

张福墀 刘泽文 著

中小企业 经营之道

清华大学出版社

内 容 简 介

这是一本为中小企业家提供的，研究中小企业经营之道的书籍。它论述了中小企业家的自我完善问题，探索了中小企业的经营预测和经营决策的原理和方法、经营管理中的组织领导与用人之道、经营管理的购销技术和中小企业的公共关系等问题。内容丰富、生动活泼，有助于使中小企业家思路更广，把中小企业办得更更有生气。

中小企业经营之道

张福墀 刘泽文

★

清华大学出版社出版

北京 清华园

唐山市人民印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

★

开本：850×1168 1/32 印张：10 字数：259千字

1989年4月第1版

1989年4月第1次印刷

印数：000001—20000 定价：3.80元

ISBN7-302-00526-0/F·29

8

前 言

当前我国中小企业正在蓬勃兴起。分布地域十分广阔，数目十分众多、经营行业十分纷杂的我国中小企业（包括中小国营企业、城市区街集体企业、农村乡镇企业等），已经完全被抛到市场经济的漩流之中，如何适应这种市场经济漩流，是中小企业家十分关心的问题，企业经营之道的研究变得十分突出。《中小企业经营之道》一书，就产生于这种背景。

本书共分五章，第一章专论中小企业家的自我完善问题，把中小企业家应该具备的心理素质同他们应有的经营观念、经营作风、经营能力明确地分别加以论述，有助于中小企业家们检查与评价自己。这章最后讨论了完善企业集团整体素质以及提高企业素质的有关问题。第二章根据中小企业所面临的经营环境，困难与希望并存、风险与机会同在、确定性与随机性相间的特点，探讨了中小企业家如何在变化纷繁、捉摸不定的市场竞争中捕捉经营机会，并且介绍了对中小企业家采用的经营预测和经营决策的有关观念、原理和方法。第三章针对经营管理活动中至关重要的用人之道，讨论了如何建立一个有活力的管理组织肌体，如何审查自己的领导方式，如何激励职工焕发出组织与个体相一致的积极性和主动性等有关问题。其中特别强调中小企业家具有较强组织能力的标志乃是“把强于自己的人组织到为自己服务的网络之中”，科学用人的基本特征就是“用人所长”，要把人的价值还给人自身。第四章讨论了中小企业供销环节的要求与经营技艺，还特别研究了中小企业推销人员的地位作用以及培训推销人员的一些问题。善于处理企业公共关系，是中小企业领导人

的基本经营技能。为此，在第五章中介绍了有关公共关系的基本原理，讨论了中小企业同外部众多部门公共关系的方略，中小企业内部公共关系的基本思路，最后对于目前中小企业在处理公共关系方面所碰到的一些认识问题，从方法论的角度作了研究与归纳。

本书的两名作者，一名可以说是从事理论研究和教学实践的活动者，另一名则可以说是从事企业经营管理实践的理论思考者。我们相信，本书的出版不仅对于广大中小企业经营者、管理者在思想上和实务上都将有所帮助，而且对于大型企业的经营管理者、管理者，对于其它管理、研究工业企业的部门和单位人员，也会有所裨益。

作者

一九八九年一月于唐山

目 录

前言

第一章 中小企业家自我完善之道	1
1.1 中小企业家的素质.....	1
1.1.1 关于素质的辨析.....	1
1.1.2 中小企业家应具备的素质.....	5
1.2 中小企业家的观念.....	12
1.2.1 社会交往(人际交往)的观念.....	13
1.2.2 竞争的观念.....	17
1.2.3 风险与机会的新观念.....	22
1.2.4 科学的用人观念.....	26
1.3 中小企业家的作风.....	29
1.3.1 创新与脚踏实地相结合的作风.....	30
1.3.2 不拘小节的作风.....	32
1.4 中小企业家的能力.....	35
1.4.1 中小企业家的自我设计能力.....	35
1.4.2 中小企业家的组织能力.....	37
1.4.3 中小企业家的环境适应能力.....	40
1.4.4 中小企业家的社会交往能力.....	45
1.4.5 中小企业家的求异思维能力.....	48
1.5 完善企业决策集团的整体素质.....	59
1.6 中小企业企业素质的培养与提高.....	65
1.6.1 效益:企业素质的出发点和归宿.....	65
1.6.2 提高中小企业素质的途径.....	72
第二章 风险预测与捕捉经营机会之道	82

