

袁宝华论企业家的修养

企业管理出版社

袁宝华论企业家的修养

企业管理出版社

序

马洪

近几年来，有不少企业界的朋友向我反映，他们很喜欢听宝华同志关于企业家自身修养的讲话，认为很受教益，并希望能将他的讲话汇集成册，刊印发行，使更多的人受益。我也多次听过宝华同志讲话，颇有同感。现在，这个愿望终于实现了，这是应当向作者和编辑表示深切感谢的。

展现在读者面前的这本小册子，是宝华同志近几年来关于企业家修养方面的讲话和文稿中的一个很小的部分，都是短小精悍、言简意赅的作品，很值得一读。

宝华同志是在比较老的一代经济工作领导者中间，同企业家接触最多的一位，是企业家的知心朋友。早在改革开放之初，他就率领我国第一个大型企业管理考察团访问了日本，回国后创建了中国企业管理协会。此后不久，他又领导建立了中国企业家协会。就宝华同志对我国企业家队伍的形成和企业家的成长付出了辛勤的劳动，献出了重要的贡献。

企业家队伍的形成和优秀企业家的涌现，对社会主义市场经济具有极为重要的意义。正如革命需要一支职业革命军队一样，搞社会主义现代化建设，同样需要一支职业企业家队伍。但在传统的经济体制下，我们的企业并不是真正意义上的企业，只不过是行政机构的附属物，这样的企业的领导人，不

可能成为真正的企业家。这种体制下的企业家，同政府官员有一种殊途同归的趋势。一方面，许多政府机构的官员从不同的领域直接控制着企业的生产经营活动，行使着类似企业家的职能。另一方面，企业的厂长、经理又从行政等级、政治和物质待遇等方面靠向行政官员，企业被分成县团级、厅局级、省部级等等。经营好的或上级看中的企业领导人，就被提升为局长、市长、部长。这种导向，很难使企业经营着全力以赴地搞好经营，而容易诱发企业家走“仕途经济”的道路。只有深化经济体制改革和政治体制改革，实现政企分开，把我们的企业办成真正的企业，使之真正成为自主经营、自负盈亏、有竞争力的经济实体，才能造就出真正的企业家。

为了促进我国新一代企业家的成长，既需要企业家加强自身修养，立志做一个职业企业家，以发展企业为己任，为国家为人民利益奋斗终生；还必须从观念、法制、体制等方面创造一系列条件。《袁宝华论企业家的修养》一书，为我们正确处理这些问题提供了很好的理论武器。书中阐明的各种观点，对于我国企业家队伍的形成与壮大，对于企业家素质的提高，具有非常重要的促进作用。

目 录

提高企业家的政治素质	(1990年4月12日)	(1)
改革期待着更多的企业家脱颖而出	(1991年2月13日)	(6)
谈谈企业家的文化素质	(1991年12月21日)	(10)
要大力造就企业家队伍	(1993年12月3日)	(14)
大力提倡企业家职业化	(1994年12月1日)	(18)
办好企业要有好的带头人	(1994年12月28日)	(22)
论企业家的修养 ——为1995年全国企业家活动日而作	(1995年4月21日)	(24)
舆论界要多宣传企业家	(1995年4月22日)	(35)
谈企业家的地位、职业化和激励机制	(1995年4月22日)	(36)

组织企业家的性格

(1996 年 2 月 1 日) (40)

向优秀的社会主义企业家马恩华同志学习

(1996年3月6日) (45)

关于企业家健康和健康成长的若干再思考

——为 1996 年全國企業宣傳週日而作

(1996 年 4 月 21 日) (49)

营造社会主义企业最速成长的良好环境

——为1997年各国外来投资统计月报性

(1997年4月21日) (54)

再谈非良度的性质

——为 1998 年全国企业家活动日而作 郭平 李海盛 张维迎 等

(1998 年 4 月 21 日) (64)

提高企业家的政治素质*

(1990年4月12日)

4月的春风绿了京华，也把春意带进了三里河国家计委大楼一间整洁明亮的办公室里。

满头银发的袁宝华同志精神饱满，他高兴地招呼记者坐下，自己也在一只沙发落坐，与记者促膝相谈。

话题从《中国企业家》杂志开始。他说，时间过得很快，转眼间，《中国企业家》已经创刊5周年了！刊物办得还好，有了一定的社会影响，发行数降了一些，并不说明影响缩小了。《中国企业家》，顾名思义，就是反映中国企业家的，主要读者也是企业家。要进一步办好这个刊物，编辑们一定要更加关心企业家们所关心的事，比如当前大家很关心治理整顿、深化改革、加强思想政治工作、增强干群关系这些问题，你们就应该努力多

*这是袁宝华同志在接受《中国企业家》杂志记者采访时谈话，载于该杂志1990年第4期。

加报道。

他谈到 1989 年发生那场政治风波以来，国际国内形势都发生很大变化。国际上风云变幻，国内日趋安定，同时也还存在很多问题。情况的变化自然会引起各种各样的想法、看法，这就要求刊物一定要把握住企业家的思想脉搏，有针对性地去组织文章，以正面教育为主，把宣传工作做得更主动，更细致，更有效。

袁宝华同志是我们党内著名的经济专家，建国以来担任过经济方面的很多领导职务。如今年事已高，退到二线，仍然兼着国家计委顾问、中国人民大学校长、中国企业管理协会会长和中国企业家协会会长的职务，继续为人民贡献着自己的经验和智慧。他对经济问题和企业问题非常熟悉，说完这番话后，就单刀直入地切入了人们普遍关心的一个问题：如何认识和评价我们的企业家。

他认为，企业工作是一项系统工程，要办好企业，必须两个文明建设一起抓，必须有党政工各方面的密切配合，要全心全意地依靠企业的广大职工。但是，我们不能因为纠正一段时间里发生的失误，就否定厂长（经理）在企业生产经营中的中心地位、中心作用。企业家不是庙里的，不是主观意志的产物，而是改革的产物，是发展有计划商品经济的客观需要。在党的十一届三中全会以前，在旧的经济运行体制下，企业家很难出现。当时不具备这个客观条件。正是在党的十一届三中全会以后，在社会主义条件下改革、开放和发展有计划商品经济的实践中，企业家才应运而生，脱颖而出。时势造英雄。我们的企业家不是温室中的花草，而是在大风大浪中拼搏、奋斗出来的，他们都是有觉悟、有本领的企业经营者。经过 1989 年那场政治风波的考验，更加证明我们的企业家队伍是可靠的，他们的确是工人阶级的一部分。

袁宝华同志接着谈到了企业面临的困难。他说，从1988年9月开始治理整顿，一年多来已见实效，但是企业也遇到了资金紧缺、市场疲软、停工停产等困难，受到很大的困扰。企业为克服困难，要在调整产品结构、提高经济效益上下功夫，需要进行大量的工作，企业家的担子之重是可想而知的。我们很高兴地看到，企业家们在困难面前都能振奋精神，市场疲软人不疲软，他们加强思想政治工作，大力发动群众，想方设法去改变局面。此中甘苦，不是此中人是难以体会的。

袁宝华同志话锋一转，当然，有些人出了问题，但那是极少数，不能以偏概全，不能攻其一点，不及其余。不能一人有问题，就认为人人有问题。社会舆论对企业家要有个公正的、正确的评价。从企业家这方面来说，又要有强烈的历史使命感和社会责任感，要主动为国分忧，多做贡献。国家和社会要理解企业家的难处，企业家也要理解国家的难处。我们的社会主义企业家，不仅在业务上要搞好经营管理，而且在政治上要成为清醒的、坚定的革命者，清醒，就是政治上不糊涂，“诸葛一生惟谨慎，吕端大事不糊涂”。坚定，就是在困难面前不动摇，有决心和信心。

说到这里，袁宝华同志举了一个最近被取消优秀企业家称号的例子，语重心长地接着讲，有的企业经营管理者头脑不清醒，无非是这样造成的。学习不够，在成绩面前昏昏迷；或是盲目崇拜西方文化，就像毛主席批评教条主义时说过的，“言必称希腊，死不改中国”，就是忘记了我们自己的宝贵传统和经验。这是十分危险的。我们实行改革开放，当然可以而且应该借鉴资本主义企业家的经营管理经验，以他人之长为我所用。但是我们也决不能成为他人经验的奴隶，而忘记了自己的国情、厂情，忘记了我们搞社会主义决不能照抄照搬资本主义的东西。还有一

些同志，存在脱离群众的官僚主义，以为企业家只需简单地发号施令就行了，而不是把自己当成率领千军万马去冲锋陷阵的鼓舞者和组织者。这样的“孤家寡人”，不摔跤是不可能的。我们讲群众观点，讲贯彻党的十三届六中全会精神，是基于这样一种清醒的估量：要把企业的发展战略化为群众的行动，必须全心全意地依靠职工群众；没有职工群众的支持，再好的发展战略也不会成功；要克服困难也只能是一句空话。社会主义企业家是扎根在群众之中的，他们的最大本领就应该是坚定依靠职工群众，充分调动职工群众的积极性。一切有出息的企业家，千万不可把自己凌驾于群众之上。

对于一个社会主义企业家来说，除了要求他成为清醒、坚定的革命者以外，还有另一个要求。这个要求，袁宝华同志概括为这样的一句话：对新事物孜孜以求，勤奋学习。他饶有风趣地举了中国乒乓球运动员的例子，说道：我国的乒乓球运动员为什么能够称雄世界乒坛，最重要的一条就是不满足于已经取得的成绩，每次都是从零开始。当代经济生活活跃异常，新技术层出不穷，各种情况、信息日新月异，市场形势也瞬息万变，这就需要不断地学习。

说到这里，袁宝华同志总结道：社会要正确评价我们的企业家，这是一方面；企业家要正确对待自己与群众、与客观经济生活的关系，这是又一方面。企业家对待自己，就是要做到清醒坚定、依靠群众和不断学习这样三条。其他条件都是由此派生的。做到这三条，把企业的事情办好，企业家也就算合格了。

讲完这三条，宝华同志又一次提出对《中国企业家》杂志的要求。他说，我们的杂志要正确地评价企业家和分析企业家，同时，还要热情地关心企业家们的成长，要成为企业家的良师益友，真正使他们感到这个杂志是须臾也不可以离开的。要成

为良师益友，首先必须是严师诤友。他一针见血地指出：这个杂志批评方面的内容少了些，尤其是正确、热情的批评少了些。应当有三个满腔热情：满腔热情地讴歌我们的企业家，满腔热情地为他们的成长创造良好的舆论环境，也要满腔热情地对他们的不足提出正确、及时、恰如其份的批评。既要讲公道话，讲心里话，讲“理解万岁”，也要讲缺点。当然，企业家也是普通人，也是有七情六欲的骨肉之躯。因此刊物也要关心他们的生活情趣，让他们在一天劳累之后能得到精神上的充实和愉快的休息，要为他们“八小时之外”多想想。

说到这里，宝华同志笑了起来。其实，企业家们哪里有什么“八小时之外”！他们常常是早上班、晚下班，下班回家早又有人等在那里，节假日也很少得到休息。多为他们想想这方面的事情，也是我们的责任。他还说，《中国企业家》应当成为社会及各方面同企业家交流的天然纽带。他好似自嘲又好似感慨地接着说，像我这样的老同志，也经常接触企业家，但他们总是把你当成领导，要想很真切地了解他们的具体情况和具体想法，还真不容易呢。杂志就不一样了，你们可以比较容易地同企业家保持密切联系，你们可以有这个优势，为什么不去发挥这个优势呢！

真宝华同志的一席话，无论对我们的企业家，还是对我们的杂志社，都充满着深厚的感情和殷切的期望。离开了他的办公室，他的话语还在我们的脑海里盘旋回响。我们想到，他对企业家了解得比我们多，还竟然把了解企业家的愿望寄托在杂志社的记者身上，毫无疑问，这对我们的工作将是一个有力的鞭策。我们还想到，要尽快地把他的话转达给企业家，使企业家们心里也能够激起浪花。

改革期待着更多的 企业家脱颖而出*

(1991年2月13日)

《光明日报》决定在经济理论版上专为企业家开辟一方园地——“企业家论坛”，这对我国企业家来说，无疑是个喜讯。因为，经过十多年的企业改革，企业家们在实践中已积累了丰富的经验，对企业改革如何深化他们最有发言权。而且，事实上我国多数企业家也不仅仅只是懂经营、会管理，他们同样也有着深邃的思想和理论上的独到见解。“企业家论坛”正为他们施展自己的才华提供了一个良好的条件；与此同时，也为及时反映企业家的呼声和愿望，沟通理论界、政府部门和企业界的联系搭起了一座桥梁。应该说，这是《光明日报》在理论宣传方面迈出的重要一步。

我国的经济体制改革现已进入了关键时期，在许多方面，旧

* 这是宣宝中同志为《光明日报》撰写的文章，载于1991年2月23日《光明日报》（经济学）副刊568期。

体制的弊端依然未得到根除,而刚刚萌芽的新体制又很脆弱,尚未形成整套的运行机制,功能还远远没有得到正常的发挥。若不深化改革,不仅改革成果无法得以巩固,甚至有可能重蹈旧辙。固然,深化改革离不开领导部门的科学决策,但更重要的还有赖于千千万万的实际工作者去不断地探索、不懈地追求。为此,奋战在实际工作第一线上的广大职工,尤其是广大企业家们就担负着不可推卸的历史重任。

目前国内市场销售不旺,原材料大幅度涨价,企业流动资金严重不足,生产滑坡,经济效益下降等,这对我国大多数企业来说无疑是一个严峻的挑战。但这也未必就不是一件好事,它正为检验和锻炼一个企业家的适应能力和领导才干提供了一个良好的机遇。改革正殷切地期待着一批不靠不等不急,最大限度地挖掘企业内部潜力,从而使企业摆脱困境走向繁荣的杰出的企业家。同时,改革也将造就一批懂经营会管理、有开拓进取气魄、有百折不挠毅力、有无私奉献精神的社会主义企业家。

借此机会,我也对企业家们寄予几点期望:

一、我认为一个优秀的企业家必须不断加强理论修养,提高政治素质和业务素质,并在全体职工中以身作则。企业家必须认真学习党的方针政策,在思想上和行动中既要摒弃高度集中的经济体制的弊端,又不能陷入资本主义商品经济的泥潭,而要坚持四项基本原则同改革开放的统一,坚持走一条中国式的社会主义企业的发展道路。在提高自身政治素质的同时,企业家还必须多方面地充实自己、提高自己,真正靠实力树立企业和企业家的威望。

