

企业发展纵横谈

——走向 2000 年的启迪

主编·李华君

王 鹏

孙文洋

梁行英

孙梅花

山东大学出版社

鲁新登字09号

责任编辑:尹凤桐

封面设计:刘明霞

插图设计:王勇

企业发展纵横谈

李华君 王鹏
孙文洋 孙梅花 主编
梁行英

*

山东大学出版社出版发行

山东蓬莱印刷厂印刷

*

787×1092毫米1/32 9.125印张 200千字
1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数1—5703

ISBN 7-5607-0823-1/F·58

定价:3.95元

前 言

企业是国民经济的重要支柱，是国家财政收入的主要来源。企业的兴衰成败，对增强我国的经济实力，促进经济繁荣和社会发展，提高人民群众的生活水平，具有举足轻重的作用。

1988年下半年以来，我国经济体制改革在良好的状态中，产生了一种令企业家瞩目的经济现象——“疲软”。这种疲软的经济现象直接导致供求关系发生了逆转性的变化。为此，经济学家、政府部门、企业厂家做了种种努力，但三年多的探索，未能从根本上促使企业的经济腾飞，使疲软的市场坚挺起来。1991年9月，中共中央就如何进一步搞好国营大中型企业召开了专门会议。会议在充分肯定国营大中型企业对我国的经济发展和现代化建设作出了巨大贡献的同时，指出：目前我国经济生活中也存在不少困难和问题，比较突出的是经济效益下降趋势尚未扭转，国家财政比较困难，一些主要经济关系没有理顺。这些问题的存在，都同部分国营大中型企业活力不强、效益不高有直接关系。为此会议确定了经济工作的指导方针：进一步推进改革开放，在巩固治理整顿成果和继续保持总供给与总需求基本平衡的基础上，把经济工作的重点转移到调整结构和提高效益的轨道上来，争取在提高国营大中型企业效益方面取得比较明显的进展。

企业的发展，效益的提高，受到各种各样外部条件和内部因素的制约。企业的发展缺乏“活力”，有的是外部的原因，有的则是自身经营管理不善，也有的是内部和外部两方

面的原因兼而有之。企业的发展，“活力”的增强，关键是要坚持改善外部环境和练好内功的辩证统一。但外部和内部、外因和内因的关系，在企业发展的实践中表现得极为复杂。如何处理好这一矛盾，如何迅速摆脱企业的低效、市场的疲软，如何从企业的实际出发认真贯彻执行中央工作会议提出的改善企业外部条件的十二条措施和企业自身努力的八个方面，如何积极稳妥地使企业迅速、高效地发展？回答这些问题，正是本书成书的动因。

本书的作者大都是多年从事企业管理的工作者。他们从企业发展的实践中，对目前困扰企业高效发展的诸多因素，作了深刻的理论探讨。我们将这些观点汇集成册，提供给企业界的同仁们，这无疑对企业的发展会起到推动作用。

