

企业管理思辨

张其成 刘锡通

马俊生 李亚峰

大连理工大学出版社

(辽)新登字16号

主 编 张家举 刘锡远
副主编 马俊生 李立峰
参编者 鲁德宽 冯振居 刘必文
安心正 刘传杰

企 业 管 理 思 辨

Qiye Guanli Sibian

张家举 刘锡远 主编

大连理工大学出版社出版 (邮政编码: 116024)

沈阳市第五印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 11 1/2 字数: 246 千字
1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

印数: 0001—5000册

责任编辑: 于强

责任校对: 姜 斌

封面设计: 葛明

ISBN 7-5611-0517-7/F·87 定价: 5.00元

引 言

马克思主义认为，存在决定意识。我们只能在现实的条件下进行认识，而且这些条件达到什么程度，认识便达到什么程度。建国初期，我国曾组织一些有名望的经济学家撰写社会主义政治经济学，至今仍没有形成统一的版本，根源在于作为观念形态的理论不能超越实践，不成熟的理论受着不成熟的实践制约。探索我国企业管理理论和管理方法，同样也必须基于建国四十多年来，特别是十一届三中全会以来的企业管理实践。

管理哲学起源极早，古代哲学家们在其哲学基本原理的论述中，已包含着一定的管理思想。19世纪管理开始形成一门学科，当时美国最早的管理学讲座，有好多哲学家参加讲授，他们主要从哲学思辨的方法去把握管理的一般规律。最近几十年，现代系统理论、控制论、信息论的渗透，行为科学的崛起，社会学、语言学、伦理学、逻辑学应用等，对管理理论的研究主要是从单一的自然科学的简单数量方法转向与理论思辨的方法相结合。

当前企业改革中丰富的实践，是学习管理，从事理论研究的最大教科书。建国四十多年来的理论实践是一笔巨大的财富，需要给予理论的总结、提炼和升华。国外一些好的管理理论和经验同样是值得学习和借鉴的。社会生产一天也不能停止，对社会再生产，每天总是有千百万的经营者在进行

着管理。不下水就永远也学不会游泳，想一个早晨把企业管理的所有问题搞清楚只是幻想。对于理论工作者关键是首先要投入真正的战斗，然后再看分晓。

多年来，我们一直致力于马克思主义哲学、政治经济学在企业管理中应用的探索，先后在报刊杂志上发表过一些文章，曾引起政府有关部门、全息及新闻界的关注。理论界和实业界的诸多朋友也一再建议、催促，是否能把这些东西编辑出版。对比，我们深感理论水平低，有些力不从心。另外，每当我们在讨论这本书的结构时就碰到无法克服的矛盾：哲学、政治经济学和企业管理都有各自的完整体系，每种科学都有各种教科书版本，把三个体系融在一起或以其中某一体系为主线，就难免会出现“硬贴”或“硬套”的弊端，最后很可能形成一个“四不象”的东西。何况我们对其中任何一门科学都缺乏深邃的研究。基于上述矛盾，我们认为结构应当服从内容，思维方式不能为既定的框架束缚，故最后把这本书定名为《企业管理思辨》，以便于在管理观念、管理方法和管理理论诸方面能够广泛深入地阐述我们的观点。

该书立足企业实际，运用马克思主义的基本观点，对企业改革中的现存问题进行广泛细微的探讨，把抽象难懂的理论融于实践，把企业管理的实践经验进行理论升华，力求用通俗的语言，透过管理现象挖掘隐于其中或深藏在背后的观念、思想和理论。

