

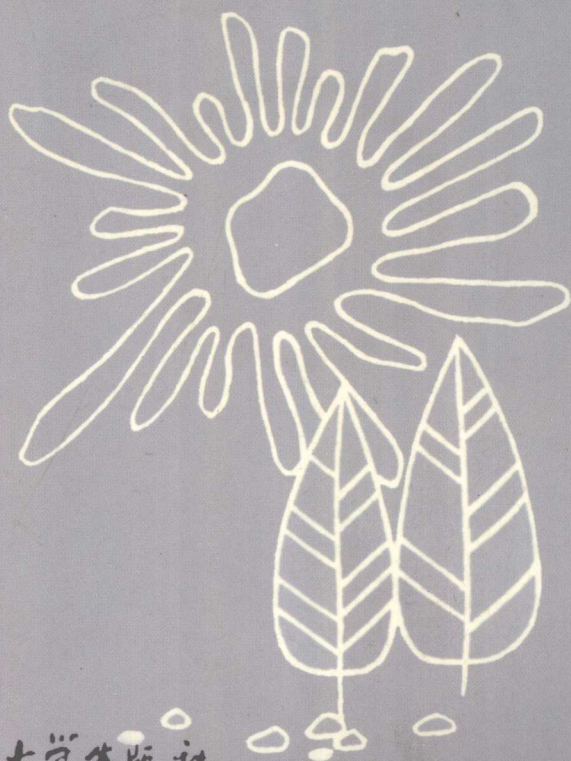
QIYEGENGYUNLU

巴蜀经济丛书



企业耕耘录

李铁锤 著



电子科技大学出版社

F270
1471/2

企业耕耘录

袁宝华题



巴蜀经济丛书

企业耕耘录

李铁锤 著

电子科技大学出版社

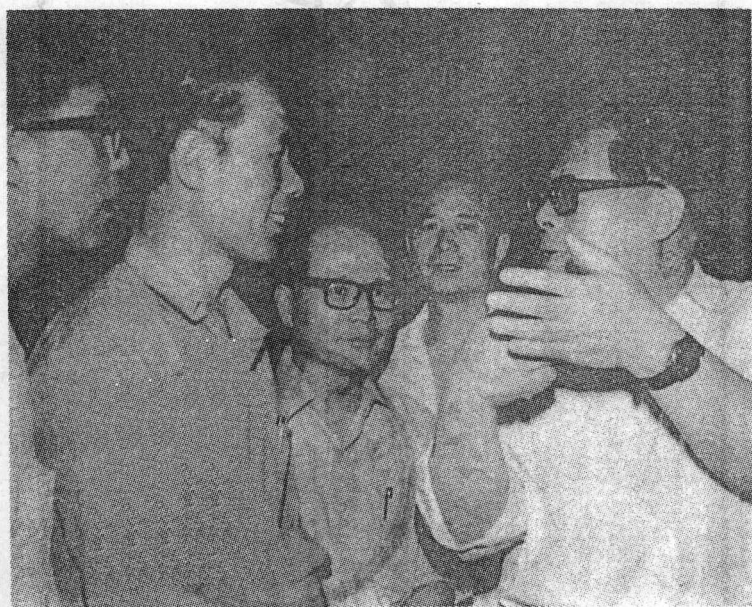
企业耕耘录

李铁锤 著

出版:电子科技大学出版社(成都建设北路二段四号)
责任编辑:许宣伟
发行:电子科技大学出版社
印刷:北京市朝教印刷厂
开本:850mm×1168mm 1/32 印张:7 字数:110千字
版次:1996年9月第一版
印次:2005年10月第二次印刷
书号:ISBN 7-81043-640-6/Z·20
定价:17.50元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。



江泽民同志和红光职工在一起
(右起第4人为本书作者李铁锤)

作者简介



李铁锤，汉族，1939年10月28日出生，原籍河北省安平县，中共党员，大学文化程度，高级工程师，现任成都红光实业股份有限公司（原红光电子管厂）董事长、红光电子企业集团董事长兼总经理。

