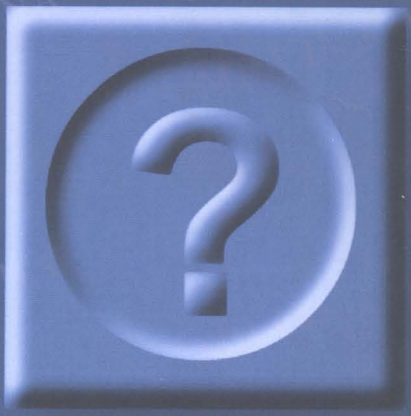
企业管理实践

一位厂长(经理)的自述



陈法成 著

东南大学出版社

企业管理实践

——一位厂长(经理)的自述

陈法成 著



东南大学出版社

·南京·

内容提要

本书是作者多年从事国有企业管理的体验总结。通过若干个案的分析，概述了企业人力资源开发、战略设计、质量管理、成本控制及市场营销方面的理论与实践，同时提出了若干企业管理中令人困惑的问题。既有严肃的理论分析，又有若干生动有趣的故事。企业经营者可从中受到一定的管理启发，一般读者可从有趣的故事中领略企业管理者的人生百味。这是一本既似管理类又像小说类的可读性、趣味性、实践性较强的书。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理实践/陈法成著. —南京：
东南大学出版社，2000.3
ISBN 7—81050—626—9
Ⅰ.企… Ⅱ.陈… Ⅲ.企业管理
Ⅳ.F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)
第 13762 号

东南大学出版社出版发行
（南京四牌楼 2 号　邮编 210096）
出版人：宋增民
江苏省新华书店经销　扬州大学农学院印刷厂印刷
开本：850mm×1168mm　1/32　印张：12　字数：300 千字
2000 年 4 月第 1 版　2000 年 4 月第 1 次印刷
印数：5200　定价：22 元

目　　录

序一…… 1
序二…… 6
开头语…… 9

上　篇　　人　力　篇

1　管理者的素质…… 13
1.1　管理者的形象…… 13
1.2　管理者的性格…… 15
1.3　管理者的人格…… 21
1.4　管理者的决策…… 29
1.5　管理者的学识…… 34
2　管理者的选拔与使用…… 40
2.1　管理者的选拔标准…… 40
2.2　管理者的选拔…… 46
2.3　管理者的培养…… 48
2.4　管理者的使用…… 54
2.5　管理者的考核…… 60
3　队伍建设…… 64
3.1　队伍的组建…… 64
3.2　队伍的管理…… 74
3.3　队伍素质的提高…… 87
3.4　队伍的稳定…… 93

4 人际关系 …… 114
4.1 上下关系 …… 115
4.2 左右关系 …… 126
4.3 内外关系 …… 132

中 篇 管 理 篇

5 综合管理 …… 147
5.1 战略设计 …… 148
5.2 品牌定位 …… 153
5.3 组织构架 …… 157
5.4 目标管理 …… 161
6 质量管理 …… 166
6.1 质量思维 …… 166
6.2 质量行动 …… 178
6.3 质量改进 …… 195
6.4 质量考核 …… 199
7 成本控制 …… 204
7.1 逆向思维 加法变减法 …… 206
7.2 分析成本结构 层层分解 …… 213
7.3 抓住重点 精心控制 …… 216
7.4 改变关系 有效制约 …… 225
8 市场营销 …… 228
8.1 市场预测 …… 230
8.2 营销队伍 …… 237
8.3 商务谈判 …… 244
8.4 营销保证 …… 257