日俄战争中，日本海军取得了很大胜利，后来他们把同样的方法拿到第二次世界大战中，结果失败了。在现代管理中，日本学习并改造了美国的经验取得了成功，美国反过来

学习日本，可有些方面学不了。在商品经济条件下，市场唯一不变的规律就是市场永远处在变化中，用哲学的话说，就是企业家不能两次面对同一市场。“兵无常法，水无常形”，这句深刻揭示了用兵作战中辩证法的名言，也完全适用于企业经营管理。企业家无法选择社会环境和企业即定生产力。企业内部生产要素的组合，管理方法、管理模式很难说有两个企业完全一样。技术标准可以统一，管理方法不尽雷同，企业管理的复杂性、多变性，简直使人眼花缭乱，每个企业不得不时刻变化着自身，同时又要紧紧盯着外部的变化。在企业界，永远不会有“放诸四海而皆准”的经营管理模式。甲企业的成功之道，用到乙企业中就不一定有效，甚至会失败。高明的企业家常常是经过认真思考辨别，巧妙地从他人的经验中吸取适合自己企业的“合理内核”，进而形成具有企业特色的经营管理方法，本书之所以为《企业管理思辨》立意也正在这里。一般源于个别，理论来源于实践，从万千个成功的管理实践的实例中，寻求、把握一般规律，由表及里，由浅入深，由点到面，逐步建立和完善我国企业管理理论，这是科学探索的必由之路。

在企业改革实践中，许多已被实践证明的成功经验，本身就内含着理论。该书除专门进行理论探索外，另外还从六十多个先进企业的改革经验中收集和整理了许多精华部分，以“按”的方式从理论上进行评价，以阐明我们的观点。同时还查阅了中外一百多位企业家的传略，以“专家、企业家谈”的形式放在有关部分之首，广大读者可以从中听到处在改革第一线的“指挥员”们冲刺中的呐喊，领略他们的气质和风采。他们的话语真实、深刻，许多方面均有独到见解。

~ 3 ~

“千奇百怪的营销术”同样是用近百个实例编织的一个营销万花筒，人类在营销方面的智慧发挥几乎到了炉火纯青的地步。

另外，本书一位作者曾在某经济报社工作，有些文章以采访的方式收入，为了不损伤原作的内容，也使广大读者有真实感，故在编辑时未作大的改动。

目 录

引言

第一部分 观念现代化

※ 专家 企业家谈	(1)
论观念现代化	(2)
应当创造一种新的“惯性”	(5)
从“没有问题的地方”找问题是管理者 的天职	(9)
从“第一个”说开去	(13)
对“提前”“超额”的质疑	(15)
社会科学广泛应用于企业管理的时代	(17)
“干不好就自动下台” ——一个不负责任的口号	(22)
“法”以“理”制 “理”以“法”行	(24)
“不错”≠好	(27)
“严”不仅仅是“怨”	(28)
“外挤”决不意味着“排外”	(29)
平等≠平均	(31)

第二部分 企业管理面面观

一、在经营管理的背后	(33)
全社会应为企业创造一个宽松的环境	(33)
推倒一堵墙 走出千条路	(38)

既要严格管理 又要尊重顾客·····	(41)
在治厂经验的背后·····	(42)
先尝后买 生意兴隆·····	(45)
日本大型客车厂管理一瞥·····	(47)
乡镇企业也能出高精尖产品·····	(49)
“银燕”腾飞的奥秘·····	(51)
牢记从外国引进中国货的教训·····	(52)
以旧换新 一举三得·····	(53)
经济效益与企业经营思想·····	(55)
经营管理与一般管理的区别·····	(58)
产值指标与利润指标的关系·····	(61)
二、企业管理模式·····	(63)
※ 专家 企业家谈·····	(63)
“一包二挂三自”承包制·····	(65)
“三标三效”管理法·····	(68)
连带管理工作法·····	(71)
责任价格控制法·····	(73)
企业效益保证法·····	(76)
“质本量”目标管理法·····	(79)
盈亏不是衡量企业优劣的分界点·····	(81)
三、核算·····	(84)
有利润的不利性与无利润的有利性·····	(84)
订价的学问	
——用内部价格拣回外流利润·····	(85)
“相临两级并行利润核算法”在企业管理中 的应用·····	(87)

