

ZHONGXIAOQIYETENGFEIZHILU

中 小 企 业

腾飞之路

河南人民出版社



中
小
企
业
腾
飞
之
路

河南人民出版社

吉宝银 邱仁旺 主编

中小企业腾飞之路

吉宝银 邱仁旺 主编

责任编辑 徐东彬

河南人民出版社出版发行

河南第一新华印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 12印张 234千字

1989年7月第1版 1989年7月第1次印刷

印数 1—10,000册

ISBN 7-215-00675-1/G·78

定 价 6.00元

主 编
副 主 编
常 务 编 委
编 委

吉 宝 银
邢 来 宝
杨 学 富
李 永 泾
仝 秋 兰
柴 守 贵
邢 春 发
郑 观 州
刘 先 国

邱 仁 旺
宋 书 钦
姚 振 美
李 金 有
郑 德 炎
赵 炜 周
郭 惠 民
牛 学 宇
吕 占 国

丁 庆 哲
苗 培 恩
苏 在 卿
高 太 法
李 惠 茹
杜 锋

本书撰稿人

宋书钦	杨发奎	孙银龙	张太升	杨惠彪
杨春晓	武在浩	李铁良	吉宝银	李金有
仝秋兰	苏顺卿	高太法	邢春发	周建功
谢鸿恩	王顺有	张志明	焦学锋	马德臣
吕占国	吴丁九	赵天照	郑德炎	胡先峰
张晓梅	冯现超	郑观州	王安民	梁建新
乔景兑	邵法海	王培才	王庆海	李永涇
赵伟周	姚振美	刘玉玲	张景人	张秀永
胡锐超	李长德	雨声	立成军	刘永鑫
张超龙	任风宪	郑金刚	李杨富	陈西文
马生华	成鸿昌	张振伟	杨学洲	董玉良
陈昭满	路富德	刘成增	张遂先	杜思安
张宗和	周朝福	李发成	袁民风	刘仕芳
陈杜锋	王有玉	魏成湛	穆士惠	余王书
沙玉廷	邢宝来	郭惠呈	李王立	王侯芳
王留安	郭中银	郭呈力	王立源	王秀莲
张清林	可运岑	赵王朝	任德学	张文艺
姚群旺	李建哲	王苗培	柴守贵	牛文学
邱仁杰	丁庆爱	郭法天	崔德青	范水瑞
牛培北	康张小	苏青鹤	周兴	张平
潘晓山	赵玉喜	李徐	吴	李明
张青科	王忠			

目 录

领导篇	(1)
1. 开封市第一个公开招聘的厂长赵峰	(3)
2. 改革中的创业者路兴德	(8)
3. 一个拼搏奋进的厂长	(14)
4. 从军人到企业家	(19)
5. 团结是企业发展的基础和保证	(23)
6. 女企业家王苗玉	(28)
7. 香山煤矿的带头人赵风池	(34)
8. 开拓者的足迹	(38)
9. 从农民到矿长	(42)
经营篇	(48)
1. 横向联合 生机勃勃	(51)
2. 一个产生于股份制的企业	(54)
3. 借翼腾飞	(56)
4. 正确处理五个联系 搞活企业服务生产	(60)
5. 善于经营的企业家马俊哲	(63)
6. 在改革中探索前进	(68)
7. 中华瑰宝	(71)
8. 讲究销售艺术 企业效益显著	(75)
9. 群星中的一颗新星	(78)

人才篇	(82)
1. 企业之魂	(85)
2. 矿泉酒香靠人才	(88)
3. 凝聚力之歌	(92)
4. 建筑装饰家胡景祥	(95)
5. 张森的治厂之道	(98)
6. 勇于改革的青年厂长崔平道	(102)
科技篇	(108)
1. 科技星火	(111)
2. 走挖潜改造之路	(114)
3. 在技术开发中振兴	(118)
4. 由谷底崛起的孟县造纸厂	(122)
5. 成功的秘诀	(126)
6. 三次技术改造迈出三大步	(128)
7. 靠科技兴旺的南阳肉联厂	(132)
8. 依靠技术改造 加速企业发展	(136)
信息篇	(139)
1. 信息灵 企业兴	(141)
2. 以信息为导向	(144)
3. 靠信息救活企业的盛宝勤	(147)
4. “找米下锅”	(150)
5. 善用信息 企业崛起	(155)
思想政治工作篇	(160)
1. 牛振山治厂新招	(163)
2. 以诚待人 以情感人	(168)
3. 坚持四项教育 培养企业精神	(172)
4. 宋树钦的成功诀窍	(176)
5. “发动机”厂长卫小玉	(180)

