

李家模●著

Reference and Exploration

企业强则国家强。善于学习借鉴世界先进企业经验，勇于探索创新，是中国企业竞争制胜之路。

借鉴与探索

——企业改革发展的
战略选择

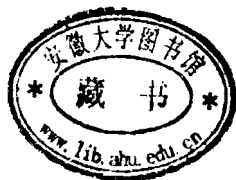


中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

借鉴与探索

——企业改革发展的战略选择

李家模 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

借鉴与探索：企业改革发展的战略选择/李家模著.

北京：中国经济出版社，2012.10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1764 - 2

I. ①借… II. ①李… III. ①企业改革—研究—中国 IV. ①F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 185129 号

责任编辑 孙 岩 王思思

责任印制 常 毅

封面设计 白朝文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市昌平区新兴胶印厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 21

字 数 333 千字

版 次 2012 年 10 月第 1 版

印 次 2012 年 10 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1764 - 2/F · 9421

定 价 53.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

序言 1

做强做优军工企业 推进国防科技和武器装备的发展

总装备部科技委顾问

石世印 少将

军工企业是国防科技和武器装备研制生产的主体,担负着为军队提供先进、适用的武器装备的战略使命。一个国家的军事能力很大程度取决于其军工企业的水平、实力。做强做优军工企业是应对日趋激烈的世界军事竞争,维护国家安全的必然选择。李家模同志长期在国防科技工业系统企业改革管理部门和国资监督机构从事推进国有企业包括军工企业的改革发展相关工作,对武器装备科研生产管理和军工企业改革有较深入的研究。他将历年来撰写的有关文稿精选整理为《借鉴与探索——企业改革发展的战略选择》一书,由中国经济出版社出版,这对深化国防科技工业改革,探索军工企业工作规律,推进国防科技和武器装备自主创新,是十分有益的。

我国国防科技工业改革走过了30多年的伟大历程。在党中央、国务院、中央军委的正确领导下,广大军工企业认真贯彻党和国家有关方针政策,适应社会主义市场经济新环境,坚持军民结合、平战结合,推进结构调整,大力开拓国内外两个市场;深化体制机制改革,推进股份制公司制改造,建立现代企业制度;强化经营管理,管理与技术进步、信息化融合,学习运用现代企业管理理论、方法与管理创新结合,企业的活力、竞争力大大增强,呈现了以较快速度持续稳定发展的新局面。军工企业集团已经成为中央企业名副其实的科技创新排头兵、国有资产增值的中坚骨干。航天科技集团研制的神舟九号飞船与天宫一号成功交会对接、以中船重工为主研制的载人潜水器

“蛟龙”深潜 7000 米的成功等,标志我国军工企业科研在一些重要方面已经达到世界先进水平。军工企业始终牢记使命,拼搏奉献,研发生产高新武器装备,为加强军队建设,拓展和深化军事斗争的准备,增强应对多种安全威胁、完成多样化军事任务的能力,提供了重要保证。

家模同志的这本书较为系统地反映了国防科技和军工企业改革发展的一些重大情况、经验,也包括对一些重点问题的研讨意见、建议,切合工作实际。以下观点尤为值得重视:

一、国防科技和武器装备改革发展必须把引入竞争机制作为关键问题。只有实行竞争,才能达到有效激励和监督效果,推进国防科研生产方式从粗放型向集约型的转变,实现结构调整、资源优化配置。要根据不同的军品项目类别采取相应的竞争规则,完善武器装备研制生产合同制、国防科研项目计价办法、武器装备科研生产许可实施办法等法律法规,形成一个与市场经济相适应的机会均等、竞争择优的环境条件。

