

QI
YE
LING
DAO
YI
SHU
YU
SHI
JIAN

企业 领导 艺术 与 实践

杨英光 著

人民日报出版社

序

梁 国 英

世纪之交乃至 21 世纪初叶,我国将快速推进从计划经济向社会主义市场经济的转变,经济增长方式从粗放型向集约型转变。那么,国有大中型企业如何适应这两个根本性转变?在激烈的市场竞争中如何继续保持国民经济中的主导地位、发挥骨干作用?这已成为各大中型企业急需探讨的重大课题。最近山西大同糖厂党委书记杨英光同志在这方面做了一些有益地探索,写了一些理论文章,想汇集成书。为此,他请我为书作序,缘于对国有大中型企业振兴与发展的关注,我也就愉快地答应了。

杨英光同志由基层一名普通工人,成长为大型企业的党委书记,而且结合工作实际写了不少理论文章,这确实是难能可贵的。他煮过糖,写过材料,分管过企业的后勤、生产、经营,尤其是在党委书记这个岗位上,他能找准位置为企业谋势、助厂长成事,做到抓党建“正位”不“偏位”,搞经济“到位”不“越位”。因此,这些年来,大同糖厂党建工作年年创一流,企业成为全国知名度很高的企业,厂党委是山西省“优秀基层党委”,大同糖厂思想政治工作经验曾作为“94 全国轻工思想政治工作会议典型材料”在大会上交流。杨英光善于理性思考,把实际工作中积淀下的经验,撰写成文章,先后发表在《人民日报》、《厂长经理日报》、《企业管理》、《经济问题》、《理论导刊》

等三十多家报刊上，其中有六篇论文分别获国家级、省级论文奖。

在激烈的市场竞争中，企业靠什么取胜？英光同志认为，首先靠企业领导者的整体素质，而在整体素质当中，他认为领导者的思维方法更重要。他说，企业领导者只有在思维方法上积极更新，才能在改革和竞争中敢于创新。企业领导思维方法正确了，才能使企业闯过道道难关，战胜重重困难，驶向胜利的彼岸。英光同志把思维方法看作是企业领导者实施领导之灵光。他在许多文章里多次提到思维方法的重要性，而且在这本集子里，把《企业领导者与唯物辩证法》、《企业领导者与创造性思维》、《企业领导者与科学思维》这三篇文章放在集子的开篇，我想更说明了这一点。

我国现代化进程的瓶颈和关节点，既不是资源和设备，也不是劳动力和技术，而是在社会主义市场经济建立的过程中，能否尽快造就一大批具有科学理论武装头脑、善于理性思维的现代企业领导者。马克思有句名言：理论一经掌握群众，就会变成巨大的物质力量。恩格斯在《反杜林论》里说：“一个民族要想站在科学的高峰上，就一刻也不能离开理性的思维”。我希望我们的企业领导者在建设有中国特色的社会主义进程中，不仅敢于拼搏和勇于奋争，而且要勤于、善于借鉴和学习先进的经验和理论，学习那些富有创造意义的思维方法和领导艺术。

在企业管理中创新，在用人上创新，这也是从计划经济过渡到市场经济中企业领导者急需和必须解决的难题。回顾历史，我们会吃惊地发现，人类在封建社会落后的生活中，蹒跚行走了上千年，但近百年来，尤其自欧洲工业革命以来，人类

生活方式却以极快的速度发生着变化,蒸汽机、电动机、火车、汽车、飞机、集成电路、电视、电脑……以迅雷不及掩耳之势进入了人们的日常生活。这是为什么呢?对此,我们不难发现,这些国家确实十分重视培养和造就大批的职业企业家。甚至在西方社会出现了一个左右着国家命运的企业家阶层。历史和现实都告诉人们,是企业家把科学家的发明转化为财富,而使科学技术转化为社会生产力。由于保险公司的创立、银行制度的革新、超级市场的兴起、电脑管理和专利制度的建立,更使人类生活步入了一个全新的现代化社会。这一切的一切都是和企业家的创新活动分不开的。那么在我国当前转轨变制经济增长由粗放型向集约型转变过程中,企业家的作用和企业家的创新的重要性也就不言而喻了。英光同志在这些方面勇于探索、大胆创新,将经验和体会凝聚成观点,写成文章,如《市场经济与企业领导》、《市场经济与企业管理》、《市场经济与经营决策》、《结构思维与企业改革》等,均具有一定创新意识和参考价值。

