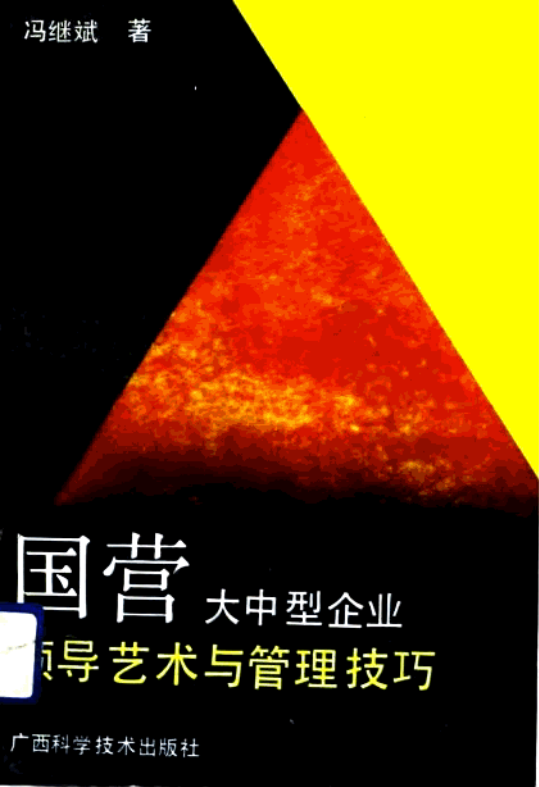


冯继斌 著



国营

大中型企业
领导艺术与管理技巧

广西科学技术出版社

内 容 提 要

本书是企业实际工作者论述企业的专著。

本书分为两篇，第一篇为领导艺术，主要论述协调艺术，即妥善处理好各种复杂的人际关系，调动一切积极因素；第二篇为管理技巧，主要论述经营、财务、生产、劳资及教育，即通过各项工业管理来实现企业总体目标。

前 言

国营大中型企业是我国现代化建设的重要支柱，是财政收入的主要来源。搞好国营大中型企业，是城市经济体制改革的中心环节。

然而，目前国营大中型企业却面临着一定的困难。有的经济效益下滑，有的税利出现负数。因此，搞活国营大中型企业这个问题已经引起了全党和全国人民的高度重视。

李鹏总理对此发表了重要讲话，他说：“搞活国营大中型企业不仅是个经济问题，而且是个政治问题，我们要从巩固和发展社会主义公有制的高度来认识这个问题。”他又说：

“一方面企业应该下大力气，千方百计挖掘自身的潜力，加强企业管理，改革劳动工资和人事制度，面向市场竞争，提高企业的整体素质。同时，各级政府和主管部门要一心一意为企业着想，积极改进宏观管理体制，改进工作方法，努力为搞活国营大中型企业创造良好的外部条件。”

袁宝华同志对此也作了详尽的论述，他说：“应当肯定，经过十多年的改革开放，国营大中型企业的活力比过去增强了，各方面都发生了深刻的变化。但是从总体上看，缺乏活力的问题还没有从根本上解决。许多大中型企业的处境仍然相当艰难，主要表现在：资金占用增加，企业留利减少，经济效益下降，亏损面居高不下，技术设备落后，发展后劲严重不足……”。

国务院对此发出了关于加强国营大中型企业活力的通知，并制订了适当增加企业技术改造的投入；酌情减少部分企业的指令性计划任务，扩大其产品自销权；适当降低贷款利率等十一项有利于搞活国营大中型企业的措施。

以上措施为搞活国营大中型企业创造了良好的外部环境，但更重要和起决定性作用的是挖掘企业内部潜力。同样的外部环境，同样的行业，同样的规模，有的厂年盈利千万元以上，有的厂年亏损千万元有余，有的厂蒸蒸日上，有的厂濒于倒闭，这正说明内因的重要性。怨天尤人不能解决问题，顽强拼搏才是企业唯一出路。要办好企业内部的事情，应着重抓好三个方面的工作。

一是抓好技术。包括采用新材料、新技术，开展工艺研究，优化工艺参数，组织各种质量攻关，提高产品质量，创优保优，向国际标准靠拢，引进先进设备，加速更新改造，调整产品结构，大力开发新产品等。