编 者
1991年10月

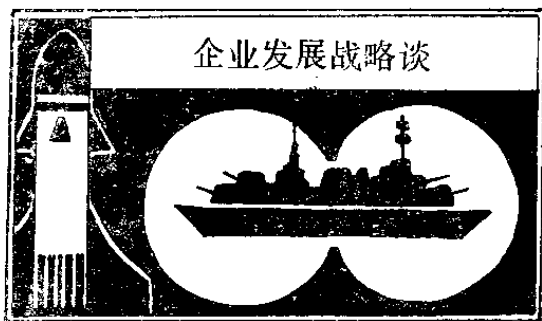
目 录

企业发展战略谈	(1)
关于企业经营战略选择的几点思考	
.....李华君 (3)	
试论工业企业选择生产方向	
的策略思想.....刘俊峰 (13)	
促进技术进步是工业企业提高经济效益	
的根本途径.....孙梅花 (20)	
现代企业人才开发浅议.....王书杰 (27)	
技术进步是企业摆脱困境的	
必由之路.....纪占胜 王英山 (37)	
试论当前企业经营面临的困境与对策.....王岩军 (42)	
浅谈建材流通企业两个基地的建设.....刘德和 (49)	
提高企业素质是增强企业活力	
的保证.....林乐仙 曲培亭 (54)	
汽车运输企业发展之我见.....岳大勇 (60)	
企业改革开放谈	(65)
论推行企业全员承包的必要性.....杨坤阁 (67)	
浅谈深化企业工资制度改革.....韩宝林 (75)	
中外合资合作企业在引进技术和进口	
设备中存在的问题和建议.....原国斌 (86)	
对粮食企业搞活经营发挥主渠道	
作用的几点看法.....陈海文 徐秀荣 (93)	

适应价格变化 改革核算办法···张成开 姜 波 (99)	
企业管理谈 ····· (107)	
加强企业民主管理 提高企业	
运行效率····· 孙文泮 (109)	
关于优化企业现场管理的若干思考···· 陈存云 (115)	
谈谈依靠群众管理企业···· 丛志滋 刘文波 (123)	
加强管理是企业前进的动力····· 徐海山 (128)	
试论提高我国企业管理水平	
的途径····· 史书德 肖 梅 (133)	
当前企业管理工作中存在的问题	
及其对策····· 唐 松 (140)	
浅谈把思想政治工作同经营管理	
融为一体····· 董国法 于浩河 (144)	
供电企业公关探略····· 傅基仁 (149)	
必须重视和加强企业的信息工作···· 孔凡晓 (154)	
企业思想政治工作谈 ····· (159)	
社会主义企业精神浅议····· 梁行英 (161)	
论企业思想政治工作的基本原则	
——尊重人、理解人、关心人···· 彭玉堂 (166)	
浅谈企业思想政治工作应当注意	
的几个问题····· 张德功 李维全 (174)	
企业思想政治工作的误区浅析	
····· 梁行财 李家模 (180)	
加强制度建设 党政共同做好	
思想政治工作····· 阎世福 于从平 (186)	
企业承包中的思想政治工作必须	

克服两种倾向·····	姜 浩 (193)
发挥思想政治工作优势必须克服	
两种错误倾向·····	刘春富 (198)
加强企业思想政治工作队伍建设	
·····	张凤芝 滕泽宽 (205)
论调动职工的积极性·····	杨明荣 (213)
企业思想政治工作探议·····	刘玉玺 褚元秀 (217)
企业思想政治工作之我见·····	王士平 姜 苏 (223)
坚持正面教育 以理服人以情感人	
——思想政治工作的有效途径·····	孙书章 (233)
企业领导素质谈 ·····	(241)
论企业领导者的政治素养·····	王 鹏 (243)
人的合力是搞活企业的根本所在·····	迟建国 (248)
略论企业领导者应具备的素质和能力	
·····	刘京国 (255)
浅议企业领导者的影响力·····	卜通生 赵述清 (260)
企业中党员干部经济违纪问题	
的原因及对策·····	周振军 (264)
企业管理者要努力提高信息沟通	
能力·····	曲平远 (270)
浅谈跨世纪领导者反“和平演变”	
的素质·····	李华君 (274)

企业发展战略谈



没有计划就好象驾着一只无舵之船随风漂流，或者没有地图和指南针而在雾中航行。



关于企业经营战略选择的几点思考

李华君

一、经营战略选择乃企业存亡之大计

“战略”一词源于军事活动，把军事战略应用于企业经营领域则是在本世纪70年代后期的事。尽管历史并不算长，但是，运用战略分析的方法，研究企业和经济发展的问题，已经成为十分广泛的事情，并且，它也是一个关系到企业运行发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。

所谓企业经营战略，是指企业在一个较长时期内，生产经营所要达到的目标、所要解决的重点、所要经历的阶段和实现目标所要采取的总的方针和主要措施。在当今的商品竞争的汪洋大海里，企业经营战略就象“游泳术”，谁掌握了它谁就能游向胜利的彼岸。