二、军工企业管理体制改革必须把建立完善现代企业制度作为重中之重。要进行构建大型军工股份制企业、上市公司试点,适当减少单一股东所持股份比重,实现所有权与经营权的适当分离,优化公司法人治理结构和运行机制。要推进科学管理,学习借鉴国外先进企业管理经验,以信息技术为基础,改革企业组织体系、经营方式,建立和完善适应竞争要求、军民融合式发展的战略决策、计划、组织、控制、协调、激励等职能体系。推进科研设计单位与生产制造企业的紧密结合,构造符合型号发展客观规律的研发技术经济实体、责任主体。

三、军工企业必须把完成军品科研生产任务情况作为企业负责人经营业绩评价考核的重要指标。企业负责人业绩评价考核及与之挂钩的年薪制对企业经营起非常重要的导向作用,关系军工企业的战略定位和持续发展能力。要通过完善评价考核指标体系,不仅引导企业追求资产效益的最大化,而且要形成激励企业负责人为了国家整体战略需要,着眼于企业长远发展,敢于承担风险,进行研发、技术投入,精心抓好科技进步和自主创新的机制。

四、军工企业必须把军民融合式发展作为根本途径。军工大集团的前身是各行业主管部门,在关系国家安全和经济命脉的相应行业领域具有突出优势并承担巨大责任。军工企业集团应集中发展本行业产品,包括军、民

品(含军民一体化产品)和与本行业技术相通、工艺相近的其他产品,以及为实体产业服务的金融、商贸服务业等。要彻底清理与主业关联度不高的产品、投资、业务,提高产业集中度,确保企业负责人的主要精力、企业的主要资源投向主业;确保企业内部建立以发展行业主产品为中心的科学管理制度和核心运行程序。

五、军工企业必须把科技创新摆在战略位置。要加强对企业科技进步与创新的领导,企业领导班子中设置和配备技术董事或技术副总经理,主管科技发展规划、重大科技攻关及工艺发展、技术转让、技术审计、标准化等工作;增加研究与开发的投入和固定资产投资,改善科研实验条件;提高科技人员收入水平,分配向一线科技人员倾斜,重要岗位上的科技人员收入可高于中层管理干部,特别重要的关键岗位科技人员收入可高于企业领导班子成员,对做出贡献的一线科技工作者加大表彰奖励力度;为科技人员提供充分的培训、深造机会,将关键领域科技带头人的培养与科技团队建设并重,提高科技队伍的整体素质。形成一个尊重科技、尊重科技人员,优秀科技人才、创新成果层出不穷的局面。

军工企业做强做优,向国际一流企业迈进,是一项重大战略工程,需要国资监管部门、综合部门、军队等各方面大力支持,创造相应的环境条件。军工企业要眼睛向内,做好自身的工作。家模同志的这本书对有关部门,特别是军工企业同志,可以起到开阔思路的作用,一些建议也十分宝贵。可以相信,肩负着富国强军历史使命的我国军工企业,认真贯彻科学发展观,开拓创新,在不久的将来,将会产生一批具有世界水准的企业,为国民经济和国防建设做出更大的贡献。

序言 2

充分发挥监事会的作用 促进国企做强做优

国务院国资委监事会工作局局长

国有企业监事会工作办公室主任

国有企业监事会是代表国有资产出资人,依照《公司法》、《企业国有资产法》及《企业国有资产监督管理暂行条例》、《国有企业监事会暂行条例》,行使企业监督职能的机构,是国资监管工作的重要组成部分。1998年4月李家模同志自航空工业总公司企管办调任国务院稽察特派员总署,是第一批稽察特派员助理(后转为专职监事),一直工作在企业监督岗位上。他将近30年来撰写的有关企业管理改革、国资监管的主要文稿精选整理为《借鉴与探索——企业改革发展的战略选择》一书,由中国经济出版社出版,以庆祝国资委成立10周年、国有企业监事会创立15周年,对国有企业监事会的同事们来说是一件值得高兴的事。

该书相当一部分文稿系家模同志在监事会岗位上撰写的。这部分文稿主要有五种类型:

一是在监事会有关会议上的交流发言。家模同志多次在监事会有关会议上作大会交流发言,并两次受邀在北京市国资委监事会介绍情况。

二是与被监督企业的交换意见稿。为提高监督有效性,监事会需及时与企业交换意见,促进企业的管理工作。

三是参加有关先进性教育、科学发展观培训班的体会、论文等。有些被收入国资委优秀论文集或刊于国资委《工作交流》等。

四是赴国外考察培训的学习笔记。家模同志参加过几次有关监督业务的出访,每次都联系国资监管实际撰写考察报告,提出工作建议。

五是有关企业改革发展的研究论文。利用监事会工作深入企业、深入一线的优势,家模同志对中央企业科技进步与创新、国防科技工业体制改革、国资监管与完善公司治理机制等做了一些研究。

家模同志检查过电力、通信、军工、汽车、科技、商贸综合、建设、钢铁、有色金属、建材等行业大企业大集团。他工作勤奋、爱学习、肯钻研,担任监事会办事处主任有11年之久,有很丰富的经验。他的这本书有关监事会的内容一定程度上反映了国有企业监事会取得的成绩和对监事会监督检查工作规律的认识。以下几个观点尤其值得关注:

第一,国有企业监事会必须把握出资人监督定位,依法履行监督职责。监事会的主要职责是监督企业财务活动和企业负责人的经营管理行为,维护国有资产的安全,促进企业的科学发展。监事会具有深入企业的优势,国务院领导及国资委把监事会作为掌握国民经济发展和国有企业改革发展的重要信息渠道。监事会应想出资人之所想,急出资人之所急,及时、准确地向国务院、国资委报告企业的重要信息,提出相关建议。

第二,做好监事会工作必须及时、准确把握企业情况,做到心中有数。主要工作方式有,列席企业重要会议特别是董事会会议、总经理办公会、财务会议;与企业领导、中层干部、员工谈话、座谈,保持经常性接触;利用企业内部互联网和企业计算机办公系统掌握最新情况;查阅企业期中期末会计报表及其他经营资料和实地查看等。

第三,监事会监督检查必须以财务监督和重大决策为重点,抓住主要矛盾、关键环节。关注收入盈亏真实性和与之密切相关的资产质量、安全;重大财务风险、经营风险;可能发生重大资产流失的事项;重大决策的合规性、科学性;内部控制的有效性和企业领导人的素质、水平等。企业情况千差万别,要因企制宜,有所侧重,采取不同的监督检查策略。

第四,监事会必须围绕提高监督检查效用,改进工作方式方法。主要措施包括与被监督企业相关人员及时沟通检查情况、向出资人报告及向有关部门通报、对企业整改情况跟进等。衡量监督检查效用的标准是,监事会揭示的侵害国有产权益事件受到查处,资产损失最大限度得到挽回;企业对监事会反映的问题举一反三,弥补经营管理上的漏洞,内控得到加强,运营机制得到改善;监事会的意见受到出资人重视,为实施决策提供重要参考。

第五,实现国企监督事业基业常青必须打造一支高素质的监事会队伍。

事业的成败全靠人,监事会人员要善于学习,有坚定的理想信念和很强的履职能力,与时俱进;要有危机感、忧患意识,以做强做优国企,发展和壮大公有制经济为己任,热爱监督岗位;保持敏锐性,坚持原则,实事求是,不回避、不夸大、不缩小,如实反映情况,敢讲真话;密切联系群众,宣传党和国家有关方针政策、法律法规;严于律己,富于批评与自我批评精神,有高尚的道德情操。

当前国有企业监事会正在按照国务院及国资委领导的要求,紧密围绕“十二五”时期国资监管和中央企业改革发展总体思路,深入开展当期监督和各项检查工作。《借鉴与探索——企业改革发展的战略选择》一书的出版发行,有助于大家正确认识监事会工作,开阔思路,推进国有企业科学发展,向国际一流的目标迈进。