二是搞好管理。包括完善规章制度，强化现场管理，科学地进行市场预测及经营决策，有条不紊地进行生产调度及劳动组织，多渠道地筹集并合理地运用资金，及时而又准确地掌握各种信息，推行现代化管理，深化经济责任制，搞好职工教育，重视人才开发，狠抓双增双节，大力节约原材料，降低生产成本，增强企业的自我消化能力。应该看到，再好的技术，没有严密的管理也无济于事。

三是加强领导。包括党政密切配合，强化思想政治工作，组织、指挥、协调好各个环节，妥善处理好上级、下级、同级之间的关系，提高领导班子素质，建设“四有”职工队伍，加强凝聚力和向心力，表扬与批评相结合，言教与身

教相结合，调动一切积极因素，团结奋斗，同舟共济。须知，领导无方会造成人心涣散，人心涣散会导致企业失控。

以上三个方面，由于专业技术各不相同，共性不多，因此本书不谈这方面的内容。在企业管理方面，本书着重介绍企业运用管理原理于生产经营的具体做法。在领导艺术问题上，内容也极为丰富，本书只着重论述协调艺术。作者在国营大中型企业中任领导职务已多年，相信这些体会能对各位同行有所裨益。如有不当之处，也盼望同行多多指教。

著者1992年2月于桂林

目 录

第一篇 领导艺术

第一章 领导职能	(3)
一、领导职能概述	(3)
二、不协调演变阶梯图	(6)
三、协调是一门艺术	(11)
第二章 不协调类型灯笼图	(16)
一、级间型	(17)
二、级内型	(21)
三、交叉型	(22)
四、跨越型	(24)
第三章 三角形结构	(27)
一、三角形单体	(27)
二、三角形的纵向衔接	(31)
三、三角形的横向协调	(33)
四、精兵简政	(37)
第四章 彼得原则与三节鞭理论	(40)
一、彼得原则	(40)
二、用人之长与用人之短	(44)
三、三节鞭理论	(47)

四、选拔培养与职务评定·····	(52)
第五章 黑箱原理 ·····	(57)
一、黑箱原理概述·····	(57)
二、例外原则·····	(60)
三、发挥中层作用·····	(63)
四、完善职责范围·····	(66)
第六章 领导干部不协调曲线 ·····	(68)
一、不协调曲线概说·····	(68)
二、进入期的措施·····	(69)
三、熟悉期的措施·····	(71)
四、稳定期的措施·····	(73)
第七章 领导行为与被领导行为 ·····	(76)
一、领导行为四分图·····	(76)
二、领导权变理论·····	(77)
三、成熟度理论·····	(79)
四、被领导行为四分图·····	(81)
五、领导行为与被领导行为关系图·····	(82)
第八章 各级领导的协调作用 ·····	(85)
一、厂长的协调作用·····	(86)
二、科长的协调作用·····	(88)
三、班组长的协调作用·····	(90)
第九章 情绪控制与领导风度 ·····	(94)
一、愤怒利少弊多·····	(94)
二、愤怒与人、事、地、时的关系·····	(95)
三、喜怒不形于色·····	(98)

四、承受怒气	(99)
五、愤怒的善后处理	(101)
第十章 沟通艺术	(104)
一、正式渠道沟通与非正式渠道沟通	(104)
二、单向沟通与双向沟通	(106)
三、下行沟通与上行沟通	(107)
四、预防性沟通与善后性沟通	(109)
五、链形沟通与网状沟通	(110)
第十一章 金香蕉奖与一分钟惩罚	(114)
一、马斯洛分析	(114)
二、金香蕉奖章	(116)
三、因人而异	(119)
四、表扬批评与协调	(121)
第十二章 说服、指导与考核	(124)
一、说服艺术	(124)
二、指导艺术	(128)
三、考核艺术	(130)
第十三章 待人处世艺术	(133)
一、交谈三段式	(133)
二、幽默之妙用	(135)
三、微笑运动	(137)
四、宽容原则	(139)
第十四章 不协调案例分析	(141)
一、专务董事为何辞职	(141)
二、同一批评两种结果	(143)

