

经济法律知识丛书

贾绍华 主编

企业战略与策划

冯灿仪 编著

2.3

海 南 出 版 社

《经济法律知识丛书》

编审委员会

(以姓氏笔划为序)

顾 问 马 洪 王友三 叶振鹏 罗国民

曹康泰 戴园晨

主 编 贾绍华

副主编 于海峰 魏 贤

编 审 丁先觉 王曙江 王学礼 王选汇

王安霖 王科柏 王煜人

艾力更·依明巴海 司马义·伊不拉音

安瓦尔·伊明 陈乃葵 何锦堂

努尔买买提·克里木 李 俊 张卫华

罗真权 郭 访 赵吉楨 钱西夫

曹宗淮 董兆河 游宏炳 龚金牛

谢海平

序 言

在邓小平同志建设有中国特色社会主义理论指导下,党的十四大提出了建立社会主义市场经济体制的改革目标。十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,使这项改革目标进入了整体推进和重点突破相结合的新阶段。社会主义市场经济体制是以权益和法制为基石的,没有获得权益的动机激励人们去工作、去生产,市场经济就无法运转;没有法制、没有具有普遍约束力的契约合同,没有一系列旨在维护市场秩序的规则,没有保护产权和惩罚舞弊的法律、法规,市场经济也无法正常运转。因此,从这种意义上讲,市场经济就是法制经济,这已成为广大干部群众的一致认识。它客观上要求用法律的形式来全面规范社会经济活动中各个主体的权利、义务和行为准则。同时,市场经济中各个主体的权益和地位,也必须靠法律来确认和保护,市场秩序也要靠法律来规范和维系,国家对市场的宏观调控也必须靠法律来实现。

企业特别是大中型企业,是市场经济发展中最基本的市场主体,就企业内部管理而言,需要用法律制度来规范自身的行为;就企业外部而言,更需要用法律来促进企业的发展,取得最佳的经济效益和社会效益。既然如此,那么企业法定代表人及其主要管理人员是否懂得市场经济基本知识,能否正确地掌握市场经济法律、法规,并能正确地理解和运用国家已出台的各种政策规定去开拓、去进取,以求在市场经济的大潮中立于不败之地,就成为企业能否加快发展的关键所在。在建立市场经济体制的新形势下,企业的领导

权是靠从事市场经济建设的本领赢得的。没有这种本领,不懂得市场经济基本知识和市场经济法规,就失去了领导市场经济的能力,就会陷入被动地位,甚至会吃苦头、跌跟头。鉴于此,对企业法定代表人及其骨干管理人员进行一次市场经济法规培训,便成为摆在各级政府和经济管理部门面前的一项光荣任务。自治区工商局、自治区经委、自治区政府法制办决定与广东商学院合作,对全疆企业法定代表人及其骨干管理人员进行一次系统的市场经济基本理论和市场经济法规培训,是一项很有意义的工作。广东商学院还组织力量编写了这套《经济法律知识丛书》,作为对企业进行市场经济法律、法规培训的基本教材,用维、汉两种文字同时印行。具体地、较为系统地介绍了企业在市场经济活动中亟需和运用的经济法律法规的理论实务,并附编有关的法规条例和实施细则等文件。这套丛书,理论性、适用性和可读性都很强,不仅是对企业法定代表人进行培训的好教材,也可以作为大中专院校法学和经济学专业师生的参考书,亦可成为行政人员手边案头的工具书。我十分支持这项工作,希望各级政府和经济管理部门给予支持。

新疆维吾尔自治区人民政府副主席



1995年2月6日

前 言

当前,我国的经济体制改革和社会主义市场经济体制建设,随着改革的深入发展和经济领域内法律、法规的陆续出台,必然激发社会公众渴求学习法制知识的热情,冀于法律来规范自身行为,更冀于运用法律的武器来维护自身的合法权益。再说,作为社会经济细胞的企业,作为市场经济发展中基本的市场主体,不论其内部的企业管理还是其外部的企业经营条件,无不需要依仗于法制来促进自身的发展。其中,企业法定代表人及其主要管理人员所具备的法制知识修养将直接影响着企业成败。目前,社会公众的高涨学习热情足以表明已不仅仅是“市场呼唤法制”的内在要求,而是已成为客观社会和人们主观愿望所刻不容缓的迫切要求。

