

● 刘义亭 李金平 张秀英 编著

XIANDAIJINGYINGGUANLIXINGGUANNIAN

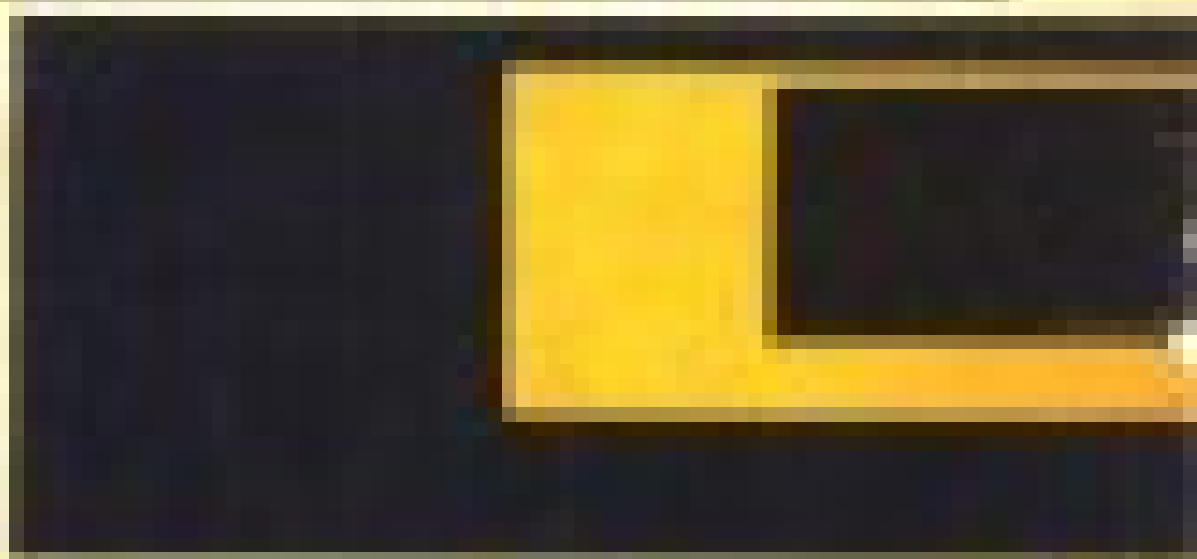
现代经营管理新观念

科学技术文献出版社



现代经营与管理新观念

现代经营与管理新观念



现代经营与管理新观念

现代经营管理新观念

刘义亭 李金平 张秀英 编著

科学技术文献出版社

1987

内 容 简 介

本书以科学为准绳，理论紧密联系我国实际，用生动的故事、事例比较形象、具体、全面、系统地论述了十六个思想观念，为建立具有中国特色的社会主义现代经营管理思想体系提供了一个内容丰富的雏型。具有开拓思路、记忆深刻和指导现实的作用。适于各级领导干部、厂长、经理、研究人员、大中专师生及集体（个）体经营者研究、学习和参考。

现代经营管理新观念

刘义亭 李金平 张秀英 编著

科学技术文献出版社出版

内蒙古林学院印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

※

787×1092毫米 16开本 16.5印张 410千字

1987年9月北京第一版第一次印刷

印数：1—10,000册

社科新书目：184—032

统一书号：4176·24 定价：4.00元

ISBN 7-5023-0020-1 F·2

前 言

本书是在试开《现代经营管理思想概论》这门新课的基础上，根据讲稿整理而成。

现代经营管理首先要求具有现代经营管理思想；进行这方面的系统性的研究、教育、宣传和普及，不但必要，而且势在必行；这是建设具有中国特色的社会主义必不可少的重要环节。所有这些，都是毫无疑问的。本书正是根据这种需要，选择了对我国现代经营管理实用性较强的十六个思想观念，旨在为建立中国式的社会主义现代经营管理思想体系提供一个比较完整和比较具体的雏型；并期望能以此起到抛砖引玉的作用。

但问题还不止于此。我们认为，为了使现代经营管理思想有效地深入人心，特别是在现时的和将来的管理者头脑中形成比较深刻的印象（思想观念重在加深印象），采取“空对空”和“中药铺”式的理性推演多、实证调查少的方法是很难奏效的。这样往往会使人感到枯燥乏味，感到类似于“政治式说教”。为此，本书采用故事、事例及其解析的形式，力求通俗、简明、具体和生动形象地说明思想观念问题。这可以说是本书的特点之一。书中的故事和事例，尽可能多地采用了党的十一届三中全会以来报刊上所发表者。这样具有现实性和针对性，也能起到一定的表扬和批评作用。一些正面的事例还说明，我国现实中并非缺乏现代经营管理思想，问题在于如何总结、提高和发扬光大。当然，这些现实故事和事例中所涉及的人和事，可能会随着情况的不断变化而发生变化，这自应另当别论。如果故事和事例中有失实之处，谁的责任谁来负。

