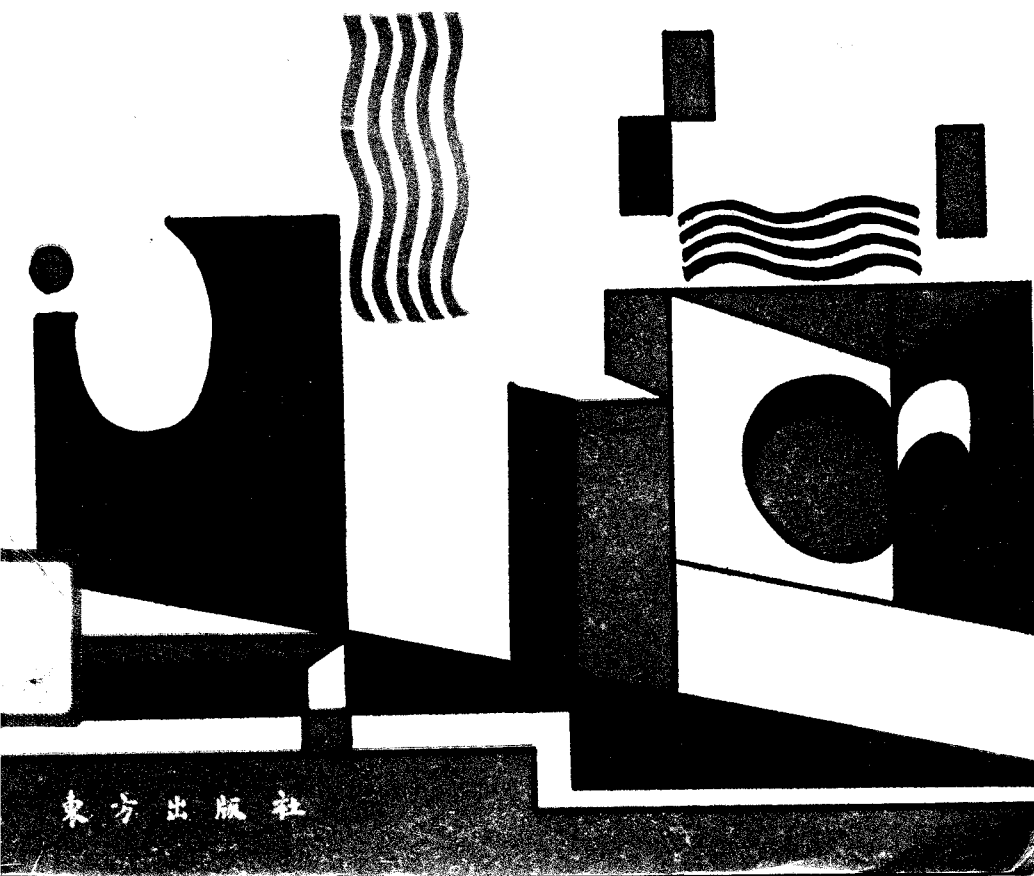


中国当代 企业管理艺术

张学仁著



東方出版社

中国当代企业管理艺术

ZHONGGUO DANGDAI QIYE GUANLI YISHU

著者 / 张学仁

封面设计 / 海洋

经销 / 新华书店北京发行所

印刷 / 北京新华印刷厂

开本 / 850×1168 毫米 1/32 印张 / 10.5 字数 / 262,000

版次 / 1991 年 1 月第 1 版 1991 年 1 月北京第 1 次印刷

印数 / 00,001-19,500

东方出版社出版发行(北京朝阳门内大街 166 号)

ISBN 7-5060-0200-0 / F·17

定价: 4.70 元

序

十年改革开放，社会主义有计划的商品经济稳步、高速的发展，使我国落后的管理体制和管理方式成为亟待解决的严重问题。人们越来越看到，突破这一束缚经济发展的瓶颈口的关键之一，在于迅速造就一大批具有良好素质和自主意识的社会主义新型企业家。

现代企业是一个由多种要素构成的复杂的经济组织，它对企业的管理者提出了十分苛刻的要求。现代企业的管理者不仅要谙熟各种领导方法、领导原则和规律，还要立足于社会主义企业的基本特点，依靠全面的、良好的素质，运用高超的技巧，灵活多变地应付复杂多变的局面，把管理实践提高到艺术般的境界。

