

DANGDAIQIYIELINGDAO
YISHUYANJIU

当代企业领导 艺术研究

主编 史洪元 陈秋雁



沈阳出版社

《当代企业领导艺术研究》编委会

主编： 史洪元 陈秋雁

编委： 史洪元 陈秋雁 邱学纯 庞连鹏

肖 文 史维清 叶晓林 陈学彦

刘 英 封兆才 周淑芬 李本奎

苗丽华 安庆凯 李芳华 黄景魁

沙明厚 蒋光哲 苏学锋 孙 宇

姜书常 刘 慧 王志民 师凤琦

董 杰 陈 甦 郭维成 陈立强

徐 洪 周振忠 赵 虹 沈淑玲

撰稿人：叶晓林 沙明厚 封兆才 周淑芬

苗丽华 安庆凯 李芳华

序

张国光

《当代企业领导艺术研究》一书，是企业领导者写的，也是写给企业领导者的。它的出版是一件很有意义的事情。

管理是企业生存与发展的永恒主题。正如马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动。”这种指挥、协调和执行生产总体的运动就是管理活动，它是社会生产的必要条件，而且生产社会化程度愈高，管理的地位就愈加突出。管理出效益，管理出生产力，已经被实践所印证。科学管理在现代企业发展中占有十分重要的地位。正因为如此，党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，把建立现代企业制度的改革目标，明确表述为产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学四个基本特征，这就意味着建立有中国特色的

科学的企业管理体系，是我国国有企业制度创新的重要组成部分。所以，加强管理不仅是企业一切工作的基础，也是深化企业改革的重要内容；任何外部环境的改善都不能取代企业内部管理。

管理的重点在经营。管理作为共同劳动的产物、社会分工的结果，是受经济体制制约的。在计划经济体制下，管理是以计划为目标、以生产为中心的生产管理，经营不被人们所重视。而在社会主义市场经济日益发展的今天，管理的内容、性质和职能发生了根本性的变化，它的重点不再是计划目标支配下的生产管理，而是以市场为转移、以经营为中心的经营管理。如果说管理在理论上是一门科学，在实践上是一门艺术的话，那么在今天看来，这门艺术的主旋律就是市场。离开了市场来谈管理，必然是无的放矢。管理对于当今企业的要求，就是紧紧盯住市场，根据市场的供求变化，来不断地调整自己的经营方针和经营方向。当然，经营管理也有层次高低之分。现在我们绝大多数企业已完成了由生产型向生产经营型的转变，学会了以销定产、以销促产，但这还不够，还要向开发经营型转变，学会以新的开发成果创造新的社会需求，通过供给主导，使生产处于更加主动的地位。随着市场经济的发展，显然这种转变还是不够的，还应当向资本经营型转变，这是一种向更高层次的转变。在现实生活中，我们一些企业为了扩大生产规模，多是注意增加生产要素的投入，似乎只要产品能卖出去，增加多少生产要素都无关紧要。其实这是不正确的。因为一个真正的商品生产者和

经营者，应当时刻关注的是资本的运用效率的高低，而不是生产要素投入的多少。只要把企业全部资本搞活，不但可以以最小的代价增加生产要素的投入，还可以以最少的生产要素的投入实现最大的产出。这应当说是企业经营管理的最高境界。我们的企业只有实现了向资本经营型的转变，才在新的更高的层次上适应了市场，才掌握了经营管理的精深之处。

