

经营智慧

中小企业发展之路

JINGYING ZHIHUI

ZHONG XIAO QIYE FAZHAN ZHI LU

黄德爽 主编

上海人民出版社

经营智慧

——中小企业发展之路

黄德爽 主编

徐松庄 曹建初 李祖安 副主编

上海 人民出版社

(沪)新登字 101 号

责任编辑 张 珏
封面装帧 范一辛

经 营 智 慧

——中小企业发展之路

黄德爽 主编

徐松庄 曹建初 李祖安副主编

上海 **人民出版社** 出版、发行

(上海绍兴路 54 号)

新华书店上海发行所经销 常熟新华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 11.5 字数 218,000

1994 年 1 月第 1 版 1994 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-3000

ISBN7-208-01723-9/F·321

定价 11.25 元

序： 汇集经营智慧 创造企业未来

黄德爽

在此奉献给读者的《经营智慧》一书，是部分中小型企业领导者，近几年来经营实践的经验总结和对企业未来发展的思考。我们期望她为“经营之海”再添几滴智慧之水。

一、经营智慧来自经营者的实践和思考。

《经营智慧》一书的撰稿者，绝大多数曾是机电行业“中小型企业领导者岗位培训班”的学员。他们在学习过程中，运用学到的科学知识，总结经营实践的经验，思考企业的未来，对社会主义市场经济条件下如何搞好企业的生产经营，作了难能可贵的探索。为此，我们汇编成书，在这些文章中蕴含着企业家们艰辛的劳动，字里行间闪烁着他们丰富的经营智慧。简而言之：

第一，他们善于从市场需要出发，开拓多种经营的智慧。社会主义市场经济的发展和我国经济与国际接轨的走势，决定了市场需求更为多样化。为此他们树立了强烈参与市场的竞争意识，敏感地捕捉机遇，果断地调整产品结构，开发新产品，增强参与市场竞争能力，提高企业的经济效益。同时，有的企业领导者还进行了一业为主兼营

别业的多元化经营，为企业创造了新的经营天地。

第二，他们善于从企业内外环境相互关系出发，推动企业的内部改革。在贯彻《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的同时，实行政企分开，企业成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我制约的商品生产和经营者。他们充分利用国家给企业的各种优惠政策，从企业实际出发，及时进行劳动、人事和分配制度的改革，调整企业内部组织机构，有效地调动职工的积极性和创造性。同时，在改革中做到既大胆又稳妥，既考虑企业的生产效率和经济效益，又十分关心职工。

第三，他们善于从开拓国际国内两个市场出发，探寻我国“复关”之后如何开拓两个市场的问题，为了使企业立于不败之地而努力加强自身建设，并且特别重视引进人才，引进技术，更新设备和培训职工，为企业增强雄厚的后劲。

第四，他们善于从企业实际出发，加强企业科学管理的智慧。他们从经营与管理的相互关系中，认识到搞好企业内部管理是实现经营目标的基础。同时，充分考虑到在未来岁月里，企业必须在产品质量、产品成本、会计制度等方面与国际接轨。所以，他们下大功夫加强企业内部管理工作，引用了许多国内外的科学管理方法，取得了卓有成效的成果。

第五，他们善于从两个文明建设的相互关系出发，加强企业精神文明的建设。他们懂得建设物质文明和建设精神文明是相辅相成的，要提高经济效益，就得激发职工的主人翁精神，让万斤担子千人挑。他们十分重视发挥党

的政治优势,施以有效的举措,加强企业的精神文明建设。

综上所述,我们清楚地认识到,他们的经营智慧来自于他们顺应社会的发展,不知疲倦地为企业生存和发展而辛勤地耕耘;来自于他们利用参加培训的机会,认真总结自己的经营经验。更难能可贵的是他们不论在经营实践中,还是在培训课堂中,都勤于思考,善于思考,把感性认识提高到理性认识。更新观念,以新的观念指导企业的经营活动,使先进企业更为领先,使陷入困境的企业摆脱困境,步入良性循环。

