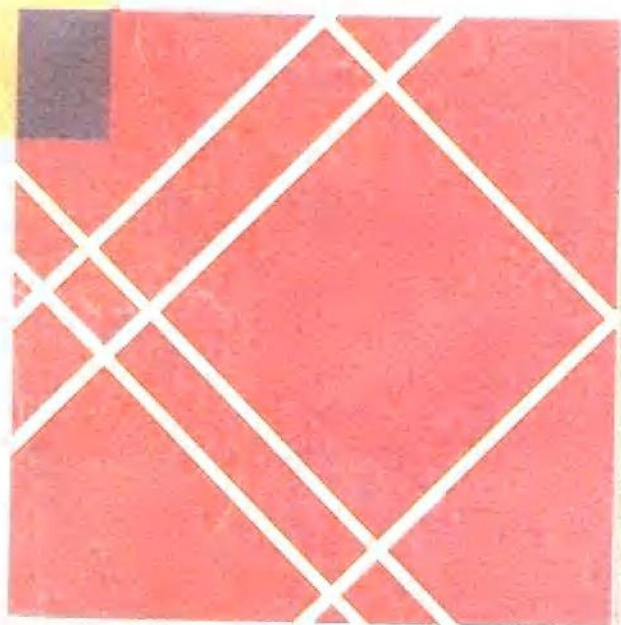


现代企业领导行为

社会主义市场经济条件下经理（厂长）的
科学管理与运作

郭大伟 编著
企业管理出版社



现代企业领导行为

——社会主义市场经济条件下经理
(厂长)的科学管理与运作

郭大伟 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业领导行为/郭大伟编著. —北京:企业管理出版社,1996.6

ISBN 7-80001-708-7

I. 现… II. 郭… III. 企业管理-领导行为理论
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 08207 号

现代企业领导行为

郭大伟 编著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京光华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 14 印张 363 千字

1996 年 5 月第 1 版 1996 年 5 月第 1 次印刷

印数:5 000 册

定价:23.00 元

ISBN7-80001-708-7/F·706

内容提要

本书从市场经济条件下建立现代企业制度的实际出发,以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导,运用市场营销学、管理经济学、现代管理学、组织行为学、生产管理学、管理数学、系统工程学等现代管理理论与技术方法,对现代企业的领导行为进行科学的分解、归纳、提炼、概括及描述,探求市场经济环境中企业经理(厂长)的科学管理与运作艺术。本书具有理论性与实践性相统一的特点及浓郁的现代管理风格,可作为各类企业领导从事经营管理的指导手册,并可供高等院校经济与管理专业师生参考。

序

郭大伟同志撰写的《现代企业领导行为》一书，着意阐述了市场经济条件下经理(厂长)的科学管理与运作艺术，颇有新意，值得一读。

党的十四届五中全会确立的“九五”和 2010 年的奋斗目标关键是实现两个具有全局意义的根本性的转变：一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变；二是经济增长方式从粗放型向集约型转变，促进国民经济持续、快速、健康发展和社会全面进步。两个根本性转变，必然要求企业经理(厂长)调整和转变行为方式，以适应新的形势的需要，取得领导工作的主动权。不同类型的领导方式取决于不同的领导对象和领导环境。市场经济与计划经济不同，市场经济承认企业是市场的主体，经济活动按价值规律、供求规律、竞争规律进行运作，市场对资源配置起基础性作用。所以，传统的计划经济条件下那种集权的、行政命令的、指令性的、直接管理的领导方式，必然让位于运用经济杠杆和法律手段，以间接管理为主的方式；必然让位于基础服务、信息服务、市场服务、环境服务为主的服务型领导方式；必然让位于通过法律、法规、政策以及必要的行政手段进行协调、监督的领导方式等等。具体地讲，企业经理(厂长)应该从以下方面调整自己的行为：