本书主要是针对企业的经营管理而言。但由于各类管理工作具有共性和相关性，特别是在思想观念方面，共性和相关性更为突出，因而不可避免地涉及到其他方面的管理，对其他方面的管理也有一定适用性。

根据我们的体会，在给经济管理专业讲授这门课时，放在专业课之前讲，可起到“大绪论”的作用；放在最后讲，可起到“大总结”的作用。无论如何，对涉及面很广、学了几十门课往往感到“乱”的经济管理专业来说，都能起到一定的“理顺”作用。

本书也可以说是内蒙古林学院经济管理教研室集体编著。内蒙古林学院各级领导对试开这门新课给予了大力支持和帮助，这是著成本书不可缺少的条件。很多同志对本书的出版给予了热切关注和大力支持。借此机会，对所有有关同志表示衷心的感谢。

本书的不完善乃至错误之处，期望读者批评指正。

编著者

1986年4月2日

目 录

前言

第一章 总论——论现代经营管理思想体系	(1)
一、管理思想的重要性及其“实验室”	(1)
二、现代经营管理思想体系的主要内容	(3)
三、现代经营管理思想各观念之间的关系	(7)
第二章 战略与决策观念	(9)
一、“取舍”与“出舍”——现代企业管理者应具有战略与决策观念	(9)
二、“四块美元起家”的董事长一席谈——现代企业中主要的战略与决策问题举例	(12)
三、张学良离开西安前后——决策的科学化	(18)
四、诸葛亮的教训——钓鱼哲学	(25)
第三章 经济效益观念	(28)
一、伟大而可诅咒的长城——讲究经济效益是一条客观规律	(28)
二、“贝贝”诞生记——提高经济效益的途径	(30)
第四章 时间与效率观念	(38)
一、歌德劝子惜时——时间的有关概念	(38)
二、“婚姻装配线”——关键在效率	(40)
三、从深圳恢复午休说起——管理者如何利用时间和提高效率	(44)
第五章 竞争观念	(50)
一、美国的“可乐大战”——竞争是生物系统和社会系统的客观规律	(50)
二、夫妻竞争——树立社会主义的竞争观念	(53)
三、“破产警戒通告”——关于社会主义企业破产法	(57)
第六章 责权利观念	(61)
一、《三个和尚》和“当官心理”析——责权利观念的重要性	(61)
二、两万元押金和八万多元奖金——厂长负责制	(64)
三、“治大国若烹小鲜”——责权利的层次化	(67)
四、红绿灯下有民警——严格执行规章制度	(69)
五、“太不象话”——个人影响权	(72)
第七章 民主观念	(76)
一、“茶发芽”与民警怒气顿消——冲破封建意识的牢笼	(76)
二、从“吹毛上天”的笑话说起——民主管理的重要性	(78)
三、“怕上”与“怕下”——厂长的选配	(81)
四、“跳高冠军”——民主管理的其他形式	(84)

第八章 改革观念	(90)
一、从“鲜”字说起——改革尝到“鲜”	(90)
二、从“更格卢”的故事谈起——改革有风险	(92)
三、从韩复榘的一则笑话谈起——改革精神	(96)
四、“赵大胆”又上台——改革的春天	(99)
第九章 知识观念	(101)
一、消灭“屎克郎”——知识是力量	(101)
二、书癖厂长——知识靠学习	(104)
三、胆识来自智力“集团军”——知识“聚焦”	(107)
四、“嘉陵”腾飞之谜——培训	(110)
五、一小时二百美元与一年九元人民币——知识的价值	(112)
第十章 人才观念	(115)
一、大熊猫是国宝——人才是宝中宝	(115)
二、现代女“冯欢”——爱才与聚才	(117)
三、花的鲜、香、刺——人才标准与特点	(123)
四、“己养”与“鸟养”——用才之道	(125)
第十一章 激励观念	(135)
一、罗森塔效应和蒋子龙从文——人的可激励性与激励观念的含义	(135)
二、马胜利的就职演说——物质奖励	(137)
三、世界羽坛大赛的戏剧性片断——精神奖励	(140)
四、计划生育和“英雄母亲”——奖励新观念	(142)
五、旧川剧《铡美案》片断——敢罚则令必行	(143)
六、二十个字召回一颗心——思想政治工作	(145)
七、十斤蜜桔和二十块尿布——关心人	(148)
八、耗子尾巴也值钱——激励观念的反面材料	(152)
第十二章 质量观念	(154)
一、南极的考验——质量第一	(154)
二、步鑫生的“遗嘱”——名牌的创与保	(157)
三、从里根夫人购物说起——产品开发	(161)
四、推“财神”与请“财神”——重视科学技术	(163)
五、“裤子”脱不了——重视辅料和包装质量	(166)
六、数据敲警钟——质量监督与检查	(168)
第十三章 信息观念	(173)
一、“尿布大王”何以发迹——信息的基本概念	(173)
二、施密特前总理的头发——信息的重要性	(174)
三、“洋姑娘”的悲剧——科学地对待信息	(177)
四、紧追女青年和脚下“吱吱”声——信息的获得方法	(180)
五、信息与苹果——全面理解信息	(184)

