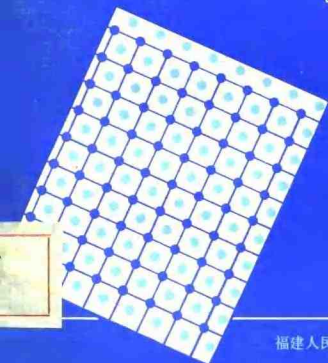


企业现代化经营管理丛书

企业特质

对台江百货大楼经营管理的剖析

朱 光 华
杨 超
姚 思 健
胡 志 红



福建人民出版社

企业特质

企业特质

对台江百货大楼经营管理的剖析

朱光华 杨超 著
姚恩健 胡志红

福建人民出版社出版、发行
(福州得贵巷27号)

南京军区卫生学校印刷厂印刷

开本787×960毫米 1/32 5.25印张 77千字

1986年9月第1版

1986年9月第1次印刷

印数：1—3,000

书号：4173·104 定价：0.85元

序 言

这是一本供读者了解我国企业管理理论作参考的尝试性的书。我们在本书中试图揭示企业的特质或“个性”。本书是以台江百货大楼为调查对象的企业管理实例分析，由于我们旨在探求企业的特质，所以没有过多的关于台百经营实践的描述，只用了必要的例子作为我们分析的依据；当然，我们的这些看法是在对台百的采访过程中感受到的，并不是脱离实践从纯理论的角度抽象出来的。

社会经济的不断发展，新技术的不断进步，给企业管理提出了更多的课题。现代管理理论的根本特点是重视对人的管理，重视对管理的艺术探求。而我国的管理理论在这方面的研究还不够。我们写本书的目的之一在于抛砖引玉，希望有更多的人来探讨社会主义企业的特质。

本书的一、二、三章由朱光华执笔；第四、六、十章由胡志红执笔；第五、七章由姚恩健执笔；第八、九章由杨超执笔。全书的文字由朱光华负责统一润饰。

编者

一九八六年五月于福州

理性主义想把管理当作一门纯粹的科学来看待，但管理不仅是科学，还是一门艺术；它不仅要靠逻辑与推理，还要靠直觉和热情。

沃 特 曼

彼 得 斯

目 录

引言·····

(1)

上 篇 管理的软件

·第一章·

管理者竞技状态·····

(13)

改革热情·····

(14)

办最出色的企业·····

(19)

打主动仗，不打被动仗·····

(25)

对竞争的态度·····

(29)

·第二章·

高层管理者的价值观·····

(35)

• 第三章 •

经理在塑造价值观中的作用	(38)
主张什么，推崇什么	(44)
“不断挑起战争”	(53)
确立长期观点	(55)
使职工接受企业共有价值观	(60)
使职工与企业的目标一致需要多种手段	(62)

• 第四章 •

客观地评价职工的思想感情	(67)
不带偏见对待有缺点和错误的人	(73)
在出色的企业里工作	(77)
充分发挥群众组织和非正式团体的作用	(79)
经营技巧	(83)
在经营中鼓励冒险与创新	(84)
热情与直觉有时比经验、习惯更为重要	(84)

·第五章·

经理参与经营·····	(89)
用什么样的管理干部·····	(92)
水平比文凭更为重要·····	(96)
建立合理的管理群体能力结构·····	(99)
选拔开拓型干部·····	(100)
好马坏脾气·····	(101)

·第六章·

形成良好的风气·····	(106)
尊重知识和才能·····	(107)
创造内部平等的竞争条件·····	(109)
奖罚分明，敢碰“高压线”·····	(112)
与众不同的习惯·····	(116)
限期解决问题·····	(117)
各尽其职·····	(119)

·第七章·

各尽其职·····	(119)
限期解决问题·····	(117)
与众不同的习惯·····	(116)
奖罚分明，敢碰“高压线”·····	(112)
创造内部平等的竞争条件·····	(109)
尊重知识和才能·····	(107)
形成良好的风气·····	(106)
好马坏脾气·····	(101)
选拔开拓型干部·····	(100)
建立合理的管理群体能力结构·····	(99)
水平比文凭更为重要·····	(97)
用什么样的管理干部·····	(96)
经理参与经营·····	(89)

下 篇 管理的硬件

·第八章·

适应环境变化，调整组织机构·····	(127)
机构的设置应适应环境的变化·····	(130)
组织机构的设置要有利于企业规模的扩	

大·····

·第九章·

制度的作用和地位·····	(140)
经济责任制的实行·····	(140)
内部分配制度改革·····	(145)

