

王 琦 著

四川科学技术出版社

厂长经理管理谋略



厂长经理管理谋略

王 琦

四川科学技术出版社

1992·2 成都

(川)新登字 004 号

书 名/厂长经理管理谋略

编著者/王琦

责任编辑·丁大镛

封面设计·朱德祥

版面设计·康永光

责任校对·刘生碧

出 版 四川科学技术出版社

成都盐道街 3 号 邮编 610012

排 版 成都蓉军电子排版印刷中心

印 刷 成都双流印刷三厂

版 次 1992 年 12 月成都第一版

印 次 1992 年 12 月第一次印刷

规 格 787×1092 毫米 1/32

4.75 印张 100 千字

印 数 1—10000 册

定 价 3.90 元

ISBN7-5364-2415-9/D·20

内 容 提 要

怎样发挥人的创造才能,是企业家们苦苦思索的问题。本书作者历经几年的潜心研究和调查,运用马克思主义领导科学观点,按照心理学原理,从行为科学的角度,结合中国企业状况,为已经是厂长、经理和即将是厂长、经理及未来的厂长、经理介绍了当今世界流行的利用行为科学原理管理企业的先进经验。书中以大量的实例对领导者怎样以情感人、选拔和使用人才、挖掘人的潜力、发挥人的创造才能等问题提出了有效的解决办法和措施,并提出了 btx 组织管理模式。

值得一提的是本书作者打破了以往这类书板着面孔说教的写法,而是采取促膝谈心的形式,将作者饱含哲理的思想付诸文字。因此,读来妙趣横生,亦庄亦谐。

序

刘茂才

《厂长经理管理谋略》一书,是作者运用马克思主义的基本原理,遵循现代管理学理论、心理学原理和行为科学的理论与方法,结合中国企业实际,经过长期的调查与思考,为已经是厂长、经理或即将是厂长、经理以及未来的厂长、经理提供了一套运用科学管理企业的合理构架。书中以大量的实例分析了一个企业的领导者怎样发现人才、选拔人才,如何充分有效地发挥人的创造力这样一个企业管理中的根本问题,在这个分析过程中也形成了本书自身的特点。

二次大战以后,科学技术的发展形成了一股驱动和加快人类文明进步的潮流。到本世纪 70 年代末 80 年代初,工业发达国家率先掀起了一场全球性的新科技革命浪潮,以现代科学技术为基础的高新技术就是这场科技革命的核心和动力。高新技术及其产业,是反映一个国家综合国力的重要标志。当今世界范围内的经济竞争,本质上是科学技术的竞争,是高新技术优势的竞争。因此谁拥有科学技术优势,特别是高新技术

的优势,谁就拥有竞争的实力。谁勇于攀登科学技术高峰,占领现代高新技术的制高点,谁就能占领现代生产力的制高点。一句话,科学技术优势,最本质的是拥有掌握了现代科学技术的人才优势,所以作为一个现代企业的领导者,第一位的任务就是始终注重人才的发掘和人才优势的发挥。只有第一流人才的创造能力的充分有效的发挥,才能创造第一流的产品优势,开拓第一流的商品竞争的优势。所以增强企业的活力,最重要的是增强企业职工的活力,最大限度发掘人的创造才能。众所周知的亚洲“四小龙”,其成功的秘诀就在于充分发掘人的潜力,为掌握了现代科学技术和现代管理知识的各类专门人才,创造和提供良好的人文环境,形成浓厚的尊重知识,尊重人才的环境和气氛,促使每一个员工自觉地发挥自己的聪明才智,全心全意地为企业服务,为人类创造物质文明服务。

为要调动人的积极性,企业的管理者就应立足于“人”这个根本,悉心研究如何发挥人的潜力这一特有的现象及其规律。而本书正是从研究人的心理、行为特征,从注重发掘人的潜力入手展开阐述,为企业的领导者提供了行之有效的管理方法。

