

英语

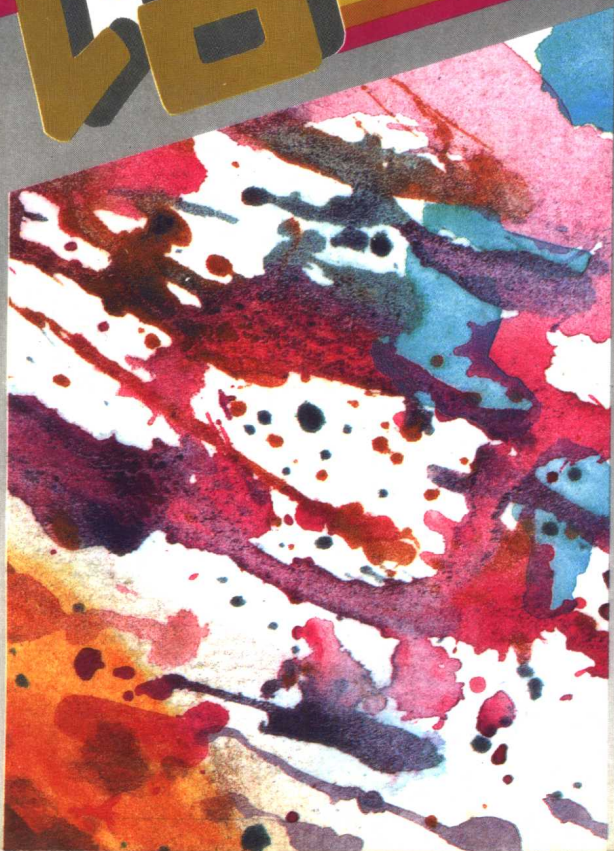
走向世界英语能力丛书

企业管理 金科玉律

曹德骏

黎荆编著

重庆出版社



英语·企业管理金科玉律

曹德骏 黎荆 编著

重 庆 出 版 社

1995 年·重庆

(川)新登字 010 号

责任编辑 朱子文
封面设计 王 平
技术设计 刘黎东

曹德骏 黎荆 编著
英语·企业管理金科玉律

重庆出版社出版、发行(重庆长江二路 205 号)
新华书店经销 四川外语学院印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7 插页 2 字数 131 千
1995 年 9 月第一版 1995 年 9 月第一版第一次印刷
印数:1-10000

ISBN7-5366-3112-X/H. 64
定价:6.70 元

丛书序

(Preface to the Series)

时值公元一九九四年。人类进程已处在本世纪的尾声，跨世纪的钟声似乎隐隐可闻。

当此之时，世界格局正展现出全新的重组走向，经济全球化的大趋势使中国有机会在诸多国际事务中扮演积极而重要的角色，并对现代化的实现抱有志在必得的信心。这种状况正直接或间接地影响和改变着东方大陆上每一个中国人的生活命运。物换星移，今昔殊异。挑战和机遇纷至沓来，并行不悖。这是你选择机遇，机遇也选择你，你自己决定自身发展可能性的时代。

我们每个人心中肯定都怀有深沉而美好的梦想。每个人都具备造物主赋予的禀性，最美好的理想之梦乃是个人天赋的权利。

让美梦成真，是你至极的福祉。你如何去圆你心中的梦呢？

做一个世界公民。这就是时代给你的回答。

你是一个中国人，黄肤黑发。你将从古老的黄土地走向世界，去纵横捭阖，作为一番；你将从悠悠千年的文化传统中脱颖而出，去见识全世界不同种族、不同文

化传统的斑斓色彩，与白、黑、棕、黄的各色人物交流往还，展开你独一无二的人生过程，写下属于你自己的故事经历。

要想成为世界公民的第一要务，是尽快通过世界通用语——英语——这道语言关。熟练掌握这门语言，实在是你成为世界公民必得具备的资格证书。

本丛书正是鉴于此命而编辑出版的。明眼者会立即注意到这套丛书立意的异乎寻常之处：它的特色在于其非教科书式的编撰形式，其旨趣在于将英语学习的外延适当扩大，即从实用的视角，将知识分门别类，为读者开凿出一条使英语学习化繁为简，变难为易的捷径。丛书中的多数采取了相关知识或业务参考书的形式，以汉语表述为媒介，用英语对照或穿插其间，俾便读者在阅读中既能通过汉语学到有关知识，又能将汉—英两种语言对比或参照，从而较为轻松自然地学习英语。

