

Joa. xiao guan li
de tan suo

有效管理的探索

饶 玉 麟

贵州省企业管理协会

有效管理的探索

尧玉麟

贵州省企业管理协会

目 录

写在前面的话	1
第一部分 商宝书这个人	6
不亲小事	7
冒险厂长	13
忍辱负重	16
信念、信心和抱负	21
第二部分 有效管理的实施	29
一、治乱	31
遵义铁合金厂	31
班子问题	36
二、商宝书和他的班子	43
“治乱专家”的雷霆	43
循序渐进	46
“各个击破”	51
选择助手	56
活水长流	61

三、权力	66
集权	67
分权	75
公正	86
四、法治	96
以法治厂思想的由来	97
企业法治的基本形式和内容	106
第三部分 用人	117
一、传统的观念和观念的突破	119
根深蒂固的传统观念	120
企业管理的用人观	125
历史的启谛	131
二、用人问题上的争议	139
争议的传统因素	140
争议的心理因素	147
三、人才使用中的动态管理	151
换将	153
任势	163
四、商宝书用的几个人	166
杜义坚	167
巫长许	174
谢壬印	179

五、知识分子的个性和领导者的胸襟·····	191
商宝书和知识分子·····	193
容人之量——胸襟·····	202
第四部分 有效管理者的基本素质要求 ·····	208
决策·····	210
指挥·····	213
胆识·····	216
学识·····	220
企业家的“王霸”之志·····	225
后 记 ·····	231
注 释 ·····	235

写在前面的话

贵州，在全国的印象中，是个穷省；历来有“干人”称谓。近几年，贵州的经济建设有了一些发展；一九八〇年到一九八四年，全省工农业总产值年平均增长率为12.9%，略高于全国同期9.3%的水平。但是，整个生产力的水平，技术经济的状况，仍然落在全国平均先进水平的后面，与先进的省、区相比，差距更大。

贵州人，以及在贵州工作的人，去到祖国的南大门，尤其到了那个一些人声称要对全国进行“经济北伐”的地方，这种差距、落后和贫穷就更为明显地突出出来。有的同志，面对那滚滚而来的小汽车的洪流，面对一幢一幢耸入天际的高层建筑，甚至产生了一丝惶恐；而更多的人，却从中得到启迪，在心里涌起一种思变、图变的紧迫感、责任感；他们渴望学习一切现代化的东西；对厂长们来说，特别是现代管理的知识、经验。

贵州省企业管理协会在深圳倡建现代管理培训中心，举办了厂长、经理研修班；就近请师傅带徒弟，用“开窗口”、“走捷径”的办法，力图尽可能快地把现代管理的东西吸收过来。

与此同时，省经委和省企协的同志，也注意到了本省一些企业的厂长、经理。他们在整个经济体制改革的大趋势面前，正默默地走着自己的路，以中国人固有的冷静和执着，把握着企业的方向盘，不断将它引向进步。他们脚踏实地，大胆改革，闯出了具有自身特色又卓有成效的管理路子。

这中间，有两家企业特别引人注目。

第一家叫贵阳钢厂。职工六千。是全国十二家重点特钢企业之一。文革中，它是全省有名的乱厂，年年亏损，贷款发工资，从1967年到1976年，共亏损4,600多万元；加上建厂初期的亏损，总额达一亿一千三百八十二万元，超过了投资数，等于亏掉一个贵钢。

1977年底，这家钢厂却脱颖而出；原计划亏损350万元，年底不仅不亏，而且盈利29.63万元。从此，贵钢走上了正常发展的道路，1978年的利润达到了1,703万元，超过国家计划的二十八倍。这在刚刚粉碎“四人帮”后的头两年，实属罕见！

第二家叫遵义铁合金厂，原名八五厂。

这也是一家重点企业，全国铁合金重点生产厂家。按其生产能力，名列全国同行第三位；但实际生产结果不到一半，而亏损却是同行业最高的。

十年动乱，它是通常所说的“重灾区”中的“重灾户”。粉碎“四人帮”以后，它的生产并没有如贵钢那样迅速起步，依然连年亏损。冶金部已经对它失去了信心；经济调整初期，准备对其实行“关停并转”。

但从1982年的下半年开始，遵义铁合金厂却出现了转折性的变化。这年，国家给它的计划亏损指标是150万元；而

在年底，它的盈利指标却是 901 万元。从此，它挺身而出，大踏步地向前推进。冶金工业部及贵州省委的负责同志不约而同地称它“创造了一个奇迹”。

这两家冶金企业扭亏增盈的情况，引起了经济界、企业界人士的普遍重视。人们注意到，它们都没有引进资金，没有引进设备，没有引进技术；设备是过时的，工艺是陈旧的，人也是原来那些人；经济状况却发生了根本的变化，有了长足的进展！