要成为真正的企业家——企业管理的艺术家，不仅要在复杂的企业管理实践中艰苦摸索、千锤百炼，同时离不开对企业管理理论的锲而不舍的汲取与探求，更需要将现有的管理理论灵活地运用到管理实践中，在实践过程中验证、完善和创新。

学习和研究管理理论，是企业家开拓眼界、增长知识、提高管理素质所必须的。然而众多的企业管理者往往遇到这样一个问题：目前企业管理方面的书籍虽然汗牛充栋、不断翻新、层出不穷，但是这些书籍要么偏重理论分析，要么偏重实例的介绍，还有一大部分是外国有关管理理论和方法论著的译作，难以给惜时如金的企业管理者们以直接的、有效的帮助。《中国当代企业管

理艺术》一书则以其突出的中国特色以及系统化的理论与具体实践的有机结合，为有志于掌握管理艺术的探索者提供了一条通往成功的途径。

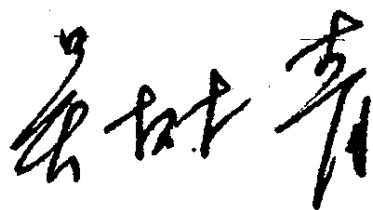
本书作者张学仁同志，是一位长期从事大型企业主要领导工作的企业家，有过把亏损企业变成盈利大户的成功经历。同时他又是一位造诣颇深的管理理论的学者，曾有多篇管理理论著述获奖，在管理学界受到重视和称誉。广泛实践和深入研究的特殊经历，使作者对中国企业的管理有着深刻的理解，并成为一位成功的企业家。

在孕育了现代企业管理理论的西方国家，企业家普遍具有较高的管理专业学历和比较深厚的管理理论基础，著名的企业家往往同时又是企业管理理论的开拓者，有影响的管理著作常常出自企业家之手。我国的科学的企业管理起步较晚，其发展又伴随着大量西方现代管理科学的横向切入。正因为这种发展过程的不同，我国从事管理理论研究的主要是高等院校和有关研究机构中的学者们，而身居管理实践第一线的企业家们，却很少能在管理理论研究方面作出引人瞩目的成绩。造成这种局面的原因，除上面所谈到的以外，我国企业家队伍普遍理论素质偏低，大量与企业经营无直接关系的事务干扰过多等，也是限制我国企业家从事理论研究的重要因素。然而这种局面也在悄悄地改变。毕竟出现了一批具有强烈使命感的企业家，偏要冲破这道樊篱，利用在实践上的优势，通过长期而艰苦的努力，登上了管理理论的殿堂，为新一代企业家树立了榜样。本书作者就是这样一位成功的探索者。

或许是企业家著书具有得天独厚的条件，使本书具有一些突出的特点，即具有鲜明的中国企业管理特色，充实的内容，系统化的理论以及高度的实用性的较为完好的结合。书中既没有专门展开论述高深的经济理论和管理学说，也没有罗列繁琐的数学公

式和新奇名词，而是实实在在地讲述了中国一般企业中行之有效的管理经验，并引导读者以此为基础归纳出理论体系，上升到艺术的境界。书中涉及了企业管理的各个主要方面。在每一部分里，作者都能在已有的理论框架中推陈出新，在理论和实践上做出自己独到的贡献。作者在书中关于决策艺术、企业文化等章节中的论述，就有不少自己的创新，是作者充分利用企业家写书的优势，在长期管理实践中不断总结和摸索，并结合理论研究所取得的成果。书中还以简洁的手笔纵横论述了古今中外的管理思想和实践的发展概貌，使读者拓宽了眼界，得到有益的启示。还要提出的是，作者在书中列举了大量管理实例，有血有肉、生动具体，许多是作者的亲身经历，能使企业的管理者们读起来感到亲切，给人以耳目一新的感觉。

在我们指出本书的特色和意义的同时，并非认为它已经达到了尽善尽美的境界。然而对于一位工作繁忙、责任重大，这样的大型企业的主要领导者来说，能够达到如此高的境界，作出这样的成绩，不能不说已经是十分难能可贵的了。何况我们所面临的，又是一门理论性和实践性俱强，而又无时无刻不在发展变化着的年轻学科呢！



