

企业家的经营 管理艺术趣谈

何焰庭 著

四川人民出版社



企业家的经营管理艺术趣谈

何培德 著

四川人民出版社

一九八六年·成都

责任编辑：姚展华

封面设计：文小牛

企业家的经营管理艺术趣谈 何培德 著

四川人民出版社出版 (成都盐道街三号)

四川省新华书店发行 宜宾地区印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张7.75 字数150千

1986年8月第一版 1986年8月第一次印刷

印数：1—3,950册

书号：4118·32

定价：1.25元

· 写 在 前 面 ·

现代工业企业的经营与管理，是科学，也是艺术。这是因为，任何一门科学都与艺术有着不可分割的联系，特别是对这门科学的掌握和运用，从某种意义上说，其本身就是一种艺术——凭借企业这个舞台，“导演”出很多雅俗共赏、驰名中外的“戏剧”来，在市场竞争的天地里独树一帜！大凡有所作为的企业家，都悉心揣摩经营管理艺术，得其要旨，运用自如，造诣颇深，堪称企业舞台上的“艺术家”。领导艺术在企业的经营管理中所起作用之大，是难以估量的。正是出于这些考虑，本书从艺术角度上谈论企业家的经营与管理。

法国艺术大师罗丹认为：“真正的艺术是忽视艺术的”^①。这里所说的“忽视”，当是艺术家的匠心独运，自然迸发。据此看企业家的经营管理艺术，也当如此。真正的经营管理艺术，总是渗透于企业家的一切活动中，并与经营管理上的科学决策、方法、手段有机结合，浑然一体，闪烁其间。所以，对经营管理艺术的探索，似应深入到企业中去，细心考察领导者的经营管理活动，发现那些在实践的敲打中

① 《罗丹艺术论》，人民美术出版社版，第5页。

陆续迸发出来的艺术之光。在这方面，我因工作的关系，做了一些努力。但限于水平，所能提出的一些问题和看法都是粗浅之见，只能充当“投石”，若有助于“探路”，当是莫大的欣慰。

任何一种艺术，都是时代的产物，并在时代更新的磨砺中日趋精湛。宏伟的四化建设和正在进行着的经济体制改革，使我国工业企业界的发展进入了黄金时代。当代中国企业家的经营管理艺术，定能借助于时代的推力，登上一个新的高度，并成为正在创建的中国式社会主义现代化企业管理体系的重要组成部分。鉴于这种情况，本书荟萃了正活跃于企业舞台上的许多“艺术家”的精采“表演”，并用“企业家的经营管理艺术”作为主线把它们串联起来。但从发展上看，这种搜集、提炼工作，仅仅是个开端，尚有待于今后的努力。当然，这种努力起始于现在，是更需要做好“抛砖引玉”工作的。这就是本书的写作目的。

在本书的写作过程中，曾得到刘明朗、林针、韩光迪、何奎生等同志的鼓励和帮助，谨此深深致意！

何培德

一九八五年二月

· 目 录 ·

一	高瞻远瞩	1
	“别有天地非人间”	
	——谈“变型”	1
	“拉郎配”的召唤	
	——谈定向	6
	企业之树常青	
	——谈正位	10
二	锐意进取	15
	一行闪光的足迹	
	——谈目标	16
	“不依古法但横行”	
	——谈独创	20
	乔光朴走出了银幕	
	——谈锐气	24
三	率先垂范	29
	“欲为一代经纶手”	
	——谈博学	30
	象杨在葆、徐玉兰那样	
	——谈素质	34

“一树独先天下春”	
——谈作风	39
四 多谋善断	43
从南京路上的奇遇谈起	
——谈信息	44
通向“柳暗花明”之途	
——谈谋势	48
悠然“摇扇”操胜算	
——谈出奇	52
大鹏展翅飞万里	
——谈善断	56
“只为馨香重，求者遍山隅”	
——谈“智囊团”	60
五 竞争有术	64
在百花园里	
——谈“钻缝术”	65
观“电报战”有感	
——谈“拳术”	69
市场新花“独自开”	
——谈“鼎新术”	73
塑造更多的“西子”	
——谈“美容术”	78
“乡巴佬”的精采表演	
——谈“魔术”	82

六	应变自如	87
	“小骆驼”闯进大上海的秘诀	
	——谈快变	88
	口号、驼铃的遐想	
	——谈善变	92
	一朵引人注目的经营之花	
	——谈自变	97
七	好风频借	102
	长跑竞赛的启示	
	——谈协作	103
	“攀亲” · “嫁妆” · “陪房”	
	——谈联合	107
	“少年心事当拿云”	
	——谈“拿来”	111
	在“灯火阑珊处”	
	——谈“送来”	116
八	结构优化	121
	从“石头记”到“石头诗”	
	——谈规模	122
	与妙曲、美景媲美的艺术品	
	——谈结构	126
	此曲岂只天上有	
	——谈节奏	131

