

怎样当个企业家

陈志宏 徐星发



怎样当个企业家

陈志宏 徐星发

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 浙江诸暨印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 12.5 字数 275 000

1989年7月第1版 1989年7月第1次印刷

印数: 1—5 700

ISBN 7—5323—0786—7/F·12

定价: 4.15元

前 言

“改革开放”翻开了具有千年文明祖国的历史新篇章，社会主义商品经济的飞速发展，呼唤着中国新一代企业家显露头角。这是时代的需要，历史的必然。在当今中国出现了一个十分可喜的现象，就是越来越多的青年人想当一个企业家。当然，想当企业家是一种十分美好的愿望，但如何成为企业家却又是另外一回事。本书就想对这个问题作一些探索。

企业家是一种伟大的职业。据联合国经济合作与发展组织前科技经济部主任萨罗蒙估计：一项技术或产品从基础研究、应用研究、技术开发到投入市场，其投资费用的比例大致是1：10：100：1000，即成十倍地递增。谁进行科学研究呢？科学家；谁从事技术开发？工程师；谁将产品生产出来投入市场？企业家。由此可见，企业家承担着百倍、千倍的责任。如果从经济效益或生产力角度来看，科学是潜在生产力，科学家们创造的是包含着可能迸发巨大生产力的知识；技术是实际生产力，工程师们把科学知识转化为对人类实际有用的产品；但是这些单个产品的发明与创造还只是样品、展品，要能真正成为满足社会需要的商品，成为巨大的社会生产力，这就要靠经营管理了。经营管理是社会生产力，企业家把工程师们的发明变成成千上万的商品，满足人类日益增长的物质与文化需要。他们从事高级的复杂劳动和巨大社会作用的工作，这是历史赋予企业家的使命。

企业家又是一种具有高度创造力的职业。它需要有哲学

家的思维、经济学家的头脑、政治家的气魄、外交家的纵横、军事家的果断、战略家的目光。企业家要在复杂、多变、激烈的市场竞争中管理好自己的企业，使自己的企业欣欣向荣，没有现代科学文化知识，没有实际的本领，是不可想象的。要成为一个企业家应该具有哪些条件和本领呢？这就是本书所要讨论的问题。我们从素质与能力、领导方法、用人之道、管理技术、经营之道几个基本方面进行论述，力求给欲成为企业家的人们提供一条途径。为了使人们能了解目前国际上企业管理的最新信息，我们还介绍了一些国外企业管理的新趋势。

“海阔凭鱼跃，天空任鸟飞”。近年来，随着我国经济起飞的来临，一批企业家登上了新时期的历史舞台。请听他们的豪言壮语：我们面前没有现成的合理的经营环境，必须用能力和勇气去承担风险、迎接挑战。我们要善于自处，懂得策略，凭冲动和鲁莽是不能取得事业成功的。要在改革中提高自己，在开拓中创造未来。

中华的崛起需要企业家，时代的发展需要企业家，改革和开放需要企业家。没有第一流的人才投入企业家的行列，怎么承担中国经济起飞的重任！青年朋友们，我们热忱欢迎您加入这个行列。

