

企业

· 2 ·

管理文摘

QIYE
GUANLI
WENZHAI

四川省社会科学院出版社

企 业 管 理 文 摘

(二)

冯家禄 刘平斋 李少宇 编

四川省社会科学院出版社

一九八四·十二·成都

責任編輯：王 青

封面設計：徐跃明

企业管理文摘（二）

冯家禄 刘平斋 李少宇编 四川省社会科学院出版社出版

四川省新华书店发行 成都市书林印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：11.5 字数：264千

1984年12月第1版 成都第1次印刷 印数：1—9,000册

书号：4316.12

定价：1.40元

目 录

迎 接 新 的 挑 战

- 抓住机会,迎接新的技术革命……………马 洪 (1)
- 迎接新的挑战……………田纪云 (7)
- 论对策……………黄方毅 (11)
- 关于提高全民所有制工业企业素质的十项建
议……………中国社会科学院工业经济研究所 (18)
- 浅谈提高企业领导干部的素质……………贾铁夫 (26)
- 做迎接挑战的胜利者
——新疆八一钢厂从亏损千万元变为盈利千万元
……………李 凡 (32)
- 整顿后的企业要迎难而上……………周忠明 (35)

企业经营管理的战略与决策

- 论“攻势”经营……………易昌泰 (38)
- 《孙子兵法》与企业管理……………杨承辉 (44)
- 企业的战略管理……………孙 彤 (50)
- 企业的生产决策和销售决策……………张汉亚 (58)
- 决策在市场调查中产生 生产在市场需求中
发展……………郑文昌 (66)
- 一分钟时间的效益
——太钢开展节约活动的调查
……………杜春永 华志鹏 张可兴 (73)
- 品质圈在香港……………杨道匡 (76)
- 橱窗广告对销售的影响……………孙利英 (79)

现代管理的方法与经验

- 产品整机创优的质量保证方法……………杨景友 (82)
- 使用过程质量管理初探……………巫金海 (87)
- 衡量批量产品质量水平的尺子“ $\bar{X}$ ”和“S”
……………周天祥 (91)
- 运用价值工程 指导产品设计……………倪仁英 许君仁 (94)
- 运用价值工程 降低物料消耗……………孙韶男 (102)
- 目标成本管理……………李志宗 石名杰 (105)
- 用盈亏临界分析法研究企业经营状态……………李思宏 (108)
- 运用“投入产出法”编制绒线生产计划……………许纪先 (113)
- 多品种生产作业顺序优化的理论与实践
……………单震霆 陈文安 (120)

人才开发与智力投资

我国财经干部必须更新知识

——陈云同志关于“我国财经干部必须

更新知识的重要指示……………陈 云 (131)

财经干部更新知识是一项战略任务

……………《经济日报》社论 (133)

厂长如何择人、用人……………崔新桓 (136)

把运筹学运用到人才管理中去……………高世治 (142)

“明白人”当家 工厂面貌改观…菏泽地区人事局 (145)

有意识地培养自己的接班人……………〔日〕本山多喜二 (147)

产品开发的新战略

关于新产品开发问题的探讨……………宫 冰 (151)

浅谈产品决策·····	贺代雄 (158)
新产品投入市场后的检查与评价·····	张秘机 (163)
略论产品寿命周期各个阶段的价格策略·····	薛德兴 (169)
重庆沱茶是怎样获得国际金质奖章的 ·····	邓 忠 潘锡云 罗文会 (174)
谈谈产品标签·····	马 连 (178)
让技术美学之花在工厂企业盛开·····	尚 杰 (180)
以新产品求发展·····	吕连成 (182)

电子计算机在企业管理中的运用

企业改革与生产控制经营管理计算机化·····	毛普庆 (184)
计算机在首钢企业管理中的应用·····	谭志成 (189)
计算机在管理中的应用·····	杨世胜 (195)
微型机应用于生产计划管理的初步体会 ·····	国营七一五厂 (202)
使用计算机排序来实现生产中的零部件ABC 资金管理·····	陈连强 姜 盾 (206)
计划评审技术 (PERT) 在试制计划中的应用 ·····	王惠德 冷义厚 孙秋生 (212)

