

国有企业管理漫谈

● 赵连军 著

辽宁大学出版社

目 录

前 言

1. 爱因斯坦告诉我们——中国公有制占主体，
国有企业的支柱地位不会改变 (10)
2. 资本主义也不行——社会主义制度随着不断的
自我完善，必将显示出更大的生命力 (16)
3. 现实呼唤国有企业家——把梦想变成现实的
人 (23)
4. 搞行业要有专业证明——当“企业家”也应
“持证上岗” (30)
5. 人无远虑必有近忧——企业一把手应把目光
放得更远些 (37)
6. 爱情是文学永恒的主题——管理是企业的生
命 (44)
7. 大千世界古今发展无奇不有——企业管理，
不可能有统一固定的模式 (51)
8. 体育比赛用法规场地竞技——企业管理要善

- 用机制管人 (57)
9. 把失误化作机遇——要善于利用机会抓企业管理 (64)
10. 强化管理——企业永恒的主题 (71)
11. 强化管理——管理者首先要管好自己 (78)
12. 强化管理——不断向科学化规范化迈进
..... (86)
13. 决策管理、管理决策——企业管理者的必修课 (93)
14. 从周恩来“化缘”想到——企业管理要形成凝聚力 (101)
15. “只要头头不挥霍，咱们天天多出活”——企业管理者要有人格力量 (108)
16. “孔明贪财而亡西蜀”——企业家要善于明辨是非，搞好企业文化建设 (115)
17. “貂蝉手大，能托汉室江山”——企业管理要善用人一技之长 (122)
18. 让制度从墙上走下来——让干部从会海中走出来 (129)
20. 社会急需企业提高经济效益——企业急需能工巧匠确保产品质量 (144)
21. 袁勤生的“开明管理法”告诉我们——企业管理核心是调动人的积极性 (152)
22. 把人当作“人”来研究——再谈企业管理的

核心是调动人的积极性	(160)
23. 调动人的积极因素——企业基层工作也要有主动性	(170)
24. 正确协调处理各种各样的人际关系——企业管理的无形资产	(177)
25. 礼尚往来——搞好人际关系的秘密武器	(186)
26. 作好思想政治工作——发挥企业管理中的“O 型血”作用	(193)
27. 中国最后一个人民公社告诉我们——金钱不是“管理”的万能钥匙	(202)
28. 发挥国有企业的本质优势——把职工主人翁地位落到实处	(210)
29. 强化财务管理——抓住企业经营管理的龙头	(218)
30. 桶式管理告诉我们——企业物资管理工作要从高处着想、从低处做起	(226)
31. 不受监督的权力必然走向腐败——国有企业管理必须建立健全监督和约束机制 ...	(233)
结束语	(240)

前 言

毛泽东在《中国革命战争的战略问题》一文开宗明义地指出：

“战争的规律——这是任何指导战争的人不能不研究和不能不解决的问题。

革命战争的规律——这是任何指导革命战争的人不能不研究和不能不解决的问题。

中国革命战争的规律——这是任何指导中国革命战争的人不能不研究和不能不解决的问题。”

毛泽东是在中国革命战争时期，把马克思列宁主义真理同中国革命实际紧密地相结合，创造丰功伟绩的大师、革命领袖。今天，我们继承他的未竟事业，在社会主义初级阶段，建设有中国特色的社会主义，充分解放生产力，大力发展生产力，创造出比“超过非常革命作用”的资产阶级所创造的更多的物质财富，到消灭剥削、消除两极分化，最终达到共同富裕。这就是马克思列宁主义、毛泽东思想发展到当代的核心内容，这正是当今社会主义向共产主义发展的过程。

