

我的经营管理

思想与实践

秋高文

003

版社



作者近照

作者简介

钦安文，男，58岁，河南焦作人。现任郑州市机电设备总公司总经理兼党委书记，高级经济师。

钦安文同志任郑州市机电设备总公司总经理10多年来，艰苦创业，锐意改革，使一个原累计亏损900多万元的亏损大户重新焕发生机，一跃成为郑州市利税大户，位列全国商业企业500强。由于他管理有方，成绩突出，先后被评为：省五一劳动奖章获得者，省优秀企业管理者，优秀企业家，省、市劳动模范，国家特殊津贴获得者；市人大代表，市党代会代表等。

钦安文同志长于思维，勤于思考，善于把自己的经营管理思想和实践提炼、上升为理论，《我的经营管理思想与实践》一书，正是他经营管理思想与实践的结晶。

前 言

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。

党的十一届三中全会掀开了我国经济建设的新篇章。10多年来，我国的改革开放和社会主义经济建设事业取得了举世瞩目的伟大成就。当前，旧的经济体制的束缚被冲破，社会主义市场经济体制正逐步建立。如何适应新经济体制、新经营机制的变革与要求，不断提高企业的经济效益和社会效益，摆在了每一位企业厂长、经理的面前。

我1955年至1979年服役于海军南海舰队，与战舰、大海相伴25年。学习并获得了不少海战经验，但从事商战，实属新课题、新领域。

我出任郑州市机电设备总公司总经理的10多年间，从感性到理性，逐步认识到，国有物资企业肩负着组织物资流通，保供促销，为社会主义建设事业服务的重要任务。在市场经济大发展的新形势下，国有物资企业担负着更加繁重而艰巨的使命。

郑州市机电设备总公司原是一个亏损900多万元的“老大难单位”。在深入调查研究的基础上，我试着以部队“团结紧张、严肃活泼”的作风来整顿公司劳动纪律；以制定精密的作战计划程序，来编制机电产品的流转计划；用收集作战情报的手段，广收市场信息；以部队过细的思想政治工作来团结广大职工积极工作，牢固树立以公司为家的长远战略思

想。

在工作实践中，我总结出了“严、活、稳、礼、才”的立字管理法。也就是：管理要严，经营要活，执行政策要稳，接待顾客要以礼相待，企业发展要靠人才。而这五个字中核心即最重要的是人才的发现、培养与使用。市场竞争，企业竞争，说到底人才的竞争，人的智慧的竞争。金无足赤，人无完人。我对人的使用，从不求全责备，从不背后整人。用人，信则不疑，疑则不用，并努力做到赏罚分明。人的能力有大小，充分发挥每个人的能量，用其所长，避其所短，使每个职工努力为企业效力，这是企业成功的关键。

通过市场经济的实践与商战的锻炼，我从改变机电公司的经营机制入手，变计划供应为市场供应模式，先后在市区建立销售网点 25 个，使生产资料经营走商业化道路。从 1986 年起，公司又在郑州举办全国汽车博览交易会，建立大市场，组织大流通，大兵团作战，使企业经济效益每年以 45% 的速度递增。我接任时，郑州市机电设备总公司年销售额 2000 万元，最高年盈利 7.5 万元，固定资产 120 万元。经过 10 多年的艰苦创业与开拓，公司 1993 年销售额达 7.4 亿元，实现利税 941 万元，固定资产增加到 2500 万元，分别增长 22 倍，125 倍和 20 倍，年年跨上一个新台阶。公司还在超额完成上缴税利的基础上，利用企业积蓄，先后为职工新盖宿舍楼 8 栋，解决 350 户职工的住房困难；新建高 12 层、近 10000 米² 的郑州机电大厦已投入使用。总之，企业实力地位明显增强，职工生活福利条件也明显改善。

25 年的戎马生涯，不仅培养了我向困难挑战的坚强意

志，也培养了我坚持读书看报的良好习惯。走上企业领导岗位后，书和报不仅给我智慧和力量，更成为我时不时写写自己心得体悟的良师益友。这样，在1988年，也就有了我的手写体印版小册子《领导者在经营管理中应具备的素质》的问世。同事、朋友看到后，都觉得开卷有益，纷纷提议我将这些年来的一些文章、讲话、心得等选编出版。我想这是一件有益的事，就接纳了大家的美意，这就有了《我的经营管理思想与实践》一书的问世。