本书献给有志成为企业家的青年！

本书献给未来的企业家！

陈志宏 徐星发

1987年2月于上海

目 录

前 言		第八节 时间管理和开会的艺术	102
第一章 素质与能力	1	第三章 用人之道	103
A、 企业家的素质	3	A、 用人的一般原则	106
第一节 品德与修养	4	第一节 流动原则	106
第二节 竞争意识	6	第二节 能力原则	111
第三节 法制观念	8	第三节 能级原则	113
第四节 战略眼光	12	第四节 竞争原则	116
B、 企业家应具备的十大能力	16	第五节 组合原则	118
第一节 创新能力	16	B、 用人的基本方法	123
第二节 决策能力	25	第一节 如何发现和寻求人才	123
第三节 学习能力	27	第二节 如何鉴别人才	127
第四节 控制能力	30	第三节 如何管理人才	133
第五节 协调能力	32	第四节 用人所长	139
第六节 指挥能力	37	第五节 智力投资	144
第七节 表达能力	42	第六节 如何考核	147
第八节 交际能力	47	第七节 如何激励	152
第九节 组织能力	57	第八节 赏罚分明	158
第十节 计划能力	60	第九节 如何纠正部属的错误	163
第二章 领导方法	66	第十节 如何培养接班人	172
第一节 如何建立威信	66	第四章 管理技术	180
第二节 如何处理和解决棘手问题	72	A、 常用管理方法十八种	180
第三节 如何提高工作效率和效果	75	第一节 系统管理	180
第四节 科技人员当企业领导应注意些什么	85	第二节 滚动计划	184
第五节 如何合理地授权、分权	89	第三节 网络计划技术	186
第六节 如何调动部属的积极性	95	第四节 线性规划	189
第七节 调查研究	99	第五节 科学预测	194
		第六节 目标管理	204
		第七节 计划平衡法	207
		第八节 成组技术	211

第九节 物资贮存	14	第二节 市场调查	285
第十节 盈亏平衡法	220	第三节 经营分析	288
第十一节 决策技术	223	第四节 市场预测	296
第十二节 设备管理	228	第五节 经营决策	297
第十三节 价值工程	234	第六节 经营战略	306
第十四节 目标成本	243	B、 常用的经营策略	314
第十五节 全面质量管理	248	第一节 市场细分策略	314
第十六节 可行性研究	255	第二节 新产品开发策略	317
第十七节 投资经济效果评价	258	第三节 订价策略	324
第十八节 电脑管理的信息系统	263	第四节 谈判策略	328
B、 几项专题技术	266	第五节 拓宽销售渠道策略	332
第一节 技术引进和技术开发	266	第六节 促进销售策略	337
第二节 提高劳动生产率	272	第七节 人员推销策略	342
第三节 组织内部经济活动分析	278	第八节 广告策略	348
第五章 经营之道	282	第九节 商标与包装策略	353
A、 经营的理论与战略	282	第十节 产品的多角化经营战略	359
第一节 市场经营观	282	第六章 国外企业管理的新趋势	363

第一章 素质与能力

随着我国经济体制改革的深入，商品经济的不断发展，“企业家”这个光荣的称号，正响彻神州大地，企业家的地位和作用已被社会确认，并日益受到重视。许多青年人想往成为企业家，许多厂长经理正努力成为真正的企业家，时代呼唤着新一代的企业家脱颖而出。

那么，什么叫企业家？理论界、学术界、企业界对此众说纷纭。我们认为，企业家既不是厂长、经理的代名词，也不是什么“官”。企业家是自主决策、独立经营、自担风险的高级管理人才，是厂长、经理中的佼佼者。真正的企业家不是天生的，也不是由某上级任命的，更不是自封的。企业家只有从发展社会主义商品经济中，经过社会主义市场竞争的大风大浪的严峻考验，才能成长起来，他们是竞争中的胜利者。

我国过去在相当一个时期内，几乎没有真正的企业家。这倒不是说我国没有这种人才，而是缺乏造就企业家的土壤和环境。解放以后我国长期实行的是产品经济。企业的一举一动受国家指令性计划束缚，工厂成了行政部门的附属物，其地位高低完全靠它的行政级别而定。企业的厂长（经理）只能是行政官员，他的任职、升迁和工资待遇不取决于管理水平、经营能力和经营成果，而受上级指令的制约。他的主要精力难以用到企业经营上，而是消磨在“从政”上。这种管理体制上的政企不分，工厂内部管理上的政治与经营不分，导致企业长期不活，生产力难以更快地发展。

在改革开放中，我国从产品经济转向社会主义的商品经济；国家对企业从直接管理转向间接管理；企业从行政机构的附属逐步成为面向市场、具有法人地位的独立的生产经营者；承包、租赁等多种经营方式的出现和各种内部责任制的建立，改革和完善了企业内部经营机制，促使企业经营权与所有权分离；计划、价格、资金、物资供应、劳动人事等方面也实行了改革；市场机制逐渐强化，企业不再单纯靠国家指令过太平日子，而初步形成了竞争局面，开始承担风险。这些都为造就千千万万个企业家创造了必要的条件。