二、《经营智慧》给人的启示。

国内外的许多著名的企业家为了提高自己企业的知名度,推崇自己的经营经验,都认真地总结他们的经营之道,热情地宣传他们的经营经验。《经营智慧》一书的众多作者对外来的经验实行的是“拿来主义”,他们深知,学习任何名家的成功之道,都必须站在时代的高度,从国情、厂情的实际出发,进行再创造,唯其如此,方能取得事业的成功。现收集于《经营智慧》一书中的文章,就是这些作者再创造的作品。这些文章虽然不能同名家名著相媲美,但是它更近于国情、近于实际,给人一种亲切感和启示。而蕴含其中的精神品格更是值得我们认真寻味的。

第一,超前创新的精神。我们所说的超前精神就是期望企业领导者们,运用唯物辩证法分析国内外的经济形势和市场情况,比别的企业抢先一步或几步,决定自己的经营战略。而我们这本文集中的文章,有许多是前两年所写,文章中提出的观念和举措,在当时来说是比较超前

的,富有开创精神的。

第二,科学求实的精神。超前创新与科学求实相结合,才能取得真实成果。他们不论在深化企业改革,转换经营机制,调整产品结构等方面都十分注意把上级的要求与企业实际相结合,讲究实际效果,不搞形式主义。

第三,勇于负责的精神。这本书中有关开发新产品,开辟新市场的文章,反映出一个企业的领导必须具备敢为企业承担风险的精神,及时果断开发产品,开展多种经营,才能为企业赢得效益。

第四,以人为本的精神。文集的作者们都十分重视、尊重职工在企业中的主人翁地位,引导他们参与企业的经营管理,关心爱护职工,为职工创造良好的工作环境和生活环境,有效地增强了企业的凝聚力。

第五,相互配合的精神。文集的企业领导者在企业进行重大经营活动时,艺术地协调全厂各部门的相互关系,以使全厂上下左右密切配合。

三、提高经营能力,创造企业未来。

企业家对企业的生存和发展具有重大的作用,这是众所周知的。在我们这个时代里,企业家对国家、对社会、对企业负有重大的责任。所以,我们的企业家们要充分发挥自己的聪明才智,开创企业的光辉的未来。

当前,上海已经进入了一个新的发展时期,党中央作出的“以上海浦东开发开放为龙头,进一步开放长江沿岸城市,尽快把上海建成国际经济、金融、贸易中心之一,带动长江三角洲和整个长江流域地区经济的新飞跃”战略决策,使上海站到了全国改革开放的前沿。这就给上海的

企业和企业家们带来了挑战和机遇。能否克服困难,迎接挑战,抓住机遇,争取成功,关键在于提高我们企业家的经营能力。那么,从当前情况看应该注意提高哪些能力呢?我认为,主要是如下六种能力:

第一,提高善于调查研究的能力。市场竞争的商战犹如兵战,同样是“知己知彼,百战不殆”。不过在当今的商战中所需要了解的情况是全方位的,最需要了解的基本内容有以下五个方面。一要,十分注意研究国内外的经济形势和同企业经营活动有关的党的方针、政策。因为,党和国家的方针、政策,对我国企业来说,是指导我们经营活动实践的准绳,国家总是通过政策调节宏观经济和引导企业的经营活动。所以,企业家若通晓政策,善于执行政策就可以获得良好的政策效应。二要,十分注意研究市场需求变化和人民新的需要。三要,十分注意研究同行业的经营战略和整体实力的变化。四要,十分注意研究社会的政治、经济、文化、技术的变化和发展。五要,十分注意研究企业自身的整体力量。唯其如此,企业方能把有限的财力、物力、人力投到有效目标上去。获得上述五个方面情况所构成的信息,那是企业十分宝贵的资源。但是,信息这种资源与其他资源不同,只有利用才有价值,所以,我们获得了信息就要认真筛选、分析,从变化中找到市场变化的预兆,把握企业发展机遇。

第二,提高科学决策的能力。企业领导者的首要职责就是为企业做出正确决策。所以,企业领导者必须掌握科学决策理论,勇于承担决策风险,及时果断做出决断。为此,领导者对企业重大问题做出决策时,应注意做到以下