	6.扭亏为盈靠“三心”	(184)
管理篇		(188)
	1.推行目标管理 增强企业活力	(191)
	2.从严治厂摘掉亏损帽	(195)
	3.竞争中的压力和动力效应	(197)
	4.坚持改革搞活 促进企业发展	(201)
	5.在改革中腾飞	(205)
	6.一个焕发青春的老厂	(209)
	7.调整产品结构 不断深化改革	(211)
	8.改善企业经营管理 增强内部消化能力	(216)
	9.抓管理 创优质	(219)
	10.在竞争中奋进	(222)
	11.变压力为动力 矿灯创国优	(226)
	12.向管理要效益	(228)
	13.小电厂 大贡献	(232)
	14.开源有道 节流有方	(236)
质量篇		(240)
	1.质量是企业赖以生存发展的支柱	(243)
	2.以优质取胜	(246)
	3.以质量求生存 以质量求发展	(249)
	4.加强质量管理 提高经济效益	(253)
	5.在改革中增强企业活力	(255)
信誉篇		(260)
	1.信誉赢得四海客	(263)
	2.一个不姓“贷”的企业	(267)
	3.老树开新花	(272)
	4.重质守誉雄踞全国四强	(275)
	5.小企业走向大市场	(281)

6. 无私的购销员宋保州	(283)
战略篇	(286)
1. 把工厂办到非洲去	(288)
2. 南阳地区运输公司的振兴战略	(292)
3. 防腐劲旅	(296)
4. 社旗“轮毂”之路	(302)
5. 决策正确 治厂有方	(306)
6. 浙川铁合金厂发展战略“四字诀”	(309)
7. 扣西村塑料印刷群体的崛起	(314)
8. 制定正确战略 不断深化改革	(317)
传略篇	(321)
1. 河南省地方煤矿最佳矿长连奎升	(322)
2. 造纸设备行家武建章	(328)
3. 以法治厂的农民企业家冯师忠	(334)
4. 科技实业家黄金利	(338)
5. “十优”矿长孙国钧	(342)
6. 优秀青年矿长贺朝建	(345)
7. 女强人张惠芳	(350)
8. 路，是这样走出来的	(355)
后记	(362)

领 导 篇

20世纪80年代，中国掀起了改革的大潮。改革的年代是一个英雄辈出的年代。中、小企业的一大批领导者、企业家，是改革大潮中的弄潮儿，他们在改革的道路上开拓奋进，在商品经济的海洋中劈波斩浪，写下了新时期企业领导者的光辉篇章。

企业的发展壮大，需要大批优秀领导者。企业的领导者（厂长、经理）是企业的法人代表，对“两个文明”建设负全面责任。中小企业在国民经济体系中占有十分重要的地位，起着不可忽视的作用，因此，这些企业领导者担负着非常重大的责任。特别是在当前改革的关键时刻，新旧体制交替，产生种种磨擦，各种矛盾纷呈，中小企业面临着许多新的问题。在建立社会主义商品经济新秩序的过程中，如何建立和完善企业内部的经营机制，加强企业的经营管理，科学地组织企业的生产经营活动，提高经济效益和产品质量，使企业在竞争中立于不败之地，这是每一个企业领导者在全面深化改革中必须认真研究并加以解决的重大课题。

一个成功的企业领导者，是企业组织系统的卓越指挥者。他能够统筹全局，抓住决策、用人和管理这三项根本工作，善于指挥和协调人、财、物，善于争取和利用时间、空间，始终掌握企业生产经营的主动权。企业领导者应该成为全体职工团结的核心。企业的人员来自四面八方，每个人的才能、经历、志趣和要求各不相同，企业领导者必须将全体职工团结在自己的周围，将

