



作者近照

序

现代社会经济的发展，离不开企业家的奉献。

而要成为企业家，不但要有相当的专业与管理水平，丰富的实践经验，又能潜心地研究问题，不畏风险，为国分忧，承担社会责任。而且，能把管理哲学，管理理论，管理方法，管理技巧，进行集合，使管理科学与管理艺术融为一体，不断变革生产技术和生产方式，以适应社会及产业结构的改组更替，达到社会资源配置的优化，推进管理现代化的实现，促进社会生产和商品经济的蓬勃发展。

本书作者长期担任企业领导工作，所在企业于1988年创造了山西省商业企业、全国中药材商业二级站人均向国家贡献的最高水平。更为可贵的是，作者在长期实践工作中，能致力于领导科学的研究，潜心观察企业中的人，事，物活动，且能挤出时间，积极思考归纳、总结工作中遇到的各种问题，并对这些问题进行分类研究。作者所编著的《经理科学领导八题》，曾在《中药事业报》上连载，获得广大读者鼓励，现汇集成册。

本书的特点是立意新颖，内容充实，文笔酣畅，很有感染力。如“如何处理好企业里的各种人际关系”，是作者融现代领导科学理论与实践经验的结晶，系统地论述了如何处理

好企业里的六种人际关系；“经理要用计算机管理企业”一题，不但阐述了在商业企业里使用电子计算机进行管理的重要性、必备条件和必然趋势，而且提醒企业领导同志在指导这项工作时，应该加以注意和防止的一系列问题，以避免人力财力的大量耗费。

在本书第二题至第六题中，作者紧密结合我国商业企业的实际，从多方面探讨了企业经理在实际工作中应该掌握的领导科学知识，在这六题中既总结了古今经验，又借鉴了国外行之有效的管理方法，聚古今于一体，融中外于一炉，因而使本书不但有针对性和实用性，而且有趣味性和知识性。

当然，本书尚有一些不能尽如人意的地方，一些观点和做法，还未必很成熟，还需要实践检验，但对推动实际工作仍有一定的实用价值。

本书最后一题“锻炼和修养是提高经理素质和才能的重要途径”，实际上是作者对全国所有商业界经理所寄予的厚望，也是本书的归宿，即希望我国商业界有所作为的经理，能通过艰苦卓绝的努力，成为一个真正的企业家，一个合格的企业家。

企业家不是自封的也不是乱封的。现在，一些部门，一些报刊杂志，动不动就给一些厂长、经理加上了什么企业家的桂冠，实在有碍企业家这个高尚的称号，降低了企业家的社会价值，这是很不应该的。称得上企业家的厂长、经理，他们所领导的企业应常盛不衰，他们应该有自己独特的管理企业的一整套方法和理论，在商品经济的海洋里，能正确把

握住市场的风云变幻，使自己企业的这艘航船，绕过暗礁，避开巨浪和险滩，不断向前，为国家创造更大的经济效益。

因此说，企业家不是好当的。经理、厂长和企业家，绝不是一码事，不能简单地划等号。不论过去、现在和将来，经理和厂长不一定都能称得上企业家。培养和造就企业家的历史环境，在过去是没有的。特别是在旧体制下，经理、厂长仅仅是派向企业一级的“行政官员”而已，他要对上级指令“唯其命是从”，又有“大锅饭”可混着吃，有“婆婆”可依靠，可以不去也就用不着去加强自身素质的修养锻炼和各种能力的提高。这当然不是我们这些经理、厂长的过错，而是历史的过错。在实行高度集中统一的经济条件下，怎么能脱离实际去要求我们经理、厂长成为一个企业家呢？

