



# 机遇属于强者

7.55

——南京市部分企业经营致胜之道

南京出版社

# 目 录

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 振奋精神 开拓经营 冲出困境(代序) .....   | 戴顺智  |
| 一、人是要有点精神的 .....           | (10) |
| ——江苏建筑机械厂等企业依靠精神力量振兴企业     |      |
| 二、政策中充满机遇 .....            | (19) |
| ——南京电讯仪器厂依靠政策效力搞活企业        |      |
| 三、好酒也怕巷子深 .....            | (25) |
| ——南京化妆品厂等企业开拓巩固市场的推销术      |      |
| 四、货硬何愁市场软 .....            | (44) |
| ——南京油泵油嘴厂等企业以产品结构优势投入市场竞争  |      |
| 五、磨刀不误砍柴功 .....            | (65) |
| ——国营八九八厂风险决策依靠技改摆脱困境       |      |
| 六、质好不怕比三家 .....            | (71) |
| ——南京小市服装厂把质量当作企业发展的生命线     |      |
| 七、公关也能出效益 .....            | (78) |
| ——南京快速热水器总厂运用公共关系重塑企业形象    |      |
| 八、梅花香自苦寒来 .....            | (91) |
| ——南京中萃食品有限公司严管理练内功提高企业竞争能力 |      |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 九、路就在自己脚下 .....          | (96)  |
| ——南京白云石矿等企业抓住自身优势做文章     |       |
| 十、治厂关键在用人 .....          | (109) |
| ——南京玄武饭店的选人用人观           |       |
| 十一、将相和 企业兴 .....         | (115) |
| ——南京分析仪器厂等企业搞好党政协调发挥群体优势 |       |
| 十二、打铁还得自身硬 .....         | (145) |
| ——南京汽运公司以廉政之风振兴企业        |       |
| 十三、水能载舟亦能覆舟 .....        | (154) |
| ——南京花边厂等企业密切干群关系调动职工积极性  |       |
| 十四、机遇属于强者 .....          | (173) |
| ——南京农用车厂拼搏实干开拓进取         |       |
| 后 记 .....                | (182) |

# 振奋精神 开拓经营 冲出困境

(代 序)

中共南京市委书记 戴顺智

我看了书中收集的我市二十多家冲出困境的企业的经验材料，很受启发，很受鼓舞。一是总结介绍了我市这些企业在困难的外部形势下，挖掘内部潜力，开拓经营，走出困境的经验。这些经验是我们南京经济工作的一笔宝贵财富，为目前尚处于困境的企业提供了借鉴，使我们从困难中看到了南京经济工作的希望，振奋了人们的精神。二是给我市经济主管部门转变作风、服务企业、搞活经济、振兴南京地方工业开拓了思路。三是为组织干部部门如何围绕经济工作选人用人、更新用人观念、拓宽选人视野、加强企业领导班子建设提供了有益的启示。总之，这些企业在南京经济工作中带了一个好头，为稳定南京、发展南京经济作出了一定的贡献。我希望通过这本书，把这些企业经营致胜、摆脱困境的经验在全市推广开来，真正发挥榜样和示范作用，推动我市企业走出困境，振兴南京地方工业。下面我结合这些经验，谈点看法和要求。

## 一、振奋精神状态，启动思想

当前我市的经济形势和全国的经济形势一样，从总的方面说，是向好的方向发展，治理整顿取得了明显成效，工业生产增长速度逐步回升，市场销售逐步好转，但在前进的道路上还有很多困难和问题，形势还是严峻的，产业结构和经

