

如何当好企业领导人？

69条 建言与忠告

献给企业领导人、企业家、
追求企业家地位和所有关心企业家的人们

路耀华◎著



中国时代经济出版社



69条 建言与忠告

路耀华◎著



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

69 条建言与忠告/路耀华著. —北京:中国时代经济出版社, 2005.5

ISBN 7-80169-717-0

I .6… II .路… III .企业管理—经验—中国 IV .F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 032834 号

69
条
建
言
与
忠
告

路
耀
华
著

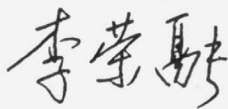
出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825(发行部) 68320498(编辑部)
传 真	(010)68320634(邮购)
发 行	各地新华书店
印 刷	世界知识印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2005 年 4 月第 1 版
印 次	2005 年 4 月第 1 次印刷
印 张	10.5
字 数	143 千字
印 数	1~5000 册
定 价	25.00 元
书 号	ISBN 7-80169-717-0/C·088

版权所有 侵权必究

序

改革开放以来,随着我国经济市场化的程度大大提高,经济全球化对我国企业的影响逐步深化,企业经营管理者在市场竞争中更显示了其突出的地位,企业的生存、发展、壮大对企业经营管理者自身素质的要求也越来越高,培养、造就一大批既通晓国际市场规则,又懂经营管理;既有全球战略眼光,又能立足岗位、真抓实干的企业经营管理者,已成为当前我国一项重要而迫切的课题。国有企业改革与发展的实践证明,国有企业的经营管理者对企业的生存、发展、壮大具有举足轻重和不可替代的作用。正是当今国有企业一大批优秀的企业经营管理者,使党和国家的一系列有关国有企业改革与发展的方针、政策得以贯彻,使国有经济在国民经济中继续发挥着主导作用。

《69条建言与忠告》的作者,以独特的视角审视国有企业的改革与发展,将自己的实践与近年来的观察、思考、体味与感悟总结和提炼出来,涵盖了企业选人用人、企业发展战略、经营理念、企业决策等诸多方面的内容,难能可贵,具有较好的参考性和警示性,相信广大读者看后能有所收获、有所启发。



2005年2月18日

前 言

进入 21 世纪以来,企业界发生了一些新的变化。一方面,一大批企业由小变大,由弱变强,蒸蒸日上;另一方面,一些昔日的“豪门贵族”和“风云人物”先后衰落或落马。随着这种现象的深化,我萌发了一种念头:将自己自 1998 年起从事国务院稽察特派员及担任国务院派驻国有大型企业监事会主席以来七八年中的体验、感悟等写出来,供广大的企业领导人参考,以图起一种提醒和警示的作用。但苦于没有时间。2004 年 9 月,根据组织的安排,我进入中央党校进修 A 班学习研讨,题目就是关于国有企业的改革。这是一个极好的机会。党校不仅学习环境优雅,而且各种资料丰富。于是,我从 2004 年 9 月 2 日开始,坚持一天一题、一题一议的方式,共写出了 53 条。从中央党校毕业后,我又写出了 16 条,共计 69 条,并根据一些同志的建议,起名为《69 条建言与忠告》,献给广大读者。

由于理解不一,我国企业的领导人有多种称谓:企业家、企业主、企业领袖等等。为宜于表述,我在书中大多称为企业领导人。

如何当好企业领导人?企业领导人在引领企业这艘航船驶向胜利彼岸的航程中,应该陶冶什么、琢磨什么、提高什么、注意什么、关注什么、防避什么,不同的人会有不同的认识与解读。《69 条建言与忠告》属于我的门户之见,会有很多不确切、不正确、不妥帖的地方,但出于一种责任与感悟,我还是将它们写出来,主要目的是供参考与讨论。如果《69 条建言与忠告》能引起或深化对如何搞好企业、如何当好企业领导人问题的讨论,我认为也是一件有意义的事情!

