

LUN QI YE JIA XUE

论企业家学

第七卷

本卷主编 吕兴海
李岳坚

迈向

21

世纪文丛

总策划编审

董福忠

总 编

罗冰生

赵经彻

傅基仁

中华工商联合出版社

总 编 罗冰生 赵经彻 傅基仁
总策划编审 董福忠

迈向 21 世纪文丛

第七卷

论企业家学

本卷主编 吕兴海、李岳坚

中华工商联合出版社

1999 年 10 月

责任编辑:蔡 今 张燕英

封面设计:付万成

图书在版编目(CIP)数据

论企业家学/吕兴海,李岳坚主编. - 北京:中华工商
联合出版社,1999.9

(迈向 21 世纪文丛/董福忠主编)

ISBN 7-80100-568-6

I. 论… II. ①吕… ②李… III. 企业家-概论 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 39967 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

中国文联印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张:9.625 230 千字

1999 年 9 月 第 1 版 1999 年 9 月 第 1 次印刷

印数:1-2000(套)

ISBN7-80100-568-6/F.197

本册定价:24.00 元

全套定价:312.00 元

《迈向 21 世纪文丛》
第七卷 《论企业家学》
编委会名单

主 编	吕兴海	李岳坚		
副主编	刘广增	田福星	王国忠	崔绍齐
	刘汉修	杜琢玉		
编 委	田春玲	赵志亮	刘仕仁	高明德
	许开祯	刘建树	张延杰	袁建和
	单永珍	徐 智		

《迈向 21 世纪文丛》

第七卷

论企业家学

目 录

现代企业制度呼唤企业家的民主意识·····	楼忠福(1)
论企业家的素质·····	王新卯(6)
现代企业家的基本意识 ·····	刘作金(12)
从煤炭生产经营的特殊性看煤矿企业家的素质要求	
——兼谈济三煤矿企业管理的探索与实践 ·····	宋子安(17)
关于《企业家学》的思考 ·····	董福忠 张德昂(23)
社会主义市场经济呼唤建立“企业家学” ·····	韩滨生(39)
要开创一个中国企业家称雄的时代 ·····	陈永智(46)
唯重视企业家的民族才是有希望的民族	
——关于现代企业制度特征的补充意见 ·····	李岳坚(52)
发挥企业家在发展社会主义市场经济中的作用	
——兼论温州国有企业的企业家队伍的崛起	
起及其能力与素质的优化 ·····	蒋中杰(57)
上海经济持续、快速、健康增长的重要战略	
——论企业家的地位和作用 ·····	袁建萍 韩新海(63)
建设具有中国特色的企业家队伍 ·····	张永伦(69)
论现代企业制度下企业家队伍的建设 ·····	郭 军(74)
培育适应现代企业制度要求的企业家阶层 ·····	杨 洁(81)
现代企业制度与现代企业制度	
企业家的比较分析 ·····	杨 洁 辛志纯(85)
对国有企业代理阶层的激励机制与约束机制的探讨·····	李 军(88)

努力培养造就一批职业企业家队伍	沈维敬(95)
建立我国企业家激励机制的若干思考	叶金国(97)
企业经营者的激励	
——制约机制设计	刘 兵 吕荣杰(101)
建立我国企业首脑新的激励和	
约束机制的思考	王忠郴 胡誉满(105)
攻坚阶段:企业经营者任免制度改革谈	韩士元(109)
关于企业家	
——市场经济热点对话	董福忠 张德昂(113)
关于企业家问题的评论	《技术经济》评论员(124)
利用市场机制配置企业经营者	
人才资源的思考	郭爱民(146)
国有资产管理体制、营运体系及	
职业企业家市场浅析	黄钟仪 李传昭(151)
关于企业家市场化的思考	李柏山(160)
浅议市场经济与企业总会会计师	李跃祖(164)
总经济师	
——现代企业家的中坚	单永珍(171)
企业家是技术创新和制度创新的组织者	郭爱民(178)
论企业家创新职能	潘国臻 姜明智(184)
企业家是技术创新的灵魂	潘开标(188)
企业家应当善于决策	赵康荣 朱陵丘 王荣铭(193)
浅议企业家决策	王德富(197)
资本化是企业家的基本职能	单永珍(201)
塑造企业家系统工程的研究 ...	臧秀清 刘建军 牛富兰 陈保辉(210)
论当代中国企业家的形象	陈洪安(215)
企业家人力资源的开发与形象管理	
——兼论企业家形象塑造战略与形象评价	郑时彪(220)
研究企业家素质内涵 塑造中国企业家形象	王震声(226)