管理是企业的生命线，而把握这条生命线的是企业的经营者。企业的兴与衰、沉与浮，系于企业经营管理素质的高与低、好与坏。作为处于企业经营决策中心位置的企业经营者，其经营管理水平的高低，则对企业经营管理的状况如何起着决定性的作用。大量的实践证明，一个经营管理水平较高的企业经营者，可以使一个经营失利的企业化险为夷、转败为胜，反之则会由兴而衰，由小衰而大衰。现在人们越来越认识到，配置资源靠市场，支配资源靠人才，尤其是经营管理的领导人才。所以说，当代企业的领导艺术就是企业经营者通过经营管理实现对资源的支配进而取得最佳经济效益的艺术。这种领导艺术应当包括转换企业经营机制、自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的艺术；应当是不断改进技术、加强管理、提高质量、开拓市场，努力使产品结构、企业组织结构和综合管理素质与市场竞争相适应的艺术；应当是以新型的社会主义企业文化和卓有成效的思想政治工作，凝聚人心、团结拼搏的艺术。我们的企业经营者包括企业思想政治工作者，只要掌握了这些艺术，才能使企业

在市场竞争中立于不败之地。在当前国内竞争越来越表现为国境内的国际竞争的形势下，研究国外管理之经验，注入中国之特色，熔铸并大力弘扬当代企业的领导艺术，显得尤为重要。希望我们的企业领导者，在管理企业的丰富实践中，勤于学习，勤于思考，勤于创造，勤于总结，为提高自身的领导水平切切实实地下一番苦功。

“天将降大任于斯人”。我们期待着一个充满生机和活力的企业家群体在中国这方沃土上脱颖而出，茁壮成长，用智慧和汗水谱写企业改革振兴的辉煌一页。

1995年3月

目 录

第一章 当代企业家的素质	1
第一节 政治素质	2
第二节 专业素质	13
第三节 知识素质	23
第四节 身体素质	29
第二章 当代企业家的修养	33
第一节 思想方法的修养	33
第二节 决策能力的修养	42
第三节 创新能力的修养	55
第四节 自学能力的修养	61
第五节 道德的修养	66
第三章 人才的发现与使用	78
第一节 人才的识别	78
第二节 人才的选拔	89
第三节 人才的使用	96
第四节 人才的培养	101

第四章 人才结构的科学建立 111

- 第一节 人才的类型 111
- 第二节 人才的结构 118
- 第三节 人才的激励 120
- 第四节 人才的保护 123

第五章 科学决策的战略战术 127

- 第一节 科学决策的重要意义 127
- 第二节 科学决策的基本原则 133
- 第三节 科学决策的操作程序 150
- 第四节 科学决策的运作方法 157

第六章 现代信息的资源开发 162

- 第一节 建立信息网络 162
- 第二节 善于获取信息 170
- 第三节 善于利用信息 181
- 第四节 重视信息反馈 190

第七章 市场机遇的寻求 197

- 第一节 走向市场调查研究 198
- 第二节 看准市场占领市场 208
- 第三节 巩固市场以质取胜 214
- 第四节 拓展市场不断出新 222

第八章 生产管理的科学化 231

- 第一节 市场观念与效益观念 232
- 第二节 生产任务与生产组织的相适应 238
- 第三节 生产调度的强化管理 247
- 第四节 生产作业的考核与奖惩 251

第九章 全面强化质量意识 258

- 第一节 增强产品质量意识 258
- 第二节 健全质量保证体系 268
- 第三节 出台质量奖惩举措 287
- 第四节 倾听用户质量评价 293

第十章 先行发展科学技术 301

- 第一节 科技进步与提高生产力 301
- 第二节 科技进步与企业竞争力 310
- 第三节 科技进步与企业效益 319
- 第四节 科技进步与人才现代化 324

第十一章 企业管理现代化 332

- 第一节 管理思想现代化 333
- 第二节 管理组织现代化 347
- 第三节 管理方法现代化 360

第四节 管理手段现代化	367
-------------------	-----

第十二章 塑造企业形象 379

第一节 CIS—塑造企业形象的最新战略举措	380
第二节 CIS 宣传—企业形象宣传的新形式	386
第三节 广告与企业形象塑造	398
第四节 公共关系与企业形象塑造	411

