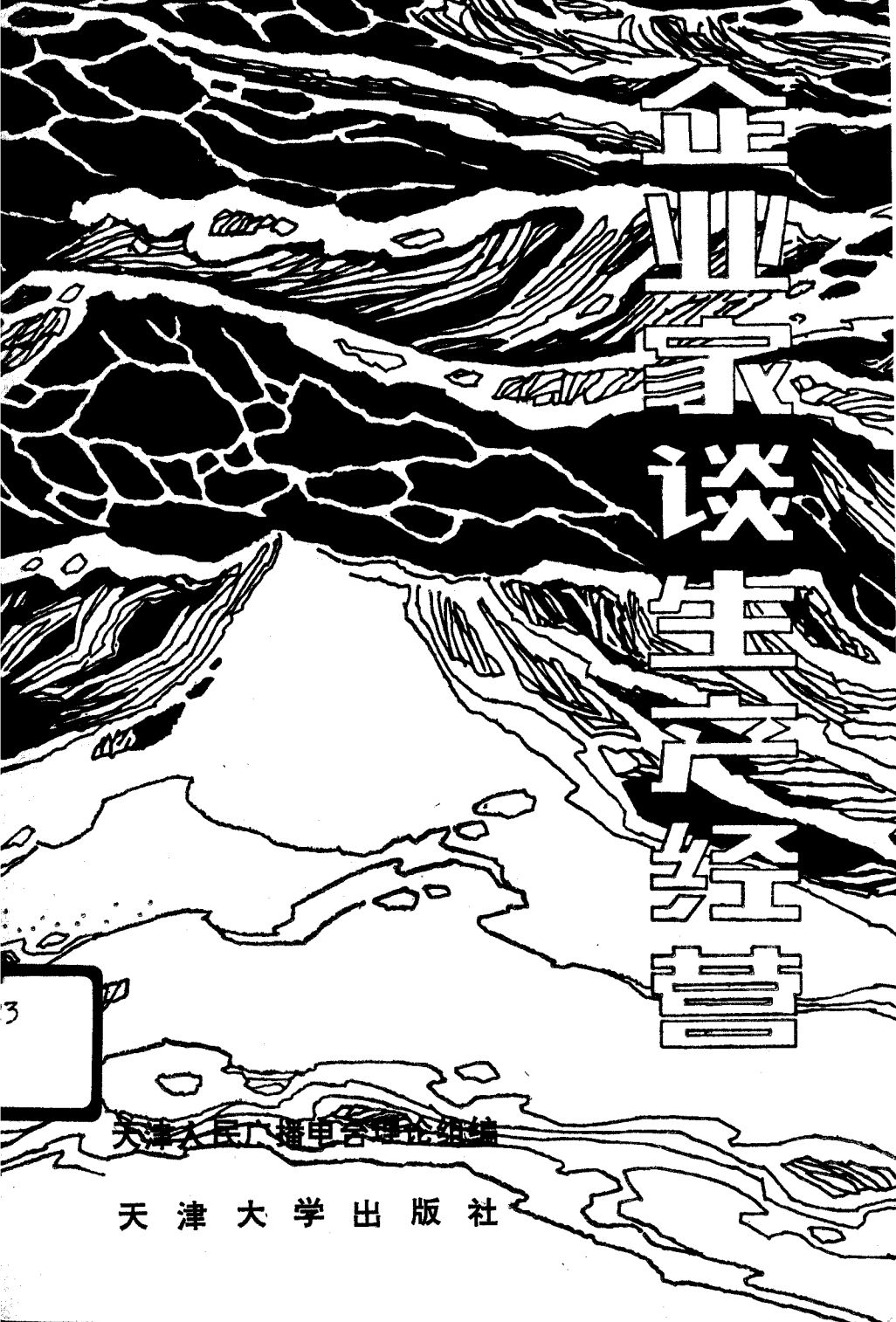




企业家谈生产经营

3
天津人民广播电台理论组编

天津大学出版社

内 容 提 要

本书根据天津人民广播电台“企业家谈生产经营”专题节目播出的稿件整理编辑而成，收入了经营有方、经济效益不断提高的天津市51家企业的厂长（经理）的生产经营之道。他们从本单位的实际出发，总结了最近几年转变观念、深化改革、搞活企业的经验。可以使广大的厂长（经理）从中得到启迪和帮助。

