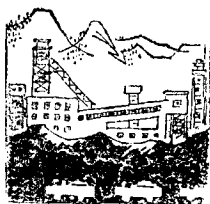


旧书

企业家成功之路

林良俊

广东省企业管理协会



企业家成功之路

林良俊编

广东省企业管理协会

29.242

C1

目 录

新形势下厂长应具有素质(代序)

.....	卢明高 (1)
一个有远见、有魄力的实干家.....	(15)
一个能打开局面的企业党委书记	(20)
百折不挠献身事业的厂长	(26)
志在使产品称誉全球的厂长	(35)
有胆有识的女经理	(46)
探求技术进步的厂长	(51)
新 企 业 家 精 神	(56)
丰田汽车公司的创始者丰田喜一郎	(62)

东北轻合金加工厂的厂长们	(86)
现实生活中的“乔厂长”	(90)
实效性的经营管理	(96)
善于经营决策的企业家	(100)
向管理要利润的厂长	(104)
做“赔本”买卖的厂长	(109)
厂长怎样抓经营?	(114)
“严”字当头, “敢”于指挥的厂长	(118)
“经营之神”松下幸之助	(123)
“销售之神”神谷正太郎	(137)
敢作敢为的企业党委书记	(164)
一位善于人事管理的董事长	(171)
美国企业家史洛安的二、三事	(178)
有效管理员工的要诀	(182)
厂长重点抓什么?	(188)
后 记	林良俊(193)

新形势下厂长应具有素质(代序)

卢明高

中共中央、国务院一九八二年一月二日关于颁发《国营工厂厂长工作暂行条例》的通知指出：“办好一个工厂，关键之一是要有一个比较好的厂长。我们必须大力培训和认真挑选既懂经济，又懂政治，熟悉本行业生产经营业务，知人善任，有一定组织能力，富有艰苦创业的实干精神，善于走群众路线，并且能够坚持在第一线工作的同志担任厂长。”我国的工厂是社会主义企业，厂长是企业生产行政工作的总指挥，要贯彻执行党和国家的方针、政策，完成国家计划任务，按时足额上缴税利；要事先为企业党委对企业生产经营的重大决策提供备选方案；要直接组织指挥生产经营活动。这说明厂长对办好企业起着关键性的作用。因此，探讨在新形势下如何当好厂长，具有十分重要的意义。

现代化的工厂，是社会大生产，通常是成百上千乃至上万人的协作劳动，客观上需要统一意志、协调行动，就象一个乐队一样需要有一个指挥。厂长是一厂之长，必须由他来行使生产行政工作的统一指挥之权。只有这样，才能使工厂的生产经营活动得以协调地顺利地进行。

《国营工厂厂长工作暂行条例》规定工厂实行党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制。党委集体领

导、职工民主管理、厂长行政指挥,这是我国工厂领导制度的三大支柱,是我国几十年来实践经验的科学总结。《条例》明确而具体地划分了党委和厂长的权限,要求党委不要直接干预厂长的行政指挥,把工厂的生产经营活动,交给厂长全面负责。工厂的副厂长、总工程师、总会计师等是厂长的助手,他们的工作受厂长领导,对厂长负责。工厂党委要支持和保障以厂长为首的全厂统一的生产经营指挥系统行使职权。这样,就把厂长在工厂的地位用条例的形式确定下来了。企业党委和职代会是实行民主集中制,进行集体领导,而厂长则是以个人身份对工厂承担责任的,因此,厂长的地位和作用就显得十分重要。经验证明,要办好一个企业,固然有赖于工厂全体干部和工人群众的努力,但是起关键作用的既在于党委的正确领导,也取决于厂长的指挥本领。

