

厂长的哲学思考

陈世增 张福辉 著

CHANG ZHANG DE
HEXUE SIKAO

人民日报出版社

厂长的哲学思考

陈世增 张福堉

人民日报出版社

责任编辑：朱剑虹

封面设计：罗雪村

厂长的哲学思考

陈世增 张福堉

*

人民日报出版社出版发行

北京联华印刷厂印刷

新华书店经销

787×1092毫米 32开本 印张6 字数118千字

1991年8月北京第一次印刷 印数10000 定价2.40元

ISBN 7-80002-364-8/D·57

序 言

艾 丰

陈世增同志和张福堃同志的《厂长的哲学思考》是一本有特色有价值的书。

作者之一的陈世增现任河北省玉田县啤酒厂厂长。“一个县的啤酒厂能有什么……？”且慢，这个厂还真有点“神奇”的色彩。

1986年夏天我到这里的时候，啤酒厂还正在筹建。没有想到第二年的“五一”就生产出了合格的啤酒。从破土动工到正式投产只用了半年多的时间，其周期之短和投资之省，是少见的。

1991年的夏天，我又来到这个啤酒厂，喝，眼前出现的情景与几年前可以说是全然不同了。用“鸟枪换炮”来形容都觉得有些轻飘了。原来的简易的磅房不见了，一排排整齐排列的厂房，一座座高高耸立的发酵罐，还有正在紧张施工的场面，真给人一个巍然壮观、热气腾腾的感觉。最“不可思议”的是各用户来这里拉啤酒的汽车竟然如此之多，卡车的长龙，从成品车间开始，排满了厂区，然后又延长到大街上，以致把附近一里多地的公路都堵塞了。

这4年多的时间，他们的产量从5000多吨，跃增到50000

多吨，利税从230多万元，跃增到2300多万元。人均利税、人均劳效、资金利税率、净资产率、销售利税率五项指标中，有两项全国第一，一项全国第三，两项全国第六。1989年被国务院经济发展研究中心和国家统计局列为全国500家经济效益最佳的企业之一。

如果展望这个厂的后劲，所要说的话同样是不少的。一个“县办厂”能够达到如此情况，还没有些“神奇”的色彩吗！

我的老家是玉田，我为我的家乡崛起这样一个明星企业感到自豪。

玉田啤酒厂为什么能够发展得这样快、这样好呢？党的改革开放的政策，当地县委县政府的开明领导，广大职工的干劲，都是不可缺少的基本的因素。“一人救活一个厂”的宣传，曾经引起人们的反感。但从上到下也都承认，这中间，厂长陈世增确实起了关键性的作用。老陈这个人的经历本来就有点不平常，再加上他在啤酒厂的作为，所以这个人也就更有点“神奇”的色彩了。

陈世增同志今年55岁了。他原本并不是专门搞经济工作的。50年代初参加工作以后，当过几天会计，但由于他喜欢“舞文弄墨”，写一些小品文之类的东西，就被调去搞秘书、搞宣传。他为遵化县的两个大的典型都写过一些材料，并受到毛主席的批示。后来做过县委的宣传部长和县委常委。不过，此人的机遇并不好，坎坷颇多，以至因错案牵连而入狱，使他虽有才能而总不得充分施展。“报国无门”是他的最大的痛苦。党的十一届三中全会以后，良好的大环境给了他施展抱负的机会。又由于当地领导者能任人唯贤，于是，他就很快地脱颖而出。

使人感兴趣的是，这位并不是长期做经济工作的同志，为什么一上手，就可以把一个“县办小厂”搞得如此出色、如此名声大振？此事倒是很值得研究研究的。

我作为一名记者，而且是搞经济报道的记者，早有兴趣到他那里去采访和学习，但由于时间的关系，至今还没有满意地完成这个工作。不过，就从我现在知道的材料，我认为这是一个很有意义的题目。根据他的事迹，我最想发出的呼喊是：“在社会主义中国的冀东，有这样一个企业家！”

我在自己的一些文章和著作中，曾经几次提出这样的观点：企业家阶层的出现和崛起，是改革以来，中国社会结构最深刻、最有深远意义的变化；也是改革开放最有长远意义的成果之一。

我国是工人阶级领导的国家，工人阶级的领导又是通过共产党的领导来实现的。这是毫无疑问的。我国广大的知识分子是工人阶级的一部分，这是党的十一届三中全会以来进一步明确，也是毫无疑问的。问题是，当我们的国家进入以社会主义现代化经济建设为中心的新时期，工人阶级是否需要和是否已经发生了结构上的新的变化？我们的回答是：需要，并且已经发生了这种变化。企业家阶层的出现和崛起（有人更有分寸地称为企业家队伍的形成和壮大，所指是一样的），就是这种变化中的最具本质意义的变化。