企业管理体制的改革

从十个方面进一步扩大国营工业企业自主权 ——国务院关于进一步扩大国营工业企业 自主权的暂行规定·····	(214)
企业实行厂长 (经理) 负责制好·····	王梦奎 (218)
立志改革 开拓前进·····	步鑫生 (223)
论企业实行相对自负盈亏·····	顾宗枨 (231)

利改税后企业内部进行科学管理的新尝试	李少宇 田光占 (240)
试论工业“行业公司”的性质和作用	郑海航 陈佳贵 (248)
在实践中探索工资制度改革	吕宏发 李 伟 (254)
建立企业工资增长基金制度的设想	王震帮 (260)

新一代企业家谈管理

企业经营战略与企业家的素质	潘承烈 (262)
怎样管理合资企业	游廷岩 (269)
厂长如何作好经营决策	许伟波 (276)
新厂长如何烧好“三把火”	严文志 (280)
要善于从挫折中总结经验教训	佟瑞林 (287)
步鑫生的“厂长观”	童宝根 (291)

中小企业发展战略

中小企业在国民经济中的地位和作用	王长远 (295)
关于改革中小工业企业领导体制问题的探讨	李育鉴 阎卡林 (305)
试论提高小型工业企业的素质	杨公朴 (311)
张家口市发展中小型企业几点做法	张 德 (320)
西德中小企业何以能站住脚	吴士豪 (325)
街道企业致富之路	叶 华 (329)
一个街道小厂是怎样开拓市场的?	金凯平 (334)
一个开拓前进的集体所有制企业	孙亚伟 张世英 (337)
附录: 名词解释三十则	(343)

编后记

迎接新的挑战

提要：新的技术革命正在全世界范围内蓬勃兴起，国外的专家、学者都以不同的方式表示了对这场革命的看法。这场新的技术革命对我们中国有什么影响，面临着新技术革命的挑战，我们应该采用什么样的对策，从而抓住这个机会，把我国的科学技术、经济建设、经济管理突上去，可谓机不可失，时不再来。这里，我们选摘了著名经济学家马洪、国务院副总理田纪云、青年经济学者黄方毅等同志的文章，同时也把中国社会科学院工经所编著的《关于提高全民所有制企业素质的十条建议》刊载在这里，目的是让读者，进一步在研究新技术革命的同时，联系我们企业管理的实际，想一想用什么办法来对待企业面临的这场挑战。

抓住机会，迎接新的技术革命

马 洪

目前，世界上出现了新的技术革命的热潮。在美国、日本、欧洲等工业发达国家，谈论这一问题的文章连篇累牍，观点各异，叫法也不一样，但都从不同程度上反映了信息技

术（包括微电子技术、光导纤维等）、生物工程、新型材料、新的能源、海洋开发等等新技术的开发与应用。这是值得我们高度重视的。

随着新的技术、新的产业的出现和发展，西方资产阶级学者形形色色的社会科学理论，也应运而生。对于他们的各种理论，我们要以马克思主义的立场、观点和方法，认真进行剖析，取其合乎科学的东西，去其违反科学的东西。他们在资本主义社会危机重重的情况下，想要说明资本主义制度并不是注定要灭亡的，把希望寄托在一次新的技术革命或产业革命上，以迎来一个“奇妙的新时代”，使资本主义永世长存。我们需要采取科学的分析和批判的态度。但是，他们对于科学技术即将出现重大突破的预测，对于新的技术革命将带来社会生产力新发展，带来社会生活新变化的种种动向，却很值得重视，需要认真加以研究，并且根据我国实际情况，制定相应的对策。

面对世界上新的技术、新的产业的兴起和发展，我们可能有几种不同的态度：一是认为那些新兴的技术和产业离我们很遥远，因而漠不关心，闭目塞听，不了解也不想了解这方面的情况；二是急于求成，恨不得一下子采用所有最新的技术，发展所有最新的产业。不顾国情，脱离实际，盲目乱干；三是正视现实，注视新的发展动向，根据我国的需要与可能，充分利用新技术，发展我们自己的经济与技术。最后一种是我们应该采取的马克思主义的态度，简明地说，就是：抓住机会，迎接新的技术革命。

