

遵循规律办企业

李荣融
著

中国经济出版社

Running
Businesses Abiding
by Rules

遵循规律办企业

李荣融
著

Running
Businesses Abiding
by Rules



 中国经济出版社
www.economyph.com
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

遵循规律办企业/李荣融著

北京: 中国经济出版社, 2013. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2333 - 9

I. ①遵… II. ①李… III. ①国有企业—经济体制改革—中国—文集 IV. ①F279. 241 - 53
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 038173 号

责任编辑 王振岭 张 卉

责任印制 张江虹

封面设计 蒋宏工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京中科印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 25 彩插印张 1.5

字 数 320 千字

版 次 2013 年 3 月第 1 版

印 次 2013 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2333 - 9/F · 9646

定 价 59.00 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

目 录

CONTENTS

序言 / 遵循规律办企业	1
第一章 / 遵循社会主义经济发展规律	1
巩固社会主义经济基础	3
国有资产是社会主义制度的重要经济基础	5
发挥好主导作用	7
国有经济是国民经济的主导力量	9
相互促进,共同发展	12
 危难之时顶得上、稳得住	14
我最着急的事	16
发挥好宏观经济稳定器作用	18
中央企业的目标千万不能低	21
 强国只能靠自己,靠不了外资	23
增强责任意识和忧患意识	25
改革要符合人民的利益	27
要让全民共享国有企业发展成果	28
 上井冈山的感悟	30
破解“国有企业搞不好”难题	32
企业经营好坏与所有制性质没有必然关系	34
遵循规律者胜	36

第二章 / 建立健全国有资产监督管理制度	39
勇于探索,谨慎从事	41
要到位,不缺位、不错位、不越位	43
清产核资,摸清家底	45
国家所有,分级代表	46
三统一、三结合、三分开	48
监管范围更宽,配置效率更高	51
必须依法办事	52
高素质干部队伍是高效工作的基础	54
加强市(地)国有资产监管机构建设	56
学好“两论”,增长监管才干	58
加快建立国有资本经营预算制度	62
没有不能考核的企业	64
考核指标要少而精	66
一对一的精准考核是方向	68
责任书就是宣言书	71
EVA 考核是一场管理革命	73
挑剔是财富、勇气、能力	75
该给的钱要给	78
积极稳妥推进中央企业负责人薪酬改革	79
有效的激励约束机制不能缺	81
薪酬不能自己定	83
央企负责人年薪多高为好?	85
管理层收购必须严格规范	88
当好国有资产守护神	90

国有企业改制必须要有章可循	92
国有股权转让要阳光操作	94
大力加强境外资产监管	96
谁决策谁负责,谁审批谁担责	98
监事会当期监督是进步	100
监事会的工作也要与时俱进	102
监督要讲成本、讲效率	104
在阳光下是最有效的监督	105
第三章 / 优化国有经济布局结构	107
优化国有经济布局 and 结构	109
正确看待“进”与“退”	112
调整国有经济布局 and 结构是一项重大任务	114
国有经济布局 and 结构调整的总体思路	116
地方国有经济的“进”与“退”	118
义乌的经验值得学习	120
用 5% 带动 95% 是更高的水平	122
做企业要瞄准山顶	124
国有企业要成为“巨星”	125
全球配置资源效率最高	128
突出主业,做强做大	129
积极推进国企主辅分离辅业改制	131
咬定主业不放松	133
明确中央企业主业,增强核心竞争力	135
打好政策性关闭破产工作攻坚战	137
国企背着沉重包袱怎么去竞争	139

重组必须有利于优势互补	140
根深才能叶茂	141
优势互补实现共赢	142
企业大而不强迟早要垮	143
企业重组一定要实现“1 + 1 > 2”	145
做强制造业,不当“泥足巨人”	147
问题不是垄断,是产业集中度太低	148
产业调整教训多	150
促进房地产产业健康发展	152
增强调控能力,保障粮食安全	154
国有企业竞争力来自于市场化改革	155
第四章 / 探索中国特色公司法人治理结构	157
董事会试点改革意义不亚于“神舟六号”	159
中央企业董事会试点是公司治理的革命	163
董事会要体现出资人意志	166
国企领导人员管理改革的里程碑	169
探索中国特色国有大型企业治理模式	173
要把决策权交给董事会	175
支持国企海外上市	177
必须尊重董事会的权利	178
新加坡淡马锡值得学习	179
不管什么所有制性质企业,治理规律都一样	181
董事会的运作必须有效	183
董事长要具备很高的素养	185
企业“一把手”体制很危险	187
董事长到位不越位	189

