

当代企业家的 领导艺术

郑铁山 等著

经济日报出版社

126584

F279
8782

当代企业家的 领导艺术



著



京电力大 00127975

经济日报出版社

责任编辑：卞 毓

封面设计：刘孝沅

当代企业家领导艺术

郑铁山 等著

经济日报出版社出版

新华书店首都发行所发行

永清县印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本14.875印张 340千字

1990年10月第1版 1990年10月第1次印刷

印数：1—4000册

ISBN 7-80036-164-0/F·94 定价：6.50

内 容 简 介

本书主要是讲述企业领导科学和企业家领导艺术的。其中包括：一、企业家、企业家的地位、作用和企业集团的优化组合；二、企业家的六大战略观念；三、企业家的经营艺术；四、企业家的管理艺术；五、企业家的决策艺术；六、企业家的科学领导艺术等。计六篇。本书以“古为今用”和“洋为中用”为指导，总结和汲取了中国古代如《孙子兵法》、《荀子》以及司马迁等历代名人的经营管理思想、领导艺术，以及经济发达国家企业家的领导艺术。是当代企业家的必读书籍。也是一切有志于献身企业经营管理的朋友和经济管理学院理想的参考读物。

愿本书能成为优秀企业家之友。

序 言

(一)

中国现今的体制改革，已经发展到了这种地步，即企业体制改革已成为深化改革的关键，而加快企业家队伍的形成，又是深化改革的核心，并且，尽快提高企业家的素质和提高企业家的领导艺术，实现企业领导科学化，又是加快企业现代化建设步伐的决定性的环节。因此，加强对企业家的研究和加强对企业领导科学的研究，对建设一支庞大的、适应社会主义现代化企业要求的、具有中国特色的企业家队伍，便成为当前和今后一个相当长的时期里亟待解决的重大课题。

企业家和企业家的领导艺术问题，是企业领导科学问题。而企业领导科学是一门涉及多种学科的“软科学”。它不仅涉及管理科学、技术科学、行为科学、心理学、经济学、思维科学等广泛的自然科学和社会科学及哲学；而且，涉及到人的智慧、经验、能动作用等广泛的领导艺术问题。包括企业家的经营艺术、管理艺术、决策艺术及企业领导科学化和其他许多领导艺术问题。对这些问题的研究和探讨，无疑对深入探讨适应中国现代社会主义企业需要的，建立具有中国特色的领导科学是极为重要和有益的。这就是本书所要研究的主要内容和主要目的。

作者在研究和探讨中国企业领导科学的过程中，所遵循的

原则和方针是：（1）从中国的国情和实际需要出发，根据中国的社会制度、民族传统和经济文化的特点，确立现代中国企业领导科学的思想观念和体系，使之具有中国特色。（2）坚持改革的方针、以是否有利于促进生产力的发展为标准，从解放思想入手，以有利于充分发挥社会主义制度的优越性为出发点。（3）坚持“洋为中用”和“古为今用”的方针，既要学习和借鉴西方经济发达国家的有用经验，也要总结、继承中国自古代以来的经济管理思想和领导艺术，继承和发扬具有中国优良传统的民族遗产。

（二）

中华民族具有悠久的历史，有着光辉灿烂的文化，其中包括极为丰富的经营管理和领导艺术方面的遗产。作为炎黄子孙，我们完全应当而且可能汲取其精华，并且把它应用于现代社会主义企业的领导、经营和管理于改革和建设的实践中。因此，我们在研究和探讨具有中国特色的社会主义的现代化企业领导科学，如社会主义企业经营学、管理科学和决策学时，不仅要重视研究和探讨“洋为中用”，把资本主义的有用经验应用于我国实践，使之为我所用，把几百年来资本主义的成功经验中的有益的东西，把资本主义发展生产力的“十八般武艺”拿来为我们服务——为发展社会主义生产力服务；而且，还应当下功夫努力挖掘我们伟大民族的宝贵遗产，积极开拓“古为今用”这个广阔的领域，以改革的实践为主体，坚持“古”、“洋”两翼齐飞，把理论研究、探讨和现代化建设实践紧密结合起来。这正是作者在这部著作中所坚持的基本指导思想。以中国古代杰出的兵书《孙子兵法》为例：它不仅在中国军事史中占有重要地位；而且在中国哲学史、文学史、科学技