长期以来,我国对国营工厂是实行统购包销、统收统支的管理体制;集体所有制企业也是由主管单位实行统负盈亏的管理体制。一句话,就是吃大锅饭。干多干少一个样,干好干坏一个样,盈利亏损一个样。粉碎“四人帮”之后,特别是党的十一届三中全会以来,党和国家针对上述弊端,进行了一系列的改革和调整。例如,改革经济管理体制,扩大企业自主权,从实行各种形式的经济责任制逐步过渡到实行利改税;坚持计划经济为主、市场调节为辅的方针;端正指导思想,走以“内涵”为主发展生产的路子,努力提高经济效益;经济建设、工厂生产经营由闭关自守转向对外开放、对内搞活的政策;等等。因而搞活了经济,发展了生产,提高了经济效益,使我国的社会主义现代化建设走上了健康发展的轨道。工厂也因此而进入了一个重要的变革时期,即由

执行性的生产型单位向决策性的经营型的经济实体转变的时期。这种转变具体表现为以下几方面：（1）企业从没有自主权的生产单位转变为具有一定自主权的相对独立的商品生产者；（2）企业管理从只抓厂内的生产、技术、财务管理转变到抓好厂内厂外相结合的生产、技术、科研、教育、销售、服务等为内容的经营管理；（3）企业管理的主要任务由只限于执行国家计划转变为在国家计划指导下根据市场需要进行经营决策以及决策的实施。

上述转变，使我们原来那一套企业管理办法的缺陷，明显地暴露出来。有的企业，资金、设备、技术力量、原材料、燃料和动力都不缺，但任务不足，日子难过。有的企业，过去产品供不应求，现在却销路不畅，大量积压。有的厂甚至出现了严重亏损，面临关、停、并、转的局面。从工厂内部条件来看，这些企业还是那套人马；还是那些厂房、设备和资金；还是在执行那些规章制度。过去曾经是办得相当好的。如果国家下达足够的任务，仍然实行统购包销的方针，这些工厂也能“平平安安”的过日子。但现在却陷入了困境。新形势既为厂长搞好生产经营赋予了更多的权力，提供了施展聪明才智的广阔天地；也大大加重了厂长的责任，提出了更高的要求。但是，现在不少厂长的素质，亦即组织指挥现代化工业企业生产经营活动的能力，却不能适应新形势的要求。这是一些工厂陷入困境的重要原因，是当前工业战线上一个急待解决的重要课题。林良俊同志经过多年的努力，从报刊、杂志中搜集、摘录了几十位中外成功企业家的事迹或故事，又进行了浓缩、通俗的改写工作。在这个基础上，再由穆容同志用了一个月时间，进行审阅、挑选和

修改，汇编成册，定名为《企业家成功之路》。我反复阅读了书稿，觉得他们两位做了一件很有意义的工作。由于他们的共同努力，使这本书具有传记性、故事性、经验性的特点，对帮助提高我国工厂的厂长、经理们的素质，使他们尽快适应新形势的要求，将会起到积极作用。

这本书所介绍的事例告诉我们，在当前我国工业企业所处的这个转变时期，企业的兴衰成败，在很大程度上取决于企业厂长经营能力。在党的十一届三中全会后，全国贯彻八字方针，调整国民经济的比例关系，有些行业和企业出现产品积压、任务不足的情况。在这种困难面前，有些企业的领导者具有较敏锐的战略眼光，有较高的经营能力，因而能制定出正确的经营决策，采取有效措施，及时调整企业的生产经营方向，很快打开了局面，不仅迅速适应了形势的变化，而且使企业得到了发展。《厂长怎样抓经营？》一文，就是很好的证明。四川宁江机床厂原是以军工、电子仪表、仪器为主要服务对象，调整时期一开始，任务不足，“吃饭”成了问题。他们走向社会，调查市场，研究需要。发现手表行业大有发展前途，就决定以装备手表企业为主要服务对象，大力发展适销对路的加工手表的机床等新产品。开拓了新的市场，使企业生产任务饱满，产品畅销。工业总产值由一九七八年的一千五百九十六万元增加到一九八一年的二千六百三十九万元。产量由七八年的六百八十二台增加到八一年的一千五百五十八台。实现利润由七八年的四百四十六万元增加到八一年的七百九十二万元。上交利润由七八年的四百零八万元增加到八一年的五百七十二万元。

