



全国“星火计划”丛书

3

企业家之路

——致中小企业的厂长和经理

企业家之路

——致中小企业的厂长和经理

关天开 李冀原 著
刘 鹤 杨焕昌
责任编辑 吴碧英

*

中国标准出版社出版
(北京复外三里河)

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
版权专有 不得翻印

*

开本 787×1092 1/32 印张 6 字数 125 000
1987 年 9 月第一版 1987 年 9 月第一次印刷
印数 1—9 000 定价 1.55 元

*

ISBN7-5066-0032-3/F·001

全国统一书号: 15169·3-455

*

社 科 新 书 目 178—66

《全国“星火计划”丛书》编委会

主任委员

杨 浚

副主任委员(以姓氏笔划为序)

卢鸣谷 罗见龙 徐 简

委员(以姓氏笔划为序)

王晓方 向华明 米景九 应曰珽

张志强 张崇高 金耀明 赵汝霖

俞福良 柴淑敏 徐 骏 高承增

序

经党中央、国务院批准实施的“星火计划”，其目的是把科学技术引向农村，以振兴农村经济，促进农村经济结构的改革，意义深远。

实施“星火计划”的目标之一是，在农村知识青年中培训一批技术骨干和乡镇企业骨干，使之掌握一、二门先进的适用技术或基本的乡镇企业管理知识。为此，亟需出版《“星火计划”丛书》，以保证教学质量。

中国出版工作者协会科技出版工作委员会主动提出愿意组织全国各科技出版社共同协作出版《“星火计划”丛书》，为“星火计划”服务。据此，国家科委决定委托中国出版工作者协会科技出版工作委员会组织出版《全国“星火计划”丛书》，并要求出版物科学性、针对性强，覆盖面广，理论联系实际，文字通俗易懂。

愿《全国“星火计划”丛书》的出版能促进科技的“星火”在广大农村逐渐形成“燎原”之势。同时，我们也希望广大读者对《全国“星火计划”丛书》的不足之处乃至缺点、错误提出批评和建议，以便不断改进提高。

《全国“星火计划”丛书》编委会

1987年4月28日

编 者 的 话

近年来，越来越多的人对企业和企业管理产生了浓厚的兴趣，不少有志之士已跨入企业家的行列中。怎样办好一个企业？需要什么技能和素质才能成为企业家？这些问题显然格外引人注目并渴望得到正面回答。正是针对这种情况，我们写了这本通俗读物。

书的作者曾毕业于大学企业管理专业，目前有的是企业的负责人，有的还在研究企业管理工作。本书的内容和提出的观点，很多是中小企业和作者自身经验的总结和升华。我们希望企业领导人能从书中得到启发并对企业的发展和自身的提高有所裨益。

在本书写作过程中，中国科学院陈体农同志对书的内容和结构提出宝贵意见，并审阅了全稿。交通部过新新同志参与了本书的酝酿和修改工作。北京市城乡贸易中心方晓任同志对第二、四两章提出了若干修改意见。在此一并致谢。

作 者

一九八六年十一月

内 容 简 介

这是一本怎样当企业家的通俗读物。它以企业在产生、发展和成长等各阶段所面临的挑战为主要内容,有针对性地提出了相应的可供参考的对策及企业领导者应有的个人素质要求。书中提出的关于授用权谋、调整经营方向和产品方向、形成企业文化和树立企业家形象、谈判要诀及企业家自我实现等观点,都是颇有启发和令人回味的。书中对于各项对策及观点的描述,采用了引举典型实例的方法,事理结合,中外结合,夹叙夹议,通俗生动。

本书可供广大企业管理人员、特别是中小企业的管理人员阅读,对各事业单位的管理人员也有一定参考价值。

本书被中国出版工作者协会科技出版工作委员会选入《“星火计划”丛书》。

前 言

在我国,中小型企业占有重要地位。就工业来说,1984年,中小型企业在工业企业数量中占 99.6% (1985 年占 99.5%),在工业总产值中占 73.8%,在工业净产值(独立核算工业企业)中占 66.2%,在全面独立核算工业企业的固定资产原值中占 49.4%。1985 年,中小型工业企业已达 46.09 万个,而大型工业企业只不过 2 300 个^①。其他产业部门没有相应的统计数,可能除少数产业部门(如航空运输)外,情况也类似。为数如此众多的中小型企业,如果能够经营好,管理好,使其具有充分的活力,良好的经济效益,无疑将在我国经济的发展中起重要的作用。