企业家谈生产经营

天津人民广播电台理论组 编

*

天津大学出版社出版

（天津大学内）

国营武清第二印刷厂印刷

新华书店天津发行所发行

*

开本：850×1168毫米¹/32 印张：11（含彩页）字数：26.7千字

1988年10月第一版 1988年10月第一次印刷

印数：1—7800

ISBN 7-5618-0081-9

F·2

定价：4.10元

前 言

时势造英雄。随着我国经济体制改革的深入进行，增强了企业的活力，促进了生产力的发展。同时，一大批锐意创新、奋力开拓的企业家脱颖而出。他们善于管理、精于经营，在他们的带领下，企业的管理水平和经济效益明显提高。可以这样说，改革开放的政策，给他们提供了一个舞台，凭藉这个舞台，可以大展才华，演出一出威武雄壮的活剧；同时，他们以自己创造性的实践，为发展社会主义商品经济，提高生产力，探索了新路，积累了经验，证明了唯有改革才是出路的真理。他们是改革的探索者、实践者，不愧为当代企业界的一代精英。

呈现在读者面前的这本书，收录、介绍了天津市51名企业家的生产经营经验，取名为《企业家谈生产经营》。虽然，这些企业家是在改革中涌现出来的千万个企业家中的一部分，但是他们却有一定的代表性和典型性，因而，他们介绍的生产经营之道，在一定的程度上具有普遍的指导意义，这正是出版本书的价值所在。

该书的形成过程大致是这样的：1988年1月份，天津人民广播电台理论组的编辑在研究如何改进理论节目时，认为理论节目应该更紧密地为正在进行的改革服务，为经济建设服务。于是，他们在调查研究的基础上，组织编写了几十篇介绍企业家谈生产经营之道的讲话、文章。这些讲话录音、文章在电台陆续播出

后，收到了良好的反映。

广播传播速度快、范围广，可以通过电波迅速地把各类信息在相当广阔的地域内传播开去，这正是电台的独特优势。理论组充分利用这个优势，把在改革中取得成功的企业家的生产经营之道及时地传播、推广出去，直接为经济体制改革服务，为迅速发展生产力、提高经济效益服务，这是值得称道的。但是由于广播有稍纵即逝的特性，且每次广播受时间的限制，不可能展得很开，谈得很细，因此，它又有一定的局限性——不便于长期保存、查找，不便于反复琢磨、思考。根据许多听众的要求，为了扬长避短，理论组的编辑决定把播出过的稿件重新编辑增删，并付之出版，以实现优势互补。这些想法得到了天津大学出版社的肯定和支持。在各方面的共同努力下，本书终于在较短的时间内与读者见面了。

该书具有鲜明的时代气息和天津地方特色。虽然讲的内容是改革、经营，并且带有一定的理论色彩，但因叙述生动，文笔流畅，读来并不枯燥乏味，潜心读进去，不仅对从事生产经营的厂长经理们颇有参考、借鉴的意义，而且对其他行业的同志也不无教益。

天津市广播电视局局长 张再鸣

1988年7月23日

序

随着改革的深化和商品经济的发展，在我国经济生活中，具有时代特色的一代新型企业家开始涌现出来。企业家是进行社会化、现代化生产经营活动的专门家。企业家在我国产生和发展，对于推进改革、振兴经济，都有着十分重要的意义。

企业家在深化我国企业经营机制的改革中占有特殊地位。企业经营机制的改革，是我国整个经济体制改革的重要组成部分，其目标是使企业成为具有经营自主权和损益权的商品生产者与经营者。承包制和股份制是实现这一改革目标的具体形式。无论哪种形式，落脚点都是为了使企业成为充满活力、竞争力和发展能力的经济实体，从而使它们能够按照社会主义经济运行新机制内在规则的要求进行规范的经济活动。企业行为，归根结底是企业家的行为。企业的活力、竞争力和发展能力，则首先是企业家的活力、竞争力和发展能力。这就客观地决定了企业家所具有的特殊地位。没有一批又一批新型企业家涌现出来，企业经营机制乃至整个经济体制的改革，就不可能取得最后的成功。

企业家在企业生产经营管理中具有不可替代的重要作用。在现代商品经济条件下，企业家是企业生存和发展的灵魂。从近些年我国的实践来看，没有哪一家企业不是由于有了一个有胆、有识、有才、有谋的企业家，才立于不败之地的。这里，胆、识、才、谋，正是一个真正的企业家的基本素质所在。过去，由于传

