

DANG DAI ZHONG GUO QI YE JIA HUO JIANG LUN WEN JI

当代中国企业家 获奖论文集



主编：范广兴

7-53

中国经济出版社

BP 20/02

目 录

企业与管理者.....	陈锡森(1)
密切经营者与生产者的关系是搞好	
企业管理的前提条件	张国植(17)
不断探索、锐意进取.....	曲维善(26)
试论企业法人代表的工作重点	董书彦(43)
未来需要什么样的企业家	吴之江(55)
更新观念,在竞争中求发展.....	臧德华(66)
关于企业领导人的政治素质与修养	董全禄(76)
浅谈公关学在供销企业中的应用	苗洪山(85)
论供销社的企业文化建设	胡悦芳(96)
浅谈经济效益、社会效益与创造性亏	
损的矛盾.....	杨锡鸿(109)
一个企业管理者的思索.....	王修德(121)
如何在治理整顿中搞活国营商办	
工业.....	刘清高 栾绍兴(137)
谈当代企业家应具备的几条基本素质.....	王鸣歧(144)
改革,时代的启迪	陈立田(151)
既经营又管理是城市银行企业化改革的	
方向.....	于福忠(162)

关于外部环境对企业的影响及企业如何

摆脱困境的思考.....	杨永和(167)
在低谷中开拓奋进.....	杨东武(172)
企业走出市场困境的对策研究.....	万天东(179)
对国营三级批发企业克服市场疲软的探讨.....	王绪堂(185)
略论建立全方位承包的体系.....	王关民(192)

企业与管理者

陈 锡 森

一、面对改革的企业家

对中国的企业来说,传统的经济模式使企业没有自制力,只能按照国家硬指标进行社会生产,至于产品质量、品种、销路,企业无权也无须去参与,这是我们过去对社会主义公有制经济片面理解基础上的“生产死亡”认识。今天,要进行改革,要求我们对于社会主义制度下的商品经济关系进行公正而客观的重新认识,重新认识企业及企业管理面对社会主义公有制基础上的商品经济的历史地位和历史作用。

在中国的经济机制参与世界经济循环的过程中,在中国走上商品经济道路的改革中,作为国民经济微观支点的企业,怎样顺利地跨越这一步,使企业自身顺应商品经济的发展需要,在商品经济的循环中自我发展,成了摆在企业管理者面前

的一个重要课题。

处于改革时期的企业家,肩负着历史与社会的双重使命。既要改革旧的管理观念和管理方法,以适应新形势下企业的生存和发展,又要领导企业在日趋激烈的市场竞争中不断进取。因此,改革时期企业管理者面前的任务是艰巨的,特别是中国的国情决定了商品经济道路的曲折艰巨。

二、管理哲学的思索

(一)以人为中心的管理

企业管理,从管理者本身讲,目的是为了企业能在市场竞争中能够生存并且不断发展,而企业的生存和发展则需要企业内部的广大职工人人都能尽自己最大的能力,这就需要企业管理者把生产力最活跃的因素“人”放在管理的首位,使企业职工以极大的热忱投身于企业。

美国“行为科学”的早期代表人物梅奥在其著名的《工业文明的社会问题》一书中指出:企业管理要以企业的工人为中心。工人是“社会人”,他们并不单纯地只追求金钱的收入,他们还有一种社会、心理等方面的要求。他们更多的是需要安全感、归属感及受人尊敬感诸因素。在此基础上,梅奥指出:一个成功的企业管理者应多从工人的社会需要及心理满足程度上激发工人的劳动热情,企业生产率提高的幅度往往取决于企业工人需要的满足程度。

近几年,我国有的企业也学习了西方及日本企业对工人关怀的一些办法,如:职工过生日,企业为工人准备生日礼物等等。但这仅仅流于形式。我们企业家所需要的是真正的“人”的观念的树立,真正学会了解工人,掌握工人的思想情绪,做到互相理解并能给予工人所需要的精神上的满足。有时,这种满足虽然看起来微不足道,但起的作用却往往是金钱所不能比拟的。

管理者与企业职工在政治上是平等的,是相互服务、相互帮助的。设身处地、推心至腹、公正处世、平等待人,不凌驾于他人之上作威作福,这对企业管理者来说,无疑是非常重要的。企业管理者作为一个沟通者,必须有宽广的胸怀,认真倾听工人的意见。平等交流,以理服人,建立新型的企业管理者与工人之间的关系,使职工能够心情舒畅,专心致志地工作。以“威”治厂,工人心底隐藏着不满,便会出现消极工作的现象。以“德”治厂,工人畅所欲言,心情舒畅,工作起来也干劲无穷。企业是给社会创造财富的第一线,而企业职工则是第一线中最宝贵的财富,作为企业管理者,必须珍惜这一财富。

