

山东名优企业

成功之路

张庆仁 主编

中国广播电视出版社

山东名优企业成功之路

张庆仁 主编

中国广播电视出版社

山东名优企业成功之路

第二分册

张庆仁 主编

*

中国广播电视出版社出版
(北京复兴门外真武庙二条九号)

济南新华印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 18印张 460千字
1991年12月 北京 第1版 1991年12月第1次印刷

ISBN 7-5043-0820-X/F·40 定价：7.60元

主 编	编 委	张庆仁	
		张庆仁	秦 齐
		祝夷东	何卫东
		李应杰	刘昌舜

前 言

十年来，在改革开放的大潮中，山东企业界涌现出一大批先进企业和优秀企业家。这些先进企业和优秀企业家改革创新、开拓进取，走出了一条成功之路。具体到每一个企业来看，各有其赖以成功的过人之处：有的在体制改革方面大胆探索，勇于创新，为同行业的改革发展提供了目标模式；有的在经营筹划方面决策准确，谋略过人，向人们展示了其成功的经营之道；有的在企业管理方面思想新颖，独具匠心，博采众长，善假于物，将古典的哲学思想及现代科学理论运用于企业管理，创造性地发展了现代企业管理科学；有的在发展战略方面运筹帷幄，举长策、抓契机，因应变化发展，以高超的发展战略决胜于激烈的市场竞争之中；有的在企业文化方面具有精辟的见解，寓高深理论于日常实践，寓管理艺术于平常生活，靠企业文化凝聚，以企业精神激励；有的善于做思想政治工作，发挥思想政治工作的强大功能，激发群众的奉献精神和生产积极性；有的艰苦创业，无私奉献，矢志开拓，“开弓没有回头箭”，其感人事迹鼓舞人们奋勇向前……

对于进一步深化企业改革、增强企业活力，提高经济效益，其成功经验可资借鉴。为具有系统整体性而将其汇集，则蔚为大观。

本书是理论与实践相结合的产物。首先，它所论述的是现实经济实践中亟待解决的问题。本书不是将问题、经验简单地堆砌，而是对问题进行深入地探索，对经验从理论上概括、总结，将实践上升到理论，从特殊上升为一般，使之具有普遍的参考价值和指导意义。其次，本书的理论来自于实践。总结成功的经验，从实践中汲取营养，提出更新的思路反馈于经济实践，为经济实践服务。理论与实践的有机结合是本书的重要特征。

本书所述大多都经过了实践的验证，是先进企业的成功之路。正是因为如此，我们衷心希望它能从理论上成为深化改革的参照系，能够从实践上帮助企业界同行找到一条成功之路。

编 者

山东名优企业成功之路

目 录

前 言

改革创新篇

对外开放与企业改革·····	陆涌华	3
改革创新——企业发展的动力源泉·····	张汉云	29
深化企业体制改革 增强企业内在动力·····	肖相武	37
立足改革抓管理 开拓经营增效益·····	王刚 来永乐	45
完善承包责任制的探索与实践·····	寇福临	56
合资企业的管理体制和经营机制 ——深化改革借鉴·····	周之乐	64

经营谋略篇

目标市场的选择及经营战略问题

·····	谭培基 钱家庆 甄峰珠	73
巧避竞争锋芒 开拓两个市场 ——海阳县水泥厂靠灵活的营销策略取胜·····	祝永利	85
强化经营决策 提高企业的应变能力·····	陈福堂 王喜胜	95
研究经营环境 积极开拓市场·····	孙清祿	106
产品销售也是“一线”·····	何振洲 傅洪泽	117
提高企业素质是竞争制胜之本·····	李钊荣	124

管理科学篇

- 转轨变型飞速发展 强化管理效益猛增.....孙毓镗 139
- 岗块连锁管理法.....温振乐 温希东 149
- 透明工效管理法.....周大庆 159
- 建立现代化的质量管理体系.....贺绍林 166
- 全方位地优化现场管理.....周洪旗 张艳良 原所栋 180
- 强化经营管理 加速资金周转.....白怀珍 190
- 推行厂内银行 提高经济效益.....姜宗国 197
- 企业是科技开发的主体.....张廷彦 205
- 加快技术改造 提高产品质量.....杨毓修 王素霞 215
- 推动技术进步 争创世界一流.....蒋树忠 222
- 节能降耗的系统化管理.....于振敏 周玉松 229
- 运用科学管理 确保安全供电.....张宝玺 237