同大型企业相比,中小型企业具有一些特点,有其优势,也有其劣势,在经营管理上也有许多不同于大型企业之处。以往,讲企业的经营管理,一般未能按照大型企业和中小型企业的特点分别来讲,是不足之处。近几年,在经济体制改革中,为了搞活企业,我们对大型企业和中小型企业采取了某些不大相同的改革办法,因为我们认识到,在中小型企业中可以实行的某些改革,在大型企业中未必可以实行。例如,租赁制目前主要是在一些小型企业实行,大型企业实行租赁制困难

^① 1984 年数字见《中国工业经济统计资料(1949~1984)》,中国统计出版社,1985 年,第 99 页。1985 年数字见《中国统计年鉴,1986》,中国统计出版社,1986 年,第 234 页。

较大。近几年,鼓励企业发展横向联系,企业之间的关系正在发生深刻的改组,例如,正在出现一些以大型企业为中心、为骨干的企业集团,大、中、小型企业将在分工协作的基础上建立各种不同的联系,它们将发挥各自的作用,使能各得其所。近几年,我国的社会主义统一市场体系开始建立和发展,市场的竞争开始出现,面临优胜劣汰的形势,大、中、小型企业需要作出不同的抉择,以便扬长避短,使能在市场竞争中得以存在和发展。这里不拟再多谈。上面讲的这些,不过是想说明,分别不同规模的企业来讲它们各自的经营管理是很必要的。一批青年同志为中小型企业编写一套丛书,正是适应了这个要求。

中小型企业数量众多,中小型企业的领导人也为数巨大。在他们中间,有一部分人多年从事企业的领导工作,积累了丰富的实践经验,那是很宝贵的。他们迫切要求加强理论学习使自己多年积累的实践经验得以总结提高,同时使自己能适应和赶上改革开放带来的新的形势。近几年涌现出一批勇于开拓的具有企业家精神的中小型企业,他们是一批新型的企业家。他们创造了并正在创造着在新的经济体制下,在对外开放的形势下办好中小型企业经验。在他们中间仅少数人有一定理论素养,如果大多数人都掌握了理论(特别是企业管理的理论)就会如虎添翼,展翅腾飞。更多的中小型企业领导人虽然有办好企业的愿望,由于他们的知识结构中的欠缺、对新的经济体制的运行还不熟悉和不适应,他们对办好企业常有力不从心之感,迫切需要学习理论和在新的经济体制下办企业的经验。有鉴于此,编写有关中小型企业家的书籍,一定会受到各类中小型企业家的欢迎。

担任这套书籍的作者,年轻、思想活跃、有较好的马克思

主义理论基础和经济学素养，其中有的同志还具有企业管理的经验。由他们来编写这些书籍，是可以写好的。我希望，在今后编写中，能注意结合中小型企业的特点，注意总结一些中小型企业已经积累和创造出来的经验，注意理论与实践的结合，在讲理论时尽可能举出实例，同时也注意文字的生动、通顺、易读，把枯燥的经济理论讲得深入浅出，生趣盎然，引人入胜。

董辅初

1987年3月21日

目 录

第一章 开拓——步入企业之初	(1)
第一节 创办企业	(1)
一、蒸沙难成饭	(2)
二、申请营业执照的程序	(4)
三、招贤纳士有道	(6)
四、布阵有术	(8)
第二节 受命于危难	(11)
一、敢冒“风险”才能成功	(11)
二、并非“一团糟”	(13)
三、整顿产品是当务之急	(14)
四、确立企业的目标	(15)
五、举贤不避嫌	(17)
六、当断不断必遭乱	(18)
七、不可“饥不择食”	(20)
八、防止企业犯罪	(21)
第三节 任于功成之后	(22)
一、不拘旧制	(23)
二、引而慎发	(24)
三、开拓就是创新	(26)
四、树立企业信念	(27)
五、独断与拖延是决策的大忌	(29)
六、鼓舞士气	(30)
第二章 发展	(32)
第一节 自我观念的转变	(33)
一、摆脱昨天	(34)