广东商学院海南商务培训中心承社会之需要,聘请著名法学家、经济学家担任顾问,特组织国内法学、经济学界的有关专家、教授先期编撰了《工商企业法定代表人市场经济法规教程》的系列教材,从十五个方面较为系统地介绍了企业在市场经济活动中所涉及的经济法律法规的理论与实务。这套系列教材由新疆维吾尔自治区人民政府列为对全疆工商企业法定代表人和骨干管理人员进行市场经济法规培训教学的基本教材,经两年的教学实践检验,深受学员们喜爱,被誉谓“一卷在手,百事问答”。自治区人民政府副主席王友三先生亲自撰文作序,概括本书具有“理论性、适用性和可读性都很强”的特点。

为了不负公众厚爱和学习的需要,应广大读者的要求,丛书主编贾绍华教授,邀约原撰稿的专家、教授,在系列教材的基础上精

益求精地扩展,内容上切合时势的发展与变革,并更名为《经济法律知识丛书》。本《丛书》经编委会成员编辑修订,又专聘陈乃桢老教授主持丛书的编审、校核工作,并为全套《丛书》编写了《复习提要》,力求结合《丛书》的理论与实务的体例,面向读者,简明扼要,注重实效,裨益于学以致用,富有规范化、系列化和实用化的特征。

本《丛书》的出版得到了国务院法制局、国务院发展研究中心、国务院研究室、中国社会科学院、财政部、中国国际税务咨询公司、新疆维吾尔自治区党委、人民政府及自治区工商局、法制办、经委和广东商学院、海南大学,以及新疆新华印刷三厂等各方面的专家、教授及各界同仁的大力支持和帮助。值此《经济法律知识丛书》付梓面世之际,编者受广东商学院委托,谨此致以诚挚的谢意。书中难免有缪漏不当之处,斯祈批评指正。

《经济法律知识丛书》编委会

1995年3月

目 录

上篇 企业活力策划

第一章 企业人才资源策划	(2)
第一节 人才开发是企业成功之路.....	(2)
第二节 企业人才的开发.....	(4)
第三节 企业的用人之道	(12)
第二章 企业产品质量策划	(19)
第一节 以质量求生存	(19)
第二节 企业的全面质量管理	(25)
第三章 企业的技术开发	(42)
第一节 技术改造,推动生产.....	(42)
第二节 我国企业的技术改造	(45)
第四章 企业的新产品开发	(58)
第一节 以品种求发展	(58)
第二节 增强新产品的竞争力	(72)
第五章 企业以信息增强竞争力	(77)
第一节 以信息求机会	(77)
第二节 信息与决策	(81)
第三节 完善企业管理信息系统	(85)

下篇 企业的总体战略

第六章 企业的发展战略	(92)
第一节 企业成长与发展	(92)
第二节 企业成长与发展战略	(95)
第七章 企业规模战略	(109)
第一节 企业合理规模	(109)
第二节 企业规模经济性	(114)
第八章 企业联合战略	(119)
第一节 企业横向经济联合	(119)
第二节 企业的联合	(123)

