

企 业 领 导 学 丛 书

企业家成功的招法

——最佳领导艺术的有效运用

吕书平 王敦婵 著

QIYE LINGDAOXUE CONGSHU

企业家成功的招法

——最佳领导艺术的有效运用

Qiyejia Chenggong de Zhaofa

吕书平 王敦婵 著

辽宁人民出版社出版发行

(沈阳市南京街6段1里2号)

朝阳新华印刷厂印刷

字数：210,000 开本：850×1168 $\frac{1}{2}$ 印张：8 $\frac{1}{2}$

印数：1—20,000

1988年6月第1版

1988年6月第1次印刷

责任编辑：王 伟 张盛斌 责任校对：慈立岩 许峰岚

封面设计：赵多良

版式设计：黄金娣

ISBN 7-205-00545-0/F·117(ZF)

定 价：2.90 元

编 者 的 话

随着经济的迅速发展，企业之间的竞争日益激烈，国内外的企业家和专家学者一直在不断地探讨企业的取胜之道。实践一再证明，企业领导者的素质和领导水平的高低，在企业的发展中起着极为重要的作用。

对于领导素质和技能的培养，古今中外都极为重视，到了现代有关企业领导的学问已经形成一门较为系统的专业学科。从我国来看，自从党的十一届三中全会以来，广大的企业领导者创造了许多成功的经验，同时也出现了许多有关领导科学和领导艺术的研究成果，所有这些都是值得我们借鉴的。

为了有系统地介绍国内外有关企业领导学这一专业学科的基本知识、实践经验和科研成果，受中国厂长（经理）工作研究会的委托，我们编写出版一套《企业领导学》丛书。全书的基本内容有以下几个方面：

1. 企业领导学的基本知识。
2. 企业领导工作的实践经验。
3. 党的优良传统和领导经验。
4. 国外企业领导经验。
5. 我国古代的领导经验。
6. 有关专家学者企业领导学研究的成果。

这套丛书的读者对象主要是企业各级领导干部，也可作为大专院校、干校、党校领导学教学的参考，同时也可作为企业领导机关、科研单位和其它行业干部的参考。

本丛书由中国厂长（经理）工作研究会会长沙叶同志任主

编，由有关专家学者任编委、并聘请有关领导同志和著名企业家为顾问。

为将这套丛书编得更好，请企业家、专家、学者和广大读者给予支持和帮助，有不当之处敬请指正。

《企业领导学》丛书编委会

前 言

从本世纪七十年代后期以来，在工业发达国家的经营管理界，出现了一种新的动向：一转过去对个别企业和个别管理方法的关注和介绍，而变为对一个国家范围内的经营管理经验的探讨。具有代表性的著作有：

1980年美国出版了美国学者埃兹拉·沃洛尔写的《日本名列第一》一书，此书在美国引起强烈的震动。1985年该人又推出了《日本的成功与美国的复兴》一书。

1982年日本出版了日本经济学家森岛通夫写的《日本成功之路——日本精神和西方技术》一书。同年美国出版了美国学者托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合写的《寻求优势——美国成功公司的经验》一书。此书出版后，立即引起美国企业界及有关学术界的密切注意和广泛的兴趣，被译为多种文字，发行500多万册，销量超过《大趋势》。在我国此书出版了不下7种不同的译本。一本多译到如此程度，说明此书在我国也引起了相当的重视。1985年汤姆·彼得斯（即托马斯·彼得斯）与南希·奥斯汀又推出《赢得优势——领导艺术的较量》一书，同样得到人们的关注。

几部管理专著受到如此高度而广泛的重视，影响作用如此之大，这是自从推行泰罗制以来从所没有的。从这种新的动向中可以看出，国外企业界和有关学术界，把经营管理和国家的兴衰成败的命运联系起来，作为兴国之道来加以探讨。他们从国家的范围来探讨其经营管理的优劣，并且加以比较，从中找出企业成功和国家振兴的方向。一些专家学者认识到，国家发

展的基石是企业，企业的竞争在某种意义上说是“领导艺术的较量”。因此，他们非常重视借鉴先进国家经营管理的经验，更特别重视对本国领导和管理经验的总结。这种新的动向很值得引起我们的注意。

