



**企业家
创新管理原理
与艺术**

刘茂松 著

封面设计 孙晓云
技术设计 阿 强

企业家创新管理原理与艺术

刘茂松 著

责任编辑：方 爽

*

贵州人民出版社出版发行

(贵阳市延安中路9号)

长沙炮兵学院印刷厂印刷

*

1989年8月第1版第1次印刷

787×1092毫米 32开本 印张：11.25 字数：243千

印数：1—5000

ISBN 7—221—01377—2

F·38 定价：3.70元

前 言

当今时代是企业家崛起的时代。企业家是现代商品经济的主体，是国民经济腾飞的发动机，是社会化大生产的具体组织者和指挥者！所以如此，不仅在于企业家处于企业的中心地位，是国家通过市场引导企业的重要枢机；更在于企业家承担着经营风险，必须分析变化，预测变化，适应变化，驾驭变化，从而进行有目的、有系统的创新管理。

因此，创新，是企业家的本质！创新，是企业家的灵魂！创新，是企业家承担风险，并把变化作为成功的机会进行开发利用的特殊手段！世界现代经济发展史，从某种意义上讲，说是一代又一代企业家的创新史。曾几何时，亨利·福特创造的T型车和自动化流水生产线，曾使美国迅速步入了汽车时代，而且还带来了现代工业生产方式的革命；P·斯隆在管理制度上创造的“分散经营，协调控制”的事业部制，为适应和推进社会化大生产，开了现代公司制之先河；松下幸之助创造的以最高目标为核心的“7S”管理模式，开创了现代企业行为管理的新纪元，为日本现代经济的起飞发挥了巨大作用。在我国十年改革的过程中，一大批优秀企业家创造的多种形式的经营责任制，为适应社会主义有计划商品经济的发展，建立“自主经营，自负盈亏，自我约束”的企业机制开辟了一条崭新的道路。由此可见，现代企业家的生命力就在于创新！所谓中外杰出企业家的“绝招”，并不是什么天赋，

是他们在开发利用“变化”上所进行的艰苦卓绝的创新！

目前，我国有计划商品经济的发展，正呼唤着一代优秀企业家。为了深化企业改革，真正实现企业放开经营，以提高经济效益，促进生产力的发展，当前很有必要系统研究和介绍企业家创新管理的原理和技法。正是基于这种想法，笔者撰著了《企业家创新管理原理与艺术》一书。本书构思于1985年8月，三年多来，笔者曾直接或间接考察了全国57个先进企业和优秀企业家，在此基础上，比较性地研究了美国、日本、中国杰出企业家创新管理经验，并借鉴中外现代企业管理学、组织行为学、管理心理学、市场营销学、公共关系学、未来学和传学等方面的最新理论和方法，经过长时间的观察、思索和研究，形成了全书的体系、结构和观点。本书共分三篇：

第一篇为企业家绪论，根据现代商品经济发展的规律和我国社会主义经济制度的本质要求，较系统地论述了企业家的本质属性、地位、权益、作用、特点、素质和形成条件等基本理论，并提出了社会主义政治家型的企业家的概念。

第二篇为创新管理原理与艺术，是本书的中心。笔者将企业家创新管理作为一门新学科来研究，在较为详尽地论述了创新管理艺术的形成、发展以及它的主要性质后，以主要篇幅从目标管理创新术、员工激励创新术、信息传递创新术、组织策略创新术、权变领导创新术等五个方面，系统揭示了现代企业家创新管理的原理和主要技法，并提出了企业家创新管理学的基本框架。

第三篇为国内外企业家创新管理的实践，通过对美国、日本、中国杰出企业家活动的分析研究，分别评价了三国企

业家创新管理艺术的特点和主要作法。全书以中国优秀企业家九大创新管理艺术作为结尾，它预示着，在我国一个企业家大显身手的黄金时代已经来临！

企业家创新管理学在我国还是一个全新的课题，尚有待理论工作者和实际工作者共同去开拓。本书作为一部抛砖引玉之作，希望他的问世能为这门新学科的建立和发展起到铺路石的作用，期望能为我国更多企业家的涌现和成长提供一些帮助。

