

企业管理者 的修养

The title is set against a dark green background. The characters '企业管理者' are on the top line, and '的修养' are on the bottom line. To the right of the top line is a decorative floral motif. Below the top line and to the left of the bottom line is a long, horizontal decorative floral border.

李少宇 崔新桓著

四川省社会科学院出版社

企 业 管 理 者 的 修 养

李少宇 崔新桓 著

四川省社会科学院出版社

一九八五·八·成都

责任编辑：王 青

封面设计：唐传东

企业管理者的修养 李少宇 崔新桓 著

四川省社会科学院出版社出版

四川省新华书店发行 四川新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张：6.75 字数：150千
1985年8月第一版第一次印刷 印数：1-16,000册

书号：4316·26

定价：1.00元

实践中提出的一个重大课题

(代序言)

刘 茂 才

八十年代的中国，正在朝着党的十二大确定的奋斗目标，为建设有中国特色的社会主义，坚持在改革中开拓前进。党的十一届三中全会以来短短的几年中，在社会的政治、经济生活中，新章法、新制度不断地得到确立，陈旧过时的东西正在不断破除。有人把我国这个改革和创新的浪潮，用“锐意改革，励精图治”来加以概括，是很有道理的。

改革就是要调整那些不适应生产力发展的生产关系和上层建筑，解放社会生产力，促进经济的发展；图治就是要治理好国家、治理好地方、治理好企业。措施之一，就是要提高干部的管理水平。新中国成立三十多年来，在经济发展的历史上虽然出现过“左”的错误，但由于全党和全国人民的努力，仍然建立了一个相当强大的工业基础，形成了一个独立的比较完整的工业体系。现在，全国已经有三十五万多个企业，其中大中型企业就有四千多个。但是，经济管理的水平很不平衡的。有少数企业管理水平比较高，据有关部门统计，在我国工业企业中，有20%的企业经营管理水平比较高；有50%的企业经营管理水平处于中间状态；还有30%的企业，经营管理还没有走上轨道，经济效益还相当差。目前还有15%左右的企业亏损。固然亏损的原因很多，但管理水

平低无疑是一个重要的原因。

我国企业管理水平落后，有历史的原因，也有现实的原因。从历史上讲，我国解放前是个半封建半殖民地社会，资本主义很不发达，直到解放前夕，现代工业只占国民经济生产总值的17%。官僚资本主义是一种买办的、封建的资本主义，是依附于帝国主义的，从它的本质来说，是排斥科学管理的，在经营管理上有相当浓厚的封建色彩。民族资本主义虽然在当时是进步的，也采取一些科学管理的方法，但是它很脆弱，只占当时全部工业资本的三分之一，大多数又是规模狭小、技术落后的企业，在采用科学管理上有很大的局限性。我国解放前工业落后，管理落后，说明了在管理上，我们历史的起点就比较低。同时，我们还应该看到，我国历史上长期的封建统治，对人们思想上、文化上有深刻影响，旧传统和自给自足的宗法思想、小生产的习惯势力束缚着人们的思想。这种历史的状态，对于我们今天的管理，造成了多方面的影响。

从现实来讲，解放后我们在改造原有工业和建设大批新工业的过程中，把解放区办军需民用企业的成功经验同现代工业企业的新型管理相结合，不断总结自己的成功和失败，吸收国外的先进管理经验，在企业管理上已经摸索、创造、积累了不少适合我国情况的、行之有效的、能够取得实际经济效益的好经验。但是，林彪、“四人帮”利用我们经济工作中一些“左”的错误，把错误的理论和口号接过去加以恶性发展，鼓吹企业管理“要抓上层建筑领域的革命”，企业管理要讲领导权，讲路线，讲阶级斗争，从根本上取消了企业生产管理、技术管理和财务管理，不仅破坏了企业的正常管理，而且也破坏了生产力的发展，把我国国民经济弄到十分