李铁锤同志任红光电子管厂厂长期间，坚决贯彻党的基本路线，提出了以技术进步为主导的企业发展战略和“构思，拼命不满足”的治厂诀窍，塑造了“团结、文明、求实、创新，各项工作争创第一”的红光精神。领导全厂职工先后完成了年产100万只黑白显像管、300万只黑白显像管玻壳、150万只电子枪和315万套彩色显像管玻壳等几条大生产线的技术改造。1993年初又顺利地完成企业的股份化，这些技改和改革项目的顺利完成，为推进企业现代化做出了贡献。企业跃入全国电子百家企业和全国500家规模最大企业之列，先后荣获部省级质量管理奖、全国机电产品出口先进单位、全国企业管理优秀奖“金马奖”和国家一级企业等249项市级以上

的各种荣誉称号。

因李铁锤同志业绩突出，先后获得成都市优秀共产党员、成都市拔尖人才、四川省、机电部有突出贡献专家、四川省劳动模范、全国优秀企业家和全国劳动模范等殊荣。

详见《中华群英录》、《中国知名企业家大辞典》、《中国企业家大辞典》、《中国当代名人大辞典》、《中国人物年鉴 1991》、《中国企业家传记辞典》、《中国劳模》等书。

李铁锤同志自 1983 年担任企业领导者以来，先后在国内外报刊上发表了 50 余篇文章，多篇获奖。从本书收集的 27 篇文章中可以看出，他提出的以技术进步为主导的企业发展战略、企业的规模与跨度发展战略、未来企业的特征、企业文化特区论、市场创造论、多维效应论、社会资源论、整体优化论、质量管理的新思路以及企业家队伍职业化等观点，颇有独到之处。

此外，他对国外、尤其是日本企业的经营管理有一定研究，曾翻译出版日本学者上野明先生著的《无国境时代的经营战略》等书。

前 言

本书收集了笔者于1984~1995年间在国内外报刊上发表的部分文章。按发表年月依次排列。为了尊重历史，未作修改，部分重复的内容也未作任何变动。最后增加了一篇尚未发表过的拙作。

愿本书对企业界同仁及研究企业发展历史与未来趋势的人士，能够有些参考作用。同时欢迎就书中涉及的内容切磋。

感谢袁宝华同志为本书题写了书名。

李铁锤

目 录

作者简介

前 言

1. 产品合格率对用户的意义 1
2. 工业产品的无形磨损 3
3. 我厂是怎样逐步深化改革、搞活企业的 5
4. 质量——企业的生命 17
5. 开放·动态·多样·超前 21
6. 未来企业文化的特点 24
7. 当今国际上成功企业的共性
——中国未来企业应具有的特征 27
8. 红光系统管理法概论
——现代大型综合企业管理模式的探索 32
9. 大企业效应及我国企业的规模与跨度发展战略 ... 80
10. 企业的大众形象
——90年代企业的新发展 87
11. 迎着困难前进 89
12. 90年代的中国企业应更加开放 91
13. 90年代：中国企业面临的课题 98
14. 日本企业的无国境经营战略 104
15. 企业质量管理的新思路
——我国企业发展的深层次思考 118

16. 中国企业的经营战略与适应能力 ——在第6次中日企业管理国际讨论会、 （东京）上的发言	127
17. 追求企业与社会和谐 树立完美的企业 形象	138
18. 我国企业面临的新挑战	144
19. 国内外市场与企业发展战略	146
20. 选择消费与市场的创造	152
21. 为了“红光”的明天	164
22. 迎接挑战 抓住机遇 深化企业改革	179
23. 并非一帆风顺的道路	186
24. 我国企业跨世纪的若干经营管理课题与企业家 队伍职业化	191
25. 企业成长的轨迹 ——写于《红光报》出刊300期之际	200
26. 企业的经营跨度及大跨度经营战略	201
27. 资源·价值·财富	208

