

企业经营启示录

孙怀玉
孙富林

企业使命

人的价值

市场竞争

企业潜力

经营者·企业家

经营辩证法

河南人民出版社

总结经营经验，
研究经营规律，
尽快转换企业
经营机制。

为《企业经营启示录》题

袁宝华
一九九二年六月

●序

转换企业经营机制已经成为全国上下各行各业的议论中心，成为各级政府和企业界、理论界潜心研究的课题之一。因为大家都已经清楚地看到当前制约改革深入进行的关键不是别的，正是传统的经营机制对企业的严重束缚。

改革10多年来，我们国家采取了一系列搞活企业的政策和措施。这对整个国民经济的运行产生了深远的影响，使国家的经济管理体制发生了显著的变化，对企业生产力的提高起到了巨大推动作用。然而，由于传统思想、旧的观念的作祟，新的改革措施也遇到不少阻力，发生不少问题，使企业改革不得不走走停停、进进退退。虽然走的时候多，停的时候少，进的步子大，退的步子小，从总体上说，我们还是前进了、深化了、提高了。但这离飞速发展的时代的要求还有很大距离。时代赋予我们的历史使命就是要尽快地提高生产力水平。不改革没有出路，不加快改革步伐同样没有出路。社会主义的优越性既要体现在人民群众当家做主的地位上，更要体现在生产力的发展速度和水平上。而做到这些，当前摆在我们面前的突出任务就是要转换企业经营机制，做到真正意义上的自主经营、自负盈亏，从而使每个企业都有在竞争中获胜的平等机遇，并在竞

QIYE JINGYING QISHILU

目 录

序	(1)
---------	-----

第一篇 企业的使命	(1)
--------------------	-----

1 企业使命观	(2)
2 企业价值观	(4)
3 企业的经营和经营机制	(7)
4 传统的社会主义企业的经营机制	(9)
5 新的企业经营机制	(16)
6 转换企业经营机制	(24)
7 改革也是解放生产力	(31)

第二篇 人的价值	(42)
-------------------	------

8 人是企业经营的基础	(43)
-------------------	------

9	观念错位种种·····	(46)
10	徐光斌其人·····	(52)
11	企业竞争说到底人才的竞争·····	(57)
12	人才和知识的诱惑力·····	(60)
13	“科长科”的启示·····	(69)
14	两种产品都要出·····	(75)
15	开掘企业活力的动力源·····	(82)
16	点燃人们热情的火焰·····	(88)
17	谁说大道理管不住小道理·····	(95)
18	激励方法种种·····	(97)
19	“贤内助”活动的效应·····	(105)

第三篇 市场竞争····· (108)

20	战略转移抓重点·····	(109)
21	市场战略点滴·····	(115)
22	企业竞争“六字诀”·····	(120)
23	打开你的大门·····	(122)
24	有奶便是“娘”·····	(126)
25	用户买你什么帐·····	(128)
26	用户说一句，胜过我们讲一天·····	(131)
27	从“砸箱体”说起·····	(137)
28	酒香也怕巷子深·····	(139)
29	他总爱“先说几句闲话”·····	(143)
30	光辉厂的竞争术·····	(144)
31	孙富林的经营“经”·····	(150)
32	景气好，不景气更好·····	(155)

第四篇 企业潜力..... (165)

- 33 生产力要素的优化与平衡..... (166)
 - 34 从“全”到“专”的启示..... (177)
 - 35 调整结构是一个永恒的主题..... (179)
 - 36 置身市场, 转轨变型..... (186)
 - 37 从卖钢材、卖劳力到卖技术..... (191)
 - 38 模仿开发, 借梯上楼..... (196)
 - 39 “1: 23. 7”的启示 (201)
 - 40 反弹琵琶倒算帐..... (204)
 - 41 他们的效益是“抠”出来的..... (206)
 - 42 一个车间主任的故事..... (213)
 - 43 从“价值工程年活动”说起..... (219)
-

第五篇 经营辩证法..... (224)

- 44 速度快与慢..... (225)
- 45 效益高与低..... (229)
- 46 产量多与少..... (231)
- 47 管理严与宽..... (232)
- 48 护短与亮丑..... (236)
- 49 功能全与单..... (239)
- 50 市场进与退..... (240)
- 51 经营难与易..... (242)
- 52 集思广益与个人说了算..... (244)

