

企业家素质修养

张霁野

王北辰 编 译

孔国强

经济科学出版社

一九八九年·北京

责任编辑：侯加恒

责任校对：阎长生

封面设计：普 雨

版式设计：代小卫

企业家素质修养

张雾野、王北辰、孔国强 编译



经济科学出版社出版·发行 新华书店经销

东华印刷厂印刷



787×1092毫米 32开 6.75印张 145000字

1989年12月第一版 1989年12月第一次印刷

印数：000001—3000册

ISBN 7-5058-0281-x/F·245 定价：2.50元

目 录

前 言

第一章 管理能力的基础 (1)

第一节 关于管理的构想 (1)

一、制订一件有意义的工作计划 (1)

二、沉着地工作 (3)

第二节 做好工作的标准 (5)

一、要有一个自己约束自己的标准 (5)

二、为什么要委派管理者 (5)

三、对企业做出贡献 (6)

四、促进职工的成长与发展 (7)

五、确定自己的工作标准 (8)

第三节 正确认识管理者的责任 (8)

一、自己确定任务与责任 (8)

二、上级的行动自由度较大 (10)

三、“权限对部下，责任对自己”的实践 (13)

第四节 加强理顺当前工作的观点 (14)

一、做好工作要先打好基础 (14)

二、人事安排 (15)

三、工作运行的设想 (17)

第二章 管理者的任务 (19)

第一节 制订经营管理目标与方针 (20)

一、管理者的两项工作 (20)

二、制订经营管理目标的程序.....	(22)
三、掌握存在问题的情况.....	(23)
四、提出要解决的课题,群策群力共同奋斗.....	(23)
五、实现课题的措施.....	(24)
六、制订目标计划的基本原则.....	(25)
第二节 绘制未来蓝图导向未来目标	(26)
一、绘制未来的蓝图.....	(26)
二、实现未来设想的管理方式.....	(29)
三、在变化中实现创造性的管理.....	(32)
第三节 抓住要害重点管理.....	(34)
一、注意大事.....	(34)
二、计划—执行—检查—成果的循环.....	(35)
三、一揽子包干管理方式.....	(36)
四、只抓意外问题的管理方式.....	(37)
五、有限放权的管理方式.....	(38)
六、事前管理与重点管理相结合.....	(38)
第四节 负起教育职工的责任对职工的前途	
负责.....	(39)
一、承担起教育职工的责任.....	(39)
二、培训职工 的三个方面.....	(40)
三、培养人才的基本 观点.....	(41)
四、育人的基本方法.....	(42)
第五节 考绩 工作.....	(43)
一、公正明鉴地考绩工作.....	(43)
二、考核工作的群众路线.....	(44)
三、擦亮眼睛观察事物.....	(46)
四、考绩的根本目的在于引起被考核者的反映.....	(47)
第三章 人与工作的 结合.....	(49)
第一节 人事配备才德相称用其所 长.....	(50)

一、做好人事安排发挥职工才能·····	(50)
二、组织不同能力的人发挥最大能量·····	(51)
三、职工之间的分工·····	(52)
四、创造良好的工作环境·····	(53)
第二节 愿望与成果统一的分工体制·····	(54)
一、自我全面负责型的分工与协作关系·····	(54)
二、蔬菜商店模式与医院模式的组织分工体制·····	(58)
三、建立同心合力的合作体制·····	(60)
第四章 管理范围内的互通情报·····	(62)
第一节 工作现场的信息交流·····	(63)
一、工作现场的信息交流·····	(63)
二、指示、命令、实施、报告的循环·····	(64)
三、越是坏信息越重要·····	(65)
四、事务主义的管理者建立不了健全的信息网络·····	(66)
五、信息的内容、准确程度、时机、速度·····	(66)
六、全神贯注抓情报·····	(67)
第二节 听取意见沟通思想·····	(67)
一、要在平时建立互融的人际关系·····	(67)
二、积极收听意见，集思广益·····	(69)
三、信息交流要求准确全面不能偏听偏信·····	(73)
第五章 创造热情洋溢的工作环境·····	(75)
第一节 赋予热情洋溢的动机·····	(76)
一、不存在没有干劲的职工·····	(76)
二、排除发挥积极性的障碍·····	(77)
三、创造热情洋溢的工作环境·····	(78)
第二节 促使职工自觉行动的要领·····	(80)
一、增强职工的独立自主精神·····	(80)
二、有计划有节制地运用权限·····	(84)
三、要善于“超脱”，发挥下属干部才能·····	(86)

