

经营管理者 的 戒与鉴

唐维邦 编著

黑龙江人民出版社

责任编辑：静 波

封面设计：张秉钧

经营管理者的戒与鉴

Jingying Guanlizhe De Jie Yu Jian

唐维邦 编著

黑 龙 江 人 民 出 版 社 出 版

(哈尔滨市道里森林街 42 号)

黑龙江新华印刷厂印刷 黑龙江省新华书店发行

开本 787×1092 毫米 1/32·印张 8·字数 108,000

1987年11月第 1 版

1987年11月第 1 次印刷

印数 1— 12,600

统一书号：4093·231

定价：1.60 元

ISBN 7-207-00141-X/F·13

前 言

我国目前有几十万国营工业企业，几百万个商业机构和服务性企业，还有上千万个乡镇企业。在改革、开放、搞活的新形势下，如何通过改善经营管理来提高现有企业的经济效益，是我们面临的一个十分迫切的任务。正如赵紫阳总理指出的：“我国企业技术落后，管理更落后，‘七五’期间应当进行必要的技术改造，但从现实情况看，改进和加强管理，提高经营管理水平，具有更大的紧迫性和更加现实的意义。”

在实际工作中，我们发现，不少企业在经营管理上都有一些失误。充分利用这些失误的教训，以避免重犯，是一种比正面经验更为有效的成功因素。大家知道，正面的经验可以让人们知道应当怎么做，失误的教训亦即反面的经验可以让人们懂得不应当怎么做，两者是相辅相成的。而且，就一般意义来说，反面的经验对于人们的鉴戒往往更为深刻，在认识和掌握客观规律的过程中有着特殊的意义。所以，要提高现有企业的经营管理水平，除了学习、推广现代化管理方法，总结、宣传成功的经验外，还要认真研究和分析我们自己经营管理中的失误。因为这些失误的教训，是付出了高昂的“学费”才得到的，应当把它们充分利用起来，作为“后事之师”。

这正是我编写这本书的目的所在。书中引用的一些事例，都是来自于我国企业经营管理工作实践的。除了我们自己在调查研究中了解的情况外，还有一些是近几年刊登在各种报刊杂志上的。需要着重说明的是，这里所列举的单位，有的很可能早已纠正了当初的失误，甚至后来居上，成了经营管理方面的先进典型。但过去的失误，作为别人的鉴戒，还是有它的积极意义的。

由于笔者水平和实践的局限，书中难免存在缺点错误，恳请广大读者批评指正。

作者

一九八七年三月

目 录

贪利忘义	1
滥竽充数	4
狸膏金距	8
砸自己的牌子	11
步人后尘	15
盲目崇洋	18
邯郸学步	22
“假作真时真亦假”	26
拔苗助长	29
乱掉头	33
怨天尤人	36
坐失良机	39
吃“大锅饭”	42
官商习气	45
“欲速则不达”	48
花钱不讲效益	51
忽视智力投资	54
“水涨船高”	57
舍本逐末	60

言而无信·····	63
“买椟还珠”·····	66
信息不灵·····	69
囫圇吞枣·····	72
“一切向钱看”·····	75
抱瓮灌畦·····	77
违背价值规律·····	81
“蓄水池”不蓄水·····	83
“唯成份论”·····	87
外行承包·····	91
“以珠弹雀”·····	94
以邻为壑·····	97
违“禁”犯“俗”·····	100
挥霍浪费·····	102
受骗上当·····	104
胸中无“数”·····	107
“君子协定”·····	109
吹牛广告·····	112
“削足适履”·····	115
同床异梦·····	119
偷税漏税·····	122
算计国家·····	126
忽视社会效益·····	129
光靠钱调动积极性·····	131
决策失误·····	134

人无远虑，必有近忧	137
忽视资金的时间价值	140
基础工作薄弱	144
“计划不计划，老康一句话”	148
成本观念淡薄	151
不讲效率	154
见物不见人	157
上梁不正下梁歪	160
各自为政	163
龙多不治水	166
集体负责等于无人负责	169
掣肘难书	173
独断专行	176
玩忽职守	180
嫉贤妒能	183
任人唯亲	186
排斥知识分子	189
“郭君”的教训	192
以权谋私	195
“寡人无疾”	198
睚眦必报	201
以其昏昏，使人昭昭	204
事必躬亲	207
操刀伤锦	211
“军令状”当儿戏	214

当“糊涂官”	217
墙里开花墙外香	221
忽视精神文明建设	223
不会管理自己的时间	226
有法不依	229
互相扯皮	233
会议成灾	236
坐而论道	239
因噎废食	242
前车覆，后车鉴	245