一是企业领导行为向自主经营转变。这主要是国家与企业关系的变革所要求的。计划经济体制下，企业实际上成了行政机构的附属物，国家对企业管的过死，经理(厂长)有责无权，难以有大的作为。实现两个根本性转变，首先要求经理(厂长)敢于用权、勇于负责、自主经营。但目前也有一些同志没有从思想上认识企业用权的紧迫性，不能从根本上破除长期以来形成的陈规陋习，给了权还是东张西望，左

顾右盼，放不开手脚，在用权上缺乏主动性。经理（厂长）要外抓市场，内抓现场，要面向自己的车间，自己的工人，自己的产品，从内部找窍门、挖潜力、求效益。因此，我希望，无论大中型企业还是小企业，都要充分认识并发挥自己的优势，把国家还给企业的自主权尽快用起来，使之产生较好的经济效益，同时在实践中进一步摸索改革的路子，不要等待观望，丧失有利时机。

二是企业领导行为向决策指挥转变。这主要是企业内部领导体制改革的要求。在市场经济条件下，经理（厂长）在决定企业的成败中起举足轻重的作用。企业兴衰，厂长首领其责，这就要求我们熟知本企业的历史现状，了解企业的组织机构、人员结构、产品结构和生产经营特点。精通企业管理理论，具有丰富的实践经验，能够高屋建瓴，纵观全局，善于扬长避短，出奇制胜。否则，很难在企业统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理体系中担当决策者、指挥者的重任。应当强调指出，经理（厂长）进行决策指挥的根本目的是为了人民的利益，是为了企业的整体利益。在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者主人翁地位是统一的，同劳动者主动性、创造性是统一的。经理（厂长）一定要处理好同党委和工会的关系，要诚心诚意地接受党委的监督，维护党委政治核心地位。要充分尊重工会和职工代表大会的权力。经理（厂长）成为企业决策者，是现代化大生产的客观要求，决不意味着倒退回封建式“家长制”和“一言堂”。我们任何时候都不能丢掉三大作风和民主集中制等党的优良传统。

三是企业领导行为向开拓市场转变。在计划经济体制下，我们忽视市场作用，企业与市场脱节。这种单纯生产型企业的领导者，局限于组织生产，完成上级下达的计划，必然形成封闭式的管理思想。单纯生产型企业，对领导者素质要求，主要是通晓企业内部的管理和工程技术，而不是了解市场。今后，企业作为商品生产者和经营者，在市场上直接接受广大消费者的评判和检验，就要突破过去从原材料进厂到产品出厂的小循环，形成从市场调查入手，开发新产品，直到销售后为用户服务的大循环。随着产品的日益丰富，买方市场的形成，

企业之间要形成争夺用户的竞争，优胜劣汰。因长期不善经营而亏损的企业，将面临破产，必然要求企业领导者开阔视野，驾驭市场。经理（厂长）不仅要懂得本企业产品结构、性能、质量，还要明了国内以至世界同行业状况。不仅要了解本企业职工思想动态，还要摸清广大消费者的心理变化。要搞好企业的经营战略和产品开发战略，高度重视技术改造和技术进步。企业能否腾飞，归根结蒂要看他的产品是否适销对路，物美价廉。要有本事把由于原材料调价，折旧率提高，工资增长而加大的成本因素在内部消化掉，使产品成本不至于提高，并能逐步降低。因此，开拓市场对企业领导者素质的要求，不仅是生产指挥能力，更重要的是经营决策能力、应变能力和创新能力。特别要求经理（厂长）重视信息的作用，只有以大量准确的市场信息为依据采用科学的程序分析、处理这些信息，才能作出正确的决策。此外，随着我国对外开放政策进一步贯彻，中外企业之间的交往会越来越多，同时国际市场的竞争会越来越激烈，这无疑将更加要求我们的企业领导者成为开放式人才。

