

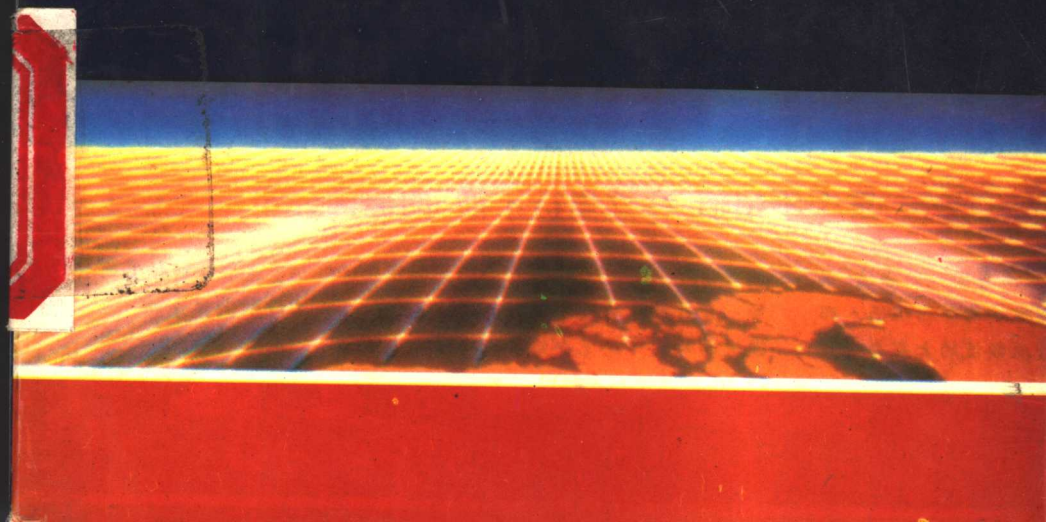
CONFIDENTIAL
INSTRUMENTALITIES

秘密武器

China Rural Entrepreneurship

中国乡镇企业成功之路

主编 齐景发 李树林 宗锦耀



总 序

陈 俊 生*

党的十一届三中全会以来,我国乡镇企业迅速崛起,令世人瞩目。1993年,乡镇企业总产值占全国社会总产值的36%,占农村社会总产值的71%;乡镇工业总产值占全国工业总产值的47%。在世界经济正处于普遍不景气的时期,中国经济则保持着较快的发展速度,其中乡镇企业起了重要的作用。乡镇企业能够异军突起,被国外权威人士称为中国经济发展的“秘密武器”,奥妙在哪里?我看原因很多,其中最根本的一条,是乡镇企业率先冲破传统计划经济体制的束缚,成为我国社会主义市场经济发展的先导力量,在不断改革、不断实践和发展的基础上,逐步形成了乡镇企业独特的企业经营机制和管理制度。总结乡镇企业新鲜经验,研究乡镇企业管理制度,探讨乡镇企业在新形势下,如何深化改革、持续发展,无疑具有积极的作用。《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》这本书

* 作者是国务委员

所阐述的内容是很有意义的。

我个人认为,研究乡镇企业的管理,意义有以下3点:

第一,中国乡镇企业的成功经验是建设有中国特色社会主义理论的重要组成部分。世界工业发展的模式,一般都是从城市开始,城市工业发展又常常以损害农民利益为代价。我国的国情和特点,决定我们不能走西方某些国家工业发展的模式,而要另辟新路。改革开放以来,我国政府在政策上支持和鼓励广大农民大力发展乡镇工业。经过十多年的努力,乡镇企业已经成为我国工业的一支生力军,目前正在从“三分天下有其一”向“半壁河山”迈进。事实证明,大力发展乡镇企业,不但是我国农村奔小康的必由之路,而且是通过农村工业化,进而实现国家工业化的一条有效途径。中国乡镇企业的成功道路,回答了在我国国情条件下,实现工业化的途径、步骤和方法;企业怎样走向市场,并在市场竞争条件下,如何进行管理和不断地发展自己。乡镇企业发展中遇到的问题,正是我国其他工业企业即将遇到和需要认真解决的问题;乡镇企业走向市场经济的超前性,为其他企业提供了先例和经验。这是一笔宝贵财富。