《一个有远见、有魄力的实干家》一文介绍了哈尔滨印

刷机械厂李仁清当厂长三年，工厂迈出三大步的成功事迹。一九七八年他调到该厂，当时是连续八年亏损，干部工人纷纷要求调走。他经过深入调查研究之后，提出了“当年扭转亏损，三年实现跃进”的经营目标。为了实现这个目标，他作出“面向市场，面向用户，产销见面，出门揽活”的决策。他安排付厂长和有关科室干部分兵六路，一方面和原一机部及中国印刷物资总公司联系，争取安排国家计划；另一方面直接和二十九个省、市、自治区的印刷物质供应部门及一些印刷厂洽谈业务；他自己则组织有关人员向全国二千九百多个县的印刷厂发函，寄去合同广告，亲自处理各地来函来电，平均每天复电复函五十多封。就这样，终于战胜了困难，打开了局面。产品质量升三级，产量翻六番，摘掉连续八年亏损的帽子，使工厂成为先进企业。

这本书又启示我们：厂长的素质，组织指挥企业生产经营活动的能力，并非天生的，而是在于勤奋学习，勇于实践。善于吸收他人的知识，善于总结自身的经验，并使这两者正确地结合起来，指导自己的生产经营活动，这是提高厂长素质正确有效的途径。

《向管理要利润的厂长》一文指出：天津无缝钢管厂厂长张立昌，原是个普通工人，既不是什么天才，也没有什么特别的神通，靠的是勤奋学习，勇于实践，善于总结经验教训，成为一名优秀的厂长。一九七八年到八〇年该厂利润翻了三番。十年动乱，把他从领导岗位上揪了下来，却给他提供了充足的学习时间，他埋头啃书本，深入钻研资本的运动、成本的构成、财务与会计。一九七五年他当上了厂长，继续每天用一至二小时学习有关企业经营管理知识，使自己

成为办好现代化企业的内行。他懂得资金只有在合理的运动中才能增殖，运动越快，增殖越多。不按合同生产，不实现均衡销售，资金就不能实现合理运动。他用银行贷款利息支出的事实启发干部，使大家都重视抓销售。因此，流动资金利润率不断上升，一九七八年为百分之二十五，七九年为百分之四十一。有一次，有个车间没有完成成本计划，被扣发了奖金，这个车间的干部不服气，认为车间当月完成了生产计划，消耗也没有突破定额，成本计划没有完成，是财务科下达的成本指标不合理。张立昌同志听到后，没有直接批评车间干部，而是在黑板上列举公式，一笔笔地讲解成本构成等业务知识，使车间干部既心服口服，又学到管理知识。从此，增产节约一起抓，月月完成各项经济技术指标。

这本书还告诉我们，在新形势下，要当好厂长，办好企业，必须具有如下素质：

一、要具有勇于改革和创新的胆略。我国台湾厚生橡胶公司总经理、经济学者徐凤和在《新企业家精神》中说：

“经营企业本就是一种环境适应业，能适应环境变化者才有生存与发展的机会，……而今天适应变化的唯一方法就是创新。”他指出，要以顾客观点来观察企业，以顾客为经济活动导向中心。因此，应经常探讨“谁是顾客？”、“顾客要的是什么？”、“顾客认为有价值的是什么？”……由于顾客的喜好与价值观不断在变动，市场也时常在流动，因此，要求企业必须创新。唯有能创新的企业才能生存于八十年代的瞬息万变的经营环境之中。这说明能否创新，是企业成败的关键之一。我觉得他的观点是正确的。现代世界的文化科学技术日新月异，人们的物质、文化生活的需要千变万化。特