为了发掘人的潜力,要紧的是开发人的智力,牢固树立智力取胜的思想,为此就要大力强调尊重知识、尊重人才,不仅企业内部要提倡尊重知识、尊重人才,而且在全社会都要造成尊重知识、尊重人才的良好社会风尚。

早在党的十一届三中全会关于经济体制改革的决定中,邓小平同志就指出:“决定的十条都很重要,但其中最重要的是第九条,这就是‘尊重知识、尊重人才’这八个字。事情成败的关键是能否发现人才,选拔人才。”

江泽民同志在中国科协四大的讲话中指出：“坚持科学技术是第一生产力，把经济建设转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来。”他强调指出：“科学技术人才是新的生产力的开拓者，尊重知识，尊重人才，充分调动科技人员的积极性、主动性和创造性，是解决科技生产力的前提，也是振兴经济的关键。”

邓小平同志从改革与发展的需要，江泽民同志从第二次伟大的战略转移，实现国民经济第二步战略目标的需要，提出了尊重知识、尊重人才的问题，这是因为它既是“事情成败的关键”，也是“振兴经济的关键”。

尊重知识、尊重人才本质上是一致的。尊重知识，是尊重现代知识的整体性、转化性、层次性、日新性和商品性；尊重人才，最重要的是尊重掌握了现代科学技术知识，并遵循现代科学技术与经济结合的规律，为推动社会生产力的发展和社会的全面进步进行创造性劳动的人才。

为要做到尊重人才，首先要尊重科技人员，自觉地坚持立国之本，走强国之路，自觉地遵循现代科技知识的新特点、新趋势，引导、鼓励、支持现代人才的成长和发挥他们的作用以适应新形势的需要，这就要求：

第一，遵循现代知识的综合性、整体性的发展趋势。尊重人才，要紧的是尊重人才的社会性和群体优势的兴起和发挥。为此就必须正确地处理人才的个体与群体、单学科与多学科综合优势互补的关系。据某单位的问卷调查表明：有75%的科研人员认为自己不能充分发挥作用，说明人才优势的潜在性；有70%的科研人员是分散的自由研究，说明研究优势的分散性和局限性；有70%的研究课题是“短、平、快”的应急研

究。这一调查，一定程度上可以看出人才优势、学科优势、研究优势，实际上是一种分散的、局部的、潜在的、短期的优势，所以尊重人才，首先要突出一个“优”字，把目前实际存在的人才优势的分散的、局部的、潜在的、短期的现状优化为集中的、整体的、持续的、现实的优势。其次要突出一个“需”字。科学技术和科学技术人才，只有满足了社会的需要，才能既促进科学技术的发展，人才的成长，又使科学技术和科学技术人才成为发展经济和推动社会前进的巨大驱动力。其次还要正确地处理专才与通才的互补关系问题。尊重人才，既要尊重专才，更要尊重通才，这是因为通才往往被人们所忽视，但通才又是改革与发展所需要的适应面广、量大的一类人才。而且从科学技术自身发展进程正在加速综合化的趋势看，通才教育和通才的培养既是科学技术自身发展的需要又是科学技术与经济结合同步发展的需要。事实上交叉科学、交叉人才的优势在各个领域内，已经显示出了巨大的作用和特有的优势。

第二，知识向生产的渗透和科研成果的转化，决定了尊重人才首先要尊重、鼓励、支持和提倡科技人才自觉地坚持理论与实际结合，与工农结合，自觉地到经济建设的主战场，实现现代科学技术与经济建设的结合并在相互融合、渗透的过程中促进科研成果向生产力的转化。进而在科技与经济结合，与工农结合的实践中，促进科学技术的发展和科技人才的成长。

第三，知识的层次性是由社会发展的多层次、社会需求的多层次性决定的，因而形成了多层次的人才发展态势。尊重人才当然要尊重多层次的人才，既要尊重掌握了高新技术的人才，又要尊重适应面广、量大的中低层次的人才，也要尊重乡土人才。如四川省乡土人才即致富能手达 160 余万人。他们

