

企业经营 管理探索

主 编:李必训

副主编:刘伏龙 林 春

广西民族出版社

序 言

刘贵访

党的十一届三中全会以来，各企业在改革开放过程中做了许多工作，取得了很大的成绩，经营管理也有了很大改进，积累了丰富的经验。许多企业领导人从理论与实践相结合的角度出发，总结自己在改革开放中如何办好企业的新经验，探讨进一步搞好改革和经营管理的新思路，写出了不少论文。这本《企业经营管理探索》，收进的只是这些论文的一小部分。

这些文章虽然题目小、篇幅短，每篇一般只说明一个问题，但是它言近旨远，具有典型性、普遍性，可由小见大，举一反三，推广应用。因此，编辑和出版这样的集子，无疑可为企业界提供颇有参考价值的材料。这对企业的治理整顿，进一步搞好改革和经营管理，提高经济效益和社会效益，都具有很大的意义。

就企业内部来说，这本集子是职工学习的好教材。企业做出了成绩，如果不从理论和实践的结合上加以总结提高，职工虽然也参加了，但不明白究竟，说不出所以然。通过总结，职工就会明白，哪些地方做得对，为什么对；哪些地方做得不对，为什么不对。这样，就提高了大家的认识。看到企业经营管理的成绩和经验，职工会受到鼓舞和鞭策，进一步树立主人翁的责任感，热爱企业，为企业争光；看到企业经营管理的挫折和教训，也能发人深省，避免重蹈覆辙。

从企业之间的关系来说，编辑出版这样的论文集，能够为企业之间沟通信息，并促进互相间的了解，得到启迪，提



B777884

高认识。各企业在改革和经营管理中所取得的成绩和经验，每篇论文一般都从一个侧面作了比较详细而具体的介绍，并从理论上作了分析，这就为其他企业提供了可资借鉴的宝贵经验。为了搞活企业，国家颁布了一系列政策。在政策相同的情况下，为什么有的企业经济效益好些，前进的步子大些，另一些企业经济效益差些，前进的步子小些呢？这就要从经营管理、科技进步、思想政治工作等各方面去找原因。这里面有发挥主观能动性的问题，也有工作方法的问题。企业之间，可以这本论文集为桥梁，彼此互相学习、借鉴，找出本企业和先进企业的差距，取长补短，改进工作。这对企业的进步与发展，对社会生产力的提高，都会大有裨益的。

（注：刘贵访是广西社会科学院经济研究所副研究员）

目 录

物资企业要更好地为生产企业服务	
.....博白县物资公司副经理	宁加芳 (1)
物资企业避免购销失误的对策	
.....原岑溪县物资公司经理	李 明 (5)
联利是搞好横向经济联合的核心	
.....原贺县物资公司经理	曾祥云 (9)
运用经济信息指导经营活动	
.....贺县物资公司副经理	吴寿荣 (12)
浅谈物资企业的职业道德	
.....南宁市机电设备公司经理	左玉华 (15)
物资企业防止短期行为刍议	
.....广西物资储运公司南宁分公司经理	周世良 (18)
沿海地区物资部门要努力发展外向型物资流通	
.....北海市物资供应总公司副总经理	陈家伸 (22)
谈谈加强农村物资供应网点的建设	
.....南宁地区物资总公司副总经理	农忠权 (25)
积极开发资源 保障有效供给	
.....博白县物资公司副经理	梁昌湖 (29)
提高应变能力 促进企业发展	
.....浦北县物资公司副经理	何潘铨 (32)

建立信息网络 搞好企业经营

.....南宁地区生产资料服务公司经理 雷玲玲 (36)

做生意要敢冒点风险

.....南宁地区物资总公司总经理 揣士琦 (40)

调查、论证是保证决策正确的重要环节

.....南宁地区燃料公司经理 黄金贵 (44)

尊重人 理解人 关心人

.....南宁铝厂党委书记 韦士喜 (47)

技术改造:提高企业经济效益必由之路

.....南宁铝厂厂长 黄文汉 (52)

试论“第二次竞争”的重要性

.....柳州气体压缩机企业集团公司董事长 田锡柱 (56)

关于企业集团形成和发展的几个问题

.....柳州气体压缩机企业集团公司总经理
柳州第二空气压缩机总厂厂长 林国强 (59)

试论两权分离的要害问题

.....柳州开关厂厂长 范绍沛 (65)

承包企业行为短期化的思考

.....原荔浦县饮食服务公司副经理 李一孚 (69)

企业出路:强化内部管理..... 李一孚 (73)

桂平旅游业发展前景初探

.....原桂平西山风景区管理所副所长 应 斌 (77)

从桂平西山看风景旅游区的多业经营

..... 应 斌 (83)

发展外向型企业的一些思考

.....柳州市第二棉纺织厂厂长 胡良慧 (86)

横向经济联合是个宝

.....

