

中国经营观念 **批判**

秦言 李理 著



不论是大中型企业的总裁，还是普通的个体工商户，他们都希望自己所经营的产业向着更好的方向发展。然而，现实是残酷的，在激烈的市场竞争中，许多经营者感到危机四起，步履维艰。甚至有不少曾经雄视一时的大中型企业最终难逃倒闭的厄运。这是为什么？本书会详实回答你，并使你从中获得全新的经营观念。

中国计划出版社

中国经营观念

批判

秦言 李理 著

中国计划出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国经营观念批判/秦言、李理著. - 北京:中国计划出版社,
1999.5

ISBN 7-80068-769-4

I.中… II.①秦… ②李… III.企业管理-分析-中国
IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 15034 号

中国经营观念批判

秦言 李理 著

☆

中国计划出版社出版

(地址:北京市西城区月坛北小街2号3号楼)

(邮政编码:100837 电话:68030048)

新华书店北京发行所发行

北京星月印刷厂印刷

850×1168 1/32 13.5 印张 300 千字

1999 年 5 月第一版 1999 年 5 月第一次印刷

印数 1-10000 册

☆

ISBN 7-80058-769-4/F·433

定价:28.00 元

前 言

改革开放 20 年以来，我国社会主义建设有了突飞猛进的发展，尤其是经济的腾飞给国民带来了希望，但是我们不能因此而知足。我们国家毕竟刚从农业时代迈进工业时代，正处在各种矛盾问题产生的转型期中。而这期间，我们同样也受到金融时代、信息时代和知识经济时代的多种浪潮冲击，使得人们很难快速适应如此庞杂的时代和光怪陆离的新环境。不过，这并不代表我们不能吸收这种高速运转时空的崭新知识。可是有个前提，那就是摆脱陈旧观念的束缚，转变自己的处世方略，吸收全新的现代观念。

我国虽然是个文明古国，有着悠久的历史，但是两千年的封建统治，使许多陈腐的观念遗留下来，并影响着现代人，使他们终身固守现状而不思变革。而且，那些过时的甚至令人生厌的观念，盘踞在国民头脑中，可谓根深蒂固。它不但紧紧地束缚住了国民的手脚，还扼杀了中国人的才智，同时严重阻碍了国民素质的提高。更有甚

前 言

者，它极大地阻碍了中国的经济发展，并使大多数国有企业陷入困境，同时，桎梏了人们的思想观念。

为了能够顺应时代发展的潮流，也为了中国真正的经济高速发展，国民必须转变观念，提高素质，树立中华民族的形象。中国企业同样也要改变经营观念，冲出困境，求取高效发展，使中国经济更加强盛。

正是出于这种想法，我们写了这本书，针对阻碍中国经济发展的各种陈旧经营观念进行了剖析和批判，同时，也阐述了新时代背景下全新的经营观念，便于面对当前严峻的现实时，中国企业可以在激烈的市场竞争中，摆脱困境，朝着健康的方向发展。

李 理

1999年4月于北京

目 录

第一篇 中国经营观念的危机

第一章 经营观念危机产生的根源 (3)

⊙在改革中,虽然国有企业有了一些自主权,有了自己可支配的资金和利润,但政企并未分离,地方政府依旧以各种方式干预着本地方的企业活动,使企业难以转入市场的轨道运行。

⊙当国家以“企业家”身份进入到社会生产领域时,就必须服从社会经济运行的基本规则,在这些规则允许范围内发挥国有经济的社会经济职能作用。否则,如果滥用国有资产的社会职能,其结果往往事与愿违,不仅达不到预定的社会目标,还会由此导致一系列恶果。

⊙过于集权时代已经逐渐消失,在多种经济形式并存的今天,产权仍归属政府部门的国有企业还有很多。这些企业之所以经营不善的主要原因是,政府部门的过分干预,企业未能获得真正的自主权以及企业领导者心理不平衡。

⊙市场经济关系实质上就是不同产权主体之间所有权的平等交换关系,企业只有在成为一定的基本产权主

目 录

体的条件下,才能取得经营主体和利益主体的客观地位,才有资格进入市场经济联系的网络。

一、权力矛盾引发的问题 (5)

二、企业的产权归属矛盾 (13)

第二章 束缚经营观念的主要因素 (33)