浅论企业家形象及其塑造	刘海龙(233)
现代儒商:中国企业家理想的形象定位	荆建林(239)
当代企业家形象塑造	杨林林(244)
企业家的攻关作用和对象	徐 明(249)
加强企业家队伍建设	刘恒山(253)
论现代企业家的素质与培养	田桂珍(258)
论市场经济条件下企业家应具备的素质	王凤兰(263)
从农民进城承包国企取得成功谈企业家素质	肖超苏(267)
股份有限公司董事长职务素质	荆有祥 裘晓东(272)
中外合资经营企业中方董事长职务素质	荆有祥(276)
市场经济与厂长经理自身素质	郑玉芝(281)
一种评价企业家素质的定量分析法	张维全(287)
评聘高校科技企业家初探	刘凉溢(292)

现代企业制度呼唤企业家的民主意识

楼忠福

一、在迈向 21 世纪的时刻,中国企业家面临着一个沉重而紧迫的历史课题:确立现代民主管理意识

随着现代企业制度的建立和社会主义市场经济的发展,对企业家素质的要求越来越高。其中,民主意识在其素质构建中,具有特殊的地位。民主本质上是个政治的概念,其外延涵盖社会生活的各个方面。对企业经营管理者来说,民主首先指的是他治理企业的理念和管理方式,是决策层特别是一把手与广大职工在企业中所处的地位和相互关系的体现。强化企业家的民主意识,不但对企业建立科学的管理体系,避免或减少决策失误,调动职工的积极性是至关重要的,而且其意义远远超出企业本身。

二、强化企业家的民主意识是现代企业制度的内在要求; 宣布建立现代企业制度,企业经营者不可能一夜之间都确立起现代民主意识,而只能是个渐进的过程

纵观人类的思想发展史,民主意识是与商品经济相伴而生的,它是商品经济的内在规律在人们头脑中的反映。现代企业制度是商品经济发展到一定阶段的产物,作为与之相适应的观念形态—现代民主意识,已经或正在渗透到了现代社会的骨髓之中。《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》把我国的现代企业制度的基本特征,概括为四句话,即产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学,每一句话都包含着经济管理民主的要求。

产权清晰—建立现代企业制度的前提。它要求企业成为独立的法人实体和市场竞争主体,同时,也成为发展经济管理民主的物质基础。

权责明确—现代企业制度运作的基本特点。它充分体现了企业法人权利与义务的相辅相成和不可分割性,这正反映了企业管理民主的基本要求。

政企分开—建立现代企业制度必需的外部环境。它体现了政治与经济协调发展的客观要求,同时也是发展经济管理民主所必需的社会条件。

管理科学—现代企业制度的优势所在。在现代企业中,一切成功的管理都

是民主管理;管理的民主化是管理科学化的根本保证。

毋庸置疑,我国现代企业制度的建立和市场经济的发展,为我国的经济繁荣、人民民主和社会进步,提供了肥沃的土壤和广阔的前景,这是共产党人和时代人民梦寐以求并为之奋斗的。然而,正如现代企业制度的建立、健全和完善,需要一个过程;与之相适应的观念形态的形成和确立,并非一夜之间即能立竿见影,而只能是个渐进的过程。由于历史的和现实的种种原因,目前,我国企业经营管理者民主意识的发展状况,大致呈现了如下特点。