第十四章 销售观念.....	(186)
一、“恐怖的单程票”——销售的重要性.....	(186)
二、三下上海——起用有销售专长的人.....	(188)
三、“宇宙牌香烟”——运用心理学.....	(190)
四、席卷日本内衣业的一股“旋风”——销售方法多样化.....	(192)
五、“麦克唐纳叔叔”——信息输出.....	(196)
六、中国鞋被查抄没收——重视商标和图案.....	(205)
七、从“左肩上菜”说开——优质服务.....	(207)
八、一名青年觅谜底——制止销售歪风.....	(210)
第十五章 量化观念.....	(213)
一、“差不多先生”及其影子——量化观念概述.....	(213)
二、解放鞋为什么能降价——现代管理方法简介.....	(216)
第十六章 关系观念.....	(224)
一、夺章记——企业内部的党政关系.....	(224)
二、“天鹅、虾和梭子鱼”——企业行政领导内部关系.....	(227)
三、“君子国”里三件事——企业内其他人际关系.....	(229)
四、四十万元买队名——企业的外部关系.....	(232)
五、网、剑、君子兰——破除“关系网”.....	(237)
第十七章 法律观念.....	(239)
一、仅有爱是不够的——法律观念的重要性.....	(239)
二、辞职风波——关于经济法规.....	(244)
三、值得思考的掌声——法律的实施.....	(248)
四、五粮液酒厂的失策——企业应聘请法律顾问.....	(251)

第一章 总 论

(论现代经营管理思想体系)

一、管理思想的重要性及其“实验室”

党的十一届三中全会以来，在实现四个现代化的进程中，管理现代化被提到议事日程上，并越来越受到重视。“管理现代化是实现四个现代化的中心环节”这一观点的正确性，也越来越被实践所证明。

管理现代化可以分为五大方面，这就是管理思想现代化、管理组织现代化、管理方法现代化、管理手段现代化和管理人员现代化。这五大方面构成了管理现代化的比较完整的体系，因而也可以说管理现代化是这五大方面的总称。这种分法，虽然不能说是权威性的，却是比较科学和适用的，至少不失为一种分法。按照这种划分法，这五大方面既相辅相成，又各成体系。

在管理现代化这个大体系中，管理思想现代化处于首要的、基础的位置；也可以说，管理思想现代化是管理现代化的灵魂。道理似乎很简单，那就是思想导致行动，思想是一切工作的统帅。尽管人的正确思想不是从天上掉下来的，而是从实践中产生的，管理思想现代化离不开其他方面的现代化，但没有管理思想现代化，要实现其他方面的现代化，显然是不可能的。

思想介于理论和实践之间。正确的理论指导并产生正确的思想，进而导致实践中的正确行动；实践中的正确行动，产生正确的思想，进而抽象上升为正确的理论。这就是说，思想离不开理论，但并不完全受理论的局限。在没有形成某种理论之前，思想仍然会客观地存在着，并实际地指导着实践中的行动。这种认识对管理来说，有着特别的意义。这是因为，尽管历史已进入到现代社会，管理理论却并不完善。在西方资本主义社会，各种管理理论丛生，各有侧重，各有一定道理；在社会主义社会，各国情况不一，管理理论都尚处于探索之中。然而，无论管理理论形成与否，完善与否，管理都在客观地进行着，并不需要等待着理论的“命令”；而指导管理进行的，恰恰就是管理思想。因此，将管理思想现代化列为管理现代化的一大方面，有着重要的现实意义和实际意义。