这本论文集,给读者一个深刻的启示就是:一个成功的企业,往往背后有一个素质很高的企业领导集团。这个集团,往往非常重视领导艺术。对于领导素质和领导艺术,我国古代的思想家历来都十分重视,《孙子兵法》中提出的为将必须具备智、仁、勇、信、严五德。这五德对于一个企业家来说,无疑是必要的。再如《三国演义》中,刘备求贤若渴的精神,曹操择人不求全责备的做法,孙权敢于启用年轻将领担任统帅的胆略等,对于我们现代的企业家也有一定的启迪与帮助。在企业,一个工人或干部,由于思想、工作、性格和志趣等的不同,表现的行为也是各异的;由于知识、智能、经验等不同,完成工作的进

度、质量、业绩也是不同的。因此,作为一个企业领导者应该高度重视领导艺术,要在具体工作中,根据每个人的特点、特长、个性、志趣、爱好等,认真做好各种人的思想工作,量才录用,特别要重用有真才实学的管理人员和技术人员,充分调动他们的积极性、主动性和创造性。象集子中的《只言片语谈企业领导者如何“带领人”》、《企业用人说“长”道“短”》、《企业管人“文武”之道》、《谈“度”在企业管理中的应用》、《浅谈“权变”在企业管理中的应用》等,都是英光同志在企业领导工作中的经验体会。应该说我们每一位企业领导者都是开发资源的“工程师”,都应具备用才、育才、引才的高尚品格,为企业的生存和发展选好人、带好人、用好人。

今后,社会主义市场经济会更加繁荣,市场竞争也会更加激烈。为了企业的生存和发展,为了实现社会主义现代化这一宏伟蓝图,我希望企业界能有更多的同志,重视学习,重视理论,特别是重视理论与实践的结合,并拿起笔来,把自己的经验、体会写下来,以供众多的企业家们借鉴。

目 录

企业领导者与唯物辩证法	(1)
企业领导者与科学思维	(7)
企业领导者与创造性思维	(15)
当好企业领导首先要有好思路	(22)
谈“度”在企业管理中的应用	(27)
浅谈“权变”在企业管理中的应用	(32)
“结构思维”与企业改革	(39)
只言片语谈企业领导者如何“带领人”	(45)
企业用人说“长”道“短”	(51)
企业管人“文武”之道	(58)
浅谈企业领导正职如何发挥好副职的作用	(66)
舞台配角与企业副职	(72)
领导之间如何相容、互补、共进	(77)
市场经济与企业领导	(82)
市场经济与企业管理	(88)
市场经济与经营决策	(95)
进入市场经济之后企业各级领导干部怎样看待和对待人生	(100)
说古道今谈赏罚	(138)
批评的学问与艺术	(141)
引导、疏通、激励:企业思想政治工作的基本方法	(147)
企业思想工作的情、理、法、行	(153)

韩非的“法术势”给现代企业领导者的启示·····	(158)
要高度重视新时期企业思想政治工作的原则性·····	(164)
换位思考、相互支持是搞好团结的关键·····	(170)
行政的难点就是党委的重点·····	(175)
浅谈市场经济下的公平问题·····	(178)
搞好国有企业之我见·····	(185)
论我国公有制企业工人的二重性与企业内部改革·····	(190)
浅谈市场经济与企业党的建设·····	(197)
浅谈市场经济下思想政治工作的改进与加强·····	(202)
如何看待金钱潮与传统观念的撞击·····	(211)
如何看待我国现代化与传统文化的撞击·····	(217)
如何看待和对待“为我”与“忘我”的撞击·····	(224)
山西制糖工业存在的问题及对策·····	(232)
企业党委如何为经济建设服务·····	(245)
试论新形势下企业党组织的政治核心作用·····	(253)
大同糖厂党建经验谈·····	(264)
非常重视本来应当做的事·····	(273)
后记·····	(281)

