

企业家职业论

夏应琪
朱 庚 编
蒋金中

大 连 出 版 社

编著者 夏应琪 朱庚 蒋金中

编委 (以姓氏笔划为序)

于振国 王 岚 朱 庚 宋美效 周国璋 杨玉民

张敦自 夏应琪 韩战辉 彭柏樵 蒋金中

企业家职业论

夏应琪 朱庚 蒋金中 著

大 连 出 版 社 出 版 发 行
(大连市大公街 23 号) 沈阳市第二印刷厂印刷

字数: 200千 开本: 787×1092 1/32 印张: $9\frac{1}{4}$
印数 1—10,000

1993 年 3 月第一版 1993 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 侯丽杰

封面设计: 王 岩

责任校对: 黎 杰

ISBN 7—80555—465—X / D · 20

定价: 6.80元

本科
經管
方法
有希

周太和

八四年十月

国家体改委副主任周太和题词

再接再励

更上一层楼

吴佩纶

一九八九年十一月

国家体改委试点司司长吴佩纶题词

目 录

序	(1)
第一章 概述	(5)
第一节 企业家职业行为理论及“绝对成本工程” ..	(5)
第二节 企业家的职业行为表现	(11)
第三节 企业家的职业素质	(14)
第二章 企业家职业行为本质	
——社会管理“三原色”理论	(27)
第一节 社会管理“三原色”理论的构成	(28)
第二节、社会管理“三原色”的重叠效应	(34)
第三节 社会管理“三原色”的纵横解剖图	(37)
第三章 物质需求的满足与物质文明建设	(40)
第一节 物质需求的满足是企业活力的源泉	(41)
第二节 价值结构的变化程序	(52)
第三节 物化劳动与活劳动的相互转化	(60)
第四章 精神需求的满足与精神文明建设	(96)
第一节 人的管理与心理学	(96)
第二节 自选工作岗位是满足精神需求 的有效方法	(99)
第三节 常用的管理技巧	(106)
第四节 “绝对成本工程”条件下的 思想政治工作	(121)
第五章 运用社会规范是企业家行为本质活动之一?	(125)
第一节 社会规范在企业管理中的意义	(125)

第二节	社会规范中的道德规范问题·····	(128)
第三节	企业管理程序的规范化·····	(131)
第四节	“绝对成本工程”是管理 标准化的基础·····	(135)
第六章	“绝对成本工程”与传统管理 体系的差异·····	(139)
第一节	“绝对成本工程”与计划管理·····	(139)
第二节	“绝对成本工程”与物资管理·····	(144)
第三节	“绝对成本工程”与质量管理·····	(146)
第四节	“绝对成本工程”与专业化生产管理·····	(149)
第五节	“绝对成本工程”与劳动组织管理·····	(153)
第六节	“绝对成本工程”与财务会计管理·····	(155)
第七节	“绝对成本工程”与技术改造·····	(159)
第七章	“绝对成本工程”的实施·····	(168)
第一节	实施中的具体做法·····	(168)
第二节	实施中的有关问题·····	(214)
附 1:	“绝对成本工程”实施细则 ·····	(259)
附 2:	经济活动分析实例 ·····	(281)

序

在今天改革的大潮中，中国的经济已经向世界市场敞开了大门，国外的资金、技术、管理蜂拥而至，中国的原料、产品也走出国门，走向世界。处在这改革的波谷浪尖上的，正是我们的企业和企业家。

企业作为国民经济的细胞对社会生活具有特殊的重要性。工业企业生产着社会所需要的产品和提供各种劳务。主要经济活动在这里展开，物质财富在这里创造，科技构想在这里变成现实。在企业这个劳动群体里，实际地逐渐形成经济关系和社会关系，这种关系在很大程度上决定了整个社会的政治气氛。企业又是个人利益、集体利益和国家利益的交织点，能否处理好这三种利益关系，对社会制度的本质特征，起着最直接的诠释，对调动职工群众的积极性、创造性和主动性具有十分重要的、甚至是决定性的意义。