二、企业家必须时时保持一个良好的精神状态。也就是说,企业家要紧紧依靠企业党组织和全体职工,勇于接受挑战,积极主动去拼搏进取。尤其在企业面临困难时,更要保持一个良

好的精神状态，“只要精神不沮丧，办法总比困难多”，好多从困境里面拼搏出来的企业的经验都证明了这一点。企业要想在困境中求发展，就必须有一个团结战斗的领导班子，要有一个经得起摔打的，有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。而在这个队伍中，企业家作为企业的带头人和负责人，他的楷模作用对企业的发展有着重要的不可替代的作用。

三、企业家在生产经营中必须有一个正确的经营思想。他要能正确处理规模、速度和质量、效益的关系，坚决走质量效益型发展经济的道路。同时，企业家还必须具有战略眼光和战略思想，并以他的战略经营思想去影响、激励全体职工。

四、企业家必须紧紧盯住两个市场，即国际市场和国内市场。随着科学技术的迅速发展和推动，世界经济规模已日益扩大，国际间的经济贸易也日趋活跃，我国企业家应有勇气让自己的产品到国际市场上经风雨见世面。当然，对于绝大多数企业来说，国内市场仍是主要战场，企业家们必须时刻把握市场脉搏，及时调整产品结构，开发适销对路的新产品，以使企业在竞争中立于不败之地。

五、企业家必须眼睛向内，挖内潜，练“内功”，通过强化企业的经营管理，加速技术改造步伐，加强思想政治工作，建立有效的企业激励机制和约束机制，充分调动全体职工的积极性，从而提高企业的经济效益。企业发展不能等政策优惠、靠特殊照顾，只能靠自己努力去把企业的“蛋糕”做大。

当然，要造就一大批优秀的社会主义企业家，还有赖于全社会的支持和理解，还有赖于全社会给他们提供有适宜的“温度”和“湿度”的成长环境。当他们取得成功时，应当真诚地为他们祝贺；当他们遇到困难时，应给予及时的帮助；当他们失败时也不应冷嘲热讽，而应给予理解和鼓励，使他们有信心

店周中竟有三门车售出，这足以说明该店经营策略的成功。但徐月凡认为，目前汽车市场竞争激烈，企业应进一步调整经营策略，以适应市场的变化。他建议企业应加强品牌建设，提高产品质量，以增强市场竞争力。同时，企业还应关注客户需求，提供个性化的服务，以提高客户满意度。在谈到企业文化建设时，徐月凡认为，企业文化是企业发展的灵魂，是企业竞争力的重要组成部分。他建议企业应加强企业文化建设，营造良好的企业文化氛围，以提高企业的凝聚力和向心力。最后，徐月凡还谈到，企业应关注社会责任，积极参与社会公益事业，为社会做出更大的贡献。

谈谈企业家的文化素质*

(1991年12月21日)

前两天一位记者向我谈到这样一件事，有家汽车改装厂的厂长酷爱艺术，尤擅绘画，他为了更直接地体现出自己开发新产品的思路，亲手设计了几种新车型，投放市场后相当畅销，企业声名远播，效益节节上升。由此看来，这家企业确实从企业家的文化素养上获益匪浅。

当然，这不过是个浅显的例证，但是从一个侧面说明企业家具备较高的文化素质有多么重要。如今，企业家成功的范例已不胜枚举。我认为，对他们虽不能以一时成败论英雄，然而最终还得以成败论英雄。尽管成功的原因可能千差万别，但其文化素质应该说起着至关重要的作用，有时甚至是关键性的作用。毋庸讳言，在社会主义的中国，企业家首先要具备坚定的革命信念、坚强的思想作风、坚韧的改革意志，而所有这些

*这是董宝华同志与《经济日报》记者的谈话，载于该报1992年1月4日周末版第一期（星期五版）。当然，这里限于篇幅只谈了谈，使他们的内心

优秀品质的形成与坚持，都离不开文化素质的不断提高。

一个社会主义企业家文化素质的构成，应该是非常丰富而具体的。这既包括对马克思主义基本理论的较高造诣，对党和政府各项政策法规的充分掌握，同时也包括对社会科学和自然科学的广泛涉猎。已故著名桥梁专家茅以升说过这样一句话：“爱我们的国家，在一定意义上来说就是要爱我们的历史，爱我们的地理。”说得更完全些，还要爱我们的文化遗产，爱我们的优秀传统，乃至受全人类的文明财富。古今中外任何可以造福于人民的精神文明和物质文明，都是值得我们继承、“拿来”、借鉴和汲取的。

毛泽东同志说过，“没有文化的军队是愚蠢的军队”，同理，没有文化的“企业家”是愚蠢的“企业家”，而愚蠢的“企业家”是办不好企业的，也就不配企业家这光荣的称号。比如，现在有些企业的领导者在分配上过多地向个人消费倾斜，效益差，奖金却一个子儿不少；亏损了，还变着方儿发这发那。他们以为靠饮鸩止渴的短期行为就能挽住人，其实这表现的正是一种文化素质上的欠缺。去年我去深圳康佳电子有限公司考察，看到的则是另一番气象，无论从他们对国家的突出贡献，还是从生产现场的井然有序，或者从职工文艺表演的热烈气氛，都可感受到“人人爱康佳，康佳为国家”的企业精神已深入人心。这种集体至上、国家至上的主人翁精神，很能反映一个企业和它的领导者的文化素质。

企业家的文化素质高低，也反映在干部能否与群众同甘共苦上。历史学家论及汉代名将李广，多赞赏他体恤部下的感人精神。他率军深入大漠与敌人作战，缺水缺粮时，士兵不喝他不喝，士兵没吃他不吃，因此备受拥戴。这也就是我们今天提倡的大庆干部“喊破嗓子不如做出样子”的精神。企业家不仅

要与群众同甘苦，还要会与群众共欢乐。“乐”也是需要“本钱”的，只有培养起多方面的业余文化爱好，才可能积极参与甚至带头参与企业的文化活动。否则，琴棋书画桩桩不会，唱歌打球样样不能，你如何去“密切联系群众”、“和工人交朋友”？又如何“寓教于乐”、“潜移默化”？更进一步讲，企业家具备多方面的文化爱好，还可陶冶情操，增强才干，提高公关水准和社交功力，这些正是在改革开放条件下办现代化企业所十分需要的。

企业家要做好职工思想政治工作，同样需要较高的文化素养。成功的企业家，几乎没有不是善于结交人、研究人、理解人、鼓舞人的。而“人”的学问恰恰是最精深的学问。我曾多次访问日本，深感日本的企业家重视职员的思想因素。一家机械厂的老板告诉我：“我办企业的诀窍是从中国学来的，就是把人的因素放在第一位。”记得是80年代初，松下电器公司创始人松下幸之助先生来华洽商与我国合资办企业，双方谈判在谈到各自投入时，老先生拿出一张纸郑重地说：“建议你们（指中方）投入厂房、人员和共产党的思想工作诀窍，我们（指日方）投入资金、设备和生产技术诀窍。这两种诀窍同样重要！”真乃异口同声，可见，日本企业界的有识之士是把我们社会主义企业中的思想政治工作当作文化、把我们企业家做思想工作的本领当作文化素养来看待、来借鉴的。可是近些年来，有些企业的领导人反倒将我们自己的“看家本领”给荒疏了、淡漠了，甚至丢弃了，实在可惜。往轻里说，这也是一种忽视文化、忽视优秀传统文化的现象。所以，从这个角度看，加强职工思想政治工作，无疑须以提高企业家的文化素质为前提。最近，我国著名哲学家张岱年谈文化建设时，提出了一个“综合创新”的观点：将中西文化的优点综合起来；在过去文化成就的基础上

有所创造，有所前进，在中西文化交流中保持民族文化的主体性。这对有志于进一步提高文化素养的企业家们，应该有所启发。

改革开放十多年来，由于坚持贯彻党的知识分子政策，坚持按“四化”标准选拔干部，一大批年富力强的优秀人才走上了各个企业的决策岗位，经济管理干部队伍的文化素质大为改善，从而使社会主义企业家层出不穷有了肥沃的土壤，这是令人十分欣慰的。新年伊始，我对中国的企业家寄予厚望。为了保证国民经济持续、稳定、协调地发展，为了不断增强我国的经济实力，为了实现翻两番的第二个战略目标，我们需要更多的技术人才、经营人才、思想政治工作人才充实企业管理的决策层。希望新一代学习、学习、再学习，具备与肩负的伟大历史使命相适应的高度政治觉悟和文化素质，以继往开来！

要大力造就企业家队伍^①

(1993年12月3日)

本来，国有企业处于我国经济的主导地位，比非国有企业有着许多优势，如产品的重要性、资产规模、技术装备、技术力量、职工素质等。而且，搞好国有大中型企业一直是十几年来经济体制改革的中心环节，但目前国有企业仍有1/3的明亏，1/3的潜亏，问题究竟在哪里？为此，记者采访了中国企业家协会会长袁宝华。

“根本问题在于缺乏一支企业家队伍，这是国有企业的‘三三制’给我的启示。”袁宝华告诉记者，“一般认为，国有企业缺乏活力的原因之一是政府职能没有转变，政企不分，企业不能摆脱附属物地位；之二是企业背着历史、债务、社会三大包袱，负重前进；之三是企业经营机制没转换，没有引入竞争机制，企业内部吃大锅饭的状况严重；之四是企业没有建立起能

①这是袁宝华同志在接受《工人日报》记者采访时的谈话，载于该报1993年12月3日。

够调动职工积极性的激励机制,这些问题在国有企业中都存在,只是程度不同而已。为什么那 1/3 的企业能搞活呢?我认为,在体制空间和外部环境大致是不多的情况下,企业的活力取决于企业的领导人,有的长期亏损企业换了经营者后就扭亏增盈了,事在人为嘛!”

袁宝华说:“顾名思义,企业家就是企业的当家人,俗话说‘家有千口,主事一人’,要当好一个国有企业的家确实不易,他需要处理好‘婆婆’和‘小姑子’的干预,还有面对内部的‘众口难调’。处于激烈市场竞争中的企业,好比大海中航行的船,船长无能,船就只能随波逐流,搞不好还要翻船。这说明企业家在企业中具有非常重要的作用。因此,党的十四届三中全会的决定中第一次明确提出要造就企业家队伍。”

“中国的企业家需要具备哪些素质呢?”

袁宝华认为,首先一条,就是企业家要有强烈的事业心,要倾注自己的全部精力,致力于把企业办好,不能三心二意,更不能短期行为,要把企业家当作一种职业选择,当作自己毕生的追求。

第二条,作为一名社会主义的企业家,不能忘记自己肩负的历史使命和责任,他必须坚决贯彻党在新时期的基本路线,坚持以公有制为主体,在处理职工、企业和国家的利益关系时,要胸怀全局。

第三条,企业家要有竞争意识,时时刻刻有紧迫感、危机感。通过竞争,提高企业的效率,进而提高企业的效益,这是企业活力的源泉,企业的生命力之所在。每一个企业家都必须注重提高效率,包括劳动效率、资金效率、设备使用效率、投入产出效率、用户使用效率等。只有这样,才能在竞争中立于不败之地。

第四条是企业家要不断提高自己的决策能力，努力实现决策的民主化、科学化。在日益激烈的市场竞争中，正确的决策就显得非常重要，但这种决策决不是个人说了算，而是在充分发扬民主基础上的科学决策。

第五条是企业家要学会做一个政治家和社会活动家。一个企业当家人，其内部矛盾和外部矛盾都集于一身，他必须善于调节和解决这些矛盾，学会做人的工作，充分调动起全体职工的积极性。

“就造就企业家队伍而言，除了企业家自身素质外，是不是还有一个社会环境和外部条件的问题？”

袁宝华认为，当务之急是要尽快建立一个企业家形成机制和激励机制。随着改革的深化和市场经济体制的建立，企业逐渐成为独立的市场竞争主体，作为企业领导人的企业家也应该形成一个相对独立阶层，正如科学家、艺术家、政治家一样。为此，就必须改革传统的干部管理体制，使得一大批有经营才能的企业家在竞争中脱颖而出。全社会都应该为企业家的成长创造条件，给企业家一个更加广阔的施展才华的空间。有了这样的社会环境和企业家的形成机制，业绩突出的企业家在竞争中凭其良好的信用和声誉就可以获得更多的发展机会和更大发展空间。相反，那些靠行政级别过日子、经营不善、形象不佳的企业领导人就应该为竞争所淘汰。那种干部终身制、易地做官的情况再也不能继续下去了。

这样，不仅有了企业家队伍的形成机制和激励机制，同时也有了制约机制。因为，企业家不再是终身制的官员，对一个把当企业家作为自己终身职业追求的人来说，信用和声誉要比财产的制约强度大得多。

“我们在采访中发现目前存在两种情况需要引起重视，一是

干得好的企业家被提拔为更高职位的行政领导人。再者是许多业绩突出的厂长（经理）由于不听话而被主管部门免职。对此，您怎么看？”

袁宝华说：“这些情况实际上是旧体制留下的弊端。对前一种情况而言，必须打破厂长（经理）的“官本位”制，使企业家从公务员系列中游离出来。提拔行政领导人最好从公务员系列的基层提拔，而把具有较强经营管理才能的企业家留在企业，这样有利于稳定企业家队伍。就后一种情况看，其实是如何保护企业家的合法权益的问题。我们的一些同志，特别是企业的主管部门总是习惯于把企业的厂长（经理）当作算盘珠子一样拨来拨去。把听不听话作为任用厂长（经理）的标准。我前不久看到了《工人日报》关于北京市琉璃河水泥厂厂长魏汝亮的报道，像这种对企业家任意处置的做法是不行的。搞市场经济，推行现代企业制度，一方面要大力造就企业家队伍，另一方面必须保护企业家，以保证企业家队伍的不断壮大和相对稳定，没有这一保证，要想把国有企业搞活，可以说是难上加难。”

大力提倡企业家职业化^{*}

(1994年12月1日)

社会主义市场经济，要求我们稳定和扩大企业家队伍，培育和提高这支队伍的素质。这个问题应引起各方面的注意。我主张，国家应制定相应政策来保持企业家队伍的稳定和大力提倡企业家职业化。国家抽调少数企业家充实党政机关领导力量是必要的，因为上层管理部门也需要一些熟悉企业的同志参与宏观管理。但从长远看，抽调不宜频繁，数量不宜过多，必须保持企业经营管理者队伍，尤其是一些高素质企业家队伍的稳定。抽调少数企业家从政，要统筹兼顾，不能“伤筋动骨”，否则削弱了企业的领导力量，这对国家、企业的发展都是十分不利的。一定要保持企业管理人员，尤其是厂长（经理）队伍的相对稳定。