企业领导者与唯物辩证法

从传统的计划经济体制过渡到新型的社会主义市场经济体制，这是一次历史性的巨大转变，在实现这一转变的过程中，唱这台大戏的主角——国有大中型企业肯定会遇到许多新情况、新问题，需要解决诸多的极其复杂极其困难的问题，这无疑对这些企业领导者提出了严峻的挑战和考验。面对这一挑战和考验，我们的企业领导者如何适应新形势，唱好这台戏，我认为关键还是要学好和用好唯物辩证法。

一、社会主义市场经济体制下的企业经营管理充满了辩证法

建立社会主义市场经济体制，在我国是一场伟大的变革，同时也是一项关系着亿万职工切身利益的艰巨的改革。因此，它必然给企业职工思想上观念上带来巨大深刻的变化和利益上重大的调整，而这些思想上、观念上、利益上的变化和调整本身就充满了对立的统一，其特点是：公与私、集体主义与个人主义、多劳多得与维护平均主义、依靠国家与无政府主义等矛盾的相撞与并存。其次，社会主义市场经济体制对企业领导者的要求，本身也存在着德与才、博与专、智与勇等辩证关系。建立新型的现代化企业制度以后，企业的新三会与老三会的关系；企业与政府的关系；企业与市场的关系；企业的竞争与协作、联合的关系；企业经营的外部环境与内部管理的关系；企业经营中眼睛向外与眼睛向内的关系；国家、企业、经营者、职工之间的利益关系；企业发展的前劲与后劲的关系；企业经

营的长期行为与短期行为的关系。还有国家宏观调控与企业微观搞活的问题；企业外部改革与内部改革的问题；企业稳定、发展和改革的问题；能源资金紧张与企业发展的的问题；市场疲软与企业发展的的问题等。这些关系和问题无不具有辩证的性质，受着唯物辩证法规律的支配，或者说无不充满着辩证法。

二、在经营管理实践中多一点辩证法就多一份成功

就象世界上任何事物都受唯物辩证法规律的支配一样，企业的经营和管理也不例外。在经营管理实践中，不仅企业整体，就是其中的每一个系统、每一个方面、每一个环节、每一个部门、每一个职工、每一项工作、每一件事、每一个问题、每一段时间，也都充满了对立的统一，也都时时刻刻不断变化着，相互联系着、运动着，受着唯物辩证法规律的支配。尤其进入社会主义市场经济以后，企业的经营和管理更是矛盾诸多、变化多端，如企业经营管理的决策与信息、长计划与短安排、企业物质文明与精神文明建设、厂长负责制与民主集中制、严格管理与关心职工生活等等。这些关系和问题都直接关系到企业的兴衰、经营的成败。作为企业领导者，如果没有辩证法的认识，不以唯物辩证法为指导，不能认识企业经营管理的辩证规律和性质，了解和掌握企业经营管理的辩证法，就不能正确有效地进行经营管理。在我熟知的我国企业界，有这样一名企业家，他参加工作之后，曾先后两次上大学，但他不选别的专业，而选了哲学。他在学习期间和办企业期间，始终注意研究如何运用唯物辩证法办企业，结果，近十多年来他先后接收和兼并了 40 多个亏损或濒临倒闭的企业，这些企业在他手里一个个奇迹般地起死回生了。武汉柴油机厂在“洋厂长”格

