

● 中国人事出版社

求 赢

—— 现代企业领导方略

柯
建
刚
著

KEJIANGANGZHU



求 赢

——现代企业领导方略

柯建刚 著

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

求赢：现代企业领导方略 / 柯建刚著. —北京：中国人事出版社，2001. 3

ISBN 7-80139-664-2

I. 求… II. 柯… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 09006 号

中国人事出版社

(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

河北保定市印刷厂印刷

※

2001 年 3 月 第 1 版 2001 年 3 月 第 1 次印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：13.625

字数：270 千字 印数：1-5000 册

定价：23.00 元

现代企业管理如何应对挑战

(兼作序)

徐颂陶

从近些年经济发展的轨迹来看，进入 20 世纪 90 年代后，我国的经济环境发生了质的变化：市场经济机制正逐步取代传统计划体制，多年的短缺经济转向了供需平衡或供过于求，中国市场对外开放的格局进一步形成；信息技术的飞速发展对传统企业带来强大冲击……中国进入了经济体制转轨、经济结构调整、经济增长方式转变并行的重要历史时期。对于企业而言，最直接的感受就是市场经济的优胜劣汰真的来了。这种压力不仅来自国内，更来自国外；不仅来自传统产业要升级，更来自新兴产业的发展。世纪之交，我们的企业正面临着这样的双重挑战：一是经

济的全球化；二是信息技术和知识经济的飞速发展。我国加入世界贸易组织已是指日可待。加入 WTO 后，中国企业管理该向何处去？这一问题不容回避，这也正是“入世”对中国企业提出的严峻挑战之所在。与发达国家有着几十、上百年管理经验的企业相比，我国企业管理的现状还远不能适应竞争的需要，切实加强和改善企业管理是当务之急。在同一个平台上，与世界先进企业短兵相接，对每一个中国企业家或企业经营管理者而言，其战略思想高度、把握机会的能力、经营管理水平都面临着重大的考验。“入世”意味着我国经济的开放程度有了质的变化。这对大多数行业内相对封闭和均衡的竞争状况是个冲击。更高管理水平、更低经营成本企业的进入会打破现有的均衡。新一轮竞争将导致优势企业得以存活和壮大，整个行业的运行效率也会水涨船高，但原有企业如不能相应提高竞争实力，最终被淘汰出局就将是必然结果。所以说，加入 WTO 对中国企业来说既是冲击，又是机遇。非常明显，管理水平和技术水平无可争议地成为决定企业生死存亡的重要因素。国有企业改革一直是我国经济体制改革的重点。为打好国企改革和脱困这场战役，党中央和国务院决心很大，明确提出了发展方向和大政方针，出台了一系列政策措施。然而要保证将中央的方针政策落到实处，就必须把落脚点放在加强和改善企业管理上，脚踏实地。国有企业面临诸多问题，当前关系全局、必须解决的是国有经济的战略性调整和加快建立现代企业制度，这是国有企业深化改革、调动国民经济增长潜力的两个根本性问题。

与此同时，我们也应看到，市场机制的主导作用越来越明显。在“市场说了算”的今天，即使是政府部门，对竞争失败的企业也爱莫能助。国有企业正在形成两极分化的格局：优势企业在实施着低成本扩张，而困难企业则仍在寻求着生存之路。这一形势的出现，正说明了对于企业个体而言，除了等待政策及环境改善之外，自身能做的工作还有很多。近年来的情况显示，国有经济整体运行效率在下降，国有企业的低效率已经影响到中国经济持续增长的潜力。这里面，企业管理问题是一个很重要的因素，“向管理要效益”的提法切中要害。一份分析显示，中国企业的平均寿命只有 6.5-7 岁，民营企业只有 2.9 岁，而列居世界 500 强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在 40 岁到 50 岁之间。中国企业的生存时间过短，除去不可抗的外部因素外，根本原因还在于管理理念与管理技术上的差距，企业的经营目标和行为短期化，仅问利润，缺乏长远发展的内涵。这些问题绝不仅仅存在于国有企业，对于集体经济和非公经济而言，如何加强管理、提高经营管理水平，始终是一门很可钻研和实践的学问。