三、强硬与谨慎的合理搭配·····	(145)
四、厂级领导布置工作的风波·····	(146)
五、经理为何生气·····	(147)
第十五章 国外管理方法中的协调艺术 ·····	(149)
一、企业精神·····	(149)
二、走动管理·····	(150)
三、非正式组织·····	(154)
第十六章 领导科学的几个原理 ·····	(158)
一、目标原理·····	(158)
二、动力原理·····	(161)
三、能级原理·····	(163)
第十七章 不协调中的协调 ·····	(166)
一、鲶鱼效应·····	(166)
二、蜜蜂逻辑·····	(168)
三、适时愤怒·····	(170)
四、反面意见·····	(172)
第十八章 中国特色的协调 ·····	(174)
一、党政密切配合·····	(175)
二、精神文明建设·····	(178)
三、思想政治工作·····	(181)

第二篇 管理技巧

经营决策部分

经济活动的潜伏因素分析·····	(189)
------------------	-------

价值工程在改变品种结构中的运用	(199)
投资决策的交货期法	(207)
创利额与经济效益	(213)
产品决策法的探讨	(222)

财务管理部分

成本函数在我厂的运用	(230)
目标成本管理的实施	(240)
节棉及定额成本比较法	(245)
财务管理的群众性	(251)
从量本利分析到利润率曲线	(256)

生产管理部分

目标、指标、定额	(266)
全面计划管理实施简介	(275)
各级经济责任制及其指标体系	(285)
维护质量的企业政策	(295)
开展劳动竞赛, 促进双增双节	(305)

劳资教育部分

分配模式的演变及设想	(311)
等级工资、岗位工资、职务工资	(319)
抓好职工教育的十点体会	(326)
培训班组骨干, 提高班组素质	(331)
开展多层次、多途径、多种类的职工培训	(338)

综合管理部分

生产副厂长的时间安排	(348)
加强目标管理, 实现亿元产值	(353)

原棉紧缺时的增效措施·····	(362)
信息分类处理法·····	(369)
汇编《管理制度》的联想·····	(376)
指标体系的核心·····	(382)
附件：作者论文一览表 ·····	(389)

第一篇

领导艺术

本篇内容提要

如何接触上级、下级与同级，如何处理错综复杂的人际关系，如何进行分层管理、上下沟通及说服激励，如何调动广大职工的积极性，这对企业是至关重要的问题。

协调是一门艺术。同样一次冲突，一些人去协调可能事半功倍，另一些人去协调则可能事倍功半，甚至适得其反。企业的任务之一就是要让更多一些的人获得这种艺术才能。

协调的宗旨是思想统一、行动一致，本篇正是围绕这一主题展开的。

第一章 领导职能

一、领导职能概述

领导的职能体现在日常工作之中，包括计划、组织、指挥、协调与控制等。

1. 计划。

它是各项领导工作的始点，也贯穿于整个领导工作全过程。在企业中，一切工作都是按计划进行的。只有加强了计划工作，才能促使各项工作走上正轨，才能使各项工作协调配合，才能取得更好的经济效益。

2. 组织。

一方面，建立先进、合理、高效、科学的企业组织，并充分发挥其效应，是领导者调动各方面积极性、实现企业经营战略、完成规划目标的可靠保证。另一方面，应决定各个人的工作任务，明确其责任和权限，合理地编织各人工作之间的关系网，通过一定的规划和程序，使企业中的人、财、物诸要素协调地运转。

3. 指挥。

这个职能是对企业各级各类人员的领导，起着为下属指明行动方向的作用，类似于乐团的指挥。即使计划、组织已相当严密，成员间仍难免发生利害冲突、对立行动以及例外

事件等，领导者应不失时机的加以指挥，使其按企业的计划目标而协调行动。

4. 协调。

就是为实现企业目标，而对生产经营中的有关部门、人员及各方面各环节的活动加以统一和调节，解决出现的矛盾和问题，使之不发生失控或冲突，保证相互间建立良好的配合关系。

5. 控制。

这个职能也称为监督职能。它是按预定计划或目标、标准进行检查、考核、比较实际完成情况同原定计划标准的差异，分析原因，采取对策，及时纠正偏差，以确保计划、标准、指令等执行的一项活动。