上篇 企业活力策划

对于一位厂长(经理)来说,如果他所领导的企业没有活力,生产经营陷入困境,经济效益低下甚至亏损,无疑是很痛苦的。如果一个企业拥有高水平的技术、管理人才,拥有一支优秀的职工队伍;能够加强质量管理,保证向市场提供的是优质产品;能够重视技术开发,在生产过程中采用先进的设备和工艺技术,高效率,低消耗;能够不断开发新产品,在市场需求发生变化时,马上有新产品投放市场,满足人们的需要;并且能够视信息为资源,善于从信息中把握外界环境给企业提供的发展机会,那么,这个企业必定是一个充满生机、充满活力的企业。如果一位厂长(经理)具有强烈的事业心,他不会满足于现状,不会满足于“企业还过得去”,他必定会有一种愿望:领导企业成为一个规模庞大的,在当地、全国乃至全世界都有重要影响的优秀企业。本书力求探讨搞活企业的对策,以促进企业成长与发展的途径为线索。把全书分为上下两篇,上篇以增强企业活力的策划为中心,下篇以企业整体发展的总体战略为主题,裨益于读者。

第一章 企业人才资源策划

第一节 人才开发是企业成功之路

一、人才的重要性

汉高祖刘邦在打败西楚霸王项羽，夺得天下时说过：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信；三者皆人杰，吾能用之，乃制胜之道也。”

“得人者得天下”。古往今来许多事实都表明：一切事业成功的最重要的因素是人。

国家的发展要靠人才。邓小平同志多次讲到日本的经验：19世纪50年代，中日两国经济水平不相上下，都受到了英、美各国炮舰的侵略，但日本痛定思痛，从抓教育着手，开始了明治维新，以后，在人才培养、管理上逐渐超过亚洲各国。第二次世界大战以后，他们从国家到企业都更加倍注意培养人才，搞智力投资，终于从一个矿石和煤都靠进口，能源只能自给15%，石油仅能自给0.3%的能源贫乏国家，发展成为一个仅次于美国的世界经济强国。日本的经验最根本的一条是：高度重视人才。

人才也是企业最重要的资本，现代企业的管理，已把人才的争夺视为战略竞争的焦点。人才是创业之本。世界著名的电气公司美国国际商用机器公司即IBM的创始人沃森曾说，你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人，我就可以重建IBM。人才是使企业起飞的动力。日本丰田汽车公司起用大野耐一任副总经理，他创造的丰田生产方式使丰田一跃成为世界著名汽

车公司，人才还是决定输转能力。在竞争中，美国克莱斯勒汽车公司已濒临绝境，由于李·亚科卡的力挽狂澜，又使公司重振旗鼓，跃居前列。

竞争是现代市场经济的本质特征。在竞争的环境下，企业适者生存，不适者受淘汰。企业之间的竞争表现为产品(服务)的竞争，深一层说是品种、质量、价格、交货期、售后服务、设备、技术、管理的竞争，而归根结底是人才的竞争。所以，市场竞争需要大批智能型、综合型人才，要求提高全体职工的文化技术水平，培养大批新型人才，加速人才的知识更新。科技发展和新技术革命使社会产业结构由物质生产型转向科研生产型，从劳动密集型转向知识密集型。知识、信息、技术、软件等知识产品将取代设备、工具等物质产品，成为国际市场头等竞争力，这就要求企业不仅拥有大批高水平、高质量的专门人才，而且要求职工提高文化技术水平，消化吸收新兴科学技术知识与信息，及时推陈出新。

人才合理有效的利用，可以推动企业、地区乃至整个国家经济的发展。以全国闻名的富裕地区——苏南地区为例：这个在改革开放前还是人多地少、劳动力无出路、经济落后的地区，由于大量借用、聘请上海地区富有经验又愿意大发余热的退休工人和科技人员，办起了一家经济效率极高的乡镇企业，终于在产值、人均利税、人均收入上一跃成为全国农村之首，大有赶超上海之势。日本的一些研究报告指出：工人教育水平每提高一个年级，技术革新者的比例就平均增长6%，一般工人提出的技术革新建议，约能降低成本5%；经过训练的技术人员的建议，约能降低成本10—15%；而受到良好教育的管理人员创造和推广现代科学管理技术，可降低成本300%以上。在不少日本企业里，管理者为谋求企业发展，获得更多的利润，十分注意通过各种渠道了解情况，将有能力的人提拔到高级岗位上，使宝贵的人力资源发挥最大效用。这正是日本企业能取得较高劳动生产率，成为世界经济强国的重要原因之一。

