

视角与管理

苏士印 著



NEUPRESS

东北大学出版社

来自实践的理性总结与结晶（代序）

彭定安

在中国 20 年的改革开放大潮中，涌现出一大批新型的企业家、改革家。他们在中华大地上，是从未有过的人物。因为，以前的社会、政治、经济、文化环境不可能产生这样的人物。这一批新型的人物，是在改革开放的历史与现实的大浪潮中，历经艰辛、跌宕起伏，才产生出来的。他们拥有丰富的实践经验，其中有成功的“经卷”，也有失败的纪录。两者都是具有借鉴意义的。所有这些从时代浪潮中、从实践中诞生的实业家、企业家、改革家的实践经验，汇集起来，从总体上构成中国现代企业的建立与发展的宏伟篇章，构成中国现代企业文化的宏篇巨制。还可以说不仅是中国改革开放伟大历史事变的忠实生动的纪录，而且也是中国特色社会主义建设经验的重要内涵。从这个意义上说，苏士印厂长的《视角与管理》的撰写与出版，是具有现实意义和文化价值的。

我以前读过一些有关苏士印的材料，也读过他的管理格言，还在有关企业文化的研讨会上，听过他的发言。这次又看了他的这本《视角与管理》，并且同时看了月川所写的关于他的长篇报告文学《本色》，感到对他有了进一步的了解。他是一位历经坎

坷而又勇于奋斗的，有志气、有理想、有追求的人，正是这种经历和品性，决定了他在改革开放大潮中的作为和成就。这一点，也许可以说是他与其他许多企业家、改革家共同具有的特征。不过，他的特征独具和优点所在，是他的勇于探索并勤于总结的精神。在本书中，他的管理格言，就是鲜明、突出地表现了他这一特点的篇章。在这些格言中，自然融汇了前人的经验，但更多的是来自他自己的实践，即使是前者，他也是把前人（别人）的经验，纳入了自己的实践范畴的。他在本书《前言》中，说得很实在，也颇动情，而我则更感到一份沉重，他说：

在这本文集里，你看到的不是一位学者，更不是一位理论家所撰写的名著，而是一位埋在群众中（着重点是引用者所加，下同），普通到再无法普通的企业厂长，在改革开放的年代中，肩负着职工吃饭和力图改变企业沉重面貌的责任，于多年商海搏击中，在若干个失败的痛苦中，逼出几点思维，悟出几项道理。为了不再重复失败，不再重复痛苦，把道理悟化成几多举措，在朋友的帮助和鼓励下，在笔者并无轻松之感下，编成章、节写了出来……

这真是慨乐言之，话语中透出一个厂长的历史感、责任感，也表明他深悟失败的教训比成功的经验更值得反思和重视——正如恩格斯所说，革命的政党更重要的是从自己的错误中吸取教益。因此，他的写作本身和作品内涵，就不是一般意义上的“撰写”，而是带着“不再重复失败”的沉重，带着“为职工吃饭和改变企业面貌”的责任感，也带着为改革开放探路的历史感，来反思失败、总结经验的。在这里，每一项、每一步，从动机到目的，从立意到写作，都是渗透着、迸发着一种实践精神的。来自实践、总结实践、为了实践，指导实践又为实践所检验。这种从

实践中来，到实践中去，也就是从群众中来，到群众中去的精神和品性，我以为是可取、很宝贵的。

在他的格言中，我体察到，他所注意的核心问题，贯穿于全体中的基本精神，就是注意正确地、妥善地处理人与人之间的关系——包括处理领导者与技术人员、与干部、与经营管理人员，以及他们各自之间的关系；人与企业、企业与社会、企业和企业人同市场的关系，人与技术、与设备的关系，等等。这是一种广泛的社会学视角，是立足于企业的广泛的社会学视角，即“企业—社会”视角。因此是一个独特的视角，又是一个普泛的视角，既未囿于“企业”一隅而取社会广角，又未脱离企业实际而泛化于社会全域。对于所有这些格言之适应性和更广泛的价值我未敢置评，但这一视角之选取我敢肯定是正确的；而据此以推断那些评断、指导、论证企业行为之格言，以及关于经营、管理、谈判等等的论述，是也可以论定它们的正确含义的，我相信对于有关人士是具有参考价值和启发意义的。

在本书的论文部分，以至“随笔世界”中，都贯穿着一种统一的、一贯的精神，这就是对人的重视，对人的素质的重视，对企业自身“造血功能”的重视，以及责任感、拼搏精神的突现。这表现了作者自身的精神，也是他用以治厂、创业、律己、管人的精神。他的许多论述和感想，都凝聚和表现了这种精神。他的具体的观点、见解、“办法”，都是这种精神的表现和运用。我们在阅读过程中，是能够从具体到一般，又从一般到具体地把握这一点的。

