

怎样当好 现代企业领导

ZEN YANG DANG HAO XIAN DAI QI YE LING DAO

● 王茂林 著
湖南人民出版社



怎样当好 现代企业领导

● 王茂林 著

● 湖南人民出版社

责任编辑：曾赛丰

装帧设计：胡薇薇

怎样当好现代企业领导

王茂林 著

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市岳麓区银盆南路78号 邮编：410006)

湖南省新华书店经销 湖南省印刷研究所实验工厂印刷

1998年12月第1版第1次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：25.5

字数：587,000 印数：1—6,000

ISBN 7—5438—1901—5

F·303 定价：35.50元

序

国有企业改革一直是中国经济体制改革的中心环节：从“企业下放”到“扩大企业自主权”，再到“实行企业承包责任制”，在这段时期里，改革的主要注意力集中在对企业的“让利放权”上，企业摆脱不了对行政机关的依赖，企业领导者仍然是国家（具体为上级主管部门）在企业的代表，改革一直没有取得预期的成效。党的十四届三中全会决定建立社会主义市场经济体制，确定企业改革战略，把重点放在企业制度的创新方面，即进行规范性的现代公司改革。其目的是对现有国有企业进行一次系统的战略性的改组和改造，真正使企业面向国内外市场，成为适应市场的法人实体和竞争主体；使企业领导者真正成为企业的经营者，企业的法人代表，成为社会主义市场经济舞台的主角。

现代企业制度，主要实现形式是现代公司制。现代公司制是现代市场经济发展中最典型最完善的一种组织形式，是商品经济充分发展的产物。它是在商品经济高度发展的基础上的一种企业组织运营管理体系的科学行为规范和模式。它的形成、运行和发展必须依赖于一大批职业化、现代化的高素质的高级管理人才，必须依靠一支具有现代市场意识、现代企业经营管理

头脑,不畏风险、勇于创新的社会主义企业家队伍。这就对我国企业领导者的水平和素质提出了严峻的挑战。目前,我国企业家和专业管理人才还非常缺乏。随着经济体制改革的深入,由于社会经济的迅速发展,社会生活急剧变化,企业素质不高,企业领导素质跟不上市场要求的矛盾越来越突出。面对风云骤变的国内外市场,面对市场一体化、经营国际化、第三次产业革命、全球信息化的新浪潮,面对现代市场经济的新情况、新问题,往往束手无策,从而严重制约了经济体制改革的进一步深化和国民经济的进一步持续、稳定、健康发展。因此,能否迅速培养和提高企业领导者的素质,加快实现从传统意义上的企业领导向现代企业领导——职业企业家的转变,建设一支有中国特色的高素质的企业家队伍,造就一大批在国内外市场竞争的大风大浪中锻炼成长起来的现代企业领导群,成为关系到能否顺利建立社会主义市场经济体制,提高经济素质,提高企业整体素质,实现两个根本性转变的关键。

市场的竞争说到底是企业素质的竞争。企业素质最核心最重要的是企业领导者素质。一个企业领导者素质的高低决定企业的兴衰成败。一个传统的企业领导要成功地实现向现代企业领导的转变,成为一个能驾驭市场、统御企业的具有远见卓识的企业家,必须具备现代经济、技术、管理知识,以及良好的领导才能和领导艺术,需要一种敢于创新、敢于开拓、敢于探索的胆略和魄力,更需要一种宽容、真诚、律己、求实的人格品质。现代企业正处在一个变革与挑战的时期,改革、改组、改制以及两个根本性转变,使本来变化着的企业环境变得更为复杂,使现代企业领导者的称号扩展了更新的更丰富的内涵。现代企业领导——企业家不仅是企业的经营管理者,同时也承担着改革开放的社会历史责任。因此,我国的企业领导者应该以十倍的精力、百倍

的信心,抓住机遇,迎接挑战,战胜困难,谋求发展,在社会主义市场经济的伟大实践中,不断探索有中国特色的经营管理的新理论、新方法、新思路,同时还要加强自身素质的修养,自觉学习、自我改造,以强烈的事业心和责任感承担起历史赋予的重大责任,以饱满的热情和献身精神面对未来的竞争和挑战。

企业家是一种专门的高级职业,如同科学家、文学家等专家一样,企业家也应该成为一种专家。现代市场经济、社会化大生产使企业经营管理的科学化、专业化、职业化成为必然。企业家是社会经济发展中一种重要的人才资源,它作为一个阶层、一个群体,不仅是推动经济发展,促进社会进步的一种重要力量,也是社会先进生产力的代表。国内外经济发展成功的历程已经证明:一个国家的发展有赖于一大批优秀的现代企业领导人才,一个社会也应该为了自身的进步培育和造就一大批企业家。