《我的经营管理思想与实践》一书，记述了我参加商战十几年的风风雨雨与郑州市机电设备总公司一步步发展的轨迹。它真实地反映了一位共产党员、一名公仆、一个老兵对党的事业的追求和奋斗里程。

“人生能有几回搏”？我从一个血气方刚的小伙子，变成两鬓染霜、年过半百的老翁，虽然活得很累、很累，但我无悔无怨。活得值得，累得其所。我想，当自己退出领导岗位，回首往事时，我会舒心微笑，因为在市场经济大潮中，我交了一份较为满意的答卷。

钦安文

1994年8月

目 录

争取做一名合格的企业领导者 (一九八五年九月二十日)	(1)
统一思想认识, 搞好企业经营管理 (一九八六年三月十日)	(5)
浅谈经济责任审计的必要性 (一九八七年一月二十九日)	(10)
坚持改革, 搞活企业 (一九八七年三月十一日)	(15)
从郑州汽车展销盛会看物资企业在发展生产资料市场中的作用 (一九八七年六月十五日)	(20)
1987 年上半年工作总结和下半年的主要任务 (一九八七年七月二十五日)	(22)
继续解放思想, 不断开拓前进 (一九八八年五月三十一日)	(35)
充分调动职工的积极性, 不断提高企业经济效益 (一九八八年六月二十日)	(45)
真抓实干出效益 (一九八八年十一月二十五日)	(53)
团结合作, 苦练内功 (一九八八年十一月二十五日)	(58)
1988 年工作总结与 1989 年的任务 (一九八九年一月二十五日)	(63)

谈谈怎样做好企业思想政治工作(一九八九年 二月二十二日)	(75)
领导者在经营管理中应具备的素质(一九八九年 五月二十日)	(79)
我们的改革措施与体会(一九八九年七月七日)	(103)
目前经营管理中应重点注意和要解决的问题 (一九八九年八月五日)	(110)
1989 年工作总结与 1990 年的任务(一九九〇年一月 十九日)	(116)
谈对多家经营汽车的对策(一九九〇年三月十六日) ...	(131)
再论目前经济形势与对策(一九九〇年三月二十二日) ...	(135)
深化改革, 艰苦创业(一九九〇年五月二十日)	(142)
创自己的风格, 走自己的路(一九九〇年七月 二十五日)	(147)
坚持党的性质和宗旨, 永做人民的公仆(一九九〇年 八月一日)	(157)
工物结合, 占领市场(一九九〇年九月二日)	(160)
改革开放中用好“五字管理”法(一九九〇年九月 二十八日)	(163)
欲穷千里目, 更上一层楼(一九九〇年十一月一日) ...	(167)
团结奋进, 战胜困难, 再攀高峰(一九九一年一月 一日)	(177)
横向联合求发展, 保供促销增效益(一九九一年 三月五日)	(185)
发扬我党密切联系群众的优良传统和作风(一九九 一年七月一日)	(190)

壮大企业实力, 继续发挥优势(一九九一年七月二日) …	(195)
再论领导者在经营管理中应具备的思想政治 工作素质和领导艺术(一九九一年八月四日) ……	(204)
企业升级考评自查汇报提纲(一九九一年八月十六日) …	(213)
浅谈壮大物资企业实力的主要途径(一九九一年 八月二十五日) ……	(220)
珍惜胜利果实, 再添一片绿叶(一九九一年十二月 二日) ……	(226)
积极搞好物资流通, 加快市场建设步伐(一九九二 年一月四日) ……	(237)
开拓市场, 搞活流通(一九九二年二月八日) ……	(241)
加大改革力度, 实现效益翻番(一九九二年二月 二十四日) ……	(247)
浅谈搞活物资企业, 提高经济效益之途径(一九九二年 三月五日) ……	(254)
深化改革, 搞活经营, 加强管理, 提高声誉 (一九九二年四月十日) ……	(260)
不等不靠往前闯(一九九二年四月二十五日) ……	(267)
闯, 才有光明前途(一九九二年四月二十八日) ……	(271)
改革大潮扬帆破浪, 闯关立新效益翻番(一九九二年 六月二日) ……	(280)
以质量求生存, 以信誉求发展(一九九二年六月五日) …	(290)
抓紧有利时机, 加快改革开放(一九九二年六月 十二日) ……	(298)
抓住机遇, 奋起转机(一九九二年七月十四日) ……	(303)
1992 年经营概况和 1993 年的目标与对策(一九九二年	