第二,乡镇企业管理制度是市场经济条件下的一种创新。这个制度是在市场经济竞争中不断学习、总结、积累而逐步形成的。乡镇企业高速发展并取得举世瞩目的成就,是与他们有效的管理分不开的。这些管理不是从计

划经济运作中照搬过来的,而是他们靠改革,靠实践,在企业独特经营机制基础上形成的。本书提出的著名企业在管理上的一些共同品质,很有新意。

第三,总结新鲜经验,研究企业管理实践问题,是当前的一项重要任务。今后乡镇企业发展,很大程度上要靠管理。但是乡镇企业管理制度只能从实践中来,把实践经验上升为理论,然后去指导实践,这是马克思主义的认识论。我们在理论和实践相结合的问题上,要下更多、更艰苦的功夫。当前,对乡镇企业的性质和作用的想法不一,对乡镇企业的管理经验认识不足。我国许多著名乡镇企业十多年来积累了宝贵的管理经验,还没有进行系统的研究,经验还没有变为共同财富。从社会大环境来看,重硬轻软、重技术轻管理的现象普遍存在。所有这些都直接影响着理论与实践的结合。在本书中,我国著名乡镇企业案例研究,为这种结合进行了成功而有效的探索。我们要宣传和推广这些实践和理论成果,使之更好地为企业发展和改革服务。

《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》这本书,对教育职工,改进管理,促进企业发展,都会有直接帮助。学习和运用现代企业管理方法,研究新的实践问题,解决企业难题,这应该是企业界、科学界和政府部门共同的职责和任务。

1994年4月

前 言

总结我国乡镇企业的新鲜经验,研究乡镇企业管理制度,是建设具有中国特色社会主义理论体系的重要组成部分,同时,也是一项巨大而复杂的系统工程。1993年2月,我们以乡镇企业管理问题为研究纲要,采取“软着陆”方法,实行“政、研、企”相结合,由农业部、国家计委、中国管理科学院科技进步研究所以及12所高校和科研单位、12家著名乡镇企业等26个单位,近百名专家、管理干部和企业家,对我国著名乡镇企业的管理问题进行了历时1年多的调查研究,在此基础上形成了《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》一书。这是对中国著名乡镇企业案例调查的一项重要研究成果。

我国乡镇企业的出现,不仅在中国,而且在世界上也是一个创举。10多年来,乡镇企业对我国经济发展做出了突出贡献,预计本世纪内可实现“半壁河山”。国外权威人士认为“乡镇企业是发展中国经济的‘秘密武器’”。

现在,摆在我们面前的一个任务是,如何了解我国乡镇企业成功的背景,根本原因;怎样认识著名乡镇企业成

功的特点和共同之处；怎样总结和建立具有中国特色的乡镇企业经营机制和管理制度。

为了解决上述问题，我们从全国乡镇企业中选出 50 家著名乡镇企业作为研究对象，进行了系统的调查研究。结果表明，这些著名乡镇企业是我国社会主义市场经济条件下企业创新管理的探索者。可以说，他们是我国企业管理界的佼佼者。我国著名乡镇企业成功的因素是多方面的，但其根本原因在于，创立和形成了具有特色的乡镇企业经营机制和管理制度。当前，向西方学习市场经济管理方法，对推进我国现代企业制度的建立是必要的，而我国乡镇企业成功之路，也是我国企业界需要就近研究和学习的。乡镇企业成功经验来自国土，容易掌握弄通，学以致用。正是在此背景之下，才有《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》的酝酿和问世。《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》一书将向企业界提供一种来源于具体经验，又高于企业经验的共同品质和方法。这种方法人们能够在企业管理中取得明显效果，这也是本书的出发点和目的之所在。

《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》将是一本反映我国乡镇企业最新管理成果的文库，今天出版的仅是这个卷集的第一卷，其他后卷将在北京陆续出版。

《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》一书的出版，将会引起我国政府部门、企业界、学术界和社会的普遍关注。国务委员陈俊生对《秘密武器——中国乡镇企业

成功之路》一书给予了高度评价,并亲自为本书作序。中国管理科学院院长田夫为此书写了跋。在此我们表示衷心感谢。

中国著名乡镇企业案例调查研究委员会

1994年3月

目 录

总 序	陈俊生 (1)
前 言	(1)

