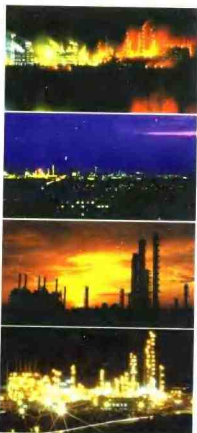


企 业

管 理

论 丛

主编：叶世忠 焦相山
李芳晨 王溪舸



当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理论丛/叶世忠等主编. - 北京:当代中国出版社,
1998.10
ISBN 7-80092-760-1

I.企… II.叶… III.国有企业-企业管理-中国-文集 IV
.F279.241-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 22748 号

当代中国出版社 出版发行

社址:北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码:100009

徐水宏远印刷厂 新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 7.50 印张 188 千字

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

定价:28.50 元

《企业管理论丛》编委会

主 编： 叶世忠 焦相山 李芳晨 王溪舸

副主编：（以姓氏笔划为序）

李 游 赵天元 倪振凯

编 委：（以姓氏笔划为序）

王溪舸 叶世忠 李芳晨 李 游

张朝民 赵天元 徐怀玉 倪振凯

焦相山

编者的话

这是一本企业管理人员谈企业管理的书。本书收进了42篇文章,作者都是企业管理人员,内容谈的都是企业管理的问题。

企业是社会经济活动的基本单位,社会经济组织的细胞,企业管理人员是社会生产力直接的组织者。企业管理搞的好不好,不仅关系到一个企业的经济效益,而且关系到整个社会的经济效益。经济体制改革不断深入发展,为企业管理工作提出了许多新的问题,企业管理用老一套的方法去做不行了,用新的方法又有许多问题需要探索。企业管理问题确实是一个新的急迫需要解决的重要问题。本书收进文章的作者都有丰富的企业管理的实践,这些文章是将实践经验提高到理论上的总结,都是有虚有实,理论联系实际,有观点有论据的言之有物的文章。

我们为什么要编这本书？目的有三：一、为企业管理人员提供总结、交流经验的园地；二、为企业管理人员提供记载、评估实践和研究成果机会；三、为深入研究经济体制改革提供最基本的材料。

本书去年出了第一集，这本书是第二集。随着企业改革深入发展，还会提出许多企业管理中的新问题，我们特别需要对这些新问题进行探讨。一旦搜集到探讨新的重要问题且有见解的文章，我们将继续编辑此书的第三集。

目 录

煤炭企业发展之路初探	崔书平(1)
企业行为的时代性、整体性和市场性	孙晋泉(7)
坚持从严管理推动企业腾飞	吕苏秦(12)
努力提高乡镇企业管理水平	倪振凯(18)
科技期刊提高经济效益的有效手段	
..... 焦相山 王溪舸 张朝民(22)	
社会主义初级阶段的市场营销	冯济泽 董绍肇(28)
浅谈信息在油品销售管理中的作用	周爱丽(34)
市场营销论——现代企业形象战略的基础	孙晋泉(39)
股份合作制改革中如何防止国有资产流失	李 游(43)
如何加强物资部门无形资产的管理	
..... 徐怀玉 曹明华 赵 卫 宋体明 孙立新(46)	
试论公司股票上市的制约因素	赵天元(51)
石油企业就业工作面临的困难与对策	秦亚民 周爱丽(56)
找准症结搞好油田再就业工程	黄保民(62)
对石油企业职工下岗转岗的思考	
..... 刘清甫 唐云生 骆 刚 胡志红(68)	
推行电力需求侧管理技术促降耗增效	周德鎏 熊襄辉(74)
加强企业物流管理提高企业经济效益	王溪舸 李 游(80)
浅论党在企业精神文明建设中的领导作用	任秀荣(86)
略论共产党员的价值取向	蒋传安 张之沛(92)
构筑反腐倡廉的思想防线	赵永沂 张之沛(99)
反腐倡廉必须标本兼治综合治理	吴铁民 吴德贵(106)