第六篇 经营者·企业家..... (246)

- 53 企业的主心骨..... (247)
- 54 无能元帅常挂帅..... (249)
- 55 常败将军常出征..... (250)
- 56 假如早知是个圈套..... (252)
- 57 “新官”上任三把火 (254)
- 58 “金猴”出笼能成精 (259)
- 59 素质、水平、能力、绩效..... (267)
- 60 经营者素质十要素..... (270)
- 61 经营者的领导艺术..... (280)
- 62 企业家是经营者中的佼佼者..... (287)
- 63 企业家现象透析..... (288)
- 64 企业家的特征..... (289)
- 65 通往企业家的道路..... (293)
- 66 造就一大批真正的社会主义企业家
..... (296)

结束语 企业经营是一座活 生生的艺术殿堂..... (298)

后 记..... (300)

第一篇

企业的使命

人们为什么要办企业,企业应该对其主人负什么责、做什么贡献?这是一个听起来似乎非常简单,却不是一下子都能说清楚的问题。

在资本主义社会里,资本家办企业的目的已被马克思揭露得淋漓尽致。无论他们披着多么迷人的外衣,都掩盖不住其剥削、榨取工人剩余劳动的实质。然而,在社会主义国家里,国家办企业干什么?企业应该对国家负什么责、做什么贡献?企业运用什么方法、手段,通过什么渠道,才能实现所肩负的使命?本篇将从对企业的使命观、价值观、经营和经营机制的分析入手,对上述问题逐个加以阐述。

1 企业使命观

使命观是对责任、任务、职份的看法。说白了，就是要清楚明了自己是干什么的，时刻记住自己肩上的担子是什么、有多重。

社会主义企业的使命观就是社会主义企业自觉认识，主动承担企业的责任、任务、职份的观念。换句话说，就是企业必须十分明白并牢牢记住国家办企业的目的，企业应该为国家做出什么样的贡献。使命观是属于思想认识的范畴，但它却是正确行动的前提条件和必要动力。

使命观对社会主义企业来说是至关重要的。企业没有使命观只能是磨时间，混日子。企业办好了，靠的是机遇，这是偶然的；企业办糟了，这是规律，具有必然性。豫北某市有一个企业，连年亏损，入不敷出。后来，从外地招进一个“能人”来当厂长。一朝权在手，便把令来行。厂长决定在郑州办个经营部，在本市办个食堂。说是扩大业务，增加收入，实际是为支出容易，吃喝便当。不到一年，连多方筹措的办经营部和食堂的垫底资金也挥霍殆尽。为什么企业老上不去？厂长求助于“风水先生”，“风水先生”身披法衣，手执罗盘，在厂院内东瞧瞧，西看看，最后认定是地气不吉，厂门不利。厂长令人封门改道，垒影壁墙。然而，企业依然如故。后来，换了一个“改革”厂长，外抓市场，内抓教育，当月恢复生产，仨月扭亏为盈。

企业没有正确的使命观，同样是要走斜道、犯错误，把企业引向歧途。

某厂是国家生产农机配件的大型骨干企业，每年国家拨给计

划钢材 5000 余吨。1986 年农机市场变化,部分产品滞销,产品进一步降价,此类配件亦受到影响,每件产品只赚几分钱,企业将至亏损边缘。厂长召集大家开会,研究企业出路。有人认为:国家办企业就是为了赚钱,这么多钢材,生产几万套产品只能赚几千元,弄不好就会亏损,与企业不利、与职工有损、与厂长无光。不如减少产量,压缩计划,把节省的钢材按议价出售。出售出去,就可赚 100 多万元。这样,职工多得、企业多留、给国家多交,何乐而不为?这个厂果然这般,一年赚了 210 万元,年底还被评为优秀企业。不料,两年后被当地工商部门查处,没收非法所得,取消荣誉称号。仅此一举,弄得企业几年翻不过身来。

