

企业家丛书

企业成功的要诀

周嘉硕 编著



企业家丛书

企业成功的要诀

周嘉硕 编著

海洋出版社

1985年·北京

内 容 提 要

本书是一本有关工业企业经营管理的通俗性读物。

作者通过大量生动的事例，介绍了企业经营管理的基本知识、基本准则和基本方法。内容涉及管理者的思想方法和领导艺术、组织管理、人事管理、劳动管理、生产管理、销售管理、事务管理等诸方面。

全书共分53篇，每篇后面附有总结性的“成功的要诀”，不仅读来很有启发，令人深思，而且在写作体例上也有所创新，使形式和内容得到了较好的统一。

本书不同于艰深的理论专著，所涉及的管理知识深入浅出，旨在使读者轻松地从中悟出管理的真谛，从而成为一名有效的管理者。

丛书题字：袁宝华

特邀编辑：祚 喜

责任校对：金玉筠

企业成功的要诀

周嘉硕 编著

海 洋 出 版 社 出 版 （北京市复兴门外大街号）

北方书刊发行公司发行 北京燕山印刷厂印刷

开本，787×1092 1/32 印张，57/8。字数，120千字

1985年11月第一版 1985年11月第一次印刷

印数，30000

统一书号：4193·0733 定价：1.20元

要實現我國的社會主義現代化建設
必須做好社會主義企業而為此
實現社會主義企業就不僅要培
育出大量的科技人材而且要培養出大
量的經營管理的企业家因在經營管
理如果搞不好就會浪費企業的財力和
人力就會造成大量的次品和廢品
企業家最寶貴的出版利子培養和提
高他們的管理人材這是值得我們重視的

許崇清于北平

一九八五年



《企业家丛书》编辑委员会

主编： 李盛平 周培兴

委员： 释 瀚 关保翔 齐庆芝 齐向武
瞿祖庚 陈子明 任克雷 王 伟
韩齐之 王 喜

许涤新题词：

要实现我国的社会主义现代化建设，必须办好我们的社会主义企业。而要办好现代化的社会主义企业，不仅要培育出大量的科技人材，而且要培养出大量的善于经营管理的企业家，因为经营管理如果搞不好，就会浪费企业的物力、财力和人力，就会出产大量的次品和废品。

企业家丛书的出版是利于培养和提高我国的管理人材，这是值得我们重视的。

1985年5月29日于北京

目 录

第一章 漫谈领导者与领导艺术	(1)
一、永恒的爱.....	(1)
二、危险的权力.....	(5)
三、意恐迟迟归.....	(6)
四、亚漠德的心理戏剧.....	(9)
五、吹落黄花满地金.....	(11)
六、摸摸你的头.....	(14)
七、自己勾画的肖像.....	(16)
八、妈妈，我带你回家.....	(17)
九、无限的宝藏.....	(21)
十、你毕竟不是万能的上帝.....	(25)
十一、三点一线.....	(28)
十二、妻子的苦恼.....	(31)
十三、面对升高的横杆.....	(35)
第二章 漫谈组织管理与劳动管理	(39)
一、福斯元帅的感慨.....	(39)
二、三个和尚有水吃.....	(41)
三、响尾蛇导弹.....	(46)
四、周亚夫军细柳.....	(50)
第三章 漫谈经营计划和经营决策	(53)
一、玫瑰色的梦.....	(53)
二、机遇可遇不可求.....	(56)
三、目标和手段.....	(59)

四、一枚马掌钉	(63)
五、卖不出去的蛋糕	(67)
六、张开双臂的未来	(70)
七、企业不是麻雀	(72)
八、刘易斯会唱京剧吗?	(73)
九、他真的同意吗?	(75)
第四章 漫谈人事管理与职工教育	(78)
一、普拉库斯丁的床	(78)
二、士为知己者死	(81)
三、钢铁大王的碑文	(83)
四、为将者，智信仁勇严也	(85)
五、马太效应	(90)
六、对女工的领导艺术	(92)
七、用兵必先养兵	(96)
第五章 漫谈企业新产品开发	(102)
一、创新，再创新	(102)
二、各领风骚数百年	(105)
三、鸡肉方便面	(108)
四、世界上最孤独的人	(111)
五、竹木喜鹊	(118)
六、演员与舞台	(124)
第六章 漫谈产品销售	(128)
一、回眸一笑百媚生	(128)
二、罗斯福总统的职业选择	(133)
三、柠檬香皂	(138)
四、滞销的自行车	(141)