第三节 造成全体动员的工作局面	(87)
一、独立自主刻苦努力会结出丰硕果实	(87)
二、处于工作环境复杂时代的理想信念	(88)
三、创造有始有终的工作环境	(91)
第四节 为职工排忧解难	(93)
一、职工私事并非与业务无关	(93)
二、管理者不是只管职责任务的使者	(94)
三、称职的管理者是职工的良师益友	(94)
第六章 改革现状是管理者的职责	(97)
第一节 关于解决“改革现状型”的问题	(97)
一、由“处理问题型”向“改革现状型”过渡	(97)
二、解决“改革现状型”问题的措施	(97)
三、热情与构思是发现问题的关键	(98)
四、问题的形成	(99)
五、解决问题	(100)
六、执行与检查	(101)
第二节 向未来目标前进	(102)
一、对矛盾的命题提出答案	(102)
二、掌握战略思想的方法	(105)
三、用“那很新奇!”口号开辟销路	(107)
第七章 影响力	(109)
第一节 发挥协助的作用	(109)
一、弄清要依靠的力量	(109)
二、影响力的效果	(113)
三、协助人以便获得协助	(115)
第二节 为获得影响力而投资	(116)
一、为获得影响力而努力	(116)
二、获得影响力的成功实例	(120)
第八章 锤炼自己	(123)

第一节	隐藏在完成任务深处的人性	(123)
一、	只完成任务就可以吗	(123)
二、	促使部下发奋图强	(124)
三、	“人性”	(125)
第二节	要成大器的人	(127)
一、	成能统一矛盾的大器	(127)
二、	获得高经营效果的管理者的个性	(131)
三、	要有不受拘束的坦率的态度	(133)
第三节	锻炼创造力和想像力	(135)
一、	以新眼光凝视事物	(135)
二、	仔细观察培育“构思种子”	(137)
第九章	检查损益计算书	(140)
第一节	损益计算书的结构与形式	(140)
第二节	分析损益计算书的构成比例	(142)
第十章	分析借贷对照表	(151)
第一节	借贷对照表的结构与形式	(152)
第二节	借贷对照表的分析	(153)
第十一章	经营成绩的综合分析	(159)
第一节	资本收益率的种类	(160)
第二节	对资本收益率的进一步分析	(162)
第三节	关于资本循环问题	(163)
第四节	资本循环率的种类	(165)
第五节	资本循环率的构成	(166)
第十二章	生产率与成长率的检查	(170)
第一节	对生产率的一些看法	(170)
第二节	新日铁与丰田生产率的特点	(172)
第三节	企业规模与生产率高及其分配 比率的关系	(175)

第四节	如何提高生产率·····	(178)
第五节	怎样分配附加价值额·····	(180)
第六节	日本 5 家汽车制造企业的生产率·····	(182)
第七节	如何分析增长率·····	(185)
第八节	企业发展、繁荣的因素·····	(187)
第九节	只与前期比较能判定增长吗?·····	(190)
第十三章	警惕倒闭·····	(193)
第一节	日本企业倒闭趋势·····	(193)
第二节	企业倒闭的原因·····	(195)
第三节	企业倒闭的象征·····	(197)
	一、倒闭的公司惯于造假账、假决算·····	(197)
	二、倒闭企业财务报表的特征·····	(199)
	三、预测企业倒闭的财务危机程度与企业倒闭 的分水岭·····	(201)
第四节	预防企业倒闭·····	(204)
第五节	采取万全对策预防倒闭,学会自我 防卫的本领·····	(206)

第一章 管理能力的基础

第一节 关于管理的构想

一、制订一件有意义的工作计划

当一个人听说要被提拔为管理者时，一般都交织着高兴、希望与不安三种心情。高兴的是自己得到上级的赏识或群众的拥护，这比在口头上或文字上表扬更具有真实感。这种真实感往往形成新的工作的动力，而产生一种不负上级或群众期望、做好工作的力量。继之而来的是对未来新工作的希望和为证明自己才干与自信而产生的要大显身手的念头。这个念头就是要做什么、怎样做才出成果的原动力。同时也确实感到新工作尚未着手，未来不是现实，对新工作还要进行正确认识、理解。希望能否实现尚不得知，因而产生不安。前任的工作结果如何，虽然知道一些，但让自己去做，应从哪里入手，不仅要学习还要进行调查研究。所以，不安是做好新工作的最重要因素。