党的十一届三中全会以来，在改革和开放的新形势下，随着有计划商品经济的发展，竞争机制引进到企业里来，我国也相继涌现出一大批新型的社会主义企业家。他们在引导和促进企业发展的过程中，探索和创造出许多成功的经验。这些成功的经验不仅为我们成功地领导企业提供了有效的招法，而且正因为有了它们，才使我们有可能在这个基础上，探索更进一步改进和提高企业领导素质和技能的问题。

有鉴于此，为更有效地推动企业的发展，帮助企业领导者提高自身的素质和领导技能，当前我国迫切需要一批（不只是一部）这样的书：

它不仅是关于一般企业管理方面的，而且是关于企业领导方面的，是提供给企业领导者的专著。

它不仅是关于企业领导者的事迹和工作成果方面的，而且是关于企业领导“招法”方面的，也就是如何取得那些成果的领导艺术。

它不仅是关于个别企业领导者的，而且是我国企业家总体的，即我国企业家带有普遍规律性的成功的领导艺术。

它不仅是已有经验的归纳和介绍，而且有在现有经验的基础上，对企业家如何在新形势下改进领导技能的新探索。

总之，是系统地总结和探索有效的企业领导技能的书，是企业家领导企业的成功之道。

我们深知，撰写这样的专著，实在是我们两个人所难以承担的。但是我们是专门从事企业领导学研究的，理应做这方面的工作。为此我们想，即便我们无力全面承担这项任务，那怕只完成其中的千百分之一，或者更少，多少也算是尽到了自己的

责任。如果有幸能因此引起一些同志的注意，起一点抛砖引玉的作用，我们将感到无比的欣慰。这就是我们不揣冒昧写作此书的动机。

本书共有十二章，第一章：“企业家生成有源，成功有道——做一个成功的社会主义企业家”，阐述企业家的作用、非企业家向企业家转变的内容和造就企业家的基本途径，着重强调“企业家成功有道”，他们必须掌握这些成功的招法，才能领导企业获得成功。第十二章“积极应付挑战，走在事业发展前面——不断地开发造就自己”，着重讨论企业家应如何提高自身的素质，特别是如何掌握领导企业获得成功的“招法”。中间的十章（从第二章到十一章），分别讨论和介绍了十条成功的“招法”。其中第二章是讨论成功的系统工程的，其余各章是为实现成功的目标所应采取的领导艺术。对这些“成功的招法”，我们还要作如下的说明：

我们无意、也没有能力把我国企业家的所有“成功招法”都归纳起来。只是将我们经过研究分析，认为是值得提倡的，以我们所能表达的方式介绍给读者，希望在这些方面能起一点沟通信息的作用。

在这十条“招法”中，有些看来没有什么新鲜、似乎是“老生常谈”。但是从我们的调查发现，成功的企业家往往不在于他们有什么“新式武器”，而常常是运用了一些看来似乎平常，但却经常用得到的“常规武器”。比起那些失败者和无所作为者所不同的是，成功者常常是锲而不舍、坚持不懈地把它们做下来而已。成功的企业家当然要积极学习应用一些新的“招法”，但是他们更多的是使用一些最基本的“招法”创造出许许多多非凡的奇迹来。

本书原来是为企业领导者的领导学研修班而写的讲稿，曾在抚顺市企业领导学函授班、总经济师岗位培训班、锦州工学院总工程师岗位培训班、全国企业领导学函授中心教师研修

班、沈阳黎明公司干部培训班上试讲过。初稿曾在《抚顺社会科学》杂志上连载，又在企业领导学函授中心《学习导报》和其他杂志上摘要发表。同时，它又是抚顺市社会科学研究课题，也是企业领导学函授教学的参考资料。为此，曾经过多次讨论。在撰写本书的过程中，曾得到许多企业领导者和专家学者的热情支持和帮助，在此一并致谢。

限于水平，本书定会有很多不足和不当之处，敬请指教。

吕书平 王敦婵

1988年3月

目 录

第一章 企业家生成有源，成功有道.....	1
——做一个成功的社会主义企业家	
关系我国命运的伟大战略任务.....	1
从非企业家到企业家的转变.....	5
加速造就我国企业家的有效途径.....	11
第二章 成功的模式：目标、计划、实施.....	16
——怎样运用成功的系统工程	
制订明确而切实的目标.....	16
制订确保目标实现的计划.....	23
全力以赴实施目标计划.....	26
第三章 运筹帷幄，未战先胜.....	31
——怎样搞好成功的战略谋划	
成功战略谋划的特点.....	31
现代战略思考的方法.....	35
战略思考的重要环节.....	41
做一个成功的经营战略家.....	50
第四章 得人者昌，失人者亡.....	54
——怎样获得确保成功的力量	
“举大事者必以人为本”.....	54
衡量人才的优劣.....	59