综上所述,一个企业要想搞活,要想在激烈的市场竞争中立于不败之地,关键是要有一大批素质好,水平高的人才。企业要得到人才,就必须大力进行人才开发。

二、企业人才与企业人才开发的涵义

人才,一般是指在各种社会实践中,具有某种专门知识和技能,并能运用自己的知识和技能,从事创造和劳动,认识和改造自然与社会,并为人类进步做出较大贡献的人们。人才应具备以下3个本质特征:(1)知识、能力与素质高出常人一筹;(2)远见卓识,有强烈的认识与改造世界的愿望;(3)勇于创新和实践,不断探索、发明、创造、前进。

企业人才是指那些在企业和生产经营管理活动中具有一定的专门知识和较高技能,以自己的创造性劳动,对企业发展和社会进步做出较大贡献的人们。现代企业人才是个群体结构,即人才不是相互孤立的,而是以有机联系的群体形式存在,这种群体包含了多方面、多类型的企业人才。

所谓人才开发,就是既要充分发挥现有人才的作用,又要培养和造就未来人才。为此,人才开发就要做好以下工作:进行智力投资,多渠道、多形式、多层次地培养和造就人才;以多种形式吸引人才为企业工作;选拔和用好人才;通过有效办法激发人才的积极性、主动性、智慧和创造力。

第二节 企业人才的开发

一、重视智力投资,培养人才

为了说明重视智力投资,培养人才的重要性,我们先看看杭州万向节厂的经验:

1980年6月,一个令人不安的消息在杭州万向节厂传开了:浙江省汽车工业公司来厂检查产品质量,在对一个万向节72道工

序的抽查中，他们的主要项目和关键项目的合格率均未达标，在全省 20 多家汽车配件厂中倒数第一，被通报全省。工厂有被淘汰下马的可能。

这个严峻事实给工厂厂长鲁冠球迎头泼了一盆冷水。

他在震动之后，立即发动大家找问题、查原因，最后发现，根源出在“先天不足”上，厂里的工人文化水平太低。全厂 400 多职工，只有 3 个高中生，有时连统计员、化验员、计量员、质量检查员、财会人员也找不到，工厂产品质量能上得去吗？

这一年，他咬紧牙关，砍掉了建厂房、造宿舍、办食堂的经费，借、贷、挤，凑足了一笔钱，办起了业余学校，聘外单位技术人员来讲课。

这一年，他果断地改变了实际上是“以安排干部子女为主”的招工制度，一律对新工人进行文化考试，只两天，300 多名考生的分数就醒目地贴在厂门口，招进了一大批文化素养较好的青工。

加上其它改革，1980 年成了万向节厂扭亏为盈的关键年，12 月底，在全国同行业的质量检查中，他们得了 99.4 的总分，成了全国同行业中史无前例的高分厂。

竞争的实践，使鲁冠球及厂领导们明白了：“竞争，实质上是科学技术的竞争，是人才的竞争。”他们决心加快智力开发步伐，从培养人才入手，确保生产第一流产品，全力迎接全国城市改革的挑战。这些年来，他们厂在开发智力、培养人才上花了血本。从 1981 年开始到现在，他们已对全厂职工普遍培训两次以上。为保证学有所成，他们对职工学习也采取奖勤罚懒的措施：全周不缺课的有奖；无故缺课的扣当月奖金 10%；期末成绩优良的有奖；通过学习达到中专毕业水平的浮升一级工资。几年来，光这一项，他们就花培养费 42 000 元。几年来，厂里还向有关主管局付了 24 000 元培养费，迎来 4 名大学毕业生。大学生来厂后，他们从很紧张的集体宿舍中挤出房来，安排大学生两人一间，还给他们配了棕绷床、写