把毛泽东同志当年的说法用到今天，是不是可以这样解释：

搞企业管理的规律——这是任何领导企业的人不能不研究和不能不解决的问题。

搞中国企业管理的规律——这是任何领导中国企业的人不能不研究和不能不解决的问题。

搞中国国有企业管理的规律——这是任何领导中国国有企业的人不能不研究和不能不解决的问题。

搞管理，中国人并不外行，一部《红楼梦》堪称中国古代的“管理经”。王熙凤堪称高级管理师。可悲的是，这位创造出“管理经”的高级“管理师”并没有把大观园管理得兴旺发达起来，而是以衰败告终。可能是这个原因，她的“管理经”和管理职称，没有得到中国后人认可，其负作用甚至影响到全中国。在她之后，中国的管理越来越散，简直成了一盘散沙，散到了任人宰割、集聚不起来的地步。所以中国人早已无人钻研《红楼梦》中的“管理经”了，而是去研究他的历史作用，甚至有人把它当作专谈男欢女爱的粉色或黄色书籍了。至于那位王熙凤，早作为刁钻古怪的封建地主顽固不化的卫道士成了众矢之的。总之，在国人看来，说《红楼梦》是“管理经”简直是无稽之谈。现在讲经济承包责任制，有人戏称发明人是王熙凤，多数人也是听了一笑了之，无人多想，更无人刨根追底。有人说，日本人经济腾飞，是很多日本的企业界人士学了《红楼梦》的结果，大多数中国人听了不是当作笑料，就是置若罔闻。没有一个去日本的人替凤姐讨专利。即使

有些人去日本进行了考察，认识到了“红书”中的管理在日本确实起到了不小的作用，但中国毕竟时过境迁，再从国外进口也十分困难，远非西方的几个苍蝇蚊子飞进来那么容易了。本人不是复古主义者，也不是崇洋媚外的行家，但我总觉得，古人给我们留下来的有用的东西，我们还是利用起来才好，洋人比我们先进的东西我们还是拿来为我们所用为好，我们总不能从吃野果穿树叶的人之初开始实践吧！当然必须从今天的实际出发，借鉴古人借鉴洋人，当然不能一切照抄照搬，那样会弄出堂·吉诃德式的笑话，王熙凤绝对管理不了今天的现代化企业。

近年来，到过西方先进国家参观考察的政府官员、企业厂长经理，多数人对它们的管理赞不绝口，有些人就猫下腰来，从实处小处抓起，把人家的管理经验同自己的管理实际相结合，逐渐使我们的大批企业加入了世界先进行列，这些人功不可没。可有些人回来后不是大吹一通别人如何先进，就是到处散布自己身边的领导、专家、工人这也不行、那也不行，就他自己行，还无用武之地，就像阿Q摸着了尼姑的脸自己欣赏着接触到了异性的荣耀，躺到土谷祠心安理得地睡大觉去了。至于社会的改革开放似乎与他无关了，这是非常不可取的。

企业管理，社会管理，应该说从人类进入原始社会就开始了。尽管人类之初，人猿揖别，人们的智慧无

比低下，他们茹毛饮血，构木为巢，刀耕火种。人类没有定向的活动目标，每个人都各行其是。可是在战胜天灾抵抗野兽，为了共同的生存，也必须组织起来。通过管理，尽管是简单的管理，才不至于使人类灭亡。必须承认这种虽是最简单的管理，也为人类生存下来，为今天的人类盛世做出了不可磨灭的贡献。

西方发达社会的现代管理，是在他们同原有的旧的管理机制进行数百年流血的、不流血的，合法的、非法的，成功的、失败的，自觉的、不自觉的，反复的实践才固定下来的。即使这样，他们的管理模式，有汇集着人类自古以来成功的经验，为人类仍在做出巨大贡献的一面，也有桎梏人类社会的发展，给人类带来痛苦甚至灾难的一面。我们在学习的时候，必须结合我们的实际，学其长，避其短。我想，日本人学习《红楼梦》的管理方法，也不是一口吞下的，而是经过消化、取精去粗，结合他们的实践而发展起来的。

马克思主义创始人，为人类通向理想境界开辟了道路，但理想境界的实现，必须靠全人类的共同奋斗。马克思主义创始人所设想的社会主义和共产主义，是在“起过非常革命作用的资产阶级”创造了非常发达、非常丰富的物质财富之后，由于生产关系的不适应，而把社会发展引向了“死结”，其掘墓人将在那样的基础上通过武装夺取政权，建设起他们设想的社会主义和共产主义。必须承认，他们的设想是人类社会发展

的必然。

可是，没等“起过非常革命作用”的资产阶级把他们的社会财富完全创造出来，而后把社会发展引向了“死结”。相反由于后来全世界发展的不平衡，不发达国家和地区的穷困和矛盾激化，却给比较发达的资本主义国家的生产资料的私有制和社会化的大生产的无法解决的矛盾，找到了缓解的可能。发达的资本主义乘机把矛盾转移到了不发达的落后地区，使不发达的国家和地区的矛盾更激化了，于是他们原来的不可调和的矛盾缓解了，他们的灭亡缓解了。被他们激化了矛盾的不发达国家和地区的先进分子和广大人民群众，首先拿起了马克思主义的武器起来斗争，转移矛盾嫁接革命。结果马克思主义美好的理想境界，在缺少雄厚的物质基础的不发达地区和国家实现了。这种矛盾的转移和嫁接，这种缺乏雄厚物质基础的“理想境界”的实现，为以后理想境界的继续发展埋下了使善良的人们预想不到的隐患。