1990年11月于北京

目 录

序		(1)
绪 论 愿你成为当代企业家		(1)
第一节 企业家不是厂长、经理的代名词		(2)
第二节 企业家精神		(4)
第三节 自立于世界强国之林		(8)
第四节 历史的期待		(10)

上 部

第一章 决策艺术		(12)
第一节 面对大趋势		(14)
第二节 上将之道		(17)
第三节 决策要素分析		(22)
第四节 决策的社会责任		(28)
第五节 决策的超前意识		(32)
第六节 决策方法概述		(36)
第二章 经营艺术		(43)
第一节 提高效益		(43)
第二节 面向市场		(50)
第三节 掌握法律工具		(65)

第三章	管理艺术	(70)
第一节	管理的涵义	(70)
第二节	管理的功能	(76)
第三节	管理的要点	(79)
第四节	财务管理	(84)
第五节	物资管理	(91)
第六节	生产管理	(94)
第四章	创新艺术	(98)
第一节	面对挑战	(99)
第二节	企业家要有创新精神	(100)
第三节	创新内容	(102)
第四节	创新方法	(111)
第五章	领导艺术	(118)
第一节	领导观与领导艺术	(118)
第二节	知识与领导艺术	(125)
第三节	智力与领导艺术	(131)
第四节	时间运筹的艺术	(140)
第五节	说话的艺术	(147)
第六章	用人艺术	(157)
第一节	核心 实质 经验	(158)
第二节	选人的方法	(165)
第三节	用人的原则	(171)
第四节	人力资源的开发	(175)
第七章	公关艺术	(179)
第一节	步入中国的“不速之客”	(180)
第二节	公共关系的职能	(182)
第三节	公共关系的对象	(186)
第四节	公共关系的传播艺术	(193)

第五节	如何建立公共关系机构·····	(200)
-----	-----------------	-------

下 部

第八章 中国古代管理思想与近代企业管理····· (210)

第一节	奴隶制时代的管理思想·····	(211)
-----	-----------------	-------

第二节	封建制时代的管理思想·····	(213)
-----	-----------------	-------

第三节	近代工业企业管理·····	(219)
-----	---------------	-------

第九章 中外企业管理比较····· (227)

第一节	我国企业的领导体制·····	(228)
-----	----------------	-------

第二节	我国企业管理的特点·····	(230)
-----	----------------	-------

第三节	发达资本主义国家企业的领导体制·····	(234)
-----	----------------------	-------

第四节	美国企业管理的新变化·····	(238)
-----	-----------------	-------

第五节	日本企业管理的特点·····	(244)
-----	----------------	-------

第六节	联邦德国企业管理的方式·····	(248)
-----	------------------	-------

第七节	对我国企业管理的几点建议·····	(251)
-----	-------------------	-------

第十章 企业文化

—— 企业发展的新课题·····	(261)
------------------	-------

第一节	企业文化的兴起·····	(262)
-----	--------------	-------

第二节	企业文化与企业管理·····	(264)
-----	----------------	-------

第三节	企业文化与企业改革·····	(267)
-----	----------------	-------

第四节	企业文化与企业领导·····	(269)
-----	----------------	-------

第五节	建设具有中国特色的企业文化·····	(273)
-----	--------------------	-------

第十一章 面对思想政治工作新形势····· (278)

第一节	愿春天常驻人间·····	(279)
-----	--------------	-------

第二节	企业领导者的天职·····	(281)
-----	---------------	-------

第三节	宏观管理·····	(284)
-----	-----------	-------

第四节	基本方法·····	(292)
-----	-----------	-------

第五节 继承与创新·····	(299)
第十二章 综观世界企业管理发展大趋势·····	(304)
附录：参考书目 ·····	(318)

后 记

绪 论

愿你成为当代企业家

经营是艺术，管理是科学。面对当今世界，中国要自立于世界经济强国之林，需要无数的企业家。

朋友，愿你成为当代的企业家，为祖国的经济腾飞立下汗马功劳！

160 多年前，拿破仑曾对“神秘而充满闷火”的中国评论说：“那里躺着一个沉睡的巨人，让它睡吧！因为当它醒来时将震撼

世界。”160 年后的 1988 年，美国前总统尼克松又这样评论改革中的中国：“现在，这个巨人醒来了，它的时代已经到来，它在准备着震撼世界。”

