

●主编 王礼贶

经营实践论



中财 B0010994

營 商 實 踐 論

中國人民大學圖書館藏

書號 385675

冊數 1

封面题签 穆 青

封面设计 刘筱元

责任编辑 刘谓福

路巨平

经营实践论

王礼殿 主编

新华出版社出版(北京宣武门西大街57号)

安徽省新华书店发行 安徽新华印刷厂印刷

开本850×1168毫米 32开本 17印张 450千字

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷

印数: 7000册 定价: 软装6.80元 精装9.30元

ISBN 7-5011-0779-3/F·71

UD164/25

前 言

当历史的车轮飞过二十世纪八十年代，又风驰电掣般地驶入九十年代的时候，一批企业家和经济工作者撰写的大型论文集《经营实践论》展现在我们面前。

八十年代，是风云激荡的年代。在这辉煌的年代里，我们国家开始实行改革开放的总方针，各行各业在这个总方针的指引下，开拓进取，取得了举世瞩目的伟大成就。在过去的十年里，经济战线上的实践已经表明，僵化模式或封闭状态一经打破，社会主义制度固有的潜力和活力就会迸发出来，形成新的强大的现实生产力，推动我国经济和社会的发展。《经营实践论》的作者们，亲身参与了改革开放的伟大实践，他们在各自的岗位上，创造了辉煌的业绩，又在繁忙的工作中，进行深邃的理论思索，精心撰写了这些富有时代特色的论文。

一个经济工作者，一个企业的领导人，不仅要作勤勤恳恳的实干家，而且要具备马克思主义的理论素养，要善于运用正确的立场、观点、方法分析和解决实际工作中的问题。鉴于世界和中国的许多新的情况，鉴于我国还处于社会主义的初级阶段，适合有计划商品经济的运行机制和宏观调控体系尚在初创，所有在经济战线的领导干部，都有必要学习和研究马克思主义的基本理论，把在马克思主义指导下研究和探讨重大政治、经济理论问题作为一项基本任务。本书所收集的论文，反映了我们的一批经济工作者、企业家在马克思主义理论学习和探讨上所迈出的可喜的一步。可以说，这本论文集从实践与理论两个方面，集中了他们的

智慧与创造，使人们不仅体会到他们领导的企业、单位取得的工作经验，也使人们看到他们在理论上的升华。

九十年代，是我国经济建设和各项社会主义事业发展的关键时期，尽管前进的征途上还存在不少困难，面临着严峻的考验，但是只要我们在以江泽民同志为核心的党中央的坚强领导下，依靠广大干部和群众的共同努力，任何艰难险阻都是可以克服的。我们一定要认清形势，正视困难，坚定共产主义必胜的信念，坚持以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，满怀信心地投身到社会主义建设的宏伟事业中去，完成时代赋予我们的历史使命。本书汇集的大量典型范例，足以证明我们决不会辜负时代的重托。

九十年代，将是更加辉煌的年代，一切有作为的企业家、经济工作者，必将在他们的岗位上，大展宏图。值此《经营实践论》出版之际，我祝愿他们在社会主义现代化建设中谱写出新的篇章，也希望有更多的企业家，更多的经济工作者，写出更多更好的论文，还希望《经营实践论》在以后陆续出版的各卷中，把更多的财富汇集起来，达到进一步交流经验与体会，进一步提高经营管理水平和经济效益的目的。

傅锡寿

1990年6月

出版说明

一、为了总结和交流改革与经营管理的经验，进一步提高企业管理水平，加快改革、开放步伐，特出版《经营实践论》论文集。《经营实践论》由新华社安徽分社编辑，新华出版社出版，在全国公开发行。

二、《经营实践论》系丛书性质的出版物。它的内容主要是汇集一批企业家和经济工作的领导者，自党的十一届三中全会以来，领导本企业、本单位，在改革、开放与经营管理方面的论文，论文既有理论上的探讨与研究，也有实践中的经验与体会。《经营实践论》（第一卷）收录的文章，主要是新华社安徽经济技术信息联合会理事、常务理事单位负责人撰写的，以后将不定期地陆续出版。

三、为尊重论文作者原意，本书收集的论文，编辑部一般未作大的改动。

四、为了帮助读者与作者交流情况，本论文集在每篇文章后都附有作者简介。

五、本论文集可供全国经济工作者、理论工作者以及各级领导干部阅读参考。

六、本书在编辑、出版过程中，得到安徽省和新华总社领导同志的关心和支持，安徽省省长傅锡寿同志撰写了前言，新华社社长穆青同志题写了书名，还得到论文作者的热心帮助，特致谢忱。