下 篇 困 惑 篇

9 钱到哪里去了 …… 273

9.1 专家的解释 …… 277

9.2 谜津尚未解开 …… 283

9.3 怪圈中的困惑 …… 290

9.4 何处去融资 …… 294

10 国企有救吗 …… 301

10.1 国企怎么啦 …… 301

10.2 国企症结在哪里 …… 306

10.3 国企有救吗 …… 319

10.4 国企“大老板”来了 …… 325

11 合资是种好形式吗 …… 335

11.1 世上有免费的午餐吗 …… 336

11.2 合资企业的效率高吗 …… 341

11.3 中方经理好当吗 …… 343

11.4 路在何方 …… 344

12 国企老总图个啥 …… 346

12.1 国企老总待遇知多少 …… 346

12.2 国企老总风险有多大 …… 353

12.3 国企老总的权利多扭曲 …… 359

12.4 国企老总图个啥 …… 362

13 外一章 …… 367

结束语 …… 371

陈法成和他的企业管理实践(代跋) …… 373

参考文献 …… 377

序 一

□ 陈清泰

1970年2月我由清华大学汽车教研室请调到二汽，报到后莫名其妙地被分配到“政工组”的“宣传组”，第一批结识的几个同志中就有陈法成。后来厂里“落实知识分子政策”，又一起“归队”到产品设计处，做技术工作。此后，一直是同事和朋友。法成同志长期从事非电量的电测量，侧重于发动机的测试工作。二汽襄樊柴油发动机厂建厂中引进发动机测试设备，他参与调试，后来就调到这个厂当了厂长。今年春节前，他打电话来说写了一本《企业管理实践——一位厂长(经理)的自述》，约我写一篇序言。听到这一消息我并不感到吃惊，因为当时在我们周围的技术人员中，他是少有的善思索、勤文笔的同志。但考虑到一般写企业管理的书刊随手可得，如无新意恐难以得到读者的青睐，所以我表示请他将稿件送来我先看看。

拿到稿件我一气读下去，尽管还有那么多事要处理，但我难以释手。上、中篇看似是些老生常谈的话题，但又不尽然。它不是一般的企业管理的理论论述，也不是对普遍通行的管理信条的说教，而是经历了身为厂长(经理)角色实践后，再次归纳提升的感受。可以看得出，作者所写到的每个观点和管理方法，不论理论上是否严密、“前沿”，但都能感到观点背后有实践的基础，实实在在。文中

穿插了一些活灵活现的小故事，使作者要表述的观点深入浅出，也增加了文章的可读性。读后我想对企业管理者会有启迪。

管理是企业永恒的课题。在市场竞争中，办好企业、提高企业竞争力在于创新，即体制创新，管理和技术创新——持久的创新。国有企业是依附于旧体制而产生的，在转向市场经济体制时，创新的任务就更加繁重。疏于创新，这正是不少国有企业致命的弱点。

作者虽出身于技术人员，但到主要管理岗位后，通过学习、实干，加之不断总结提升，悟出了许多企业管理之真谛。从书中可以看出，作者读了不少书，学了不少管理理论，但又不拘泥于书本和理论；作者是风风火火、事物缠身的一厂之长，但他又不满足于就事论事，注意总结和积累。这正是不少企业管理者逐步走向成熟的路径。

在本书的第三部分，作者敞开心扉，大胆地写了“困惑篇”。尽管对书中的一些看法读者还可以研究和探讨，但在这里较充分地展示了一个国有企业当家人追求的执着和复杂矛盾的心理。可以看得出，在这个岗位上他几乎把全部身心都倾注于企业，时刻关心国家大局，又守土有责。面对体制的制肘，国企历史积累的问题和并不宽松的外部环境，他使出了全部解数，但仍难以使企业达到理想的境界，因而产生了诸多的“困惑”。这里提出的问题对于国有企业当家人来说具有一定的代表性。作者在提出问题后，并不是坐等“上帝”们的赐教，而是努力通过自己的

实践寻求答案，探索可行的出路。从问题的产生、顽强的探索、困惑的加深到不停顿的实践，都展示了这一代国企当家人在经济体制转轨时期，勇于冲锋陷阵的勇士风采。

既然中国经济体制改革矛盾的焦点在国有企业，社会的眼光盯住国有企业的厂长和经理，就理所当然了。但是在搞好国有企业这一庞大的历史性工程中，国有企业自身所能做的又是有限的。例如，产权明晰，老板到位这一至关重要的根本问题，并不能由企业自己决定；经营结构、股权结构、所有制结构的调整，企业并没有完全的自主权；富余人员的分流、社会职能的剥离，人员流动机制的建立，并不是由企业说了算；优势企业发展的环境，困难企业退出的通道，企业并无能力创造；政企分开、投资融资体制的改革，企业更多的是等待……。如此等等，在这种转轨时期，新旧体制的冲撞，历史遗留问题的爆发，经营责任和对职工责任的交织……，一股脑聚焦在国有企业，此时的国有企业是最难办好的企业，此时的国有企业厂长经理是最难干的厂长经理，因此在我们向国有企业厂长经理提出更高要求的同时，也应该对他们多一份理解和支持。