实施《劳动法》仍然要提倡主人翁精神·····	左文平 应 艳(113)
煤炭基建区队思想政治工作的心理原则和方法·····	袁守东(117)
对深化六好区队建设的几点思考·····	蒋传安 张之沛(121)
浅论煤炭基建区队班组建设的基础功能·····	袁守东(126)
论新时期政工人员的素质要求·····	蒋传安(133)
从严治党是走向成功的根本保证·····	赵惠华(139)
浅谈企业纪委实施党内监督的艺术·····	余堂国(143)
试论市场经济条件下企业政工干部应具备的素质·····	周文英(151)
浅论党的三大作风与年轻干部的健康成长·····	赵永沂 张基磊(157)
论企业文化与企业形象之间的辩证关系·····	孙晋泉(162)
领导干部如何加强政德建设·····	赵永沂(168)
领导干部一定要过好“三关”·····	吴铁民 吴德贵(175)
开发煤炭资源与挖掘人才“矿藏”·····	赵惠华(179)
做好思想政治工作的三个关键·····	许智勇(182)
农民季节工思想政治工作之我见·····	袁守东(188)
高举邓小平理论旗帜不动摇·····	陶彦新(193)
积极探索思想政治工作新路子·····	李大怀(195)
关于坚持和健全民主集中制的思考·····	张海忠(201)
建设面向二十一世纪煤炭企业文化·····	刘宝玉(207)
论城煤矿文化现象透析·····	胡兴明(212)
闲暇·自由·全面发展·····	元平英(219)
试论建立现代企业制度的人才基础·····	李亚平(226)
封面、封底图片：新疆独山子石化总厂部分厂貌	

煤炭企业发展之路初探

崔书平

英国的帕金森在考察英国官僚政体时,得出一条“定律”:大量膨胀的官员和机构,彼此之间会制造出许多工作来的。

政府如此,企业也如此。

我们知道,无论是政府还是企业,哪一个单位都离不开“人”,离不开人的组织管理。人员的组织管理就是要使每个人的积极性最大限度地发挥出来,使每个人的弱点减缩到最低程度。

一个企业经营好坏,成功与否,在很大程度上取决于各级管理人员的工作态度和管理水平。凡是生产和经营搞得好的企业,它的工作人员必然是认真负责和积极肯干的。他们在工作中不仅尽职尽责,而且善于创造性地开展工作。企业中,如果管理人员平庸,工作一般,毫无进取精神但求无过,在这些管理人员的影响下,基层工作人员和工人也必然马马虎虎,懒懒散散。这样,给企业带来的损失,比那种可以用算术计算出来的损失要大得多。

煤炭企业近几年随着新技术、新材料的推广和应用,生产人员不但没有减少,反而增加不少,使得机构臃肿,人浮于事的情况日益严重,这对于走向市场,面对国内国际间的激烈竞争十分不利。

在市场经济条件下,企业以获取利润为目的。如果不谈利润,企业就将不能生存与发展。要生存与发展,就要改革。

现就企业的改革与发展,谈两点看法:

一、减人提效,优化人员,提高效率

减人就是要减掉那些不必要的人员,以产定人。一是直接生产人员,二是企业生产服务人员,三是分离生活服务和从事社会性工作人员,四是优化管理人员。

实行以产定人,利于配置企业内部劳动力资源,形成竞争上岗和内部待业的用工方式,打破旧的用工制度,使企业的劳动力资源充分利用,合理流动。

以产定人,把富余人员减下来,是一项困难比较大的工作,它涉及到职工的切身利益和社会稳定。我们一是通过宣传教育,让广大职工认识到用人多是企业效率低、效益差、竞争力弱的最主要原因。明确减人提效是增强煤炭企业竞争实力,尽快走出困境的根本途径,也是煤矿职工摆脱贫困,逐步提高生活水平的迫切需要。二是进行再就业培训,使职工认识到今天学习工作不努力,明天要努力学习练技找工作,并对下岗人员进行合理安置。安排不了的,每月发给生活费,同时鼓励职工自谋职业。我矿建立了一个化工厂,把矿职工食堂推向市场,自负盈亏,最大限度地安置富余人员。三是裁减机构,优化管理人员。我矿机构是上有下设,机构过多,人员分工过细。这是导致机构臃肿,人浮于事,效率低下的主要原因。因此,我们本着精干高效的原则,精简机构,并对管理人员进行一专多能的培训。我们缩减了两个区队,裁掉了15个科室,精简了700多人,工效提高,成本降低,增强了煤炭产品的市场竞争力。四是建立有效的竞争激励机制。我们建立了内部劳动力市场,对在岗人员形成就业压力,如果干不好,或不适应岗位就有可能下岗,成为内部劳动力市场一员。这样就激发了在岗职工的劳动积极性和创造性,从而有利于提高劳动力素质,增强企业活力,提高劳动效率。