限于笔者的理论水平，再加上企业家创新管理的实践在我国还很不充分，本书的不足和缺点在所难免，祈求读者批评指正。

作者

1989年1月1日于长沙

目 录

第一篇 企业家绪论

第一章 企业家的主体地位与形成机制·····	(3)
第一节 企业家的基本属性·····	(3)
第二节 企业家的主体作用·····	(9)
第三节 企业家形成的条件与机制·····	(14)
第四节 企业家活动的主要特征·····	(20)
第二章 社会主义政治家型的企业家·····	(26)
第一节 现代政治家型的企业家的涵义·····	(26)
第二节 社会主义政治家型的企业家的素质·····	(31)
第三节 政治家型的企业家的培养和造就·····	(37)

第二篇 创新管理原理与艺术

第三章 企业家创新管理艺术及其特性·····	(43)
第一节 企业家创新管理艺术的内容和特点·····	(44)
第二节 企业家创新管理艺术产生的条件·····	(54)
第三节 企业家创新管理艺术的重大意义·····	(61)
第四章 企业家创新管理艺术的渊源与发展·····	(68)
第一节 古代文明中的管理艺术·····	(68)
第二节 传统商品经济中的创新管理艺术·····	(73)
第三节 现代经济中的创新管理艺术学科·····	(81)

第五章	目标管理创新术	(97)
第一节	企业目标的性质	(97)
第二节	目标管理的创新技法	(104)
第三节	企业的最高目标及其创新	(115)
第六章	员工激励创新术	(126)
第一节	激励与员工行为	(126)
第二节	行为激励的主要原理	(142)
第三节	企业员工激励的创新技法	(158)
第七章	信息传通创新术	(180)
第一节	信息传通对群体动力的影响	(180)
第二节	信息传通的途径与方式	(187)
第三节	企业信息传通的创新技法	(201)
第八章	组织策略创新术	(216)
第一节	组织策略的涵义和作用	(217)
第二节	组织策略的创新技法	(223)
第九章	权变领导创新术	(258)
第一节	企业领导及领导行为	(258)
第二节	权变领导的主要理论模式	(269)
第三节	企业权变领导的创新技法	(280)

第三篇 国内外企业家创新管理的实践

第十章	美、日杰出企业家的创新管理艺术	(299)
第一节	日本企业家创新管理艺术的“7S”结构	(299)
第二节	美国企业家创新管理艺术的八大特征	(315)
第十一章	中国优秀企业家的创新管理艺术	(330)
第一节	我国企业管理制度的三大变革	(330)
第二节	中国优秀企业家的九大创新管理艺术	(334)

第一篇

企业家绪论

•
•

E

•
•

第一章 企业家的主体地位 与形成机制

企业家是一个特定的概念,从一般意义上来说,是指以企业资产增殖为经营目标,通过利益的等价交换而将自己的知识财产与企业的物质财产结合在一起,从而在经营过程中实际占有和支配企业的整体资产,根据市场(社会)需要,独立地、创造性地、高效率地组织和指挥企业从事生产、流通、服务等商品经济活动,并承担经营风险的专门经营者。目前,我国企业家十分缺乏,已构成提高企业经营管理水平,发展社会主义有计划商品经济的障碍因子。因此,充分认识企业家的重要地位和作用,大力培养和造就一代优秀的社会主义企业家,是提高我国企业经营管理水平,发展社会生产力,建设中国特色的社会主义的需要,同时,也是深化经济体制改革,发展社会主义经济理论和管理学科所要研究的重要课题。

第一节 企业家的基本属性

一、企业家是企业经营管理活动的主体

企业经营管理是管理者运用一定的职权控制职工和企业行为以达到预定目标的活动。美国著名管理学家戴维在其《管理:一门人文学》一书中说:“管理并不实际存在,它是个词语,是一种思想。就像科学、政府、工程一样,管理