改革形成了有利于企业家成长的土壤，至于能不能在这片土壤上成长为合格的企业家，还要看其自身条件，取决于每个人的努力程度。对已被时代潮流推上管理者岗位的年青人来说，要自觉在实践中提高自己、锻炼自己。对那些想往成为企业家的年青人来说，还有个机遇的问题，但机遇总是偏爱有准备的头脑。

我们认为，要成为企业家既不是高不可攀，也不是轻而易举的，他必须具备一定的素质和能力。他要有良好的品德与修养；他要有较高的科学文化水平和合理的知识结构；他要有强烈的竞争意识、战略眼光和法律头脑；他要有强健的体魄、能承受超常的工作量；他当然还要有较强的管理能力。当然，企业家不可能是完人和全才，在实际生活中，有不少精明能干、成就显赫的企业家，也不是对上述各项要求都做得很好，往往是其中几点做得特好，其他方面做得较好或一般，但决不会是做得很差。

成为一个企业家是一个终生的课题。对于立志想当企业家的年青人来说，首先要树立明确的奋斗目标；二是努力学习和掌握各种现代管理知识，培养和锻炼自己的素质和能

力；三是寻找机会。我国的四化建设需要千百万个企业家，这方面的机会是很多的，当历史的潮流把你推上管理者岗位时，就是你大展宏图、大显身手的好时光。总之，条条大路通罗马，成为企业家的道路不止一条。我们在这里只能给读者提供一些基本的思想、方法和途径。鲁迅先生说得好：世界上本来没有路，路是人走出来的。我们深信，随着改革的深化和加快，千百万个企业家必将脱颖而出，并在实践中创造出更多更好的造就企业家的途径和方法。

A 企业家的素质

企业家的素质和能力是搞好一个企业的核心问题。同样企业，同一件事，不同素质的领导，采用不同的领导方式，会产生完全不同的效果。国内外的不少管理学者，对企业家应具备的素质和能力，发表过许多看法和见解。如何来正确看待企业家的素质和能力，可以从以下四方面的思路去考虑：

1、企业家的素质和能力不是天生的，而是靠本人的努力和奋斗。纵观国内外的优秀企业家，哪一个不是经历坎坷，在竞争的重围中杀出一条生路，从而取得成功。因此，对每一个人来说，成为企业家的机会都是均等的。

2、企业家的素质和能力是因人而异的。在众多的优秀企业中，每个人所具备的素质和能力都是有差别的，不可能是一个模式。有的可能是这方面素质和能力比较强，有的可能是那方面素质和能力比较突出，但他们都取得了成功。因此，对那些想成为企业家的人来说，要根据自己的本身情况来培养素质和能力，绝不能依样画葫芦。

3、企业家不是一个完人。在有的书上，把企业家的素

质和能力规定得比较细，多的有几十条、甚至几百条，如果每条都要做到，实际上是根本不可能的。要求得太多，实际上就等于没有要求。有的优秀企业家长处很长，短处可能也很短。

4、企业家的素质和能力要求也是在不断发展变化的。随着我国改革、开放的不断深入发展，世界新技术革命的挑战，对企业家的素质和能力也提出了新的要求。企业家的素质和能力与上述变化的关系是一个提高——适应——再提高的过程。在这个过程中只有“加油站”，没有“终点站”。每个企业领导应有时代的紧迫感和高度的自觉性，要“面向未来，面向世界，面向现代化”，坚持不懈、不断地提高自己的素质和能力。

企业家的素质和能力有许多种，以下介绍一些基本的和重要的。

第一节 品德与修养

企业家应该具有高尚的品德和良好的修养。作为企业家来说，应当具备的品德是很多的，以下谈到的几点，是企业家最起码应该具备的：

诚实。诚实的态度无论是谁都会欢迎的。这是在上下级之间、在左右的关系中都应该注意的。企业家在与他人交往的时候，一定要有诚实的态度。诚实不仅仅意味着讲真话，更重要的是“真心诚意”。带着诚意和对方接触，这样周围的人才会认为你是诚实的人。