贪 利 忘 义

在两千多年以前，我国古代著名的思想家孔子就曾经讲过，要“见利思义”，也就是说，见到财利，先要想到道义，不要贪利忘义。今天，对我们的企业经营者来说，孔子提倡的“见利思义”，还是值得借鉴的。

办企业，做生意，以顾客为重，见利思义，是我国劳动人民的一种传统美德。武松打虎的故事，大概是无人不知的。景阳岗下的那个小酒店，挂着“三碗不过岗”的招旗，在宣传酒好的同时，劝告客人不要贪杯，饮过三碗不能过岗，否则要吃亏的。武松进了店，酒家又切肉，又筛酒，服务热情而又周到。但当武松喝够了三碗，酒家就不再来筛了。武松敲桌要酒，酒家婉言相劝，武松再三要喝，酒家再三劝阻，气得武二郎险些以拳相加。为劝阻武松喝酒，酒家费了许多口舌，还挨了一顿臭骂。但是当武松喝了十八碗酒带醉而去时，酒家却慌忙追出挽留，怕武松连夜过岗被虎所伤。这个酒店不仅会做生意，更可贵的是这种对顾客负责的精神。

现在，有少数企业的经营管理者被不义之财迷住了心窍，只讲个人利益，不顾集体利益，只讲小团体利益，不顾国家和人民的利益。贪利忘义，不择手段捞钱。例如，据报载，前几年，有的地方所谓的磷肥厂，在公路边搭个棚子，装上

球磨机或小钢磨，用低品位的磷矿石和一些乱石、青灰瓦、河沙等，加工成所谓钙镁磷肥或者“高品位磷肥”。这些假磷肥本地不用，全部外销，用印有“钙镁磷肥”标志、注明“含有效磷百分之十四——百分之十六”的专用包装袋，还有的厂盗用外省印有“钙镁磷肥”商标和厂名的包装袋。为了使颜色接近于钙镁磷肥的瓦灰色，有的厂竟把石灰石、煤渣、乱石棉瓦等粉碎后与磷矿粉掺合在一块，运到外地，以每吨二百元或二百元以上的价格卖给农民。某地一个乡镇企业一心想多赚钱，把群众送去加工的四十多万斤花生米过筛分类，从中筛出八万多斤好花生米卖高价，又从外地以二角五分或二角六分一斤的低价，收购霉烂变质的花生米二千多斤，同已经过筛剩下的次花生米混在一起，加工成花生油、花生饼换给群众。经县有关部门检验，他们用来加工的花生米中，严重霉变应禁止食用的占百分之九十一，榨出的花生油酸价指标超过国家标准两倍以上，还含有黄曲霉素，绝对不能食用。有个城市对一百一十一个饭店、小吃部、五十七个烟酒副食门市部进行了一次商品质量、数量标准的检查，发现短斤少两的六十一户，占百分之三十六点三，检查的三十九个品种，复秤三百六十二秤，份量不足的有一百三十五秤，占百分之三十七点二，炸油条复查一百一十秤，有四十九秤不够份量，占百分之四十四点五，某副食门市部的台秤定盘星定在四钱上，顾客买一秤东西，一般要少四钱到半两，有一个饭店的蒸包，不按饮食公司规定的配料标准制作，将十斤面粉配五斤猪肉改为配四斤。有一个牛奶场的生财之道竟是往牛奶里大量掺水，不光掺自来水，而且掺洗奶桶和洗过滤纱布的脏

水。

这类企业的上述行为，不就是贪利忘义吗？

社会主义企业当然也要赚钱，也要讲求经济效益，研究生财之道。但是，在这一点上，我们和资本主义有本质的区别。“君子生财，取之有道”，这是从我国古代流传下来的一句话。社会主义企业的根本宗旨是为人民服务。满足人民日益增长的物质和文化生活的需要，是社会主义制度下企业生产经营的目的，也是社会主义基本经济规律的要求。我们讲生财有道，不仅是讲的门道，首先是要符合社会主义的道义，也就是说，要体现社会主义的人与人之间的新型关系，要遵守国家的政策法规，一切对人民负责，讲究职业道德。如果认为只要有钱可赚，就不惜损害国家利益和消费者的利益，那非但“不义”，而且是“缺德”。我们要知道，作为一个社会主义企业，信誉是比金钱还要宝贵的东西，只有见利思义，讲究社会主义职业道德，处处为顾客着想，使消费者信得过你，才能把生意做活。

当然，我们今天所讲的义，与孔子当时所讲的义不完全相同，已经有了新的内涵，这就是党的原则，国家和人民的利益，社会主义的道德规范等。见利思义，就是说，在有利可图的时候，要先想一想，这样做是不是有利于全局利益和人民的根本利益，是不是合法，会不会损害党的原则和违背社会主义精神文明，只有在不违背这个“义”的情况下去谋“利”，才是正当的。如果不是这样，而是变着法儿钻改革的空子，用损害国家和人民利益的行为来为个人和小团体谋利益，那就是见利忘义，违背了为人民服务的宗旨，自己所经

