

企业队伍驾驭

● 邱家钦 著 ●



中国经济出版社

企业队伍驾驭

邱家钦 著

中国经济出版社

邱家钦 著

责任编辑：卫南平

封面设计：白长江

企业队伍驾驭

中国经济出版社出版发行

(北京市西城区百万庄北街3号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

北京市朝阳区文兴印刷厂印刷

7×1092毫米 32开本 16.8125印张 370千字

1991年1月第一版第一次印刷

印数：00.001—4200册 定价：7.20元

ISBN 7-5017-0961-0/F·623

前 言

“驾驭队伍”是企业振兴的第一程序。有为的企业家，无一例外不是驾驭队伍的能手。或是从“杀妃子，震军威”治乱开始；或是从“强化劳资管理，合理化企业内部的权力分配和经济利益分配”开始；或是从思想政治教育、培训队伍开始，……。目的都是为了将企业队伍的运动导入企业振兴的轨道，进而理顺生产经营秩序，实现企业的经营目标。这种“导入”便是“驾驭”。一个企业的队伍驾驭不好，企业的经营管理决不可能理顺，企业的经济效益也决不可能提高。

“驾驭队伍”，从企业管理的狭义上说就是开发企业的人才资源。驾驭的内容便是：理解、凝聚、激励、引导、组织、管理和控制。“驾驭队伍”不应是消极地“管理”、“控制”，而应该是积极地“开发”；“驾驭队伍”不仅局限于队伍的行为，而且更应注重队伍的“心理”的驾驭，谓之“心重于形”。

“驾驭队伍”，既包括管理者对被管理者的驾驭，也包括管理者的自我驾驭；既要强调“驾驭队伍”，也要强调队伍的自我驾驭。当企业未曾建立“法规”或“法规”还未变成企业队伍的自觉行动的时候，企业管理强调的是“驾驭队伍”；当“法规”已成为队伍的自觉行动准则的时候，企业管理强调的是队伍自我驾驭。只有当队伍从被驾驭进入自我驾驭的时候，企业队伍驾驭才进入良性循环。

企业中全体职工均是“企业振兴”的将战。各个系统，各个岗位均是企业经营管理中所不可残缺的。但企业的产业性质不同，队伍的重心也就有所差异。当今世界技术发展日新月异

月异，不仅高技术产业，而且传统技术产业，乃至第三产业，均要求职工队伍具有高的文明程度。因此，企业队伍驾驭的重心一般应是企业的业务技术队伍。

本书基于作者实践的基础写成，实则为企业工作 和 读书笔记。仅供同行和年青人工作参考，谬误在所难免，尚望读者指正。

这里对参与本书修改工作的郭亨斌先生表示谢意。

著 者

一九九〇.十.北京

目 录

第一章 “权分”与“利分”：企业的两个基本矛盾	(1)
一、企业的性质与任务	(1)
二、企业的所有制及其所有权的行使	(2)
三、企业的劳动制度	(5)
四、企业管理中的第一个基本矛盾	(9)
五、企业管理中的第二个基本矛盾	(37)
第二章 “生产力标准”：企业的基本观念	(42)
一、生产力标准	(42)
二、科学技术是第一生产力	(46)
三、近现代科学技术的发展历史证明科学技术是生产力	(50)
四、当代科学技术革命及其对社会生产力的推动	(53)
五、企业是发展社会生产力的主力军	(91)
第三章 人才：企业的基本资源	(96)
一、伯乐“识马”的要领	(97)
二、企业的人才资源结构	(99)
三、高技术时代与企业的高技术人才	(127)
四、高技术产业企业与财务管理人员	(130)
五、培养—使用—教育是驾驭人才队伍的公式	(132)
第四章 企业家：如何自我驾驭	(135)