为了稳定和造就一大批社会主义的企业家，国家应在实行

^{*} 这是宣宝华同志在接受《企业管理》杂志记者采访时的谈话摘要。载于该杂志1994年第12期。

干部“四化”方针的基础上，实行企业经营管理干部职业化政策。第一，制定企业家职业化政策。国家要立法，以法保障企业干部队伍的稳定。对企业人事管理，国家也应做到政企分开，政企两个系统的干部应有不同的标准与要求，企业实行聘任制，能上能下，不拘一格，能者上，庸者下，平者让。第二，要改变过去那种用政府机关干部的行政级别来规定企业经营者的行政级别陈旧办法。行政机关干部与企业经营者行使的职责不同，不能用一种标准套两个系列干部的级别。今后对企业不要再规定行政级别。第三，企业经营者的工资收入应同其贡献相称。我赞成对经营者实行年薪制，经营者的年收入与本企业职工工资水平脱钩，与企业规模、企业利润增幅以及企业资产的保值增值挂钩。第四，企业经营者的离退休年限应有别于政府公务员。现在企业经营者与国家行政机关干部一样，实行同一个离退休制度（男60岁，女55岁）。这种制度不利于发挥那些虽到60岁或55岁，但受到职工拥护、经验丰富、指挥有方、业绩卓著、身体健康的企业家的作用，也不利于造就和聚集企业家队伍。据有关部门调查，我国目前国有企业厂长（经理）平均年龄为49.5岁，而一些大中型企业的厂长（经理）年龄还要高于此平均年龄，少数已接近于现行政府机关公务员的离退休年龄。尤其是对女厂长、女经理，55岁离退休，工作年限就更不多了。这些人许多是精力充沛，富有管理经验，比较成熟，也受到职工的拥护，在企业起着重要的稳定因素，55岁就要她们离退休，实在是人才浪费，对国家也是损失。据了解，国外一些知名企业的领导人不少是年事已高的有威望的人物。我认为，对企业领导者，既不要再搞过去那种“终身制”，也不宜“一刀切”。企业的经营者的年龄不是决定性条件，智慧和经验往往是重要的。第五，尽量少搞调厂长（经理）从政，有条件的企业

要实行经营者职业化，要造就一批毕生为社会主义中国企业奋斗的企业专家。中国也非常需要一批以毕生精力献身于企业的企业家。

改革、开放、转换企业机制，建立现代企业制度，对企业领导者应具备的素质，都提出了新的要求。这里说的领导者素质，包括领导班子整个层次中一班人的素质。领导班子整体素质的提高，是厂长（经理）的一项重要工作，也是党委书记的一项重要工作。一个称职的企业党委书记，他的首要任务是能够在提高班子素质上下功夫。一个成功的企业家又无不是善于领导一班人战斗的行家里手。企业家除了组织运作能力外，要善于在提高班子整体素质上做工作。所谓整体素质，应表现在：

1. 团结向上，有良好精神状态。有顾全大局、团结协作的精神，能始终坚持“一个中心，两个基本点”，眼睛向内，不怕困难，有压倒一切困难的气概。

2. 党性强、作风正、互相信任、互相支持、互相谅解，有批评与自我批评的良好风气，能够自律，要求职工做的，首先从领导班子做起，从带领群众做起。

3. 发扬艰苦创业、无私奉献的精神。要不要提倡企业家无私奉献，有不同看法。我认为，在我们国家经济实力不强，人民生活还不很富裕的情况下，干部要带头艰苦创业，要甘愿吃点苦、吃点亏。我们主张企业领导人要权、责、利统一，在改革企业分配制度时，要打破平均主义，这不仅没错，还应努力去推行。但拉开分配档次必须根据企业的经济发展的实际情况，采取逐步拉开的办法，切忌脱离实际。平均主义在中国根深蒂固，要打破它需要做很多工作，不可操之过急。有的企业一开始改革就把经营者的收入搞得很高，结果同广大群众严重地对立起来。一些成功的做法是，在改革初始阶段，重点是做好思

思想工作，转变观念，档次不要拉得太大。领导干部要舍得吃苦、舍得吃亏，不吃点苦，不吃点亏，平均主义是打不破的。领导干部不能自觉吃苦，自觉吃亏，也当不了领导。正如一位优秀企业家说的，自己吃点亏，却换来了全厂生产经营的热气腾腾，生产上去了，效益提高了，职工思想稳定了，改革就有了保障。

4. 思想解放，有敢为人先、敢于改革创新的精神。一个企业的未来发展如何，关键是这个企业的经营管理者们能否及时作出正确的战略发展决策并组织实现。领导干部的作用就是出主意、用干部。企业要不断前进，没有领导者开拓进取精神，没有崇高的理想，在困难面前不敢冲、不敢闯、不敢冒点风险，总是四平八稳不行。

5. 能坚持实事求是的思想路线，作风深入、扎实，说实话，想实招，办实事，不图虚名，讲求实效，这是许多企业家的信条，也是企业领导班子所有成员的信条。

6. 能全心全意依靠工人阶级。群众才是真正的英雄。企业领导者，即使都是专家，也不可能样样精通，有事要多同职工商量。

总之，做一个社会主义企业家，包括领导班子的所有成员，什么时候都不要忘记自己的责任，不要忘记党的优良传统，不要忘记我们的根本任务是发展生产力。

办好企业要有好的带头人^{*}

(1994年12月28日)

首先，要有好的经营机制，灵活的机制。这种机制是指企业不受政府干预、完全自主地进行经营，发展社会主义市场经济，就必须搞活企业，因为在市场上竞争的主体是企业，企业的运行机制能不断适合市场的需要，竞争才有活力。

其次，要有好的带头人。要真正办好企业，必须要有人公无私、勇于奉献、能力卓越的企业家才行，没有这样的好带头人，不能办好企业。我们提倡企业家职业化，他们应把企业当作自己终身的事业，把毕生精力用于办好企业这项事业上。我们要培养一批这样的企业家，建立起这样的企业家队伍。

第三，正确的路子。真正要使企业发展并长久保持优势，立住脚、不垮掉就必须要有正确的路子，即以市场为导向的路子。企业必须进行有效生产，其产品要有需求有市场才能创造利润，

^{*} 这是董宣华同志在接受《中国市场经济报》记者采访时所述摘要，载于该报1995年1月1日。

企业才能发展。

另外，办好企业必须把 50 年代的精神和 90 年代的观念结合起来。所谓 50 年代的精神就是艰苦奋斗的创业精神。我们的国家还不富裕，还需要几十年艰苦奋斗的过程。即使富裕了以后也还需要发展经济，不允许我们挥霍浪费。艰苦奋斗是我们宝贵的精神财富。我们许多企业都是从艰苦的环境中奋斗出来的。所谓 90 年代的观念就是市场观念，市场经济的观念。不能像过去那样，按指令计划生产，认为产品不管是缺鼻子还是少眼睛，最后总有人要就是了。这不行，这样我们就没有希望。

这些都属于我们企业要走的路子。

论企业家的修养

——为 1995 年全国企业家活动日所作——

(1995年4月21日)

党的十四届三中全会提出“造就企业家队伍”。我认为，这是当前我国社会主义经济建设中一个非常急迫的问题。发展市场经济，企业是主体，而企业能不能在激烈的市场竞争中生存、发展、壮大，人的因素，特别是带头人，即企业家的因素是极为关键的。企业家作为一厂之长，其思想意识、经验才能、行为作风等方面素质的高低，都会直接或间接影响到企业素质，以至企业的盛衰兴亡。因此，如何提高企业家的修养，是“造就企业家队伍”不可忽视的问题，对此我想讲点意见，一方面希望引起企业家们的重视，另一方面也想借此与企业界、经

* 企业家活动日是纪念1984年福耀省35位厂长(经理)“请给我们‘松绑’”的呼吁信发表10周年,中国企业家协会、中国企业家协会会长会议确定1994年始,每年8月23日为全国企业家活动日。本文是发表年刊志在1995年全国企业家活动日大会上的致辞。

济界的同志们一起来探讨。

关于修养问题，大家都熟知刘少奇同志的名著《论共产党员的修养》，这是一篇至今仍有其现实意义的文章。中共中央文献编辑委员会已将其收入《刘少奇选集》中。少奇同志在这篇著作中告诉我们，“人们在社会发展的任何阶段进行生产的时候，都要建立一定的生产关系。人类在和自然界的不断斗争中，不断地改造自然界，同时也不断地改造着人类自己，改造着人们彼此间的关系，人们的本身，人们的社会关系，社会组织形式以及人们的思想意识等，都是在社会的人们和自然界的长年斗争中不断地改造和进步的”。少奇同志又说，“不要把自己看作是不变的，完善的，神圣的，不需要改造的，不可能改造的。我们提出在社会斗争中改造自己的任务，这不是侮辱自己，而是社会发展的客观规律的要求。如果不这样做，我们就不能进步，就不能实现改造社会的任务”。少奇同志在这里强调改造与进步的一致性，强调人类在改造自然界的同时也改造着人类自己，指出这是社会发展的客观规律。这些观点，我想也是今天我们谈论企业家修养所必须遵循的指导思想。那么，当前我们讲企业家修养应该包括一些什么内容呢？我看作为社会主义企业家，在个人修养上起码应该具备以下一些基本内容。

一、天下兴亡，匹夫有责。“把中国由不发达的社会主义国家变成富强民主文明的社会主义现代化国家，使社会主义优越性在中国充分体现出来”。我想这应该是全体企业家的责任。企业的发展前途关系到整个国民经济的发展前途，作为企业领导人更应该深刻意识到自己对振兴中华、建立富强文明的社会主义现代化国家所肩负的历史责任。从鸦片战争到新中国成立，一百年间中华民族受尽帝国主义欺凌，就是因为我们贫穷落后，这个教训是深刻的。现在以发展经济实力为主要手段的国际竞争

更提醒我们，不发展就无立足之地，发展慢了也要被人欺侮。

要以发展国家经济实力为己任，这是社会主义企业家应该具备的最基本的理想和信念。也就是说，作为一个社会主义企业家，最重要的是要有强烈的事业心，把企业家作为一种职业选择，把办好企业作为自己毕生的追求。

作为一个社会主义企业家，要树立为国争光，不甘落后的雄心壮志，并为此去认真学习，刻苦钻研，提高本领，以自己的全部精力为增强国家的经济实力而奋斗。

作为一个社会主义企业家，要把全心全意为人民服务的思想，作为立身处世与考虑问题的出发点，要正确执行党的基本路线与各项方针、政策，牢牢掌握企业的社会主义方向。

作为一个社会主义企业家，除了要有较高的政治素质外，还必须具备较高的业务素质和丰富的专业知识，才能肩负重任，办好企业，在错综复杂的市场竞争中立于不败之地。

二、胸怀全局，脚踏实地。我国是一个拥有十二亿人口的大国，要立于世界民族之林，要为人类的发展做出自己的贡献，发展经济是具有根本性的任务。企业是国民经济的细胞，是国家经济实力的创造者，而企业家身处第一线，是这一创造群体的带头人，对国家民族肩负着重大的责任。所以，谈企业家的素质，最重要的是政治素质，即要有高度的政治修养，要胸怀全局。所谓胸怀全局，就是要顾大局，识大体，把国家利益放在第一位。在局部利益有碍于全局利益时，义无反顾地为大我而牺牲小我。顾大局，要讲原则，做到“大事不糊涂”，要看清时代的潮流，善于识别企业的发展趋向。这方面我们已有很多企业家作出了感人的榜样。在深化改革，扩大开放的总形势下，企业家究竟怎样抓住当前的难得机遇，充分利用两种资源，开拓两个市场，学会两套本领，来发展壮大自己，这些都要从

是否有利于国家总体利益出发，高瞻远瞩。如果缺乏远见卓识，没有全局，就谈不上以增强国家经济实力为己任。从长远看，没有全局又哪有企业的发展？

中国古代著名思想家老子说，“天下大事，必作于细”。大事要从小事做起。现代企业家要从宏观着眼，微观入手，胸怀全局，脚踏实地。在具体操作时，必须从国情、民情和企业的实际出发。

三、艰苦创业，无私奉献。艰苦朴素是党的优良传统，是中华民族优秀美德，也是企业家应具有素质。创业，是一个十分艰苦的过程，只想舒适安乐就创不了业。尤其是目前正处在由计划经济体制向社会主义市场经济体制过渡的特定历史阶段，不少企业遇到的新问题多是前所未有的，转换机制，分流多余人员，资金紧张和面临着国内外市场严峻的挑战等等。对待困难，不同的思想素质，有不同的态度。有的人一味的怨天尤人，有的人在观望等待，而有一些人则迎着困难上，抓住机遇干。靠艰苦创业，无私奉献八个字，硬是干出了惊人的成绩。一个真正的企业家就要有这么一种精神，有不怕困难的精神，有不达目的誓不罢休的精神，有强烈的使命感和责任感。

企业在市场经济中所面临的竞争是剧烈而严酷的。一个成功的企业家要有迎接新挑战的紧迫感和危机感。昨日所取得的成就已成过去，今天要从零开始。也就是说，面对激烈的市场竞争，要求企业家要有高度的精神素养，既要居安思危，有多种“备战”方案，也要处乱不惊，有百折不挠的意志，在市场竞争的惊涛骇浪中磨练自己。

在社会主义市场经济体制下创业，艰苦奋斗、无私奉献的优良传统不仅不能丢，还必须大大发扬。现在有的企业领导人稍有成绩就忘记了艰苦奋斗、勤俭节约的传统，讲排场，求享

受，甚至极少数经营者因挥霍无度，触犯刑律而堕落成国家的罪人，败坏了党的传统和中华民族的美德，作为社会主义企业家对这种行径必须坚决加以抵制。社会主义的企业家对自己应该高标准，严要求，要自律。共产党员更应该时刻以党员标准自律，自觉接受来自群众的、党组织的、及上级行政部门的监督。

四、解放思想，开动脑筋。这是小平同志的两句话。改革开放十多年来，这两句话一直在教育和激励着我们。过去毛主席说过：“为了争取新的胜利，要在党的干部中间提倡放下包袱和开动机器”。所谓放下包袱，是说“精神上的许多负担应该加以解除”；所谓开动机器，是说“要善于使用思想器官”。在新的历史条件下，邓小平同志又提出：解放思想，开动脑筋。现在，全国人民在小平同志建设有中国特色社会主义理论指导下，已经取得了举世瞩目的成就，社会生活的各个方面都发生了深刻变化。这正是由于广大人民群众放下包袱，解放思想，冲破过去计划经济体制的思维模式，巨大能量得以释放，才创造出了大量物质财富。精神变物质的作用，再一次被十多年来的现实生活证实。

改革在不断深化，企业领导人的思想必须跟上。“解放思想，开动脑筋”对我们来说不是一时一事，而是长期任务。应该说我们的企业经营者中已涌现出相当一批解放了思想，开动了脑筋的同志，被评为全国的、省市的优秀企业家就是证明。到目前为止，已评出的142家国家级优秀企业和180位国家级优秀企业家，就是这样一些同志的代表。当然，我们也不能不看到，还有一些思想“懒汉”，像小平同志批评的那样，“讲空话的多”，这些同志还没有改变原有的思维模式，自己不去创造条件开拓市场，总想躺在国家身上“等、靠、要”。凡是受这种思维