但是，现在的情况就不同了。党的十三大政治报告中，从理论上全面论述了我国正处在社会主义的初级阶段的科学论断，这是对科学社会主义的重大发展，为我国社会主义现代化指明了前进的方向。我国的社会主义社会，是从半殖民地、半封建的社会脱胎而来的，没有经过发达的资本主义阶段，商品经济还很不发达，生产力还比较落后。历史已经做出证明，我国可以跨越资本主义社会而直接进入社会主义社会。但是，不经过商品经济充分发展，要想极大地提高社会生产力而实现四个现代化，是根本不可能的。所以，大力发展商品经济必然成为我国社会主义经济发展不可逾越的阶段。而为了发展社会主义商品经济，就必须培养和造就一大批新型的社会主义企业家队伍，没有成千上万个活跃在商品

经济中的企业家，现代商品经济是发展不起来的。

我国的经济体制改革和对外开放初步形成了一个可以造就大批企业家成长的环境。每一个有作为的经理、厂长，应当有勇气使自己成为一个合格的企业家。

也希望这本书在造就我国经理、厂长成长方面能起到积极的作用。

山西财经学院

孙静兰（教授）

1990.10 太原

目 录

序	(1)
---------	-------

第一题 如何处理好企业里的各种人际关系

一、经理和党委书记之间的关系	(2)
二、经理和副经理之间的关系	(7)
三、经理和中层干部之间的关系	(11)
四、经理和老干部之间的关系	(18)
五、经理和后进层群众之间的关系	(20)
六、经理和近亲之间之间的关系	(27)

第二题 如何用好手中的权力

一、要善于使用手中的权力	(32)
二、要讲究用权艺术	(37)

第三题 为政之道在于用人

一、如何识别人才	(43)
----------------	--------

- 二、要十分重视人才选拔工作 (45)
- 三、要敢于使用人才 (48)

第四题 经理要注意工作方法 (59)

- 一、少开会 开短会 (59)
- 二、掌握激励的领导艺术 (63)
- 三、注重调查研究 (75)
- 四、掌握工作主动权 (79)

第五题 经理要善于决策 (83)

- 一、科学决策是经理的基本职能 (83)
- 二、科学决策的基本程序 (86)
- 三、决策要注意集思广益 (90)
- 附件 (94)

第六题 分析好 大有益 (102)

- 一、经济活动分析的重要性 (102)
- 二、经济活动分析是科学的管理方法 (106)

第七题 经理要用计算机管理企业 (110)

- 一、电子计算机是新技术革命的排头兵 (110)
- 二、电子计算机的主要功能 (111)
- 三、电子计算机参预企业管理是管理现代化
的重要标志 (111)

四、计算机能帮助企业领导进行科学决策	(112)
五、使用计算机并不难	(113)
六、介绍几个应用软件	(116)

第八题 锻炼和修养是提高领导素质和能力

的重要途径	(122)
一、经理应具备的优秀品质	(124)
二、经理应具备的各种能力	(126)

后记

第一题 如何处理好企业里的各种人际关系

人的工作是企业里各项工作的集中表现，能否处理好企业里的各种人际关系，是一个领导搞好各项工作的基础和先决条件。

我们曾对十个企业的人际关系进行抽样调查，结果有百分之七十八的职工喜欢处在一个领导作风民主、同事和谐相处的环境里进行工作，其中一种较典型的言论是：“只要心情舒畅，互相理解，即使再苦再累也心甘情愿。”可见，人际关系处理得好坏，对企业的凝聚力的形成，经理中心地位的确定是至关重要的。在现实生活中，某些职工一旦遇到被他人误解，便会产生委屈感或人际关系紧张，而影响工作积极性，萌发要求调动工作的想法，对自己所在单位的工作失去信心。这是屡见不鲜的。

在我们抽样调查中，曾经对一个建筑公司的职工状况作过深刻分析。这个公司有近千名职工，数年乃至逾十年没有出现一例职工要求非正常调动的，而申请调入该企业的人却接踵而至。当今建筑施工单位社会地位并不高，工作艰辛劳累，其凝聚力如此之强，除经济效益好能给职工带来一定的