产品合格率对用户意义

任何一个企业家都清楚地知道，提高产品合格率对于提高企业的经济效益是极为重要的，例如一个年产 70 万只黑白显像管的工厂，合格率如果能提高 2% 每年利润就可以增加 100 万元。然而，生产厂家的合格率对于社会上的用户有什么意义，却还没有引起人们足够的重视。

某电视机厂有一个采购员，订购进厂的固体块、晶体管、电阻、电容等元器件，通常都比较好，别人觉得神秘不解。在一次座谈会上他终于说出了其中的奥妙：“对于多厂家同型号产品，哪个厂家的产品合格率高，我就买哪家的。”原来他在订货之前，先设法摸清了各个厂家的合格率。

通过下面这样一个最明显的例子，可以看出其中的道理：有一种用于功率放大的晶体管，我们只考察它的输出功率这一项参数，按照国家规定的技术标准，它的输出功率大于 10 瓦才算合格，如果生产厂的合格率为 50%，当标准正态分布时，在出厂产品中输出功率大于 12 瓦的只有 4.6%；当生产厂的合格率提高到 84.15% 时，在出厂产品中输出功率大于 12 瓦的就增加到

18.84%；当合格率为97.7%时，在出厂产品中输出功率大于12瓦的就会达到51.2%。显然，生产厂的合格率越高，用户买到的产品平均过载能力就越强，质量也就越高。因此可以说，生产厂的合格率是出厂产品质量水平的重要标志。

由此可见工业产品的合格率，对于生产厂家和用户都是极为重要的。因此在评价一项新技术或一种新设备时，不能只看产品“能否做出来”，更重要的还是看能否使产品的合格率有显著提高。

合格率没有达到同行业先进水平的产品，不能算作优等产品。

(原载1984年第4期《电子工业质量管理》)

工业产品的无形磨损

您可曾想到，工厂里的机器，家庭里的收录机、电视机等工业产品，除了使用过程中发生的有形磨损外，还时时刻刻在发生着人们看不见的无形磨损？也许您会说，您的电视机很少看，保管得好好的，该不会有什么看不见的损失吧？

1974 年我国就成批生产 9 英寸晶体管黑白电视机了，那时每部 450 元，可是到了 1982 年，它标价每部 280 元也很少有人问津了，也就是说它贬值 170 元。凡是它的拥有者，有谁能逃脱这种经济损失呢？这就是无形磨损，又叫经济劣化。如果说有形磨损是对懒于维修保养者的一种惩罚，那么无形磨损对任何人都是冷酷无情的。无形磨损的产生是社会生产发展的必然结果、具体地说有两个原因，一是由于劳动生产率的提高，使新生产出来的相同产品的成本比原来低了，从而引起原来产品的贬值；另一个原因是由于技术的进步，更好、更便宜的产品诞生了，也必然引起老产品的贬值。随着科学技术的迅速发展和生产水平的不断提高，有越来越多的工业产品的使用寿命，不再取决于它的有形磨损程度，而是取

决于它的无形磨损快慢。在几年前还很紧俏的那些电子管收音机，如今恐怕大都进入废品公司了，尽管有些还是半新的。

对无形磨损的研究，导致产品设计的巨大变革，许多产品已不再遵循“无限长”或20年寿命的传统思想，而是按10年以下寿命进行设计，引起产品构造的重大变化和制造成本的大幅度下降，体积小、重量轻、使用方便、价钱便宜的各种产品如百花争艳。随着对无形磨损认识的深化，社会经济管理思想和方法也在发生着相应的变化。如工厂固定资产折旧的加速、设备修理和更新制度的多样化、物流加速等。随着无形磨损概念在社会上的普及，人们的消费观念正悄悄而迅速地发生着根本性的转变。恪守“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”传统的人将越来越少。