一是对民主要求的普遍性。特别是当他们觉悟到了面临传统体制的束缚,企业成为行政机构的附属物,企业的生机和活力得不到发挥时,他们普遍有一种要求扩权松绑,减少过多的行政干预,进而要求企业资产人格化,渴望独立进入市场。于是,“四自”便成了企业发展的客观要求。与此同时,绝大部分企业经营管理者,为了企业的生存和发展,在企业内部也程度不同地建立和强化了民主管理的制度。

二是民主意识发展的不平衡性。这种不平衡性,主要源于下列因素:(1)改革开放的广度和深度不一样。我国的改革开放大致经历了从特区到沿海,再到内地,呈现梯度推进的过程。我国企业经营管理者民主意识的发展状况,大致也呈现了以上态势。(2)历史条件和发展起点不一样。我国的许多国营大中型企业,特别是一些规范化的股份制企业和股份合作制企业的经营管理者,相对讲,他们企业的民主管理已经率先跨出了大步。(3)知识结构主观能动性不一样。这主要指的就是企业经营管理者个人的胸怀、视野、群众观念和历史使命感等主观因素的差异。

三是民主意识发展的滞后性。这主要是指它的发展水平相对于现代企业制度的内在要求而言。不少企业经营管理者至今没有充分认识民主意识在现代企业制度建设中的地位和作用,搞不清强化民主意识与坚持厂长(经理)负责制的关系,把民主与法制,权利与责任,权力与制约这些本来对立统一的事物,人为地割裂开来,甚至对立起来。突出表现在不少企业经营管理者,把转换内部机制变成了“换包装”;习惯于“人治”,而不善于“法治”;口头上说职工是主人,行动上却搞“家长制”;企业生产经营唯行政领导意志是从,只听市长不听“市场”,习惯于计划条件下的生存状态;身为现代企业家,背后却自觉或不自觉地拖着一条旧传统的尾巴。

改革实践表明,由传统的企业制度向现代企业制度转变,不仅仅是制度本身的变革,更深层的是现代企业制度赖以根植的观念的变革。鉴于企业经营管理者民主意识的发展现状,我国现代企业制度的建立、健全和完善,依然任重道远。它从一个角度暴露了改革进程中的深层矛盾。如何尽快提高包括民主意识在

内的整体素质,已经严肃地摆在了企业家的面前。

三、企业家的民主意识只能在深化改革的实践中增强和确立;对中国的不少企业家来说,这也许是个痛苦的过程,但也是中国企业家走向成熟的必由之路

从1984年以来,广厦集团公司一直致力于企业经营机制的转换,从大锅饭到承包制,再到股份制;从一般募集公司到上市公司;从单一产业到多产业的企业集团;从劳务经营型到管理经营型和资产经营型,无论是企业的产权重塑、产业结构重构和经营方式创新,企业改革的每一次深化,企业层次的每一步提高,都对企业领导的民主意识提出了新的要求。

如果说1992年我集团公司的成立,集团下属18家企业经济上利益兼顾、互惠互利,管理上分级经营、相互监督,企业管理的民主化进程跨出了大步。那么,1993年规范化股份制在我公司的成立,特别是股票上市以后,对企业经营者的民主意识则提出更高的要求。股份制作为一种典型的现代企业制度,无论是它的领导体制、财务制度、人事制度以及各种协调机制及其实际运作,都将逐步遵循现代的民主管理规范 and 程序。然而,股份制的宣告成立是一回事,它的健全和完善,即切实按其规范运作又是一回事。而且对企业经营者来说,它意味着得到或失去些什么,需要现代企业家的眼界、胸怀和勇气。为此,我们进行了一系列的探索。

