

解读企业

马海洋 著

——一个年轻厂长的经营手记

- 四步工作法
- 把能办到的事办好
- 车到山前必有路
- 微妙的一点

成功在于竞争对手

快不是钱

两种价值观

廉价生产力



中国经济出版社
www.economyph.com

解 读 企 业

——一个年轻厂长的经营手记

马海洋 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

解读企业：一个年轻厂长的经营手记/马海洋著．
北京：中国经济出版社，2002.6
ISBN 7-5017-5629-5

I. 解… II. 马… III. ①机械制造业－国有企业－企业管理－经验－河南省②马海洋－生平事迹
IV. F426.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 029614 号

责任编辑：张玲玲 孟晓 （电话：68308643）
封面设计：白长江

解读企业——一个年轻厂长的经营手记

马海洋 著

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街 3 号）

邮政编码：100037

北京地矿印刷厂印刷 新华书店经销

开本：A5 1/32 7.75 印张 82 千字

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数：5000 册

ISBN 7-5017-5629-5/F·4510

定价：21.00 元

前 言

《解读企业》的书稿置于案头，翻阅书稿，我们被字里行间透露出的朴实、清新、自然之气和时时闪耀出的智慧火花深深地吸引了。

我们知道，随着计划经济向社会主义市场经济的转轨变型，国有企业的市场不适应症越来越全面、深刻地展现出来。于是乎，如何搞好国有企业便成了举国上下关注和议论的焦点问题。围绕着如何搞好国有企业，这几年发表和出版的大部头文章和书籍不能算少，但真正能够吸引人看下去的并不多。究其原因，往往是理论与实践相脱节，发表文章和出书的人缺乏具体的实践经验和真切的感受，而从事企业经营工作的人又忙于具体事务无暇写文章、出书。这样的结果是，发表文章和出书的人慨谈知音难觅，从事企业经营工作的人则认为那些文章

前言

和书籍脱离实际，看了不解渴。

本书作者马海洋是一位颇有建树的年轻的国有企业厂长，他在用心经营企业的同时，也在用心感悟着企业经营，在企业改革和发展的实践中不断汲取思想和知识的营养。更难能可贵的是，他还在繁忙的具体事务中抽出时间把自己对企业经营的点滴感悟记录下来，把在实践中汲取的思想和知识的营养捧出来奉献给社会。惟其如此，这本书才鲜活、才吸引人。

本书的最大特点是实，作者试图传递给读者的是务实、辩证的思想和方法。这些辩证的思想和方法闪耀着智慧的火花。这智慧的火花单凭坐在屋里苦思冥想是怎么也思不出、想不出的，在它的背后是作者艰苦的实践与思考。如果读者能从作者的实践与思考所迸发出的智慧火花中感悟出点什么，我们编辑出版这本书的目的也就达到了。

编者

2002年5月8日

目 录

前言	1
搞不好就下台	1
四步工作法	3
经营与打仗	5
什么是发展	7
主人公与责任心	9
科学的辩论	11
小与大	14
专业化与多元化	16
矛盾说	18
尊严	20
聪明与糊涂	22
问成本	23

目录

什么才是好产品·····	24
廉生威·····	26
两手抓·····	28
把能办到的事办好·····	30
效率反差·····	32
水漂说·····	34
拼设备·····	36
升国旗·····	38
失败的人总是说·····	40
高起点·····	41
罪魁祸首·····	43
乐在累中·····	44
执纪无情·····	45
平衡说·····	47
管理死角·····	49
“抠”·····	51
市场是根本·····	52
企业的灵魂·····	54

评价标准·····	57
是祸是福·····	59
车到山前必有路·····	61
老厂长的精神·····	62
贸易带动·····	64
多层事业部制·····	65
擦玻璃·····	67
墙上画虎不咬人·····	69
度·····	71
信用与实力·····	72
三种繁荣·····	74
资产经营·····	76
辨证看困难·····	78
谈理想·····	80
表面文章·····	82
关键在人·····	84
说服力·····	86
狼来了·····	88

目 录

机制与人·····	89
缺的不是钱·····	91
成功在于竞争对手·····	93
淘汰·····	95
饥饿疗法·····	97
发货·····	99
开发什么产品·····	101
战略与战术·····	103
运用资金·····	104
葡萄说·····	106
品牌·····	108
设备大修·····	109
从领导抓起·····	111
不言难·····	116
存货与应收款·····	114
什么是企业管理·····	116
没有优势·····	118
微妙的一点·····	120

