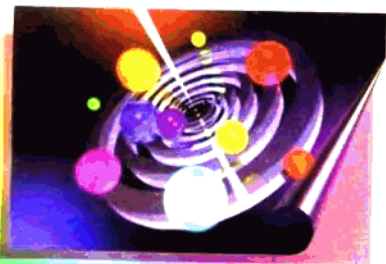


物资企业经营技巧

王志斌 著

山西经济出版社



5
53 ✓



作者近照

序

党的十一届三中全会以来,随着社会主义市场经济体制的建立,我国的物资流通已经逐步地由计划经济体制转上社会主义市场经济体制的轨道。现在我们优化资源配置,不是来自计划经济,而是来自市场经济。这是经济体制改革取得的一项重大成果。当前以市场为导向的物资流通格局正在实践中逐步加以完善。并已经有许多好的经验和典型。这本小册子,就是从物资流通的一些侧面反映了这方面的情况。

王志斌同志作为《物资企业经营技巧》一书的作者,多年来在基层企业从事物资流通经营的具体工作,他根据自己亲身的实践,从理论和实践的结合上,以建立社会主义市场经济为目标,对物资(商品)流通,企业管理,营销策略,市场预测,价值规律,经济效益,经营技巧等十个方面,作了较深入的考察和探索。文章思路清晰,内容翔实,有一定的可读性,对深入研究如何搞好物资流通,实现规范化、市场化经营很有参考价值。同时也为社会主义市场经济的理论研究,提供了一些可贵的资料。

《物资企业经营技巧》一书,经山西经济出版社审定出版,将要同广大读者见面了。当我们翻阅这本书的时候,就可以深切地体会到经济改革的成就,市场经济对优化资源配置的积极作用。物资同其它商品流通一样,在前进中也还存在着一些

新情况和新问题,比如多渠道、少环节和规范化经营的问题,重视资金运筹,提高流通环节的经济质量和经济效益的问题,等等。这些都需要在今后的实践中逐步加以完善和解决。

本书在编著过程中,着重注意从实践中总结概括,书中提出的一些观点和意见,可以继续研究讨论。正是从这个愿望出发,将本书推荐给读者,以便相互交流经验,拓宽思路,从中得到启示,借以丰富和提高我们在新形势下对物资流通的认识,为开拓新的未来做出更大的贡献。

陈德贵

1995年5月

目 录

序..... 陈德贵(1)

第一章 立足服务 平等竞争

——走向市场、端正经营思想 (1)

- 一、市场经济到底姓什么?
- 二、为什么要选择市场经济?
- 三、市场经济给物资企业带来了好运
- 四、物资企业要勇于走向市场
- 五、为用户服务是物资企业的天职
- 六、打铁先需本身硬
- 七、怎样公平竞争

第二章 拥有信息 用好信息

——市场竞争胜利之本 (24)

- 一、信息与信息时代
- 二、什么是信息
- 三、信息的重要性
- 四、信息与经营
- 五、信息搜集与来源
- 六、信息处理与决策信息
- 七、用好信息



3 0126 9872 0



C

344694

• 1 •

第三章 注重人才 拥有人才

——办好企业的生命线 (45)

一、人才与经营

二、人才从那里来

三、“求才”与“识才”

四、要重视教育培养人才

五、用好人才是一门艺术

第四章 效益工资 大奖大惩

——企业搞好经营的动力 (61)

一、工资是什么？

二、“效益奖励工资制”的产生

三、“效益奖励工资制”的内容

四、“效益奖励工资制”的意义

五、“效益奖励工资制”的区别执行

第五章 预测市场 适应市场

——企业经营成功的前提 (77)

一、什么是市场？

二、两类市场的特点

三、影响两类市场的决定因素

四、预测市场才能适应市场

五、市场预测就是市场研究

六、市场预测的方法

第六章 权衡利弊 正确决策

——企业经营成功的关键 (95)

一、什么是决策？

二、决策的重要性

三、决策与经营

四、决策的程序

五、决策的方法

第七章 运筹谋利 研究战略

——企业兴旺与发展之道…………… (112)

一、战略与战略研究

二、战略与经营

三、经营战略的制定

四、经营战略随读

第八章 提高技巧 搞好推销

——企业经营成功的秘诀…………… (125)

一、推销的含义与作用

二、对成功推销要充满信心

三、寻找与审定顾客

四、成功地接近顾客

五、如何说服顾客达成交易

第九章 共关至上 人际为要

——企业经营成功的法宝…………… (142)

一、公共关系的来源与定义

二、公共关系的特征与作用

三、公共关系的目标

四、公共关系与公司经营

第十章 人是中心 精神第一

——建设公司自己的企业文化…………… (156)

一、什么是企业文化

二、企业精神和价值观念

三、日本、美国的企业文化

四、企业文化和企业思想政治工作

五、建设公司自己的企业文化

后记..... (171)