看不见的无形磨损，却给人们带来如此巨大的有形影响，难道不是很有趣的吗？

（原载1984年9月1日《成都科技报》）

我厂是怎样逐步深化改革、搞活企业的

我们红光电子管厂是国内生产电子束管的大型骨干企业。目前能生产各种电子束管 8 个系列共 220 多个品种，有职工 4500 多人，固定资产 1.6 亿元，主要设备 2000 多台套。

由于种种原因，我们厂曾一度处于落后状态。1982 年工厂只有 1490 万元产值，全年名义上盈利 1500 元，而实际上亏损额很大，1983 年 9 至 10 月份我们已欠帐上千万元，银行停止贷款，工厂靠卖处理品坐支现金过日子，各项经济活动十分困难。

从 1984 年开始，我们在党的一系列正确方针指导下，坚持走改革的路子，使工厂的面貌发生了巨大的变化。1984 年利润一跃而达到 1057 万元，1985 年达到 1381 万元，1986 年又上升到 1645 万元，产值突破一亿元大关，利税超过 2000 万元。1984 年至 1986 年 3 年的利润为 4083 万元，是 1963 年工厂投产到 1983 年 20 年盈利总和的 2.3 倍。与此同时工厂的自我消化能力也大大增强，1985 年我们自行消化了各种成本增加因素 1100 万元，1986 年成本因素又增加了 1600 多万元，工厂全部自

行消化了，今年预计还将增加 2000 万元，工厂仍有能力自行消化。从今年 1~3 月份的情况看，我们工厂的生产经营形势是非常好的。三个月共创利税 700 多万元，产值达 3284 万元，全年利税总额可望超过 3000 万元。

目前，工厂内部党政工三方能密切配合，协调工作，职工情绪高昂，企业与社会有了良好的合作关系。总之，我们已彻底摆脱了 10 年徘徊的落后局面，目前自我感觉良好，开始走上了自我积累、自我改造、自我发展、自我约束的道路，展现出企业发展的美好前程，使我们对未来充满了信心。

实践使我们认识到，改革开放是搞活企业的真正动力，它为“红光”的腾飞铺设了一条光明大道，几年来我们围绕改革开放的方针，为搞活企业着重在以下几个方面做了一些尝试。

一、搞各种形式的经济承包，打破企业内部“大锅饭”

多年来形成的企业内部“大锅饭”象无形的桎梏严重地束缚着我们，企业的生产经营活动就象一潭死水，使人喘不过气来。如何打破“大锅饭”？把这潭死水搅活，并使它沸腾起来，是我们要走的第一步，这一步向何处迈，将直接影响着第二步、第三步……1984 年工厂的主要利润来源是显像管装配线，我们就在这里首先落

实了分配政策，实行奖金承包，当时工厂还比较困难，但是我们决心，就是借钱也要兑现！按劳分配、多劳多得的原则要在这里体现出来。“大锅饭”一经打破，工人积极性便得到了充分的发挥，这一年显像管装配线创造的利润占全厂的70%，奖金额占40%，而职工人数只占全厂的14%！

在这以后，我们又相继对玻璃分厂、销售科等单位进行了多种形式的承包，都取得了非常好的效果。如1986年由于市场的变化，影响了我厂黑白显像管的销路，9月份全月只销售了电子束管29098只，销售收入280万元。截止9月底用户共拖欠我厂货款达2900万元之多，给工厂的生产经营活动造成了巨大的困难。自10月初开始对销售科实行承包后，使各月的销售收入迅速增长，10月份收回货款970万元，11月份收回1307万元，12月份又猛增到1913万元，使全年的销售收入达到9200万元，创造了历史最好水平，它充分体现了经济承包的巨大作用。

今年一开始，我们根据以往的经验对经济承包的内容和方法做了进一步的充实和完善，在全厂广泛推行以“二挂一脱”（与效益挂钩，与工资、奖金挂钩，与承包单位的职工人数脱钩）为特点，以提高经济效益为中心，以“TQC”为主要考核方法的多形式多层次的经济承包