当胜利后的人们按照马克思主义创始人所设想的方案去建设理想境界的时候，开始由于刚刚解放出来的巨大生产力的积极性所起的作用和相适应计划经济，极大地推动生产力的发展。但是，当这些积极性的能量发挥差不多的时候，“转移”和“嫁接”时埋下的“隐患”开始慢慢地发挥作用了。首先发现这种模式的发展速度并不像人们想象的那么快，后来发现离竞争

的对手的距离越来越远了。当人们怀着虔诚的心情，怀着极大的热情，克服了难以想象的困难在原地转了好多圈以后，抬头才发现了“此路不通”。就像资产阶级自觉不自觉地转移了矛盾、缓解了死点，而发展下来一样。就像战死在巴黎公社社员墙下的公社社员也不会想到，在他们倒下不到一个世纪，他们的幽灵便传遍了全世界并统治了地球三分之一的人类一样，人们在感情上更接受不了这样的事实。第一个自以为进入了理想状态上的人们，一夜之间变了样，返回到了他们不可想象的地步。一时间人们似乎觉得社会主义共产主义的理想状态变得十分遥远了，模糊了，不像在低头实干“转圈”时那么“心中有数”而惊慌了，不知所措了，无所适从了。等人们从“想不到”从“惊慌”从“不知所措”从“无所适从”中慢慢地清醒过来，再回过头来逐步地清理思路，总结经验反省时，才发现是当初的“转移”埋下的祸根。社会发展，进入社会主义共产主义理想境界，不可能超越“大力发展生产力”这个阶段，于是人们重新理解了马克思主义原理，重新发展了马克思主义这一原理。风雨过后，马克思主义科学的常青之树，生命力更强了。中国共产党的社会主义初级阶段，建设有中国特色的社会主义，以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放。一个中心，两个基本点，就是马克思主义常青之树上在新时期生长出来新枝绿叶、鲜花硕果。

在这个理论指导下，中国单一计划经济成分派生出了多种经济成分竞相发展。在这种发展了的社会环境下，作为国家经济支柱的国有企业，特别是大中型国有企业，越来越不适应新形势的发展了。于是，改革迫在眉睫，强化管理增加内部约束机制刻不容缓。于是，研究国有企业管理的新规律，成了党和国家工作议事日程中的大问题，成了任何国有企业领导人不能不研究和不能不解决的极其迫切的问题了。

国有企业管理问题，必须坚持四项基本原则，必须坚持一个中心两个基本点，必须集人类一切古今中外的先进管理方法和经验，为我们所用。总之，必须适合中国的国情，走出解放生产力，发展生产力的道路，进而消灭剥削，消除两极分化，达到最终共同富裕的目的。实现这样目标，并不比二万五千里长征、八年抗战、三年解放战争、抗美援朝容易。从矛盾往往都集中到内部，甚至常常集中到我们每一个人身上看，我们总不能自身从肉体上把自己消灭一半，留下一半吧。思想在斗争中提高，制度在改革中不断完善，甚至比当年的炮对炮、枪对枪的明显对阵的斗争更难。正因为这样，正因为难才使当今成为人才辈出的时代，只要我们坚持党的路线，我们就会把由老一辈革命家拉开序幕的新中国历史舞台的戏唱得更好。

笔者1994年1月参加在北京召开的“迈向二十一世纪国际学术研讨会”上，结识一位在中国的国土

上，父母被日本的飞机炸死的美籍华人博士，在谈到我国的国情时满怀深情地告诉我：

“中国要发展，目标是什么？怎样管理。要有一个好的管理教育体系，这是当务之急。中国要想管理好，来源于中国的文化根基。中国有深厚的根基，要反败为胜，要反弱为强。向西方人学习，只能学习有用的东西，为我所用，不能什么都照抄照搬，即使在他们那里是最好的，我们也要看看对我们是否有用。日本人都不是那样，学习西方不是跟着他们走，而是为了超过他们。日本在很多方面超过了美国，就是不跟着美国人走，这是日本人的长处。你发明，我改革，我还是走在了你的前边。