五、两个同样重的法码	(147)
第七章 漫谈资金、时间及其他	(150)
一、生命在于运动	(150)
二、把镰刀握在自己手里	(153)
三、这不是小事情	(158)
第八章 漫谈经营管理	(163)
一、李厂长的失败	(163)
二、熊的服务	(166)
三、聪明的蝉	(168)
四、七亿美元的亏损	(170)
五、潜在的危机	(173)
六、高歌向前创未来	(175)

第一章 漫谈领导者 与领导艺术

任何管理工作都需要有特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不适合做一个管理人员。凡是熟悉实际生活、阅历丰富的人都知道：要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。这是无论如何都应当具备的条件。

——列 宁

（《列宁全集》第30卷第394页）

一、永恒的爱

《庄子·达生篇》曰：“用志不分，乃凝于神。”

晚风习习，绿柳依依。

在灰蒙蒙的夜幕下，一位性格奔放的青年教授正在向相识的姑娘悄悄地求婚。姑娘的心早已经醉了，她仿佛飘飘然来到了天国之中，陪伴着自己的是一位风度潇洒，才华横溢的青年……

教授轻轻握住情人的手，含情脉脉地注视着这位漂亮的少女。少女两片红云飞上面颊，她羞涩地低下了头。

然而，不知怎么的，就在这样的时刻，教授的思想却又

脱了缰，重新闯进一个充满了公式和符号的世界。他思索着，掏出烟斗，抓住姑娘的一根纤纤细指往烟斗里塞。姑娘的一声惊叫才使青年人明白自己又犯了“错误”，他抱歉地笑了笑，不无感慨地说道：“亲爱的，请饶恕我吧！我知道，这一切对于我来说已经变得那么不重要了。看来，我是该一辈子打光棍的！”

真的，这位教授终生未娶，确确实实打了一辈子光棍。

他，就是伟大的英国物理学家，力学领域里的泰斗——艾萨克·牛顿。

牛顿的成功，正是由于他对事业的执著的爱。

当你成为一名企业领导者以后，你首先想到的是什么？是否想到了交给你的决不仅仅是一个企业，而是一项庄严的事业？是否想到了你经营管理的成败不仅关系到企业的兴衰，而且会影响到整个四化建设的进程？是的，你不过是中华民族的一个普通公民，不过是微不足道的一滴水。然而，你的宝贵之处正在这里，在于你是时代潮流中的一滴水。作为一名企业领导者，你肩负着党的嘱托，历史的重任！

马克思曾经指出：“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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队的指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）一个企业是一个整体，是一个大型的交响乐队，你能否运筹全局，成为一名杰出的指挥，直接关系到乐队能否演奏出雄浑壮丽的乐章来。这比起“自己指挥自

己”要难得多。正象列宁同志所说：“任何管理工作都需要有特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不适合做一个管理人员。凡是熟悉实际生活、阅历丰富的人都知道：要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具备的条件。”（《列宁全集》第30卷第394页）为了掌握“特殊的本领”，你必须去爱你的事业，给她以深深的爱，坚贞的爱，执著的爱，永恒的爱！

七十年前的一天，奉天东关模范学校的校长在课堂上向新入学的同学们提出一个严肃的问题：读书是为什么？

“为了家父而读书。”

“为明礼而读书。”

“为光耀门楣而读书。”

“你呢，为了什么来读书？”校长指着坐在后排的一个同学问。

“为了中华之崛起！”坐在后排的同学操着浓重的南方口音，坚定有力地回答。

“什么？”校长没有听清。

“为了中华的崛起！”

