

经理的艺术

姜宝钧 著

27
5

中国经济出版社

经 理 的 艺 术

姜宝钧 著

中 国 经 济 出 版 社

内 容 简 介

随着我国厂长(经理)负责制的实行,涌现了一批精明能干、勇于开拓、善于管理的企业家。本书的作者结合工作实际,运用唯物辩证法的基本原理,对企业人财物、产供销的管理作了比较全面和通俗的理论探讨。

本书蕴含哲理,富有趣味,语言流畅,可读性强,必将给厂长(经理)以新的启迪和有益的帮助。

责任编辑:肖玉平

封面设计:陆超之

经 理 的 艺 术

姜宝钧 著

*

中 国 经 济 出 版 社 出 版

(北京市翠微路22号)

北 京 印 刷 二 厂 印 刷

新华书店总店科技发行所发行

*

787×960毫米 1/32 3 4/32印张 64千字

1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷

印数:1—25,000

ISBN 7—5017—0075—3/Z·37

定价:1.20元

前 言

企业家的成功之路无不印着辩证法的足迹。我在和厂长(经理)们的接触中,看到一些企业家很懂辩证法,致使企业大有活力。但也遇到不少企业的厂长,他们虽懂一些书本上的管理知识,但缺少辩证法的头脑,致使企业毫无生气。实践表明,要真正学懂弄通经营管理并成为一名头脑清醒的有创造性的管理者,绝不能忽视辩证法的威力,一定要使它像中枢神经一样贯穿于整个经营管理之中。我写这本小册子的目的,是想从哲学的角度,通过阐述当前有关的经营管理问题,着重分析一下厂长(经理)正确思考问题的方法,稍带地介绍些经营管理知识和实用方法。

经营管理至少要与“六 M”打交道,即 Market(市场)、Man(人)、Money(资金)、Material(材料)、Machine(机器)、Method(方法)。当然,这六个要素也是一个厂长经常要处理的主要问题,所以它们必然是我选择议题的范围和排列顺序的主要依据。故它们既能单独成篇,又能连贯自成体系。

由于本人知识有限,不妥之处在所难免,敬请读者批评指正。

作者

1987年9月

目 录

猫、田鼠、熊蜂和三色堇	
——企业是一个系统·····	1
无活干怎么办？	
——竞争取胜之道·····	7
一主加多副	
——增强企业应变能力·····	18
欲“多管”要“少管”	
——充分发挥副职的积极性·····	25
“捕鼠联想”的联想	
——充分发扬民主·····	31
识才·用才·爱才	
——如何使人才由少变多·····	38
企业家的“分身术”	
——化小核算单位·····	49
事后算帐与事先控制	
——目标成本·····	58
从吃饭说起	
——ABC 分类管理法·····	65
“鸟鸣山更幽”	
——充分发挥现有设备能力·····	72

“迷宗拳”的启示	
——管理是一个动的概念·····	77
唐伯虎祝寿	
——“说了算”与“说了不算”·····	82
“形散”而“神不散”	
——做好企业管理散文·····	87
“四个转变”加“四个结合”	
——讲话怎样才更有魅力·····	91

猫、田鼠、熊蜂和三色堇

——企业是一个系统

当我们接触物质世界时，首先遇到的是一幅错综复杂、普遍联系的画面。达尔文在《物种起源》一书中，讲了这样一个例子：猫、田鼠、熊蜂、三色堇（俗称“蝴蝶花”），在自然界中是种属相距甚远的动植物。乍看起来，彼此互不相干，似乎没有什么联系。其实不然。三色堇属于兰科植物，是依赖熊蜂传递花粉受精的；一个地方熊蜂的数量，又跟田鼠的数量直接相关，因为田鼠常常破坏熊蜂的蜂窝；而田鼠的多少，又与猫的多少密不可分。这样，猫、田鼠、熊蜂、三色堇之间，就有了生死攸关的联系：猫吃田鼠，猫多则田鼠少；田鼠毁掉蜂窝，田鼠少则熊蜂多；熊蜂能替三色堇传递花粉，熊蜂多则三色堇繁茂。这个例子生动地表现了事物之间的相互联系和相互作用。它表明自然界中的动植物，被一种关系复杂的网联系在一起。事实上，这种联系之网，不仅在生物界存在，而且在整个自然界和人类社会普遍存在。

