

新 对 策

吴 斌 主编

中国商业出版社

72.5

新 对 策

——改革大潮中的企业经营之道

吴 斌 主编

*

中国商业出版社出版发行

山东师大附中印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 7印张132千字

1991年6月第1版 1991年6月第1次印刷

印数1—2000 定价：3.95元

ISBN7—5044—0945—6/F·533

参加本书编写的有（以姓氏笔画为序）：于芳芳、于宝忠、田宝文、曲政、吕秀美、杨乐山、杨钢、吴铭、张开聚、姜玉竹、郝先经、葛胜儒（撰写分工表见后记）。

内容提要:

本书针对我国目前各类企业如何适应形势、渡过难关、转轨变型等问题,提出了有参考价值的管理、产品销售等具体的行政、经济和数学方法,也有对改革、效益、经营的宏观论述和几个实例的介绍。

本书可作为企业管理者或涉及企业管理的人员的决策参考书。

序 言

我国的经济体制改革给各类企业提供了发展条件，但企业如何适应新形势，在各种环境中提高竞争能力、取得较好的经济效益，值得我们借鉴的经验目前还不多。

本书中有对改革、经济效益、企业经营的宏观论述，也提出了企业管理、产品销售等具体的行政、经济和数学方法，还有几个效益较好的企业（公司）的经营实例。认真读一读，对企业进行适应形势、渡过难关、转轨变型等决策不无补益。

任 辉

一九九〇年九月

于济南

目 录

序言

上部 综述

- 卷首篇** 改革·经济效益·企业经营…………… (1)
- 第二篇** 企业创新浅论…………… (11)
- 第三篇** 适应新形势的需要 建立企业统计新
模式…………… (26)
- 第四篇** 谈谈小企业的产品销售…………… (38)
- 第五篇** 从“非企业家”向“企业家”转变
…………… (42)
- 第六篇** 线性规划在企业投资决策中的实际
应用…………… (57)
- 第七篇** 企业经济效益面面观…………… (67)
- 第八篇** 企业最佳停产时刻、设备最佳更新时
刻、建设项目竣工期的预测…………… (87)
- 第九篇** 价格机制引入企业内部分配探讨…………… (99)
- 第十篇** 商业企业管理中的数学方法…………… (110)
- 第十一篇** 目前企业的困境与对策…………… (130)

下部 经营实例

- 第十二篇** 国营企业经济体制改革先锋
——记新汶矿务局供应公司
..... (167)
- 第十三篇** 齐鲁雄风
——济南市压力容器厂的腾飞
之路..... (189)
- 第十四篇** 企业中的企业
——发展中的张庄煤矿劳动服
务公司..... (203)
- 后记** (211)

卷首篇 改革·经济效益·企业经营

经营有术，这是当今日新月异的科学技术，瞬息万变的经济形势，以及愈演愈烈的国际化市场竞争对企业和企业管理者提出的最基本的要求。作为企业经营者，瞩目企业的财务管理、销售管理或人力资源管理是必要的，但必须同时搞好生产与经营的管理，才能引导企业适应动态变化的社会超大系统，在产品、技术工艺、研究与开发、组织与管理等方面有所创新，使企业具有应变能力、竞争能力以及求得不断增长的活力，才是企业经营的大手笔。近几年来，美国由于出现通货膨胀和能源、世界市场贸易份额下降以及生产能力增长停滞等等问题，企业的生产与经营管理日益受到重视；日本和联邦德国虽然对出口的依赖较大，但他们重视生产力的管理，通货膨胀、能源和失业问题都显得较轻。借鉴国外的经验教训，会促使我们尽力去认识企业生产与经营管理的重要性。