困难的境地，根本也就无什么经营管理可言了。

粉碎林彪、“四人帮”后，经过拨乱反正，整顿企业，中国的企业管理者在企业管理上取得了很大成绩。但是，我们应该清醒的看到，我们整顿验收的企业，带有很大的恢复性，³即使验收合格的企业，在企业管理上也只是恢复到历史最高水平，也不过就是六十年代的管理水平，仍然还没有跳出传统管理的圈子，就是有些企业开始试行了一些现代管理的方法，也还带有探索性质，这与我们今天搞现代化建设相比，与工业发达国家的管理水平相比，还有很大的差距。同时，我们现在正处在一个新老交替的新时代，一大批老企业家都退到了二、三线，一代新人正在被历史推上企业管理的舞台，在这一代新人中，相当部分是技术干部，他们在从事经济管理过程中，需要一个知识更新和再学习的过程，在这个过程中，只有加强经营管理的修养，才能提高自己作为管理者的素质。

在这个新的历史转换时期中，李少宇、崔新桓同志合著的《企业管理者的修养》一书出版了，这肯定是一件好事。这本书用比较通俗的语言，从我们新时期的新特点出发，提出了管理者的新任务，系统的论述了管理者应当具有的素质和能力，以及怎样加强和提高自己管理能力的修养，怎样使自己的工作效率提高一步，怎样开发和使用人才，等等。我想，这对于我国新一代企业家增强管理能力，提高自己的经营管理素质，是大有好处的。尽管这本书还不够完善，在一些问题上分析还不够透辟，但内容还是丰富的，文字也还生动，作为一个社会主义的管理者，读一读这一本书，是可以从中得到启迪的。

一九八五年元月二十三日于成都

目 录

实践中提出的一个重大课题 (代序言)	刘茂才
--------------------------	-----

第一章 新时期管理者的新任务	(1)
----------------------	-----

第一节 新时期的主要任务	(1)
第二节 新时期的基本特征	(9)
第三节 新时期管理者的历史责任	(16)

第二章 管理者的品德和素质的修养	(22)
------------------------	------

第一节 管理者的品德规范	(22)
第二节 管理者的素质和能力结构	(27)
第三节 管理者素质和能力的培养	(36)

第三章 管理者的能力修养	(42)
--------------------	------

第一节 管理者应当考虑些什么	(42)
第二节 管理者如何发现问题	(53)
第三节 革新使管理者生命之树常青	(71)
第四节 做好有效的决策	(80)
第五节 调动下级积极性是管理者的职责	(90)

第四章 管理者对人才的开发和使用	(113)
------------------------	-------

第一节 要十分重视人才的品德	(113)
第二节 要善于发现人才	(118)
第三节 积极努力地培养人才	(134)
第四节 正确合理地使用人才	(149)

第五章 管理者工作效率的修养……………(164)

第一节 效率是管理者的生命…………… (164)

第二节 正确认识和安排自己的时间…………… (180)

第三节 提高会议的有效性…………… (188)

第四节 善于运用他人的智慧解决问题…………… (196)

后 记 …………… (206)

第一章 新时期管理者的新任务

在我国国民经济发展的历史上，1978年12月召开的党的十一届三中全会，具有重大历史意义。在这次会议上，党中央提出了把党的工作重心转移到实现四个现代化上来的指导方针，从而把我国社会主义经济建设引上了一个新的发展时期。在这个新时期里，作为社会主义企业的管理者，弄清它的特点和任务，明确在实行厂长（经理）负责制的新条件下自己的历史责任，逐步地使自己从传统的经营管理迈向现代化的经营管理，提高自己经营管理素质，以适应企业内部的改革和外部环境的变化，就显得特别重要。

第一节 新时期的主要任务

党的十二大提出，在新时期的总任务，就是要在本世纪末实现工业、农业，科学技术和国防的现代化。对社会主义工业企业的管理者来讲，根本的任务就是要实现我国工业的现代化。

所谓社会主义工业现代化，就是通过发展科学技术，采用先进的技术手段和科学管理方法，把工业建立在当代世界科学技术的基础上，使各项技术经济指标达到当代世界先进水平的过程。因此，工业现代化是一个世界性的概念，它的

内容，就世界范围来说，在一定时期具有统一的规定性。同时，工业现代化又是一个历史性的概念，随着科学技术的进步，在不同的历史阶段，又具有不同的内涵。

现在，世界各地对现代化的标志说法很多，诸如按人口平均的国民生产总值、国民收入、劳动生产率以及采用尖端技术，等等。这些标志从不同角度反映了现代化的水平，无疑是正确的。但是就结合反映一个国家的工业生产面貌来讲，都有不足之处。因此，作为社会主义国家，在经济发展的新时期，工业现代化的标志应该包括以下几个方面：

