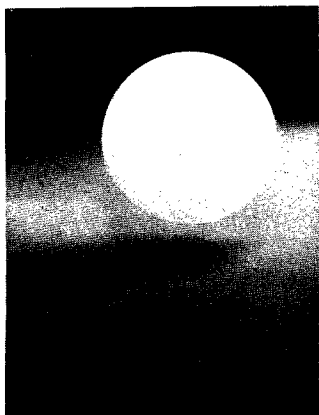


江蘇科學技術出版社

JING YING JUE CE YI ZHAO QI

經營決策 一着棋



经营决策—着棋

蒋克强 郑浩 编著
钱中芬 蒋雅芬

出版发行：江苏科学技术出版社

印 刷：纺织经济研究出版部印刷厂

开本787×1092毫米 1/32 印张6 插页2 字数127,000

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

印数1—5,000册

ISBN 7-5345-0812-6

F·91

定价：2.50元

前 言

经营是现代工业企业管理的重点，而决策又是企业经营的中心，一个企业的经营决策是否正确，将直接影响到这个企业的兴衰和成败。作为一个企业的决策者，要善于在社会主义商品经济的条件下，运用决策的理论和方法，科学地研究市场的变化及其发展趋向，正确地估量企业自身的优势与弱点，扬长避短，适时地作出正确的经营决策，实现企业良好的发展势头，提高企业的经济效益。

经营决策，对于一个工业企业而言，就是要确定一个时期的经营目标，以及为实现这个目标所提出的方案和途径。经营决策可划分为战略决策、管理决策和业务决策，具体涉及的方面则比较广泛。本书所述的65个实例，是常州市近些年来在经营决策上取得成功的工业企业，其中有全民所有制骨干企业，也有集体所有制企业，还有部分乡镇企业，他们各自在经营战略、发展方向、产品开发、技术进步、企业改革、管理机制、质量控制、销售服务、资金使用、人才开发、发展外向型经济等方面的成功决策，对于工业企业有一定的参考价值。

决策，其本质是人们对客观事物的正确认识以及驾驭其发展的主观能力。一个企业的领导者要能作出有助于提高企业经济效益的经营决策，就必须对企业自身的生产经营活动

及其同外部的各种联系有本质的认识，并准确判断其变化趋向，通过实施正确的决策引导其发展。常常有这样的现象：两个条件基本相同的工业企业，一个经济滑坡，困难重重，一个效益良好，欣欣向荣。究其原因，主要是两个企业领导人的决策水平有高低。企业的经营活动往往会由于外部条件变得严峻而遇到困难，但困难和希望总是共同存在的，一个企业家能否在困难条件下引导企业走上一条充满希望的路，关键就在于他是否具有卓越的决策能力，如果能做到了解宏观，熟悉市场，把握机遇，选准目标，在既能增加社会有效供给，又可提高企业经济效益的结合部决策，就有可能使企业依靠自己的力量战胜困难，开创一个新的局面。

本书是在常州人民广播电台《经济纵横》节目组织的“经营决策出效益”系列广播的基础上编写的。编写此书的目的，一是为经济工作服务，给工业企业的领导人提供借鉴；二是把开拓经济报道深度所作的尝试作个归纳。

参加本书著述的作者有蒋克强、郑浩、钱中苏、蒋雅芬，还有金志才、蒋冠群、周奎、匡启健、戚阿良、宫怡春、俞松元、张祥海、陈惠林、吴仲达等同志撰写了单篇，由蒋克强主编。本书的著述得到了常州市哲学社会科学联合会的指导，得到了不少热心于此的同志的帮助，一并在此表示衷心的感谢！由于时间和水平所限，著述不甚精细，偏颇之词、不当之处实属难免，祈读者见谅。

作者

1989年7月

目 录

远 见 篇

风未到 帆先扬

常州照相机总厂预见性决策着着奏效…………… (3)

搞创新开发 求长远发展

常州合成纤维厂创税利名列全市前茅…………… (6)

未生“女儿” 先找“亲家”

武进柴油机厂从夹缝中走出新路…………… (9)

决策者的胸怀

常州无线电材料总厂以彩电国产化立业…………… (11)

