

JIUSHINIANDAIQIYELINGDAOYISHU

九十年代企业领导艺术



肖令才 金宏
文欣
江西高校出版社

肖令才 文欣 江西高校出版社
SHU • AIQIYELINGDAOYISHU
QIYELINGDAOYISHU



中财 80010807

九十年代 九十年
九十年代 企业领导艺术
企业领导艺术
企业领导艺术 九十年
九十年代 企业领导艺术

JIANXI
NIAND

YELING
江西高校出版社

责任编辑 / 慕晓波 JIUSHI
封面设计 / 蒋

九十年代企业领导艺术

肖令才 金宏欣
文欣

江西高校出版社出版发行

南昌市北京西路77号

南昌市印刷五厂印刷

开本787×1092 1/32 印张5.125 字数101千

1990年12月1版 1990年12月第1次印刷 印数1—4,000

ISBN 7—81033—030—6/F·8 定价：2.50元

138588

研究領導藝術
提高企業素質

史駿飛 一九九〇年春

谨将此书

献给——

正在思索的企业家和

未来的企业家，

献给——

各级经济理论、管理干部

和人事组织干部。

序 言

徐月良

我长期从事宣传工作，对企业的现状有些了解。总的来说，体制改革以来，各级都提拔了一大批知识分子到领导岗位，这些同志年富力强、积极性高、业务熟，但在领导艺术上，由于缺乏经验，还有所欠缺。我想，目前只有提高各级管理人员的企业领导艺术，讲究科学的管理方法，运用新的管理技巧，才能加强企业管理，增强企业活力，提高经济效益。《九十年代企业领导艺术》的问世，对提高各级企业领导人员和管理人员的管理水平，将起着重要作用。

九十年代，是企业实行科学管理的年代。以全新的管理方法从事企业管理，将是这十年的一个显著的特征。

今后的十年，随着有计划的商品经济的发展，对过去那种集中过多，统得过死的计划体制的改革，企业之间的竞争将加强，竞争突出地表现在企业管理方面。其原因：一方面，随着价格体制、金融体制、管理体制等配套改革的完成，一些企业倚仗某些特殊条件获利，将不复存在；随着各项法制的完善，各种制度的健全，一些企业靠非法所得，将不允许存在。也就是说，企业外部环境将趋正常，竞争条件将趋均等。另一方面，当今科学技术迅猛发展，信息载体现代

化，情报畅通，新技术得以高速度传播，企业人员的技术素质普遍提高，使企业技术上都能处于大致相同的起跑线上；技术本身日益个性化、独立化，使之与生产分离，成为独立的商品，较多企业可以直接购买技术，用以生产。如何及时、经常、有效地吸收消化新技术、新信息，这就有个管理问题。鉴于上述种种原因，企业实力轴心，将由某些企业主要依靠特殊条件和技术取胜转向经营管理制胜。

九十年代“管理也是生产力”将充分显示出来。人们在管理实践中，将深深体会到管理是财富的源泉，是不投资的效益。管理经验将启迪人们：管理是管理知识的运用，是管理技巧的推广。作为一个优秀的经营管理者，必须善于学习，善于对知识不断追求。掌握管理理论原则、方法与技巧，是企业素质改善的根本。党中央一再提出要加强科学管理的应用与研究，普及管理知识，加强对管理干部的培训，重视管理的学术交流与引进。重视科学管理，对于提高管理水平，更好地进行社会主义现代化建设，迎接一个新的知识社会、信息社会、智能社会的产业革命的到来，将起着积极作用。

本书的出版，适应了形势的需要。该书较系统地阐述了组织、用人、授权、决策、指挥、控制、激励、交流、交际等九个方面的企业领导艺术。认真读过这本书，深感它在理论与实践、原理与方法、科学与艺术的融汇上颇具功力。我认为，这本书既适合于各级领导人员、企业中厂、车间、班组的管理人员自学参考，也可供教学人员、研究人员和大学生阅读，它将会给读者以新的启迪和教益。