我还想提出的一点是，作者对于企业文化的重视和在实际中的运用。企业文化是一种实践的提升、结晶、抽象和理论化，不同的企业、不同的企业领导者的经营管理方针、政策、方式，以

及所有企业从业人员的共同行为准则与方式，会在长期的、共同的实践中，形成一种本企业所特有的企业文化。这种企业文化，能构成该企业成功之本。这是从物质到精神，又从精神到物质的一个辩证发展的全过程。本书有的地方是直接地，有的地方是间接地论述和涉及到这一企业文化的性质、功能、作用、能量的问题。我以为这一内涵，也是颇有意义的。

我对企业问题缺乏研究，本没有什么发言权。这里只是写下一些不成熟的认识和感想，以应苏士印同志嘱为其著作等写序之雅意，并就正于他，就正于读者。

1998年12月10日

前 言

在这本文集里，您看到的不是一位学者，更不是一位理论家所撰写的名著，而是一位埋在群众中，普通到再无法普通的企业厂长，在改革开放的年代中，肩负着职工吃饭和力图改变企业沉重面貌的责任，于多年的商海搏击中，在若干个失败的痛苦中，逼出几点思维，悟出几项道理。为了不再重复失败，不再重受痛苦，把道理悟化成几多举措，在朋友的帮助和鼓励下，在笔者并无轻松之感中，编成章、节写了出来……

在书中，读者随时都会看到类似而复重的情节，本想让文章另有洞天和别出解境，但它毕竟不是虚构的小说可以随意重组，而是发生在企业的不同年代里、不同的历史背景下，造就成的文集模式，但愿这种犯雷同大忌的模式让人们通过不同视角的重复认识更能理解、更能记得住，并愿意以此模式告之那些与我一样正在忧患的环境中，为企业兴衰而挣扎的同行们用立体视角看待这一现象，并告之以执着追求为己任的各界朋友们周知：

书中的每个思维、每个举措，在我的企业生涯中，都是从争议中开始，在实践的夹缝中挺进的；每个精神都被诸多麻烦困厄过，每句格言都被烦恼锻造过。这些个七零八落의思想和向前迈进的过程，来不及也不可能成为体系。企望读者能有所借鉴并有所成，稍能如此，乃是笔者的最大宽慰。

恳望弃其糟粕，扬需所试。

本书的出版，承蒙我心中永恒的老师——辽宁社会科学院副院长、东北大学文法学院院长彭定安教授为本书做序，这不仅

是对我的鼓励，也是对我最大的鞭策。在此，让我以崇敬的心情对彭老道一声“谢谢”！以表达我内心深深的感激之情。同时，借此机会，我也要对王莉、郭绍山及其一贯支持我和我们工厂的各界朋友一并致谢！

诚请各位读者提出意见和指正。

苏士印

1998年10月

目 录

来自实践的理性总结与结晶 (代序)

前 言

第一部分 管理格言

人才篇	(3)
管理篇	(17)
决策篇	(35)
经营篇	(42)
质量篇	(50)
营销篇	(53)
文化篇	(57)
素质篇	(68)
情操篇	(74)
职工篇	(81)

第二部分 论文天地

竞争大未来

——搭上知识经济这班快车	(89)
经营者讲政治与政治效应	(91)
企业政治思想工作时代的呼唤	(97)
企业文化理论与理论的物化	(103)

厂长的人格因素在企业经营管理中的作用·····	(112)
关于实施股份制的几点思考·····	(118)
试谈股份制在企业中的作用·····	(120)
企业家的新视角·····	(126)
企业出路	
——管活自己·····	(130)
对独立企业制度的几点思索·····	(134)
关于劳动安全管理的几点措施·····	(139)
企业动员令·····	(144)
治厂之道·····	(147)
如何理解“产权明晰”·····	(153)
名牌产品	
——企业生存之本·····	(156)
管理科学	
——企业改革的重头戏·····	(162)
何为大,何为小·····	(170)
标准是立足市场的身份证·····	(175)
试谈转轨期间的沈阳经济	
——在沈阳市人大常委会上发言提纲·····	(182)
浅谈深入改革中的沈阳经济发展	
——在沈阳市第十二届二次人大会议上的发言·····	(188)
常变思路 走出困境·····	(193)

第三部分 随笔世界

商贸归来话韩国·····	(199)
--------------	-------

难忘的马来西亚之行·····	(203)
大西洋的彼岸	
——迈阿密的文明·····	(211)
五百公里的规模经济·····	(214)
克里福兰机场的“不幸”·····	(217)
“死亡滩”的诱惑·····	(219)
王传发与名人薛君度·····	(224)
笔者沉思·····	(227)
“文化屋汇”落成随笔·····	(229)
纪念中国改革总设计师“小平同志”	
——千古悼词·····	(230)
春联·····	(231)
’99 元宵节抒怀·····	(235)
厂长赠言·····	(236)
新春寄语·····	(238)
写在歉意中的几句道白·····	(275)
庆祝辽中解放 50 周年大型文艺晚会诗歌联词·····	(277)
贺：雪百年耻	
——1997 年香港回归电视讲话·····	(280)
’99 新视角·····	(281)