任何事物都是由若干要素相互联系、相互作用组成的有机整体。所以，在物质世界的普遍联系中，事物总是作为系统而存在。在宇宙间，从基本粒子到河外星系，从人类社会到人的思维，从无机界到有机界，从自然科学到社会科学，一切都是自成系统，而又互成系统。

所谓系统，一般而言就是说由若干相互区别、相互联系而又相互作用的要素所组成，处在一定的环境之中，为达到所规定的目的而存在的有机集合体。一个人造系统，具体说来应具有以下“四性”。

1. 目的性。人造系统都有其整体的目的，当然，这种目的往往不仅是单一的；

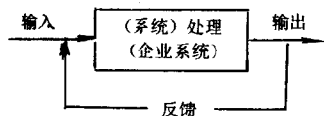
2. 集合性。系统起码是两个或两个以上的可以相互区别的要素（或子系统）所组成。从反面讲，也可称之为分离性。即一个系统可以分离出相对独立存在的两个或两个以上的构成要素（或子系统）；

3. 相关性。系统的各组成要素都是按一定的方式相互联系、相互作用的；

4. 环境适应性。对于任何一个系统来说，它总是在一定环境下存在和发展，它和环境之间总有着物质、能量和信息的交换。环境是一个系统所从属的更高一级的系统，系统必须适应这个更高级系统的要求和变化。

作为一个工业企业，它也是一个系统。既然是系统，那么它就同样具有以上的这些特征。

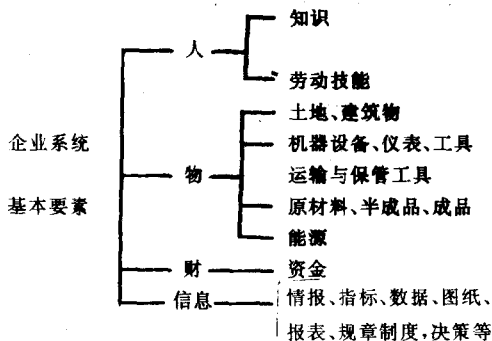
企业系统的目的：当我们将企业系统看成为输入转换为输出的转换机构时（见下图），那么这种输入转变为输出，就是企业系统的目的即满足用户需要提高经济效益。



企业系统的要素：工业企业是进行某种工业性生产活动的单位，它必须具有所完成系统任务的必要

的劳动力、劳动对象和劳动手段等生产要素；同时还要有反映这些生产要素相互结合和运转的价值表现和信息表

现。所以，工业企业系统是由以下基本要素构成(见下图)：



企业系统的相关性：工业企业系统要实现它的目的，它的分系统(各要素)，诸如经营计划系统、生产技术系统、销售系统、人事系统及财务系统等都要按一定的方式有机地结合起来，相互关联，相互促进，以便合理地组织人力、财力和物力，顺利进行供、产、销等方面的活动。否则，一处出了问题，就会涉及全局。比如：销售系统出了毛病，就会直接影响到财务系统；资金一停滞一定又会影响到生产系统等等。总之，企业是一个整体。企业内部的子系统都是从属于企业这个大系统的，而且是相互联系相互制约的。

企业系统的环境：系统的环境是指一个系统所从属的更大系统，企业从属的更大的系统之一就是国民经济体系，这个大系统就是企业的主要发展条件和约束条件。企业是组成整个国民经济体系的基本环节，因此，它必然受到整个国民经济体系的影响和制约。具体说来，受着国家经济法规、计划、用户、银行、协作单位、供应单位等的影响和制约。除此之外，企业还会直接或间接受到其它许多因素的影响，诸如上层建筑社会团体、人口增长、地理环境、气候变化及外国政府和人民(指有外贸任务的企业)等，所有以上这些

因素都对企业有着明显的影响。达尔文在论证自然界的演变和进化中,有句名言“优胜劣败,适者生存”。面对企业环境影响因素多、变化快的特点,企业必须努力做到迅速而准确地适应市场及其它因素的变化。如果做不到这点,那么它就一定很难生存和发展下去。企业不能使用户满意,无人买货,它就一定要被淘汰。因此,厂长(经理)的一个决定性的问题就是如何使企业与外界相适应的问题。

