

企业管理学说

李安民 / 著

辽宁民族出版社出版(沈阳市和平区北一马路 108 号)

全国新华书店经销

沈阳新华印刷厂印刷

字数: 150 千字 开本: 850×1168 1/32 印张: 5 $\frac{3}{4}$

印数: 3,800

1997 年 3 月第 1 版

1997 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 李凤山 吕 怡 责任校对: 孙 炜

封面设计: 高 勇 单振勇 版式设计: 文忠实

ISBN 7—80527—840—7/C·1

定价: 19.80 元

李安民／著
□ ANMIN

责任编辑／李凤山 吕 怡
装帧设计／高 勇 单振勇



作者(后排左二)与导师冯玉忠教授(后排右三)及博士生同学合影



作者(后排左四)与导师张今声教授(前排)及博士生同学合影

序

全国政协经济委员会主任 房维中
中国宏观经济学会会长

安民同志要出版一部《企业管理学说》的书,请我作序,很高兴。

企业管理是一门科学,一门大学问。现在许多企业的问题就出在管理不善上面,多发表一些这方面的研究成果,谏述自己的体会和心得,相互切磋,集思广益,大有好处。

对于管理企业,安民同志有他自己独到的见解。他的这部《企业管理学说》突出了一个企业的文化素质和

经营素质。他认为,企业文化不仅仅是提高人的素质的一个途径,而是一种经营境界。他说:

现代企业管理重要的一面是建立企业的文化,把人当做管理的主体,把文化当做管理人和维系企业的最有效的手段。

若从管理者的角度来阐述企业文化,可以这样讲:我们必须创造一个环境,让公司的员工获得安全保障;获得自信与光荣,发挥才能与专长;获得为企业成功而努力拼搏的干劲与动力。这个环境就是企业文化。

他对企业家有严格的要求:

称之为企业家的人必须有以下几个方面的贡献:

a. 是一个重要企业的开拓者、创立者、振兴者,这个企业在其行业领域中具有重大影响。

b. 把企业管理得井井有条,盈利达到投资者的期望,能生产出质量高,价格合适,为消费者欢迎的产品,从而为社会创造价值与财富。

c. 把企业办成培养人、提高人、改造人的学校。

d. 使企业成为新技术、新工艺的研究场所与发源地。

e. 使企业有着自己独特的文化传统与素质,并能融合社会上的文化精华,使之不断发展。

f. 使企业在取得满意的经济效益的同时,又能为社会的文化、教育、体育和一切进步事业做出自己的贡献。

做一个企业家，特别是一个成功的企业家，确实不是一件很容易的事情，因为，通向任何成功的道路都是漫长与艰辛的。不容易并不是说不可能，只要我们朝着上述方面努力奋斗、不屈不挠，其中总有人会得到社会的承认——成为一名真正的企业家。

企业管理说到底是企业领导者的问题，领导素质、领导意识是管理企业的真谛。在这些方面，《企业管理学》一书提出了许多可供参考的经验，如“领导与用人之道”、“企业高级管理者的基本素质”、“企业领导人应有的思想作风”、“领导者的自我修养”等等。

在全面开放的今天，企业管理必须用新的方法，才能适应市场的变化。在本书中，安民同志提出了许多新的理论课题，如“改革与创新——企业生存的主题”；“争取第一——市场竞争的策略”；“转变观念就有希望”；“从认识跨国公司到走向国际化的随想”等。

这部著作不是空泛的理论说教，而是结合企业本身和自身工作实践进行论述，语言简洁明快，很富有感染力。

我愿意把这部书推荐给广大企业管理者。

1996年9月于北京

目录

1	序(房维中)
1	企业管理的哲学思考
25	企业管理的哲学再思考
44	改革与创新:企业生存的主题
62	企业文化:一种经营境界
72	领导与用人之道
84	企业竞争的核心是人才
90	人才是第一资源

94	企业高级管理者的基本素质
99	企业领导人应有的思想作风
103	领导者的自我修养问题
111	做一个称职的中层管理者
128	争取第一:市场竞争的策略
133	转变观念就有希望
136	领导人先要学些什么
139	从认识跨国公司到走向国际化的随想
143	制度比人更重要
146	财务经理的素质与职责
152	经济转轨与社会生态平衡
171	后记