管理思想现代化，换言之，就是现代化管理思想，都是指在思想观念方面要符合现代化管理的要求，都是现代各种管理理论和管理实践所形成的思想观念。思想与哲学具有紧密的联系，因而有时也将管理思想称为管理哲学。有一种观点认为，就企业管理而言，在层次上可分为软件和硬件两大类。硬件可认为是管理组织、管理方法、管理手段和管理人员的总称；软件即是管理哲学或管理思想。这种观点虽非定论，但由此可看出管理思想之重要。

随着新技术革命的到来，西方越来越多的管理学者发现，优秀的企业首要的并不是严格

的规章制度或利润指标，也不是精密的计算机系统或管理方法，甚至也不是科学技术，而是所谓的企业文化，即在一个组织里形成某种文化观念和歷史传统，共同的价值标准、道德规范和生活信念，将各种内部力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下，汇聚到一个共同的方向。这就说明，企业管理正发生着前所未有的重要变化，而这个变化主要表现在可以统称之为的管理思想越来越受到重视，并成为企业成功之路的关键。

管理思想的重要也是被我国的实践所证明了的。综观我国落后的原因，在很大程度上是由于思想观念上的落后。我国经济体制改革前和改革中的经验和教训，归根结底是体现在思想观念上。有些情况看起来是思想明白，行动偏轨，即“明知故犯”，但深究起来，仍然是思想问题。一则是思想上并非真正明白，仅仅是一知半解，似懂非懂；二则是由于管理思想上的片面性，导致若干管理工作上的漏洞，造成某些人在思想上认为有机可乘，这就是通常所说的“考虑不周”，“没想到”等，比如我国发生的某些产品质量问题就是属于此类情况。

现代化管理首先要求具有现代化管理思想，并不是仅仅要求在某一方面或某些问题上具有现代化管理思想，而是要求形成一个现代化管理思想体系。这个体系需要包括管理方面几乎所有的问题；因为没有哪一个问题可以不用思想指导（这并不排除有主次之分），至少应该包括所有主要问题。但是应该承认，这个现代化管理思想体系在我国尚未形成。就目前研究管理思想方面的情况看，存在着“两多一少”的问题。“两多”，一是研究国外的管理思想多，即所谓“谈洋”多，特别是研究美国、日本以及西欧的较多。二是研究中国古代管理思想多，即所谓“考古”多，特别是研究《孙子兵法》中的管理思想较多，有的还把《三国演义》、《红楼梦》等搬出来。这些当然是必要的，无论从学术角度还是从现实角度，都有一定价值。但是，外国的东西，古代的东西，并不等于是现代中国所需要的，特别是在思想观念上，有时甚至差之千里，格格不入。有些表面上看起来相似的东西，由于各种前提条件不同，其内涵也往往不同。“洋为中用”，“古为今用”，都应“以今日之中国”为基础。也只有主要研究“今日之中国”的管理思想，才能建立具有社会主义中国特色的现代化管理思想体系，进而建立具有社会主义中国特色的整个现代化管理体系。但是，相对而言，研究“今日之中国”的管理思想就少得多。这不能不说是有点反常。

要建立具有社会主义中国特色的现代化管理思想体系，“主力军”就要研究“今日之中国”的管理思想。事实上，“今日之中国”的管理思想是大有研究的。正面的经验，反面的教训，都活生生地摆在我们面前。它既不用象“考古”那样争论“先有鸡还是先有蛋”，也不用象“谈洋”那样谈来谈去还是人家的。特别是党的十一届三中全会以来，随着经济体制改革的不断深入发展，大量的事例所反映的现代化管理思想正在脱颖而出，冲击着种种陈旧的管理思想。而陈旧的管理思想又不甘心自动退出历史舞台，拚命挣扎、反抗。这就是我们研究工作最大的、最好的“实验室”，也是最主要的“实验室”。

本书正是主要（即不排除“洋为中用，古为今用”）根据对这个“实验室”的大量“试验”（事例）的研究，试图为建立社会主义中国特色的现代化管理思想体系提供一个雏型，并以此抛砖引玉。由于主要是着眼于企业的经营管理，并避免繁琐的定语，因而简称为“现代经营管理思想体系”。

二、现代经营管理思想体系的主要内容

如前所述，现代经营管理思想体系应该包括的范围是很广的，只有这样，才能发挥思想指导行动的全面作用。然而，对这些包罗万象的经营管理思想，毕竟需要归类排队。如何归类排队本身也是需要研究的。这里将现代经营管理思想划归为十六个观念，以此表示这个体系的主要方面。这十六个观念及其具体内容如下。