马克思说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，……一个提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）那么，企业必然需要一个指挥，来协调全体成员的行为，这个指挥者就是企业的经营者。由于经营者在企业中的指挥地位，决定了他的劳动的特殊性和工作的规律性，这种要求，就构成了经营者的社会分工。既然是社会分工，就应该研究培养出职业经营者。职业经营者的计划、组织、控制、指挥、协调行为作用于下属而产生一定的规律性反

应，并由这种反应而产生经营者行为的规律性。当这种规律被人们认识和把握时，经营者的行为就会被科学化、规范化了。

经营者行为的科学化、规范化，是其成功的保证。把一个企业的生产、经营、技术、生活等诸多纷争不已的因素统驭起来，使其协调地运转起来，除了赋予经营者相应的职权之外，还需要其指挥行为符合多数成员的行为规律，从而产生良性互动，最终达到经营者预期的目标。

目前我们的经济现状是产品结构不合理，缺乏资金和技术，劳动消耗高、浪费大、效率低，经济效益差。从企业领导的知识结构看，出身于工程技术专家者居多数，出身于行政干部和军人以及工人的也各占相当大的比重。他们一般缺乏全面了解企业的机会，不了解价值规律的普遍意义，对人的心理变化条件、市场竞争的严肃性和残酷性、西方的价值观与中国职工价值观的不同等等研究不深，从而在国际大市场瞬息万变的环境中常表现得无能为力。这些情况，从一个侧面反映出我们的经营者职业化程度不高，不能适应变化了的商品经济这种社会需要，当打开国门与国际经济进行交流的时候，常常陷入盲目被动的地位。要弥补这些不足，我们认为最为重要的步骤不是如何改进我们的技术装备，也不是花钱花时间培养我们的工人，也不完全是改变我们的产品结构和产业结构，更不是企业的私营化，而是经营者的职业化教育，即培养出大批能够有效地驾驭公有制企业，充分团结和调动全体劳动成员的积极性，在目前的产品档次上拿出质优价廉的产品，利用现有资源和市场创造出合理的经济效益的职业企业家，这才是最便利、最节省、最有效的对策，也是我们撰写本书的根本出发点。

《企业家职业论》是历经 15 年反复实践、总结而提出来的

一种对新的社会分工——企业家职业化行为科学规范的初步尝试。

15年来，我们面对社会现实，进行不断的试验、研究，观察企业家活动，了解领导者与被领导者的心态，把社会主义改革最关键、国家最需要、人民群众最敏感的问题，列为我们的研究课题，结果，出乎预料地在基础理论方面有了重要突破，因此鼓励我们把研究方向由基础理论转向应用研究，并使之系统化，经实践检验，均收到了立竿见影的效果。

本书的理论构架是：厂长经理的职业行为规范。它以企业家行为为规范对象，提出了企业家如何利用人的物质欲望和精神需求，建立一个自动激励的组织体系，使组织内充满生机和活力，带动劳动效率的提高，从而带来理想的经济效益的新的理论及方法。

现在，国家已经给企业松了绑绳，外部条件已基本具备，竞争条件也已趋于公平，企业的命运已掌握在自己的手中，企业在市场这个舞台上如何表演，就看企业家如何指挥了。

在这改革大潮涌动之际，我们将它拿出来，旨在通过本书，为公有制经济的企业家们走出经验治厂的坎坷道路，开始踏上科学治厂的相对平坦之途，为企业家阶层的形成与发展，使之成为职业化的企业家开辟一条新路。

企业家职业理论研究才经历短短的15个年头，许多理论问题尚处于探索阶段。我们研究、试验、教学等方面的实践经验还不丰富，许多行业中的许多特殊矛盾还知之不多或知之不深。尽管我们拿出了最新研究成果，开辟了一个最热门行业的职业行为科学，但在郑重其事地介绍给读者的时候，犹觉诚惶诚恐。特别是多年来，不论是在发表的论文中，还是在新闻报

道的宣传以及办班授课中，我们一直用“绝对成本工程”一词来概括我们的理论观点，因此全书仍以“绝对成本工程”网罗一切，这可能会给读者造成理论与方法上的某些模糊印象。其实“绝对成本工程”只是我们提出的“社会管理‘三原色’理论”的一个具体实施方法，这一点还望读者明察。也希望读者特别是企业家们能给予指正以使这个理论不断地得到完善，从而使企业家职业理论的研究真正开展起来。

