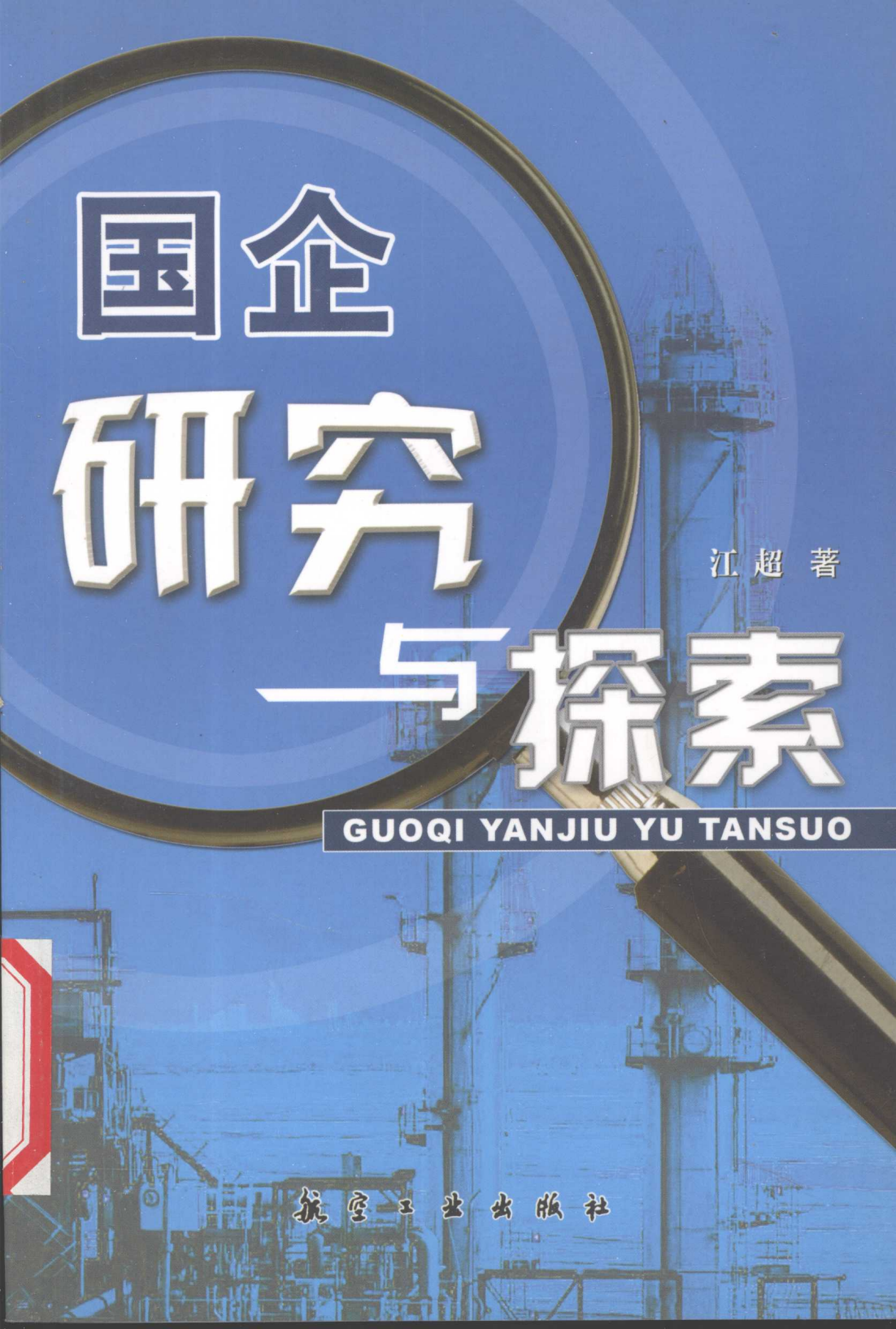




# 国企 研究 与探索

江超 著

GUOQI YANJIU YU TANSUO

航空工业出版社

# 国企研究与探索

江 超 著

航空工业出版社

## 内 容 提 要

作者多年来潜心研究影响国有企业改革与发展的各种深层次问题,取得了一些有益成果。本书整理收集了作者曾经在省部级和国家级刊物上发表过的部分论文,涉及企业管理、改革、改制、技术创新、市场营销、结构调整、信息化建设以及党建、文化建设、精神文明建设、思想政治工作等方面。对国有企业经营管理人员和党务工作者有一定的参考借鉴价值。

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

国企研究与探索/江超著. —北京:航空工业出版社,  
2005. 6

ISBN 7 - 80183 - 592 - 1

I. 国... II. 江... III. 国有企业—研究—中国—  
文集 IV. F279. 241 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 046946 号

## 国企研究与探索

Guoqi Yanjiu yu Tansuo

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

发行部电话: 010 - 64978486 010 - 64919539

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

开本: 889 × 1194 1/32

印张: 9. 5

字数: 253 千字

印数: 1—1000

定价: 20. 00 元

## 自序

我自参加工作以来，先后在省部级和国家级刊物发表论文60余篇，发表论文多次获省部级评奖。被选为部、局“政研会”理事，省监察学会理事，省企业文化研究会副会长。并被聘为《航空工业经济研究》、《企业文化纵横》、《航空人》刊物编委。