济效益等深层次问题还没有解决，大多数企业还没有摆脱困境，工业生产面临困难很多。要克服这些困难，对策有千条万条，但从这些经验中看出，最根本的一条，就是要振奋精神状态。江苏建机厂、电讯仪器厂等单位在市场疲软、产品积压、资金紧缺等严峻的形势下，他们启动市场首先想到启动思想。把振奋职工精神状态当作头等大事来抓，在全厂开展“国家有困难、我们怎么办？”的大讨论，组织职工学习党的方针政策，分析市场行情，引导职工在困难中寻找机遇，在逆境中看到希望，以此激励职工“为厂分忧，共度难关”的主人翁意识，用不畏困难、奋发进取的企业精神，凝聚广大职工，锻炼造就了一支过硬的职工队伍，为企业克服困难、走出困境打下了坚实的思想基础。所有这些，正是我们社会主义企业的最大优势。人是要有点精神的，企业更需要有精神；在顺利的时候是这样，在困难的时候更需要这样。有好的精神状态，前进一步，就可能抓住机遇，看到希望；精神疲软，后退一步，就可能走进死胡同，永远摆脱不了困境。从我市一些困难企业存在问题来看，也从反面说明了这一点，市场疲软首先是这些企业内部思想疲软，缺乏良好的精神状态，总是强调外部不利因素，在困难面前始终打不起精神，畏缩不前。因此，要启动市场，首先要启动思想，把振奋职工精神状态当作头等大事来抓。

首先，要全面分析形势，正确看待形势。当前要看到市场疲软给企业带来了一定困难，造成企业产品积压、资金紧缺、开工不足，但是我们要认识到市场疲软的实质是产品结构疲软，这既给我们提出了调整产品结构的要求，又给我们提供了调整产品结构的机遇，也就是说困难与希望并存。关键是我们能否看到希望、把握机遇，而不被表面的困难所吓

倒，这些成功的企业的经验就说明了这一点。

其次，要塑造企业精神，用企业精神团结和凝聚职工。前不久，我到日本参观了一些企业，看到日本企业十分注重企业精神培养，企业内部形成很大的内聚力，使企业能在十分激烈的市场竞争面前抱成一团，立于不败之地。我们社会主义企业历来重视思想政治工作，在这一点上比资本主义国家拥有更大的优势。因此，我们企业领导人在抓物质文明建设的同时，一定要十分重视抓好精神文明建设，重视企业精神的作用。要从本企业的实际出发，通过多种形式，不断培育、宣传有自身特点的企业精神，不能把企业精神当作宣传口号、时髦装饰，喊喊而已，而要真正使企业职工从本企业的精神中汲取力量，在企业精神的凝聚下团结一心，奋发进取。

## 二、勇于开拓经营，启动市场

当前企业的外部形势确实是很严峻的，搞好一个企业确实不是一件简单的事。但还是唯物主义的老观点，外因是变化的条件，内因是变化的根据。在同样的条件下，为什么有的企业搞得很好，有的企业就不行，从他们的经验中可以看出，办法总比困难多，机遇属于强者。关键在于我们厂长有没有苦心经营、勇于开拓的精神。在当前要搞好一个企业，用一般的思路，靠一般的干劲，肯定是不行的。真正需要我们厂长苦其心志，劳其筋骨，想尽办法，使出浑身解数，敢冒风险，勇于开拓，把握住自身优势和外部机遇，企业才有振兴希望。应该说，当前正是磨练我们企业家的关键时刻。书中介绍的企业领导经受了磨练，闯出了路子，走出了困境，给他们的同行树立了好的榜样。他们的经验给搞活企业、启动市场带来了以下几点启示：

**第一，树立政策观念，学会运用政策，搞活企业。**众所周知，我们是社会主义有计划的商品经济，一方面要探索市场运转规律，按照市场规律发展经济，但另一方面市场又是受国家宏观政策指导、控制和调节的。因此，企业厂长一定要树立政策观念，十分重视学习党和国家的路线、方针、政策，从国家政策中，分析市场发展趋势，研究产业结构方向，确定本企业发展路数。比如，江苏建筑机械厂从国家产业结构调整政策看到，压缩基建规模、发展交通能源工业的趋势，就自觉地从建筑机械转向筑路机械。电讯仪器厂从国家加强基础工业装备水平的政策中，自觉地拓宽电子仪器使用的领域，并从产业结构调整政策中，确定把产品拓展到石油、邮电、铁路、烟草等国家重点鼓励发展的行业中。这些企业的成功实践，说明一个企业的厂长能否认真学习和准确运用政策，提高自身政策水平，是关系到一个企业能不能掌握有计划商品经济规律，在竞争激烈的市场中立于不败之地的关键所在。