七、参加本书编辑工作的有新华社安徽分社25名同志，其中

具有高、中级专业技术职称的各占一半左右。但由于本书内容涉猎范围较广，受经验与水平的局限，在编辑、出版工作中肯定有不少缺点，欢迎广大读者和论文作者提出批评建议，以便不断改进，提高质量。

《经营实践论》编辑人员

主 编:	王礼赋		
责任编辑:	刘渭福	路巨平	
编 辑:	(以姓氏笔划为序)		
	于 杰	马常青	王正忠
	孔祥迎	田文喜	朱云凤
	宋 斌	沈祖润	纪成助
	张 硯	张传宣	张国卿
	张文礼	陈宝善	周郁夫
	宣奉华	姚燕戈	郭庆华
	章恒全	鲁迅承	傅振欣
	蒋志敏		

目 录

前言	傅锡寿(1)
出版说明	(1)

论领导与决策

发挥领导班子的整体效能	刘玉恩(1)
浅谈企业领导班子的政治素质	李万军(7)
自我心理调节法与领导班子的团结	凤良谦、董军(12)
试论企业党委书记的岗位条件	袁之宏(18)
继承·开发·创新——谈谈企业家的责任	蒋志标(24)
科学预见是企业长盛不衰的决定因素	袁化钊(30)
论企业决策和决策者能力的提高	李保正(36)
浅析企业决策	程荣华(40)
浅谈商业企业的经营决策	朱继超(44)
刍议企业领导与商品销售	李红春(50)
从纸箱包装谈企业的经营与决策	蒋忠贵(55)
如何选择企业发展方向	郭世根(59)
企业领导能力浅议	马 峰(62)

论领导与群众

浅谈发挥劳动者功能的企业动力机制	杨宗震(66)
给予与回报——谈企业领导与职工的关系	冯显江(74)
略论厂长负责制与职工主人翁地位	缪仁刚(79)

论发掘人的潜能	许开银(85)
调动职工积极性之我见	孟永范(89)
理顺人心浅议	张玉启(94)
企业活力的来源——做好人的工作	刘正清(98)
浅谈企业用人之道	许成法(104)
人才是企业振兴之本	朱耀武(108)
从人事制度改革谈尊重知识与人才	汪德荣(113)

论企业文化与思想政治工作

论企业文化建设的基本思路	叶国鉴(122)
谈谈企业“小环境”建设	高健(128)
创建文明单位活动的思考	谢楠辉(132)
浅谈企业的思想政治工作与经济手段	李安生(139)
企业思想政治工作初探	周万路(143)
思想政治工作是企业发展的根本保证	刘长印(148)

论经营战略

搞活外向型经营与企业的自我发展	徐士华(154)
以变应变 变中求活——关于古井酒厂风险战略的思考	王效金、蒋建平、王锋(159)
试析企业兼并及其因果效应	吴广玉(164)
竞争五得	马荃兴(171)
竞争机制与市场循环之浅见	桂瑞林(175)
在市场竞争中完善经营机制	谢云海(179)
增强企业竞争能力探讨	王绳潜(184)
竞争与效益	冯照文(189)
浅谈发挥企业优势	何维昌(193)
对“一业为主，多种经营”的思考	王世杰(197)

浅谈企业生产经营的计划性与随机性	惠友刚(201)
怎样摆脱困境走出低谷?	施云瑞(204)
困难中的抉择	鲍尚武(209)
在调整产品结构中求生存	丁在运(213)

论企业管理

唯物辩证法在企业管理中的作用	吴朝俊(218)
企业深层管理之我见	曹庆华(223)
企业管理“十字经”	陈祖根(228)
企业走出困境在于强化管理	刘家和(233)
谈全面质量管理	丁黎曙(238)
全面质量管理与企业进步之关系	黄世福(242)
企业化管理是推动市政建设的重要手段	吴炳华(247)
加强管理与提高企业素质	黄文才(253)
全面提高企业素质之浅见	朱桂根(258)
刍议提高企业的消化能力	宫孟坤(261)
密切企业生产与分配关联的“相关效应”	华冠雄(265)
试析在深化改革中优化劳动组合	马昭富(270)
人的管理是企业管理的重要因素	孙庆海(274)
企业基础工作的效应	卢一凡(276)
关于煤矿效益问题的几点看法	杨守忠(280)
谈外部环境与企业效益	丁言旭(286)
管理与效益	陈继明(289)

论承包经营责任制

坚持和完善企业承包经营责任制	韩忠德(294)
承包经营责任制是搞活大中型国营企业的重要途径	吴开福(299)