一主多副 以副养主

武进化肥厂依靠超前决策稳定化肥生产…………… (15)

进进出出 企业兴旺

常州电机电器总厂外向型经济一瞥…………… (18)

勤奋十多年 峥嵘一日露

常州机床厂尖端产品形成实力…………… (21)

竞争目标：领先

常州冶炼厂成为光亮铜杆诞生地…………… (24)

身处高峰巅 早虑低谷幽

常州建筑构件厂开拓持续发展新路子…………… (27)

志大生远见 勤思成卓识

常州市新河发电设备附件厂决策纪实…………… (29)

应 变 篇

顺应市场变化 产品跳出“三圈”

常州第四棉纺织厂“象船”畅游国内外…………… (35)

运筹有术 稳操胜券

常州电池厂关键性决策走活整盘棋…………… (37)

于艰难时决策 在应变中奋起

常州线材厂经济效益从低谷跃向高峰…………… (41)

审时度势 以变应变

常州永红塑料编织厂经营决策有新篇…………… (44)

解开裹脚布 生产跨大步

常州齿轮厂放开经营拓宽了市场…………… (47)

以多应变 盛而不衰

常州绣品手帕厂产品开发顺应潮流…………… (49)

遵循规律 顺势应变

常州灯芯绒印染厂搞活经营纪实…………… (51)

肩负重担 排难奋进

常州第四织布厂在困境中开拓生路…………… (54)

“皇帝的女儿”也得请“媒人”

常州热工仪表厂开拓经营新格局…………… (56)

跳出老框框 企业又兴旺

常州钣金厂实行全方位产品服务方向…………… (58)

弃“优”就“新” 迎合需求

常州水泥厂开发高标号水泥获益…………… (60)

务 实 篇

一 “大” — “小” 挤进石化

常州化工机械厂实力增强知名度高…………… (65)

三 “吃透” 酿熟决策“果”

常州东风糖果冷食厂厂长张启云一席谈……………（ 68 ）

在平衡中发展 在开拓中前进

常州染料化工厂成为全市创税利大户……………（ 71 ）

关键在于班子的优化

常州农药厂生产经营呈良性发展势头……………（ 74 ）

集思广益 群策群力

常州低压电器总厂民主决策见功效……………（ 76 ）

从单相思到两厢情愿

常州有色铸造厂靠产品优势搞活资金……………（ 78 ）

小产品靠两翼起飞

常州市无线电元件十厂决策对路企业兴……………（ 80 ）

量力而行 分步发展

常州市西林钢窗厂在竞争中脱颖而出……………（ 82 ）

以全方位信息聚成决策之焦点

常州拖拉机厂成功运用预测和决策科学……………（ 84 ）

广获信息 耳聪目明

武进第三兽药厂发展为新型专业工厂……………（ 86 ）

潜力来自科学的管理

常州市自行车链条厂治厂有方面貌新……………（ 88 ）

长中取短 以新取胜

常州自行车鞍座厂因厂制宜开发新品……………（ 91 ）

“龙头”只能是质量

常州市电线电缆厂产品过硬用户多……………（ 93 ）

困难中逼走调整路

常州工矿电机车厂生产经营稳步发展……………（ 95 ）

独 步 篇

复合人才 综合效应

常州电子计算机厂创科研、经营新格局……………（ 99 ）

独特的两级管理

常州市勤丰灯具配件厂依靠制度治厂……………（ 102 ）

走独家路 挑千家担

大连仪表厂常州成套分厂创成一番新业……………（ 105 ）

独辟蹊径 自成一帜

常州市第三毛纺织厂强手面前闯新路……………（ 107 ）

风险催人奋发

常州市第四制药厂实行风险抵押承包……………（110）

念本独字经 产品受欢迎

武进第三染织厂“风筝”展翅高飞……………（113）

欲善其事 先利其器

武进县罗溪磁性器材厂独辟制胜蹊径……………（116）

借人之名 发己之财

常州市新闸五金厂借“机”开发优势产品……………（118）

扬己之长长更长

武进模具厂两条腿走路开创新局面……………（120）

人人当主人 厂小效益高

溧阳信益搪瓷厂形成良性经营机制……………（122）

创 业 篇

荣誉感，凝聚成强大动力！

常州柴油机厂夺得全部国家级奖励……………（127）

俊俏“黑牡丹” 花香飘万里

常州第二色织厂创新决策结出硕果……………（131）

产品“三重奏”的效应

常州皮革机械厂成为一条龙综合企业……………（134）

抓住机遇 奋力崛起

武进硫酸厂白手起家创成大业……………（137）

从“一翼起飞”到“双翼奋进”