(二)管理,要靠科学的头脑

随着科学技术的进步,企业生产的连续化、自动化以及生产社会化的程度越来越高,而且市场竞争也愈来愈激烈。一个企业,欲想在竞争中获胜,不仅仅依靠传统的经验。这也要求企业管理者要有科学的头脑,广博的知识,不仅是专业的知

识,而且是较全面的知识,否则是不能领导企业在竞争中生存并发展的。

我曾和本厂的技术人员一起进行了四次较大的技术改造和一次填补我国空白的新发明,并荣获国家专利和国家级奖励,使我们这个即将下马的企业起死回生,产品由单一的品种发展到十四个品种、数百个规格,远销美国、日本、法国、香港等 30 多个国家和地区,畅销国内 20 多个省市和 300 多个厂家和科研单位,并先后多次荣获省优、部优和国家银质奖、企业也荣获省级先进企业和晋升为国家二级企业。

1987 年,我们有计划、有重点地推行了价值工程、目标管理、统筹法、量本利分析、ABC 管理法等现代化管理方法,均收到了明显的效果。我们自行发明设计的 450mmLLY——石墨压延机,一次试车成功,从而荣获团中央、国家经委、中国科协三等奖。产品出口量自 1981 年至 1988 年平均每年递增 13.8%,出口创汇额平均每月递增 19%,1988 年实现工业总产值 1180 万元,利税总额 229.7 万元,创汇 450 万美元,各项经济指标均在全国同行业中处于领先地位。

几年来的工作使我深深地体会到,一个企业管理者如果没有一个科学的头脑,是不能管理好企业的,这也正是“外行不能领导内行”的道理。一个企业管理者,面对着的是千头万绪的企业,开展技术革新,改造生产工艺以及仓库管理、劳动管理、成本管理、销售管理、经济核算等等,这一些,企业管理者都应该懂得,因此管理者应该不断地学习,不断地丰富自己的科学文化知识,才能保证技术的不断进步和管理的不断进步,企业也就能够在竞争中不断进取。

(三)管理者,要有战胜困难的气魄和解决问题的方法

由于主客观多方面的原因,我厂建厂十年间几经周折,三换厂名,终不景气,虽 1978 年一度形势较好,但因企业应变能力差,加之由于国民经济调整等原因,企业由 1978 年的盈利 59 万元,1979 年一度亏损 22 万元,1980 年继续亏损 22 万元,企业陷入了关、停、并、转的绝境,职工由原来 550 人猛减至 96 人。一些兄弟企业见状,纷纷来抢占厂房,有两家企业甚至将设备运进我厂准备安装。在这种情况下,我厂干部职工并没有气馁,而是静下心来认真地分析了困难的实质,在上级领导的支持下,考察新产品,多方找出路,果断地根据当地自然的优势开发了新产品,使企业扭亏为盈,起死回生。

爱因斯坦曾举例说:“如果人体的某一部分出了毛病,那么,只有很好的了解整个复杂机体的人,才能医好它。”面对困难,我们要找出困难产生的根源,认清其实质,对症下药,一切便可迎刃而解。一个企业管理者,在困难面前最忌讳的便是烦躁不安和沮丧泄气。烦躁不安,会使自己的思维混乱,反而使困难更加复杂化;沮丧泄气,更会直接影响企业职工的心理平衡,削弱企业职工斗志,从而使企业陷入更大的困境,在困难面前能够泰然处之的企业管理者,则会在无形中影响企业职工,激发起企业职工战胜困难的信心和勇气。

企业遇到困难,将困难交给企业广大职工,也是解决困难

的一个很好的方法。困难交给大家,是为了让职工都有一种紧迫感和危机感;同时,还能集中广大职工的意见,纠正和补充自己想法的不足,从广大职工的智慧中吸取营养,使解决困难的方法更加完善,更加成熟。正如古人所说:“能用众智,则无畏于圣人;能用众力者,则无敌于天下。”

随着改革的进一步深化,随着商品经济的发展,市场竞争也愈来愈激烈,企业会面临新的更多的挑战,更会有遇到困难和陷入困境的时候,这就要求我们企业管理者要有充分的心理准备和解决困难的信心和勇气。一个优秀的企业家,总是能够在困难和逆境中不断超越自我,带领企业发展的。