1、战略与决策观念

战略与决策观念，就是指管理者（这里主要指企业领导者，下同）必须明确自己最主要的职责是确定战略性目标，并选择达到目标的最佳方案。这就要求管理者必须学会和运用战略思维方式，即把各种各样有关的、复杂的事物、现象、趋势、问题等，进行解剖分析，找出实质，然后根据企业内外的具体情况把这些实质性的东西进行重新组合，形成对局部和整体都有利的目标。战略性思维必须高瞻远瞩，思路广阔，思想解放，勇于进取；必须纵向思维和横向思维相结合。

在战略思维前提下，还必须了解社会主义现代企业中的战略与决策性问题，解决好主要矛盾。战略与决策性问题主要指关系比较重大和难度比较大的问题，视企业内外具体情况的不同而有所不同。

为了避免在战略与决策性问题上的失误，必须实行决策科学化；还必须运用“钓鱼哲学”，即管理者能有时间钓鱼而不是陷入事务堆里，以保证有充分的时间来考虑和处理战略与决策性问题。

2、经济效益观念

就是指管理者要充分认识讲求经济效益是一条重要的客观规律。企业的一切工作都是为了提高经济效益。为了提高经济效益，必须明确什么是经济效益，经济效益的衡量标准，局部经济效益和整体经济效益的关系等。必须了解提高经济效益的主要途径：生产符合社会需要的产品；树立节约观念，采取各种可行的方法降低成本；多层次开发经济效益；采用有利于促进企业提高经济效益的考核指标；防止环境污染，在整体经济效益上多作文章等。

3、时间与效率观念

就是要了解时间的概念和特点，特别是时间的管理意义和经济意义；珍惜时间，节约时间，充分利用时间；在尽可能短的时间里做出尽可能大的贡献，亦即凡事要讲效率；为此，要采取有效方法解决浪费时间、不讲效率的种种问题，在提高效率上狠下功夫。

4、竞争观念

就是要认识竞争是社会系统的客观规律，是社会发展的动力，只是不同社会制度下竞争的目的、性质、范围和手段有所不同。从一定意义上讲，科学的管理就是把组织协同和

组织竞争最佳地统一起来。

在认识竞争的积极作用的同时，还要了解竞争可能产生的消极作用，了解社会主义竞争的特点。要善于联系社会主义实际和企业的具体情况，以法律和规章制度等措施，保证竞争的公平性和科学性，充分发挥竞争的积极作用，克服消极作用，使竞争成为推动社会主义事业前进和企业发展的动力。

5、责权利观念

就是一定的人对一定的事完全负责，有相应的权力，并根据结果得到应有的奖惩。在现阶段，其主要内容包括厂长负责制、责权利的层次化、规章制度及其严格执行、个人影响权等。

厂长负责制、责权利的层次化，主要是指责、权、利应科学、合理、紧密地联系在一起。规章制度及其严格执行是责、权、利结合程度的具体落实和最终表现。“个人影响权”是责权利观念的深化，是社会主义制度经营管理思想的重要特点之一，但不以权谋私则是“个人影响权”的起码标准。

6、民主观念

民主观念就是一切从“人民当家作主”出发的思想。这是社会主义企业经营管理思想的基础。它具体体现在企业的民主管理上。

民主管理做为调动人的积极性的一种手段，在任何性质的企业里都是卓有成效的。作为实现人民当家作主的目的，却是社会主义性质的企业所独有。只有后者才能调动起最积极、最持久的主人翁积极性，这也是社会主义企业最基本的优势。

民主管理的形式和内容主要包括：民主选举厂长（经理），责权利层次化，健全职代会，充分发挥工会作用，职工意见（建议）的经常化和制度化，以及发挥职工日常监督作用等。这些形式和内容是相辅相成、交融在一起的，并且应不断充实和完善。其目的在于使广大职工不但应该当家作主，而且能够当家作主。

7、改革观念

就是要认识改革的重要性、必要性和必然性：是适应万物运动、社会发展和情况变化的需要；是缩短我国同发达国家差距的需要；是适应世界发展形势的需要；是社会主义的内在要求。因此，一般而言，改革才能出效益。

但也应该看到，由于种种原因，改革有风险。改革的风险性，在客观上起着筛选改革者的作用：只有具备改革精神即勇敢和科学相结合的精神，才能立于不败之地，取得改革的成功。改革的风险性，必然会随着社会的进步和科学技术的发展逐渐减少；我国则进入了改革的春天。

改革决不是瞎改、乱改、随意改。判断真假改革和改革成功与否的实践检验标准，是看生产力发展程度和对人民、对国家的有益程度。为此，应特别重视改革的完善性，尽可能减少改革中难免出现的问题，并缩短这些问题的延续时间。