美国人是野人，到处抢、占、霸，发展起来了。日本人是小人，到处偷。日本人团结，他们说日本人没有日奸，不像中国人有那么多汉奸。中国人是君子，有深厚的文化根源，但不要做伪君子、假大空，自我感觉良好。企业要发展，要成功，产品品质越好，价格越低，才能占领市场，立于不败之地。日本国小，在管理中很注重小的方面，管理认真，成果就大。中国大，人不注重小的方面，很散，管理效果不理想。今天美国要向日本人学习，你们要了解，这个世界在变，变得越来越怪，变得越来越小，变得越来越谁也离不开谁了。”

听了博士的话，我觉得他人虽加入了美国国籍，但心还是向往中华民族，希望中华民族强大起来，超

过日本，越过美国。我想这就是海外赤子的深情吧。

搞好国有企业管理，是中国建成有中国特色的社会主义，建立起社会主义市场经济的一步重大举措。要党和国家各级政府的支持和重视，也要全社会的关注，需要靠国有企业的领导、企业家和全体员工的努力拼搏，打几场没有硝烟的“三大战役”。这既要有勇于吃苦、流汗水、洒血水的大无畏精神，还要有注重小方面，认真管理的科学态度和认真精神。描龙绣凤有时要比大杀大砍攻城破阵更艰难，笔者不是企业家，更不是管理权威，漫谈一下国有企业管理，意在尽到国人的匹夫之责，如果能起到抛砖引玉的作用，对国有企业管理多少做出点有益的工作，或稍微引起人们的注意，就达到目的了。

1. 爱因斯坦告诉我们——中国公有制占主体，国有企业的支柱地位不会改变

1938 年底，美国人筹备世界展览会。有人别出心裁地搞了一个花样：把一些文件装入一个坚固的金属容器之中，深埋到展览会工地的下面，地面上立块碑石，上面写着要 5000 年之后，即公元 6939 年把这个容器取出来。为此，美国总统罗斯福亲自打电话给爱因斯坦，要他把“我们时代的思想和感情，告诉 5000 年后的人。”爱因斯坦写给 5000 年后子孙的信全文如下：

我们这个时代产生了许多天才人物，他们的发明可以使我们的生活舒适得多。我们早已利用机器的力量横渡海洋，并且利用机械力量可以使人类从各种辛苦繁重的体力劳动中最后解放出来。我们学会了飞行，我们用电磁波从地球的一个角落方便地同另一个角落互通信息。

但是，商品的生产和分配却完全是无组织的。人人都生活在恐惧的阴影里，生怕失业，遭受悲惨的贫困。而且，生活在不同国家里的人民还不时互相残杀。由于这些原因，所有的人一想到将来都不得不提心吊胆和极端痛苦。所有这一切，都是由于群众的才智和品格，较之那些对社会产生真正价值的少数人的才智和品格来，是无比的低下。

我相信后代会以一种自豪的心情和正当的优越感来读这封信。

同年 5 月，有人写信，求爱因斯坦为他的侄子在美国找工

作，8月8日爱因斯坦回信说：“风华正茂在这里很少有人欣赏，尤其是商人成了国家的圣人。我的意思是说，一种新式袜带比一种新颖的哲学理论更吃香。”关于替侄子找工作的问题，爱因斯坦认为自己虽然大名鼎鼎，但没有什么人际关系，靠名气帮人寻找工作，只不过是增加一点信任的气氛而已。这就是爱因斯坦感受到的美国社会的世态人情。这里，我们没有必要批评爱因斯坦对群众的评价，做为一个人类伟大的科学家，他对科学事业的发展和人类的贡献感到高兴。但同时又对人类社会向前发展中的一些不尽人意的地方无法理解，对人类发展前途感到悲观和担忧。这就是当时人类社会现实生活在这位伟大的科学家头脑中的反映。5000年的百分之一，半个多世纪过去了。当今的人类社会和爱因斯坦写这封信时的人类社会相比，应当说有了很大的发展和变化，但没有什么质的飞跃，使他高兴的科学技术又有了长足发展，如航天、电子、机器人、对撞机、人工胰岛素合成、试管婴儿新技术等，给人们的社会生活带来了不小的变化。可令他担忧的因素也没有减少，商品生产和分配的失控，使人们无法准确预测物价的涨落，全世界每天都不时有企业倒闭，那里的人们还是生活在恐惧的阴影里，生怕失业、遭受悲惨的贫困。生活在不同国家里的人民，甚至同一国家里的不同部族，还时常兵戈相见，互相残杀。由于这些原因引起了人们一想到将来还是安全感少于“不得不提心吊胆和极端痛苦。”一些西方发达国家的人们不时传来自杀的消息就是最好的证明——有些科学技术和管