国有企业已经成了一个社会广泛关注的沉重话题。在社会上媒体、理论家、政府官员，甚至平民百姓、外国人，都有各种舆论和议论。近年来，国有企业整体处境不佳，对国有企业的责怪声不绝于耳，对国企厂长不可信赖的呼声也甚嚣尘上。现实生活中确实不乏“一个老鼠坏一

锅汤”的实例，但对国企和国企厂长经理这支队伍的主流，必须有公正的评价。在关心和议论的人群中，有的把复杂问题简单化了，恨铁不成钢；有的急于求成，丧失信心；也有的隔岸观火，高谈阔论；更有的坐着说话不腰疼，指手画脚。面对舆论的压力和步履的艰难，一部分国有企业，包括这些企业的厂长和经理抬不起头，大有犯下了罪过之感。单个企业状况不佳是个别现象，但国企状况普遍不好，就必须研究带有规律性的问题。实际上，目前我们正经历体制转轨和结构调整不可逾越的艰难过程，但并未被更多的人所理解。

这本书读起来感人之处在于“自述”。这是一位随大型国企成长、起落三十余年，又担任国企厂长经理数年之后的“自述”；是经历了国企酸甜苦辣，深思、冥想之后的“自述”。

对于国有企业尽管社会广泛关注，但人们大多只看国有企业尚未搞好的结果，很少关心厂长经理们的心理世界。这些“非官似官，是（企业）家非家”的厂长经理们是一个特殊的社会群体。一般讲，他们没有能坦率表露自己内心世界的场合和时机。领导到来时，要汇报大好形势，争取领导的肯定和政策支持；媒体采访时，要显示企业的风采，保持企业的社会形象；向干部群众讲话时，要说“办法总比困难多”，气可鼓不可泄；组织人事部门来考察时，要检讨思想和工作的不足，表示做好工作的信心和决心。厂长经理也是有血有肉的人，但他们的欢欣和苦楚大多

只能深深地埋藏于自己的心底。

与前几天报端看到一则采访中国双星集团董事长汪海同志的畅言一样，本书作者之所以能较坦诚地“自述”了自己内心的世界，这也许是另一种“五十九岁现象”吧。看过此书，读者不仅可以对转轨时期国有企业的管理有所启迪，也会使国企厂长经理找到知音，使政府官员对如何制定政策受到启发，使学者研究国企增加生动的素材。

2000年春于北京

（作者系国务院发展研究中心党组书记、副主任）

序 二

□ 顾林生

法成同志这部著作完成后，我有幸先睹为快。虽因工作繁忙，未能一口气读下来，但却是逐字逐句的把它读完。说实话，这是我有生以来从头到尾一字不漏读完的第一本企业管理著作。

这本书虽然较完整的论述了企业管理的诸多方面，但丝毫没有枯燥乏味的感觉。这不仅是因为作者的文笔生动，更主要的是作者所写的很多是自己的亲身经历和体验。不论是成功或失败换来的经验和教训，还是在中国经济体制转换过程中，作者认为国有企业领导所遭遇的酸、甜、苦、辣，都是那样的有“血”有“肉”，使人读起来十分的亲切感人，很容易引起读者心底的共鸣，掩卷深思。

我和法成同志并没有很深的私交。他初任柴发厂副厂长时我们并不认识，以后由于工作关系有所接触。他作风朴实，待人诚恳，特别是工作执着，“凡事要么不干，要干就一定要干好”，给我留下了很好的印象。我认为他是一个很有潜质的干部，在柴发领导班子更替时，我举荐他担任厂长，得到了党委的认同。

