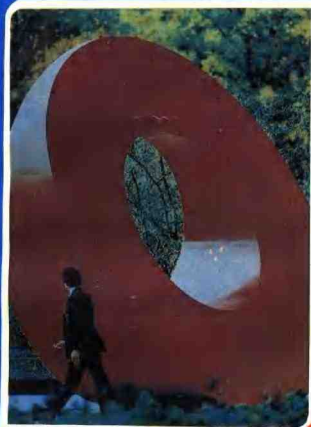


- 夏文贵 著
- 上海人民出版社



探索搞活企业之路

——经理工作札记

TANSUO
GAOHUO QIYE ZHILU
JINGLI GONGZUO ZHAJI

沪新登字101号

责任编辑 矫孟山
封面装帧 甘晓培

探索搞活企业之路

——经理工作札记

聂文贡 著

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号)

常熟新华印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 8.25 字数 182,000

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数 1—2,000

ISBN 7—208—01306—3/F·234

定价 5.10 元

序

上海市经济学会副会长、研究员 袁恩桢

昔日，潍坊是一代文人郑板桥当年临衙养民之地。今天，潍坊又以世界风筝都之名独领风骚。

在改革、开放与探索中国特色的社会主义道路的年代里，潍坊经济突飞猛进，迅速跃入中国经济名城之列；在国内生产总值超百亿的二十五个城市中位居十七；在山东省内仅逊于青岛。更可喜的是，在夺取经济丰收的过程中，潍坊的整个社会生活并没有被“商业化浪潮”所吞没。潍坊商品经济发展兴旺之时，恰恰又是其各种文化事业蒸蒸日上之日。这里大概也蕴含着这座古城的文化传统吧！

眼前的这本集子，也是潍坊地区经济与文化融为一体、物质文明与精神文明交相辉映的又一典型。

早在三四十年代，“青州烟”就以其品质优良、风格独特而驰名中外。不过，潍坊烟草业真正的繁荣兴旺，还是在改革开放之后。引种国外优良品种，消化各国先进管理技术，组建出色的科技服务网络，配备精悍的管理队伍，稳定种植烟草七十多万亩，提供全国烤烟出口总量的一半以上，为国家创造不断增加的大量税利，曾连续六年被国家烟草专卖局、中国烟草总公司评为先进地(市)。中国烟草总公司山东省公司潍坊分公司这一系列的出色成绩本可以大书特书，可是，你在本书中所能读到的，却

只有作者即潍坊烟草分公司经理聂文贡对有关问题和矛盾的剖析，谈治理企业的经验和教训，讲建设社会主义精神文明的可贵建议。这大概也是潍坊传统文化中的儒者之风。

经理工作札记，按常理，不是大量例举经营成绩，也该是纵谈经营管理技术，而此书却别开生面，以哲学的思维、经济的头脑，集中议论了经营管理中人的问题，特别是人际关系与精神因素的作用问题。这在当前就显得更为难能可贵了。

写到这里，必然会联想到全民所有制企业特别是国营大中型企业当前的困难处境。改革以来，特别是八十年代后期，国营企业的总体状况是愈来愈不尽人意：效益日减，亏损日增，在经济增长与市场竞争中出现了一种“国营企业不如私营企业”的反常现象。尽管改革开放促进了我国经济的巨大发展，使八十年代成为解放四十年来我国经济发展的最好岁月，但是国营企业的状况实在令人担忧。作为我国社会主义经济主体的国营企业活力如果不能充分发挥，就不会有中国改革的成功，也难以有力地击退国营企业“私有化”思潮的进攻。为什么国营企业的总体状况会如此不佳？不能不是与八十年代后期全民企业改革思路的某些偏差有关。偏差之一是轻视甚至排斥计划机制的片面市场化倾向，把市场导向当做国营企业改革的唯一目标。全民所有制的国营企业作为相对独立的社会主义商品生产者与经营者，其运行机制应该是计划与市场双重机制的统一。传统体制下否定商品生产，排斥市场机制，使企业丧失活力，当然不对。改革恢复企业作为商品生产者的地位，引入市场机制，使大批企业增添生机与活力，完全正确。但是，也不能因此而否定计划机制的应有地位与作用。须知，从适应市场机制的能耐和灵活度来说，国营企业无论如何也赶不上、超不过私营企业。私营企业财产归企业主人私有，内有利润的动力，外有竞争的压力，市场