里希任职期间却未能扭亏,但到了他手里当年就转亏为盈。目前,该公司已成为跨 20 个省区、八大行业、拥有 200 个成员单位的大型企业集团,与此同时还在世界各地办了不少合资企业。他成功的秘密在那里?就在于他善于分析,思路开阔。他先后分析了国内外不少企业,认为我国还是比国外有许多优势,问题在于我们思想中有许多形而上学的东西,自己束缚了自己,优势未能发挥出来。他较早地看到资本主义社会中有许多先进的东西可以拿来利用,并大胆实践,取得了成功。他说:“只要尊重和顺应客观经济规律,处理好企业、经济管理内外的诸多对立统一的关系,发挥我们的长处,我们的大企业就可以比资本主义企业办得更好”。在商战中,由厂长王效金领衔的古井酒厂可谓业绩辉煌:自 1980 年首次列入全国 500 家最大工业企业行列以来,每年以近 100 位的速度前进,1994 年,论活力,已名列全国 19 位。然而,就是这样一名企业家,当记者采访他时,他与记者侃侃而谈的却是充满辩证法的观念。他说,在市场开拓中,我推行的是“风险战略+情感经营”;在企业管理中,我则坚持“严治+情治”;在办企业、处理人际关系方面,我讲的是“化境”。有一句话,“诸葛一生为谨慎,吕端大事不糊涂”,诸葛和吕端结合在一起,就是一个化境。而这化境理想的分割点,就是哲学上的“度”。以上两位企业家的成功,充分说明,在经营管理实践中多一点唯物主义辩证法,少一点唯心主义和形而上学,就多一份成功,多一份效益。纵观国外获得成功的企业家,他们所谓的经营成功之道、之法、之术,说到底也都是辩证之道、之法、之术,他们只不过没有这样称呼,或者在他们那里对辩证法的应用有的是自觉的、有的是不自觉。但无论自觉还是不自觉,从实践上来看,都是因为尊重了

唯物辩证法,按辩证法办事,才获得了成功。当然自觉对不自觉来说,自觉会更有效,更能成功。

三、作为一个企业领导者,最基本最重要的工作方法就是掌握唯物辩证法

对一个企业领导者来说,需要具备的知识、素质和能力是多方面的,需要掌握的工作方法和领导艺术也众多,但其中最基本也是最重要的一条,就是要有辩证法的头脑,善于进行辩证思维,具有灵活的应用唯物辩证法观察、认识、分析和解决各种实际问题的能力。为什么说这一条是最基本的呢?是因为它在人的知识体系及素质和能力结构中起着统帅的作用,制约和影响其它方面的知识、素质和能力的发挥和提高。有人说,企业家应该具有哲学家的思维、经济家的头脑、外交家的风度和才干等等。在这里,哲学家的思维被列为其首,也应该当为其首。因为,没有科学的哲学思维能力,就不会有高水平的经济头脑和外交才干,并且后者是前者的具体表现。而所谓哲学家的思维,其中最主要的和最科学的就是辩证思维。为什么说这一条是最重要的,是因为学习和掌握专门具体的经营管理知识、方法等固然必要和重要,但这些都不能代替唯物辩证法。尽管唯物辩证法不能代替具体的管理知识和方法,但学会它,可使企业领导者站得高,看得远,想得深邃和透彻,能够在千变万化的事物、纷繁复杂的现象和纵横交错的联系面前,正确地面对现实,把握本质,抓住关键,预见未来,掌握趋势,统率全局,驾驶方向,始终掌握主动权,沿着正确的方向和道路前进。另外,如果没有唯物辩证法作指导,专门的经营管理知识和方法也是学不好的,用不好的。现在不仅我国大陆的一些企业家很重视学习辩证法,就是香港和国外的一些企业