沈阳三星铝制品企业集团南宁压力锅厂厂长 周 卫 (89)

预测分析是企业经营决策的重要环节	横县白水泥厂厂长 叶树基 (91)
对梧州市发展“三来一补”的再认识	梧州市对外经济贸易公司总经理 金路达 (95)
集体所有制职工统筹养老保险浅议	中国人民保险公司南宁分公司经理 陈德亮 (99)
企业领导者要关心职工生活	柳州市印染厂厂长 孙成奥 (102)
在产品适销对路上下功夫	北流县化工厂第一厂长 张光福 (105)
矿产资源开发政策的探讨	平桂矿务局局长 陈桃儒 (108)
效益来自投入	防城族自治县供电公司经理 农朝福 (112)
并不新鲜的话题——谈谈国营汽运企业能不能实行 经济承包	宾阳汽车站副站长 韦蓝宝 (116)
扩大广西罐头生产及出口的探讨	深圳广西桂兴贸易发展公司副总经理 梁汉惠 (119)
地方外贸公司出口业务发展方向初探	 梁汉惠 (122)
运用双因素学说 提高职工积极性	平乐县制药厂副厂长 廖松明 (128)
社会主义企业之间如何开展竞争	原柳州压缩机总厂厂长 陈 增 (131)
略谈优化劳动组合中富余人员的安置	南宁市人民印刷厂厂长 叶志鸣 (134)
浅谈提高企业职工出勤率	南宁火车站站长 马乃骅 (137)
发展广西盐业的若干思考	广西盐业公司经理 卜受琨 (140)

南宁市煤气发展途径初探

..... 南宁市煤气公司副经理 黄佩京 (143)

论企业形象..... 南宁市糖果食品厂厂长 高明 (147)

企业适应市场要求才能生存和发展 高明 (151)

关于建设洗煤厂提高合山煤质量的探讨

..... 合山矿务局副局长 郭天汉 (156)

关于发展企业生产力的思考

..... 南宁市糖果食品厂副厂长 温义运 (160)

推进企业管理转型 提高企业应变能力

..... 南宁汽车修理厂厂长 颜克林 (163)
副厂长 周健新

培育“企业凝聚力”的好方法

..... 雅脉钢铁厂厂长 廖远普 (166)

当前国营商业如何走出低谷

..... 合浦县糖业烟酒公司副经理 陈益志 (171)

发展广西沿海保险业的若干思考

..... 合浦县保险公司经理 刘全信 (176)

浅谈企业管理的两个问题

..... 合浦县炮竹厂厂长 李德生 (181)

充分激发职工的主人翁精神

..... 全州县湘山酒厂厂长 赵绍楨 (187)
党总支部书记 范均贵

发挥银行作用 支持企业生产

..... 灵山县工商银行副行长 王永河 (191)

物资企业要更好地为生产企业服务

博白县物资公司副经理 宁加芳

物资企业在国民经济发展中的中心任务，是按生产企业的要求组织好生产资料的供应，从而促进生产的发展。过去，由于受产品经济的影响，我们博白县物资公司为生产服务做得不怎么样，没有尽职尽责地完成本地需要的生产资料供应任务。例如1979年，我们供应县内计划外的钢材、水泥和煤炭，仅占需要量的47.5%、55.6%、6.43%，影响县内生产建设的发展，那年，我们物资公司的物资销售额才600多万元，利润也只有2.4万元，处于广西全区同行业低下水平。随着经济体制改革的深入发展，我们认识到，物资企业必须很好地为生产企业服务。物资企业所经营的生产资料，来源于生产，用之于生产，只有生产发展了，才能为物资企业开辟市场，提供物质基础，离开生产，物资企业就会变成“无源之水，无本之木”。因此，物资企业坚持为生产服务，既是物资企业的社会分工，又是经营好物资企业的目的和基础。指导思想明确了，使我们的经营有了目的，行动有了准则。近几年提供的物资越来越多，每年给全县供应的钢材、木材、水泥等重要生产资料占总需求量的80%以上，煤炭占90%以上，其他物资也基本上满足需要，促进了生产的发展，1988年全县工业总产值比1979年增长了8倍，生产发展了，物资企业也前进了。1988年，我们公司的物资销售额增加到3587万元，比1979年增长近5倍；