是个抽象概念。”^①他认为，管理是一种思想，只有企业经营者才是实际存在的。在这里，戴维比较深刻地揭示了企业经营管理者活动的主体属性。我们知道，企业经营管理者是人们进行的一种实践活动，它与人们的其它社会活动密切联系，同时并存。但这种社会实践活动有一个重要特点，就在于它是由作为企业经营管理者企业家在一定思想指导下进行的，企业家是企业经营管理活动的主体。这个主体是一种特定的人，他们并不直接去进行达到实践结果即企业中具体的生产经营活动的工作，而是通过影响、组织和指导其他人的直接活动来完成生产经营任务。由于这种活动需要创新，需要事先制定工作目标和行动方案，以适应不断变化的市场环境；需要按照所制定的目标和方案来具体控制企业的生产经营过程，以达到预定的计划；需要建立一定的组织结构，采取有效的激励手段，将职工的活动控制在企业目标活动的范围内；而且还需要冒一定的风险，承担必要的经济责任。所以，企业管理是一种思想性、创造性和战略性都很强的管理艺术活动，这种活动是企业家主观见之于客观的主体意识的体现。

二、企业家是商品经济的重要范畴

企业家是一个至关重要的概念。从本质意义上来分析，它也是商品经济的一个重要范畴，是商品经济从理论到实践的一个带根本性的问题。可以这样说，没有企业家，就没有企业的创新活动，没有真正的企业管理，也就没有商品经济

^①张尚仁著，《管理·管理学与管理哲学》，云南人民出版社，1987年版，第171页。

划时代的发展，更不会有商品经济理论和企业管理学科独自的价值体系。为什么呢？这是因为，在商品经济条件下，企业是承担商品生产和商品交换的实体，它一方面从市场价格的波动情况来预测市场供求关系的变动趋向和程度，确定企业的投资方向和结构；另一方面企业的生产经营行为，作为市场的供给又从数量和质量上影响着市场的供求关系。于是，企业的经济活动就从根本上决定着商品价值的形成。然而，企业的生产经营活动是一种有组织整体性行为，它是在企业家的组织、指挥、控制下进行的。所以，企业家是商品经济这个历史舞台的主角，他是通过对企业的创造性管理来实现商品生产和商品交换的。从这个角度来看，所谓企业管理艺术，实际上也就是企业家的创新艺术。

三、西方经济学家对企业家属性的论述

以往，社会主义经济学领域里基本未涉及企业家问题。但是，在商品经济发展的历史过程中，它早就引起了西方经济学家们的注意，并从不同的角度进行了系统的论述。19世纪初，法国早期庸俗政治经济学代表人物萨伊在他的《政治经济学概论》一书中，第一个明确承认企业家（萨伊称之为冒险家）是生产的第四个要素，他认为企业家通过经营企业，成了管理他人的管理人员，同时在把土地、劳动力和资本这三个要素结合在一起进行运动时又承担了可能破产的风险，从而推动着商品经济的发展，而且也掌握和发展了一套管理的艺术。萨伊是这样说的：企业家“有时必须雇用大批人员，在另外一些时候他又必须购买或定购原料，招募工人，寻找消费者，并且随时都要严密注意秩序和节约，总之，他必须掌

握监督与管理的艺术，……经营这种企业总是要冒一定的风险……(因此)冒险家可能要荡尽他的财产，而且在一定程度上可能失去他的声望……”。^①由此，他进而认为，企业家由于承担了把三个传统生产要素结合在一起时要冒的新风险，因而他除了获得本人投资的利润外，还应得到一笔管理企业的报酬。