希望和不安不仅迫使被提拔的管理者调查研究所任工作的内容，还要使他弄清楚前任是怎样进行工作的、企业内的目前情况、工作中存在什么问题、上级对自己的期望如何、职工如何看待自己等一系列的问题。当然，最重要的还是先弄清工作现状，根据上级期望确是自己应采取的措施和态

度。

1. 在充分掌握的基础上做一件有意义的工作。

任何一个新任管理者都要充分掌握所任工作。如果是商业管理者，要竭尽一切提高销售额；产业管理者要尽可能降低成本、提高质量、如期交货、改善企业内风气；机关事务管理者要随机应变、按照上级期望完成任务，同时赢得下属的信任。

充分掌握所任工作要考虑：（1）人事配备（分工）；（2）完善工作方法（计划、执行、审查的方法）；（3）使干劲持久；（4）对职工的教育。

但是做好工作不能只着眼于任务。完成任务只是管理者全部工作的一半。另一半是在自己任期内做一件有意义的工作，如改革工作方法、改革制度或改善工作环境、改革企业组织形式等等，开辟做出更多贡献的途径。这与日常管理工作不同，所做改革要在将来各管理者任期内都被认为是一件有意义的工作。

2. 准备一项有意义的工作。

管理者的工作成果不一定是自己亲手做出的。有的是前任撒下的种籽在自己任内结出果实。如商业管理者前任建立起来与顾客的关系，到自己任内继续维持；制造业也是一样，前任改善的工艺在自己任内形成稳固的基础等。反之，也有前任所为在自己任期内产生恶果的。因此，一个优秀的管理者必须准备一项有意义的工作并考虑以下3点：

（1）如何使前任未完成的工作在自己任期内开花结果；

（2）自己确定的有意义工作如何抓住重点；

（3）给后任留下一项什么“纪念品”。

只考虑做好眼前的工作是一个不及格的管理者。应该准备一项有意义工作，完成后留给后任。不要做一个为提高自己的工作成果，片面否定前任做法的鲁莽者。

3. 坚持开拓哲学。

管理工作是一条有生命力的长河。有时由于前任的失误，自己即使补救也得不到效果。在这种情形下，责任要承担，不必计较别人如何评说。管理者的首要问题是使工作生气勃勃。应该做的事即使得不到好评仍然要做，必须坚持约束自己使工作生气勃勃的哲学。从这个基点出发，重要的是对人的认识、了解。不管愿意不愿意，管理者必须与人打交道。所以，如不明确对人的认识，每次对人对事都要犹豫不定。应该说，一开始就不能贯彻始终的管理者，是一个不够格的管理者。不能贯彻始终的人的哲学，不消说，是过于重视自己的经验、维护自己的成果的哲学，不然就是缺乏打开局面的魄力和办法。这样的管理者只是失于片面，还不是顽固不化。归根结底管理者必须坚持开拓哲学。对人不能识别、理解的管理者，无论如何也做不成一件有意义的工作。

另一方面是对企业组织的看法，其中包括自己对劳动的认识。管理者与企业组织的关系如果只看作是自己为领取工资才提供劳动，不理解劳动的意义，不懂得对组织或社会要有所贡献，被他领导的职工可以说是不幸的。

二、沉着地工作

1. 就职讲话。

就职讲话是与职工或有关人员开始发生关系的最重要的机会。讲话时对下面的任何一项不解决实质问题的侃侃而谈如果打分都是不及格的。如（1）只说“希望大家帮助”；（2）只指出存在的问题；（3）详谈自己过去的成就，期

以取得威信；（4）强调自己的方针。

在职工或有关人员看来，被提升为管理者是一件大事。对新任管理者，他们心中也交织着希望与不安。对极端的变革既存戒心，同时也希望有些新的变化。根据具体情况促成与关系人员的良好关系，就职讲话正是一个机会。对前任的业绩或某项有意义工作应具体了解，在讲话中说明如何接续，同时也要说明公正的自己处世哲学。在说明处世哲学时也要说明对大家希望所持的态度。当然不能自鸣得意或逞强。