这位英俊少年就是敬爱的周总理。他为了中华民族的崛起，披肝沥胆，呕尽心血，奋斗了整整一生。当他与世长辞的噩耗传来时，全中国人民都为失去周恩来这样的好总理而悲恸。

今天，你所做的一切同样是为了中华民族的崛起！党的十一届三中全会决定，把全党的工作重点转移到现代化建设上来。其目的就是为了大大发展生产力，逐步实现工业、农

业、国防和科学技术现代化，把我国建设成为具有高度物质文明、高度精神文明和高度民主的社会主义现代化强国，实现全中国人民的宿愿。为了使祖国早日实现四化，就必须实现生产的现代化，为了实现生产的现代化，首先就要实现经营管理的现代化。在新的形势面前，每一名经营管理者的任务都是艰巨的，一方面是建设的步伐要加快，一方面是随着现代化生产和现代科学的发展，管理已经成为一门融现代社会科学和自然科学一系列理论为一体的独立的科学。不论你原来是工人，是工程技术人员还是年资颇深的企业领导人，都必须不断学习新的管理理论和管理方法，以适应现代工业生产需要，适应四化建设的需要。

孔子曾经说过：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”热爱自己所从事的事业，是迈向成功的第一步，坚韧不拔，坚定不移是成功的基石。必须充分认识到：与国外经济发达国家相比较，我国的生产技术水平还相当落后，企业的管理水平还无法适应生产力发展的需要。尽管我们已经从国外引进了不少新材料、新设备、新技术、新工艺，然而，由于管理水平较低，先进的生产技术还不能最大限度地发挥生产能力，我们的管理水平低于生产技术水平是一个不可否认的客观事实。当前，无论是宏观经济管理还是微观经济管理，都需要改革，需要来一场革命！在这场革命中，每一个有志于“中华民族之崛起”的企业家都要学习、思考、探索、创新；都要冒各种各样的风险，去克服各种各样的困难；然而，这毕竟是不可抗拒的时代潮流，我们一定可以在学习国外先进经验的基础上，摸索出一套适合我国国情的管理制度和管理方法！

“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”。为了中华民族之崛起，去爱你所从事的崇高事业吧！给她以深深的爱，坚贞的爱，执著的爱！当感情把你们紧紧连在一起的时候，还有什么不能学会，什么不能掌握呢？

爱，是永恒的。

二、危险的权力

许多人经常错误地认为：出色的企业领导者一定是一位严厉、苛刻、永远板着面孔的人。下属的唯唯喏喏、百依百顺，正说明了他们心中对领导者的无限敬爱。

任何一个企业领导者，都拥有由职务所带来的权力。这种权力，是完成其职责的一种必要的保证。没有权力（指挥权、人事权、财政权等）或权力范围过窄，就难以完成其应尽的职责。但是，在有形的权力的背后还有一种无形的权力，这就是权威。权力和权威之间虽然有着许多共性的成分，甚至有时不易划清界限，然而，确有着不同属性的两种概念。

权力是外部授予的——无论你是否真的有资格占有。它是一种外部的力量，是一种由职务所带来的力量，往往并没有可靠的能力保证。

权威则是一种内部的力量。是由你的气质、素养、能力、品格、胆识等多种因素所构成的一种自然的力量。它不是任何人授予的，而且任何人都无法授予，只能你自己授予你自己。

作为一个领导者，应该同时具有权力和权威这两种力

量。这两种力量的和，才能形成一种真正的力量。如果只有权威而无权力，虽然可以发生巨大的影响，但难以完成职责；如果只有权力而无权威，尽管能够发号施令，却只能限制人们的行动，而无法征服人们的内心。

只有权力而没有权威，是一种危险的权力。这种权力越大，造成的损失越大，和群众的关系就会越疏远。

权威归结为一句话，就是和你的权力相匹配的能力。具备了这种能力，你就是一位称职的领导者，反之，你就无法赢得大家的爱戴和信任。

你可以经常这样问一问自己：假如我没有在领导岗位上，群众对我会是什么样的态度呢？是尊敬还是不恭？是亲近还是疏远？我在行使权力时，是否有权威在作后盾？这样能使你更清醒地认识自己，更加慎重地行使自己手中的权力，把工作做得更好。