一、改革的呼唤

。我国正处在新旧经济体制转换的关键时期，十多年来，我们在经济领域进行了深刻的改革，为我国各种性质的企业的大发展提供了有利的条件，开辟了社会主义企业新的历史。

发展时期。在过去的四十年时间里，我国的工业增长速度名列世界前茅，工业内部提供的就业机会之多等于北美洲和西欧各国工业所提供的全部就业机会的总和。特别是自1979年以后进行的工业企业改革，其深度和广度，在很多方面是其他东欧社会主义国家以往的改革所不能比拟的。改革的呼唤，使各种新的企业组织形式接踵而至，以合资经营、补偿贸易等形式引进外资和技术的企业在我国的经济特区和沿海城市开花结果；集体企业、乡镇企业和个体企业也以很快的速度发展起来；国营企业也大展宏图，在企业内部进行了许多改革，各类公司、联合体的形成，解决了因行政上对土地、劳力或资金的严格分配，或因地方保护主义而给企业扩展带来的困难。事实上，只有改革才能给我国的各类企业开辟真正的生产要素市场和产品市场。因此，任何企业的发展都离不开改革这个前提。目前，我们正面临着促进旧的经济体制向新的经济体制转变，逐步建立起社会主义商品经济新秩序的复杂任务，各类企业的经营管理者必须认真总结改革的经验，坚定不移地走改革之路，始终不渝地坚持社会主义方向。

二、企业改革的中心目标——提高经济效益

企业改革的中心目标是提高企业的经济效益，企业的一切生产经营活动和管理工作也必须围绕这一中心目标开展，脱离了这个中心目标，其它一切经营活动的成败便无从衡量。如何围绕这个中心目标，运用现代化的管理手段，取得

最佳经济效益，是企业经营的首要原则。

一般来说，经济效益是指在经济活动中劳动成果与其创造过程中的劳动消耗、劳动占用的比较。我国的社会主义企业，其根本属性与资本主义企业不同，因此，在考察其经济效益时要看其劳动成果是否符合社会需要，还要看其对自然资源的占用和消耗是否合理，及其对自然环境的影响。

社会主义企业的经济效益与资本主义企业的经济效益相比，具有本质的区别：一是它们各自服务的生产目的不同，衡量的基本标准也不同；二是资本主义企业作投入产出比较，只是局限于企业范围内，而社会主义企业比较投入与产出，应当而且可能立足于国民经济整体，把微观经济效益与宏观经济效益结合起来，微观经济效益服从宏观经济效益，也就是企业经济效益应当服从社会经济效益；三是资本主义企业往往更多地注重当前的经济效益，而社会主义企业应当自觉地把当前经济效益和长远的经济效益结合起来，做到当前的经济效益服从长远经济效益。

提高企业的经济效益，从宏观方面来看，对于实现社会主义生产目的，保持国民经济持续、稳定的发展，改善人民生活 and 巩固社会主义制度等，都具有重要的意义；从微观方面来看，是企业生命力的综合反映，也是实现企业经营目标的根本保证。因此，社会主义企业必须以提高经济效益为中心目标，正确处理微观经济效益与宏观经济效益的关系，当前经济效益与长远经济效益的关系，直接经济效益与间接经济效益的关系以及经济效益与社会效益的关系。

三、社会主义企业的经营观

党的十一届三中全会以来，随着经济体制改革的不断深入，我国的企业由生产型转向了生产经营型，即企业从以生产为中心转变到以经营为中心，经营管理成为企业管理的重点。企业的中心和管理重点的转变，决定了企业仅有生产观念是不够的，还必须树立科学观念、战略观念、系统观念、市场观念、竞争观念、改革创新观念、民主管理观念、法制观念、全局观念等一系列新的经营观念。

社会主义企业管理具有多层次、多种专业结合、多种学科相互渗透的特点，要真正科学、合理地经营企业，管理人员必须具备一定的科学知识，掌握现代化管理方法，熟练运用目标管理、市场预测、全面质量管理、系统工程、投入产出方法、网络计划技术、线性规划方法、价值工程、量本利分析方法、正交试验等等现代科学管理手段。为此，管理人员必须终身接受职业教育，以便掌握高速更新的科学知识，还必须具有组织、指挥和协调各种专业管理人员负责各项管理业务的能力，避免事必躬亲。

社会主义经济的统一性，现代企业经营环境的易变性，技术进步的加快和企业技术更新周期的缩短，现代企业基本建设投资额的剧增，现代商品经济市场竞争日益激烈和现代企业经营对经济效益要求的提高，都促使企业树立战略观念，并以企业发展战略为指导，开展经营与管理工作。企业发展战略包括企业的战略目标和为实现战略目标所采取的战