导 言

自1982年1月中共中央、国务院下发《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》，以改革的精神开展企业全面整顿、综合治理工作至今，国有企业改革走过30年历程。这30年，我国实现了由计划经济向市场经济的转轨，国有企业通过深化改革、加强管理、创新发展，竞争力大大增强。本书选编了本人自1986年以来结合工作撰写的主要文稿。这些文稿从一个侧面生动真实地记述了我国企业改革发展的重要历程和积累下来的弥足珍贵的经验。

本书分三个部分。第一部分为学习借鉴篇，汇集了参加国家经贸委、国务院国资委、中国航空工业总公司组织的出国考察培训和在内地举办的外国专家讲座时的学习笔记。该部分文稿介绍了英、美、德、意、比、日、韩等国大公司大集团架构、管理、内部控制等情况，包括罗尔斯-罗伊斯、卡特比勒、雪佛龙、蒂森克虏伯、奔驰、埃尼、三菱、三星等跨国公司的情况，以及通过近距离观察这些世界一流企业，联系我国企业改革发展实际的思考、建议。其中，有关英国罗尔斯-罗伊斯公司的系列文稿，系参加国家经贸委举办的中国企业高级管理人员战略培训班后撰写的。这是改革开放以来难得的一次以典型的西方大型高端制造业企业为实例的全面考察和培训。罗罗公司的一些管理理论和做法对我国大企业尤其是航空发动机制造企业，有重要的借鉴意义。有关美国卡特比勒、雪佛龙等上市公司在萨班斯法案出台后采取强化内部管控的文稿，提示我国企业强化内控、防范风险是经营管理的永恒主题，也是实施国际化经营战略的需要。

第二部分为企业监督篇，汇集了本人投身国企监督事业后撰写的有关企业监督的主要文稿。这部分文稿包括本人在国务院国资委召开的监事会有关会议上的交流发言稿、与被监督企业交换监督检查意见时的讲话稿、监事会课题研究报告摘要及工作研究论文等。监事会工作是国资监管中极为重要又极具探索性的工作。实践证明，监督人员的尽职尽责是监事会工作

有效性的前提,监督工作需要创新推动。该部分汇入的如何当好企业监督检查的重点联系人、探索当期监督的有效形式和途径、监督检查重点研究等文稿,反映了监事会人员按国资委的要求转变工作方式,大胆实践的成功经验,是来自监督第一线的报告,而试论监事会的基本经验一文则是对13年来企业监督检查实践进行总结提炼的尝试。文稿涉及大量的工作案例,内容真实、具体,证明了监事会的不可替代性和监督人员表现出来的奉献精神和政治、专业素养。这部分文稿最突出的是实践性,因为实践不仅具有普遍性的品格,而且还具有直接现实性的品格。本部分还收入了有关监事会制度前身稽察特派员制度的两篇文稿。这两篇文稿客观反映了当时对国企监督形式、方法的认识,提出稽察特派员制度与监事会合为一体和设立专司国有资产运营监管部门(即国有企业监管部门)的设想,是研究我国企业监督制度沿革不可多得的有重要史料价值的资料。

第三部分为管理改革篇。这部分汇集了本人在航空工业主管部门负责企业管理改革综合性工作及以后撰写的有关企业改革发展的文稿,涉及包括堪称发企业改革之滥觞的全面整顿工作,和嗣后企业管理升级、企业扩权、试行厂长负责制、承包经营责任制、企业集团试点、现代企业制度试点、减员增效、国家控股公司试点、公司制股份制改造、国资监管等工作。有发表在《国家行政学院学报》、《中国企业管理年鉴》、《国防科技工业》、《航空工业经济研究》、《国际航空》、《军事经济研究》、《经济日报》等出版物或简报上的文稿,有在行业党校和管理院校的讲演稿,有以行业部门企业改革重要规章、方案拟稿人的视角撰写的有关改革重大事项的专稿,等等。