方式支配的企业经营者，他经营的企业就越来越陷于被动，所以，解放思想，开动脑筋，今天尤为重要。发展社会主义市场经济，挑战与机遇并存，企业领导人如果不开动脑筋去观察、思考，不抓住机遇，不把市场上出现的各种潜在需求变为开发适销对路的产品，企业必坐失良机，而被那些开动脑筋比你快的竞争对手先人一步地去占领了原属于你的市场份额，那又能埋怨谁呢？这种情形近几年已屡见不鲜。解放思想，开动脑筋，现在已是企业家素质或者说市场学识修养的重要内容之一。

随着人民生活的不断提高，市场购买力在不断扩大，现在城乡人民储蓄存款余额已高达两万多亿元。而同时我们却又有大量产品积压，使不少企业的生产难以为继。这一矛盾现象，从深层次上说，同企业领导人思想观念有关。一些人沿袭以往的经营思路，不关心市场，不重视信息，产品多少年“一贯制”；或者不调查研究，产品盲目上马，造成大量积压。市场经济要求企业必须从顾客的需要出发，开发能满足顾客现在的和潜在的需求，从而把潜在市场转变为现实的市场。

五、清正廉明，依靠群众。企业是为国家创造物质财富的，职工群众是企业的主体，群众路线是党的根本工作路线，企业领导人只有依靠广大职工群众，才能把企业办好。摆正工人阶级的主人翁地位，充分调动职工的积极性、创造性，才能使企业产生凝聚力。企业领导人要带领职工群众去从事创造性的劳动，犹如千军万马在司令员的指挥下去冲锋陷阵，领导人必须在职工群众中拥有威信。公生明，廉生威，领导人的威信，来自清正廉明，在于身体力行。否则，作为个人，本领再大，在当前这样复杂的市场竞争面前，也是无能为力，成不了气候的。所以，表率作用、示范作用，尤为重要。一些优秀的企业家都恪守身教重于言教的原则，要求群众做到的，首先要自己做到。

坚持原则，廉洁自律，在反腐倡廉上作出榜样。厂长的言行为全厂职工所瞩目，是引导职工提倡什么，反对什么的活生生教导员。弄虚作假是一种腐败现象，也是走向堕落的阶梯，企业领导人应引以为戒。

六、疾恶如仇，从善如流。疾恶与从善是社会主义企业家立身处世的道德标准，也是企业家的基本修养。做人处世，首先要坚持原则，是非分明，有批评自我批评的勇气，敢于坚持真理，修正错误，不能明知对的不敢支持，明知错的不敢反对，充当“好人”，甚至用原则做交易，这都是错误的。当然要讲究工作方法，要注意心理的修养，不能一时冲动，激化矛盾，事与愿违。其次要有民主作风，要尊重人，理解人，关心人，要举贤任能。建设有中国特色的社会主义是亿万人民的伟大事业，经营好一个企业也要靠全体职工的共同努力，而人才是做好一切事情的关键，企业家要有正确的用人之道，要破除诸如论资排辈、求全责备、迁就照顾以及凭个人好恶选人等等一类的思想障碍，要善于发现人才，做到识才用才，任人唯贤。要看到别人的长处，才能用其所长。对于知识分子一些事原则性的缺点或错误，要热情地、耐心地加以帮助引导。同时，更要大胆地用其所长，金无足赤，人无完人，重要的是使其在实践中锻炼提高。特别要注意培养跨世纪的年轻干部，使企业发展后继有人，这是我们事业兴旺发达的关键。我国自古就有“思贤若渴，进贤不悔”的传统美德，一定要重视这件事。

七、谦虚谨慎，戒骄戒躁。企业家在任何时候都要保持头脑清醒，尤其在企业发展取得成功或得到某种荣誉或受到表彰的时候。改革开放十多年来，我们不时看到有些企业领导同志在市场形势对己有利，企业发展顺利时头脑发热，当市场突然发生变化时陷于被动，缺乏对市场变化的应变能力，这是企业

家之大忌。我前面讲了在市场经济条件下一定要居安思危，取得成绩要谦虚谨慎，要戒骄；遇到了困难，则要处惊不变，要戒躁，戒新戒躁，在市场经济条件下具有新的更现实的涵义，也是作为优秀企业家必须具备的性格素质。骄傲使人落后，这方面的实例十多年来已见过许多，一些本已取得成绩的企业领导人，在成绩面前自鸣得意，头脑膨胀，认为已功成名就，骄傲自满，不思进取，有的甚至“老虎屁股摸不得”，其结果有的成了改革中“昙花一现”的人物。真正企业家必须有自知之明，成功了，更要能听得进逆耳之言，不仅要闻过则喜，还要对批评者加以奖励，欢迎人家批评，鼓励批评，不会否定了你的成绩，而只会有利于你在成绩面前知不足，找差距，向更高的目标前进。市场经济如逆水行舟，不进则退，只有时刻怀着“如临深渊，如履薄冰”的危机感，兢兢业业，克勤克俭，才能在已有成绩的基础上继续前进。要把成功看作过眼烟云，切忌孤芳自赏，更要防止图虚名，搞些华而不实，自欺欺人的花架子。

八、学而不厌，诲人不倦。这句话今天更具现实意义。改革开放，新事物层出不穷，我们过去学的或做的，许多已被新的或更新的东西代替，例如，市场这门学问我们许多同志不懂，要驾驭它，就必须学。所以企业经营者都面临着一个比过去任何时候都更为紧迫的学习任务。市场经济的复杂性，使一些只有单一专业知识的企业领导人无法应付。企业家不同于从事单一专业的科技专家，企业家是复合型多学科实践家，只是一个专才还不够，必须是具有同企业经营有关的广泛知识和操作能力的通才、全才。当然达到此目标，重要的途径是学习，学习，再学习。像小平同志说的，“善于学习，善于重新学习”。不仅是书本知识要学，更重要的是在实践中学，学新的知识，学新的管理，学财会，学法律，学市场学，学国际经贸知识等等，缺

什么学什么。不学，你上不了这个岗位，也挑不起这副担子。为了企业的发展，为了提高全厂职工的整体素质，领导不仅自己要学，还要组织全体职工一起学，以提高全体职工的整体素质。现在我们许多企业设备条件并不差，但产品质量总不如人，究其原因，许多企业是由一些不能掌握新技术的人在那里操作，这自然不能生产出高质量的产品。

就一个企业家来说，学什么？首先，应该学习马列主义毛泽东思想，特别要学习小平同志关于建设有中国特色的社会主义的理论。其次，要学习党和国家各项方针政策以及有关法律法规。现在有些人对政策没有吃透，一知半解，却埋怨政策多变，其实党的改革开放总方针、总政策是始终一贯的，具体实施过程中可能有这样那样的变化，对此必须认真学习，深刻领会其精神实质，在实践中才能正确贯彻执行。第三，要普及科技知识和现代管理知识，在新技术革命的时代，重大科技突破往往对某一产业引起一系列结构性变化。第四，组织学习与市场经济有关的知识，例如资产评估、融资集资、税务规则、国际贸易、外汇等等，都是随市场发育带来的新课题。第五，作为一个企业家也要掌握一点有关历史、地理、文学、艺术等方面的知识，有助于你开阔眼界，扩大视野，使得处理事物时能站得高，看得远，同时也有益于陶冶情操，有助于文化素质的提高。当然学习方法还是要理论联系实际，通过实践去思考、去锻炼、去总结那些带有规律性的东西，进而上升到理论，再以理论来指导自己的实践。

九、丢掉幻想，搏击市场。从计划经济体制下走过来的人，总习惯于一切依赖国家和上级机关的指令来运作。这种思维方式已愈来愈不适应客观形势的变化。现在，还有一些企业领导人一遇困难，总幻想着国家减税让利、优惠贷款，或给予特殊

政策照顾等等，这都是一些不切实际的老思想。市场经济就是要促使各类企业同一起跑线上竞争，优者生存、劣者淘汰，现在摆在企业经营管理者面前的唯一出路是，“自己救自己”。我提出丢掉幻想，搏击市场，也是从这个意义上说的。

企业家应该有敢于“争名于市，争利于市”的气魄。所谓“名”是创名牌产品，创优秀企业，提高企业的知名度，所谓“利”是以最好的产品赢得市场，就是说，通过竞争使自己的产品得到社会承认，受到顾客欢迎，从而提高企业的利润水平，这样的“利”是产品“争”来的，应受到保护。市场经济瞬息万变，强手如林，这正是造就一代企业家的最好课堂和战场。竞争，说到底足智谋的较量，是实力的体现，任何畏缩犹豫，患得患失、观望傍徨，都会在无情的市场面前败下阵来。正如有的企业家说的，要经营好一个企业，就得不计个人代价，拿出最大的勇气，准备作出最大的牺牲，而自己更需以最大的忍耐和克制去征服重重艰难险阻。这话是值得我们深思的。

十、锲而不舍，刻意创新。改革开放的时代是变革的时代，而变革是90年代国际经济发展的一大趋势和时代主旋律，现在世界不但到处都处在变革之中，而且变革的步伐正在加快。所以要跟上时代潮流，企业家必须克服固步自封、抱残守缺的思想，要刻意创新，在不断创新中去稳操胜券。翻开人类的历史都是在不断创新中解放生产力，推动历史的发展与人类物质文化的进步。创新，这是历史赋予我们这一代企业家的任务。发展社会主义市场经济为创新提供了广阔天地，激烈的市场竞争为创新带来了新的动力，人民生活水平的提高也对创新提出了更高要求。但不能不看到我们有些经营者往往面对着现实，不善于观察研究新情况、新动向，或虽然扑捉到了一点信息而又不能锲而不舍地追求、探索、创新和坚持。这是目前一些企业

舆论界要多宣传企业家

(1995年4月22日)

袁老告诉记者，宣传企业家不要流于口号，不要让企业家成为昙花一现的人物。企业家要得到社会承认，就是要宣传他们的经验、成就和如何办好企业的道路，也包括企业家的优秀品质。一个企业家能否站稳是他自己的事，能否得到社会承认就要凭自己的实力，而舆论可提高他们的知名度。他认为，宣传企业家主要是号召、启发大家学习他们的经验和成功之路，这要在社会上形成一种风气。

袁宝华指出，优秀企业家不仅在物质上给企业创造财富，在精神上也同时给社会树立了一个榜样。精神财富和物质财富同样重要，在一定意义上说精神财富比物质财富更为重要。精神财富可以变为物质财富。

·这是袁宝华同志在接受北海市《南海时报》记者采访时的谈话摘要，载于该报1995年4月25日。

业的大局出发，创新，包括技术创新和管理创新等。建立现代企业制度本身是我国建立市场经济的一项战略任务，也是建立社会主义市场经济的必由之路。《公司法》颁布实施，为建立管理上的新规范，包括法人制度和法人财产制度等，提供了法律依据。建立现代企业制度，是建立社会主义市场经济的必由之路。建立现代企业制度，是建立社会主义市场经济的必由之路。建立现代企业制度，是建立社会主义市场经济的必由之路。

谈企业家的地位、职业化和激励机制*

(1995年4月22日)

第一，对企业家的激励机制，莫过于真正承认他的法人代表地位。

记者：请问，您觉得“培养和造就企业家队伍”这个提法是否准确？因为有人觉得，真正的企业家都是自己在市场竞争中“冒”出来的。

袁宝华：“冒”出来也是培养出来的，是大环境和市场造就出来的。所以“培养和造就企业家队伍”这个提法并不错，这是全社会的责任和义务。

记者：您所说的“全社会的责任和义务”主要应该体现在哪些方面？

袁宝华：凡是跟这个问题有关的都包括。我想重点谈谈对企业家的激励机制问题。作为一个企业的法人代表，企业家要

* 这是袁宝华同志在接受《经济日报》记者采访时谈话，载于该报1995年4月4日。

承担企业法人的全部责任，要保证国家交给他的企业资产保值增值，要调动成千上万甚至数万数十万企业员工的积极性和聪明才智，还要使他们的收入不断有所提高，这是很重大的责任。有“责”就得有相应的“权”和“利”，否则他就没法真正完成他的使命。这个“责、权、利”的有机整体，对企业家就是个激励。我看，目前对企业家的激励机制，莫过于真正承认他的法人代表地位。现在企业家哪有地位呀？还是“小媳妇”，仰人鼻息！不是有很多企业家讲，现在实行的实际上是“信贷员领导下的厂长负责制”吗？

记者：我也听不少企业家说，他们“是给银行打工的”。

袁宝华：所以说企业家真正拥有法人地位比什么都重要，外界不去干扰企业，不去给他们找麻烦，我看这是他们最大的愉快！

二、“优秀企业家”的待遇，至少应该与“劳模”等同

记者：关于企业家的“责”和“权”应该说还比较容易说清楚，但“利”这一点，您看究竟应该包括哪些内容？

袁宝华：无非是“名”和“利”。现在一讲“利”，往往把“名”给丢掉，一讲“名”呢，往往又把“利”给丢掉。我看这两者都不能丢。对于一个有理想有抱负有追求的企业家来说，最大的激励机制就是荣誉，就是得到上下两方面的信任……现在有个问题，那就是对于国内一些业绩和贡献非常突出的企业家，往往只给他们个荣誉，像“金球奖”这样的企业家，全国每年才能评出来 20 个，那是很高的荣誉了，可是他们的待遇，不管是政治待遇还是物质待遇，都不如“全国劳动模范”和“全国五一劳动奖章获得者”！我建议，全国正式评选出来的“优秀企业家”至少应该享受“全国劳模”的同等待遇。这样做，激励才不是虚的，才能真正体现对他们的承认和鼓励。

三、各级党政领导，应该定期跟“优秀企业家”对话。

记者：那么您看，对优秀企业家还应给予哪些政治待遇？

袁宝华：各级党和政府的领导人应该定期跟他们对话。克林顿可以在白宫接见中国企业家，我们全国的优秀企业家也多次受到党和国家领导人的接见，李鹏总理还在中南海召开过厂长（经理）座谈会。我看各个省市都应该采取这个做法。

记者：真的！这要是成为一种制度，对促进经济体制改革肯定有利。

四、一个企业领导人只有把办好企业作为自己的毕生事业和追求，这个企业才有可能兴旺。

记者：听说在企业“职业化”问题上，您做过长时间的努力？

袁宝华：考虑的时间确实比较长了，……企业呢，往往一个领导人可以使它兴，也可以使它败。可过去我们国家对企业领导人的管理办法跟对待行政官员一样，不是看他把企业经营得怎么样，而是看他听不听上级话，不听话的就换，有的企业，领导人跟走马灯似的换；再有就是简单地以年龄划线，只要“到点儿了”，不管他把企业经营得多兴旺，也要让他下台；或者，只要把企业经营得好，就把他提起来做行政官员。这些呢，都是不尊重企业发展规律的做法。