从以上看出，五种职能均与协调有关。在实际工作中，各级领导由于思想不统一、行动不一致而使企业蒙受损失的例子亦屡见不鲜。

在德国，企业的高级管理人才必须具备以下条件：第一，通晓企业全部实际业务，是善于综合管理的多面手；第二，有广阔的眼界和丰富的知识，了解国内外市场形势；第三，年富力强，能应付不断扩大的业务负担和变化莫测的经济形势；第四，擅长处理人与人之间的关系，具有调动职工积极性的能力。协调之重要，可见一斑。

法国管理学家塔威尔说：公司的发展在一百余年时间里经历了两代，第一代是以开拓创业为特点的企业家时代，第二代是以协调活动减少摩擦为特征的组织家时代。

协调作为一种职能，它的具体目的是达到生产经营活动的同步化与和谐化。

所谓同步化，就是通过协调，使企业的技术、设备、供应、生产、销售、后勤服务等各方面的工作都能按照统一要求、统一步调、统一目标去运转，使其达到紧密衔接、一环扣一环的目的。正如一个乐队演奏一首乐曲一样，所有演奏者都要按照指挥的要求动作，无论轻重快慢，都按照指挥的意图去表现，在这里是没有“自由”的。

所谓和谐化，就是要通过协调工作，使企业生产经营各要素、各环节之间的组织能够达到层次清楚，脉络清晰，主次分明，井然有序的要求。和谐化要求重点突出，相互配合，紧张而不忙乱。仍如乐队演奏一首乐曲一样，第一主旋律、第二主旋律、伴奏曲调之间通过各种乐器演奏者的和谐一致的协作，才能演奏出优美动听的音乐。

协调作为一种职能，它的内容相当丰富。从范围上看，有企业内部的协调和外部协调；从问题的性质分，可分为工作协调与人际协调。这样就出现了两个问题：一是从范围的角度，是内部协调重要呢，还是外部协调重要？二是从性质的角度，是工作协调重要呢，还是人际协调重要？

企业的生产经营活动，是内部条件、外部环境与企业目标的动态平衡，既与内部条件有关，又与各种外部条件密切相关。各种外部条件包括政治的、经济的、文化的、生活的社会因素，以及地理的、气候的、环境的自然因素等。但我们可看到下面两个事实：一是在同样的外部条件下，有些厂盈利，有些厂亏损；二是政府部门与上级主管即使给了亏损厂优惠政策，由于他们内部管理混乱，仍然不能扭亏增盈。外因要通过内因起作用，看来内部协调是主要的。

企业内部，人财物各要素及供产销各环节始终处在运动

过程，它们的排列组合产生了人与人、人与物、物与物、时间与空间等各种关系，也就必然产生各式各样的矛盾和摩擦，需进行处理及调节。由于企业内部的各种关系，大多体现在人与人之间的关系上，而人又是生产力当中最积极、最活跃的因素，人与人的关系又是一定生产关系的体现。所以人际协调重要于工作协调，这回答了第二个问题。有些表面上是部门之间、岗位之间的关系，而实质上仍然是人与人之间的关系，这是协调工作的本质所在。

在人际协调中，也还有主次之分。两位领导之间不协调所造成的影响肯定大于两位普通职工不协调造成的影响，越是高层领导则影响面越宽。

因此，本书将着重介绍企业内部的各级领导的协调艺术。协调的宗旨是思想统一、行动一致。

二、不协调演变阶梯图

协调的对立面是不协调。在庞杂的企业管理系统中，人、财、物，供、产、销不停地相对运动，尽管在选拔、培养和激励方面作了大量努力，仍难免出现被称为“不协调”的摩擦及冲突。其产生原因大致可归纳为：

（1）目标不明。包括没有统一的目标，各行其事；没有明确的目标，互不理解等。

（2）职责不清。包括部门之间职责不清，上下级之间职责不清以及同级之间职责不清。

（3）办法不同。到达同一目标的途径有多种，各持己见，互不相让，往往会导至冲突。

（4）考核不公。检查及考核时最容易产生摩擦，即使