九	知人善任.....	136
	“英雄处处有 繁星夜夜明”	
	——谈入囊.....	137
	红杏·茉莉·绿叶	
	——谈知人.....	141
	让人才如鱼龙“跃鳞”	
	——谈善任.....	145
	在“团体赛”中夺魁	
	——谈组合.....	149
十	配合默契.....	154
	“不，你是有两个舌头的人”	
	——与书记.....	155
	“清流”酿“美酒”	
	——与副手.....	160
	投桃报李心相印	
	——与职代会.....	163
十一	指挥若定	168
	“赤橙黄绿青蓝紫”	
	——谈威信.....	169
	学点孙悟空的“分身术”	
	——谈授权.....	174
	科学与艺术的交融	
	——谈指挥.....	177

十二	“引爆”得法.....	183
	一石激起千重浪	
	——谈发动.....	184
	“厂耻牌”与“厂庆日”	
	——谈合力.....	187
	四两拨千斤	
	——谈激励.....	191
	让人人都当“厂长”	
	——谈挖潜.....	194
十三	“技巧”横生.....	199
	“蛟龙”之腾飞	
	——谈科研.....	200
	赞“心里美”	
	——谈技改.....	204
	莫摔“通灵宝玉”	
	——谈小发明.....	208
十四	竖“塔”通“天”	212
	“刺破青天锷未残”	
	——谈“固本”	213
	急流·浪花·旋涡	
	——谈借鉴.....	217
	“梅”“雪”相争迎“新春”	
	——谈探索.....	220

十五 自我鉴评226

照照“立体镜”

——谈物效227

且看企业的缩影

——谈时效232

一

· 高 瞻 远 瞩 ·

一只航船，在茫茫的海洋中破浪而进，全靠船长掌舵。一个工业企业，犹如一只航船；瞬息万变的市场，也如风云变幻的海洋。显然，企业这只大航船在市场海洋里航行，也得靠企业领导者来“掌舵”。

在海域里，船长的掌舵，靠的是高超的航海技能；在经济领域里，企业领导者的“掌舵”，得靠正确的经营管理思想。

在航海中，船长总是站在高高的驾驶台上，凭借望远镜，凝视着远远的前方。站在高处，看到远处，就能开阔眼界，洞察一切，掌准航向。在经济领域里，所谓“站在高处”，就是要站在社会主义现代化建设的高度上；所谓“看到远处”，就是要遵循十一届三中全会以来党和国家所确定的一系列方针、政策，走中国式的社会主义建设的发展道路。只有高瞻远瞩，才能形成正确的经营管理思想。这是企业家的经营管理艺术的灵魂。

“别有天地非人间”

——谈“变型”

一九八二年初，天津制鞋厂按合同给新疆吐鲁番百货站

发去两万多双男女皮鞋。在这之前，市场上的皮鞋供应一直很紧张。根据惯例，发出这样的俏货后，是会很快收到对方的汇款的。然而，这次发货竟出人意外，一等再等，汇款渺无音讯。为了弄清原因，该厂派供销科长前去了解情况。吐鲁番百货站的领导一脸愁容，默默地把货主领进了仓库——原来库里存放着几十万双皮鞋，资金积压，无钱交付。与此同时，这个厂又发现北京、南京、武汉和本市等地的商业部门，也有类似情况；甚至有些早已签定的合同，不仅迟迟不来提货，还不断地要求撤销合同；……。

天津制鞋厂已有五十多年的历史，具有一定的声誉。过去，他们生产的皮鞋，虽然都是青一色的“黑老虎”，但自称“皇帝女儿不愁嫁”，从没为产品销路发过愁；现在，他们第一次尝到了为销路发愁的滋味，“皇帝女儿”不是“不愁嫁”，倒是变成嫁不出去了。这是因为什么呢？

问题要从皮鞋市场的变化谈起。皮鞋市场的变化，是近几年来国内消费品市场变化的一个侧面。据有关方面分析研究，一九八一年下半年以来，国内消费品市场有如下变化：商品供应趋向全面缓和，大部分消费品货源充裕，市场繁荣；部分消费品滞销积压；物价稳中有降；消费者由持币抢购转向储币选购，消费结构和消费者心理发生了很大变化。由此可知，这个“皇帝女儿”从“不愁嫁”变为“嫁不出去”的原因，就在于市场状况发生了深刻变化。

受挫后的天津制鞋厂觉察到这种变化后，立即面向市场，狠抓市场调查和预测，并根据市场变化的需求来组织生

产，在新品种、新花色上下功夫。这样，仅一九八二年就设计了新花色品种二百七十二种，平均每月二十多种。于是，这个厂生产的皮鞋又畅销了。对此，一位轻工业部负责同志赞叹地说：“在全国皮鞋大量积压的情况下，你们做到没有积压，实在不简单！”

天津制鞋厂的变化——变“以产定销”为“以需定产”，可概括为“变型”，即变生产型为生产经营型^①。在当时，这种“变型”的情景恰如唐朝诗人李白在《山中问答》中所描写的：“桃花流水育然去，别有天地非人间。”^②因为，正当许多企业仍处于“两耳不闻厂外事，一心只念‘生产经’”时，勇于探索的天津制鞋厂，先人一步，来到市场这个“别有天地”，独览了“桃花流水”的美景——尽收市场变化所带来的种种好处。

