

走向成功

—福建省工业设备
安装公司发展道路

6.9

●张灿民 黎 昕 伍长南 编著

●上海社会科学院出版社

序 言

企业是国民经济的细胞。深化企业改革是推进经济体制改革的基本环节。

近年来，我国的企业适应商品经济的发展，在各方面进行了一系列的改革，明显地增强了企业活力，从而对提高经济效益，发展社会生产力，起到了显著的成效。如何把企业改革的实践经验上升为理论，找出规律性的东西，用以指导企业改革的深化发展，这是一项迫切而有意义的研究工作。发达国家在企业管理方面积累了比较丰富的经验，十分重视对单个企业管理经验的分析和研究。这方面的书籍，有的已经翻译到我国。这对我们引进学习外国的先进管理，无疑是一个重要的途径。目前，我国介绍单个企业管理经验的书还不多。本书的作者，从理论和实践的结合上，探讨、总结了福建省工业设备安装公司（以下简称省安公司）的改革经验。我想，这不仅对建筑行业有借鉴作用，而且对深化企业改革，加强企业管理也是一种有益的尝试。

在经济体制改革前，我省建筑安装企业基本上是行政部门的附属物，企业的生产活动纯属产品经济。企业所需做的也只能做的就是按照国家规定的各项经济技术指标，定成指令性计划。由于缺乏竞争机制，企业没有自主权，权、责、利不能直接与经营者和生产者挂钩。加之党政不分、政企不分，企业内部的管理体系过于集中，利益分配上的严重平均主义等等弊端，使得建筑安装企业生产不计成本，不关心经营成果，缺乏应有的生机活力。

改革前的省安公司同样存在着以上问题，从而致使这个在技术、经济和设备力量均较雄厚的企业在1984年以前各项主要经济技术指标在全国同类行业中一直处于中下水平，施工任务长期不足，年最高总产值不足2000万元，全员劳动生产率只6000多元，只居同类行业的第22位。经济效益不高，竞争力不强。

从1984年开始，省安公司一改过去那种在低效益中徘徊的落后局面，连续三年实现“两位数”、“三同步”增长。各项主要经济技术指标年年刷新。1986年总产值达5044万元，比1984年增长1.22倍；全员劳动生产率，1985年增长到14061元/人，1986年又跃到20986元/人，名列全国第3名。建筑业是个微利行业，国家法定利润仅2.5%。而省安公司这几年经过改革，利润率均保持在7%以上水平。在生产大幅度发展的基础上，职工个人收入也明显增加。

改革使省安公司两个文明建设取得了令人瞩目的发展。1984年经国家技术资质审定评为一级企业；1985年福建省人民政府授予“企业管理优秀单位”称号。此外，几年来还先后获得“福建省思想政治工作优秀企业”、“企业民主管理先进单位”等省、市、区授予的28项荣誉称号。

那么，究竟是什么因素，或者说有什么秘诀使省安公司走上了成功之路呢？这不能不引起人们极大的兴趣和关注。本书的作者在由省安公司进行大量调查研究的基础上，以改革开放为背景，从理论思维的角度，对省安公司从领导体制到经济体制，从宏观管理到微观管理进行了认真的探究，撰成了这本书。在书中，作者剖析了省安公司在改革过程中所形成的灵活的经营策略和富有魅力的经营特色；揭示了省安公司在计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、劳动人事管理、工资福利管理、物资材料管理等方面成功的经验；阐述了省安公司在领导集团、领导体制和企

业文化的塑造等方面的独到之处。作者指出，省安公司之所以会在短短的几年内取得巨大的成功，除了党的改革开放政策、全省推行基本建设和建筑业管理体制的改革，释放了建筑安装企业的活力外，在很大程度上还得力于以下的几个因素：一是省安公司的领导具有一股锐意改革、勇于创新的精神；二是建立了以生产经营为中心的关系协调、配合默契的新型的党政工关系；三是在改革的过程中，始终坚持加强全员性的思想政治工作，充分发挥思想政治工作对经济工作的保证作用，形成了一支具有群体争创意识的职工队伍。应该说，作者对省安公司成功经验的总结概括是比较客观真实的。当前，全省建筑业的改革虽然取得了不少成绩，但存在的问题还很多。如建筑业如何文明生产，如何实现均衡生产问题，百元产值工资含量在基层施工作业队中如何体现多劳多得问题，承包经营责任制如何分解到队组、充分体现权、责、利结合的问题，定额管理、计件工资如何实施的问题，以及如何实行全面质量管理问题，等等，都有待进一步改革完善。我希望本书的出版，能帮助人们更加清楚地了解建筑安装企业在四化建设中的重要作用，推动理论工作者和实际工作者的密切配合，开阔人们的视野，启迪人们的思想，从而推动企业改革的纵深发展，把整个企业管理提高到一个新的水平。