三、用人的哲学

人,是生产中最活跃、最富有创造力的因素。人才,则是企业最宝贵的财富。中国的经济腾飞,企业要具有国际竞争力,就必须树立人才观念,必须重视人才、培养人才、使用人才。

金无足赤,人无完人,对有一定才能的人也不能求其尽善尽美。封建时代的帝王都能够“唯才是举”,我们新时代的企业管理者更应有容人的博大胸怀。对有才能的人要量其短,容其过,念其功,扬其长,要造就一个使他们能够心情舒畅,充分发挥其才能的环境。

培养人才,要有长远的眼光和远大的目标。企业职工是生产力的第一要素,是创造企业物质财富、精神财富的第一源泉。对企业职工进行文化技术教育,是开发智力、培养人才的重要途径,因此要不惜付出代价,抓好企业职工的文化技术教

育,尽快地提高其文化技术素质,企业全体职工的科学文化水平越高,他们的创造能力就越大。当前,我们多数企业职工的文化素质不是很高的,文盲、半文盲在我们的企业中还占有一定的比例,因此,企业的文化技术教育的任务还是相当艰巨的。但就现实而言,我们不能为此而藐视他们,他们当中许多人有着丰富的工作实践经验,只要我们抓紧对他们进行文化技术补习,使他们的工作实践经验与科学文化理论结合起来,想方设法提高他们工作的积极性,使他们心情舒畅,充分发挥他们的才能,从而不断地提高企业的生产效率。

过去,我们厂有的工人连“封包机”这样最简单的机械都不会使用,更谈不上对它维修保养,就是这样一道简单的工序,影响着产品的出厂。在通过系统的科学、技术学习,各个工种、各道工序已有了明显的改观,收到了明显的效果。企业干部、职工文化素质、技术素质不同程度的提高,为我们厂今后的生产发展,奠定了坚实的基础。

种田想高产,必须多施肥。在有条件的情况下,管理者应想尽一切办法来解决人们的后顾之忧,使企业职工对企业产生一种可靠感和留恋感,使每个职工从心底由衷地热爱企业这个“家”,从而甘心为企业尽心尽力,只有这样企业才会形成一个具有强大向心力的整体,才会步调一致地向着一个目标前进。

当前,社会上存在着一些不良风气,仅人事安排一例,有的管理者就被“关系网”缠得束手无策。有的怕得罪上级,有的怕亲戚骂,等等现象,极大地妨碍了企业的管理工作,影响了群众积极性的发挥。对此,我们的经验是企业管理者要对整个企业负责,就必须敢于大胆地抵制各种不正之风,只有如此,

我们的企业才不致被“关系网”缠得不能发展，不能前进。

领导班子的搭配合适及团结一致，是企业成功的保证。领导班子是企业的核心力量，而企业管理者又是其中的核心力量，管理者要想使一班人成为企业的核心力量，首先需要的是自己能赢得一班人的信任和尊敬，这也就要求管理者本身首先尊重他人，信任他人，用他人之长补己之短。在发生矛盾时，管理者又要推心置腹，友好协商，只要顾全大局，团结一致，就能形成一个铁的领导班子，成为企业中强有力的决策和指挥中心。

四、重视质量，提高劳动生产率

管理学上有句人人皆知的名言：“产品质量是企业的生命”。一个企业，如果没有质量优异的产品，那么它就不可能在竞争的市场上站稳脚根，企业的寿命也就可想而知。因此质量观念也自然成了企业管理者对企业生产与销售的一个关键性的问题。世界上许多企业的产品之所以能长期占领市场而经久不衰，其根本原因就在用于其有可靠的质量为保证。一个企业如果没有自己可靠质量为保证的拳头产品，在激烈的市场竞争中就自然没有抵抗力，在当前发展外向型经济，出口创汇就成了一句空话。为了提高产品质量，创一流产品，增加市场竞争力，我厂在加强全面质量管理方面，主要抓了几方面：

首先建立了多层以质量保证体系，先后成立了以厂长为首的全面质量管理委员会，健全了专职质量检测机构，配备了专、兼职质量管理人员 30 名，质量检测人员 39 名，形成了厂、

车间、班组三级质量管理网络,保证了产品质量的稳定提高。

其次,加强了全员质量意识教育。产品质量是企业管理工作的综合反映,要提高产品质量,就要教育职工牢固树立质量第一的思想,熟练掌握操作技术。对生产中出现的质量问题,“不护短、不怕丑,查明原因,找出问题,分清责任,进行教育”。以激发职工生产优质品的自觉性,对任用专职兼职的质量检测人员,要采取全面考核,择优录用的办法,全面提高质检队伍素质。

