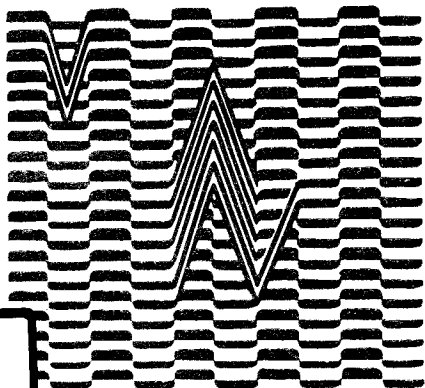


# 企业管理 理论与实践

李业斌 王延超 主编



70  
5

● 济南出版社

**企业管理理论与实践**

李业斌 王廷超 主编

•

**济南出版社出版发行**

(济南市经二路182号)

威海教育印刷厂印刷

•

787×1092毫米 32开本 6.25印张 150千字

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

ISBN7-80572-1154-8/P·21

定价：5.20元

## 前 言

党的十一届三中全会以来，在改革开放和现代化建设中，管理科学，特别是企业管理的理论和实践，在我国受到了应有的重视。在社会化大生产和社会主义商品经济条件下，管理作为一种生产力的观点，已被理论和实际工作者所普遍接受。以承包经营责任制为特点的经济体制改革，改善了企业的外部环境，扩大了企业的自主权，增强了企业的活力。同时，由于竞争机制的引入，也增加了企业的内外压力。企业管理水平如何，不仅关系到企业经济效益的高低，而且关系到企业的生存和发展，关系到整个国民经济的兴衰。在我国社会主义初级阶段，由于生产力水平较低，企业管理手段和方法的运用还较落后。在新形势下，特别是在当前治理整顿的条件下，如何进一步探索深化企业改革的途径，总结改革开放以来企业的管理实践经验，促进企业管理水平的提高，就显得更加重要。为此，我们组织山东省部分知名企业的管理工作者和部分理论工作者，撰写了《企业管理理论与实践》一书。

《企业管理理论与实践》分实践篇和理论篇两部分。实践篇主要由从事企业管理的实际工作者撰写，内容包括企业管理的各个主要方面，这既是他们对丰富实践经验的概括和总结，也是他们对进一步深化企业改革的理论探索。理论篇由李业斌、王延超撰写，是他们长期从事企业管理教学和科研的部分成果，对于提高企业管理水平，深化企业改革有一

定的参考价值。

本书注重理论与实践的紧密结合，既可为教学科研人员提供生动的实例分析，又可为企业实际工作者提供理论指导。在编著过程中，编委（按姓氏笔划为序）王福乐、李善鲁、李鲁彦、周忠华、曹致源、廉华亭、魏继贵等同志对初稿进行了修改加工，最后由李业斌、王延超统编定稿。

由于编著水平和时间所限，书中的缺点和疏漏在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

1989年12月

# 目 录

## 实 践 篇

- 缝隙——中小企业的广阔天地 .....李慎水 (1)
- 论企业工作质量的目标 .....崔玉坤 李善鲁 (8)
- 加强科学管理 提高企业素质 .....张转运 (16)
- 改革是企业振兴的必由之路

——山东范公酒厂重新崛起的实践与思考.....

- .....宋守阳 鲁 燕 (22)
- 运用系统工程理论 开展企业经营管理 .....刘锡进 (29)
- 坚持以人为本 强化企业管理 .....彭 湃 (37)
- 论“工效挂钩”的几个问题.....范宝玉 王高田 商可敬 (44)
- 承包经营 系统管理

——记滨州市柳焊厂的起死回生...张建明 张维亮 (50)

运用内部银行 完善企业经营管理机制.....

.....郑兆铎 王其国 (55)

完善结构工资制的对策与思考 .....李桂荣 (63)

加强党的政治思想领导 .....范宝玉 (72)

加强成本管理 提高经济效益.....商可敬 刘 强 (75)

过海创汇经营之道 .....刘芳友 (80)

依靠科技进步 发展地方石油化工.....

