

A stylized flame graphic in red and yellow, positioned on the left side of the cover, partially overlapping the title.

中小企业赢利秘诀

赵志恒 梁文学 吴耀江 编

河北科学技术出版社

7
3

中小企业赢利秘诀

赵志樵 梁文学 吴维江 编

河北科学技术出版社出版(石家庄市北马路45号)

邢台地区印刷厂印刷 河北省新华书店发行

787×1092毫米1/32 4.875印张 100,000字 印数: 1—12,900 1985年11月第1版
1985年11月 第1次印刷 统一书号: 15385·16 定价: 0.75元

前 言

我国地大物博、人口众多、中小企业星罗棋布，近几年更是如雨后春笋，与日俱增。中小企业的命运如何，对搞活经济，繁荣市场，改善人民生活，缩小城乡差别，解决劳动就业等，都有着不可忽视的影响，它是直接关系到国计民生和“四化”大业能否早日实现的大问题。

中小企业同大企业相比，有其一定的弱点，但更具有不少独特的优点。假如企业领导者，有胆有识，能扬长避短，发挥“船小调头快”的灵活性，巧经营，善应变，作市场上的“及时雨”，当经营上的“孙悟空”，不断提高经济效益，多出好产品，多赢利，多为国家创造财富，同样具有强大的竞争力和生命力，同样能与大企业相媲美。

然而，有不少中小企业的领导者被事务性工作缠得不可开交，或闭目塞听，因循守旧，或徬徨观望，坐等改革，致使企业处于效率低下的落后状态，时刻都有被淘汰之危险。为此，我们参考美国出版的《小企业的赢利秘诀》《动荡年代里的经营管理》，日本出版的《品质管理》，香港出版的《亚洲纺织》，以及《企管百科》、《企业管理咨询》和《经济参考》等有关文献资料编写了《中小企业赢利秘诀》这本书，供中小企业及其领导者参考，以便使他们早日变被动为主动，变劣势为优势，变后进为先进，适应时代的新潮流。

《中小企业赢利秘诀》虽为中小企业的参考书，但对大

型企业及管理部门也不无借鉴和参考价值。

本书避谈理论，不罗列概念，重点介绍方法和实例，以求实效。但因我们水平有限，特别是许多新鲜经验不断出现，所以难免有挂一漏万之处，敬希读者不吝赐教。

编 者

一九八五年二月

目 录

中小企业素质和人员素质

- 一、要重视提高企业素质…………… (1)
- 二、开展企业诊断, 提高企业素质…………… (2)
- 三、中小企业家应该具备的素质…………… (3)
- 四、提高企业素质, 注意培养领导人才…………… (5)
- 五、日本提高中小企业家素质对厂长提出的几种理想模式和
 选拔标准…………… (7)
- 六、企业工程技术和经营管理人员的素质…………… (9)
- 七、什么样的人不称当企业家…………… (10)

中小企业的经营管理艺术

- 一、企业的经营方法不可忽视…………… (13)
- 二、必须注意经营决策…………… (17)
- 三、抓科学管理, 搞攻势经营…………… (18)
- 四、策略计划是企业的成功之道…………… (20)
- 五、提高经济效益要抓三个利润率…………… (23)
- 六、开发新产品是企业发展的关键…………… (25)
- 七、搞好市场预测, 开发时髦产品…………… (26)
- 八、怎样进行产品开发工作…………… (28)
- 九、占领大企业的一角…………… (31)
- 十、推广价值工程, 提高经济效益…………… (34)
- 十一、抓风险管理, 免遭严重损失…………… (38)
- 十二、会当家理财, 重视帐外物资的管理…………… (40)

十三、企业怎样发挥工程师的作用·····	(44)
十四、工程技术人员如何为企业赚钱·····	(45)
十五、要重视销售工程师的作用·····	(48)
十六、怎样当好推销员·····	(50)
十七、如何选择海外代理商·····	(52)
十八、注意广告的作用·····	(53)
十九、推行优惠券刺激消费·····	(54)
二十、售后服务忽视不得·····	(56)