需要说明的是,企业领导人中,既有董事长,又有党委书记和总经理;

既有国有企业的领导人,又有民营和合资企业的领导人。由于岗位、职责与企业性质的不同,他们思考和关注的重点不会相同。《69 条建言与忠告》涉及面较广,每一位企业领导人都应该取其所用、弃其不适,努力把自己的角色扮演好。

当前,我们正处在一个大发展、大变革的时代,也是一个大浪淘沙的时代,随着我国改革开放的不断深入和社会主义市场经济的不断发展,我国企业面临的形势、任务和环境正在发生深刻的变化。广大企业领导人也正面临着许多新的机遇、挑战和考验。如何心向祖国,担当重任,做无愧于时代的杰士精英,是每一位企业领导人都必须回答的问题。我国的每一位企业领导人都应该敬业向上,把自己的聪明才智奉献给这个伟大的时代,愿所有的企业领导人、企业家和全国人民一起,在以胡锦涛同志为总书记的党中央领导下,为全面建设和谐社会和小康社会做出自己杰出的贡献!

作 者

2005 年 2 月 16 日

目录

CONTENTS

发展篇

<u>1</u>	切不可为大而大,盲目求大	2
<u>2</u>	要有自己的智囊队伍	4
<u>3</u>	战略定位一定要尽可能准确	6
<u>4</u>	低成本扩张一定要做细做实前期 工作	8
<u>5</u>	战略的失败是最大的失败	10
<u>6</u>	努力提高企业的知名度	12
<u>7</u>	企业切勿急功近利	14
<u>8</u>	你的思路决定着企业的出路	16
<u>9</u>	培育“大集体”的理念	19
<u>10</u>	下大力提高科技创新能力	22
<u>11</u>	选择好战略合作伙伴	25
<u>12</u>	坚持把“蛋糕”做大	27
<u>13</u>	注意国际竞争的层次性	29
<u>14</u>	跨出国门需“六思”	31

管理篇

<u>15</u>	不要频繁地撤换下属	34
<u>16</u>	要眼睛盯着市场,手中抓好现场	36
<u>17</u>	大集团也要小核算	38
<u>18</u>	重大决策之前一定要做风险评估 ...	40
<u>19</u>	不要因沟通与获取不力打败仗	42
<u>20</u>	都是大梁建不成大厦	44
<u>21</u>	注意班子的性格结构	46
<u>22</u>	凡事都应留痕迹	48
<u>23</u>	做到敢断不武断	50
<u>24</u>	要大度不要失度	52
<u>25</u>	要放手但不能撒手	54
<u>26</u>	注意搞好“问题管理”	56
<u>27</u>	安全永远是你的“第一位”	58
<u>28</u>	要善于思索	61

39.	要统揽全局,不要包揽一切	63
39.	不要事事都由你出面	65
39.	企业要重视社会道德责任	67
39.	企业一定要有游戏规则	69
39.	不能只对一个方案决策	71
39.	企业不可不做结构分析	73
39.	认清两种依存关系	75
39.	不可随意对外担保	77
39.	“管理”容不得“宽容”	79
39.	每月去当一天工人	81
39.	注意保护好商业秘密	83
40.	把风险管理列入重要议事日程	85
41.	一定要突出主业	88
42.	要读懂三张表	90
43.	好事要办好	93
44.	关注企业的重大事项	95
45.	要有人替您放哨把关	97
46.	管好“进口”与“出口”两个关口	99
47.	防治管理链条过长过乱	101
48.	办事一定要走程序	103
49.	构筑强有力的执行系统	106