◎在地方项目投资上,一些地方政府置全局性资源浪费、生产能力过剩而不顾,盲目布点,低效益、低水平地重复引进、重复生产、重复建设,导致生产能力和自然资源的大量浪费。

◎这种市场进入和退出“障碍”是由产业性质的特定要求造成的,而地区市场封锁,对商品流通来说,则表现为一种不以产业特点为转移的地理空间上的“障碍”。

◎市场封锁对企业经营决策的这三种基本策略都会发生重大影响,从而使企业在不完全竞争的市场条件下经营策略失效,丧失或减少市场竞争能力。

◎市场封锁的产生,扼杀了价格变动对企业生产的调节作用,因为这时候企业即使把产品价格定得再低也难以打进外地市场;同时使企业面临的外部需求情况发生虚假变化,因为本地企业产品在滞销的情况下被人为扩大了一部分市场需求,使原来企业要做出的决策受到影响,如该减产不减产,该关闭的不关闭。在这样的情况下,企业利用价格变化策略就受到了限制,经营决策也受到歪曲的市场需求影响而失去长远的可靠性。

一、地方保护主义 (35)

二、地方保护主义的影响	(47)
三、抑制地方保护主义的关键	(54)
第三章 企业经营道德观念反思	(59)
◎企业若没有良好的道德自律,往往隐瞒对消费者和社会生态环境不利的信息,隐瞒与现代法律法规相抵触的信息,将商品推向市场谋取暴利,就会对社会和消费者造成严重的伤害。	
◎权力进入市场,助长政府的腐败行为,从而对企业道德带来负面影响。	
◎充分肯定个人和企业在他人为他人和社会作出贡献的前提下,追求自身的利益的正当性、合法性和合理性,这就把个人和企业对自身利益的追求限制在不损害他人和社会公共利益的范围之内。	
◎企业若不在生产经营过程中注重经济效益与社会效益的统一,而是单纯把追求最大利润当作生产经营和投资的最高宗旨,不惜以污染和破坏人类的生态环境和精神文明环境来实现自身的最大利益,则尽管企业在资助社会慈善事业、公益事业上很慷慨大方,这种慷慨大方也是本末倒置、得不偿失的。	
一、企业经营的理念及特征	(61)
二、中国企业道德反思	(70)
三、企业经营道德思路	(76)
第四章 干涉企业经营决策的行为心理	(93)
◎长期以来形成的政府与企业之间存在着的千丝万	

目 录

缕、错综复杂的联系,使得政企分开这种向纵深方面发展的改革势必会触及到某些政府公职人员的既得利益,触及到某些政府部门的既得利益,触及到各个社会集团的利益。

◎在政企不分的状态中,表面上好像是政企一家,其实是政府各部门之间、政府与企业之间、企业与企业之间或多或少都长期存在着相互扯皮、矛盾摩擦,这就为政府部门或企业都形成权衡既得利益的客观条件与心理市场。

◎企业经理家长式作风源于中国商品经济的落后。小生产与自然经济为主的农业社会造成的小农意识与封建地主式的家长意识,长期作为一种观念形态渗透至社会生活的方方面面,企业的经营与行政管理深受其害。

◎中国目前在位的国有企业管理决策者绝大多数是从技术或政工岗位上提拔起来的,由于原有计划经济体制下企业制度的缺陷和专业知识的不足,加上许多人根本就没有受过现代企业管理科学知识的系统训练,大多数人缺乏作为一名现代企业的科学的决策者所必备的素质,包括思维方式、知识经验、能力水平、胆略才识,特别是缺乏与市场经济相适应的管理知识、市场经验、战略意识和决策能力。

一、权力经营的危害	(95)
二、剖析政企关系	(106)
三、权力阻碍企业经营决策	(118)

第二篇 中国经营观念现状分析

第五章 企业经营受挫分析 (133)

◎企业真正地陷入困境,不仅表现为企业被动地承受外部环境变化的强烈冲击,更表现为这些外部困境要素通过企业内部管理不良状态的传导,转变为内部困境并长期不能摆脱,使企业不能以自身管理的正确应变去适应和改善外部环境,去寻找新的发展机会。

◎企业经营管理过程中发生的每次失误,都是前所未有、独一无二的。经营管理的失误行为,不可能永远是特殊的、从未遭遇过的,而且它会因重现的致错环境而重复发生,即经营管理失误现象具有内在的发生机制。

◎经营管理不良,反映了企业经营管理活动存在矛盾与问题的一种不均衡或不协调的状态。领导工作失误,则是经营管理者在具体的管理过程中所发生的工作方法与工作技能上的错误,其后果是具体的工作计划不能完成,或引发工作矛盾或产生问题隐患,它直接造成管理的不良状态。

◎“企业管理干部之间的关系”是一种“关系网”。这种“关系网”的存在确是客观事实,其产生的不良影响亦不可忽视。在深化企业改革的今天,“关系网”不破除,各种深化改革的方案就难以真正实施,“铁交椅”也就更难搬掉。