二、不急于显露自己	(35)
三、在竞争中不慌乱	(35)
四、数米为炊	(39)
五、不能忽视企业的外部成员	(40)
第二节 管理方法的转变	(40)
一、好战必亡,忘战必危	(41)
二、管理标准化	(42)
三、注重非正式组织	(44)
四、企业之魂	(45)
五、“四战之地”	(47)
第三节 经营方法的转变	(48)
一、变不离宗	(49)
二、出奇制胜	(51)
三、运用“视觉识别艺术”	(52)
四、独特的经营诀窍	(55)
五、加强服务	(56)
第三章 成熟	(58)
一、丧失创新意识	(58)
二、过度集权	(61)
三、“金字塔”不断升高	(64)
四、克服“非人情化”倾向	(68)
五、技术停滞	(71)
六、科学管理方法形式化	(75)
七、盲目发展	(77)
八、胜于无形	(80)
九、企业文化	(83)
第四章 引进	(87)
第一节 前提	(88)
一、抓住“两个关键”	(89)
二、善于罗致人才	(90)

三、了解引进工作的基本程序	(92)
四、引进内容得当	(94)
五、正确选择引进的形式	(96)
六、慎重选择合作伙伴	(100)
七、树立全局思想	(101)
第二节 谈判	(102)
一、谈判的“基础理论”	(103)
二、掌握主动权	(104)
三、记住谈判的法则	(106)
四、尊重自己	(107)
五、责任心和乐观态度	(108)
六、知己知彼	(109)
七、决断力	(111)
八、组织起强有力的谈判班底	(112)
九、明确的谈判规划	(113)
十、坚持原则	(114)
第三节 签约	(115)
一、全面了解合同的内容	(115)
二、概念明确	(117)
三、协议不能有缺项	(119)
四、工业产权作价	(120)
五、风险承担	(121)
六、收益分配	(123)
七、中间产品	(126)
八、组织与控制	(128)
第四节 合作	(130)
一、明确的经营战略	(131)
二、防范不正当的经营管理手段	(133)
三、敢于斗争	(135)
四、重视消化	(136)

五、研究合作者的管理背景	(137)
六、抓住关键权力	(139)
七、善于学习	(140)
第五章 自我	(143)
第一节 态度	(144)
一、自信与责任	(144)
二、对管理工作的兴趣	(146)
三、心领神会	(147)
四、妒火不可烧	(149)
五、一忍再忍	(150)
六、恋爱与婚姻	(151)
第二节 知识	(153)
一、合理的结构	(153)
二、不要忘记更新	(155)
三、拓展同样重要	(156)
第三节 技能	(157)
一、调整人际关系	(157)
二、一寸光阴也能做大事	(159)
三、活动范围无边界	(161)
四、口才是一关	(162)
第四节 自我测试	(163)
一、15 题问答	(163)
二、能力打分——自我发展方案	(169)

第一章 开拓——步入企业之初

企业家，这是个充满魅力的名字。和这个名字联系在一起的，有不少为人传诵的神奇业迹和纵横无忌的英雄气概。它吸引着许多人，是因为在企业家的面前展示的是一条风云变幻的人生道路。确实，中国经济和社会的发展，需要大批优秀分子进入企业家的行列。他们的业迹，将体现出中国社会变革的主流。

但是，真正要做一个企业管理者，却要经过崎岖坎坷的道路，才能达到成功的彼岸。象从事其他工作一样，企业家也要经历开拓、发展和成熟的不同阶段。在这个过程中，无时不伴随着失败的阴影，从步入企业开始，就需要以一个企业家应有的气质去跨越各种障碍。

失败和成功都是从这里开始的。

第一节 创 办 企 业

在多种选择和机遇中，有人决定做个企业家。当他从大干一番事业的狂想中降落到现实中的时候，首先遇到的问题是：怎么办起一个企业？办什么企业？第一步先干什么？他既要当设计师，又要当实干家。确实重担压人。

着手创办企业会遇到各种各样的难题。下面一些问题具有“莫此为甚”之意义。对这些问题如能审慎思考、正确抉择，或许能帮助企业家免走弯路。

一、蒸沙难成饭

“……如蒸沙石欲其成饭，经千百劫，只名热沙。”要把沙子蒸成饭是不可能的。在创办企业时，首先面临的是“沙”和“米”之选择——你经营什么产业？

在消费“偏好”多变、外部环境迅速发展的今天，选择有前途的产业是创办企业的出发点。企业家的才能中最重要的究竟是什么？有人认为是果断的决策能力；有人认为是坚定的事业目标；也有人认为是令人目瞪口呆的管理才能……。应当认为，企业家的才智首先集中体现在他的经营头脑上——投合市场需求的主流，抓住资金、设备、原材料等资源供给的有利时机，迅速形成生产能力。

