

孟凡鹰 编著

驾驭市场 优胜竞争

——谈现代企业管理技巧

《社会主义市场经济实践》丛书



图书在版编目(CIP)数据

驾驭市场 优胜竞争——谈现代企业管理技巧/孟凡鹰编著. —
北京:新华出版社,1996.9

ISBN 7-5011-3092-2

《社会主义市场经济实践》丛书

I. 驾… II. 孟… III. 企业管理-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 24374 号

《社会主义市场经济实践》丛书

驾驭市场 优胜竞争

——谈现代企业管理技巧

孟凡鹰 编著

责任编辑:白云覃 冯东升

※

新华出版社出版发行

新华书店经销

新华出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 9.25印张 230,000 字

1996 年 10 月第一版 1996 年 10 月第一次印刷

ISBN 7-5011-3092-2/F·441 定价:15.00 元

《社会主义市场经济实践》丛书

顾 问:马 洪 刘国光

主 编:王郁昭

副主编:吴敬琏 黄道霞 张万舒

编 委:(按姓氏笔划为序):

王郁昭	王慧炯	邓寿鹏	刘光辉
李惠民	许一鸣	李泊溪	何少川
吴敬琏	季崇威	陈锡文	陈乐凯
陈明星	沈世纬	张万舒	张文彬
周道荣	胡国华	赵 奇	赵德润
钱协寅	耿德全	梁 星	黄道霞
程秀生	程克雄		

序

全国政协常委、经济委员会常务副主任

王柳昭

党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，把十四大提出的建立社会主义市场经济体制的目标和原则加以具体化、系统化，提出了我国建立社会主义市场经济体制的基本框架。当前，全党和全国各族人民正在贯彻这一决定，一系列深化改革的重大措施相继出台，我国正处在由传统计划经济向市场经济转变、过渡的关键时刻。

在经济体制过渡时期，我们要在广大干部和群众中，抓紧普及社会主义市场经济的基本知识。邓小平同志早在改革发起时，在为党的十一届三中全会作准备的中央工作会议上的讲话中就提醒我们：“自己不懂就要向懂行的人学习，向外国的先进管理办法学习。”〔《邓小平文选》（1975—1982年）第140页〕。我们要把有关社会主义市场

经济的许多新观念、新知识、新办法搞懂、弄明白,并且通过实践掌握市场经济运行的规律,才能为建设有中国特色的社会主义做出更大的贡献。

群众观点和实践观点是马克思主义的基本观点。建立社会主义市场经济的过程,是广大群众通过实践创造社会主义市场经济新历史的过程。人民群众是这一改革的主体,我们必须始终树立群众观点。一切依靠群众,一切为了群众。把尊重群众的首创精神、总结和推广群众的经验作为深化改革的基本点,把维护群众的切身利益作为深化改革的出发点。要把握好总体受益原则和总体承受能力原则,努力使群众能从我们各项改革中获得益处,调动群众改革的积极性。如果改革不符合群众的利益,得不到群众的理解和谅解,没有群众的支持和拥护,失去群众的智慧和力量,这样的改革势必不能取得成功。

建立社会主义市场经济体制,说到底是一个实践问题。无论是克服困难解决问题,还是研究政策制定措施;无论是总结经验发展理论,还是判别是非统一认识,都必须通过千百万群众的实践。实践是检验真理的唯一标准。因此,我们在任何时候都要牢固树立实践第一的观点,尊重群众,重视实践,在实践中学习,提高认识,总结和创造新鲜经验。这样,我们才能少走弯路,避免失误,推动各项深化改革工作的稳步前进,加速社会主义市场经济体制的建立和完善。

在经济体制转换中,广大干部要深化对群众观点和实践观点的认识,提高尊重群众、注重实践的自觉性。为

此,新华出版社编辑一套《社会主义市场经济实践》丛书,并将陆续问世。

这套丛书,把广大干部、群众在发展社会主义市场经济中所创造的新鲜经验,作为选题的重点。这种尊重群众、注重实践的出版思路、出版方针,及时传播群众的实践经验,对于推动社会主义市场经济体制的建立,无疑会起到积极作用。欢迎广大干部和群众关心这套丛书的出版,能从理论和实践相结合的高度,积极地把各地的成功经验及时加以总结,为本丛书提供书稿;同时诚恳希望广大读者对本丛书在选题、编辑、出版过程中存在的问题及时地提出批评和建议。

1996年7月15日

编者的话

竞争与市场有内在的联系,哪里有市场哪里就有竞争。无论是卖者之间、买者之间,还是卖者与买者之间,都存在着竞争。商品经济越发展,竞争就越激烈。

我国目前绝大部分商品特别是日用生活用品正在从“卖方市场”转向“买方市场”。买方市场的特征是商品供过于求,商品供应者之间竞争激烈,商品销售比较困难。

1996年,我国关税降低了30%以上,据报道今后还要继续下降;不管还会遇到什么阻挠,恢复我国“关贸总协定”缔约国的地位,仅仅是个时间问题。这意味着外国商品更容易涌入我国,因此,企业面临着严峻的挑战。