企业既然是一个人造的系统,那么要实现它的特定目的,它就必须使组成的各个要素(子系统)按照自己的特定方式去结合、去组织、去联系,否则,就适得其反。比如:我国古代谚语说:“三个臭皮匠,顶上一个诸葛亮”,“一个和尚挑水吃、两个和尚抬水吃、三个和尚没水吃”。请看,为什么同样是三个普通人,会相差这样悬殊呢?这里的关键问题,也反映出要素组织的方式不同,结果会有很大不同。因此,面对企业这个多因素的复杂系统,企业领导就有一个如何把各因素科学地组织、结合、联系起来的问题,以便满足用户的要求及不断提高经济效益。

企业系统的各种因素,究竟按照什么样的原则、规律去组合,最能达到企业系统的目的,使系统的运转处于最佳状态呢?要回答这个问题,首先让我们看一看以下三个案例:

案例 1 华南某标准件厂,近几年来供、产、销等方面的力量比较平衡,经营比较正常。但在 1986 年初,由于某种特殊原因,厂部调换了一名新手担任了供应科长职务。由于新任科长对业务不太熟悉,因而一季度未能按时按量供应原材料,结果生产未完成计划,影响了交货期,用户很不满意,注销了 20 万元的合同,给工厂造成了很大的经济损失。这位新科长受了厂部的批评后,自己感觉压力很大,

于是就下决心千方百计组织原材料按时按量进厂，由于饥不择食，加之经验不足，验货制度不健全等，结果又出现了材质不对的问题，又给企业带来了一定的损失。后来，随着不断地总结经验，供应科的整体素质不断加强，该厂的经营运转又趋于正常，效益不断提高，用户比较满意；

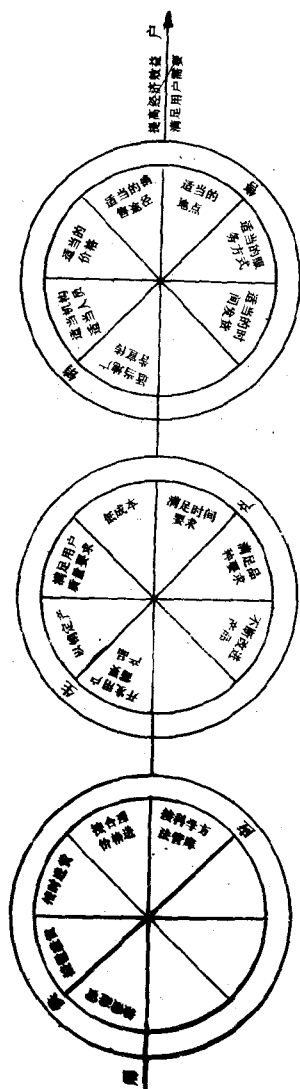
案例 2 北京某毛纺织厂，1978 年以前，供应和销售的力量都很不错，但由于这个厂在生产环节上不问用户是否需要，也不讲究产品的质量，结果产品滞销，使企业蒙受了很大的经济损失。后来，这个厂改变经营作风，到各百货商店倾听顾客的意见，实行按需生产，并按用户的要求进行产品质量控制，结果改变了原来的落后面貌，一跃成为全国的先进企业；

案例 3 华北某蓄电池厂，供应科的工作质量比较高，科长是经营多年的老科长；党员人数也占有一定的比例，并且业务员也是经过培训的，多次被评为厂先进科室。该厂生产过程中的质量控制也是比较完备的，电池寿命在同业中也名列前茅，成品一次抽查合格率达 100%。但是该厂在蓄电池出现买方市场的情况下，忽视了销售工作，诸如，业务人员较少且素质差，广告宣传不够，服务态度不佳等，至使用户不满意，结果产品积压，资金停滞，企业的潜力发挥不出来，结果效益极差。后来，这个厂改变了经营作风，端正了业务指导思想，全厂上下开展为开拓用户立新功活动，结果又打开了销售局面，进而使整个经营环节的潜力得到了充分的发挥，企业越办越活，经济效益越来越高。

从以上的三个案例中，我们不难看出，供、产、销三环节是紧密相连的，无论哪个环节出了问题都不能使企业系统正常地运转。另外，我们还从中发现，无论哪里出现问题都

会牵联到用户。因此，要使企业系统处在最佳状态的运转，达到系统的目的，企业领导人就必须时时刻刻心向用户，并且要使供产销等因素环环相扣，保持相对平衡。按照上述的分析，要素的组合应该按照以下的原则进行，即三点（销、产、供）一条线，围绕用户转。见左图所示。