四是企业领导行为向现代化管理转变。在实现两个根本性转变过程中，长期形成的带有浓厚小生产自然经济色彩的旧式管理，必须根本转变。例如靠老资格或师徒关系进行领导，单纯用行政命令指挥生产，轻视知识分子，忽视经营销售，片面追求产值以及搞“大而全”、“小而全”等等。今后经理（厂长）只有具备现代化管理思想，建立现代化管理组织，掌握现代化管理方法，懂得现代化管理手段，才能使企业在竞争中立于不败之地。这就要求我们要认真总结和完善国内管理经验的的同时，虚心学习国外的先进管理经验。不同行业，不同类型的企业，应当建立适合自身特点的现代化企业管理方式。不同企业的经理（厂长）可以形成各具特色的现代化的领导风格。同时，世界范围兴起的新技术革命，迫切要求我们转向现代化管理。以微电子技术为代表的新技术革命在工业发达国家，已经使产业结构明显变动。技术知识密集型企业日益发展，产品更新换代加速，人才和信息成为财富的重要源泉，新的管理方式不断出现。要赶上世界先进水平，我们不

能满足和自己过去的纵向对比,必须和国际水平进行横向对比,找出差距,看准方向,加快企业现代化的步伐。这也是建立现代企业制度的要求。

本书正是在这些方面对现代企业的领导行为进行科学的分解、归纳、提炼、概括及描述,探求市场经济环境中企业经理(厂长)的行为运作,为企业领导从事经营管理提供了具有理论与实践相统一特征的操作指导手册。我希望本书出版发行对从事企业管理的经理(厂长)及理论工作者有所帮助。

国家计委技术经济学术委员会主任
中国技术经济研究会副理事长
中国能源基地研究会副理事长
北京能源学会副理事长
技术经济学教授、研究员、博士生导师

徐寿波

1996.3.8

目 录

第一章 企业领导战略运筹行为	(1)
第一节 战略运筹行为概述.....	(1)
第二节 战略运筹行为要求.....	(5)
第三节 战略运筹行为运作	(13)
第二章 企业领导产品策略行为	(29)
第一节 产品策略行为概述	(29)
第二节 产品策略行为要求	(33)
第三节 产品策略行为运作	(41)
第三章 企业领导市场预测行为	(55)
第一节 市场预测行为概述	(55)
第二节 市场预测行为要求	(60)
第三节 市场预测行为运作	(64)
第四章 企业领导经营决策行为	(84)
第一节 经营决策行为概述	(84)
第二节 经营决策行为要求	(90)
第三节 经营决策行为运作	(97)
第五章 企业领导计划实施行为	(107)
第一节 计划实施行为概述.....	(107)
第二节 计划实施行为要求.....	(113)
第三节 计划实施行为运作.....	(118)
第六章 企业领导环境研究行为	(129)
第一节 环境研究行为概述.....	(129)
第二节 环境研究行为要求.....	(135)
第三节 环境研究行为运作.....	(143)

第七章 企业领导销售分析行为	(159)
第一节 销售分析行为概述	(159)
第二节 销售分析行为要求	(165)
第三节 销售分析行为运作	(172)
第八章 企业领导信息开发行为	(181)
第一节 信息开发行为概述	(181)
第二节 信息开发行为要求	(187)
第三节 信息开发行为运作	(194)
第九章 企业领导用户调查行为	(208)
第一节 用户调查行为概述	(208)
第二节 用户调查行为要求	(214)
第三节 用户调查行为运作	(218)
第十章 企业领导组织指挥行为	(237)
第一节 组织指挥行为概述	(237)
第二节 组织指挥行为要求	(245)
第三节 组织指挥行为运作	(254)
第十一章 企业领导生产控制行为	(263)
第一节 生产控制行为概述	(263)
第二节 生产控制行为要求	(270)
第三节 生产控制行为运作	(277)
第十二章 企业领导沟通协调行为	(285)
第一节 沟通协调行为概述	(285)
第二节 沟通协调行为要求	(290)
第三节 沟通协调行为运作	(295)
第十三章 企业领导用人授权行为	(303)
第一节 用人授权行为概述	(303)
第二节 用人授权行为要求	(309)
第三节 用人授权行为运作	(318)
第十四章 企业领导资金运用行为	(329)