企业家是什么人？在我国，企业家不是资本家，而是工人阶级的一部分。不仅是一部分，而且是其中骨干的一部分。有的资本主义国家的经济学者认为中国没有企业家。（当然，他们主要指的是公有制企业的经营者。）就中国没有资本代理人那样的企业家来说，就中国现在的企业家还没有足够

的必要的自主权来说，这话是有一定的道理的。但这话又是片面的，不符合中国的现实情况的。改革开放以来，中国确实出现了一大批企业家，他们确实活跃在中国的大地上，已经并且正在创造着动人的业绩。这已经是不可辩驳的事实了！像陈世增能够把一个啤酒厂在短短的几年时间搞成这个样子，使社会财富如此地涌现出来，把一个企业搞得如此虎虎有生气，你有什么理由硬把他排斥在企业家的行列之外？像陈世增这样的人，在中国又何止一个两个！

正像商品经济可以有资本主义商品经济和社会主义商品经济的区分一样，企业家也不应该是一个模式，不同的社会条件下，需要和成长着不同类型的企业家。陈世增这样的同志是一批具有中国特色的企业家。尤其他们的素质更具特色。他们从党政干部那里获得了较好的政治素质，他们从工人那里获得了较好的勤劳素质，他们从知识分子那里获得了较好的文化素质，他们又从经济活动的第一线的实践中，获得了较好的管理素质。他们中的许多人就同时兼有这几种身分。这难道不是世界少有的如此素质全面的企业家队伍吗？我们应该为此而骄傲！和陈世增一起工作的同事和啤酒厂的工人谈到他的时候，总好说这样的一句话：老陈很善于把马克思主义的哲学运用在企业的经营管理上。这种哲学的素养，不就是中国的许多的企业家所具有的特长吗？

陈世增、张福堉的这部书取名叫《厂长的哲学思考》，就是很能够说明这个问题的。

中国现在正遇到几百年未有的大好机遇。我们绝不可再放过这个机遇。抓住这个机遇的基本条件是必须保持社会的稳定。没有稳定就没有一切。稳定压倒一切。我们必须在稳

定中求发展，在稳定的前提下推进改革。要稳定必需靠全党、全体工人阶级、全体人民，而企业家则是这中间的关键力量。道理十分明显：厂长、经理处于企业的中心地位，他们稳定就稳定了社会基础细胞的细胞核；他们出色地工作，必然使我们党的方针、政策得到很好的落实，必然化解许多难以避免的矛盾；我们的改革和发展也就有了可靠的基层的指挥员。

不可否认，我们的企业家队伍中间，确有极少数不良分子；整个队伍的素质也有待提高。但这绝不能改变我们对企业家队伍的整体估计。而现在这种估计还显得不足，还没有在更广泛的范围被认可。我们一定要满腔热情地欢迎和支持他们的成长，为他们在历史舞台上的表演鸣锣开道、呐喊助威。这是具有全民族意义的事情。

正是在这个意义上，我们应该欢迎陈世增、张福堃同志这本书的出版。

1991年7月10日于北京

作 者 的 话

企业管理像个万花筒，在五彩缤纷的变幻中，展现五光十色的魅力，提出五花八门的问题。对于一个企业家来说，他既惮于那层出不穷的问题，又为那魅力所吸引。

这是一个充满挑战、充满机会也充满风险的世界。

面对这个困难与魅力并存的管理世界，我们一直在思考着厂长管理实践中遇到的问题，并力图将我们所掌握的哲学思想运用于思考和实践中。在这一思索的历程中，我们发现，尽管随着历史的推移，社会发生了许许多多巨大的变化，但是，马克思主义哲学的基本原理并没有过时，特别是辩证唯物主义的认识论对指导企业管理活动仍然具有强大的生命力。

在企业经营管理实践和理论思考的基础上，我们着手撰写了这本书。

本书不是一部哲学书，它的所有论题都是厂长所思、所想、所遇的企业管埋中的基本问题，我们只不过是尝试从哲学的角度来阐释。因此，这既是一本有关企业管理的书，也是一本研究中国企业经营者的认识论的书。

于是，我们把书名定为《厂长的哲学思考》。

本书共分为8个部分。

从唯物论的反映论出发，本书首先讨论了中国厂长要正

视中国复杂的现实，从国情和厂情出发思考自己的使命、以及所应具备的素质和技能（第一部分）；并进一步研究符合中国国情的、带有中国特色的厂长领导方式和企业管理方式（第二部分）。本书第三部分讨论了厂长对企业精神文明所负有的历史责任，这一责任包括两个方面，一是塑造新一代社会主义企业工人；二是创建积极健康的企业文化环境。为了完成这一历史任务，厂长有必要认真地研究企业思想工作的思路和方法（第四部分）。