**第二，树立市场观念，研究分析市场，开拓经营。**在发展有计划商品经济的进程中，企业已经逐步从单纯生产型转向生产经营型，市场导向在企业发展中起着越来越明显的作用，特别是当前工业生产出路关键在于启动市场。这就要求每个企业领导者一定要牢固树立市场观念，确实做到企业围着市场转。一是要认真分析研究市场，以市场需求确定产品方向。南京化工厂坚持走访用户，了解掌握市场最新动态，并成立商情处、信息处，专人研究分析市场，以市场需要调整产品结构。南京农用车厂在别人跑深圳，去广州，下海南的热潮中，他们却踏遍农村田埂，分析农村市场，最后确定很受农民欢迎的、质高价廉的农用车产品。二是要大力促

销，树立全员销售意识。目前我们工业生产最大矛盾还是销售不畅，这里既有产品结构问题，但更有销售工作不力问题。南京化妆品厂就是由于厂长树立了强烈的销售意识，把销售工作作为企业的龙头、牛鼻子，使得企业走出困境，实现了良性循环。南京中萃公司吸收消化国外销售经验，形成产品销售的强大声势，产品迅速占领市场，在行业中独领风骚。南京热水器总厂十分重视企业公关工作，全方位宣传企业，以自己独特形象，吸引消费者。如果我们企业厂长都有这种强烈的市场意识，企业何愁没有出路。

**第三、强化管理观念，练好内功，增强企业活力。**现在存在一种倾向，在强调市场的同时，往往忽略了内部管理。似乎产品找到市场，就有了出路，因此就放松了内部管理，造成企业只注重外部条件的改善，而不注重内功的加强，由此导致质量上不去，企业没有效益，占领的市场最终也将失去。从书中介绍的这些企业的经验中可以看出，只有内外功并重，企业才有活力。当前练好内功，主要要在以下方面下功夫，花力气：

一是要把产品质量当着企业生命线来抓。产品竞争最终是质量的竞争，也就是说，货硬不怕市场软。特别在当前供大于求的市场中，消费者有很大的选择余地，关键要靠产品质量和服务质量取胜。小市服装厂是个乡镇企业，一般来说，质量管理往往是乡镇企业的劣势，但小市服装厂特别注意产品质量和服务质量，把劣势变为优势，使得他们在竞争激烈的南京服装行业中能够独树一帜，不断发展。

二是狠抓双增双节，向管理要效益。现在有一种不好的倾向，一讲经济效益下降，就把它归至市场疲软的大筐中去，用外部困难掩盖内部管理上的不足。许多企业内部管理

松弛，浪费严重，消耗上升，工时利用率降低，效益下降。当前我们在组织生产过程中，既要狠抓市场，又要狠抓企业管理，要在增产节约上做文章，加快资金周转，降低物耗，节约能源，降低成本，提高产品竞争力，真正依靠管理出效益。

三是加强职工培训，提高企业素质。市场的竞争，是产品的竞争；产品竞争的实质是人才竞争。作为一个企业领导不光要把眼光放在产品上，更要放在人员素质提高上。首先要花大力气提高职工素质。譬如，玄武饭店在去年旅游业极不景气的情况下，不是象同行那样，把职工放回家，而是抓住时机，把职工集中进行培训，从而为上三星级水平和经济效益年年递增打下了坚实的基础。其次，在提高企业素质的基础上，还要树立长远观点，做好人才储备工作。近两年出现了大中专学生分配难的现象，很多企业都只顾眼前，往往把人才引进当作一个包袱。南京热水器总厂、化妆品厂独具慧眼，借此机会，选拔、引进一批大专生和研究生，充实企业的管理部门，为企业发展积累了人才，增强了后劲。再次，厂长要提高识人用人的本领，善于发现人才，使用人才，使人尽其才。玄武饭店在不拘一格使用人才方面的经验很有启迪作用。我们厂长没有三头六臂，一个好的厂长的高明之处，正是在他识人用人、发挥别人聪明才智的本领。

