

经营 管理 较量

GUANLI ZHE
CONG SHU



管理者丛书

主编 赵宏

JING YING

GUAN LI

JIAO LIANG

马尔强 邹元莲

解放军出版社

赵宏 主编

管理者丛书

经营 管理 较量

马东强 邹元莲

管理者丛书

赵 宏 主编

经营管理较量

马尔强 邹元莲

解放军出版社出版、发行

(北京平安里三号)

新华书店经销

北京京辉印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 9.375印张 201千字

1988年9月第1版 1988年9月(北京)第1次印刷

印数 1—14 000

ISBN7-5065-0615-7/C·12

定 价, 2.75元

管理是一门大学问。既要躬
行实践，又要博览群书。
二者兼而有之，大胆改革创
新，方能成为不断从必然
王国走向自由王国的优
秀管理工作者。

薄一波题
一九七九年十月

总 序

历史的列车即将把我们载入伟大的21世纪！

在新世纪到来的前夜，新的科学技术革命和管理领域的革命，正以方兴未艾之势震荡着整个国际社会。这个革命进程，空前地展示出人类无穷的创造潜能，深刻地影响和改变着当今世界的经济社会生活，为迎接人类光明而神奇的未来升起了瑰丽的曙光。

管理领域的革命，在我国是从管理体制的全面改革开始的。改革的目的，是要在经济和社会生活的各个领域建立起科学的管理体制，实现管理的现代化、科学化。在改革的实践中，一代富有创造活力的新型管理者正在迅速崛起。他们以新的思想装束和知识装束，出现在充满挑战的管理舞台上。他们必将成为中国现代管理的栋梁，必将为建设有中国特色的社会主义做出重要的历史贡献。

管理体制的改革，给管理科学的发展与繁荣带来了强大动力和勃勃生机。在中华管理科学的园地上，一个百花争妍、群芳吐艳的春天已经来临。如果说装扮这个“春天”的能工巧匠是广大管理工作者和管理科学研究者，那么竞相问世的管理方面的文章、专著、丛书，就是吐艳的群芳、出墙的红杏了。

当我们编写的《管理者丛书》，终于也要加入管理科学的这个百花园时，我们感到非常欣慰。但愿她以自己绚丽的

色泽，为这块园地增添几分春色。

《丛书》不仅展现着我们对管理科学的追求和探索的足迹，同时也带去了我们对一切献身祖国管理工作的同志和朋友的良好祝愿。希望大家关心她，喜爱她。期待她能成为您在管理战线上开拓前进的挚友。

《丛书》以通俗流畅的语言，不拘一格的形式，从管理的不同学科和不同侧面，既阐发有关的原理，又剖析实践的经验 and 技巧，力求体现理论和实际的统一。读者朋友无论是从中获取自己所需要的知识，还是得到有益的启示，都将是对我们最好的报偿。

《丛书》编写过程中，始终荣幸地受到老一辈领导者和
管理专家的关怀与支持，有的还亲自题词赐教。在此我们衷心致谢！相信《丛书》的读者也会从他们深情的勉励中得到巨大的鼓舞。

赵 宏

1988年4月于北京

62F 231

前 言

较量，是智慧的对比，是实力的竞争。竞技场上的较量可以分出高低，经济舞台上竞争的较量也能分出仲伯。企业经营管理的较量是面对同一市场的企业其技术水平和管理水平的竞争，优胜劣汰的规律在这里体现无遗。

现在，创办新型企业已经成为我国目前经济生活中最富有生气、最具有魅力的职业。随着经济体制改革的不断深入，从来没有象现在这样，为企业家们提供如此广阔的舞台，使一切有志于此事业的人们，一展其雄才和方略。要办好企业，离不开科学的经营管理方法。运用科学的管理方法，将大大增强企业活力，大幅度地提高劳动生产率和企业经济效益。因此，探求当代瞬息万变的经营竞争中的科学管理方法，是当代企业家迫切关心的问题。

