

企业管理新谋略

中美日比较与C经理的述评



企业管理新谋略

中美日比较与C经理的述评

许 宏

责任编辑：张自文

*

湖南文艺出版社出版

(长沙市展览馆路3号)

湖南省新华书店发行 湖南省新华印刷一厂印刷

*

1986年11月第1版第1次印刷

字数：129,000 印张：6.75 印数：1——10,500

书号：7456·14 定价：1.50元

新书目：86—16

谨将此书

献给那些正在思考的企业家

文学与管理科学的联姻

——《企业管理新谋略》小引

弘 征

运筹帷幄的大将风度长期为人们所崇拜，无数天才的名字反复出现于史籍有如天空灿烂的星群。由于在农业国的田畴上徘徊了几千年，“半部《论语》治天下”的幽灵并未随着革命的胜利而完全消逝。随着“四化”要求冲刺的进程，现在我们终于爆发出一个强烈的遗憾：封建文化正阻碍着造就新一代足以向世界和未来挑战的企业家！

诚如本书作者在书中所言，中国的企业管理正将进入战略制胜的时代。然而，在现实中我们看到：众多的厂长、经理们仍在专心致志于烦琐的事务；羁绊丛生的管理体系使他们忙得团团转，能够如时针一样每日周而复始便堪称领导有方；组阁初期的宏伟设想和就职演说中的美好语言，纷纷成了挂在办公室墙上的装饰画……

虽然有不少旁观者直指其弊，众多的当事者也并非不识其非，但屡屡无从着手。君不见：有的企业管理机构在“精简”中一天天膨胀；在提高效率的呼声中，却让无数宝贵的

光阴消失于文山会海。君不见：一项小小的变革也卷起一阵尘埃，扑向那项变革的倡导者；新人登上舞台，不幸又被旧体制的磁场所吸附，举手投足都不能伸展自如……

噫吁戏！企业管理改革之难，难于上青天！

难在何处？可以从多方面寻找原因。本书作者曰：难在不相适应的企业文化！

东方的人治传统造成了灵性主义的风习，“尚方宝剑决定论”贯穿于决策的全过程。权势冒充权威，先验意志排斥客观理性，传统经验抑制新兴科学，顽固的隋性使我们的企业文化和管理科学严重地不透明。功过不易评量，是非往往取决于“裁判员”的好恶。嗓子眼里冒了烟才想起是应该“研究研究”如何掘井，已见于青萍之末仍放言不一定起风。所以才有让花费数千万外汇购来的新设备躺在露天中风蚀雨淋，出国技术考察团中技术人员被排除在外，库存积压数千万却要向本部门以外去寻找原因……把管理科学仅仅用来装饰门面。

毫无疑问，许多有识之士正在探求管理落后、改革又总是遇到阻碍的原因，本书作者即其中之一。虽然，他在书中自称“没有结论”，但当你读过之后，一定会产生对企业文化革新的紧迫感和再难延续的危机感。随着企业领导体制改革的进展，软科学的研究正在得到加强，亟应重视企业文化的更新，逐步调整和改造某些旧的观念，否则，全面的体制改革由于缺乏思想文化方面的广泛基础，终将难以推行。

具有现实意义的是，经济冲击的洪波正在深刻地影响着

文化领域，社会观念正在自觉和不自觉地接受开放和改革的洗礼。外来文化既会促成在传统束缚中的解脱，中西文化交流的结果也必将带来管理哲学的涅槃。也正是由于这种冲击，带来了文艺界与企业界空前规模的联姻热潮，新闻界已敏锐地注意到这种趋势。但从报章上所举的事例看来，目前还只是以各种方式进行联欢的恋爱，或是由作家向企业界奉献诸如“城市文学”“广告诗”一类的情书，离真正的联姻还远。

也有悄悄地孕育出爱情的成果。哲学漫笔？经济小说？公司文学？也许还没有现成可取的名词来满意地确定我们即将要阅读的这部著作的品种。它从文化的角度谈管理科学，又从哲学的角度谈管理艺术，熔文学性、哲学性于一炉和追求托夫勒的风格。它是一册献给现代企业管理工作者的参考书，将使你开拓视野，思路豁通。它以盎然生趣的文学语言和创造了C经理这个活跃的中心人物，又将使所有的读者们惊讶地发现：原来这又是一部引人入胜的文学作品。

作者二十七年前在一个大企业的环境中呱呱坠地，弱冠时就成为它管理机构中的一员，少小时就沉缅于文学。由于历史的原因，他不仅无缘步入高等学府的大门，连中学也读得有名无实，“文革”和“再教育”消逝了他的大好年华。但就在那知识遭到蔑视、专家学者正在扫马路、扫厕所的年头，他却偷偷地扑向了书籍的海洋，到处寻师求教。当一九七九年初我们刚结识时，曾极惊异于他的思维敏捷，善感多思。此后，诗歌、小说、寓言、科学童话……如喷泉一样射了出来，确是一匹“黑马”。他最初以《我认识你，生活》（发