谈怎样完善承包经营责任制	刘万忠(305)
完善承包经营责任制与增强企业活力	方从全(310)
深化企业内部承包之我见	贺荣孝(316)
生机与活力——浅析完善承包经营责任制	刘开国(321)
重视单项承包经营责任制在企业深化改革中的作用	童聊华(325)
科技人员承包经营是把科学技术转化为生产力的好形式	程金贵(330)
完善承包经营责任制面面观	朱奋凯(333)

论科技进步

技术进步是企业发展的—项战略措施	张雨亭(340)
新技术与新飞跃	胡俊生(345)
技术改造使企业获得生机和活力	刘立显(349)
依靠技术进步渡难关	蔡福泉(355)
向科技进步要效益	李文三(360)
浅谈科技人才的引进	凌志田(365)
从白酒生产谈其工艺和发展	方宗国(371)
开发新产品是促进企业技术进步的必由之路	王维友(375)

论金融财贸工作

有计划商品经济中的利率问题	王士举(380)
“工行”的新课题及其对策	袁 皓(386)
“交行”的使命与探索	胡宏胜(391)
抓好网点建设是发展储蓄的战略措施	陆 斌(397)
简论承包企业的贷款风险与银行对策	杨林、沈明(403)
浅谈集体企业在信贷紧缩中的生存与发展	李志和(408)
谈谈运用法律手段清收风险贷款	程洪禄(412)

加强内部审计工作,完善自我约束机制	章炳根(417)
在经济改革中如何做好商业工作	戴建(422)
浅论商业企业的承包与管理	连登启(426)
试谈搞活物资企业经营	葛玉民(431)
信誉是企业的生命线	李士良(436)
搞好农资专营之我见	蒋传举(440)
浅谈粮油工业经济活动的前景	李文久(443)
论粮食储备	苏保生(447)
粮食企业改革的初步探讨	汤继君(453)

研究与探讨

在芜湖建设染料工业基地的可行性探讨	余肇镛(460)
在治理整顿中加强建筑队伍建设	孙继怀(464)
浅议治理整顿与搞活二轻企业的关系	杨彬意(468)
发展航运事业 促进经济腾飞	王林维(473)
对外“窗口”与对外开放	成建民(476)
深化改革 走出徘徊	刘家义(479)
关于县级工业发展中几个问题的思考	庞恩玉(484)
浅谈乡镇企业的优越性	杨永才(489)
发展乡镇企业的思路	曹永炎(493)
谈企业法律顾问的作用	杜春龙(498)
在标准化矿井建设中全面起步	王世松(501)
“三废”资源利用大有可为	汪吉富(506)
调整产品结构是搞活小型企业的必由之路	黄承金(510)
掌握信息 正确决策	陈国保(513)
谈谈我们的“生意经”	汪余金(515)
信息传播——新闻工作者的新使命	姚燕戈(520)

论领导与决策

马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”指挥就是领导。领导是一种活动和行为，是人类社会活动中最重要的不可缺少的组成部分。

集合许多人的智慧和体力，有目的、有计划、有效率地分工协作，完成有利于国家和人民的任务或事业，关键在于有好的领导。选拔出来当领导的，不但要有德，有才，有智慧，有见识，而且还要有处人的调度之方，处事的应变之术，有识人的本领和容人的雅量，有指挥若定的胆略和百折不挠的毅力。

决策，是领导者的基本功能。经营管理活动贯穿着一系列的决策。因此决策科学化是保证社会、经济、科技、教育等各方面顺利发展的重要因素，也是检验现代化领导水平的根本标志。

决策科学，是领导的科学，也是科学领导的艺术和武器。而正确的决策科学是探索、研究、寻求对未来实践作出正确决策的规律性的理论和方法，也就是能使决策者正确地认识、驾驭和控制客观世界的运动、变化和发展，为人民带来利益，防止近期和未来的不利后果，寻求逐步地从必然王国向自由王国飞跃的规律的科学。

发挥领导班子的整体效能

刘玉恩

铜陵有色金属公司在继承和发扬思想政治工作优良传统的基础上，坚持和探索了思想政治工作目标管理的新方法，取得了显著的效益，先后被中国有色金属工业总公司和安徽省授予“思想政治工作优秀企业”的称号，跨进了国家二级企业和总公司先进单位的行列；即使在困难最多的1989年，我公司依然完成工业总产值四亿元，实现利税8880万元，创投产40年来的最高水平。取得这些成绩的一个很重要的原因，就是我们坚持把领导班子建设放在首位，发挥了经理和厂矿长的中心作用，发挥了企业党组织的政治核心作用，并使二者融为一体，成为团结和带领全公司四万六千名职工奋力拼搏的坚强核心。