本丛书设计的英语一般来说难度不大，适合低—中等英语水平者进修之需，其学习起点可以是中学至大学的基础英语。尤其对于曾经学过英语，但因耽于不用至于生疏者，本丛书更是结合某一方面具体学习需要、温故知新，将相关知识与英语学习两相兼顾，同步进修，从而一举两得的范本。

鉴于这套丛书意在为读者提供英语学习门径，所以尽可能将内容控制在最基本、最常用的程度和范围内，便于读者将有限的精力集中在最关键的内容上。这样考虑是为读者节省时间，力争速成。

我们相信，这套丛书将会使许多读者受到启迪和裨益，其中有些颇具资质和潜力的读者完全可能在这套丛书的导引下卓然精进，掌握乃至驾驭英语，以纯正、流畅的英语实现自己成为世界公民的美愿。果能如此，则这套丛书亦可算是现下浩瀚书海中十滴闪光的小水珠吧。

编 者

目 录

丛书序	(I)
作者序	(1)
第一章 寻找企业家	(3)
第二章 企业管理及企业管理者概念	(19)
第三章 管理学先驱及其理论精粹	(27)
第四章 企业内外环境及社会责任诸说	(35)
第五章 管理决策	(46)
第六章 管理计划	(54)
第七章 目标管理	(62)
第八章 组织与组织机构	(66)
第九章 人力资源管理	(75)
第十章 动机与激励	(83)
第十一章 领导	(95)
第十二章 管理与控制	(105)
第十三章 员工团组	(115)
第十四章 信息与交流	(121)
第十五章 变革与冲突	(128)
第十六章 管理技术	(138)
第十七章 企业管理常用词汇	(147)
附 录 全球超大型企业 500 家	(193)
丛书内容简介	(209)
作者简介	(215)

序 言

科技是第一生产力。管理作为一门科学加艺术,同样也是生产力。人们说管理出效益,管理为什么出效益,就是因为管理是生产力。

笔者曾在企业工作过好几年,与一些企业的管理者有过深入的接触,也深深体会到他们的管理“滋味”。管理天天念,但念的多半是歪经,好的东西都在墙上或纸上,实际工作中不见踪影。抓管理就是想法把下面的人管住,自己一点也不受约束,企业效益不好,骂的工人素质低,自己素质低不低,想都没有想过,以老领自居。教条主义全凭心血来潮,主要形式是铺摊子,想法把银钱拖下水,全然不讲科学论证。要论证也是为自己的心血来潮找管理的证据,其结果可想而知。还有的一天四平八稳的看文件,俨然官员像,企业怎么进入市场,进入市场后又怎么办,基本上不动脑筋。凡此种种,不一而足。

究其原因,他们都没有认真读过一本管理的书,更谈不上有自己独到的管理理念与哲学。在他们看来,只要当上了管理者,管理的本领也就自然地有了,用不着学习。连管理这门科学的基本概念都没有,怎能管理得上去?缺乏管理

序 言

意识,或者说,管理没有成为管理者意识的一个主要部分,是当前企业管理上不去的一个重要原因。

于是,作者便萌生了搞一本管理学 ABC 这样的书,还写了一篇有关企业家的文章,表明了作者对管理、对职业企业管理者——企业家——这一中国的新生阶层的基本看法。

这本书属于一套英语丛书中的一本,意在通过学习英文,对国外企业管理的基本概念有一个粗浅的了解,在熟悉和了解了英文管理学的一些常用词汇后,过渡到直接钻研英文的管理学原著。