改革的浪潮在古老的中华大地上涌起，中国寻找到了—条发展、繁荣的道路。

农村经济体制改革的巨大成功，基本上解决了耕地不足世界 10%，而人口总数却占世界 22% 的 11 亿多中国人民的温饱问题。据《中国统计年鉴》资料：从 1978 年到 1983 年的 5 年中，我国农民的人均收入增长 128.7%，仅 1983 年到 1987 年短短的 4 年内，农村社会总产值增长 131.9%。

中国农村改革，使西方人惊愕，使中国人振奋。改革深入到社会的各个领域。1987 年，我国国民生产总值首次突破 10000 亿元，比 1982 年增长 119.31%，国民收入比 1982 年增长 118.8%（资料来源同上）。中国，开始走出了低收入国家的行列。

东方巨人醒来了。

最值得重视的是，城市经济体制改革，使企业成为相对独立的经济实体，焕发出前所未有的生机和活力。改革，提供了企业家成长的土壤；改革，造就了千千万万个当代企业家。

第一节 企业家不是厂长、经理的代名词

1840 年，美国纽约西部一条铁路上发生了一起撞车事件，死 1 人，伤 17 人。这是美国人的不幸。但值得美国人庆幸，也为世人所庆幸的是，这次车祸导致了经理制的诞生。

那时的资本家，只知依靠资本残酷压榨剥削工人来获得更多的剩余价值，而没有管理高技术、高组织企业的本领，严重阻碍

着、压抑着社会生产力的发展。惨祸使社会舆论哗然，纷纷抨击无能的铁路资本家管理不了企业。在社会舆论的压力和州议会的推动下，这个铁路公司被迫实行改革，选拔一批有管理才能的专家担任领导，资本家只是领取红利的股票持有者。这些有管理才能的领导者采取适合生产发展的管理办法，使一大批企业不断发展，显示了明显的优越性。于是，这种“经理制”在不到几十年的时间内推行到全世界，直至今日。

这场改革的实质，是把财产所有权与经营管理权分离开来。企业经理一般不是股东，却掌握着企业的经营管理大权。一大批以从事企业经营管理为职业的经理的出现，使企业迅速地发展，现代意义的企业家从此诞生了。

一个多世纪以来，经济学家、管理学家们试图给企业家冠以准确的、为世人共同接受的定义，却未成功。然而，厂长、经理并不全等于企业家这一点，则是人们公认的。

约瑟夫·熊彼得由于有关企业家的观点而成为知名的经济学家。他强调企业家重要的作用就是开头时的革新：“每一个人只有在他实际‘实现新的结合’时才是一个企业家，而一旦他把他的企业建立起来以后，他就失去了这一性格。”他的观点说明，经理只能在建立新的企业、“新的结合”时，才能称得上企业家。

经理角色学派的主要代表人物亨利·明茨伯格谈到上述定义时提出疑问：“企业家仅仅是一个革新者吗？他是资本的供给者吗？或者他是一个把金钱和思想结合起来的掮客吗？”他在《经理工作的性质》中写道：“企业家这个词虽然是从经济学家那里借用来的，我们却赋以企业家职能更为广阔的涵义。经济学家在用这个词时强调的是开创一个新组织的工作，我们强调的则是同现有的（以及新）的组织中有组织的变革相关的全部管理工作。”

明茨伯格教授又指出：“一个大的组织只能经历一个短期的激烈变革，然后必须继之以一个巩固的时期。”他强调，企业家不断

实行变革的特点，但并不能排除一个组织在激烈变革后巩固时期的企业家的特征。

国家经委主任袁宝华曾经说：“真正的社会主义企业家。在生产经营上要着眼于以最小的投入取得更大的产出，更高的效益。这就必然要在管理上下功夫，做文章。使自己成为经营管理的专家。”既然是专家，从事经营管理的人不是人人都可摘取这顶桂冠的。