用哲学的眼光看，厂长所涉及的许多管理问题都充满着辩证关系，本书在后四部分对此进行了深入讨论。经营战略是企业的“牛鼻子”，处于企业经营管理中心地位的厂长要下大力气思考并决策企业经营战略（第五部分）。市场竞争风险丛生，为企业家提供了广阔的用武之地，厂长应该坚定竞争观念，研究竞争思路，设计竞争方法，以饱满的精神投入竞争（第六部分）。厂长是公共关系这一企业资源的挖掘者，为给企业经营开拓一个宽松的社会环境，必须主动地、真心诚意地开展企业外交活动（第七部分）。当然，最终决定企业经营成败的是工厂内部管理，厂长必须以极大的努力，严格企业的内部管理，既要把企业的门外搞得轰轰烈烈，又要把企业院里搞得扎扎实实（第八部分）。

本书的68个论题形成一个整体，而每一个论题又具有相对独立性。我们精心设计了本书目录，以使读者能一目了然，也期望能激起读者的阅读兴趣。

陈世增 张福墀

1991年7月

目 录

一、厂长上任的首要课题	(1)
1. 复杂的现实：中国厂长的特殊性.....	(1)
2. 是找市场还是找“市长”：怎样摆正市场与计划 的关系.....	(4)
3. 究竟谁是第一位：怎样摆好国家、企业和个人 的利益关系.....	(8)
4. 你真想干事业吗：使命意识.....	(10)
5. 你真能干事业吗：使命的要求.....	(12)
二、厂长的领导方式	(24)
6. 强化职工的主人翁意识.....	(25)
7. 从国情出发，重提“爱厂如家”.....	(28)
8. 强制与自觉并重：务实的工作方法.....	(29)
9. 兄长的心+厂长的手=中国厂长的领导方式... (31)	
10. 不要冷落工人：要建设和谐的企业小气候.....	(33)
11. 重视职工心理平衡：研究一下“公平理论”.....	(35)
三、厂长对企业精神文明的责任	(39)
12. 工人首先是工人：对工人进行基本教育.....	(39)
13. 工人应是好公民：恢复道德和公德的基础教 育.....	(42)
14. 高屋建瓴，势如破竹：高思想境界才有强能动	

作用·····	(45)
15. 协同、自信、奉献、能战斗：企业团体的高思想境界·····	(49)
16. 不要通用的“标准件”：建设独特的企业文化·····	(51)
17. “着眼于建设几十年长盛不衰的基业”：企业目标教育·····	(53)
18. “人讲称职、事争一流”：企业精神教育·····	(55)
19. “居安思危”：企业应变观念教育·····	(57)
20. 从难从严和艰苦奋斗：企业作风教育·····	(58)
21. 激发主动性：精神文明建设的着力点·····	(59)
四、企业思想工作方法浅探·····	(62)
22. 思想工作是重要的管理职能：基本评估·····	(62)
23. 讲究务实：基本原则·····	(64)
24. 以鼓励为主，以批评为辅：基本方式·····	(65)
25. 防微杜渐：思想工作要做在前头·····	(67)
26. 言教必先身教：思想工作者的影响力所在·····	(69)
27. 虚中有实、虚实结合，以虚促实：辩证的方法·····	(71)
28. 灌输先进思想：教育方法·····	(72)
29. 晓之以理：引导方法·····	(74)
30. 动之以情：感化方法·····	(75)
31. 抓好典型事迹、典型思想、典型人物：相互影响方法·····	(77)
32. “成绩到个人，问题有责任，前进有方向”：整训方法·····	(79)
33. 双向交流：对话方法·····	(82)
五、厂长的天职——决策经营战略·····	(85)

34. “于无声处听惊雷”: 企业环境的变化是绝对的……………(85)
35. 以创业精神守业: 战略研究必须解决观念问题……………(89)
36. 高超的战略协调: 摆布好条件、环境和目标三要素的关系……………(91)
37. 有风险就有机会: 要大胆捕捉经营机会……………(93)
38. 有比较才有鉴别: 决策就是择优……………(97)
39. “直觉”并不是唯心主义的: 给直觉决策和直觉预测以应有的地位……………(100)
40. 适应战略: 企业的开发式经营……………(102)
41. 弹性战略: 企业的多品种经营……………(105)
42. 应变战略: 企业的跨行业经营……………(106)
43. 信誉战略: 企业的优质服务经营……………(111)
- 六、高高兴兴去竞争……………(113)**
 44. 不怕风险, 乐于竞争: 必须有良好的竞争意识……………(113)
 45. 始终保持进攻的态势: 企业竞争中的攻守观……………(115)
 46. 不怕短兵相接: 显示企业和产品实力的好机会……………(118)
 47. 困境中的竞争策略: 扬长避短, 集中力量, 避实就虚……………(120)
 48. 警惕“物极必反”: 竞争要讲究适可而止……………(121)
 49. 公公道道做买卖: 永恒的营销守则……………(123)
 50. 真心诚意交朋友: 竞争中的感性投资……………(124)
 51. 手段、效果的统一: 万变不离既定目标……………(127)