制度的作用·····

·第十章·

分权管理与战略的调整·····	(152)
集权与分权的统一·····	(153)
多元化经营 综合性发展·····	(155)

第一章 成功之路——办公司

1.1 开宗明义

你愿意为国家的繁荣富强出份力吗？你愿意在“搞活经济”中成就一番事业吗？你愿意有一个施展你的才干、实现你的抱负的机会吗？你希望做一名企业家吗？你想先富起来吗？请本书的读者先思考并回答这些问题！

在“振兴中华”的口号日益深入人心，“改革”之风已吹遍各个角落的今天，可以断言，每一个励志图新，意欲报国的读者都会毫不犹豫地对这些问题的肯定回答。但是，怎样才能实现这些目标呢？成功之路千万条，办公司就是一条路。这里的“公司”，专指“民办公司”。

在搞活经济的方针指导下，大量的民办公司已经象雨后春笋一样涌现了出来，更多的公司正处于孕育之中，随时准备宣告诞生。本书就是专为有志于在这条路上探索的读者编写的。

办公司，先得知道什么叫“公司”。开宗明义，我们就先从什么是公司谈起。

公司最初产生于西方资本主义国家。现在西方国家的私营企业可以分为三种主要形式：独资企业、合伙经营的企业和公司。

命运，决定企业生死存亡的是更高层次的东西。面对竞争异常激烈的零售市场环境，要想使企业生气勃勃，反应灵敏，光调整组织结构，提出几个新战略、新措施，那是远远不够的。日美等资本主义最新管理理论认为，企业的盛衰、成败主要取决于企业有没有自己的“文化”；这里的“文化”一词，并不是通常意义上的大文化概念，它指的是一个企业的独特的价值观、传统、习惯和作风。而企业“文化”的形成，是以重视职工的感情与心理因素，调动人的积极性为基础的，离开了人就没有企业的“文化”。

纵观西方管理思想的发展，从大的方面来划分，只有两大阶段，一是以泰罗的“科学管理”为主要内容的古典管理思想。这一时期从管理对象看，仅是对物的管理而忽视了对人的管理。被人们称为“胡萝卜加大棒”的泰罗制，是通过~~对时间~~——动作的研究等科学方法，找出最佳操作方式，从而大大提高了工人的工作效率，促进了劳动生产率的大幅度提高。第二个阶段，由对物的管理转为同时对人的管理，并以调动人的积极性为主。著名的“霍桑实验”揭示了这样一个道理，主要影响生产率的并不是劳动条件本身，而是对职工的关注。

规定的公司范围也就不同。但是以营利为目的这一本质，对各国的公司都是相同的。至于什么是“法人”，什么是“法人地位”，在本书的第八章中还要向您作详细介绍。

那么我国的公司是什么样的公司呢？我国尚未颁布公司法，因此现在难以明确划分公司的范围。但我国的公司至少必须具备两个基本条件：第一，以营利为目的；第二，具有法人资格。现在我国大量出现的各种各样的民办公司，都是以符合这两个条件为前提成立的。

1.2 启发与借鉴

公司起源于西方资本主义国家，在西方国家中，公司作为一种经营组织，得到了最充分、最完备的发展。了解一些西方国家公司的情况，总会对我们有所启发。再者，我国在经济的发展中实行对外开放政策，民办公司只要办得好，说不准哪天也会和某家西方公司打交道。充分了解对手，你就掌握了主动权。正所谓：知己知彼，百战不殆。

西方国家的公司主要有四种形式：无限公司、有限公司、两合公司和股份有限公司。各国的公司法通常都明文规定，公司只能有某几种形式，不得再有其它形式。西方国家的公司从性质上又可以分为两大类：资合性与人合性。如果公司纯粹是以资本的结合为基础组织起来的，不考虑股东之间是否相互信任，这种公司就具有资合性；如果公司是以股东的信用为基础组织起来的，这种公司就具有人合性。就是说它是以入股人之间的相互信任为基础建立的。有的公司则是介于两者之间，既具有资合性，又具有人合性。下面分别介绍一下