第一章 当代企业家的素质

在谈当代企业家素质问题之前，必须弄清什么样的人才算企业家？企业家是组织指挥一个企业按照自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的原则进行生产活动的领导者。也就是具有企业决策权的厂长或经理。我们现在的企业家是社会主义的中国企业家。起码一部分企业家是这样。这和资本主义国家的企业家还有一定区别。资本主义的企业家所管理的企业资本是某个财团、股份集团或他自己本人的，因而他对企业的管理受制于商品市场的经济规律和形势，这些企业家对企业的决策权、经营权相对独立、集中，因而有更大的权威性和灵活性。而我国的企业家还处在由计划经济体制向市场经济体制的转轨时期，企业的财产绝大部分属于国家和集体的。即使有一些个人的股份，所占的比例也不大。企业家除企业职工拥戴、推举产生的因素处，更多的成份是上级主管部门选拔、派任出来的优秀分子。因而我们说，就目前而言，我们的企业家是建设具有中国特色的社会主义的中国企业家。

社会主义企业家是一种历史的责任。只有在改革开放的今天才有企业家的出现。党的十一届三中全会以来，我们党把工作重心转移到经济工作上来。党的十四届三中全会明确提出由计划经济转向市场经济的决策，中国事实上已出

现了一大批企业家。这些企业家按照自主经营、自负盈亏、自我经营、自我发展、自我约束的原则带领企业在市场经济商品大潮中搏击,已显示了他们的聪明才气。不但企业蒸蒸日上,而且他们的素质与管理水平已显露出中国现代企业家的风貌。他们证明,中国人不但有自己的企业家,中国人也行。

企业家的主要任务是企业的管理与经营。那么,具备什么样的素质和条件才能做一个合格的社会主义企业家呢?综合企业家的各种才能,最基本的是四种素质,即政治素质、专业素质、知识素质和身体素质。这四个方面不是孤立的,而是互相联系、互相作用、相辅相成的,政治素质是其他三项素质的首要基础,专业素质、知识素质是发挥才干的重要基础,身体素质则是其物质基础。它们是企业厂长经理水平和能力的体现,是衡量现代企业家的重要依据。

第一节 政治素质

一、企业家与素质

什么是素质?素质是一个心理学的概念。素质是人心理发展的最基本的生理条件,是人先天的解剖生理特点,主要是指人的感觉器官和神经系统方面的特点。素质是人最根本的生理品质。素质是人的能力形成和发展的自然前提。

我们知道,能力是作为掌握和运用知识技能的条件并决定效率的一种个性心理特征。一个人具有某种能力就意味着他有掌握和运用某方面知识技能的可能性。能力高,则掌握和运用知识技能就比较顺利。能力直接影响活动的效率、速度、水平及质量。人的能力可分为认识能力和操作能力。认

识能力就是学习、研究、理解、概括、分析的能力；操作能力就是操纵、制作、运动的能力。这些能力形成和发展的生理基础和自然条件之一就是人的素质。人的素质的好与坏在某种程度上决定人的发展方向和价值取向。因此，好的、优秀的素质是一个合格的企业家必不可少的品质。

有了好的素质，企业家才能在改造客观世界的同时不断完善自我。才能有最大的潜力不断地进行创造与再创造，才能带领一个企业完成时代的重托与历史使命，把企业引向充满阳光的乐园。

二、企业家应具备的政治素质

政治素质是企业家首当其冲要培养和具备的素质。这不仅仅是企业的领导权的问题，也关系到企业的发展方向。是走社会主义道路，还是走其他的歪门斜道；是坚持党的领导、遵守我们国家的法律制度还是和党唱对台戏，和我们国家的法律制度背道而驰；是坚持马列主义、毛泽东思想，还是反对马列主义、毛泽东思想；是服从人民民主专政还是反对人民民主专政的原则问题。对此，任何一位企业家都不能掉以轻心。虽然，我国现在的体制允许发展私营企业、保护企业家，但这一切前提都以遵守我国政治、法律，以为建设社会主义中国，实现中国社会主义现代化为前提的。因此也可以说，政治素质是一切企业领导干部，一切企业家必须具备的素质。政治素质，就是企业家的理想信念、政治方向和职业道德。