二、搞好市场营销,走上发展之路

(一)科学分析煤炭市场形势,为正确决策提供依据

1996年以来,煤炭市场出现疲软,销售不旺。主要原因一是随着国家宏观调控措施的实施,经济发展放缓,煤炭供大于求。1994年到1996年,全国煤炭产量平均每年增长7000万吨,而随着产业结构的调整和技术进步,全国平均每年节约标准煤5000万吨左右。国有煤矿企业效率低下,成本过高,一般都比乡镇个体矿高出30%—50%左右,很难与乡镇、个体煤矿竞争。如果不是国家给予几项政策性保护,根本无力与之竞争。煤炭企业由“卖方市场”进入“买方市场”,加剧了煤炭行业的市场竞争,企业为求得生存也不得不采取各种措施加强营销工作。

(二)转变观念,适应市场发展

市场经济是价值规律根据供求变化而自动调节,从而实现资源的最优配置。市场竞争优胜劣汰。谁的产品价格高、质量差、服务跟不上,谁的产品就卖不出去,卖不出去就要停产倒闭。就煤炭企业来说,也不会因为你地质条件不好,煤层薄,煤质差,成本高,矿工出大力流大汗采出来的,你就价高一点。用户不管你是怎么采的,是厚煤层,还是薄煤层,落后地区,还是发达地区,成本是高还是低,一切按照市场原则办事,他们要考虑自己的经济利益。

在市场经济条件下,我们要转变以生产为中心的观念,树立以经济效益为中心的观念。近几年,煤炭价格上涨不少,已接近国际市场价格,靠提价增收的空间越来越小。这就要求我们要在改善煤炭品种结构,提高煤炭质量上下功夫,以优质的煤炭,对路的品种,星级的服务来巩固和开拓市场,提高经济效益。

(三)舞起营销龙头,促进企业发展

现代市场营销学认为:市场需要就是我们的目标,“消费者需要什么,我们就生产什么”,“市场需要什么,我们就能卖什么”,哪里存在消费者的需要,哪里就有我们的营销机会。企业的经营思想要以消费者的需求为出发点。企业的工作重点已不是单纯追求短期的销售增长,而是从整体利益出发,通过优质产品、星级服务

和优惠价格提高信誉,实现长期占领市场,不断扩大销售的目的。

近几年,随着市场的变化,我们主动采取:

1、调整产品结构,适应不同需要。前几年能源紧缺,我们卖原煤,后来随着市场的变化加工-80mm的煤;近两年随着市场竞争的激烈,我们及时调整产品出产-50mm的混煤;根据市场需求不断优化我矿的煤炭产品结构,积极开发出有市场需求,经济效益好的煤炭产品。2、加强质量管理,赢得用户信赖。(1)大力宣传质量是企业生命,企业以质量求生存,忽视产品质量就丧失信誉,失去用户和市场的道理。特别是在市场疲软,用户对煤炭质量要求近乎苛刻的情况下,更要抓好煤炭质量。(2)建立完善的煤炭产品质量保证体系。煤炭生产过程影响煤质的因素很多,设立质量控制点和监控系统,控制影响商品煤质量的各种因素,并保证商品煤的稳定。(3)积极采用先进的煤炭生产加工技术,不断以新产品占领市场。近两年我们投资90多万元,积极采用螺旋筛分 and 回转式碎选技术,使我矿的煤炭质量得到稳定和提高,每年增收都在100万元以上。(4)靠质量占领市场。我矿是1997年3月通的火车,产品大部份转运或销往附近的电厂,由于我矿附近的小煤窑较多,因此竞争激烈。我们对用户及市场分析后发现,稳定的煤炭质量能使用户企业获得更佳的经济效益。在煤质不稳定情况下用户要保证设备运行平稳和产品质量,就得经常改变操作条件;由于煤炭产品质量的高低不是一眼明了,所以给操作带来一定的难度,也就容易造成产品质量不稳定;高质量的煤炭给用户带来高效益。如有的电厂对煤质要求很严,比合同多出100大卡/公斤,上浮煤价2元/吨,低100大卡/公斤,下浮煤价2元/吨,而高出合同100大卡/公斤,用户虽多付出2元/吨,但取得的经济效益都是在4元/吨以上。稳定的供货能保证用户产品质量稳定。由于小煤窑生产技术落后,且不能进行加工,煤质很不稳定,使企业的综合效益就难以发挥,面对纷纷降价竞争的小煤窑,虽然我矿在价格上高出

小煤窑较多,但用户还是喜欢我矿的煤炭产品。近几年,我矿附近的巩义、登封、荥阳、局电厂的用煤量一直占我矿总销量的百分之60%以上。

(四)加强营销管理,为用户提供高效优质的服务

1、提高营销人员素质。市场经济竞争激烈,对市场营销人员要求较高。因此,我们对营销人员进行培训,并派我矿的高级经济师主抓营销工作。

2、搞好营销宣传,使用户充分了解我矿的产品。我矿煤炭具有中灰、低硫、高发热量,是优质的动力用煤。它又具备高灰熔点,燃烧效率高,燃烧完全等优势,能满足不同客户的需求。

3、正确处理营销与生产的关系。煤炭企业要适应煤炭消费的周期性波动和运输的非均衡性,以销定产,合理安排,尽可能减少占用,尽量避免丧失销售机会。逐步建立有充分弹性,适应旺销和滞销,某段时期大流量与小流量运输两种情况,增产增运不破坏企业的正常运转,减产减运不致使成本猛增,使煤炭企业在各种情况下能以较小的代价很快适应。

4、加强合同和价格管理。(1)完善煤炭供需结算合同,在质量、价格、贷款结算、运杂费负担、价外代收费用负担、争议处理、违约制裁七个主要事项上,依法订立经济合同并附齐必要的合同附件。(2)完善价格制度,按照价值规律进行煤价管理,不能用一个品种一个价,一个价格管几年的传统作法。要按照市场供求情况,运杂费高低、运输难易的程度,单位煤炭产品国内生产总值,执行市场价,按月、季进行调整,该升则升,该降则降。升则力争增加收入,降则力保成本,增加销量。在区域上按不同地区、不同用户进行调整,用灵活多变的价格以适应市场,稳定供求,推动潜需,提高效益,促进消费。

5、建立营销网点,逐步取消中间批发环节。计划经济形成的煤炭供需不能见面,造就了大量的中间批发商,从而造成煤炭企业

经济流失和竞争力下降。在市场经济下建立自己的营销网点已刻不容缓,因为煤炭产品不同个人消费品,它针对性较强。近几年我矿根据市场情况,不断地调整,现在在外有营销网点六个,人员 20 多人,他们对内保证了企业的正常生产,对外使用户得到满意的产品。