本书以现代管理理论为基础，总结国内外成功企业在经营管理方面的经验。用他们创造性地运用管理理论指导经营实践的实例，说明他们在企业经营管理较量中获胜的奥秘。同时，我们努力在保持理论严谨性的前提下，尽量依靠发掘管理理论本身丰富的内涵来提高本书的趣味性。但由于水平有限，也可能弄巧成拙，漏洞百出，贻笑大方。

如果通过我们的努力，能为我国企业家借鉴国内外先进的经营管理经验，使他们能在结合自己实践经验的基础上创造出具有中国特色的现代化管理制度和方法提供一点参考资

料，增添一点有益的知识 and 启示的话，则感幸甚。

本书在内容上引用了一些报刊和出版物上的典型事例，由于篇幅所限，未能一一标明出处。在此谨向原作者表示感谢，并希望他们和广大读者一道对本书的不足之处给予批评指正。

作 者

1988年1月

：薄一波 余秋里 王首道 程子华
张劲夫 宋 健 杜润生 陈野苹
郝建秀

(按姓氏笔划为序)：

王青林	冯岭安	有 林	吕 枫
阮崇武	李 勇	李人俊	李华忠
邵华泽	周 杰	周小川	郝建秀
郝盛琦	贺光辉	徐瑞新	高登榜
陶 力	康一民	谭旌樵	黎 虹
滕文生			

本书题词：薄一波

目 录

前 言

第一章 现代新型企业家	1
第一节 个人素质与管理	2
第二节 符合时代要求的思想观念	8
第三节 管理中的艺术	18
第二章 经营战略与策略	26
第一节 人无远虑，必有近忧	26
第二节 多样化经营面面观	30
第三节 浅谈经营策略	36
第四节 怎样选择企业经营战略和策略	39
第三章 经济效益与提高劳动生产率	57
第一节 靠科学技术起飞	58
第二节 向管理要效益	70
第三节 集思广益才有效率	89
第四章 竞争中的市场经营	94
第一节 畅销商品的秘密	95
第二节 价格——市场竞争获胜的武器	117
第三节 新产品发展战略	124
第五章 企业竞争是人才的竞争	143
第一节 广求贤才方成大业	144
第二节 人才就在你身边	146

第三节	金字塔会倒塌吗?	153
第六章	引进技术与企业技术进步	165
第一节	工欲善其事, 必先利其器	165
第二节	新的经济组织形式——经济联合体	173
第三节	“他山之石, 可以攻玉”	182
第七章	当代信息战	197
第一节	“拙夫难为有米之炊”	198
第二节	无形的财富资源	203
第三节	建立管理信息系统方法	222
第八章	谈判与企业经济合同	233
第一节	追求有效的谈判者	233
第二节	经济合同——经济关系在法律上的表现	241
第三节	经济合同纠纷案例分析	255
第九章	国外企业管理成功的诀窍	268
第一节	日本企业管理成功之路	268
第二节	西欧企业管理的新特点	274
第三节	美国企业管理的成功经验	281

第一章 现代新型企业家

19 世纪 70 年代后期，美国新闻传播界正酝酿公布一条爆炸性新闻：美国三大汽车制造商之一的克莱斯勒汽车公司产品积压，财源告罄，负债累累，蚀本惊人，已面临绝境，美国历史上最大一桩企业破产事件在即！

就在此时，底特律又传出另一条惊人的新闻：福特汽车公司总经理李·艾柯卡因与公司董事长不和而愤然辞职。

这条消息对处于风雨飘摇中的克莱斯勒汽车公司来说无疑是根救命稻草，公司董事会立即做出决定：欢迎艾柯卡到克莱斯勒来任总经理！

在一番紧锣密鼓声中走马上任的艾柯卡信誓旦旦地向美国企业界大吼一声：“我们不能在死亡以后才等待繁荣时代的来临！”

几年之后，奇迹出现了！

1982 年，克莱斯勒还清了 13 亿美元的短期债务，还结余现金 11 亿美元，公司盈利 1.7 亿美元；1983 年又提前 7 年偿还了 12 亿美元的政府贷款保证，节省贷款利息近 4 亿美元，产品销售额达到 132 亿美元，盈利 7.009 亿美元，创克莱斯勒盈利的最高纪录；1984 年第一季度，汽车产量比去年同期增长 53.6%，销售额高达 49 亿美元，盈利 7.05 多亿美元，超过了前一年全年的收入。克莱斯勒汽车公司终于战胜了死神，从破产的边缘爬回来了，实现了复兴！