其中,有关公司治理机制探讨的文稿,简要阐述了公司治理机制理论、类型,提出了完善我国公司治理结构的根本措施是股份制改造等政策建议;有关国家控股公司试点的文稿,归集航空、有色、石化三大总公司控股公司试点过程中形成的重要成果,为中央企业政企脱钩后航空工业筹划新的组织架构提供了相对清晰的蓝本。有关加强企业管理的文稿,提出加强企业管理应与深化改革、与推进技术进步、与软科学研究结合;有关实行企业资产经营责任制的文稿,提出因企制宜建立责任制指标体系,评价考核军民结合、高技术、高投入的企业,除经营规模、资产增值等指标外,还应包含完成军品科研生产计划、新品开发、技术改造类的指标。这些建议是建立在调查研究基础上的,符合企业工作实际,直到现在也还是适用的。本部分还收入

了有关推进航空主机(飞机、航空发动机)设计所与生产制造工厂紧密结合的两篇文稿。一篇客观地记述了1989年航空航天部推进厂所结合的历史过程,一篇就新形势下如何遵循航空主机科研生产的规律,继续推进厂所紧密结合,提出了操作性较强的措施方案。

本书的编辑整理过程也是对企业管理改革工作回顾、思考的过程,积30年企业工作经验,归纳本书的主要认识,在企业改革发展的战略选择问题上,大略有以下几点是应继续坚持的:

第一,国有企业是以国家投入资本金进行经营运作的经济实体,国有资产出资人对国有资产的监管也就是对国有企业的监管。对企业监管的出发点和落脚点是,为企业自主经营、自我发展,实现经营目标,创造良好的环境条件。

第二,国有企业的经营目标是实现效益最大化,为出资人提供投资回报;关系国家安全和国民经济命脉关键领域内的国有企业,其经营目标还包括落实和完成国家有关规划、计划,确保国家在相关领域战略目标的实现。

第三,出资人对企业监管的主要内容是,继续推进市场经济取向的改革,努力营造一个机会均等、竞争择优的经营环境;建立完善企业经营责任指标体系,并进行业绩评价、考核、奖惩;根据国家经济社会发展规划,对企业布局、结构进行调整,推进股份制、公司制改革;为企业(公司)法人治理结构(董事会、监事会、经理层)选聘或推荐优秀人才,并对企业高管人员实施监督;维护企业经营自主权,不干预企业经营活动,减轻企业负担,包括不要求企业对口设置机构、人员;适当归并对企业的检查形式,不搞重复性检查等。向国有企业派出监事会,依照《公司法》及《国有企业监事会暂行条例》的规定充分发挥监事会的监督作用。

第四,企业经营管理,包括战略管理、组织管理、市场营销与开发、财务管理、人事管理、工程技术管理,等等。企业规模不同、行业各异、基础不一,抓管理既要关注大的经营环境变化给企业经营带来的影响,更要从行业、企业自身情况出发,研究落实相应的措施。加强经营管理必须深化企业改革,建立低成本、高效率运行的体制机制;加强经营管理必须与科技进步、信息化融合,推进企业的整体优化;加强经营管理要围绕增强企业竞争力,学习运用包括价值链管理、精益生产方式在内的现代企业管理理论、方法,做到持续改善、创新,实现在国内外市场竞争制胜。

本书书名为《借鉴与探索——企业改革发展的战略选择》。因为书中的各篇文稿印证我国企业改革发展历程,是坚持解放思想、实事求是的思想路线,不断学习借鉴国内外先进经验,探索创新的过程。书中大量文稿涉及资产监督管理和经营,而核心还是企业改革发展的问题。财务会计学认为资产是过去的交易或事项形成的,而企业是出资人将资产作为资本投入后组建的法人、经营实体。企业是市场竞争的主体。企业负有经济责任、社会责任。企业强则国家强。要以科学发展观为指导,精心地抓好企业工作,研究新情况,解决新问题。比如,如何通过完善企业负责人经营业绩评价考核体系和与之挂钩的薪酬分配办法,进一步调动企业尤其是高端制造业企业的经营者推进科技进步和创新,发展自主品牌的积极性;如何改变由企业经营者选定承担本企业年度财务决算审计业务的会计师事务所,即自己选事务所审计自己的不合理状况,切实解决会计信息质量不高的问题及实行监事会工作问责制等。本书文稿中的一些研讨意见,可供参考。