.....靳玉饮 刘贵书 刘万林 (88)

搞好产品开发 促进企业发展...高洪蛟 姜永林 王 波 (95)

改革经营机制 搞活批发企业.....

.....赵元福 高建民 胡志玉 (101)

|                         |          |
|-------------------------|----------|
| 强化管理增加效益 民主治厂振兴企业 ..... | 吴福国(108) |
| 生机与活力之源                 |          |
| ——利津县供销社深化改革的启示 .....   | 郭学楼(115) |
| 落实管理《细则》 促进企业建设 .....   |          |
| .....赵元福 高建民 王尧枫(121)   |          |

## 理 论 篇

|                     |              |
|---------------------|--------------|
| 企业能力 .....          | 李业斌(125)     |
| 责任制中的企业内部协调 .....   | 王延超(132)     |
| 研究消费特点 组织生产经营 ..... | 李业斌(143)     |
| 社会主义劳动竞赛 .....      | 李业斌(147)     |
| 社会主义市场竞争 .....      | 李业斌(156)     |
| 对外贸易经营策略 .....      | 李业斌(161)     |
| 生态环境与管理 .....       | 李业斌 王延超(173) |
| 关于企业调价决策的思考 .....   | 王延超(182)     |
| 企业活力与纵横关系 .....     | 王延超(187)     |
| 坚持质量第一 .....        | 李业斌(189)     |

# 实 践 篇

## 缝隙——中小企业的广阔天地

李慎水

中小型企业，往往是在大企业的夹缝中生存。中小型企业的经营者——或成功者，或失败者，对此，都会有切实的感受。

近年来，我国蓬勃发展起来的中小企业的实践证明，中小型企业有着一整套在缝隙中求发展的方式和方法；搞好一个中小型企业，要有一套经营战略，更要讲究缝隙艺术。

我是一名厂长，我将用博山制药厂这个濒临倒闭的小厂发展成为一个中型企业的振兴史来证实本文的主题。

### **利用缝隙特点，让市场“追”着企业跑**

善于创新的企业，就是生机勃勃的企业；不能创新的企业，则是走向衰亡的企业。

中小型企业生存之根——创新产品。这一创新过程，不仅给予企业赖以生存的物质之根，也给予企业以兴盛的精神之光。

按常规，企业围着市场转，但能不能让市场“追”着企业跑呢？能的！只要我们紧紧牵住市场的牛鼻子——产品，市场就会“追”着企业跑。

对中小型企业而言，因为本身规模不大，往往没有充分

的从事新产品开发的设备和技术人员，要达到“推陈出新”，的确非常难，这就需要我们充分利用好缝隙特点，以“短、平、快”取胜。

博山制药厂的前身是博山建筑缸瓦厂。1973年扒掉了轮窑，填平了坑洼，正式改建为博山制药厂，当时处境十分凄凉，全厂只有甲稀土霉素一个产品。投产后的两年中，由于技术、设备、材料等因素，只生产出了90余公斤，造成了严重亏本。因产品单一，管理混乱，只能靠贷款发工资。1976年工业产值为职工工资的50%，业不顶债，企业面临倒闭。严峻的现实使我们清醒地认识到：企业要生存发展靠单一产品不行，只有多品种、不断上新产品才能救“命”。根据我厂处在居民区和孝妇河上游不易发展大化工原料药的特点，我们制定了“小批量、多品种、夹缝里头闹革命”的产品发展方向。为实现这一目标，我们组织起了两支“开拓市场小分队”，先后跑了十几个省、市、自治区，二十多家制药企业。根据我厂技术力量薄弱、开发新产品难度大等实际情况，采取了“派出去学，请进来帮”等方法，与科研单位和大专院校挂钩，充分利用社会的“脑袋”开发我们的新产品，“借鸡下蛋”。