术史中也占有重要地位；对于研究古代的领导艺术，如经营艺术、管理艺术和决策艺术等，都有极为重要的价值。正如宋朝郑厚在《艺圃折衷》中所说：“孙子十三篇，不惟武人之根本，文士亦当尽心焉。”《孙子兵法》不但在中国二千多年来久负盛誉，而且，其译本曾为日、英、法、德、苏、捷等许多国家所重视。除《孙子兵法》的经营战略和管理思想而外，其它如荀况的“富国之学”、白圭的“治生之学”、司马迁的“史记·货殖列传”中对古代经营艺术的总结等等都是本书重点研究的内容。

本书作者郑铁山同志（主笔），身患沉疴，从事企业领导工作近40年，深感对企业、对事业贡献极微，所以带病赶写了这部著作，以弥补本人的遗憾。并把它奉献给当代的企业家们。

作者

1990年1月

目 录

第一篇 企业家和企业集团

第一章 企业家	(3)
第一节 社会主义企业家的性质和特点	(3)
1 什么是社会主义企业家	(3)
2 中国企业家的性质和特点	(6)
第二节 企业家的出现是中国企业管理进入新阶段的重要标志	(7)
1 加强管理科学的研究对企业家的培养具有重要的意义	(7)
2 对企业家的基本素质要求	(8)
3 加强对企业家研究的意义	(9)
第三节 企业家队伍的形成,是企业体制改革进一步深化的重要标志	(13)
第四节 企业家队伍的形成是中国企业经营管理向现代化过渡的重要标志	(15)
1 企业管理及其发展的四个阶段	(15)
2 发达国家企业管理现代化经验的启示	(19)
第五节 企业家队伍的形成对提高效率效益、迎接世界经济竞赛挑战具有重要意义	(21)
第六节 保护改革和改革者是企业家队伍形成的重要条件	(24)
第二章 企业集团	(29)
第一节 企业家必须重视发展企业集团	(29)
1 企业集团是商品经济发展的必然趋势	(29)

2 企业集团具有较强的竞争优势.....	(31)
3 中国企业集团的八种形式和特点.....	(34)
第二节 企业集团优化组合的四大特点.....	(35)
第三节 健全和完善企业集团内部结构和机制的七个 重要原则.....	(38)
1 “集中政策、分散管理”原则.....	(39)
2 经营的集中与分散相结合的原则.....	(39)
3 等级原则(或集权原则).....	(39)
4 主体原则.....	(40)
5 系统原则.....	(40)
6 规模原则.....	(40)
7 利益原则.....	(41)

第二篇 企业家的六大战略观念

第一章 更新观念的重要意义.....	(45)
第一节 变革观念是改革深化的需要.....	(45)
第二节 观念更新是企业发展的前提.....	(46)
第三节 旧的思维方式、旧的观念是改革深化的 主要障碍.....	(47)
第二章 企业家的商品观念.....	(49)
第一节 商品观念是企业家的基本观念.....	(49)
第二节 树立商品、商品生产和商品交换,不是资本 主义独有的观念.....	(50)
第三节 树立发展商品经济,是社会主义经济发展 的不可逾越的阶段的观念.....	(51)
第四节 社会主义有计划的商品经济具有新的 本质特征.....	(54)
第三章 企业家的竞争观念.....	(63)