一、劳动资料的现代化。大家都知道，劳动资料是人类征服与改造自然的强大武器，它不仅标志着社会生产力的发展水平，也反映出社会生产方式的性质。正如马克思在《资本论》一书中指出的那样，“各种经济时代的区别，不在于生产什么，而在于怎样生产，用什么劳动资料生产。劳动资料不仅是人类劳动力发展的测量器，而且是劳动借以进行的社会关系的指示器”。^① 社会生产的变化，首先是从劳动资料，即生产工具，机器设备变化开始，生产工具发展了，进步了，社会生产就发展了。因此，劳动资料的现代化乃是工业现代化的首要标志。

二、技术密集型工业部门的增多。科学技术的进步及其在工业中的广泛运用，不仅影响到原有工业部门的生产过程，而且也势必引起工业部门结构的变化。从历史的角度来考察，早期出现的工业，一般都是从纺织、煤炭、钢铁等所谓传统工业开始的。这些工业虽然也有一些先进的机器设备，但大都集中了较多的劳动力。随着科学技术的发展，出现了石油化

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷第204页。

工、合成材料、电子计算机、原子能、宇航工业等新兴工业部门。这些工业部门用人少，但需要的科学技术的知识多，集中了高度的科学技术成果，被人们称为技术密集型工业。同时，许多传统工业部门经过技术改造后，不断转化为技术密集型工业。技术密集型工业由于集中了当代高度发展的科学技术成果，不仅能够进行许多传统工业所无法进行的生产活动，大幅度提高劳动生产率，而且能够极大地扩大生产领域，生产新产品、新材料。所以，在一个国家，或一个工业部门内，技术密集工业和企业增多，比重提高，代表了现代科学技术成果的新兴工业部门的不断出现，也是工业现代化的重要标志。

三、职工的科学文化水平和专业知识的普遍提高。邓小平同志说：“今天，由于现代科学技术的日新月异，生产设备的更新，生产工艺的变革，都非常迅速。劳动者只有具备较高的科学文化水平，丰富的生产经验，先进的劳动技能，才能在现代化的生产中发挥更大的作用。”^①现代科学技术在工业中的广泛运用和不断发展，不仅要求工业职工必须具备高等的科学文化水平和精湛的专业知识，而且还要引起工业企业职工构成的变化，也就是说，在整个工业人员中，技术人员的比重将不断上升，直接生产工人的比重下降；白领工人（从事脑力劳动者）的比重上升，蓝领工人（从事体力劳动者）的比重下降，在管理人员中，具有专业管理知识的有效管理者的比重会迅速增加，非专家的职员的人数将大大下降。

四、主要技术经济指标达到当代世界的先进水平。工业现代化意味着我国工业生产能力的高度发展，工业主要技术

^①邓小平：《在全国科学大会开幕式上的讲话》。《邓小平文选》第85页。

经济指标要求达到当今世界的先进水平，既是工业现代化的结果，也是工业现代化的标志。在技术经济指标当中，主要工业品产量、劳动生产率、主要原料和能源的消耗、资金占有、先进机器设备的自给率等占有重要的地位。特别是先进机器设备的自给率是具有标志性的指标。因为自己能够大量生产先进的机器设备满足本国需要乃是建立以应用先进技术为特征的独立工业体系所必需的。

五、工业管理的现代化。现代工业是广泛应用现代科学技术成果的高度社会化大生产，各部门和企业之间的联系特别密切，管理十分复杂，它要求有一整套能和它相适应的现代化管理，否则先进的技术装备也难以发挥作用。管理现代化内容是很广泛的，就其基本方面讲，应包括管理体制的合理化，生产组织的合理化，管理方法的科学化，管理人员专业化和广泛采用电子技术作为管理手段。管理现代化既是工业现代化的客观要求，又是工业现代化的标志。

以上所述五个方面，既是工业现代化的标志，又是工业现代化的内容。在工业现代化中劳动资料的现代化是核心，其他几项都是由此派生出来的。只有把这些方面结合起来去衡量工业现代化的水平，才能全面地了解和掌握工业现代化的进程。

工业现代化是我们国家建国以来最先提出来的战略目标。但是，真正把党的工作重点转移到四个现代化上来，还是党的十一届三中全会以后，到了党的十二次全国代表大会，才对实现四个现代化的战略目标、战略重点、战略措施进行了全面部署，从而形成了一套完整的实现四个现代化的纲领。