英国剑桥学派创始人马歇尔在19世纪后叶他所创立的资本主义经济发展“连续性原理”中，认为“经济学所注重的，是以研究不断变化和进步的人为对象。片面的静态学的假设，仅能对于动态学(毋宁说是生物学)思考起一时的辅助手段作用，而经济学的核心观点即使在论述经济原理之际，也必须从活生生的各种力量和运动的观念出发”。^②这是马歇尔的不均衡理论的基本观点，他认为市场经济是以实现一般均衡为目的的不均衡过程，在这个过程中，“生活中一般性的诸多条件，并不是固定不变的，在把经济学说应用于实际中时，这一事实带来了许多必须解决的难题。”^③于是，他进一步揭示，解决这些难题要靠从事经济活动的人所具有的主动行为，而企业家就正是这种具有主动行为的“不断变化和进步的人”的典型。马歇尔把生产活动看作是根据需要去恰当地调整供给的过程，对于每个企业来说这并非是自动化、轻而易举地实现的过程。在这种“调整”中，企业家要进行生死的搏斗，付出艰苦的劳动。他们以自己的创新力、洞察力和统率力，发现和消除市场的不均衡性，合理选择和

^①丹尼尔·A·雷恩著，《管理思想的演变》，中国社会科学出版社，1985年版，第45—46页。

^②、^③池本正纯著，《企业家的秘密》，辽宁人民出版社，1985年版，第35页。

组合生产要素，采取高效率的生产方法，根据需要适当地组织生产，在潜在的生产要素和潜在的消费者之间架起了桥梁，创造了交易机会和效用，使“原始”的生产要素能在企业中结合起来变成特定的产品，充分满足人们的需要。同时，在这个过程中，企业家还发挥了整个企业组织在利用资本特别是利用库存资本中的经营能力，承担和克服风险，不失时机地果断作出决策，大胆向前迈进。所以，马歇尔说企业家的本质，是作为给生产过程指出方向，使生产要素组织化，并介于体力劳动者和消费者之间的中间人；是“产业这一车轮的轴心”，他实际担负起了促使竞争发生作用的高效率过程，承担着市场结构活动的全部负荷。

现代庸俗经济学家，美国哈佛大学教授熊彼特把经济学整个体系的焦点都对准企业家，认为依靠企业家完成生产要素的新组合，是资本主义发展的内在关键。按照熊彼特的见解，经济体系外部发生的变化，正是经济体系内部力量必然引起的变化。也就是说，经济行动本身具有使外在情况急剧变化的可能性。所谓资本主义固有的发展，正是从这种经济体系内部改变自己情况的过程。而推动这一富于活力的程序进行运动的，正是企业家的革新行为。熊彼特认为劳动有指导劳动和从属劳动的区别。从属劳动同土地的作用相同，作为被动的生产要素而发挥它的机能，指导劳动则位于金字塔式的生产结构的顶部，在指导、监督生产劳动这一点上成为特殊的生产因素。企业家的劳动就是这种属于金字塔结构上层，具有决定生产方向和规模机能的指导劳动。企业家这种指导性劳动的本质意义在于对旧的生产方式进行“创造性的破坏”，重新组织并实现新的、更有利的生产方式，在“经

济结构不断地从内部进行革命突变”，从改变环境本身的能动的体系中去达到追求利润的目的。熊彼特理论的意义，就在于他指出了企业家肩负推动国民经济向前发展的创造作用，把企业家当作革新陈旧生产方式的主体，并指出了资本主义经济运行最初的主动权在于供给方面，为了打破旧的惯行轨道，必须具有坚强意志的领导能力。

本世纪60年代末，美国学者雷本斯坦在《美国经济评论》企业家特刊号上发表的《企业家的机能与发展》一文中，提出了“X——非效率与企业家机能”理论，他在引述了熊彼特“在标准的竞争模式中，企业家的基本作用被掩盖了”这句话后指出，标准的竞争模式是以均衡理论体系为基础建立起来的，在这个模式中投入结构与产出结构之间存在着高效率的对应关系，费用函数是固定的和一意性的，全部投资和产品质量完全得到应有的重视，并通过市场调节，产销合同也将以完整的形式付诸实施。但实际上并不存在这种标准竞争的模式。这是因为劳动合同并不完善，而且所有的生产要素并非都能通过市场进行调节。这样，生产要素的投入和成品的产出即投入产出比例就并不是一意性的、一成不变的，于是生产要素便不可能百分之百地发挥它的作用。即便是投入量相等的体系，也会因劳动条件和劳动方式不同，生产效率也会有高低之别。雷本斯坦把这种生产函数的弛缓现象称之为“X——非效率”。正是因为有这种“X——非效率”现象的经常发生，企业家机能的的存在就极为必要了。也就是说，企业家机能是要弥补部分生产要素不能完全通过市场来调节，致使价格体系不能高效率发挥作用的缺陷，发挥企业家的经营管理能力，统筹和调整市场交易已经发挥作用的领域与尚未完全发挥作