论《相邻两级并行利润核算法》的科学性·····	(94)
用经济杠杆促进工时定额整顿·····	(98)
以“企业必要劳动时间”作为制定企业内部价格的理论与方法的探讨·····	(100)
四、分配 ·····	(110)
※ 专家 企业家谈·····	(110)
甩“红包”不宜普遍推广·····	(111)
工人评定技术职称·····	(112)
在坚持按劳分配的同时还应提倡不计报酬的奉献精神·····	(114)
谈谈单项奖的使用效果与发放方法·····	(118)
改变领导作风与盖房的关系·····	(120)
值得借鉴的几种分配方法·····	(121)
五、行为科学与民主管 理·····	(132)
※ 专家 企业家谈·····	(132)
民主在企业管理中的地位及作用·····	(133)
必须广泛理解“自主”“自由”和纪律的含义·····	(145)
民主在企业中·····	(148)
六、经济理论应用 ·····	(156)
企业管理人员必须学习马克思主义经济学·····	(156)
商品二重性在企业中的体现·····	(159)
时间经济(价值)·····	(161)
价格背离价值会引起利润转移·····	(162)
“八小时”和“多流汗”是工作目的吗?·····	(165)
加速资金周转 提高资金使用效果·····	(168)

第三部分 思想方法与工作方法

企业管理者应学习和运用唯物辩证法·····	(172)
企业家反向思维的艺术·····	(176)
“理想速度”与“最佳摩擦力”·····	(184)
“堵洞”不如“修堤”·····	(187)
真必实 实未必真·····	(190)
思想政治工作的“源与流”、“做与谈”·····	(193)
思想政治工作科学化是改变人们模糊认识 的关键·····	(194)
精神管理不能代替科学管理·····	(196)
“不能改变一切” ≠ “一切不能改变”·····	(198)
搞清矛盾双方的“基本关系”是做好工作的 重要方法·····	(200)
自我批评是革命队伍自强的内在因素·····	(204)
应当把马列主义的理论彻底贯彻于生活·····	(208)

第四部分 千奇百怪的营销术

※ 专家 企业家谈·····	(211)
一、广告信息·····	(212)
二、心智·····	(224)
三、广告语言·····	(234)
四、价格·····	(238)
五、推销技巧与方法·····	(242)
六、推销制度·····	(261)
七、经纪人·····	(264)

第五部分 人事、人才管理

※ 专家 企业家谈·····	(274)
----------------	-------

试谈群体内的人员配备·····	(277)
人才流动的目的在于人尽其才·····	(287)
行为科学与人事管理·····	(288)
人才价值的一个通俗公式·····	(294)
棘手问题的处理·····	(296)
精兵简政关键在于“兵要精”·····	(300)
明确管理者责任 加强考核奖惩·····	(304)
人事管理ABC ·····	(307)
广义竞争·····	(312)
第六部分 管理理论与管理方法探索	
隐形价值对企业经营思想的影响·····	(318)
成绩从零计算 考核不一定从零开始	
——“模糊管理法”在企业管理中的运用·····	(322)
增强价值观念 重视管理时效·····	(327)
对“现代质量管理理论”的探讨·····	(331)
管理价值初探·····	(336)
企业——鸽子	
对社会主义现代企业的一种观点·····	(346)
后记 ·····	(352)

第一部分 观念现代化

※ 专家 企业家谈

应当以什么态度对待改革？我认为可以概括为这样两句话：解放思想，大胆探求；实事求是，不拘一格。改革旧体制不解放思想不行，不能处处小心翼翼，只凭红头文件办事。当然，还要注意调查研究，在根本原则和方向上站得住。

——中国企管学会会长 袁宝华

管理方法和手段的优化是艰苦的，但更为艰苦的则是人，首先是管理者观念的优化。观念的优化就是革陈布新，即变革陈旧的、僵化的观念，树立现代的、科学的意识。

——南京第二机床厂厂长 曲志超

生存发展，每日都更新，旧的灭亡，新的诞生，这种态度是符合生存发展原理的。

——松下幸之助（日本）

知识就是力量，世世代代管理者都是靠独家的管理知识来保持地位的。

——标准电话有限公司总裁肯尼斯柯飞特

昨天还洋洋得意的东西，今天可能就过时了。竞争愈激烈，对创新的要求就愈迫切。一项创新成果（一种思想、一种方法，一种产品）推出后，模仿者纷至，新举立刻变为常规。靠单一创新所获得的相对优势也就不复存在了。