从企业外部招聘人才·····	63
在企业内部选拔人才·····	69
第五章 勇于改革者还要善于改革·····	76
——怎样领导企业改革获得成功	
揭示对改革的需要·····	76
消除或减轻改革的阻力·····	79
有针对性地做好不同人的工作·····	83
让更多人投入到改革的主流·····	86
坚持改革的正确方向·····	89
优化改革的策略和措施·····	91
第六章 艰难困苦，玉汝于成·····	96
——怎样排除阻碍成功的困难	
认清困难的性质及产生原因·····	96
端正对困难的态度·····	98
排除困难的方法·····	106
避害趋利的要领·····	111
第七章 说服有术，妙在运用·····	116
——怎样说服他人改变思想行动	
了解被说服者的情况·····	117
创造良好的交谈气氛·····	125
说服对方的基本方法·····	129
如何说服坚持己见者·····	135
第八章 有益于他人，服务于他人·····	137
——怎样建立成功的人际关系	
建立良好人际关系的意义·····	137

改善人际关系的要领·····	142
发扬企业的团队精神·····	151
第九章 事在人为，人待激励·····	157
——怎样充分调动职工的积极性	
做思想政治工作是领导者的基本职责·····	157
奖罚手段的运用·····	162
“感情激励”的运用·····	172
“辨证施治”方法的运用·····	176
第十章 只有有所行动，才能有所成就·····	183
——怎样强化企业领导行动	
“千字当头”的领导艺术·····	183
“到处走走”的领导艺术·····	192
“试试改改”的领导艺术·····	200
第十一章 根深叶才能茂，源盛流才能长·····	206
——怎样加强企业管理的基础	
企业管理基础工作的含义·····	206
建立企业标准化体系·····	210
建立企业信息反馈体系·····	221
第十二章 积极应付挑战，走在事业发展前面·····	234
——不断地开发和造就自己	
加强政治思想修养·····	236
坚持搞好自教自学·····	247
锻炼提高领导技能·····	254

第一章 企业家生成有源，成功有道

——做一个成功的社会主义企业家

当今，我国正处在一个大变革时期。新时期对我们企业领导者提出了新的要求，对此，我们应该有清楚的了解。

关系我国命运的伟大战略任务

从人类历史上看，企业家作为一个社会阶层是在一定的历史条件下产生的。在传统的自然经济条件下只有“生意人”而没有企业家。在社会由自然经济向商品经济转化以后，适应企业经营的需要才产生了企业家这个新的社会阶层。

工业发达的国家，伴随着经济的发展，科学技术的进步，企业社会环境的日趋复杂和企业之间竞争的愈益激烈，人们越来越清楚地认识到，有作为的企业家对于经济发展的重要作用。所以他们一直很重视对企业家的选拔和培养，多年来不断涌现出许多杰出的企业领导人才。如欧美国家中的钢铁、石油、汽车等行业的一些企业家，都曾驰名世界的人物。他们具有丰富的经营管理知识和经验，富于首创精神，敢于冒险，创造了为后人称道的业绩，对本国的经济发展，做出了卓越的贡献。

第二次世界大战后，日本也造就了一大批优秀的企业家。有人说：“真正支持日本产业发展和成长的经营者阵线”是“日本产业发展和成长的秘密。”日本资产阶级始终把培养和

造就一代新型的企业家作为事业发展的出发点，把日本的未来寄托在这些人身上的。

我国较长期以来处于单一计划经济的条件下，商品经济没有得到发展。在那种环境中，既没有可能也没有必要造就企业家。自从党的十一届三中全会以来，随着对社会主义商品经济的确认，企业作为相对独立的商品生产者和经营者的地位得到确定，企业自主权也逐步扩大。从此，中国才有了生成企业家的“气候”和“土壤”。