国外中小企业颇具活力

一、美国重视发展中小企业·····	(59)
二、美国企业重视质量管理·····	(61)
三、美国企业自销形式多·····	(63)
四、日本中小企业抓经营战略有方·····	(64)
五、日本涉足尖端技术力促产品多样化·····	(70)
六、日本重视小发明·····	(71)
七、日本店铺经营的五个新特点·····	(73)
八、日本企业严格保护技术机密·····	(75)
九、意大利中小企业日趋兴旺·····	(76)
十、印度小企业发展迅速·····	(78)
十一、瑞典小企业成为出口的重要力量·····	(79)
十二、印尼华人小本经营有方·····	(80)
十三、两德“夫妻店”重趋兴旺之势·····	(84)
十四、匈牙利小承包活动颇具特色·····	(85)

国外中小企业经营典型实例

一、以快取胜的美国麦唐纳快餐店·····	(89)
二、美国王安电脑公司的经营之道·····	(91)
三、从小企业发家的美国乃基有限公司·····	(93)
四、日本光冈汽车公司生气勃勃·····	(95)

五、独具特色的日本阿尔法电子技术公司…………… (96)

六、朝鲜中央动物园赚钱的秘密…………… (99)

国内中小企业经营典型实例

一、厂小志大经营有方…………… (103)

二、劈三斧和踢三脚…………… (105)

三、以产品更新求企业长寿…………… (107)

四、城乡互相依托发展商品生产…………… (109)

五、一个高效率的家庭工厂…………… (111)

六、领导人敢创，供销社变样…………… (113)

七、一个充满活力的民办商业企业…………… (116)

八、在竞争中求生存…………… (118)

九、一个小企业是怎样“起死回生”的…………… (120)

十、腰带绳发家独占鳌头…………… (123)

十一、六必居酱园的经营奥妙…………… (125)

十二、嘉兴冰箱厂的“益友”之道…………… (130)

十三、建国饭店管理有方…………… (133)

十四、兰州“蓓蕾”诀窍喷芳…………… (135)

十五、北京稻香春的经营艺术…………… (140)

十六、不吃大锅饭，承包出效益…………… (144)

中小企业素质和人员素质

一、要重视提高企业素质

在当前向社会主义现代化进军的时候，我国工业正面临着一个如何提高企业素质的新的转变。提高企业素质，对发展我国工业，加速社会主义建设具有十分重要的意义，是形势发展的客观要求，是增强企业活力，提高经济效益的必由之路，是改善企业经营管理的根本任务，是企业生存和发展的必要条件。

企业素质概括起来是指决定企业能量大小的各种内在因素的总和，它是一个动态的质的概念。这不仅是企业生产力各个要素的数量反映，更主要的是这些要素组织结合的质量反映。实际上企业素质表现出来的，是企业系统的整体的综合能力，一般包括以下几种能力：

- (1) 满足社会需要的能力；
- (2) 正确决策的能力；
- (3) 应变、竞争的能力；
- (4) 有效利用企业内部和外部资源的能力；
- (5) 开发技术创新求进的能力；
- (6) 内涵扩大再生产的能力。

从实质上说，企业素质就是在一定的生产技术条件、经济关系和社会心理的基础上，形成和发展着的企业系统的整体

性、目的性和环境适应性。

企业素质主要包括：人员素质、经营管理素质和技术素质三个方面。其中人员素质在三者中居首要地位。注重提高人员素质和技术素质，讲究经营管理艺术，就能提高经济效益，这就是中小企业赢利的秘诀。

二、开展企业诊断，提高企业素质

企业在经营管理和生产实践中，由于领导者的水平以及厂内设备、工艺条件的不同，总要在主观上存在些问题，致使在产品质量和经济效益上千差万别。要提高企业素质，就要找出企业的“问题点”，并加以解决，这就要开展企业诊断或称质量管理诊断。

其方法就是企业聘请经营顾问或诊断专家到企业中去，运用科学方法和全面质量管理观点以及中医的“四诊、八纲”步骤，对企业的现状进行调研分析，查明领导人的决策和有关方面存在的问题。针对病情和病因，设计出一个切实可行的改进方案即提供一份诊断报告书。这是诊断的第一阶段。如果这个方案为企业所接受，并且愿意在专家定期指导下实施方案，诊断就进入第二阶段，即实践指导阶段。

企业诊断起源于美国，由于有些企业经营不好，失去竞争能力，为摆脱困境，就求助于社会上的技术咨询部门，这样诊断咨询这门学科在欧美等国就发展起来了。我国在进行全面质量管理的同时，也在积极开展技术咨询工作。