6、提供优质服务,赢得市场信誉。前几年能源紧缺,用户找上门来,看着我们的脸说话并且还得先付款,煤质有问题也不敢说。现在不行了,我们得给人家说好话,否则,人家就不用你的产品,你就没钱买米下锅。看来还是市场经济好,教会我们几年也难从书本上学到的东西。搞好市场竞争的一个重要手段就是为用户提供星级服务。1997 年,我们销往巩义二电的煤,用户和网点来电说质量有问题,我们不敢怠慢,赶紧去吧,到那一看,我矿都是筛选加工产品 - 50mm 的,这里边怎么还有 + 250mm 石头呢? 我们一边拣一边落实情况,原来是货运司机途中偷梁换柱。看着我们灰黑的脸和磨破的手,用户心里过意不去。我们虽然虚惊一场,但是又堵塞了营运过程中的一个漏洞。我们建立用户定期走访制度,做到“四个必访”:新用户必访、老用户没来必访、市场变化必访、煤价调整必访,走近用户,听取意见,了解信息,改进服务。以积极的态度,优质的服务,灵活的服务方式,满意的服务手段,为企业创造良好市场信誉和形象,使我们的市场不断得到开拓和发展。1996 年、1997 年在煤炭市场疲软情况下,我矿销出煤炭分别为 78.61 万吨,94.93 万吨,连续两年产销率达 100%,实现产值分别为 1.76 亿元和 1.97 亿元。1998 年第一季度在煤炭市场更加不景气的情况下,我们又销出煤炭 22.15 万吨,产销率达 100%,实现了首季开门红。在市场经济的大潮中,我们充分抓住各种机遇,使企业走上了健康的发展之路。

(崔书平:郑州煤炭工业(集团)公司大平矿矿长)

企业行为的时代性、 整体性和市场性

孙晋泉

企业行为,说到底就是企业以最小的投入获得最大的收益,最终实现企业利润最大化、效用最大值的具体活动过程。然而,塑造企业形象,并把企业置于社会这面镜子之下时,要顺利实现企业的初衷,确不是一件简单的事情。市场经济条件下的企业及其行为,与自然经济、计划经济及其管理模式、运行方式和行为方式等有着本质的区别和界限。这就从客观上要求企业以市场来规范自己的行为,以管理行为实现自己行为的手段,以形象为眼睛,以时代特色为基点,把握住自己的行为脉搏,顺应社会发展的潮流,矗立企业行为的灯塔,从而为建树健康、向上、积极的行为方式和全新的行为体系迈出坚定的步伐。那么企业行为有哪些鲜明的特点呢?

一、企业行为的时代性

我们这个时代,是一个不断发展、日新月异的时代。这既为企业的发展带来可喜的契机,也对企业的发展提出了更高的要求。一个企业如果继续沿用昔日的行为方式,固步自封,逆时代发展的潮流,视科技发展、社会进步于不顾,是很难在竞争中站稳脚跟的。所以要求企业的行为必须符合时代发展的要求,从计划经济下的企业行为的羁绊中解脱出来,建树适合时代性的规范性的企业行为。

(一)由“事”到“人”——时代性企业行为的转折

由于科学技术的进步,生产力的迅猛发展,生产社会化程度的日益提高,给管理理论的发展提出了全新的课题。而随着企业管理实践的逐步深入,管理理论也发展到一个新的阶段,这就是现代管理理论阶段。这个阶段的最显著的特征,便是企业从传统管理模式束缚下的单纯的对“事”(作业效率)的研究转变到挖掘人的潜力,注重对人的研究。这种转变,不仅仅是对传统管理观念的更新,而且是抓住了企业管理的根本,从而为企业行为方式的彻底转变提供理论和实践的基础,这是具有时代性特征的企业行为规范性的历史性转折。

沿着这一转折的轨迹来看企业行为的时代性,也并不是西方人的专利。在我国企业的发展进程中,这方面的实践也有着光荣的历史传统。六十年代初创建的“鞍钢宪法”——“两参一改三结合”,对促进经济发展起到了一定作用,可以说是重视人的行为规范性管理在我国企业运用的一个典范。然而,我们并没有充分重视这一优良传统的弘扬光大,直到党的十一届三中全会和改革开放之后的十多年后,我们才逐步对其有所重视。但现实也并不令人乐观。在众多的国有企业中,对于重视“人”的因素,发掘“人”的潜力,搞好对“人”的管理,调动“人”的一切积极因素等方面依然存在着诸多的不足,压制人才的现象还相当严重,更谈不上对人的行为的研究和规范性管理了。

重视企业行为的时代性就要重视企业行为的规范性管理,最重要的就是要重视个体行为和企业行为的研究,把个体的最大潜能调动起来,规范到企业整体行为的步调上来。这是时代对中国企业提出的一项具有战略意义的大事。

