



現代企業管理五項第一

王光英



高仁义 著
中国经济出版社

為高仁文同志的才藝問題而題

現代企業
依靠科學管理

沈
求我
一九九二年八月

民革中央副主席沈求我題辭

科学管理
以人为本

楊占成



空十军副政委杨占成少将题辞

名牌興業

錢興中

一九九三年九月

浙江省温州市市长钱兴中题辞



浙江省威尔鹰集团董事长、总裁
高仁义近照

作者简介

高仁义，1946年8月出生，民革温州市委委员，温州市龙湾区人大代表，市经济师协会副理事长，市特约监察员，市社会科学研究所特邀研究员，温州开发区企业家协会副会长，开发区管委会特邀监督员，龙湾区公安局、法院兼职政监督员，大学文化，硕士研究生。

1989年他受聘于天津电缆分厂二厂任厂长，被授予“现代企业优秀管理者”称号。他领导的威尔鹰集团公司，是中型企业和市重点企业、明星企业。多种产品获市和国家级名优产品殊荣，得过金奖。他现为集团的董事长和总裁，曾多次获市优秀企业家称号，并获金鹿奖、优秀管理奖。他的多篇论文分别被评为优秀论文和一等奖论文。他酷爱书法，是浙江逸仙书画院的顾问，被新闻界誉为“大智大勇的儒商”。

1997年4月30日

序 言

廉钢生

我与高仁义先生是在 1996 年 5 月我们去温州市讲学期间认识的。在温州市经济师协会组织召开的一次座谈会上，他关于企业家在市场经济中的地位、作用的发言很有见地，后来这次发言的主要内容写成文章在我主编的《经济师》杂志上发表，受到广大读者和企业经营管理者的好评。1997 年初，他把一本书稿《五项第一》（本书的前身）寄给我，希望我提提意见。我通读了书稿，从中受到了启发。

高仁义从事企业经营管理 20 多年，在实践中善于学习和及时总结经验。从 1994 年开始，他对自己多年来经营企业的经历做了回顾，并进行了较详细的总结，以现代化企业管理理论联系实际，阐述了企业经营管理的基本内容和具体方法。他利用工作之余，积累心得体会，始成今天的洋洋 10 数万言的一本专著。对于一个创建了温州威尔鹰集团，担任集团公司董事长和总裁并兼任 10 多个社会职务的他来讲，仅挤业余时间著书立说，这的确不容易。几年来，他所花的心血是可想而知

的，实在令人钦佩。

目前我国企业从总的情况看，大体上有三种成功的管理模式：一是国有企业管理模式，二是民营企业管理模式，三是跨国公司的管理模式。这三类管理模式各有优缺点。国有企业的优点是生产管理水平较高，企业组织较成熟、较完整、制度较健全、与政府和社会关系较密切；缺点是市场导向较差，组织行政化倾向严重，运行机制不灵活，战略管理刚刚起步，尤其是对管理模式的转变不适应，各种管理还都处于转型期的不稳定状态。民营企业的优点是对转型时期的中国市场了解较深，战略管理水平较高，运行机制较灵活，对市场适应性较强，但管理组织、制度、监控、计划都还较粗放，管理与发展差距较大，管理往往跟不上发展。跨国公司管理的优点是组织制度十分完善，市场化水平亦较高，但其本土化水平较差，面对中国市场的战略管理水平不高，机制亦不够灵活。

搞好管理，要根据不同类型的企业实施不同的管理，这是企业管理的个性，但是不同类型的企业在管理上也有共性的要求，就是都要求提高企业的经营力，在市场经济体制下，企业间的竞争，实质上就是各个利益主体之间的企业经营管理水平的竞争，即企业经营力的较量。企业的经营管理是企业经营力的外在表现。经营力则是决定企业经营管理水平高低的内在依据，企业的经营力是物化在企业经营管理者层、管理结构组织各种

管理手段之中，内含于企业的科学管理技术、产品品牌等不能直接被感知的载体中，在企业经营管理职能的执行过程中才能具体生动地表现出来，这是一种巨大的可以转化为物质的力量。高仁义的《现代企业管理的五个第一》，就是这种经营力的物化，它诞生股份制企业，点燃了威尔鹰的生机并赋予一个新型的充满活力的企业以理性而不是盲目的发展之路。

温州是神州大地股份制和社会主义市场经济的主要发祥地之一。从70年代开始，家庭工业、乡镇企业似雨后春笋般地出现，并迅速发展壮大至今日的大中型股份制的集团企业。如今，温州经济模式早已得到了肯定并已推广到了全国各地。乡镇企业、股份制企业已占据了我国国民经济几乎半壁江山。