首先是管理体制的改革。按照规范化股份制的基本原则,通过股东大会选举产生了董事局、监事会和总经理等领导机构,形成了三权既分离又统一的领导体制;第二是财会制度的改革。事先进行严格的清产核资、资产评估,每隔一段时间向股民公布,真正做到账务公开,财务民主;第三是人事制度的改革。企业的最高领导一改以前的委任制为选举制;在职员中则广泛试行了“职级制”,打破了论资排辈和原来建筑行业中的技术等级制度,形成了一种平等竞争,旨在使人才脱颖而出、独具广厦特色的激励机制;第四为了牢固确立广大职工在现代企业制度中的主人翁地位,企业落实了职工的“三有”原则,即有产、有权、有利。

所谓“有产”,就是企业职工在普遍购买职工股(允许出让)的基础上,把一部分集体资产量化给职工,使每个职工拥有明确属于自己的资产。我们规定,这部分资产不能出卖、转让、继承,但可终身享用。从而确保了“主人翁”不再是“主人空”。

所谓“有权”,就是要使职工不但有对企业的民主监督权,还要有参与决策权,后者通常是通过职工代表或职代会实施的。我们企业董事局的7名成员,

其中一名就是集体股的代表,并担任了副董事长兼副总经理;监事会的3名成员,其中2名是工会干部。

所谓“有利”,就是在企业的各项制度上,能够确保职工的利益。企业内部的章程明确规定:企业的机构设置、人员编制、劳动就业、工资分配、住房、安全、劳动保险以及厂规厂纪等,都要经过职工代表大会审议通过。如公司《职员职级制暂行条例》经职工和经理会议多次讨论、修改,四易其稿。由于《条例》充分考虑到了职工的利益,遵循了制订《条例》的民主程序,因此,受到了职工的普遍欢迎。

在这同时,作为企业的董事局主席和原总经理,在平时处事中,我坚持两条:一是提倡层层放权,各负其责。我首先要求下属企业、部门的负责人,要敢于要权、勇于要权。我认为,不要权的干部不是好干部,从一定意义上说,不要权就是不要责任;二是注重健全企业内部的制衡机制。例如,企业的每一项重大决策,都必须经过经理办公会议认真讨论,专家组严格论证,最后提交董事局直至职代会或股东大会审议;财务上我同意的某些款项,企业职能部门可根据有关规章随时加以审核和否定;每年有1~2次组织群众评议中层以上干部。3年来,有5名中层以上干部因多数群众不满意而被更替。随着事业的发展,我又向集团董事局建议,设立事业部制,董事局下设三个事业部:即建筑业部、工商业部和投资开发部,按照集中决策,统一理财,分散经营的原则,分别由三位副总经理主管。事业部的建立,得以使广厦集团上下之间从直线参谋制的一般公司的集权管理,发展到现代集团事业部制的分权管理,进一步实现了从集权到分权的突破。不久前,我们又招聘了总经理,把自己的一大块权力再度实行必要的转移。

我深深地体会到,强化企业家的民主意识,是建立、健全、完善现代企业制度的迫切需要。这对许多企业经营者来说,也许是个痛苦的过程,民主也许会给企业当权者带来某些麻烦,甚至会违反自己的初衷。然而,一个企业家能不能自觉接受群众的民主监督,能不能真正把职工当成主人,重大事情能不能按民主程序办理,这是衡量一个企业家有没有摆脱旧传统的束缚,有没有具备现代化企业管理者素质,有没有走向成熟的重要标志。

四、企业家的民主意识不但显示在企业内部的经营管理上, 同时显示在对企业生存环境的关注; 勇于参政议政,这是中国企业家的历史责任

现代企业制度的建立,决不仅仅是企业内部的事,它需要相应的外部环境;强化企业家的民主意识,也不仅仅是企业内部的需要,同时也是我国政治经济

协调发展的需要。勇于参政议政,关心并竭力推动整个改革的进程,使国家民族早日富强起来,这是历史赋予我国企业家的光荣责任。

一百多年来,中国企业家的成长和发展,走过了一条极其艰辛的历程,直到党的十一届三中全会前,新中国仍极少有可以称之为现代企业管理者,是党的改革开放的雨露阳光孕育了新中国第一代真正的企业家。作为一个社会阶层,他们一直站在改革开放的最前列,他们最理解党的改革开放的路线、方针在中国产生的必然性和合理性。总之,中国的企业家一开始就是与国家的前途、民族的命运紧密相连的;中国的企业家理应在我国的社会生活中,发挥自己应有的作用。