我国对企业家的作用和地位的认识也是经历了一个渐进曲折的过程。由于我国经济管理体制的变化,企业领导者的职能和涵义也随之发生了深刻的变化:从工厂制到公司制,从厂长到总经理,从上级主管机关指示、命令的执行者到企业行政的指挥者,再演变到直接面对国内外市场的现代企业经营者。这一过程使企业领导者发展成为我国社会经济发展中的一种多重角色,它既起着一个现代企业的领导者、经营管理者的作用,又起着一个商品交换过程中的现代商人的作用,还起着一个社会经济资源、企业生产要素的有效组织者的作用。他们不但是市场活动的调节人、企业的革新者,还是经济体制改革的推动者、企业制度创新的实践者,同时也是我国企业走向世界、走向未来的开拓者、我国经济走向繁荣的创造者。可以说,我国当代的现代企业领导者承担着比任何一个时代、任何一个国家的企业领导者更为重大的历史使命和时代责任。

我国经济的改革和发展需要中国式的现代企业领导,我国的市场体制建设和企业制度创新需要我们自己培养的既懂得国情又勇于开拓的企业家。这样的企业家有什么样的特殊品格?现代企业领导者的主要职能、基本工作方法和领导艺术是什么?怎样提高企业领导者的素质和能力,使他们适应社会主义市场经济的基本要求等等。一句话:“怎样当好现代企业领导”已成为我们这个时代最迫切需要探索的新课题。基于以上想法,我为王茂林同志《怎样当好现代企业领导》一书的出版感到高兴。探讨社会主义市场经济新体制建设中的现代企业领导工作新要求、新内容、新趋势;求索现代企业制度创新过程中,企业家培养与成长的规律和方法,研究新时期新形势下两个根本性转变过程中的现代企业领导的工作方法、管理技术和领导艺术,是一项很有战略意义和现实意义的工作。王茂林同志45年来一直从事企业和地方经济的领导工作,近些年他曾多次到欧、美、日等国考察学习,一直注重企业领导学这方面的研究和探索。这次他把14年前写的《怎样当好厂长》一书修改重版成现在的这本《怎样当好现代企业领导》,也是他多年来在改革开放的实践中,对企业领导管理工作进行研究和探索的总结。我国的企业家队伍的成长壮大,需要精神食粮;我国企业领导素质和水平的提高,需要不断进取的革新者、探索者;我国的改革开放、社会主义市场经济目标的实现,更需要一批敢于竞争、善于经营的开垦者和领导人。我相信,中国的未来必将是企业家大显身手时代。

袁宝华

1998.3.5

前 言

恰在世纪之交，党的十五大召开，给中国新的发展带来一股强劲的东风。现在全国上上下下都在思考和策划着一个时代的题目：如何高举邓小平理论的伟大旗帜，建设社会主义市场经济，加快推进国有企业改革，建立现代企业制度，进一步推动我国国民经济持续、健康、稳定的发展。

企业改革是我国改革的中心环节。建立以公司制为主要形式的现代企业制度是今后一个时期国有企业改革的目标和方向。但真正要使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体，真正对国有企业成功地实施战略性重组，除了把重点放在企业制度创新上之外，还应该把战略视点集中在提高企业素质，特别是提高企业领导者的素质上来。目前，我国国有企业领导者的素质不容乐观。由于社会主义市场经济的发展，科学技术的进步，社会经济的变革，可以说，为国有企业的生存发展开辟了一个崭新的天地，为企业领导创造了施展才华的用武之地。一大批精明强干、勇于创新的企业经营管理者在市场竞争的海洋中脱颖而出，崭露头角；一大批国有大中型企业走出计划经济的桎梏，在竞争中自立自强，迅速创建了一批中国名牌产品，成为社会主义市场经济建设的中流砥柱。然而令人感到困惑的

是，在企业外部环境有了根本性改善，甚至企业自身体制实现了股份化后，为什么仍有一些企业的困难在继续加重：企业缺乏活力，经营艰难的现象没有减弱；由于企业领导者的决策屡屡失误，技术改造和新产品开发与市场需求严重脱节，以致产品滞销，经营亏损；有的由于缺乏市场经营、资本经营的经验、素质和视野，融资和资本扩张能力弱，规模上不去，效益上不去；国际化经营受到挫折；内外关系不畅，经营管理创新的步子迈不开；等等。面对这些问题，有的企业经营管理者们、领导者们束手无策，无从下手，不少地方，出现了企业领导者难当的呼声。企业领导者的素质不适应现代市场经济的基本要求的矛盾越来越突出。因此，迅速提高企业领导者的现代企业经营管理能力和素质，培养和造就一大批有中国特色的社会主义企业家队伍，是提高我国经济素质、提高企业国内外市场的竞争能力，实现社会主义现代化伟大事业的当务之急。