统体制的束缚,企业成了各级行政机关的单纯附属物,失去了企业家发育成长的条件。因此,当时的企业,也就成了没有企业家精神的企业,既无活力,更谈不上竞争和发展能力。经过十年改革,企业开始向具有一定独立性的商品经济实体转化。然而,即使是具有完全独立性的企业,也并非都能够成为市场竞争的强者。只有那些由具备企业家素质的人经营和管理的企业,才是有企业家精神、从而能在市场竞争中求得生存并获得发展的企业。

企业家精神,是一种进取和创新精神。企业家作为企业生产经营活动的直接组织者、指挥者、谋划者、经营者和决策者,必须具有创新能力、进取方略。这是企业家素质的集中表现。没有创新能力和进取方略,缺乏进取和创新精神,就谈不上是真正的企业家。正如J.A.熊彼特所说,作为企业家,必须善于利用新发明、新技术、新原料、新方法、新组织、新销路等等,来改革现存生产模式,并使之不断革命化。

企业家的创新和进取精神,必须建立在现代经营管理的客观规律基础之上。随着我国封闭型、内向型经济向开放型、外向型经济转化,对企业家素质的要求将越来越高。在新的条件下,作为一个企业家,不仅要精于企业内部的生产经营与管理,而且要通达企业外部的市场行情与变动规律,学会按照边际成本等于边际收益的规律合理组织生产经营,求得企业收益最大化。在这方面,西方经济理论已有较为系统的阐述。诸如生产函数理论、要素收入与厂商均衡理论、规模经济与生产可能性边界理论、交易成本与生产最优组合理论、供求弹性与均衡价格理论等等,其中有许多东西是值得吸取和借鉴的。在马克思主义指导下,加强这方面的学习,从而把感性认识上升到理性的高度。当然,也必须看到,西方厂商理论是依一定的制度前提和经济条件建立起来的,我们不应照抄、照搬。要有所选择、有所改造,有所发展。这就从另一个角度说明了我国土生土长的企业家的生产经营之道

所具有的特殊意义。因此我们特别要善于从实践中总结自己的经验，并用于指导实践。

生产经营之道，实质上首先是企业家的生产经营之道。《企业家谈生产经营》这本书，收集的恰是天津市51家企业厂长、经理的生产经营之道。它们虽是经验之谈，但在改革开放的形势下，对于解放思想、更新观念、搞活企业，使企业在市场竞争中不断开拓创新、立于不败之地，都会对人有所启发和帮助。诚然，由于名家经验都是依特定条件而产生和总结出来的，不可能对每一个企业都适用。因此，只能借鉴，不能套用。然而无论如何，把他们的经验之谈传播推广，都是有益的。

谷书堂

1988年7月3日

于南开大学

目 录

更新观念，深化改革，使企业充满生机和活力·····	邢起富（1）
我们的经营管理之道·····	禹作敏（8）
谈群体经营工作法·····	张世伦（15）
我对经营之道的粗浅体会·····	杜崇谦（22）
坚持改革，搞活企业·····	陈忠全（29）
掌握消费者心理，向管理要效益·····	李德茂（34）
自觉适应市场需求，努力为用户服务·····	赵秉禄（40）
改革使企业充满生机和活力·····	龚文林（45）
观念更新，为企业鼓起征帆·····	李昭德（51）
探索新形势下肉类加工企业成功之路·····	孙荣连（57）
厂长应当用商品经济思想办企业·····	邢承德（65）
高起步，参与国际大循环·····	刘德林（71）
浅谈施工企业经营机制的转变·····	王家瑜（76）
在激烈竞争中开拓奋进·····	梁庆晨（82）
更新观念，走外向型发展的道路·····	李双起（88）
引入风险经营机制，把企业搞活·····	赵洪平（95）
更新观念，在竞争中争取主动·····	朱子发（103）
转变思想观念，加强经营决策·····	李 军（109）
改革开放使天津复印工业走上了振兴之路·····	刘金星（115）