常州无线电专用工具厂实现新的飞跃……………（139）

在风险中拓展企业

常州市特种油品厂把握机遇拼搏起家……………（142）

不断地开拓企业新局面

常州市石棉水泥制品厂决策明智见效快……………（145）

决策超前 渠成水到

常州工业技术玻璃厂居安思变闯新路……………（147）

抓住机遇 从一做起

常州旅游用品厂“小舟”闯出大世界……………（150）

振 兴 篇

重振雄风的一跃

常州塑料编织总厂实施三项开发新策……………（155）

刻意求新应变 “两种服务”奏效

常州钟表总厂速度和效益同步增长…………… (157)

充满活力的“一、二、四”模式

常州跃进五金厂实施全方位经营方针…………… (160)

知己知彼 百战不殆

常州矿山机械厂“钻营”中走活一盘棋…………… (162)

出墙“红杏” 倍受青睐

江南石油化工厂多层次开发赢得市场…………… (165)

开发真丝绸 企业现生机

常州丝绸印染厂生产经营跃出低谷…………… (167)

瞄准“短平快” 于艰难处起飞

武进液流器材厂靠新招起死回生…………… (170)

跌落之后的正确选择

常州市集装箱公司制造厂的产品变奏曲…………… (173)

摸准兴奋点 小厂唱新戏

常州铁路包装材料厂成功开发集装袋…………… (176)

“村姑”攀上了明星“郎君”

寨桥电视机配件厂从困境中崛起…………… (178)

到什么山 砍什么柴

常州第一织布厂灵活经营促成企业升级…………… (180)

远 见 篇



远见，是企业家必须具备的素质。一个企业家有了这种素质，就能对企业前景作出科学预测，对企业的发展方向超前做出规划，开拓于前，得益于先，保持企业长期稳定的发展势头。研究一些多年来生产规模不断扩大，经济效益持续提高的企业，其主要原因就是企业的领导层是具有远见的领导层。他们有的是“风未到，帆先扬”，有的则“身处高峰颠，早虑低谷幽”，有的虽“头顶艳阳天”，却“已备风雨临”，搞超前开发，求长远发展，引导企业顺利通向坦途。

远见源于卓识。一个企业家要能适时地科学地作出具有远见的决策，离不开对社会主义商品经济发展规律的卓越认识。一个企业，在商品经济的海洋中犹如一叶小舟，随时会有颠覆、沉没的可能，要使小舟免遭不测，驾驭小舟的舵手就得有卓越的航海知识和丰富的航海经验，在风平浪静时急速行驶，在风浪逼近前早施良策。要做到这一点，作为企业家必须到市场了解与本企业生存、发展有关的宏观经济变动趋向，国家改革开放方针引起的市场变化对于企业生产经营的影响，同行各企业和本企业竞争的方向与实力，社会需求的转换和人们消费心理的变化，本企业产品销售前景将出现的变化等，然后对这种种变化进行有机的考察分析，推断出未来发展的方向和趋势，确定本企业适应变动的中长期战略决策，并早日付诸实施，做到及早得益。

远见等于财富，一个企业要能常盛不衰，为社会创造更多的财富，就要求这个企业的领导人具有远见卓识的品格。为了推进改革开放，实现四化大业，愿我们的企业家都具有这样的品格。

风未到 帆先扬

常州照相机总厂预见性决策着着奏效

在经营决策方面，常州照相机总厂着着奏效，可称得上屡次成功，极少失误。诀窍何在？厂长吴志成说：“风未到，帆先扬。”