上一有风吹草动，企业主必然是迅速应变。国营企业的财产归全民所有，厂长在生产与经营中的决策，不仅要考虑企业的利益，更要考虑社会和国家的利益，从而在适应市场的灵活度上，必然比民营企业稍逊一着。正是自己不足之处却偏要让它成为改革的唯一目标，这怎么对头呢？偏差之二是忽视甚至排斥国家利益、社会利益与政治动力，片面强调个人利益、局部利益和经济动力。改革是为了反对忽视个人利益、局部利益与经济动力的那种旧的偏向，恢复个人利益、局部利益与经济动力在社会主义社会的应有地位，这也完全正确。社会主义社会不能没有个人利益、局部利益以及与此相连的经济动力，否则，就不成其为社会主义社会了。党的十一届三中全会以来的一系列改革政策，特别是其中的许多承包措施，如农村家庭联产承包责任制、城市企业经营承包责任制、地方财政大包干、外贸承包制等，都是以承认个人利益与局部利益的存在为前提，并由此发挥经济动力机制的作用。八十年代我国经济的繁荣兴旺在相当程度上依赖于各类承包制之力。但是，社会主义社会更不能没有社会利益、国家利益与政治动力，否则，更不成其为社会主义了。八十年代后期的一大问题，就是不讲社会利益、国家利益与政治动力，“淡化”党的政治思想工作，甚至是公开宣扬“一切向钱看”等腐朽观念，在国营企业职工中提倡资本主义的雇佣观点，结果导致了“动力真空”，造成了职工社会主义劳动积极性的严重下降，这是极其深刻的教训。国营企业在适应市场的灵活度上尽管不如民营企业，但是，却拥有民营企业所没有的公有制本身的特点和长处，如宏观计划给予企业的效益，使企业能最大限度地免遭市场虚假信息和无政府状态之害，劳动者作为企业主人翁积极性的充分发挥等。这些因素如能合理调动，定可使国营企业创造出远胜于民营企业的经济效益。可是，八十年代后期国营企业的

改革思路除了强调适应市场的活力,就没有其他了。有关如何发挥公有制本身机制的特色,如宏观计划、政治动力和劳动者主人翁精神等因素,却是弃之不顾。这么一种扬短避长的改革思路,必然将大批国营企业推入困境。

不过,即使是在严峻的环境里,仍有一批国营企业排除了许多干扰,作出了社会主义改革的艰苦探索,并取得了改革和发展的良好成绩。潍坊烟草分公司就属于这类企业。他们的改革经验,能为我们进一步深化全民企业的改革,提供许多有益的启示。

读聂文贡同志的文稿,有一种清风拂面、甘泉润心的感觉。其中的许多议论,引人思索,给人启迪,特别是对于有志于改革的同志,将是极其宝贵的经验之谈。

《论企业的十大关系》一文,是一篇有相当功力的作品。这里既包括企业内部的关系,也谈到企业外部即企业与国家、企业与社会的关系。可以说,国营企业改革的基本要义,就在于调整这一系列关系,以促进生产力的巨大发展。文中对这些关系的论述,是既把握了改革精神,又坚持了社会主义原则。比如,在分析个人与集体、权威与服从的关系时,都涉及到国家与企业、社会利益与局部利益的关系。文中在论述必须兼顾国家利益、企业利益与个人利益的同时,特别提出当前要坚决反对“有令不行、有禁不止的分散主义、本位主义、对策主义的歪风”,主张企业一定“要从社会主义经济建设的大局出发,自觉服从国家计划和政策的权威性”。一个企业领导人在当前能有如此远见卓识,胸怀坦荡,并且身体力行,确实是难能可贵,反映了社会主义企业家的风尚。书中也触及到有关“中心”与“核心”这一最时新也是最敏感的课题,作者根据自己的经验和体会,层层分析了两者间的辩证关系,并最后作出了“中心与核心,关键是齐心”的结论,确实能发人深思。