21 世纪是知识经济的世纪。信息技术的日益广泛应用，正在引发一场全新的经营管理革命。知识作为一种战略资源，其地位和作用日益凸现。现代企业的竞争已不再主要由固定资产或金融资产的规模和实力来决定，而是更多地转向知识资源或知识资产，它包括企业管理人员的素质、决策能力、创新能力、产品品牌、商标、信誉、专利、销售网络与体系、科技研究与开发能力、高级

管理人员和专业人才数量等。知识经营一方面表现为企业产品的知识含量或技术含量越来越高，另一方面表现为企业在管理中更多地应用更先进的现代管理知识。如何科学、有效、合理地开展知识经营，这便成了现代企业管理研究的核心问题。中国企业要把加强管理同建立现代企业制度结合起来，使企业形成一整套适应社会主义市场经济要求的新的管理体制和管理机制。

改革和创新是当今企业的主旋律。传统的生产方式在发生着变革，通讯及网络改变着营销方式，社会化大生产改变着企业的组织结构和业务流程，企业兼并与联合在更大规模和更高层次上展开。对于我国绝大多数仍处在工业化进程当中的企业来说，既要认识到落后的管理基础存在的差距，清醒地认识形势的严峻，同时又要自我激励抓紧改革创新，在各方面做出尝试和努力：首先要进一步深化企业制度改革。深化企业制度改革是加强企业管理的重要动力。当前企业改革的重点是建立现代企业制度，推进公司制改革，要通过股权多元化形成规范的法人治理结构，建立新的决策体制和机制。深化企业的人事、劳动、分配制度改革，切实转换企业内部经营机制。体制的创新是管理方式创新及管理水平提高的制度保障。其次是要培养中国的企业家。古语云：“有制之兵，无能之将，不可胜也；无制之兵，有能之将，不可败也。”有领导才能的企业家，是企业制胜的核心和灵魂。在知识经济和战略竞争时代，人才具有空前的重要性。中国“入世”的挑战之一就是对国内优秀人才的争夺，这将加重中国企业特别是国

企人才流失的困难处境。因此，未雨绸缪，从现在起就必须高度重视以人为本的人力资源管理，既要充分授权，又要加强监管，探索建立有效的企业家激励及约束机制。三是要不断探索和总结符合中国国情和企业实际的管理方法和经验。“他山之石，可以攻玉。”但世上并没有放之四海而皆准的管理模式，任何管理都必须建立在实践的基础之上。这就要求我们开动脑筋，勇于创新，探索符合我国企业实际的管理模式。在这方面，我们要找到现实情况与现代管理的“接口”。如果不顾背景照搬某种管理形式，很可能因缺乏企业制度基础、市场规则条件、社会化协作程度以及职工教育素质而“水土不服”。如果大多数企业从素质上尚未完成工业化管理过程，那么它们也很难一步跳跃到知识网络化管理的全新境界。因此，缩短差距的办法是加快企业创新的步伐。每前进一步都要掌握好“度”，既不因循守旧，又不急于求成，努力创造推进管理创新的必要条件，使我国的企业管理水平“更上一层楼”。让我们面对新的挑战，从容应对，以严格的要求和更高的标准，不断改革、改进管理，使企业航船迎着新世纪的风浪乘胜前进！

目 录

- 01 绪论.....(1)
- 现代企业领导方法的内容.....(2)
- 领导方法是方法体系中的一种类型,它既是思想方法,同时也是工作方法。
- 现代企业领导方法的学科特性.....(7)
- 与一般的方法相比较,企业领导方有其自身特性,其特性集中表现为综合性、应用性和实践性。它不是一门基础理论学科,而是一门应用科学。
- 现代企业领导方法的研究方法.....(9)
- 企业领导方法要坚持唯物论与辩证法相结合,坚持继承借鉴与创新相结合,坚持理论与实践探索相结合。
- 02 现代企业领导者提高自身素养的方法.....(13)
- 提高现代企业领导者素养的意义.....(13)
- 舵手掌握着企业航船前进的方向。需有力挽狂澜之魅力,要有居安思危之胆识,领导者的素养对企业而言举足轻重。
- 提高现代企业领导者素养的方法.....(17)
- 现代企业领导者不是生而知之者,而是学而知之、做而知之,因而其素质和修养更讲求厚积而薄发。