在这样的形势下，一批社会主义企业家便应运而生了。现在他们虽然为数还不很多，在商品经济的大海中“遨游”还不够老练，有些人还只具有企业家的“雏形”，但是他们一旦脱颖而出，就显示出其非同凡响的生命力，在企业天地和市场舞台上显示出其举足轻重的作用。

有些长期生产效率低下，管理落后以至濒临绝境的企业，一旦换上了具有企业家素质和能力的领导者，同样是那些人，同样是那些客观条件，不久企业面貌却有了奇迹般的变化，石家庄造纸厂从1981年起连续3年没给国家交一分钱，反倒吃国家补贴14万多元。但在1984年，马胜利承包当厂长以后，企业很快变了样。职工精神焕发，企业增添了活力，经济效益显著提高。承包的当月就盈利21万多元，头一年盈利140万元，第二年盈利280万元，整个企业从“落后户”一跃而跨进了先进行列。

有些地方地处穷乡僻壤，长期贫困落后，在办厂时几乎一无所有。可是在办厂“能人”的带领下，经过艰苦创业，又凭着独到的经营，终于创出崭新的业绩，办成了象样的企业。如浙江省萧山县的一位普通农民鲁冠球带着六个农民，只有4000元资金，凭着仅能修理自行车和简单农机具的技术，办起了“农机具修理厂”（有人贬之为“铁匠铺”）。经过十几年的经营，已发展为技术先进、产品优良的杭州万向节厂。该厂已有

9个万向节分厂，1984年共有固定资产992万元，为建厂资金的2500倍。利润362万元，职工年平均收入达2000元。这个厂已成为国家定点的3个生产万向节专业厂之一，已有6种大批量产品成为省免检优质产品，有三分之一的产品销往号称“汽车王国”的美国。鲁冠球现在已成为有名的“农民企业家”。

有些大型国营企业，生产技术条件相当优越，但多年来在计划经济的束缚下始终不能发挥企业的活力。随着改革的发展，在具有企业家素质的企业领导者的推动下，企业改变了面貌，焕发了青春。如沈阳电缆厂是个国营大企业。徐有泮当厂长后，从1983年开始，狠抓了企业战略规划的制订和实施，以提高产品质量为重点，建立健全了经济责任制保证体系，围绕实现厂长目标开展了全面经济承包，加速了技术改造和技术引进，不断增强企业后劲；组织了多种形式的横向联合；推行了现代化管理等等，收到了明显的效果。到1986年产值、利润比历史最好水平翻了一番，全厂25种主要产品全部达到国际标准，工厂成为有名的先进企业。

更能说明问题的是，有的企业随着具有企业家素质的人任职和离职，其经济效益也有着明显的升降。如太原溶剂厂多年亏损，1982年杨敏谦任厂长后大胆进行改革，探索经营的新路子。改革后的第一年，工厂就由亏损变为上交税利105万元，此后节节上升，1983年达到361万元。后来，杨敏谦遭诬告于1985年1月被免职。随即这个厂的生产经营每况愈下，到了1986年头两个月又亏损18万元。当1986年2月底对杨的处理得到纠正，他重新担任厂长后，企业又出现了勃勃生机。全厂很快扭亏为盈，到1986年底又实现税利268万元。

从类似上述许多事例中能够清楚地看出，处在经济建设和改革前沿的企业家们，以他们优异的成绩，提供了无可辩驳的例证，向社会表明了他们存在的作用。他们和他们的企业，为我国这场深刻的社会大变革注入了生机勃勃的血液，创建了不可

磨灭的业绩。

为改变企业的面貌，促进企业的发展，早日把我国建成为一个具有中国特色的社会主义强国，当务之急就是要从我国的实际出发，采取有效的措施，尽快地造就出一代适应现代化建设的社会主义企业家。

适应造就企业家的要求，党和国家进行了大量的工作，如制定了搞活企业的方针政策，明确了厂长、经理在企业中的地位和作用，赋予他们必要的权力，对厂长、经理进行了全面培训和统考等等。对于发挥厂长、经理的作用，造就一代社会主义企业家创造了有利的条件。与此同时，社会各有关方面也着手进行了许多工作。

这些年来，比较广泛地讨论和研究了企业家的素质标准。介绍了一些国外研究的成果。国内也有不少人发表了意见。对企业家素质标准的某些条件，如决策能力和创新能力等等，也进行了比较深入的探讨。