企业欲兴旺发达，领导要转变观念·····	曹惠民	(123)
在改革中求生存、求发展·····	冯金范	(129)
深化企业改革，强化经营机制·····	骆云辉	(136)
不断完善和优化企业经营机制·····	张 昆	(142)
增强竞争意识，搞活生产经营·····	李建绍	(145)
树立新观念，谋求新发展·····	潘泽江	(153)
承包经营是搞活商品流通的有效途径·····	刘建章	(163)
我们是如何实行公司内部承包经营责任制的·····	陈福兴	(169)
转变观念，开拓经营·····	安玉辰	(176)
企业的发展在于竞争·····	刘庆臣	(185)
腾笼换鸟，绝处逢生·····	李广祥	(190)
决策要准，治厂要严·····	运志国	(197)
适应改革形势，增强企业活力·····	刘桂和	(202)
树立新观念，开拓新领域·····	许 健	(206)
搞好经营承包，增强企业活力·····	李桂生	(210)
适应发展商品经济的需要，加强企业经营管理·····	陈质枫	(215)
打基础、增活力、添后劲，使企业在竞争 中发展·····	李银贵	(221)
及时转轨变型，以优、新、美、廉取胜·····	郭云凡	(229)
靠信誉占领市场是竞争取胜的法宝·····	杜文志	(234)
笨鸟先飞，以“早”应“快”·····	李学义	(239)
以市场为导向，重新调整企业经营战略·····	王崇义	(245)
如何确立和保证厂长在企业生产经营中的 中心地位和作用·····	常兴汉	(255)
大包干带来了大变化·····	王润生	(265)
发挥厂长中心作用，提高企业经济效益·····	李温尚	(273)
特色、技术、质量、市场——“津宝”成功 秘诀谈·····	张春铭	(277)

坚持改革，搞活经营·····	王亚舟 (282)
树立新的经营观念是企业发展的关键·····	孙惟忠 (289)
大胆创新，深化改革·····	叶新泰 (296)
承包管理和思想工作层层落实，推动企业 走上振兴之路·····	张奉山 (301)
前进中的天津汽车工业·····	纪学澍 (307)
坚持改革，走自我完善、自我发展的道路·····	赵之泉 (313)
增强应变能力，提高经济效益·····	刘清江 (321)

更新观念，深化改革， 使企业充满生机和活力

天津飞鸽自行车（集团）公司总经理兼自行车厂、
自行车二厂厂长 邢起富

在改革、开放的新形势下，我们不断更新观念，使天津自行车厂内部的配套改革不断深化，充分调动了全厂职工的积极性，克服了重重困难，较好地完成了各项经营承包任务，使企业充满生机和活力。

几年来，我们更新观念，深化改革使企业的发展连续迈大步，其主要标志是：

（一）自行车产量大幅度增长，每年以12%的速度递增。1987年生产348万辆，居全国之首；

（二）经济效益每年以12%的增长。1987年度上缴税利1.99亿元，居全国自行车行业之首；

（三）适销对路自行车花色品种大幅度增加，1987年26英寸以下小轮径自行车增长8%，女式车增加1.3倍，高档彩车翻了一番；

（四）产品质量有了新的提高，除28英寸22型获国家银牌外，26英寸男女系列自行车共10个品种获国家银牌奖；

（五）自行车出口创汇不断增加。1987年出口55万辆，创汇2000万美元，比1986年增长37.5%；

(六)加快了技术改造、技术进步的步伐。1987年共实现技术改造项目124项，其中大项目14项，还成功地引进并投产了36条(台)生产线和单机等先进设备，并组建了专门生产出口车的出口车间；

(七)职工的收入得到增加，集体福利事业不断扩大。1987年为职工改造平房1100平方米，新建职工食堂4224平方米，扩建了托儿所180平方米，儿童入托达340名；

(八)实现了安全生产、文明生产，拓宽整修了厂区的马路，改善了厂区的环境。

企业要搞活，唯一的出路就是要改革，就是要将竞争机制引入企业内部。其核心点一是管理，二是全体职工的积极性，这两点就是企业发展的强大动力。而要抓住这种动力的链条，关键是企业领导要更新观念，深化改革。

去年以来我们主要从以下几个方面转变观念，深化改革：

一、自觉树立商品经济观念

商品经济观念，首先是“市场第一，用户第一”的观念。我们过去吃的是太平饭，多年来，产、供、销都由国家包办实行统供统销。飞鸽自行车由于在市场上是紧俏名牌商品，因此，“皇帝女儿不愁嫁”的思想使我们形成了一种“官厂”作风。不那么关心市场的动向，不那么注意用户的要求，竞争意识是不强的。随着商品经济的发展，市场的竞争日趋激烈，迫使我们转变观念，注意市场的动向，关心用户的要求。当前，国内自行车市场竞争激烈，除了老三大名牌外，又有了一些新的名牌。1987年全国自行车产量已经超过4000万辆，产大于销。从总的销售看，杂牌车已经出现相当数量的积压，而名牌车仍处于紧俏之中。但是广大用户对于名牌车的花色品种已经开始有了选购的余地，这说明名牌车也是紧中有缓。在这种形势下，如果不能按照市场的需要、用户的需要去生产花色品种对路的质量过硬产品，那么尽管

