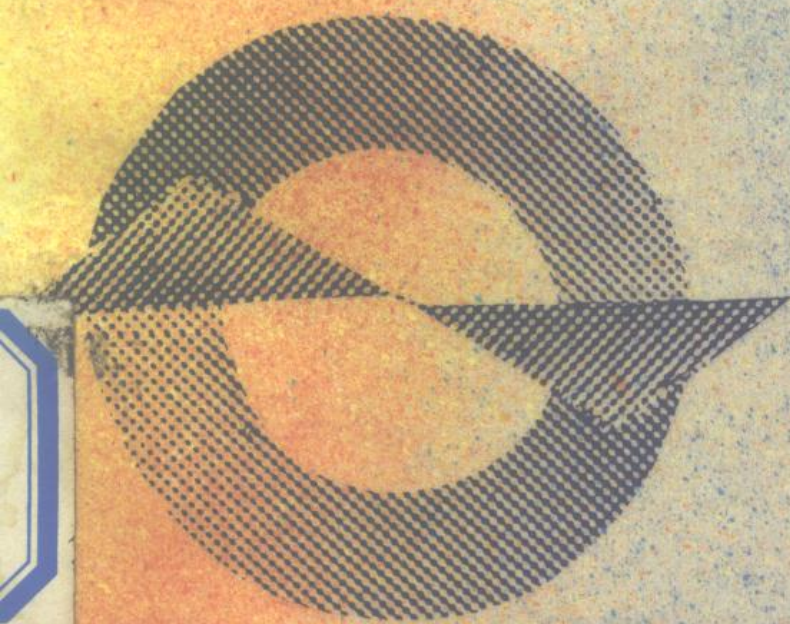




企业家丛书

企业家上下级关系学



中国经济出版社

企业家上下级关系学

房西苑



中国经济出版社

特约编辑：李盛平

责任编辑：王直夫

封面设计：平原

企业家上下级关系学

房西苑

中国经济出版社出版

新华书店北京发行所发行

水电出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 4.625印张 1插图 102千字

1986年10月第1版 1986年10月第1版第1次印刷

印数：00,001—28,5000

统一书号：4395·44 定价：1.20元

要實現我國的社會主義現代化建設
必須办好我們的社會主義企業而办好
現代化的社會主義企業就不僅要培
育出大量的科技人材而且要培養出大
量的善于經營管理的企業家因為經營管
理如果搞不好就會浪費企業財力和
人力就會造成大量的次品和廢品
企業家或管理者的出版更利于培養和提高
我國的管理人材這是值得我們重視的

許淵龍于北京



企业家和企业家时代

我国方兴未艾的经济体制改革，其实质和重要目的之一是培育和形成一个生机勃勃的企业家阶层。可以这样讲，我国经济发展的瓶颈和关节点，既不是资源和设备，也不是劳动和技术，而是现代意义上的企业家。

然而，企业家在我国以往的社会历史中却处于无足轻重的地位。“士农工商”，这是我国古籍中一个经常用来描述社会结构的词汇，也是历史学家研究我国古代社会的一把钥匙，它形象地说明了我国历史上工商业的社会地位。进入近代后，由于我国资本主义经济发展的落后及其特殊性，企业家成了资本家和剥削者的代名词。新中国的建立，给我国的经济发展提供了基本的保证。但是，经济建设指导方针上的失误，使本应是商品生产者的企业，变成了等级制的机构，厂长和经理变成了终身制长官。

现代企业家，既是社会进步和经济发展的产物，又是社会进步和经济发展的动力。19世纪中叶，世界范围内的资本主义生产得到飞跃的发展，传统的工厂主、资本家凭借经验和能力，已无力经营管理日益扩大和复杂的工商企业，也无法处理社会化大生产中遇到的一系列问题。为了适应经营管理日益专业化的需要，企业所有权和经营权开始分离，一个专门从事企业经营和管理的阶层应运而生，走上历史舞台，

2620/01

这就是今天的企业家和企业家阶层。由于企业家具有专业知识，擅长经营，勇于创新，积极参与经济活动，极大地推动了历史的进步和经济的发展。

党的十一届三中全会开始的我国社会的全方位改革，是一场革命，是新技术革命巨浪冲击下的一次机会，是中国社会精英和人民的一次历史性选择；它为我国的经济发展提供了广阔的前景，为新兴企业家的崛起提供了必要的条件。