这些年来,我先后被推选为县、地、省人大代表或政协委员,我十分珍惜人民给予我为他们代言的权利,并为此竭尽了全力。我先后向地方各级人大提交了十多个较有份量的提案。例如,关于要求加强立法、规范建筑市场,制止不正当竞争的提案;关于要求打破地区封锁,加速建立全国统一建筑市场的提案;关于要求加强城市建设整体规划的提案;关于打击和制止砂霸、地霸的提案;关于要求尽快制定《企业家法》的提案等等。不久前,我参加浙江省劳模颁奖仪式,在代表金华市劳模发言时,呼吁加大民主与法制建设的力度。我认为,政治经济的不可分割性,决定了企业必须关注自己的生存环境,促进政治经济的协调发展,这对企业家是理所当然而又是责无旁贷的。

邓小平同志在总结我国社会主义建设历史经验时,曾经指出:“党的十一届三中全会提出了一系列新的政策。就国内政策而言,最重大的有两条,一条是政治上发展民主,一条是经济上进行改革,同时相应地进行其他领域的改革。”党的十五大再次把发展政治民主提到了重要位置。作为企业经营者,我们一定要把不断增强的民主意识,融入企业的经营管理和整个改革的进程之中。在我国,职业企业家队伍的形成和发展,将成为历史的必然,他们不但是经济建设的生力军,同时应该是民主政治建设的生力军。

论企业家的素质

王新卯

在发展市场经济的条件下,随着所有权与经营权的分离和企业经营职业化进程的加快,企业家在推动企业改革、引导市场竞争、搞活资本运营和改善微观经济环境与质量上扮演了重要角色,决定着企业市场竞争的成败和发展命运。因此,客观上要求企业家必须具备良好的素质。但是近些年人们更多关注的是企业家的经营业绩,关心的只是企业家能否给企业带来经济效益,而对企业家应如何练好内功,提高自身素质,保障能力发挥,带领企业适应市场实现持续、高效、良性发展的问题缺乏足够的认识,也并未从根本上营造好的条件和环境。这种导向上的偏差导致企业家追求的偏差和素质的单一化,是当今能驾驭市场的真正企业家人才匮乏的许多企业家昙花一现的重要原因。那么,企业家应具备哪些良好的素质呢?笔者认为,尽管由于人的个性差异和企业性质及经营方式差异的存在,不能一概而论,定一个具体模式或标准,但是由企业家特殊地位和面对的经济环境、经济规律以及要实现的目标具有同一性,企业家的基本素质应包括良好的道德品质、不断优化的知识结构和才能素质三个方面内涵。

一、良好的品德是企业家为人之道和经营之道

《世界知名企业成功秘诀》一书提出企业家要“以身作则”、“注重信誉”和“德威并重”的标准,“松下经营成功之道”,则要求企业家在“诚挚”、“务实”、“无私”、“体验”、“构想”以及“光明正大”、“和睦一致”、“奋斗向上”、“礼节谦虚”、“顺应同化”诸方面加强自我修养。它们中心体现了“品德”的要求。我国古代为将之道强调“智、信、仁、勇、严”、“为将之道,当先治心”、“德才兼备、智勇双全、坚定沉着、戒骄戒躁”、“知人善任,勇于负责”、“临难不苟,以身许国”等,也指出了“德”在治军中的重要地位,说明了为将者或群体的首领当以德主道,以德服众。