办好企业关键在于企业领导。一个现代企业内外经营环境多变而复杂，经营组织严密而庞大，生产经营过程繁多而精细，加之社会经济的变革，市场竞争的时效性、残酷性，使企业领导者的职能和涉及领域更加扩大和丰富。因此要当好一个现代企业领导，不仅要有丰富的企业管理经验、高超的组织领导才能和艺术、强烈的事业心和责任感，还要有捕捉机会、敢于冒险、善于决策的能力和气魄，以及接受新事物、研究新问题、学习新方法的知识能力和水平。他必须既是经济资源、企业生产要素的有效组织者，又是推动企业发展，组织企业生产经营的管理者、革新者与专家，肩负着重大的历史使命和时代责任。

首先，要认识企业领导不仅仅是处于企业责权利的中心地位，他还处在企业竞争的前沿、改革的前沿，他担负着创造企

业未来的使命。由于市场经济不仅带来了发展的机遇，也向每一位企业领导者提出了新的挑战，对企业领导者的素质、知识结构、领导艺术和工作水平提出了更高的要求。因此现代企业的经营管理者不但要具有务实求精、积极进取、勇于开拓、勇于创新的精神，而且要具备现代经济、技术、管理知识以及良好的领导才能和领导艺术。这样，他们才能成功矗立于社会主义市场经济竞争的舞台，成为一个经济振兴时代的开拓者、领路人。

改革开放给我们历史悠久的祖国带来了勃勃生机。改革经济体制，发展社会主义市场经济、建设社会主义现代化等汇成一股滚滚洪流，冲击和荡涤着一切不适应生产力发展的陈规陋习和传统观念。40多年来，在与企业领导的责权利以及地位、作用、职责密切相关的领域——企业领导体制的发展沿革中，我们先后经历了“一长制”、“党委领导下的厂长分工负责”、“革命委员会”、“党委领导下的厂长负责制”、“厂长（经理）负责制和职工代表大会制”等阶段。党的十一届三中全会后，厂长（经理）负责制成为我国广大国有大中型企业的领导体制的主要形式。随着经济体制改革的深入发展，我们对长期困扰企业的政企责职不分、自主权、经营权不落实、机制不健全、经营观念落后等问题有了更深刻的认识，企业产权关系不明晰，组织制度不合理和管理制度不科学，正成为企业改革和发展的深层次矛盾，企业制度创新迫在眉睫。党的十四届三中全会明确指出了要逐步建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度，以适应社会主义市场经济要求。在现代企业制度中，企业领导者真正成为企业的经营者，是企业的法人代表。因而，现代企业领导制度以及“董事会领导下的总经理负责制”将作为今后一个时期的企业领导体制改革的

目标和方向。因此，尽快熟悉和掌握现代企业制度，把握企业领导在新的企业领导体制中的责权利以及地位作用的准确定位，成为摆在企业家面前的重要课题之一。企业经营管理者要实现其企业的现代化，重要措施之一就是加速在现代企业制度的框架内实施企业改革、改组、改造，以适应社会主义市场经济进一步建立和完善的新要求。

现代社会，科学技术飞速发展，国内外市场急剧变化，社会经济变革进程加快，企业的经营环境变得更加复杂。两个根本转变的迫切要求，建立与社会主义市场经济相适应的现代企业制度的客观需要，提供了一个企业家成长的巨大历史机遇。一个优秀的企业领导，必须要有优良的素质和经营管理的能力，现代社会要求企业领导者要有改革、创新的气魄和胆略，又要有对事业执着追求的事业心、责任感，还要有良好的工作作风、工作方法和领导艺术。工作方法是企业领导者需要掌握的一种重要经营管理工具，一个好的企业领导者要使自己的好的设想、好的策划、好的思路得以实现，就要让这些设想、策划、思路为全体干部职工所接受、所理解，并变为他们的行动。工作方法就是加速企业领导与下属沟通的桥梁。领导艺术是企业领导者工作方法的升华，它是基于企业领导者的实践经验，基于企业领导者的才智、风格、学识、素养，它作为一种领导技能、技巧进一步缩短了领导者把其设想、思路化为下属创造性行动的进程，它展示的是领导者个人的风格和魅力。企业领导者的素质修养及工作方法和领导艺术着重体现在他的“用人”和“决策”的能力和水平上，领导者抓大事，指的就是用人和决策这两件大事。人才是事业成功之本，企业生存发展之本，决策是企业管理的灵魂，是现代企业领导者职责的核心环节，是企业家的基本职能。只有掌握了丰富的娴熟的“用