有一个人，先后在这两家工厂里起了作用。他叫商宝书。

对他的一些做法，尤其是在遵义铁合金厂的一些做法；在他刚刚行动的时候，就有争议，有看法，有不同意见；有的意见还非常尖锐，对抗性很强。今天，商宝书已经离休。那些争议、看法、意见；有的消失了，有的转化了，有的还依然存在。

但有一点却没有人能予以否定，即商宝书获得了成功。数以千万元计的利润指标，这个赫然入目的经济效果，支撑着他立于不倒之地。人们不得不承认他的改革是对路的，他的管理也是有效的。

一九八四年春，贵州省企业管理协会，决定系统地总结商宝书同志的经验，以求从中找出一些带有规律性的东西。通过商宝书这样一个长期担任企业领导职务的老干部的实践，去摸索探讨符合我国国情的企业管理的新路子。

为此，省企协秘书长王焕章同志多次找商宝书磋商总结成书的事。商宝书起初认为自己还在摸索之中，并且有的作法已经引起了争议。王焕章是中国企协的理事，他搞的课题是现代管理，兼任着深圳南方管理培训中心主任，他说服了

商宝书，说他的传统管理中有现代意识，这东西很重要，属于“国产”，对人很有启发，有的专家、学者已经表示愿意来做这个工作。而且也的确有不少这方面的同志来采访了商宝书。终于，商宝书同意了，同意把他的东西原封不动和盘托出。

同年七月，笔者即着手这件事。

一摞又一摞的各类报表、报告、总结；总结往往写得很长，不少的总结却又写得跟报表一样。还有文书档案、原始记录，这是千辛万苦翻出来的，年代已经很久远了，又残缺不全；记录也极简省：如“××，不提”。“不调”、“不动”；连该有的数字，也给省掉了。

从这些东西里面只能看到商宝书实行他的改革的艰难的背景。

只有抓活材料！从活生生的实践中去寻找。

商宝书能谈，一谈几个钟头不歇气。可是他的思路太宽广；从老庄、孔子、汉武帝、唐太宗、彭德怀、里根、拿破仑、斯大林一直到“西西里的柠檬”。

好在，在贵州有许多与商宝书共过事的人，而商宝书呢，又往往在他们中留下了很深的印象。

这些人，有他的上级，有他的下级；更多的是那些与他打过交道而在过去的岁月里难于伸腰的知识分子。

在各种人中，包括跟他合作很好，一向支持他的；同他分庭抗礼，一贯反对他的；曾经反对过他，而现在认识改变了的；过去支持他，现在却反对他的。都向他们请教，请他们谈谈商宝书。

笔者之愿，旨在获得一个立体的全面的认识，尔后秉笔

直书，求真，求其实。

唯有真实，才能引起严肃的思考；也唯有真实，才具有探索的价值。

在这里，现成的模式是不存在的；也不想把商宝书的做法纳入什么模式。行文的指导思想呢，也不是从理论出发，或者把某种理论从外都注入进去；恰恰相反，是想通过商宝书的管理实践，按照企业本身反映出来的东西去进行阐述和探索。

这相当困难！

最大的困难是不可避免地要触及许许多多具体的人和事；有的要直呼其名，有的要直引其事。“人事”，总是很敏感的，常常为书家之大忌。然而要“直书”，则难于避讳了！

在笔者，却是无意贬褒的；那事实的本身即是明鉴。

商宝书同志有一看法，不妨在此引述一下。他说，改革，总有人不理解，要唱反调；于是就有人要挨骂、挨批、挨打，甚至丢掉性命，历史上的改革多如此；今天也很难例外。所幸的是，今天，党中央号召改革、支持改革、亲自领导改革；对于一切真正愿为国家、民族干事的人来说，走改革之路，应当理直气壮，无所顾忌。

干的人不怕，写的人又何所畏惧呢？

亦余心之所善兮，

虽九死其犹未悔！

这是《离骚》中屈原的话。屈原是我们民族的骄傲，两千多年来一直受到尊崇景仰，被千古绝唱为伟大的爱国诗人。

录在这里，谨作为“前面的话”。

第一部分

商宝书这个人

企业管理，充满着人的活动，它自始至终是人的管理；研究企业管理，必须研究人。

现代企业管理，是一个以信息、物资、人、能量、资金为主体结构的系统管理。人的管理，企业内部脑力劳动者和体力劳动者的智慧、积极性和创造力，构成了企业活力的源泉，它是企业管理的中心环节。关于这一点，国内外企业管理的专家们曾经作过大量的反复的系统的研究，提出了一系列关于现代管理科学的新的观念。这些观念，和在这些观念指导下形成的管理手段、管理方法；都从它们面临的实际出发，而产生了现代企业管理的各种流派，如人际行为学派、决策论学派、系统管理学派等等，这些纷纭繁复的学派在企业管理中好似春花竞相开放，形成了百家争鸣的局面，推动着现代管理科学的发展和繁荣。