将宣传管理学的基本知识与英文学习相结合,是丛书编辑给我们提出的要求。我们做到这一点没有,是否对学习英文的人有帮助,是否对既喜欢学习英文又喜欢钻研管理学的人有帮助,只有靠读者评判了。

本书的合作者常河女士(笔名黎荆)担任了英文条目的大量翻译工作,计 4 万余字。没有她的努力,本书是不可能在这这么短的时间内完成的。

曹德骏

1995 年 4 月

第一章 寻找企业家

一、关于企业家的基本思考

马克思说过这样一段话：“一个规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”职业企业家就是这样的一个乐队指挥。在市场经济体制比较成熟的国家，根据企业家与公司财产的关系，企业家大致可以分为两种类型：所有者型企业家与职业经理型企业家。即使是所有者型企业家，往往也实现了资产所有权与经营权的适当分离。因此，企业家在那些国家是一个专门的技术阶层，就如乐队指挥不必是所有乐器的拥有者一样。

按照中国人的语言与思维习惯，当我们说某个人是什么“家”时，我们认为这个人以某种活动为职业，并且是这个方面的专家。政治家，指的是这个人毕生从事政治活动，是进行政治行为的专家；科学家，指的是这个人从事科学研

究,并且取得了一定的成就;军事家,指的是这个人以带兵打仗为职业,是进行军事活动的专家;作家,指的是这个人以写作为职业,精于笔墨之道。以此类推,企业家就应该以经营管理企业为职业,是带领企业在市场经济活动中能最大限度赢利的专家。法国经济学家萨伊在200多年前说:企业家能够把经济资源从生产率较低和产量较少的领域,转移到生产率较高和产量较多的领域。”美国著名管理学家彼得·德鲁克在《管理的前沿》一书中,也对企业家下过相同的定义。他说:“企业家就是赋予资源以生产财富的人。”看来,无论是中国人对企业家下的笼统定义,还是外国经济学家对企业的内在实质所作的规定,都要求企业家在管理企业和进行经济活动时“只赢不输”。

一说到企业家,目前的普遍误解是有人马上就联想到那些县团级、厅局级甚至更高级别的大工厂、大公司的厂长经理,以为他们个个都是当之无愧的企业家。现实情况是,企业家的帽子已经开始满天飞。对于经营得好的企业领导者,给他们载上一顶企业家的帽子尚情有可原。问题是一些长年都在亏损的企业,其领导人也被戴上了企业家的帽子,这就不能不令人感到是一种讽刺。企业家固然与经营一定规模的企业管理者有联系,但高级别或大企业的管理者并不一定就是企业家。某些高级别或大企业的“企业家”不仅没有资格当企业家,把他们说成是败家子也并不为过,与其说他们在管理企业,不如说他们在浪费国家钱财和宝贵的资源,他们不是生产出了一堆又一堆卖不掉的废品,就是在

经营中让国家和人民付出昂贵的代价和损失。他们不但没有给社会创造财富,反而给社会造成了无数的问题。至于说那些经营企业时化公为私、贪污腐化的人,他们本身就是社会垃圾,更与企业家风马牛不相及。

不可否认,通过十几年的经济改革,一大批国有企业的管理者,在政策与体制尚不理想,市场不完备,“婆婆”的干涉还很多的情况下,敢于主动走出旧体制,克服种种困难,取得了令人赞叹不已的绩效。他们虽然还没有成为完全意义上的企业家,但他们已经拥有了作为企业家最根本的条件——企业家精神。更值得一提的是,在经济改革中崛起于国有企业之侧的非国有企业,在开始阶段只能充当“拾遗补缺”的角色,其劣势可想而知。但正是这种劣势玉成了这些企业的管理者。他们的非国有性质决定了他们只能更多地听命于市场,而不是上级。他们的无主管决定了他们只能以一种更为灵活的机制活跃于市场。他们中的许多人获得了成功。他们的成功不但改变了人们对于他们的看法,使他们从“拾遗补缺”的地位站到了与国有经济平起平坐的地位。更具有意义的是,他们的成功从某种程度上启迪了我国经济改革的思路。我国的经济改革到了明确地以依市场经济理论为指导建立社会主义的市场经济体制,以现代企业制度所要求的那种模式来改造国有企业,不能不说是借鉴了非国有经济成功的经验。在非国有经济的企业中,也出现了一大批具有真正企业家精神的人。根据企业家必须是与政府部门无行政关系这个最重要的特征来看,我国非国有经