发展战略篇

- 实施经营战略 推进企业长期稳定发展.....戚文 247
- 中小企业发展战略与实践.....邓书刚 259
- 产品开发与产品结构调整的战略决策和实践.....冯焱庆 271
- 试论企业稳妥协调发展.....傅瑞峰 278
- 县级电力部门的社会经济功能和发展规划.....张宝玺 288
- 走联合办电的道路 推动乡村经济发展.....程少亭 296
- 乳品工业发展的“文登模式”.....孙日明 304

企业文化篇

- 优良的企业文化是企业发展的巨大推动力.....徐金山 313

培育企业精神 强化精神激励·····	韩庆球	324
增强企业凝聚力的理论与实践·····	刘桂连	334
企业文化建设是培养“四有”职工队伍的有效途径··	白怀珍	343
企业文化建设的探索·····	于怀群	351
企业文化建设的特点和发展方向·····	龙新华	360

思想政治工作篇

思想政治工作要结合经济工作去做·····	王梦山	373
新时期思想政治工作的六个新特点·····	迟元浩	383
思想政治工作规律探索·····	秦广和	393
青工思想政治工作理论与实践·····	于存胜 王继收	401

领导科学篇

全方位优化人才结构 发挥企业最大功能·····	王振元	411
企业家为将之道纵横谈·····	温希东	421

创业英雄篇

决胜于千里之外·····	蔡玉祝	429
鲁北新星·····	李延典 张新广	443
开拓与奉献·····	鲁东	455
一首创业的凯歌·····	舒在乐 舒丽 张立秋	465
学者型企业家·····	张生河 韩之林	476
危难之际勇挑重担·····	张敬斌 刘学海	489
改革者的艰难·····	更夫	495
女强人之路·····	宋国素	505

传播光明的使者

- 发展县级电力事业的“龙口模式”……………秦方运 515
- 峰岭电掣英雄颂……………李世武 吕守勋 527
- 葡萄酒香源于情
- 记葡萄酒专家彭德华的创业事迹……………巩谏东 537

政策建议篇

对管理者进行约束 维护企业自主权

- 规范所有权约束理论……………张庆仁 551
- 当前供水业存在的问题与对策……………肖相武 560

改革创新篇

对外开放与企业改革^①

国家体改委综合规划
和试点司副司长 陆涌华

我今天不是作报告，是交流一下信息。我今天要讲的是我国的对外开放与企业改革，主要提供一下信息。咱们山东省青年企业经济学会成立以来作了大量的工作，我有机会参加这个会议非常高兴。这个学会起到了政府部门所起不到的作用，它是联结政府和企业之间的桥梁，它为企业提供了大量的服务，为推进企业改革做出了贡献。我祝你们今年年会开得成功。

下面我就谈一谈对外开放与企业改革问题。我先讲一下

第一部分 我国对外开放的总体形势和格局

实际上，对外开放最后落脚点是企业走向世界。中国的企业走向世界，世界的企业走向中国，这就需要改革开放。通过开放，使我们看到我们的差距，看到我们奋斗的目标，看到我们企业在世界上的地位和作用。1980年决定成立四个经济特区，首先在特区对外开放，特区对外开放实际上也是企业引进外资、引进技术、引进设备，建立一批新兴的按照国际惯例运行的三资企

^① 本文系国家体改委综合规划和试点司陆涌华副司长于1991年10月10日在山东省青年企业经济学会大型理论研讨会上的专题报告，据录音整理。由于报告较长，整理时作了压缩、删节。