第一节	资金运用行为概述·····	(329)
第二节	资金运用行为要求·····	(337)
第三节	资金运用行为运作·····	(340)
第十五章	企业领导物料筹措行为·····	(351)
第一节	物料筹措行为概述·····	(351)
第二节	物料筹措行为要求·····	(352)
第三节	物料筹措行为运作·····	(359)
第十六章	企业领导激发鼓励行为·····	(375)
第一节	激发鼓励行为概述·····	(375)
第二节	激发鼓励行为要求·····	(377)
第三节	激发鼓励行为运作·····	(384)
第十七章	企业领导渗透影响行为·····	(397)
第一节	渗透影响行为概述·····	(397)
第二节	渗透影响行为要求·····	(400)
第三节	渗透影响行为运作·····	(407)
第十八章	企业领导改革创新行为·····	(418)
第一节	改革创新行为概述·····	(418)
第二节	改革创新行为要求·····	(421)
第三节	改革创新行为运作·····	(427)
参考文献 ·····		(433)

第一章 企业领导战略运筹行为

企业是市场经济的主体。企业领导(本书指厂长、经理——下同)作为企业行为的统帅,最基本的职能是战略运筹,制定切实可行的市场战略。在激烈的市场竞争中,企业领导驾驭市场经济中的经营管理,如同指挥军事作战一样复杂,必须从企业发展出发,制定目标,选择方案,实施决策,确定战略。这样才能“运筹帷幄、决胜千里”,立于不败之地。

第一节 战略运筹行为概述

一、市场战略概念

市场战略,又称市场营销战略。“战略”本来是军事术语,指有关战争全局的计划和策略,现已广泛应用于政治、经济等领域。在尖锐的市场竞争中,指导企业的市场营销如同指挥军事作战一样复杂,也必须统筹全局,有正确的市场战略才行。

所谓市场战略,是指企业在复杂的市场环境中,为了达到一定的经营目标,对市场上可能发生和已经发生的情况与问题,所做的全局性反应与决策。即在一定时期内带动全局的方针与任务的运筹谋划。从现代市场营销观念来看,就是使企业的资源特长、经营范围和经营目标,在可以接受的风险限度之内,与市场环境提供的各种机会相协调的设计方案。一般有四种类型:①市场渗透战略,主要是增加老产品在原有市场上的销售量,如巩固老用户,发展新用户;②市场开拓战略,指给老产品寻求新市场,包括给老产品寻求新用途,在传统市

场寻求新的消费者,扩大市场消费半径;③新产品市场战略,即在原有市场上推销新产品,增加品种规格,提高产品质量,刺激需求;④混合市场战略,即用新产品去开拓新市场,巩固老产品的原有市场,给老产品寻求新市场等,双管齐下,全面出击。

一个坚强的企业领导班子,应该能够胸怀全局,深谋远虑,能在充分了解市场环境、企业实力和顾客需求趋势的基础上,依靠专家和职工群众,制订出一个切实可行的市场经营战略。否则,“人无远虑,必有近忧”,企业领导如果目光短浅,没有或者不懂经营战略,企业不仅很难发展,而且迟早会被淘汰。

因为市场战略是应用各种市场手段来达到企业战略目标的一种规划或方案,所以,市场战略具有长期计划的特点,并在一定历史时期内具有相对稳定性。

策略是指实现战略任务的手段。战略与策略之间是全局与局部、长远利益与眼前利益的辩证统一关系。二者既有区别又密切联系。策略是战略的一部分,服从于战略,并为实现战略目标服务;战略任务又必须通过策略一步一步地完成。战略是相对稳定的,而策略具有较大的灵活性,在战略原则许可的情况下,它可随着市场形势、竞争力量对比的变化而相应地变化。如,汽车供不应求时,售价可略高些,在竞争比较激烈时,价格可以稍低些。战略与策略的区分是相对的,在一定范围内的战略任务,在另一范围内可能是策略任务;反之亦然。