本书整理收集了自己曾经在省部级和国家级刊物上发表过的部分论文40篇（以近年来撰写发表的文章为主），其中，有关企业改革和管理方面的论文22篇，有关企业党建和文化建设方面的论文18篇。由于水平有限，期望和敬请各位专家、学者及同行雅正和指教。

本书提及的刊物中，《航空工业经济研究》、《航空企业管理》、《企业文化纵横》、《航空政工研究》、《航空人》、《企望》为部级刊物，《理论与当代》、《贵州共青团》、《贵州省监察学会会刊》、《秘书世界》为省级刊物，《中外企业文化》、《企业改革与管理》、《人力资源开发与管理》、《汽车市场动态与预测》为国家级刊物，《理论前沿》系中央党校核心刊物，《科研管理》系国家级学术核心刊物。

从大学毕业至今一晃已过二十个春秋。在参加工作的初期，我当过医生和教师，后来逐步走上了干部岗位。二十年来，自己得到了很多老师、领导、同事和朋友的关爱、教导、支持与帮助，感激之情难以言表，我将永远铭记在心。同时，我还要感谢父母和家人，特别是妻子。我和妻子是大学同学，她是家庭的顶梁柱，是我学业和工作进步的坚强后盾。

整理出版这本论文集还有一个考虑和心愿，希望对自己的儿子有所启迪和帮助。多年来，我对他的关心和教导很少，没有尽到做父亲的责任。书中有些内容是讲做人的道理以及我对工作、学习的感受和体验。我衷心祝愿和期望他品学兼优，将来成为国家和社会的有用之才，很好地实现自己的人生价值。

在出版此书过程中，得到了贺书奎、姜志、张程宜、刘炜等朋友的支持和帮助，在此一并致以衷心感谢！书中难免有疏漏和差错之处，恳望谅解。

江 捷

2005年6月于贵阳

# 目 录

## 上 篇

### 现代企业制度建设

#### 浅议建立现代企业制度

——兼谈军工企业转制中的问题与对策 ..... ( 3 )

#### 建立符合现代企业制度的国有企业监督约束体系和

机制 ..... ( 12 )

### 企业管理与结构调整

办公室如何搞好决策服务 ..... ( 18 )

建立健全国有企业经营管理者管理机制 ..... ( 24 )

企业绩效考评探析 ..... ( 30 )

大力推进贵航集团结构调整精化分立 ..... ( 36 )

贵航集团信息化建设的难点与对策 ..... ( 42 )

