

· 商业卷 ·

优秀企事业系列丛书

腾飞之路

YOUXIU
QISHIYIE
XILIE CONGSHU

523

经济科学出版社

94
F727.523
2
2

腾 飞 之 路

XAJ57/18

经 济 科 学 出 版 社

一九九二年·北京

(京)新登字152号

责任编辑：罗 剑

封面设计：卜建晨

版式设计：代小卫

腾 飞 之 路

主编 夏光仁

副主编 贾玉良 刘顺修

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

一二〇一工厂印刷

*

850×1168毫米 32开 7.75印张 插页2 194000字

1992年6月第一版 1992年6月第一次印刷

印数：0001—4600册

ISBN 7-5058-0487-1/F·392 定价：5.20元

《优秀企事业系列丛书》编委会

编委会主任 赵含坤、韩泰林、张建明
兼主编

编委会委员 (以姓氏笔划为序):

邓光礼、祁廷镛、张建明、罗 剑、
夏光仁、韩泰林、赵含坤

腾 飞 之 路

主 编 夏光仁

副主编 贾玉良、刘顺修

撰写人 夏光仁、龙文元、黄江明、
董国钧

腾飞之路

胡平

認真學習先進經驗
勇於探索
成功的道路

何濟海 一九八二年十月





商业部副部长张世尧（前排左起第四人）和商业部办公厅副主任刘铭三（左起第八人），在安丘县委副书记李守民（左起第五人）、副县长贾玉良（左起第六人）等人的陪同下视察县百货公司。在场的还有安丘商业大厦经理李明利（左起第一人）、县商业局党委书记张国荣（左起第二人）、县百货公司党委书记张任臻（左起第三人）、潍坊市商委副主任泮若瑞（前排左起第七人）、县商业局局长周洁荣（后排左起第一人）、县百货公司经理李勇（后排第二人）。



安丘县百货公司

总结管理经验 推动企业发展

《优秀企事业系列丛书》序

为了宣传改革开放的巨大成就，总结经验教训，激励人们继续奋进，1989年2月，中央宣传部有关领导同志在国务院部分部委有关同志和企、事业家座谈会上，提出联合编辑出版《优秀企事业系列丛书》的倡议，得到大家的赞成。接着，中央宣传部下发了编辑《丛书》意见和要求。有关商业部门经过两年的努力，已经编写出三卷，将在1992年第3季度首批出版。在我国国民经济和社会发展规划及第八个五年计划贯彻实施的第二年，《丛书》商业卷的出版，将对提高企业管理水平、增强企业经济效益和社会效益有着现实意义，值得向各地推荐。

商业企业是国民经济的重要组成部分，也是我国经济的一个重要支柱。商业企业大量、有效的经营管理工作，在搞活国内商品流通、促进工农业生产、繁荣城乡经济、活跃市场、满足人民生活、生活需要、积累现代化建设资金、促进我国经济持续、稳定、协调发展等方面，起着十分重要的作用。

党的十一届三中全会以来，我国商业战线涌现出一大批优秀企业和企业家。他们在党的正确路线指引下，坚持改革、开放、搞活的方针，认真贯彻执行国家的政策法规，团结广大职工艰苦奋斗，开拓经营，强化管理，坚持思想政治工作，取得了丰硕成果，进入全国商业先进企业行列。《丛书》中的长春市百货大楼、诸城市百货公司和安丘县百货公司三个大中型企业都晋升为国家二级企业，它们就是商业先进企业的优秀代表。

这些商业优秀企业，不仅创造和总结自己的经营、管理和服

务工作经验，而且还热情学习、研究、筛选、运用符合本企业实际的国内外先进方法和经验。经过长期努力，创造积累了比较丰富的管理经验，初步形成自己的体系与特色，这就是以坚持四项基本原则为根本立场，以提高经济效益和社会效益为中心，以完善企业经营机制为动力，以强化企业管理为基础，以培养人才、做好思想政治工作、建立科学领导体制为保证。因此，这些企业既能在顺利环境下得到发展，也能在市场疲软、资金不足和市场激烈竞争的困难情况下开拓前进，扩销促旺，稳步发展，为商业企业走出了一条成功之路。