不久前河北省石家庄市第一制药厂在上级主管部门的支持下，邀请日本一流企业山之内制药有限股份公司的工艺、设备、基建工程技术人员来厂进行企业诊断，对本厂的两个

制剂车间进行了全面的现场考察和技术分析，发现许多弊病，并向本厂领导和主要工程技术人员做了改进说明，目前中方正按着日方提出的详细技术改造方案，引进国外部分先进技术和设备，对制剂车间进行技术改造，颇得中方有关方面的好评。

三、中小企业家应该具备的素质

随着国民经济的调整与改革，势必有成千上万家中小型企业诞生。企业诞生后有没有活力，关键是企业素质，企业素质的关键，是企业人员的素质。而企业人员的素质，首先是领导班子的素质。其中厂长（经理）在提高企业素质中，负有重大责任。企业厂长（经理）是企业生产经营活动中的总指挥，其本身应该具备的素质的总标志，概括起来就是：专门家+实干家+改革家。

“专门家”，是厂长素质的基本条件和要求；

“实干家”，是厂长素质的重要基础和态度；

“改革家”，是厂长素质的综合体现和方向。

一般地说，社会主义企业厂长（经理）的基本素质，大致应具备以下几个方面：

1、政治素质

（1）有较高的政治觉悟和强烈的革命事业心。坚持四项基本原则，按党的方针政策办事，自觉维护国家和人民的利益。

（2）思想解放，锐意改革，立志开创新局面，讲求经济效益。

（3）作风民主，善于听取不同意见，勇于批评和自我

批评，密切联系群众。

(4) 大公无私，奉公守法，不谋私利，敢于抵制不正之风。

(5) 艰苦奋斗，任劳任怨，以身作则，实干苦干，知难而进。

2、知识素质

(1) 懂得基本经济理论，主要是马克思主义政治经济学基本原理，特别是社会主义经济规律，以及党的路线、方针、政策和经济法规。

(2) 掌握社会主义企业经营管理和生产管理的理论及主要方法，了解国内外科学管理的方法及其发展趋势。

(3) 懂生产技术，熟悉本企业产品的工艺、质量要求、成本、销售、设备和原材料供应等基本情况，以及科研动态和发展趋势。

(4) 具有必要的国际贸易知识和外语知识以及外事礼仪常识。

(5) 懂得电子计算机的基础知识与基本使用方法。

3、智能素质

(1) 分析判断能力：能在错综复杂的事物中，看清本质，抓住主要矛盾，进行有效的归纳、概括、表达和决断。

(2) 经营决策能力：能在调查研究的基础上，多谋善断，从战略观点出发，进行科学的决策，制定可行的目标。

(3) 组织指挥能力：能根据组织原理与企业实际，充分发挥各级组织和职能部门的作用，善于调动人的积极性，统一各方面的活动，获得最佳经营效果。

（4）协调沟通能力：能及时掌握信息，有效地沟通情况，妥善协调企业内部上下左右的关系，使得企业各环节、各部门工作不发生梗阻，而达到有机配合，同步运转。

（5）探索创新能力：能及时而系统地总结生产、经营和组织管理的经验、教训，从中吸取有益的东西，提出新的设想和新的方案，锐意改革，发挥优势，开拓前进。

（6）知人善任的能力：能依靠马克思主义的人才观与党的政策，积极发掘人才，善于培养使用，并且创造条件发挥企业每个人的专长，造就一支又红又专的队伍。

企业厂长（经理）素质集中表露于外的工作艺术、仪态和行为，形成一个领导者的风格、方式。领导者的风格、方式，往往给群众直接、深刻的感染和影响，形成一种力量，使人信赖。

四、提高企业素质，注意培养领导人才

企业领导人才的培养和选拔，不可盲目从事，需讲求方法和实效。

1、导师法

先从管理学院系毕业的学生中，选拔优秀人才，给予一定的试用职务，交由优秀的在职企业高层领导人，负责指导其实际工作，以丰富其实践经验，提高组织领导能力。几年后，认为合乎要求，即委以重任。如美国宝石公司的董事长兼行政主管柏金斯就是经这种途径，37岁担任公司总经理的。

2、助理法

选派优秀人才，充作现职优秀企业领导人的助手，参与

企业经营管理工作。经一定锻炼，使其具有独立工作能力时，即予以大胆任命，独挡一面。中央领导同志提议实行“助理制”培养青年干部，实践证明是可行的。

3、轮换法

将具有培养前途的人员分别放到企业的各个部门去，工作一定时间后，进行岗位轮换，增进他们对企业情况的全面了解，以掌握多方面的管理技术。欧美各国许多公司都用此法培养高级管理人才。