实现利润143万元，比1979年增长约58倍。1989年头5个月物资销售额1420万元，实现利润31.6万元，分别比1988年同期增长47.98%和332.19%。出现了流通领域和生产领域互相促进，共同发展的新局面。

物资企业怎样更好地为生产企业服务？几年来的实践使我们积累了一些体会：

在物资供应上，抓好计划内、外两种物资，保质保量，搞好供应。近几年来，指令性计划逐步缩小，物资计划分配所占的比例逐年下降。博白县1988年计划分配的物资如钢材、木材、煤炭等重要生产资料只占10%左右，90%的物资要靠我们物资公司去组织。在国民经济迅速发展，物资需求量越来越大的形势下，供需差距很大。怎么办？我们从这几方面下功夫：一是认真管好计划内分配的物资，将计划分配的物资，根据生产企业的要求，适时、适用、定额地供应到户。二是树立同生产企业同呼吸共命运的观念，关心生产，支持生产，通过定期或不定期的调查研究，掌握社会需求量，做到超前服务，有针对性地组织资源，实现供应上的适时适量，使生产企业信得过，感到靠得住。三是开辟资源，落实资源，这是真正为生产搞好服务的根本条件。生产企业所需的物资，要求数量多，质量好，品种、规格对号。这就要求我们必须树立高度的责任感，在政策、法律规定许可的范围内，采取一切方式方法，抓好资源，满足本地生产建设的需要。

在供应方式方法上，坚持适应性和灵活性，着重抓好以下三点：首先是利用已经建立起来的供应关系上的优势，在供应上采取直达供应用户的经营方法，即把供应的物资，从起运点直接运到需方的生产车间或生产场地，以减少中转环节，降低流通费用，不仅为生产企业提供货物上的方便，而且为其节省资金，降低成本。仅1988年一年，我们公司直达供应煤炭、钢材、水泥、废钢材42085吨，占全公司购进量的41.3%，为用户节省费用19.8万多元。其次是合理搞好收益分配。物资部门所经营的是生

产资料，对生产和消费起着纽带和桥梁作用，牵动着整个国民经济的发展。因此，不能片面追求经济效益，在计价中要严格规范化和条例化，决不能用超规定计价收取效益。加重生产企业的负担，更不能变相的涨价或用其他不正当手段提高原材料价格，给生产企业增加困难。如1988年8、9月间，本县水泥供大于求，我们为了帮助县水泥厂解脱困境，大量收购他们的水泥，而我们出售每吨水泥价格下浮25—30元。经营这一笔水泥，我们虽少收入95600元，但救活了县水泥厂。第三，物资企业应当在满足供应，优化服务的基础上加强管理，在生产资料交易活动中主动承担起平抑物价、稳定市场的作用。我们对重点建设项目实行钢材、水泥、玻璃、设备等一条龙配套供应。1988年，我们供应给县龙潭糖厂水泥1.1万多吨，钢材860多吨，还有机械设备和机电设备一批，在作价方面都低于调拨价，合计让利373000多元。

在经营活动中，服务工作要有主动性和自觉性。要搞好这项工作，必须进一步建立健全服务工作的各项经营制度，使服务工作趋向规范化、条例化。其中重要的一条就是要合理的确定好服务内容和考核指标，以增强服务中的约束力。几年来，我们按下面六项指标进行考核：一是从发运地或到货站直达用户的物资数量；二是为生产企业送货能量；三是为生产企业解决关键物资的品种、数量；四是对生产困难的企业让利数量；五是全年供应到当地生产企业的主要物资数量和销售额，各占总额的比例；六是社
会评论。对以上内容的考评，实行月检查，季评比，全年总检查总评比，并进行奖罚，从而推动服务工作扎扎实实的开展下去。

（1989年8月3日）

宁加芳 广西博白县人，中专毕业，经济师。现任博白县物

资局党支部副书记、副局长，兼任博白县人民政府驻贵州省水城县办事处主任。博白县物资公司1986年以来连续四年被评为全区物资系统先进单位。

物资企业避免购销失误的对策

原岑溪县物资公司经理 李 明

由于种种原因，物资供销企业在购销工作中的失误时有发生，造成少则几万、几十万，多则上百万元的经济损失。如何采取对策，尽量避免或减少失误，是一个急需研究和解决的问题。这里，笔者根据近几年的经验教训，谈些看法。