第四，树立长远观念，搞好技术改造，增强企业后劲。一个企业要有发展，一定要搞技术改造。前段时间，企业普遍比较困难，因此放松了技术改造。而我们八九八厂恰恰抓住了这个时机，经过科学论证，大胆决策，进行技术改造，大笔贷款集资引进两条磁性生产线，使产品结构得到了调整，生产能力得到了提高。目前，该厂产品供不应求，企业

开始摆脱困境，看到了希望。实践证明，他们这项工作做对了。从全市来看，技术改造是我市的一个薄弱环节，“七五”期间技术改造完成进度也不够理想。今年我市企业技术改造由于计划单列等原因，出现了新的机遇。因此我们厂长一定要树立长远观念，重视技术改造工作，抓住当前有利条件，确保年内完成技改项目按期竣工，并力求用足用好技改规模，为“八五”企业发展奠定基础。

### 三、加强班子建设，形成核心

无数事实证明，一个企业兴衰关键在于领导班子。从企业领导班子现状来看，大多数是好的，但是前几年领导班子建设过程中，出现了一手硬一手软的现象，主要表现在：上级主管部门抓班子组织建设多，抓思想作风建设少，放松了对企业领导干部的培养和教育。就企业领导班子自身而言，注重抓生产经营，放松了自身要求和自身建设，一些企业领导班子和领导干部自身弱点逐步暴露出来，影响领导班子的凝聚力和战斗力，削弱了班子整体功能。当前我们一定要十分重视班子思想作风建设，企业领导班子思想作风建设内容十分广泛，概括起来，主要有：一是政治的坚定性，这就要求企业领导必须坚持坚定的社会主义方向。二是决策的民主性，这就要求我们企业领导必须坚持民主集中制原则，善于集思广益；三是关系的协调性，这就要求企业领导班子党政协调，形成核心；四是事业的开拓性，这就要求企业领导更新观念，奋发进取；五是作风的务实性，这就要求企业领导脚踏实地，联系群众；六是生活的廉洁性，这就要求企业领导严于律己，以身作则。当前要特别重视处理好党政关系和干群关系。

一是要正确处理好企业党政关系。党政协调，是企业领

导班子团结的重要前提，是企业兴旺发达的基本保证。当前在这个问题上矛盾比较多，看法分歧比较大。我们承认，中心问题与核心问题有些不顺，这里面既有理论问题也有实践问题，但我们企业不能老是在这些问题上争论不休，耗费精力。关键是要把企业搞上去，我的看法是：要从大局出发，少作争论，努力实践，从本企业实际出发，建立一个团结协调的工作机制。这方面扬子石化、分析仪器厂、石油公司、长江电扇厂等企业积累了不少好的经验，概括起来，主要有：一是党政双方都要围绕统一目标开展工作，心往一处想，劲往一处使；二是党政主要领导都要领悟角色，摆正位置，切实担负起各自的职责；三是提高自身素质，顾全大局，相互理解，相互支持；四是经常沟通，交流思想，及时化解矛盾，消除误会；五是遵守纪律，排除干扰，不道听途说，不背后议论同级领导；六是建立正常的决策工作制度，通过制度协调工作，减少摩擦，避免内耗。总之，企业党政双方都要充分认识到企业领导班子团结是干部成长最起码的外部条件，也是企业稳定和发展的重要保证和关键所在，要象爱护眼睛一样维护班子团结，形成强有力的核心。

二是要正确处理好干群关系。密切党群关系、干群关系是关系我们党和国家生死存亡的大问题，对企业来说，也是关系到调动职工积极性、保证企业发展的关键问题，南京花边厂、南京肉联厂、市汽运公司的领导班子在这方面带了好头。从他们的经验中可以看到，首先，要加强职工民主管理，充分发挥职代会作用，尊重职工民主管理权利，保证职工在企业中的主人翁地位。其次，企业干部要严于律己，身先士卒，吃苦在前，享受在后，确实发挥表率作用，以良好的自身形象感召职工，影响职工，搞好企业两个文明建设。