2. 沉着与制订方针。

就任两个月内必须明确自己的方针，事前应冷静考虑，重点放在如何处理前任未完成的某项有意义的工作上。关于了解职工每个人的个性或存在问题，前任对这些的看法当然是情报来源之一，但重要的还是自己取得第一手材料，不能先入为主。至于企业的问题，要仔细听取有关人员的汇报，但不能受汇报支配。经过了解，自己发现问题，确定自己研究问题的重点。总之，必须全神贯注确实理解。在与自己构想有意义工作的同时，工作方针也就明确了。

3. 着手的顺序与拟订时间表。

当考虑自己确定的问题时，当然不能对什么问题都立即着手解决，对要做的事、要解决的问题，应拟订一个顺序和时间表。即哪个问题从何处着手，先实行什么方针，应提出什么样的时间表等，这是管理者成功与否的关键所在。对不大清楚的事情都要进行调查研究，不能在冥思苦想中确定要解决的问题或解决的办法。

第二节 做好工作的标准

一、要有一个自己约束自己的标准

自己做得好与不好用什么标准衡量？通常总 要 有 些 疑 问。如果没有疑问，不能不说是一个低等的管理者。有一种被上级或周围人认为是一个做得好的管理者，但这种认为不一定可靠。因为上级或周围人可能滥用评价标准。所以，只注意上级评价的管理者常被赠给两眼向上，很不雅观的称号。自己究竟做得好或不好，必须有一个明确的约束自己的标准，这样就可以有一个明确的奋斗目标。

有些人用对职工的威望如何，揣测自己做得好与不好。这是一种法儒的表现。诚然，如果没有职工的通力合作是做不好工作的。这种想法虽然不是没有理由，但是如果过于重视这一点，就会对职工讨好，应该要求的也不要求，这是不应称道的，这是对自己没有要求标准的结果。一句话，要在职工的合理要求下求得良好的相互关系。管理者想做好工作，用什么标准要求自己的作风和工作方法是很重要的。

二、为什么要委派管理者

设置管理者的目的可以归纳为下述两点。第一，对企业的成长与发展做出贡献。首先是按照企业的要求，每天有效地进行有关企业发展与成长的工作。由于对企业做出贡献必须与职工协同进行，所以只考虑企业的发展就片面了。因此，第二是对企业成员每个人的成长与发展做出贡献。对所属职工每一个人说，工作的地方也是生活的场所。如果管理者没有这个观点，他是不称职的。

三、对企业做出贡献

一般说来，即使对企业做出贡献也不过是正常状态。评价在日常工作中做得好与不好的标准，正常状态也包括在内，在工作中如果没有切身的标准，实际上很难作出评价。所以在自己工作范围内应该考虑什么是实现企业成长与发展的标准。这个标准有下述3项。

1. 效率。

效率是在一定时间内完成工作的量。可以说效率越高对企业的贡献越大。效率比较的基期是上月上年，如比上月增加，比上年提高。具体的效率用什么做标准，因工作性质而异。例如，制造业以缩短标准作业时间为有效尺度，推销员以访问顾客次数和销售额的增加率为标准。这里说的效率标准并不是一般的标准，是由管理者自己根据企业特性研究出来的，根据对企业做出贡献的尺度找出最有效率的标准。管理者大都有自己的效率表，效率表内数值必须牢记脑中。无论何时打开自己的笔记本都能说出现状与目标。

所谓效率是以做一件工作所用资金、时间、人力与所获成果之比表示的标准，说是投入与产出之比也可以。为对企业收益有所贡献，扩大这个比例非常重要，它相当于商业中的每人销售额，生产行业每件设备单位的生产量。管理者应按工作性质自己拟订企业的工效指标。

2. 成员的干劲。

衡量管理者对企业贡献的尺度之一是提高职工多少干劲，按一般说法就是促成动机（即动力）的标准。每个人的能力在取得实际效果之后才能证明已发挥出来。促使成员发挥才能当然与对企业做出贡献有关。所以，促使成员发挥干劲的标准对管理者说来是具体的也是现实的。

测定成员干劲的方法基本上是观察成员的日常行动。所以，注意观察每一个人的日常行动是最重要的，并应注意其变化。在此基础上也可用出勤率、责任心、注意安全、提建议的次数作为辅助标准。

