



民营企业培训教程

民营企业 素质修炼

闫国庆 孙琪 周永兴 仲鸿生 编著



科学出版社

www.sciencep.com

民营企业培训教程

民营企业素质修炼

闫国庆 孙 琪 周永兴 仲鸿生 编著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书旨在阐明民营企业家素质修炼的具体内容,共分5章。首先具体探讨了当代民营企业家领导者角色定位;概括性描绘民营企业家精神,提出民营企业家应进行哪些精神修炼;论述了如何塑造民营企业家独具魅力的领导者风仪和如何进行平时社交礼仪的学习;指出民营企业家既要认知企业环境,更要营造环境;既要敏锐把握企业的外部环境,也要积极开创企业内部的良好环境,同时企业家还应当拥有一个和谐美满的家庭环境;最后阐明了当代民营企业家如何通过对用人的艺术、用权的艺术、解决问题的艺术、处理人际关系的艺术和沟通的艺术的修炼,使领导艺术卓有成效。全书的鲜明特色在于它体系创新,理论阐述清楚,能培养读者创造性思维和学以致用的能力。

本书是民营企业家提升自身素质,成为卓越领导者的必读书籍,是民营企业家进行“二次创业”的准备和前奏,是立志成为自主创业者和职业经理人的在校大学生及个人平时学习、参考必备书籍。

民营企业家素质修炼

(民营企业家培训教程)

闫国庆 孙 琪 编著
周永兴 仲鸿生

责任编辑 李振格 熊盛新

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年8月第 一 版 开本: B5 (720×1000)
2004年8月第一次印刷 印张: 13
印数: 1—1 000 字数: 245 000

ISBN 7-03-014085-0/F·339

定价: 198.00 元 (共 9 册)

(如有印装质量问题,我社负责调换(新欣))

这是一部属于中国民营企业家的、
本土化的MBA教材。

——
浙江省省长 吕祖善

这部教材能以最低负担、最短时间建立起较
丰厚的财富，并发现促使企业发展的诀窍。

——中国工程院院士 李京文

民营企业培训教程

编写指导委员会

主 任 丁耀民

委 员 杨晓彤 余红艺 陈卫东 吴家曦 黄新茂

郑明治 陆立军 姚先国 程惠芳 龚建立

盛世豪 卓勇良 徐亚芬 王渊明 闫国庆

鲁冠球 徐文荣 胡成中 郑元豹 汪立成

王建沂 茅理翔 陈爱莲

序 一

民营经济是浙江经济的优势所在、活力所在，也是加快浙江经济发展的潜力所在，关系到浙江经济综合实力和国际竞争力的提高，关系到浙江经济的长远可持续发展。浙江民营经济发展的历程，是浙江民营企业家过去二十多年艰苦创业、锐意改革，在艰难中求生存，在困境中谋发展的历程。改革开放以来，千百万浙江的“泥腿子”洗脚上岸，较早地突破计划经济传统观念的束缚，走南闯北，寻求商机，谋划发展，使民营经济在浙江大地焕发出勃勃生机，为浙江经济社会的全面进步和人民的富裕作出了历史性的贡献。当前，我们正处于新世纪头二十年的重要战略机遇期和我省全面建设小康社会，加快推进现代化建设的关键时期，民营企业肩负的历史使命更为重大。如果说民营经济的第一次飞跃推动了浙江由温饱向小康的历史性跨越，使浙江实现了从资源小省向经济大省的转变，那么，浙江要建设经济强省，实现全面建设小康社会和提前基本实现现代化，就必须推动民营经济实现新的飞跃。这是从浙江现实出发，发挥浙江比较优势的客观要求，是适应国际国内环境变化，提高浙江经济国际竞争力的迫切需要。

当前，民营经济发展面临着历史性的机遇。党的十六大明确提出，必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济，必须毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展，这为民营经济的发展创造了平等的法制、体制环境和一视同仁的政策环境，从根本上消除了长期以来制约民营经济发展的思想顾虑和障碍，为民营经济的新一轮发展提供了强大的精神动力和制度保证。经济全球化和国际产业与资本在全球的加速转移，有利于民营企业积极参与国际分工与国际竞争，更好地利用国际国内两种资源、两个市场，获取更多的要素、资源，开拓更广阔的发展空间。新科技革命特别是信息化的加速推进，有利于民营企业充分利用国外最新科技成果和先进技术装备，加速提升企业整体素质和国际竞争力。经过二十多年的发展，浙江民营经济已经集聚了相当的能量，一大批民营企业有能力、有条件在现有基础上，再上新台阶，实现新飞跃。