品德是人的道德修养和品质的集中体现。良好的品德反映了高尚的道德境界和优良的品质,反映了人与人、人与社会的和谐关系。这对于企业家来说还同时反映了良好的职业道德和经营思想观念,它所产生的影响力是巨大的。企业家作为企业的领导者,在其经营、管理企业过程中所表现出的良好道德品

质、品行、人格和作风突出具有协调、引导、激励的三重作用。所谓协调作用指的是在处理企业内部各种矛盾和人际关系中,良好的品德可以沟通人与人的情感,化解矛盾冲突和缓和紧张气氛,使员工接受共同的目标和责任,保持和谐工作。所谓引导作用指的是良好的品德可以诱导员工产生敬佩感、信赖感和认同感,进而产生与企业家共同价值观念和理念,甚至模仿其良好的行为,从而带动企业道德文化建设,形成为实现经营目标而奋斗的整体意志和自觉性。所谓激励作用反映在良好的言行和内在的人格力量可以激发员工积极性、主动性和创造性。上述三重作用是规章制度难以直接产生的。当然这里并非不承认规章制度的功能,规章制度是保证现代企业生产经营有序运转和加强企业管理、维护企业利益和形象的必要措施。但是有一点不可否认,规章制度做为硬性的制约手段在人们接受并产生的第一心理是被动性和强制性的,而良好的思想品德、人格及其外在化表现出的言行,做为精神力量,能产生特殊的感召力、渗透力和冲击力,直接作用于员工的情感心理,拉近领导者与被领导者的距离,使他们很容易接受领导并自觉规范行为,维护企业利益。从这个意义上讲,良好的品德是企业管理规章制度和强制权利之外的必要补充,是企业家发挥职权、提高管理效率的桥梁,是企业家与员工加深理解与信任的纽带,也是塑造企业家威望和企业形象的基础。因此,可以说,企业家的品德修养是十分必要的,这是企业不断发展和企业家实现自我价值的内在要求。

从当前实际状况来看,企业家加强品德修养要特别注重三个方面。一是要胸怀坦荡。在经济体制转轨过程中,随着转换经营机制中各种利益关系的深入调整 and 市场竞争日趋复杂化,企业领导班子和形形色色的员工必然存在认识的多重性,包括积极的和消极的,赞同的和反对的,从而形成矛盾的交织,这就要求企业家要有吸纳百川的气度和光明磊落的胸襟,以真诚、坦荡的胸怀,求大同存小异和接受各种合理的反对意见,而不是搞唯我独尊、打击报复、排除异己。只有这样,企业才能以坚强的凝聚力、充满活力的机制和旺盛的斗志投入市场竞争;二是要树立全心全意为人民服务的思想。这是社会主义市场经济体制下企业家道德品质的主要特征。它集中体现在对国家、集体、职工高度负责上,而不是一切从个人利益出发,为了一己的业绩和获得。它具体表现在为了国家、企业和职工利益,顾全大局、精心经营、甘于吃苦、勇于竞争进取,在一切组织、管理、决策中反映为人民的宗旨,“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”,而不是甘当八旗子弟坐享逍遥。这往往需要付出比常人多几十倍甚至上百倍的努力和辛苦,因为没有这种努力和辛苦,企业一旦在激烈的竞争中被挤出市场,出现亏损和倒闭,就是对社会财富的浪费和职工权益的损害。为此,社会主义制度下的企业家要在努力为社会创造财富和提高人民生活水平中实现自我