在新的技术革命高潮中，如果我们能够及时抓住机会，利用有利的条件，是可以加快我们的发展，使我们在经济、技术方面同发达国家的差距缩小，以较快的速度赶上或超过

世界先进水平的。当然，我们要实事求是地对待我国的经济建设，不能违背历史发展的规律，不能任意逾越那些必须经过的发展阶段，幻想一下子来一个现代化。在这方面，我们应当吸取过去搞所谓突击多少天在全国实现“超声波化”、“管道化”、“农业机械化”的教训，千万不要头脑发热。但是也不能亦步亦趋，一切都照人家走过的路从头做起。

近年来，西方经济长期处于“滞胀”状态，钢铁、纺织、造船、汽车等传统工业“夕阳西下”，先后衰落，各发达国家，包括一些新兴的半工业化国家和地区，都争先恐后地在发展新技术、建立新产业中找出路，把主要精力集中到搞最新的技术和产业上去了。一些传统的工业产品，不仅对于我国是很需要的，就是对于发达国家和发展中国家也是不可缺少的。我们要抓紧时机把这类产品搞得更好，增加品种，提高质量，降低成本，既满足国内市场需要，又争取有一定的出口。

随着发达国家采用微处理机等新技术，一些劳动密集的产业将用新的机器来代替人的劳动，不再需要转移到发展中国家去了。另外，由于采用了新技术，发达国家在资源方面对发展中国家的依赖程度，也将发生一些变化。这将会使发展中国家现在所具有的某些优势（如劳动力比较多，比较便宜；初级资源比较丰富等等），有不同程度的减弱。我们也面临着这种情况，必须抓紧时机，采取相应的措施，否则我们今后将会遇到很多的困难。

在社会主义现代化建设的目前阶段，我们要尽早制定适应新情况的发展战略，确定正确的政策，根据可能的条件，尽量吸收先进的科技成果，加快我国经济、技术的健康发展。我国经济技术的发展战略，可以有几种选择：

第一，“照抄”战略。过去人家怎么走的，今天我们也怎么走，不管是苏联走过的路，还是西方国家走过的路，照着走就是了，也就是照抄它们的发展战略。例如象西方所说的，在完成所谓“第三次工业革命”后，再开始所谓“第四次工业革命”。或者说，先经过传统产业的发展阶段，再进入到新兴产业的发展阶段。

第二，“赶超”战略。这是我们曾经采用过的，搞突击运动的做法。也就是要求在比较短的时间里，在主要方面甚至一切方面，都赶上或超过发达国家的水平。

第三，“封闭”战略。企求一切都立足于国内“自力更生”，什么都由自己从头做起，不仅不采用、甚至排斥国外的先进技术。这种战略我们也采用过。

第四，“创新”战略。既不照抄发达国家所走过的路子，也不是在一切方面都“迎头赶上”，或者一切都“自力更生”从头做起。而是根据我国国情，充分利用现在的有利时机和一切可能的条件，直接采用适合我们需要的新技术，来改造我们现有的产业，在这个基础上，并且以此为出发点，来相应地发展若干新的产业。

根据历史经验，在上述四种战略选择中，我们应当选择第四种战略。在这样做的时候，根据我国国情，需要注意以下几个问题：

1. 我国有十亿人口，其中八亿是农民，最重要的问题是，要使十亿人各得其所，充分发挥其积极性、创造性，为社会创造更多的财富，保持我们的经济繁荣和社会安定。同时，还要考虑到我国底子薄，资金比较短缺，科技力量也比较薄弱。为此，我们既要根据可能的条件，发展资金密集和技术知识密集的产业，更要注意发展劳动密集的特别是劳动

密集和技术知识密集相结合的产业，创造出具有我国独特风格的、有竞争力的产品。

2. 我国中小型企业多，大量企业又分散在农村（我国现有工业、交通企业约四十万个，加上农村的企业，就是一百多万个）。为此，我们要发展有利于中小型企业、中小城镇、农村副业以及农村的重点户、专业户能够采用的技术。我们不能走资本主义社会的那种城市化道路，把几亿的农村人口集中到大中城市来。我们要在农村中发展工业，把工业和农业结合起来，发展如恩格斯所说的兼有城乡优点的村镇，使农村城镇化。