人”和“决策”的技能技巧，深谙用人决策之道，那么企业领导者所从事的事业，就会如满载的航船，顺利航行，到达成功的彼岸。

企业的现代化，并不意味着企业的定额、计量、信息、责任制、班组管理等日常工作就可以忽视，加强企业管理基础工作，提高企业素质，永远是现代企业科学管理的主题，也仍是企业领导者必须常抓不懈的一项企业管理战略性的基本建设。企业的发展，市场的竞争，归根到底就是企业素质的竞争，竞争的成败取决于企业是否有扎实的管理基本功，是否有过硬的管理基础工作，是否有一支训练有素的职工队伍，能否在与市场竞争对手的殊死搏斗中，提高质量、降低成本，增加花色品种，领先一步，获得消费者的青睐，赢得顾客的满意，从而赢得市场竞争。企业管理基础工作是企业领导者在经营管理企业工作中的一项长期而复杂的命题，要给它以特别的关注。

现代企业处于庞大的社会经济网络之中，它们都需要与企业内外各界发展纵向联系和横向合作，积极拓展自己的业务，适应竞争，迎接挑战。现在，各种形式的横向、纵向联系联合日益发展，各种企业集团，跨地区、跨行业、多层次、全方位的经济联合体正在蓬勃发展和迅速扩大，形成了新的社会经济格局。如何协调企业内外的利益关系，实现互惠互利、互相依存、长期合作、团结一致，并不断寻求和开拓新的合作领域，在竞争与合作中获得事业的成功，这要求企业领导者要善于处理企业公共关系，注重企业形象，在经营管理中引进和运用公关原则和方法，培育企业文化，塑造企业形象，达到内求团结奋进，外求和谐发展的目标。

经营是企业家的天然职业。现代企业的经营领域不仅包括了市场营销，还涵盖了资产经营和资本经营。资产经营在我国

尚属新的经营观念，是现代市场经济发展到一定阶段的产物。它的最大特点是超出了具体的商品或劳务，不固守单一的经营领域，而是注重价值和信息全面的运作，追求资产整体结构的最优化。资本经营的本质是一种独立的经营模式，也是一种经营原则，即资本效益原则，它的出现是企业经营观念的重大转变，完全冲破了传统计划经济体制下的实物经营（产品经济）的阶段，凸现了企业资产的价值增值功能，在经营上尽量加速资金的周转速度，以价值化的资产——资本进入市场进行流通，以实现企业资产价值产出（收益）的最大化。可以说，经营是企业领导者最关心的问题，也是我们建立社会主义市场经济所面临的一个重大现实课题，企业领导学会了市场经营、资产经营、资本经营的原则和方法，才会超越原有的传统的企业经营观念，真正在现代市场经济的殊死搏斗中，成为竞争的强者。

战略是企业发展的灵魂，一个企业经营战略正确与否，关系到一个企业的生死成败。现代管理学认为，企业经营的中心是决策，企业决策的最重要内容、最高层次就是经营战略决策，经营战略的研究和制定是决策的关键。企业领导者的最重要职责就是选择制定企业发展战略，使企业沿着正确的方向前进。他们必须认识和评估眼下的、日常的、应急的行动与决策，包含有什么样的长远影响和后果。企业领导者必须面对激烈变化、严峻挑战的环境，为企业求得长期生存和不断发展而进行总体性的宏观谋划。战略支持着企业领导者把握未来。

对外开放，充分利用国内国外两个市场、两种资源、优化资源配置，积极参与国际竞争与国际经济合作是我们现代企业领导者的重要责任。对外开放也是我们的企业引进国外的先进技术和管理的，加速发展步伐，在尽可能短的时间内赶上世界先

进水平的必经之路。市场经济是开放的经济，企业领导者不能自我封闭，与世隔绝，在今天的市场上，中国企业面对的不仅仅是中国同行业的产品、中外合资企业产品，而且面对着国外输入的产品的激烈竞争。因此，今天的企业领导者，如果不了解国际经济的发展阶段和当前发展态势，不了解国际市场上产品的变化、升级和更新情况，不了解国际市场的竞争态势是很难经营成功的。国际化经营的知识 and 跨国公司成功的经验，成为现代企业领导知识结构中必须具备的重要一环。