十二月五日)	(312)
心映相映在一起, 共商良策创效益 (一九九二年	
十二月三十日)	(319)
围绕市场经济, 加快改革步伐(一九九三年一月	
二十日)	(323)
加快经济发展, 实现新的突破(一九九三年二月	
十一日)	(330)
围绕经济建设中心, 搞好内陆改革开放 (一九九三年	
三月一日)	(336)
珍惜机遇, 加快改革, 发展经济(一九九三年四月	
二日)	(341)
重组优势, 再立新功 (一九九三年六月八日)	(348)
走向市场是企业兴旺发达的唯一出路 (一九九三年六月	
二十八日)	(356)
稳定发展, 防止失误, 提高效益 (一九九三年七月	
二十六日)	(363)
要发展就要有新思路 (一九九三年十二月二十二日)	(370)
郑州市机电设备公司 1994—1996 年发展规划	
实施方案 (一九九四年四月六日)	(377)
精诚团结, 振奋精神, 克服困难, 增加效益	
(一九九四年六月三十日)	(384)
战胜困难闯新路, 深化改革增效益 (一九九四年	
七月一日)	(391)

附录

一个企业家的回顾和展望

华 军 长江开发报 87.3.11. (398)

闯入改革新天地

记市机电设备公司经理钦安文

李立科 郑州工作 88 年第 5 期 (401)

企业家的风采

记郑州机电设备总公司总经理钦安文

艾云 企业家的风采

黄河文艺出版社 88.1 (407)

此日中流自在行

马 丽 中国物资报 89.12.25. (419)

从军人到企业家

记郑州机电设备公司总经理钦安文

马光天 企业活力 89.第 4 期 (430)

巩固完善, 稳步发展

郑州市机电设备公司在治理整顿中前进

马光天 明星企业丛书

人民出版社 90.10..... (438)

开拓者的风范

介绍郑州市企业家机电设备公司总经理钦安文同志

轩 光 绿城物资商情 91.5.20 (446)

商船从这里启航

记郑州市机电设备公司总经理钦安文

- 孔祥敬 赵春风 绿城新曲 91.10. (454)
- 远见卓识展宏图
- 记郑州机电设备总公司总经理钦安文
- 马光天 中国企业家
- 中国物资出版社 93.7..... (475)
- 搏击在改革的风口浪尖上
- 企业家钦安文纪实
- 孟 虎 马光天 93. (481)

争取做一名合格的企业领导者

(一九八五年九月二十日)

我是 1979 年从部队转业到地方工作的，先调到郑州市建材公司，并主持了两年的业务工作。在上级部门的具体指导下，由于采取了一些可行措施，调动了广大干部和职工的积极性，扭转了建材公司销售额在 600 万元左右徘徊的局面，使销售额突破 1200 万元，达到了销售与利润等主要经济指标翻番的可喜成果。

1981 年底我由建材公司调到机电公司工作。当时机电公司是有名的老大难单位。为了打开工作的局面，贯彻上级的指示精神，在公司的经营活动、管理体制、人事管理、库存结构等方面进行了一系列的调整和加强，使其工作有了较大的进展，并取得了良好的经济效益。公司销售额从 1982 年到 1985 年平均递增 28%，利润平均递增 78%，利润增长幅度大大超过了销售额的增长幅度。1982 年销售额 2713 万元，1983 年上升到 3213 万元，1984 年上升到 4252 万元。利润 1982 年完成 30 万元，1983 年达到 70 万元，1984 年上升到 114 万元。这些成绩的取得，一靠党的方针政策正确；二靠我们坚决地贯彻执行了党的政策，进行大胆地改革；三靠我们搞活经济的经营思想和行动；四靠广大干部和职工积极性的发挥。因此，成绩的取得，应归功于党、归