- 03 现代企业领导者的思维方法 (31)
- 现代企业领导者必须具有创造性思维 (31)
- 改革需要创造, 改革就是创造。企业领导者要敢于并善于做别人未做过的事, 以创造机会、把握机会。
- 现代企业领导者思维方式的培养 (35)
- 实践是思维生命的源泉, 观念是构成思维方式最主要的东西, 知识是思维最基本的要素, 习惯对思维方式起着重要的影响作用。
- 04 现代企业领导者设置企业组织机构的方法 (43)
- 现代企业的组织经营和管理需要有制度作保障 ... (43)
- 有效地管理现代企业, 不仅要有好的领导人, 还要有好的领导制度。领导者的权利与约束应以制度的方式确定下来。
- 设置现代企业组织机构的原则与方法 (49)
- 一个现代企业, 其组织机构对企业系统目标的作用绝不是完全消极的。组织机构是否科学, 直接关系到人的才能发挥, 关系到物质及技术资源的使用, 最终关系到管理系统的功能和效应的发挥。
- 05 现代企业领导者的经营方法 (56)
- 确立正确的经营思想 (57)
- 企业的生产经营活动是企业领导者经营思想的具体体现。二者的密不可分性, 决定了企业无论自觉还是不自觉, 有意识还是无

意识，都有着并且遵循着自己的经营思想。

科学制定经营目标……………(63)

企业的经营目标必须建立在可行性研究的基础上，综合考虑企业外部与内部因素。既不能定得过高，可望不可即，也不能过低，影响员工热情和企业的发展。

准确地把握经营策略(方法)……………(76)

企业在实现其经营目标过程中，必须对企业外部环境及竞争力量的消长作出反应，这一过程必须做到准确、灵活、及时和以效益为中心。

06 现代企业领导者管理生产的方法……………(82)

生产管理的任务和要求……………(83)

生产管理从实质上看，就是抓动态平衡。在企业内部条件和外部环境取得动态平衡的前提下，解决企业内部生产技术活动同人、财、物等资源和企业生产与市场需求取得动态平衡。前一个平衡，是广义生产管理的任务，后一个平衡，是狭义生产管理的任务。

生产作业计划的编制与实施方法……………(86)

生产作业计划必须是详细而具体的，它把企业的全年生产任务具体地分解，以保证按品种、质量、数量、期限和成本实现生产任务。

生产组织的要求和方法……………(91)

生产组织体现的是对生产过程的人、设备、材料、资金等各个环节在时间及空间等方面的衔接与安排，以保证形成一个协调的产品生产系统。

生产准备的内容和方法 (97)

企业在着手开始生产之前，必须做一系列技术上的准备工作，以保证目标的顺利实现，生产准备务必求精求备。

生产控制 (102)

狭义的生产控制的目的是以最少的人力物力完成生产任务。而进度控制、生产成本控制、库存控制、质量控制等，每一项的内涵都可以进一步延伸。

07 现代企业领导者管理财务的方法 (107)

现代企业的财务管理及方法 (107)

资金是企业的“血液”，企业财务管理关系到企业生死存亡。现代企业财务管理体制以规范为要，详细记录与谋划企业在资金运动过程中同各方面的财务关系。

现代企业经营体制改革后的财务管理工作 (122)

现代企业经营体制改革，给财务管理带来许多新的课题，财务管理面临的是正确处理好新机制下的财务关系，积极地跟上企业制度改革中出现的各种经营形式。

08 现代企业领导者管理科学技术的方法 (126)

科学技术管理概论.....(126)

科学是潜在的生产力，技术是现实的生产力。企业的生产活动必须充分发挥科学技术的作用，做好现代科学技术向生产力的转化。

现代企业科学研究管理方法.....(129)

企业科研工作的目的是寻求和解决与产品开发制造紧密相关的新原理、新工艺、新技术，保证企业拥有足够的技术储备，保持企业产品的领先一步。

现代企业设备管理方法.....(137)

为获得设备寿命周期费用最经济、调和综合效能最高的目标，必须逐步做到对企业主要生产设备的设计、制造、购置、安装、维修、改造、更新、直到报废的全过程进行综合管理。

现代企业质量管理方法.....(140)

质量是企业的生命。“质量第一”的思想能否深入企业每个职工的人心，生产过程中能否贯彻始终，决定着企业的竞争力和生命力。

现代企业科学技术日常管理方法.....(146)

日常技术管理是对企业经营性的技术工作的管理，它的任务是有效地组织科技人员、科技研究和发展经费等资源，建立正常的技

术工作秩序，保证企业生产经营目标的实现，
并为企业的发展创造条件。

09 现代企业领导者管理行政的方法……………(150)