的动人事迹，这是最好的经验。

在对台百的采访过程中，我们与各位经理、中层干部们和营业员作了广泛的接触，我们试图通过对台百的经营管理的剖析，来了解我国企业管理的现状。从总的来说，目前我国的管理注重的是利用规章制度作动力，这是很容易理解的，经过十年动乱，企业的一切规章制度都被诬为“管、卡、压”，企业管理处于极度混乱，在这种情况下，哪个企业首先建立了完善的规章制度，使生产经营秩序化、条理化，哪个企业就可以创出出众的生产率。就目前来说，虽然不能说大部分的企业还没有建立起完善的规章制度，但至少可以说，在一些企业里，规章制度还不是很完善，在这里还蕴藏着有待发掘的生产率。但随着经济的搞活，企业竞争的激烈，以规章制度作为动力的办法已不是企业生存下去的唯一方式，一个真正高明的、有远见的企业家，决不会仅从对物的管理中去提高劳动生产率，而是注重对人的管理，通过调动人的积极性来提高劳动生产率。我们认为，中国式的管理向何处去，眼光仅仅盯在如何完善规章制度上是走不远的。没有人的积极性的调动，有些规章制度反过来可能成为束缚劳动生产率的桎梏。对这一点，只要观察一下周围的

可以在章程中规定由一人或数人执行管理权力。

资本的转让：无限公司是在股东间相互信任的基础上建立的，随意转让资本有可能破坏彼此信任的合作关系，因此股东的资本不能随意转让。要转让就必须征得所有股东的同意。

退股：由于股东要担负无限清偿的责任，风险较大，因此有退股的自由。当然退款的数量应根据当时公司的财产状况决定。但是在转让资产或退股之后的一段时期内（例如两年或三年），仍应对在办理转让或退股手续之前的公司所负债务承担连带无限责任。

二、有限公司

知道了什么是无限公司，以此类推，大约也能猜出来什么是有限公司了。有限公司的股东对公司债务所负的责任以其出资额为限。就是说在公司成立时，每个股东都投入一定数额的资本，共同形成了公司的总资本。如果公司欠了债，要由公司从其资本中偿还，如果公司所欠债务超过了公司资本总额，也只以公司的资本总额为限偿还，公司的股东不需要以自己的财产来偿还公司债务。换句话说，有限公司的股东的责任只是向公司投入一定量的资本，此外对公司的债务概不负责。可见有限公司制度对投资者个人的财产安全是一个保障。

有限公司后来又进一步发展为股份有限公司，而后者是纯粹的资合公司，因此有限公司是一种介于无限公司和股份有限公司之间的组织，既具有人合性，又具有资合性。各国的公司法对有限公司的规定各不相同，有的接近于无限公司，有的接近于股份有限公司。但多数国家的有限公司在以下几点方面都有共同点：

股东的人数有一定限制，股东必须以现金或其它财产出

们最重要的财富”，可是又几乎谁也不照它去做”。回顾我国企业管理所走过的路，也足以引起我们深思的了：重视人的积极性是我国的传统，但这个传统并没有被所有的管理者接受和实施。有关哥伦布的一段故事很好地说明了这个问题，这个故事是这样的，有人认为哥伦布发现新大陆没有什么了不起，哥伦布就问，谁能把一个鸡蛋竖起来，结果没有人能竖，最后他把鸡蛋的一头敲破，把鸡蛋竖了起来，对着那些人，说，其实谁都可以这样做，但问题是谁也没有这样去做。

管理思想要受到生产力水平和经济发展阶段的制约，管理思想的先进和落后不能脱离特定的社会经济基础，必然打上现实的烙印。从我国的实际情况出发，根据我们对一些企业的接触和了解，特别是在台百的较为详尽的调查，我们对经营管理较为出色的企业有如下一些框架来衡量：企业有明确的、始终如一信念，主张什么，反对什么；有一个能让每一个职工都能成才的竞争环境；允许冒险，允许失败，鼓励创新；有健全的规章制度，但这种制度不是为了不让那5%的真正捣蛋鬼来钻空子，而旨在调动95%循规蹈矩、自觉工作的人的积极性；有一个灵活的组织结构，能够应付瞬息万变的环境

挑战；等等。我们并不企望准确地规定出中国式的管理体制模型，这是一项复杂的探索工程，需要许多人的共同努力才能完成，而这项工程显然是极其重要的。我们现在想做的，只是试图通过对台百这个企业的了解，能发现中国式管理的一些思路。本书主线，并不准备以台百的做法为顺序，这样行文会显得不够活跃，枯燥无味，读者们是不喜欢这样的写法的，但我们也不想卖弄大量的理论，我们将采取这样一种写法，探讨式的提出一些问题，并以我们采访和调查中获得的大量材料做为论证。这一方面是为了不使读者感到枯燥，同时我们认为这种方式能更好地说明一些道理，不至于影响我们谈出一些问题的看法。耐心的读者不妨跟我们把这小册子读下去，如果在阅读过程中能引起读者们与我们一道去思考中国的管理问题，那我们也就心满意足了。



上 篇

管理的软件