无需更多的例证，厂长、经理与企业家没有全等的理由，相同之处，是他们皆为企业的经营者，是专门从事企业经营管理的人；所不同的是企业家是有才能、不断革新的厂长、经理。最显著的区别是企业家具有改革创新精神。无怪乎，英文里的“enterpriser”除译为企业家外，还可译成创业者、干事业的人，也还可解释为有事业进取心的人、有冒险精神的人、有胆略的人。

经营管理企业的才能，创新精神，这两部分的组合创造了企业家的名称，且以企业经营管理才能为基础，以企业家精神为最高形象。我国当代企业家则以坚定正确的政治方向、坚持企业的社会主义道路为前提。

第二节 企业家精神

被上司冠以企业第一的头衔，在预先拟定候选人，再经职工代表投票产生的行政第一领导人是厂长（经理），这很能使人们理解，“经营管理企业的才能”也能被人鉴别，然而作为企业家最高形象的“企业家精神”这一概念的提出，则使许多人感到陌生。

向更高目标奋进，永不满足，冲破束缚，不断创新，不屈不挠和持之以恒，向风险挑战和为事业献身，是企业家精神的主要

特征。

向更高目标奋进，永不满足。满足是一种惰性，停滞是一种倒退，企业家身上找不到它的痕迹；往往是在登上了一个台阶，实现了一个新目标之后，又开始向另一个新的高地奋进；他们总是在编制新规划，描绘新蓝图，实现新构思。

企业家往往有更多的紧迫感和危机感。企业之间白热化的竞争，使企业家考虑更多的是自己的企业社会中的地位，在商品经济中的作用。企业家为保持优势、压倒群芳，而不断开拓奋进。

促使企业家向更高目标奋进的动力，是他的社会责任感。人民大众的物质需要是日益增长的。企业必须生产更多更好的产品使社会得到满足。这种增长永远不会停止，企业家的责任感也永远存在。

冲破束缚，不断创新。束缚，是导致衰落和死亡的绞索；创新，是对新生命的开拓；冲破固有模式，是对企业的拯救；不断创新，是企业不断飞跃的源泉。

对于企业家来说，冲破束缚、不断创新，是灵魂所在。

生产力与生产关系矛盾运动的规律告诉我们：生产关系对生产力有反作用，当它适合生产力时就促进生产力的发展，反之就阻碍生产力的发展；当它不适合并阻碍生产力发展时，就必然要被新的生产关系所替代。

同样，企业的管理体制、组织形式、规章制度等，必须适应企业发展需要，反之，就束缚了企业的发展。企业家的创新精神就在于能够冲破这种束缚，寻求一条企业高速发展的必由之路。

企业家的创新精神，还表现在自身的知识更新和观念更新。创新，要以新知识新观念为基础，以社会责任感为动力。

不屈不挠和持之以恒。企业家的实践往往不会一帆风顺，需要克服常人意想不到的困难与阻力，因此必须有坚强的毅力和恒

心。如没有不屈不挠、持之以恒的精神，事业就会象流水一样付之东流。许多企业家成功的经历证实了这一点。

被称为“世界上最固执的人”的美国旅馆大王希尔顿为买下“世界女神”大旅馆，前后共花费了 18 年的努力。在这漫长的岁月里，他经常把该旅馆的建筑物像片很慎重地带在身上。

日本本田宗一郎为通过摩托车比赛把自己摩托车制造公司的名气宣传到世界各地，自己骑车参赛，遇 5 次车祸，经历了 7 年的苦难，终于在 1961 年获国际摩托车比赛团体冠军。“本田”的名字响彻欧洲，在不到 5 年的时间内输出额增加 4.3 亿美元。

向风险挑战，为事业献身。向风险挑战，是企业家不断创新本能的体现，是不断改革的最高形式。勇敢的企业家总是迎着风险，以坚强的意志和超人的韧性，向风险领域发起无畏的进攻。赢得风险，其乐无穷，取得胜利后的企业家，会感到有一种幸福的满足，而这种精神力量又将成为推动事业不断前进的动力。

