

中国厂长的 选择与培养

林汉川 孙志刚
经济科学出版社

责任编辑：冯仲华

责任校对：王东萍

封面设计：昔 雨

中国厂长的选择与培养

林汉川 孙志刚

※

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京市朝阳区东华印刷厂印刷

※

787×1092毫米 32开 8.75印张 180000字

1989年12月第一版 1989年12月第一次印刷

印数：0001—1600册

ISBN7-5058-0231-3/F·199 定价：3.30元

当代中国需要成千上万的 社会主义企业家

（代 序）

《中国厂长的选择与培养》一书是两位中青年同志在近几年广泛调查、深入分析和比较研究的基础上，奉献给读者的又一成果，我对此感到十分欣喜。他们要我为本书作序，情意难却，我想不妨借此机会，围绕本书主题，谈一下我对培养壮大我国社会主义企业家队伍问题的一点想法，和读者共同讨论。

先从这本书谈起。这本书共有十章，紧密结合我国实际，从多方面系统地探讨了我国厂长的选择与培养问题，立论新颖，内容比较充实，方法颇为具体，既总结了我国的经验，又借鉴了国外行之有效的方法，有较大的实用性和针对性。尽管书中提出的一些观点和做法，未必都很成熟，有的还需实践检验，但不失为一种有益的探索，对推动实际工作是有一定参考价值的。本书的标题是《中国厂长的选择与培养》，但实质上应该说就是研究我国企业家队伍的成长问题。

当然，不能简单地在厂长和企业家之间划等号，不论过去、现在和将来，我们的厂长并不一定就称得上是真正的企业家。特别是在旧体制条件下，企业仅仅是行政机关的附属物，厂长也仅仅是延伸到企业一级的“行政官员”而已，他要对上级指令“唯命是从”，有“大锅饭”可吃，有“父爱”可依靠，基本与市场风云无关。这显然不是厂长的过错，在实行高度集中的统制经济或所谓“产品经济”条件下，怎能要求我们的厂长成为企业家呢？但现在情况不同了，我们要发展社会主义商品经济，就只有企业家才能当好厂长，培养厂长的实质就是要培养成千上万的社会主义企业家。

党的十三大报告中，从理论上全面阐述了我国正处在具有中国特殊涵义的社会主义初级阶段的科学论断。这是对科学社会主义的一个重大发展，它为我国社会主义现代化建设事业指明了前进的方向。我国的社会主义社会，是从半殖民地半封建社会脱胎而来的，没有经过发达资本主义阶段，因而生产力还十分落后，商品经济还很不发达。我们反对“机械论”，历史实践已经充分证明，我国可以而且必须超越发达的资本主义而直接进入社会主义社会；但另一方面，我们也决不能陷入“空想论”，以为可以不经过商品经济的充分发展就能实现生产社会化和现代化，从而实现社会主义发展生产力的根本任务。在我国条件下，发达资本主义阶段是可以而且必须超越的，但商品经济的充分发展，则仍然是我国社会主义经济发展不可逾越的阶段。我们必须以公有制为主体，大力发展社会主义有计划的商品经济。这是历史作出的结论。

为了发展社会主义商品经济，需要通过改革从各方面为之创造必要的条件。其中一个重要的问题就是要培养和造就一支庞大的社会主义新型企业家队伍。现在，已经有愈来愈多的人认识到了这一点。这本书就是基于这种认识，为更好地实现这一客观需要而撰写的。

从历史上看，企业家是商品经济发展的产物，也是推动商品经济向更高度发展的一支具有中坚意义的社会力量。如果说资本家是资本的人格化，那么企业家也可说是商品经济的人格化。没有成千上万的活跃在市场上的企业家，现代商品经济是很难想象的。

在资本主义条件下，企业家或者本人就是资本家，或者是资本家的代理人，在市场竞争机制的自发强制作用下，他们的创新活动和开拓精神，促进了资本主义商品经济的高度发展，他们是发达资本主义商品经济的历史功臣，他们身上也因而带有资产阶级的鲜明印记。这些，既不是美化或丑化，也无需掩盖，历史的本来情况就是如此。

社会主义商品经济和资本主义商品经济有着原则上的区别。但是，作为商品经济，二者又有着共性的一面。我们现在要发展社会主义商品经济，同样也需要有自己的企业家。社会主义企业家，首先是社会主义者，他们的阶级属性已发生根本的变化，成为了工人阶级的一个重要组成部分。他们来自劳动者，受国家和职工的委托，代表着广大职工的根本利益，是为发展社会主义商品经济而奋斗、拼搏的带头人。在这一点上，必须把社会主义企业家和资本主义企业家从原则上区别开来。