企业管理的哲学思考

一个简单的道理

在我国实行改革开放以前,我们很少谈论关于企业经济效益的问题,因此,也很少谈论什么是企业的管理问题。一个企业如果不注重经济效益,也就无所谓管理的问题,因为管理的主要目的是实现好的企业效益,换句话讲是追求更高、更好的利润。

我国实行改革开放之后,把工作的重点,由阶级斗争转到经济建设上来,并提出要在本世纪末使中

国实现“四化”大业。为此,随着外资的引进和国营企业对经济效益的追求,使我们加深了对企业管理重要性的认识,并且加强了对企业管理的研究与探索。科学与技术的进步和现代工业的快速发展,向人们揭示了这样一条客观经济规律:企业经营的成败之关键,最终取决于经营管理。不论根据官方的或民间的调查材料所显示的证据表明,失败的中小企业中有百分之八十是因缺乏经营管理能力所致。对此,一些有巨大成就的企业家发出这样的感慨:企业的成功,三分靠物质技术,七分靠经营管理。

一个企业就是一个小的社会缩影,它负载着整个人类新旧文化的全部信息。在法律上称企业为独立的法人团体。这个团体由人、机械设备、科学文化、技术资金等等组成。如果不加以严格的、规范的管理,这个团体就会混乱,就会成为社会的癌细胞;产品质次价高,毫无使用价值;人员素质甚低,妨碍社会的公众利益;投资不能回收,既不能促进社会进步,又不能发展科学与技术……试想,这样的企业还有什么存在价值?因此,我们必须对企业进行严格而规范的管理,这是一个很简单的道理。

对企业实行管理,我认为主要包括以下几个方面:

- a. 生产合乎社会需要的产品。
- b. 产品的质量高、成本低。
- c. 投入少、产出高、盈利大。
- d. 专业化与社会化生产水平高。
- e. 企业员工的素质不断的改进与提高。
- f. 为社会的发展与进步不断做出自己的贡献。

如果以上这些方面都通过我们的管理得以实现的话,这个企业才可以说是一个成功的企业,这样的企业才能在竞争中保持不败,并且与社会同步发展。

管理的知识与经验,我认为主要有两大类:一类是西方国家

几百年来资本主义经济发展当中总结出来的管理理论与经验；另一类则是东方国家几千年历史演变中所总结出来的管理知识与经验。

在第二次世界大战之后，日本的经济突飞猛进，从一个战败国一跃而成为世界经济大国，并创立了一套独特的管理方法与理论，首先是不放松对欧美新知识的吸收；其次是不忽略向中国古代圣贤的学习与研究。这一套方法与理论可以称之为东西方结合的典范。我个人认为这个理论是对的，是有生命力的，因为四十年的实践证明了点：实践是检验真理的惟一标准。

我们的中外合资企业首先是东西方资本的融合，随着资本融合而带来的企业管理能不能融合到一块，这是决定企业投资成败关键问题的两个方面。就是说没有资金的融合就不能有企业，而没有管理知识的融合则不能说企业成功。因此，如何学习日本企业的成功经验，用来管理好我们的中外合资企业是一个非常重要的问题，所以，我认为管理问题是第一位重要的，而资金的需求则比较容易解决。

如果希望我们的企业真正成为社会机体中的优良细胞，成为社会进步的推动力量，成为社会财富的创造者，成为人类幸福生活的支持者，就必须把企业管理好。

什么样的人 才能成为真正的企业家

现在我们中国叫企业家的人真是太多了。我们能经常看到这样的报道：某某乡镇企业或国营集体小企业被一个人承包了，或救活了，挣了几万、几十万元，养活了多少职工和退休工人，这样就被冠之以企业家的称号。我个人认为大有庸俗之感，这是不