忍耐。企业家的工作是有许多困难的。有时刚开始进行一项工作，上级又来了新任务；也有时出现被下级顶撞的现

象，这时管理者需要的是“忍耐”。要想越过障碍，也必须有忍耐才行。总之，企业家要有较高的忍耐力。无论怎样痛苦，怎样难受都能够忍耐。

热情。对工作热情就是要有坚韧不拔的精神，也就是要有不达目的誓不罢休的精神。“热情”和“忍耐”相似，但不相同。忍耐是在困难的条件下忍受，热情是有把工作进行到底的精神准备。企业家无论对于什么事情都应该有热情。

责任感。对工作负责任是企业家不可缺少的品德。企业家有权力，同时也负有责任。权力和责任是同一体的两个方面，但是，在企业领导当中，有的人要求权力的劲头很足，可是却忘掉了自己应负的责任。作为企业家要充分认识到，在有权力的同时也负有责任，要发挥作用。企业家对工作要有强烈的使命感，无论有什么困难，都要有一定要完成的坚强信念。如果企业领导忘掉自己的使命，放弃自己的责任就无法率领下级进行工作。

积极性。对任何工作都应有一个积极的态度，这是十分重要的。对企业家来说，“积极性”是指对任何工作都主动地、以主人翁的精神态度去完成。企业家不象一般的职工那样，一定要按照上级非常具体的指示和命令工作，并且在工作中也不受监视，正因如此，企业家更应该自觉地进行工作。

进取心。进取心也就是向上的精神。企业家的工作是随着时代而变化的，以前掌握的知识和技术渐渐地变得陈旧了，应该不断地学习新的知识和技术，使自己不断地得到提高；已经取得的成果不够了，要开始为新的目标而努力；以前遇到的困难算不了什么，我们还有能力完成更艰难的任务……企业家需要有这种永不满足于现状的精神。

公平。企业家对下级公平是一件值得重视的大事。如果

不公平就不会得到下级的信任，人们对“公平”、“平等”是很敏感的，如果感到上级有不公平的地方，无论你的能力有多大，也不把你当作领导看待。因此，企业家对下级一定要公平。

信心。企业家往往要在情报资料不足的情况下做决策，这是有风险的。企业家不仅有自己的经验和判断，还必须有很大的实施能力和足够的信心。如果因害怕犯错误而迟迟不做决定，就会贻误时机，造成损失。当然，这种信心应当是建立在科学决策的基础上，而不是那种“情况不明决心大”的乱拍板。

自勉和自控。企业家必须学会自己勉励自己，自己控制自己。企业家往往需要强迫自己去做很困难、不愉快但又必须去完成的事。必须学会在逆境中工作，必须学会自己勉励自己去完成工作。另外，控制暴躁的脾气也十分要紧。发脾气会造成无理性的行为而导致关系的破裂。

自知之明和自我发展。企业家一般要有自知之明，他明白没有人是完美的，要对自己进行客观评价。自知之明是自我成长和发展的起点，企业家不会满足自己的已有知识和成就，而总是把成功做为新的起点，奋发向上。

创业精神。办企业就象逆水行舟，不进则退。企业家永远不能有固步自封、安于现状的时候。他只有不断地求创新、求发展，才能在激烈的竞争中站住脚。因此，企业家必须有一种永不满足的创业精神，时刻准备去开拓新的世界。

第二节 竞争意识

竞争是商品经济的自然属性。只要有商品经济存在，就

必定有竞争。竞争是一种巨大的压力，也是一个强大的动力。它可以激发企业的活力，增强企业的生命力。竞争意识不强的厂长，就不是好厂长。企业家强烈的竞争意识，主要表现在对外和对内两个方面。