市场有时象飘浮不定的游云，看得见，抓不着。企业要打开局面，需要有一种本事——当市场还在朦胧时就抓住它，把潜在的市场诱导出来。基于这种认识，我们在改革、开放、搞活的方针指引下，和全国18家科研单位和大专院校进行横向联合，在上海、北京、武汉等地建立了信息网，寻找和选择好项目，根据市场情况，大力发展短线产品，并力求上一个产品就要形成一个市场。中小型企业是在夹缝中生存，上新产品必须立足于短、平、快，着眼于国内、省内、

地区内的空白产品，反复考查论证它的可行性，并注意向用户、向社会宣传好它的用途。如果吸引了市场，就迅速扩产，如果不行就马上转产。这种灵活的进攻和撤退战术是大企业无法比拟的。

由于充分利用缝隙特点，我们这个将倒闭的制药厂，在短短的几年间，以“滚雪球”的方式，完全改变了自己的形象。从1976年到1980年的5年间，相继开发了原料药肝太乐、安替比林、苯胺酸、速尿等新产品。开发、改造和扩大了针剂和片剂。使黄体酮、丙酸睾丸素、VD<sub>2</sub>等油针生产的产量一跃成为全省第一位，形成了独家生产。产量5年内翻了3.3番，片剂品种5年内翻了4番。1980年以来，我们在“上新不丢老、上大不丢小、以老带新、以新促老”的经营方针指导下，由原来的两个原料药一跃发展到8个。针剂、霜剂、片剂、贴剂、气雾剂等发展到24个品种。其中，所有原料药为省内独家生产，制剂产品有4个填补了国家空白。由此成为一个以原料药为主的多剂型的、多品种的、初具规模的中型合成制药企业。

实践使我们深深体会到：企业经营的轴心是产品。如果企业不能随着外部环境的变化而改变产品，那么不管有怎样优秀的领导人，也不管拥有多么雄厚的资金，企业也是难以长期发展的。况且中小型企业又处在一个特殊的地位和一个狭小的环境之中，这一现实是残酷无情的。在当今的企业中，尤其是中小型企业，能否充分利用缝隙特点，机智灵活地让市场“追”着企业跑，更显得突出重要。因为开发新产品和开发人的智力的相互作用，促使企业保持了活力，从而使我们这个以前无人知、无人晓、更无人光顾的厂，几年来产品畅销全国20多个省市、自治区，其中，两个产品打入了

国际市场，出口创汇值连续3年平均递增40%。

### **发挥缝隙优势，灵活主动，开拓市场**

优势经营是中小型企业营运之术；开拓市场是中小型企业的兴旺之路。

中小型企业的经营要求主要是“特色”二字。一要避免大企业的经营范围，选定大型企业不喜欢插手而将来发展潜力很大的行业和产品，以发挥中小型企业调头灵活，规模弹性，额外服务等大企业所没有的特色。二要形成自己技术和市场的特色。中小型企业并不是一与大型企业相比就什么都比没了，必须千方百计保持住自己在某一特定领域的一些特色优势，并最大限度地利用这些优势，形成“优势经营”。

中小型企业的经营应该始终围绕缝隙优势这个中心转动。在开发产品、开拓市场方面，目前，中小企业和大型企业相比，有着如下缝隙优势：

——大厂因产量小不愿干，小厂因技术力量生产条件差干不了，处在中间的中小型企业可发挥夹缝优势上新创新。

——小批量、多品种；上得快、转得快，不会因产品下马而影响本企业全局，“船小好调头”。

——因产品小筛选快，宜于在风险中开拓创新。尽管势单力薄，但能集全身之力于一隅，常常能形成独家生产，建立自己的特色。

抓缝隙优势发展企业，从宏观上讲是行之有效的途径。从抢时间引进技术等微观上讲，也是个可行的好办法。如我厂主要产品肝太乐，当初质量、产量、效率、成本都差于兄弟厂。为改变这种被动局面，我们积极扑捉信息，当兄弟厂对航天工业部的新技术徘徊不定时，我们抢先引进，一举使原料药肝太乐的产量、质量、效率、成本等各项经济技