表在1980年《羊城晚报》等诗篇引起人们的注意，并曾是株洲电力机车厂团委“成才文学社”的发起人，出席过一九八四年全总召开的读书积极份子代表会，并被授予“振兴中华职工读书活动积极份子”称号；在文学创作上已开始引人注目。但他最热中的还是钻研管理科学。三年前，曾欣喜地读到他一部题为《领导的艺术》的初稿，现在该书已由广东新世纪出版社出版，四川省委的《领导艺术》杂志亦予选载，九十高龄的周谷城老还欣然为之题写了书名。他捧着自己这部富有创见的新著步入了管理学界，走上了一些企业和大专院校举办的管理训练班的讲坛；同龄的文学爱好者们又乐于同他一起谈诗、谈小说、谈比较文学……我们年轻的“两栖”作者呵！

二十多岁，正是想象力大放光彩的年华。“一个能思考的人，才真是一个力量无边的人。”（巴尔扎克）科学和文学艺术上的成就，从来就不是以年龄来评量的，更多的例子倒真是“不觉前贤畏后生”，老杜在《戏为六绝句》中的反唇相讥，并不令人心折。

至于企业文化在现代企业管理中的作用力，乃至纯粹的文学作品对其所产生的重要影响，是早为发达工业国的企业家们所注意了的。报载：“日本有几家企业大公司，在训练行政管理人员时，曾规定他们熟读三本中国古典文学：《孙子兵法》、《三国演义》和《西游记》。”理由是：“从事企业管理的人一定要具备多方面的知识，尤其是军事和哲学常识更不可少……读《孙子兵法》是吸收理论上的观点，读《三国演义》可以得到实践上的事例，再加上《西游记》的海阔天空式的幻想和

创造性”，云云。这将使我们某些企业领导人们大吃一惊，这样的闲书也能增益管理？他们只习惯于阅读上级发下来的文件和翻检条文，常常不知文学乃至文化为何物。本书的特点，正是从“企业文化”的宏观角度，并以中、美、日三国互相比较来回答了这一过去为企业管理人员们所忽视了的问题。答案是：我们正面临战略的时代，不具备战略家的胆识，哲学家的头脑，科学家的眼光和诗人的想象力，并具有鲜明的个性，是很难成为一位成功的企业家的。

在作者的第一本书出版时，他和编者都曾嘱我为之写几句话，我没能应命；这次许宏旧话重提，只得勉力写“小引”如上。

他将和诸位娓娓交谈，相信大家都会感到有益、称心和愉快！

1986年8月10日

目 录

C 氏理论 (代前言)	(1)
第一篇 企业文化	(4)
1. 请问出路何在	(4)
2. 着眼于人的管理方式	(8)
3. 不可摇撼的事实	(16)
4. 醒来的狮子	(26)
5. 人是生产力的化身	(33)
第二篇 企业行为	(36)
1. 沉重的反省	(36)
2. 竞争! 竞争!	(44)
3. 谁在引导企业	(49)
4. 追逐利润	(57)
5. 走向联合	(63)
第三篇 企业组织	(69)
1. 以美国为背景	(69)
2. 组织的成熟性	(77)
3. 防止衰老	(83)
4. 再轻松一点	(89)
5. 简单与复杂的矛盾	(97)
第四篇 企业人事	(102)
1. 人	(102)

2. 人与人.....	(108)
3. 这个人和那个人.....	(115)
4. 这些人和那些人.....	(121)
5. 关于“人力资源”的对话.....	(127)
第五篇 企业领导	(136)
1. 战略家——谋与断难解难分.....	(136)
2. 宣传家——“人造风”与“上帝”.....	(144)
3. 政治家——不仅仅是权术.....	(152)
4. 企业家——平凡的天才和中国的第三代.....	(160)
第六篇 未来的十年	(167)
1. 战略制胜的时代.....	(167)
2. 心理承受力的试验.....	(177)
3. 中国面临选择.....	(187)
4. 最高境界的决策.....	(202)
与读者对话（代后记）	(203)
跋	

C氏理论 (代前言)

C 经理每年年初必定要换一双新皮鞋，其意在于强调自己不愿脚踏老路。现在他在一家大型公司担任总经理。

他从三十岁起就当厂长，十五年后当他第一次听见同事称他“经理”时，他甚至自己也吃了一惊。后来他发现，工厂与公司终究有许多不同之处。这区别首先在于：工厂是重视产值、产品的，而公司却有一股他未曾体验过的商业气息，仿佛公司里的人们与顾客、与利润联系更紧密。