上篇 迈向新理论

第一章 理论与方法	(3)
一种具有特色的企业管理制度	(3)
(一) 实践出理论	(4)
(二) 两种企业管理制度的比较	(6)
成功的秘诀	(8)
(一) 两个不同的概念	(9)
(二) 著名乡镇企业成功的特色	(11)
(三) 成功乡镇企业的共同品质	(13)
研究的方法	(19)
(一) 研究对象的选择和设计	(19)
(二) 研究方法的主要特点	(22)
第二章 成功之路	(29)
浙江万向集团公司	
以科技、人才、管理为本 靠质优价廉称雄市场	(29)

江苏红豆集团公司

优化企业要素 创造名牌工程 (44)

山东国华实业集团总公司

利用资源优势 开发出口创汇产品 (57)

浙江横店集团公司

发挥规模优势 走集团化发展道路 (65)

江苏诚怡集团公司

选准启动产品 重视技术创新 实行有效管理 (75)

江西南昌顺外农工商联合企业总公司

多角化经营 农工商并举 全方位发展 (83)

浙江上虞风机厂

驱动科技和管理的两个轮子 (93)

辽宁大连渤海企业集团公司

建立灵活的经营机制 追求高效率管理 (102)

四川新兴集团公司

一业为主 以联扩展 多种经营 (113)

江苏苏州达胜皮鞋总厂

靠质量抢占市场 靠管理提高效益 (120)

山西霍州辛选企业集团公司

强化管理基础 推进“希望”工程 实施发展战略 ... (129)

广西平南桂安实业总公司

外抓市场契机 内抓科学管理 (136)

下篇 管理成功要诀**第三章 超级营销 (149)****1. 获取市场信息 4 招 (149)**

2. 跨越陷阱的战术	(150)
3. 延长产品的生命线	(151)
4. 一个新的企业道德观	(153)
5. 高质量产品万里行	(153)
6. 正品产出率怎样达到 99.8%	(154)
7. 产品成本降低之法	(155)
8. 赵玉清扭转亏损 3 诀	(156)
9. 寻找合作伙伴的秘方	(157)
10. 把广告做到顾客的心坎上	(159)
11. 流动信息的定点处理	(160)
12. 售后服务的 6 种方法	(161)
13. 给销售人员定级	(162)
14. 营销联络网	(163)
15. 直线销售法	(165)
16. 市场竞争的三步曲	(166)
17. 一种占领市场的策略	(169)
18. 提高产品优质率的方法	(172)
19. 对名牌寻求法律保护	(173)
20. 占领市场的一句格言	(174)
21. 开发产品线	(175)
22. 不跳过管理的第一道关	(176)
23. 一种扩大生产规模的良策	(177)
24. 煤炭促销策略	(178)
25. 一种工效工资	(178)
26. 企业扶植乡镇经济的实例	(179)
27. 法情相融的企业管理方法	(180)
28. 产品从滞销到畅销的两条措施	(182)

第四章 经营艺术	(183)
29. 差额结算法	(183)
30. 目标树管理法	(185)
31. 评分挂牌管理法	(186)
32. “反可行性”分析法	(187)
33. “三五”分配法	(188)
34. “两定三联”计酬法	(190)
35. “四可靠”销售法	(192)
36. 巡视管理法	(193)
37. 企业经营辩证法	(193)
38. 联利计酬浮动工资制	(194)
39. 阶梯式的用工制度	(196)
40. 机器包干使用制度	(197)
41. 双层分配制度	(198)
42. “两保三包四定”经济责任制	(200)
43. “五挂勾”经济责任制	(201)
44. 领导带头的作用	(202)
45. 消除工资、奖金分配不公的方法	(203)
46. 销售管理术	(204)
47. 靠“企业宪法”治厂	(205)
第五章 高层管理	(207)
48. 鲁冠球的特点与风格	(207)
49. 尹大荣的特点与风格	(207)
50. 孙克诚的特点与风格	(208)
51. 杨吉奎的特点与风格	(208)
52. 怎样塑造企业家的形象	(208)