略方针和战略措施。树立战略观念，首先要重视战略决策（即企业经营与外界环境达成动态平衡的决策），搞好战略规划（即根据企业内外条件的实际情况和对经济、社会发展的预测，抓好中长期经营和发展规划，使企业的近期目标与长期目标相协调）。其次，要制订产品战略、市场与竞争战略，重点发展“拳头”产品，并不断更新换代，力争占领和开拓更多的市场，保持竞争优势。其三，要制定科技和人才开发战略、资源开发战略、环境生态战略，不断采用新技术，不断更新、改造机器设备；壮大现代人才队伍，开发全体职工的智能潜力；努力发现新资源，提高资源的综合利用水平；还要采取有力措施，切实避免环境污染，保障生态平衡。

整体功能大于部分功能之和——系统整体具有其各个构成部分在孤立状态下所没有的新特征和新功能。系统观念是现代管理的一个重要指导思想，现代的企业管理不是就个别过程和个别职能孤立地进行管理，而是把企业和从不同角度划分的企业构成的各个部分看成一个统一的系统，把企业系统又看成是整个国民经济系统的构成部分。系统理论，作为一种方式或观点，是全局的观念；作为一种解决问题的方法，是综合的方法。系统理论强调系统的整体性和系统与环境或系统各构成部分之间的联系性，系统整体功能之所以能大于部分功能之和，是系统内部结构合理，即构成系统整体的各部分之间有着符合客观规律的联系。系统观念作为现代企业管理的指导思想，要求从企业整体的特点、功能、目

标、利益去观察、分析个别过程或个别职能，使个别过程或个别职能的管理活动与企业整体的活动相协调，还要进一步把个别过程或个别职能作为一个系统，分析其构成部分的联系方式。

我国实行的“有计划的商品经济”，是社会主义经济理论上的重大突破和发展，它既明确了社会主义经济的计划性与商品性的统一关系，又明确了企业相对独立的商品生产经营者的地位。企业的经营条件的取得与经营目标的实现，都要通过商品交换，即都要与市场发生联系。社会主义企业管理，必须树立市场观念，特别是要有以顾客为中心的经营思想，使企业的经营目标、方针、策略，以满足顾客需要和方便顾客为前提。以产品为中心的经营思想，已经不适合现代商品经济发展的要求。社会主义企业以顾客为中心组织经营活动，是为了按社会需求组织使用价值的生产，以实现社会主义企业的生产目的。社会主义企业的市场观念，实质上是在商品经济条件下的服务观念。

竞争是商品经济的规律，竞争是商品生产中不可避免的客观事实。社会主义企业之间的竞争，是生产相同、相似或可以相互替代产品的企业争取多赢得消费者的信赖和购买其产品的过程，是在为社会主义现代化建设服务的前提下，让企业在市场上直接接受广大消费者的评判和检验的过程。企业要面对现实，不回避也不惧怕竞争，采取正确的竞争策略，不断提高竞争能力，在竞争中立于不败之地。

企业必须不断地有所创新，才能充满朝气与活力，保持

旺盛的生机，求得自身的开拓发展。同样，企业竞争力也系于它的创新能力。社会主义的企业，不会有资本主义企业那种弱肉强食的激烈竞争，但无论是从研究新情况解决新问题和开创社会主义建设新局面的要求来考虑，还是为了实现由封闭的单纯生产型企业向开放的经营开拓型企业的转变，或是为了发展生产、增加出口、提高创汇能力，乃至着眼于迅速改变技术和管理落后状况，以迎接新技术革命的挑战，都要求我们的企业必须认真对待创新问题。企业的创新活动主要应集中于下述几个方面：一是产品创新。产品创新是社会主义企业的一项重要任务，它包括整顿老产品和开发新产品两个方面。老产品的整顿即对老产品进行改进和淘汰，这需要企业掌握产品需求规律，及时、果断地作出决策、改善产品性能和功能，扩展其应用范围，在适当的时机更新换代；开发新产品可考虑使产品向高能化和多能化方向发展，或促进产品的“轻、薄、短、小”化，零部件标准化、通用化，或使产品种类、式样和类型多样化。但是，企业的产品创新活动，必须注意加强市场研究，从满足社会需求出发。二是生产技术创新。消费者只欢迎质量高、价格便宜的产品，而无论提高产品质量还是降低成本，都有赖于生产技术的进步。在产品创新的前提下，积极开发和应用新技术、新工艺、新设备和新材料，不断生产出质优、价廉、方便、安全的新产品，才能达到生产经营的目的。在企业的生产技术创新工作中，必须尊重知识，注意培养和造就一支科技队伍，重视发扬技术民主。三是组织与管理创新。现代企业的组织