我们希望通过《丛书》，总结、宣传优秀企业的成绩和经验，激励全国商业企业和广大干部、职工继续前进，积极投身到建设和改革的伟大实践中来，推动商业企业不断发展，为实现国民经济和社会发展十年规划和第八个五年计划纲要做出新的贡献。

潘 遥

1991年10月

编 者 的 话

本书是中宣部和商业部有关部门组织编写的《全国优秀企业、事业丛书》中的一本。它要向读者介绍山东省潍坊市安丘县百货公司在改革开放中跨进全国优秀企业行列的经过和经验。安丘县百货公司的经验包含着丰富的哲理，体现着时代精神，读读它一定能从中得到许多有益的启迪。

1989—1990年是我国国营商业的严冬，是它建立40多年来最不景气的一年。许多企业经营萎缩、利润滑坡，亏损企业和亏损额大幅度增加，更不可思议的是竟出现了从未有过的连续6个月全行业亏损。安丘县百货公司同样遇到了市场疲软的严峻挑战。但是展示在它面前的却是另一番情景：销售和利润稳定、持续增长，经济效益一年比一年高。1989年销售超亿元，成为全国县级百货公司中年销售额超亿元的少数几个百货公司之一。因经营管理成绩卓著，多次受到省、市、县及商业部有关部门的表彰，并于1989年被授予国家二级企业称号。安丘县百货公司是怎样成长为省、市级优秀企业、国家二级企业的呢？它的经验何在，研究它走过的路对我国商业企业管理改革有哪些裨益呢？这就是本书要回答的。

当您了解了安丘县百货公司的外部环境和内部资源条件之后，您一定会得出这样一个结论：它不过是一个极为普通的企业。是的，我们的第一个印象也是这样。1989年仲夏，我接受中宣部和中国商业企业管理协会委托，带着几位年轻的助手到了安丘县。第一眼看到的是普普通通的职工、普普通通的营业设施、普普通通的商品，没有一点非凡之处。第一个接待我们的人是该

公司前经理现任党委书记张仕臻同志。他中等身材，已经开始发胖但很健壮，穿一双松紧口塑料底布鞋，身着深灰色涤卡中山装，戴一顶退了颜色的干部帽，一副农村基层干部打扮。就是他，在许多人看来没有一点现代企业家派头的普普通通的人，率领着几百名普普通通的职工，在外部环境条件——工农业生产总值、工业发展水平、顾客购买能力、市场发育程度、交通运输、自然和人文景观，都没有任何优势可称道的条件下，把一个普普通通的县级公司带进了全国优秀企业行列。平凡中出伟大。安丘县百货公司经验之所以应当受到重视，就在于它平凡，它出自一个普普通通的企业，能够被其他企业学习。

安丘县百货公司是一个老先进。有些老先进在改革开放、发展有计划商品经济、市场激烈竞争的新形势下消声匿迹。市场环境变化给安丘县百货公司带来的和给其他企业带来的一样，新课题、难题多于机遇。老先进遇到了新问题。“沧海横流，方显出英雄本色”。安丘县百货公司在急剧的变革中攀登上一个新的高峰。它能做到这一点，决定性因素是企业自身素质，尤其是以企业主要领导人为代表的企业领导班子素质。它的管理基础工作一直比较扎实，早在改革开放以前就因为各项经济指标名列同行业前茅引起商业部有关部门重视。它有一支“召之即来，来之能战”的职工队伍。它有一个团结协调知识能力结构合理的领导核心。更重要的是它有一个威信很高的领头人——全国商业优秀经理张仕臻。张仕臻在百货公司已经工作了25个年头，曾任百货商店经理、党总支部书记、公司经理和公司党委书记。他同时具备共产党员和企业家的许多优秀品质，如高度的事业心和责任心，敢于承担风险的勇气，敏捷的思维和深邃的洞察力，坚毅果断的作风，善于集思广益调动各方面积极性的组织指挥能力，身先士卒、严于律己的品德，与职工贴得很紧的心。我对张仕臻同志的这种认识是在与他本人长谈并跟在企业里做了广泛调查的同志交换意见后得到的共识。在安丘县百货公司的成长发展中领导班子稳定、