在新的形势和条件下，民营经济要实现新的飞跃，必须突出创新推动，突出开放发展，在企业制度创新、管理创新、技术创新和文化创新上下功夫，确立开放的发展理念和思维，在更大的范围和空间上集聚资源要素，实现新的跨越式发展。这就对民营企业家提出了新的更高的要求。浙江民营企业家多数从实践中走出来，具有较强的市场经济意识和开拓精神，善抓机遇，善于经营，经过多年的磨练，积累了丰富的经营管理经验。面对民营经济新飞跃的要求和不断变化的发展环境与条件，民营企业家迫切需要有新的提高，包括提高理论素养，丰富科学

知识,更新经营理念,熟悉并掌握市场经济和国际经济规则,提高运用现代企业发展战略和管理方法引领企业的能力。在市场经济条件下,企业家对企业的成败具有十分重要的作用,一个成功的企业背后往往有一个优秀的企业家。浙江民营经济有今天,靠的是有一支出色的企业家队伍,浙江民营经济要实现新的飞跃,更需要一大批能适应国内外市场激烈竞争要求的现代企业家。

组织民营企业家进行培训学习,是提升民营企业家素质的重要途径,也是政府引导和服务民营企业,推动民营经济新飞跃的重要方面。有关方面共同组织编著的《民营企业家培训教程》丛书,针对浙江民营企业的实际,吸收现代企业管理最新成果,从民营企业家的素质提高,民营企业的战略管理、法人治理结构、市场营销、生产运作、企业文化、人力资源管理等方面融理论指导与案例分析于一体,进行了系统的介绍和阐述。可以说,这是一部属于民营企业家的,中国本土化的 MBA 教材。在这套丛书付梓出版之际,对全体编撰人员的辛勤劳动表示感谢,希望它的出版能有力地推动浙江民营企业家的培训学习,推动浙江民营经济实现新的飞跃。

浙江省省长 吕祖善

2004年5月于杭州

序 二

改革开放以来,中国民营企业的发展风起云涌,造就了一批富有冒险精神和创新意识的企业家人才。但我们必须看到由于历史和现实的原因,许多民营企业家未受过高等专业理论教育,他们的经营理念和管理能力与现代企业的需要尚存在着差距。管理和决策水平低,缺乏科学规范的企业发展战略,制约着很多企业的可持续发展,极大地影响了企业发展的速度、规模和稳定性。

然而我国多数的民营企业家,都是善于学习的企业家。他们异乎寻常的创新能力,来源于孜孜不倦的学习能力。成功的民营企业,都是具有较强学习能力的企业,我国越来越多的民营企业正在向学习型组织演进。我国民营企业家的某些个性也许只是在体制转型的过程中体现出相对的优越性,但他们的创新精神和学习能力,则具有跨时代的永恒的重要性。值得欣喜的是,在我国民营企业家们从个人学习到组织学习,从盲目学习到理性学习的思考和实践的过程中,企业家们已经在挪动着脚步向世界一流管理水平看齐了。

首先,该套教程定位明确,读者对象就是经过创业阶段之后,需要突破经营管理瓶颈,将企业做大、做强的企业家。中国民营企业的创业历史普遍较短,众多企业表现出明显的阶段性特征,在成功地渡过最初的创业期后,需要经营理念和管理水平的有效提升,才能推动事业的持续、健康成长。该套教程准确地把握住民营企业家群体的成长特征,对象清楚,有的放矢。

其次,该套教程的论述方式非常“友好”,具有理论性与实践性、系统性与专业性、务实性与创新性相结合的特点。该套教程可读性强,内容简明扼要,语言生动形象,案例经典精彩,富有启发性,使人有兴趣反复阅读,值得细心揣摩体会。选题紧扣民营企业经营的关键环节,以先进的理论作为指导实践的依据,又以中国民营企业面临的经营环境作为实际背景。该套教程以其务实和创新的特色,为我国民营企业家能力的培养和提高提供了一种学习训练模式。

最后,以民营企业经营管理者的身份读这套教材,很容易进入角色。思考着的读者就像“入戏”的演员,更容易触动思维的灵感。无论是案例的选取,还是问题的剖析,都常常使企业家看到自己的影子,看到自己在企业经营中存在的问题和解决的思路。