价值,体现为人民服务的崇高觉悟;三是要坚持廉政奉公、廉洁自律。这是企业家为政之道。企业家是企业的中心人物,举手投足都会引起职工的密切关注,因此,企业家模范自律的影响力比单纯说教都更能触动职工的情感。日本《管理艺术》一书中指出:“一个经理的行为举止,是向下属传递象征性信息的强有力形式”。日本石川岛公司总经理也曾经说过:“下级学习的是上级的背影,上级全力以赴投入工作的行动,就是对下级最好的教育”。这其中阐明了一个道理:企业家只有以身作则,率先垂范,吃苦在先,享受在后,让职工做到的自己首先做,不让职工做的,自己首先不做,才能端正自己的行为,培养自己的人格,树立自己的威信。“兵随将领草随风”,企业的主帅带了好头,职工才会紧紧相随。否则,再好的管理制度也只能是一纸空文。孔子曰:“其身正,不令而行,其身不正,虽令不从。”就是这个道理。

企业家应认识到,职工是企业最具活力的细胞,没有他们,企业的生命力就无法维持;职工是企业生产经营任务的具体承担者和执行者,没有他们,企业家的指令、指示,生产经营战略战术就无法落实。事实证明,企业家的道德素养越高就越关心尊重职工,就越能团结不同意见,不同才智,不同特性的职工,达到“众人一条心黄土变成金”。

二、优化知识结构是企业家不断创新的需要

目前,我们正处在世界新技术革命时代,随着大量科研成果的出现和科技理论的发展以及它们在生产经营和管理上卓有成效的应用,人们对科技和科学知识有了更为广泛和深刻的认识,科技和科学知识已全面深入经济领域,并作为竞争的手段。实践证明:谁能充分掌握科学知识和技术,谁就能不断创新,保持市场竞争优势和活力。因此,做为主导企业发展的企业家来说,必须在重视科技进步中,不断学习和更新知识,破除旧的知识结构,建立动态的优化的知识结构,才能更好地掌握经济规律,科学处理经济信息,创造性地开展工作、管理企业,提高市场竞争力。与此相反,如果企业家缺乏必要的知识,盲人摸象,孤陋寡闻,对怎样走向市场不甚了解,必然会减缓企业建设和发展的步伐,甚至会导致企业的破产。

要优化知识结构必须使知识结构适应现代企业管理的需要。现代化管理是一项宏大的系统工程,要建立以激励机制为核心的现代化人事劳动管理体系;以约束机制为核心的现代化监督保障管理体系;以营销为核心的现代化市场营销管理体系;以发展机制为核心的现代化科技开发管理体系;以决策为核心的现代化决策体系等等。建立这样的现代企业管理制度需要企业家掌握一系列科学文化知识,如哲学、经济学、社会学、预测学及系统论、信息论和控制论

等等。试想如没有丰富的科学文化知识,仅凭一孔之见和一成不变的知识结构或老经验是无法建立现代企业科学管理制度的。固步自封凭老经验办事是会落伍的;其次,要使知识结构适应企业员工的总体知识技能。在现代企业中,大部分员工受过中等以上文化教育,他们有理想、有抱负,具有较好的文化素质,并有强烈的求知欲望和进取精神,人们希望个人的才能和价值能够受到重视。企业家作为员工的带头人,只有成为管理的行家里手才能赢得他们的信任和尊重,才有资格对他们实施领导。反之,自己对经营之道不明白,以势压人,指手划脚,就难以在职工面前树立崇高的威信,也就难以科学地管理企业。“以其昏昏,使人昭昭”,历来是不能持久成功的。企业家要想成为综合型的管理人才,其知识结构就不应是各种知识的堆砌和简单相加,而是根据企业生产经营实际需要建立起来的完整而又合理的知识结构;再次,要注重知识的精选。积累知识重在精选,“挖到筐里就是菜,胡子眉毛一起抓”不可取。企业家的精力是有限的,头脑不应被一些无关紧要的知识所充塞。在知识的选择上,只有力争选其精华,才能有利于知识的深化,要求由精至博,不断更新旧的知识,这样就会始终站在科技发展的最前列,掌握并运用新成果和新知识,就会在指导企业生产经营及管理实践中,提高企业的市场竞争能力。