- 七、认认真真搞外交.....(131)
52. “关系”是最重要的资源之一：企业外交的方方面面.....(131)
 53. 客户多说明企业兴旺：强化全员公共关系意识.....(133)
 54. 让红灯少下去，让绿灯多起来：企业的外交目标.....(135)
 55. 电话、门卫、司机、招待员：从企业的“窗口”做起.....(137)
 56. 产品知名度、企业知名度、厂长知名度：让“三度”同步提高.....(139)
 57. 不妨利用一下“马太效应”：社会知名度与企业效益的循环推进.....(141)
 58. 善于利用公共关系间的相互影响：企业外交的“人际效应”.....(143)
 59. 是“公对公”还是“私对私”.....(144)
 60. 重视“关系储备”.....(146)
- 八、决定胜败在内部.....(148)
61. 士气的高低取决于态势：善于不断地、及时地提出新的目标.....(148)
 62. 治一治中国人的“奖金病”：奖金管理的“冷热浴”.....(150)
 63. 有主干也有辅助：企业生产经营活动是有层次的.....(153)
 64. 追求高效率：用人基点在于人和事的良好结合.....(156)

65. 没有不同意见的组织是死的组织：“流水不腐、
户枢不蠹”的道理……………(159)
66. 消除职工的反感：纪律是以尊重为基础的……………(161)
67. 不要处理品：用意决不仅在产品本身……………(164)
68. 门外轰轰烈烈与院里扎扎实实：严格管理内部
是成功之本……………(165)

一、厂长上任的首要课题

按照唯物主义的反映论，厂长上任后必须弄清楚自己将要在一个什么样的舞台上开展事业，也就是要弄清楚国情、厂情和民情，以及与此有关的错综复杂的现实。在这一点上务必要坚持“不唯书、不唯上、要唯实”。然后才能明白应当怎样去开展事业，实现自己的抱负。这是厂长上任的首要课题。

1. 复杂的现实：中国厂长的特殊性

当历史让你坐在中国的一个工厂厂长的椅子上的时候，我们提醒你，千万不要陶醉，不要麻痹大意，不要以为学过几本有关管理的书，或是有一两门专业知识，就能在厂长的椅子上坐稳当，就能把工厂搞好；决不会有这么容易的事！如果有人那样想，只不过是一种幼稚的幻想。

当上厂长以后，你要想一想在中国当一个厂长与在外国当一个厂长，有什么相同的地方和不同的地方，再想一想你这个厂长与国内各行各业的厂长有什么相同点和不同点。也就是说，你坐上厂长的椅子之后，首要的课题就是下大力气弄清你所面临的复杂的现实，弄清自己工厂的生产任务和效益指标、职工工资和福利、企业发展后劲等情况。同时还要考虑如何解决那些现实存在的困难：设备技术落后、资金短

缺、原材料能源紧张、摊派过多、令人难办的双轨制价格和紧缺材料的“多头漏斗”、职工的实际困难、人浮于事的干部队伍，以及众多的社会关系编织的网。还有那许许多多党政领导和有关部门一面在支持你、关怀你、帮助你，一面又在对你进行没必要的行政干预……可以毫不夸张地说，中国厂长面临的现实是复杂的，甚至是有有点严酷的。

那么，中国厂长所面临的经营环境的特殊性表现在什么地方呢？我们以为，主要表现在五个方面：

第一，中国厂长是国家全民所有制和集体所有制的工业企业的经营管理者，是法人代表。这就决定了中国厂长不是像资本主义国家的企业经理那样，对资本家私人负责，而是对社会主义国家负责，要把对国家、对人民负责，同对企业负责和对企业职工负责，尽可能好地结合起来。这几方面的利益虽然在根本上是一致的，但在现实中有时又表现出矛盾，这就给厂长的工作增加了相当的难度。

第二，中国厂长处于企业生产经营管理的领导中心地位，而企业中还有处于“思想政治工作核心”地位的党委系统，以及体现职工当家作主和民主管理的工会系统。政、党、工协同的格局乃是社会主义工业企业的一大特点。然而，这种政、党、工三者的协同格局的形成，的确是中国厂长又不得不花费大量时间和精力去努力解决的管理课题。这是外国教科书上没有现成答案的课题。

第三，中国厂长是“小社会”的首领。由于中国的国情与国力所决定，企业和企业职工的许多实际生活问题，大到经济效益，小到职工子女入托上学，都必须由企业自己解决。一个企业犹如一个功能齐全的小社会。于是，任何一个