4、梯队法

我国正在普遍实行此法。国外，如新西兰航空公司总经理戴维斯，就将本公司内年龄不同的“经理小组”排成梯队，培养接班人。中龄经理小组38~42岁，从中培养高级经理；年轻经理小组28~32岁，从中培养中层经理。

5、共事法

即在一个单位同时设两位主管干部，共同负起企业管理和领导责任。但其分工不同，如一位管销售，一位管生产。他们对销售区域和生产线上的事务，则共同负责任。通过共同工作，互相学习，取长补短。美国一些公司还把几个不同部门的同级管理人员组成一个组，从事某一项研究工作，互相提建议，交换意见，共同提高。

6、筛选法

即要选一名领导人，需要有两名以上的培养对象，经定期培养后，从中择优提拔。

7、补救法

对所选拔的干部，在发挥其长处的同时，了解其短处、弱点。然后将其放到经过选择的、利于克服其弱点的岗位上

去工作，借以补救，使其成为能力更强的人才。

五、日本提高中小企业家素质对厂长提出的几种理想模式和选拔标准

在日本一些企业中，很强调领导者的统率力，认为厂长素质好、有统率力，才能把企业经营管理好。他们提出了几种理想的厂长模式，作为厂长自我努力的目标。

1、A种模式

信赖性——上下级信赖。

要望性——对下级提出工作目标，要求组织实施，再给予一定权力和必要的监督、检查。

共感性——和下级心息相通，有共同语言，有感情。

通意性——经常和下级通情况。

实力——自身能力强，知识渊博。

魅力——吸引力，带领下级奔向目标。

信念——对企业和事业有坚定的信念。

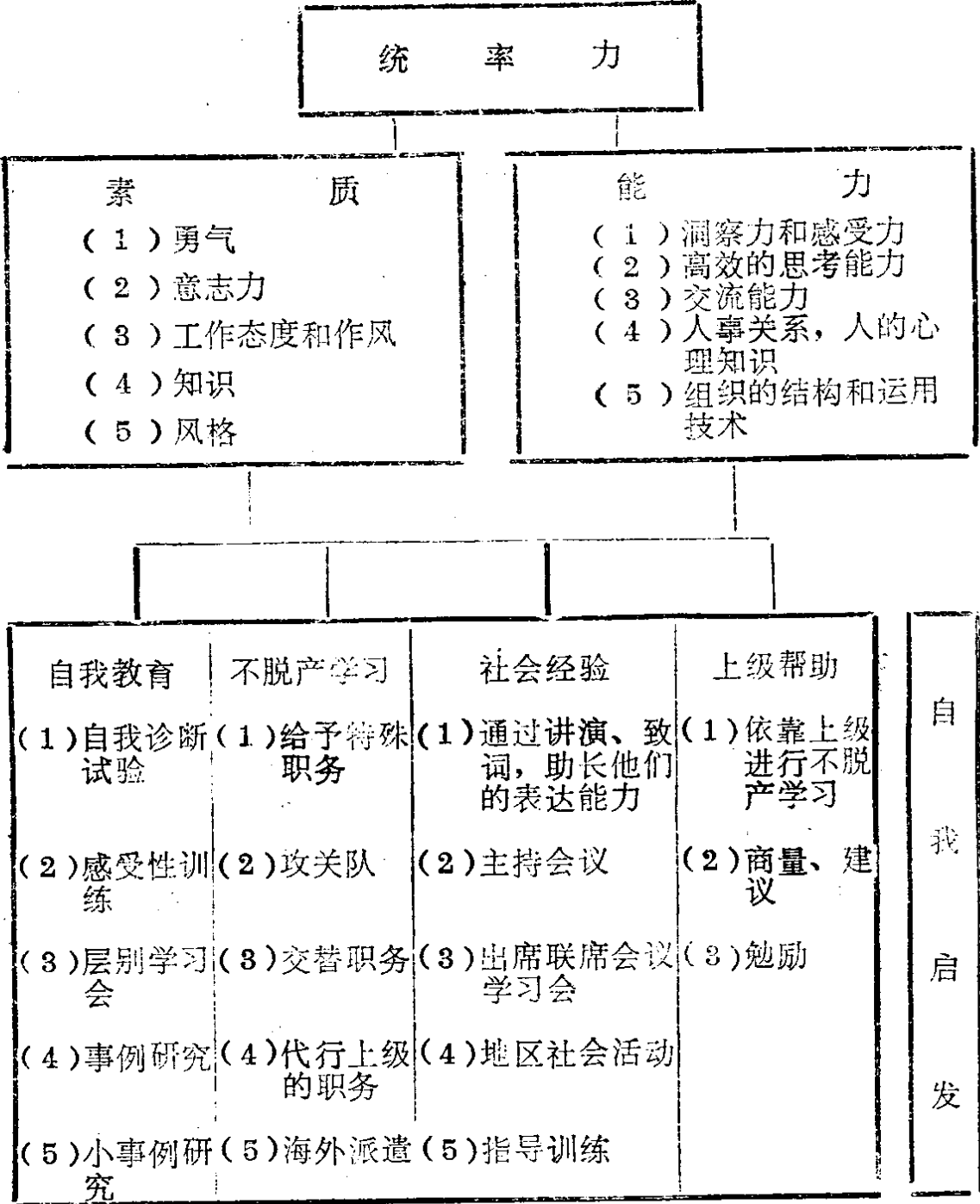
2、B种模式

（1）作为领导者，首先要具备搞好企业的坚定信念。

（2）应具备较高的洞察能力、行动能力和决策能力，并不断自我启发。

（3）要善于领导和组织各部门、各级人员进行企业各种目标的制订，并善于对职工进行教育训练和促进能力的开发，培养调动职工积极性；善于情况交流，搞好整个企业的经营管理，实现企业的总目标。

3、统率力模式



此外, 日本一些中小企业, 还提出了选拔干部的标准, 列举如下供参考。

(1) 品德高尚, 堪为全体职工的模范, 孚众望, 能

合群。有人情味，总能考虑别人的痛处；在部下、同事、上司、关系单位以及在主顾之间经常造成一种令人满意的气氛，象磁铁一样吸引人。