与管理，被称为生产的“第四要素”。企业组织与管理的落后，会严重影响生产率水平的提高。我国的大中型企业大都处于“科学管理”阶段，只有某些企业的某些方面进入了“现代化管理”阶段，有些则还停留在“经验管理”阶段；而为数众多的小企业，有相当大一部分实行的还是小生产的管理方式。因此，我们必须努力提高管理水平，向管理要生产率、要经济效益、要经济发展速度。企业在组织与管理方面的创新，不等同于完全意义上的企业管理的现代化，其重点在于独创精神——企业组织模式上的创新和企业管理方法上的创新。随着现代化大工业的产生和发展，企业组织结构出现了诸如“直线职能制”、“事业部制”、“矩阵制”、“项目中心制”等各种模式，但这些模式不一定完全符合各企业所独有的特点和基础，所以，企业应从自身的情况出发，在适合生产经营任务需要的前提下，结合行业特点、外界环境、技术条件、战略目标、人员素质和管理水平等因素，创立有利于提高企业经济效益的组织结构。管理方法的创新也是推动管理现代化的重要的一环，现代科学和技术运用于企业管理，促进了管理手段和管理方法的不断创新和进步，从引进的几十种国外管理技术方法上我们可以得到一个启示，在管理方法特别是一些“软方法”上，一般企业亦可以有所创新，关键是不囿于老框框，敢于打破传统的思维方式，从新的角度去探索。例如日本丰田汽车公司的“恰好准时制”、“传票卡制”，联邦德国的“弹性工时制”等。

民主管理是在生产力高度发展和生产社会化程度日益提

高的社会化大生产条件下的现代企业管理的客观要求，以生产资料公有制为基础的社会主义企业最能适应现代管理民主化的客观要求。社会主义企业民主管理的核心，是不断提高广大职工的主人翁责任感，首先必须提高企业领导者对民主管理的认识，牢固树立管理民主化的观念，其次，还必须采取有效的形式和方法，改善企业的管理组织，以保障职工参加民主管理的权力。

企业和企业负责人的权力随着经济体制改革的深入和发展正逐步扩大，但是，企业和企业负责人的权力行使也不是无限制的，在其行使权力的过程中，必须接受法律的制约。对企业的经营管理，如果没有法律作保证，单纯运用行政方法，就易于导致独断专行；单纯运用经济方法，就易于导致损害国家、社会、企业和职工的正当利益。因此，在企业中必须牢固树立法制观念，充分认识法律在调节经济关系，保障国家、企业、职工合法利益和促进经济健康发展方面的重要作用，尤其要重点普及诸如工厂法、公司法、矿山法、银行法、合同法、税法、统计法、会计法、专利法、环境保护法等各种专门的经济法规常识，自觉依法办企业。

社会主义企业与资本主义企业的性质是不同的，社会主义企业必须树立全局观念。社会主义企业进行现代化经营，一方面必须成为相独立的经济实体，进行自主经营；另一方面，各企业的经济活动，又必须符合国民经济发展的总体要求，服从国家的计划和管理。社会主义企业之间，既有竞争的一面，又有互助合作的一面，特别是在处理对外经济关系

时，要防止企业得小利而国家受大害。面对国际市场上，国际贸易日趋集中和垄断、各国相互竞争非常激烈的形势，社会主义企业要想取得一席之地，必须避免自相竞争，统一对外，争取在对外贸易中掌握主动权，占领有利地位。

经营好社会主义企业，建设强大的社会主义祖国，是全国人民的共同愿望。愿企业经营者和企业职工都立志发展中国企业，愿各行各业的人们都关心支持企业改革，愿更多的人投身于社会主义企业！