8、知识观念

知识观念的主要内容有三点：

①认识知识是力量、知识靠学习、学习很艰苦，从而支持、鼓励学习知识，为学习知识创造必要的条件。

②一个人的知识总是有限的。管理者尤其要认识知识“聚焦”的重要性，并善于进行知识“聚焦”。加强职工培训，提高全体人员知识素质，能为知识“聚焦”带来“晴朗的天气”。

③知识的价值远远大于其他任何产品的价值。管理者要认识到这一点，并在实际中加以体现。

9、人才观念

现代经营管理思想的人才观念，主要在于从思想上认识人才的重要性、人才的标准和特点，从而做到爱才、识才、聚才和用才，并且最终要落实到用才上。

任何人才都是有用的，关键在于如何使用。用才既是一门科学，也是一门艺术；它是鉴别管理者水平和成熟程度的重要标志。

用才问题涉及面很广，也很复杂，往往需要具体情况具体分析。但只要在思想上树立了正确的人才观念，敢于和善于不拘一格使用人才，很多问题并不难解决。

10、激励观念

人的积极性决定着任何工作的效果，企业也不例外。人的积极性具有动态性和可激励性。管理者的成功与否，取决于能否成功地、不断地激励人的积极性。

激励是科学，也是艺术，其方法是多种多样的和千变万化的，但不外乎物质和精神这两大类。其表现形式有奖励、惩罚和思想政治工作。在三者结合的前提下，要更多地采用奖励和思想疏导的方法。

思想政治工作是社会主义激励观念的重要特点。特别是“关心人”，更是由社会主义性质所决定，是其他任何私有制度下难以真正做到的。

激励观念，就是对上述几点有比较深入的认识，并特别重视发挥社会主义激励特点，不断调动全体职工为实现共同目标而团结奋斗的积极性。

11、质量观念

质量观念是从产品质量和保证产品质量的工作质量着眼，明确“质量第一”的思想。这是由社会主义生产的根本目的所决定；是现代社会生产力发展和人民生活提高所要求；是提高经济效益，加快四化建设的需要；是在国内外市场竞争的形势下，企业生存和发展的需要。质量观念的具体内容包括：树立创名牌和保名牌思想；努力开发新产品；重视科学技术；重视产品的辅料和包装；加强产品质量的监督、检查工作等。

保证产品质量的工作质量，最主要的是管理工作质量。美国著名管理学家戴明的见解是值得深思的。他认为：“百分之九十四的质量问题不是工人造成的，而是制度——也就是管理——造成的”。

1 2、信息观念

信息，是客观世界的三大要素（物质、能量、信息）之一，是企业的四大要素（人、财、物、信息）之一，是重要的战略和战术资源。信息观念，就是要充分认识和重视信息的作用；全面理解信息；加强各项信息基础工作；尽可能采用现代化手段和多种多样的方法获得信息；并特别要科学地分析和对待信息，从而充分发挥信息做为企业的眼睛和耳朵的作用。

1 3、销售观念

产品销售是实现企业生产目的的必要条件；是企业进行再生产的重要条件；是改善经营管理、提高经济效益的重要手段；是检验产品质量的重要标准。因而社会主义企业同样应把销售工作放在重要位置。

为了搞好销售工作，必须起用有销售专长的人；学习并运用心理学；采用多种销售方法；进行必要的宣传，树立企业形象；重视广告，做好广告；重视商标和图案，防止剽窃商标；提供优质销售服务；制止销售歪风等。

产品销售是以产品质量为基础。销售观念的中心思想是信誉和服务。因此，要特别注意对资本主义社会的种种销售方法（包括作广告方法）进行科学分析，决不能盲目搬用。

1 4、量化观念

量化观念即数量化观念。就是要认识定量分析的重要性，在经营管理工作重视定量分析，尽可能采用定量分析方法，或采用定量分析与定性分析相结合的方法，而不能“差不多”。为此，必须重视和加强与定量分析有关的一系列工作，如方法的研究、基础工作的强化、人员的培训等。必须防止由于定量分析尚存在的种种不足而否定定量分析的倾向，排除定量分析的“谋私权”等障碍。

同时，还应该认识到，定量分析只是一种工具，它既离不开有关经营管理工作，又是为这些管理工作服务的。定量分析万能论是错误的。

目前，已有种种定量分析方法日趋完善，并在经营管理工作发挥了重要作用。随着科学技术的发展，特别是电子计算机在经营管理工作中的逐渐普及，定量分析必将有着广阔的前景，经营管理工作也必能达到真正完善的地步。