2.1	风险·机会·信息漫谈·····	82
2.1.1	经营信息·····	82
2.1.2	经营机会·····	87
2.1.3	经营风险·····	91
2.1.4	风险与机会的哲学实在·····	94
2.2	经营风险预测·····	98
2.2.1	预测的功能及原理·····	98
2.2.2	实用定性预测方法·····	104
2.2.3	实用定量预测方法·····	110
2.3	如何捕捉经营机会·····	114
2.3.1	机会不偏爱于任何人：成功的 启示录·····	115
2.3.2	心目中只有企业经营：捕捉机 会的磁石·····	119
2.4	风险决策的一些问题·····	129
2.4.1	并非多余的补充：潜在问题分析·····	129
2.4.2	期望值决策标准·····	132
2.4.3	可行性研究·····	135
2.4.4	效用：反映风险的心理承受能 力的尺度·····	139
第三章	组织领导与用人之道·····	143
3.1	卡内基：神奇的组织·····	143
3.1.1	名人名言：效率与感情的组织逻辑·····	144
3.1.2	目标明确：组织只是一种手段·····	145
3.1.3	责任制：组织网络的血液·····	148
3.1.4	不必规范化：组织机构的设计原则·····	149
3.2	中小企业领导方式之道·····	155
3.2.1	理论上的纷争：领导方式研究·····	155

3.2.2	现实：专制还是民主？	162
3.3	用人的真正宗旨：挖掘主动性	168
3.3.1	压抑感：正规化科学管理的缺陷	168
3.3.2	寻找感情的寄托：非正式组织评价	175
3.3.3	把人的价值还给人自身：现代行为管理理论在的光芒所在	180
3.3.4	高产出管理：感情投资与用人	189
3.3.5	告别混沌：思想工作的基本思路	194
3.4	目标管理的技术要点	197
3.4.1	组织目标的确定	199
3.4.2	民主协商：组织目标的分解	201
3.4.3	内部合同管理：健全目标管理责任制体系	207
3.4.4	实施过程中的追踪检查与协调	208
3.4.5	目标管理成果的评定与奖惩	210
第四章	中小企业购销之道	214
4.1	物资采购的学问	214
4.1.1	动机与任务	214
4.1.2	采购与存储	219
4.2	产品营销的策略	224
4.2.1	中小企业的市场战略	224
4.2.2	销售定价策略	226
4.2.3	产品推销策略	237
4.3	推销人员的素质与培训	243
4.3.1	推销人员的基本功能	243
4.3.2	推销人员的素质	246
4.3.3	齐藤竹之助的推销工作经验	249
4.3.4	推销人员的培训	251

4.3.5	创造性技法介绍·····	255
第五章	中小企业公共关系之道·····	264
5.1	深谙此道：这也是企业领导人的基本能力·····	264
5.1.1	公共关系概述·····	264
5.1.2	善于处理公共关系，也是中小 企业领导人的基本经营技能·····	268
5.2	中小企业的外部公共关系·····	273
5.2.1	基本出发点·····	273
5.2.2	对主管部门的关系思考·····	274
5.2.3	对新闻界的关系思考·····	279
5.2.4	对用户的关系思考·····	283
5.2.5	对协作者的关系思考·····	287
5.2.6	对竞争者的关系思考·····	288
5.2.7	对所在社区的关系思考·····	292
5.3	中小企业的内部公共关系·····	294
5.3.1	领导成员间的关系分析·····	295
5.3.2	上下级的关系分析·····	295
5.3.3	管理者同职工之间的关系分析·····	297
5.4	中小企业公共关系方法论·····	298
5.4.1	目的、行为、手段与效果的统 一是永远需要的·····	298
5.4.2	经营手段中谋略与社会约束的 统一·····	299
5.4.3	经营手段的弹性边界·····	300
附录	当代企业家的社会地位及其建设·····杜江波等	303
	参考文献·····	311