市场竞争是不留情面的,竞争的结果是优胜劣汰。企业若在竞争中立于不败之地,重要的是加强管理,提高管理水平,特别是需要一大批精明能干的经理、厂长,有理想、有志气、有作为、献身于企业的企业家。《驾驭市场,优胜竞争——谈现代企业管理技巧》的适时问世,对企业经营管理者和其他经济管理人员会有一定益处的。

西方国家很重视日本的管理经验,但追本溯源,日本的管理思想不少来自中国古代管理思想和新中国的企业管理经验。据说,他们的许多大企业号召管理人员必须精读三本书:一是《孙子兵法》,从中可找到管理方法论,竞争谋略;二是《三国演义》,从中可找到许多可借鉴的典型的管理案例;三是《西游记》,从中可提高人的想象力、创造力。有些日本人说,他们曾看过中国的《鞍钢宪法》,并用来调整企业劳资关系;学了“两参一改三结合”后,就吸收工人参与企业管理。因此,对我们老祖宗传下来的东西,对我们党领导企业的经验,不能不引起重视,绝对不能采取虚无主义的态度。

在发达的资本主义国家,企业发展较早,他们很重视管理。日本把科学技术现代化和管理现代化看作经济高度发展的两个轮子;有的西方国家把管理、科学、生产技术称为现代文明的“三鼎足”或三个环子。我们对资本主义国家的管理思想、管理经验和方法,既不能“全盘否定”,也不能“盲目照搬”。正确的态度应是“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”,积极引进、借鉴、消化、吸收,做到“洋为中用”。

为了进一步解放生产力,发挥企业工作人员的积极性、主动性、创造性,我们正进行着企业体制改革,还必须下大功夫,用大力气,提高管理水平,以巩固企业改革和发展的成果,同时为进一步改革和发展创造良好的条件。

孟凡鹰同志在本书中所述的内容,与企业经营管理的实际情况结合得比较密切,行文中旁征博引,材料新

颖、翔实,深入浅出,具有科学性、实用性、可读性,适于企业的经营管理人员、机关经济管理干部及有关大专院校师生阅读。当然,书中会有不足、疏漏之处,相信凡鹰同志在听取读者意见的基础上,继续修订,以臻完善。

白 云、东 升
1996年8月8日

目 录

序	全国政协常委、经济委员会常务副主任 王郁昭	1
编者的话		1
第一章 市场竞争激烈 呼唤经营高手		1
一、跨世纪的企业及其经营环境		1
二、企业家及其工作特点		6
三、企业家应具备的素质		10
四、企业家成长的途径		17
第二章 强化信息意识 健全信息系统		22
一、信息是一种重要资源		22
二、经营者要有强烈的信息意识		24
三、市场信息及其种类		26
四、经营者要善于捕捉市场信息		27
五、收集市场信息的要求		29
六、收集市场信息常用的方法		31
七、信息资料的鉴别与分析		33

八、信息反馈	35
九、建立健全管理信息系统	37
第三章 决策正确与否 攸关企业命运	41
一、决策是管理的首要职能	41
二、决策的程序	42
三、慎思、敢闯	44
四、决策的方法	46
五、充分发扬民主,做到集思广益	50
六、善于借用“外脑”	52
第四章 市场如同战场 善用竞争谋略	56
一、知己知彼	56
二、扬长避短	58
三、以变应变	59
四、以优取胜	60
五、神速出击	61
六、出奇制胜	61
七、技术优先	62
八、精心改进	64
九、翻然改图	65
十、抓住机遇	66
十一、“攻心为上”	66
十二、乘虚而入	68
十三、多角经营	69
十四、“擒贼擒王”	71
十五、反向而行	72
十六、创造市场	72

十七、“欲擒故纵”	73
十八、其他竞争策略	74
第五章 企业只有创新 才能生存发展	76
一、不创新,就被淘汰	76
二、企业领导者的创造素质	78
三、创造性思维特征	82
四、创造性思维能力	84
五、创新能力高低的鉴别	88
六、开发创造力的技术方法	91
第六章 产品适销对路 讲求营销策略	93
一、把握市场供求趋势	93
二、做好市场调查和预测	96
三、革新技术为先导	103
四、精心组织生产	104
五、实行全面质量管理	108
六、讲求产品策略	111
七、商标策略	114
八、产品包装策略	115
九、合理确定产品价格	116
第七章 更新营销观念 大力推销产品	120
一、生产经营要以市场为导向	120
二、选择适当的销售渠道	123
三、做好广告宣传	126
四、讲究推销技巧	128
五、积极参与国际市场竞争	134
第八章 充分利用资金 力争最佳效益	144