发展市场经济使企业家面临着等价交换和物质利益追求的挑战，党和政府对企业的放权，使企业家拥有一定的权力，这些都需要企业家具有良好的政治素质。目前，改革开放的新形势和发展社会主义市场经济的新环境，使企业家面临着

更加严峻的挑战。随着市场经济的发展,追求物质利益的强烈动机和市场交换的等价原则在企业生产经营的每个环节都愈加突出地表现出来了,利己主义、拜金主义等消极落后的思想不可避免地影响着企业、企业职工、企业管理人员、干部和企业家。钱权交易、损公肥私、假公济私,投桃报李,慷国家、集体之慨,中饱个人私囊,在每个环节都有可能出现。企业家是企业之主,具有决策权和很大的自主性、独立性,与金钱、权钱打交道的机会很多,如果没有较好的政治素质是很容易滑进利己主义和拜金主义的泥淖之中而走向历史的反面去的。

企业家具有企业的决策权,在组织路线上,用什么样的人才与干部方面如果没有较高的政治素质同样也是不行的。企业家要管好、经营好企业离开人才、离开一定数量的管理干部即属下是不可能的。政治素质好的企业家从推动企业沿着建设有中国特色的社会主义大方向发展出发、选贤任能,不拘一格求贤纳仕,能组织、建立一支有效的管理队伍,使企业各方面的工作井然有序,实现程序化,标准化,不断提高企业的管理水平以适应发展社会主义市场经济的要求。使企业的生产经营活动沿着良性轨道运行。相反,政治素质较差的企业家,一旦权在手,便把令来行,他们视企业为个人所有,唯所欲为,排斥异己,结党营私,搞任人唯亲路线,搞“哥们”、“亲戚”天下,权倾朝野,颐指气使,把个企业搞得乌烟瘴气,民声载道,人人自危,这样的企业家是谈不上有什么政治素质的。

在日常生活及工作作风上也要求企业家有良好的政治素质。改革的时代大潮造就了一大批有胆有识的企业家,同样,潮起潮落也使一些本来名声显赫的企业家沉落下去。为

什么?究其原因是在他们的政治素质上出现了问题。改革开放使得人们传统的观念发生了变化,开放搞活,把国外的先进技术、先进科学、先进管理方法引进来的同时,一些腐朽的资本主义的生活方式也随之涌入国门。正像社会上一些人们经不起拜金主义、享乐主义等资产阶级生活方式侵蚀一样,个别的企业家也利用企业职工的血汗钱花天酒地,任意挥霍,有的甚至丧失人格国格做出令人发指的丑事来。这种种丑恶现象无不启示人们:万万不可忽视企业家的政治素质。

政治素质的培养除了外部环境,如党和各级政府尽量提供、举办各种学习班、培训班,建立一整套严密的考核、考查企业家的制度以外,更重要的是企业家的自省、自我学习和自我提高。在社会主义市场经济的新环境中,要求企业家起码做到以下几点:

1. 企业家要明确政治与经济的关系。经济是基础,政治是经济的集中表现,又制约、引导着经济的发展。我们的经济是以全民所有制经济为基础的,我们的政治方向是社会主义。企业家如果偏离了社会主义这个大方向,就有可能使企业的各项工作走向邪路。这是我们的企业家必须时时记取的。有的个别的私营企业家为了小集团和个人的私利置社会主义大方向而不顾,违法滥纪、巧取豪夺、牟取暴利,到头来受到国家的制裁和人民的唾弃,这些人的教训是极为深刻的。社会主义这个政治大方向决不能偏离。大量的事实证明:企业家的进取精神只有在和他的高度政治素质结合在一起时,才有益于社会,企业家坚持社会主义这个政治大方向,企业才会越搞越活,有声有色,企业家才英雄有用武之地。