对乡镇企业的发展,农村专业户、专业乡的发展起了巨大的作用,是一支不可低估的力量。所以,我们所说的尊重多层次的人才,就是要尊重、支持、鼓励不同层次人才的特有功能的充分有效的开发,尊重不同层次人才群体优势的兴起和发挥,尊重不同层次的人才更好地为推动社会生产力的发展和社会的全面进步的创造性的劳动。

第四,知识的日新性决定了不同类型、不同层次的人才知识更新的紧迫性和重要性。在某单位的问卷调查中,科研人员认为知识得不到更新是影响科研人员发挥作用的首要因素。所以,尊重人才,首要的是尊重他们自觉地进行知识更新,勇于攀登马克思主义的理论高峰和现代科学技术高峰,勇于占领现代科学技术的制高点。只有拥有现代高新技术的优势,占领现代科学技术的制高点,才能占领现代生产力的制高点,才能获得经济发展的优势。因此,全社会都应为科技人才创造更多更好的知识更新的机会和条件。

第五,科学技术成果商品化的特点,决定了尊重人才要遵循有计划的商品经济的规律,遵循技术市场和人才流动的规律,实现人才、资金、技术、管理生产力诸要素的有效组合,鼓励和支持智力在定向转移过程中,实现增值、增效、增汇三个能力。

《厂长经理管理谋略》这本书,在论述调动人的积极性,充分发挥人的聪明才智的同时,突出强调了每个企业主管要尊重人才,爱护人才,珍惜人才,正确使用人才,并且理解每一个人才。提出了“企业成功的关键——用人”的核心问题。希望每一个厂长经理和即将是厂长经理及未来的厂长经理们认真读读这本书,必定是受益匪浅。须知,世界经济的竞争,必定是

人才的竞争,有了人才就有了一切。

本书作者王琦同志,虽然是在政府机关工作,但他能在所从事的工作中了解和发现了当今企业界,包括其它部门的负责人在怎样发挥人的作用中的不少问题和经验及一些规律,是难能可贵的。在中国研究行为科学尚处在初级阶段的时期,能写出一本具有中国文化特色的行为科学书籍,为普及行为科学知识,提高企业界负责人的领导素质,为行为科学事业也算作了一定的贡献。因此,我再次希望有识之士都能来读一读这本书。

一九九一年十月五日于成都

第一章 领导是一门科学

一、领导的概念

随着经济体制改革的不断深入和发展,领导科学正逐步被人们所重视。该学科一经从管理学中分支露面,便受到各阶层人士的亲睐,在领导科学的羽翼下出现了一批人文科学研究课题,如领导科学、行为科学、领导心理学、领导艺术,等等。

按照系统论的观点,领袖、领导者,领导活动和领导行为,这个多元化的集成体系,是自人类诞生就存在,只不过没有专门研究罢了。

1. 何谓领导

在我们现实生活、工作中,由于社会化大生产的分工,有不同层次、不同结构、不同系统的大小领导。比如主任这个职务,上起中央办公厅主任,下有街道居委会主任,这一个领导空间是无限的,因所赋予的职能不同,故产生的领导行为也是不同的,但领导活动是相同的;又如厂长、经理这个职务,有大至管理十八万职工的首钢总经理,而又有小至一个5人副食小店的经理,但无论人多还是人少,这只是个领导范围,其行为和职能是基本相同的。

那么何谓领导呢?领导是一种活动和行为,它是人类社会活动中重要的、不可缺少的一部分。马克思论述过:“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——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。一个单独的小提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《资本论》第一卷 367 页）这一论断，简明地阐述了领导活动是人类社会活动的必然产物。作为领导和群众之间，是辩证统一的，领导既是群众中来，是群众的代表，代表着群众的利益，同时领导又是群众的带路人，要求他比群众站得高、看得远，要带领群众去实现共同的利益和目标。因此，作为一个领导者就是一个乐队的指挥。