第四部分 综合透晰

工厂日考核厂长按语摘录·····	(289)
里程·····	(328)
营销文化·····	(330)

成本管理与质量管理.....	(332)
思维视角.....	(334)
硬件与软件	
——细化与分析.....	(337)
1998 年管理方略	(339)
1998 年有关税收的电视讲话	(342)
友情传递	
——邀请函(广州珠江钢厂).....	(343)
干部行为入座, 竞岗对号剥离	(344)
办公室里伤风败雅是什么.....	(346)
承诺.....	(347)
1999 年管理干部争标答辩策划方案	(348)
金龟腾空塔.....	(355)
编后补缀	
——'99 新格言	(357)

第一部分

管理格言

人 才 篇

只有抢占一块足够自己“折腾”的地盘，才会有机会证明自己是否算“人才”。

谁能赢得人才，谁才能最终拥有市场。

企业家不仅有治厂的才能，更重要的一点，他该是人才的鉴赏家。

如果说知识分子是经济建设中的无价之宝，那么社会大学苦斗系毕业的实干家，应该是社会整体财富的创造人。

付给人才的待遇和人才的成果回报率都必须高于一般的劳动者，这才是企业使用人才的经济目的。

如果只满足于抄抄写写收发式的工作，或只有送一份茶水给客人的能力，您的收入再低，别人也无能为力；如果能把与企业效益挂钩的岗位工作搞好，不突破千元以上的月薪，应该说是太低。

先富起来的人，应该是为企业创利更多的人。

按部就班工作的人，其实质只是一部消费时间的机器，能在乱石堆上起高楼的人，才算是这个时代的骄子。

有的人一生中从未有过波折，只能说是平平而过；有的人一脚跌下去，只要能力尚在，当他再起的时候，一定会站得更高。

谁能做到：在压力面前，百折不回，在风险面前来之迎之；没用的事不想，有用的事立即做成。

为什么被淘汰！？大家都在做的事，惟您不做；大家都能做成的事，惟您做不成。这就叫自我淘汰。

什么是人才！群众挺不住的困难，您能挺住；群众没有能力解决的难题，您能解决，您就是人才。

领导者，不敢给人才待遇，关键时刻不敢成为人才的保护人，您手下就不会有人才。

职工素质用培训的办法，可以提高，但需要时间；职工素质以招聘去注入，不仅能提高，且来得更快。

塑造人才的竞争，使稍一落伍的人就可能被能人取而代之的环境，才是启动职工素质提高的有效办法。

当面能批评对方错误的人，背后又承认被批评者长处的人，才有可能成为一名卓越的组织者。

非凡的人，不介意别人对他怎么样，他只是把目标紧紧地盯在自己要干的事情上，不惜任何代价，保其成功。

在单位能够有效完成自己目标责任的人，这个人的所有愿望就可能在自然中实现。

谈判的成功与否，决定着谈判人是否具有健全的经济理性和人格能力的力量，并在当时的环境中，瞬间生长出与之相适应的文化力。

当别人说你这个干不了、那个也不行的时候，你正是那个人心目中最无能的人，你此时不该气馁，应该积累精神志气，寻机出现。

企业只有在最困难的时候，才会辨别出哪些是需要的人，哪些是淘汰的人。

机遇总是存在于危险的环境中，只有善于忍耐的人，才会在忍耐过程中发现。

握有内在精神思想、拥有外在精神战术的人，才是企业困难时期最根本的财富。

有能力为自己提供生计，更有能力为职工提供生计的人，才是企业中最有权力的人。

迅速、利落地完成自己的工作结果，才是岗位上“行”者的本能。

不敢表现自己的人，其实质是一种在能力上的自我淘汰。

用人有气度，护才有胆量，才会有人才。

厂长不需要专才，而是需要能才。

产品的质量和销量，取决于人才的能量和数量。

企业形象、产品销路、管理水平、工资收入、老板举措等都是人才留、舍的重量级砝码。

培训的项目不单是为了职工的知识储备，而是为了岗位上的用人。

认识自己有毛病，是要付代价的；改掉自己的毛病，更要付代价。只有不断付出代价的人才会得到代价。

在岗位竞争中，任何用人单位都不要您，这只能说明您是一位自己淘汰了自己的没用的人。

只有在走填补前人空白的风险之路，并到撞得头破血流的时候也从不追悔莫及的人，才会有成功的资格。

一位好厂长，应该是一名好校长。

明知道自己是错、硬争辩没错的人，是对自己淘汰的开始。

一次都不想去当干部的人，一辈子也不能当干部。

只有输得起的厂长，才会有赢上来的工厂。

一个连自己岗位目标都完不成的人，要嫉妒别人的待遇，不如先恨自己太无能。