丘 建 平

1988年3月

目 录

第一章 时机与选择

- 一、“走在全国同行业的前列” (1)
- 二、市场机制引发“转轨变型” (3)
- 三、不断创新的经营哲学 (8)
一切为了用户 权力下放与多层次决策 经理亲自抓经营
- 四、有效经营与合理利润 (14)
先算后干 心中有数 每个部门都讲究经济效益

第二章 灵活的经营策略

- 一、企业成长的核心 (18)
- 二、工程招揽与投标策略 (20)
知己知彼, 扬长避短 报价的科学性与相机性 信誉——无形的竞争力 把握第一次接触
- 三、悉心树立企业形象 (27)
多方面发展公共关系 广告艺术: 有效的营销手段
- 四、确保竞争优势的市场策略 (30)
市场渗透与拓展 值得称赞的谈判技巧 一体化发展与多样化经营

第三章 富有魅力的经营特色

- 一、高度重视信息导向的经营之道 (37)
内外开放的信息网络 既重视经济信息, 又重视非经济信息
信息卡片制度 “把电话总机拆掉!”
- 二、审时度势 超前经营 (43)
率先实行总承包 综合判断: 由高级民用转向工业领域
立足省内, 向外拓展
- 三、始终如一的经营方向 (49)

“没有社会效益就没有经济效益” 原则性与灵活性的有机结合
严格挑选经营人员

四、谋求建立社会主义企业集团..... (53)

企业协作的合力 择优选取合作伙伴 “大鱼带小鱼”

——骨干企业的风范

第四章 高效化的生产管理

一、适应建筑安装行业的管理方式..... (58)

深入现场的走动式管理 预构配件的工厂化

二、合理的施工组织体系..... (61)

按工程对象布局设置生产组织 施工组织设计的编制

三种现场控制职能 现场控制的关键：进度管理

三、赢得管理优势..... (67)

充分授权 竞争与效率 良好的协调体系

第五章 百年大计 质量第一

一、强化质量意识..... (72)

“短视会造成致命的后果” 着迷般地关注质量

二、落实质保体系..... (74)

垂直式的质量控制图 “谁施工谁负责质量” 以“取证”

为中心的质量把关 “无缺点运动” 回访和包修制度

三、严格质量考核..... (80)

组织机构的设置 质检人员的职责与权限 严密的工程质

量监查 完备的考核程序

第六章 健全核算体系

一、面对环境的抉择..... (87)

原有核算体系的不适应 经济核算组织设计的合理化

变两个积极性为三个积极性

二、“三个中心”及其特色..... (91)

“资金中心” “利润中心” “成本中心”

三、分配格局的进一步完善…………… (98)

工资含量包干制的实施 内部分配方式日趋完善

第七章 领导集团与领导体制

一、锐意改革的领导集团…………… (104)

勇于开拓的经理 协调默契的党委书记 互补优化的群体结构

二、以“三条线”为中心的组织管理体制…………… (110)

经理任期目标责任制的推行 计划——技术——核算的

管理体系 科学的决策体制 新型的党、政、工关系

三、“选贤任能”的人事管理制度…………… (117)

“德才兼备，重在实绩” 完善干部考核制度

第八章 精心培育企业文化

一、人是企业的根本…………… (122)

企业管理应首先着眼于做人的工作 思想政治工作的科学化

“政工干部和行政干部都是企业的主角”

二、注重“四有”职工队伍的建设…………… (128)

“以职业道德教育为中心” 把智力投资作为企业发展的

根本战略

三、树立独具一格的企业精神…………… (134)

“厂兴我富，厂衰我贫”的群体观念 献身四化，奋发

图强的争创意识

第九章 展望未来

一、主旋律：深化企业改革…………… (139)

立足现实，放眼长远 亟待解决的问题与矛盾 向经营

管理型公司迈进

二、关键在于行动…………… (147)

企业行为的再造与重塑 企业素质的全面提高 成长取

决于干部队伍

后记…………… (155)