3. 要重点发展经济效益高，国家又急需的技术。经济效益高，我们就可以依靠发展新技术来积累资金，再利用这些资金进一步发展新技术，也就是依靠发展新技术来养发展新技术。当然，对某些急需的重要项目，国家是要投资的，但不能事事依靠国家投资。这样，才有利于加速实现党的十二大确定的战略目标。

4. 要从国民经济现有条件出发，采用那些能与现有的生产力和将要发展的生产力相适应的新技术。既不能脱离现有的生产力，也不能停留在现有生产力的水平上，要促进生产力的提高。

5. 要重视合理利用资源、节约能源、节省资金的技术。我们这个国家虽然地大物博，但按人口平均计算，我们的资源并不丰富，不少资源低于世界人均水平。所以，我们对资源、能源，都要爱惜，不能浪费，要千方百计采用那些投资少、节约材料和能源的新技术。

6. 加强人才培养、智力开发和提高全民族的文化、科学水平的工作。对现有职工特别是工程技术人员和管理人

员，要注重知识更新，向知识、向技术、向管理、向信息要经济效益。

7. 要对在我国有一定科研基础的新兴技术，组织各方面的优秀的科技人才，进行“一条龙”的技术攻关，尽快掌握和应用对国民经济最有重要意义的若干新技术。

8. 要研究适应新形势的对外贸易工作，规划和研制有竞争力的出口商品，为发展新的技术筹集更多的外汇资金。

我国的经济基础比较薄弱，一般来说，生产技术较之国外先进水平落后几十年。从全国情况看，广大人民群众的科学文化水平不高，在开发新的技术和产业的工作中，还会受到资金、物资和技术设备的不足，以及管理体制等方面的制约。但是，我们也有许多有利条件。在经济技术方面，经过三十多年来全国人民的努力，我们已经建立起比较完整的工业体系和国民经济体系，科技队伍和生产技术都有了一定的基础。比如，在电子计算机、微电子技术、光纤通讯、激光技术、遗传工程、新型材料、新的能源等领域，我们已经有了有一定的研究和应用能力。这些是我们在某些部门采用新技术成果的有利条件。还有一个更重要的条件，也是根本的条件，就是我们有优越的社会主义制度，有马克思列宁主义、毛泽东思想的理论指导，有党的坚强领导和十一届三中全会以来的正确方针、路线。我们能够最大限度地把全国人民的积极性调动起来，把全国的科技人才、物资、技术、财力充分组织起来，办成许多资本主义国家在比较短的时间内无法办到的大事情。

（摘自《红旗》1983年第6期，原文6400字）

迎接新的挑战

田 纪 云

面临新形势、新问题，商业工作怎么办？是顺乎潮流，因势利导，迎接新挑战呢？还是因循守旧，抱残守缺，坚持老观点、老框框，以不变应万变呢？财贸战线的广大干部和职工，应该认清形势，立志改革，以满腔热情、坚韧不拔、勇于改革的精神，迎接这个新的挑战。

首先，各级领导要进一步解放思想，提高对发展商品生产的认识。

大力促进商品生产，是加快社会主义现代化建设事业发展的需要。在我国现阶段，商品经济发展具有客观必然性，是不以人们意志为转移的。当前，我们在工作上必须抓住这个主要环节，积极组织商品流通，促进商品生产发展。那种害怕发展商品生产，把商品生产与资本主义等同起来的观点，是完全错误的。在这方面，必须进一步肃清“左”的思想影响。面对农村经济出现的历史性转变，各级领导需要重新学习，解决认识跟不上，科学技术知识跟不上，作风、方法跟不上的问题；解决东西少了办法多，东西多了办法少，穷好办、富难办的问题。进行社会主义现代化建设，必须摆脱自然经济的束缚，大力发展商品生产和商品流通。如果我们仍旧在自然经济的老框框里转来转去，经济建设就不可能搞上去，四个现代化就不可能实现。目前商品流通领域是社会再生产过程中的一个薄弱环节。中央决定把疏理流通渠