但是，“变型”虽好，“变”好却难。这是因为“型”的变化，涉及企业的各个方面。在产、销关系上，要变“以产定销”为“以需定产”；在管理方式上，要变“执行性、内向性管理”为“决策性、外向性管理”；在手段上，要变“提高企业作业效率”为“提高企业经济效益”；在目标上，要变“完成生产计划”为“增强产品竞争力”。如此等等，诸方面的变化，互为影响，需“同步”进行，方能凝成“型”的变化——企业的根本性变化。所以，这种变化要从“根本”入手，才见效验。那末，什么是促成“型”变的

① 1983年5月18日《天津日报》。

② 《唐宋绝句逸注析》，山西人民出版社版，第86页。

“根本”呢？

综观天津制鞋厂的“变型”，起始于市场上的受挫：在这以前，该厂领导的眼光只注视厂内生产，很少、甚至从不睥视市场状况；在这以后，才把眼光由厂内转向厂外，并按市场需求来组织厂内的生产。总之，随着企业领导者的眼光的转移，“型”也就相应而变。把“变型”归结为“转眼”两字，也许令人难以置信，但“转”与“不转”就是不一样。眼光转向厂外，看到了市场的变化及对企业的影响，就会在不同程度上做到：在经营决策时，先要弄清市场发展趋势，结合本企业的特长，研制有发展前途的产品；在生产管理中，致力于生产质量好、花色新、价格低的产品，以增强产品的竞争力；在接洽、商谈、订合同、交货、运输等各个环节中，都力求提高服务质量，使用户满意。天津制鞋厂不正是这样而转显生机的吗？！

“转眼”，乍看起来，只是眼光的转移，似乎易如反掌。但若细想一下，则并非易事。试想：眼光在企业这个小天地里转惯了，一旦转向广阔的市场天地，不见得人人都能适应，颇有一些人会被“桃花流水”刺得眼花缭乱的；即使适应了，若无相当的洞察力，也难以远眺市场天地中“蓦然去”的意境。“转眼”，不只是眼光的转移，主要是头脑的转变——对“变型”要有明确的认识。“变型”，按人们日益增长的需要来组织生产，正体现了社会主义生产的目的，是社会主义基本经济规律的客观要求。“变型”，按市场需求变化来组织生产，又体现了商品经济规律即价值规律的客

观要求。所以，“变型”是适应社会主义有计划的商品经济发展之必然。作为企业的领导者，只有这样认识问题，眼光才能坚定地由厂内转向厂外，并以外促内，尽快实现“变型”。

头脑的转变，以确立经营战略思想为标志。社会主义企业的经营战略，要以中央的方针、政策为指导，从市场需要出发，面对同行的竞争，结合本企业实际而拟定。其宗旨是：扬长避短，出奇制胜。经营战略规定着企业经济活动的总方向，关系到企业在市场竞争中的成败。大凡有经营战略头脑的企业家，都致力于经营战略的研究，并在与用户、同行等的交往中，使之不断充实和完善，从而使企业朝着有利于发展的方向前进，把握战机，排除障碍，尽快达到预期的目标。

马克思和恩格斯指出：“人们的意识，随着人们的生活条件、人们的社会关系、人们的社会存在的改变而改变”^①。经营战略思想，作为意识形态的一种，也应随着社会的进步、人们的需求和市场的变化而不断地赋予新内容。过去，我们讲经营战略，往往只着眼于今天，忽视、甚至不考虑明天。现在，不少企业的经营战略，在着眼今天的同时，以更大的努力致力于明天。心中有了明天，犹如登高远眺，才能真正进入“别有天地”的意境，与“窅然”相去的“桃花流水”融成一体。

① 《马克思恩格斯选集》第1卷，第270页。

“拉郎配”的召唤

——谈定向

一九八三年四月十六日，《人民日报》刊登了一篇题为《“拉郎配”，鸳鸯错谱；访古驿，厂长情深》的文章，说的是一九八二年末，该报在“立此存照”栏里刊登了湖北省襄阳县古驿公社农民用手扶拖拉机牵引木犁——“拉郎配”的照片，武汉拖拉机总厂厂长杨开浩见此新闻照片主动带领技术人员奔赴现场，该厂党委书记和一名副厂长在外出途中也赶到襄阳。两路人马会聚，经过现场调查研究，主动立了个“军令状”：赶在春耕前解决这个问题。

读报之后，不由得联想起几年前曾发生过的另一件事：某省有个生产队买了一台推土机，用了不长一段时间就“瘫”了，几经交涉，制造厂才同意帮助修理，但附加了一个条件：需将推土机送进厂。

这两件事，初看起来，别如霄壤，不可并论；但若分别作些剖析，就会发现其中的内在联系。一个是，料定买了推土机的那个生产队无力把如此庞然大物远运千里送到厂内，这就给用户出了道难题，把份内事推出了门；另一个是，明知“拉郎配”的事与本厂并无直接的责任关系（报上没点谁的名，该厂又是主机厂），却主动找上门去，把“份外事”往自己的肩上压。从工业企业对待用户的态度上看问题，