在我国，过去由于“左”的思想的影响，虽然在管理科学范畴里也强调人的作用，但对整体的人、阶级的人谈得多；对单个的人、单质的人却谈得极少极少。

按照我们通常运用的阶级分析的方法，商宝书是无产阶

级的人，是共产党的人；但他的的确确又是商宝书“这个人。”他有他独特的生活经历、习惯、爱好和思维方式，这些就构成了他区别于旁人的个性。这些个性在他长期的管理实践中发挥了影响，起了作用，可以说基本上形成了他独特的管理风格。

拿说话来讲吧，每一个领导者都必须说话，说话很能反映一个人的个性。商宝书能说话，很健谈；他说话常常引用典故，象摆故事一样。他的这些故事又常常是中外古今历史上的一些有名的人物、事件。他对很多现实问题的看法、阐述，几乎都能在历史上找到一个相适应的例证。他熟知中国历史，往往用历史来印证他所要阐明的的问题。他的这种思维方式，同样构成了他的管理特色。

个性，是很重要的；在现代企业管理中，它是用人及研究人的一个不容疏忽的因素。

本文便从认识商宝书这个人开始，去追踪他的管理的实践和路子。

不亲小事

1980年3月底，商宝书由贵州省省会贵阳到遵义铁合金厂接任厂长兼党委书记。

他是只身独往，未带着属；在食堂吃包伙，每月伙食费24元。

一天下午，五点三十五分，商宝书进入机关食堂吃晚饭。

他是很守时的，厂机关五点半下班，机关食堂也是五点半开饭。他看着表：两分钟、三分钟、四分钟，……七分钟过去了；炊事员没有如往常准时地端来饭菜。

商宝书从厨房里看过去。

厨房后门边，那个炒菜的女炊事员，倚门而立，手里搓着纸团，守着她的小孩拉屎。

给小孩揩完屁股，瞥见商宝书已经来了，急忙赶到锅台炒菜。

菜和汤端上桌子，碗筷也给他摆上。

商宝书没有动，也没吭气；又坐了一会，站起身来，大步朝食堂外走去。

炊事员们十分惊讶：他怎么不吃饭？

大家议论起来，七嘴八舌，现场召开诸葛亮分析会议。

“菜做晚了！”

“没有先给他摆好碗筷！”

“肯定是你给娃儿揩屁股，没洗手就炒菜，给他看见了！”

议论的中心集中到炒菜的女炊事员身上。

有人说她要挨起，有人说她要遭扣奖金，有人还说要把她调出食堂。总之，大家认定了，这个女炊事员要倒霉。

挨起、扣奖金、调出食堂等等这样的事都没有发生。但从那以后，商宝书只要一进食堂坐下，饭菜就摆上来了。哪

位女炊事员呢，再没见她将小孩带到食堂来了。

通过这件事，说明什么问题呢？

这里边，有一个如何当厂长、当领导的问题。有一个全新的观念，即企业的厂长，是领导人，不是普通的管理者。领导不同于管理，它和管理是两个不同的概念。

管理，是具体负责，经管某一桩事，某一项工作。管理讲求细和专，细就是具体、详尽；一分钱，一滴油，一个螺丝帽，迟到一分钟或是早退一分钟，也包括食堂炊事员不准带小孩上班，饭前便后洗手等等……不允许有任何细节上的疏忽。专，就是管理的职责专业化，内容规范化；管生产就是管生产，管质量就是管质量，管生活就是管生活，每一项内容都有统一的指标。

领导则不同，它不是单一的专业性的管理，它是站在更高层次上的统筹，高瞻远瞩，统领全局，实行宏观的战略性的指导。

它的工作手段与管理也截然不同，它不要求具体化，不过问细节，不管事务；它的指导，是“以孔观豹”，“落一叶而知天下秋”。现代管理对领导者的要求，就是要超脱琐细的事务活动，避免陷入事务圈子，更不能降格使用，越俎代庖。

《汉书》上记载着一段故事：汉宣帝的宰相丙吉，一日外出，遇路人群聚斗殴，尸横于道，丙吉过之不问。又往前走，遇见有人赶牛；牛吐舌，喘气。丙吉停下来，派人去问赶牛者：赶着牛走了几里路？跟他随行的书记官认为丙吉不问路人相斗之事而问牛走了几里路，会被人讥笑。丙吉说：民相斗杀伤，自有长安令、京兆尹来逮捕法办，宰相不亲小