功于广大的干部和群众的努力。

从部队到地方，环境变了、工作内容变了，如何作好经济工作，是我一直深思的问题。到建材公司后，便积极地搞调查研究，请教别人，时间不长，就摸清了一些工作的头绪。这时领导又决定把我调到机电公司主持工作。当时机电公司的情况我是了解的，情况复杂，而且业务性强，能否搞好机电公司的工作，我思想上是有斗争的。但是，工作总得有人搞，有困难、有问题总需要去解决。自己是一个党员，服从组织调动，尽力完成任务是应尽的责任。我有个怪脾气，爱打别，你越说难搞问题多，我就非去试试深浅，到头来无非不要乌纱帽，也没有什么了不起的，决心和大家一块把工作搞好。经调查研究，取得第一手材料，分清是非界限。着手解决问题，但是情况是复杂的，有些同志说不得。对于这些我是有思想准备的。干工作，肯定要得罪人，只有不干工作才不会得罪人。作为一名党员、一个领导，要有吃亏的思想，不要怕谣言，更不怕骂大街，只有敢于开展工作，敢于碰硬才能打开工作局面。这一点，我是坚信的，况且上级是支持的，党总支是支持的，广大群众是支持的。在上级领导的指导下，公司调整了领导班子，加强了思想工作，制定了各项规章制度，整顿了思想作风和纪律，这就大大地调动了广大干部、职工的积极性，使我公司出现了新的局面。领导班子比以往任何时候都更为团结，经济效益比以往任何时候都好，职工生活福利条件比以往任何时候都高，上交国家利润比以往任何一年都多。机电公司的前景将是美好的。

改革大业是千古开篇，中央领导一再告诫我们，改革是

一项新的工作，没经验、靠探索，是冒风险的。所以要慎重，走一步看一步，尽可能地减少失误。

如何按中央精神搞好本单位的工作，走创新的道路，并非是件容易的事。为此，就要向党的政策求教，向上级部门求教，向搞经济工作的老同志求教，向书本求教。不懂就问，不会就学，动脑筋，想办法。几年的工作实践，我逐步掌握了一些经营之道、管理之道。

1. 经营上突出一个“活”字；管理上突出一个“严”字；贯彻上级方针、政策突出一个“稳”字；用人要突出一个“才”字。政治工作不能松，党的领导不能丢，经理书记紧密配合，解放思想做开拓的领导。

2. 在市场经济条件下，市场存在着竞争，经营者要树立十大观念：市场观念；时间观念；机会观念；效率观念；信息观念；竞争观念；信誉观念；利息观念；数量观念；发展观念。

3. 在新的形势下，领导者要有四种精神：冒险精神；创新精神；不满足精神和英雄主义精神。四种能力：组织能力；决策能力；经营能力；创新能力。两类知识：经营知识；专业知识。一种意识，即凡事都能选择正确的机会。领导者要意识到自己不仅是执行命令者，而且是单位决策者和向上级作出贡献的负责人。

4. 公司的一切工作必须围绕提高经济效益这个中心。为此，必须加强领导班子的建设，按四化的标准选拔干部，以“智”、“信”、“仁”、“用”、“严”五字的要求使用干部。

5. 公司的各项规章制度，按体制改革的新要求重新制定，使我们的制度做到合理、详细、具体，真正成为干部和

职工行动的规范、考核的依据、评价功过的标准。

6. 加强公司机电商场的领导，使其成为名符其实的物资贸易中心，商品信息的窗口。

7. 提高各级领导者的业务素质，使各级领导者具备下列素质：思想是开拓型的、经营活动是开放型的、经营产品是竞争型的、商品信息是辐射反馈型的。

总之，我决心把一切力量奉献给机电公司的广大职工，走共同富裕的道路，争做一名合格的领导，把我们的各项工作搞得更好。

在公司党员干部会议上的发言

统一思想认识，搞好企业经营管理

(一九八六年三月十日)

当前，正在进行的经济体制改革，是一场广泛而深刻的革命。它不仅要对各单位的责权利关系进行重大调整，而且要改变职工相沿成习的某些思想观念、工作方式和生活方式。由于经济体制改革要涉及到企业中每个人的切身利益，因此，势必在这场改革中要出现各种不同的认识和反映。就我们企业来说，思想激进的人就急于求成，希望尽快过渡到单一的新体制。而思想保守的人，则把改革中的困难和问题看得过重，因此，畏首畏尾，退缩不前。经济指标，经济效益，决定企业的所有经营工作者，都必须具有集体主义思想、共产主义觉悟和高尚的思想品质，都必须做到劲使一处，同甘共苦，团结奋斗。只有这样，才能促进经济发展，跟上体制改革步伐，真正成为国民经济的一个有效实体。要达到这个目的，在企业经营管理活动中，必须首先统一思想，正确认识和解决现实问题。

一、克服保守思想，鼓励开拓精神

在我们企业中，遇到了一种阻碍改革的保守思想。所谓保守思想，就是苟安现状，维持旧秩序、旧习惯。有这种思想的人，总认为现状还不错，一切都过得去，因此，他们对