可以说,这套教程的出版,将在很大程度上解除渴望知识的民营企业家的困惑。开卷有益。我们期待着更多适合民营企业家学习的“知识营养品”问世,也

期待着更多的民营企业从中受益，更期待着中国民营企业获得更大的发展，为中国社会主义市场经济和全面建设小康社会作出更大的贡献。

中国工程院院士 李京文

2004年6月于北京

前言

民营企业面临第二次创业，民营企业企业家面临崭新的更为艰难的课题，其综合素质的修炼提高已经成为保证我国民营企业二次创业顺利进行首先要解决的问题。

本书以我国现代民营企业蓬勃发展为背景，以知识经济、二次创业、建立现代企业制度为导向，对民营企业家的素质修炼进行了系统、深入地分析和探讨，是研究我国民营企业企业家素质的一本具有实用价值与较高学术水平的专著。本书有以下特点：

(1) 紧紧抓住“民营企业”这个主题。这与以往关于企业家的书籍有所不同，因为民营企业与行政型的企业家有着较明显的不同。民营企业在市场竞争中更为主动，更善于创新。与此相对应的，我国许多民营企业企业家对于成功（财富）的渴望及坚忍，获取成功后小富即安的表现，对于助推成功的家庭背景的难以割舍等等，展现了民营企业企业家素质中优秀和不足的两面。这制约其企业的进一步发展。此书好就好在对象清楚，有的放矢。

(2) 针对民营企业企业家专门写一本民营企业企业家素质修炼，在我国不多。时下的一些关于企业家培训和领导者能力塑造的书籍多为沿袭国外教材或著作，太注重理性思维，太注重模式、模型，不能很好符合中国的国情，与中国企业家的思维习惯相差较大。而此书为求中国化、通俗化、实战化，竭力避免生硬的、晦涩的理论堆砌，力图用最简易通畅的语言来表达高深的道理；竭力避免充满空洞的说教，大量引入鲜活的实例；竭力避免杂乱无章，用一根红线——领导学穿起来，使本书更加系统化、明朗化。

(3) 案例选排得当。本书中所阐述的大量的企业家素质修炼的方法、手段与策略，切合实际，具有较强的可操作性，对于我国民营企业企业家成功转换自身角色，完成素质修炼具有重要的价值。本书突出以我国民营企业企业家在角色定位、精神修炼、形象塑造、环境认知与营造、领导艺术修炼等方面实例来说明和印证企业家的领导原理和方法。中国民营企业近年的实践充实了本书的案例库，读者可由此增加一份贴近感和现实感。另外，在内容编写和案例挑选上，突出对我国中小企业的企业家的研究，使大中小企业的企业家同样从中受益，得到切实可行的指导

和帮助。

本书写作分工如下：孙琪编写第1章、第3章；周永兴编写第2章；仲鸿生编写第4章；闫国庆编写第5章。完成本书是一项较庞大的工程。在本书写作过程中，我们得到了许多朋友和同志的支持和帮助，在这里我们无法向所有帮助过我们的人一一表示感谢。我们要特别感谢浙江省经委、宁波市经委、浙江大学、杭州商学院、浙江工业大学、国家发改委等单位及众多企业的热情鼓励和具体的无私帮助。同时对本书借鉴和吸收的大量国内外有关研究成果、文献著作的作者和出版者致以衷心的感谢。

我们还要特别感谢陈峰、林虹、孙丽君等同志参与了本书的资料搜集及部分内容的写作。应该说本书不仅仅是作者多年教学 and 实际工作经验的结晶，更是整个团队精诚合作的成果。

虽然我们已经尽了很大的努力，对本书精雕细琢，希望能奉献给民营企业家人一部精品，但限于我们的水平，我们深知本书会存在很多不足。我们诚恳地希望广大读者能将意见传达给我们，以便及时修订和完善。