字台、台灯、自行车。每人还给浮升一级工资，使这些大学生很安心在乡镇企业工作，有的还把自己同学也介绍来厂。为了培养自己的高级技术人才，建立工程师队伍，他们送本厂44名职工到浙江大学等5所高等院校去培养。这些职工的学费、路费、住宿费和助学金都由厂里发给，每年为这一项支付了8万元。有人认为，这样花钱不知何时收益。鲁冠球觉得，在培养人才上不能患“近视症”。这个厂还设立教育科，每年都送人去大、中专学校学习，争取使工厂成为“大学生院”。这样做的结果，提高了企业素质，确保了产品质量。1984年抽查，工厂产品成品合格率达到99.34%。占全厂产品70%的6种规格的万向节，都被评为部的优质、免检产品。1300多家用户遍及全国29个省、市、自治区。在“二汽”全国招标中，工厂以优质低价中标。现在，该厂产品已大量出口到美国，还成为全国闻名的在深圳证券交易所上市股票的公司。

人才不是上天的赐予，必须去开发去培养，发达国家的企业都十分重视人才的开发培养。日本松下公司的创始人松下幸之助就说：“在造商品前先造就人才。”美国一家大公司规定，每年利润的20%作为教育培训经费，比例之高，令我们咋舌。然而，正是这样高的智力投资，才使企业获得成功。须知，据经济学家估计，职工文化水平每提高1%，社会生产率相应要提高14%。

目前，培养企业人才问题，正在得到我国企业的广泛重视。但要培养人才，就要舍得智力投资。所谓智力投资，无非就是企业抽出必要的人力、物力、财力，用于职工教育、培训、智力开发等活动。在有些企业，对智力投资的认识问题还没有真正得到解决，对培养人才说起来很重要，但一要投资就退下来了。有的企业认为眼前生产还顾不过来，哪有钱搞培训，感到智力投资远水不解近渴；有的企业自己培训有困难，可是当大专院校要给代培时，既舍不得出人，又舍不得花钱；还有一些企业，虽然把培训工作办起来了，但是领导没有拿出主要精力抓，花钱不少，浪费很大。归结起来，这还是

过去的老问题没有得到真正解决——重视人才使用，忽视人才培养；重视物质投资，忽视智力投资。有的企业甚至采取用节省教育费用的办法去进行物质投资，结果，由于职工队伍的文化、技术素质长期得不到提高，企业经济落后的状况一直改变不了。不重视人才培养，不下本钱抓智力开发，对职工只使用不培养提高，这实在是一种杀鸡取蛋的不高明的做法。

当今世界各国的经济竞争，主要是科学技术的竞争，而科学技术的竞争，又依赖于教育事业的发展。近一、二年来，许多国家教育经费的增长快于物质资本投资和经济增长。日本、联邦德国、英国、法国、苏联等国教育经费占国民生产总值的比例都有明显提高。日本由1956年的4.3%提高到5.7%；同期加拿大由6%提高到8.1%；英国由5.1%提高到6.3%。而我国的教育经费到1981年才达到3%。

面临这种情况，企业的智力投资必须重视起来。要肯于在智力投资上花本钱，要坚决改变过去那种重物投资轻智力投资的倾向，决不允许用节省教育费用去进行物质投资；企业在资金投向上要优先考虑智力投资，每年都要拿出一定的资金用于培养企业人才；要不惜重金招聘培养人才的人才；要舍得花钱把企业里一部分有培养前途的人才送到大专院校深造。总之，要下决心花些钱进行智力投资。从眼前看，智力投资可能不象物质投资那样见效快，但从长远看，是一本万利的事情。今后看一个企业有没有后劲，有没有发展前途，有没有竞争能力，主要看对企业各类人才的培养程度。不抓人才培养，忽视智力投资，企业在经济上是无法起飞的。

企业培养人才的形式是可以多种多样的，如选送一部分人到大专院校进行专业定向培训。但总的来看，大量的、广泛的人才培养还是在职培训。有不少企业的经验证明，在职培训，是大面积培养现代管理人才的一个有效的方法，这也是符合国情、符合厂情的，而且是已经走出来的成功的路子。其好处是：不影响生产，易于