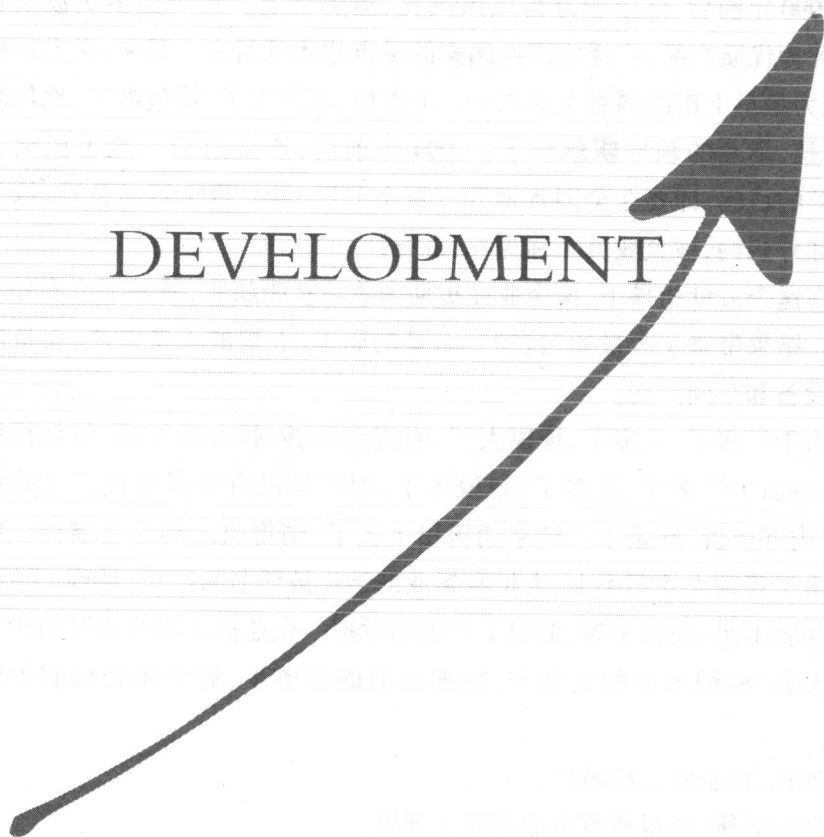
人才篇

50.	要善用人才	110
51.	防止核心员工出走	113
52.	要近贤臣远小人	115
53.	精心打造自己的领导团队	117
54.	管理好知识型员工	120
55.	要敬业,更要创业	123
56.	不断培育自己的人格力量	125
57.	用热情照亮成功之路	128

<u>58</u>	用两本书“充电”	130
<u>59</u>	要争取成为这样的企业领导人	132
<u>60</u>	学会自我控制	134
<u>61</u>	领导者要有激情	136
<u>62</u>	不要随意否定前任	138
<u>63</u>	做低调实干的人	140
<u>64</u>	学会拒绝,管好时间	142
<u>65</u>	不要有“官”气	145
<u>66</u>	不要轻易承诺	147
<u>67</u>	吃喝应酬要讲适度	149
<u>68</u>	不可不听反对意见	151
<u>69</u>	没有了健康就没有了一切	153

发展篇

DEVELOPMENT



▣ 切不可为大而大,盲目求大

成功的企业与失败的企业都已经说明,企业必须注意控制发展的规模与速度。如果企业的发展阶段、发展规模、发展水平与发展能力严重失衡,后果必然惨重。

有这样一个企业。

1990年前后,该企业办得风风火火、蒸蒸日上。其产品多次被主管部门评为优质产品,广泛应用在国家的重点建设项目上。后来,又上市成功,成为最早上市的国有企业之一。上市后,名声大了,钱包鼓了,地位高了,于是,企业的领导飘飘然了。1994年前后,该企业的一把手提出了“宏伟”的目标:即要在全国各地办一百个分厂,设一百个贸易公司,派一百个驻外机构,被企业员工称为“三百方针”。

在这个方针指导下,该企业在短期内急速扩张膨胀,兼并了许多外地企业。结果带来了大量的“包袱”、大量的职工、大量的不良资产、大量的陈旧设备和车间厂房。

由于厂多了、人多了、规模大了,而资金不够,就大量举债,使负债率急升;也由于厂多了、人多了、规模大了,而产品没有升级换代,“兄弟残杀”、“内部压价”开始了。结果销售量上去了,销售收入却不见增长。特别是由于管理人才跟不上,大批刚毕业的学生被任命为厂长、经理。结果由于经验不足、经营不善,造成了严重的亏损。企业员工形容当时的企业领导人是“堆积木似的支架子,晒地瓜似的铺摊子,猴子爬高似的争位子”。

现在,该企业已经破产。

这个案例,值得所有企业领导人深思。

应该承认,求大是所有企业共有的心态,也是无可非议、应该鼓励的。因为只有大,才能在波涛汹涌的市场竞争中站稳脚跟,才能与国际上的大企业抗衡,才能有可持续发展能力。但是,大与强、大与稳,虽然应该是同步的,然而,实际上两者却不是等同的。大不一定强,大不一定稳。如果一个企业为大而大,盲目求大,很可能是既不稳又不强的。