很多工厂实际上并不与顾客打交道，而是与买方单位的图章打交道，与运输单位的承运单打交道，与银行出纳员打交道。因为这些工厂的产品不用经过市场就直接到了另一家工厂，卖主与买主甚至不用见面……

所以，到公司来任职，或许能学到更多的本领。当然，我们都知道，汉语中的“工厂”与“公司”并不存在原则的区别，公司只不过在经营方面有更大作为罢了。但妙处恰恰就在这里。商业活动培养了人的市场观念，与成本观念结合起来，就能产生许多奇妙的经营哲学。在对生产、经营过程进行管理时，又萌发了灿烂的管理思想，于是，管理者越发

精明，他们的素质、能力、个性，与时代一齐进步，以至他们的名片也闪闪发光了。

工业公司确实比工厂和商业机构有更多的学问。

这时，仿佛有许多工厂在议论开了，可能那些厂长会打电话来向作者表示“遗憾”——当然，这可能是作者的潜意识作用。

商业企业和管理者们则由于职业的原因，在素质、能力、个性上也存在着缺陷，他们似乎喜欢计较微薄的利润；同时受到来自消费者和制造厂家两方面的牵制。他们一代接一代地信守“和气生财”的祖训，经商愈久，则头脑愈圆滑；头脑愈圆滑，则思想愈保守。他们认真地推销着别人的产品，有时自己却并不知道那些产品的性能和构造，因而他们要从消费者身上判断行情，调整经营策略。

这样说下去，商店的经理们也要抗议了。这本书还没有写到千分之一，竟然已经得罪了两方面的人士。并非作者寻开心，这些都是C经理的经验之言，作者只在转述。

紧接着，C经理补充说：制造工厂和商业部门也是锻炼人才的好地方，追求精确、讲究质量，以及成本和服务意识、市场观念等等，都是它们的传统。不论在哪个国家，这些传统都能够创造出新的财富。

总结起来说，**把制造部门的优势和商业部门的优势合二为一，它就变成了公司的财富。**亲爱的读者，这就是“C氏理论”。

真理总是简单明了的。倘若观点很复杂、含糊，那就有待于提炼、澄清。C经理的确可以算是一位博学的企业人才，

但他最不愿读那些抽象化、概念化的著作。企业管理系毕业的大学生经常抱怨说，那类书籍使他们认识了许多知识，但却怎么也理解不透，仿佛那些书是这位教授写给那位教授看的，而那些教授总爱板着面孔说话，毫无情趣，听他们说话就感到紧张，或者想打瞌睡。所以，真理也应该是生动、富有情趣的。C 经理崇尚轻松的理性主义。

读者一定会问C 经理的国籍，何处任职？有哪些业绩？告诉你，C 经理向来很谦虚，当然不肯夸耀他的业绩。又因他与作者订有君子协议，不得披露他的任职处所和国籍，以免打扰过多。

C 经理有许多的方便，他可以毫不困难地访问美国、中国、日本的企业界人士和学者，由于这种缘故，他开口闭口都要将美中日三国的企业管理作一番比较。后来他听说在中国还没有出现比较管理学，于是找到作者，希望作者在中国爆一个冷门。

按照C 经理的意思，这本书应该是一个很摩登的标题，最能表现轻松的理性主义。但是作者强调这本书主要是写给中国读者的，就按照中国人的习惯来命题。C 经理觉得有道理，便说了声“OK”。

以下各章就是C 经理与作者在一起长时间讨论过的内容，读者很难区别哪些是作者的观点，哪些是C 经理的观点，但不必太拘谨。只要是你认为有用的东西，你就拿去；你认为没有用的东西，就让它们照原样留在纸上好了。

谢谢。

第一篇 企业文化

有一条看不见的河流，泊着企业的命运。

永远那么古老，永远那么清新。

企业文化的出现，涵示出强大的韧性与生命力。

河流渊远流长，每个企业加入进去，都有自己全新的创造。

1. 请问出路何在

C经理认为，企业的一切活动都能反映出一定的民族文化和大众心理，因为企业的活动归根结蒂是人的活动。

人要更好地生存，所以需要更多更好的生活资料，需要用交换来获得多方面的资料，要组织生产来制成这些资料。人们不可能生活在真空社会里，因为人是社会化的人。既然如此，建立在真空环境里的企业也是不存在的。