改革的本质是开拓与创新。企业家最重要的素质是开拓与创新。因此，经济体制改革的必然结果之一将是产生一大批新兴企业家和一个具有自主意识的企业家阶层。这个企业家阶层将极大地推动我国的经济的发展，使我国的全方位改革发展为不可逆转的历史潮流。企业家的时代正在到来！

企业家的成长和企业阶层形成，是一个历史的过程，一个实践的过程，一个学习的过程。在由一个平凡的人成长为一个出类拔萃的人的过程中，不仅需要自己的拼搏，更需要借鉴和学习国内外的先进经验，学习现代社会经济的各种知识。

基于这种历史的考虑，一批青年理论工作者和一批青年实业家结合在一起，共同组织编辑了《企业家丛书》。

《企业家丛书》献给在中国社会主义改革中诞生的企业家。

衷心感谢鼎力支持本书出版的各位朋友！

李盛平

1986年

目 录

(一) 在上下级之间的点上	
——企业家的纵向关系座标·····	1
(二) 说与写的选择、利与弊的权衡	
——怎样向上级汇报工作和提建议·····	7
(三) 争取多数的艺术	
——怎样和委员会打交道·····	13
(四) 避开感情冲突的陷阱	
——当与领导的意见发生分歧时·····	21
(五) 有话提在桌面上说	
——如何向领导提出批评意见·····	27
(六) 是后发制人还是抛砖引玉	
——当和下级发生意见分歧时·····	32
(七) 民主和效率能否兼得?	
——怎样实行职工参与管理·····	37
(八) 领导难得糊涂	
——留下回旋余地之一·····	44
(九) 过犹不及、引而不发	
——留下回旋余地之二·····	50
(十) 以虚待实, 宁缺勿滥	
——留下回旋余地之三·····	52
(十一) 以万变应不变	
——企业管理中的“弹性”·····	56

(十二) 庙响神灵、水涨船高	
——当下级比上级能力强的时候	60
(十三) 德服、才服和力服	
——企业家众的三道门坎	63
(十四) 拿得起、放得下	
——发挥下级的主观能动性	72
(十五) 一碗水端平	
——协调下级之间的矛盾	80
(十六) 跨跃时代的鸿沟	
——如何处理企业中的“代沟”问题	90
(十七) 打开心扉的钥匙	
——了解下属职工的要求	100
(十八) 是海，能纳千谷之流	
——怎样对待“非正式群作”	109
(十九) 请将不如激将	
——激发职工的勇气和能量	116
(二十) “胡萝卜加大棒”的奥妙	
——进行褒贬奖惩的技巧	121
(二十一) 文武之道一张一弛	
——如何配调“老大难”的干部	127
(二十二) 使功不如使过	
——怎样对待犯错误的人	134
(二十三) 有高峰必有深谷	
——选拔人才的方法和原则	139

（一）在上下级之间的点上 ——企业家的纵向关系座标

人都具有和气性、人类越是向前发展、这种社会性越强。商品经济使人们在社会上结成了一张巨大的关系网，而企业家则是这张网上的结。所以，关系学是企业家的必修课。

企业家的关系可以分成两类

第一类是横向关系，即企业家和其它企业家的关系，这实质上是生产经营者和客户关系，或者生产经营者和社会服务部门。如银行、保险、通讯、运输、咨询部门之间的关系。在这里、企业家是企业的代表是企业的化身，所以归根结底，企业家的横向关系体现了企业之间的关系，企业与社会服务部门之间的关系，在这个关系的背后是利益问题。

第二类是纵向关系，即企业家和上级主管部门包括行政职能部门如计划、财政、经委（外经委）等的关系，以及和下级工作人员的关系。在这里企业家是职工的代表，是职权的化身，所以归根结底企业家的纵向关系体现了不同职位的人之间的关系或不同地位的人之间的关系。在这个关系的背后是权力和责任的问题。