第三,坚持质量否决权,几年来,我厂在贯彻“质量第一”的方针中,除了靠思想政治工作手段和必要的行政手段外,采取了行之有效的经济手段——实行“质量否决权”。规定了“三服从”原则,即产量和质量发生矛盾时,消耗和质量发生矛盾时,服从质量;生产中的其他工作和质量管理工作发生矛盾时,服从质量,服从质量管理工作。企业承包后,把质量指标作为重要指标纳入车间、科室的承包范围,明文规定,不合格产品不准入库,不计产量;对发生质量事故的责任者,除思想教育外,视其情节,分别予以扣发奖金、工资、罚款或行政处分。同时,我们还以原料入厂、生产过程到产品入库,成品出厂,售后服务,建立了一套比较完整的质量管理制度,以确保产品质量,维护产品声誉。

另外,我们还开展了群众性 QC 小组活动,在提高产品质量,增加品种,拉高产品档次等多方面都取得明显的效果,由于产品质量好,产品信誉越来越高,近年来,外商纷纷来函来人指名要我厂的产品,国内用户也纷纷登门求货,应接不暇。

由于科学技术的进步,企业外部的整体社会也日益讲求速度和效益,企业要想在这种充满竞争环境中生存下去并不

断发展,也只有不断自我更新,以提高劳动生产率,使产品更具有竞争力。

五、关于产、供、销三要素

企业不是独立于社会之外的超然独立体,它是参与社会经济循环的一分子,因此它也就依赖社会经济的需求,当这个企业的产品不能被社会经济需求接受,那么它也就面临着死亡。过去,由于我们经济体制的弊端,企业只顾生产,不管销售,企业之间也就没有竞争,因而经济效益也无从谈起。党的十二届三中全会决定进行经济体制改革,对企业提出了由生产型向经营型转变的要求。经济的发展,对我们企业的经营也提出了更高的要求。

企业仅仅生产出产品是不够的,只有加上了供与销这两个环节,企业才能生存。产品的销售是联系生产和销售是联系企业生产和社会需要的一个重要环节,也是企业进行再生产和扩大生产的条件,同时又是改善经营管理,提高企业经济效益的重要手段。国外曾有人把销售说成是企业的生命,负有开发市场,销售产品,推广销路,接景订货,服务顾客之职责这种说法也有它一定的道理。因此,作为一个企业管理者,虽然不必亲身参与销售,但也要掌握销售的知识,合理运用,大胆使用在销售方面有才能的人,用而不疑,只有这样,企业的销售人员才会尽心为企业服务,企业也不必为产品积压,资金周转慢而担心。在产品销售旺盛时,还需考虑原材料的供应和生产能力,所以,产、供、销的关系是相辅相成,缺一不可,慢一步也

不行，必须将三者配合的恰到好处。

如何供应原材料？如何及时地推销出去企业的产品？这些都是一个企业管理者必须具备的知识。一个企业的产品要想上站住脚，并希望向纵深发展，必须及时进行信息反馈，了解自己企业的产品有哪些不足，市场现在和未来需求什么产品。同时要了解原材料的价格是否变动，供货单位是否已经转换，只有这样，才会“知彼知己，百战不殆”。

没有竞争，就没有改革的出现。一个企业若是没有竞争，就是死亡，在保证产品的时候（生产能力），供和销的任何一个环节出现了问题，企业就会有死亡的可能，至少会有“临时死亡”的可能。所以，要在供和销两个环节之间建立竞争机制。当然，这个竞争与其他方面的竞争是有所不同的，这个竞争所要达到的目的是互相协调、紧密配合，供和销都有紧迫感，不能在任何一个环节上出现推诿、扯皮的现象，以免影响企业的生产。

1985年，我去年日本考察，在与日本一个企业的行家洽谈时，他对我的关于企业的产、供、销和一些技术方面的知识大为赞赏后，我深深地认识到一个企业的管理者只有生产方面的知识是远远不够的，必须具有更丰富的经销知识。我们破除了“酒好不怕巷子深”的陈旧的经营观念，采取了走出去，请进来的办法。我们在国内影响较大的报刊上刊登我们的产品广告，提高产品的知名度；召开用户座谈会和派员走访用户；我们另外还采取了不收费发样品的办法，终于使我们的产品在国内赢得了很大的声誉。

我们的产量不断增加当然是根据企业的生产能力，根据企业的产品销售的情况和原材料的充足而制定的。不过，如何

将自己的产品打得响、销得多，确实有一定的诀窍。

一个企业如果经常有人来参观，当然是相当麻烦的，但这对企业来讲，又是一种极好的投资，是一种很好的广告与宣传，这对扩大企业的知名度、扩大产品的销售渠道是极为有利的。因此，企业的管理者的目光应放的远一些，放在未来的发展，放在远大的目标上。