一、事业心是企业家自我驾驭的关键·····	(135)
二、权威是在实践中树立起来的·····	(143)
三、科学化与民主化是企业领导者的决策观念 ·····	(152)
四、积极思维、更新观念、把握自我·····	(163)
五、企业家在挫折与胜利面前的自我驾驭·····	(172)
第五章 驾驭队伍：从劳资管理入门·····	(178)
一、工厂企业管理工作的对象和特征·····	(178)
二、劳资管理改革与驾驭队伍·····	(183)
三、劳动工资的管理理论与管理方式·····	(197)
四、企业劳资管理改革的背景和必要性·····	(207)
五、劳资管理改革的内容和程序·····	(217)
第六章 驾驭队伍：围绕企业的利益分配展开·····	(242)
一、合理的利益分配政策激励着生产力的发展 ·····	(242)
二、企业承包责任制·····	(250)
三、企业的工资分配·····	(263)
四、企业的奖金分配·····	(296)
第七章 驾驭队伍：从优化劳动组合深化·····	(310)
一、优化劳动组合的含义和内容·····	(310)
二、优化劳动组合的现实意义·····	(311)
三、优化劳动组合的基本程序和方法·····	(313)
四、优化劳动组合的问题思考与处理·····	(316)
五、优化劳动组合中富余人员的安置·····	(341)
六、优化劳动组合的理论依据·····	(345)
第八章 驾驭队伍：心重于形·····	(348)
一、队伍的心形驾驭程序·····	(348)

二、理解·····	(352)
三、凝聚·····	(383)
四、激励·····	(405)
五、引导·····	(414)
六、组织·····	(420)
七、总结·····	(426)
第九章 驾驭重心：业务技术队伍·····	(428)
一、业务技术队伍在企业中的作用与地位·····	(428)
二、企业中业务技术队伍的感情与心理·····	(447)
三、业务技术队伍的能级分布·····	(453)
四、企业业务技术队伍的驾驭·····	(457)
第十章 企业集团的队伍驾驭·····	(478)
一、企业集团是企业联合的高级形式·····	(478)
二、企业集团是生产力发展的必然产物·····	(493)
三、国家对企业集团的驾驭·····	(505)
四、企业集团的队伍驾驭·····	(516)

第一章 “权分”与“利分”：

企业的两个基本矛盾

一、企业的性质与任务

企业作为一个整体，它是一个独立的经济实体。在社会主义商品经济体系中，它是一个独立的商品生产和经营单位，实行独立经营，自负盈亏，自我积累，自我发展。在市场上，它以一个独立的商品生产者的身份参与交换，与其它企业平等竞争，公平交易。在法律上，经过注册成为企业法人，并以它所拥有的法人财产承担民事责任，同时享有法律所规定的权利并承担义务。

同时，企业要接受国家经济计划的指导和经济行为的监督，并接受政府有关部门的行政管理。而政府也要从企业微观经济中解脱出来，利用经济调节手段、法律手段、必要的行政手段，致力于宏观经济的组织、监督和服务。

企业的根本任务是，根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会主义社会日益增长的物质需要和文化生活需要。

这里，强调了企业的“商品性”、“社会性”和“经济实体性”，同时明确了企业对社会需求的义务性。换句话说，企业不仅要从它向社会提供的商品中得到经济效益，为国家、企业获得积累，同时也要注重社会效益。满足社会的需要，从这双重性的义务中可以看到，企业在发展社会生产

力方面，是起主力军作用的。

二、企业的所有制及其所有权的行使

（一）社会主义初级阶段企业的所有制

在社会主义初级阶段，我国企业是以公有制为主体，多种经济成份并存的结构。它们是：

1. 全民所有成份：它是国家所有的资产或资本，其所有权属于全民，由全民所有制的投资者或资产经营者的代表行使所有权。厂长（经理）负责制，则厂长（经理）代表行使所有权。全民所有即全属公有，是国民经济的主体。

2. 集体所有成份：指的是企业所有的资产或资本的所有权属于企业集体，由企业职工代表大会行使所有权。

3. 个体所有成份：它是企业每一个正式职工的定额投资，或社会上个人对企业的参股。它属于合作性质成份。所有权属于个人。

4. 混合式所有成份：如股份公司等混合式企业，指的是企业的所有资产为入股者共同所有，入股者按其投资份额分享利益和承担风险。

（二）多种所有制经济成份的并存是社会主义的自我完善

社会主义初级阶段，允许多种所有成份共存，这对于社会，尤其对于企业，无疑是一种自我完善。多种经济成份并存是适应生产力发展要求的经济结构，同时也必然是促进生产力发展的经济结构。道理是显而易见的：