家也很重视学习辩证法，如香港建筑巨人陆孝佩认为，要想当好企业家就必须读三本书，即《孙子兵法》、《实践论》、《矛盾论》。今天就连国内外许多从事自然科学研究的大科学家也都十分重视辩证思维。像钱学森，近年来在许多会上不是讲科学，而是大讲哲学。他在一次科技授奖大会上说“我认为今天科学技术不仅是自然科学工程技术，而且是人类认识客观世界、改造客观世界的整个知识体系，而这个体系的最高概括是马克思主义哲学”。在这里还需要特别指出的是，当代科学技术革新的浪潮冲击着经济、文化、教育等各个领域，极大地影响了人类社会的各个方面，由此出现了许多新观念，新的劳动方式、工作方式、生产方式，这样使企业管理更加复杂化。如果说在此以前的经营管理工作中，仅凭以往的实际工作经验在一定范围内、一定程度上还可以混得下去的话，那么面对纷繁复杂的市场变化和瞬息万变的技术革命，再凭以往狭隘的实际工作经验，就很难应付过去了。所以，在企业新的转轨建制过程中对经营管理辩证法的研究和探讨，已是我国广大企业领导者紧迫和重要的任务。然而，对企业领导者来说，要真正掌握辩证法，单单学习几本哲学史籍，只从书本中学，只学辩证法的一般理论、原理是远远不够、不行的。可以说，我国的大多数企业领导者都懂得一点唯物辩证法，那么，他们为什么在实际工作中却往往容易犯主观主义、官僚主义、形式主义、机械主义等等行而上学的错误呢。说到底，一个重要的原因，就是马克思主义的唯物辩证法还没有真正学到手。许多优秀企业家成功的历程告诉我们，学几条辩证法的原理并不难，难的是理论联系实际。因为，作为理论形式存在的辩证法，只不过是现实的辩证法描述、抽象和概括，而真正的辩证法并不存

在于书本中,也不存在于抽象的理论中,只存在于现实的生活
中、实践中和客观物质世界中。因此,只有理论联系实际,才能
真正学好辩证法,提高自己认识问题、分析问题、解决问题的能力。

但愿我们的企业领导者都能高度重视这一问题。

(原载《经济问题》1995年第4期)

企业领导者与科学思维

领导过程,从一定意义上讲就是思维过程。所以,企业领导的思维能力高与低直接影响着企业的管理水平和经济效益。尤其是进入社会主义市场经济后,每一个企业都面临着国际、国内市场纷繁复杂的变化,每时每刻都处在激烈的竞争中。无疑,这对现代企业领导的决策水平提出了更高的要求。而决策水平的高与低往往主要受科学思维能力的影晌和制约。实践证明,无论调查研究、收集信息,还是提出问题、确定目标、制订方案、评价方案、实施方案,每一步都要求领导准确、全面、辩证地思维。可以说,领导者的科学思维能力是决策活动的“机蕊”,是决定决策水平的“内核”。对于思维的重要性,中国古代的思想家和世界著名的哲学家、科学家都有过精辟的论述,孔子说:“学而不思则罔,思而不学则殆。”孟子说:“思则得之,不思则不得也。”韩愈说:“行成于思,毁于随。”恩格斯说:“一个民族要想站在科学的高峰上,就一刻也不能离开理性的思维。”他还说:“思维是地球上最美的花朵。”著名科学家牛顿在说自己成功的秘诀时说:“我的成就归功于精心的思索。”爱因斯坦明确宣称自己是“爱好思考的人”。

对于思维,尽管人们视不见其形,闻不到其味,听不到其声,但对于一切正常人,恐怕无不在思维,并在自己思维的指导下工作、生活。然而现实又告诉我们,在现实工作和生活中,并不一定每一个人都善于思维,比如有的人就容易犯思维的狭隘性,有的人就容易犯思维的片面性,还有的人容易犯思维

的盲目性。在波涛汹涌的商海中，有的企业领导就能把握住方向，跃过浪尖，躲过暗礁，到达胜利的彼岸；而有的企业领导却不是撞礁，就是搁浅，或者沉没。这究竟是因为什么？我想，这里除了其它原因之外，恐怕主要原因之一就是企业领导者的科学思维差异性造成的。所谓科学思维，实际上就是以揭示和把握领导活动的真实情况和运动规律为根本任务，并依据一定的科学知识，遵循科学的程序和方法而进行的思维活动。它的主要特征有以下几点：

一、科学性 也就是说，一定要把领导思维建立在严格的科学基础上，既要对事物进行准确的定性判断，也要对事物进行精确的定量分析；既要借助于科学技术手段对多方面的情况、资料进行详尽的研究，也要对事物未来的发展的可能性进行多方面的思考，并从中做出正确的决策。日本当年搞我国大庆油田的情报，就是利用理性、感性经验和有关科学知识，判断推算出大庆油田的规模和炼油能力的。