业；同时我们也对我们的国有企业、集体企业、乡镇企业进行改造。现在看来，这个战略决策是成功的，为我们提供了很多有益的经验。

我们的对外开放已由沿海地区向内地和边疆少数民族地区逐步开进，由城市向农村深入。对外开放本身的思想认识和理论认识也有一个过程。去年中央曾经讲过这样的话：我们企业“八五”期间和今后十年的对外开放主要是搞好新列的五个开放特区、沿海十四个开放城市和十四个经济技术开发区。今后十年的重点、“八五”“九五”的重点，对外开放搞好上海浦东等十个开发区。这是去年讲的，今年中央在理论和实践方面的认识又有所发展，开放、投资要扩大，今年3月份中央批准了27个国家级高新技术产业开发区，其中5个在沿海地区，22个在内地，说明内地我们也开放了。这27个国家级的高新技术开发区实际上也是一种小特区，基本上实行了经济特区的政策。高新技术产业开发区济南有、威海有，你们山东只批2个。这27个高新技术产业开发区已正在开始工作。除了这27个高新技术产业开发区，国家级的开发区以外，国家科委又在一些地方成立了国家科委级的高技术开发区，这是第二批的。国家科委级的，一个在广州——深圳，也就是珠江三角洲高新技术产业开发区；还有一个是(江)苏、(无)锡、常(州)高新技术火炬开发带；另外还有一个南通高新技术产业开发区，也是国家科委级的。另外还准备批准杭、嘉、湖高技术开发区，也是国家科委级的。其他一些地方也在搞一些地方级的高新技术开发区，象太原。今年8月份我去太原，它们仅仅成立20天，它的高新技术产值到年底将达到2亿多，高新技术的收入可达到2000多万元。无论是南方或北方，各地都在考虑如何对外开放，如何把我们的企业搞上去，把我们的经济搞上去。今年7月份中央又批准了3个边境贸易开发区，黑龙江2个(黑河和绥芬河)，内蒙古1个(满州里市)，这三个叫做边境贸易开发区。边境贸易开发区实际上也是小特区，特殊政策。它为边境贸易服务。假如要把沿海地区山东的产

品运到边境地区去进行边境贸易，运输距离太长，开了边境贸易开发区以后，你把山东的原材料运到边境等开发区，给你特殊政策，降低税收，还要实行退税，所得税15%，这对你的企业到那里加工一些成本低的产品有利，容易到国际上去竞争。

我们的对外开放分层次、分地区逐步开放，我们的企业无论是沿海地区经济特区，还是经济技术开发区，还是内地的高新技术开发区，还是边境贸易开发区，都是以企业为主。我们的优势企业就可以掌握这个机遇，到这些开发区，利用特殊政策优势，把你们的产品打入国际市场。这就是我们现在整个对外开放格局已经初步形成。

在形成沿海地区的开放格局中，我们曾经跨了六大步：第一步，成立了四个经济特区；第二步，开放了14个沿海城市，建立了十四个经济技术开发区；第三步就是开放了珠江三角洲、闽南三角地带、长江三角洲；第四步把广东、福建作为综合开发试验区，同时开放了辽东半岛、山东半岛；第五步我们建立了上海浦口开发区，是我国最大的、比经济特区还特区的开发区，同时，把济南纳入了沿海开放城市；第六步，成立了高新技术开发区和边境贸易开发区。通过这六步，我们已经形成了全国分层次、全方位开放的格局。

对外开放，加快了我们观念的更新和转换。长期以来，我们企业的观念是产品经济观念，依靠政府，原材料依靠政府调拨、产品依靠政府包销，依赖性很强，现在我们通过改革开放，把我们的企业推向市场，面向世界，看到我们的企业同世界的差距，我们的观念发生了新的变化，商品经济观念逐步代替了产品经济观念。商品经济观念最主要的是等价交换观念、竞争观念，经营决策方面要有超前意识、开拓精神，这是我们所缺乏的。现在，我们已经有相当一部分企业摆脱了对政府的依赖，自己走向了市场，走向了国际市场。

最近几年，你们山东省企业在竞争中学会了竞争，在全国经

济大滑坡的情况下，你们滑坡较小，保持了大约6.5%的增长进度，这个就不容易。所以，中央对你们很重视，你们有一批优秀的干部提拔到更重要的领导岗位上来，这是你们的光荣，也是我们山东企业界作出的贡献。