行政工作在企业中的地位和作用……………(150)

企业行政从属于政府行政，又区别于政府行政。它在严格执行政府行政的规定、法律和指导的同时，要组织好企业内部的生产经营。

管理行政的基本内容……………(156)

一切行政活动都是由一定的组织机构所执行的。没有指挥与服从关系，没有领导和被领导的通力合作，企业就只能算是单个人的独立而零散活动的简单集合。

管理行政的基本方法……………(166)

管理行政是较高层次的管理活动。最佳的管理方法是把历史的现代的方法相结合，形成符合企业实际的行之有效的行政管理方法。

10 现代企业领导者获得信息的方法……………(171)

信息的内容、作用……………(172)

信息为现代企业领导决策提供战略资源，是现代企业领导者从事经营管理的基础。

现代企业领导者获取信息的途径……………(178)

在竞争激烈，瞬息万变的环境中，企业领导者单靠自己“眼观六路，耳听八方”是

不行的。要建立起一个灵敏的信息反馈系统，把信息合理地收集，从而有效地处理和传递经营所需要的信息资料。

信息的加工和处理……………(184)

搜集和加工处理，是信息工作的两个阶段。获得了信息并不够，关键是现代企业领导者还要对这些信息加以整理、分析、组合等，使之达到优化，并迅速有效地传输出去。

11 现代企业领导者的决策方法……………(193)

决策及其意义……………(193)

人们要要对某一特定目标的若干个可行方案中作出选择，并寻求实现某种最优化目标。领导者的决策，更体现出它的重要性和全局性。

科学决策制定的一般原则、程序和方法……………(201)

科学决策的程序，并不是凭人们的主观愿望而定，而是必须正确地反映事物的内在联系及发展的先后次序，充分地体现出逻辑的和历史的一致性。

科学决策实施的一般原则、程序和方法……………(208)

决策实施的程序和方法应遵循其客观规律。它的一般程序和方法是：制定计划、组织动员群众；抓住重点，搞好协调配合；落实责任，及时督促检查；反馈信息，不断完善决策。

12 现代企业领导者的用人方法.....(213)

识人.....(214)

人是生产力诸因素中最积极、最活跃的因素。重视人才，把人的潜力充分挖掘出来，把人才能量充分开发出来，这是办好企业的重要任务。

用人.....(221)

人才是建功立业之本，治国安邦之源，人才潜在于群众之中。选拔人才不能离开群众，要信任下级。企业领导者应该具有宽容精神，“宰相肚里能行船”，“小不忍则乱大谋”，都是现代领导应该常记的格言。

育人.....(229)

人的素质，源于教育。培养企业人才，关键要舍得智力投资。智力投资，其益无穷。

13 现代企业领导者的激励方法.....(235)

激励的原则和要求.....(235)

常讲的激励，是通过满足人的需要来进行的，因此充分了解被激励者的需要成为企业领导者不可回避的问题。

激励的具体方法.....(242)

人的需要是多种多样的，分层次的，发展变化的，在实际工作中，领导者必须把“需要”的脉搏，方能事半功倍。

- 14 现代企业领导者对职工的奖惩方法……………(255)
- 对职工奖惩的重要性……………(255)
- 奖励和惩罚对职工都起到强化作用。人们从奖励好的典范，惩罚坏的典型中，吸取正反两方面的效益。奖与惩，不仅规范了人们最低的行为标准，而且给人们树立了更高的目标。
- 奖惩的条件……………(260)
- 奖罚适当的关键是要严格按照奖惩条件、奖惩种类、审批权限和奖惩程序进行。
- 奖惩的原则……………(269)
- 正确使用奖惩手段，真正达到目的，关键是要严格执行奖惩原则。对事不对人，往往能使人心悦诚服，起到强化作用，达到奖罚效果。
- 15 现代企业领导者做思想政治工作的方法……………(272)
- 现代企业思想政治工作的含义、内容、特点及意义……………(272)
- 思想政治工作解决人们的思想、观点和政治立场问题，企业思想政治工作，是实现生产经营目标的重要手段，是企业现代化管理中不可缺少的重要组成部分。
- 思想政治工作是现代企业领导者的基本职责……(279)
- 企业的思想政治工作不是游离于生产经营管理和企业领导者本职之外，而是其工作