1. 这是社会主义初级阶段生产力的实际情况所决定的。

社会主义公有制是针对资本主义的生产社会化同生产资料私人占有之间的矛盾而导出的，公有制原是为使劳动

者成为企业和国家的主人而提出的。但由于我国的社会主义脱胎于半殖民地、半封建社会，生产力水平低下，且地区发展极不平衡，并呈现多层次性。一部份具有社会化、现代化的大生产，与大量落后分散的小生产同时存在。一部份具有自动化、半自动化、机械化的操作与大量落后的手工劳动同时存在；一部份具有较高文化素质的劳动者与占全国人口四分之一的文盲同时存在。而生产关系的具体形式却一定要适应生产力发展水平，因而这种多层次的生产力发展水平就决定了在我国社会主义初级阶段，不能搞纯而又纯的单一的所有制结构，而必须与多层次的生产力发展水平相适应，建立全民所有制、集体所有制、个人所有制等多种经济成份同时存在的所有制结构。

2. 这是社会主义商品经济发展的客观要求。我国在社会主义改造基本完成以后，在“左”倾错误思想的影响下，盲目求纯，以为社会主义公有制越大越公越好，于是大搞“升级”、“穷过渡”和“割资本主义尾巴”，逐步形成了过份单一的所有制结构，严重地束缚了生产力，排斥、抑制了商品经济的发展，使我国长期以来生产力水平低下、落后，商品经济很不发达。党的十一届三中全会之后，在改革开放方针指导下，为改变束缚生产力发展的过份单一的所有制结构，促进社会商品经济的发展，我国确立了社会主义多种经济成份并存发展的格局。

3. 这是对社会主义经济的必要且有益的补充。发展多种经济成份，有利于调动各方面的积极因素，动员社会闲散资金，增加社会主义现代化建设的资金积累，扩大生产规模，加快科学技术进步，扩大就业，提高企业管理水平，活跃市

场，繁荣城乡经济，更好地满足社会和人民生活诸多方面的需要。

4. 这是引导小生产观念向大规模生产思维转化的需要。实行纯公有制，则取消了小生产者求发展的积极性，于是固化了其庸俗观点，提供了“铁饭碗”、“大锅饭”的环境，从而几千年的“安居乐业”，“只求温饱”的“自负”、“自足”、“封闭”等观念得到强化；而奋斗、开放、“不眼红”、求拓展的锐气则受到钝化。多种经济成份的并存，尤其是个体经济成份的介入，不仅从所有制观念上调动了职工的主人翁积极性，而且从思想状态上激发了小生产者竞争与发展的精神，还原并完善了企业的机制，从而使企业恢复了生机。

5. 多数发达国家的实践证明，多种经济成份在企业中并存，或企业股份化，可以促进生产力的发展。综观国际资本主义国家企业的发展，也有一个从私有化到国有化再到股份化的过程。当然这个过程不是转圈圈回原点，而是螺旋式上升的，是自我完善的发展。如联邦德国，在二战之前，90%以上的大型企业均属国有化，战后，推行了股份化，时至1983年，在974家大中型企业中，国有化已降到只占20%；美国到1987年，企业中合营企业有8%，股份企业则占到了14%。这一过程的更新，使得联邦德国、美国的资本主义经济跨出了不小的一步。英国政府也意识到企业纯国有化存在极大的弊端，从而把国有化企业转向股份化私营管理。

（三）多种经济成份并存企业要遵循的原则

1. 要坚持以公有制为主体，发展多种经济成份的方针，发挥个体经济、私营经济以及中外合资、合作企业和外资企业对社会主义经济的有益的、必要的补充作用。

2. 全民所有制大中型企业是我国社会主义现代化建设的主要支柱，是国家财政收入的主要来源，因此，企业要主动承担在发展社会主义生产力中的主力军责任。

3. 全民所有制企业要主动接受国家的宏观控制，自觉地加强企业内部的基础工作，改善经营管理，开展技术改造和技术革新，充分挖掘内部潜力，增强自负盈亏、自我完善、自我发展和自我约束的能力。

