

企业家的实践

杰弗里·梅雷迪思 罗伯特·纳尔逊 菲利普·内克



广西人民出版社

GEOFFREY G. MEREDITH
ROBERT E. NELSON
PHILIP A. NECK
The Practice of entrepreneurship
INTERNATIONAL LABOUR OFFICE GENEVA
1983

根据国际劳工组织一九八三年出版的英文本译出
本译作得到原出版单位同意

企 业 家 的 实 践

杰弗里·梅雷迪思
罗伯特·纳尔逊 著
菲利普·内克
林 峰译 陈家振审校

☆

广 西 人 民 出 版 社 出 版
(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 贵县印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 8.5印张 140千字
1986年3月第1版 1986年3月第1次印刷
印 数 1—20,000册
书号: 4113·136 定价: 1.35元

写在前面

当前我国正在进行以城市为重点的经济体制改革，增强企业活力是这次改革的中心环节。如何有效地提高企业素质，对增强企业活力关系甚大，也是大家所十分关注的。正在这时，联合国国际劳工组织编写的《企业家的实践》一书的中文本问世了，它将为我国广大企业，特别是对企业领导，提供一本很有价值的借鉴参考资料。

中央早在一九八三年就提出，我们的企业过去是靠低价的原材料，廉价的农副产品和较低的工资支出维持生产的，可得利润，大部分是原材料和农副产品价值的转移，现在情况发生了很大变化。如果我们的企业不来一个根本的转变，不在质量上、素质上有一个显著的提高，就没有出路。

近年来的实践和客观要求充分证明了提高企业素质的必要性和重要性，而关键在于提高企业领导班子的素质。我们迫切需要造就一支宏大的社会主义经济管理干部队伍，这一方面要我们加强培训，和在实际工作中锻炼；另一方面也需从借鉴参

考外国的实际经验中去吸取养料。

联合国出版的这本书，不是某一个特定国家的企业家们的经验，而是综合了发达国家与发展中国家很多企业领导人在经营管理方面成为一个有效的领导者的带有共性的东西。因此，此书本身就具有“博采众长”的性质。但是作为一个真正有效的企业家，必须首先从本国和本企业的实际出发，而不能照搬别人的和别国的现成经验。我们希望本书能有助于读者开阔思路，通过国外企业家的经验，认真地结合我国国情深入思考，探索如何进一步提高我们自己企业家素质的问题，以便为搞活、开放、改革作出更大贡献。

潘承烈

译者的话

当前我国正在进行经济体制改革，管理人才不断涌现。对于怎样当一个企业家，特别是怎样当一个新兴企业的企业家，本书是可供参考的。

本书的作者学识丰富，曾在联合国机构中担任企业管理顾问，同各国企业家有广泛接触。他们是：澳大利亚新英格兰大学金融管理研究中心主任杰弗里·梅雷迪思；国际劳工组织印度新德里办事处主任菲利普·内克；美国伊利诺斯大学企业教育系主任罗伯特·纳尔逊。

本书的翻译得到李金德、郭奕康、马玉林同志的帮助。

陈家振同志在审校中，作了一些文字加工。

译者水平所限，错误难免，欢迎读者指正。

最后，对广西人民出版社热心赞助出版，表示衷心感谢。

原 书 序 言

本书主要供实际工作的经理、将要成为企业家的人以及关心企业家才能开发的企业管理顾问之用。

国际劳工组织办公室为推进企业家才能的开发曾经作了不少工作，但是，就这个方面出版读物，《企业家的实践》还是第一次。本书由三位作者写成。作者认为本书是填补了管理开发文献的空白。本书既是对实践的阐述，也是对问题的研讨。

本书分三个部分：第一部分是关于企业家内在或个人的特色和素质；第二部分是关于最能反映企业家赖以成功的理财活动；第三部分是关于企业家如何利用外部条件，有助于企业的发展。