实践出真知，文集不少的內容，是发人所未发。如“小团体”历来是被人们所非议和批判的对象，《非正式组织与企业管理》一文却对此作了相当深入的剖析和比较公正的评论。文中从生产力水平、企业管理方式、领导作风、职工社会感情需要、人们的利益差别以及某些个别或偶然因素等不同方面，详细分析了非正式组织或“小团体”产生的原因。继而，又作出了非正式组织是社会主义社会环境的产物，是社会主义企业中正式组织的一种补充，并可以被正式组织加以引导和利用的结论。这可是对非正式组织性质的大胆正名。如果没有长期从事企业工作经验与对改革事业的深厚感情，就不可能作出这如此大胆的判断。当然，文章也并不回避非正式组织消极性一面的客观存在，但认为只要采取合理的政策和措施就可以大大减少它的消极影响而更好地发挥其积极作用。

有关企业凝聚力、企业精神、企业士气等问题的分析是一组相当精彩的文章。文中不仅明确地提出调动职工积极性不能单靠物质鼓励，而必须经济动力与政治动力双管齐下。而且，对如何鼓舞社会主义企业精神与企业士气等，作了相当有说服力的分析。

在书中，作者对加强企业的政治思想工作、干部培养、青工教育等，发表了许多有益的见解。总之，调动人的积极性的问题，始终是本书的分析中心。

改革是调整人的利益关系，是为了最大限度地调动人们的积极性，而改革事业本身也要靠人去发动、去决策、去执行。人的问题始终是社会主义经济改革和发展中的核心问题。愿我们的读者能理解本书作者的这一心意，愿国营企业的改革能更快地走上健康发展的轨道！

1991年4月1日于潍坊

目 录

序.....	袁恩楨
--------	-----

领导艺术篇

学好哲学,提高决策水平.....	3
怎样做一个好的领导者.....	18
谈谈改进领导作风和领导方法问题.....	27

企业管理篇

论企业的十大关系.....	45
《孙子兵法》与当代企业管理.....	66
潍坊烤烟生产发展战略初探.....	87
赴泰国、日本考察后的思考.....	96
非正式组织与企业管理.....	107
对引进国外智力推动生产发展的思考.....	119
强化系列化服务为烤烟生产开辟了新天地.....	128

企业文化篇

企业士气论.....	141
谈企业凝聚力.....	155
论企业精神.....	165

政治工作篇

谈谈思想政治工作中几个深层次的理论问题·····	177
加强和改进思想政治工作要紧密联系改革实际·····	190
对企业党的建设的几点思考·····	195
论德才兼备选拔干部·····	209
浅析烟草行业不正之风·····	219
论企业青工思想政治教育的基本思路·····	227

耕余漫笔篇

“拉弓”与“放箭”·····	237
舞台内外的联想·····	239
从叶公好龙谈起·····	241
“五风”起兮何时休·····	243
强队败北的启示·····	245
后记·····	247

领导艺术篇

学好哲学，提高决策水平*

决策是一种领导行为，它由来已久，存在于各个领域。从微观的日常生活到宏观的社会改造，凡有管理的地方，就会有决策，它作为人们确定方针、制订策略、成就伟业的大计活动，正越来越引起各级领导的关注。

随着实践对理论的呼唤，我们感到，决策不能再满足于那种理论上的茫无所知，单凭感官经验而“拍板”的自发状态。必须从理论思维上深刻地认识自己，探明规律，特别是自觉运用马克思主义立场、观点、方法，提高各级领导干部的决策水平，应该成为检验现代领导才能的一个重要标志。基于这样的认识，我们在借鉴有关研究成果的前提下，对决策诸问题进行一些哲学的思考，请教正。

正确决策与哲学导向

决策问题是一个哲学问题。如果粗略地给决策下一定义，我们认为，决策就是针对问题作出决定，促进事物的发展。

决策是一个过程，我们不能仅仅看成是领导在瞬间的“拍

* 本文最初发表在1991年第2期《中国烟草工作》月刊，后被选入国家经济日报出版社出版发行的《齐鲁企业家论文选》一书。1990年11月，获山东省烟草系统优秀论文奖。

板”。根据现代管理科学的揭示，决策是由掌握材料、分析研究、选择判断、决定政策、指挥实施、控制协调、实现目标等系列程序而组成的完整过程。表现在认识论上，决策过程是一个主观反映客观而又见之于客观的动态认识过程，也就是从实践中获得规律性认识以形成决策，然后再将决策付诸实践的过程。实践既是决策的起点又是它的终点。一般来说，从实践到认识是决策的制定阶段，而从认识再回到实践中则是决策的执行阶段。用马克思主义认识论去研究决策，就必须坚持这两者的统一。也就是说，决策的制定与执行是相互联系的统一过程，没有决策的制定，就不可能有目的的行动；而离开决策的执行，再好的决策也不能实现。因此，制定—执行，构成了决策的全部过程。