三、才能素质是企业家事业成败的关键

企业成功的必需条件是领导者的才能素质。

企业家应该具有足智多谋的才能,既有广博的知识,又有军事家、政治家的战略眼光和决策能力,高瞻远瞩,深思远虑,这样,才能审时度势,抓住机遇,果断决策。

一个优秀的企业家,应该是复合型人才—具有驾驭全局的能力、导向能力、决策能力、组织能力、处理人际关系的能力、协调能力。

协调能力,做为润滑剂可以疏通企业成员间的关系,做为粘合剂,融洽成员感情,增强企业凝聚力。企业家把握方向的导航作用、团结协作的凝聚作用、科学决策的主导作用、组织实施的指挥作用是企业立足市场的重要条件。

做为企业家组织指挥才能是最基本的能力,其才能高低是其智力强弱的集中表现。组织指挥能力是把企业生产经营活动的各个环节,从纵横交错的相互关系上,从时间与空间的相互联系上有效的合理的组织起来,形成配合默契,步调一致的行动能力,最终达到掌握适时适度交换信息和网络的技巧。另外兼有综合协调人力、物力、财力,统筹兼顾当前和长远需要,采取有效的控制手段,控制群体行为,达到环环相接,令行禁止。

决策能力是提高效益的关键,是企业家在经济实践中对各种因素加以综合

权衡,取整体化最佳方案的能力,也是我们平时所说的科学民主、集中决策能力。决策能力是企业领导者综合能力的一种表现。在对各种经营活动作出正确决策时,企业家必须是这方面的内行。决策能力包括制度决策和实施决策的能力,主要反映在善于运用马克思主义的原理和国家的各种方针政策,实事求是地按客观规律办事,敢于负责,善于决断,善于发挥智囊团的作用,特别是在复杂多变的环境中,能审时度势,随机应变,把原则性和灵活性有机地统一起来。决策能力又是企业家很重要的职能,面对急速变化的经营环境和剧烈的市场竞争,灵活果断,及时的进行随机决断。

随机决断无严格的程序,无固定的模式,需因时因事因地而定,而不是盲目武断,要做到既深思熟虑,又不优柔寡断,既果断又不蛮干,既慎重又不谨小慎微,必须有明确的决策目标备选方案,灵活采用期望值标准,把握时机,制造时机,多谋善断,赢得战机,这样就能把握决策的最后胜利,在激烈竞争的市场环境中稳操胜券。

我公司由于始终坚持科学民主,集中决策,经济效益年年迈大步,稳中有升,由1992年亏损1900多万元至1996年盈利150多万元。公司决策按三项原则办事:

1. 实事求是的原则

也就是从实际出发,量力而行。1993年以来根据公司的装备水平,制定了借鸡下蛋的经营发展战略,充分利用外部的设备开发市场。几年来,我们辽河油田筑路集团先后承揽了广、深、珠高速公路B9合同段,沈阳至铁岭高速公路第二合同段,海阳外环高速公路第五合同段,长春外环高速公路总产值共1.9亿元,取得了良好的施工信誉和经济效益。

2. 眼前利益与长远利益相结合的原则

人无远虑必有近忧。加快发展过程中,我们充分考虑到自身综合实力欠缺和社会市场竞争日益激烈的形势,为今后打入国际市场着想,立足优势互补,优势组合,在1996年体制改革决策中确定集团化规模化发展战略,以筑路工程公司为核心企业,内引局设计院、辽河油田建安公司,外联交通部第一航务局第五公司、辽宁省工业安装总公司道桥公司、鞍山市政建设公司、兴隆台区市政工程有限公司等单位组建了跨行业、跨地区、跨所有制的辽河油田筑路集团,为今后扩张竞争优势奠定了基础。

3. 内外结合占领市场的原则

前几年,由于工作量不饱满,造成企业亏损,由于“内外结合占领市场的原则”,1996年完成实物工作量是1992年的三倍,获得了较好的经济效益。

协调能力是事业成功之本,是企业家综合利用有限的财力、物力和人力,审