济尤其是三资企业的经营管理者,许多人已是完全意义上的企业家。

笔者认为,中国目前国有企业的领导人基本上都不是职业企业家,理由首先在于我国的企业家的形成机制尚未建立。谁都知道,国有企业特别是大中型国有企业的当家人是政府任命或组织委派的,他们都是某种级别的干部。这种源于计划经济体制的政企不分的企业干部管理模式的最大特征是行政化。由于企业是国家所有,因此企业领导便是这种所有制的国家代理人,当然该由政府主管部门任命,企业领导当然也该对上级主管部门承担行政责任。此外,企业的经济地位也被赋予了一种完全的行政级别,有部省级、地师级、司局级、县团级等等不同,企业领导据此享受不同的政治生活待遇,拥有不同的经营管理权力。上级主管部门在对企业的厂长经理的选用上,基本上也官员标准为主,就是说,重的是政治、资历,特别重视企业领导是否对上级主管部门的忠诚与否,而对经营的特殊要求和才能则重视不够或根本不重视。企业管理经营有方,成绩突出,往往是被上级提拔去当政府官员,升官成了提高企业管理者社会地位与政治待遇的主要手段。长期存在的这种管理方式,在组织上形成了国有企业管理者与上级部门的严格行政关系,在思想上养成不少企业管理者的“官本位”意识,把自己的目标定在“从政为官”上。还有一些企业管理者的官本位思想虽然没有表现在为官从政上,但不找市场找市长已成工作习惯。企业有难处,找市长要政策、要资金、要优惠、要求减

免税赋,离了婆婆连路都不能走;另有一些企业管理者深知与官场打成一片的种种好处,千方百计走上层,不找一个有相当级别的官当自己的后台不罢休,为自己能认识某某官员而引以为荣,“狐假虎威”好办事。凡此种种蔚成风气。

这里,需要特别指出的是,政企分开从“政”方面来的阻力,已经受到了各方面的足够注意,各级党政机关已经采取了不少措施解决这个问题,但从“企”方面主动搞政企不分的现象,却被掩盖了。如果说在党的十四届三中全会之前,政企分离的主要矛盾在“政”的一方的话,那么在大力建设现代企业制度的今天,政企不分的主要矛盾则已转到了“企”的一边。企业领导不虑市场跑官场,其对行政首长的依附性在今天暴露得特别充分。

创建职业企业家形成机制的最重要环节是让企业管理者与其以前所属的政府行政部门脱离关系。这种脱离不光与政企分离相一致,而且是实现政企分离的最重要内容之一。这实质上是企业人事制度的一场彻底变革。企业管理者不再由政府机关任命或委派,而由掌握企业法人财产权的董事会量才录用。企业管理者不向上级主管部门负责,只向企业的董事会负责。企业管理者不再是政府公务员,而是具有专门的管理知识与技能的技术人士。他们没有级别,不可能靠行政级别过日子,更不可终身或易地做官。他们没有铁饭碗,跟工人一样只有泥饭碗。怎样实现这点呢?有人认为,建立经理市场是当务之急。让众多有企业家精神和经营才能的能人进行公开竞争,让社会来衡量他们的人力资本

价值,通过严格的考核程序使他们走上企业领导岗位,彻底淘汰那些不懂经营、不会经营、不善经营,只会亏损的企业官僚。

二、企业家的素质

素质是从医学和心理学引来的一个概念,主要指人的先天条件与特点。什么样的人能当企业家?或者说,企业家应具备什么样的条件?这个问题讨论得够多了,许多论者发表了相当有见地的意见。我认为,根据我国企业管理者目前的状况,下面几点最值得强调。