（一）企业不得不研究和运用经营战略，是经济体制改革深化的必然要求

《国民经济和社会发展十年规划和第八个五年计划纲要》中指出：“增强企业特别是国营大中型企业的活力，仍然是深化经济体制改革的中心环节。”企业是国民经济的细胞，只有搞活企业，国民经济才能迅速发展。围绕搞活企业这一中心环节，在宏观经济管理上，正在由国家对企业的直接管理为主转为间接管理为主，国家给企业下放了各种权

力，企业正在成为相对独立的经济实体，成为独立经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。企业就不能象过去那样，一切靠国家，而转为主要靠自我积累、自我改造、自我发展，改变了企业对国家的依赖关系。这不能不迫使企业研究和运用经营战略，寻求自己的生存和发展。

（二）企业不得不研究和运用企业经营战略，是商品竞争规律的必然要求

有商品存在必有商品竞争。尽管在社会主义有计划商品经济条件下，企业之间的商品竞争，是非对抗性的。但是，由于社会主义企业具有商业性、盈利性和独立性特征，有商品竞争就必然出现价值规律、优胜劣汰规律。这不能不使企业产生危机感、紧迫感。

有商品竞争必有商品市场（如产品市场、物资市场、资金市场、股票市场等），市场是进行商品和劳务交易的场所，也是竞争力量较量之地。这不能不使企业产生胜负感。

有商品竞争和商品市场，必有经营战略。经营战略的正确与否能导致企业的兴衰存亡，经营战略好，就会使企业平步青云，飞黄腾达；反之，则精神不振，倒闭淘汰。

（三）企业不得不研究和运用经营战略，是企业类型转换的必然要求

随着经济体制改革的不断深入，我国的大部分工业企业已经由生产型企业转变为生产经营型企业。其标志是：其一，由封闭型转为开放型，即生产经营活动直接地面向市场和用户，在外部环境变化的条件下，不再只是依靠国家保护，而是要靠自身的应变能力；其二，由压力型转变为动力型，即企业发展的动力不再只是取决于完成和超额完成国家计划指

标的压力，而是既取决于其经济责任和经济利益，又取决于把企业的生存和发展同企业的经营能力直接地联系起来，择优发展，淘汰落后；其三，由执行型转为决策型，即企业的重要决策，不再只是由它的上级主管机关或公司作出，而是企业可以自定目标，并在党的方针政策允许的范围内选择实现目标的各种手段，也就是说，企业不再只是国民经济大厦上日渐蚀损而无力自补的砖瓦，而是国民经济肌体上能够自我增殖的有生命力的“细胞”。

与生产型企业转变为生产经营型企业的过程相适应，企业管理的重点也必然由生产管理转向经营管理。管理重点的转移，原因在于生产管理与经营管理的内容、性质、功能方面的差异对于企业的存在与发展有着不同的影响。生产管理解决的是企业管理中战术性、方法性的问题；经营管理解决的是战略性、方向性的问题。生产管理的失误，只能导致局部的损失，且能迅速调整和克服；经营战略失误，则将导致全局性的灾难，后果长期难以消除，甚至会使企业处于进退维谷的窘境。

总之，企业经营战略在企业的各项工作中处于核心地位。企业有了战略，能使企业有一个长远的基本方向和奋斗目标；企业有了战略，就能把企业的各项工作组织好、协调好，发挥企业的整体功能；企业有了战略，就能统一全体职工的思想和行动，调动职工的积极性、主动性和创造性；企业有了战略，也便于国家和有关部门对企业进行指导和监督，使企业的战略符合行业和国家的总体发展战略。

二、企业经营战略选择的影响因素

企业经营战略旨在适应环境变化而确定的长期稳定的行动目标和经营方式。一项能够适应环境变化的战略，往往不是一次能够做出的，它要经过比较、选择。所谓战略选择，就是从若干个可行的战略中选定某一特定方案的决策。要进行战略选择必须考虑各种影响因素。