术指标在全国同行业中名列前茅。全国8个生产厂家，在激烈的市场竞争中，先后有5家被迫停产，而我们厂的产量、效益却逐年增加，并迅速打入了国际市场，成为同一产品的出口大户之一。在产品经营技术改进中，我们珍视缝隙优势，开展多角经营，淘汰老产品，巩固现有产品，改造扩大新产品，使企业始终处于良性循环的活力之中。1987年，市场上优降糖供不应求，我们组织力量立即扩大产量，由年产140公斤（每公斤5000元）扩大到年产600公斤。同时压缩了3种产品的生产。优势经营和多角经营，优化产品结构，成为我厂兴旺搞活的一个诀窍。1988年9月4日，新华社向全国播发了我厂抓缝隙优化产品结构的消息。

缝隙优势，优势经营，开拓市场，这三者对中小型企业来讲至关重要。不管采取何种手段，这三者结合好了，中小型企业就会在缝隙——这个广阔天地里大有作为。从1976年至今，我厂产品逐渐在全国各地有了自己的独特市场，效益连年增加。在10年改革中，速度和效益平均以每年43%的速度向前递增。

### **讲究缝隙艺术，让企业近窥远观，健康发展**

“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，说明了筹划的重要性。在当今的时代，也要求企业能够顺应天时、地利，及时有效地制定出适应环境变化的长期战略和短期决策。广大中小型企业处于严峻的环境之中，若不能采取正确而有效的长期战略和短期决策，就会一筹莫展。

企业的战略决策一定要有目标观念，绝不能象无头苍蝇到处乱撞。而对于中小型企业来说，一方面要明确自己的目标，另一方面又要随时根据外部情况的变化调节自己的目标，以减少目标制定的主观随意性，加强其客观适应性。这

里，“近窥远观”对中小型企业格外重要。众所周知，中小型企业的发展一般总要经历三个阶段：一是白手起家的“开拓阶段”；二是创造出市场业绩的“发展阶段”；三是将略具规模的企业，逐步形成具有一定规模、效益的“稳定阶段”。由此看来，一个真正有所作为的中小型企业，其发展必然要通过“近窥远观”走向“正规化”。

**一、远观。**就是远观未来企业的发展，制定企业长期的经营目标与发展规划。企业的经营不能有丝毫的短期行为。这好比象棋布局，人们上马、架炮、进兵，只是为了将死对方的将帅的手段而已。所有棋子的挪动，都围绕这一既定目标而进行。企业亦然，有了发展规划远大目标，才能将现阶段的经营变成健全有效、连贯一致的有机整体。特别是对于处在困境中的中小型企业来说，这是长久安身之计，因为“只为今天而生者，必迎来灭亡的明天”。我厂在1976年前最困难的时期，通过大量调查分析制定了“改变单一生产结构，向多剂型中型企业发展”的10年奋斗目标。专心致志上原料药、片剂、针剂、霜剂。一切经营手段都围绕这个目标。到1986年目标实现了，企业走上了正规发展的轨道。接着又制定了争创外汇大户，争创省级和国家级先进企业的三年奋斗目标，使企业整体素质在各项经营活动中都有了明显提高。

**二、近窥。**就是为了保证企业长期经营目标的实现，随时注意当前周围的变化，以便及时作出反应，对目标和实施手段加以调整。1987年，为了增加企业后劲，我们提出了“两扩”、“两超”的年度奋斗目标，即：肝太乐扩产由30吨，扩大到60吨，优降糖扩产由140公斤扩大到600公斤，实现产值超千万，利润超百万。结果，当年实现速度和效益分别

比上一年提高48%。进入1988年，我们又提出了建成“两厂、一间”的发展目标，即与博山区白塔镇联营建成化工原料基地，为我厂第一分厂。兼并博山区美术二厂为我厂外用药制剂分厂，按GMP的要求建成一个3000m<sup>2</sup>的片剂车间，产量达到15亿片，在全省中小型制药企业中创第一流水平。这些都为我厂的目标发展奠定了基础。