别是在我国，正在进行经济管理体制的改革，提出了一系列新课题，很多是无章可循，也没有经验可资借鉴。因此，厂长不能只埋头事务，忙忙碌碌，不抓关系国家利益、企业发展等方面的大事，而应该有高度的事业心和进取心，坚韧不拔的革命意志，艰苦奋斗的精神。不怕困难，不怕担风险，勇于改革和创新。心里想着国家和人民的利益以及企业的发展，眼睛盯着国内外市场的变化发展，特别要细心观察和准确掌握发展趋势的转变。对新鲜事物要敏感。思路开阔，思想解放，富有想象力，能根据党和国家的方针政策，对企业的经营思想、目标、方针、战略、策略；对企业管理的规章制度、组织机构、措施办法；对人才、技术、产品和市场的开发等等，及时提出新设想，新方案。积极支持创新的人和事，敢于对有关改革和创新的重大问题果断地决策。敢于以自己产品的品种、质量、价格和服务等，去同国内兄弟企业、国外同行业进行较量。在竞争中不断改善企业的生产和经营管理，提高经济效益，求得工厂的生存和发展。要全心全意为用户服务，处处为用户着想，用价廉物美、适销对路的产品去吸引用户，用优质的服务去争取用户。只有这样，工厂才能不断发展，才能为国家、为社会作出贡献，并使本厂职工的生活福利不断得到改善。《一个能打开局面的企业党委书记》介绍了王树本同志从矿务局调到哈尔滨市阿城继电器厂任党委书记，战胜困难，开创新局面的事迹，实际上就是勇于改革和创新精神的具体体现。他是临危受命的。刚到这个厂时，处境十分困难，产品没有销路，职工情绪低落。全厂四千多名职工，竟有四百多家是无房户。他组织强大的调查队伍，进行广泛而深入的调查，找到企业落后

的主要原因。在上级支持下，首先调整了领导班子，把一个当了二十多年生产科长的同志提拔为第一副厂长，将一个有名的专家提为副厂长、总工程师、党委常委。对中层干部也作了较大的调整。由明白人治厂。又作出“提高工业电器，发展家用电器”的战略决策。积极开发新产品。一九八一年提前四十天完成国家计划，上缴利润一百多万元，产品品种达三百七十多种，被评为全市的模范单位。一位老工人强拉他到家，深情地说：“我有房住，孩子也有工做，没有事求你，我看你整天为工厂操劳，太累了，请你喝杯酒，表表我们心意。”《丰田汽车公司的创始者》对丰田喜一郎的创新精神和事迹作了较详细的介绍，也可资我们借鉴。

二、要具有正确谋求企业利益的经营思想。社会主义工厂，是整个社会主义经济的细胞，工厂的生产经营活动，是整个国民经济计划的有机组成部分。因此，它同外部环境的关系十分密切。主要有工厂同国家、同上级主管单位、同兄弟单位、同供销协作单位、同顾客用户等方面的关系，还有同其他有关单位包括财政、银行、科研、教育、法律、民兵武装、社会公共事业等部门的关系。社会主义工厂的厂长，是受国家或劳动人民的委托来经营企业的，是为国家创造财富的。上下左右各单位之间的基本利益和基本目标是一致的。因此，厂长必须认真学习党和国家的方针政策，树立正确的经营思想，即以全局利益为重的经营思想。密切同各方面的联系，处理好与外部环境的关系，这是社会主义工厂同资本主义企业的本质区别之一。这样做既是工厂自身生存和发展的需要，也是社会主义经济规律所决定的。只有这样，才能既为国家、也为企业创造出最佳的经济效益。否则，就要

受到客观规律的惩罚。所以，厂长必须具有全国一盘棋思想，顾全大局，不搞本位主义，不搞技术封锁，不搞损人利己。要把国家利益、全局利益、用户利益放在第一位，在此前提下，努力提高经济效益，以谋求企业的正当利益，使国家、社会和企业都获得良性循环的经济效益。在这方面，《东北轻合金加工厂的厂长们》介绍了该厂六任厂长的先进思想和先进事迹，是值得我们学习的。该厂是第一个五年计划期间建成的铅、镁合金材料加工企业，投产二十多年来，产品由五类发展到十六类，合金由几种发展到一百一十四种，规格由八百二十七个发展到八千一百四十九个，一九七六年以来，产量平均每年递增百分之九点四，上缴利润平均每年递增百分之十一点一，曾多次被评为全国先进企业。把国家利益放在第一位，是该厂历任厂长制定决策的出发点。五十年代末，我国遭到国际上的经济封锁，国家处境困难，急需新的合金材料。他们提出“国家需要就是我们的任务”。发动群众，积极开发新产品。到六十年代初就试制成功国家急需的新合金材料近百种，新产品上千个。一九八〇年在国民经济调整中，该厂出现任务不足的局面，订货缺口百分之四十。厂长及时提出四条原则：一是不能只顾本厂，不顾国家；二是不搞乱地方企业；三是不对同行业搞技术封锁；四是不损人利己，不在价格上同用户搞不正当手段。他们经过调查，及时改变服务方向，为轻纺工业、建筑业、化工、农业、交通、医疗等部门服务，试制成功了七百多个新产品，有十一项产品创了名牌，其中一项获得国家银质奖章。不但解决了“吃不饱”的问题，而且还使利润有较大幅度的上升。