董事长不要干总经理的活	191
董事的使命	194
职工董事要依法维护职工合法权益	197
董事责任重如山	198
建立健全外部董事制度	199
建设一支称职的外部董事队伍	202
第五章 / 全面提升企业管理水平	205
管理层级不要超过三级	207
建立总法律顾问制度	208
向德国博世公司学习	210
增强集团控制力	212
管理的艺术	214
企业组织架构必须调整	216
深化企业内部三项制度改革	219
规范管理赢得荣誉	221
加强全面预算管理	223
信息化是管理革命	224
成本就是竞争力	226
投资项目要管严管细	227
大企业要做技术创新的火车头	229
有一流的素养,才有一流的企业	230
要做产业链的“领头羊”	233
要做一流的大企业	235
抢占新兴产业制高点	238
发展电动车产业刻不容缓	240

审计是企业的“保健良医”	243
不要带血的利润	245
没有风险管控就是管理失控	247
“走出去”律师要先行	249
账本要做成铁账	250
一个都不能少	251
形势严峻,要未雨绸缪	254
捂紧钱袋子准备过冬	258
过冬不是熬冬,要抓机冬训	259
不能因循老教条,不能跟风“洋教条”	264
对金融危机见事早、行动快、措施得力	267
丰田汽车召回事件的教训	269
第六章 / 深化选人用人制度改革	273
牢固树立科学的人才观	275
反对选人用人的不正之风	277
人才是赛出来的	278
要统筹推进五支人才队伍建设	280
公开招聘是企业选人用人制度的深刻变革	281
坚持党管干部原则与公开招聘相结合	284
面向全球广纳英才	286
大力实施“千人计划”	288
卓越的企业需要卓越的企业家	291
企业的竞争首先是企业家的竞争	294
向美国 NBA 学习	295
不在状态就换人	297

第七章 / 打牢职工队伍与班组建设基础	299
民主管理是国有企业的制度优势	301
坚决维护好职工合法权益	303
没有一流的员工队伍,难有一流的企业	304
班组是企业竞争力的基石	306
班组长“兵头将尾”作用大	308
下大力气培养一支高技能人才队伍	310
创新的希望在青年	313
要把劳模精神发扬光大	315
第八章 / 充分发挥企业党组织的政治核心作用	317
充分发挥政治优势	319
没有先进性,难有凝聚力	321
企业党组织要把好政治关	323
努力做到“两个有效”	325
发挥好战斗堡垒作用	327
参与决策、带头执行、保证监督	328
实事求是破解新问题	331
把握科学发展规律	333
要深入开展创先争优活动	335
不想、不能、不敢	337
开前门、关后门、清旁门	339
企业领导班子要率先垂范、廉洁自律	341
权力过于集中害人害己	343
靠制度管人,按制度办事	345

第九章 / 做履行社会责任的表率	347
提升企业形象,做履行社会责任的表率	349
企业要与社会和谐相处	351
依法经营,诚实守信	353
节能降耗是责任更是义务	355
共图可持续发展梦想	358
中央企业是对全球环境负责的企业	361
关注民生,回报社会	362
在金融危机中积极扩大就业	363
维护中小股东权益	366
企业要对职工负责	367
华润希望小镇大有希望	368
“非典”时刻担非常责任	372
忠诚与责任	374
灾情就是命令,时间就是生命	377
为世博会添光彩	381
增强透明度	383
加强外宣工作	385
接受监督,闻过则喜	387
编辑说明	389

第一章

遵循社会主义经济发展规律



党的十五大提出,建立公有制为主体、多种所有制经济共同发展的社会主义初级阶段基本经济制度。这是一项前无古人的事业,没有现成的答案。在社会主义市场经济条件下怎么发展公有制,经常有人提出种种疑问:

公有制经济与市场经济能够相容吗?

国有经济能有活力、竞争力吗?

.....

我始终坚信,在我们这样一个有 13 亿多人口、经济相对落后的东方大国,搞经济必须遵循客观规律,符合我国国情,符合“三个有利于”原则。我们搞的是中国特色社会主义,不是资本主义;我们探索的是市场经济条件下公有制与多种所有制经济共同发展的规律,而不是“山寨”西方走过的老路;我们经济发展的目标是实现共同富裕,而不是贫富两极分化。国资委成立后,坚决贯彻落实中央的方针政策,坚持国有企业改革的正确方向,坚持实事求是、与时俱进,在探索中前进,在改革中发展,为探索社会主义市场经济条件下公有制经济发展规律作出了不懈努力。

巩固社会主义经济基础^①

经过几十年的艰辛努力,我们探索出了一条中国特色社会主义发展道路,确立了坚持和完善公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度。

党的十五大提出:“公有制为主体、多种所有制经济共同发展,是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度”。党的十六大提出了“两个毫不动摇”,即毫不动摇地巩固和发展公有制经济,毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展。

坚持社会主义基本经济制度,必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济。公有制为主体是社会主义初级阶段的重要特征,也是建设中国特色社会主义必须坚持的一条根本原则。邓小平同志指出:“一个公有制占主体,一个共同富裕,这就是我们所必须坚持的社会主义的根本原则。我们就是要坚决执行和实行这些社会主义的原则。”江泽民同志指出:“在我国,中国共产党是执政党,领导人民行使国家权力。我们社会主义国家政权要有效运行,也必须掌握一定的经济和物质力量。没有国有经济为核心的公有制经济,就没有社会主义的经济基础,也就没有我们共产党执政以及整个社会主义上层建筑的经济基础和强大物质手段。这一点,各级领导干部特别是高级干部必须有清醒的深刻的认识。”