E-mail 地址是：usqu@sina.com。

作者

2004年3月于浙江万里学院

目 录

序一

序二

前言

第1章 民营企业家的角色定位	1
1.1 从混沌到清晰——民营企业家角色定位历程	2
1.1.1 民营企业家角色定位四阶段	2
1.1.2 当代民营企业家角色定位之感	5
1.2 领导，不仅是管理——当代民营企业家领导者角色定位	8
1.2.1 领导与管理的差异	8
1.2.2 当代民营企业家领导者角色定位	13
1.3 取之有道和用之有度——民营企业家的社会责任	26
1.3.1 民营企业家的社会责任	27
1.3.2 如何评价民营企业家的社会责任	30
第2章 民营企业家的精神修炼	33
2.1 民营企业家精神	33
2.1.1 企业家精神	33
2.1.2 民营企业家精神	34
2.2 浙商精神	36
2.2.1 浙商传承	36
2.2.2 现代浙商精神	39
2.3 民营企业家精神修炼	52
2.3.1 浙商的软肋	52
2.3.2 浙江民营企业家精神修炼	53
2.3.3 民营企业家的心理健康	66
第3章 民营企业家的形象修炼	73
3.1 民营企业家的形象标准	74
3.1.1 具有高度权威性的领袖形象	74

3.1.2	具有公关意识的管理者形象.....	75
3.1.3	具有进取精神的开拓者形象.....	76
3.1.4	具有法制意识的法人形象.....	76
3.1.5	具有偶像性质的社会活动家形象.....	77
3.2	民营企业形象的内修外炼.....	78
3.2.1	民营企业形象的内在修养.....	78
3.2.2	民营企业领导者风仪的塑造.....	83
3.3	民营企业家的社交礼仪.....	89
3.3.1	介绍礼仪.....	90
3.3.2	握手礼仪.....	90
3.3.3	语言艺术.....	91
3.3.4	肢体语言艺术.....	91
3.3.5	笑容的魅力.....	92
3.3.6	电话礼仪.....	93
3.3.7	做客礼仪.....	93
3.3.8	西餐礼仪.....	94
3.3.9	汽车礼仪.....	95
3.3.10	座位礼仪.....	95
第4章	民营企业环境营造.....	97
4.1	民营企业环境认知.....	97
4.1.1	环境的分类.....	97
4.1.2	企业面临的环境挑战——新世纪外部环境的特点.....	98
4.1.3	企业外部环境理论.....	100
4.2	把握民营企业的外部环境.....	101
4.2.1	建立新型的政企关系.....	101
4.2.2	联合建立适合市场经济需要的中介组织.....	104
4.2.3	联合建立民营企业的信用体系.....	105
4.2.4	吸引或联合建立风险投资机制.....	109
4.2.5	要素市场的培育.....	110
4.2.6	发展合作伙伴,与竞争对手建立竞争合作关系.....	111
4.3	理顺民营企业的内部环境.....	112
4.3.1	建立现代企业制度.....	112
4.3.2	正确处理家族人员与聘用人员的关系.....	113
4.3.3	建立学习型企业.....	113

4.3.4 提高企业文化力.....	114
4.3.5 使用现代管理工具, 建立数字化企业.....	115
4.4 呵护家庭 营造“港湾”环境.....	115
4.4.1 呵护家庭, 从爱配偶开始.....	116
4.4.2 共同教育好子女.....	117
4.4.3 尊老, 尤其是配偶的父母.....	117
4.4.4 企业家与环境压力.....	118
4.4.5 健康, 是有方法的.....	119
第5章 民营企业家的领导艺术修炼.....	122
5.1 民营企业家领导艺术的特征.....	122
5.1.1 民营企业家领导艺术的特征.....	122
5.1.2 领导艺术与权术的区别.....	124
5.2 用人艺术.....	125
5.2.1 用人原则.....	125
5.2.2 人才激励艺术.....	127
5.2.3 人才控制艺术.....	131
5.2.4 用人误区.....	135
5.3 驭权的艺术.....	138
5.3.1 驭权的艺术.....	138
5.3.2 授权的艺术.....	144
5.3.3 处理正职和副职驭权关系的艺术.....	147
5.4 解决问题的艺术.....	151
5.4.1 发现和界定问题.....	151
5.4.2 日常问题的处理艺术.....	154
5.4.3 突发事件的处理艺术.....	157
5.5 沟通的艺术.....	159
5.5.1 沟通三大要素.....	159
5.5.2 沟通的关键——积极聆听与有效反馈.....	160
5.5.3 有效利用非语言沟通.....	162
5.5.4 与政府沟通的艺术.....	163
5.5.5 与部下进行沟通的艺术.....	165
5.5.6 会议沟通技巧.....	168
附录.....	174
主要参考文献.....	185