### 改革与创新

国有企业改革和管理工作存在的问题与对策 ..... ( 50 )

国有企业技术创新难点分析与对策思路 ..... ( 57 )

突破束缚国有企业改革和发展的体制性障碍 ..... ( 64 )

### 市场营销与对策

汽车市场态势与我们的对策 ..... ( 71 )

用市场供求规律原理浅析我国客车市场结构的演变与

|                     |        |
|---------------------|--------|
| 走势 .....            | ( 79 ) |
| 努力提高驾驭市场经济的能力 ..... | ( 85 ) |

## 人力资源开发与管理

|                                               |         |
|-----------------------------------------------|---------|
| 发达国家企业现代人力资源开发与管理的特点及其启示<br>.....             | ( 90 )  |
| 企业人力资源配置程序与方法的探讨 .....                        | ( 96 )  |
| 人力资源开发与管理在现代企业管理中的地位、作用及其<br>面临的新形势、新挑战 ..... | ( 108 ) |
| 关于贵州三线军工企业人才流失状况的调查报告 .....                   | ( 114 ) |
| 对国有企业人才资源开发与管理的思考 .....                       | ( 125 ) |
| 论国有企业人才激励 .....                               | ( 130 ) |
| 人力资源开发与管理的思想理论体系与发展动态 .....                   | ( 142 ) |
| 浅析建立企业家成长机制 .....                             | ( 150 ) |
| 大力推进人才资源整体性开发 .....                           | ( 158 ) |

## 下 篇

### 思想政治工作

|                              |         |
|------------------------------|---------|
| 对青年思想教育工作的再认识 .....          | ( 167 ) |
| 正确认识企业面临的形势 .....            | ( 174 ) |
| 市场经济条件下企业思想政治工作更要注重政治性 ..... | ( 181 ) |
| 对新形势下做好思想政治工作的几点思考 .....     | ( 186 ) |
| 加强青年工作 促进企业发展 .....          | ( 193 ) |

### 党的建设

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| 努力提高企业党组织的创造力凝聚力战斗力 ..... | ( 198 ) |
| 乘“三讲”东风 促企业发展 .....       | ( 206 ) |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 把“三个代表”的要求落实到实际工作中   | (213) |
| 新时期纪检监察工作要开拓创新与时俱进   | (218) |
| 贵航集团创建学习型党组织的思考与对策   | (224) |
| 领导干部树立正确的权力观要处理好六个关系 |       |
| ——学习郑培民同志先进事迹感想与体会   | (230) |
| 牢固树立对待马克思主义的科学态度     | (237) |

## 企业文化

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 关于增强企业凝聚力若干问题的研究与探讨     | (244) |
| 论企业文化                   | (253) |
| 以“三个代表”为指导 培育和建设先进的企业文化 | (264) |