各种力量拧成一股绳，使大家心往一处想，劲往一处使，凝聚成群体的合力，去实现企业总体的目标。企业领导者作为全体职工的带头人，必须既脚踏实地，又具有远见卓识，能够准确地预见未来，把企业引向胜利的坦途。

根据我国社会主义初级阶段生产力落后、商品经济不发达的突出特点，要求所有的企业领导者要坚持生产力标准，要树立“时间就是金钱、效益就是生命”的新的价值观念，去创造更多的社会财富，最大限度地满足人们日益增长的物质文化生活需要。从这个意义上说，谁为社会奉献的越多，谁就是好的领导者。社会主义企业的领导者要正确地认识和处理国家、企业和个人三者之间的利益关系，企业经济效益和社会效益、环境效益的关系，并运用自己的聪明才智为振兴中华、为企业的发展而艰苦奋斗。这样，全社会就会更加支持和爱护他们，劳动者就会更加拥护和追随他们。在开拓、创造和奉献中，他们的人生价值就可以得到更大的实现和更高的升华，我们的社会主义现代化事业就会获得更大的成功。

当然，社会主义事业的迅速发展是各种力量所形成的合力起作用的结果。就企业领导者来说，要取得事业的成功，除了要树立新的价值观念，要有开拓精神、奉献精神和强烈的事业心、责任感之外，还必须具备一个领导者应有的良好素质。《孙子兵法》中说：“将者，智、信、仁、勇、严也”，这五大要素，对于当代企业的领导者来说，也是不可缺少的。所谓智，就是要有渊博的知识和超常的才能，特别是现代科技知识、管理知识和才能；所谓信，就是说话算数，说一不二，说到做到，取信于人；所谓仁，就是要关怀职工和下属，以诚待人，以情感人，与职工心心相印、息息相通；所谓勇，就是要有胆有识，勇于决断，敢于负责；所谓严，就是要有科学的态度，要有严肃的作风、严格的纪律，赏罚分明、赏罚适度。企业领导者要成为将帅之才，才

能带领企业的千军万马在社会主义有计划的商品经济的“战场”上纵横驰骋，立于不败之地。如果我们的企业领导者能够学会运用现代科学的领导方法和艺术，能审时度势，扬长避短，刚柔相济、随机应变，将会使千万个企业以更快的速度向前发展。

改革是一项全新的事业，改革是一个不断深入的历史过程。在全面深化改革的道路上，还会出现许许多多的新情况、新问题和矛盾，需要我们的企业领导者去研究、探索 and 解决。只要企业领导者们认真贯彻党的基本路线和各项方针政策，有“振兴中华、实现四化”的伟大气魄，发扬艰苦创业、开拓创新的精神，紧紧地依靠广大职工，激发他们的主人翁责任感，充分发挥他们的主动性和创造性，一定可以在社会主义商品经济的无限广阔的天地里，大展宏图，干出一番无愧于党、无愧于人民、无愧于子孙后代的惊天动地的伟业！

前进吧，新时代的企业家们。企业腾飞之路，就在你的脚下！

开封市第一个公开 招聘的厂长赵峰

实行全员风险抵押承包；经营大家管，风险大家担，利益大家得。

1986年11月《开封日报》刊登了这样一条消息：“开封量具刃具厂被做为开封市第一家改革试点，面向社会公开招标选聘厂长……。”这消息如一石击水，振动了古都汴梁。改革的浪潮开

始冲开了传统的用人制度的僵硬板块，这在企业界内外产生了强烈的反响，刹时成了古城街头巷尾议论的中心。人们关注着，谁有勇气第一个站出来应招，谁有能力第一个被应聘。热心改革的有志之士40多人，前往投标应聘。这当中有从事企业实际工作多年的管理者，有决心一试的电大经济管理专业的毕业生，其中最引人注目的还是刚学习归来不到五个月的原厂长赵峰同志。