事，用不着我在道路上过问。但是现在正是春季，天气不能太热；我担心牛没有走多远就喘气是因为天气热的缘故；如果这样就是气候失调，恐怕有什么伤害。这是天下之事，该我管了。①

现代社会不知要比古代社会复杂多少，随着生产技术的发展，它的活动也越来越复杂，管理工作就越来越细。一个现代企业的领导者不可能什么都懂，什么都精。因此，厂长的工作，决不是单纯的管理；他的职责是组织、协调和领导各门专业的管理者和管理专家；他力求摆脱事务，超脱于具体事务。有所不为，才能有所为，讲的就是这个道理。

商宝书当厂长，不直接管工人，也不直接管干部。一般职能部门的工作人员，非经他点名，不得越级向他汇报工作，请示问题。

工人找他，他不接见；而叫他们去找各自单位的负责人，或职能科室的头头。

他每天按时上下班，一个人坐在办公室，批阅公文、看报表、看文件、看报纸、找人谈话，对下级的请示作出确切的决断。但更多的时候是在思考。他善于利用信息，也善于处理信息。每当他对一个重大信息作出反馈，就是说，他考虑成熟以后，就召开大型调度会，把全厂中层以上干部召集拢来，用作大报告的形式，把他的意见公诸于众，随即作出决定。

每隔一定的时候，他总有一些新的意见、新的招数拿出来，常常弄得一些人目瞪口呆。

他的大报告没有空话套话，而且每次都有新的内容、新的信息，因此很吸引人。干部们只要听说商要讲话，会场上

总是坐无虚席。

商宝书对企业的管理，实行的是“不为而治”；他跳到企业外边来管理企业，而不是陷身于企业里每日每时甚至每分钟都在发生的那种琐碎的具体事务活动中。对于那些程序化的经常性的业务，他更不予过问。

做到这一点，很不容易。这是由于，在企业里，有的传统观念很深，虽然落伍了，还在起作用。其次是习惯势力的影响。

社会主义企业里的领导和群众，干部和工人，在政治上是一是平等的，这点不容置疑。但在责任上，各自的工作任务上，则是不平等的，他们之间有分工。过去，我们强调了平等，忽略了分工。单纯地强调所谓的群众观点，把衡量一个厂长的标准降格到一个普通工人的尺度上；用一种整齐划一的简单的体力型劳动度量衡去要求所有的脑力型劳动者。于是出现了所谓“工人身上多少汗，干部身上多少汗；工人身上多少油，干部身上多少油”的说法。

在现代企业中，这种观念就遇到了现实的挑战。脑力型劳动者，时间、精力、责任都不允许他象工人一样的去干活，搞那种形式主义的“打成一片”。

至于作为联络感情、交流信息、勾通关系、调剂活动而参加必要的体力劳动，那是另一回事。

十年动乱以后，养成了这样一种习惯。人们办事，喜欢捅关系，找负责人。有的负责人呢，也乐于别人找，乐于写条子，乐于越级办事。这种风气在企业内部也很盛行。

商宝书到遵义铁合金厂初期，每天有不少人去找他，到办公室、到宿舍，而且不分早晚，不论上班下班。告状的、

伸冤的、诉苦的，要求解决这样那样问题的，络绎不绝，川流不息。商宝书深感恼火。

有个青年工人找他要房子。有某个熟悉的负责人的条子，有自己的书面报告，陈述的情况也值得同情。

那是黄昏，晚饭后，在他的宿舍。商宝书站着接见了，告诉他，明早八点到办公室，由房产科长来处理。

小伙子不走，要商宝书给他写条子。

商宝书火了，顺手把挂在墙上的皮带取下来，大声地喝叫他出去，不出去就用皮带揍他。

有的人到办公室缠他，坐着不走；商宝书甚至动手将他揪出去。

事情传出来后，不仅普通的工人群众接受不了。一些中层干部也议论纷纷，说他霸道，是军阀，是官僚。

其实，不是所有的人都遭到这样的“接待”。商宝书说对于通情达理的人，他是以理相待的。

子弟中学一位青年教师要结婚，没有房子。写了一封信，花四毛钱邮票，经邮局转了个圈寄到商宝书手里。然后，估计商宝书收到这封信了，便去找他。

商宝书让他进了屋，还让他坐下。听说他是教语文的，随手从桌上拿下一本《小说月报》翻开里边的一篇文章，叫“公开的情书”，问：“你看过这篇东西吗？”对方答，看过。

商宝书说：“我也是这样的书记。想给你们干点事，但一下子条件还达不到。”

房子当时没有解决，但这个青年教师心里感到很舒服，他觉得商宝书会做工作。