1990年3月25日

目 录

●第一章 经营管理者

- 第一节 经营管理者的概念…… 1
- 第二节 经营管理者的条件…… 4
- 第三节 经营管理者的遴选……17
- 第四节 经营管理者的培养……20

●第二章 组织艺术

- 第一节 组织的条件……23
- 第二节 组织的原理与原则……26
- 第三节 组织的形式与选择……29

●第三章 用人艺术

- 第一节 知人……38
- 第二节 善任……44
- 第三节 搭配班子……47

●第四章 授权艺术

- 第一节 授权的含义及作用……53

第二节	授权的原则及范围·····	57
第三节	授权的要领及技巧·····	61

●第五章 决策艺术

第一节	经营决策的内容·····	65
第二节	经营决策的原则·····	69
第三节	经营决策的组织·····	72
第四节	经营决策的方法·····	78

●第六章 指挥艺术

第一节	指挥的基本含义·····	86
第二节	指挥的基本要领·····	90
第三节	指挥的基本方法·····	95

●第七章 控制艺术

第一节	控制的含意与目的·····	101
第二节	控制的基本要素·····	105
第三节	控制的有效做法·····	110

●第八章 激励艺术

第一节	激励的理论依据·····	116
第二节	激励的基本原则·····	119
第三节	激励的方法·····	122

●第九章 交流艺术

第一节	交流的基本概念·····	126
第二节	交流的基本条件·····	130
第三节	交流的基本技能·····	134

●第十章 交际艺术

第一节	交际的个人素质·····	138
第二节	交际的基本原则·····	141
第三节	交际前的必要准备·····	144
第四节	交际中的方法运用·····	146
主要参考资料附录	·····	151
后记	·····	153

第一章 经营管理者

何为经营管理者？九十年代理想的经营管理人才应具备哪些条件？如何选派或遴选经营管理人才？如何培养经营管理人才？这些问题是我们在研究经营管理者领导艺术之前，就必须明瞭的问题。

第一节 经营管理者的概念

现代企业是以严密分工和高度协作为主要特征的一个复杂体系，在这个体系的人、财、物等诸要素中，人的因素最为重要。可以说，经营管理者是现代企业成败的关键之一。所谓“经营”，一般专指经营办理经济事业，经营者可定义为在经营办理经济事业中对他人及其工作负有一定责任的人。经营者包括管理者和作业者。经营管理者则指利用科学的管理方法，从事管理工作以获得管理绩效，满足企业管理需要的人。任何一个经营组织机构中都有经营管理者。本书提到的经营管理者，主要指企业的厂长、经理。

一、经营管理者是多面手

一般来说，要担任并扮演好“经营管理者”这一角色，需要具备“多面手”的能力。一方面，经营管理者需要有较强的政治素质和强烈的事业心，在坚持四项基本原则的基础上，保持企业的社会主义经营方向，勇于追求创新，使企业不断发展。另一方面，企业经营管理者，还需要有较高的文化水准和掌握生产业务知识及经营管理知识。只有这样，才能充分发挥经营管理者经营艺术和指挥才能。

理想的经营管理者必须具有极强的管理能力和显著的工作绩效，在生产经营过程中要依照科学的方法，创造性地去工作。因此，经营管理者应是一个“多面手”。

二、经营管理者肩负的特殊任务

经营管理者肩负两项特殊的任务。这两项任务是企业中其他任何人所不能代替的。这两项任务是：

其一，要创造一个“活生生”的整体。

所谓整体是指整个集体或整个事物的全部。这里所说的整体是一个由各个部门组成的完整的企业。这个企业是一个独立核算，自负盈亏的经济组织。所谓“活生生”的整体是说它是一个具有生产力的整体，其所产出的比投入的资源总和还大。