决策过程导致决策效果。而效果如何则取决于决策的本身质量和被认可的水平。它们之间的关系可用公式表示为： $Q \times R = ED$ （ Q 代表决策本身的质量， R 代表执行决策的人对决策的认可程度， ED 代表决策效果）。这个公式表明：决策本身的质量和被认可的水平越高，决策所产生的社会效果就越好，能动作用就越大。如果它们当中任何一项发生障碍，都会导致主观与效果的分离，进而从反面证明决策的失败。决策效果是对领导者决策水平的检验。在决策质量和决策的被认可水平上，可以衡量一个领导者决策水平的高低。因此，提高决策水平，领导者要注重在决策的本身质量和被认可水平上下功夫。

决策问题十分关键，也至为慎重。它是我们无产阶级政党一切实际行动的出发点和归宿，历来被我们党称为“党的生命”。决策正确与否，水平高低，直接关系到党和群众的利益，决定着事业的兴衰成败。因此，在决策问题上必须慎之又慎。要保证正确决策，以下几点至为重要：（1）决策特别是高层次决策一定要看准社会主义方向，选准适合中国国情的路子，这是须臾不可

忘记的全局。不论是中央、地方、企业，忘记国情这个全局，定要受到挫折。(2)决策必须符合工人阶级和广大人民群众的利益、意志和愿望。决策只有代表了人民的利益，被广大群众所拥护才能实现其价值。(3)决策的制定一定要来自于群众，领导者只有扎根到群众和实践中，听到真话，了解民情，反复比较、鉴别、论证得出结论，才能得民心，顺民意，安天下。实现上述三点，领导者就必须加强哲学修养，充分发挥和实现哲学在整个决策过程中的导向功能，使决策不致于出现方向性的重大失误。不仅如此，哲学在决策中的导向功能还表现在对决策方法的指导上。这主要包括：(1)世界观方法。这是由对整个世界的总观点而转化来的方法，如主客观相统一的方法、实事求是的方法等。(2)普遍联系和辩证运动的方法。这是由唯物辩证法转化而来的方法，如联系的观点、发展的观点、矛盾方法等。(3)如何正确认识世界的方法。这是由认识论转化而来的方法，如调查研究，感性认识上升到理性认识等。(4)各种范畴的方法。如现象与本质，可能与现实，必然与偶然等。将上述哲学方法引用和渗透到决策过程，对根除决策问题上的主观主义、经验主义和形而上学，有着重大意义。

肩负重任就一定要学好哲学。哲学水平的提高将会极大地促进我们决策水平的提高。这几年，由于放松了对哲学的学习，有不少领导同志在决策问题上偏离了哲学方法论的指导，造成了“一手硬，一手软”等重大决策上的失误和具体决策上顾此失彼、主观片面、盲目随意等现象。所以，要提高决策水平，就必须通过有系统的努力来提高我们干部的马克思主义哲学功底，要从对哲学的自觉学习中提高我们哲学的思维能力，增强自己在复杂情况下判断方向、辨明是非、高瞻远瞩、见微知著的决策本领，并且学会用马列主义理论去研究和整理自己的决策经验，在

对经验的整理中找出它的规律性。

怎样提高决策的质量

决策质量也即决策的准确程度。它取决于对客观情况的准确反映。要提高决策质量,减少决策失误,就必须掌握马克思主义的认识武器,客观地、全面地、深刻地观察事物,认识问题,把握情况。从而,使决策表现出科学性、预见性和创造性。

1. 用马克思主义唯物的观点客观地看问题,提高决策的科学性。是坚持物质第一性、意识第二性,还是坚持意识第一性、物质第二性,这是唯物主义和唯心主义两条根本对立的哲学路线。按照这两条哲学路线,在决策过程中就表现为是从客观实际出发还是从观念原则出发。根据马克思主义哲学关于世界物质性的原理,我们必须把客观实际作为决策的出发点,按照实际情况决定我们的工作方针。毛泽东指出:“按照实际情况决定工作方针,这是一切共产党员所必须牢牢记住的最基本的工作方法。我们所犯的错误,研究其发生的原因,都是由于我们离开了当时当地的实际情况,主观地决定自己的工作方针。”^① 客观实际是第一性的,我们提出的工作方针,作出的决策意见,都是第二性的。主观只有正确反映客观实际,对实际情况作出正确的估量,我们才能作出科学的决策。