1、企业家首先应当有创新的思维习惯,因为创新是企业家精神最重要的方面,突出地表现在观念革新与管理革新上。美国管理学者彼得·德鲁克说:“创新是企业家的具体工具,也就是他们借以利用变化作为开创一种新的实业和一项新的服务的机会的手段。可以说创新是一门学科,可以供人们去学习,让人们去实践。企业家们需要有意识地去寻找新的源泉,寻找表明成功创新机会的情况变化及其征兆。他们还需要懂得进行成功的创新的原则并加以利用。”在这里,德鲁克强调的是变化与创新的关系,变革就是机会,首先是欢迎变革,接着是利用变革。直面变革与变革中实现创新,这就要求企业家应有灵敏的嗅觉感知变化的征兆并加以利用,为此他进一步说,“企业家认为变革是常规,是健康的。通常企业家们本身并不带来变革,但企业家始终

在寻求变革,对变革作出反应,并把变革作为机会予以利用。这就是企业家和企业精神的定义。”

从面对变革的态度与利用变革机会这个角度思考我国亏损的国有企业的管理者,可以得出这样一个结论:他们之所以不是企业家,就是因为他们没有用科学的思维与态度对待变革和利用变革,他们的思维品质很差。

长期的政企不分,限制了一些企业管理者的思维空间,养成了一些人的惰性思维习惯。他们唯上唯书唯文件,“求真求纯”,呆板单一,只要上级没有开口点头,再该做的事也要等一等,看一看。对于这种十足的依附性,不仅没有看到其危险性,反而觉得是一种“政治成熟”。随着改革的到来与深入,他们面对的全都是新鲜事,全都是上级没有指示过该怎么办的事。当他们还对改革中出现的种种变化看不惯、听不进、不适应,思维还停滞在旧框框里的时候,市场已被别人占领,自己错失发展良机。我们经常为拥有一流的工人与科技人员,拥有良好的设备与产品质量的某些国有大中型企业为何在改革中濒临破产而百思不得其解;经常为他们离了婆婆就不会走路而感到奇怪,就是因为这些企业的管理者们有着根深蒂固的依附性思维习惯。

依附性的思维习惯不仅表现在前面所提到的那些现象,还表现在决策时的随波逐流。他们不是根据自己的企业情况实事求是作出经营决策,而是跟在社会的经济热点后面照抄照搬,把电视报纸提供的分明只具有新闻价值的东西当作上级的政策意向。你搞出了一种什么模式,我也搞什

么模式。你搞开发区，我也搞开发区；你搞房地产，我也搞房地产。决策毫无创意。其结果是，敢为天下先者大获全胜，而随波逐流者大败亏输。

具有依附性思维的人，不是把改革视为一种机遇，而是当作对自己的一种威胁。对于企业来说，经济改革的实质是通过经营机制转换，把企业变成具有高度生产经营自主权的法人代表与经济实体，把企业逼进市场，成为决策主体、执行主体和利益主体。这就要求企业的管理者承担起经营决策的重担，建立自主意识，挣脱行政羁绊，奔向市场的广阔天地，求生存求发展。然而，他们觉得，改革特别是提倡企业之间的竞争，打破了他们唯我独尊的一统天下。当企业处于竞争的劣势时，他们不是想办法改变这种状况，而是诿过于改革，分外怀念往昔的时光。

随着社会主义市场经济体制的建立，随着现代企业制度的出现，企业将成为完全意义上的市场主体。在我国，由于这意味着是企业彻底走出行政系统的一种制度创新，更要求企业管理者具有创新性思维。倘若企业管理者不改变依附性的思维习惯，其后果是灾难性的，无论用什么办法都搞不活。我们认为企业家首先应具备创新性的思维习惯，强调他们的良好思维品质，就是因为这一点在很大意义上决定着企业是否在市场经济的大潮中立于不败之地。

创新性的思维习惯要求思维者具有抽象思维与创造性思维的能力。要求思维者思路开阔，不拘泥于旧框框与定制；更要求他们具有思维的批判性，敢于逆势而为，敢于质