是老名牌也终有一天会被市场、用户所淘汰。去年我们由厂领导带队，组织了上百名工人、干部分赴祖国各地搞市场调研和开展为用户服务的活动。通过调研活动，直接同市场、同用户见面，使我们领导、技术人员以及工人真正感到了市场的压力。如果不真正树立用户是“帝王”的观点，不在产品质量上、花色品种上下功夫，生产适销对路的产品，那么只能被激烈的市场竞争所淘汰。因此，危机感、紧迫感和责任感的压力迫使我们在经营观念上来一个根本性的转变。

首先，从狠抓提高产品质量入手，开展以四查四整顿为主要内容的质量大检查活动。即“查思想、查产品质量责任是否真正落实、查工艺、查实物质量”。同时，在职工中开展了“厂子、牌子、饭碗子”的大讨论，并在厂内举办了“劣质零部件实物展览”。活生生的事实深深地触动了各级领导和广大职工，明确了产品质量在商品经济中的地位，提高了质量意识。在大检查中，我们还从基础管理工作入手，围绕提高产品质量进行了四个方面的整顿：整顿管理工作；整顿承包经营责任制；整顿实物质量，搞好重点质量的专业技术攻关；整顿生产秩序。由于基础扎实，方法得当，使产品质量有了新的提高，市场的“三包”索赔减少了14%。

其次，在提高产品质量的过程中，重大的决策就是抓了产品调头。1987年共研制开发了10个新花色品种，并对市场上深受用户欢迎的一些短线品种采取有力的措施增加产量。根据对女车、彩车、高档车需求量大的趋势，首先进行了大规模的技术改造。同时引进了一批先进设备和先进工艺，新上了专门生产女车、彩车的生产线，使这些短线产品成倍增长。其次，在开发新产品中，我们还注意把竞争机制引入到企业中来，加快了新产品研制开发的步伐。1988年，我们厂仍然立足于“提高质量，开发新品种”。在总产量基本不增的前提下，调整品种结构，增加100万

辆市场急需的高中档品种车，其中包括：荣获国家银牌奖的系列产品26英寸高档男女彩车以及全国市场基本断档的28英寸大弯梁女车等。

二、要树立“外向型”经济的观念

根据中央的战略布署，在沿海城市尤其是大中型骨干企业，要通过改革开放由“内向型”向“外向型”转变，要面向国际市场，多出口，多创汇，参加国际市场的竞争。

飞鸽牌自行车出口始于1955年，创汇额每年都在增加，1987年比1986年增长37.5%。但出口的数量、创汇额同我们总产量、总产值相比还是很少的，在国际市场上的竞争能力是不强的。主要出口东南亚、非洲等一些国家和地区，要挤进北美市场还必须做许多艰苦的努力。纵观国际上的自行车市场，进口贸易量最大的是北美，而北美的自行车市场已被我国台湾省占领。美国所需自行车的进口量，台湾占80%。当前台湾币值升高，劳务费用不断增高，生产自行车的厂家在减少，日本、南朝鲜也越来越感到生产自行车不合算了。在这种形势下，我们把更新改造的自行车产品挤入北美市场是一个有利机遇。在机遇面前，要勇于开拓和进取，让“飞鸽”更多地飞向世界。

是机遇也是挑战、竞争和压力。把更多的飞鸽自行车打入北美市场并非是轻而易举的，丝毫容不得盲目乐观。与美国市场要求相比，与日趋激烈的国际竞争形势相比，我们有很大的差距，还有许多方面很不适应，困难是很多的。条件要经过努力来创造。目前的问题主要有以下几方面：一是产品质量还没有完全按照国际标准进行设计。美国自行车市场要求产品质量首先要达到CPSO标准（即美国消费品安全委员会标准），其次要求打开包装就能用。但是我们的生产手段、管理水平以及社会其它环节都很不适应。二是美国自行车市场的特点要求批量小、品种全、档次多、变化快。而我们的现状却恰恰相反。因此，