组织实施；学用结合，边学边用；方法灵活，便于普及；投资少，见效大。搞好在职培训，对一个企业而言，一是建立健全一套培训机构，有企业领导分工负责，有一定数量的专职培训人员；二是要舍得投资，建立必要的培训场地，增置必要的培训实验设备；三是要建立一支专兼职的教师队伍，既要有一定数量专职的，又要聘请一些兼职的专职技术人员和大专院校的老师；四是要制定近期的和长远的培训计划。不能搞零打碎敲，一时需要啥就培养啥，想起什么就培养什么，那样，是不能适应现代化管理发展需要的。

在职培训的主要形式和要求是：

1. 厂长的培训。要以普及工业企业管理知识为重点，并结合学习一些马克思关于再生产的理论、工业经济管理理论、社会主义制度下主要经济规律的理论、经济法知识以及管理应用数学知识、现代科学技术知识等。使厂长能正确地理解和贯彻执行党和国家的路线、方针、政策和法令，熟悉本行业的生产经营业务，懂得有关的经济法规，善于经营管理，具有较强的决策能力、组织能力和指挥能力，真正成为领导经济工作的内行。

2. 车间主任的培训。要重点学习企业内部的生产、技术、经济管理方面的知识，结合学习一些企业的经营管理知识，社会主义经济理论，以及管理应用数学知识和生产技术业务知识，使他们能对车间的生产技术经济活动实施有效的管理，带领车间全体职工出色地完成厂部布置的各项任务，并能取得最佳的经济效益。

3. 班组长的培训。要以生产业务知识和班组管理知识为主，结合学习一些工业企业管理方面的知识，使他们能熟练掌握本班组的操作技能，并具有一定的管理业务水平，能独立地处理本班组生产中出现的问题。

4. 职能管理人员的培训。包括计划、生产、财务、技术、质量、设备、劳资、供销等管理人员。培训内容应当以与本职工作密切相关的管理业务知识为主，结合学习其它一些管理方面的知识，以及经

济理论和科学技术知识,使他们能从整体出发,充分发挥各自的职能作用。

5. 技术人员的培训。工程技术人员的培训内容,可根据技术职称的要求来确定。一般说来,工程技术人员要掌握本专业的现代科学技术知识和外语,还要有一定的现代管理方面的知识,使产品的设计、工艺的制造能取得最佳的经济效益。

6. 政工人员的培训。学习马克思列宁主义、毛泽东思想,学习党和政府的有关方针政策;学习研究人的心理行为活动规律的知识;学习党的传统政治思想工作经验,结合学习我国古代的思想教育方法和国外的行为科学理论;还要学习一些生产知识和经济学知识,不断提高政治理论水平和思想政治工作的业务能力。

7. 工人的培训。具体可分为:(1)一般工人的培训,可根据本工种技术等级标准所规定的技术、文化要求进行。要学好文化科学知识、技术理论、工艺规程、操作技术,确实达到本等级应知应会的要求,掌握本等级必须具备的专门知识和原理、实际操作技能和解决技术问题的能力。(2)新工人培训。主要适用于成批地培养技术比较复杂的工种或者由于工作条件限制,不能在现场学习的工种的新工人,特点是理论课程比重大,实际操作比重小的工人。新工人学习结束,经考试合格才准许上岗操作。对于一般工种的新工人,培训内容主要是安全、纪律和生产技术基础知识以及青年的道德修养和法制基本常识教育。(3)技术工人培训。主要培训在关键岗位或技术比较复杂岗位的技术工人。按训练目的不同,可分为两种类型。一种以提高基本知识为目的,通过培训使在职工人掌握与其实际操作技能相适应的技术理论知识。培训内容一般根据各工种三、四级工人技术标准的“应知”部分确定。另一种以满足生产过程中的某项新需要为目的。如在采用新技术、新设备、新工艺时,对有关工人进行培训。

二、采用多种方式,吸引人才