再次，企业领导要深入群众，关心职工疾苦，切实帮助他们解决实际问题，使广大职工真正感到企业领导真心实意地为他们办实事。只有这样，企业领导才能把职工凝聚起来，企业领导班子就会有坚强的战斗力和号召力，企业的振兴和发展也就有了基础和保证。

---

## 一、人是要有点精神的

——江苏建筑机械厂等企业依靠精神力量振兴企业

---

人是要有点精神的，企业更需要有精神。在激烈的市场竞争中，企业的发展道路不可能是一帆风顺的，有高潮，也会有低谷。作为一个成功的企业，其成功之处并不在于它处于高潮时创造出什么惊人业绩，而往往在于它处于低谷时能否保持高昂的士气、坚韧不拔的毅力、顽强拼搏的精神，执著地去追求奋斗。大凡中外著名企业家皆得力于此。在企业面临困境情况下，有好的精神状态，前进一步，就可能抓住机遇，看到希望；精神疲软，后退一步，就可能走进死胡同，永远摆脱不了困境。这就是辩证法揭示的规律。

## (一) 振奋精神度难关 狠抓管理求发展

### 江苏建筑机械厂

我厂是建设部定点专业建筑机械制造厂，与建筑业的发展兴衰有着十分密切的关系。前几年，随着国家建设高潮的兴起，企业发展比较迅速，产值、利润、上交税利连年递增，企业经济效益有显著提高。与此同时，企业的精神文明建设和思想政治工作也有明显进步，连续被评为江苏省文明单位和建设部思想政治工作先进企业。

自 1988 年四季度以来，由于受国家压缩基本建设投资规模宏观控制的影响，国内建筑机械市场越来越疲软，我厂建筑机械产品的销售出现严重困难，被迫主动限产、减产，生产经营与经济效益全面滑坡，企业处于半停产状态。1989 年只完成工业总产值 659 万元，相当于 1988 年的 46%，实现利税 21 万元，相当于 1988 年的 21%，没有能完成承包任务。随着效益滑坡，职工人均工资收入也大幅度下降，从 1988 年的 1542 元/人，下降到 1989 的 1314 元/人，远远低于南京市工业企业平均水平，企业处于生产经营的“谷底”。

两年来，面对严峻的形势，我们没有被困难吓倒。而是围绕生存与发展这两大主题，做了大量的思想工作，制定了一系列共度难关的对策，采取了一系列行之有效的措施，做到“市场疲软，精神没有疲软；开工不足，管理没有放松”。保持了工厂的稳定，加快了调整产品结构步伐，看见了走出“谷底”的希望。

#### 1、做好思想政治工作，振奋职工精神状态

进入1989年后，工厂的经济效益严重滑坡，处于半停产状态，全厂已无奖金可发，职工收入明显下降。群众思想情绪波动较大，士气低落，少数干部职工自寻门路，忙于“跳槽”。面对这种状况，厂党委多次组织党政两级领导认真学习中央五中、六中全会文件，围绕“坚定社会主义信念”和“稳定、鼓劲、密切党群关系”开展民主评议党员活动，还针对思想实际举办了为期一个半月的反“和平演变”讲座，教育领导干部和党员在国家和企业遇到困难和挫折时，要有高度的责任感，决不能在风浪面前有半点动摇，只要主心骨不倒，整个企业就能挺得住。对全厂职工，我们一方面从企业精神教育入手，组织职工读厂史、议厂史；举办“建机厂的昨天、今天和明天”报告会，组织厂史知识竞赛，采用招标征集的方式，动员职工亲手设计企业形象，进行群众性的自我教育活动，树立正确的群体意识；另一方面采取各种形式把困难和希望向职工交底。党委精心组织了“国情、市情、厂情、家情”橱窗展览，把我厂自改革开放以来所发生的巨大变化，当前面临的困难和问题以及克服困难的有利条件，以图表、数据、照片的形式表现出来，吸引了全厂职工。厂部还汇集了有关数据，专门向职工印发了“建机厂每月开支表”，将工厂每月的必要开支告诉大家。我们还在厂报《金石报》上开辟“形势教育”专栏，详细地介绍、分析工厂的困难及所采取的措施。