克莱斯勒的奇迹令美国政府惊诧万分，艾柯卡董事长成了美国企业界的传奇人物。

克莱斯勒公司的经历告诉人们：企业的领导者对于一个企业的前途利害攸关。

近几年来，在我国的经济舞台上，也涌现了大批新型的厂长、经理。他们有知识、有魄力、有眼光、有智慧，创办了一些企业，振兴了一些企业，给我国经济生活注入了新的活力。他们在经营企业过程中表现出来的良好素质，开拓精神和管理艺术为研究企业管理的专家学者和广大企业领导者所注目。人们普遍关心这样一个问题：现代新型企业家应具备哪些素质和观念？应当如何驾驭本企业驶向成功的彼岸？

第一节 个人素质与管理

管理本质上就是人的问题，这一事实比任何看法都更为重要。另一方面，管理又是实际工作，而且是技术性很强的实际工作，因此，它与管理者本身的素质关系极为密切。

美国管理学博士蓝斯登在他的《有效的经理》一书中指出：“除非一个人是他自己企业的独资老板，他的管理角色没有任何人挑战，否则任何一位经理人都都是被选来执行企业中某一方面的业务，制造产品或提供服务，把某种东西推销出去，保存资料和撰写报告。不管工作是哪一种，经理人都都是被选来指导和控制实际做事的人。因此在甄选经理人的过程中，不但要考虑他个人对工作的了解和执行能力，而且也要考虑他潜在的领导能力。”这种领导能力就是其素质的体现。

对现代企业家素质的要求，不应该有千篇一律的认识，

这是因为管理的客观条件从来不是一成不变的。一个企业家如果不能在环境、问题和人员不断变化的情况下对这些条件作出正确的估量,制定出企业发展的最佳方案,无情的事实就是其素质体现的公正标尺。尽管如此,成功的管理者毕竟有着其共同的特征,例如,有十分清楚的头脑,对与自己有关的商品或劳务具有深刻的技术知识,品德高尚,思路敏捷,富有领导艺术……等等。所有这些,才使我们对现代企业家素质的研究成为必要。

为此,我们应该比较详细地分析一下领导者应具备的某些基本素质。对其中某些重要的素质作出正确的评价,至少会有助于把理想中的和理论上的素质同实际存在的素质进行比较,为企业领导者完善自己提供一个参考方案。

一、思路清晰才能作出正确的决定

管理工作主要是作决定,只有头脑中对管理工作的目标和重点十分清楚,才可能作出正确的决定。思路混乱、指挥犹豫、行动迟缓是管理者缺乏果断思考能力的表现。

一般说来,缺乏明确的思考能力是因为对管理工作的目标和重点缺乏足够的认识。一个企业家并不需要有超人的才智才能取得成功,他更迫切需要的是能够清楚地理解自己所要达到的目的,以便发出明确的指示,因为这时他在思想上对本企业的发展方向和目标以及他自己在实现这个目标中所起的作用已经没有任何疑问。他可以用清晰明确的语言向所属各部门发出指示,使整个组织进行正常的运转。在这里必须明确一点:即使作出有缺点的决定往往要比不作任何决定要好得多。

在有的企业里,经常会听到车间主任、班组长这样的愚

求：“请说得明确一些，你们要求我们干什么，为什么要这么干。”这是对企业领导者抱怨的一种形式。解决这个问题的唯一办法是领导者必须学会深思熟虑，要把企业的经营目标和战略、实施方案和步骤充分消化，使自己发出的每一个指令都是经过反复比较的最佳选择，而不是即时发出的随意性指令。

管理者清晰思路的形成，与其掌握的知识和能力有着密切的关系。美国管理学家罗伯特·L·卡茨于1955年在《哈佛商业评论》上发表了《优秀管理人员的能力》一文，提出了管理人才应具备的三种能力，从今天来看，这三种能力的含义是：