时间就是金钱。

实惠外，恐怕另一种主要因素就是企业内部人际关系处理适当，民主空气较浓。这样一来，职工心情舒畅，提高了生产积极性，无怪乎这家公司被评为全国思想政治工作优秀企业。

以上可以看出，企业里的各种人际关系处理好了，企业内就会产生一种巨大的凝聚力和吸引力，其它各项工作就能势如破竹，事半功倍。人际关系处理不好，领导纵然有再大本事，各项工作也会矛盾丛生，难以顺利开展。因此，正确处理好各种人际关系，是一个经理必备的领导才能。

本题着重讨论一下，如何处理好企业里的各种人际关系：

经理和党委书记关系；

经理和副经理关系；

经理和中层干部关系；

经理和老干部关系；

经理和后进层群众关系；

经理和近亲之间关系。

经理和党委书记之间的关系

搞好同党委书记之间的关系，是经理处理好企业内部全部人际关系的首要问题。这是因为党委书记所负责的政治工作，不但在企业的全部工作中占有非常重要的地位，而且对经理所担负的行政工作，也起着十分重要的促进作用。经理

多算胜，少算不胜。

——《孙子兵法》

如果和党委书记关系不协调，甚至出现隔阂、鸿沟和对抗，那么，企业的整个工作将无法进行下去。因此，如何搞好同党委书记之间的关系，应引起企业经理的高度重视。

怎样才能处理好同党委书记的关系呢？

一、充分认识党委书记所领导的政治工作在企业全部工作中的核心地位。

《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》中明文规定了企业党委的主要任务是：

（一）保证和监督党和国家各项方针、政策的贯彻实施；

（二）搞好企业党的思想建设、组织建设，改进工作作风；

（三）支持厂长（经理）实现任期目标和生产经营的统一指挥；

（四）做好职工思想政治工作；

（五）加强对群众组织的思想政治领导，做好群众工作。

这就明确规定了实行经理负责制以后，企业党委由过去的全面领导、讨论和决定生产经营中的重大问题，转移到对企业实行思想政治领导，发挥保证监督作用上来。这个转变是新形势的要求，是符合国家和人民的根本利益的。这个转变要求企业党委从此以后把工作重心放到积极支持经理实现任期目标责任制和统一指挥生产经营活动上来；放到保证监

博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。

——子思

督党和国家各项方针、政策的贯彻上来；放到搞好社会主义建设和政治思想工作上来，保证企业经营工作顺利进行。因此，企业党委书记对经理的行政工作是保证、监督和促进作用，党委书记要积极支持经理行使职权，经理应自觉地接受党组织的监督。经理和党委书记都要顾全大局，合作共事，紧密配合，才能使整个企业工作协调向前。

二、珍惜团结，合作共事。

经理一定要珍惜同党委书记之间的团结，而要做到这一点，就必须在人格上相互尊重，相互信赖，在工作上相互支持，互相帮助，同心同德把企业的各项工作搞上去。

伟大的无产阶级革命导师马克思和恩格斯之间的友谊，为我们树立了光辉的典范。他们为了无产阶级革命事业，友好相处，患难与共长达四十年之久。他们共同创立了科学的共产主义理论，领导了无产阶级运动，写下了许多彪炳史册的不朽著作。他们的每一项巨大成就，都是共同劳动和伟大友谊的结晶。马克思在创立无产阶级政治经济学说的时候，正是他在经济上最贫困的时候。恩格斯为了帮助他完成巨著《资本论》，宁愿做他最不愿做的事情，到他父亲的公司去经商，以便帮助马克思摆脱经济上的困境。当然，如果仅仅用恩格斯对马克思生活上的慷慨援助，来说明他们之间的深厚友谊是远远不够的。更重要的是恩格斯还在共同斗争中，分担了马克思的写作任务，协助马克思工作。对此，马克思十分感激，说没有恩格斯对他的牺牲精神，他是绝对完不成