除上述案例外,在现实生活中,在求大中衰败,因求大而倒闭,貌似大而实际弱的企业不在少数。

企业求大,一般有四种途径。一是靠自身良好的经营管理,赢得利润,滚动发展;二是筹足资本金,依靠贷款,大笔投资,搞技改,上项目;三是搞资本运作,如重组上市等;四是低成本扩张。上述四条途径,均可使企业做大,但成效可能有差异。第一条途径完全靠企业自身,见效可能较慢。但所有想做大的企业无一可离开此基础。否则,沙滩建阁,基础不稳,是建不起来、做不大的。其余三条,一旦实施,见效较快,但必须注意规避风险。否则,会损伤元气,乃至危及企业生存。现实生活中,因过度投资或投资失误,导致企业衰退甚至倒闭的企业也有不少事例。

进入 21 世纪以来,虽然时间不长,但丑闻不断。一些昔日的“豪门贵族”一夜间没落;一些昨日的风云人物也纷纷落马,究其根源,大都是因为盲目扩张。

企业求大,需要敬业向上、精诚团结的领导团队;需要宽松有利的周边环境;需要广博专业的人才群体;更需要科学可行的战略规划和足以支撑运转的资金实力。

无论是扩大再生产,还是对外投资,都必须审慎。过度的投资,不仅会造成社会资源的大量浪费,而且会使企业内部的资源无法合理配置。

成功的企业与失败的企业都已经说明,企业必须注意控制发展的规模与速度。如果企业的发展阶段、发展规模、发展水平与发展能力严重失衡,后果必然惨重。

企业绝不可为大大而大,盲目求大!

□ 2 要有自己的智囊队伍

智囊,智囊,它是智慧、智力、知识、办法、计谋和主意的来源和海洋,每一个企业领导人都应该重视它、拥有它!

在抗美援朝前夕,美国的一个智囊机构——兰德公司研究了一个课题:“美国出兵朝鲜,中国态度如何?是否出兵?战争结局如何?”

就在战争爆发的前8天,兰德公司得出了如下结论:“中国将会出兵,助朝抗美。”而且战争的结局将是:“美国会以不体面的方式退出这场战争。”

兰德公司打算以500万美元的价格将此研究成果卖给美国政府的对华政策研究室。但对方对此置之不理。后来,战争的结局与兰德公司的研究成果一样:以美国为首的“联合国军”以失败而告终。这时,有人想起了兰德公司的研究成果。如果采纳和重视这一研究成果,这段历史可能要改写。据说,尽管悔之晚矣,美国政府还是花280万美元买下了这项过了时的研究成果。

这个故事说明了智囊机构的重要性和重视智囊意见的必要性。

企业领导人,作为企业这个特殊主体的主导者,作为企业员工的带路人,你的作为,你的决策,可能把企业引向日渐强盛、日渐繁荣的道路,也可能把企业引向日渐衰落的困境,甚至绝路。应该说,没有一个企业领导人愿意选择后者,但如果你的战略定位失准、战略决策失误,其后果只能是后者。

避免出现后者的办法之一就是建立自己的智囊队伍(不一定是智囊机构)。这绝不是贬低企业领导人的分析判断能力和决策驾驭能力。恰恰相反,这样做可以大大提高企业领导人的分析判断和决策驾驭能力。

应该承认,只要是一个人,不论其是凡人还是伟人,是能人还是高人,是“蓝领”还是“白领”,其个人的经历、能力、知识、见识、经验、认知等等都是有限的。毛泽东同志曾经说过,世界上没有完人。企业领导人当然也不例外。在这种情况下,拍板、决策只靠个人的能力显然是不行的。特别是在市场经济日渐成熟,信息传播日渐加速,商家竞争日渐激烈,科学技术日渐发达的今天,靠一个人打天下是根本不可能的。

但是,谋划靠群体,拍板就一人。有了智囊队伍的咨询意见和若干可供选择的方案,企业领导人的决策能力就可以充分展现出来。因为这时的决策,需要做优劣的取舍、方案的比选和预期的判测。高明、能干的企业领导人此时显示的不仅是其高超的决策能力,还有其众星捧月般的人格魅力。

智囊队伍应该是一个特殊的群体。不能把企业的领导团队等同于智囊队伍。这种队伍应该具备4个属性。一是独立性。它有自己独特的视角,不受他人和别的观点左右。二是智能性。它的成员应该具有广博的知识和实践经验。三是广泛性。这支队伍的组成个体来自各个方面。既有企业内部的,也有企业外部的;既有社会机构的,也有准政府部门的;既有本行业的,也有外行业的。四是可靠性。它的成员应该是本企业利益的忠实捍卫者,而非“身在曹营心在汉”的两面人。

智囊,智囊,它是智慧、智力、知识、办法、计谋和主意的来源和海洋,每一个企业领导人都应该重视它、拥有它!