4. 现阶段，发展从属于社会主义经济的个体经济、私营经济，对于全面发展社会生产，方便人民生活，扩大劳动就业，具有不可或缺的重要作用。但要引导它们沿着如下方向发展：

(1) 鼓励它们在国家允许的范围积极发展；

(2) 运用经济的，行政的，法律的手段，加强管理和引导，既发挥其积极作用，又限制其不利于社会主义经济发展的消极影响。

三、企业的劳动制度

企业是人与物两种要素的组合。所有制阐明了物的要素的组成方式及人与物的关系；劳动制度则是指人的组合方式。因此有：

(一) 企业的所有制不同，劳动者在企业中的地位也就不同。

公有制企业的劳动者，应该是自由平等的生产者，是企业的主人。但是，当社会生产力还未高度发达以及社会文明教育，特别是思想政治教育得不到强化，劳动者尚未从观念上和物质上觉悟和体会到自己是企业主人的时候，劳动者自身常常表现为雇佣者。而以公有制为主体，股份制等多种经济

结构同时存在的企业，其劳动者则不仅从观念上，而且在物质上均意识到其自身是企业的拥有者，从而表现出主人翁的姿态，于是更自觉地劳动着。其时，如果有人损害企业的利益，哪怕只动一颗螺丝钉，职工也会主动干预。至于个体所有制，则劳动者纯属雇佣，这样一来，私有者只有通过提高其管理艺术，并通过合理的劳动分配，才能激发劳动者的积极性和自觉性。如今的个体所有者也懂得必须按商品经济规律办事，重视人的作用。他们不仅注重精神而且也注重物质对人的劳动积极性的作用和影响。

不过，随着我国经济体制改革的深化，社会主义所有制形式将由纯公有制转而成为以公有制为主体的多种所有制形式的并存或混合，有的企业属于纯全民所有制，有的企业以全民所有成份占主导地位，有的企业以集体所有成份占主导地位，有的企业则以职工个人股份占主导地位，等等。但不管哪种经济成份在现行全民所有制企业中占主导地位，均不改变企业的社会主义性质，只要坚持以公有资本为主体，以私有资本成份为辅助，企业仍属公有，仍由国家控制、协调。哪怕私有企业出现，其资产在整个社会资产中的比例也将微不足道。即使今天的美国，尽管其私营企业占78%，而股份企业只占14%，但在企业的总销售额中，股份企业则占88%。这就是说，私营企业对于国民经济的影响总是极小的，但其在活跃市场，搞活企业和方便人民生活方面的作用却是相当大的。

（二）人人吃社会主义的劳动制度亟需改革。

我国企业的劳动人事管理受“一大二公”的影响颇深。职工一人进企业，其自身一辈子甚至家庭、子孙都被“保”和“包”了下来。工资虽不高，但住房、劳保、补贴等等，

统统由企业一手包了，与其说职工是企业的主人，无宁说企业是职工的主人更恰当。职工的一切都压在企业身上，形成了人人吃国家的不合理状况。

我们的企业职工工资绝对值不高，但提升人人有份。劳动效益好坏，工作效率高低不能成为付酬的依据；岗位繁简，强度大小也不为付酬的标准；原则上“按劳付酬”，实则“按酬付劳”，这样也就使得劳动效率低下，大量企业工资利润率不高。

据统计，我国企业每付出一元工资所能创造的税利只相当于发达国家企业的1/8到1/5。1987年的《商业周刊》报导，美国50家大型企业，人均劳动生产率为每人每年17万美元，相当于同期我国企业的人均劳动生产率的30~34倍。

故此，尽管我国企业工资水平仅能维持职工的基本生活，但相对于发达国家的劳动生产率和工资利润率，标准却高了。换句话说，我们付出的工资与其带来的经济效益之比，即经济效益/工资，要比发达国家小得多，也就是说，我们的工资相对水准高了。当然，工资的绝对值小并不就是好事，但在劳动生产率低下的情况下，企业已是无力承受更高的工资开支了。