第一节	竞争是一般商品生产的基本特性	(63)
第二节	社会主义竞争的特殊性质	(65)
第三节	企业家怎样提高和发挥企业的竞争优势	(74)
1	扬长避短, 发挥优势	(80)
2	实行联合, 发挥各家之长	(81)
3	充分发挥新产品开发工程师的作用	(82)
4	生产力要素的合理而有效的利用	(82)
5	把智力开发作为企业的战略任务	(82)
6	重视“智囊团”的作用	(82)
7	要有一个会管理、善经营、勇于开拓的企业家或企业家集团	(83)
8	要把竞争机制引入企业内部	(83)
第四章	企业家的市场观念	(84)
第一节	市场和机制	(84)
第二节	计划与市场的内在统一观念	(86)
第三节	按市场供求规律进行经营决策的观念	(90)
第四节	卖方市场与买方市场	(94)
1	必须从卖方市场转向买方市场	(94)
2	买方市场的四个特点、三个优点	(99)
第五章	企业家的人才观念	(102)
第一节	人才的意义	(102)
1	“用贤之道”——中国古人的“贤人观”	(102)
2	人才质量是企业生存和发展的决定因素	(103)
3	企业间的竞争实质是人才的竞争	(105)
第二节	教育是人才的主要源泉	(107)
第三节	人才管理的制度化、科学化、程序化	(109)
1	从“科举制”到考任制	(109)
2	考任的原则、内容和制度	(111)
3	人才管理的科学化、程序化	(114)
第六章	企业家的生产力标准观念	(116)

第一节 生产力的发展是全部历史的基础.....	(116)
1 生产力是社会发展的物质根源.....	(116)
2 生产工具是劳动力发展的尺度.....	(118)
3 劳动者是生产力中最重要、最革命的因素.....	(119)
第二节 企业生产力结构的优化和生产力标准观念.....	(120)
1 企业生产力结构的优化.....	(120)
2 在全社会树立生产力标准观念.....	(125)
第三节 科学技术是生产力.....	(130)
1 科学技术是人类生产斗争和科学实验活动中创造的财富.....	(130)
2 引进技术,“洋为中用”,是加速现代化建设,促进生产力发展 的重要战略.....	(133)
第七章 企业家的素质观念.....	(138)
第一节 提高企业家的素质具有重要意义.....	(138)
1 《孙子兵法》对将帅素质的要求.....	(138)
2 社会主义企业家素质的提高具有战略意义.....	(139)
第二节 企业家应具有改革家的开拓精神.....	(139)
1 开拓,是企业家的意志和能力.....	(139)
2 开拓,是八十年代企业家的重要特征.....	(140)
第三节 企业家应具有战略家的素质.....	(141)
1 企业家的开拓精神必须在战略思想指导之下进行.....	(141)
2 现代系统论思想在企业中的应用.....	(142)
3 用现代经济控制论思想实现企业自我调控.....	(147)
4 用现代信息论思想指导企业的生产和经营.....	(149)
第四节 企业家应具有经济学家的头脑.....	(152)
1 社会主义经济学的核心内容是讲求社会效益.....	(152)
2 企业提高经济效益的根本途径是经济核算和经济分析.....	(153)
第五节 企业家应具有组织家的才干.....	(159)
1 组织的协作与制约和企业家的协调能力.....	(159)
2 组织结构,企业家的组织设计能力.....	(162)

3 组织结构最佳模式的选择.....	(165)
第六节 企业家应具有管理学家的科学决策能力.....	(171)
1 企业家决策能力高的主要标志和要求.....	(171)
2 对企业家科学决策能力在领导艺术上的要求.....	(172)
3 企业家的决策能力必须以实现科学决策与民主决策的有机结 合为基本特征.....	(173)

第三篇 企业家的经营艺术

第一章 中国古代的“经营之道”.....	(177)
第一节 经营战略——《孙子兵法》的战略原则.....	(177)
第二节 司马迁《史记·货殖列传》的治生之术 ——古代的经营思想和经营方法.....	(179)
第三节 唐朝以后中国古代经营思想的发展.....	(182)
第四节 中国古代经营艺术“百字诀”.....	(184)
第二章 现代经营艺术.....	(186)
第一节 经营是对战略的运筹营谋.....	(186)
第二节 经营艺术是按客观经济规律办企业的艺术.....	(189)
第三节 中、日、美三种不同的经营术.....	(191)
第四节 企业家经营艺术的十大特点.....	(194)
1 善于经营.....	(195)
2 善于用人.....	(195)
3 善于“生财”.....	(196)
4 善于节约资源.....	(196)
5 善于“察时测变”和“随机应变”.....	(196)
6 善于“扬长避短，发挥优势”.....	(197)
7 善于开拓.....	(198)
8 善于应用科学决策.....	(198)
9 善于发挥群体的智慧.....	(199)
10 善于兼顾和协调.....	(199)
第三章 经营思想和经营方针.....	(201)