第一章 时机与选择

同样的环境，公平的竞争。也就是说，在同一起跑点上，企业的成败与兴衰，就是企业自身素质和经营管理水平的显现。改革为企业发展创造了良好的条件。

那么，如何利用有利条件，把握机会，选择自己的发展道路？我们就从这里开始对福建省工业设备安装公司（以下简称省安公司）进行考察。

一、“走在全国同行业的前列”

企业决策者的经营价值观，决定了企业的经营目标和方向。决策职能的全部意义，就在于审时度势，综合分析企业外部环境和内部条件诸因素，形成优化的决策思想，并把它化为全体员工的共同意识和行动。

1984年前，省安公司在全国安装行业中，主要经济技术指标只处于中下水平，施工任务长期满足不了生产能力，年产值最高不足2千万元，全员劳动生产率仅6千多元，名列全国同行业省级企业第22位。如何看待这种情况，是企业素质不行，还是其它因素？当时，还没有担任经理职务的左厚田对此作了触及问题本质的分析。他说：“在产品经济条件下，我们靠指令性计划吃饭。福建地处沿海前线，国家投资少，就这么大的基建规模，我们能取得正常稳定发展就已属不错了。但这并不意味着，已经到了发展极限。长期的生产实践告诉我，省安公司仍蕴藏着很大的

发展潜力……”

早在1976年，作为工程技术人员的左厚田，在充分研究分析省安公司生产、技术、设备、管理等诸要素的基础上，就建议通过加强职工技术培训，力争实现全员劳动生产率突破万元。那年，全国省级安装企业最高者，也不过八九千元。但是，在旧的经济体制的束缚下，省安公司终究没有能实现这个目标。

时间推移到1985年，这样的预计能否实现呢？

当改革、开放在各个领域全面展开后，市场机制的引入和企业自主权的扩大为企业的发展提供了良好的条件。此外，福建和省安公司自身还具备下列优势：

第一，福建省是中央赋予“特殊政策、灵活措施”的省份。经济特区的设立和开放城市、开放区的开辟，以及外商投资项目的增加，基建投资规模较前明显扩大，形成了庞大的建筑市场需求。

第二，省安公司发展历史悠久，施工经验丰富，技术力量比较雄厚，机械设备比较精良。1984年施工企业技术资质审查达到“一级企业”标准。

第三，公司创建20多年来，先后承担了冶金、化工、电力、建材、轻工等大中型重点基建项目的建设，施工进度快，工程质量好，在省内许多大中型企业中享有较好的信誉，已有一定的发展基础。

“若能把握好时机，我们就能走在全国同行业的前列。”就是在这样的经济环境中，省安装公司的领导人员作出了充满信心的断言。

当然，他们在看到自己的优势和发展的潜在可能性的同时，也清醒地意识到，为了满足基建投资规模扩大和特区建设的需要，福建在1982年就率先开放建筑业市场，引进省外施工队伍，

市场竞争日趋剧烈。这种情况，将使企业在严峻的势态下迎接新的挑战。

但省安公司的领导和职工对此是有准备的。经营部经理殷浩说：“发展商品经济必然会有竞争，关键是看你有没有竞争力！竞争给企业造成压力，也提供发展的动力。说实话，我们不但怕竞争，而且欢迎竞争。”正是由于他们具备了这种敢于竞争、敢于拼搏、开拓进取的精神和坚强的信念，才能高瞻远瞩地提出逐步跨入全国同行业先进行列的发展目标。

二、市场机制引发“转轨变型”

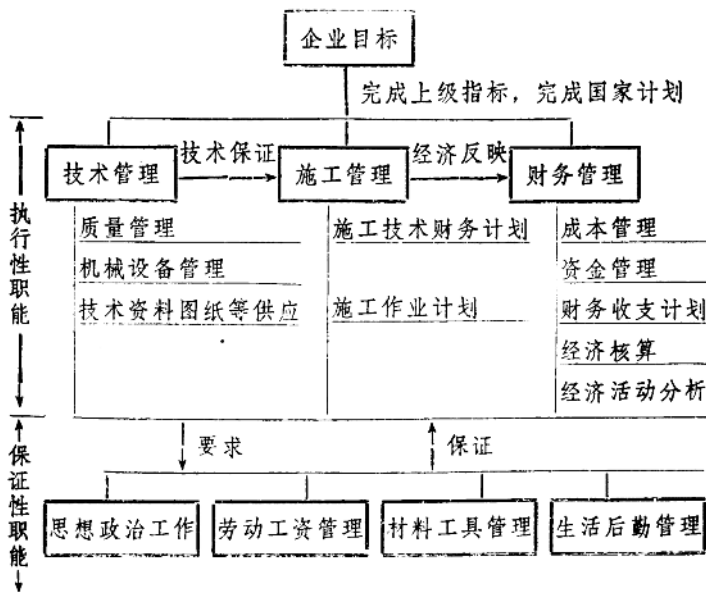
实现这个目标的关键在于根据商品经济规律和市场机制，重建企业机制，重塑企业行为，适应竞争需要。