记者：也容易促成企业的短期行为？

袁宝华：短期行为往往就是这样造成的！企业领导人思想经常处于不稳定状态，顾虑重重，上台头一两先给前任“擦屁股”，中间刚干点事儿，就要考虑过两年是不是得下台了，下一届是不是厂长？这样的话，他就不可能对企业的长远发展做出战略的考虑……1992年，中国企业管理协会在郑州召开年会，会上大家对这个问题反映非常强烈。我因为接触的企业领

导很多，也感到这个问题到了非彻底解决不可的时候了，所以会后我给李鹏同志写了报告，明确提出了企业家的“职业化问题”。我认为，一个企业领导人，只有把办好企业作为自己的毕生事业和追求，他才有可能把这个企业办好。李鹏同志看了我的报告之后，表示完全同意，又把报告批给当时的人事部长，跟他说“咱们都是做过厂长的人，都知道这个问题的重要”，要他们考虑把企业干部序列和党政干部序列区别开来。

五、中国企业家在国民经济中的地位

记者：西方有些经济学家说“企业家是经济王国里的王子”，给人的印象是，他们对企业家在经济发展中的地位和作用，认定相当高。不知您是否同意这种说法？

袁宝华：……过去有个说法，“新闻记者是无冕之王”，你相信吗？（记者笑着摇了摇头）那咱们就不谈这个提法了（大笑）。

记者：那您能不能就中国企业家在企业里的作用，做个概括的表述？

袁宝华：他们在企业里处于中心地位，关系到企业的盛衰兴亡，所以他们应该跟企业息息相关，荣辱与共。

记者：那么对于中国企业家这个队伍的整体，您认为他们在国民经济中处于什么地位？

袁宝华：这个，首先要明确企业在经济中的地位，然后才有企业家的地位。我看，在市场经济中，企业是主体。不承认这个主体地位是不行的。在这个主体里面，企业家是中心。那你说他们在整个国民经济中，应该是什么地位和作用？（说完，袁老笑了）。

1996年丁俊雄在延安考察时曾向当地领导同志和干部指出，延安是中国革命圣地，也是延安精神的故乡。在延安革命时期，中国共产党领导全国人民，在延安建立了中国革命根据地，为中国人民解放事业作出了巨大贡献。延安精神是中国共产党人革命精神的集中体现，也是中华民族精神的重要组成部分。延安精神的核心是实事求是、艰苦奋斗、自力更生、团结协作。延安精神是中国共产党人革命精神的集中体现，也是中华民族精神的重要组成部分。延安精神的核心是实事求是、艰苦奋斗、自力更生、团结协作。延安精神是中国共产党人革命精神的集中体现，也是中华民族精神的重要组成部分。

纵论企业家的修养^①

(1996年2月1日)

美国著名经济学家熊彼特认为，企业家是市场经济的灵魂，企业家的职能是引进“新的组合”，实现生产资源的优化配置，因此，创新是其本质特征。10年前，有人说过，中国没有企业家，引起了人们的争论。10年后，1994年4月21日，中国企业家活动日诞生，标志着中国社会主义市场经济的进程中，一个具有独立人格、可以独立决策并富有创新精神的企业家阶层出现。1995年4月21日，中国企业管理协会会长、中国企业家协会会长袁宝华同志为企业家活动日发表了《论企业家的修养》一文，浓缩社会主义企业家典范之精华，在全国企业界、经济界引起了强烈反响，数十家报纸、杂志纷纷转载，在党和政府提出积极推进两个转变、推行现代企业制度的今天，造就一支庞大的企业家队伍，作为经济发展的带头人，是时代的呼唤。中国企业家

① 这是袁宝华同志在接受国家信息中心《经济与信息》杂志记者采访时讲的，载于该杂志1996年第4期。可参见《企业家》杂志1996年第4期。

■ 时临 1996 年企业家活动日,本刊记者来到袁宝华同志的办公室拜访了这位精神矍铄,才思敏捷,谈锋颇健的老人。一个小时的采访,记者怀着崇敬之情记下了袁老殷切的希望,诚挚的建议。

需要重视企业家的修养

■ 袁老自 1935 年“一二·九”运动投身革命,1949 年进东北工业部至今,为社会主义经济建设奋斗数十载。袁老今年八十有一,仍博览群书,秘书每日从 50 多份报纸,170 多种经济书刊中精心筛选要文,供袁老阅读。袁老对当今之时事,经济热点,企业管理等了如指掌。当记者提及企业家如何成为社会主义市场经济之灵魂时,袁老说:“要练内功。”袁老认为,当前我国社会主义经济建设中一个非常急迫的问题就是造就企业家队伍。发展市场经济,企业是主体,而企业能不能搏击市场,在激烈的市场竞争中生存、发展、壮大,人的因素,特别是带头人,即企业家的因素是极为关键的。企业家作为一厂之长,其思想意识、经验才能、行为作风等方面素质的高低,都会直接或间接影响到企业素质,以至企业的盛衰兴亡。因此,袁老 1996 年为企业家的活动日作《论企业家的修养》一文,其中:天下兴亡,匹夫有责;胸怀全局,脚踏实地;艰苦奋斗,无私奉献;解放思想,开动脑筋等十则为人传颂。而使袁老希望再论企业家修养之原由是 1996 年 1 月 3 日的两份报纸,两篇报道。

两篇报道令人思考

■ 1996 年 1 月 3 日,《工人日报》北斗星专栏以头条消息《于志安跑掉了》一文,记录了湖北省武汉市长江动力机械有限公司董事长、总经理于志安如何转移国有资产至海外,而并不为

人所知的经过。同天《人民日报》第二版，以半版篇幅报道了社会主义企业家典范，河北保定一棉纺织集团公司董事长、总经理马恩华先进事迹座谈会综述。袁老说：“同一天的两篇报道，一个是报效祖国、锐意改革、呕心沥血、鞠躬尽瘁之企业家的榜样；一个是贪赃枉法、生活腐败、恶贯满盈却善于伪装的可耻败类。同是国有企业的董事长、总经理，却是截然不同的形象，很值得大家思考。为什么于志安在国内善于掩人耳目，常常旧车出行？在国外却在总统套间内迎来送往，将工人之血汗挥霍无度，携卷民脂民膏在异国独享？为什么马恩华不断开拓进取，以职工之心，企业之恨凝聚了推动企业改革的强大动力，使一个濒临破产的困难企业一跃成为全国同行的排头兵，自己却积劳成疾，身心交瘁，过早逝世？斯人已去，英魂长存。经过思考之后，我认为很值得再论企业家的修养。”

企业家良好的修养还需要一个外部条件

袁老强调，对企业家修养深层次的探讨，就是在修炼内功的同时，还需要加练外功，也就是说，企业家本身的修养非常重要，而如何为企业家的健康成长，修炼内功创造一个良好的环境，对于企业家自身修养来讲是一个至关重要的外部条件。例如，于志安在其跑掉之前，没有一点迹象、征兆，反而一直被认为是—好干部。携款外逃后，领导机关才大吃一惊，上上下下为之一震。到该企业调查的同志发现，于志安在企业独断专行，许多事情自己决定自己办，除了他的一个个荣誉，一大批桂冠外，一无所知。说到此，袁老眉宇间慷慨正气令记者肃然起敬，他大手一挥，正言厉色：“把自己高高在上，脱离了群众，失去了监督，所以事发后，人们提出，行政的监督跑到哪里去了？党的监督跑到哪里去了？纪律检查跑到哪里去了？取代会

群众的监督跑到哪里去了？舆论的监督跑到哪里去了？这里有深刻的教训值得总结。看人不能光看表面，而无视道德品质。1996年我讲了企业家的修养，看来一方面要严于律己，自我约束；另一方面，必须加强监督。对国有企业董事长、总经理们，在他们取得成绩的时候，切记不要一味的捧场喝彩，还要看到不足。从监督批评的角度，帮助他们办好企业。教训过后留下更多的是思考……”

健全四种机制，使真正的企业家脱颖而出

袁老指出，建设企业家队伍，四种机制缺一不可。这便是：选拔机制、激励机制、培育机制和监督机制。

首先，要有一个正确良好的选拔机制，并将竞争机制引入到企业家选拔工作中来，不能再单纯依靠行政上级直接任命了。只有改革干部管理制度、人事管理制度，才能使“天下兴亡，匹夫有责”、“胸怀全局，脚踏实地”、“疾恶如仇，从善如流”等高尚品格和情操，真心真意为人民服务的有才有德的企业家脱颖而出。

其次，还需要有一个激励机制，激励企业家的才华积极地得以发挥，这样企业家才能够“勇于开拓，搏击市场”，“锲而不舍，刻意创新。”不容忽视的是，仅仅物质上的激励是不够的，还要提倡精神上的激励机制，激励千千万万个像马恩华那样有作为的企业家，有强烈的事业心和责任感，要像马恩华一样做事，做人，“谦虚谨慎，戒骄戒躁”；为党、为人民办好企业，做好企业发展的领头人。当然，更应该注意提高他们的社会地位，他们为社会做贡献，理应得到社会的尊重。

再次，企业家良好的修养要靠培育机制。“学而不厌，诲人不倦”，改革开放，经济发展，新知识、新技术日新月异，新

向优秀的社会主义企业家 马恩华同志学习*

(1996年3月6日)

最近新闻媒介报道了保定国棉一厂原厂长马恩华同志的先进事迹。马恩华同志是一位出类拔萃的优秀企业家，虽然已去世，但仍然是我们学习的光辉榜样。对他的先进事迹应当大讲特讲。

去年，在我们队伍里也出现了个别的败类，武汉的于志安即是。于志安的堕落这的确引起我们的深思。虽然这样的败类是极个别的，其堕落也有一个过程，但留下需要我们思考的问题是极深刻的。这是一个严重的教训。

我认为，一个企业家的成长，除了自身的修养，还涉及到一系列机制问题。要有严格的选拔机制，要建立培训机制，激励和保护机制，还要有对企业家的监督约束机制。改革开放以

*这是宣宝华同志在中国科协召开的部分厂长（经理）学习马恩华事迹座谈会上
的讲话摘要。

来，我们的厂长（经理）权利大了，同时我们要知道失去了监督的权利，必然导致腐败，这是一个规律。企业家的权利，责任、自我约束是相伴而生的，给他权利就要有相应的有效的监督，监督是对企业家的爱护与保护。当然，我们更希望所有的厂长（经理）包括作出重大贡献的一些优秀企业家重视自律，并自觉接受监督。

今年的企业家活动日拟定于4月下旬在北京举行，这次活动日的主题就是学习优秀企业家马恩华同志的先进事迹。马恩华同志是我们光辉的榜样，使我们看到了以他为代表的社会主义企业家的高标准。优秀企业家是我们的希望所在，是我们进一步搞好国有企业信心所在。我们要向他们学习，今天座谈的主题也是学习马恩华同志。

向马恩华同志学习什么呢？

第一，学习马恩华同志严于律己，以身作则，重视表率作用。他要求别人做的事情自己率先垂范，不要别人做的事情首先严格的束自己。这是最重要的一条。有了这一条，就有了无穷的人格力量，有了这一条，就是一种无声命令。

第二，学习马恩华同志艰苦创业、无私奉献的精神。他通过忘我的劳动，使一个处于困境的企业起死回生，兴旺发达起来，使职工看到希望，增强信心，干劲百倍。正是马恩华同志能与群众同甘共苦，才能够得到群众的衷心拥护和大力支持。

第三，学习马恩华同志全心全意依靠全体职工办好企业的精神。马恩华同志的事迹告诉我们，只有全心全意依靠职工才能够全心全意为职工服务，而只有把全心全意为职工服务作为自己的行为准则才能够真正做到全心全意依靠职工办好企业。这使我们想起了毛泽东同志的名言——人民，只有人民才是创造历史的动力。企业活力的源泉是职工的积极性，企业家的作

用就在于充分发挥全体职工的积极性，把一切消极因素化为积极因素，才能带领全体职工战胜困难办好企业，才能充分发挥职工的聪明才智，制造出好的产品。产品是企业的信誉，产品是征服市场的武器。马恩华同志做到了这一点。

第四，学习马恩华同志重视思想领先，坚持两手抓，两手都要硬的精神。马恩华同志非常重视发挥党的政治优势和党组织的政治核心作用，重视党支部的战斗堡垒作用，党员的先锋模范作用。党的思想政治工作是我们企业战无不胜的法宝，是我们办好企业的优势，马恩华同志懂得这一点，他除了身教，自己为职工作出榜样外，特别注意对职工做深入细致的思想工作。在社会发生变革时期，经济处在转轨时期，人们的思想是非常活跃的。对此，企业领导人回避不行，只停留在一般号召也不行，必须分别不同情况，根据具体人的特点，进行细致有效的思想政治工作。过去我们常说“一把钥匙开一把锁”，马恩华同志懂得这个道理。思想政治工作这是我们党的传统，要把它发扬光大。

第五，学习马恩华同志大胆抓企业管理和勇于科学实践的精神。马恩华同志长期在企业工作，有丰富的实践经验，他根据棉纺厂的实际总结出名为“五四二”管理系统和“严细实”的管理风格，并注意不断改进提高。管理，这在我们一些企业，特别是国有企业，至今仍是个短项。据有关部门对亏损企业的调查分析，60%以上的亏损企业都是由于管理滑坡造成的。管理出效益，要严格管理。这在马恩华事迹中也充分体现了这一点。

第六，学习马恩华同志善于把科学决策与决策民主化正确地结合起来。决策，是企业领导工作中一个极为重要的内容，如何做到正确决策，果断决策，这不仅同主持者的素质有关，也同决策的民主化和科学化有关。企业是市场的主体，职工是企

关于企业家修养 和健康成长的若干再思考

——为 1996 年全国企业家活动日所作

(1996 年 4 月 21 日)

今年全国“企业家活动日”的主题是学习邵钢经验、学习马恩华同志的先进事迹，实现两个根本性转变。

去年“企业家活动日”我有一篇《论企业家的修养》专题讲话，提出企业家修养 10 条意见。应该说 10 条要求是一个企业经营管理者追求的目标。对于一个社会主义企业家则应是起码的标准。至少要达到这样一个标准。这次提出学习马恩华同志，目的就是要切实加强企业家队伍建设，大大提高企业领导者的素质，以进一步适应党中央提出的两个具有全局意义的根本性转变。因为马恩华同志是社会主义企业家的典范，是广大企业领导者的光辉榜样，他的先进事迹代表着一个更高的标准，对提高广大企业领导者的素质提出了更严格的要求。所以，关于企业领导人修养和健康成长，我想再讲几点意见。