一、正确选人用人，保证整体素质

企业领导班子是贯彻落实党和国家路线、方针、政策的执行中心，是企业物质文明建设和精神文明建设的决策中心，是组织生产经营活动的指挥中心。领导班子的整体素质，对企业的兴衰发展至关重要。无论是过去党委直接任免干部，还是实行经理负责制后由经理聘任副处以上行政干部，我们始终坚持以任人唯贤的干部路线和德才兼备的干部标准，在年龄、文化程度上不搞一刀切，不刮一阵风，从组织上保证领导班子的整体素质。企业里党政工团，谁适合在哪个岗位上干，就把他放在哪个岗位上，做到

量才使用。第一冶炼厂党委书记，是一个工人出身的老同志，他虽然无文凭，但他好学肯钻，又有丰富的实践经验，善于做人的工作，担任党委书记后，他与工程技术人员出身的厂长智能互补，配合得比较好，使一个40年的老厂经过技术改造后出现了转机。类似这样的领导干部在我公司还有不少。

选人用人，要德才兼备，更要有强烈的开拓进取精神。原井巷公司经理有专业知识，为人老实，作风正派，人际关系处理也比较好，但开拓精神不够。1986年，我们适时地对这个公司的班子进行了调整，让这个公司的党委副书记孟永范同志担任了经理。孟永范走马上任后，明确提出：“一年甩掉亏损，两年脱贫，三年改变面貌”的奋斗目标，和这个公司的其它领导成员一起，对内大胆改革，大搞多种经营，对外积极参与市场竞争，并亲自三赴新疆，参与新疆铬矿扩建工程招标，战胜众多对手中标，在这项工程中创造月成井65米的好成绩，一举打开新疆地区施工的局面。该公司也由年亏损100多万元“贫困户”，一跃为年利润达100多万元的盈利单位，胜利地实现三年奋斗目标。

选人用人，要着眼于领导班子的连续性、稳定性，就必须大胆地选用德才兼备的青年干部，并把他们放在第一线领导岗位上压担子，在实践中磨练提高。几年来，我们在优秀的青年技术人员中选拔了一批30岁左右的同志，让他们在主要生产厂矿担任生产副矿长、党委副书记，独挡一面地指挥生产，抓思想政治工作。经过实践锻炼，不仅促进这批青年干部的健康成长，也有利于公司和厂矿两级领导班子的新老交替，防止出现断层和脱节。

选人用人，是保证班子整体素质的关键，最忌一个人说了算。实行经理负责制后，公司对厂矿和机关处级干部的任免，事先由组织、人事部门按规定的程序考察，向党政主要领导和分管领导通气后，提交公司党委讨论。行政干部的任免，尊重行政主要领导和分管领导的意见；党群干部任免，由党委常委集体研究决定。

这样既有利于党政共同把关，又有利于公司领导对各类干部的全面了解，也有利于行政干部和党群干部之间的交流。几年来，我们较好地坚持了这一点，使副处级以上干部的任免都把握得比较准。免下来的，大多数本人服气；提上来的，大都反映比较好，避免了失误。

二、注意防微杜渐，加强有效监督

为了从思想、作风上防微杜渐，树立公司各级领导班子在职工群众中的良好形象，我们加强了对各级班子的有效监督。

首先是，加强组织监督。其主要做法有：①参加下级领导班子的民主生活会，听取意见，收集反映，从组织角度对下级班子进行监督；②通过党风检查，从加强基层领导班子建设高度实行党内监督；③发挥纪检、监察、信访等部门专门的职能监督作用，以及通过群众举报和查处违纪案件等渠道进行监督。

其次是，加强民主监督。从1986年开始，公司在部分厂矿开展了民主评议党员干部的试点工作，1987年在全公司22个单位普遍推开，共评议副科以上干部1197人，占科干总数的70%，1988年又在15个单位对123名副处以上干部进行评议；去年年初，又对全公司274名在职副处以上干部，包括公司经理、党委书记在内都进行了测评。通过民主评议，对好的表彰奖励，对差的批评教育，直至免去职务。1987年，奖励121人，免职10人，1988年奖励37人，免职7人。同时，还在厂矿普遍成立了工人纪检组、党风哨兵站，党风信息员，有效地发挥了群众监督的作用，促进了各级领导班子的自身建设。

第三是，加强制度监督。公司党政班子曾先后两次修订了加强自身建设的若干规定，并通过每年的两次民主生活会对照检查，从自身带头做起。各厂矿单位也从本单位的实际出发，针对群众关心的“热点”问题，制订了自身建设的若干规定。去年七