在经济体制改革之前，由于受产品经济的控制和支配，省安公司的经济活动纯属生产型。企业任务来源完全依赖于主管部门指派、下达，企业所需做也只能做的是按国家规定的各项技术经济指标，完成指令性计划。

在这种情况下，建筑企业与建设单位之间不能形成双方具有独立平等地位的商品交换关系；只能从属于建设单位，企业资金由国家筹拨，材料随投资拨给建设单位、再由建设单位向施工企业供应，劳动力由劳动部门统一分配，把建筑生产活动的各个过程、各个要素之间的合理结合，一一分解，隶属于各个主管行政部门，甚至视同行政单位，采用事业单位经常费制度。总之，企业的经济活动完全脱离了商品生产与流通领域，形成一种封闭型的系统（见图表1）。

在这种条件下，企业不可能发挥经营的主动性，根本没有活力可言，充其量只是在外无压力、内无动力的低效益中进行循环。

图表1 省安公司“转型”前生产活动模式图



当然，也就谈不上用自身的经营成果，进行自我创造发展。

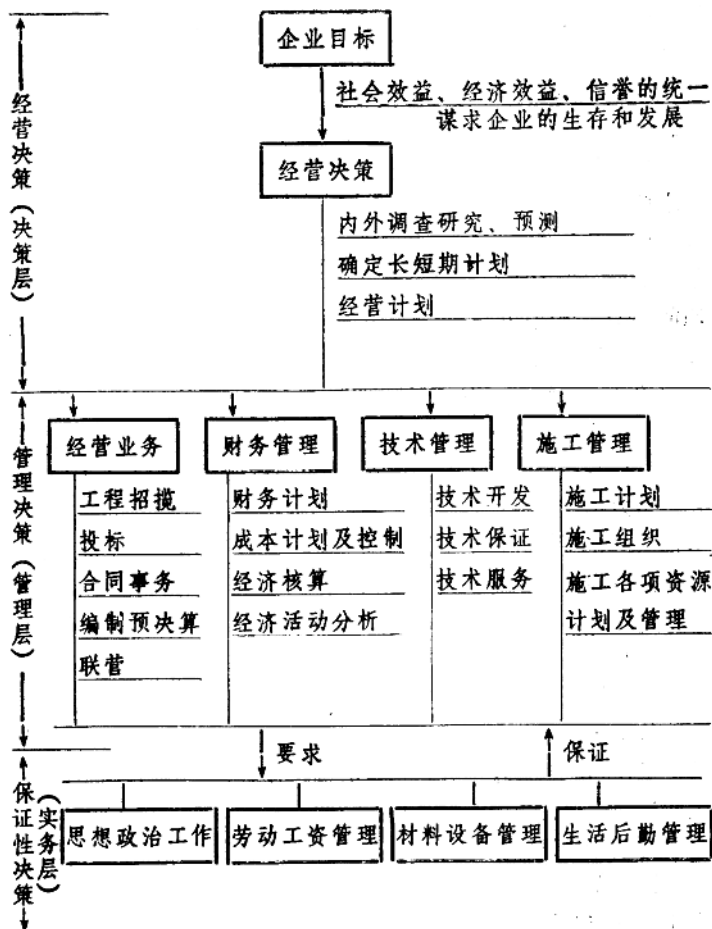
省安公司的职工是这样评价纯生产型模式的：“尽管年年都能完成生产任务，但缺活力，少创新，没突破。它使企业保守、封闭、僵化，完全不适应于商品经济。”

经济体制改革使企业经营机制开始发生了深刻的变化。它的最初的突破口，也就是它的一个最根本的转折便是企业的“转轨变型”。即由单纯生产型转变为经营生产型；由单一专业承包转变为综合承包；由封闭型转变为开放型。

为了方便比较，这里还是相对于图表1把省安“转轨变型”后的经济活动过程用图表2加以表述：

图表 2

省安公司“转型”后经济活动模式图



不难发现，省安公司这种企业运行方式把企业行为置于外部环境的变化之中，形成一个开放型的系统。在这一系统中，不但企业经营战略计划及工程承包决策与外部环境相联系，而且内部施工、技术决策、以及人事决策等，都受到企业外部环境的制约。