随着各类企业的蓬勃发展，涌现出了数以万计的优秀企业经营者，可是，还很少有人对企业管理进行深入探讨和研究，而本书作者知难而进，从企业生产、产品质量、开拓市场、维护安全和爱护财产等五个方面比较系统地、全面地、针对性地来阐述企业的经营管理问题。可以说，这本书是作者实践经验的升华，理论结合实际。出于威尔鹰而高于威尔鹰，其特点是事例具体，有理有据，深入浅出，观点鲜明。因此可操作性强，启发性也较大。

在市场经济条件下，一个企业能生存发展与否，先决的条件是看它的产品有无市场，其市场占有率决定企

业的发展前景。作者就企业如何调整好生产关系，合理组织生产，如何用才、育才，如何保证和提高产品质量，在激烈的市场竞争中立于不败之地，都做了精辟的阐述，并说明了产品质量与工作质量的密切关系，既具体详尽又生动透彻。在“市场第一”一节，作者就经营谋略的内容阐述得尤为详细，提出有效的方法较多，对企业营销人员有着一定的启发作用。作者还对维护安全和爱护财产与生产和产品质量的密切联系以及对促进生产的直接作用做了较完整的阐述。总起来看，本书结合实际，论证有力，逻辑性较强，而有说服力。

尽管本书与高水平的企业管理者著作相比尚有一定的差距，或有不完善和不成熟的地方，但毕竟出自一个实践者之手，较切合现代企业的实际。故可供广大企业领导者和管理人员阅读，具有借鉴和参考作用。

如果本书出版能够引出更多的经营管理实践者结合自己的实际来研究企业的“经营之道”、“管理之道”乃至“治企之道”，其意义就远远超出本书的内容了。

1997年7月19日

(序言作者系中国《经济师》杂志社总编、社长)

前 言

商海搏击，要做勇敢的弄潮儿，书山揽胜，也当不倦的一学子。阐述企业经营管理中我的实践、我的体会、我的探索的长篇拙作《现代企业管理五项第一》终于搁笔了。掩卷之余，长舒一气。“不做小雀噪檐上，敢效雄鹰腾九天”是我的精神信念；“开拓奋进，求质立信”是我的行动指南；“人无我有，人有我创，人赶我转，超常发展”是我的经营谋略。二十多年来，我一面在商海的狂暴风浪里艰难搏击，一面在书山的陡峭峰峦上不懈攀登，终于小有成绩。回首往事，历历在目……

我自60年代末开始，先后在乐清等地几家机械厂任车间主任、会计、副厂长、厂长等职。1989年我受聘在天津电缆分厂二厂任厂长，使原已严重亏损、濒临倒闭的企业起死回生，扭亏为盈。天津当地政府授予我“现代企业管理优秀者”称号。1991年5月份，在温州市委常委、温州经济技术开发区管委会主任孙成堪先生等领导的盛情邀请下，我回到温州，在开发区创办电缆企业。从当初的飞鹰电缆厂发展到中美合资威尔鹰电缆

电线有限公司，接着又先后创办了威尔鹰通讯电缆电气公司、威尔鹰工贸公司和威尔鹰电缆研究所，并与温州市技术监督局合办了温州市电缆电线检测中心站。现在，公司能生产7大类14个系列3000多种规格的电缆电线，是浙南、闽北地区规模最大、产品品种最齐全的线缆专业生产企业。1995年7月，经温州市政府批准，成立了威尔鹰集团，是温州开发区的首家集团企业。现在，集团所属成员企业15家，总资产超1亿元。

读书、思考是我的爱好。二十多年来，尽管在企业整天忙得不可开交，但我坚持每天看书学习，即使出差在外，也要挤出时间读书看报。平时，潜心企业经营管理理论学习。从1992年开始，我先后在区、市、国家级报刊上发表过多篇拙作，其中《经济师，经营管理唱主角》一文，1996年夏在国家经贸委指导刊物《企业家》发表，并被评为一等奖论文；《加强企业经营管理，迅速发展规模经济》一文，1996年8月在中国《经济师》月刊杂志上发表，并被评为一等奖论文；《五项第一》一文初稿写于1993年，曾于1994年在温州开发区的《开发报》上发表，1995年《中国农民报》和《中国市场报》分别作了专题报道。

朱镕基副总理曾说：“管理科学，兴国之道。”近两年来，我在企业管理实践中，对企业经营管理有了进一步的认识，深深地体会到理论对实践指导的作用是巨大的。正如江泽民总书记在《〈邓小平经济理论纲要〉序