火堆说	122
什么是改革	124
不要妄加猜想	126
专业和学历	128
差在软件上	130
最好时机	132
技术顾问的感慨	134
技术创新	136
把握战略	138
讲原则	140
跨了的企业	142
焊工工失业	144
不要说“不”	146
两步战略阶段说	148
“野孩子”	151
1+1>2	153
基层的担忧	155
一石多鸟	158

目录

“炒”	160
事业和责任.....	161
创新什么.....	162
目标的作用.....	164
质量的实质.....	166
两种价值观.....	168
无形资产.....	170
更重要的.....	172
廉价生产力.....	173
国际规则.....	175
看报表.....	177
竞争拼什么.....	178
技术改造.....	180
私心杂念.....	182
打问号.....	184
缩短信息流程.....	185
脚踏实地.....	187
良性标志.....	189

“出风头”	191
核心竞争力	193
规模经济	195
不要秘书代劳	197
什么是人才	199
人去楼空	201
团队精神	203
干部要当办事员	205
压力是动力	207
无小事	209
何时辞职	210
柱子的启示	211
超常规	213
透过现象抓本质	215
风险	217
不进则退	219
基础管理	221
把企业当成自己家的	223

目录

不让效益溜走·····	224
血液循环·····	226
企业文化·····	228
后记·····	231

搞不好就下台

如果将来企业搞不好，我一不埋怨市场，二不埋怨政府，三不埋怨职工，企业搞不好只能是自己无能，没有尽责，就下台。

【1994年10月5日】今天是我正式就任河南省中原轴件厂厂长兼党委书记的第一天，再过10天就是我31岁的生日。上午市委组织部的领导来厂里宣布了市委关于调整厂领导班子的决定，召开了一个中干会，让我表个态，我把事先准备好的发言词讲了出来：“如果将来企业搞不好，我一不埋怨市场，二不埋怨政府，三不埋怨职工，企业搞不好只能是自己无能，没

有尽责，就下台。”这话不是一时激动说出来的，是我几天来经过反复考虑以后给自己今后前途下的赌注。就在5天前，也就是9月30日下午，市委蒋书记找我做任职前的谈话，说“市委对你的任职很慎重，因为你是我市目前为止委任的国有大中型企业中最年轻的厂长，不能说市委没有担心”。当天傍晚，组织部的杨科长又专门跑到厂里来，说他作为组织考察的责任人，也不放心，再叮嘱几句。其实，不仅是组织上，这两天厂里的职工也议论纷纷，对我能否把厂子领起来持怀疑态度。此时我才真的知道什么是责任重大了。说实话，组织上和职工的担忧不是没有道理，连我自己心里也直打鼓。我自己对自己说，试一试吧！不过马上又否定了这个念头，不能试，试不起的，我可不愿做不负责的人，要干必须得干好，没有退路！

四步工作法

干部怎样开展工作，四个基本步骤：
第一步，吃透情况；第二步，理清思路；
第三步，正确决策；第四步，真抓实干。

【1994年12月5日】最近市场形势特别好，农机轴件都卖“疯”了，但厂里的生产安排我总感到不满意，产量上得慢，我寻思着主要是一些干部不得工作要领，耽误了工作。今天下午专门召集了一个干部会，我在会上就干部怎样开展工作讲了自己的看法和体会。我说：“干部怎样开展工作？我体会有四个基本要点，也是四个基本步骤：第一步是要吃透情况，干什么

四步工作法

事情必须先把事情的来龙去脉，各方面情况弄清楚，情况不明是无法下手干工作的，这是做事的基础。第二步是理清思路，要对已掌握的情况进行分析整理，分清主次问题，理出开展工作的头绪，这一步需要肯动脑筋。第三步是正确决策，对理清了的工作思路，要善于及时定案拍板，议而不决要贻误战机，决而有误将招致全局工作的被动，因此正确及时地决策是非常关键的步骤。第四步是真抓实干，已经作出决定的事要狠抓落实，这是做好事情的最后保障，也是一个能够做到，但往往很难做好的一个步骤。当然，以上的四个工作步骤是对一般情况而言的，实际工作中，有些步骤是可以简化和合并的。‘吃透情况、理清思路、正确决策、真抓实干’，我们不妨把它叫做‘干部四步工作法’。”