效率与发挥成员干劲向来是一般管理方面的标准。在就任管理者工作后应参考这两项标准，再根据工作性质拟订辅助标准。这样，对企业成长与发展做出贡献的目标大体上就可以达到。在实践中确有一个标准也不遗漏的管理者。尤其在环境常常变化下有不少辅助标准可以采用。

3. 革新能力。

情况和组织的条件常常发生变化，有些变化正处在酝酿中，因此要求管理者必须具有革新能力，以便适应这些变化。

所谓革新能力就是改变过去和现在习惯的做法、方法，其中也包括操作方法、现行体制、办事程序。这首先要要求改变过去的思想方法、工作态度等等。变换思想方法是一个很重要的方面。

一个管理者必须常常回顾或总结工作，同时检查有没有革新或革新多少，并以此作为自己做好或未做好工作的标准。

四、促进职工的成长与发展

管理者对每个职工负有维持其生活，促进其成长的责任。管理者的形象、作风如何，对职工未来有很大影响。不管管理者承认不承认，从实际情况看这是不能隐瞒的事实。即使在道义上，管理者也必须承担这种责任。至于衡量促使每个职工有生气、成长、发展的尺度，一般由下述状态说明。

1. 能够维持生活。

让职工能够吃饭，这样说也许有人感到奇怪。虽然这并不是直接对每个职工每天吃饭负责，但这个问题有提出来的必

要，管理者应该关心这个问题。即关心职工生活问题。

2. 能发挥创造性。

在日常工作中一个生气勃勃的人自然而然地就潜伏着创造性。应根据每个人的创造性发挥得如何，来衡量管理者这方面的工作。一般地说，职工大都只是干活。总是处于被动状态的职工，他们的创造性就很难发挥。存在这种情形就说明管理者没有做好自己的工作。管理者应该在观察每个职工的行动或态度中充分了解这一点。

要为职工创造条件，推动每个职工发挥创造性。创造性是人们成长与发展的动力。管理者必须充分理解。

3. 有劳动气氛和干劲。

职工的劳动干劲如何也是衡量职工成长与发展的重要尺度。工作现场的气氛如何同样是衡量标准之一。职工的劳动干劲、生气勃勃地在工作现场表现出来，才会有良好的工作成果。这方面也是衡量管理者是否做好工作的尺度。

五、确定自己的工作标准

衡量自己做好工作与否的具体标准，是管理者能否改进企业气氛和工作条件，本着这个意义拟订适当的自己工作标准并坚持下去，同时使自己处于无论何时有人提出“你根据什么说自己做好了工作”的问题，都能回答的状态。

第三节 正确认识管理者的责任

一、自己确定任务与责任

有些管理者常常抱怨任务或责任不明确，这种心情是可以理解的。但也应认真思考管理工作的实质。上级布置的往往都是粗略的任务或一般的责任。具体如何执行应由自己确

定。如果自己不能确定，就把管理者降低为一个机器人。这实质上是与管理工作的性质或上级对管理者的期望背道而驰。

1. 自己的任务自己确定。

从管理工作来说，设计目标、制定计划、分配工作、检查与评价等等都是当然的任务。从人事管理说，教育、调动积极性、评议等都是当然的任务。问题在于对当然的任务不能只按一般的做法去完成。管理者的任务，有许多管理者不知如何去完成、什么时候完成。例如：

(1) 对具体事务应由自己决定抑请上级决定；

(2) 认为应由上级决定的问题什么意见也不提；

(3) 某事似与自己无关，但实际上如果自己不做就没有人做；

(4) 企业或某项业务即将发生重大危机，本应立即采取措施，但怀疑该不该采取措施。

上面例举的情况或任务都有很大伸缩性，实际上都要求管理者从对企业做出贡献出发，作出决定或采取措施。实际情况要求决定管理者的任务由自己确定，可以说，这是管理者对企业或属下履行职责的方法。

2. 承担责任越大越好。

由于任务有伸缩性，也给责任带来伸缩性。管理者应给自己确定一份责任一览表。这份一览表并不是固定的。尤其是环境时时变化的企业，管理者必须随环境变化提高责任的伸缩性，如果不提高伸缩性，企业将无法活动。确定责任一览表时应警惕发生下述情形。

(1) 把责任范围缩小。实际要求管理者承担的责任就应承担，不能以任务不明或责任不清为借口拒担责任，说什么“那不是我的任务”、“没有给我完成那个任务的权