一、加强职业道德教育，提高职工业务素质，是避免购销失误的前提。

职工良好的职业道德，是避免购销工作失误的思想基础。“从生产出发，为生产服务”，是物资企业的宗旨。物资企业的职工必须牢固地树立这一观念，一切着眼于国家利益、人民利益和企业的经济效益。做到货真价实，买卖公平，诚实守信，优质服务。绝不能见利忘义，以权谋私，对方给一点小恩小惠，就图谋不轨，拿原则作交易，做出有损国家、集体利益的事情来。常言道：“吃人家的嘴软，拿人家的手短”。在实践中，因为职工缺乏职业道德，贪图小利，造成失误的例子是屡见不鲜的。因此，物资供销企业的领导者，必须把职业道德教育列入重要议事日程，采取切实有效的措施，抓紧抓好，抓出成效来。只有这样，才能避免人为的购销失误发生。

加强物资商品及其流通过知识的学习和培训，是避免购销失误的必要条件。就物资企业目前的情况看，多数职工的文化水平偏

低，业务素质较差。当前，购销人员正处在“青黄不接”的阶段。从我们公司现有的职工构成看，大约有40%以上是70年代后期招收进来的，其余多数是部队转业和外系统调入的。干部多是转业军人，大多数没有受过系统的专业训练。60年代以来一直从事物资专业工作的干部和职工，大约只占职工总数的40%左右，这部分“老物资”也需要更新知识、更新观念。从1988年发生的购销失误事例看，由于经办人员业务素质不高而发生的失误共3起，占66.6%。我们公司有个别新上岗岗位的购销人员甚至连“托收承付”、“在途物资”、“签订合同是一种法律行为”等概念都搞不清楚。由此可见，当前，十分需要抓好购销人员业务技术培训。要组织他们学习商品知识、业务程序、财务传递手续等基础知识，学习物资流通经济学、物资市场学、物资商品学等基础理论知识，学习市场预测技术与方法、购销策略、业务洽谈艺术、购销成本分析等应用技术，学习党的方针、政策和经济法知识等等。

二、提高企业的经营管理水平，是避免购销失误的“中心环节”。

要建立健全以经营承包为中心内容的企业内部经济责任制，并且要配套成龙，及时检查考核，奖罚兑现，以免制度与实施脱节，挫伤职工的积极性。还要加强经济合同的管理。建立健全合同管理组织，完善管理制度，做到职责明确具体，便于检查考核，并与企业经济责任制挂起钩来。要建立健全货款结算管理制度，做到严格审批，结算有理有据，避免现金承付。要严格法人代表人委托权限的审查，加强印鉴、介绍信管理，避免无效合同或超越委托权限合同的发生。

三、加强企业外部经济环境的预测，是形成正确决策，避免购销失误的重要手段。

要加强对国家方针、政策、供求平衡状况及发展变化、市场态势以及竞争对手的研究和分析，对企业购销条件的发展趋势作

出估计，尽可能避免失误。如1987年初，我们通过市场预测，从各条渠道得到锡锭滞销的信息后，进行深入的分析研究，认为当时国内市场锡锭虽然滞销，但国际市场则不一样，由于货源紧缺，有价格上涨、销售好转之势。我们当机立断，迅速从贵州、桂西等锡锭产地以每吨35000元的价格，购进价值450万元的锡锭出口。果然不出所料，不到3个月时间，国际市场锡锭价格每吨涨到39000元，仅此一笔生意，我们就获利30多万元。

要做好企业外部经济环境的预测工作，以本人之见，必须建立健全企业的信息预测机构，设立专职的信息员，负责信息的收集整理。与此同时，企业还必须建立健全经理领导下的决策机构，按照科学的决策程序进行决策。这样，把预测和决策科学地结合起来，就可以避免失误或减少失误。

四、及时、迅速采取补救措施是减少购销失误的有效途径。

物资企业的经营环境十分复杂，购销失误不可能完全杜绝，我们应学会在失误发生之后，及时采取补救措施，把失误造成的损失减少到最低限度。

其一是及时组织力量追查。如果发生了我方发货对方不付款或我方付了款对方不发货的事件，要立即派出专人到对方查清有无货款或供货能力，是故意拖欠货款、延期发货，还是预谋诈骗，然后采取相应的措施加以解决。

其二是找检验部门检验产品质量。如果发生了物资质量分歧意见，不论是属于供方或需方，都应立即请求质量检验部门检验质量，并出具检验证书。如确属质量不符，需追查原因，明确责任。