2. 领导活动的三要素

从马克思主义的系统领导观来看，所谓领导（领导活动）应当是一个完整的过程，他的领导行为自始至终都贯穿在同群众的工作、学习、生活中。这个活动中有三个不可少的要素就是：领导者、被领导者、作用对象（即客观环境）。

人们在评审领导活动时，往往不重视这三个要素，孤立地看待领导活动，将领导活动和群众活动分割开来，结果是事倍功半。要么一切功过归领导，要么一切归群众，造成的结果是贻误事业，加深领导与群众的隔阂。因而在研究领导活动时一定要将领导活动中的三要素关系理顺，不然的话，一个能力很强的领导班子不一定能将一个单位的事业推动，反之，一个群众基础很好的单位而领导者不行，事业也不能顺利进行。

在成都市机械行业中有一个厂，由于指挥系统的总指挥不善于听取群众意见，大权独揽，结果是群众每天大小事都要找他，领导班子中的助手们和中层干部也只能遇事上交，这种事必躬亲的做法，实际上是缺乏现代领导观念造成的。所以，

工厂一老职工讲：“我认为自己老了，是沿袭 50 年代的传统管理进行生产，我们厂长是 70 年代末的大学生，按理他的思维方式、观念都应该是全新的，怎么落入老框框了呢？”

二、领导的责任和权力

领导者处于领导活动的中心地位。领导者是对一个组织起来的集体确定目标及实现目标的活动施加影响的人。它在我国的概念是：凡有公务的负责人，统称领导。

不同领域的领导者有着不同的职能和行为，也就有着不同的工作特点，但无论什么样的领导和大小领导，有着一些共性，按照马克思主义系统的领导观确定其领导活动过程中的共性为：权利和责任。

1. 领导的责任

作为一个单位的领导其职位越高，责任就越大，因为领导者本身就意味着一种责任。笔者认为，领导者的责任就是要向一个单位负责，向上级机关和全体职工以及社会负责。领导者的责任包括制定计划、决策、完成目标、责任等方面的工作。一个领导者的责任感强不强，自信心够不够，那在你日后运用权力时就显而易见了。

有一家塑料泡沫厂，厂长对化工既不懂又不钻研，由于管理不善，配方不当，化工原料在熟化过程中自然升温起火，造成火灾，并引起氟里昂的爆炸，造成 50 多人烫烧伤和中毒。这个例子说明，一个领导者的责任感和使命是何等的重要，同时给我们的上级主管部门也提出了一个课题，就是干部队伍的建设一定要知识化、专业化，凭一个人工作肯干，为人老实就

委以重任的作法是不科学、不负责任。

领导者同时还意味着是一种服务。毛泽东同志说得好：“我们一切工作干部，不论职务高低，都是人民的勤务员，我们所做的一切，都是为人民服务的。”党中央曾多次发文要求各级领导机关的领导者要转化职能，要服好务，而不可以时时以“官”自居而忘了服务，要“俯首甘为孺子牛。”须知：领导者的权力也是人民赋予你的，这就要求你要为人民服务。要把为人民服务作为工作的宗旨。

2. 领导者的权力

作为一个领导者要实施他的目标，就需要指挥权力。一个领导者如没有权力，就不能实施其领导的职能，因而权力对于领导者来说至关重要。就目前研究领导科学的著作中，一般认为领导者的权力大约有五个方面。

一是强制权。这是建立在被领导者绝对服从之上的权力。你的下属认识到，如不服从你的命令便会导致处罚，这种权力在特殊情况下是非常有用的，如军人以服从命令为天职，在战斗中不绝对服从命令，后果不堪设想。

二是授予权。这是来自上级组织机构正式授予领导者的法定权力。这种权力是与责任同步的，有多大的权力就有多大的责任。这种法定的权力是有其权限制约的，下级服从上级就是这种权力的特定程式。因此，你在行使你的权力时必须符合原则，亦应遵循一定的尺度。