1 5、关系观念

所谓关系观念，就是必须认识到企业是处在内外错综复杂的各种关系之中，处理好各种关系，是搞好企业的基本条件之一。

企业内部的关系，主要有党政工关系，领导内部关系，上下级关系与非正式组织关系。企业外部的关系，可统称为公共关系。为了处理好企业内外的各种关系，必须研究处理好这些关系的原则和方法。

就主要方面而言，党政关系主要应明确“两手”，即厂长是“一把手”，书记是“二传手”，行政领导内部关系主要应考虑人际关系和知识能力结构关系；上下级关系主要取决于

上级；非正式组织关系主要应在承认其客观存在的基础上进行正确引导，发挥其有益作用，防止和削弱其不利作用；公共关系应以真实和符合社会公众利益为前提，采用多种形式和方法，扩大企业影响，树立企业的良好形象。无论何种关系，都应以共同的目标和卓有成效的工作为联结点。仅就关系而论关系，很难真正处理好各种关系。

不正当的关系就是通常所说的“关系网”，这是必须破除的。关系正当与否的标准，在于是否损害党、国家和人民的利益，是否违反党纪国法及合理的规章制度。

16、法律观念

法律观念，就是认识法律的重要性，特别是法律对现代经营管理活动的重要作用。重视法律，学习法律，特别要学习经济法。知法，懂法，守法，严格依法办事，为法律的实施和完善努力工作。重视律师，聘请律师，充分发挥律师的作用。把法律与企业经营管理工作有机地结合在一起，不断提高经营管理水平。

三、现代经营管理思想各观念之间的关系

现代经营管理思想的上述十六个观念，虽然各自具有不同的内容，但它们之间并没有绝对的界限，而是有着密切的关系。

首先，它们体现了整体与局部的关系。

现代经营管理思想是由各观念组成的。也可以说，上述各观念构成了现代经营管理思想的比较完整的有机体系。没有局部就没有整体，每一观念都是构成整体的不可缺少的因子。没有战略与决策观念，无异于“盲人骑瞎马”；没有责权利观念，必然形成“大锅饭”；没有人才观念，犹如“无本之木”，如此等等。只有综合运用各观念，才能达到现代化管理的理想彼岸。

整体对各观念又有制约性。即任何一个观念都必须服从整体的要求。社会主义性质，社会主义生产目的，现代社会高度的精神文明和物质文明，是现代社会经营管理思想赖以存在的基础。每一观念也必须建立在这个基础之上，而不能脱离这个基础。脱离这个基础的观念，不属于现代经营管理思想的范畴。从这种意义上也可以说，现代经营管理思想的各观念具有同目标性。

其次，它们之间存在着动态相关关系。

各观念之间并不是“井水不犯河水”，而是有着密切的相关关系。比如，战略与决策观念离不开信息观念、人才观念等；人才观念离不开知识观念、激励观念和竞争观念等；经济效益观念离不开人才观念、质量观念、销售观念等……一句话，各观念之间是互相渗透、互相依赖、互相制约和相辅相成的。

但是，各观念之间的关系不是静止的，而是不断地发生着变化。也可以说，其“相关系数”不是一成不变的。比如，不同的企业对各观念的侧重程度会有所不同；同一企业的不同时期对各观念的侧重程度也会有所不同。

再次，各观念之间存在着层次关系。

诸多观念虽然是动态相关，但也有一个基本的层次关系。

现代经营管理从根本上讲是人的问题。因此，人才观念可以说是现代经营管理思想的根本。与人才观念紧密相联的，是知识观念、激励观念和竞争观念等。因为人是靠知识来武装的，知识只有通过人方能发挥作用。人是需要激励和可激励的。而竞争，实质上也是一种广义的激励手段。

质量观念是现代经营管理思想的核心。没有产品质量和相应的工作质量，企业的经营管理就失去了意义。因此可以说，现代经营管理思想的有关观念是为质量观念服务或是以质量观念为基础的。

经济效益观念是现代经营管理思想的归宿。这就是说，包括质量观念，人才观念在内的所有观念，最终要落实到提高经济效益上。经济效益只有在产品销售以后才能进行实际评价。因此，销售观念是经济效益观念的最紧密的前提之一。

责权利观念是现代经营管理思想的主线。没有责权利观念，其他观念只能成为空谈。对我国来说，相当时期内最重要的问题莫过于责权利问题。法律观念是责权利观念在某种程度上的规范化，是责权利观念带有强制性的形式，同时还起着对其他观念的保证和调节作用。