□ 9. 战略定位一定要尽可能准确

只有知己知彼,谋前想后,懂上晓下,靠人依物,战略定位才会比较准确适度。

企业的战略管理是一个有序而完整的过程。它包括战略规划、战略设计、战略修订等等,但首当其冲的是战略定位。战略定位失误、失准将给企业带来巨大的伤害,甚至危及企业的生存。

企业的战略定位主要是市场定位,包括主业定位与产品定位。没有明确无误的市场定位,在激烈的市场竞争中找不到自己的位置,失败将不可避免。市场定位离不开主业定位和产品定位,两者密不可分。如果主业模糊,也就不会有自己适销对路、有竞争力的拳头产品。企业的生存和发展只能是画饼充饥。

企业的战略定位又有空间定位与时间定位之分。空间定位是指企业要在市场经济这个大的三维空间中处于什么位置。这种定位需要考虑国民经济全局、行业竞争态势、改革发展稳定、思想理念文化等等。时间定位是指企业在不同阶段要实现的数量目标及在同业竞争中要争取的线性位序。

空间定位与时间定位是任何一个企业战略定位中不可或缺的两个组成部分。前者勾画的是企业的状态;后者描述的是企业的目标。一些企业往往重视时间定位,而忽视空间定位,最终易使时间定位失准或落空。因此,企业的战略定位一定要实现空间定位与时间定位的有机结合、完整配套。

企业要想实现战略定位的准确,需要摸清并掌握四个方面的情况。一是市场需求的走向。要做好市场调查、市场分析、市场预测,包括国际、国内两个市场。既要掌握当前适销对路的产品是什么,又要分析未来适

销对路的产品是什么。二是政策环境的分析与预测,要尽可能了解宏观经济的全局,并利用当前的经济形势,预测未来的政策走向。三是同业的竞争态势。尽可能知道别的同行在想什么、做什么、争取什么,知道他们有什么、无什么、谋划什么。四是本企业的家底是什么。包括资本是什么,资源有什么,发展靠什么,优势、劣势是什么等等。

只有知己知彼,谋前想后,懂上晓下,靠人依物,战略定位才会比较准确适度。

□ 4 低成本扩张一定要做细做实前期工作

低成本扩张一定要做细、做实、做好前期工作。否则,低成本扩张可能会变成高成本的付出;否则,会噩梦不断,后悔莫及!

低成本扩张是企业快速做强做大的捷径。一些企业凭借低成本扩张,在短时期内迅速成为同业的强者,显示了低成本扩张的巨大优势。但是,成功的低成本扩张是以严细务实的前期工作为前提,以雄厚的企业实力及可持续的核心竞争力为基础的。如果企业盲目扩张,后果的危害是巨大甚至是致命的。现实经济生活中,因前期工作不细不实的低成本扩张,而导致的企业效益滑坡、实力衰退,甚至面临倒闭的例子不在少数。

某年年末,A企业在承债式兼并另一户地方的B企业时,由于前期工作不深不细,在B企业的资产状况没有完全摸清核实的情况下,就与有关方面签订了兼并协议,并与B企业的债权人——四家银行签订了约2亿元的偿债合同。

之后不久,又发现B企业与另外一些金融机构、企业等还有约3亿元的债务。两者相加,兼并协议的笔墨未干,A企业已经背上了共约5亿元的债务包袱。

自那以后,A企业陷入沉重的债务之中。至2003年末,不仅为B企业支付了5000多万元的到期债务,而且经常因债务纠纷被有关法院查封、冻结账户。企业领导人的精力大部分转移到应付诉讼和打官司上来。企业的经营管理工作受到了严重影响。

可见,低成本扩张的关键一环是做好前期工作。要全面、系统地摸清并核实被扩张对象的真实状况,包括资产、财务、人员、历史沿革、关联方,以及是否发生过经济案件和诉讼情况等等。