（2） 见识广博，工作勤奋，基本功过硬，头脑灵活，对时代有预见性和洞察力，有领导才能。

（3） 仅仅把上级的意见向下传达是不够的，必须具有充分的信念和勇气，把全体职工的真正声音带到经理阶层，并提出解决问题的建议。

（4） 自觉认清企业对社会应负的道义责任和其它责任，并在行动中恪守无误。

（5） 经营企业的思想基础必须建立在：把企业的收益与全体职工的生活福利联系在一起，使企业与全体职工形成不可分割的一体关系。

（6） 果敢的判断、勇敢的实践并具有坚韧不拔的毅力，有旺盛的进取精神和独创精神。

（7） 遇到困难不畏缩，不是先考虑“为什么”，而是研究“怎样才能完成”。

（8） 不先私后公，率先弃私。对上级不阿谀奉承，不光做面子上的事情，不文过饰非。

用我们自己观点来看，排斥别人，踩着别人肩膀，用虚伪手段、花言巧语往上爬的人是不合条件的。

六、企业工程技术和经营管理人员的素质

企业的工程技术人员和经营管理人员，是企业日常生产、技术工作、科研开发工作以及营销工作的直接组织者与执行者，他们的素质对于企业生产技术水平高低和经济效益的好

坏，有直接影响，必须予以高度重视。对这些人员的素质要求，主要有以下几个方面的内容：

掌握国家有关的技术政策、经济政策，以及具体的法令、规定，并善于贯彻到自己的生产、技术和经营工作中去。

全面、正确了解企业的现状和发展方向，能协助领导找出生产、技术和经营管理方面的问题，并提出解决的措施。

熟悉本专业的技术知识和业务知识，能组织完成本专业的任务，分析、解决生产技术和职能工作中的问题。

善于收集和运用国内外新产品、新技术以及新的科学管理方法，以适应本企业技术改造、产品开发和管理现代化的需要。

具有经济观点和群众观点，在日常的工艺技术、生产组织、专业管理中，不仅能做到科学先进、经济合理，还能做到面向现场、方便群众、保证安全、提高效率，使整个企业系统获得最佳经济效益。

七、什么样的人不称当企业家

前面介绍了中小企业家应该具备的素质和条件，那么作为经营者又有哪些表现不称职呢？下边介绍不合格的经营者的二十例，供选聘经营者时参考，并为现任不合格者提供一面镜子，变被动为主动，及早成为一名合格的经营管理者。

（1） 没有经营意识，方针不明确，缺乏信心的经营者；

（2） 不能把家计和企业财务分开的经营者；