——中国一位企业家

绝不摹仿别人。

——日本东京化学（TDK）公司

满足市场无声的需要，率先提供一流产品。

——日本索尼公司

丰田生产方式固然重要，但丰田人的创造力、努力和实际能力，则是丰田生产方式的精华。

日本丰田公司总经理

想一成不变老干自己的本行是一种陈旧的思想，过去几十年，很多起抑制作用的东西致使人们这样做。

——“大趋势”一书作者约翰奈斯比特

论观念现代化

改革的大潮无情地冲击着中国几千年来形成的传统观念，改革的实践已经创立了一系列的新观念，诸如价值观念、时效观念、竞争观念、风险观念、人才观念、信息观念……当我们在回顾和考察一段历史过程时，人们往往陷入旧唯物主义的循环原理——环境创造人、人创造环境——即不改变传统观念就不能改革，而不改革就不能改变传统观念。不承认实践第一性——存在决定意识，就不是唯物主义者，不承认环境改变与人的活动的一致性，不承认观念的

相对独立性和超前性就不是一个辩证唯物主义者。

观念，首先作为思维活动的结果，是时代理论思维的结晶和精华。创新观念即是人们在新的历史条件下对客观事物的特点和本质的崭新看法和认识。科学的创新观念能引导人们去正确地认识世界和改造世界，推动社会变革和发展，是社会变革的催化剂和推进器。它能够指导和帮助人们摆脱陈旧的认识框架，启迪人们的思想，改变人们的思想方式。冲破传统观念的牢笼，洞见和预示事物发展趋势，给人们以震动和启迪。

我们正面临着新的挑战和新的选择，改革的实践迫使我们对一系列传统观念重新审视、重新评价，通过不断的否定之否定，从而形成正确的认识。经济发展的座标参照数除了与我们过去的纵向比，要不要与世界各国横向比；超额完成计划而引起的不平衡，如煤炭生产和运力，是限制生产去适应运力，还是使运力去适应生产；在分配上是坚持给多劳者多付酬的增量（社会财富总量）不平等，还是照顾少劳者不少得的减数不平等；在理论探索上是追求尽善尽美的“成熟”，还是不断扬弃成功的“成熟”去追求不成熟；在竞技场上是用友善去泯灭竞争，做与世无争的谦谦君子，还是在竞争中去增进友善；如何评价改革者的失误和佣人们的所谓“没错”，选择“成者王侯败者寇”还是“无功就是过”的价值标准；在人才管理上，“服从分配”与“自由选择职业”竞争孰前孰后、谁轻谁重……

传统观念由于根深蒂固的传统力量和漫长久远的历史影响，已经积淀、凝固通俗化为妇孺皆知的常识，这种常识渗透到人们的血液中，内化为神圣不可侵犯的权威和基本价值

准则，成了人们不加反思，也从不加以怀疑的思维定势和行为标准。因而，彻底的创新观念需要创新者异乎寻常的开拓精神，科学的勇气和胆识，思想的独创性和丰富的想象力。没有勇气或没有科学的思想方法，都难以形成现代化观念。

过去在理解观念和时代的关系时，人们往往偏执地强调观念是时代的产物，受时代制约这一方面，而忽视了观念创新的反潮流性这一方面，忽视了观念的超前变革于社会革命的相对决定作用。当然，观念超前并不是脱离时代联系现实而不被现实所淹没，沦为现实的附庸，把握时代的脉搏，预测社会发展趋势，指出现存的、多数人认为是正确的，而实际是颇有问题和必将改变的事实。