改革观念是现代经营管理思想的动力。“生命在于运动”，现代经营管理思想的生命力，在于它们不是一成不变的，而是根据不断变化的情况进行改革，充实新的内容。对于我国来说，改革观念更具有特别的意义。

战略与决策观念是现代经营管理思想的关键。没有正确的战略与决策观念，其他观念很难发挥应有的作用。当然，没有其他观念，战略与决策观念也只能成为“光杆司令”，毫无实际意义。

现代经营管理思想中特别能体现社会主义特点的观念有民主观念、销售观念、关系观念、激励观念、改革观念、人才观念、竞争观念、战略与决策观念、经济效益观念、法律观念等。这就是说，这些观念要特别注意体现社会主义性质，要与资本主义和封建主义的有关思想相区别，防止混为一谈。尤其是在学习研究国外和古代经营管理思想时，更应特别予以注意。

通过以上三个问题的分析，我们可以看出，现代经营管理思想的各个观念，从名称上看似乎不难理解，但要全面了解，深刻认识，并不是很容易的。特别是这些观念所构成的现代经营管理思想体系，更是一门涉及面很广，并有相当深度的综和性学科。从广度上讲，它涉及到马克思主义哲学、政治经济学的基本原理。比如辩证唯物主义和历史唯物主义原理；生产关系一定要适合生产力性质和状况的原理；商品生产和价值规律；社会主义基本经济规律等。还涉及到系统论，控制论，信息论，人才学，心理学，经营学，管理学，行为科学等多种学科。总之，它几乎涉及到政治、经济、科学技术等各个领域。从深度上讲，对上述所涉及的学科了解越深，思想上的认识才能越深刻，因而是无止境的。从这种意义上讲，现代经营管理思想体系的建立和不断完善，有赖于各个有关学科和各个有关部门的广大理论工作者和实践工作者的共同努力。

第二章 战略与决策观念

一、“休舍”与“出舍”——现代企业管理者应具有战略与决策观念

西汉高祖元年8月，刘邦率军进入咸阳。他看见了“宫室、狗马、重宝、妇女以千数”，便“欲止宫休舍”，享乐一番。但刘邦的大将樊哙与谋臣张良，“力谏沛公（即刘邦）出舍”，并向他提出一个发人深省的问题：“沛公欲有天下耶？将为富家翁耶？”刘邦大悟。于是，“乃封秦重宝、财物、府库”，“还军霸上”，“除秦苛法，与父老约法三章”，得到人民的欢迎，“争持牛羊酒食献飧军士”，沛公又让不受。这样，“人又益喜，唯恐沛公不为秦王”。刘邦抱定一统华夏的理想，再接再厉，取得了胜利。

这段史实对于中国历史的影响颇为深远。明末思想家王夫之在《读通鉴论》中，把刘邦毅然“出舍”之举，列为“汉高帝”条上的第一桩大事，认为汉代数百年基业“定于此矣”。

对于刘邦“出舍”这一行动，项羽的谋臣范曾说：“其志不在小”。这“志”便是走出安乐窝，振奋精神，把眼光放在统一国家的远大目标上。所以，“休舍”与“出舍”，绝非区区小事，而是说明有无战略与决策观念。

那么，什么是战略与决策观念呢？

战略，根据《辞海》所下的定义，是重大的、带全局性的或决定全局的谋划。决策，是决定及决定的策略和办法。战略与决策，就是对企业生产经营中的一些重大问题要有战略思想，并在此基础上作出决定和选择科学合理的方案。

现代企业的领导者，必须具有战略思想和决策能力。战略与决策是领导者的主要职责。他们可以而且应该把那些同全局关系不大的带局部性的事务，分别委托给他们的有关下属去做，唯独带有全局性的重大问题，必须亲自研究决定。他们并不主要着眼解决一时一事的问题，即不头痛医头，脚痛医脚，而主要着眼解决全局性的问题，并且采用科学方法进行决策，在重大问题上避免决策失误。这就是战略与决策观念的基本含义。

现代企业管理者要具有战略与决策观念，必须学会战略思维方式。就是要把各种各样有关的、复杂的事物、现象、趋势、问题等，进行解剖分析，找出实质，然后根据企业内外的具体情况把这些实质性的东西进行重新组合，形成有利于企业的目标。这种思维方式不同于机械思维和直觉思维方式，只会死搬硬套，围绕着表面现象和形式打主意，而是高瞻远瞩，思路广阔，思想解放，在尊重科学的前提下，标新立异，勇于进取。“一先令租金的秘密”和“借钱招工”，就是两个具有战略思维的例子。

【例1——2】一先令租金的秘密