如果广大企业家能够把资本主义企业的高效益，通过本书的方法，转化成社会主义企业的优势，我们的目的也就达到了。

作者

1992年5月

第一章 概 述

我们的企业家和广大尚未成为企业家的厂长经理们，是怎样提出问题、思考问题、解决问题的？是怎样组织千军万马去实现企业的总体目标的？是怎样推动各专业系统协调一致为企业宗旨服务的？是怎样调动广大职工的积极性、主动性和创造性，使之持久不衰地为企业服务、为总目标努力的？在这些深层问题上，可以说大多数厂长经理们没有认真考虑过。因为近40年来，他们是照“红头文件”办事，在权力高度集中和管理高度行政化的体制下，不需要研究这个问题，即使研究了，有了成果也用不上，所以制约了厂长经理们研究思考的自觉性。现在，企业的外部条件已经发生了极大变化，商品生产已作为不可逾越的历史阶段，在社会主义初级阶段形成竞争，并形成多种经济成分并存的新环境，使企业面临着极大的挑战和无形的压力。外部竞争的压力，迫使企业内部充分利用自己的人才优势、资金优势、设备优势、技术优势，组织起来，形成拳头，打向市场，以求生存和发展。这就要求厂长经理们思考企业领导职业行为的内涵究竟是什么。

第一节 企业家职业行为理论及“绝对成本工程”

我们都知道，管理是通过别人的力量和技能完成某种任务的行为。因此企业家的一切职能都不是直接去实施，而是通过授权，让下属分别去执行。那么，如何让下属忠实地、积极地、按质按量地去实施呢？首先要授权。

权力是领导者的特征，有的领导不愿意把权力让给别人分享，或怕下面做不好工作，因此事必躬亲，结果自己累病了，下属还不满意，事情也没有做好。因此，一个企业，根据效率原则，总要分成若干层次，每一个层次都有从上层分配下来的权力，同时也分下来与权力相当的责任。在授权之后，各级都拥有自主行动的权力，在上级授予的职权范围内，制订与之相应的计划，自行按照任务要求进行决策，对机构进行调整，形成新的有效率的组织结构，在自己的系统内进行有效的统一指挥以及控制、协调、监督和奖惩。这些工作都是代替上级领导在分权的范围内，按照总体目标的要求工作。因此，不需要向上级事事请示汇报。当自己的工作背离了总体目标，侵害了下属的民主权利或与周边单位或系统不能协调、发生矛盾时，上级将干涉下级的行为方式，甚至收回对下级的授权，并承担应负之责任。

层层授权之后，下面应该忠实地履行职责，按质、按量、按时、按效率要求，长期坚持不懈地努力工作。靠什么做动力呢？传统的方法是靠行政命令、靠思想觉悟、靠披红戴花、靠表扬和批评。经过40年的经验证明，这些办法并不能持久地保持其动力。什么方法才能保持其长久的积极性呢？这是世界上所有管理专家和企业家共同研究的永恒课题。美国人文主义心理学家马斯洛提出一个被世界普遍接受的观点，就是人的需求层次理论。我们以这个理论为起点，将人的需求分成物质需求和精神需求两类。

企业家职业行为表现在八项管理职能上，通过授权，使下属各类专业人员按照企业家的意图实施其管理职能。要使各级管理人员和操作人员持续不断地为企业家提出的目标努力，企

业家仅运用自己的行政权力、道德权力、简单的表扬和批评、空洞的说教等方法是无法做到的。因此，我们认为，必须通过不断满足人的物质需求和精神需求来获得持久动力。如果把企业目标比作帆船，企业家八项职能比作帆，那么推动帆船前进的不是帆而是看不见的风，这个风就是满足人们物质和精神欲望而产生出来的动力。有鉴于此，产生了企业家职业行为本质内涵的两大要素，即物质满足与精神激励。