要创造一个“活生生”的整体，需要经营管理者将这个企业的资源（特别是人力这一活的资源）的长处充分发挥，有效运用，并且清除各资源的弱点。唯有这样，才算创造出了一个“活生生”的整体。

要创造一个“活生生”的整体，还需要经营管理者既要当“交响乐队”的总指挥，又当“作曲家”。他的每一项业务工作必须强调协调，必须强调整体效益。往往为取得某一

成效，需要同时做多方面的业务工作。

其二，作出的决策必须稳妥。

所谓决策的稳妥是指决策建立在可靠的基础上，失误甚少。要使决策稳妥，经营管理者作出的每项决策及每项措施能兼顾眼前和长远的需要，既不因此而失彼，也不因彼而失此。要达到此种效果，经营管理者必须做到“鼻不离砥石而两眼望山丘。”

三、经营管理者所承担的主要工作

第一，设定目标。企业的目标和各目标领域的标的由经营管理者决定。同时，达到目标要做哪些工作和组织人力实现目标等，都是经营管理者所要承担的工作。

第二，编制组织。经营管理者要分配所需的业务、决定相互间的联系，并将工作分成可管理的若干业务。进而层层下达计划，落实到人。

第三，激励员工。经营管理者通过精神的、经济的手段，激励员工圆满完成各自任务，最终实现企业目标。

第四，沟通联系。经营管理者需要沟通左邻右舍的关系；需要与主管部门联系和下属联系。以此获取信息、了解指令、掌握情况，使工作进行顺利。

第五，评估工作。经营管理者首先需要设定评估工作的“尺度”；然后按“尺度”评估员工的工作成绩，评估整个企业的绩效。

第六，培养人才。经营管理者必须在实践中及时发现人才，培养人才，使用人才。

第二节 经营管理者条件

九十年代我国企业经营管理面临战略选择，传统的经验型管理方法已经不适应这一时代的需要了，新的科学管理方法将取而代之。这样，对经营管理者来说，就提出了新的要求。那么，九十年代经营管理者应该具备哪些条件，才能成为理想的管理人才呢？

一、九十年代企业管理的特点

理想的管理人才，必备的首要条件是适合这一时代的需要，体现这一时代的特征。因此，就要详细分析九十年代企业管理的特征。

九十年代是一个承前启后的时代，在这段时期内，世界形势将趋于缓和，新技术革命将迅速发展，前10年呈现出来的经营管理特征，在九十年代将有显著表现。与此同时，也会出现一些新的特点。根据有关理论家的推测和我们的分析，九十年代将具有以下一些特征：

实行高效化管理企业。

现代化大生产和开放着的世界市场，要求企业管理组织高效化。现代的经济应舍弃保护主义思想，只有通过竞争，使商品价廉物美，才能提高企业的生存能力。九十年代国家对绝大多数企业将逐步取消“保护政策”，而会进一步提倡竞争。优胜劣汰将是企业发展不可抗拒的规律。面对现代化大生产和开放着的世界市场，企业要生存、要发展，管理组织必须高效化。

使用科学方法管理企业。

现代化大生产把整个社会的各个方面紧密地联系在一起，一个部门因管理不当而引起失误，就会引起连锁反应。社会化大生产的时代特征是全局性、系统性、客观性和战略性，它要求每个企业经营者必须建立相应的管理思想，并且使各项经济工作做到标准化、系统化、准确化、文明化和最优化。要事事有标准，人人讲标准，有章可循，照章办事；要在科学预测的基础上制定企业的目标，并对实行这一目标的有关因素和内在的联系，进行定性和定量相结合的系统分析；要充分掌握准确的数据，凭数据说话，而不能靠直观判断，凭经验办事。建立一个项目、设计某一产品或处理某一重大管理问题要拟定多个方案，进行技术经济分析，从中选择一个最优方案。社会化、现代化大生产客观上也要求企业经营管理科学化。