处理技术问题的能力。表现为通晓和熟悉一种专业性活动，具备必要的专业知识和工作经验。专业性活动可以是一种工程技术，也可以是一门学科，对专攻管理专业的人来说，精通财务应是其必备的专业能力。

处理人事关系的能力。一位领导者应具有对周围的人的感知能力。应能够站在其他人的立场上，从这些人的角度设身处地地想问题，从而理解别人的观点和行为与自己的不同之处，体谅别人的处境。领导者应善于与人交往，善于领会别人的意图，并善于以对方能够接受的方式把自己的意见传达给别人。这种能力还表现在领导者应善于激励下级，懂得他们的需要。

形成概念的能力。表现为一种抽象思维和从全局出发看问题的能力。即进行分析、综合、推理、概括的能力和以整体的观点和发展变化的观点看问题的能力。作为企业的领导者要能够从本企业与国家、社会、政治、经济的相互关系的角度分析和处理本企业面临的各种问题。对企业某个局部发

生的变化，要能看到它给企业其他部门和全局工作带来的影响。

“三种能力”理论的特点在于，它是一种把领导者的能力与他所担任的领导工作和肩负的责任联系起来进行考查的理论。因而在确定这三种能力对每个领导者的相对重要性时，要从不同的管理层次、不同的管理任务以及不同的组织性质出发，从结构方面进行评价。

从一般意义上说，在企业的基层和中层管理人员中，技术能力和人事能力更重要一些，而对企业的高层领导来说，概念能力是最重要的，其次才是人事能力和技术能力。

应当看到，卡茨的能力理论也存在局限性，从今天管理实践的要求来看，这种理论只强调了领导者的抽象思维能力，却只字未提形象思维能力的重要性。在开拓和创新已成为管理的重要职能的今天，领导者想象的丰富性、记忆的形象性、知觉印象的鲜明性等形象思维的能力在领导者的能力结构中已居于十分重要的地位。

此外，能力理论虽然抓住了领导者能力这个容易测定和把握的东西，但忽略了领导者品德和性格的作用。因为能力结构形成的特点也要受到领导者品德和性格等个性因素的影响。

二、具有良好的品德素质才有影响力

现实生活中，各种能力都很强的全才是极少的，更多的是其某一方面的能力非常突出的专门人才。同样，现实生活中任何成功的领导者并非完人，而是一些善于发扬自己的优点，具有自知之明，能够努力克服或避开自身存在的某些严重缺点的人。

目前的高技术时代，要求企业的管理者尽可能对他所负责的商品和劳务的技术内容有所了解。不少领导者没有勇气承认自己是外行，总想显示自己一贯正确，给人以很懂行的印象。技术人员为此感到莫名其妙，甚至不知所措。这是非常不利的。这就很自然地把我们的讨论引到管理者的品德问题上来了。

没有自知之明的人恰好暴露其内心的懦弱，真正好的品德就是当你发生困惑时，当你感到问题不清楚时，当你虽然有最良好的愿望但是不能理解下级人员提出的技术论点时，你能够承认这些情况。世界上最容易损害一个领导者威信的，莫过于下属发现自己在被欺骗。这时候，坦率地向下级承认自己讲错了，或承认自己不懂，真诚地向下级请教，反而会使自己的形象在下属的心目中变得“高大”起来。以为领导者“无所不知、无所不晓”的旧观念正在被人们所抛弃。在飞跃发展的时代面前，任何人都有不懂的东西需要学习，那种过分威严和超然的尼采式人物，芸芸众生必须向之顶礼膜拜的圣人已永远不复存在。领导者必须具有勇于承认自己的缺点这一美德。这样，自身存在的缺点反而使他能够更好地了解被管理者的弱点。

良好的品德不仅表现为诚实，还应包括正直、热情、坦率、豁达等个性特征。领导者只有在下级的心目中是“值得信赖的人”，他才有了领导企业的群众基础，他发出的指令才能被真心地接受。

所谓领导并非强迫周围的人来接受你的指挥，而是使别人因为敬佩你的才能，信赖你的人格，而自愿接受你的指挥。如此方可谓领导才能的真正发挥。

身为一位领导者，必须了解每个人的要求各不相同，而