三、要具有正确决策的能力。原闽东电机厂厂长陆东明在《实效性的经营管理》一文中说：“我厂地处闽东山区，条件不好，为了企业的生存与发展，我们重点抓经营，制定了‘以质量求生存，以品种求发展’的办厂方针”，使企业不断发展，80年与77年相比，产值翻了三番，年均递增50%；出口创汇翻了四番，年均递增60%；税利翻三番，年均增长37.3%，四年为国家提供的税利相当于本厂固定资产的二倍。实践证明，“以质量求生存，以品种求发展”是一个重要的正确的战略决策，它不仅使该厂创造了有形的财富，而且还创造了无形的财富，这就是“闽东电机”这个优质产品的牌子，经过多年的努力，已在国内外市场上树立起很完美的形象和信誉。这是闽东电机厂求得生存和发展的无价之宝。现在不少企业也采用这一经营决策，取得显著效果。这说明决策在企业经营中居于十分重要的地位。决策正确与否，大则关系到企业的兴衰存亡，小则影响到企业的生产经营效率和效益。企业的决策包括：经营决策（亦称战略决策）、管理决策（亦称战术决策）、业务决策（亦称战斗决策）。从企业领导人员能力与知识的层次要求来看，企业上层领导人员主要应具备战略决策的能力。

按照我国工厂领导体制的规定，工厂中的重大问题，要由党委集体讨论决定，其中有的还要在职工代表大会上审议通过，也就是说，要按民主集中制的原则实行集体决策。但是，厂长在制定工厂决策中，起着十分重要的作用。重大的决策，要厂长组织力量，在调查研究的基础上，拟定出备选方案，提请党委决策。属于自身职权范围内的问题，要当机立断，正确决策。对已决策的方案，要组织或推动有关部门

或人员予以正确有效地实施，并加强检查督促，发现了问题要及时采取措施加以解决，保证各种决策方案的实现。决策是一种综合能力的表现，任何正确的决策，都来源于周密细致的调查和准确而有预见性的分析判断，来源于丰富的科学知识和实践，来源于集体的智慧和领导人员勇于负责精神的恰当结合。厂长要能在经营决策中发挥积极作用，就必须能在纷繁复杂的事物中，透过现象看清本质，抓住主要矛盾，运用逻辑思想，进行有效的归纳、概括和判断，找出解决问题的办法。要把厂内的基本工作秩序、基础工作整顿好，在此基础上建立必要的智囊机构，负责经常性的市场调查和预测，通过各种渠道，充分收集和分析厂内外的情报资料，做到“知己知彼”，为搞好经营决策作好准备工作。善于运用各种情报，集中各方面的正确意见，拟定出多种备选方案，在党委集体讨论过程中，简练而明确地阐述情况，正确而有力地进行比较，以便到会同志进行判断和择优决策。备选方案应能使企业扬长避短，发挥优势；适应市场需要，取得较好的经济效益。在实施中，要随着主客观情况的变化，运用正确的程序，及时修改和完善决策方案，还要有几手准备，要干一看二想三，对产品要生产一代，试制一代，研究一代，始终保持正确的发展方向，使工厂在生产经营上有较强的适应能力和较大的弹性。

四、要具有正确有效指挥生产经营活动的本领。厂长是工厂行政上的主要负责人，要直接全面指挥工厂的生产经营活动，应具有较强的组织、指挥和控制能力。懂得一套组织设计原则，例如，因事设职、权责一致，指挥统一、跨度适宜，熟悉并运用各种组织形式，如集权结构、分权结构、矩