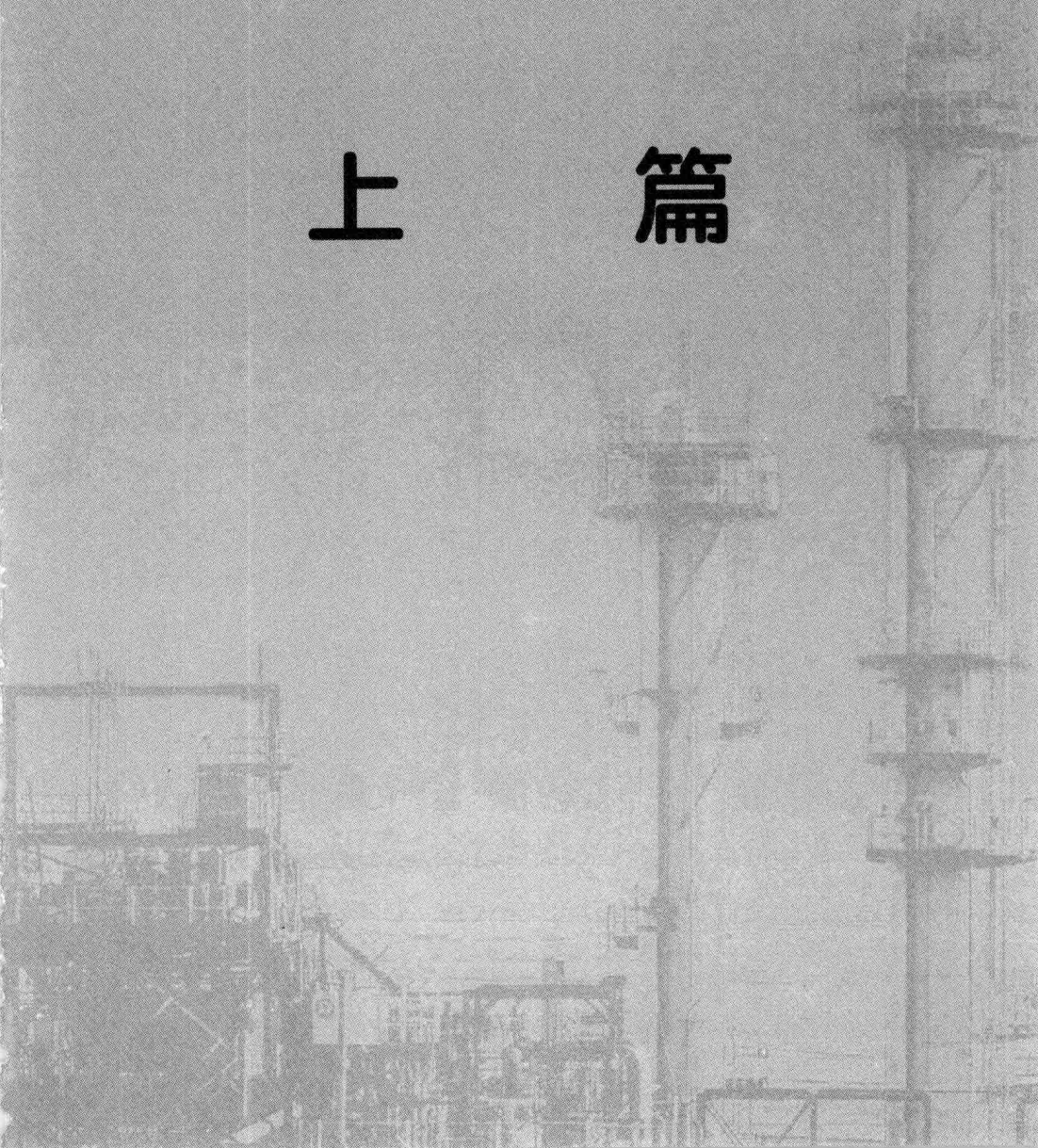
## 学习贯彻

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 学习贯彻十六大精神的体会与思考      | (271) |
| 对学习贯彻《干部任用条例》精神的几点思考 | (278) |
| 在学习贯彻共青团十五大精神研讨会上的讲话 | (284) |

## 附录

|              |       |
|--------------|-------|
| 中国贵州航空工业集团简介 | (295) |
|--------------|-------|

# 上 篇





# 现代企业制度建设

## 浅议建立现代企业制度<sup>①</sup>

### ——兼谈军工企业转制中的问题与对策

党的十四届三中全会《决定》明确指出，“建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向”。这一论断对于转换国有企业经营机制，增强活力，提高经济效益，更好地发挥国有企业的主导作用，具有十分重要的意义。

3

#### 一、建立现代企业制度的必要性

国有企业是国民经济的支柱。十多年来，国家采取扩大企业经营自主权、改革经营方式等一系列措施，增强了企业的活力，为企业进入市场奠定了初步的基础。但迄今为止，国有企业的改革措施基本上是“放权让利”的性质，只是在收入分配制度上作文章，如利润包干、利改税、经营承包责任制等，有其严重的局限性，没有触及计划经济体制下传统企业制度本身的改造。随着经济体制改革的深入，市场经济的建立和发展，国有企业原有产权制度存在着与市场运行机制不相容的诸多弊端。主要表现