有关企业管理改革的书可谓汗牛充栋,精品不少,我希望这本书能起拾遗补缺的作用,对企业管理改革的指导者、实践者,教学、研究人员和其他关心企业工作的人们,有所裨益。

李家模
2012年10月30日

目 录

序言 1 做强做优军工企业 推进国防科技和武器装备的发展 石世印 / 1

序言 2 充分发挥监事会的作用 促进国企做强做优 王文斌 / 4

导 言 / 7

学习借鉴篇 / 1

英国罗罗公司管理体制介绍及思考	3
英国罗罗公司组织管理介绍及启示	18
英国罗罗公司战略管理介绍及思考	23
英国罗罗公司的财务管理特色及启示	32
英国罗罗公司人事管理概况及启示	40
美国雪佛龙公司治理结构介绍及启示	47
美国公司治理与萨班斯法介绍及启示	53
德国公司治理结构概况及对完善我国国有企业法人 治理结构的建议	60
意大利国有企业管理的启示	67
西欧控股公司概况及对国家控股公司试点的建议	71
日本企业集团与三菱集团概况及思考	83
韩国企业结构与三星集团概况及启示	90
西方管理学者对企业战略环境的主要观点及思考	100

企业监督篇 / 107

试论国有企业监事会工作的基本经验	109
------------------------	-----

改进和加强监事会工作的几点体会	114
探索监事会当期监督的有效形式和途径	123
对监事会做好监督检查工作的几点认识	127
国有企业监事会监督检查重点研究	
——国务院国资委监事会软科学课题项目研究报告摘要	134
如何当好企业监督检查的重点联系人	142
怎样做一个合格的国有企业专职监事	148
积极发挥企业职工代表兼职监事的作用	151
与 A 集团交换监督检查意见时的讲话摘要	155
对国有企业稽察特派员制度的几点认识	160
谈谈国有企业稽察特派员制度与其他监督形式的相互关系	166

管理改革篇 / 177

推进中央企业科技进步和创新的建议	179
国企重大决策小议	182
国有企业治理机制现状及改革建议	184
谈谈国家控股公司试点的情况	191
国有控股公司运作环境与公司变革	206
关于实行企业资产经营责任制的建议	216
关于改进国有资产经营管理的探讨	222
对加强企业管理的几点认识	227
关于国防科研生产运行机制改革的建议	234
关于国防工业企业建立现代企业制度的研究	239
国防工业系统建立现代企业制度的途径	246
加快国防工业改革步伐 转换企业经营机制	251
国防工业企业走出困境的对策	254
关于投资发展民用航空工业的思考	258
航天工业与航空工业管理体制比较研究	260
航空主机科研设计单位与生产制造企业紧密结合之研究	268
深化体制改革 推进飞机设计所与生产制造厂紧密结合	274

谈谈航空工业科研保军的几个问题	279
打好航空工业企业改革攻坚战	285
航空工业企业改革与管理工作概况	288
谈谈制定《全民所有制航空工业企业转换经营机制实施办法》的 有关情况	293
航空工业企业转换经营机制发展新趋势	299
全面整顿 扩权改革 增强航空工业企业活力	304
办好企管期刊 为航空工业的发展做贡献	308
开展合理化建议活动 促进航空工业的发展	314

后 记 / 318

学习借鉴篇

对世界一流企业近距离观察和联系我国企业改革发展实际的深入思考。



作者(左四)在英国罗罗公司航空发动机部件生产线参观学习