从决策层看，企业“转轨变型”之后，作为社会经济活动的基本单元，更具独立的商品生产者特性，直接参与市场竞争。企业领导者特别是企业的法人代表——经理，摆脱了日常繁杂的一般性工作，把主要精力用于企业大政方针的决策上。其最基本的职能是遵循企业的经营宗旨，在充分进行内、外部环境调查研究和预测市场变化态势的基础上，确定企业的发展目标，制订科学合理的企业长短期经营计划及企业其他重大事情的决策。

从管理层看，各职能部门可以比较有效地根据决策层制定的企业目标和经营计划，各司其职。经营业务部门根据市场环境变化，努力扩大企业经营范围，争取招揽尽可能多的工程任务；财务部门严格根据经济效益最优原则，制订科学严密的财务计划，进行企业经济活动分析和经济核算；技术管理部门则根据企业发展目标和经营领域，搞好技术开发，为工程项目施工在技术上提供保证和服务；而施工管理部门，则着重根据不同工程项目特性，搞好施工组织设计和实施，保证工程进度和质量。

从实务层看，主要是根据管理层的要求做好广大员工的思想政治工作和职业道德教育，加强劳动工资管理、材料设备管理和生活后勤管理，为企业经营目标的实现提供保证。在此前提下，它们可以单独开展相关的对外业务，拓宽经营门路。

较之省安公司“转轨变型”前的生产模式，这种运行机制，企业具有较大的活力，具体表现在企业的几方面能力上：

1. 企业的竞争能力。企业的竞争能力是企业在经济社会中

生存所必须具备的能力。尤其在社会主义商品经济条件下，根据优胜劣汰的竞争原则，企业如不具备强大的竞争能力，就难以在建筑市场上立足生存。过去，省安公司受传统生产模式的束缚，明显缺乏竞争意识和竞争机制。而在新运行方式中，由于企业目标明确，各职能部门功能健全，企业内、外信息流畅，很容易使企业拧成一股绳，从而在工程投标报价、施工工期和施工质量等方面更能满足建设单位的要求。同时，企业的经济活动置于外部环境之中，能够自觉地变外部压力为内部动力，既注意提高企业技术水平、管理水平等竞争实力，又认真讲究竞争策略，使企业更具竞争力。

2. 企业的应变能力。在传统的企业活动中，省安公司是个封闭的系统，只需完成国家计划任务，无需经常改变经营方针、策略以适应市场变化；而在新企业运行方式中，企业是一个开放型的系统，其经济活动总是在一定的经济环境中进行的。它对外部环境的各种因素如市场需求、国家经济政策的变化能够及时反应，迅速反馈给最高决策层，采取相应的对策，保证企业适应外界环境的变化趋势，自觉地顺应这种趋势。在这种情况下，企业能够主动经营，从事多种类型的工程任务承包，实施灵活的经营方式，积极扩大经营范围和领域。

3. 企业的发展能力。过去，省安公司与其他企业一样，吃的是国家的大锅饭。企业规模的扩大、生产能力的提高都完全依赖国家。企业无自主权可言，当然也没有能力进行自我发展。而新的运行方式形成了企业积极提高经营管理水平的刺激机制。企业有可能在生产经营过程中，不断汲取并应用新的管理理论和方法，改进企业结构，更新技术装备，开发应用和推广新技术、新工艺，开展技术革新活动并采取有效措施不断提高职工的知识和技术水平。也就是说，企业有可能在经济效益提高的基础上，进

行自我改造、自我更新、自我发展的资金积累和智力积累，使企业得以实现经营管理的良性循环。

4. 企业的盈利能力。传统的经营方式，决定了企业更多的只是具备执行性职能，既不必冒市场风险，也不必尊重价值规律，无需讲究投入产出、追求最大的经济效益。在新的运行方式的经营宗旨下，省安公司能够在有良好社会效益、照顾建设单位利益和维护企业信誉的前提下，尽可能提高自身的盈利能力，不断提高劳动生产率，以投入尽可能少的人力、物资和资金，创造出数量尽可能多、质量尽可能好、价值尽可能高、为社会所需要的建筑商品，从而增强企业扩大再生产的能力。