第一节	一个经营成功的企业的启示·····	(201)
第二节	社会主义企业的经营思想和经营方针·····	(203)
第四章	企业的经营战略·····	(208)
第一节	信息是企业的生命·····	(208)
1	《孙子兵法》认为情报是取胜之宝·····	(208)
2	信息是最重要的战略资源·····	(208)
3	信息论在经营战略中的地位与作用·····	(212)
第二节	市场预测是企业生存的条件·····	(215)
1	《易经》的“占卜”是中国古代的预测学·····	(215)
2	市场预测的战略意义·····	(217)
3	市场预测的方法、步骤·····	(219)
第三节	市场的开拓是企业生存和发展的条件·····	(230)
1	市场容量和市场占有率的意义·····	(230)
2	开拓市场是企业家经营战略的首要问题·····	(233)
第四节	不断开发新产品是企业成功的经营战略问题·····	(234)
1	新产品、新技术的开发是企业生存和发展的条件·····	(234)
2	充分发挥工程师的作用是新产品开发旺盛的根本·····	(236)
3	掌握产品寿命周期·····	(238)
第五节	“顾客至上”战略·····	(242)
第六节	人才经营战略·····	(244)
1	企业发展的钥匙，不是物质资源，而是人本身·····	(244)
2	人的智力开发是企业生存和发展的决定因素·····	(245)
3	不可忽视的两个战略问题·····	(247)
第五章	集约化经营是企业发展的方向·····	(250)
第一节	集约化经营的第一个特征·····	(250)
第二节	集约化经营的第二个特征·····	(253)
第三节	集约化经营的第三个特征·····	(255)
第四节	集约化经营的第四个特征·····	(259)

第四篇 企业家的管理艺术

第一章 企业管理是一门科学	(265)
第一节 中国古代管理思想概论	(265)
1 中国古代传统管理思想之产生.....	(265)
2 《孙子兵法》中的管理思想.....	(267)
3 传统管理思想之成熟——《管子》的轻重论.....	(268)
4 《轻重论》的发展和变化.....	(269)
第二节 中国的企业管理从何而来?	(271)
1 “留下来的”.....	(271)
2 “搬进来的”.....	(281)
第三节 企业管理是一门科学	(288)
1 企业管理的类型分析.....	(288)
2 企业管理学的研究对象.....	(291)
第二章 管理科学是一门综合性的科学	(294)
第一节 企业管理的社会性质	(294)
第二节 管理的权威性和管理的民主性的统一	(296)
第三节 实现管理民主化是企业管理现代化建设的根本保证	(298)
第三章 衡量企业管理水平的主要标志	(303)
第一节 劳动的生产效率	(303)
1 什么是劳动的生产效率.....	(303)
2 采用先进技术是提高劳动生产率的根本途径.....	(305)
3 提高劳动者的素质和合理组织生产力,是提高劳动生产效率的根本保证.....	(306)
第二节 资金的使用效率	(309)
1 流动资金的使用效率.....	(309)
2 固定资金的使用效率.....	(313)