道，发展商品生产作为今年农村工作的重点，是非常正确的。我们必须有效地组织好商品流通，更好地沟通工业和农业的经济联系，繁荣城乡经济，改善人民生活。

现代化的大农业，不仅包括农林牧副渔各业，而且包括产前产后的各项服务。我们不能用传统农业的观点看现代农业。在一些工业发达国家，农业企业就包括为农业提供种子、饲料、肥料、农药、灌溉、植保等各种服务的公司，收购、加工、储藏、运输农副产品的各种专业公司，以及以农副产品为主要原料的食品、副食品、饮料制造和天然纤维的纺织业等。我们搞农业现代化，必须树立大农业的观点。近两年粮食、棉花生产连创新纪录，多种经营也有所发展，但是林牧渔各业发展比较缓慢，经营单一的状况还没有根本改变，产前产后的服务更是跟不上。要使农村尽快富裕起来，应当进一步合理调整农业结构，在“决不放松粮食生产，积极开展多种经营”的方针指导下，大力促进农林牧副渔各业商品生产的全面发展。各个地区、各个部门的领导同志，既要抓商品生产，又要抓商品流通，抓产前产后的各项服务。要总揽全局，加强对发展商品生产的领导。这个问题解决得越快越有利、越主动。

第二，要加强市场观点，多生产城乡人民需要的东西。

目前，农村普遍反映买工业品难，买生产资料更难。这里面有生产问题，有流通问题，从根本上说还是生产问题。现在，农民要求国家提供越来越多的农业机具、优质化肥、高效低毒农药、农用柴油、农副产品加工机具以及运输机具等，农民还要求供应大量的钢材、水泥、玻璃等建筑材料。重工业要扩大视野，面向农村，为加快农业的“两个转化”作出新的贡献。

轻工业，包括食品、纺织品和各种日用工业品、民用电子产品等，也要适应市场需要，更好地组织生产。近几年，社会购买力增长很快，市场供应也有改善，但是，产品结构同社会消费结构不适应的问题仍很突出。据商业部门反映，商品供求基本平衡的品种约占50%，供不应求的占20%多，不适销对路的也占20%多。这就是为什么有许多商品卖不出去，压在仓库里，而群众需要的商品，尤其是优质名牌的耐用消费品仍很紧缺的重要原因。这就要求轻工业必须从市场需要出发，为城乡人民多生产优质名牌、适销对路、物美价廉的商品。

农业生产也要有市场观点。现在农村经济中自给半自给性生产占很大比重，要实现向商品生产转化，就必须把资源优势转化为产品优势，把产品优势转化为商品优势，进而转化为经济优势。这就要在国家计划的指导下，根据市场需要，扬长避短，结合自己的优势发展商品生产。许多地方存在的卖难问题，与有些产品的生产缺乏计划性或者价格不合理有一定关系。商业部门要为农民提供市场信息，并学会用经济手段指导生产。农业要逐步合理调整产品结构，改进品种，提高质量，薄利多销，为城市提供更多适合需要的农副产品，为工业提供更多的优质原料，为国家提供更好的出口商品。这样，农村商品生产才有活力。

第三，商业工作在生产与消费之间要更积极地发挥桥梁和纽带作用，真正做到货畅其流，物尽其用。

现在市场上商品多了，流通渠道广了，经营方式也比过去活了，可是，有些同志却感到“形势大好，生意难做”。这里确有一个如何学会在新形势下做生意的问题，但从主观上来说，也有畏难情绪、思想不够解放的问题。这种精神状

态，上边有，下边也有。如果不及时改变，我们在新的挑战面前就会打败仗。商业部门的同志特别是各级领导同志必须从战略上考虑问题，振奋精神，转变思想，克服畏难情绪，克服那些不适应新情况、新任务的老习惯、老作风、老框框。现在要再想回到用行政办法维持独家经营的老路上去，是办不到的。必须从加强市场调研和预测，提高应变能力，开拓市场，扩大经营，改善服务质量上找出路。要在坚持计划经济为主、市场调节为辅的原则下，充分发挥国营商业的主导作用，同时，积极扶持集体、个体商业的健康发展，发挥他们在商品流通中的助手和补充作用。

胡耀邦同志在党的十二大报告中指出：“商业工作的好坏直接影响工农业生产和人民生活，这个问题在我国经济发展中的重要性已经越来越明显地显示出来。”我们必须进一步提高对商业工作的重要地位和作用的认识，努力工作，大胆实践，迎接新挑战，开创新局面。

（摘自《红旗》1984年第6期，原文10000字）