---

① 本文发表于《航空企业管理》1995年第3期。

在：一是产权主体不到位。由于采取国家所有制的形式，由政府主管部门代表国家行使企业资产的所有权与经营权，企业产权集中抽象在国家身上，缺乏人格化的代表，使国家这个资产所有者实际上到不了位，形同虚设。国有资产处于无人负责的状态，容易造成国有资产的流失。二是产权条块分割。资产增量由计委管，存量由财政管，企业由地区或部门管，从而造成产权名义上归国家所有，实际上被各地方各部门所分割，形成封闭的、自成体系的状态，难以实现企业要素的合理流动和优化配置，与社会化大生产和市场经济的要求相悖。三是政企不分。国家通过行政手段来管理企业，使政府行政职能与企业产权主体职能相混淆，企业经营自主权不能真正落实，从而破坏了企业作为经济实体的责、权、利结构，企业的经济主体地位和法律主体地位没有得到确立，实际上成了政府的附属物。企业不能进行资产经营，造成大量国有资产存量无法流动和重新配置，经营效益差。四是企业资产的占有、使用、收益和处置的权责主体不明确，企业不可能做到自主经营和自负盈亏。

由于原有的产权制度存在上述弊端，长期以来，国有企业表现出许多不合理、不正常的经济行为，诸如：在长期利益和短期利益方面，存在短期行为，缺乏战略观念，忽视或不顾大局和长远。在积累和消费方面，存在消费不适当的增长，以致工资奖金增长的速度超过了劳动生产率增长的速度，甚至在企业亏损的情况下，工资照升，奖金照发。企业负盈容易负亏难，甚至只负盈不负亏。企业亏损和破产了，由国家承担无限责任，企业不用承担任何风险，“破产”也是“破”国家的“产”。在技术改造和基本建设扩大再生产方面，存在盲目争投资、争项目，而很少考虑投资效果，忽视投资收益。在自身管理方面，存在管理混乱，国有资产流失严重，以及不重视固定资产的更新改造，拼设备，使固定资产净值过快减少等。以上不合理行为的表现形式和程度不尽相同，但却有一定的普遍性。多年来，国家采取了一系列改

革措施，始终没有能够把大多数国有企业搞好搞活，没有使国有企业摆脱困境，根本原因就在于没有理顺企业的产权关系，企业没有建立科学的产权制度。

事实证明，进一步深化企业改革，必须解决企业深层次的矛盾，由“放权让利”为主要内容的政策调整，转为以明晰产权关系为主要内容的企业制度创新，建立适应社会主义市场经济的现代企业制度，探索国有经济与市场经济相结合的有效途径。

## 二、现代企业制度的特征和含义

现代企业制度有四个主要特征：一是产权明晰。这是核心。国有企业的产权关系应该是，国有企业的资产以及在其他企业里的国有资产都归国家所有，国有资产的所有者只能是国家，由国务院代表国家行使所有者职能，享有所有者权益。对出资者投资形成的资产，企业拥有法人财产权益。从而有效地实现出资者的所有权与企业法人财产权的分离，使企业在出资人投资形成的公司法人财产的基础上，成为行使民事权利和承担民事责任的法人实体和市场竞争主体。而国家通过掌握出资者的所有权，可以保证所投资金的公有制性质。二是权责清楚。出资人以其投入企业的资本额，享有所有者权利，包括资产收益、重大决策和选择委派企业经营管理者等。所有者包括国家在内的所有出资者的责任是对其投入的资本所形成的资产负有限责任。企业拥有法人财产支配权，享有占有、使用、受益和处置等权力，能够按照《民法通则》独立地承担民事责任，可以进行资产流动、拍卖，还可以用其自有资金弥补亏损，破产了也可以进行产权、债务的清偿。企业有了法人财产，既落实了自主经营的权利，又增强了自负盈亏和对出资者承担财产保值增值的责任。三是政企分开。产权清晰了，权责明确了，才有可能从根本上实现政企分开和机制转换。国家、各级政府对企业的投资，作为所有者只要关心所有的