对外，表现为赶超同行的决心和行动。就是自觉地以顽强的努力，争取使本企业的产品成为第一流的产品，去争夺更多的用户，去占领更大的市场，并且具有抢先开发新产品的浓厚兴趣和坚决行动。“第一流的产品”，应是在国内外同类企业、同类产品中，质量最优，成本最低，价格最廉，服务最好，等等。有位厂长说得好：“超过本企业的最高水平，这是低标准；达到全国先进水平，这是中标准；达到国际先进水平，才是办厂的高标准！”这就是强烈的竞争意识的流露。

对内，引导和要求全厂每个职工都树立竞争观念，以每个职工的第一流工作来保证工厂出第一流的产品，并且运用各种办法，来督促职工。敢于奖勤罚懒，特别是在几十年的“大锅饭”已经把许多职工养惯了的情况下，更要有足够的勇气和魄力，来鼓励内部竞争，造成企业内竞争的风气。有的厂长说“要使经济振兴，首先要振兴人的精神，要振兴人的精神，就要使那些混日子的人混不下去，这就得豁出去，不怕得罪人！”如果说，企业也象一辆马车，那么所有的马都不拉松套、不跑偏，车就会跑得更快；而所有的马都朝同一方向踊跃争先，车就会飞起来，要使企业“起飞”，就要内部竞争。

企业家对于竞争中可能出现的某些消极现象和违法行为，要保持清醒的头脑，必须特别注意以下三点：一是遵纪守法，不可在竞争中违法乱纪；二是货真价实，不可指望依

靠掺杂使假、偷工减料、欺行霸市、哄抬物价等手段去赢得竞争中的“优胜”；三是锲而不舍，竞争就有风险，就很紧张，要有“韧”劲。胜则忘乎所以，败则一蹶不振，两者都是企业家的大忌讳。在企业内部，有些人混惯了，或者认为“反正争不过人家”，产生消极甚至抵触情绪。对此，要有足够的思想准备，善于引导，尽量减少阻力。

企业家的竞争意识最终要体现在企业竞争力的提高。如何衡量一个企业竞争力的高低呢？联合国有关组织曾制订了几十项指标，这些指标可归纳为十个方面：

- 1、经济活力（经济增长情况）；
 - 2、工业生产率（劳动成本和生产率）；
 - 3、市场活力（市场销售、财政活力、流动资产和企业财源）；
 - 4、人力资源（教育程度和劳动结构）；
 - 5、国家干预（价格、补贴、立法）；
 - 6、自然资源（原料价格及原料储备情况）；
 - 7、对外开放（对外贸易及投资）；
 - 8、改革和面向未来（对未来需要的适应性）；
 - 9、协调性（与国家、合作公司及个人的关系）；
 - 10、社会政治的稳定性（社会斗争、物质福利）。
- 提高企业的竞争力，就要从这十个方面着眼。

第三节 法制观念

我国的经济体制改革正在大规模地开展，国家对企业的管理正逐步由直接管理转为间接管理。经营方式、经济结构变得更加错综复杂，经济交往和信息活动日趋频繁，企业竞

争日益加剧。要在市场竞争中赢得主动，保护企业正当、合法的权益，避免经济纠纷和减少经济损失，企业家必须要具有法制观念，要学习法律知识，逐步学会运用法律手段来管理企业。在今后的市场竞争中，将是懂法者胜，不懂法者败。

由于我国长期以来没有建立完整的法制系统，法制观念在相当一部分的企业领导头脑中还是一片空白，以人治代替法治的现象十分普遍。在现实经济生活中，不懂法律，不依法办事，随意触犯，甚至凭借职权干预法律执行的现象时有发生。例如上海有家机械厂签订的300多份合同中，条款齐备的竟无一例。各企业间因合同条款不清而引起纠纷的更是数以千计。