质量是企业的生命。为提高产品质量，我们不断强化检测手段，集中资金从美国进了一台高效液相色谱仪，并开发了微机系统，企业管理初步实行了微机控制。我们的决策，旨在针对企业的特点，克服薄弱环节，“强身壮体”，给企业注入发展的活力。我们准备再经五至八年的努力，到90年代中期，能够进入大型企业行列。

附：山东博山制药厂概况

山东博山制药厂是一个以原料药为主，并生产针剂、片剂、霜剂、贴剂、气雾剂等多品种的中型合成制药企业。主要产品有肝太乐、安替比林、优降糖、清心痛、克霉唑、贝诺酯等原料药及各种制剂共24个品种，36个规格。所生产的化工原料药及各种制剂在山东省内为独家生产，有四个品种填补了国内空白，是山东省生产黄体酮、丙酸睾酮素、VD<sub>2</sub>、VE等油针的重点厂家。原料药肝太乐年生产能力为80吨，是国内同类产品出口大户之一。

# 论企业工作质量的目标

崔玉坤 李善鲁

企业工作质量是企业产品质量的基础和前提，是企业生存发展的重要保证。企业工作质量，是企业生产、经营、管理、组织、领导等经济、政治和技术活动的综合反映。企业是由诸多要素构成的一个多元复合体，其中人的素质、工艺设备、原材料是构成企业工作质量的基本要素。我们邹平啤酒厂的做法是紧紧抓住4个目标，提高企业工作质量。核心目标是人，基础目标是技术水平，关键目标是科学管理，长远目标是灵活经营。

## 一、工作质量的核心目标——人

社会主义企业，广大职工是企业的主人。企业素质的高低、企业实力的强弱，最终是通过全员素质（包括政治、技术各方面）表现出来的。所谓企业经济实力的抗衡，实质上是职工素质的竞争，是企业素质的较量。所以，我们始终把人的工作放在首位，把激发调动广大职工的积极性，把提高全员素质，做为核心目标来完成。

山东邹平啤酒厂，有500多名干部职工，其中300多人是农民式工人——农转工，全厂70%的人是青年工人。如何调动他们的劳动积极性、增强其责任心、事业心，是企业素质提高的关键。我们的做法是：

1. 尊重。美国心理学家马斯洛的“需要层次”理论提出，人在满足了“生理需要”（衣、食、住、休息）、“安

全需要”等低层次需要之后，追求“尊重需要”（自尊与被他人尊重）、“自我实现需要”（希望实现理想、抱负、发挥才干于极限）等高层次需要的欲望便会上升，而且追求高层次需要是持久性的动力，一般情况下永不会满足。作为社会主义企业的职工，绝非只是追求物质需求的“经济人”，奖金、物质刺激决不是一劳永逸的灵丹妙药，每个思想健全的人总是有精神追求的，作为他们高级需要的实现，就是要被尊重、被信任，能充分施展自己的才能，能表现出自己的价值。1989年春季，我们在全厂开展了“功勋杯”活动，近20%的职工立了大功，1%~3%的同志立了特等功，全厂80%的青工立功受奖。使大多数人都感受到了荣誉的可贵与份量，满足了自尊的需要，并由此开始认识到自己的价值，重新调整了自己的座标。

尊重人，尊重职工的主人翁地位，在更高层次上表现为正确处理厂长与职代会的关系。在我厂每年的两次职代会上，企业的年度经营方针、发展目标等都经职代会讨论通过。厂长如实将年度工作的经验教训和成绩、问题等向职工代表汇报。1988年在审议讨论糖化改造方案中，代表们4次否决了厂里的意见，经过反复酝酿，终于制定出投资最少、效益最佳的方案。结果日产量提高50%，日增税利万元。

2. 关心。作为企业领导，不能只抓人、财、物，不管吃、穿、住。职工的积极性越高，越要注重职工的实际困难。每到农忙季节，厂里都有计划地安排干部和非农业工人顶班，让家里有地的工人回家，并尽力为这些职工解决化肥等农用物资，使之两头安心。每年都提前将冬季取暖煤买来分到职工家里，并为职工解决了液化气罐。1988年又建起了职工餐厅、图书阅览室、娱乐活动室及两幢宿舍楼，方便了