成功的要诀：

任何一个企业领导者都拥有由职位所带来的权力。然而，只有权力而无权威，却是一种危险的权力。权威来自于实践，来自于领导者内在的品质和能力。

三、意恐迟迟归

改革后的海盐衬衫总厂从连年亏损，濒于倒闭的落后企业转变成为蒸蒸日上，月月赢利的先进企业。昔日不为人所正视的“海盐”产品，一下成了供不应求的“热门货”。

同样一个企业，同样一些人，为什么会产生两种截然不

同的结果呢？答案当然很简单，是全体职工的生产积极性得到了充分的发挥。在这里，步鑫生获胜的原因之一，是他在企业管理中很好地运用了企业管理心理学。

企业管理心理学是心理学的一个分支，是心理科学在企业管理中的应用。

任何一个企业，都是由物和人这两大要素构成的。所谓企业管理，就是运用科学的手段，把各种各样的物和各种各样的人材有机地组织起来，使他们同步运动，为实现某一目标而努力。具体一点说，企业管理必须处理好三种关系：一是物与物的关系，即原材料、生产设备、生产工艺与产品之间的关系；二是物与人的关系，即生产设备、工作环境等和人的能力、情绪、生理特点之间的关系；三是人与人之间的关系。管理心理学所要研究和探讨的是后两种关系。

管理心理学认为，在企业管理中最重要的是对人的管理。人作为一种高级动物，不仅会制造工具，还具有思想、意识、情感、品格和种种复杂的心理状态。人的心理状态往往可以通过语言、情绪和行动表现出来。在管理中如果不能体察和掌握人的心理状态，不能抓住人的心理特点和心理活动规律，那么就无法激发和调动人的积极因素。同样的一个人，在不同的心理状态下工作，其工作效率和工作成果也会大不相同。因此，作为一名企业领导者。你只有首先学会了解人，认识人，尊重人，而后才能更好地调动人的积极因素，才能管好人。

《三国演义》中的刘备是颇懂得一点心理学的。他在赵云面前摔自己的爱子，就是为了从心理上把赵云抓住，使赵云为自己的统一大业不惜肝脑涂地。当然，我们的企业干部不

应该成为刘备式的人物，而是要真诚地爱护每一个职工，关心每一个职工，使职工在一个温暖的环境里心情舒畅地去努力工作。

一个完美的企业领导应该具有“严父”和“慈母”的双重形象。但实际情况往往是严厉、麻木有余，慈祥、热情不足。

怎样才能具有慈母般的形象呢？你不妨在以下几方面作一下尝试：

1. 满足职工衣、食、住、行等方面的生活需要，设法排除职工的后顾之忧。你应该经常考虑诸如此类的问题：食堂办得怎样？谁的子女不能解决入托问题？多少同志的住房问题需要解决？哪些人上班路途过远？职工的身体情况如何？谁有特殊困难？

2. 满足职工精神上的需要，使职工感受到自己是企业的主人。你必须去掉权力意识，真心诚意地尊重每一个职工，爱护每一个职工，在企业内部的干部及群众关系和人与人之间的关系上造成一种融洽、平等的气氛。个别职工或他的家庭遇到不幸时，应该看到你的身影，听到你的安慰，得到你的帮助。

3. 满足职工安全上的需要，消除任何不必要的紧张心理。凡是存在危险因素的生产部门或生产环节，你都应该制定足够的人身安全保证措施。因为，没有比提心吊胆地做工作效率更低的了。

4. 满足职工文化生活的需要，让每一个职工都能感觉到生活的美好。你不能认为下班铃一响职工就和你无关了，做为一个慈母，孩子不论走到哪里终归是孩子。他们的感情

是丰富的，他们的需要也是多方面的。图书可以开扩眼界，传播知识；郊游可以陶冶情操，松弛神经；舞会可以促进了解，交流感情……这些有益无害的活动你何乐而不为呢？

著名的唐代诗人孟郊所作《游子吟》这样写道：

慈母手中线， 游子身上衣。
临行密密缝， 意恐迟迟归。
谁言寸草心， 报得三春晖？

如果你真正具有“严父”和“慈母”的双重形象，寸草之心不但可以报得三春晖，而且百花争艳的满园春色也一定会呈现在你的面前。

成功的要诀：

管理首先是对人的管理。要管理人，就要了解人，了解人的心理。

一个完美的企业领导应该同时具有“严父”和“慈母”的双重形象。

四、亚漠德的心理戏剧

命令是保证企业正常运营的必要形式和有效手段。

命令的形式大至分为口头的和书面的两种。从广义上说，命令并不是强制性的，它包括号召、暗示、协商、嘱托、请求等多种方式。

1970年，挪威造船协会的心理学家约翰·亚漠德创造了一种实验，目的在于改变管理者的态度，在管理者和被管理者之间造成一种开诚相见的合作气氛。