情报：1964年4月20日《人民日报》上‘大庆精神大庆人’一文，1966年7月号《中国画报》的二幅照片，1966年10月《人民中国》上有关王铁人的事迹。

分析：首先从“大庆精神大庆人”一文得知我国有个大庆油田的信息，并看到了《中国画报》封面上王铁人身穿大棉袄、头戴皮帽子的照片，天空正下着鹅毛大雪。由此，他们就初步认为大庆油田起码在冬季有零下三十度的哈尔滨和齐齐哈尔之间，否则不会下这么大的雪。但尚不知油田具体在哪里。接着又想方设法分析研究：一是从北京发出的油车上的土层厚度入手计算，证实了大庆离北京的距离；

二是对《人民中国》关于对王铁人事迹的报道仔细推敲,进一步确定出油田的方位。该报道说王进喜到了马家窑以后,看到了一片荒野,就说:“好大的油海呀,把石油工业落后的帽子丢到太平洋去!”并描述了中国工人阶级一不怕苦、二不怕死的精神,设备不用马拉车推,全靠人抬肩扛。由此,他们又判断出马家窑是大庆油田的中心,而且离车站不远,远了就扛不动,结果从地图上找到了马家窑是黑龙江省海伦县东南的一个大村庄,在一个小车站东边 10 多公里的地方。当王进喜同志光荣参加了全国人民代表大会的消息报道后,日本人又说大庆出油了,如不出油王进喜当不了人大代表。最后又根据《中国画报》上另一幅钻塔的照片,从钻塔上的手柄架式推算出反应塔的内径为五米左右。再以此与国务院的政府工作报告联系起来套算,把全国的石油产量减去原来的石油量,减下来的就是大庆油田的出油量。这样,他们就估算出大庆油田 1971 年的油产量可达 1,200 万吨。

结果:根据上述分析,判定中国近几年中感到炼油设备不足,有可能要买日本的轻油裂解设备,其数量要满足每天炼油 1 万公斤的需要。

目的:与中国谈判出售炼油设备。

二、全面性 当今世界新的科技成果不断问世,谁能从整体上系统地把握和利用这些成果,谁就能做出更大更多的贡献。而企业领导者的科学思维就是要从问题的一开始就非常重视全面地系统地思考问题。列宁说:“要真正地认识事物,就

必须把握、研究它的一切方面，一切联系和‘中介’。我们决不能完全地做到这一点，但是全面性的要求可以使我们防止错误和防止僵化。”前几年，我国的许多企业在引进国外的技术和设备方面确实做了不少文章，取得了显著的经济效益。但也有少数企业却效果不太理想，一是没有全面了解和掌握本系统科技的先进性，因而引进先进设备时，却把人家的淘汰设备引了进来；二是不顾本国国情，把太先进的设备和技术引了进来，与国内的设备不配套；三是不重视职工的培训，使引进的设备由于没人会操作成了废铁一堆。为什么会出现这种情况？其中很主要的原因是这些企业的领导在做决策时，缺乏思维的全面性。在第二次世界大战时，伦敦的英美给养司令部墙上，醒目地贴有这样一首摇篮曲：

“为得到一枚钉子，竟失去了一块蹄铁；

为得到一块蹄铁，竟失去了一匹马；

为得到一匹马，竟失去了一名骑手；

为得到一名骑手，竟失去了一次战斗；

为一次战斗取胜，竟连国王也失去了。”

这首摇篮曲质朴而又形象地告诫人们：绝不可为了一个因素而损害事情的全局。

三、辩证性 这里讲的辩证性是指领导者的辩证思维，而不是领导思维的辩证法。领导思维的辩证法是客观地、普遍地存在于领导者的思维活动中，是具有客观意义的辩证法。恩格斯在《反杜林论》中说：“辩证法不过是关于自然、人类社会和思维的运动和发展的普遍规律的科学。”而领导者的辩证思维则是对领导思维辩证法的自觉认识和应用，是主观辩证法。恩格斯指出：“所谓客观辩证法是支配着整个自然界中到处盛行