第一章 立足服务 平等竞争

——走向市场，端正经营思想

在市场经济条件下，我们物资流通企业在经营上有一个转轨的问题。就是要由计划经营转向市场经营。为什么呢？因为我国的资源配置方式发生了变化，由过去的计划配置，改为现在的市场配置。在这样的新情况下，过去搞计划经济的那一套老“皇历”已经不能用了，因而在经营上也必须以变应变，转到以市场为导向的市场经营上来。否则，别看你是物资“衙门”，端得“铁饭碗”，吃得“皇粮”，照样叫你走上绝境，没了出路。所以，物资流通企业对这一“转”字却不可怠慢，更不敢含糊。那么，应该如何“转”？如何走向市场呢？这就需要认清形势，勇于走出“衙门”，到市场上了解需要，立足服务，平等竞争。

一、市场经济到底姓什么？

党的十四大把建立社会主义市场经济，定为经济体制改革的目标模式，之后，八届人大一次会议又将国家实行社会主义市场经济明确写入宪法，接着，党的十四届三中全会又作出了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，从而使我国的改革开放和社会主义经济建设，进入了一个新的阶段。

那么，什么是市场经济呢？简单地说，市场经济就是商品经济。由于我们过去受极左思想影响较深，对商品经济的印象不怎么好，所以一说市场经济是商品经济，就以为它不姓“社”，姓“资”。其实，不能这么看。毛泽东同志在其著名的《矛盾论》中指出：“对于物质的每一种运动形式，必须注意它和其它各种运动形式的共同点。但是，尤其重要的，成为我们认识事物的基础的东西，则是必须注意它的特殊点，就是说，注意它和其它运动形式的质的区别。”（《毛泽东选集》第一卷第308页）1992年，邓小平同志南巡谈话时指出：“计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。”这种辩证唯物主义的方法论，应作为我们研究和认识社会主义市场经济体制的依据。

市场经济无论在资本主义条件下，还是在社会主义条件下，它的基本形式和手段，大体上是一样的，都具有一般的基本特征，即共性。诸如：经济活动市场化。一切经济活动，都直接或间接地处于市场关系的覆盖之中，各项经济活动，必须遵循价值规律，通过价格杠杆和竞争机制的作用，把资源配置到效益较好的程度。市场竞争公平化。所有参与市场经济活动的企业和个人，都必须按照公平、规范、统一的市场竞争规则，平等地参与竞争。经济主体独立化。参与市场的主体，主要是企业，都是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者，即独立的法人实体。宏观调控间接化。政府通过经济手段、法律手段和行政手段，对市场并通过市场，进行宏观调节，让价格信号来引导和约束企业的资源配置，让效率和效益的高低，来决定企业的优胜劣汰。

社会主义市场经济体制是同社会主义基本制度结合在一起的。因而，它除了有同资本主义市场经济相同的特征以外，还有与资本主义市场经济不同的特征：在所有制结构上，以公有制为主体，集体经济、私营经济、外资经济和其它经济为补充，多种经济成分同时并存，长期共同发展。国有企业和非国有企业都进入市场，在平等竞争中，发挥国有企业的主导作用；在分配制度上，以按劳分配为主体，其它分配方式为补充，兼顾效率与公平。运用包括市场在内的各种调节手段，既要鼓励先进，刺激效率与效益，合理拉开收入差距，又要缓解社会分配不公，防止两极分化，逐步实现共同富裕；在宏观调控上，能够充分发挥社会主义制度和公有制为主体的作用，把人民群众的当前利益与长远利益，局部利益与整体利益结合起来，重点搞好经济发展预测，总量调控、重大结构与生产力布局规划、合理确定国民经济和社会发展战略目标，集中力量进行重点建设，促进国民经济更快更好地发展。

在这些基本特征中，坚持以公有制为主体是根本。只有坚持以公有制经济为主体，才能保证实现以按劳分配为主体，从而有效地实现共同富裕，防止两极分化；才能保证社会主义国家的宏观调控比资本主义国家更有力、更有效；也才能保证广大人民群众的国家主人翁地位神圣不可侵犯。

综合上述社会主义市场经济与资本主义市场经济的共同点与不同点，可以看出我国的市场经济是姓“社”，而不是姓“资”。邓小平同志1979年曾经讲过，社会主义的市场经济，方法上基本上和资本主义相似。对于两者之不同，他强调了所有制的不同。这就是说，社会主义的政治体制和公有制，决