本书着重论述的是企业家的第二类关系学，即如何处理上下级之间关系的学问。

如果企业家的横向关系决定企业的成败的话，那么企业家的纵向关系则是涉及个人的成败了。在实际中，企业家处

理纵向关系将要比处理横向关系困难的多。在横向关系中，企业家的地位和身份是不变的，在正常的环境下，他将以平等的身份与任何客户或部门打交道，他始终是企业利益的代表，所以他只要掌握一个最重要的原则就足够了，这就是“平等互利”（不平等互利的“一桩子买卖”当然也可以做，但这样一来双方的关系就很难维持下去了）而企业家在纵向关系中所面临的处境将复杂得多。因为他的地位是经常变化的，在上级面前他是下级，在下级面前他又是上级，在上下级在场时，他即是上级又是下级，集两种角度迁于一身。

实质上，上下级之间的纵向关系最终也体现为人与人之间的关系，尽管职位不同，但担任这些职务的毕竟都是具体的人。一般来说，人与人之间产生矛盾不外有以下几种原因：

一、利益矛盾。人由于职位不同，他的所代表的利益也往往不同，这种地位差别所产生的矛盾最后要体现在人与人之间的关系上如果我们假设上级主管（如厅、局、部、或总公司首脑），企业家和企业职工分别代表国家、企业（集体）、个人三者利益的话、那么企业家则是统一三者利益的关键环节，当然，这种关系在很大程度上是取决国家的法令和政策，但也不能否认企业家的个人素质在中间所起的作用。协调三者的利益可以说是一门高超的艺术，搞得好的国家繁荣，企业兴旺，个人舒畅；搞得不好，企业家则是老鼠钻风箱，两头受气。有人说一个企业的经理、厂长最好在上级面前替群众说话，在群众面前替国家说话。从出发点来说，这种正直和公正的品质是值得赞赏的。但是从效果来看，这种做法都未必明智，最后的结果很可能是这位经理或厂长两面不是人，说不定还要丢掉自己的职位（无论是群众选举还是上级任命

的)。也有人提出相反的看法,认为这位厂长或经理应该在上
级面前谈国家利益,在下级面前谈群众(个人)利益。当然
表面上这种做法可以两边讨好,八面玲珑,但它很可能解决
不了任何问题,不但企业利益得不到落实,而且国家和群众
个人利益也难以协调,甚至还可能产生矛盾。其实比较明智
的办法莫过于企业家无论在什么场合都坚定地代表企业的利
益,当然要想表达企业的利益,在不同场合要有不同的表达
方式。

在代表国家的上级面前,他应当强调:企业是国民经济
的细胞,只有企业发展了国家才能富强,在群众面前,他应
当阐明:企业代表了职工的集体利益,只要集体兴旺了,个
人利益也能从中得满足,水涨船才能高。这样,这位企业家
就很聪明地将国家和个人利益统一到企业利益上去了,不但
企业利益得到保障,而且三者利益可以达到协调。

二、误会。除了利益矛盾以外,由于误会而产生人与人之
间的矛盾是最常见的一种现象。误会往往是由于信息传递的
误差所造成,由于表达自己思想的方式和作为方式的错误,向
导致别人对自己的立场和意图的错误理解,从而产生猜疑,怨
恨或隔阂。所以,对于一个企业的管理者来说,疏通上下传
递信息的渠道,以正确的让别人易于理解的方式来表达自己的
立场和意图是避免误会,消除误解的最好方式。有人认为
一个企业家应该城府较深,藏而不露,其实这种看法未必完
全适应。城府深固然能够使人尊敬,但却不易取得别人的信
任。当别人总是摸不清你的真实意图时,自然会保持一种猜
疑的态度,这种关系状态很容易造成误会。所以,诚恳、坦
率不失为企业领导者待人接物的最好方式。在相互理解的
气氛中,很多棘手的矛盾反而可以轻易地得到解决,而且,建

立一种相互信任的上下级关系，对企业家的今后事业将受益无穷。当然无论是理解还是误解，都是双方的，一个企业的主管，不但要善于让别人理解自己，同时也要善于理解别人，在企业基层干部常常可以听到一句话叫“要领会上级意图”这实际上就表现了一个企业家素质的重要标志。不过企业与行政机构还不同，企业具有相同的独立性，如果政府的经济手段进行管理的话善于理解上级意图并不是重要的，一个企业领导者善解人意的素质最主要应体现在理解下级意图方面，这就要求他善于体察民情，熟悉了解下级的特点。当下级的要求、建议、观点被否决时，如果他们能够得到企业领导的理解，也会感到心情舒畅的。