从企业家在商品经济中的社会职能来说，即从他们在

社会劳动分工体系中，作为商品生产的组织者和经营者的这一社会职能来说，社会主义企业家和资本主义企业家又存在着共性的一面。马克思早已指出，资本主义企业管理的两重性，列宁也多次强调过要学习资本主义的银行、托拉斯等在组织、管理和经营方面的经验。从这方面来说，资本主义企业家长期积累下来的许多行之有效的好经验是非常值得我们的企业家认真学习的。学习，当然不是照搬，更不是全盘照搬。要从我国生产力的现实水平出发，要适应我国的文化传统，要有利于社会主义“两个文明”的建设。总之，应该是有原则、有分析和有选择的。

我国企业家在发挥自己的社会职能时，其根本的出发点是不同的。作为经营者来说，他们当然应该得到自己的相对独立的利益，他们的合法权益应受到社会的尊重和法律的保护。但是，社会主义企业家显然应该具有社会主义的崇高理想，不是仅为自己和小集团的利益服务，而是首先为社会的全局利益和长远利益服务，这也就是我在前面提到的社会主义企业家，首先是社会主义者的主要精神所在。这表明社会主义企业家具有和资本主义企业家不同的社会责任意识和不同的精神动力，他们肩负着特别的光荣历史使命。

本书的第十章，集中研讨了为选择与培养中国式企业家而创造一个良好的社会环境问题。这是一个很重要的问题，也是一个很复杂的问题。从根本上说，企业家只有在商品经济中才能成长起来。企业家的开拓精神和创新活动，只有在市场这个“海洋”中才能得以充分实现。企业家和市场的关系犹如鱼和水的关系一样。我国实行的是以公有制为主体的有计划的商品经济，我国的市场是在国家调控下的市场，目

前这个市场还正处在逐步发育过程中。从实际出发，加快和深化改革，促进我国社会主义市场体系的尽快发育和完善，这是培养和壮大我国企业家队伍的一个极为重要的方面。当然，这并不是唯一的方面，其他如完善企业本身的新的经营机制；搞好承包、租赁等经营责任制；发展横向经济联合；健全国家的调控体系等等，也都是相互联系的一些重要问题。我们的国家很大，经济的发展和改革的进程是不平衡的。经过9年的改革，应该说我国现在已经初步形成了一个使企业家得以生长的环境，事实上也已涌现出了一大批新的企业家。无可讳言，目前的环境对企业家的成长来说还不理想，困难和问题很多，还有许多工作要做。但立志改革的企业家不应因此却步。他们应在自己的成长中推动改革的总进程，外部环境和企业家自身的主观努力是相互促进的。

为使我国社会主义商品经济能尽快地健康发展起来，我们寄希望于成千上万的社会主义新型企业家。我也期望这本书能在推动企业家成长方面起一定的积极作用，这想必也是本书作者的期望。

李贤沛

1987年11月于武汉市

目 录

当代中国需要成千上万的社会主义企业家 (代序)

第一章 中国厂长选择与培养之路

- 第一节 开发厂长人才之含义..... 1
- 第二节 中国急需造就大批厂长(经理)人才战略意义..... 4
- 第三节 系统改革——选择与培养厂长(经理)人才之路.....12

第二章 厂长的职务标准

- 第一节 厂长的职务分析与职务标准.....18
- 第二节 新形势下开拓型厂长的素质标准.....20
- 第三节 厂长的工作标准.....29

第三章 厂长的选拔

- 第一节 我国旧的厂长选拔制度的症结.....35
- 第二节 聘任制揭开了厂长选拔制度改革的序幕.....40
- 第三节 考任制将成为我国厂长选拔制度改革的长远趋势.....46
- 第四节 “三轨制”：近期可供厂长选拔制度改革的对策.....53

第四章 企业领导班子的配置

- 第一节 组建以厂长为首的企业领导班子的必要性.....59
- 第二节 企业领导班子的优化结构.....64
- 第三节 实施企业领导班子最优化的途径.....75