当然，左图所表示的各种因素的组合仅是一般的局部的静态的表现形式。然而，真正运转起来的企业系统却是一个极其复杂的过程，它要求一个厂长（经理）应视其各自企业的特点及内外诸因素的变化而及时不断地调整诸因素的组合及排列。但不管怎么变，“三点”（销、产、供）一条线，围着用户转，这个一般的规律是绝对不能违背的，否则，企业就实现不了自身的经营目的。



无活干怎么办？

——竞争取胜之道

在企业里，人们往往把无主导产品或有产品而“吃不饱”称为“无活干”。在有计划的商品经济形势下，出现“无活干”的局面是很危险的，不可等闲视之。要想在激烈的竞争中求生存，就要讲究竞争取胜之道。这种取胜之道，通过下面的两个案例，会在主要的方面给我们以启发。

案例 1 据《企业管理》1981 年第 1 期载：江苏吴县煤炭防爆电机厂，根据市场调查，从 1980 年开始，利用现有基础，仅花 4 万元投资，毅然改产 16 吋骆驼牌台式电扇。“小骆驼”问世以来，该厂就开始变无产品为有产品，变活少为活多。产销两旺，供不应求。1980 年夏季，一鼓作气挤进了高手云集、竞争激烈的大上海，而且用户必须凭票才能买到。为什么一个县办集体厂所生产的电扇，能够闯进大上海呢？它主要有三条经验：

（一）**靠质量取胜**。为了使“小骆驼”在市场上能够站稳脚跟，他们坚持了“质量第一”的方针，不断提高产品质量。这个厂多次派人去上海、广州等有关单位学习取经，买回广州的“五羊”、“钻石”等台扇与“小骆驼”对比分析，综合研究，对电扇从内部结构到外观式样进行了 12 个方面的改进。并在生产上就工装、设备、工艺、管理、模具等方面进行

了改造。所以“小骆驼”的工艺严格、质量可靠。经昼夜运转试验,电机不烫;5000小时内连续运转,电机不会烧坏。他们在商店的陈列橱窗展出电扇实样,开足快档,旁边放了一本特殊日历,标明运转天数,并使顾客可以随使用手摸电机烫不烫,检验产品质量好不好。上海十七厂有位工人故意将电扇放在40度的烘箱里转了一天一夜,结果电机仍然不烫。1980年在全区电扇行业10个标牌的抽样评比中,“小骆驼”以96分名列第一名。

(二) **靠服务取胜**。在提高质量的同时,该厂还积极主动地投入服务质量的竞争,在服务质量上花大力气。

1. 进店站柜台、做买卖。他们派出10名职工到上海第一百货公司、第三百货公司、第七百货公司、浦江百货商店,热情接待顾客,宣传电扇优点,负责装配整机,开展修理业务;

2. 开设修理点和“三包”门市部。在上海五家主要百货商店设立了修理点,在延安路开设了“三包”门市部。不管是产品质量问题,或是用户不会使用找上门来,一概热情接待,及时帮助解决,属于质量问题,厂里给予报销路费。

3. 成立流动修理队,方便远地买主,恪守“三包”信诺。他们经常派出流动修理队,分赴各经售单位,进行巡回修理;

4. 认真处理用户来信。对于用户来信,厂里有专人负责处理,做到封封有回信,件件有着落。苏州人民路范庄前16号内有位同志来信反映电扇有毛病,他们接信后,立即派人登门修理,扑了三次空,第四次上门,终于遇到顾客,帮助修好了电扇。

(三) **靠联合取胜**。该厂转产电扇,在技术、设备等方

面存在不少问题和困难。他们生产的电扇的零部件自给率只达到 80%，怎样争速度、上批量？他们主要靠协作、靠联合，依靠 59 家工厂按时、按质、按量为“小骆驼”进行零部件配套。在兄弟单位的共同努力下，时隔一年，就形成了 7000 台生产能力，尔后又突破了万台关。

案例 2 据《企业管理》1981 年第 1 期载：上海机床厂是一家主要生产磨床的企业，在减少 23.3% 的指令性计划以后，由于他们采取了灵活多样的经营方式，使生产任务从“吃不饱”变成了“吃不了”。他们的具体做法是：

1. 扩大宣传展销，增加产品销路。他们在报纸上刊登商品广告，对历年出厂的产品，主动发信 4977 封，与用户联系备品配件，结果使第一季度自销额达 134.34 万元。此外，还参加产品展销会，扩大订货。从 1979 年 10 月以来，展销会上订货共 219 台；