用的领域之间的关系，充分调动尚未或难以市场化的生产要素，使它发挥高效率的作用，进而起到“市场调节人”的作用。

总的来看，西方经济学家关于企业家的理论，其主体思想大多是为资本主义制度作辩护的，是我们所要批判的。然而，从商品经济的共性和发展社会化大生产的要求来分析，他们把企业家(包括商人)作为单独的部分提出来，并同依靠资本利息为生的资本家加以区别，不是没有道理的。随着社会化大生产的发展，经营管理者阶层即企业家在社会主义制度下的存在，其重要作用已日益显露出来。因此，上述西方经济学家关于企业家是一个拥有经营所有权的相对独立的阶层的观点；关于企业家的指挥活动是一种特殊的生产要素的观点；关于企业家使生产要素组织化，是产业车轮的轴心的观点；关于企业家是“创造性地破坏”陈旧生产方式的主体，肩负推动国民经济发展作用的观点；关于企业家统筹和调整市场交易关系，充分发挥“市场调节人”作用的观点等等，都从不同的侧面说明了企业家的概念和它的本质属性，对于我们今天认识社会主义企业家创新管理活动在推动商品经济发展中的主体作用，是有一定的参考价值的。

第二节 企业家的主体作用

大家知道，发展商品经济没有市场是不行的，而市场经济活动又是有变化、有竞争、有风险的，它需要所有参加市场交易活动的企业实行创新管理，开拓经营，在竞争中求生存，求发展，求效益，求贡献。所以，发展商品经济需要企业家。我们务必充分肯定和重视企业家的主体作用，在发展有计划商品经济的过程中，积极创造条件，鼓励竞争，使大批优秀的

企业家脱颖而出。

一、企业家在市场经济活动中的主体作用

市场是商品交易的场所，也是一定时期人们之间的商品交换关系的总和。这里主要反映的是不同企业之间和企业与消费者之间的商品交换关系。企业的产品只有通过市场才能全部销售出去，实现其价值；企业投资只有通过市场才能确定最佳的投入方向和购买到所需要的生产资料，实现再生产。所以，企业家组织商品生产和商品流通与市场是密不可分的。可以这样说，市场是企业家活动的基本场所，商人是企业家的本质。一般来说，社会主义企业家在市场上进行经济活动不是被动和盲目地去适应市场变化的，而是具有较强的预见性和计划性。他们把销售作为企业发展战略的重要支柱，主动地、充分地运用社会主义统一市场和社会主义国家宏观调节等方面的优越性，以较高的生产经营策略艺术，对市场的潜在需求进行调查预测，发现和掌握未来一定时期市场变化的不确定性，了解国家主导市场变化方向的意旨，从而有计划地、高效率地组织生产经营活动，优化产品供给的规模和结构，使消费者的需求得到最大的满足，实现社会主义的生产目的。同时，主动参加市场竞争，最大限度地降低消耗，改进生产技术和开发新产品，提高经济效益，使社会再生产以不断扩大的规模、高质量、高效率地进行。从这里我们可以看出，企业家是商品经济的人格化，他们实际担负起了在竞争中平衡市场的作用，具有影响和控制市场价格的能力，并最终决定着市场的变化。所以，没有企业家或者说没有企业家的管理艺术活动，就没有发育齐全的、供求基本均衡