风险领域意味着高技术、高知识的生产、经营战略的确定和转移等等。它探索性强，不确定因素多，创新程度高，没有成熟经验和模式可循；竞争性强，成功的把握小。之所以要向风险挑战，是因为机会往往存在于风险之中。敢冒风险才能把握时机，掌握自己的命运。一旦成功，能大大提高劳动效率，降低成本，极大地拓展国内外市场，争取到良好的社会舆论和巨大的经济效益。在风险面前平静、淡漠或过份谨慎，机会就会在自己的眼皮下化为烟云，变为别人的优势，自己却处于劣势。“生于忧患、死于安乐”便是这个道理。敢于创新的企业家勇于开拓、善于探索，对事业有一种执著追求的热情和顽强拼搏的精神，对未来总是充满信心，因而必然奋不顾身地向风险领域挺进。

向风险挑战的企业家不是草莽英雄。决心的形成是建立在科学预测和超前意识、自认为无懈可击的方案的基础上，在决心下定前，他集思广益，反复预测，反复考证；一旦下定决心，他便

满怀信心地去实施。索伦·基克加德说过：“冒险引起忧虑；但不冒险则失去自我……。冒险，从最高的意义上来说，正是认识到自我”。

在企业家艰苦卓绝的生涯中，在以往峥嵘岁月的万千往事中，无一不打上冒险的标记。向风险挑战的驱动力是什么？是企业家为社会繁荣，为人类造福的献身精神。

企业家的献身精神还远不止体现在风险历程、改革实践和政治的变幻中，更多的还表现在不断进取和呕心沥血的日常工作中。

英国一个机关在对 180 位高级管理人员的调查中发现，3/4 的人因工作紧张忙碌，不能长时间与家人团聚；1/2 以上的人不得不临时取消与家人度假和共享周末欢乐的计划；许多人甚至忙碌得无法参加家庭的各项活动，“全家福”的影集中往往缺少他们自己。

在伦敦的希思罗国际机场曾出现这样一个场面：乘客出口处，一个由一位妇女领着的小孩，对每一个出来的男人都问：“你是我爸爸吗？”因为他父亲是一个高级经理，很少回家，孩子对父亲没有一点印象。

被称为“彩色软片王国”的柯达公司的创始人乔治·伊士曼一生致力于事业，因此终生未婚。他的事业取得了惊人的成功，晚年却身体不好，陷入病痛之中。1932 年 3 月 14 日，他留下遗言：“我的工作已经完成，为什么要等死呢？”然后安祥地举起手枪，结束了他 78 岁的生命。

人生的价值在于创造价值。企业家把自己的全部心血倾注到事业中，把自己全部的精力奉献给了社会和人类。

第三节 自立于世界强国之林

20 世纪 60 年代，毛泽东主席意识到，中国不能迅速实现现代化，就有被开除“球籍”的危险。20 年后，“球籍”问题成了人们议论的“热点”，困惑、忧虑缠绕着每一个炎黄子孙的心。

据资料载：1955 年，中国国民生产总值占世界份额为 4.7%，1980 年中国与世界经济差距拉得更大，下降到 2.5%。1960 年，中国与日本的国内生产总值相当，1980 年仅占日本的 1/4。再与美国比，1960 年，美国国内生产总值超过中国 4600 亿美元，而 1985 年超出额达 36811 亿美元。

在世界 128 个国家和地区中，中国总是在倒数 20 多位上下徘徊。1986 年，人均国民生产总值达到了 400 美元，开始走出低收入国家的行列，但是仍未能列入世界强国。

改革开放，使中国人民发现了自己的不足。富有强烈民族自尊心的炎黄后代，苦苦思索着赶上发达国家、自立于世界强国之林，自己如何做出应有的贡献。

于是，在中国共产党领导的改革大潮中，富有战略眼光的有志之士登上了经济舞台，中国新一代企业家义无反顾地在民族振兴、国家繁荣的事业中找到了自己的位置。最让人振奋的是那些昔日面朝黄土背朝天的“泥腿子”，与曾经不可一世的“洋人”面对面坐在签订工业产品贸易书的谈判桌前。

但是，即使这样下去，11 亿人口的中国还需要 50 到 100 年的时间，才可能成为世界上最强大的国家之一。原因之一就是中国缺乏社会主义的企业家。

现代经济增长的根本动力是科学技术进步。许多科学发现和