53.	怎样塑造企业产品的形象	(210)
54.	怎样保持企业的形象	(212)
55.	公生明 廉生威	(214)
56.	如何造就企业家群体	(215)
57.	“逆向思维”决策法	(217)
58.	坐“两条腿板凳”机制好	(218)
59.	管理是一台戏	(219)
60.	决策中的超前意识	(220)
61.	经营决策成功的两个技巧	(221)
62.	正确决策的 3 个重要前提	(222)
63.	企业领导群体结构 4 要素	(225)
64.	“两个轮子”的哲学	(226)
65.	“技术与管理”相结合方法	(227)
66.	横店集团组织理论	(228)
67.	“航母编队”的组织形式	(231)
68.	诚怡集团的管理模式	(232)
69.	横店集团机构与管理方式	(234)
70.	合资企业的管理委员会制度	(237)
71.	“三合一”的立体管理模式	(238)

第六章 科技进步

(241)

72.	横店总裁的人才观	(241)
73.	徐文荣的用人 4 诀	(242)
74.	诚怡老板的用人之道	(243)
75.	肖水根的人才观	(244)
76.	人才开发的实践	(245)
77.	人才就是财	(246)
78.	怎样同科技人员交朋友	(247)

79.	动脑筋者得奖	(249)
80.	外聘不见外	(249)
81.	搭舞台留人才	(250)
82.	选拔、考核、使用干部新标准	(251)
83.	“产、学”联合实例	(252)
84.	企业与高校稳定合作的方法	(253)
85.	不可忽视同高校合作的另一问题	(254)
86.	企业智力投资的方法	(255)
87.	企业开办时如何获得技术	(256)
88.	开发人才资源的 4 种方法	(257)
89.	靠政策创造技术优势	(258)
90.	科技兴厂战略措施 3 则	(261)
91.	创造高效益的途径	(263)
92.	选择技改项目易忽视的问题	(266)
93.	技术致胜的两个实例	(267)
94.	从技术改造中寻求生长点	(269)
第七章 发展策略		(270)
95.	国华形象是怎样树立起来的	(270)
96.	顺外企业精神	(271)
97.	“拼命三郎”精神	(273)
98.	辛选企业精神	(274)
99.	新兴企业精神	(275)
100.	“三硬”文化现象	(276)
101.	达胜企业文化 4 例	(278)
102.	渤海企业之魂	(281)
103.	“中国磁都”在横店	(284)
104.	内部银行的 3 个中心作用	(286)

105.	企业发展的 3 个不限	(287)
106.	引进外资 6 条经验	(288)
107.	“起死回生”术	(289)
108.	企业的“桥”和“船”	(290)
109.	开拓国际市场的 4 个策略	(293)
110.	企业横向联合 4 诀	(297)
111.	承包合资企业的管理	(299)
112.	借梯上楼	(300)
113.	安渡危机的策略	(302)
114.	“三点式”借鸡下蛋	(303)
115.	“小庙安下大菩萨”的诀窍	(305)
116.	“一石三鸟”股份制	(307)
117.	“三业联动”战略	(309)
118.	“十丁抽一”策略	(312)
附录		(313)
著名乡镇企业索引		(313)
著名乡镇企业家索引		(320)
跋		田夫 (323)
后 记		(327)

上篇 迈向新理论

THE
NEW YORK
PUBLIC
ASTOR LENOX
TILDEN LIBRARY

第一章 理论与方法

乡镇企业成功的理论和方法,是一个贯穿全书内容的议题。本章所提出的理论和方法,只是全书的一个引子而已,其主要内容包括:一种具有特色的企业管理制度,成功的秘诀,研究实践的方法等3个方面。

一种具有特色的企业管理制度

两年来,对中国著名乡镇企业案例的调研所获得的第一手资料,充分证明:我国著名乡镇企业成功的管理,是我国社会主义市场经济条件下一种企业管理的创新,是具有中国特色的企业管理制度。现在提出乡镇企业的管理制度问题,在理论和实践上都会遇到许多不可回避的问题。

第一,有人不承认乡镇企业有什么创新管理,对乡镇企业的管理制度仍表示怀疑。

第二,到目前为止,对乡镇企业的管理经验缺乏系统地研究,即把乡镇企业的灵活机制这一管理侧面,作为乡镇企业整个管理的全部,这就使人们产生了不少误解。

第三,著名乡镇企业创新管理与国有企业的规范管理是什么