杰弗里·梅雷迪思是澳大利亚，新南威斯，阿米代尔，新英格兰大学金融管理研究中心主任；菲利普·内克是国际劳工组织管理开发部小型企业开发处前负责人、国际劳工组织印度新德里办事处主任；罗伯特·纳尔逊是美国，伊利诺斯州，厄巴纳，伊利诺斯大学企业教育系主任。

三位作者都是职业的管理咨询专家和教授。他们曾同发达国家、特别是发展中国家的城乡企业（服务业、商业和工业）的企业家，较长期地一道工作。相对来说，他们也称得上是企业家。他们也曾在国际劳工组织和其它机构服务，足迹遍及世界各洲。可以这样说，本书所讨论的，都是他们个人的实践经验和研究成果的结晶。当然，其中也包括了各类企业家的实践。

本书作者谨向为本书出版提供帮助的同事、企业家、研究工作者和其他人，表示衷心的感谢。

目 录

第一部分 企业家的个人特色

第一章 企业家的形成.....	(3)
一、企业家的哲学.....	(5)
二、企业家是人.....	(6)
三、企业家的生涯.....	(8)
四、生涯态度.....	(9)
五、精神状态.....	(11)
六、态度的重要性.....	(12)
七、习惯与态度.....	(14)
第二章 企业家的领导方法.....	(16)
一、提高领导素质.....	(16)
二、领导行为.....	(19)
三、领导者的其他方面.....	(22)
四、领导与诱导他人.....	(23)
五、行动领导.....	(28)
六、提高雇员的士气.....	(29)

第三章 敢冒风险·····	(32)
一、什么是风险·····	(33)
二、个人的冒险·····	(35)
三、发挥创造性·····	(37)
四、敢冒风险的人的类型·····	(38)
五、有权负责·····	(39)
六、跟上形势的变化·····	(41)
七、风险评估·····	(42)
八、冒险举例·····	(44)
第四章 敢于决策·····	(47)
一、作有才能的决策者·····	(49)
二、确定解决问题的方法·····	(52)
三、决策实施·····	(55)
第五章 企业计划·····	(58)
一、计划与控制·····	(59)
二、考核·····	(61)
三、企业发展计划·····	(62)
四、确定优先次序·····	(65)
第六章 有效地利用时间·····	(68)
一、建立目标·····	(68)
二、时间问题·····	(70)
三、时间管理法·····	(70)
四、节省时间的提示·····	(75)
五、减少时间压力·····	(76)
六、企业改进·····	(78)
七、工作日志表·····	(79)
八、时间利用分析·····	(80)

第二部分 财务计划与管理

第七章 财务行动计划.....	(87)
一、阶段 1：制定目标：长期目标的财务数字	(88)
二、阶段 2：某某公司财务报酬报告.....	(92)
三、阶段 3：效率标准.....	(94)
四、阶段 4：汇编总体财务计划.....	(96)
五、阶段 5：计划检验.....	(98)
六、阶段 6：计划分析.....	(99)
七、阶段 7：通过报告传播信息.....	(104)
八、现金流转.....	(105)
第八章 开发对资源的价值观念.....	(110)
一、计算你的资源.....	(112)
二、衡量你的报酬.....	(115)
三、掌握关键性的财务因素.....	(119)
四、资金.....	(120)
五、控制与未来.....	(122)
六、智慧与求助.....	(125)
第九章 衡量和调节财务战略及结果.....	(127)
一、关键性因素的控制.....	(127)
二、趋势.....	(131)
三、开辟财源.....	(133)
四、内部和外部的比较.....	(137)
五、行动会议.....	(141)
六、财务战略：来源.....	(143)
七、资金战略：控制投资.....	(145)
第十章 财务的成功取决于人.....	(151)

一、人员、投资和利润·····	(152)
二、人员的时间成本·····	(156)
三、帮助与咨询委员会·····	(163)
第十一章 管理和决策的工具：信息系统·····	(167)
一、事实的重要性·····	(167)
二、管理报告·····	(170)
三、跟上企业发展的系统·····	(173)