第五章 厂长的考核

- 第一节 厂长考核的意义和原则.....83
- 第二节 厂长考核的内容和类别.....89

第三节	选拔厂长的考核方法	97
第四节	厂长任职期间的考核	103
第六章 厂长素质测评表与模拟情景测试		
第一节	厂长素质测评表及其结构	118
第二节	厂长素质测评表的原理	121
第三节	测评表的应用方法和一般程序	131
第四节	应用测评表的优缺点及其应注意事项	145
第五节	模拟情景测试法	148
第七章 厂长的使用与管理		
第一节	厂长使用与管理的原则	156
第二节	厂长的任期制与辞职	160
第三节	厂长的工资与奖励	169
第四节	厂长的监督与离任经济责任审计制度	188
第八章 厂长任期目标责任制		
第一节	实行厂长任期目标责任制的客观必然性、意义 和作用	199
第二节	厂长任期目标责任制的内容	203
第三节	厂长任期目标责任制的实施与考核	206
第四节	值得注意的几个问题	217
第九章 厂长的培养		
第一节	厂长培养的目的和意义	221
第二节	厂长培养的特点和原则	226
第三节	厂长培训的内容和培训方案的制订	231
第四节	厂长培训的形式和方法	237
第五节	后备厂长的培养	242
第六节	厂长的自我培养	247
第十章 为选择与培养中国式企业家而创造一个良好的社会环境		

第一节 影响企业家生存与发展的条 件..... 353

第二节 为中国社会主义企业家队伍的产生而创造良好的
社会经济条 件.....256

后 记

第一章 中国厂长选择与培养之路

第一节 开发厂长人才之含义

人才，通常是指有学问、有专长、有贡献的人的统称，包括干部、专家、学者、技术熟练的工人、农民、战士、职员等各行各业中的尖子。也就是我们常说的“三百六十行，行行出状元”，各行各业都有自己的人才。在庞大的人才行列中，干部人才则是人才问题的中心。人才问题，是关系到一个国家强弱兴衰，关系到一项事业进退成败的重大问题。第二次世界大战后，美国、苏联、日本和联邦德国等国家的经济实力之所以能够迅速发展并居于世界前列，是同他们注意造就和吸引大量人才分不开的。我们党在民主革命时期和建国初期，节节胜利，不断前进，一个重要原因，就是我们党拥有千千万万忠于革命、懂得马列主义、能征善战、有组织领导才能和精通业务的人才。当今世界上，凡是搞现代化建设的国家，凡是兢兢业业搞事业的领导者，无不重视人才和人才问题的研究。

本书中所要研究的人才是企业的厂长（经理），严格地讲，是指在企业的生产经营活动中，以其创造性劳动对企业发展作出贡献的厂长（经理）。我们把这种人称为厂长人才。从这个定义来看，厂长人才应该具有以下 3 个特征：

一是创造性。厂长人才应具有较强的创造能力，能够对生产要素创造性地重新组合，高效率地利用有限的经济资源，在生产经营活动中取得比一般厂长显著的成绩。创造性是厂长人才的本质特征，是与一般厂长最根本的区别。

二是进步性。厂长人才的创造性劳动能够为企业的发展和进步作出实际贡献，并推动社会生产力的发展。

三是时代性。厂长人才的产生是现代经济社会条件下的产物。随着社会主义商品经济的发展，企业的经营管理日益复杂，若不具备卓越的管理才能，是无法使一个企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的。在以公有制为主体的有计划商品经济条件下，厂长人才肩负着特殊的使命、起着特殊的作用。他们是商品经济运行的主体，是企业的法人代表。时代要求他们自主地作出决策和独立承担经营风险，勇于开拓创新，迅速将科学技术转化为社会生产力，从而推动我国商品经济的发展。

创造性、进步性、时代性作为厂长人才的本质特征，它们缺一不可，相互制约，相辅相成，共同统一于厂长人才之中。进步性是创造性的方向，创造性体现进步性；时代性制约着创造性和进步性，创造性和进步性又反映了时代性。由此我们可以认为，厂长人才就是我们所说的社会主义企业家，他们是我国经济体制改革和国民经济发展所急需造就和培养的人才。

开发厂长人才有狭义和广义两层含义。狭义的理解，就是指厂长人才的选择；而广义的理解，则包括厂长的选择、培养及使用等三个方面。本书是从广义的角度来探讨厂长人才的开发。

厂长人才的选择，是解决开拓型厂长的来源问题。要解决这个问题，必须首先弄清楚厂长的职务标准，并通过对企业领导体制的分析，厂长的考核、使用、奖惩等制度的建立，使我们得到真正符合厂长职务标准的人才。因此，选择是厂长人才开发的重要前提。