是中国特色的企业家,我不敢说,但标准确实太低了。

我认为称之为企业家的人必须有以下几个方面的贡献。

a. 是一个重要企业的开拓者、创立者,这个企业在其行业领域中具有重大影响。

b. 把企业管理得井井有条,盈利达到投资者的期望,能生产出质量高、价格合适、为消费者所欢迎的产品,从而为社会创造价值与财富。

c. 把企业办成培养人、提高人、改造人的学校。

d. 使企业成为新技术、新工艺的研究场所与发源地。

e. 使企业有着自己独特的文化传统与素质,并能融合社会上的文化精华,使之不断发展。

f. 使企业在取得满意的经济效益的同时,又能为社会的文化、教育、福利、体育和一切进步事业做出自己的贡献。

我想,能使企业达到以上水准的人方可称之为企业家。

做一个企业家,特别是一个成功的企业家确实不是一件很容易的事情。因为,通向任何成功的道路都是漫长与艰辛的。这就是为什么世界上真正的企业家那么少的原因。不容易并不是说不可能,只要我们朝着上述方向努力奋斗、不屈不挠,其中总有人会得到社会的承认——成为一名真正的企业家。

我对一些成功的企业家做了研究,发现他们当中大多都有下面这些素质。

一、敢于面对现实,敢于接受来自各方的挑战

一个企业的创建者与管理者,如果不敢面对现实,不敢接受挑战,那他永远不会成功。我们可以从那些成功企业家的历史传记中看到,有哪一个没有面对过现实的挑战?有的甚至是几经坎坷、几经波折,几乎全军覆灭,最后才得到成功。

二、精明而富于冒险精神,具有战略眼光

看准市场,把握机会,具备超前意识,经过缜密的决策,该干的就应当机立断去干,切不可观望和踌躇不前,有时冒险精神就是成功的前奏。

三、始终抓住“追求利润”这一目标不放

经营和创建一个企业的目的,就是要使这个企业有利润。这样不仅证明你的投资方向正确、项目正确,而且也证明这个企业是社会需要的和为社会创造财富的企业。反之经营与创建一个企业就失去了它的意义。

这里讲的利润至少要高于投资者把钱存在银行的利息并加上提高职工福利,扩大再生产和用于支持社会事业所需要的费用。所以,可以说成功的企业家应该是最高利润的创造者和追求者。

如果一个企业没有利润的话,企业家的任何希望与理想都不会实现。而且追求利润也不是短期的目的与行为,一个企业家只要在位一天,就一天也不能忘掉追求利润这一目标。

四、最能忍受痛苦、孤独和具有自强不息精神

我们都知道,一个经过忧患的人,才能勇于接受挑战。任何人的一生都不会是一帆风顺的,更不要说做一位企业家,不经过千锤百炼、千辛万苦是不会成功的,而千辛万苦也不会保证你必然成功。

当你创建和经营企业的初期,没有几个人真正相信你会成功,由于竞争的存在,同行业的人还可能想方设法为你设置障碍,在我们社会主义的市场经济领域中也是这样,有时是事业上的竞争,有时是人的竞争,更多的时候是相互交织的。

当你的事业初步有成的时候,很多人则会来为你唱颂歌,这时自己要保持十分清醒的头脑,不要飘飘然,要看到自己还有很长的路要走,而且以后担子会越来越重。

一个企业和世上任何事物发展的规律一样。不可能总处于高潮阶段。当你的事业处于低潮,特别是经济衰退或疲软的浪潮袭来之时,不要说外界的态度,就是本企业内的员工,有很多也不想与你共渡难关,这时你又是多么痛苦与孤独!还有另外一种情形,当你取得了巨大的成功,达到了事业的顶峰。那时你就会发现自己站在山尖上,不仅更孤独了,而且有时会像神明一样被人们把你与世隔绝。

作为一个企业家,当你处在痛苦的时候,千万不要把希望寄托在企求别人帮助你的思想上,而要靠自己的努力去改变自己的境遇。日本的一位大企业家说过这样一句话:“即使在最痛苦的时候,也不要存在一点依赖他人的心,一切自己来。”我们每个办企业的人或多或少,或大或小是都会有些体会的。

五、是用人的专家

当今或今后的世界不论竞争如何激烈,也不论中国从计划经济过渡到市场经济会多么动荡,最终取得成功的企业家,不仅是靠自己的努力,更重要的是拥有一批人才,人才是决定最终胜利的因素。