第一章 中小企业家自我完善之道

有什么样的管理人员，就有什么样的公司。

——〔英〕罗杰·福尔克

有效的管理者，必须注重贡献。

——〔美〕彼得·F·杜拉克

1.1 中小企业家的素质

1.1.1 关于素质的辨析

企业家的素质，或厂长的素质问题，多年来成为我国企业界和管理学界热烈讨论的课题，但却是仁者见仁，智者见智，众说纷纭，这就使得企业界第一线的管理人员不得要领，特别是广大中小企业领导人，由于被各种各样的观点和见解所迷惑，竟至搞不清自己的素质到底如何评价和如何改进。

关于广泛存在于企业界和管理学界的有关素质的提法，我们试举几例：

在物资管理出版社出版的《经营管理名言集》第一部分就专论“企业家素质”，篇内罗列的企业家的素质计有：企业家是企业的灵魂；有个性，有决断，勇于承担责任；善思考，有信念，有远见；严于律己，身先士卒；真诚谦虚，平等待人，广开言路；

知人善任，关心职工，服务企业等。

江苏人民出版社出版的译著《管理心理学》中，保加利亚作者菲利普·格诺夫把领导者的素质归结为五个基本方面：（1）说明领导职业训练的素质；（2）组织管理素质和才能；（3）意志素质；（4）善于与人建立和保持合乎理想关系的素质；（5）思想政治素质。作者在对保加利亚工业企业进行调查的基础上，得到了“工业企业领导者的素质结构”的定量结果，这种结果对于中小企业内部生产管理和技术管理的各类领导人员有一种综合条件要求的参考价值，所以我们辑录于下（见表1-1，1-2，1-3和1-4）。

表1-1 班组长基本素质的比重（%）

素质种类	上级的评价	自我评价	下级的评价	总的模式
思想政治的	21.04	11.82	19.43	17.59
职业训练的	30.85	34.38	16.17	30.30
组织管理的	17.25	15.76	16.99	16.74
与人的关系的	14.48	17.37	29.98	17.24
意志的	16.37	20.66	17.43	18.03

表1-2 工段长基本素质的比重（%）

素质种类	上级的评价	自我评价	下级的评价	总的模式
思想政治的	23.2	13.9	—	17.9
职业训练的	33.8	31.0	36.8	32.3
组织管理的	15.8	21.3	26.5	19.6
与人的关系的	14.4	15.9	17.3	14.9
意志的	12.9	16.9	19.3	15.3

表1-3 车间主任基本素质的比重（%）

素质种类	上级的评价	自我评价	下级的评价	总的模式
思想政治的	25.7	22.6	14.1	20.3
职业训练的	23.0	21.4	31.8	26.4
组织管理的	18.5	21.2	17.4	19.0
与人的关系的	14.4	17.1	17.8	15.7
意志的	18.4	17.8	18.9	18.6

表1-4 厂长基本素质的比重（%）

素质种类	本人意见	下级意见	总的模式
思想政治的	23.1	24.9	24.0
职业训练的	28.8	26.7	27.7
组织管理的	17.2	18.4	17.8
与人的关系的	17.3	16.2	16.7
意志的	13.6	13.8	13.7

工人出版社出版的《中国厂长学》认为，所谓厂长素质，“就是指厂长应具备的各种条件在质量上的一种综合”，并且认为“厂长素质是一个不断发展着的概念”。该书作者把厂长的素质分为政治素质（包括高度的社会主义觉悟，艰苦创业的革命精神，勇于不断创新胆略，密切联系群众的作风，强烈的革命事业心等）、厂长的业务能力（包括创新能力，决策能力，组织能力，指挥能力，控制能力和协调能力等）、厂长的必备知识（包括社会科学与自然科学方面的基础知识，专业基础知识和专业知识）这三大类。