厂长的培养，是运用多种方式对未来厂长或在职厂长施行教育和训练，增加其经营管理的知识，提高其经营管理的技能，丰富其经营管理的经验，使其能尽快地成为真正的厂长人才。厂长的培养是厂长人才开发的基础。

厂长的使用，是厂长人才开发的目的。其关键是要量才使用，人尽其才。要遵循厂长使用的若干基本原则，如责权一致原则、能级原则、互补原则、动态原则和奖惩原则等，并建立与这些原则相适应的厂长任期责任目标、工资与奖励、监督与辞职、退休等项制度，从而保证企业拥有开拓型的厂长人才。

由此可见，厂长人才的开发，包括企业领导体制的改革，厂长的职务分析，厂长的选拔、考核、使用、奖惩、培养等环节。这些环节相互联系、相互依赖、相互制约，由此构成一个完整、系统的，开发企业厂长人才的工作运动循环体系。这个工作运动循环体系可用下图表示（详见图1）。

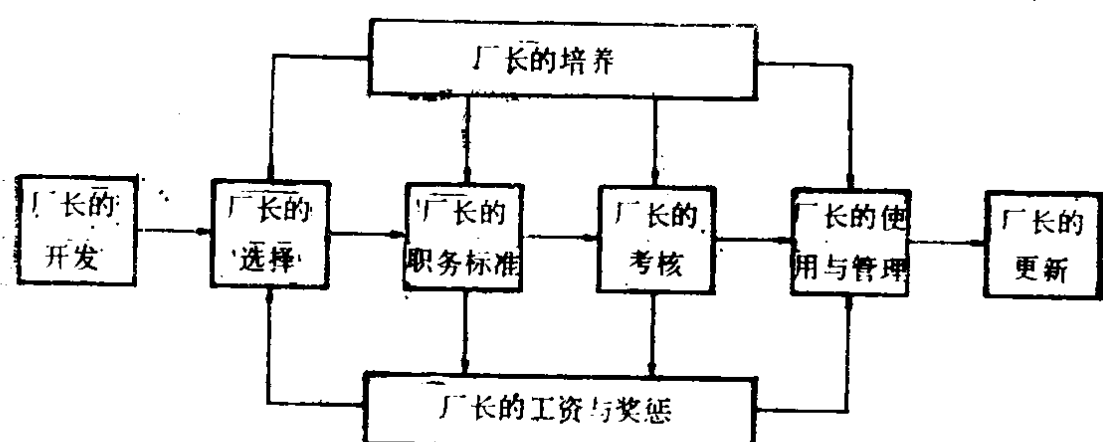


图1 开发厂长人才工作运动循环体系图

第二节 中国急需造就大批厂长（经理）

人才的战略意义

厂长（经理）是企业的最高行政负责人，企业的兴旺首先在于选择与培养一个优秀的厂长（经理）。特别是在面临新技术革命挑战的今天，随着我国经济体制改革和国民经济的迅速发展，更是迫切需要选择与培养大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的管理人才，特别是厂长人才。正如著名美国管理学家孔茨所说，如果一个兴旺的企业在很大程度上取决于其主管人员的质量这种说法并不夸张的话，那么也可以说，企业的工作再也没有比选拔人员更重要了。古人云：“千军易得，一将难求”，这些都生动地说明了选择与培养厂长人才在整个企业经济活动中处于十分重要的地位和作用。

一、选择与培养厂长人才是我国社会主义生产力发展的客观需要

我国社会生产力主要由成千上万个企业所组成。企业是人和生产资料的集合体，是国民经济的基本细胞。在我国，仅城市工业企业提供的税收和利润，就占全国财政收入的80%以上。这就说明企业经营的好坏，将直接影响我国经济的全局和国家财政经济状况的根本好转，它对我国实现党的十三大提出的宏伟目标起着决定性的作用。

这样，我们有必要来考察一下这个“经济细胞”运行的特点：在现代化大生产中，一个企业里许多人都为一个目标

共同劳动，各道工序、各个环节、各个部门分工精细，协作关系复杂，技术要求严格，生产具有高度连续性。这就需要有一个统一的强有力的、高效率的生产经营指挥部。这个指挥部就是企业的领导班子。其中厂长又是这个领导班子的最高首长。厂长受国家和企业全体职工的委托，掌管企业的生产经营大权，统帅全体职工为实现企业预期目标而有效的活动。厂长不仅要为企业的今天着想，还要为企业的明天操劳。他们在企业中居于举足轻重的地位。为什么有的企业，同样的人、财、物，换一个厂长，就可以使企业扭亏为盈，改变面貌，关键是厂长的素质不同。所以，可以说厂长选择与培养工作的好坏，影响着整个社会生产力的发展。