主要领导人素质高、有权威，起了中流砥柱的核心作用。

安丘县百货公司能正确对待过去并善于吸收别人的优势来完善发展自己。在这个公司我们进行了数以百次计的调查，被调查的人有各个层次的领导也有一般职工，有企业的老职工也有近三五年进店的新职工，在所有谈话中没有听到那一位用贬低过去的口气来突出现在，他们总是说在新的条件下又有了那些改进。忘记过去就意味着背叛，只有牢记过去并把过去积累下来的好经验继承下来的人才能大踏步前进。它们重视过去，又不囿于过去，既如饥似渴地吸取国内同行业其他企业的最新成就，又大胆引进借鉴在本企业已基本上具备推行条件的外国管理制度和方法。继承、发展、学习、创新相结合是安丘县百货公司进取的一条重要思路。学习安丘县百货公司经验，恐怕不能忽视这一点。

商业企业管理体制改革的方向是政企职责分开，把企业办成自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立经济实体。为此，必须有各级政府的正确领导和强有力地支持。在新旧经济体制交替运行的今天，尤其如此。安丘县的地方领导是开明的，重视商业工作。他们的开明：一表现在放手上，不干预公司的经营管理，不瞎出点子，乱指挥；二表现在服务上，在县政府的权限范围内为公司创造宽松的条件。从安丘县的经验看，地方政府要想从企业“多拿”（利税），首先要给企业“多留”，多给企业留1%，可能多拿10%、20%。这就是人们常说的放水养鱼，而不是竭泽而渔。如果一定要说安丘县百货公司的外部环境条件有什么特殊，我看县委县政府对商业工作的高度重视、放手和支持就是最大的特殊。

安丘县百货公司的经验是在一定条件下形成的，而且还在不断发展完善之中。学习它主要是学习它的思想和精神，学习它是怎样想的，为什么这样想而不那样想，掌握了它思考问题和解决问题的脉络才能学到它的经验的真谛。我想读者朋友们也会赞成我们的这种看法。

本书共分6章，第一章“引子”，介绍安丘县百货公司的概况、40年来的演变、10年腾飞的经过以及其自然条件和社会经济环境。第二章“经营”，介绍10年来安丘县百货公司经营战略、经营策略、经营组织、经营方式的调整 and 改革，以及在开拓经营上所取得的成就。第三章“管理”，介绍管理的基本经验和重要做法，重点放在如何眼睛向内、挖内潜，练内功，强化以人为中心的管理，以管理指导经营、服务经营、保障经营上。第四章“班子”，介绍领导班子的结构、素质、作风、建设以及决策、组织指挥、协调控制形成企业整体优势的经验。第五章“队伍”，介绍职工队伍的构成、培养教育、思想政治工作、企业文化及职工队伍建设的经验。第六章“展望”，在总括安丘县百货公司经营管理优势的同时，分析了它当前及今后一定时期内将面临的困难，并对公司的发展对策做了简要的说明。我们力图将安丘县百货公司的经验介绍得实在些，准确些，全面些并突出那些在我们看来是要害的问题和关键的环节。我们是这样想的，也是这样做的，结果如何就请读者朋友们评说了。

本书所用资料有一部分是由撰写人调查搜集来的。在调查时边问边记，对某些细节的记录难免有疏漏。由于理论水平、文字素养等多方面原因，对企业经验的抽象概括、文字表述一定会有这样或那样的不足。请读者赐教。