随着改革的深入发展，国家将越来越多地运用法律手段来管理企业，各企业之间的横向经济交往将越来越多。自党的十一届三中全会以来，我国颁布的全国性的法规共有400多部，其中属于经济法规类的有300多部，如《国营工业企业暂行条例》、《全民所有制工业企业厂长工作条例》、《中华人民共和国中外合资经营企业法》、《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国商标法》、《物价管理暂行条例》、《工矿产品购销合同条例》、《国营企业实行劳动合同制暂行规定》、《中华人民共和国公证暂行条例》、《中华人民共和国进出口商品检验条例》等等。这些法律和法规既是企业进行一切经济活动必须遵循的准则，又是维护企业正当权益的保障。因此，具有明确的法制观念，遵守法律、依靠法律，是企业家非常重要的一种素质。

作为厂长或经理，企业家对自己的法律地位应有两方面的认识。一方面，从外部关系来说，企业是法人，厂长（经

理)是法人代表,只有他才有资格代表企业从事各种法律行为。他有权、也应该代表企业法人,参加经济诉讼活动,以维护企业的正当权益;同其他经济组织发生经济往来,签订经济合同;接受国家有关部门的监督。另一方面,从内部关系来看,企业是生产经营组织,厂长、经理的法律地位又表现为企业生产经营的总负责人。他有权进行生产经营方面的决策,有权进行机构设置和人员配备方面的决策,并负责指挥企业的日常生产经营活动。企业家就是站在这样的地位往上纵横捭阖,导演出许多有声有色的活剧。

在改革、开放不断深入的形势下,企业在生产经营中面临着越来越多的法律问题。经营者既不能象从前那样一切活动靠上级部门的指示,也不可能亲自处理所面临的一切复杂的法律问题。为了维护自身的合法权益,企业纷纷聘请律师担任常年法律顾问,这已成为近年来我国经济生活中引人注目的现象。据不完全统计,到1986年底,全国企业设置专职或兼职法律顾问的已发展到四万多家。其中已经设置了企业自己的专职法律顾问机构或配备了专职的法律干部的,已达四千多家。

实践证明,企业聘请法律顾问是经济发展的需要,是加强企业管理,提高经济效益的需要,是发展和巩固经济体制改革成果的需要。法律顾问在企业经济活动中帮助企业经营管理活动走上法制化的轨道;为企业经济活动中的问题提供法律意见;帮助企业草拟、审查和修改合同、协议及其他的法律文书;参与涉外的或标的较大或条款复杂的经济合同及其他重大经济合同的谈判,为企业家提供法律意见;在企业发生对外纠纷或诉讼时,作为企业的代理人参加诉讼、参与纠纷的调解或仲裁;对企业的职工进行法制宣传,增强法制

观念；编写或审核厂规厂法，协助调查处理企业的重大事故。

以法治厂的一个重要内容是制订和健全企业的规章制度。俗话说，家有家法，厂有厂规。任何企业都不能没有规章制度。没有规章制度，企业家就不能有效地进行组织和管理，使工作有条不紊，上下步调一致。规章制度一般有以下特点：

严肃性。任何规章制度的制订，不是为了贴在墙上给人看的，而是为了加强管理，实现领导目标。它一经正式实施，便具有“法”的性质，人人都应遵守，具有一定的严肃性。

群众性。规章制度的制订归根到底是要大家实行的，因此，它的内容应该为大多数人所能接受并办得到的，这样，才能使制度具有广泛的群众基础。

强制性。任何规章制度一旦正式执行，便带有强制性，即人人必须遵守，不得违反。谁违反了，就要根据不同情节，给予不同程度的惩罚。

规范性。规章制度要告诉人们的是：应该怎样做，不该怎样做；提倡什么，反对什么。它对人们的行为和工作具有指导作用，使人们有法可依，是规范化了的行为准则和工作要求。

适应性。任何规章制度都不可能一成不变。不同的领导目标，便有不同的规章制度；领导目标变了，时间、条件不同了，规章制度也得跟着相应地进行修改、充实和健全。

企业家要把规章制度的制订、贯彻和修改，作为一件大事来抓。一个企业如不建立必要的规章制度，必然步调不一、矛盾丛生、管理混乱、相互扯皮，是搞不好工作的。