凡事预则立，不预则废。

——古训

《资本论》这一巨著的。可是，恩格斯并不因此而居功邀誉，总是很谦虚地把自己放到马克思之后，宁愿做“第二小提琴手”。今天，我们在为实现社会主义四个现代化这个伟大任务而共同努力工作，企业的经理和党委书记要以伟大导师马克思、恩格斯为榜样，珍惜团结，合作共事，只有这样，才能把企业的工作搞上去，胜利完成历史交给我们的这一伟大使命。

三、胸怀大局，互相尊重。

经理是企业的最高行政领导，在企业里的经营活动中处于中心地位，掌握着企业大部分权力，党委书记领导的党的工作，在企业中处于核心地位。经理不能以为自己处处都高明，更不能用自己的长处比别人的短处，反而应当多看别人的长处、别人的贡献。尊重从来都是相互的，你要得到别人尊重，首先要尊重别人。在古今中外，大凡高明的领导者，从来都不要个人威风，不唯我独尊，而总是非常尊重别人，虚怀若谷地倾听别人的意见，时时处处从大局着想。

我国伟大历史家、文学家司马迁在《史记》里记叙了一个“将相和”的故事。说的是战国时期，赵国有一将一相，大将廉颇，宰相蔺相如。蔺相如原来不过是一名“舍人”，因“完璧归赵”立了功，被封为“相”，官比廉颇大，地位比廉颇高。廉颇出身贵族，资格又老，又有“攻城野战之大功”，对蔺相如位居自己之上非常不服气，就扬言“我见相如，必辱之”。蔺相如知道以后，为了避免冲突，就想方设法不与廉

善弈者，谋势；不善弈者，谋子。

颇见面。每逢上朝的时候，如果遇到了廉颇，就让赶车人掉转车子避开。他手下的人以为蔺相如害怕廉颇，都觉得很生气，蔺相如耐心说服他们：秦王那么威风，我敢当面斥责他。难道我还怕廉将军吗？我考虑的是秦国现在之所以不敢进犯赵国，是因为赵国有我们两人在。今若“两虎共斗，其势不俱生”，对国家就不利了。这话传到廉颇那里，使他十分感动，觉悟到自己错了，就向蔺相如“负荆请罪”。两个人从此成了同生死、共患难的好朋友。蔺相如为人谦虚，顾全大局，维护了将相之间的团结。廉颇骄狂自大，险些儿破坏了将相之间的团结。不过，这位大将一旦认识了自己骄傲的错误，就勇于认错，坚决改正。这里蔺相如首先值得经理、书记学习，因为他一事当先，先以国家大局为重去考虑问题，毫不计较个人荣辱得失，个人利益无条件地服从国家整体利益。廉颇也同样值得学习，因为他一旦认识了错误，就勇于改正。

四、互通情报，主动商量。

经理和党委书记，分工虽然不同，但都是企业的主要领导。实行经理负责制以后，经理的责任更加重大。在这种情况下，身为经理一定要谦虚谨慎，力戒骄傲，不得摆架子。对于事关全局的大事，要主动和书记商量，虚心征求意见。工作中，有了荣誉要谦让，有了问题要主动承担责任，只有这样，两人才会有统一的思想 and 步伐，才能带领广大干部职工共同奋斗，如果经理认为书记的工作应当围绕自己转，把

管理就是决策，决策是管理工作的心脏。

——西蒙

自己看得高人一头，那就得不到很好的配合，必然会影响企业的工作。

经理和副经理之间的关系

由于受传统领导体制的影响，不少同志至今对经理和副经理之间的关系搞不清，他们错误地认为经理和副经理之间的区别，只不过是工作分工不同，别无差异，更有甚者，在企业经营管理决策中，要和经理各占平等一票，发生异议，各不相让，以也是领导班子一员为由，拒绝接受经理决定，还有的甚至以经理不顺从自己意见为借口，在经营工作中有意和经理唱反调，削弱经理在企业中的中心地位，极大地涣散了行政领导集团的战斗力。