三、不断创新的经营哲学

一切为了用户

在商品经济条件下，不管是社会主义企业还是资本主义企业，都需要选择最优决策。建筑业投资方式经过改革，实行凡有偿还能力的项目，都要按照资金有偿使用的原则，改财政拨款制为银行贷款制。由于提前竣工而节约的资金，部分归承包单位；由于延误工期而多贷的资金，也相应由承包单位负担。在这种情况下，企业的经营如不转到追求最优的经济效益的轨道上来，不但谈不上企业自身的发展，甚至有破产的危险。显然，这是素质良好的企业所不容的。但社会主义企业与资本主义企业，在所有制、经营目的和竞争性质等方面，又有着本质的区别，这就决定了社会主义建筑企业经营活动的出发点，不仅要为企业盈利，更重要的是为全社会、为用户、为国民经济发展增加更多更优的建筑商品。

基于上述认识，省安公司一贯坚持的经营思想是：在尽可能

获取企业最佳经济效益的同时，把社会效益和企业信誉放在头等的位置来考虑，谋求三者之间的有机统一。

三明分公司党委书记陈金荣同志在谈到他们负责三明化工厂施工的经营思想时说：“我们安装工业设备，只能按国家统一定额标准，取得微薄的劳务收入；如果仅仅考虑本企业的经济利益，说实话，没有多大干头。然而，我们考虑更多的是，这些设备正式运转、投产后，一天就能为国家创造几万甚至几十万元的税利，社会效益很好。所以我们不但要干，而且是从快、从优。”

“用户至上、信誉第一”的经营思想，首先应成为企业领导层的指导思想，但是，光停留在领导层还不够，还必须把这个看起来似乎很平常的基本思想，让全体员工都有充分的认识，切实地贯穿于生产经营活动的全过程，这并不是每个企业都很容易做到的。而省安公司恰恰在这个关键问题上肯下大力气，收到了很好的效果。公司的党委书记林肇熙说：“我们的思想政治工作，很大部分是把企业的经营思想灌输给广大员工，让他们都普遍树立起良好的工作态度、职业道德和质量意识。当然，这要有相应的经济措施相配合。我们的经济措施是要让广大职工明白这样的道理：经济效益与社会效益、企业信誉是相辅相成的。你要多拿几块钱，就得认真对待施工中的每一个环节、每一个工艺，就得保证良好的工程质量，就得让广大用户满意。”

厦门分公司第四施工队，在厦门中华瓷器有限公司设备安装过程中，经常对外方设计的施工图中的欠妥之处，提出合理化建议，与厂方技术人员共同研究探讨，设法改进。譬如，为使煤气罐工艺流程更加合理，提高生产过程的安全系数，他们主动为用户着想，宁可把已完成的工序，推倒重来，赢得了建设单位的赞赏。厦门中华瓷器有限公司动力设备部副经理曾德伟说：“省安公司的施工质量和售后服务都是信得过的。我们很满意。尤其是

他们克服很多困难，加班加点，保证工期和工程质量的工作作风更是难得！”在省安公司象这类的例子不胜枚举。省安公司那种讲求经济效益、社会效益、企业信誉相统一的经营思想，已深入到施工实践中，注入进每一员工的思想意识里，真正落实到生产经营活动的全过程。

权力下放与多层次决策

建筑安装企业要面向社会，走向市场，就必须具有更大的活力。省安公司的领导认识到，内部过于集中的管理体制，客观上有碍于下属积极性的发挥，在许多方面不适应形势的要求，需要在统一领导下实行适当分权，扩大分公司权力，确立新的权力格局。具体地说，适当分权有下列几方面的原因：

首先，企业规模较大，驻地分散。省安公司的四个分公司和一个直属队的基地，分布于四个不同的地区，在建筑市场开放，企业要求全方位开拓经营的情况下，沿袭集权管理，一方面企业高层决策者，必须耗费大量精力应付于内部关系协调上，影响加强高层经营决策，不利于对各种机会及时作出抉择；另一方面，分公司没有一定的经营自主权，凡事都“请示汇报”，贻误时机，不利于灵活、多变地适应市场变化。

其次，经营管理环境多变。建筑安装工程体积庞大，必须就地组织生产。建设工程的固定性造成了施工生产的流动性；工程建设的季节性和资金材料等供应短缺和不均衡，使得生产周期较长；不同的建设地点、自然条件、社会环境和施工环境，需要有不同的施工组织和生产形式。建安企业这种点多、线长、面广和流动性大的特点，要求在施工实践第一线的基层，能够随时根据不断变化着的实际情况，相机作出灵活有效的决策，有针对性地采取技术和经济措施，以保证施工的顺利进行。为此，必须适当