不难看出，上面三种有代表性的关于企业领导人素质的说明，反映了从不同角度对素质的理解，实际上，几乎每一种提法，都把素质的内涵有意无意地扩大成囊括一个人的心理特性，

以及他所具有的观念、能力、作风等在内的混合体，正由于此，众多的中小企业领导人至今也说不清素质是个什么东西，就是可以理解的了。

我们认为，固然平常人们常常谈到“政治素质”、“业务素质”、“文化素质”、“思想素质”，还有人谈到“管理素质”、

“能力素质”等等，这些说法用在专项问题时还可以说得过去，但若用到对一个人的评价，即使指出是一个人的素质的不同方面也是不合适的。几年来，“提高企业素质”已经成为一种形势的要求。然而，企业不同于人，“企业素质”不同于人的素质。如果按照中国科学院语言研究所词典编辑室编纂的《现代汉语词典》中的解释，把“素质”理解为是“指事物本来的性质”，那么，企业素质则是指一个工业企业目前状况下其内在结构与功能性质的规定性，于是可以分别从组织、运转、创新和适应性等方面讨论企业素质。对于一个人的素质，从“本来的性质”着眼，应该是指一个人在目前状况下的（包括先天的和截止到目前后天形成的）各种基本心理品质。明确了这一点，就可以使经营中小企业的企业家们评判自己，重新确定完善自己的方向。

一般地说，如果一个中小企业领导人已经具备了中小企业家的基本素质（作为中小企业家的心理品质），那么他可以满怀信心地去学习锻炼，使自己更多地具备中小企业家的观念、作风和能力，并且可以随时潜心修养，弥补尚感不足的一些心理品质。如果一个中小企业的领导人，不具备或很少具备中小企业家的基本素质（心理品质），尽管他也可以经过学习和实践锻炼，弥补一些素质空白，树立一些必要的观念，改变作风，提高工作能力，但对一个成年人来讲，这是十分不容易的，或者说完全具备企业家素质是不可能的，这也就是应了中国的一句古话“秉性难移”。那么，这样的中小企业领导人最好的选择就是：离开中小企业的决策岗位。

正因为如此,认真地讨论有关中小企业家的素质问题,直接关系到企业家的自我完善,不能不是研究中小企业经营之道的前提。

1.1.2 中小企业家应具备的素质

中小企业家的素质结构,一般地说,可以由下面四类素质有机地构成。

(一) 强烈的创新意识

未来的世界,是信息层出不穷的世界,而信息与信息之间,有相合而互相促进者,也有相克而互相杀灭者。但不论什么样的信息,它都是新生的知识,其相生相灭,基本的因素取决于人本身所创造新生信息的价值。在这个意义上,我们可以说:未来的世界,乃是创造力竞争的世界。

企业家的基本职能就是实现现代工业企业组织与外部市场环境的良性结合,企业家就是创造性的、高效能的结合点,这正如经济学家马歇尔所说:创造需求者剩余和生产者剩余。具体地说,企业家的一般职能可以归纳为下面三项职能:(1)领导、组织与协调工业企业内部的基本关系,主要指人事组织与能力结构、资金运动、生产管理与技术创新、产品结构与运动等;(2)机敏地洞察市场运动与变动的基本规律,主要指用户(消费者)需求变动、产品竞争与市场结构变化、科学技术进步的影响、政策变动与社会心理波动等;(3)准确地预测投资与经营风险的变化,对经济中的不可靠现象进行判断,以便为果断而准确的经营决策提供必须的未来信息,正如经济学家池本正纯所说:“企业家行为的本质,就是及时发现投入和产出的相对关系中潜在的、尚未被利用的机会,并灵活地充分利用这一机会。”

中小企业家要在经济和市场(有时候也包括政治气候和政策)的不平衡中寻找企业发展与获利的机会,没有强烈的创新意识是不可能成功的。

这种创新意识，可以表现为三个方面的创新活动：第一，能够适时地、准确地在变化纷繁、险象丛生的外部环境中寻找与确定企业的经营与发展机会；第二，能够科学地、正确地利用捕捉到的经营机会，这里面又蕴含有一系列的创造行为；第三，能够随机应变，因势利导地不断发明出新的经营管理方法、手段和技巧，也就是平常人们所说的：老是有新点子，比如如何稳定地吸引客商和客户，如何持续地保持干部和职工的工作热情，如何使企业进步不止、发展不止等，这些问题的解决，需要企业家的丰富的创造性，而丰富的创造性扎根于强烈的创新意识。