就企业领导人来说，首先要加强自我激励。要居安思危，自加压力，不能满足于已取得的成绩。要有对国家对民族的历史使命感，对发展我国国民经济的责任感，对企业在激烈的市场竞争中时刻存在危机感和力争进一步改变企业自身的紧迫感。在竞争面前，还要树立正确的风险观和发扬创新精神，去探索一些新的、自己还不熟悉的领域，以开拓新的事业。要为办好企业勇于献身，奋发图强，为增强国家经济实力贡献力量。

同时，要加强自我教育，要不断改进自己。为适应企业发展的需要，企业领导者要在实践中不断学习知识，不断的充实自己，提高经营管理本领。要在改造客观世界的同时，改造自己的主观世界。只有不断改进自己，才能不断进步。总之，学无止境。要记住周恩来同志的名言：“干到老，学到老，改造到老。”

还要加强自我约束。近年来，在企业经营者中不断出现损公肥私，假公济私，不断发生违法乱纪事件。令人痛心的是由功臣变成罪犯，李邦福^①就是个典型案例，甚至发生了像于志安这样严重的事件。这些虽是极少数人的行为，是害群之马，但极大地损害了企业家的声誉。我们所有企业的厂长（经理），都应从这些事件中吸取教训，都应经常地检查自己的行为，符合不符合党纪国法的要求，符合不符合一个合格的社会主义企业家的起码准则？要像马恩华同志那样，自我约束，以身作则，让别人干的事情率先垂范，要别人不干的事情，自己做好榜样。

加强自我约束的同时，必须自觉地接受监督。李鹏总理在八届全国人大四次会议报告中指出：“对企业领导者，既要保证其对生产经营的指挥权，又要建立健全必要的监督制度。”这一

^① 安徽省蚌埠卷烟厂原厂长。因贪污、受贿、挪用公款等罪，于1993年被判处有期徒刑。

制度的建立极为重要。改革开放以来，我们厂长（经理）权利大了，但要知道失去了监督的权利，必然导致腐败，这是一个规律。权利、责任、自我约束是相伴而生的。监督是对企业领导者的爱护与保护。当然，我们更希望所有的厂长（经理），包括作出重大贡献的一些优秀企业家重视自律，自觉接受监督，把自己置于舆论的监督之下，置于党纪国法的监督之下。无数事实证明，一个企业家只有把自己的抱负、自己的追求完全溶于国家的强盛、民族的兴旺之中，才能保证自己的事业久盛不衰。

建设一支优秀的企业家队伍，是国家富强、民族兴旺的需要，是发展社会主义市场经济的需要。如何建设这支队伍，我觉得除了企业领导者本人加强修养外，社会要给他们健康成长提供好的环境，或者说，要为他们形成一个有利于成长的社会机制。

第一，企业领导者的选拔机制。要给所有企业厂长（经理）创造脱颖而出的条件，从长远看，最好是把竞争机制引入到企业领导者的选拔工作中。去年末，金华市对4个国有企业的厂长（经理）公开招聘，给我们改革干部人事制度提供了有益的经验。他们按事先宣布的条件，通过公开竞争，从66名应聘者中选拔出来。从近几年的实践看，有些企业民主选举厂长（经理）也是一个好办法，尤其是集体所有制企业和国有小企业。河南洛阳色织一厂是个国有企业，连年亏损。通过职工自己选厂长，并主动帮助厂长想办法，排忧解难，使企业的精神面貌发生了变化，生产经营得到了发展。我主张目前不论哪种方法产生的企业领导者都应定期进行民主评议。民主评议，也是一种间接的选拔机制。《企业法》也有规定。

第二，建立企业领导者培育机制。这种机制应作为一项制度确立下来，使之规范化、制度化，应按照中国情况建立企业

经营者培育制度和考试制度。对厂长（经理）也应规定一个离岗培训制度。时间可长可短，一周、两周、一个月、两个月都可以。为了企业领导者队伍的健康成长，这种制度必须建立起来。对企业经营者的培训和考试，建议由经过国务院有关部门资格认定的单位统一组织，防止过多过滥，给企业增加负担。企业内部也应把培训工作作为企业经营管理的的重要组成部分，有计划地坚持下去。

第三，建立企业领导者的激励机制。激励机制，包括物质激励和精神鼓励。对于企业领导者来说，创造一个良好的工作环境比什么都迫切、都重要。在当前，还是提倡以精神鼓励为主。企业家付出辛勤劳动，为社会作出巨大贡献，理应得到社会的承认，应该有一定的社会地位。像尊师重教一样，要尊重他们，尊重他们的社会地位。目前，建立完善的激励机制还受到各种条件的制约，但应强调保障企业领导者的工作条件和生活条件。不能回到家里连看书、找人谈话的地方都没有，还要与上学的孩子争桌子。这怎么行！我们许多厂长（经理）吃苦在前，享乐在后，把分配到的房子一次又一次让给别人。这些情况应引起我们的注意。就是说，对企业家的激励机制不仅要有精神鼓励，给予他们名誉、地位，还要给他们提供必要的实实在在的生活条件和工作条件，你真的给他们十万元钱，也不敢装在自己兜里，还得交到托儿所，捐给希望工程。

第四，建立健全对企业领导者的监督机制。对企业领导者自身来说要严于律己，要加强自我约束，自觉接受党的纪律和国家法制的约束。对社会来说必须强化对企业和企业家的监督与考核机制，包括企业内部党组织的监督和群众监督，职代会和监事会的监督；企业外部主要受国家监察机关的监督和国有资产管理部门、工商行政管理部门、财税、物价、劳动、审计、统计部

门的监督，社会舆论监督，主管部门的定期考核，一个合格的企业家，尤其是一个优秀的社会主义企业家，其立足点都在严格地自我约束上。内因是成败的根源，所以，在这里我要再次强调，身为企业厂长、经理、董事长或党委书记，尤其是获得了优秀称号的知名企业家，更要珍惜自己的声誉，声誉应看得比生命更可贵。

需要指出，企业经营者的不都是企业家，合格的企业家不都是优秀企业家，优秀企业家也不是终身称号，所以要十分注意加强企业家的修养，不断提高他们的素质。同时，要十分注意强化监督机制和约束机制，不断加以完善，充分发挥其作用，这个问题要年年讲，天天讲。

营造社会主义企业家成长的良好环境

——为1997年全国企业家活动日而作

(1997年4月21日)

自1994年开展全国“企业家活动日”以来，我对“造就企业家队伍”问题先后谈了一些意见，1995年我发表了题为《论企业家的修养》10条意见，1996年发表了《关于企业家修养和健康成长的若干再思考》，这些讲话主要是提醒企业领导人加强自律。当然，这些意见多数同志能接受，也有些同志接受不了。为了使企业家健康成长，这方面的问题还应当继续研究探索。今年我想还是从什么是企业家谈起。

目前，社会上对于滥用企业家称号很有些看法。我有同感。但我也认为，中国确实有一批名符其实的、在国内外都知名的企业家，而且是一批国外不曾有的社会主义企业家。这些人不仅是社会主义物质文明的建设者，也是社会主义精神文明的建设者。当然，从目前情况看，在广大企业领导人中称得上是社会主义企业家的为数还不多。我多次讲，厂长（经理）不都是企业家，合格的企业家不都是优秀企业家，优秀企业家也不是

终身称号。那么哪些人可称得上社会主义企业家呢？我在《论企业家的修养》一文中提出了10条。我认为，这10条是我们的企业经营者都应该做到的，这是作一个社会主义企业家的起码标准。所以，“企业家”称号不应滥用。

关于企业家，西方经济学家有不少论述。萨缪尔逊说：“企业家是推动企业生产发展、推进企业这部大机器运转的心脏”。德鲁克说：“企业家是革新者，是为了开拓市场、谋取利润，并为此而承担风险的人，是一批独具匠心、与众不同的人，是厂长（经理）中少数出类拔萃的人物”。说法虽然不一，但他们都认为企业家应该是富有创造精神、创业精神的创新者，或者说是富有冒险精神的创造革新者，是生产方法和生产要素新组合的实现者。也就是说，真正的企业家必须担负起创业兴家的责任，承担起持家有道、经营有术的重担。

江泽民同志说过，“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力”。所以，我把“创新”列为《论企业家的修养》10条中最重要的一条，并把这作为企业家应具备的能否充分发挥生产要素作用的才能之一。在社会主义市场经济中企业所需要的已不再是循规蹈矩的计划执行者和生产组织者，而是具有竞争意识、开拓能力和战略头脑的现代企业家，即现代企业经营管理专家。当然，评价社会主义企业家不仅要看他创业兴家的业绩，还必须看他是否具备必要的政治素质，这是西方国家所没有的，所以在《论企业家的修养》一文中，我把政治标准摆在了第一位。

中国有没有企业家，回答是肯定的。在目前的企业经营者队伍中，我可以列出一长串名单来，这些企业有国有的、有集体所有的、也有私营的。这些企业的经营管理者，包括企业党组织的负责人，就是一些佼佼者。搞社会主义市场经济，必须有这

培养一批社会主义企业家。厂长（经理）们要把成为这样的企业家作为自己追求的目标。

建立社会主义市场经济新体制必须有一批合格的社会主义企业家，他们是支撑国民经济发展的基础，是企业经营的推动者，是社会主义市场经济的开拓者。在当前经济体制转轨过程中，我们尤其要关注广大国有企业的厂长（经理）们所处的境遇。

目前部分企业，尤其一些国有企业的处境比较困难。一是许多国有企业在转轨期间处于困境，企业领导人的负担重。历史的包袱、债务的包袱、大量富余人员的包袱都压在企业领导人的肩上。一些老企业设备老化，工艺落后，包袱更重。作为一厂之长，他们背着这些包袱不但不能卸下，还要负重前进。二是在一些国有企业经营者中真正转变了观念、彻底抛开了“等、靠、要”思想的，比例数还不是很大。也就是说，相当多的厂长（经理）思想观念还跟不上建立社会主义市场经济体制的需要，习惯听命于上级主管部门，没有真正承担起国有资产保值增值的责任和独立自主地把企业办好的思想准备，还没有树立起依靠自己救自己走出困境的经营思想。正是由于国有企业没有完全从政府附属物的地位中解脱出来，所以国有企业的经营者还没有强烈的危机感，遇事还是依靠政府，还是不找市场找市长。而政府的“帮助”，有时更助长了企业经营者们对政府的依赖。经过这几年来宏观体制的改革，金融财政、税收、价格、汇率等方面已发生了很大的变革，而且这种变革正在深化，正在加速，不可逆转，企业如果在思想认识与实际工作中不从已经改变了现实出发，仍以过去计划经济体制下的思维方式去观察和处理问题，就必然会遇到越来越大的困难。三是在一些国有企业中目前吃大锅饭、平均主义的空气还相当浓厚。四是企业

要参与的社会活动太多。企业领导人一天到晚陷到繁忙的日常事务中，每天要应付上面开会，应付当地的各种活动，应付各方面的检查，而且许多活动又指定必须厂长（经理）或书记参加。同时，来自各方面的摊派也应接不暇。五是随着改革的深化与开放的扩大，客观环境也在不断变化，亟需知识的更新，否则就难以适应新的情况。企业领导人如果对补充知识缺乏紧迫感，不能自觉地挤时间去学习，或者由于大量的社会活动而挤占了学习时间，仅凭自己原有的知识或经验办事，就难以适应社会主义市场经济下的生产经营和企业发展的需要。六是现在企业经营者精神上的压力都很大，思想上的弦绷得紧，尤其是国有企业的厂长（经理），上班有人找，下班有人等。开除一个人，即使职代会作了决议，他还去找厂长，甚至和厂长玩命。厂长处于这种境遇中，他的合法权益谁来保护？工人的合法权益有《劳动法》、有工会来保护，厂长的合法权益以及人身安全谁来保护？

有位外国朋友同我讲，中国国有企业厂长（经理）是最能干的人，在他看来许多不该厂长干的事情都担了起来。他说，干这么多事情、挑这么重的担子，还能使企业生存和发展，真是不可思议。我认为正是在这样一种环境下，造就了我们自己的一批企业家，其中有的人被推荐为优秀企业家。在经济转型期间，体制还没有完全转轨，企业领导人所处的境遇迫使他们必须处理许多企业以外的事情。事情难办，厂长难当。我看我们的许多厂长都是称职的公关人员，上下左右四面八方都要应付到。在公有制企业的经营管理者中，的确有以权谋私、化公为私、贪污腐化、侵吞挥霍国家财产的所谓“穷庙富方丈”，但这是极少数人的行为。对此，社会舆论批评、揭露，都是十分必要的，但切忌“一个老鼠坏一锅汤”。我们的企业经营管理者就其整体讲，勤

勤勤恳恳、无私奉献者居多，尤其是国有企业的厂长（经理）们，可他们的处境和遭遇有时往往得不到社会的理解。培养和造就企业家队伍需要我们做的事情很多，但我认为当前最重要的就是要营造一个有利于企业家成长的环境。要为企业家的健康成长创造良好的条件，营造良好的氛围。

李鹏总理在今年全国人大政府工作报告中强调“要在国有企业改革方面迈出更大的步伐”，江泽民总书记在全国人大上海代表团讨论政府工作报告的会议上，也强调搞好国有企业的根本出路在于改革。看来，要创造有利于企业家健康成长的环境，出路也在改革，关键是深化改革，配套改革。在这方面，一些私营企业、三资企业和乡镇企业的经营实践经验完全可以供我们参考。邯钢等一社企业主动转换经营机制，加强管理，成功地进入市场，走出了一条在新形势下搞好国有企业的路子，更应推广学习。当然，就大部分国有企业来讲，除了加快外部的配套改革，还要着眼于企业内部的深化改革。我认为，“三项制度”的改革仍然是个突破口，是个绕不开的话题。企业内部领导体制“三句话”的落实，仍然是企业深化内部改革的关键所在。最近中央发出《关于进一步加强和改进国有企业党的建设工作的通知》，中央组织部、国家经贸委、人事部、全国总工会联合发出《关于做好国有企业领导班子考核建设工作的通知》，以及全国总工会提出《关于职工代表大会民主评议企业领导干部的实施意见》等等，都是有利于企业经营者健康成长的重要举措，有利于企业经营者素质的提高，有利于真正企业家的脱颖而出。