目 录

一、企业经营受挫原因	(135)
二、企业经营失误原因	(143)
第六章 经营错位及隐性亏损分析	(159)

◎面对现行任用、考察企业经理的方法和标准,企业经理必然在生产上对上有依附性、服从性和被动性。在这种情况下,企业经理必须在是服从上级还是凭责任感的驱使经营好企业之间进行选择。

◎中国的企业经理们在总体素质水平上还很低,对现代企业经营管理知识不甚了解,对市场经济的熟悉程度不很高,特别是对市场竞争的激烈程度很不适应。

◎无论是企业的组织创新、产品创新,还是观念创新,都与企业发展息息相关,对创新的忽略实际上是一种潜意识的“小农意识”观念在作祟。

◎企业经理存在“小富即安”观念,后果是很严重的。对企业本身来说,很可能就会衰退、破产、被兼并。对整个企业界来说,由于缺乏进取的普遍性,导致民族企业的集体衰落也不是没有可能。个人的“小富即安”导致个人的平庸,企业的“小富即安”导致企业的消亡。

一、企业经理的经营错位	(161)
二、隐性亏损	(170)
第七章 无形资产经营观念分析	(179)

◎很多企业的领导不懂得专有的技术、工艺以及商业秘密是企业的无形资产,并且只有在保密和保持专有的情况下这些无形资产才有其真正的价值。

◎许多国有企业,在市场竞争中一败再败,以致濒临绝境,其根本原因是人才流失,以至于没有人才开发新产品,没有人才开拓市场。

◎在资产观念问题上,不少人长期陷入老框子、旧模式之中,以至于形成“有形资产才是全部资产”的传统错误认识,从而忽视无形资产作为资产的价值或使用价值而存在的客观实在性,导致在中外双方产权交易中忽视了无形资产的评估,使大量的国有无形资产在可悲的“无知”中悄然流逝。

◎如果说评估人员水平偏低会影响无形资产评估的准确性的话,则评估过程中主观意志影响客观公正的现象对无形资产的评估产生更为恶劣的后果。

一、企业无形资产流失的现象	(181)
二、无形资产流失症结何在	(192)
三、怎样控制无形资产流失	(196)

第八章 企业经营决策的质变分析	(205)
-----------------------	-------

◎真正由于决策问题本身所带来的客观时间限制而造成紧张的因素并不是主要的。大部分的紧张因素,是决策者因为决策活动的组织、控制技巧(如信息问题)、决策分歧和个人心理感受而产生的。即决策问题本身的客观时间限定;决策层内的意见分歧或议而不决;……

◎如果企业内部的日常管理活动处于低效或无序状态,那么企业的战略决策工作,将处在一种非良性的内部组织环境中,这就增加决策的艰难程度,或者迫使决策层

陷入大量日常事务的纠缠,难以有充足的时间和精力去谋划战略决策问题,增加企业决策的风险性和失误率。

⊙企业决策活动遇到的体制性障碍主要来自两方面:一是主管部门该管或能管的事情未能管好,其下达指令的理性程度太低;二是主管部门变相加强对企业的间接管制。

⊙在决策活动中依赖上级指示,求稳避变,一切按原有经验轨道进行方案谋划,已经变得不符实际而效用低下,成为企业逆境决策活动中的一种观念性障碍。

一、企业经营决策的程序性障碍	(207)
二、企业经营决策的主体性障碍	(209)
三、企业内部运作障碍	(215)
四、企业内部体制性障碍	(219)
五、企业经营决策的绩效分析	(222)
六、经营决策人的思维方式的制约	(227)
第九章 企业经营内部冲突分析	(233)

⊙破坏性冲突的最典型表现是组织内部的“内耗”和因此而导致的分裂。所谓内耗,是一种没有必要的恶性冲突,其突出的特点是手段的非理性和反道德性,带有明确的个人功利目的,且与组织利益相对立。

⊙由于在现实性冲突中的受挫与受损而导致不满与敌意,直接导致原冲突各方的非现实性冲突行为。这种相互转化关系,往往使企业内部的冲突局势错综复杂,被涂上一层“个人情感关系”的色彩。

◎一个视企业冲突为负功能的消极现象的管理者,其对待冲突的手段将是想方设法消灭冲突。如果认为冲突无论其正或负功能,均于企业运行无多大影响,那么对待冲突的手段是听之任之,不做组织资源的投入去对付它。如果认为冲突具有建设性作用,那么对待冲突的手段是激发它、培育它。