什么样的使命观才是社会主义企业的正确使命观呢?回答这个问题需先从社会主义制度的性质讲起。社会主义和资本主义的本质区别之一在于社会主义是人民当家做主的社会,而资本主义则是少数人(资本家、地主)压迫、剥削广大劳动人民。社会主义的性质决定了人民是国家的主人、社会的主体(核心),正像共产党的宗旨是全心全意为人民服务一样,社会主义企业也必须树立全心全意为人民服务的使命观。把为人民服务、为国家服务、为社会服务有机地统一起来。全心全意为人民服务就应该源源不断地用物美价廉的产品供应社会,从而满足国家建设和人民群众不断增长的物质文化生活的需要。时刻想着国家、社会、人民的需要,把满足这种需要当作自己的职份、任务和责任,当作自己神圣的天职,这便是社会主义企业的使命。牢固树立完成这种使命的指导思想和强烈愿望,这就说明我们企业已经有了正确的使命观。

2 企业价值观

如果说企业使命观是企业的灵魂,企业价值观则是企业的心脏。价值观是使命观的下一个层次的东西,但它却是每一个企业的“立身”之本,“健身”之源。

企业价值观是对企业存在价值的看法。在当今世界上普遍存在着三种企业价值观,即利润主体价值观、产品主体价值观和市场主体价值观。

(一)利润主体价值观

利润主体价值观是讲评价企业存在价值的核心是利润。企业经营成果的大小主要是看企业能否赚钱,能赚多少钱;赚钱多的就是好企业,赚钱少的就是差企业。这种企业价值观不仅在资本主义国家极为盛行,就是在我们社会主义国家里,它也影响甚至制约着相当一些经营者的头脑。企业主管部门的同志和其他一些政府官员也都程度不同的持有此种观点和认识。

这种企业价值观的长处在于能够增强企业的效益意识、管理意识,促使企业向挖掘效益的各个领域进军。这种企业价值观的问题在于只重视“果”而忽视“因”,只研究目的,不计较方法和手段,容易助长卖方市场上的随意涨价或粗制滥造和买方市场上的假冒名优,无原则竞争。这种价值观的根本症结在于:无法实现企业的正确使命——满足人民群众日益增长的物质文化生活的需要。

(二)产品主体价值观

产品主体价值观是讲评价企业存在价值的标准是产量的多少,产值的高低。在单一计划经济条件下的企业大都是遵循这种价

值观行事的。国家和政府、企业主管部门给企业下达的生产计划，其主要内容就是产品的品种、产量和产值。因此，检查和评价企业优劣的标准也只能是这些内容。

这种企业价值观的优势是可以达到国家和社会上有限资源的优化配置，减少浪费现象，特别是在国家处于紧急状态、困难时期、战争年代，这种价值观都是必不可少、行之有效的。

在正常情况下，在和平建设时期里，这种企业价值观是行不通的。即是勉强推行下去，也只会维持而不能促使生产力的发展。因为从根本上讲这种企业价值观是违背客观经济规律的，起码说在进入共产主义之前是这样。

任何正常运转的企业，都存在着物流、资金流、信息流、人流的同时流动过程。四个“流”的同时流动形成了企业的生产、流通、分配、消费的循环，这样企业才得以重新投入，扩大再生产。职工生活不断提高，增加新的生产活力。以产品为主体的企业价值观，只重视物流而忽视其它三个“流”，只注意生产而忽视其它三个经营环节，企业不计较亏损与盈利，全靠国家投入；劳动成果不与个人收入挂钩，多劳不能多得；职工的积极性得不到充分调动和发展，企业生产力必然受到束缚和制约。

（三）市场主体价值观

如果说利润主体价值观是资本主义私有企业的产物，产品主体价值观是单一计划经济的产物的话，市场主体价值观则是社会主义市场经济条件下企业应该树立的正确价值观。

市场主体价值观是以满足市场需求来评价和衡量企业存在价值的观念。满足市场的程度越高，说明企业的价值越大；满足市场的程度越低，说明企业的价值越小；根本不能为市场提供适销对路的产品企业，就谈不上有什么存在的价值。