二、市场经营战略要素

1. 社会需求

社会需求为经营者提供生存和发展的机会。但因为社会需求受各种复杂因素的影响而不断变化,所以,有时给经营者提供机会,但同时又孕育着风险。为了充分利用社会需求而避开风险,就要制订战略。正确的经营战略可能把社会需求吸引过来,不切时宜的经营战略可能把社会需求推向他方。所以,社会需求是决定市场经营战略的第一要素。

2. 企业的经营结构

包括人力、物力、财力等资源结构;生产技术与设备结构;产品结构;经营组织结构等。上述结构是企业制订经营战略的物质基础和后盾。

3. 竞争者

竞争者的存在不仅使企业制订经营战略更显必要,而且竞争者的战略对企业经营战略有重大影响。企业在制订战略计划时,必须认真研究竞争者的战略,适当调整自己的战略,以便扬长避短,在竞争中取得或保持优势。

三、市场战略运筹内容

企业的市场营销战略,实际上是在一定的市场环境中,为了实现企业战略目标而规划的一系列市场策略的组合。所以,市场战略内容是非常丰富的。主要包括以下六方面:

1. 市场细分策略

任何一个企业的市场营销,不可能满足所有消费者群的需要,而只能结合企业本身的条件,去满足一个或若干个消费者群的需求。为此,就要在市场细分的过程中,选择那些既适合消费者需要,又能发挥企业特长的细分市场或小市场,作为本企业的服务对象。

市场细分化本身就是主动去认识、判断、选择市场机会。如,天津利民食品厂,主要生产糖果和巧克力制品,遇到了全国性的糖果食品滞销现象。但该厂在调查分析的基础上,通过把市场“细分化”,制订了新的市场营销战略,找到许多能发挥企业专长的分市场。如,根据不同消费者群的需要为林区和矿区工人、农民、产妇、运动员等生产了各种不同糖果。同时,还注意产品包装促进销售的作用,刺激人们的购买欲。结果,使产品畅销全国,并远销国外很多国家。

2. 市场定位策略(又称产品定位策略)

市场定位策略,是指在市场细分的基础上,针对顾客对产品某种属性的重视程度,把本企业的某些产品规定或调整到一定的市场位置上的策略问题。如,一个企业能生产多种水泵,但如果企业处于县以下集镇,广大农民又迫切需要符合当地特点的农用排灌水泵机,就

应切实满足农村市场需求,产品定位就应是农用排灌水泵。有时产品定位不一定合理,如果发现销路不好,而且是因为市场定位引起的,应及时调整。所以,企业在进行市场定位时,一定要根据企业的主客观条件选择。最好是选择那些消费者确实需要、销售潜力也比较大、竞争者还比较少的目标市场,这样,企业可以保持较长时间的市场占有率,对社会贡献也较大。

3. 市场经营组合策略

市场经营组合策略是整个市场战略的基础和核心。它要求从目标市场的顾客需求出发,对产品的设计、生产、工艺、包装、定价、销售渠道、销售服务、信息反馈等一系列活动做出决策;并综合运用这些决策,达到企业预期的战略目标。

4. 进入市场方法策略

这种策略是在市场定位策略确定之后,解决进入市场的方法问题。在这个问题上也必须讲究策略,才能开辟、进入、占领、巩固或扩大某个市场。否则,可能打不进市场或进入后又被挤了出来。

当企业产品要打入国际市场时,还要研究进入国际市场的方法和策略。

5. 进入市场价格策略

在进入市场方法确定的同时,还必须确定新产品进入市场时的价格策略。仅就产品定价与市场开拓费用之间的关系来看,有以下进入市场价格策略可供选择:①高价格、高费用的快去脂策略。适用于商品质量优异和潜在竞争者威胁较大时,需花费较多的促销费用,大规模开展推销活动,一鸣惊人,吸引顾客,抢占市场,高价出售,抢先获利。②高价格、低费用的慢去脂策略。适用于商品质量优良和潜在竞争者威胁不大时,则可用较少的促销费用,在较小规模的市场上开展推销活动。仍是高价出售,但主要是靠商品质优逐渐吸引顾客,逐渐获得高利。③低价格、低费用的快渗透策略。适用于商品质量一般和潜在竞争者威胁还不够大时,可用较少的促销费用,降低营业成本,以低价吸引更多消费者,保持一定的市场占有率。