（一）社会需求的影响因素

社会需求为经营者提供了生存与发展的机会，但是，受社会政治、经济、技术等因素的影响，社会需求是动态的，有时增长，有时下降，这对经营者来说，又存在着一定的风险。这种风险在于，企业内部条件或资源实力满足社会需求的可能性，有时充分，有时不充分。虽然由于企业性格不同，对待风险的态度各异，影响着战略的选择。但是，有一点必须明确，战略应建立在社会需求和企业可能的结合点上，也就是既要考虑社会需求的状况，又要考虑企业内部资源状况。如，当社会需求增长，企业资源充分时，应考虑采取发展战略或增长战略，即企业增加投资、扩大销售渠道、提高产品的市场占有率，保持企业的竞争优势；当社会需求增长，企业资源不充分时，应考虑采取维持战略或稳定战略，即保证原有顾客，巩固成果，维持现状；当社会需求下降、企业资源不充分时，应考虑采取收缩或退却战略，即逐渐收缩以至退出原有经营领域，以收回资金，另谋出路；当社会需求下降、企业资源充分时，应考虑采取转移战略，即企业可分出一部分资源开辟新市场、发展新产品或搞多样化生产。

（二）竞争者的影响因素

企业的经营环境是一个竞争的环境。竞争者的存在不仅使企业制定经营战略显得重要，而且竞争者的行为或战略对企业的经营战略选择有着重大影响。企业选择经营战略时，必须认真研究竞争者的行为或战略，根据竞争者行为或战略调整自己的战略，以便扬长避短，在竞争中取得和保持优势。如，按照竞争对手地位的不同，可选择不同的战略。人强我弱时，可采取扬长避短、避实就虚的战略；我强人弱时，可采取保持优势、从严要求、重视对手的战略；力量相当时，可采取出奇制胜的战略。

（三）联合者的影响因素

联合者，就是在基本利益一致的基础上，为了击败竞争对手，发展自己的实力而进行联合的朋友。利用联合者的力量，企业可以扩大生产规模，或组织跨行业的多样化生产，这不仅是提高经济效益的需要，而且也是商品经济和竞争的客观要求。对联合者可采取稳步扩大的战略。所谓稳步，就是不要“一哄而起”，而是根据外部环境变化的条件和企业的内部条件有计划有步骤地进行。

（四）企业经营结构的影响因素

企业的经营结构是指能用来满足社会某种需要、维持其生存和发展的一切手段，包括人力、物力、资金等资源结构，生产技术与设备结构，产品结构，经营的组织结构等。企业的经营结构是企业制定经营战略的物质基础和矛盾。没有必要的物质基础，经营战略只能是纸上谈兵。因此，了解企业自身的长处和短处、优势和劣势，以及造成优劣势的原因，是制定战略的内在根据。

（五）战略决策者的心理影响因素

战略决策的过程，同时也是一种决策者的意志过程和意志实现过程。战略决策者要凭借他的大脑判断问题，并分析内外环境、条件，拟定战略目标。战略决策水平的高低首先取决于决策者心理素质的优劣，其次取决于决策者这些素质的发挥和他对各种决策技术和艺术的运用。决策者的心理素质对战略决策有着决定性的影响。如缺乏果断性格的人，通常选择的是较为保守的战略；而敢于冒险的决策者，大多要选择风险大的战略。

上述企业经营战略选择的影响因素，是各自独立又互相联系、互相制约的。共同统一在环境变化之中。“社会需求”是一种控制因素，如果控制不住“需求”，战略就会失去用户而造成失败；“竞争者”是一种抗衡因素，如果对竞争对手钳制不力，让竞争者抓去了社会需求，也会导致战略的全盘失利；“联合者”是一种团结因素，如果同联合者不能结成联盟，就会使竞争实力减弱，使战略受到失败的威胁；“企业的经营结构”是主导因素，一切战略的内容都要以企业自身为核心来制定，脱离了企业自身，战略也就失去了中心，对企业自身的实力不清楚，就会导致整个战略失去基础；“心理素质”是主观因素，发挥主观能动性是战略制胜的重要因素，在搞清客观条件的基础上，发挥战略家的主观能动性，改变客观条件，形成有利于自己的战略地位，才能取得战略性的胜利。