坚持公有制为主体,对发挥社会主义制度的优越性,增强我国经济实力、国防实力和民族凝聚力,防止两极分化,维护社会公平正义,逐步实现共同富裕,为社会主义国家政权的巩固提供强大的物质基础,促进社会和谐,具有十分重要的意义。特别值得注意的是,在全球化经济条件下,坚持以公有制为主体,是发挥后发优势,实现自主发展、维护国家经济安全的重要保障。我国作

^① 本文节选自2003年6月16日作者在部分省市调研时的讲话、2006年1月24日在全国国有资产监督管理委员会工作会议上的总结讲话内容。

为一个后发工业化的国家,与西方发达国家相比,在科技和经济上都不占优势,市场经济体制也不够完善。公有制经济是加快推进工业化建设的依靠力量和实现手段,也是参与国际竞争和合作的重要力量。要发挥后发优势,实现赶超战略,在充分发挥市场配置资源的基础性作用的同时,国家需要通过必要的调控手段集中必要的资源加快实现工业化和现代化,培育一大批具有国际竞争力的大企业大集团。

从历史上看,欧洲的意大利、法国、西班牙等国家,都是以国有企业的形式直接投资于许多战略性产业,创办了一大批重要领域的大型企业,从而实现了对英国和德国等国家的追赶。后发的新加坡、韩国等国家最初在实现经济发展时,也都是以政府投资国有企业取得成功的。同时,我国正处于经济社会发展的转型期,贫富差距加大,各种矛盾比较突出,也需要公有制经济发挥更大的调节作用。

坚持社会主义基本经济制度,必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。非公有制经济包括个体、私营、外资等各种形式,是社会主义市场经济的重要组成部分。发展非公有制经济,有利于调整和优化所有制结构,促进经济发展更加具有活力,也可以为公有制发展提供多种有效的实现形式;有利于促进市场竞争,推动产业结构的优化和升级,促进国民经济快速发展;有利于引进吸收先进技术与管理经验,促进国际经济合作;有利于保障和改善民生,调动人民群众和社会各方面的积极性,改善人民生活,扩大就业,维护社会稳定。

要把坚持公有制为主体,促进非公有制经济发展统一于社会主义现代化建设的进程中,不能把这两者对立起来。多种形式的经济发展,形成一个多元市场主体公平竞争、充满活力的体制环境,对全面建设小康社会和加快社会主义现代化进程具有重大的战略意义。

国有资产是社会主义制度的重要经济基础^①

“国有资产是社会主义制度的重要的经济基础”，这是江泽民同志在建党78周年纪念大会上讲的原话。因此，不能把国有资产就这么都卖了、散了。通过这几年国资委的工作，再去学习这句话，我的体会更深刻了，通过先进性教育，我们更明白了这个道理。

苏联凭着20万党员，取得了十月革命的胜利，靠200万党员打败了德国法西斯，等到有了2000万党员的时候垮台了，这个教训很深刻。如果一个党连自己的党员都不说自己的党好，从何谈控制力、影响力、带动力？

这次先进性教育期间，我买了这个专题的VCD，让我们的党员都看，办公厅主任张德霖同志看完说了三句话：沉痛，心情很沉痛，要沉思。苏共大楼里的人，一下子全被哄出来，就这么下岗了，苏联共产党就这么从一个执政党，一下子变成了非法组织。国民党也一样，国民党在台湾不是没搞好经济，而是因为腐败下台了。但是国民党比俄共有希望，还有可能重新执政，最近的地方选举还不错，但选举是要花钱的，要靠钱去拉选票。

中国共产党千万不能落到那一天。先进性教育也是要提高这个认识，首先要提高我们自己的危机意识，面对长期执政必须有这样的忧患意识。从苏共下台看，失去政权是很快的一件事，可能只要三天时间。

无论是国务院国资委，还是包括北京在内的地方国资委，必须牢牢抓住主导作用这个关键。当然控制的内容也不是一成不变的，要规划好。在我们赚了一点钱后，就要为下一个阶段服务，把新兴的产业带起来，之后，再谋划未来的发展，这就是国有经济的作用。

对北京而言，有的领域，如基础设施建设，开始投资可能会亏，非公经济不愿意做，但作为国有经济，为了城市功能需要，为了2008年奥运会需要，就必须

① 本文节选自2006年1月19日作者在北京市国资委调研时的讲话内容。

投资。从赚钱的角度讲,基础设施不太赚钱,有的甚至要亏损。但是如果国有经济不控制这部分,就有可能出乱子,到时候要想驾驭它,不容易,付出的代价可能更高。这次先进性教育的切入点找得很好,从执政党的地位,从提高执政党的能力,从巩固执政基础的角度开展先进性教育,这对国资委提高对自己工作重要性的认识十分重要。