阵结构、系统结构等等；善于运用组织的力量，协调人力、物力、财力，以期达到综合平衡，获最佳效果。对生产经营活动的过程，要善于控制。所谓控制能力，就是要能在确知无法达到预期目标时果断地“刹车”，及时转移工作重点；在能克服困难，再坚持一下就会取得胜利时，敢于排除各方面的干扰，去争取胜利，在已经胜利在望时，能适时地提出新的目标，鼓励全厂职工向新的目标前进。（参见《厂长必备》第22～23页）。

五、要具有谦虚和蔼、团结互助、知人善任的品质。工厂生产经营活动的良谋良策，靠人来制定，也靠人来执行。工厂的生存和发展，直接表现为产品的价廉物美、适销对路，实质上则是取决于人才的集合体。厂长只有善于团结人、激励人、起用人，充分发挥各类人员的积极性和聪明才智，人尽其才，群策群力，才能适应新形势的要求，把工厂办好。所以，厂长要有民主作风，处理好自身同厂内各方面的关系，密切联系群众，听取各方面的意见，正确地知人、育人和用人。为此，首先要处理好自己同党委的关系，行政指挥同民主管理的关系，自己同副职及下属的关系。要事事出于公心，不谋私利，能上能下，谦虚谨慎，平易近人，有自知之明。情绪稳定，不居功诿过，取得成绩不沾沾自喜，受到挫折不垂头丧气，主动承担责任，勇于自我批评，不怨上怨下。同党委、工会、共青团的同志一起，同各位副职、下属各部门的负责同志一起，深入群众，做好工作，发现人才，了解各人的性格、特点、长处、弱点和志趣，不拘一格，用人之长。人的才干不是天生的，厂长要在育人上花本钱、下功夫，这是一项战略性的任务，必须长期地有计划地

抓下去。我们是社会主义企业，厂长不仅要抓物质文明建设，还要支持并带头做好思想政治工作，培养职工的共产主义道德风尚，开展五讲四美三热爱活动，抓好精神文明建设。书中收录的《美国企业家史洛安的二、三事》、《有效管理员工的要诀》以及我国的《台湾企业家赵耀东》等三篇文章，介绍了工业企业在知人、用人和育人方面的做法和经验，可供我们参考。

六、要具有提高自身工作有效性的领导艺术。要搞好工厂的生产经营活动，就必须经常处理好人、财、物、技术、时间、各项管理、各种信息之间的关系，以及企业内部条件和外部环境之间的关系，这些关系又是错综复杂不断变化的，往往要由厂长亲自处理。但是，如果事无巨细，都由自己处理，就会陷入繁杂的事务堆里，成为辛辛苦苦的官僚主义者。厂长要处理好这些关系，就有个领导艺术问题。领导艺术范围很广。如用两分法分析问题；工作上善于抓重点、抓关键、抓优先；正确分工授权，运用组织力量推动工作；提高自己工作的有效性并促使下属提高生产工作的有效性；有计划地分配和有效地利用自己的时间，在最适当的时间干最适当的工作等等。上海第十七棉纺织厂厂长朱善仁在《厂长重点抓什么？》一文中说：企业工作“千头万绪，厂长究竟抓什么，一把乱头发从何理起？我认为最关键的还是定决策、用人两条。”他指出，厂长要抓好决策，正确地制定企业的经营“方向、方针、方案”，要善于“生财、聚财、用财”。为此，就要不断“求知、求实、求新”，在机构设置上要分出“一线、二线、三线”，好象演戏一样，台上出场表演的是第一线，搞灯光、道具配合的是第二线，台前、幕

后进行筹划导演的是第三线。大型企业的厂长，应处在第三线，类似导演的角色，负责掌握全局性、长远性、策略性和开发性的工作。他的这些经验，是值得我们学习的。

当然，这本书也有不足之处。例如对我国有名的企业家陆东明同志的成功经验只收录了他本人写的一篇文章，因而不夠详细。厂长、经理如何有效地组织指挥生产和经营活动，介绍得也不够充分。但是我仍觉得这是一本好书，值得厂长、经理们阅读、借鉴。