2. 组织市场调查，开设“特快列车”，满足用户需要。该厂 1980 年 3 月份试制成功的 M7775 立式活塞环双端面磨床，是汽车厂和内燃机厂提高活塞环精度的重要设备。为满足用户急需，他们打破了新产品当年不能投入批量生产的常规，组织力量加快生产技术准备工作，缩短周期，使部分用户当年就能用上这种产品，另外，他们还以“小灶”、“专科门诊”等形式，方便用户；

3. 截长补短，增加市场适销品种。对 1975 年生产的 42 个品种中的 8 种滞销产品，1980 年全部停止生产。M7120A 平面磨床每台利润只有售价的十分之一，销售 46 台才能抵上一台精密螺纹磨床的利润。利润虽小，但为满足用户需要，1980 年安排的产量比 1979 年增加 1 倍以上，而且还预定了下年度的任务。在此基础上，还增加了 17 种

轻纺、交通运输、手工业等部门急需的短线品种；

4. 利用各种渠道，打进国际市场。一是，利用外宾来厂参观作为了解国外市场需要的一条途径，并尽可能地与外宾进行贸易接触，让外宾了解他们的产品以及技术水平、管理水平，取得外宾的信赖。二是，出国展览。1979年他们有三种产品出展意大利米兰欧洲国际机床展览会，获得了较好评价。1980年9月他们的高精度万能外圆磨床首次赴美国芝加哥、旧金山、纽约展出。10月份，还有MK1632数控端面外圆磨床等三种产品参加日本东京第十届日本国际机床展览会。三是，发动厂内在海外有亲戚朋友的职工，向国外写信和投寄产品样书，进行宣传推销，扩大影响。1980年，出口外销机床的数量大幅度增长，远销国外的机床达10多个品种。特别是贸易对象开始转向工业发达国家，已有两家美国公司选中了他们四种产品，签订了一批供货合同。英国、加拿大、墨西哥、澳大利亚等国也相继订货，成交额已超过去年1倍，大大超过了历史最好水平。

5. 努力提高产品质量，增强产品的竞争能力。一等品机床与1979年同期比较，品种增加，数量增长了5倍。MG1432A高精度万能外圆磨床今年获得国家银质奖后，他们并不满足，继续作改进设计的探索。运用全面质量管理方法，对用户意见作了分析排列图和因果分析图，确定主攻方向，然后再从8个方面、18个项目与国外同类机床逐一对比，取人之长，补己之短，把改进产品设计的目标放在消除用户反映的产品质量缺陷和赶超国际先进水平上。生产了第一台经改进后的MG1432A高精度万能外圆磨床，达到了国外同类产品的水平，被授予国家银质奖。

6. 开展价值分析,降低产品成本。M7120A 平面磨床产量大,约占全厂总产量的四分之一。他们就以这种磨床为重点,进行价值分析。在分析时,把占成本比重较大的 5 个部件共 350 多种件号的工时、材料,逐一“评头品足”,寻找既能保证质量,减少剩余功能,又能降低成本的潜力。电气设计员发现电磁吸盘退磁效果差,分析研究后,决定增加退磁电流,减少限流电阻,取消五只元件,增加两只管子,既提高了性能,还使每台产品成本减少 22.30 元。经过对各个件号的一一分析、评价,使 M7120A 平面磨床的每台成本下降 168 元,降低成本 2% 以上,利润增加 22%。开展价值分析后,预计全年可降低成本 214.731 元。

通过分析以上的两个案例,我们不难从中悟出几个一般的竞争取胜之道。

一、避实击虚

孙子曰:“夫兵形象水,水之形,避高而趋下;兵之形,避实而击虚。”(《孙子兵法》虚实篇)用兵之道如此,上产品也是这个道理。我们生产的目的就是为了满足社会需要。需者无也,无者虚也。因此,我们在开发新产品的方向上也一定要坚持避实击虚(需)的原则。社会不需要的就不要再生产了,要围着社会需要作文章。象江苏吴县煤炭防爆电机厂改产 16 吋骆驼牌台式电扇,上海机床厂开“特别快车”满足用户急需和截长补短等就体现了这一原则。

自古以来,兵家无不知晓“水趋下则顺,兵击虚则利”的道理,但临阵破敌,并不都能如愿以偿。进攻者本想乘隙击虚,但因判断失误,结果碰了钉子;或因击虚而没有钳制住“实”,本想能吃块“肥肉”,结果碰上了骨头,甚至磕掉了大