前不久，我读了新华社记者一篇关于大连市国有企业走出困境的报道，很有启发。我看大连的做法归纳起来就是三条，其一，政府不去干预企业内部事务，而是集中力量进行宏观大环

境的改善，给企业营造一个良好的外部环境。其二，就像剥洋葱一样，一层一层地减轻企业负担，让国有企业与其它经济成份企业一样，处于平等竞争的地位。政府则大力建立社会保障体系，把养老、失业、医疗、住房等5项工作一项项地挑起来，变企业办社会为政府办社会。其三，我认为更重要，就是鼓励亏损企业和小企业把国有资产从低效领域向高效领域转化。比如大连染料厂，就从海港边的黄金地带搬迁到甘井子，得到了几亿元，用来进行技术改造，不但减少了污染，还提高了产品附加值。这些从市内迁到市郊去的企业，都不是原样复制，而是进行了改造提高，从劳动密集型或资源密集型转变成技术密集型。比如大连冷冻机厂，80年代初只有4000万元的资产，近十年来，通过兼并及带动一些企业，现在资产已达到32亿，成为大连的一个重要企业——大连冰山集团。大连这份材料很有说服力，说明政府如果把其主要精力放在为企业创造更良好的外部环境上，那么国有企业的振兴是指日可待的。

由此我想到，为使企业尽快适应市场经济的要求，为使企业经营者健康成长，目前需要从以下几个方面作出进一步的努力。

第一，政企分开。要加快政企职责分开的步伐。只有落实这一条，才能使国有企业真正拥有自主权，企业经营者才能成为名符其实的法人代表。李鹏总理在政府工作报告中明确指出，要“坚持政企职责分开的原则，转变政府经济管理职能”。我认为政企分开的落实，关键是要加快政府的改革。关于这方面的问题中央领导同志已讲过多次，为使国有企业尽快走出困境，政企职责不分，现在已经到了非解决不可的时候了。

第二，公平竞争。要为国有企业与其它类型企业在市场经济中进行公平竞争创造条件。由于历史原因，国有企业资产负

债率偏高。对此，政府工作报告提出了“多渠道增资减债”的方针，政府拟采取一系列政策措施，为企业减轻债务负担。国务院还把治理“三乱”列为今年重点抓好的三项纠风工作之一。除此之外，我认为国有企业还有几个特殊负担要缓解。多年来，国有企业在承担富余人员的工资，在企业办社会方面是作出了特殊贡献的。据了解，1995年国有工业企业实现利润总额仅1100多亿元，可是为富余人员支付的工资额就达1000多亿元，为离退休职工支付保险福利费600多亿元，向银行支付贷款利息1000亿元左右。应该说这些沉重的负担是国有企业所特有的，也正由于国有企业承担起了这个代价，才使我国经济体制改革得以顺利进行，这方面国有企业功不可没。但时至今日，这个问题再不解决，国有企业与其它所有制企业进行公平竞争仍是一句空话。

第三，配套改革。要加快各项配套改革的步伐，特别是要尽快建立起社会保障体系。没有社会保障体系的建立，国有企业的富余人员只能是由内部消化，或叫内部“待业”，这就增加了企业的成本和负担，也影响了兼并破产、结构调整的推进。改革不配套，致使企业改革踏步不前，这是我们几年来的一条重要经验教训。

第四，健全法制。一是要加强经济立法，加快制定规范社会主义市场经济行为的法律和相关的配套法规、规章，为企业创造一个良好的法制环境，使企业经营者有法可依。在立法过程中，要多听取作为市场经济行为主体的企业经营者和企业职工代表的意见。同时，要在企业经营者中进行普法宣传，企业要知法守法。二是要维护企业经营者的合法权益，包括合法权利和人身安全等。同时要规范执法监督部门的行为准则，建立一整套企业领导人合法权益保障体系，以解除他们的后顾之忧。

全身心地投入到企业经营管理中去。

第五，人才市场。人才流动，对企业经营者成长有利，要鼓励人才流动，建立企业经营者人才市场。现在人才流动困难重重，很多方面和环节都对人才流动制造障碍。要真正为企业经营者健康成长创造良好的环境，就要通过人才流动使有才能的企业经营者脱颖而出，使其找到发挥才能的用武之地。为此，要改革目前的干部管理制度，要把国有企业经营者与国家公务员管理制度彻底脱钩，建立起完善的企业经营者人才市场，由市场来选择企业经营者和相应的任免制度。企业经营者是重要的生产要素，建立公开信息、公开竞争和公正执法的经营者人才市场，才能促使经营者在竞争中不断涌现和成长，逐步形成职业化的企业家队伍。

第六，制衡机制。要强化企业内部各方面对经营者的制衡机制，即约束机制，以及必要的监督制度。各个企业应依据自身的实际，除强化职代会的民主管理和监督外，还应建立和健全符合企业需要的内部监督机构，如监事会、工厂管理委员会等监督形式。企业党组织要发挥政治核心作用和保证监督作用。无数实践告诉我们，即使是最好的企业，最优秀的企业家，也不能失之于监督。强化制衡机制，有利于防止一些消极因素的产生，有利于科学、民主决策，减少失误，也有利于企业家的健康成长。

第七，培训制度。给企业经营者以开阔眼界、增长知识、学习进修的机会非常重要。各方面应当为他们提供方便，让他们从繁忙的事务中解脱出来，有提高的机会，如让他们参加各种知识培训，包括必要的政治培训。我们反对公款旅行，游山玩水，但确实为了企业的发展走出去，包括走向国外，参观、交流，打开眼界，很有必要。要企业进入市场，企业经营者的经

营观念首先要进入市场。闭关锁国是不可能发展市场经济的。这方面也要建立健全制度。对那些借出国“学习”之机，到处乱跑，结果两手空空，无所获而回的人，必须有相应的处置办法。现在的问题是，对企业经营者往往限制较多，没有给他们以走向世界的便利，不利于他们的成长。当然，建立培训制度的重点还是应放在经营实践中边干边学，边实践边丰富自己的知识。现在，企业经营已进入信息社会，信息技术飞速发展，只靠原有知识已大大落后于形势，我们企业的领导人必须学会相关的知识，如学会通过全球互联网络，更多更及时地获取所需要的信息，才能在全球化竞争中立于不败之地。对此，国家经贸委提出了“关于开展1000户企业领导干部培训的意见”，各方面应积极配合实施。

第八，理解万岁。社会上应该有一个公正评价企业家舆论氛围。我认为社会舆论应提倡关心企业经营者、尊重企业经营者、爱护企业经营者、理解企业经营者、支持企业经营者。对企业经营者中的败类必须曝光，对一些企业家因某种失误犯了错误，也要批评，以教育他人，但不能因此而损害我国绝大多数企业经营者的整体形象。要树立企业经营者的良好形象，提高企业经营者的社会地位，承认企业经营者的业绩。要以发展的眼光对待经营者和知名企业家的功过得失，不能以一时的成败论英雄。当然如果是犯罪，则另当别论。一位卓有成绩的知名企业家曾对我谈，他饱尝了“六味”（酸甜苦辣香臭），体会了“六情”（喜怒哀乐惊恐）。我很同情他。知名企业家也需要得到社会的理解和支持。用一句现在流行的话，叫作“理解万岁”。

如何评价企业经营者的作用？我很赞成吴邦国同志最近在一次会上说的一段话。他说：“企业搞得好坏，关键在于领导班子。‘大将无能，累死三军’。企业领导班子特别是‘一把手’，作

用是举足轻重的，关键是取决于他们的自身素质。现在经营者责任心强不强，自身正不正，本事大不大，直接关系到企业的兴衰成败。我们常说，一个班子，一个人也能把濒临倒闭的企业救活，一个班子，一个人也能把一个好端端的企业搞垮”。我认为的确是这样，当前，在国有企业普遍存在经营比较困难的状况下，我们还是有一批优秀企业走在了前头，这些企业成功的关键就在于有一个好的领导班子，有一个责任心强，自身正、本事大的好的领头。在抗日战争时期，毛主席说过，如果我们党有一百个到二百个精通马列主义的革命家，就会大大提高我们党的战斗力，大大加快我们战胜日本帝国主义的进程。发展经济又何尝不是如此。我们建立社会主义市场经济新体制就需要一批合格的企业家。他们是改革开放的先驱者，是发展经济的中坚力量。翻开一些工业发达国家的历史，人们也不难发现类似说法。美国 80 年代末经济处于低落时期时，亚科卡就说过，美国如果有 50 个真正的企业家，美国的经济就可以振兴。造就一支合格的社会主义企业家队伍，是企业兴衰的大事，是发展社会主义经济的大事。这同依靠广大职工办企业是相辅相成的，人们千万不能把两者对立起来。

最后，我热切地期望企业经营者和企业家们振奋精神，克服困难，为实现我国跨世纪的宏伟战略目标和推动两个根本性转变再接再厉，贡献出自己的全部力量。

再论企业家的修养

——为1998年全国企业家活动日所作

(1998年4月21日)

全国“企业家活动日”自1994年开展以来，到今年已经是第五次了。1994年第一次活动日，我着重讲了企业改革方面的问题；1995年第二次就企业家队伍的建设问题，特别是修养问题我谈了一些看法。1995年在《论企业家的修养》一文中，概括了企业领导人应具备的基本素质；1996年又讲了《关于企业家修养和健康成长的若干再思考》，强调了企业领导人要加强自我激励、自我教育、自我约束及自觉接受监督，同时提出了建立企业领导者的选拔机制、培育机制、激励机制和监督机制；1997年讲了《营造社会主义企业家成长的良好环境》，提出从四个方面努力，为企业经营者健康成长创造条件。现在看来，四个机制和外部条件保证了企业家的健康成长和企业家队伍的建设，特别是在当前企业改革日益深化的情况下，更有必要强调这些方面。但从我们搞“企业家活动日”这项活动的目的来说，仅仅讲外部条件和四个机制是不够的。上个月，在福州市召开

了纪念本省 55 位企业家呼吁“请给我松绑”14 周年的座谈会，与会的企业领导人已经普遍加强自身修养问题发出了倡议。从过去一年中出现的新情况、新形势、新问题及企业担负的新任务来看，很需要强调企业领导人自身素质的提高。正值 1998 年活动日之际，我想就企业家的修养问题再谈些意见。

近几年来，党中央、国务院对企业经营者队伍的建设给予了充分的关注，江泽民等领导同志针对企业经营管理队伍的建设多次发表重要意见，党的十五大也对建设好企业领导班子提出了要求。去年以来，中共中央发出了《关于进一步加强和改进国有企业党的建设工作的通知》，中组部、国家经贸委、人事部、全国总工会联合下发了《关于做好国有企业领导班子考核建设工作的通知》，根据两个《通知》的精神，全国 31 个省、自治区、直辖市和 15 个副省级城市以及 23 个部委成立了负责国有企业领导班子考核建设工作的领导机构和工作机构，各地、市及大部分县、市也成立了相应的机构，制定了具体的实施方案。据统计，截止 1997 年底，全年共考核了 13 万多户企业的领导班子，54 万多人，大体上一个企业 4 个人，全国共调整企业领导班子成员 86169 人，其中降免职 31385 人，包括不称职的 8901 人，违法乱纪的 1030 人。这 1000 多人至少影响几百个企业。近几年出现的于志安、魏光前^①，特别是红塔集团的褚时健，对我们的思想触动很大，在震惊、愤慨和惋惜的同时，也引起我们更多的思索。加强企业领导人的自身修养，提高企业经营管理者的政治素质，确实是当前保证企业家队伍健康成长的一个十分重要的问题。

当前，确实有一些企业领导人的思想观念跟不上形势发展变

化的要求，也有些企业领导人素质的提高跟不上激烈的市场竞争的要求，同时，还有些企业领导人的思想作风跟不上企业深化改革所面临的严重困难的要求。有鉴于此，我想谈三点意见。首先是企业领导人要提高认识，思想观念要跟上形势的变化，特别是要增强克服困难的信心；其次是企业领导人要加强学习，提高素质，并严于律己；三是企业领导人要发扬民主，自觉接受监督。

一、提高认识，增强信心

提高认识，首先就要正确认识当前的形势和任务。经过近20年改革开放的实践，已经明确了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。党的十五大制定了改革开放和现代化建设的宏伟目标，其后的中央经济工作会议又进一步明确了国有企业今后几年改革的目标和任务，即“用三年左右的时间，使大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度，大多数国有大中型企业摆脱困境。”党的十五大以后，国有企业改革进入了新的攻坚阶段。九届人大一次会议，成立了新一届政府，形势更加催人奋进，特别是中央将国有企业改革作为今后三年的工作重点，全国上下都关注着国有企业改革，包括与国有企业改革相配套的社会保障制度建设、再就业工程、国有资产管理体制改革。国有企业改革确实到了关键时期。现在国有企业改革遇到的都是既绕不开、又拖不得的重点和难点问题，涉及的都是深层次矛盾，难度很大。过去我们讲企业背着三个包袱，即设备老化、人浮于事和债务沉重，这些都是由历史原因造成的。现在的情况是，新的包袱又不断压在企业身上，特别是这些年来新的重复建设，造成了产业结构、产品结构的更加不合理，出现了许多新困难和新问题，如资金紧张、更严重的人浮于事、债务负担更加沉重等等。致使有的企业停工

之日，就是面临停产之时，不少企业陷入困境。

另外，企业所面临的经济形势也发生了巨大的变化。主要表现在三个方面。首先，过去我们是短缺经济、卖方市场，国有企业依赖于政府计划，无需深入研究市场变化；而现在是生产发展，物资丰富，很多商品供过于求，是买方市场，企业的命运决定于市场，决定于消费者。这是一个很大的变化。第二个变化，是改革所带来的变化，比如金融体制改革，把政策性银行与商业性银行分开，同时加大了银行的独立性和自主权，地方政府对银行的影响越来越小了。过去企业还可以靠地方政府取得银行贷款，可以吃银行的“大锅饭”，随着金融体制改革的不断深化，现在就不行了。第三个变化是，过去我们是闭关自守，而改革开放后，很多国外企业到中国来“抢滩”，国内市场国际化，企业面临着非常激烈的竞争，甚至是不平等的竞争。

这三方面的巨大变化，对企业来说就是竞争更激烈，企业的担子也越来越重了，尤其要看到，九届人大一次会议对政府机构进行的大刀阔斧的改革，不只是部委数目的减少，更是要通过精简机构，改变政府职能，落实政企分开。这对企业来说将面临与以往不同的深刻变化，企业都将被置于同一起跑线上进行公平竞争，而不可能再指望政府的政策扶持或倾斜，企业的前途命运将在更大程度上掌握在企业自己手中。在这种情况下，企业领导人的思想就要更开阔一点，看得更远一点，想得更深一点，观察更细致一点，思虑更周全一点，这样就能见微知著，心中有数，大胆实践，应变创新。同时，要把困难估计得更充分一些，宁肯把问题看得更严重一些，这样就能对困难和风险有精神准备，未雨绸缪，有备无患，防患于未然。面对新情况和新问题，企业领导人既要看到转型过程中的客观困难，同时又要看到改革开放带来的前所未有的发展机遇，看到自己的优势，看到国有企业进一步改