选择产业要考虑众多因素。

首先要考虑的因素是：这个产业是否有发展前途？这要通过供求分析和预测来确定。供给因素可靠、需求殷切的产业才有发展前途。供给因素主要包括：技术供给及其发展变化态势，资金来源的可能性，其他各类生产要素的稀缺程度及其价格变化，同类产业产品生产者的实力和分布……。需求因素一般包括：国内需求倾向及影响需求变化的价值观念的变化，购买力决定的市场容量及构成，潜市场的可能性，国外消费的示范作用，国内消费的攀比性……。数据性的供求分析固然重要，对于企业家来说，还需要有选择产业的“企业家直觉”。可以多征求一些有经验的工商界前辈和同行人的意见，帮助做出正确的选择。

第二个要考虑的因素是：是否具备经办这种产业的能力？投身于不同的产业，显然需要具有不同的知识专长和心理特点。虽然“后天努力”可以弥补自己某些不足，但若具有“先天

优势”可能更好。具体地说，是否有过与这类产业相关的经历？对这类产业有没有特别的兴趣？在这方面的社会关系怎样？有没有这个专业的学历？如果有，那这种优势是别人无法比拟的。不然那就需三思而后行了。当然，事情不可能那么绝对，从“门外汉”到专家的例子也是比比皆是的。

第三个要考虑的因素是：从事这类产业初始需要多少投资？这笔钱从何而来？企业生产要靠资金来推动，没有资金将寸步难行。解决初始投资来源问题，是创办企业必须扎实解决的现实问题。对不同的产业来说，资金要求并不一样。一般说来，原材料、机械制造、重化工等产业需要的固定资金和流动资金较多，而轻工、纺织工业相对少些。在我国，由于劳动力资源比较丰富，大力发展劳动密集型产业是一个耗资少，见效快的可行方案。

第四个要考虑的因素是：投资于这个行业后的赢利情况如何？通常要通过技术、经济可行性研究或成本效益分析方法，具体计算新建企业的投资回收期、利润率、净利润等指标，对这些指标进行具体的评估。

进行这类可行性研究，通常要经过几个实际阶段：

1. 物色专人或专门小组承担这项工作。目前，我国大部分企事业单位一般都通过承包的方式，请经济管理专业的研究人员（如专家、大学教师、研究生等）进行研究。双方要签定经济合同，研究人员的报酬方式经双方协定，费用高低可参照国内有关规定商定。

2. 收集基础资料。基础资料的范围和深度根据新办企业的特点视情况而定。一般的基础资料包括：同行业生产厂家生产情况、设备状态、人员构成、资金运转概况、厂家分布；市场现状、市场份额、市场趋势及其他企业新建时的总投资、

总成本、投资回收期、利润率；国外有关情报……。

3. 专题分析。在收集基础资料的基础上，由小组写出分专题的分析报告，如投资报告、财务报告、管理报告……，从不同角度来论证新企业建设的可行性。

4. 综合分析和建议采取的某种政策，这是可行性分析的最后阶段。在这一阶段中，建厂主办人要与分析小组密切配合，反复研究，最终形成一份可行的分析报告。

选择产业时，上述因素都要考虑到，如果能考虑得更全面周到，自然更好。

二、申请营业执照的程序

拿到营业执照，企业才能具有法人地位。申请办理营业执照，对有些初创企业的人来说还不甚了解，以致白白浪费了不少时间和精力；也有些人由于事先对营业申请填写的内容不够了解，草率从事，带来许多不必要的麻烦。

新建企业在当地工商行政管理部门申请企业执照时，必须具备下列条件：

1. 有固定的经营场所；
2. 有专职从业人员；
3. 有一定数量的资金；
4. 有上级主管部门批准文件副本。

经营生产场地是企业正常生产的保证。在我国，人多地少的矛盾始终比较突出，在城市内找到比较理想的经营场地更加困难。企业占地一般可分为永久性占地和临时性占地两种。永久性占地时须向所在地政府的规划局、市容办公室提出书面申请，将占地的地点、面积、条件、用途、价格逐一写明。规划局和市容办公室在审核的基础上，根据整个城市的发展