领导工作在现代社会已经发展成为一门新兴的综合性应用学科，即“领导科学”。企业领导学则是由“领导科学”发展、繁衍出来一个新的重要分支，它既属于领导科学的范畴，也属于企业管理学的范畴，它是两者在社会主义市场经济条件下交融生成的社会经济科学的结晶。它的中心内容是探讨中国社会主义市场经济新时期的现代企业领导工作规律以及应用，它研究的是现代企业领导工作方法、领导艺术及领导修养。因此，我国的企业领导者对现代企业领导经营管理理论和规律要刻苦钻研、努力探索、认真实践，掌握企业领导科学方面的一些基本知识，并运用在实际生产经营活动之中，总结经验，形成认识，逐步在方法上和理论上形成具有中国特色的现代企业领导学的完整体系，为我国企业家队伍的成長提供理论素养，使我国企业领导走向成熟，走向世界，走向未来。

以上构成了本书十章的主要内容。

《怎样当好现代企业领导》是笔者在1983年写的《怎样当好厂长》一书的基础上修订增删成的。本书总结了自己近十多年来学习、思考和实践体会的成果经验，力求汲取近年来国内外企业管理和企业领导研究工作的优秀成果。由于十多年来，我国经济改革长足深入发展，企业领导体制发生了深刻的变

化，企业领导工作内涵和外延也几经演变而不断地加深和扩大，加之本人不是专业理论工作者，时间较紧，虽多次拿出《怎样当好厂长》一书酝酿重版，但举棋不定。党的十四届三中全会关于建立现代企业制度的决策，对培养跨世纪的现代领导提出了更迫切的要求，激发我出版《怎样当好现代企业领导》一书的决心和信心。于是博采众长，几经修整，终于使这本凝聚了我十多年思考与心血的小书在党的十五大胜利召开之后不到一年，付梓出版。由于本书系基础性理论著作，而时间又较为仓促，无论从形式和内容上看都难免有许多不妥之处尚需完善，但本人还是期望，但愿此书能作为企业领导学和企业经营管理学的一块基石，为中国新一代现代企业领导的成长铺路搭桥。

最后，借用现代著名的管理学家杜鲁克的话与当代中国的企业经营管理者、领导者们共勉：“有什么样的明天，主要取决于今天的决策者，尤其是组织机构中的决策者，即经理人员；取决于他们的知识，洞察力，远见卓识及其素质。”可以预料：

中国经济的明天，将是一个高素质的职业化的企业领导群雄竞争的时代！

目 录

序	(1)
前言	(1)
第一章 现代企业领导者的作用和地位	(1)
一、企业领导者的地位	(3)
1. 企业领导者的地位演变	(4)
2. 现代企业领导在企业中所扮演的角色	(9)
3. 现代企业领导在企业中的地位	(14)
二、企业领导者的职责和作用	(19)
1. 企业管理的基本职能	(19)
2. 企业领导者的职责	(20)
3. 现代企业领导的社会职能	(27)
4. 现代企业领导的社会作用	(30)
三、现代企业领导的工作特点	(34)
1. 现代企业领导的工作重点	(34)
2. 现代企业领导的工具——资料	(36)
3. 现代企业领导的时间运用——计划	(36)
4. 现代企业领导的资源——人	(38)
四、现代企业领导的领导力与权力	(39)

1. 现代企业领导的领导力	(39)
2. 企业领导者的职权	(43)
第二章 企业领导体制与现代企业制度	(51)
一、现代企业制度	(53)
1. 现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础	(54)
2. 现代企业制度的特征	(56)
3. 现代企业制度的内容	(59)
4. 现代企业组织制度	(61)
5. 现代企业管理制度	(65)
6. 企业领导者目前建立现代企业制度应注意 的几个问题	(68)
二、厂长(经理)负责制	(72)
1. 厂长(经理)负责制的领导体制	(74)
2. 厂长(经理)负责制的运行机制	(78)
3. 厂长(经理)要正确对待职位和权益	(84)
三、董事会领导下的总经理负责制	(86)
1. 公司领导体制的组织结构	(88)
2. 现有企业的公司制改组的目的和意义	(95)
3. 怎样进行现有企业公司制改组	(101)
四、企业领导者必须正确认识和处理建立现代企业 制度中的几个关系	(105)
1. 企业与政府的关系	(106)
2. 企业内所有者、经营者、劳动者的关系	(109)
3. 深化企业改革与加强企业管理的关系	(111)
4. 改革、改组、改造的关系	(112)
5. 企业改革与配套改革的关系	(114)