事实上，任何企业的经营都要受外部因素的制约。管理者的任务，是要了解那些影响本企业的一切外部因素，然后利用或减少那些因素对企业的制约度，随时调节企业内部因

素与外部因素的接触点、接触方式、接触时间和接触面积。

这是一项长期战略工程。若打算让企业只存在一年数年，这也许是一项不合算的工程，但事实上任何一家企业，从它奠基的那天起，都有长期存在、不断发展的愿望。没有这种“野心”的人也是不可能成为企业家的。

以上权作聊天。

企业的基础——根本条件、主导因素——是什么？在考虑这个问题的时候，很多人会立即联想到设备、资金、建筑体、销售网、劳动力。其实，这是个误会。这个误会从世界上第一次出现企业组织起，一直持续到今天，直到明天、后天，也还会有很多人弄不明白。C 经理每当谈到这个问题时，他就会拍着桌子说：我坚定地认为，物质的基础不是根本的基础。最牢固、最有活力的基础只能是企业文化！

这个“基础论”对于企业界人士来说，真好比当头一棒。

企业文化是经济意义与文化意义的混合，即指在企业或企业界形成的价值观念、行为准则在人群中和社会上发生了文化的影响。

这里的“文化”，不是指知识修养，而是人们对知识的态度；不是利润，而是对利润的心理；不是人际关系，而是人际关系所体现的处世为人的哲学；不是俱乐部，而是参加俱乐部的动机；不是社交活动，而是社交方式；不是运动会的奖牌，而是奖牌折射出来的荣誉观；不是新闻，而是对新闻的评论；不是舒适优美的工作环境，而是对工作环境的情感；

不是企业管理活动，而是造成那种管理方式的原因……

总之，企业文化是一种渗透在企业的一切活动之中的东西，它是企业的灵魂所在。

考察世界闻名的那些成功的企业，它们之所以成功，不是因为它们的设备、资金占优势——机器、货币谁都可以得到。它们的成功，是因为经营管理的方法成功，那些方法就是那种企业文化的产物。

在一个企业里，什么样的企业文化产生什么样的经营管理艺术，好比种瓜得瓜，种豆得豆，也好比什么样的土质，生长什么样的树木。把成本花在修枝剪叶的功夫上，远不如改造土质来得明智。

C 经理在中国考察、指导过一些工厂，其中有四家工厂使C经理感受最深刻：

第一家工厂位置在一所大学附近。由于这种缘故，常有大学生到工厂里来实习，工厂也经常邀请大学教授来工厂讲授最新知识。这种活动无意之中在工厂酝酿出了“知识热”。厂长顺水推舟，与那所大学签订了结为友好厂校的协议，并共同制定了《技术协作办法》，使厂校之间的交流迅速得到了发展。后来工厂发动职工评选“厂魂”，有87%的选票是投给“知识化”的……

第二家工厂地处郊外。职工们很难享受到五光十色的城市化夜生活的乐趣，尤其青年工人们精神上有一种失落感、孤独感。针对这一情况，工厂大力倡导自强精神，鼓励职工的爱好，帮助他们实现自我发展，并设立了人才奖励基金。

同时开展了美化工厂建设运动，力图弥补环境上的缺陷。但是，这些办法效果并不明显。于是，厂长拿出了更厉害的一招：把工厂的名称和主要产品的商标都改为“自强”，甚至把建厂日定名为“自强日”。厂长在演说中呼吁：“精神危机是工厂的心病。要挽救工厂，就必须振作精神！”从那以后，厂长经常出现在生产现场，指挥着以创造名牌产品为核心的工厂自强运动。两年后，他们的“自强”牌产品终于获得了省级优质产品称号，接着隆重地向全厂职工展出了获奖证书。那一天，负责给这个产品贴商标的几个青年女工，一边工作一边激动地哭了。后来，这几位姑娘编出了《厂歌》。这家工厂的“自强精神”从此在同行业中传为美谈……

第三家工厂是一个军工企业。以往厂里职工们都有一种强烈的优越感，市场观念，竞争意识十分淡薄。因为他们的产品全由国家计划安排，根本不愁销路。后来，这家工厂按照国家安排转为以生产民用产品为主，于是突然发生了销售问题，弄得领导人员措手不及。正是这个时候，C经理到这个厂子里来考察，他一眼就看出了症结：必须整顿基础，重建企业文化。但显然这是一项长期而艰巨的任务……

第四家工厂是国家允许亏损并给予财政补贴的企业。正因为如此，在职工的头脑里几乎不存在“成本”和“节约”的概念。他们的产量越高则亏损越大，所以没有超产的欲望。久而久之，那里的人们养成了一种与世无争的心理，常常面对社会问题缺乏应有的敏感。为了改变这种精神状态，新任厂长发起了成本教育运动，向职工宣传投入产出观念，并且