资产的保值增值问题就可以了，不必再干预企业日常的生产经营活动。四是管理科学。建立科学的企业领导体制和组织管理制度，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。

### 三、建立现代企业制度的难点和障碍

国有企业在许多方面仍然受到旧体制的影响和束缚，要完全摆脱传统体制的束缚，全面建立现代企业制度，目前还存在着许多困难和障碍。

第一，长期以来在计划经济体制下形成的传统观念和思维方式至今对人们有着深刻的影响。“等、靠、要”的思想，平均主义和“铁饭碗”、“大锅饭”的思想，军工企业是“老大哥”、军工产品是“皇帝女儿不愁嫁”的思想，在许多人的头脑里还留下深深的烙印。市场观念、竞争观念、信息观念、质量观念、效益观念、创新观念等一些新思想、新观念在人们的头脑中还较淡薄，远不能适应市场经济的要求。对建立现代企业制度也缺乏应有的正确认识，甚至有些同志认为建立现代企业制度会削弱公有制，否定公有制在生产资料所有制结构中的主体地位，因而对建立现代企业制度持怀疑和消极态度。

第二，政企职责不分，企业不能真正成为自主经营、自负盈亏，依法享有民事权利和承担民事义务的经济实体，致使企业内部深层次的矛盾不能得到有效解决，经营机制得不到根本性转换，企业内部缺乏科学的管理机制，造成经济效益普遍较差，一些企业亏损严重，困难重重，步履维艰，严重制约和阻碍了企业自身的发展。

第三，国有企业基础差，社会负担过重，存在先天不足。大多数国有企业设备老化，技术陈旧，技术进步缓慢，产品结构不合理，产品更新换代慢、成本高、质量差、档次低，缺乏技术、

人才和资金储备，动力和后劲不足，很难适应不断变化的外部环境。很多国有企业尤其是三线军工企业社会负担十分沉重，承担着政府办社会的职能。由于社会保障制度还不健全甚至还未建立，企业要剥离这些社会职能还缺乏条件，这为建立现代企业制度增加了困难。

第四，改革的配套性较差，一些重要方面改革的滞后延误和制约了企业改革的深入。如政府职能和机构改革，财税、投资、金融、价格体制改革，社会保障制度改革滞后，以及市场体系、经济法律法规体系不健全不完善，等等。

对军工企业来说，还存在以下一些特殊困难：军品是高技术、高投入、资金周转慢、效益低的产品，不确定因素较多，风险很大。过去，军工企业有盈利全部上缴，亏损了由国家补贴，缺乏自有资金。从国家的现行政策看，军品任务不足的状况对多数军工企业来说长期存在，而真正军转民搞得好的企业还不多，对三线军工企业而言更是如此，因而军工企业微利或亏损的局面短期内不可能得到根本的改变。资金紧缺的矛盾更加突出，价格的扭曲及市场机制的不健全，使军品生产目前很难按经济规律有序运转。企业无法靠自身的力量以扭曲的价格在不健全的市场上完成配套协作。按照“军民结合”的要求，军工企业一方面维持一定的军品生产能力，一方面进行技术改造，发展民品。由于历史原因及条件所限，多数企业仍是军民品混线生产，不仅军品质量难以保障，产品成本、经济效益无法准确核算，也影响了民品生产上批量，形成不了规模经济。“保军”属于宏观调控，应是国家政府行为。要求军工企业继续“以民养军”，企业难以承受。由于军工企业具有以上一些特殊性，增加了自身改革的难度，决定了其改革的滞后性。国家有关综合部门尚未把军工企业所面临的特殊问题列入从根本上予以解决的议事日程，至今仍未出台针对军工企业明确的、规范的、可操作的转换经营机制，实行现代企业制度的具体政策和措施。