六、“权”的认识，使用和作用

实行厂长负责制是企业领导制度的一项重大的改革。实行厂长负责制，就是作为法人代表厂长，受国家委托，对本企业的生产经营管理工作统一领导，统一指挥，并对企业全权负责。

过去，由于我们管理机构的不合理，使厂长在人事、生产中没有自主权，影响厂长积极性的发挥。但现在实行厂长（经理）负责制后，厂长（经理）的权力大了，作为一个企业的主要管理者，如何看待这种权力？如何使用这些权力呢？

（1）厂长行使的是生产指挥、经营管理的职能，厂长要贯彻党和国家的方针、政策、法律、法规、执行上级的指令，执行企业职代会的决议，依靠全体工人改善经营管理，促进技术进步，在提高经济效益的前提下，全面完成上级交给的任务，为社会提供优质、价廉、适销的产品，为国家提供利润，为不断满足人民生活日益增长的物质文化需要做贡献。实行厂长负责制，充分说明了我们的党和人民对于厂长的高度信赖。作为新时代的厂长也应当感到肩负重任的光荣，同时，我们党给予厂

长权力的目的是为了实现在上述的各项目标和任务。实行厂长负责制后,我们收到了明显的效果——厂长的指挥灵了,企业对重大问题的决策灵了,工作效率提高了,企业有了新的活力……,作为厂长,应当把好手中的权,用高度的责任感向党向人民负责。

厂长手中的权,不是为自己谋取私利、投机诈骗、贪污、受贿的武器。企业的管理者应当树立作企业职工带头人的观念,处处为职工着想,心里时刻装着企业职工的利益,只有这样,厂长手中的权才真正有权威性,才会为企业广大职工拥护。

(2)企业是一个由各方面互相协调、互相配合的整体,要想使这个整体能够步调一致,“一声令下,全军响应”,作为一个企业的管理者应必须具有权威性。所谓权威性,是建立在权力基础上和企业管理者自身影响力上的一种威信性,也就是说,权威性就需要有一定的权力为基础,但权力并非权威,企业中许多非正式组织中的某人往往对本组织产生一定的权威性,但他并非有权力,因此,这就需要在权力的基础上发挥自身的影响力。作为一个企业管理者,是企业的主要决策人,是企业经营管理、思想政治工作、行政工作的主要责任承担者,而这一切的成功与否,则直接影响到企业管理者的权威性的形成。一个成功的企业家之所以具有很高的权威性,并非靠粗暴的训斥,而是靠自身的影响力,因为他能够在瞬息万变充满竞争的市场中明察秋毫,大胆决策,率领企业在竞争中求生存并不断壮大;也能够摒弃论资排辈的传统观念,任人唯贤,大胆提拔任用有才能的人;他不只是对企业职工发号施令而自己则为所欲为,而是把自己置于企业职工同等的地位,甚至更加严格要求自己,以自己的行动给企业职工一种无形而巨大

的影响力；他能够关心企业广大职工的疾苦，把企业职工的利益时刻放在心上，一心为企业职工服务……由此可见，作一位真正的企业家并非简单，而作一位的优秀企业家更难。这就要求我们企业管理者更加严格、更高层次地要求自己，不断提高自身的权威影响力，不顾亲不徇私情，真正建立自己权力的影响力，只有这样，才能真正地赢得企业全体职工的通力合作，企业也一定会兴旺起来的。

(3)企业是一个由各种工种、各道工序组成的有机整体，工作有千头万绪，一个企业管理者即使是“肩顶三头，身生六臂”也难以一个人独自解决企业的各项事务，这就需要企业管理者掌握授权的艺术。

周恩来曾经说过：“小权过多，大权旁落。”这句话是很令人回味的。许多企业领导者，整天忙忙碌碌，事无巨细，必亲自过问处理，工作做了不少，但结果却不理想，往往是自己陷入各的泥潭不能自拔。

要想从企业琐屑的事务中解脱出来，企业领导必须掌握授权的艺术。它的好处是可以使企业管理者能够有时间更多地了解企业发展的明天，决策企业的成功所在；同时又能够锻炼下属，使他们更好更快地成长，也能提高下层的工作积极性和劳动热情，一举两得，企业管理者何乐而不为。

授权首先需要信任，信任是一把钥匙，能打开任何封闭的心灵大门。企业管理者在授权下属时，要真正信任他们，同时也让下属产生一种被信任感。一个人在被信任时，往往会以平时所没有的热情投入工作，这无疑会给企业的工作带来益处。作为企业管理者应及时地对他们工作成绩予以鼓励，对其工作中的失误予以善意地纠正。