三、感情冲突。造成感情冲突的原因很多，除了利益矛盾和误会以外，最常见的原因恐怕是处理问题的方式和态度不当引起的了。每个人都有自己的自尊心，弱点，如果处理问题或谈话中冒犯了这些敏感的之处，就容易引起人与人之间的感情冲突。这种冲突的发生毫无道理可言，而解决起来却十分困难，给事业造成的影响则是后患无穷。所以中国有句古话叫“打人不打脸”“揭人不揭短”。中华民族是个重感情的民族，中国人感情细腻，表现内涵，故作为中国的企业家，尤其要注重感情困难。

在西方办事，也许只要合法合理就足够了，可是在中国办事，不但要合法合理而且也要合情。作为一般的心理，上级部门的首脑总是希望得到下级，尤其是握有实权的下级的尊重，他们对这类下级产生不好印象往往不是什么实质性的缺点而仅仅是因为他们“傲慢狂妄”“不尊重领导”这实际上就是感情因素在作怪。所以，作为一个企业的代表者，若想和上级搞好关系，尊重上级是最起码要做到的。无论上级

领导的领导能力是否比自己强，尊重他们总是没有坏处的。然而在一般情况下，尊重领导是比较容易做到的，而尊重下级往往被忽视。其实厂长经理们应该认识到，尽管自己是号令一方的领导，但在人格上与下级都是平等的。自尊心人人皆有，正如自己在上级面前也有自尊心一样，下级在自己面前同样也有自尊心，故与下级谈话时切忌盛气凌人，批评时千万不要冷嘲热讽，或带有污辱人格的言词。作为领导，企业家当然希望得到下属的尊重，但是要想得到别人尊重，必须首先尊重别人，这是一般做人的道理，企业家也不例外。感情融洽，才能同心同德。

当然引起人与人之间矛盾除了以上三大类原因之外，还会有一些其他因素，例如对问题看法上的分歧，处理某问题方法上的不同等等。不过，这类矛盾往往比较简单，也容易解决，甚至不需要“解决”，时间就能将它们消化掉。因为，在产生这些观点，方法的分歧的同时，当事人的目的是一致的。作为企业的代表者，当和上级产生分歧时，应该着重正面阐述自己的意见，甚至可以坚持意见，保留意见，但尽量不要对上级的意见进行指责或攻击，以免将工作上的分歧上升为感情冲突；当和下级产生分歧时，如果认为自己正确的把握比较大，则可以选择下属意见的某些弱点提出问题，当对方不能圆满回答时，再端出自己的全部看法。同时，即便在否定下属意见和方法时，也要肯定他们的积极性特别要注意的是，当实践证明自己的观点或方法错误时，千万不要文过饰非，而勇于承认错误反而是恢复威信的智慧之举；而当实践证明自己意见是正确时，无论对于上级和下级，都不必大肆炫耀，以示英明，这样极容易引起反感，使胜利赢得的威望化为乌有。

从上述人与人之间的矛盾关系的分析中我们可以得出一个企业的领导者，若想和上下级保持融洽的关系，有三项原则：一是找到共同的利益基础，二是以诚待人，三是要尊重一切职位的人，当然在现实中事情未必会如此简单，对具体的人还是要具体对待。关系学与其说是一门科学，还不如说是一门艺术。艺术与科学的区别就在于它没有规律可言，也无法用规范化的教条来概括。有很多成功的企业家都以他们独特的方式取得了上级的支持和信任赢得了下属职工的拥护和尊敬，要想从中概括出什么模式几乎是不可能的，所以要想真正掌握并驾驭这门艺术，除了懂得一般的道理之外还要靠社会经验的积累。

（二）说与写的选择，利与弊的权衡

——怎样向上级汇报工作和提建议

一个企业的经理、厂长与上级主管部门的联系主要是通过汇报工作、提出建议的方式。所以，汇报工作，提出建议的形式和技巧对于企业管理者是十分重要的，要想让上级主管了解自己，并取得其支持，在很大程度上依赖于此。

对于如何汇报工作，也许并没有一定的模式可循，这要看具体领导的特点而定。在《有效的管理者》一书中，把上级领导分为两种类型，一种是“读者型”，一种是“听众型”。“读者型”的领导喜欢看书面报告，而“听众型”的领导则喜欢听口头汇报，所以在汇报工作时，首先要了解上级领导的特点，以便投其所便，这样做的目的并不是为了讨好上级，而主要是从工作的效果出发，以最有效的方式和上级主管询信息。