实行经理负责制以后，经理和副经理之间的关系应该是怎样的呢？

企业在实行经理负责制以后，经理是企业的最高行政领导和法人代表，按照中共中央、国务院《厂长工作条例》第五章第二十七条规定：副厂长和厂级经济技术负责人，以及中层行政干部的人员方案由厂长负责提出，并征求企业党委的意见，中层行政干部由厂长决定任免，厂级行政副职按干部管理权限上报审批。

这个规定毫无疑问，也适合商业企业的经理负责制，因此，经理和副经理之间的关系应该是：

一、副经理由经理提名、选拔、接受经理委托，负责企

满招损，谦受益。

——王阳明

业里的某一项工作，并对经理负责；

二、经理和副经理之间，是领导和被领导的关系，领导和助手的关系，不是同等关系。副经理在企业的经营管理工作中，应该受经理的领导和指挥。

三、副经理应在工作中坚决贯彻执行经理的决定，并在贯彻中发挥自己的主观能动作用，取得更大的工作效益。在执行过程中，如客观条件发生巨大变化，除非常紧急情况外，一般应及时向经理反映，使经理根据变化了的情况及时修正决定，这样可以保证经理在经营管理工作中的统一指挥，避免指挥失误。

但是，任何个人的智慧都是有限的，任何一个企业的经理，必须充分发挥企业领导集团的群体智慧，才能集思广益，避免指挥失误，给企业带来不应有的损失。

中共中央、国务院在《厂长工作条例》中又明文规定了：在企业中，必须设立经营管理委员会，就企业管理中的重大问题协助厂长决策。

这个管理委员会，应由厂长、副厂长、总工、党委书记、工会主席、团委书记和职工代表大会选出的代表组成。企业管理委员会决定企业中的重大问题。

经理和副经理虽然是领导与被领导的关系，但是，作为经理如果有一个好的领导作风和好的工作方法，就会在领导指挥系统建立良好的工作秩序，这对整个经营管理指挥系统影响极大。而要建立良好的工作秩序，经理必须善于正确处理与副经理之间可能出现的矛盾。这些矛盾常见的主要有以

虚心使人进步，骄傲使人落后。

——毛泽东

下几种：

1.全局与局部之间的矛盾。在企业的全部工作中，经理通常是从全局出发考虑问题的，而副经理是各管一块或一方面的的工作，这就容易从自己负责的这一局部出发考虑问题。

2.会上决定与临时变化之间矛盾。经理是经营管理指挥系统的“司令员”，可以指挥一切，但决不是个人独断专行，重大问题需要经过集体讨论，最后由经理拍板定案，然后分头去办，这样就不会出现大的矛盾。但有时往往在会上讨论时看得简单，一遇具体情况，就复杂了，出现这种情况，副经理往往认为这是小问题，用不着再去请示经理，个人临时作出决定处理了，这就容易使经理指挥失去控制，导致经理和副经理之间产生矛盾。

3.听取意见全面与片面之间的矛盾。副经理在工作中，比较接近实际，了解情况，常常会和中层干部发生矛盾。对他们之间的矛盾，要全面听取，如果意见听得不全，就会产生新的矛盾。如果处理欠考虑，就会使矛盾扩大。

还可以列举几条，但主要的就是这几条。

这些矛盾的出现，是工作中的正常现象，矛盾的出现并不可怕，问题是我们应如何及时处理。

根据实践经验，我们觉得在处理这些矛盾时，应从以下几点做起：

1.经常交换情况，这一点很重要，经理与副手们，如果所掌握的情况大体一致，思想就容易统一，对任何一件事的看法，处理意见就会一致，这就要求经理和副经理之间经常

善战者因其势而利导之。

——《史记》