◎引起企业内部部门冲突的主要原因,是各部门的利益追求和部门间的成见,以及企业决策层对此现象的管理不当。事实上,由于企业内部的技术分工和职能分工,各部门的利益必定表现为对资源的争夺。

一、企业内部冲突的原因	(236)
二、企业内部冲突现象	(244)
三、完善企业冲突管理策略	(251)
第十章 企业经营观念误区	(257)

◎当企业真的发展到一定规模时,残酷的市场现实又摆在企业家面前:产量再大,产品却卖不出去;固定资产再多,投资回报率却低。

◎靠关系起家的人,最终难免栽在关系上,成事靠关系,败事也是关系。

◎现在有一种观点,认为价格竞争是最有效的市场竞争形式,甚至说成是百战不殆的商战利器,持有这种观点是很危险的。适度的价格竞争是市场兴奋剂,而非理性的价格竞争乃至价格战则是抑制剂。

◎在现代市场竞争中,企业往往应该更加注重技术

体系和管理制度的创新,因为企业的成长和发展正像生物的进化一样,如果没有创新或变异,而只是一味地固守传统优势,那么其前景一定是衰败或被淘汰。

- 一、企业扩张误区 (259)
- 二、企业经营的关系误区 (269)
- 三、企业竞争观念误区 (274)
- 四、企业人才经营误区 (286)
- 五、经营中的企业家价值误区 (296)

第三篇 现代经营新观念

第十一章 企业创新经营新观念 (307)

◎在信息时代,企业之间的分工将主要取决于企业之间的技术优势,而不是资源优势 and 资金优势。技术开发引导着市场需求,技术变迁决定着企业产供销流程体系和企业产业的发展方向,技术创新成为企业赢得市场份额的根本途径。

◎企业学习的目的在于提高企业的素质、增加创新的竞争优势。因此,学习不是一个局部事件而是一个全部过程。所以,企业应迅速有效地将新观念、新知识、新方法在企业组织内部传播分享及普及,转变企业观念和行为,进而达到创出优质产品的目的。

◎创新(包括新技术、新技能和新观念)是一个将资源从低效率使用转向高效率使用的过程。它不但为企业

赢得了竞争优势,而且为企业的今后发展提供了新鲜血液。

◎管理创新与变革是企业的生命线;是企业走出困境的出路之一,它充分揭示了企业需要不断为创造市场和适应市场而优化生产要素的本质。

一、树立全新经营观念 (309)

二、建立新的自觉学习机制 (313)

三、企业不断创新综论 (322)

第十二章 现代企业人本经营观念 (339)

◎树立管理的人本观念,首要的是要树立管理者素质第一的观念,因为管理者是决定管理成败的首要因素。

◎以人的不断解放和全面发展为管理追求目标的概念,是管理的人本观念的实质内容,也是高层次的人本观念。

◎在管理中树立人本观念,特别是树立尊重人才和人的全面发展观念,最主要的是扫除影响和限制人的才能充分发挥的种种障碍,创造能够使人的才能尽可能发挥和人才辈出的良好机制和环境。

◎忽视企业未来发展的人,将可能要冒丧失未来的危险。企业的发展要有战略引导,人才的成长也要有战略保证。

一、人才经营观念创新 (341)

二、人才经营的主要观念 (346)

三、树立人本观念的主要途径 (350)

四、现代企业人才资源开发	(354)
第十三章 企业经营战略新观念	(363)
⊙决策是经营管理的核心,而择优则是决策的核心。 因此,在管理中树立择优观念,首先要树立决策的择优观念,这无论对于管理目标的科学制定,还是对于各项管理政策的制定都是至关重要的。	
⊙世界上有些物质资源使用以后可以再生,但是,时间这种资源则一去不复返;有些物质资源能够进行能量和效用的转换,因此可以进行废物利用,但是时间这种资源一旦“废”了,则无法再利用。	
⊙一个优秀的管理者,必须始终坚持从全局、长远看问题,树立牢固的战略观念,亲自研究发展战略问题,使战术服从于战略,近期服从于未来。	
⊙正确地实施发展战略,就必须以战略观念为指导,从全局考虑战略的转化、战略措施的选择和战略的及时调整。	
一、经营管理的择优观念	(365)
二、经营管理择优观念内容	(370)
三、经营管理的择优原则	(375)
四、经营管理的战略观念	(378)
第十四章 名牌经营新观念	(387)

⊙随着科学技术的飞速发展,消费需求日趋复杂化、多样化,产品整体概念有不断扩大的趋势。因此,经营者应该始终站在消费者立场上思考问题,使产品开发朝着