第三节 设备的使用效率.....	(316)
1 向管理要设备效率——内涵式扩大再生产.....	(316)
2 提高设备时间利用率和能力利用率.....	(317)
第四节 物资使用效率.....	(317)
1 物资消耗费用的定额管理.....	(317)
2 日本的日立新生产方式和中国的“无库存生产”改革试验.....	(322)
3 物资的现代化管理.....	(324)
4 物资管理是一门科学.....	(326)
第五节 产品质量、工作质量和管理工作效率.....	(327)
1 提高产品质量必须从提高工作质量抓起.....	(327)
2 提高管理工作效率的主要途径.....	(331)
第六节 经济效益.....	(334)
1 经济效益是衡量企业管理水平的主要标志.....	(334)
2 经济效果指标体系分析.....	(338)
第四章 现代社会主义企业管理的十四条原则.....	(343)
1 权、责、利相统一的原则.....	(343)
2 指挥、命令相统一的原则.....	(343)
3 经营者的管理权威和职工群众的主人翁地位相统一的原则.....	(343)
4 长远利益与眼前利益、宏观经济效益与微观经济效益 相统一的原则.....	(344)
5 “长”计划与“短”计划相结合的原则.....	(344)
6 奖和惩、赏和罚相结合的原则.....	(344)
7 分工与协作相结合的原则.....	(345)
8 跨度原则.....	(345)
9 精干高效原则.....	(345)
10 “因事设职”、“因职配人”原则.....	(345)
11 目标原则.....	(345)
12 标准化、规范化原则.....	(346)
13 择优聘任和择优“上岗”的优化组合原则.....	(346)

14 效益原则.....	(346)
--------------	-------

第五篇 企业家的决策艺术

第一章 决策的科学化.....	(351)
第一节 什么是科学决策?	(351)
1 中国古代科学决策艺术.....	(351)
2 决策是一门科学.....	(354)
3 现代管理数学和管理技术在决策科学化中的地位和作用.....	(356)
4 科学决策的定义.....	(361)
第二节 决策的分类和技术处理.....	(365)
1 战略决策和战术决策.....	(365)
2 单一目标决策和多目标决策.....	(370)
3 程序化决策和非程序化决策.....	(372)
4 决策的技术处理方法是企业管理发展水平的标志.....	(373)
第三节 决策的条件、步骤、方法和原则.....	(375)
1 决策应具备的条件和决策方法.....	(375)
2 决策的步骤.....	(379)
3 科学决策的原则和决策艺术.....	(382)
第二章 决策的民主化.....	(387)
第一节 决策过程是集团的行为.....	(387)
1 企业家是企业的经营者和企业管理的决策者.....	(387)
2 决策过程是集团的行为.....	(388)
3 决策民主化是推进决策科学化的前提和条件.....	(390)
第二节 企业决策的集权、分权和授权.....	(392)
1 企业层次上的“共决制”.....	(392)
2 决策权的分配和授权.....	(395)

第三节 协商对话——决策民主化和决策科学化的重要形式.....	(398)
---------------------------------	-------

1 民主的和平等的协商的原则.....	(398)
---------------------	-------

2 先对话,后决策原则.....	(399)
------------------	-------

第三章 决策的超前和滞后.....	(402)
-------------------	-------

第一节 “超前决策”艺术四大“诀窍”.....	(402)
-------------------------	-------

第二节 国外企业衰败的八大原因.....	(404)
----------------------	-------

第六篇 企业领导科学化

第一章 企业领导科学.....	(409)
-----------------	-------

第一节 中国古代“科学”概念的由来.....	(409)
------------------------	-------

1 “格致”.....	(409)
-------------	-------

2 从“格致”到科学.....	(410)
-----------------	-------

第二节 《孙子兵法》中领导艺术的四大原则.....	(411)
---------------------------	-------

1 预测胜负原则.....	(411)
---------------	-------

2 机断指挥原则.....	(414)
---------------	-------

3 趋利避害原则.....	(414)
---------------	-------

4 “奇正”原则.....	(415)
---------------	-------

第三节 企业领导科学——企业领导科学化的根据.....	(418)
-----------------------------	-------

1 企业领导科学是“软科学”.....	(418)
---------------------	-------

2 企业领导科学的三个特征.....	(418)
--------------------	-------

3 企业领导科学的主要内容.....	(419)
--------------------	-------

第二章 领导类型、领导行为和领导效率的分析.....	(421)
----------------------------	-------

第一节 领导的概念.....	(421)
----------------	-------

1 从官僚到经理——从“官员厂长”到“责任厂长”.....	(421)
-------------------------------	-------

2 “责任厂长”的六大优点.....	(424)
--------------------	-------

3 领导,是领导者的行为和影响力.....	(427)
-----------------------	-------