运用现代工具管理企业。

所谓运用现代工具管理企业，就是运用电子计算机等先进工具帮助经营者管理企业，提高工作效率。随着现代化大生产的发展，经济活动的信息量急剧增加，由各种各样的资料、情报、报告汇总表、总结等形式形成的信息流，使管理人员的工作量大大增加。为了完善生产管理和节省劳动力，就需要把计算机应用于管理，发挥计算机准确计算、快速储存、综合分析和自动控制等功能，实现生产过程的自动监督和最优化控制。在科学发展、知识爆炸的今天，运用现代化工具管理企业是必不可少的。

聘用专家管理企业。

随着企业生产资料所有权与经营管理权的分离，国家将逐渐由任命厂长（经理）转向聘用有专业特长、管理技能的专家管理企业。现代企业规模庞大，分工细密，技术要求

严格，包容众多因素，这是过去小生产自然经济所无法比拟的。现代化工业生产，产品系列化、性能多样化、元件标准化、生产专业化，在一个企业和部门中，从设计、工艺、设备、量质管理、供销、经济核算等都已发展成为一门独立的学科，并创立了许多专业性技术和方法，这种管理工作的专门化，必然在客观上要求企业建立一个统一的，强有力的高效率生产指挥系统和经营管理系统，因此企业的经营管理者必须是懂技术、会管理的专家，任何其他人员不能替代。

总之，我们认为在九十年代，企业管理随着现代化大生产的突飞猛进，管理组织的高效化、管理方法的科学化、管理工具的现代化、管理人才的专业化等诸特征，将有明显表现。

二、企业管理特征对管理者的要求

九十年代企业经营管理者个性特点，必须与同一时期企业管理的特征相适应。如果相距甚远，就很难说他是这一时期的理想管理人才。九十年代企业管理的特征对企业经营管理者的要求集中表现在以下几方面：

注重效率——

这一时期的经营管理者，应注重工作效率和经济效益。他们主张用提高工作效率的方法，来达到提高经济效益的目的。他们将把“效率是生命，时间是金钱”作为信条，以此告诫员工，勉励自己。

讲究创新——

九十年代是继续坚持改革的年代，企业的经营管理者必须具备创新精神。时代要求他们不能按老路子照旧章法办事，必须讲究创新，勇于开拓。通过运用新的工作方法，创造性地开展工作，来开创企业的新局面，使自己的企业生气

勃勃，充满朝气。

超前预测——

九十年代的企业经营管理者要讲究超前预测，要具有较高的敏感度。在对某产品的开发或改进时，事先应讲究科学的市场预测和分析，把握潜在的市场需要和能力，巧妙地运用这些潜在需要和能力，推动企业的发展。在未进行超前预测时，不能对企业的某一局部和全局轻率作出决策。

敏捷的思维——

随着科学技术更新速度的加快，市场行情变化莫测，经营管理更趋复杂化，这样客观上就要求经营管理者具有敏捷的思维能力，要在直观思维、逻辑思维和数学思维方面出类拔萃。只有具备敏捷的全方位思维能力，制定经营策略和战略规划，才可赢得企业的不断进步。

独到的见解——

任何人对任何事物都有各自不同的见解，而作为九十年代的经营管理者对事物的分析、理解应有独到之处。也就是说要透过事物的表象，抓住事物的本质特征；善于从各个独立的事件中，挖掘出内在的联系；要站在自身企业这个局部，总揽全局，作出独到而行之有效的决策，进而选择合适的经营方法。

充满自信——

九十年代的经营管理者，其政治素质、文化知识素质、身体素质、工作能力都将进一步强化。这一时期，随着我国经济体制改革经验的逐步积累，从客观和主观条件的分析上来看，九十年代经营管理者应是满怀自信心，勇于开拓的人。那些遇事优柔寡断，畏缩不前，缺乏坚韧信念的人，将不适宜从事经营管理工作。