6. 进入市场时间策略

为了扩大销售,及时满足与开拓消费者需求,提高企业经营效益,还必须研究不同商品进入不同市场的时机问题。如,一些季节性商品,必须迎季提前进入市场,过了季节就会影响销售,并可能积压一年,甚至因为式样过时造成更大损失。一些新产品的试销时机,也必须恰当掌握。如,新产品质量已过关,不应在手中保留过久,应瞄准适当市场机会,及时投放市场;而当产品质量尚未完全过关的情况下,则不应急忙投放市场或做失实的宣传,这样虽然在一定时间内可能获得一些盈利,但最终将带来企业信誉的损失。

第二节 战略运筹行为要求

战略运筹行为,要求企业领导者在市场经济中客观把握分析影响市场战略的因素,掌握制定战略的原则,熟悉制定战略计划的过程。

一、影响战略的因素分析

1. 经济因素

企业在制订市场战略时,固然必须考虑本企业的战略目标和实力,但也必须考虑国民经济发展情况,因为企业处于国民经济的具体环境中,必然要受整个国民经济的影响。

首先,国民经济发展的速度和规模,是影响工业生产资料市场需求的主要因素。因为工业生产资料的市场需求,最终取决于消费品的市场需求,而消费品的市场需求,取决于消费者的购买能力,消费者的购买能力又取决于整个国民经济的发展速度、规模和结构;农村商品经济的发展水平是影响农业生产资料市场需求的主要因素。农业生产资料市场的需求水平,明显地取决于农村商品经济的发展程度。我国近年来的农村改革,促进了农村商品经济的迅速发展,因而对包括农业生产资料在内的各种工业品的市场需求,提出越来越高的

要求。随着农村向现代化商品经济的全面发展,对农业生产资料的市场需求,无论在数量上、质量上,以及生产结构上,将发生更大影响。

其次,国民经济发展还直接影响市场制度的发展阶段,产生不同的市场需求。经济比较发达的国家,其分销制度往往偏重于大规模的自助性零售业,如,超级市场(自选市场)、巨型市场等。而经济不太发达的国家,一般仍为家庭式及小规模经营的零售业。从消费市场看,经济发展阶段高的国家,在市场推销方面,强调产品款式、性能及特色,大量广告及推销活动,品质竞争超过价格竞争;而在经济发展阶段较低的国家,则较侧重产品的功能和实用性,推销工作着重于向顾客作口头介绍,价格因素往往超过产品品质。在工业产品市场方面,经济发达国家,一般着重生产投资较大而节省劳动力的自动化程度高的设备。在经济发展阶段低的国家,一般只能生产投资较少而自动化程度较低的设备。

经济发展对市场的直接影响一般有以下几方面:

(1)经济愈发展,市场分销途径愈复杂且广泛,专门商店、超级市场、百货公司等越发展,农村的商店数目也增加;

(2)进口代理商的地位随经济发展而下降;

(3)制造商、批发商与零售商等职能逐渐独立,不再由某一分销路线的成员单独承担;

(4)批发商的职能增加;

(5)小型商店数目下降,商店平均规模增加;

(6)零售商成倍上升。

国家基本经济结构,如运输设备、通讯设施、金融机构、动力设备等是否良好,对市场活动也有影响,良好的基本经济结构是推动市场活动的基础。

总之,整个国民经济状况直接影响市场活动,所以,在制订市场战略时,需要全面考虑国民经济发展状况,经常分析其变化,有些经济因素不是企业所能操纵的,只能在判断其变化趋势后,以适当的市场战略去适应。