作为社会，为了应付各种各样的侵害，为了消灭来自阶级的和社会野蛮分子的压迫、攻击、掠夺、侮辱等，社会的管理者——政府必须根据需要，制订保护人民正常生活和正当权利的法律和规章，社会也会随着文化教育的发展，约定俗成地形成道德准则。社会之中、人人都要受到这些规范的制约，企业管理也是如此。因此，企业家对职工管理职能的内涵，除了满足职工物质和精神需要之外，还应增加一个要素，就是社会规范。总的说来，企业家职业行为本质内涵有三项内容，即满足物质需求、满足精神需求、运用社会规范，从而达成持久的目标。这三项要素可以喻为一辆载重汽车，物质与精神需求是原动力，社会规范是制动器，在动力驱动偏离既定方向时，制动器即起制约作用，使之成为企业家推行企业目标的保护装置。

三要素并非孤立存在的，它可以互相交叉，从而产生各种交叉调和效应。

我们知道，色彩世界的万紫千红是由红、黄、蓝三种原色构成的。红中加入蓝得紫，蓝中加入黄得绿，红中加入黄得橙，这是间色。间色进一步调和得再间色，再间色之间进行调和，成为复色，复色即为黑色。配色者根据自己的需要，可以用红、黄、蓝三色调合出任何一种需要的颜色来。

在企业管理者面前所呈现出来的社会现象千姿百态，社会关系错综复杂，社会过程千变万化，从表面看来简直是不可捉摸、难以预料的。然而，我们认为，这些现象如同色彩一样，是可以分解和调合的。比如经营者可以根据需要，把某几种管理本质要素进行组合，得到某种社会效果；把另几种管理本质要素进行组合，就可以得到另一种社会效果。这种管理本质要素的加减，就像调合颜料一样，可以产生出各种不同社会效应的理想结果来，从而获得企业管理的自由。这就是企业经营者手中的“调色板”，即利用社会本质要素的分解组合方法能动地驾驭社会，由此，我们将其称之为社会管理“三原色”理论。其具体实施方法，即多年来我们致力研究的“绝对成本工程”。

“绝对成本工程”的最初提法叫“绝对成本控制法”，它是从1977年开始在实践中逐渐产生的。当时，中国经济面临崩溃的边缘，我们怀着纯朴的爱国情感，在管理实践上试用社会心理学的观点，结合财务管理手段，利用简单的激励方法，竟收到了扭亏增盈的显著效果，从而引起了我们的浓厚兴趣。接着，在1979年再接再厉，继续完善这种方法，又使一个连年处于盈亏边缘上的农药厂，4个月内盈利46万元（《经济参考报》发表过调查报告）。1983年，我们应邀参加中国成本研究会年会，发表了“绝对成本工程”的第一篇论文，试图说明新的扭亏思路。与此同时，我们在《经济参考报》上载文，请求社会大众帮助这项利国利民的管理理论继续深入地研究下去，结果，受到全国26个省市自治区企业家和热心改革的同志的热情支持和帮助，并应武汉大学之邀赴武汉讲学、试点。

试点首先在武汉童车厂实行。该厂按照要求，经过20天的准备和第一次全厂实行了“自选工作岗位”试验，次月的利润

就成倍增长，其后三个月企业增收 20 万元，《长江日报》作了跟踪报道。1985 年，试点移到武汉自行车二厂，除坚持已有改革成果外，又第一次采用“超额累退分成”和“实物负责制”方法，在当年 1~7 月仅盈利 329 元的基础上，8~12 月盈利 59 万元，1986 年盈利 170 万元，1987 年盈利 707 万元，1988 年利税超过 3000 万元，人均利税超过了国家一级企业标准。

根据 1983 年武汉市人民政府与武汉大学科学技术总协议精神，武汉大学将“绝对成本工程”作为“锦囊妙计”交给市政府，市政府经论证列为武汉综合改革的课题之一，并决定在武汉扩大试点。

“绝对成本工程”理论在有关报纸和杂志上不断发表。中国成本研究会发表编者按称“绝对成本工程”中的“价值结构变化程序论”和“劳动消耗转化论”是经济和成本理论的新观点。这些评价，引起了企业界广泛兴趣。山东省济南市政府组织专家编写教材，有计划、有组织地大规模推广，成绩卓著。湖北、河南、北京、新疆、辽宁等地都陆续出现推广实施的典型。