一、资金的筹集	144
二、流动资金的运用	145
三、固定资金的运用	148
四、重视资金的时间价值	151
五、加强对产品成本的控制	154
六、邯钢确定目标成本的经验	158
七、产品销售收入及有关指标	160
八、利润及有关指标	161
九、盈亏平衡分析	165
第九章 加强基础管理 实行集约经营	168
一、管理是关键因素	168
二、现场管理是企业的基础	170
三、实行集约化经营	172
四、追求“1+1>2”的系统效应	174
第十章 改革组织机构 提高工作效率	178
一、企业机构要适应市场经济要求	178
二、企业组织机构中的某些弊端	179
三、组织机构设置的主要要求	180
四、企业组织机构的基本类型	182
五、组织机构的变革	183
六、建立全新的企业领导体制	185
七、西方企业体制的新趋势	188
八、西方把“团队”建设引入组织管理	189
第十一章 产品竞争为表 人才竞争是本	192
一、企业兴衰, 取决人才	192
二、求贤若渴, 发掘人才	194

三、“贤者在位,能者在职”	195
四、“量体裁衣”,知人善任	196
五、扬长避短,唯才是举	197
六、优势互补,形成合力	198
七、出于公心,举贤用能	200
八、鼓励自荐,竞争上岗	201
九、早压担子,早出人才	202
十、及时调配,优化组合	203
十一、智力开发,越“开”越“发”	203
十二、留住人才,吸引人才	205
第十二章 培育企业精神 塑造企业文化	207
一、精神的重要胜似钢铁	207
二、精心塑造企业文化	214
第十三章 关心爱护职工 巧用激励艺术	219
一、天地间人为贵	219
二、职工积极性的动力来源	223
三、满足职工物质生活的需求	224
四、满足职工心理的需求	226
五、对职工充满爱心	231
六、善于运用激励的艺术	234
七、批评要讲方法	238
八、“携手若使一人”	240
第十四章 掌握思维技巧 养成勤思习惯	243
一、良好思维品质的特点	243
二、归纳与演绎	245
三、分析与综合	247

四、抽象与具体	249
五、全方位思维方法	250
六、定性与定量相结合	251
七、发散性思维与收敛性思维	253
八、反向思维方法	255
九、克服思维惰性	256
第十五章 学会辩证方法 善用管理技巧	258
一、算盘与横笛	258
二、目标与技巧	260
三、直径与迂回	261
四、得与失	262
五、难与易	263
六、速度与效益	265
七、动与静	265
八、公平与效率	267
九、经理与职工	268
十、厂长负责制与民主集中制	269
十一、领导与被领导	271
十二、改革与管理	272
后记	275

第一章

市场竞争激烈 呼唤经营高手

我国实行社会主义市场经济体制以来,加强了国内各地区间、我国同其他国家间的经贸往来,促进了经济的迅速发展。但是,无论国内市场还是国际市场,竞争日趋激烈。企业要立于不败之地,必须提高管理水平,重要的是企业的经营者,如经理、厂长要精明强干。战争年代,没有军事家不行;市场竞争,没有企业家同样不行。

一、跨世纪的企业及其经营环境

(一)2000 年优胜企业的基本特征

什么样的企业才能在 2000 年得以生存和发展呢?据报载,从目前大趋势看,优胜企业有以下基本特征:

1. 有对市场迅速作出反应的高水平的决策的能力。国际上称这种能力为“过程效率”,它决定于组织机构、企业文化和企业领导人员的水平。为此,企业为提高“过程效率”,就要选拔经营高手,并尽可能充分授予员工履行职责时的权力。

2. 有不断创造更高附加价值产品的能力。今后不是靠产品产

量大,而是靠先进技术开发与产品研制设计的创新能力。不论企业大小,谁应变能力强,谁就能稳操胜券。

3. 有自己强大的信息网络。日本、德国的企业比其他工业发达国家市场竞争能力强的主要原因,在于信息网络的实力。广泛的社会关系,互相信任支持,将是企业成功的基础。

(二)未来世界经济发展趋向

据《经济论坛》署名文章提出,今后十年世界经济将沿着以下方向发展:

1. 世界经济一体化的趋势还会加快发展,东亚发展速度将继续领先于世界。日本和“四小龙”的潜力还存在,中国大陆会大显身手,印度、东欧会跟上。

2. 世界经济国际化的趋势继续发展。全球信息基础设施建设的飞速发展,必将加快这一进程。信息与高速远程运输的发达,使人流、信息流、物资流、资金流的流动规模空前,速度加快。

3. 区域化、集团化的趋势还会大发展。就地联合、就地开发,进一步跨地区、跨国联盟将成为保护自己的重要方法。

4. 世界科技的发展,将使高技术及其管理人才出现匮乏,而一般劳力失业多,将进一步拉大发达国家与发展中后进国家的差距。

5. 世界科技的发展,特别是电脑化将使第三产业(服务)、第四产业(信息)更加发达,商业性服务更加深入、周到。

6. 竞争与保护的斗争将日趋激烈。每个企业在成为跨国化经营,实现大型化的同时,又把企业内部独立核算单位化小,以应付复杂多变的新局面。

7. 竞争与争夺的主要对象,将不是资源、资金,而是人才,特别是经营与技术两种人才的争夺将更加激烈。

8. 人们的思维方法和价值观将由短期行为、局部利益、物质追求转向长远战略、全局发展、精神文化方向的追求。