先说一个“垃圾箱里拾产品”的故事。60元一架的“红梅牌”120黑白照相机，原是上海一家照相机厂在“文革”中试制生产的，他们生产了近10年，因为市场销路打不开，于1974年被当作“没出息”的产品丢了。可是没几年，常州照相机厂的吴志成，却把它当作起家产品生产。有人问他：“人家丢到垃圾箱里的产品，我们拾回来怎会有出息？不如上几只中、高档有前途的产品。”吴志成肯定地说：“嘿嘿，等着瞧吧。”

果然不出他的所料，这种照相机一上市，就适合了广大消费者的胃口，1979年产销量达到一万多架，以后年产量就两万、四万、六万、八万架地直线上升，而且供不应求，许多商业部门还自己开来汽车上门等货。

就在那个时候，一些同时上120照相机的兄弟厂家，年产量还不满一万架，有的因为没销路被迫停产，主要原因是他们生产的中、高档产品价格高，广大群众消费水平跟不上。

正当吴志成决策生产的120低档照相机销路尚旺盛的时候，谁知他一下掉过头来加以限产，火速试制135中档照相机。有人不解地问他：“为什么销路还很好的120照相机不努力增产，却花力量去试制还没市场的135中档产品？”吴志成还是那么一笑：“你们等着瞧吧。”人们都说吴志成神，这话一点不假，正当他把一种“红梅”304型的135中档照相机试制成功并开始批量投放市场的时候，突然间那种低档的、中档的120照相机销路一落千丈，致使全国生产这种照相机的厂家一时招架不住，有的关门倒闭，有的压价拍卖，而常州照相机总厂却顺顺当当地向市场投放新产品，这一年获得的经济效益仍然超过上年。

有人问起吴志成为何能这么“神”？他说：市场风云多变，搞企业的不能只见眼前风，真正的本领是能预测未来怎么变。他分析说：在反“封、资、修”的“文革”年代，人们吃饭都忙不过来，有谁还有玩照相机的兴趣，所以上海那时候生产那种120照相机不适时机。可是党的十一届三中全会以后，人们生活水平提高了，有玩照相机的兴趣，花60元买一架感到很实惠，所以他们停产又不是时候，我们接过来正在时机上。至于我们后来又改产，就是根据市场购买力和人们消费心理的趋势及早预测的。

吴志成的“风未到，帆先扬”的经营决策，还表现在他的战略思想和办企业的气魄方面。1983年国家实行限制外延，内涵挖潜的政策。可是常州照相机厂的产品正当适销、产量正需节节增长，不从外延上扩大点生产能力怎么能行呢，吴志成本着企业家的胸怀果断地提出：上面不让我搞外延，我就搞外联，以外联来代替外延。这时候，在横向经济

联合这个词在我国地平线上连影子还没有的情况下，他就本着改革的精神，一下子从乡镇企业中建立了8个分厂，把照相机上的弹簧、垫圈等22个零部件，连技术、设备全部放到分厂去加工。当时，又有人不理解，说这是败家子的做法，把饭送给人家吃了。吴志成笑着说：“饭不给人家吃，我们哪能吃肉。”事实又不出他所料，那几年，常州照相机厂产量成倍长，效益成倍翻。

吴志成在为工厂进行决策的时候，有时也会碰到一些阻力，但他只要风向吃准，决策一定，任凭阻力再大，也动摇不了他贯彻执行的决心。1988年上半年，吴志成看到国家电力建设跟不上社会用电量急剧上升的势头，担心工厂生产会因停电而受损失，作出了搞自发电的决策，于是他打报告，申请技改项目。可上面不同意，理由是市里要增加议价电供应量，电力紧张会缓和，况且工厂自发电成本高。而吴志成认为就是增加点议价电，也不可能缓和电力紧张的矛盾，再说自发电成本虽高一点，但只要工厂不停产，每天多生产十几架照相机就够了，他说服了上级，坚持上了自发电项目。果然，1988年7月份开始自发电后，尽管市里不断地停电，而他们工厂没有停产一天。

吴志成决策多次成功，给工厂发展创造了很好的条件。这个厂自从1979年第一年取得了万元的利税起，每年的利税几乎都以40%以上甚至成倍的速度上升，1988年创造的利税已达540万元。吴志成本人在我市机冶行业中成为唯一的省优秀企业家。