曾获双大专文凭的赵峰，从内心讲，对选择量具刀具厂做试点是理解和支持的，并对改革的深入感到振奋，他并不计较厂长的乌纱，但对他这个曾两次扭亏为盈的厂长还要再过招标竞争的关，感情上确实不容易接受。激烈的思想斗争以后，反而使他以企业家的胆识和气魄，冒着落聘后会引起种种舆论压力的风险，去投标应试了。扎实的理论基础和多年丰富的实践经验编制的治厂方案，使他以惊人的勇气提出这个多年亏损厂，实行联利联资承包经营后，三年实现利润总额为70万元的目标。第一年利润数超过以前三年的总和，第二年要翻一番，第三年继续增长50%。经过严格考核和临场答辩，他以最高分应聘为开封市第一位公开竞争中标厂长。

一、扭亏为盈

“奉命于企业危难之际，受任于严重亏损之时”，这句话用在赵峰身上真可为恰如其分。1983年的量具刀具厂已整整亏损了10年，亏损额高达近200万元，等于把国家对这个厂的投资基本亏光，企业濒临绝境。当年仅35岁的赵峰，3月份由副厂长升任厂长，他清醒地认识到：只有锐意改革，才是企业唯一的出路。通过深入调查研究和广泛征求意见，他在开封市较早地实行了企业内部承包经济责任制，对企业内部领导体制、人事制度、

机构设置和分配方法等方面进行了大胆的改革，毅然推出了车间承包、聘用制、分级核算，联系责权利重奖重罚的经济责任制和与之相配套的改革措施。上任当月，根据企业经营情况就自上而下地扣罚了职工60%的工资，以强硬的手段确定了责任制是厂内法规的地位，挖了企业靠国家，职工依赖企业，吃“大锅饭”的老底，使得量具厂枯木逢春，出现了新的生机，1983年在上级部门允许量具厂亏损10万元的情况下，反而奇迹般地盈利了3.5万元，一举甩掉了量具厂连续10年亏损的帽子，职工年终第一次分到了奖金，尝到了改革的甜头。主管局对此给予了嘉奖和表彰，开封日报和省广播电台也及时对量具厂通过改革一举扭亏为盈的消息进行了报道。

1984年，赵峰同志又继续深入地进行改革，在巩固已取得成绩的基础上，使企业进入了稳定上升的阶段。之后，强烈的求知欲又使他在繁忙的工作中，考取了中国人民大学工业经济管理专业函授班和省委党校大专班。两年中，他以惊人的毅力，同时完成两班学业而取得双大专文凭。1986年下半年，量具厂由于种种原因，又出现了亏损，外出深造两年刚刚返厂的赵峰，对症下药，调整方案，制止了企业又一次滑坡，使该厂再次扭亏为盈。也就在同时，量具厂被选作开封市第一个公开招标承包的试点企业。

二、系统改革

中标对赵峰来说，不是精神的解脱，而是面临着更大的风险和压力，以承包指标三年70万元利润的数字来看并不高，但对机械加工行业中工具制造的中小企业，工艺要求严格，成本高，利润少，已经不易，尤其是对连年亏损，底子薄，已基本丧失活力

的量具厂来说，确实是块难啃的“硬骨头”。赵厂长果断地把竞争机制引入到企业内部。按他的总体设计方案，进行了系统改革。第一，实行机构改革，将原有的14个科室重新组建为经营、生产、技术、政治、综合五大办公室，做到精简高效，一职多能。进一步缩小核算单位，一律实行独立核算，自负盈亏、并实行“任期目标责任制”，进行季度初评，半年中评，年终总评三期考评制度，同职工签订《工作劳动合同书》，实行企业内部计件、效益、浮动、利润与奖金挂钩等工资分配形式，形成厂部、车间、班组、个人之间的一整套既相互制约又相互联系互相促进的管理体系，使责权利达到有机地统一。第二，实行企业内部优化劳动组合，采取“双向组合”的方法，定岗、定员、定任务，达到提高生产效率的目的。象四车间机加工原为两班生产，督促干活还不见效，优化组合后，成为一班，反而提前和超额完成任务。该车间1987年利润7万元，优化组合的1988年利润猛增到17万元。赵厂长在推行优化组合过程中，不搞一锤定音，使岗上岗下都有压力，始终保持一种竞争势态。第三，实行全员风险抵押承包，本着“经营大家管，风险大家担，利益大家得”的原则，把全体职工的利益和经营者的利益紧密地联系起来，根据职工所负责任的大小，分别缴纳数额不等的风险抵押金。企业完成任务，抵押金保息退还给予奖励，否则用抵押金弥补。这就把企业、经营者、职工三者利益紧密地结合起来，大大增强了企业的活力。