中国人民大学贸易经济系
教授、主编

夏光仁

1991年6月初

目 录

第一章	引 子	(1)
第一节	自然社会环境	(1)
第二节	成立与发展	(7)
第三节	改革奋起的前前后后	(15)
第二章	经 营	(22)
第一节	应变之策	(22)
第二节	经营之术	(37)
第三节	服务之道	(66)
第三章	管 理	(88)
第一节	挑战与变革	(89)
第二节	宽严相济的劳动管理	(103)
第三节	责权利相结合的经营责任制	(123)
第四节	以资金为核心的效益管理	(133)
第四章	班 子	(150)
第一节	公司领导班子素描	(150)
第二节	公司领导班子的运行	(161)
第三节	公司领导班子建设	(170)
第五章	队 伍	(182)
第一节	一支特别能战斗的队伍	(182)
第二节	十年树木, 百年树人	(191)
第三节	理想信念的升华	(203)
第六章	展 望	(222)
第一节	蓦然回首	(222)
第二节	新的起点	(224)
第三节	走向未来	(228)

第一章 引 子

全国有2千多个县，也就有2千多个县级百货公司。为什么要专门介绍安丘县百货公司？

下面这几段文字，也许能给人们一个回答。当然，仅仅是也许。

第一节 自然社会环境

安丘县，位于山东省潍坊市中部，地处东经 $118^{\circ}44'10''$ 至 $119^{\circ}27'40''$ ，北纬 $36^{\circ}4'50''$ 至 $36^{\circ}38'5''$ 之间。北临坊子区，南隔渠河与诸城、沂水县毗邻，西连昌乐、临朐县，东濒潍河、峡山水库，与昌邑、高密县隔水相望。

安丘县城，位于县境中北部偏东。南依埠岭，岭从城南迤东，再折向北，绕城半周；北临汶河，河自西南来，穿过城区北部，流向东北。

安丘县百货公司，则位于县城的西北角。

略有些商业知识的人，只要一进入安丘县境，马上就会有一种职业敏感，要在这块地方开发日用工业品市场，很难。

多年来，我们经常形象地把商业比做桥梁、纽带，因为它一头连着生产，另一头连着消费。因此，这两头份量如何，在很大程度上决定着商业的发展规模。对安丘的日用工业品商业来说，生产和消费这两头的份量都不重，生产这头更轻。

一、先谈生产方面

安丘经济以农业为主，古也如此，今也如此。早在新石器时

代，人们就在这一带栖息，耕作。

《安丘古代民生文化》，七言古风体六十韵，其中有四韵写道：“四乡土地平原广，汶河两岸号米仓，农民四时守田野，百无一人习经商”。

1949年年末，安丘县社会劳动者25.3万人，其中农村劳动力24.9万人，占98.4%；1988年年末，社会劳动者50.1万人，农村劳动力46.7万人，占93.2%。这两个百分比告诉人们，解放后近40年来，安丘县仍然有90%以上社会劳动者在和土地爷打交道。

在以农业为主的经济大格局下，这个县的工业位置就可想而知了。更令人扫兴的是，这个本来就发育不良的工业还不能使出全部力量来生产日用工业品。

安丘县的工业，基本上是解放后建立起来的。作为地方工业，它的主要产品结构可分为两大类。一是为农业生产服务的生产资料，如水泥、氮肥、磷肥；二是该地有原料或原材料保证的轻化工产品，如日用玻璃、机制纸、凸版纸、饮料酒、白酒。第一类产品，主要由物资部门和供销社系统经营；第二类产品，大部分不属于传统百货行业经营范围。当然，地方工业也生产一些日用工业品，如保温瓶、塑料制品等，但这些产品在整个地方工业品中所占的比例很小，由百货公司收购和销售的比例更小。

下列数字可以说明，地方工业产品对形成百货公司的货源起不了多大作用。地方工业品购进占百货公司总购进的比重，1980年为5.3%，1984年为6.7%，1988年为7.4%，始终没有突破8%。如果把时间考虑得更前一点，这个比例可能要大一些，因为那个时候许多地方产品实行统购包销，但绝对额不会比现在的大。因此，总的看，不管现在还是过去，地方工业产品在百货公司的货源中都是微不足道的。

这样看来，要从生产这一头寻找安丘县百货公司经营的优势，很是让人失望。