营的企业也必将走进死胡同。

滥竽充数

滥，就是不精。充数，就是凑数。你看，南郭先生根本不会吹竽，却也混在三百个乐师中参加演奏，每当大家吹竽时，他也双手捧竽，嘴唇微动，装着吹的样子，其实并没有吹出声来。由于齐宣王每次都要三百个乐师一同吹奏，因而这个冒充的乐师，一样享受很高的待遇，混了多年。直到齐宣王的儿子继承王位，这位新国君偏偏喜欢听独奏，要乐师一个一个地吹竽给他听，于是，南郭先生才混不下去，悄悄溜走。后来，人们讥讽没有真才实学、仅只勉强凑数的人，就称之为“南郭先生”，说他是“滥竽充数。”

在一个企业中，不论是人还是商品，都要讲究质量，不能搞滥竽充数。而在我们的经济生活中，这种滥竽充数的现象还是不少的。某种商品畅销，有的企业就粗制滥造，把质量不合格的产品推到市场上去，使消费者花钱买不到好东西；有的企业某个产品评上优质名牌了，于是就认为自己的产品质量过关了，在大批量生产中，根本没有按照优质名牌产品的质量要求进行生产。上海产品的质量，在国内是享有盛誉的，但据《文汇报》报道，一九八五年下半年，国家质量监督部门在上海抽查了一百六十二个企业的二百四十一一种产品，有六十四产品不合格。被抽查的四十七项优质产品中，

也有九项产品质量不合格。另据《经济日报》报道，一九八六年上半年，国家考核的主要产品质量指标，有三分之一向下波动，国家监督抽查的产品质量，有三分之一不合格，从一九八四年到一九八六年，工业产品质量下降的趋势，已经连续三年。由于产品质量不好，加上品种不适销对路，有相当一部份工业产品严重滞销积压，企业的产成品资金占用大大增加，致使许多企业的资金周转不灵，经济效益下降，正常的生产经营受到影响。这说明，提高产品质量，是一个非常紧迫的问题。为了加强产品质量管理，国务院规定，从一九八六年七月一日起，所有生产、经销企业必须做到：一、不合格的产品不准出厂和销售；二、不合格的原材料、零部件不准投料、组装；三、国家已命令淘汰的产品不准生产和销售；四、没有产品质量标准，未经质量检验机构检验的产品不准生产和销售；五、不准弄虚作假、以次充好、伪造商标、假冒名牌。国务院规定还强调，生产、经销企业违反以上规定，由企业主管机关给予企业负责人和直接责任者行政处分，由工商行政管理机关没收其全部非法收入，并视情节轻重，处以相当于非法收入百分之十五至二十罚款，触犯刑律由司法机关追究法律责任。

质量问题，关系到四化建设和经济体制改革的成败，是衡量企业是否坚持社会主义经营方向、检验经济工作指导思想是否端正的重要标准。我们现在搞的是商品生产，不能不讲究产品质量。让质量不好的产品出厂，然后积压在仓库里，一方面，人民的需要得不到满足，另一方面，还占用着大量的资金，表面上产值上去了，实际上是给国家造成灾难。生

产质量不合格的产品，是对社会劳动、社会财富的极大浪费，与社会主义生产的目的是背道而驰的。南郭先生不会吹竽冒充乐师，骗的只是齐宣王一个人，我们在产品质量问题上搞滥竽充数，对内坑害用户，对外影响出口，败坏企业乃至国家的信誉。所以说，产品质量问题，既是一个经济问题，又是一个政治问题，绝不能等闲视之。

“质量第一”的口号，已经喊了不是一年两年了，为了解决质量问题，发了一个又一个文件，开了一次又一次的会议。许多企业的门口以及车间的墙上，都写着“质量是企业的生命”一类的标语，质量检验的制度也是一套一套的，为什么产品质量仍然不能提高呢？从思想认识上分析，重数量，轻质量，重进度，轻效益，是我国经济建设中的一个顽症。从政策上看，没有真正按照发展商品经济的规律办事，不讲“优质优价”的价格政策，容易导致企业忽视产品质量，搞滥竽充数。没有《破产法》，企业也不可能真正树立“以质量求生存”的进取心。所以，从长远来说，要解决产品质量问题，一定要创造一种经济环境，完善市场机制，形成使用户可以自由选择商品的“买方市场”，给企业以竞争的压力和提高产品质量的动力。这是我们经济体制改革的重要目标之一。从企业的经营管理上看，造成质量问题的主要原因，是管理不善，基础工作不扎实，又没有认真把好质量检验关。以“雪花”牌电冰箱为例，原来是凭票供应的俏货，后来却卖不出去了。为什么呢？主要是因为企业忽视全面质量管理。厂里虽然制订了很多质量管理制度，但没有得到认真执行。大批新工人未经培训，就滥竽充数，顶岗上班，甚至让一些农村