这种企业价值观的特点有三条：第一，以市场为主体；第二，以效益为中心；第三，以产品为对象。

所谓以市场为主体，就是企业围着市场转。在市场上用户是主体，用户是帝王，唯用户评价是听，唯用户好恶是从。产品的功能、工艺、花色、品种都要听从用户的意见，培养和锻炼企业对市场、对用户的适应性。这算一条规律。自觉遵循这条规律办事的企业，就有了搞好、搞活的基础和前提。反之，不遵从或时常违背这条规律的企业没有不吃苦头的道理。

所谓以效益为中心，就是管理围着效益转。效益成了企业经营的出发点和落脚点。如果说在单一计划经济的条件下，企业不盈利是说得过去的话，在市场经济的条件下企业再不赚钱，那就混不下去了。因为，不赚钱不能多交，建设没资金、财政没来源，国家不答应；不赚钱不能多分，多劳不能多得，白辛苦、白出力，职工不答应。因此，无论从哪个角度讲，企业都必须赚钱，实现越来越多的利润。为了达到这个目的，企业必须外“争”内“抠”、上“压”下“挤”。外“争”的争，是竞争的争，争取的争。进材料、订配件，货比三家，择优取廉。内“抠”，是在技术进步上“抠”，在运用科学管理方法上“抠”，在采取新工艺、新技术上“抠”，一角一分地“抠”，一斤一两地“抠”，积少成多，最终能“抠”出一个“金娃娃”来。上“压”，是压缩管理人员，充实一线队伍；压缩管理费用，分配向一线倾斜。下“挤”，是提高工时利用率，减少材料、物料消耗。“争”、“抠”、“压”、“挤”，既可以提高劳动效率，又能够降低成本，效益就会源源不断地流出来。

所谓以产品为对象，就是生产围着产品转。产品是企业物流、资金流、信息流、人流流动的成果，是企业生产活动的核心、经营活动的载体。生产企业离开了产品几乎就失去存在的意义，或者说就

改变了企业的方向和性质。

这种价值观严格地遵循着客观经济规律，完全符合市场经济条件下企业运行的需要。从哲学上讲，企业和用户是一对矛盾的两个方面，然而，这一对矛盾在这种新的企业价值观中得到了和谐的统一。这种统一通过市场得以实现。从经济学的角度讲，企业生产出物美价廉的产品，满足了用户对产品的使用价值的渴求，然后用户付给企业以报酬，使产品的价值得以实现。产品价值的一部分转化为利润和税金，该交的就交，该留的就留，该分的就分，做到了国家、企业、职工三满意。

3 企业的经营和经营机制

一般讲经营大都是指企业经营，人们往往很自然地把经营和做生意联系起来。其实从更大的范围讲，经营不仅是企业经营，还有每个人的人生经营，一个行业、一个单位、一个团体、一个地区，甚至一个国家的筹划与管理都属于经营的范畴。因为所谓经营就是一种筹划、控制和管理，是人们为了达到一定的目的，在一定的范围内按照一定的规律所进行的有计划、有组织的活动。企业经营仅是众多的经营中的一类。

企业经营也有狭义的和广义的两种。所谓狭义的企业经营，就是指企业围绕市场所进行的买卖活动，也就是截取企业的生产、流通、分配、消费四个环节中的流通这一段，把它视为经营。这就是人们通常说的做生意、经销。

所谓广义的企业经营，就是企业为完成自己的使命、实现自身的价值，所从事的筹划、控制与管理，它的内容包括企业所有活动

的全过程。从管理学的角度讲,企业经营是一个决策、实施、评价、修正、再决策的过程;从经济学的角度讲,企业经营是对资金和实物的投入、产出的控制并使其达到预期目的的行为。不管从哪个角度讲,企业经营对于企业来说应该是无所不有、无所不包的。

经营机制是经营中有机结合着的各个组成部分和环节,通过相互推动和相互制约,促使经营正常运转的机能和形式。

企业经营机制自然就是促使企业正常运转的机能、运行方式。

这里讲的机制是从生物学、医学、工程学等学科借用过来的概念。机制一词最早来自希腊文,意指机器、机械、机构,即人们为了达到预期目的而制造和供自己使用的工具和手段。生物机制就是生物机体的机能与活动方式,包括组成生物机体的各个器官如何有机地结合在一起,它们在协调地发挥机能的各種变化过程中的物理、化学性质变化以及各器官之间的有机联系。