企业家使用人,大致上可以分为两种:一种可称之为普通员工;一种可称之为专家。所谓专家就是受过专门的知识训练,有专长的人才。普通员工是贯彻执行公司的决策,而专家则必须参与决策的制订。

我们搞企业的人不能强求每个员工都成为天才,绝大部分员工能把公司的决策加以照实执行,这就算是他们的责任完成

了。但是一个企业家必须认识到这样一个重要的现实道理：“每个搞大企业的人都必须认识到，凡是公司的重大发展都不能错，不能有所谓的‘失败之后吸取教训’的不良心理。所以，必须慎重并聘请第一流的专家。”而我们中国的一些企业领导者经常讲的一句话则是“交学费”，也就是花钱买教训，我认为这是永远不会成功的一种想法，也是在大锅饭、铁饭碗的旧体制下产生的一种畸型心理。我们平心静气地想一想，投资一个大的企业少则几千万，多则几个亿，怎么能在重大的策略问题上犯错误？如果是私人办企业，那不跳楼才怪的呢？而掏国家腰包，花国家的钱，他们就不在乎了。有鉴于此，企业在进行任何重大决策时，必须慎之又慎，必须聘请第一流的专家参与制订决策。

在一个企业中，全体员工拚命的、科学的工作，这是企业成功的一种保证。因此，对人才的使用，必须予以充分的重视，并且要讲究用人艺术。有的人要用其才，有的人要用其德，有的人要德才并用。诚然，用人是一件非常不容易的工作，这里面也蕴藏着很多知识与经验。我认为办企业应该用一些看似平凡，但自量、诚实、肯干而又不断努力充实自己人出任企业的重要职位。而不能用所谓的“聪明人”，特别是自以为是善于钻营的“聪明人”。这些人的“野心”是正常人的数倍，一旦掌握了企业的实权，很可能私心盖过了良心。那时，他会开始为自己的权力欲望找出路，借公事之便，为自己的私利服务。我们还要时刻想到，我们的企业是个大家庭，如果容纳了一个自以为是看不起他人的人去重要的岗位上，首先是影响业务的发展，其次会造成企业内部的分裂。所以，我们不能让一些自以为是的人出掌企业的高级职位，否则会令下属产生不满与失望，直接破坏员工的信心，损害了整体的效益，最后导致危害企业的发展。

另外，我们选人用人一定要看是否有真才实学。学历当然是

一个重要的参考条件,但学历只是表明受教育的长短,并不表明其真实才干。有知识有学问而不能加以应用,知识与学问便成为无用的废物。因此,在一个企业的内部应该坚持所有员工公平竞争的原则,这样才能使广大员工信服。坚持在用人问题上的公平竞争原则,就会给一些踏实肯干的人以努力表现的机会。一些看似平庸的人,时常会表现出色,在竞争中会显示出真实本领和独特才华。

六、有先人一招和见人所不能见的目光

我们应知道这样一个事实,那就是在工商企业,竞争是绝对存在的,而且是不会停止的。只是在不同的社会制度下表现有强有弱或形式不同而已。中国随着对外开放和市场经济的发展,工商企业的竞争会越来越激烈。而作为一个企业家在这种激烈的竞争中必须有先人一招和见人所不能见的本领,这样才能在竞争中不断发展壮大,不断走向胜利。比如,当大家都在叫喊经济不景气、市场疲软的时候,一个真正的企业家应该是在人家还没有看见的时候,已经凭自己的预感,先人一步的发展有前途的新项目或新产品。而当经济发展、市场走势趋强的时候,一个真正的企业家又应该能保持冷静的头脑,考虑到在这一高潮过去之后,应该有什么新项目和新产品需要发展,从而达到先人一招,在下一个高潮到来之时获得竞争的胜利。成为这样一个企业家是不容易的,也是绝大多数人成不了一个真正成功企业家的重要原因之一。很多普通的企业管理人员都还是保持着“到什么山上唱什么歌”;“车到山前必有路”;“船到码头自然横”……种种陈腐的旧观念,而这些观念在当今这样高速发展的社会里是永远不会成功的。作为一个有社会责任感的企业家,必须永不间断地进行艰难的思索与工作,以便为企业去找寻一个可行的前景