几点：一是，决策信息化，没有掌握充分信息不作决策。二是，决策民主化，在决断之前一定要广泛听取各方意见，特别是行家的意见，让有关人员参与决策活动。三是，决策可行化，即决策前一定要做到定性与定量相结合，进行可行性分析。四是，决策择优化，即重大问题决断时，必须有二个以上有明显区别的方案进行选择，择利大于弊的方案而定。总之，作为企业领导者要以高度负责精神对企业重大问题作出决策。决策的结果应该体现出良好动机与良好效果的一致性，避免重大失误。若发现决策有失误时，要勇于及时修正。

第三，提高科学管理的能力。我们的企业领导者在生产经营活动中往往会出现有时重管理轻经营，有时又重经营而轻管理的倾向。轻视任何一方面都会给企业带来不良的影响。正确的经营活动是管理获得良好效益的前提，科学管理是实施正确经营决策的保证，任何正确经营决策都是经过科学管理，才能变成现实的，两者是相辅相成的。特别是我们中小企业的科学管理水平普遍较低，加强企业科学管理有利于提高企业劳动生产率。所以，企业领导者要十分重视企业内部的科学管理。那么，如何加强企业的科学管理呢？我认为应该注意以下几方面：一是，充分认识科学管理是生产力，积极从企业实际出发，引进发达国家各种科学管理方法。二是，要严字当头。严格管理是社会大生产特点所决定的。所以，我们在制定规章制度时，不能迁就人们的小生产的旧习惯，制定制度之后，就要做到有法必依，执法必严。这里应该注意的是，严与宽要相结合，做到严中有理，严中有情，不重视严格与

理情的结合就难以坚持严格要求。三是,重视现场管理。制定好的规章制度不能束之高阁,而应通过加强现场管理把规章制度变成职工的自觉行动。四是,采取综合激励方式,建立有效激励机制。

第四,提高知人善任的能力。众所周知,现在企业之间竞争的实质内容是人才之争。企业只有拥有结构合理的人才群,才能立于不败之地。所以,企业领导者要充分提高自己知人善任能力,为企业建筑“人才高地”,也就是说,为企业参与市场竞争拥有结构合理人才群这个制高点。

所有这一切能力的提高,归根结底,是要提高经营艺术,获得经营效益。经济工作也是一门“艺术”。艺术追求的是协调、和谐、均衡。一切“艺术品”都是艺术家对某种基本要素进行科学组合而成。采用不同的组合形式,可以创造出不同的“艺术品”,艺术家就是在创造实践中不断巧妙变换组合形式,而创造千姿百态的艺术品。《孙子兵法·势篇》说,“声不过五,五声之变,不可胜听也。色不过五,五色之变,不可胜观也。味不过五,五味之变,不可胜尝也。”我们企业领导者可以从中得到启示,只要我们勇于和善于在经营实践中,把握企业的基本经营要素,以唯物辩证法理论为指导,根据不同的时间、地点、条件进行优化组合,多变组合,灵活组合,就可以为企业创造最大的效益。

(作者系上海机电工业管理局党校副校长)

目 录

序:汇集经营智慧 创造企业未来……	黄德爽	(1)
-------------------	-----	-------

第一篇 市场开拓

增强市场适应能力 提高企业经济效益		
-------------------	--	--

.....	卢国英	(3)
-------	-----	-------

优化生产要素组合 增强企业整体实力		
-------------------	--	--

.....	周竹谿	(10)
-------	-----	--------

切入市场 赢得市场之经营方略……	李祖安	(16)
------------------	-----	--------

逆水行舟 不进则退……	孙世宏	(22)
-------------	-----	--------

转变观念适应科研市场竞争		
--------------	--	--

.....	王霞君 姜绍武	(29)
-------	---------	--------

快速推出新产品,占领市场制高点		
-----------------	--	--

.....	阎 英 朱永福	(35)
-------	---------	--------

加快产品结构的调整,自觉走向市场		
------------------	--	--

.....	何扣桃	(42)
-------	-----	--------

第二篇 经营决策

竞争形势下的企业经营战略……	吴志云	(51)
----------------	-----	--------

确立适应市场运行的经营战略……	刘宏茂	(59)
-----------------	-----	--------

“复关”后企业的经营对策……	余松沛 周双喜	(64)
----------------	---------	--------

围绕争夺市场进行经营决策·····	汤华成	(71)
启动企业良性循环的要旨·····	张建勋 姜 锋	(78)