企业的经营和经营机制是一个事物的两个方面,它们既有区别,又有联系,构成了企业存在和发展的有机统一体。讲它们有区别是因为前者表其外,后者寓其内;前者多表现为一连串的行为,后者多表现为这些行为的动因和驱动力。讲联系是因为它们是一个不可分割的整体,企业之所以能够成为一种对人类、对社会有价值的经营组织,不仅在于企业存在着投入、产出的各种经营活动,更重要的还在于它具有能够促使这些活动正常运转并达到预期目的的机制。不同的企业价值观主宰下的企业经营有着不同的经营机制,不同的经营机制又反映着不同的经营目的、内容、手段和方法。

4 传统的社会主义企业的经营机制

要研究企业经营机制的转换,首先要弄清楚企业经营机制应该从哪里转向哪里。因此,研究一下传统的社会主义企业的经营机制的形成、发展和弊端是十分必要的。

(一)革命是解放生产力

革命是先进阶级推翻腐朽阶级的阶级斗争。革命的目的是为了解放生产力,革命的结果表明也确实解放了生产力。企业的实践雄辩地、无可辩驳地证明了这条真理。

解放前,中国的企业多数控制在帝国主义、买办资产阶级手里,企业是他们的私有财产,是他们压榨工人血汗,榨取中国财富的场所和手段。企业的历史是工人阶级的血泪史,也是帝国主义、封建阶级、官僚买办阶级血淋淋的发家史。资本家对工人残酷剥削的生产关系严重制约了生产力的发展。中国的民主革命在中国共产党的领导下取得了伟大胜利,推翻了压在人民头上的帝、官、封三座大山,从此企业回到人民手里,工人阶级成了企业的主人。革命带来的这种生产关系的根本变革,解放了生产力,促进了生产力的迅猛发展。解放前,工人闹罢工、搞怠工,甚至破坏机器设备、制造停水停电,使工厂难以正常运转;解放后,工人组织纠察队、护厂队,保卫工厂、爱护企业,白天游行,晚上加班。1951年,尽管我们企业的底子特薄、条件很差,但是广大工人阶级以大无畏的革命精神拼命工作,用大量的武器弹药和其它物资支持了抗美援朝的急需,同时在国内也完成了三年恢复的任务,医治好战争创伤,使生产力以惊人的速度恢复和发展,为第一个五年计划的实施奠定

了牢固的基础。

解放初期,企业的生产、生活条件仍然非常差。但广大工人阶级学技术、学文化、钻研业务,加班加点,不计报酬,相互之间攀比的是成绩和贡献,到处是一片热气腾腾的生产和建设景象。为了恢复经济和战争的需要,那时实行的是高度集中统一的计划经济,但它却完全符合当时的政治形势和生产力水平的需要。人还是这些人,厂房还是这些厂房,设备还是这些设备,但生产效率却几倍、几十倍的往上长,谁都不怀疑这是解放了的结果,这是革命的功劳。

(二)传统的社会主义企业经营机制的形成和运转

传统的社会主义企业指的是党的十一届三中全会以前,亦即改革前的企业。为什么讲是传统的呢?是因为从苏联十月革命胜利以后确定了这样的体制和概念,我国建国后近30年一直沿用并在人们头脑中形成了一种较为固定的看法,所以称“传统的”。

过去讲的社会主义企业指的是全民所有制企业,后来也包括“大集体”企业。当时对社会主义企业下的定义是:无产阶级专政国家代表全体劳动人民占有生产资料,并在国家统一指导下,由国家经营并实行独立核算的经济单位。按企业隶属关系又分为中央企业和地方企业。全民所有制企业又称“国营企业”。

从这个定义看,有四点是很突出的:1. 企业的财富归全民所有,即公有制;2. 国家计划的统一指导;3. 国家经营;4. 企业对政府有一个隶属关系。

第一个特点公有制,这是社会主义的基本特征所决定的,无疑是正确的。但当时讲的公有制是绝对的、纯粹的。不是公有制的,甚至带有私有成分的,自然划不到社会主义企业的范畴。后来为什么又把“大集体”也列入社会主义企业了呢?是因为对“大集体”有