中小企业家的这种创新意识，包含着 he 永不满足的追求，也就是说，企业家的创造意识是同他强烈的成就欲望与事业心密切联系的，它们实质上是一个问题的两个方面。当著名的世界球王贝利踢进了第1000个球后，记者问贝利：“你最大的愿望是什么？”贝利不加思索、脱口而出说：“踢进第1001个球！”完全可以类比地说：企业家强烈的成就欲望与事业心，同贝利踢进第1001个球的回答，具有相同的意义。

“创业难、守业更难”这句话已经成为中国千百年来传统的警世铭言。然而，它有着十分明确的自然经济的特定内涵与外延。对于现代的工业企业，特别是中小工业企业来说，守业的概念已经模糊了，甚至可以说，“守业”概念已经不复存在了。因此，中小企业家经营观念的主体始终是：创业！创业是永无止境的，开拓是永无止境的！创新是中小企业家的灵魂！

不具备创新意识素质的人，不会成为一个好的中小企业家。但是，具备了创新意识这一心理素质，还需要本人意识到自己具备这一素质，否则，它不会外现为创造行动。当奥斯本21岁的时候，由于家境困难，只好失学，去一家报社应考，当时他只具备三个月的写作经验。报社经理看了看他的文章，对他说：文章写得不好，语句、逻辑错误很多，但是创造性很强，所以决定“暂

时录用”。奥斯本马上意识到：自己之所以被破格录用，只是由于自己具有比别人更“富有创造性”，于是他注意到了自己在心理素质上比别人强得多的“创新意识”，从而一边工作，一边潜心研究创造学，结果使得奥斯本从没有学历的一个小职员一步步地成为一个大企业家，并且在1941年撰写了著名的《思考的方法》一书，成为当代创造工程学的奠基人。

（二）冒险的胆量与竞争冲动

经济运动与企业经营中的不可靠现象层出不穷，不随时而终，不因地而止。因此，任何一个现代中小工业企业的经营者无一例外地逃避不了经营风险与无情竞争的考验。常常听到一些中小企业领导人在那里怨天忧人，说环境如何险恶，条件如何不具备，从而表现出迟疑畏缩。对于具有完好的冒险胆量与竞争冲动素质的中小企业家，不但明智地认识到风险与竞争的客观必然性，而且认为，同样充满风险的市场条件。充满竞争的企业经营环境，正好是有才干的企业家叱咤风云，施展才干的大好场所和时机，因此，他们在竞争和风险面前不是望而却步，不是对冒险和竞争采取被动的、无可奈何的态度，而是敢于冒险和乐于竞争。他们认为：企业家的创造能力与经营才干恰恰是在冒险与竞争当中培养与锻炼的，企业家的事业存在于冒险与竞争之中。冒险和竞争，可以出效益，出信誉，出人才，出个人与企业的社会知名度，从而其乐无穷。一个真正的企业家，一听见、一想到、一谈起企业竞争与风险，就会油然而起一种不可抑制的兴奋，这就是冒险的胆量与竞争的冲动。

应当指出，中小企业家具备的“冒险胆量与竞争冲动”，是指一种成熟的心理素质，它绝不等同于“盲动”，人们在近些年经常看到一些小企业领导人，不作调查，不进行科学的可行性分析，盲目投出大笔资金，引进技术，强行转产，从而导致企业严重亏损或倒闭的事实，这就是盲动造成的结果。作为一种成熟的