来的临时工干着重要的清洗检验、包装工作。零部件检验制度不起作用，为了照顾协作厂的“关系”，将就使用质量不合格的零部件。出了质量问题，班长护工人，车间护班长，质管人员说话无力。在这种情况下，怎么能保证产品质量呢？

提高经济效益，是每一个企业经营管理者共同愿望。我们讲经济效益，主要是讲整个社会的经济效益，而不是个别企业眼前局部的经济利益。我们抓经济效益，一定要以保证产品质量和服务质量为前提。“桃李不言，下自成蹊”。你的产品质量好，消费者欢迎，你就能占领市场，提高经济效益就有了可能。在质量问题上搞滥竽充数，是对国家、对人民不负责任，企业本身也会“搬起石头砸自己的脚”。因为你的产品质量不好，人家不买，怎么会有效益？即使由于不知底细买了，发现质量有问题，也会向厂里提出，或向领导机关反映，或是在社会上广泛宣传。在社会上，如果有许多人宣传你的商品质次价高，买你的商品是上了大当，试问，你的产品还会有竞争力吗？还能占领市场吗？没有市场，商品不能转化为货币，提高经济效益便是一句空话。

狸 膏 金 距

我国唐代有一个故事，讲的是唐明皇喜欢斗鸡，对善于斗鸡的人特别宠爱。这样一来，国内斗鸡的人就越来越多。为了争胜取宠，有的斗鸡者把味道与狐臭相近的狸膏涂在自己的鸡头上，这样，斗鸡的时候，对方的鸡一闻到狐臭味，没有斗就先害怕了。还有的人在鸡爪上装置金属钩子，使自己的鸡爪子更加锋利，用这个办法来伤害对方的鸡。这是我国古代在竞争中不择手段的一个典型例子。”狸膏金距”这个成语，就是由此而来的。

在资本主义社会，企业之间、资本家之间，“同行是冤家”。为了发展自己，挤垮别人，尔虞我诈，勾心斗角，什么事情都干得出来。看过茅盾《子夜》的人大概都记得，书中有个资本家叫冯云卿，曾经指使自己十七八岁的女儿，到另一个资本家赵伯韬那儿，企图采用“美人计”的办法，窃取商品行情。从这里，我们可以看出，资本家为了发财致富，在竞争中是不择手段的。

不幸的是，在我们社会主义制度下，也有少数企业的经营管理者沾染了资本主义的恶习，他们不在改善经营管理、提高产品质量、降低成本、提高经济效益上下功夫，而是采取种种不正当的手段进行竞争。例如在震动全国的晋江假药

案中，一些制造假药的厂子，就是运用类似“狸膏金距”的办法，达到其推销假药的目的。他们在销售活动中，把“金钱铺路，实物叩门”当作自己的“法宝”。据《文汇报》记者调查，晋江某保健饮料厂向上海市一个县的医药公司推销“清肺冲剂”等五个品种，共一万八千四百盒，一出手就给这个县的医药公司一千五百元的推销费，外加一百把自动伞。晋江某中药厂向上海市某区药店推销了“胖大海冲剂”八千八百盒，也是采取这个手法，给药店回扣四百元，送给自动伞二十二把。而在晋江假药“畅销”全国的时候，有许多获得国家银质奖的药品却卖不出去。什么原因呢？主要是因为那些非法生产假药的厂家以钱开路，用高档消费品作为诱饵，调动了许多医药经销部门采购假药的“积极性”，而国家正规药厂生产的产品，由于没有回扣或者回扣少，经销部门就不进货。因而出现了一种奇怪的现象——真药好药反而竞争不过假药劣药。

有的同志可能会说，不是提倡竞争吗？

是的。长期以来，由于封闭、僵化的经济体制，严重阻碍了社会生产力的发展，在这种体制下，人们既不愿意、也不习惯、更不善于竞争。这在很大程度上窒息了企业的活力，延缓了技术进步，阻碍了产品质量的提高，降低了社会经济效益。要发展社会主义商品经济，企业的经营管理者必须从过去那种保护落后、良莠并存的“和平”经营观念中解放出来，建立优胜劣汰的竞争观念。不仅要在国内市场竞争，而且还要到国际市场去竞争。没有竞争观念，缺乏竞争艺术，是很难在商品经济的条件下立足的。但是，我们还必须明白，