系统改革的成功给量具厂带来了深刻的变化，1987年如期完成承包指标，产值提高了50.2%，职工收入增加了16.9%。1988年提前两个月完成计划，利润为1987年的两倍多，产值提高了23%，职工收入增加了46.6%，全员劳动生产率提高了27.5%，各项经济指标已基本达到省一级企业标准，顺利通过了市级先进企业的验收。看到企业承包的成功，一些刚进厂未缴纳风险金的

职工欣喜万分，纷纷找到赵峰要求缴纳或增加抵押金数额，改革在量具厂正深入人心。

三、产品开发

有战略眼光的赵峰深知要使企业健康发展，必须有充足的技术储备，不断开发出过硬的产品。若不彻底扭转产品单一的状况，就不可能根除被动局面。他组织有关人员对全厂进行综合论证，深入对技术产品情况进行认真分析；在生产常用量刃具方面，本厂缺少先进的设备、雄厚的资金和计划内充足的原材料等优势，很难在市场竞争中同哈尔滨、成都等量具厂抗衡，但开封量具刃具厂是河南省唯一能同时生产量具刃具两种产品的厂家，有船小好调头、在生产小批量多种经营方面具有优势。

为发挥企业的优势，赵峰先从调动技术人员的积极性入手，为他们提供良好的条件，实行目标管理配合相应的奖励制度。并同有关科研部门建立密切的联系。人用活，结硕果；产品开发给企业增添了后劲。量具刃具厂研制成功的焊接检验尺填补了我国焊接质量检验上的空白，获省重大科技成果奖。同有关部门联合研制的硬质合金旋转锉，在武汉市召开的全国工具会议现场表演，引起轰动。现在这两种产品已成为厂里的主导产品，焊接检验尺共有3种规格，在全国是独家生产，在全国首家生产的硬质合金旋转锉有30多种规格。两种产品已畅销全国29个省、市、自治区。高质量的产品开发以技术开发为基础，注重新技术的推广应用是量具厂产品开发又一特点。虽然他们在旋转锉生产工艺和技术方面有一定的优势，但仍和有关科技研究单位联合研制成功了微电脑控制的多座标刃磨机，在全国还是独家使用。为此获省计经委颁发的微机推广应用奖，赵峰也被市经委授予技术开发先

进工作者荣誉称号。目前，这个厂在保持卡尺、千分尺等传统产品生产外，还注重多种经营，恢复了电器产品的生产，如今这个厂开发的新产品有锁气器、硬质合金铰刀、钻头、快速夹紧钳等产品已陆续投入生产，仅1988年开发的新产品就创收入55万元。

赵峰做为开封市第一位公开招标选聘的厂长，没有辜负古城人民的期望，脚踏实地的在企业改革中开拓奋进，以实绩赢得了荣誉。1986年被评为重工系统劳动模范，1987年出席市第五次党代会，1988年获省机械电子工业厅“先进企业管理者”称号，面对荣誉他在冷静地思考：如何在治理经济环境，整顿经济秩序的新形势下，完成更高的承包指标，迎接新的考验。

改革中的创业者路兴德

群雁无首难成行，羊群走路靠头羊。企业在改革的大潮中前进，要靠掌舵人。

南阳石油分公司，在三中全会以后的10年中，总共实现税利4276万元，人均创利14.25万元，等于赚回了6个石油公司的总投资，特别是近几年，他们是一年一个台阶，1988年人均创利3.4万元，在省属17个分公司中，他们第一个实现十好油库评比唯一的一个三连冠，争得竞赛“光明杯”。南阳地委、行署命名他们为“标兵文明单位”，该油库连续五年被评为省先进单位。1987年省商管委和省石油公司把全省唯一的特级奖励证书颁发给了该公司经理路兴德同志，人们称他为“改革时代的创业者”，他带领着