国有企业存在的这些问题和困难，有些可以通过自身深化改革、转换机制予以解决，有些困难企业自身则无能为力，必须依靠政府的扶持，制定特殊的倾斜政策，帮助企业加以解决。如果不有效地解决国有企业的问题和困难，国有企业的改革就难以深入，就不可能朝着现代企业制度的方向迈进。由于国有企业存在“残疾”，与其他性质的企业特别是三资企业不是处在同一起跑线上，一旦将之完全推向市场，缺乏应有的应变能力和竞争能力，将处于十分艰难的境地。

### 四、建立现代企业制度的思路和途径

首先，要理顺国有企业产权关系，对所有权和各种权能的行为主体进行新的界定，形成新的产权关系。国家是国有资产的资产所有者，享有国有资产的出资者所有权，这种所有权只是价值形态的，所有者并不能直接使用和经营实物形态的资产。亦即通过产权制度改革，国家对国有资产管理方式由原来对资产实物形态的管理转变为对资产价值形态的管理。自主经营的国有企业享有国有资产的法人财产权，这种财产权是实物形态的，即法人享有支配企业财产的权力。理顺产权关系，就是将出资者所有权与法人财产权实行分离，从而便于明确出资者和企业法人各自的权益和责任，便于实现政企分开，便于落实企业经营自主权，转换企业经营机制，也才能真正使市场对资源配置起基础性作用。

其二，认真贯彻执行《国有资产监督管理条例》，完善国有资产监督管理体制。按照政府的社会经济职能和国有资产所有权职能分开原则，对国有资产实行国家统一管理、政府分级监管、企业自主经营的体制，积极探索国有资产管理的有效形式与途径。建立和加强国有资产管理机构，在保证公有制性质的前提下，消除资产占有上的条块分割，使资产管理价值化、市场化，监督和保证国有资产价值上的保值增值，杜绝国有资产流

失，确保国有资产及其权益不受侵犯。

其三，对企业产权进行改造。从总体看，可分三个方面：对有关国家安全的部门和具有天然垄断性的部门要继续坚持和发展国家所有制或地方政府所有制，组建国有独资公司，由国家或地方政府独资管理和经营。对竞争性领域的小型国有企业，有的可改造为有限责任公司，有的可租赁给集体或个人，有的可拍卖，实行产权转让。通过产权转让，一方面可以使国家集中物力和财力投向重点企业和行业，另一方面也可以使小型企业在新产权制度下获得新生。对竞争性领域特别是制造业中的国有大中型企业应发展由国家参股或控股的公司制形式。公司制改造是国有大中型企业进一步转换经营机制，建立现代企业制度的主要途径。大多数国有大中型企业可改造为有限责任公司，少数具备条件的国有大中型企业可改造为股份有限公司。

军工企业产权制度的改造，需实行军民品分线生产，分别管理，独立核算，对与民品分开的军品实行国有独资生产，国家应制定特殊的“保军”政策，建立国家独资经营的公司，在政府的推进和企业的努力下使军品真正成为商品；对民品生产和第三产业分别实行公司制改造，促进经营机制的根本转变。

## 五、建立现代企业制度的基础工作和配套改革

建立现代企业制度，需要从两个方面着手，一方面企业内部要深化改革，强化管理，转机建制，增强自身活力；另一方面，政府要转变职能，加快各项配套改革，为建立现代企业制度创造良好条件。

企业自身需要做好的基础工作主要有以下几项：一是组织干部、职工认真系统地学习有关理论和方针政策，提高认识，明确建立现代企业制度的目的和意义，掌握现代企业制度的特征和内涵，了解建立现代企业制度的方法、步骤、途径及条件。不断解