毛泽东同志说过：“现状和习惯往往容易把人们的头脑束缚得紧紧的，即使是革命者有时也不能免。”邓小平同志尖锐指出：“不打破思想僵化，不大大解放干部和群众的思想，四个现代化就没有希望”。十年改革中已经揭示的领导体制上的权力过份集中；人事制度上的单位所有；干部制度上的能上不能下、能“官”不能“民”；分配制度上的“铁饭碗”、“大锅饭”；工作制度上的职责不清、赏罚不明等等，对于社会经济生活中各个方面的传统习惯、思维方法、观念作风、工作方式等，究竟哪些是属于真正社会主义范畴，应当发扬；哪些是假社会主义，应当摒弃。观念作为意识形态的变化是极其缓慢的，传统观念的深远影响使人们对创新观念有一种不自觉的“抗药性”，而传统往往又会把新事物纳入旧轨道，甚至溶化为无有，象苍蝇一样在空中绕一圈又落回原地。对此我们不能不警惕，同时也不是不可克服

的，根本方法在于新观念的社会化。

观念现代化应加速观念更新的进程，不能使新观念仅仅停留在创新上，应把新观念迅速灌输到广大群众的思想中去，理论工作者肩负着创新观念和更新观念的双重责任，要善于把改革中出现的新情况、新问题抽象、概括，用新的表述、新的语言、新的说法，写出通俗易懂，生动活泼，富于感染力和吸引力，为群众喜闻乐见，便于接受的东西，从而加速观念更新的进程。

本部分及书中其他部分，提出的一些新观念多属企业管理中的问题，谈不上“震动”和“超前”，但我们深信它会给人们启发和联想，其中个别观点可能被反对，只要通过讨论辩论，弄清问题，我们是欢迎的。

应当创造一种新的“惯性”

社会存在决定社会意识，这是马克思主义认识论的一个基本观点。从历史唯物主义的观点看，人们的思想、动机、行为、观念都不能超越他们所处的时代。一种观念一旦形成，它就会独立存在一个相当长的时期，并不因为某种生产关系的改变而消失。相反，这种可怕的惯性力象幽灵一样残存甚至统治着人们的头脑，渗透、影响和干预已属改变了的新的社会生活。无论是经济领域、文化领域或思想领域，几乎在所有方面无不或深或浅地打上旧时代的印迹，其顽固性不亚于生物遗传功能。原始共产主义的平均分配、封建主义的等级观念在今天的现实生活中几乎到处可见。与旧的传统观念决裂，其艰巨性不亚于与旧制度一次次的真枪实弹的搏

斗。

19世纪初曾掀起了一个发明飞机的热潮，这时一批权威——法国著名天文学家勒让德（即最早用三角法测量月亮和地球距离的人）、德国大发明家西门子，能量守恒原理发现者之一的德国物理学家赫尔姆霍茨，还有英国天文学家纽康，都证明比空气重的机械装置（飞机）根本不能离开地面。最后还是由自学成才的美国莱特兄弟，因不知这些伟大的胡说，终于把飞机送上蓝天。习惯势力是一种社会惰力，在人们不意识不觉悟时它会无止境地蔓延几十年、几百年乃至几千年，科学之光一旦射入传统领地，冰冷沉睡的大地刹时就会风雷骤起，新的生物就会萌发、生长、开花、结果。吃喝、穿戴、娱乐、享受禁锢了人们几十载，不敢讲甚至不敢想，似乎那全是资产阶级的生活作风，劳动人民就命里注定受苦。几千年无权想，已经摆脱贫穷创建富裕新生活的人民几十年不让想，岂不是天大笑话。长期以来，就连刚入学的幼儿课间偷吃一块糖，也被视为违反校规，就要受到批评、罚站。如今从小学到大学都公开吃间食，以科学为根据的舆论威力该多大啊！许多傻事多出于无知，无知就必然摧残科学，此类事情今天远没有消声匿迹。

观念不都是消极的，革命理论、新的观念对于旧势力、旧制度同样具有无穷的摧毁力。即使在今天看来一些陈腐甚至反动的传统观念，在不同的历史时期也曾起过积极的革命的作用，只是随着时代的推移走向了反面，变成阻碍社会发展的东西。例如平均分配在原始共产主义社会是客观决定的必然，“有衣同穿，有饭同吃”的口号在反封建时期也是革命的，而在劳动人民当家作主的社会主义社会，它要