柴发厂是东风汽车公司在20世纪80年代中后期建设起来的，其目的是为了发展重型车和适应载重车向柴

期开发的新产品，制造技术当时在国内也是首屈一指。但是有了先进的产品和优良的设备，并不一定能生产出受市场欢迎的高质量产品，企业也不一定能获得较好的经济效益，这种例子在国内屡见不鲜。究其主要原因，要么是产品本身不适销对路，要么就是企业管理不如人意。生产力三要素虽然不含管理，但只有通过管理才能将三要素最有效的组织起来，最大限度发挥这些基本要素的潜在能力。从这个意义上讲，管理也是"生产力"。当然管理是通过管理者的思想和行为来实现的，尤其是"一把手的素质对企业兴衰至关重要"。有的人把"厂长"当作"官"来做，作为自己晋升的阶梯；有的人则把"厂长"当作"事业"来做，以此来追求自己人生的升华。两种态度会有不完全相同的结果。法成同志当了八年厂长，对企业管理的各个方面有了这么多深切的体会和心得是十分难能可贵的。他参阅过大量的管理名著，他设计过自己管理的蓝图，他在反复的实践中去认识管理的真谛，足见他是用自己的心和"血"去当厂长的。有耕耘就有收获。柴发厂能有今天这样的局面，成为我公司企业管理的一面旗帜，显然是和他的努力分不开的，当然也离不开前几任领导所起的作用。

这本书用了四分之一的篇幅来撰写我国经济体制转变过程中国企领导所面临的困惑，并试图去分析产生这些困惑的原因和寻求走出"困惑"的途径。这些反映国企领导心声的呐喊，对国企存在的时弊的鞭挞，以及作者对

国企新生的期望，很值得管理企业的政府“公务员”们读一读，这些生动的情况可能很难从企业厂长、经理的汇报中听得到。如果不了解这些“民心、民情”，就对国企评头论足，就难免有失偏颇。

总之，我认为这是一本好书，值得推荐给从事企业管理的厂长、经理和研究企业管理的学者，以藏管理企业的政府官员阅读，哪怕当作饭后茶余的消遣，也值。

2000年春于湖北十堰市

（作者系东风汽车公司常务副总经理）

开头语

“什么是管理?”

在一次年轻管理者座谈会上,一位车间主任向我发问。

常挂在嘴边的词语,常常也是最难解释的词语。

我先是一楞,随后答道:

“管理,顾名思义,我想既是‘管’又是‘理’的意思吧!”

与会者有些茫然。但细加琢磨,这一理解未必没有道理:“管”而不“理”“管”亦乱;“理”而不“管”“理”不顺。

后来我注意到,对于管理见诸文字的解释各式各样:德辰管理书库《成功企业领导技巧典范》中对管理的解释是:管理是一种任务或是一种劳动,就是通过管理人员掌握的一套特殊的专业技巧,运用特定的方法,实施一些职能的一种过程。

Aither guinnercs son & co. 总裁普赛尔认为:所谓企业管理就是解决一连串关系密切的问题,必须有系统地予以解决,否则将会造成缺失。

柯达公司总裁默尔富德说:“管理”一词应该兼具多方面利益——譬如像顾客、股东、雇员和公众利益,并且为公司制定出作业政策和目标。

所谓经营管理,是指确保公司的业务活动能够符合公司既定策略,并致力于实现其既有的目标。

也有人简而言之把管理定义为“Get things done through other people”。译成中文则是“通过他人把事情完成”。

管理的实践与其理论一样,智者见智,仁者见仁。相同的管理方法,其结果可能会南辕北辙,不同的管理方法,其结果却可

能殊途同归。

多数管理者既有自己的“过五关斩六将”，也有自己的“走麦城”，既有欢乐也有忧伤，……常胜者和常败者有之，但毕竟是少数。

每个管理者都有自己的经验教训可供总结，尽管不像美国的艾柯卡和日本的松下幸之助那样恢弘，但也许更贴近广大的中下管理层，因而或许更有借鉴意义。

笔者正是这中下管理层中的一员，曾任过最基层的科长、基础研究室主任，担任过国有工厂的副厂长、厂长，在中外合资公司任过中方总经理。整个管理生涯中，有思索，有实践，有轰轰烈烈，也有苦不堪言。如今已届晚年，回忆往事，留于笔端，遂成了这部《企业管理实践》。

上　篇

人力篇

人是企业之本
企业的管理者是企业的脊梁
企业的主要管理者是企业的灵魂
开(上)篇意在探索灵魂—脊梁—躯体的最佳组合

——题记