2. 企业家要学习掌握邓小平同志提出的建设具有中国特色的社会主义理论。用这个理论来武装自己的头脑,指导

实践。解决在工作中出现的各种难题。党的十一届三中全会以后,邓小平同志在总结建国以来正反两方面经验,又在研究国际经验和世界形势的基础上,找到了现代社会主义国家“走自己的路”的建设道路,创立了建设有中国特色社会主义理论,开辟了中国社会主义现代化建设的新时期。这个理论“第一次比较系统地初步回答了在中国这样的经济文化比较落后的国家如何建设社会主义,如何巩固和发展社会主义的一系列基本问题,用新的思想、观点,继承和发展了马克思主义”(党的十四大报告)。为我们企业家在企业领导实践中解决诸多的困难和矛盾提供了一把金钥匙。社会主义的企业与资本主义的企业在很多地方是不相同的,社会主义的企业家和资本主义的企业家在指导企业经营,解决企业中的各种问题和矛盾当然有所不同。不懂得建设具有中国特色的社会主义的理论,就不能解决和处理在工作当中出现的各种问题,就会迷失方向而陷入茫然之中。

3. 企业家要提高贯彻、执行十一届三中全会以来党的路线、方针和政策的自觉性。十一届三中全会党中央明确提出要把全党工作的重点转移到经济工作上来,也就是说当前全党、全国人民最重要的工作就是把我国的经济工作搞上来。为此党和国家制定了一系列的方针、政策,用以指导我们的经济活动,使我们国家的经济建设有一个较快的发展速度。作为一个企业家必须提高贯彻党的十一届三中全会以来所制定的方针、路线、政策的自觉性。

4. 企业家要在各项工作中切实地贯彻党的基本路线。这个基本路线是以经济建设为中心坚持四项基本原则,坚持改革开放。坚持四项基本原则就是坚持党的领导、坚持社会主义方向、坚持人民民主专政、坚持马列主义、毛泽东思

想。永远牢牢地掌握企业的发展方向。沿着社会主义康庄大道迅猛前进。作为一个企业家来讲既要坚持四项基本原则也要注意改革开放,改革开放就是打开国门,吸收国外的先进技术和有用的东西和人才。这两者并不矛盾。特别是随着外部大环境的变化,企业内部的小环境也要随之相应变化。近几年来,随着社会的发展,人们的思想观念也发生了很大变化,思想观念、价值取向等等都是值得我们研究的问题。对企业家来说这是一个新问题。如果还是按过去老一套办事,缺乏改革开放的意识,这个企业就不会搞活。企业家在坚持四项基本原则的同时,要结合企业的发展研究如何改革开放。坚持四项基本原则是立国之本,改革开放是富国之路。企业家应是党的路线、方针、政策和国家的法律、法令的忠实执行者,必须具有远大的共产主义理想和坚定的社会主义信念,坚持四项基本原则,坚持改革开放的总方针,能运用马列主义的立场、观点、方法去观察和处理问题,做到自觉地与党中央在政治上保持一致。

5. 企业家要从经济工作角度出发,站在政治高度来分析、研究周围发生的一切,通过发展经济来巩固和发展社会主义制度。在发展市场经济的过程中,在企业内部,在我们的周围发生的各种现象都值得注意,有许多问题是值得研究的。这些问题无外乎两个方面。一个是政治范畴的,一个是经济范畴的。但归根结底还是经济方面的。由于经济上的不平衡反映到政治上来的问题比较多。所以,企业家要站在国家、社会、全局的高度来解决、处理周围发生的事,一切从大局出发才能保证社会的安定团结,才会为社会主义制度的巩固和加强,为人民群众的安居乐业贡献出自己的一份力量。

6. 企业家应具有全心全意为人民服务、自觉地为社会主