一般来说，性格外向，善于交际的领导往往是“听众型”的，他们反应迅速，思路敏捷，喜欢用对话的形式获取信息，不但通过语言，而且能够从对方的情绪中洞察其意图，对于下级来说，这种领导往往比较难应付。口头交谈的一个最大优点就是听者可以发问，因此下级在汇报前对对方有可能提出的问题最好做好准备，这颇有点像研究生的论文答辩。无论什么样的领导，都不会喜欢漫无边际，杂乱无章的汇报，所以汇报者应尽量紧紧扣住所要阐明的中心问题以简单明了，

有条理的语言让上级了解到问题的实质。在此之后，领导对什么地方不清楚，或者感兴趣，自然会发问，其他细节看有必要则可在回答问题时说明。领导者一般都是大忙人，这样做可以大大节约时间。在汇报过程中，切忌罗列太多琐碎的数字，如果需要用数据资料说明问题时，则应注意选择最重要最能说明问题的数字，因为再好的脑袋也不可能在规定时间内消化大量数据。一个数据的单独存在是毫无意义的，许多数据的组合和排列才有意义。数字的对比说明事物之间的关系，数字的排列说明事物发展的趋势，当人们把握了这些关系和趋势之后，数字的存在就没有意义了，就像学会了走路就可以扔掉拐杖一样。虽然，领导者需要了解的正是这类“关系”和“趋势”，而不是数据本身。所以，汇报者应把分析数据的工作留在家里去做，而在汇报中只拿出分析的结果或结论就行了。如果领导者发问，再根据情况将具体数据及分析过程提出来。不过在列举数据的时候一定要明确，表现得信心十足，斩钉截铁，而不能犹犹豫豫，含含糊糊，尽量避免“大概”、“估计”、“可能”之类的词，这将给上级留下不良的印象，另外一点需要注意的是汇报的问题要有顺序，轻重缓急有所侧重，一般原则是先讲最重要的事情，然后再讲次要的，先谈结论，然后补充论据。作为上级了解情况的普遍心里，都是希望首先知道下属企业取得的最重大成绩和存在的首要问题，而几乎没有希望从次要问题入手的。

在通常情况下，性格内向、喜欢思索的领导往往是“读者型”的，他们喜欢书面报告形式，因为文字材料可以反复阅读，仔细研究，同时书面的报告比口头汇报更加洗练，明确，易于理解和分析。不过即使“读者型”的领导其习惯特点也往往有很大差别。有的人喜欢提纲携领，面对这样的领

导，起草报告应该精练，高度浓缩，有条理地用结论搭成一个骨架，至于论据，具体资料，即骨头上的“肉”，可以以附件或补充材料的形式，附在主报告之后，领导认为需要则可供其翻阅。有些领导喜欢琢磨推敲，希望根据第一手资料自己得出结论或做出判断。面对这样领导，报告应该详细周密，要有充分的数据；汇报者也可以对资料进行分析，并作出自己的结论，但结论最好放在后面，供领导参考，以免造成先入为主的效果。这种报告往往比较难写，因为篇幅较长，在起草时首要注意的是条理清楚，同时资料和数据分类要规范化。

从汇报者的角度出发，口头汇报的优点是在让上级主管了解了企业经营状况的同时也让其了解了企业主管本身。交谈中存在着信息反馈，可以及时调整双方的信息误差，有利于上下级的相互沟通。我国有很多基层企业出身的领导人，就是在接待上级视察汇报工作时被提拔上去的，如中央的王兆国，广东的叶瑾海，都是这种情况。口头汇报的缺点是汇报者处于被动地位难以应付，如果准备不周，很容易出现意外的失误。而书面报告相反，口头汇报的这一缺点恰恰衬出了它的优点，这就是汇报者处于主动地位。由于缺乏反馈，信息是从汇报者一方向上级领导者一方单方面输出。一方面，报告的起草者可以有充分的准备，另一方面他可以对上级领导的判断施加较大的影响。同样，书面报告之短又恰是口头报告之所长，上级领导虽可通过书面材料了解企业经营状况，但他却很难通过这几页纸判断企业家本身的水平和素质，而由于缺乏信息反馈，使上下级之间了解不像口头汇报工作那样方便，直接。

在很多情况下，上级领导的风格和特点并不明显，无论