定了我国市场经济的社会主义性质。我国社会主义市场经济与资本主义市场经济的本质区别，就在于所有制的不同，社会制度的不同。

二、为什么要选择市场经济？

当今中国为什么要选择市场经济作为经济体制改革的目标模式呢？这就如同当年中国革命，选择了社会主义制度而不是资本主义制度一样，都是历史发展的必然。首先，中国选择市场经济体制，是社会主义的本质特征和根本任务决定的。社会主义的本质特征和根本任务，是解放和发展社会主义生产力，消灭剥削，消除两极分化，最终达到共同富裕。计划经济作为社会主义国家建设初期的一种探索，曾经取得过举世瞩目的成果。这种体制对于落后国家，在特定条件下，集中有限资源，加快经济建设，特别是工业建设，起了积极的促进作用。但是，随着社会化生产的发展，建设规模的扩大，计划经济忽视价值规律和否定市场作用的弊端，便日益显露出来，以至导致资源配置不合理，效益低下，严重束缚了社会生产力的发展，影响了综合国力的提高。近些年来，一些社会主义国家经济发展缓慢，甚至停滞不前，政局发生急剧演变，原因固然很多，但从根本上看，都是同传统计划经济体制，僵化“社会主义”模式，或者没有进行改革，或者改革的方针和方法严重失误分不开的。

其次，中国选择市场经济体制，是十多年来改革开放实践的必然结果。改革开放以来，我国的国民经济之所以能够从“文革”期间濒临崩溃边缘的困境中走出来，并以十多年始终位于世界前列的较高速度持续发展，原因也是多方面的。

但是，十一届三中全会以来，我国对过去高度集中的计划经济体制进行改革，大胆引入市场机制，搞活了经济，促进了社会生产力的发展和人民生活的改善，这不能不说是一条根本性的原因。

总结世界经济发展历史和半个多世纪以来社会主义实践的历史都表明，在社会生产力还没有发展到足以实行计划经济体制和运行机制之前，最好的选择就是市场经济体制和运行机制。因为：

1. 社会主义市场经济体制，有利于实现资源优化配置。社会劳动资源和物质资源优化配置的目标有二：一是使得配置和运行合乎社会需要；二是节约资源的耗费。在现代社会中，只有两种可供选择的社会资源配置方式：一种是以行政手段为基础的计划经济体制的配置方式；另一种是以市场机制为基础的市场经济体制的配置方式。二者只居其一。前人研究的结果表明，计划经济体制要达到优化配置的目的，需要具备两个前提：一是中央计划机关对全社会的一切经济活动，拥有全部信息；二是全社会利益一体化。否则，社会计划就会出偏差，或者不可能得到严格实行。从可以预见的未来看，不太容易解决上述问题。因而行政计划的资源配置方式便行不通。这样，便只有用市场经济体制的资源配置方式了。

2. 社会主义市场经济体制，有利于发展社会生产力。我国的深圳特区以及沿海地区的经济之所以发展那么快，我国的农村改革之所以取得很大的成功，我国的乡镇企业、合资企业之所以能够异军突起，无一不是由于引入了市场机制的作用。试想，农村如果没有家庭联产承包赋予农民自主经营

权，使农民成为农村市场的主体，乃至在一定程度上进入全国市场和国际市场，农村要有今天的大好形势，是不可能的。大量的事实说明，凡是市场作用发挥充分的地方，社会生产力就得到了充分的发展，经济活力就比较强，经济增长就比较快，经济效益就比较好，人民生活水平提高的幅度就比较大。这一切，都充分证明了市场经济对发展社会生产力的巨大促进作用。

3. 市场经济体制，有利于进一步加快改革开放步伐。党的十二届三中全会，以正式决议的形式，肯定了我国是有计划的商品经济，有力地推动了我国经济体制改革和对外开放。以邓小平同志1992年初的重要谈话和党的十四大为标志，我国改革开放和现代化建设事业，进入了一个新的发展阶段。十四大作出了建立社会主义市场经济体制的决定，就是要使市场在国家宏观调控下，对资源配置起基础作用。为了实现这个目标，需要进行一系列的改革，因此，党的十四届三中全会以后，全国的经济体制改革进入了整体推进，重点突破的新阶段，改革开放的步伐大大加快了。

总之，以商品生产充分发展，以价值规律为基础的市场经济体制和运行机制，是人类历史上迄今为止，能够较好地实现社会资源优化配置，促进社会生产力发展的更为有效的经济体制和运行机制。所以，要建设有中国特色的社会主义，就必须选择市场经济体制。