二、选择与培养厂长人才已成为世界性的趋势

在当今面临新技术革命挑战的时代，现代经济活动的迅猛发展，使企业的成功呈现出3个显著的特点：

一是企业经营管理在生产活动中的作用日益突出。企业的经营成功取决于管理人员，特别是最高管理人员应付外界影响和组织企业内部工作的能力。选择与培养一个有能力的厂长（经理），不仅是企业实现现代化的重要因素，而且是开发一种重要的经济资源。因此，美国人把厂长（经理）人才，称之为企业“创造利润的最宝贵的资本”。

二是科学技术的发展和经济增长的速度呈交错上升的局面。一国科学技术的发明常常在它国获得成功，并因此给后者带来重大的影响。这种状况大都往往由各国的企业家（即厂长人才）的信息敏感程度和决策能力等方面的差异所决定。

三是经济增长的方式已不再仅仅是停留在资本积累和技

术进步等因素上，而把更多希望寄托在企业这些生产要素的组织者——厂长（经理）身上。因此，在一些工业发达国家，有胆识、有能力、有创新精神的厂长（经理）身价倍增，而固步自封、思想僵化的厂长（经理）却被无情的淘汰。

正因为如此，国内外凡是经营成功的企业无一不是把选择与培养一个素质好的企业家（即厂长人才），放在企业生存和发展的首位。

例如，联邦德国大众汽车公司是闻名世界的企业，由于前任总经理缺乏现代工业生产的经营管理能力，1974年亏损了8.07亿马克，1975年再次亏损1.5亿马克，濒临破产的绝境。1975年2月，该公司董事会聘请经营管理专家施末克尔担任总经理。他一上任，就大刀阔斧地整顿组织机构，改变产品方向，结果当年就转亏为盈，第二年宣布盈利10万马克。又如，我国北京某印染厂，1984年产品滞销积压，利润下降，困难重重，后来选拔了一个懂业务的开拓型厂长，在短短的几个月内，就使企业闯出了新路，重新获得新生。

西方一些工业发达国家早已认识到这种重视以人为中心的的管理的重要性，他们把企业的人、财、物料、设备、技术等五大资源中的人力资源，特别是厂长（经理）人才的开发，看作是一个国家经济能否起飞的基础。日本一位管理学家说得好：“科学技术和经营管理是经济发展的两个轮子，而企业家则是这两个轮子的轴”。这种重视厂长（经理）人才开发的动向，已成为“世界性的趋势”。西方工业发达国家大力培养和造就企业家，推动经济发展的经验，对于我们当前大力选择和培养厂长人才，推进改革和经济发展，都具有深刻的启示和借鉴意义。

三、选择和培养厂长人才是我国经济体制改革成败的关键

发展以公有制为主体的社会主义的商品经济是当前经济体制改革的主题。要大力发展我国的商品经济,则必须自觉地运用价值规律。也就是说商品经济必然要求运用企业对自身利益追求的作用力以及各种经济杠杆的力量,使社会各生产要素得到合理的配置,从而在实现各个商品生产者利益的同时,实现社会的整体利益。因此,我国城市改革的重点和主要目标,是搞活市场,扩大企业自主权,增强企业的活力,使企业成为自主经营、自负盈亏、并具备法人地位的独立的商品生产者和经营者。而厂长作为企业的法人代表,担负着增强企业活力的重大使命。

随着我国商品生产者之间竞争的加剧,人们越来越认识到:企业之间的竞争,表现为产品的竞争,产品竞争的后面是科学技术力量的竞争,而科学技术力量竞争的后面则是人才的竞争,特别是企业厂长(经理)人才之间的竞争。于是,在大力推进改革,振兴我国经济的新形势下,厂长被推到增强企业活力这个经济体制改革的中心地位。特别是实行厂长负责制后,厂长在企业的整个生产经营活动中占有全局性的地位。他们既是企业生产技术活动的组织者和指挥者,又是企业经营战略的决策者和企业未来的开拓者,还是企业各类人才的发掘者。因此,企业的命运与厂长经营管理的水平息息相关,紧密相连。重任在肩的厂长素质的好坏,不仅对单个企业的生死存亡、胜败兴衰有重大的影响,而且对于推进我国整个经济体制改革的顺利进行,也具有十分重要的