在此基础上，我们层层发动，在职工中开展“工厂有困难，我们怎么办？”的大讨论，领导干部深入车间、班组，与职工一道学习，就企业如何走出困境、度过难关、提高经济效益等问题，请每个职工各抒己见，提合理化建议。我们对收集到的意见和建议进行认真的分析、研究，并多次召集有

关人员进行反复论证筛选，最后形成了《关于振奋精神，共度难关，冲出困境，进一步开展双增双节的决定》，制定了21项105个条款的具体措施。在落实这些措施中，我们注意发挥党员、干部的先锋模范作用，带领群众一步一个脚印地逐项去落实这些措施。六中全会文件公布后，党委先后完善健全了一系列制度：《党委委员、党员、厂级领导干部工作联系点制度》、《干部参加劳动制度》、《关于廉政建设、勤俭办厂的有关规定》等，要求他们在企业最困难的时刻，保持“一身正气、两袖清风”，既要敢于管理，勇于负责，又要善于管理，处处关心群众疾苦。广大党员、干部积极响应党委的号召，涌现出许多为厂分忧、身先士卒的感人事迹。

## 2、抓紧各项管理工作，创造好的内部生产环境

1989年上半年，我厂不仅在生产经营上遇到了前所未有的困难，还受到春夏之交动乱的影响，给工厂的管理带来很大的困难。面对这种局面，我们清醒地认识到，不论有多大的困难，企业的基础管理工作不但不能放松，还要不断加强。要抓住这种机遇，经受住这种考验，提高企业管理水平。只有这样，才能给企业冲出困境提供可靠的保证。

党中央平息动乱以后，我们根据中央9号文件的精神，进一步完善了工厂领导体制，重新恢复了党委宣传科、组织科，确立了党委的政治核心地位。为几个大车间配备了专职党支部书记，加强了支部工作。同时进一步完善了厂长负责制。党政工三方面协调一致，努力工作，带领全厂职工共度难关。

由于任务不足，大批职工处于停工状态，我们没有采取放假的办法，而是抓紧时机，进行职工技术业务和政治培训。我们从今年2月份开始，开办了机加工、电工、钳工、

电焊工技术等级培训班，全面质量管理培训班，设备管理培训班，中层干部安全生产知识培训班，班组长管理上等级培训班；有 1/3 的职工参加了学习。职工政校也恢复上课，今年将轮训青年职工 160 名。

在抓紧职工培训的同时，我们还加强了以提高产品质量为主的全面质量管理工作。我厂生产的 JZ200 型混凝土搅拌机于今年二月获建设部优质产品称号，经 5 月份举行的全国水泥混凝土搅拌机行业评比测试，各项指标已达到国优标准。我们厂还于去年顺利通过了部全面质量管理奖验收，今年 6 月份接受了部质量管理奖评审。

两年来，我们认真贯彻财政部和省财政厅有关文件精神，加强会计工作管理，努力实现会计工作规范化、科学化、现代化。今年 8 月经市建工局验收为会计工作达标单位。我们去年开始从本厂实际出发，积极开展档案管理升级工作，经过一年的努力。我厂档案管理工作有了很大的改观，今年 11 月经南京市档案局、建工局、城乡委和省建工局的联合评审验收，一致通过我厂企业档案管理工作达省级先进标准。在标准化工作方面，我们这两年抓了企业工作标准的制定和主要产品采用国标的工作，并连续两年被评为市机械系统标准化先进集体。

在各项基础管理工作中，我们一直没有放松对劳动纪律的管理，在去年春夏之交的政治风波中，有部分职工劳动纪律松弛，出现了上班打牌、睡觉、迟到、早退等现象。我们在职代上讨论通过了《关于整顿劳动纪律、维护工厂正常生产秩序的决定》，在全厂开展加强劳动纪律、整顿生产秩序的活动。由于我们抓得及时，抓得严格，很快恢复了正常的生产秩序。