文》中所说：“伟大的实践需要伟大的理论。”没有系统的理论指导实践，盲目行事，是办不成大事的。

现在，我们威尔鹰集团正蓬勃发展壮大，企业管理要进一步规范化，真正走向现代化管理。这就需要用一套经过消化的、具体的、可操作的管理理论来指引我们公司的方向，指导我们的工作。为此，我将以前写成的《企业管理五项第一》一文，作了比较系统的修改和充实，增加了大量内容，现在，全书仍是由五大部分组成，即生产第一、质量第一、市场第一、安全第一、财产第一，每一大部分又根据内容多寡，分为若干小节，围绕一个中心展开叙述议论，力求从多侧面反映说明这个中心问题。

我希望本书能给我们威尔鹰集团公司今后的经营管理带来明显的指导作用。由于水平有限，文中肯定存在许多不足之处，恳切希望专家和同行提出宝贵意见和建议，以便今后继续修改和补充，提高本书的质量和水平。

作者

1997年9月

目 录

生产第一

1. 从生产及生产方式谈起 (1)
2. “等、靠、要”为什么行不通了..... (3)
3. “威尔鹰”靠什么去组织生产..... (4)
4. 用现代管理, 协调企业的生产关系 (7)
5. “威尔鹰”的现代管理意识 (10)
6. “威尔鹰”的决策层与管理层 (14)
7. 现代公司的目标管理 (17)
8. 现代公司的财务管理 (19)
9. 现代公司的生产与现场管理 (22)
10. 现代公司的人才管理 (27)
11. 现代公司的时间管理 (35)
12. 现代公司的文化建设 (39)

质量第一

1. 产品质量决定着企业的生命、形象 (45)
-

-
2. 强化质量意识, 实施名牌战略 (48)
 3. 产品质量管理的基本内容和方式 (53)
 4. 建立质量管理体系, 实行全面质量管理 (62)
 5. 实施标准化工作质量管理 (66)
 6. 提高产品售后服务质量 (74)

市场第一

1. 市场与市场经济理论 (79)
2. 学习经营谋略参与市场竞争 (81)
3. 公司发展战略与市场营销战略 (84)
4. 市场营销组合决策和竞争谋略 (87)
5. 市场促进销售的几种有效方式 (93)
6. 不同市场的定价策略 (97)
7. 搞好公共关系, 提高产品的市场占有率 (102)
8. 努力提高知识水平和推销艺术 (107)
9. 市场调查和市场预测工作 (114)
10. 积极开拓国际市场, 努力与国际经济接轨
..... (121)

安全第一

1. 劳动安全管理的基本概念和意义 (129)
 2. 遵守执行劳动安全管理的基本原则 (133)
 3. 积极开展安全教育, 搞好安全文明生产 (135)
-

4. 劳动安全管理制度制定的意义和责任的落实
..... (142)
5. 加强安全技术管理, 保证劳动生产安全 (147)
6. 突出人的安全管理, 不断开发劳动者的安全
才能 (165)
7. 认真执行伤害事故的报告制度, 增强安全责
任感 (173)

财产第一

1. 依靠技术进步管理设备 (177)
2. 实行设备分级负责, 做好设备的合理使用 ... (181)
3. 坚持执行设备维护保养规程, 延长设备使用
寿命 (187)
4. 重视公用设备的管理, 使公用设备密切配合
生产 (190)
5. 严格执行设备的检查制度, 做好记录并及时
修理 (193)
6. 学习设备综合工程学, 搞好现代化设备管理
..... (197)
7. 合理使用原材料, 保护优美环境 (199)

生产第一

社会总是向前发展的，现代企业在改革开放年代必须迅速发展，停滞不前的企业是极端落后的，甚至会走向倒闭。现在，企业处于复杂多变、充满风险的环境，再像过去那样依赖于政府，习惯于“等、靠、要”已经行不通了，必须要参与竞争，迎接挑战，寻求机会，不断提高自身的竞争力和应变力，才能求得生存和发展。发展企业必须用现代化管理的手段和方法，首先促进生产，合理地组织生产力，以求得生产更好更快地发展。

1. 从生产及生产方式谈起

人类社会为了生存和发展，必须获得物质资料，包括生产资料和生活资料。这种获得物质资料的方式，马克思主义者称为生产方式，它包括生产力和生产关系两个方面。

谋取生产资料和生活资料的方式，就是我们通常说的生产。这无论在古代的原始社会、奴隶社会、封建社会，还是在现代的资本主义社会、社会主义社会其基本内容是一样的。只是由于社会的进步变革，科学技术的不断变化，这种谋取生产资料和生活资料的方式也随之