心理素质，具有冒险胆量和竞争冲动意识的企业家，固然有其失败与遭受挫折之时，但这不是由于盲动造成的，而是由于不可预料的强大因素的出现而产生的。正由于如此，企业家的冒险胆量与竞争冲动是一种稳定的素质表现，它不因为一时的失败而失去，也不因为不断的成功而膨胀。世界著名的美国汽车业巨子艾柯卡，曾献身福特汽车公司32年，凭借实力和才干登上福特公司总裁的宝座，为福特公司建树了辉煌的成就。然而，当他54岁时却突然惨遭开除，一夜之间使他从最令人羡慕的企业界风云人物跌入了失意的深谷，成为轰动全美企业界的一桩大事。但是，作为企业家的艾柯卡，并未从此一蹶不振，他在痛定思痛之后，冒险的胆量和竞争的冲动使他振奋而起，四个月后，出任濒临倒闭的克莱斯勒汽车公司总裁，不久兼任董事长。他曾以他企业家特有的巨大魄力，将35名副总裁削减为2名。经过艰苦卓绝的奋斗，六年之后，使克莱斯勒公司年盈余24亿美元，仅次于福特汽车公司。在艾柯卡身上，最好地体现了一个企业家所具备的冒险胆量和竞争冲动的心理素质，它显然和“盲动”是风马牛不相及的。

应该认识到，冒险胆量与竞争冲动的心理素质，往往同一个人的外向性格有联系。我国传统的素质模式，是追求“含蓄型”的，就是说，追求所谓“涵养”，“不外露”和“内向反省”的性格模式，认为这是成为一个“完人”的必要条件。含蓄型性格，直接同封闭的庄园式经济活动有关，但是，含蓄尽管被许多人所称道，却并非是值得提倡的优点，即使在过去的时间里，含蓄也常常成为掩盖低能和伪善的盾牌。现代社会是开放的，现代工业企业是开放的系统，中小企业家是搞实业、讲务实的经营者，因此，没有一个外向的性格素质是不成的。外向性格的中心是开放性，它表现为性情的活跃，追求与外界的融洽，热情奔放，乐于交往，群体意识强，渴望与追求在群体活动中、在人

际交往之中获得欲望的满足和事业的成功。不难理解，这种性格素质同冒险与竞争的心理素质几乎是互为因果的。

（三）敏锐的洞察力与冷静的判断力

很难想象，一个不具有敏锐洞察力素质的经营者会在竞争对手如林的现代商品市场环境中发现尚未被完全利用的获利机会和发展时机。正因为如此，经济学家卡斯那才把这一素质称为企业家精神的本质。容易理解，敏锐的洞察力与冷静的判断力是密切相关的。缺乏冷静的判断力，洞察力就会失去其意义；而只会冷静的判断，缺乏必要的洞察力，判断则失去了必要的基础。因此，只有两者互相补充、互相结合、有机促进，才能构成作为企业家的一项完整素质。

1987年，河北省优秀乡镇企业家刘泽文领导的唐山市北新金属结构总厂，曾经为山西省阳泉煤矿火车货运加工货车栅栏12000件，仅此一项业务就为该厂创造产值66万元。但是，当刘泽文在厂内下达先加工6000件货车栅栏的命令以及开始加工的那段时间里，加工订货合同还没有开始洽谈。虽然厂内在紧张地进行着加工，但主管副厂长们心里却一直忐忑不安，因为如果一旦得不到合同，所加工的大批货车栅栏并不能改派别的用场，只能报废，6000件是不小的数量，风险太大。然而，刘泽文却稳坐钓鱼台，和下级管理人员肯定地说：“不会有问题”。后来，当加工货车栅栏业务合同签署的时候，全厂上下一片欢腾，同时也对厂长的准确估计报以热烈的赞扬。实际上，当刘泽文得知了阳泉煤矿和唐山钢铁公司的货运交易以后，他就敏锐地洞察到阳泉煤矿为实现同唐山钢铁公司的购运合同，为了获取高额经济效益，他们一定要使用栅栏的。经过冷静的判断，这笔生意是一定会落到唐山市北新金属结构总厂的手里。因为第一，唐山钢铁公司提出为阳泉加工货车栅栏必定会被痛快地采纳，第二，北新金属结构总厂同唐山钢铁公司有着特殊的信用与伙伴关系。如果等待合同到手