社会主义企业的管理者，不仅要弄清楚新时期要实现工

业现代化，而且要明白怎样才能实现工业的现代化。

按照我们党十二大提出的战略目标，从我国现实的情况出发，实现工业化的战略措施是：

一、开拓国内市场，同时利用国际市场

社会主义社会还存在商品生产和商品交换，因而市场问题就成了工业发展的重大问题。

我国是一个大国，又是社会主义国家，这就决定了我们必须依托国内市场。因为我国的工业发展，不能建立在掠夺殖民地的基础上，也不能建立在接受奴役性的贷款和技术援助的基础上。我国工业现代化需要的资金、原料、设备，都应该首先依赖国内市场。为此，必须充分发挥我国人民的智慧和力量，充分利用我国的丰富资源，在大力发展生产的基础上，保证我国实现工业现代化对于资金和物质的需要。我国国土辽阔，人口众多，潜在的国内市场很大，只要大力发展工农业生产，增加国民收入，就会不断扩大国家积累和提高人民的购买力，为工业品的销售市场开辟广阔的道路。当然，国内潜在的广阔的市场能否充分利用，还取决于工业品的适销对路。为此，就要求合理调整工业部门结构，按照市场需要来安排工业产品的花色品种、生产规模和发展方向，大力发展消费品的生产，并使重工业要为国民经济各部门尤其要为农业和轻工业以及交通运输业提供先进的技术装备和原料、能源，又能生产一定数量的消费品。

立脚、依托国内市场，并不意味着闭关锁国，关起门来搞建设。由于现代科学技术的进步和社会化大生产的发展，国与国之间的经济合作和技术协作的联系正在扩大和加深，从而各国之间的经济和技术合作交流已日益成为普遍现象。我国还是一个发展中的国家，生产力还不够发展，科学

技术同发达国家比较，还有一定的差距。因此，为了实现我国工业现代化，还应该从国外市场上积极引进一些适合我国国情的先进技术，购买一些我们还不能生产的特殊原材料，积极利用国外的一些资金作为建设我们工业化资金的补充。同时，积极组织国内企业拓展国际市场，扩大对外贸易。这样，我们就应该随时掌握和了解国际商品市场和金融市场的行情和动向，选择有利于我国建设的贷款方式和贷款条件，用比较优惠的价格引进我国所急需的技术、设备和其它工业品。与此同时，充分发挥我国具有丰富资源和具有传统技艺等优势，积极组织出口产品的生产和外销，并使出口产品向深度加工发展，以便取得更多的外汇，增加我国的外汇支付能力。

二、依靠国内积累，同时利用外资。工业现代化是一个宏伟的事业，需要大量的资金。任何国家在经济发展过程中都几乎会遇到资金积累问题。由于社会制度、国际环境和国内经济条件的差别，各国解决资金问题的途径往往是很不相同的。在世界各国中，除了少数国家靠掠夺殖民地之外，一般解决资金来源有四个渠道，即税收、利润、储蓄和国外信贷。前三个是靠一个国家内部积累，最后一个是靠外部来源。社会主义制度决定了我国工业现代化应该主要靠内部积累。随着社会生产力的发展，国内市场的开发，在积累率不高的情况下，通过生产的扩展、经济效益的提高，使积累的绝对额不断扩大，将是增加资金的主要来源。这里，值得特别指出的，是农业经济的发展对积累资金有重大的作用。同时，还要看到，我国工业已经具有了相当的物质技术基础，但在生产技术、经营管理、经济效益等方面，同发达国家比较，都还存在很大的差距。国内各地区、企业之间也存在着不平衡

的状况。这种差距和不平衡的状况，就是我们挖潜力并从中取得积累资金来源的所在。我们必须对现有企业推行各种经济责任制，使之改善经营、提高企业的素质，为国家增加积累。在发展生产，增加国民收入的基础上，要加强财政和税收管理，运用各种经济杠杆，通过各种渠道，把分散的资金集中起来，用于现代化建设。在既定的资金数量下，改善资金运用就等于扩大了积累的来源。因此，必须改善固定资产投资管理，提高投资的经济效益，降低资金占用系数，使有限的资金发挥更大的效益。