三、市场经济给物资企业带来了好运

市场经济给物资流通企业带来了什么？原来人们的认识并不一致。我1991年1月28日由上级组织决定，来到山西

省金属材料总公司长治公司担任经理后，当时，公司正处在无路可走的困境之中：国家大幅度缩减计划内钢材指标，市场价格一跌再跌，甚至有些钢材品种的价格，出现了厂价与销售价倒挂——这意味着干得越多，赔得越多。一向“权在手，物在库，流通靠计划，销售靠调拨”，“抱着不哭的娃娃”，“皇帝的女儿不愁嫁”的物资“衙门”乱了套，人们用了多年的“铁饭碗”保不住了，人们吃了多年的“皇粮”，居然要断炊了。到1990年底，公司销售额仅3400万元，而资金占用却已近1780万元，其中仅债权和委托银行收款，即达804万元，库存物资仅350万元。钢厂提货未能结算780万元。银行贷款895万元，逾期395万元。资金严重沉淀，无法运转。当时仅有87万元资金和52万元固定资产家当的小公司，竟然背了这么沉重的经济包袱，简直是走上了绝境。因此，人心慌慌，经营瘫痪，管理无章，一片混乱。有些人暗地里埋怨：“改革把物资企业改糟了”，“市场调节给物资企业带来了厄运”等等。

面对这种情况，我采取了三条措施：第一条，先从认识上转变人的思想观念。你想，计划经济搞了几十年，人们的思想已经僵化了，分明是因为自己的思想和行动，跟不上改革的步子，造成了公司的困境，还猪八戒倒打一耙子，说是改革、市场给他带来了不幸，你说这理怎么说？没法说可是非说清不可，不然这工作就没法干。我在公司干部、职工会议上说：“现在公司处在困境中，大家要找出造成困境的主要原因，到底是改革给我们造成的？还是我们跟不上改革的步子自己造成的？”大家找来找去，还是找到了自己头上。说：“嗨，咱们那能怨国家改革呢？国家缩减计划内钢材指标，是

要咱们搞市场调节，谁叫咱们没按照国家的改革路子走呢？”有的说：“不是没走，是没走好，赊出去 804 万，钢厂还有 780 万没结算，改革也没叫咱这样改呀！”有的说：“为甚没走好？一是搞惯了计划供应，对市场调节没经验；二是对靠计划吃饭，还没死了心，三心二意脚踏两只船，怎么能搞好呢？因此，要搞好市场经营，得先从思想上转过来，打消靠计划吃饭的念头，把精力集中到市场经营上来”。

在干部、职工提高认识的基础上，我便接着实行第二条措施：建立与健全规章制度，加强企业管理。没有纪律的军队是没有战斗力的，没有纪律的企业便无法生产和经营。我从调查研究入手，组织干部、职工，一口气制定了 30 多个规章制度。从领导到职工，从业务科室到后勤科室，从劳动纪律、职工教育、奖惩制度、劳保福利到政治思想工作，从财会审计到资金使用与管理等等，都做到了有据可依，有章可循。这些规章制度，全部是我亲手起草，民主制定的，所以，谁在某些地方即使是略微违犯了规章制度，我都能及时发现并予以妥善处理。因此，充分发挥了规章制度的作用，加强了企业管理，把大家的思想和干劲，拧到了搞好市场经营的一股绳上。

在这种情况下，我便实施第三条措施：制定目标，走向市场。我们多方面搜集信息，预测 1991 年的市场，确定了 1991 年在处理好 1990 年积累下来的一切经济问题，卸掉经济包袱的基础上，实现利润 70 万元的目标。这一目标，极大地鼓舞了干部、职工的积极性，我们及时组织三支队伍，揭开了 1991 年的经营序幕。一支队伍抓资源，找用户，开展市场经营；一支队伍讨债清欠，回收资金；一支队伍抓后勤服

务、财务管理。三支队伍奋力拼搏，到1991年底，清回欠款58.3万元，市场销售钢材2.3万多吨，创利83.7万元，不仅甩掉了上年的经济包袱，利润还比上年51.2万元，增加了32.5万元。长治公司，迈出了振奋人心的第一步，干部、职工满心喜悦，浑身是劲。

长治公司在迈了第一步之后，又迈出了第二步、第三步。1992年全公司实现利润168万元，比上年83.7万元翻了一番。1993年全公司实现利润320万元，又比上年168万元增长了79%，比1990年51.2万元翻了将近五番。由原来一个流动资金少，固定资产少，没有办公地方，没有家属住宅，没有现代化办公设备的“两少三无”公司，变成了现在的拥有50名职工，13个内外经营单位，140万流动资金，2000平方米办公楼，4500平方米家属楼，1.25万平方米仓库，14部经营汽车以及计算机、传真机、无线电话等现代化设备的现代化公司。人们面对这短短三年的变化，深有感触地说：“市场经济给咱物资企业带来了好运”。

四、物资企业要勇于走向市场

上一个问题说到，市场经济是给物资企业带来了好运。可这好运并不是市场给物资企业送上门来的。如果不是我们主动走出“衙门”，走向市场经营，别说得到好运，也许还走不出困境呢！

我们所说的走出“衙门”，走向市场，并不是说光走出去就行了，而是要由过去的坐门等客，按计划调拨，变为走出“衙门”，按市场需要进行经营，并取得经营上的成功。要做到这一点，并不是容易的事，它需要解决好以下几个问题：