通过各种形式介绍了一些企业家成功的或失败的经验。他们的一些事迹和做法对全国的企业领导者有着重要的影响。某些企业家典型人物的沉浮和成败已成为人们关注的议题。

文化艺术界以企业家为题材发表了大量作品，塑造了一些企业家的形象，潜移默化地影响着企业领导者的思想和行动。有些典型形象已成为家喻户晓的人物。

对企业家的工作和企业领导者的专业学科——企业领导学也进行了研究和探讨。除报纸杂志和学术会议的大量文章外，已经出版了一些专著。

围绕企业家和企业家的工作，各地已相继成立了各种协会、研究会、研究所等。到目前为止全国已建立起156个厂长（经理）工作研究会和企业家协会；中国厂长（经理）工作研究会已经开过4次年会。各地方以企业家或厂长命名的杂志已有几十种。此外，各地还广泛地举办了以企业领导科学和艺术为

内容的研修班、报告会、讲座和函授班等。

总之，一场培养和造就社会主义企业家的活动已经蓬蓬勃勃地开展起来了。其发展速度之快，活动范围之广，社会各阶层的普遍重视和支持，不仅在我国从所未有，就是在国外也是罕见的。所有这些足以说明，造就一代社会主义企业家已成为全国上下相当关注、务其必成的重要任务。

当前造就企业家的形势，对于企业领导者来说，既是一种压力，也是一种动力。首先应该认识到，作为一个社会主义企业家是历史赋予我们的伟大使命，是党和国家对我们提出的迫切要求。为此，作为企业家不只是一种荣誉，而更重要的是一种义不容辞的责任，是必须做到的。因此我们应该以最紧迫的心情，加倍地努力，来开发造就自己。

同时还应该认识，我们生逢此时，又处在这么一个决定企业命运的关键岗位上，只有在这种条件下才能大有作为。这是企业领导者为国家做出贡献的大好时机。为此，我们要抓住这个千载难逢的良机，以“舍我其谁”的精神努力向企业家转化，争取做一个符合时代要求的社会主义企业家，为我国现代化经济建设做出更大的贡献。

从非企业家到企业家的转变

我国当前造就企业家，实际上就是要促使非企业家向企业家转变。为使这种转变更加自觉并有明确的目标，必须清楚地看到企业家和非企业家之间的差距。

我国现在的企业领导者（厂长、经理），大体由三部分组成：一大部分来自技术人员，一部分来自行政干部，还有一部分来自工人、农民体力劳动者。

我国的企业领导者无论来自何处，原来是什么职业，多数没有经受过企业家专业技能的教育和锻炼。这一点同国外有很

大的不同。

工业发达的资本主义国家，早在一百多年以前以至二百年前就处在商品经济条件下。他们的企业领导者在担任总经理、董事长等职务之前（有的是企业的中层干部，有的是企业领导者的助手），都长期地处在造就企业家的环境之中，都经受过一系列企业家技能的熏陶、培养和锻炼。在这个过程中也对他们是否具备企业家条件进行着长期的考验。当他们具备了企业家的条件，能够发挥企业家的作用时，才有人聘请他们担任企业的主要领导职务。这是水到渠成的事，不存在象我国这样在企业领导岗位上从“外行”转为“内行”的问题。

当然他们在担任企业领导职务以后也要继续学习提高，但这不是象我们这样向企业家转化，而是企业家素质再提高的问题。

在我国，由于较长期处在单一计划经济的环境中，现任的企业领导者在担任企业领导职务之前，甚至在担任企业领导职务以后，都没有在造就企业家的环境中经受培养和锻炼。现在我国正处在由单一的计划经济向商品经济转化的时期，在刚刚出现造就企业家的条件时，他们已处在企业领导岗位上。因此，对于他们来说，要想成为一个符合时代要求的企业家，必须在现在的企业领导岗位上加以转化。这就加重了这种转化的迫切性和艰巨性。

下面我们结合企业领导者的不同条件，对这种转变的内容分别作一些讨论。

一、从技术人员到企业家

技术人员（包括专业管理人员）出身的企业领导者，他们具有较高的文化水平和技术（专业）水平，了解企业环境和生产过程。在企业的各类人员中，他们最接近企业家的条件，从他们之中选拔企业领导干部是应该的。但是也应该看到，从技术人员到企业家还有很大的距离：