第1章 民营企业家的角色定位

本章要点

◇ 如同自然界脊椎动物是从鱼类进化到两栖类，再到爬行类，最后到哺乳类一样。在企业产生发展壮大过程中，民营企业家在企业中所扮演的角色要完成四次转变

◇ “把梯子正确地靠在墙上”是管理的职责，领导的作用在于保证梯子靠在正确的墙上”。领导，不仅是管理——当代民营企业家领导者角色定位

◇ 当代民营企业家领导者角色定位可分为三类：人际关系方面角色定位、信息方面角色定位与决策方面角色定位

◇ 民营企业家的社会角色决定了他不仅要承担社会责任，还要承担比一般人更多的社会责任

◇ 只有制度合理了，才能让民营企业家追求企业最大利益的行为和追求社会利益最大化的行为有机地结合

20多年来随着民营经济的发展，全国各地涌现了许多优秀的民营企业家。浙江是我国民营经济最发达的地方之一，截止2002年底，浙江省民营企业突破30万户，全省民营企业的注册资本超过2600亿元，其中注册资本百万元的已达3.46万家，位居全国第一。浙江年销售额超亿元的民营企业数也居全国首位，全省私营企业总户数、个体私营企业注册资本总额、个体私营企业工业总产值、销售额、社会商品零售额均居全国第一。民营企业家们经过艰苦创业，把企业一步步做大做强，但有更多的民营企业却长期停滞不前。其中一个重要原因就是这些民营企业经营者没有正确进行自己的角色定位，更没有因时制宜完成角色转换。这就像自然界的物种，不进化，就难免会退化。

旁征博引

企业家概念新解

“企业家”这个概念，最早出自美国经济学家黑尔斯（Hills），他认为所谓“企业家”，即“那些能够抓住经济生活中的机遇或能够对经济生活中可能发生的机会做出反应，通过创新为其本人和社会创造更多的价值，从而使整个经济

体系发生变化的人。”美国经济学家熊彼特在1934年出版的《经济发展理论》中,进一步将上述定义明确为,“企业家”就是“经济发展的带头人”,或者,能够“实现新的组合”的创新者。美国经济学家奈特根据经济学中常用的一个概念:“不确定性”,认为所谓“企业家”,就是那些“在极不确定的环境中做出决策”并“必须自己承担决策的全部后果”的人。浙江民营企业家们永不停止的创新意识正好契合了这个定义。

由上述定义,不难发现,所谓“企业家”,应当是两种规定性的统一:第一,他不仅是一个能够创办企业的人,而且是一个能够经营好企业的人;第二,他不仅能够发现和利用一切可能的机会实现企业创新与发展,而且必须能够对经营决策的全部后果承担最终责任。与此同时,当代企业家还必须具备一些常人很难具有的特质和功能。按照现代市场经济的观点,企业家最基本的特质和功能就是创新。企业家是创新精神的化身或人格化。在英文中,企业家(enterpriser)原本就有进取、冒险、胆识、创见等涵义。因此,应当说“创新”是企业家的一个自然禀赋。

1.1 从混浊到清晰——民营企业家角色定位历程

民营企业家在传统意义上就是企业的所有者,这使人感觉企业的一切好像都是民营企业家的,老板就代表了企业的一切。其实换个角度看,民营企业家只是企业组织中众多需要相互配合的角色中的一个,只不过这个角色在不同的时期起的作用不同罢了,尤其是当民营企业家面临新形势、新环境和新舞台时。

如自然界脊椎动物是从鱼类进化到两栖类,再到爬行类,最后到哺乳类一样,随着企业的发展,民营企业家在企业经营中所扮演的角色是要转变的。如果进行细分,在整个企业的产生发展壮大过程中,民营企业家在企业中所扮演的角色应该完成四次转变。

1.1.1 民营企业家角色定位四阶段

第一阶段角色:创业者

企业在创业过程中,宗旨、理念、方针、政策、制度、团队的构建等这些基础性、方向性、原则性的东西都需要民营企业家亲自设定,事无巨细,都要亲自过问,甚至亲自动手。也就是说,在白手起家阶段,民营企业家担任着经营企业的多重角色,既是一名普通的一线员工,又是一名四处协调的管理人员,同时还是一言九鼎的领导人员,当然还是“金金”计较的企业股东。如果他不干活了,企业“齿轮”就停了。所以,这时候想当甩手掌柜根本不可能。