防止和克服主观主义是增强决策科学性的决定一环。所谓主观主义就是不从客观实际出发,不从现实可能性出发,而是从主观愿望出发。忽视外部世界的客观存在,单凭主观愿望来决定工作方针,这种主观主义的决策,无论是民主革命时期还是社会

^① 《毛泽东选集》第4卷,第1203页。

主义建设时期都曾不止一次地给党的事业造成极大的危害。在现实中,这种主观主义作风仍没有绝迹,对它稍微放松警惕,就会在担负领导工作的某些同志那里表现出来:不知道客观地看待实际问题,老喜欢坐在房子里面根据“想当然”或不甚合乎实际的书面报告来决定政策。这是其一;不懂得全面地看待问题,孤立地抓住局部的某个事实或只看到事情的一面,没有对具体情况进行具体分析就作出决定。这是其二;不知道本质地看待实际问题,仅仅站在那里远远地望一望,粗枝大叶地看到一点表面迹象就匆忙地形成意见。这是其三;不懂得变化地看待实际问题,老是把自己过去某时某地的经验看得很神圣,在新情况面前抱残守旧,固执己见,喜欢从狭隘的经验出发制订措施。这是其四。以上种种,只是列举大概。造成这种状况,一般都与领导者情况不明、方法不对、主观与客观相分离、理论与实践相脱节等错误有关。主观性、片面性、表面性,是科学决策的“大敌”。我们只有打倒它,才能光大实事求是的优良作风,决策的科学性才有保证。

深入实际调查研究,是克服主观主义提高决策科学性的根本途径。调查就是收集实际材料;研究就是在马克思主义一般原理指导下,从对材料的分析中引出规律性的认识,形成正确的决策意见,这是坚持辩证唯物主义思想路线的具体表现。陈云同志曾指出:“我们做工作要用百分之九十以上的时间研究情况,用不到百分之十的时间决定政策。所有正确的政策都是根据对实际情况的科学分析而来的。有的同志却反过来,天天忙于决定这个,决定那个,很少调查研究实际情况,这种工作方法必须改变。要看到,片面性总是来自忙于决定政策而不研究实际情况。”^①调查研究是连结主观和客观的中间环节,是坚持从实际出

^① 邓力群《向陈云同志学习做经济工作》第109页。

发进行科学决策的前提。没有调查研究,就没有决策权。调查研究要有科学的方法,要学会辩证思考,进行分析、综合和比较。事物总存在内在的矛盾,要分别主次;总有几个侧面,要进行解剖。各人所处的环境总有局限性,要从多方面观察问题;一个人的认识总是有限的,要多听不同的意见;这样才利于综合。事物总是发展的,有进步和落后,有一般和特殊,有真和假,要进行比较,才能看透;总有量和质的变化,要把握数量界限,这样才能“胸中有数”,掌握好决策的“度”。总之,制定决策离不开周密的调查研究,只有依靠调查研究,才能得出正确认识,找出最佳方案,作出优化选择,才能分清主次、轻重缓急,把唯物观点坚持到底,决策也才能“决”到“点子”上。

2. 用马克思主义发展的观点历史地看问题,提高决策的预见性。唯物辩证法的发展学说告诉我们,任何事物都是不断发展变化的,事物的发展变化又都是作为过程而存在的。照此观点,在决策中就必须用发展的眼光,把决策对象如实地作为一个发展过程来看待,恰当地处理当前和长远、现实性和可能性的关系,科学地把握未来发展的趋势,以科学的预见来指导我们进一步的活动。

凡事预则立,不预则废。有没有科学的预见性,标志着我们在工作中是有方向而主动进取还是无方向而被动应付。决策者应该是高瞻远瞩的战略家,既要总揽全局,照应系统的各个方面,又要通过事物的过去、现在和未来,照应过程的各个阶段。坚持历史地看问题,做到立足现实,考虑过去,着眼未来,走这步,想下步,从历史的发展过程中引出其自身固有的规律性。具体说,对今天要全面地了解事物的现实情况,深刻地分析事物自身矛盾及其内外部条件;对昨天要采取历史主义态度,清楚地把握事物发展的由来和去向,从中找到来龙去脉;对明天应当从事物