理比我们发达的西方国家也不是什么都好。

爱因斯坦的信对群众的评价是不可取的，但他提出了一个问题，那就是怎样评价群众，用什么思想来教育群众武装群

众,不断提高他们的才智和品格?是什么原因使社会“商品的生产和分配完全是无组织的。人人都生活在恐惧的阴影里,生怕失业,遭受悲惨的贫困?”是什么原因使“生活在不同国家里的人民还不时互相残杀,一想到将来都不得不提心吊胆和极端痛苦呢?”

其实,答案是现实的,造成这一切痛苦的最根本原因,就是私有制这种东西在做怪,就是社会化大生产和生产资料的私人所有制之间的矛盾造成的。解决这个问题的最终办法,就是走社会主义道路,实现共产主义社会制度,最终彻底消灭私有制。

我说这些,可能有人起来反对,这不是同我们党多种经济成分共同存在共同竞争的政策唱反调吗?这不是给近几年来多种经济成分的迅速发展,给我们社会生活带来的巨大变化泼冷水吗?我想告诉这些朋友,不要不等人把话说完就沉不住气。我衷心拥护党的社会主义初级阶段和建设有中国特色的社会主义的理论,对于这一理论的正确性和对马克思主义的贡献和发展,我已在“前言”中讲得明明白白,正是由于资产阶级利用“矛盾转移”的方法,把本应在发达的资本主义社会世界出生的“社会主义婴儿”投胎到了不发达的国家社会的母亲的腹中诞生了。用这样的带有朝气蓬勃将来的定会叱咤风云给全人类带来幸福的婴儿同一个身患顽症,但吃了“转移”这味“良药”使之暂时缓解发病的成年人去角斗,不管在物质实力,还是在身体素质方面,要想使这个婴儿完全战胜对方,那就是太强人所难了。如果不是带偏心眼儿,那就是无知把问题看得太简单了。就我国国有企业,特别是骨干国有大中型企业来说,如果解除他们身上的那些本来应由社会(或国家)来承

担的沉重包袱，同那些享受各种政策扶植，多方减免负担的非国有企业来竞争，恐怕就是另一种结果了。笔者这里丝毫没有小瞧非国有企业，抹杀它们在当今社会生活中所起的积极作用和给社会人民生活带来的种种贡献。同时，我也深信，一旦国有企业同政府和各方面的关系理顺，随着我国社会主义市场经济机制的不断完善，随着国有企业内部管理机制不断完善和成功，国有企业为建设有中国特色的社会主义事业再展雄风的日子一定会到来。

退而言之，就目前我国国有企业普遍效益不理想的实际情况来看，也是他们在支撑着国家的大厦。据国家税务总局算出的比例，1992年工商税收中，全民国有企业占67%，集体企业占20.5%，私营企业占0.2%，个体户占7.6%，三资企业占4.7%，可见国有企业仍是国家财政的顶梁柱。另据报载，国有企业和非国有企业的产值之比已发生历史性的变化——48比52。但国有企业和非国有企业的纳税之比却为67比24。此外，国有企业那些无法统计的“无私奉献”有谁能统计得出来呢。这两组数字说明了两个至关重要的问题，一是国有企业和非国有企业税收不平等。二是非国有企业有些该交的税都逃掉了。也可以不客气地说，是国有企业勒紧腰带在支撑着国家大厦的同时，还养活着一些靠非法手段从国库中大把大把捞钱的大款大腕过着花天酒地的生活。君不见，就是那些靠非法手段从国库从人民的腰包中大把大把捞钱过着纸醉金迷、花天酒地的生活的同时，有多少手握上百万、上千万、上亿、十亿、百亿人民币的国有企业领导人，还住在十分简单的住所里，在木椅上为企业为国家一分一分地算计呢？他们虽不是统帅千军万马的将帅，但他们在这特定的历史环境中的不