其三是变更或终止合同，迅速处理积压物资。因决策不当，造成物资积压的，要立即采取广告宣传、串换调剂、削价处理等销售措施。如系滞销物资，购进合同尚未执行的，应马上与对方取得联系，采取协商的办法，变更或终止合同，供方因此而造成损失的，需方应主动承担。

其四是查明原因，分清责任。属于数量不符的问题，要迅速派出得力的人员，查明原因，分清责任。不论是属于谁的问题，收货方均不能在问题尚未查清之前，私自变动该物资的包装形式，更不能进行销售。

其五是与保险公司联系，索取保险赔偿。如果货物在运输中发生了损坏、丢失或由于不可抗拒的自然原因造成损失，要立即报保险公司，经其查实，索取保险赔偿。

上述五项补救措施中，不论属于谁的责任，首先都要查明事实，取得证据，然后根据问题的复杂程度，分别采取双方协商，第三者进行调解，或请求仲裁部门进行裁决，或采取诉讼的方法加以公正解决。

(1989年10月19日)

李明 经济师，现任岑溪县副县长。

联利是搞好横向经济联合的核心

原贺县物资公司经理 曾祥云

我国过去的物资流通，主要是纵向流通，即从中央到省、市、地区、县实行按计划按层次进行分配调拨。这种纵向流通的弊端，是使各地层层封锁，划地为牢，影响物资的合理流通，不利于生产建设的发展。随着改革的深入，物资流通突破了地区、部门等的界限，出现了不同形式、不同内容和不同层次的横向经济联合。这种联合，对搞活物资流通，促进生产建设的发展起着重要的作用。而要搞好横向经济联合，关键是要兼顾联合各方的利益，使大家通过联合都有利可得。

前几年，我们贺县物资公司每年靠纵向流通渠道分配得到的物资，不到公司物资销售总额10%，经营的物资90%以上要通过横向经济渠道解决。我们通过物资协作、串换、求援等形式跟一些企业建立横向经济联系，但由于彼此经济利益没有解决好，效果不大。往往是，你缺我也缺，你有我也有，你积压我也积压，都有点“泥菩萨过河自身难保”。到生产企业去组织物资也是如此。产品畅销时，厂方不想给你，反之，产品滞销时，厂方给货，我们物资公司又不愿要。其结果，产需脱节，物资公司的供应任务完不成，既影响生产建设的发展，也影响我们自身的经济效益。前几年，我们公司每年的销售额都在600—700万元左右，每年的利润只有17—33万元。

马克思早告诉我们：“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关。”任何企业进行经营活动，都要取得一定的利益，企业之间的经济关系首先是作为利益关系表现出来。企业的经营活动，要讲经济效益，不能搞无效益的、尽是亏本的生意。所以，我们物资企业与别的企业建立横向经济联合，一定要互利互惠，照顾双方利益。可以说，处理好联合各方的利益关系，是搞好横向经济联合的核心。

这几年，我们在联合中自始至终地贯彻执行“利益共享，风险共担”的原则，坚持平等互利，不搞一方只享受保底利润，不共同承担风险的联合，也不搞乘人之急，迫使对方接受苛刻条件的联合。并根据经济关系和经济环境的变化，及时调整利益关系和利益分配，使联合不断推向新台阶。

我们贺县物资公司与区内外生产企业、经营单位建立的横向经济联合，主要是物物联合、物工联合、物贸联合三种。在这三种联合中，我们是这样处理双方利益的：

物物联合，是一个物资公司与另一个物资公司联合。近两年来，我们先后与湘、桂、粤三省区的十几个毗邻县物资公司和区内30多个县级物资企业建立了这种联合，签订购销合同或供货协议。这种联合，在利益上一般实行以物换物抵还。由于相互间的利益关系处理得比较好，这种联合的供求关系密切。去年，我们贺县物资公司通过这种联合，购进物资550万元，销出物资420万元。

物工联合是物资公司与物资生产厂家的联合。物资公司为生产厂家代销、试销产品，打开销路，厂方允许我们物资公司可以先提货后付款，或延期付款，也有采取双方利润分成。1986年，黄田化工厂原材料短缺，为了帮助厂方发展生产，我们便与厂方建立联营，给他们提供烧碱和钢材，部分产品由物资公司经销，所得利润按各得50%分成。1986、1987两年，厂方已获利32万元，我们不仅赚了钱，还从中获得一批进出口物资。贺县水泥厂年