众所周知,日本企业在发展进程中,始终把“以人为本”作为企业管理的核心,并以此来规范企业、统一企业的行为方式。相比之下,我国企业在这方面却少有建树。因此,研究企业管理,实施企业形象战略,最重要的是要适应时代性的要求,抓住“人”这个带有

根本性、战略性的问题,实现由“事”到“人”这一企业行为的转折,从而使企业行为具有适合企业发展的时代性要求。

(二)制度的创新——企业行为的基石

常言道:没有规矩,不能成方圆。企业导入和实施企业形象战略后,是否就不需要企业管理制度了?笔者以为,管理制度是实现企业行为的重要保证。创造一种新的企业管理制度,是新的形势下实现企业行为的基石。

因为企业形象战略中的管理制度,是企业资源整合行为的规范。这种规范既是企业行为的规范,也是企业员工行为的规范。这种规范性制度,是对企业适应市场经济发展的一种创新,一种变革,这种创新和变革不仅使企业能够灵活地驾驭自己的行为,进而有助于资源的有效整合,使企业焕发生机,提高竞争的能力,同时也为企业行为规范化打下坚实的基础。

(三)管理创新行为——形象战略行为理论的必然

在一般的企业中,往往只重视产品的创新、技术的创新、工艺的创新,却忽视了管理的创新。很少有领导人要求下级管理人员“去搞管理上的创新”,也不会让几位管理人员在专门的时间里从事管理的创新工作。在这些企业管理者的眼里,产品、技术、工艺等创新能直接给企业带来效益,同时管理则是一项不着边际的软性东西,即便是创造了什么新的管理模式也未必带来看得见的效益,这是一种认识上的偏颇。其实,企业形象战略便是对管理科学的一项重大创新,而这种战略创造出的新的管理方式、手段,在一些企业管理的实践中取得了巨大的效益。应该说,管理创新是实施形象战略和企业行为理论的必然结晶。

二、企业行为的整体性

企业行为是企业形象战略的内在功能和外在表现的聚结点,而这种功能和表现是透过人来研究和展示的。企业成员的企业行

为抑或是一举一动都直接影响着形象战略的成败。因此,在广阔的市场和挑剔的消费群体面前,松散、无规则的企业行为,均不利于形象战略整体功能的实现。那么,不管你企业有多么好的企业理念和外观设计,多么好的广告宣传,也无法在社会公众心目中留下良好的印象,获得社会公众的认同。所以,形象战略实施的基本前提便是有一个良好的企业员工的自身形象,然后才能由企业员工共同行动展示企业的形象。共同行动是企业行为整体性的必然结果。这种整体性在企业行为的操作上却又呈现多维性特点,忽视或轻视了这一特点,要想达到企业行为的最终目的是难以想像的。

(一)企业行为的主观和客观的统一性

企业行为是社会公众和企业员工对企业性质特点的认同和展示。这种认同和展示又必然会受到内外公众自身价值观念、思维方式、道德标准、审美取向和性格差异以及经济、学识、文化素养等各种因素的影响和制约,这就决定了企业形象有它的主观性。因此,一个企业在不同的公众心目中所产生的差异,是不言而喻的。

但是必须指出,这种差异不是凭空自发形成的,它必须是以企业为基础,所反映的内容是企业的特征和状况,是客观的。也可以说是企业自身和行为及形象在公众心灵上的投影。所以企业行为所要表现和展示的是企业主观和客观的统一体。这是企业行为整体性的哲学基础。

(二)企业行为的多维性

企业行为的内容是全面的,而不是单一的,是由各种企业活动要素构成的,应该以一种总和和整体的形态出现。只要能够为展示企业整体行为服务,就应调动一切可视、可听的手段,运用一切可以运用的媒介、方式和渠道,形成企业特定的、系统的、灵活多样的活动方式,使之过目不忘,闻声难忘,使行为的表现活动成为企业形象的整体传播于社会公众,铭记于公众心目之中。

由于企业整体行为是由各种活动要素构成,它就具有多维性