职工的生活。由于我们真心实意把职工的事当成自己的事，职工也诚心实意地把厂里的事看作自己的事。1989年初，3万吨配套改造工程，500吨设备安装工作量，按常规至少需200天，工人们为了不影响旺季供货，在满足生产的情况下，冰天雪地，昼夜加班，轮番苦干，仅用了49天就全部完成了任务。整个会战期间没有一个人讲条件、提报酬、发怨言。

3. 提高。职工的积极性高了，就为完成工作质量的核心目标——人的素质的提高奠定了基础。几年来，每到冬天生产淡季，我们都组织全员业务培训，举办中层干部、18种管理方法、生产工艺、设备维修、企业管理、电工、仪表、统计、财会等各类学习班，有关人员全部参加轮训，为全员业务素质提高打下理论基础。在正常生产中，经常在全厂或车间范围内开展小指标竞赛、岗位练兵、岗位能手等活动，使理论与实践结合，在生产经营过程中全面培养和提高干部职工的质量意识、业务能力、工作态度，扎扎实实地做好基础工作。现在我厂基本形成了一支有较高水平的管理、科研队伍和技术熟练的职工队伍。这是企业的希望所在。

人的工作，不仅要抓技术培训，更要落实在思想教育上。要把蕴藏在每个人身上的精神追求都集聚在“企业精神”上，把职工迸发出的积极性与热情都汇融到“企业意识”这个中心上来，使全厂上下拧成一股绳，取得事半功倍的工作效果。这些年，我们没有把爱厂教育、艰苦奋斗传统教育等仅停留在口头宣传上，而是通过开展三项活动（修旧利废、合理化建议、义务劳动）变成实实在在的行动。仅最近两年，修旧利废价值就高达50多万元，合理化建议200多条。其中，根据工人建议、经过科学计算而设计的水泥综合利用方案，不但解决了生产用水问题，还大幅度降低了能耗，获

得了惠民地区科技进步二等奖和山东省发明专利，使我厂成为省和国家节能先进单位。两年来，全厂义务劳动工时5000多个，清除建筑垃圾1000多立方，有许多家属也在晚饭后参加劳动。“厂兴我荣”、“做企业主人”不再是空洞的口号。实践证明，这种寓教育于实际的思想政治工作，对于形成好的厂风、以至逐步改变社会风气都有积极的意义。

我们认为：要最大限度地调动职工的积极性，最有效的途径就是尊重职工的正当权益，让职工参与管理，在管理过程中使职工不断深化对企业、对领导、对自己的认识与了解，不断强化对企业的责任感和自我实现的愿望，从而使自己的力量和智慧不断发挥出来，使企业充满生机。

## 二、工作质量的基础目标——技术水准

“工欲善其事，必先利其器”。企业产品质量、生产能力、技术水平无一不以必要的装备为基础。新产品开发，劳动生产率提高，经济效益增长，也无一不赖于先进的技术装备。劳动资料是构成生产力的要素自不必提，所谓“科学技术是生产力”也正是通过企业的整体技术水准来体现的。基于上述认识，自1984年正式投产以来，我们一直把提高企业技术装备水平做为一项基础工作来抓。自1986年至1988年，先后三期共投资1400万元，建成48个露天发酵罐。1987年，改造了糖化生产工艺、冷却工艺和浸麦工艺，从联邦德国和罗马尼亚引进具有80年代先进水平的硅藻土过滤机和万吨灌装线。1989年初，又各方集资500万元，奋战50天，新上了万吨生产能力，完成了年产3万吨的扩能配套工程。我厂主要生产工序现已采用微机控制和监测，实现了数控。同时，在生产工艺方面采用二次糖化法与低温立式——罐发酵新工艺，切实保证产品的高产、优质。目前，我