我们整个经济理论也发生了重大的变化。也就是说商品经济是任何一个地区、任何一个国家不可跨越的阶段，我们在过去的产品经济情况下，排除商品经济，把商品经济缩小，把市场缩小，要把商品经济赶出我们的生活圈子，几十年的实践证明赶不出去。中国的体制与苏联、东欧的体制还不完全一样，我们的商品经济一直存在着。我们在以指令性计划经济为主体的情况下，生活消费资料一直是商品，商品市场保留下来，这与苏联、东欧的体制有所不同。我们已积累了一定的商品经济的经验，所以我们当时保留了市场经济，是对斯大林时期观念的一种突破。斯大林认为社会主义社会存在商品生产，不存在商品市场，但实际上没有一个没有市场的商品经济，所以我们对苏联的模式有所突破。我们现在搞改革开放，搞企业改革，就是对传统思想的突破。没有对传统思想的突破，就没有我们改革的今天，也没有我们改革的未来，因而我们引用马克思主义的话也要对马克思主义的某些局限性进行突破。马克思主义认为世界进入共产主义是一起进入，但是列宁根据实践认为无产阶级革命可以在资本主义最薄弱的环节由一个国家首先夺取政权，这就是对传统的马克思主义思想的突破。我们依靠共产党的领导、农民阶级的力量取得了革命的成功，农村包围城市，这又是对苏联经验的突破，也是对传统观念的突破。至于我们现在的改革重心，也是对传统观念的突破，譬如我们的生产力观念，马克思讲过生产力是社会的物质基础，是社会发展的动力，是衡量社会兴衰的标准。我们邓小平同志经过几十年的经验的积累，认为生产力是衡量一切工作的标准，这是马克思没说的，包括我们党的工作，党的工作好与坏，看你是否推动了生产力的发展，你的企业效益提高了没有。假如

我们过去企业思想工作好，但我的产品没有销路，你说工作做好了没有，没有，只是作了一半。所以我们每前进一步，都是对传统观念的突破。

我们也要求我们的企业不要争拿中央红头文件，因为中央红头文件是在你们经验创造的基础上经过分析总结出来的，是最有普遍意义的经验，假如大家都不去创新开拓，那么中央红头文件依据什么呢？就没有出处啦。譬如我们制定的农村联产承包责任制政策，就是对安徽凤阳县的经验总结。凤阳县当时是十年九灾的地方，有很多人要饭，生产条件差，在文化大革命以后，群众在实践中创造了“包产到户”，市委书记总结了这个经验，认为对他们那里比较适合的。当时有分歧，有人认为是复辟倒退，这个市委书记说假若是复辟倒退要坐牢我去坐，要杀头就杀我，没有你们的责任，你们就这样干。就在这个时候，党中央农村经济研究室有个同志去调查，就把这个情况向中央作了汇报。同时其它地方也有这样的经验，但不叫包产到户，如内蒙叫口粮田。根据农村家庭联产承包责任制在全国大创经验的基础上，中央经过总结分析、提高、推广。这也是开拓精神。

企业承包责任制也是这样。企业承包借鉴了农村承包责任制的经验。82、83年进行试点，84年曾经总结，但当时两种观念，一种认为承包不是改革的方向，行为短期化，最后中央于84年否定了承包责任制。吉林省坚持了承包试验，一直坚持到87年，不仅使企业有了活力，而且财政收入每年都增长。过去，吉林省是财政补贴省，由于财政收入增长比较快，所以整个经济比较好。87年5月份新华社报道了它的经验，6月份中央组织了国家计委、国家体改委、财政部、银行联合调查组去调查了吉林省的承包情况，最后全面肯定了承包制。中央于6—7月份发了文件，红头文件下来了，这时候才全面推广。推广过程中的87—88年到达高潮，89年动乱以后又发生了分歧。当然我们承包也存在问题，承包单一化，短期行为问题没有解决。最近一、二年我们又把承包