第三篇 产品开发

小型企业发展高新技术产品之路·····	陆颖恂	(89)
运用功能反置原理促进产品开发·····	顾森豹	(96)
建立开发系统 加速产品开发		
·····	徐松庄 乌安康	(103)
以市场为导向调整产品结构·····	钱选青	(109)
开发产品 振兴企业		
·····	陈海荣 高 群 蔡伟亮	(117)
加快产品改造,迎接“复关”挑战·····	袁建伟	(123)
抓住机遇 积极竞争 老厂换新颜·····	任光辉	(129)
开发新产品是企业发展的关键·····	林权昌	(137)
促技术进步,求生存发展 ·····	黄美华	(143)

第四篇 企业改革

探索机电成套项目的调控体制·····	曹建初	(151)
“三碗”并存的劳动用工制度		
·····	刘建月 潘传铭	(161)
深化内部改革,创建“上磁模式”·····	顾其荣	(170)
企业内部经济责任制考核模式的不足及		
对策·····	倪 拯 徐正东	(176)
两所联合 优势互补 相得益彰·····	朱士明	(183)
上蓄厂劳动用工制度改革的实践·····	顾友明	(191)

第五篇 管理与效益

- 销售为龙头,生产抓预投……………陈锡刚 (201)
- 实行两个“一卡制”,生产管理出效益…胡仲安 (208)
- 货箱管理是物流控制的重要途径……………史仁法 (218)
- 抓好综合管理 降低原材料消耗……………丁汶豪 (225)
- 小型企业降低产品成本的途径……………石咬脐 (231)
- 降低产品成本的成功实践……………金兴发 (238)
- 优化内部管理,发挥企业优势……………陈福根 (244)
- 转变观念上批量 规模经济出效益……………郑丙红 (254)
- 加强专业化协作 搞活中小型企业……………李强华 (261)

第六篇 人力资源

- “以人中心”的管理思想与实践……………徐国雄 (273)
- 以唯物辩证法为指导创建新艺大家庭
……………吴文一 (281)
- 树立科学人才观 促进企业发展……………徐银华 (289)
- 加强培训提高职工整体素质……………吴金福 (296)
- 做好非正式群体工作 增强企业凝聚力
……………汪应时 (303)

第七篇 文明建设

- 实施“五个”转换,发挥思想政治工作威力
……………陈家政 (311)
- 开展针对性教育,推动企业深化改革
……………吴超 (318)

坚持“以人为本”的原则,促进企业机制转换	
.....	陆银泉 (325)
坚持三抓三突破 双文明建设结硕果	
.....	顾德明 (332)
思政工作“闯”新路 围绕经济出成果	
.....	张维寅 (340)
坚持“六性”原则 适应机制转换.....	尹士成 (347)
后 记.....	(353)

第 一 篇

市 场 开 拓

增强市场适应能力 提高企业经济效益

卢国英

我们上海金山电器厂是一个生产低压熔断器的小型企业。由于低压熔断器属于结构、工艺比较简单的劳动密集型产品,随着社会主义市场经济的日益发展,生产低压熔断器的企业不断增加,市场竞争十分激烈,企业外部环境不断变化。面对竞争激烈的市场和不断变化的外部环境,由于我厂在生产经营上坚持以市场为导向,紧紧抓住产品开发、科技进步、优质廉价、优良服务四个环节,增强了企业的市场适应能力,在近几年同行业大部分企业经济效益滑坡的情况下,我厂的经济效益却攀上了新高峰。1990年产值利税率、人均净产值、人均利润、百元工资利润四项指标摘取了全国同行业和公司系统的桂冠,企业各项指标均超过或接近历史最高水平,1991年又取得了新的发展,产值完成2666.6万元,为计划的121.21%;销售收入完成2294.4万元,为计划的127.47%;上交利税完成459.8万元,为计划的114.38%;出口创汇比上年增长46.81%。企业管理进一步深化,成为行业中劳动生产率最高、人均创利最高、经济效益最好的企业。