此间，应邀到抚顺客车厂。该厂厂长在实践中提出了超额累退分成从绝对成本到三级相对成本之间的数学模型，使“绝对成本工程”建立在更科学和严密论证的基础之上，已基本形成体系。在实践中我们感到这个方法有以下几个主要特点：

- 1、对于起点低、管理水平低、人员素质差、设备陈旧落后的企业能使之迅速改变面貌。

- 2、这个方法富有人情味，无论什么年龄、民族、宗教、信仰或社会地位的职工，都乐于接受这个方法，因为它能公正待人，给人们带来心理的平衡和生活的希望。

- 3、这个方法简便易行，不需要高深的文化，不必去啃那些

艰深的经济理论，也不用花资金去添置价钱昂贵的设备、修建设施，一般企业都容易办得到、行得通。

4、对管理水平高的企业采用这个方法也能够迅速上水平、上档次，因为这一类企业生产条件较好，管理制度较全，较结合实际、适用，人员素质较高，“内耗”较小，更容易接受科学管理方面较高的要求。

5、这个方法不仅适用于一般小型、中型企业，而且对大型和合资企业也有良好的适用性。

6、这个方法也适用于不同经济性质的企业，因为无论国营、集体、合资和私营企业都有经济管理问题，控制成本消耗是所有企业的共同要求。

从理论形成的过程看，原来只想把成本控制在一定的绝对数上才叫做“绝对成本控制法”，意思是各单位都无权突破该成本限额。物质消耗超过定额时用工资弥补，物耗下降多少，工资就上升多少，使工资与物耗成为互为消长关系，藉以激发职工节约物耗的积极性。几年的实践，我们发现企业成本上升不完全是职工的主观意识问题，还有职工的素质问题。素质问题主要反映为劳动组织制度不合理，学非所用、用非所长现象很普遍。如果能用其所长，不仅个人精神舒畅，也相当于全体职工普遍培训一次，一举两得，但这项改革非同小可。在武汉试点时，我们在得到武汉市经委全力支持后付诸实行，取得了满意效果，因此在成本控制中又增添了劳动组织的内容。后来在实践中，有的企业领导认为“成本控制”是财务人员的事，培训干部时很少参加，对其理论和据此建立起来的机制不甚了解，经济效益上去了，管理工作也放松了，慢慢地又不分权授权，管“改革”的班子也被拆散了，使已取得的效益出现反复。由此，

我们更肯定“社会管理‘三原色’论”是厂长职业行为内涵，需要让厂长们亲自学、亲自抓，一抓到底，这样，认识和管理水平可以提高。1988年我们在山东讲课时，意外地见到济南市经委根据“绝对成本控制法”理论编写的教材，改称为“成本控制工程”，我们认为这个提法有道理，自1990年起即将之更名为“绝对成本工程”。

在“绝对成本工程”的不断研究、发展和演变中，我们不仅找到了企业低效益的根源，而且根据实践经验，我们试图将其规范为厂长们高效益经营企业、高效率、生动活泼地激发职工积极性的一种模式化行为，使企业领导者不分年龄、学历、经历、出身，都能对纷繁的企业活动看得泾渭分明，并能有效地调度管理要素，使企业走向成功。故此，我们以“绝对成本工程”为核心，形成了企业家的职业理论——社会管理“三原色”理论，第一次将企业管理作为一种职业理论提出来。

第二节 企业家的职业行为表现

厂长经理们的行为规范是制订周密的销、供、产计划，合理地组织人、财、物，实现高度的劳动效率和经济效益，满足市场需求和职工福利。厂长经理们必须时刻围绕这一战略目标去约束自己的行为。这是一个“硬”任务。若要达成这项战略目标，就须利用管理职能，去一步一步的实现各个时期工作。

企业家的职业行为表现其内容众说纷纭，国外有五要素说、七要素说、十要素说等，大体上有计划、决策、组织、指挥、控制、协调、监督，此外我们认为还应加奖惩这一条。

所谓计划，是指凡进行一项工作，事前要明确目标，如时