三、90年代企业经营战略选择的着眼点

（一）服从国家总的经济社会发展战略

《国民经济和社会发展十年规划和第八个五年计划纲

要》指出：今后十年，“总的要求是，实现我国社会主义现代化建设的第二步战略目标，把国民经济的整体素质提高到一个新的水平。”我国的第二步战略目标能否顺利实现，不仅关系到下世纪中叶能否达到中等发达国家水平，而且关系到社会主义的优越性能否充分发挥，关系到社会主义事业成败的问题。为了实现第二步战略目标，国家仍然把农业、能源、交通、教育和科学技术等几个重要环节作为经济发展的战略重点，同时又把重要原材料等基础工业和基础设施的建设放在重要地位。企业作为国民经济的基本经济细胞，作为实现国民经济总体目标的基本生产单位，要义不容辞地承担起社会主义建设的重任。因此，首先，企业必须明确国家的战略目标和战略重点是什么；其次，企业在确立自己的经营战略时必须以国家总的战略目标和战略重点为依据和出发点；第三，企业必须根据自己企业的性质、特点以及在国民经济发展中的地位和作用来确立自己企业的战略目标和战略重点，做到有的放矢。鉴于目前我国农业、能源、原材料等基础工业落后，有待于进一步发展的现状，企业应不失时机地、准确地制定具体的战略任务。要大力发展与战略重点有直接或间接关系的产业，加强基础工业和基础设施的建设。总之，作为社会主义企业，要以实现社会主义国家总体目标为目标，以国家的战略重点为重点来制定企业的具体战略。这是企业的出路，也是国家的希望。

（二）以提高经济效益为中心

90年代的基本任务之一是：努力保持社会总需求与社会总供给基本平衡，在控制通货膨胀的前提下，以提高经济效益为中心，促进经济的适度增长。因此，企业在选择经营战

略目标时，必须以提高经济效益为中心。一般说来，经济效益是指在经济活动投入和产出的比较。投入少，产出多，经济效益就好；反之，经济效益就差。这是评价经济效益的基本方法。近年来，经济效益差的状况虽有扭转，但还没有根本扭转。生产消耗高，产品质量低，建设浪费大，资金周转慢，劳动生产率低，企业亏损严重，仍然普遍存在。鉴于原材料、能源供应紧张状况在短时间内难以根本解决，企业必须把提高经济效益摆在突出位置上，否则，企业的战略目标就不可能顺利达到。为此，企业在进行选择过程中，应注意做好以下几项工作：

1. 强化内部管理，向管理要效益。企业在从事一切经济活动时都要进行成果与消耗的比较分析，这是经济效益的核心问题，也是企业管理的核心。在做战略选择时，要进行比较。比较时应遵循以下原则：其一是经济成果最大原则，即在消耗一定量的活劳动和物化劳动的情况下，以取得社会需要产品最多为原则；其二是资源消耗最小原则，即在满足同样需要的情况下，以消耗资源最少为原则；其三是经济效益最佳原则，即将经济成果与资源投入相比，以单位资源、单位劳动、单位资金取得效益最佳、成果最多为原则。按照以上三条原则办事，有利于经营战略的转变，也有利于纠正过去那种盲目追求产值、产量、速度的倾向。

2. 开展企业的技术改造，选择内涵式扩大再生产战略。目前资金紧张的状况束缚了企业扩大再生产的规模和速度，企业经营必然要选择内涵式扩大再生产的战略。内涵式扩大再生产表现为生产要素使用效率的提高，它以生产技术进步为前提。企业要依靠科技进步，不断引进国外的先进技