积极地利用国外资金，对于我国工业现代化也是不可缺少的。在社会主义建设的资金来源上，我们主要依靠内部积累，但也要积极利用国外资金，补充我们建设资金的不足。从我国实际情况来看，利用外资的程度，决定于我国的偿还能力、配套能力和消化先进技术的能力。要提高偿还能力，就要大力发展创汇率高的工农产品，扩大出口。与此同时，还要积极发展我国的旅游事业和其它创汇事业，以换回更多的外汇，加速我国工业的现代化进程。

三、开发和合理利用资源。自然资源是实现工业现代化的重要物质条件。我国是人口众多的大国，又是社会主义国家，如果我们不把实现工业现代化建立在充分利用我国自然资源的基础上，而依赖于外国，不仅现代化难于实现，即使现代化有所发展，也难于巩固，国际上经济形势一有动荡，就要受到重大影响。因此，积极开发和合理利用我国的自然资源，具有重大的战略意义。

四、推进科学技术进步，在采用当代先进技术的同时，使各种不同层次的技术并存。积极推进技术进步是我国经济振兴的根本保证，也是我国

实现工业化的关键。赵紫阳总理指出：“经济振兴必须依靠科学技术进步，这一点，应该作为今后经济建设的一条基本指导思想肯定下来，先进的科学技术一旦应用于生产实践，就是强大的活跃的社会生产力。这是马克思列宁主义、毛泽东思想的一条基本原理”。^①因此，要实现我们党提出的在本世纪末的宏伟战略目标，就需要依靠科学技术进步，将来向更高的目标迈进，仍然要靠科学技术的进步。我们可以说，无论是建设新厂和改造原有企业，无论是大型企业和中小企业，都应该力争技术进步。只有积极推进先进的科学技术，才能振兴国民经济，缩短我国同世界发达国家在经济技术方面的差距。采用当代世界最先进的科学技术是我们管理者的要求和愿望，因为他代表了我国工业的未来，对于我国工业现代化有着深远的影响。但是，由于我国生产力水平较低，不可能设想在一切工业部门和企业都同时采用最先进的科学技术，而只能从我国实际出发，区别不同情况，有重点、有步骤地进行。我们要集中一定的财力、物力在某些重要部门和骨干企业尽先采用最新技术，因为这些部门和企业是迅速发展经济的关键。而大量的一般企业，特别是中、小企业，则应在力争不断提高技术水平，提高经济效益的思想指导下，依据自身的条件，采用不同水平的生产技术。这样，既可以充分利用各地区、各部门的人力、物力和财力的条件，充分发挥现有企业的积极作用，又能充分利用我国的丰富人力资源，使更多的劳动者能够尽其所能，参加工业生产劳动，为社会创造财富。

五、在进行必要的新建的同时，充分发挥现有企业的作用

^①赵紫阳：《经济振兴的一个战略问题》，《人民日报》1982年10月27日。

用，走以内涵扩大再生产为主的道路：在一个国家工业化的初期，由于经济基础薄弱，工厂很少，工业生产的发展主要靠新建企业，亦即走外延扩大再生产为主的道路是正常现象。当工业已有一定基础之后，工业生产的进一步发展则主要依靠充分利用原有企业，改进技术，更新设备，改善经营管理来提高经济效益，使生产的发展由粗放型走向集约型方式，即走以内涵扩大再生产为主的道路。这是工业发达国家历史所证明了的一般规律。

六、调整生产关系，改革不合理的经济管理体制，促进工业的现代化。工业现代化的实质在于迅速发展生产力。所以，必须对不适应生产力发展的经济体制进行改革。这将对生产力的发展起着巨大的作用。

第三，调整国家和企业的关系。真正做到按照现代化生产的要求，按照计划经济和商品生产的特点，来调整国家和企业之间，企业和企业之间，在生产、交换、分配、消费几个环节上的相互关系，使企业成为相对独立的，责权利相结合的商品生产者，做到宏观决策集中化，微观决策企业化，发挥各方面的积极性，促进我国工业的迅速发展。

第四，改革地方割据和部门割据的管理体制，生产力发展要求对生产关系的某些环节进行调整，对不合理的经济管理体制进行改革，才能顺利推进我国工业的现代化。

第二节 新时期的基本特征

社会主义企业的管理者在明白了新时期的基本任务之后，还要弄清楚由这个基本任务所决定的这个新时期的基本特征。这些基本特征概括起来就是：效率是生命；时间是金钱；