三是奖励权。这是指可对下属因完成任务出色而颁发某种奖励的权力。这项权力要使你的下属认识到要全心全意，尽心尽力完成你所布署的工作和任务，然后会得到奖励。奖励的内容包括精神和物质的两种。行使好了这项权力对于推动工

作好处甚多。

四是专长权。这是指领导者具有某项特殊的专业知识,博学多才,出类拔萃,因而获得敬佩。这同是树立单位形象和影响的重要内容。在你熟悉的领域中,如有人向你挑战或不服从安排和讨价还价时,你可以说:“你不干让我干给你看,你不行让我给你换个岗位干。”

五是个人影响权。这是权力的集合概念,它取决于领导者的品质、作风、道德。而受到的敬佩。在当今的改革时代,一批又一批的实干型,实业型领导(包括企业家)人才辈出,群英璀璨,光彩夺目,这是领导者自身的素质综合提高的一种体现,也是干部体制改革后呈现的一大趋势。尤其是年轻干部,不能只靠授予权、强制权工作,要树立起自己的权威,要对下属晓之以理,以情动人,以情取胜。

三. 对照一下,看你属于哪一类型的领导

领导类型	工作内容
1. 首脑型 政治型	以解决上层建筑领域里的矛盾为主要对象。这类领导担负着一个地区或单位发展方向的决策任务,制订正确的方针、政策,并指挥和监督下层去贯彻执行,并为本地区或单位的干部、职工的生产劳动、生活学习创造一个宽松的政治、舆论环境,从而促进生产力的发展。这类领导在我国的集中体现就是党的领导。

2. 业务型	以解决经济和社会领域里的问题为主要对象。这类领导主要是组织人力、物力和财力,并采取最有效的途径去完成某方面或某项专业性的任务,负有很大的责任。这类领导除了有必须具备的政治素质外,必须是懂本专业的内行,并要求他一专多能,具有广泛的知识。
3. 执行型	这类领导主要是对政治领导和业务领导高度负责,他的管理涉及到生产、社会生活等各个方面。 这类领导主要是执行性的,不直接决策,但可以在实施过程中为政治型、业务型领导的再次决策当好参谋。
4. 学术型	以发挥专家智囊团体作为主要目标。这类领导是由专家组成,富有创见的人才群体,他们对于政治型、业务型领导制订的重大方针、政策、决定、决策都要经过一个学术思想酝酿的过程,从而为上述几类领导层提供一个科学的、准确的、正确的决策依据。

不同的工作岗位确定着不同的领导者,不同岗位上的领导者又决定着不同的领导方式和思维方式。由于分工的不同,这就要你弄清楚你属于哪一种类型的管理人才,然后再搭配你的管理层和建设好管理组织,也才能发挥你的管理才能。

四、领导作风和领导方式

什么是领导作风?故名思义,就是一个领导者在思想上和工作中及生活上表现出来的态度和行为,也是一个领导者的工作风格所在。因而一个领导者的作风好坏取决于一个领导者综合素质的高低,比如思想政治水平、文化水准、修养、业务素质等等。一个领导者是否能在事业上成功,其领导作风的优劣的确起着至关重要的作用。当然,形成领导者的一种作风是冰冻三尺非一日之寒,但也不是可望而不可及的事。国内外的学者以权力定位为基本度量,把领导者在领导过程中表现出来的工作作风分为四类,你认为这四类作风中哪一类适合你管理还是交叉综合运用这四类作风才能在管理中奏效。

作风类型	领导作风表现
专制型	权力只定位于领导者个人
民主型	权力定位于群体
放任自流型	权力定位于每一个职工
综合型	权力既定位于领导者又定位于群体

然而在实际工作中,前三种比较极端的作风都不能完全奏效。据调查,大量的领导人采纳的是综合型作风,使管理取得较佳效果。这种综合型作风就是既有民主又有集中,是民主与集中的统一。

在谈论工作作风时,势必要涉及到领导方式。可以说,领导者的工作作风与领导方式是一对孪生兄弟。我们知道:说话