重要的问题是要求我们在观念上要有大的转变，从而使生产手段、经营方式、管理水平有重大突破。三是美方对包装、运输、交货期以及售后服务的要求与我们目前的传统作法大不相同，我们还不适应他们的要求。四是体制问题，长期以来是企业管生产，外贸管订单，我们不仅没有形成自己的国际销售网络，而且在许多方面也缺乏国际市场竞争的经验。这些问题我们目前正在着手解决。首先在生产条件上进行了一系列的技术改造，引进设备，改进工艺，加强管理，以优化产品结构。还准备有计划有步骤地解决一些出口所需关键零部件（如接头等）生产的自给能力。我们还将若干个有条件的小厂进行扩建、改建或重新组建适应美国市场以及北美市场需要的小型专业化厂或车间，并实行分工合作，统一对外，作为飞鸽车的出口生产基地。目前已组建并投产了专门生产出口车的生产线和车间。我们将把竞争机制引入出口产品生产线的管理，使整个管理工作适应外向型，由过去的批量大、品种少、掉头慢转变为小批量、多品种、掉头快的生产体系。今年原计划出口65万辆自行车，年初，在美国加州举办的一次国际自行车博览会上，自行车厂生产的26英寸十速高级运动车、BMX青少年健身车以及二厂生产的斯普瑞克男女轻便车崭露头角，引起了美国客商的兴趣，与美国客商初步成交，将有11万辆飞鸽车进入美国市场。

我们逐步认识到，不把产品搞过硬，就不能在国际市场上有竞争力，就不可能参加国际经济大循环，象我们这样的企业就没有出路。必须横下一条心，按照国际市场的要求把产品搞过硬，同国际市场相适应才能在国际市场立于不败之地。

三、在生产经营中提高经济效益观念

多年来，我们厂提高经济效益主要靠增加自行车产量，实践证明这条路越走越窄。使企业压力大，职工有意见。我们从去年转变了单纯生产型的观念，注意抓住经营计划、经营管理，眼睛

向内，坚持挖潜，效果就比较好。去年初，我们在职代会上制订了128项双增双节措施，目标是增利2600万元。我们把这些项目用“承包”的方法层层签定承包合同，并纳入经济责任制考核，还设立了“飞鸽奖”，对贡献大的职工授奖。经过全年的努力，到年底共实现增利3000多万元。在原材料涨价等不利条件下，全年各项指标全面实现，自行车产量虽只增加7%，而上缴利税却增加了30%以上。

由于思想观念的转变，企业的经营方向也发生了变化。并着手进行了一系列配套改革，完成了由单纯生产型向生产经营型的转变。我们在车间一级搞了集体计质计件大承包，同时在车把、车圈等车间进行了投入产出、划小核算单位的试点，车间承包了厂部下达的各项经济技术指标及奖金和加班费，厂部对他们实行“投入记帐、产出计值、独立核算、自计盈亏”的管理。过去，厂里对车间只考核配套数保总装任务；现在，厂里按品种、按质量收活，以值论价，投入与产出不符时，补充的投入量按市场议价原料的价格销售给车间，促使其狠抓基础管理，并逐步实行科学化管理。划小核算单位的车间建立了岗位质量责任制，实行定机、定岗、定人，落实了工序之间的责任标记；质量检验形成网络化，自检、互检、专职检验相结合，并建立了质量反馈网络和车间处理中心，设立了质量、设备管理点等一系列与投入产出管理要求相适应的管理制度。车把车间1987年1至11月与去年同期相比产值提高7.32%，外部故障成本每辆车由0.0206元下降为0.00852元，下降了58.64%，外部三包索赔减少了3.37万元。

今年，我们将在全厂全面实行投入产出划小核算单位工作，而且在去年的基础上又推进一步，实行全额计质计件的集体（车间）大承包，包工资总额、奖金、津贴、加班费。车间承包后，增人不增资，不增奖，减人不减资不减奖，奖金上不封顶，下不保底；厂里按品种和质量等级向车间收购，厂内产品传递实行质

量经济责任转移。下一步，我们还将在企业内部推行“商品”交换的经营承包模式，引入竞争机制，促进企业经济效益的持续增长。

随着商品经济的发展，竞争已渗透到各个方面，这是历史的必然。由此可见，更新观念，大胆开拓，将是搞活企业的关键。把竞争机制引入到车间、班组、机台的承包中来，引入到干部制度的改革中来，引入到新产品开发中来，将是我们深化改革的重要工作。提倡竞争，让更多的车间、部门、班组，让更多的人员参与竞争，将会给企业注入新的活力。