由此可见，如果“大锅饭”包到底的劳动制度不改革，企业的劳动生产率便难以提高，国民经济的发展速度也就快不了。

（三）劳动也应贯以商品价值观念。

只有用商品经济观念来处理企业内部的劳动资源和劳动组合以及劳动工资关系，才能逐步改变“人人吃社会主义企业”的状况。

从图（1—1）“企业商品生产与经营的投入产出过程”

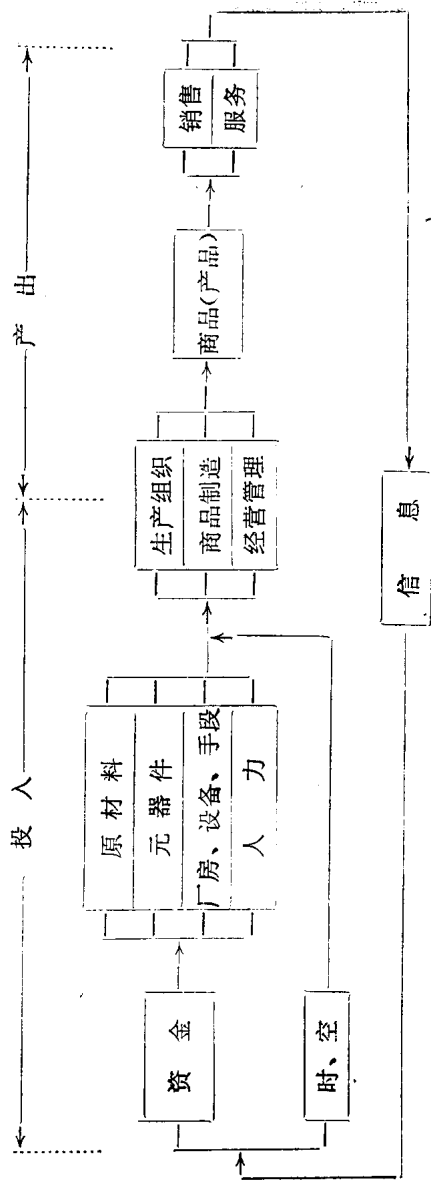


图 (1-1) 企业的商品生产与经营的投入产出过程

中可见，企业生产与经营系统的组成，无非是人、财、物、时、空（市场）、信息等的组合变更，但所有的要素都是通过“人”而对企业产生作用的。这样，“人”的组合，对企业生产力的发展乃是第一要素。因而生产商品和经营商品全过程的人，对商品价值的形成起着决定性的作用，也就是说，企业中的人不仅是宝贵的投入资源，而且实际上已进入“商品”之中，同时主宰着“商品”。可以说，企业中进行着生产劳动的人已是商品的一部份。因此，我们评价“商品”价值的同时，也在评价人的劳动价值。组织能力、驾驭能力强的领导者所管理的企业，在商品生产和经营过程中就能拥有高的经济价值和社会价值；技术水平高，创新能力强的人就能创造出价值高的商品；经营销售水平高，运筹能力强的人，在商品流通领域中，便能使商品发生高的经济价值和使用价值，等等。因此，在利益分配管理上的“大锅饭”，实际上是对劳动的商品属性的否定，它当然阻碍了商品经济规律在社会生产力发展中作用的发挥。从这一角度上说，在企业的劳动制度方面以商品价值观念来观察和度量企业中人的作用是适当的。无疑，在企业中建立“劳务市场”，优化劳动组合是“医治”多年来“平均主义”或“大锅饭”等顽症的妙方，它将使企业重现活力，从而复苏企业机制，并使生产者得到激励。

四、企业管理中的第一个基本矛盾

企业在经营管理过程中，矛盾千姿百态，表现为政策性、行政性、技术性、生产性、经营性、公关性、观念性和现实性矛盾等种种形式，而且矛盾的重心和主要方面不断变化，不断转移。但企业中最基本的矛盾只有两个，那就是权