第三部分 资源利用

第十二章 支配稀有的资源·····	(179)
一、人员安置·····	(179)
二、利用培训资源·····	(182)
三、供应厂商·····	(183)
四、技术·····	(185)
五、寻找资金来源·····	(188)
第十三章 寻求市场机遇·····	(198)
一、市场调研·····	(200)
二、引进新的产品·····	(204)
三、人口普查数据·····	(205)
四、商店设立的位置·····	(208)
第十四章 推销产品或服务·····	(211)
一、顾客·····	(211)
二、订价·····	(213)
三、招徕新顾客·····	(214)
四、推销商品·····	(215)
五、广告·····	(218)
六、“特许”经营·····	(221)

七、进出口.....	(223)
八、竞争.....	(224)
九、外部因素.....	(226)
第十五章 利用外部资源.....	(229)
一、为什么要寻求帮助.....	(230)
二、无偿帮助或有偿服务帮助.....	(231)
第十六章 同政府机构打交道.....	(246)
一、政府与小企业.....	(246)
二、许可证和报表.....	(247)
三、纳税.....	(248)
四、企业立法.....	(249)
五、所有权形式.....	(250)

第一部分

企业家的个人特色

第一章 企业家的形成

企业家是这样的人：他们具有观察和评价经营机会的能力；集中必要的资源并加以利用、发挥，采取适当的行动以保证成功。

企业家都是实干家，目的十分明确，甘担风险，从中取得成绩。下列特色和素质显示企业家的一个工作侧面：

特 色	素 质
自信心	信心
	独立 个性
	乐观主义
必胜型	达到成功的愿望
	面向利润
	坚持不懈 坚韧不拔
	勤奋 进取 生气勃勃
	首创精神
冒险	冒险的能力
	乐于挑战
领导艺术	领导行为

独创性

善与人相处

对批评和建议反应敏捷
革新

随机应变（不固执己见）

足智多谋

多才多艺 知识渊博

远见

预见

有洞察力

如果你想成为企业家，就要挖掘和开发潜力，具备上述那些企业家的素质。这些素质你不可能全都具备；但你拥有的越多，成为企业家的可能性就越大。

应当着重指出这些素质，有它们的高度内在联系，即一个有自信心的人将很可能当机立断，甘冒风险，从而成为领导者。

在上述的十九种素质方面或者在个人性格方面，不是所有的企业家都一模一样。彼此间的差异往往是显而易见的：有的冷漠和傲慢；有的热情和友善；有的孤僻或腼腆。不过，通过对许多个人素质和技能的调查之后，可以很清楚地看出，作为一个集团，企业家和非企业家存在着很大的不同。

当你同一个企业家相处时，绝对不可能从他一人身上发现全部十九种素质；但他秉承其中的一些素质，却是完全可能的。特别是象自信心、冒险的能力、随机应变、孜孜不倦的进取心和强烈的自立感。

一、企业家的哲学

在一定意义上讲，一个企业家的成功要取决于本职工作的责任感。如果你想追求符合生活需要的目标，就必须多多了解自己，有自知之明。你的力量来自自己的行动，而不是他人的行动。即使冒险的失败经常出现，企业家却对自己的行动负责，甘冒风险。失败必须是值得学习的经验。某些企业家并非旗开得胜，只是在经历过多次失败以后才取得成功的。借鉴前人的经验，可以为你开辟成功的途径；成功来自坚持不懈的努力。

向你的目标攀登时离不开技艺和能力。要认识自我、强调优势、缩小弱点。如果你老实地放开手脚地追求目标，就有可能获得成功。选准目标将会产生你的最佳质：从事对你最重要和你能干得最好的活动。

大部分人对于在大千世界里决定自己的行动，还没有足够的认识。想要尽善尽美地达到目的，对大多数企业家来讲，是不现实的。可以拿得到的成果要比完美无瑕的成果更重要。为了一个目标，不惜花费时间以求完满的结果，这将阻碍个人的成长和发展。