革的有利条件,增强战胜困难的信心。

说到信心,我认为,搞好国有企业至少存在六个有利条件。首先是通过这些年的探索,我们的经济理论上有了重大突破。正如陈老所说,“始于毛成于邓”,经过40多年的实践探索,终于找到了一条有中国特色的建设社会主义的正确道路。特别是党的十五大提出了邓小平理论,对经济体制改革和经济发展中的一些有争论的问题作出了令人信服的结论,对解放人们的思想,推动国有企业改革必将产生不可估量的作用。第二是当前经济形势好,高增长,低通胀,实现了“软着陆”,为深化改革提供了物质基础。第三,经济的市场化程度越来越高,市场机制的作用大大增强,为国有企业改革创造了有序竞争的条件。第四,经济立法进程加快,市场经济正常运行所需的法律陆续出台,为今后的改革奠定了法治基础。第五,我们通过实践积累了许多有说服力的成功经验,这些经验对今后的企业改革具有重要的指导意义。第六,也是非常重要的一条,就是中央改革的决心很大,而且目标明确,措施得力。这次人大又通过了政府机构改革方案,新一届政府雷厉风行,最终要实现搞企业改革的同志多年的愿望,达到政企分开,这也将极大地促进国有企业的改革。这六个方面都是很重要的有利条件。实践证明了我们现行的路线、方针、政策,符合中国的国情,符合实际的需要,也符合广大人民的愿望。完全可以相信以江泽民同志为核心的党中央和新一届政府会带领我们沿着这条正确的道路走向胜利。

目前在企业里,“等靠要”的思想,不找市场找市长的思想仍普遍存在。这一点应该引起我们足够的重视。企业领导人面临着上面所谈的新的客观实际、新的形势和新的任务,一定要继续解放思想,坚持解放思想、实事求是的思想路线,理论联系实际,特别是要密切联系改革开放和现代化建设的实际,要

提高自己的认识，使自己的思想认识不断适应发展变化的客观实际。只有坚持一切从实际出发，才能继续保持开拓前进的创新活力。企业领导人如果不能正确认识所面临的客观实际，没有市场观念，没有竞争观念，没有危机感和紧迫感，要带领企业走出困境是不可能的。正如企业的同志所讲的，现在要唱“三支歌”，即《国歌》（到了最危险的时刻，要有危机感、紧迫感）、《国际歌》（要靠自己救自己，不能再“等靠要”了）和《团结就是力量》（团结全体职工来克服困难，继续前进）。只有不断增强市场意识和竞争意识，自立、自主、自强不息，企业才有生存和发展的希望。

企业领导人在顺境时要保持头脑冷静，不能忘乎所以，放松警惕，要看到将来可能发生的变化；在困难时，不能惊慌失措，丧失信心，要看到企业的优势所在，要树立起搞好企业的信心，利用有利条件并通过发挥企业的优势来走出困境。要记着毛主席所讲的，在困难时要看到成绩、看到光明，提高我们的勇气。中央提出通过实施“鼓励兼并、规范破产、下岗分流、减员增效、实施再就业工程”来搞好国有企业。现在看起来没有别的路可走，只有走改革这条路了。在困难的条件下，要提高企业的竞争能力，只有加大改革的力度，通过调整经济结构、产业结构、企业组织结构、企业产品结构等一系列措施来实现。总之，企业不用掉包袱就不能轻装前进。

日前，虽然由于企业经营管理者队伍中的个别人出了一些问题，社会上有着这样或那样的议论，但从总体上说，我们的企业经营管理者队伍还是好的，是健康向上的。这些年高速增长、低通胀的实现和经济实力的增强，广大企业经营管理者功不可没。现在在转换机制过程中，企业确实面临更严峻的挑战与考验。作为企业领导人，一定要更加坚定、更加坚强地鼓起克服困难的勇气，勇

看振兴中华的崇高理想，保持一往无前的锐气和艰苦创业的精神，信心百倍地励精图治，开拓进取。这样才能率领全体职工战胜困难，把企业从困境中解脱出来。

二、加强学习，严于律己

进入 90 年代以来，全球经济一体化的趋势日益显著。这是信息化、高科技发展的必然结果，许多大跨国公司早已从全球着眼进行经营。正如江泽民同志指出的，“当前国际竞争的实质是以经济和科技实力为基础的综合国力较量，”市场的竞争说到底是企业素质的竞争，而企业素质最核心最重要的是企业领导者素质。

企业领导人要大力提高自身的素质。还是那句老话，“将帅无能，累死三军”。当今社会，科技进步日新月异，新事物层出不穷，所以要不断学习，否则，就会一步跟不上，步步跟不上。稍一松懈就会落后。面对新形势、新任务，加强学习尤为紧迫、重要。人非生而知之。不知，就要学习，学然后知不足，不学习，怎能知？不学习，许多事情不懂，许多问题搞不清，以其昏昏，使人昭昭，自己都不清楚，如何领导别人？

当今是开放的世界，经济运行十分复杂，瞬息万变，要领导、管理一个企业并要使之在市场竞争中立于不败之地，难度越来越大。所以要学习各方面的知识，特别是要在实践中不断学习。不学习，难免会出问题。特别是作为一个社会主义企业的领导人，不仅要具备现代经济、技术、管理知识，更重要的，是勤奋学习马列主义、毛泽东思想和邓小平理论，把握坚定正确的政治方向。只有通过勤奋学习，才能提高自身的工作能力，真正学好理论知识，用正确的理论武装自己，认识水平和思想境界就会提高；真正有了丰富的生产知识，工作水平也就会提高，这样才能从容迎接所面临的各种挑战，驾驭我们的事业不

新发展，企业家修养的提高要源于知识的积累，要认真领会厚积而薄发的深刻涵义。

随着改革的不断深化，人们的思想也在发生变化。总的说，是渐变越好，但也有变坏的，有些企业领导过去表现很好，工作很好，舆论也很好，最后却变坏了。新华社1月26日发表了一篇题为《烟草大王的人生悲剧》的报道，是很有说服力的教材。褚时健是玉溪卷烟厂厂长、红塔集团董事长兼总经理，全国劳模、全国优秀企业家。他1979年恢复工作到玉溪卷烟厂当厂长后，不断引进先进技术，从原料种植到卷烟生产，把一个名不见经传的小厂办成了中国第一、亚洲第一、世界第五的红塔集团。1995年创利税178亿元，1996年为193亿元，贡献很大，以往的业绩骄人，是一个优秀的企业家。但最后他经不住金钱的诱惑，贪污了巨款，走上了犯罪的道路。从一个集荣耀于一身的功臣堕落成为党纪国法难容的罪犯，值得我们深思：

这个教训是十分深刻的。我们的企业领导人一定要严于律己，很重要的一条是要树立正确的世界观、人生观和价值观。要有崇高的理想和高尚的情操，反对庸俗的思想作风。除了讲学习，还要提倡讲政治、讲正气。一个国有企业领导人，一个社会主义企业家，要有原则性，不能随波逐流，要有党性，不能丧失党的原则。办一件事情，首先要考虑是否符合党的原则、国家的法律、人民的利益，走的是不是正路。江泽民同志在周恩来同志诞辰一百周年纪念大会上的讲话，将周恩来精神概括为共产主义远大理想同脚踏实地的工作作风的结合，对上负责同对下负责的结合，高度的原则性同高度的灵活性的结合。我们要学习周恩来的崇高精神，发扬周恩来的崇高精神。周恩来同志说得好，活到老，学到老，改造到老，严于律己是一篇大文章，包括对家庭成员和身边工作人员的教育，改革开放后，随

着经济的发展，人们面临着拜金主义、个人主义和享乐主义的冲击，企业领导干部更是首当其冲。如果不时刻警戒自己，增强自律意识和自我约束能力，就可能在思想上发生蜕变。作为一个社会主义企业家，一定要正确对待权力、地位、金钱，能否正确对待，这在很大程度上取决于企业领导人自身的政治素质和道德修养。

追求物质享受是没有止境的，我们国家目前还处于社会主义的初级阶段，经济还不富裕，全国还有5000多万人不得温饱，我们还不能追求享受，要耐得住清苦，艰苦奋斗的传统，任何时候也不能丢。目前企业的困难还很多，尤其是在深化改革、经济调整期间，企业领导人一定要和职工群众同呼吸、共命运。这一点很重要。越是困难的时候，越要与职工同甘共苦，这样才能战胜一切困难和风险。战争时期那么困难的条件，我们都能坚持得住，而且取得了胜利，就是依靠了群众。

至于激励机制，过去我曾多次提出要多讲精神激励，要把精神激励同物质激励结合起来。现在看来，要总结这方面的经验，在激励机制方面确实存在一些问题有待研究。有人议论所谓“59岁现象”，我认为这不是问题的实质。本来企业经营者不应有“到点”的问题，只要能干，过了60岁也可以干下去，只要培养出接班人，不满60岁也可以交班。我国目前企业经营者退休年龄与政府公务员实行同一制度，是不尽合理的。我曾提过多次意见，建议改进。这同激励机制无关，只说明在企业人事制度改革方面确实还存在许多问题。至于激励机制，应根据我国情况逐步完善。国外有些办法可以借鉴，据说新加坡对于得好的经营者，在工资之外还给予奖励，而且是重奖，但这种奖励是在银行中建户头，每年的奖金都存在银行，干十年八年离职后，才归自己支配。但是，如果该经营者在任职期间贪污哪怕一分钱，也就前功尽

弃，什么也得不到了，这种激励的办法值得我们考虑。要随着改革进一步深化，研究出一套我们的激励机制。

建设社会主义市场经济，也要提倡艰苦奋斗精神，也要以身作则，严于律己，任何时候都不要忘记创业的艰难。考察一下中外许多创业者，都是艰苦奋斗干出来的，都过着非常勤俭节约的生活，都是严格地要求和约束自己。真正做到孟子说的“富贵不能淫”确实不容易。我们的社会主义企业家必须做到这一点，可以说这也是中国特色。我们的国有企业领导人都要做到“少长脂肪，多长骨头”，保持清正廉明的作风，就是两袖清风、一身正气、廉洁自律和明辨是非。社会主义企业家就是要永远保持艰苦奋斗的作风，永远保持勤俭节约的传统和艰苦奋斗的精神。作为企业领导人，要有必要的文化生活。忙里偷闲，使业余生活丰富多采。要广交朋友，在职工中要有知心人，在社会上要有良师益友。一个企业领导人是否有崇高的理想和高尚的情操，与交什么样的朋友也很有关系。《汉书·黄宪传》中记载的黄宪，就是一个品格高尚的人。他的朋友说，“三日不见黄生，则鄙吝之萌，复生于心”，就说明了交朋友与做人的关系。企业领导人要尽量做到劳逸结合，去阅读些文学书籍，听些音乐，欣赏书画或自己搞书画。要进行一些高雅的、有意义的活动，而切不可搞低级下流的东西。广交朋友、业余爱好，都能陶冶情操。

客观情况在不断变化，存在决定意识，客观影响主观，企业领导干部的思想一定要不断改造，要坚持在工作和生活中做到慎权、慎欲、慎微、慎独。领导干部的思想端正了，下面的工作就好做了。

三、发扬民主，加强监督

严于律己属于自我约束的范畴。孔子说：“其身正，不令而

行：其身不正，虽令不从。”这说的是自律，但对企业经营管理者来说，监督更必要。失去监督的权利往往导致腐败，有效的监督机制和监督办法在任何情况下都是不可或缺的。

现在法制还不很健全，监督机制还不到位，监督不力和监督失控的问题值得我们深思。看来，企业领导人要深刻体会真心实意依靠职工群众办企业的重要意义，要大力发扬民主，充分发挥职工代表大会的作用，群众路线是党的根本工作路线，发扬民主，群策群力，是各项事业取得胜利的法宝。建议企业领导人重新学习蒋一苇同志的“三论”（企业本位论、职工主体论和经济民主论），其中的职工主体论很重要。要建设社会主义市场经济，市场的主体是企业，而企业的主体是全体职工。只有依靠全体职工，才能办好企业，特别是公有制经济中，职工是企业的主人，必须坚决贯彻全心全意依靠工人阶级的方针。职工在企业中的主人翁地位绝不能动摇、绝不能削弱、绝不能忽视。只有当全体职工认识到自己是企业的主人，有了主人的权利，才能担负主人的责任，职工群众的积极性、智慧和创造力才充分发挥出来。发扬民主、依靠群众，企业就有了凝聚力，有了凝聚力，企业才有活力；有了活力，才有市场竞争力。企业有了蓬勃的生机，企业领导人就能真正带领群众战胜一切困难，立于不败之地。

一个企业家要真正做到自律，也必须发扬民主，把自己摆在群众之中，作为群众的一员，自觉地把自已置于群众的监督之下，而不是高踞于群众之上，也只有这样，监督机制才能真正建立起来。监督来自各个方面。作为一个党员，要自觉接受党组织的监督，要认识到国有企业中的党组织，是国有企业最大的政治优势，是企业最大的无形资产，发挥好了，所产生的效益是难以估量的。作为国有企业的领导人，还要自觉接受政

府的监督，法律的监督，所有者的监督，财务审计的监督，还要尊重社会舆论的监督，因为总是旁观者清，而更重要的还是自下而上的监督，来自群众的监督。企业领导人的一举一动都在群众的眼里；做得好做得坏，都在群众的心里。要由群众来评议干部，让监督真正发挥作用。不发扬民主，不发动群众，就是搞了评议干部也会流于形式。今天给你提意见，谁知道明天你会不会给我小鞋穿，都顾虑重重。真正清醒的企业领导人都时常查找自己的不足，坚持自重、自省、自警、自励。能否自觉接受监督，是一个人政治觉悟、政治素质和政治修养的体现。作为社会主义的企业家，要模范遵纪守法，自觉接受监督。

总之，改革在不断深化，新情况在不断出现，企业领导人一定要加强学习，不断加强自身修养。过去在社会经济制度发生根本变革的时期，毛丰盛讲过严重的问题在于教育农民。现在我们要实现两个根本性转变，看来严重的问题在于教育干部。培养什么样的企业领导人是个大问题。企业领导人只有时刻不放松自身修养，才能够真正成为我们伟大的现代化建设和前无古人的改革大业的中坚力量。

培养一支高素质的社会主义企业经营者队伍，是实现两个根本性转变的需要，是发展社会主义市场经济的需要，是实现三步走的宏伟战略目标的需要。江泽民同志指出：“改革的各项方针政策的贯彻落实，最终要靠企业的经营管理者。”改革开放以来，我国经济有了很大发展，也培养和造就了一批素质比较高的经营管理者。如果这支队伍的整体水平更高一些，高素质的经营管理者所占的比例更大一些，我国经济的发展就会更加迅速、更加顺利。古人说：“德，国家之基也”。德，也是企业之基。只要企业领导人具有全心全意为人民服务的觉悟和品德，一切有利于振兴企业的政策、措施，就能真正发挥作用。