



黎明

Liming 管理 岑济鸣编著

Guanli

Jingyao

上海人民出版社

精要



黎明管理

*Liming
Guanli
Jingyao*

上海人民出版社

精要

岑济鸣编著

图书在版编目(CIP)数据

黎明管理精要/岑济鸣编著.

- 上海:上海人民出版社,2000

ISBN 7-208-03470-2

I. 黎… II. 岑… III. 钢铁工业-工业企业管理 IV. F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 27488 号

责任编辑 王国平

封面装帧 杨德鸿

黎明管理精要

岑济鸣 编著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海天马印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 4.5 插页 1 字数 97,000

2000 年 11 月第 1 版 2000 年 11 月第 1 次印刷

印数 1-5,100

ISBN 7-208-03470-2/F·708

定价 16.00 元

序

刘 吉

我国经济体制改革，最关键也是最大的难题是搞活国有大中型企业。然而，经过 20 多年的改革，搞活国有大中型企业问题还没有根本解决。

党中央的方针十分明确：“产权明晰，政企分开，职责分明，科学管理”。如果这个方针完全得到切实有效的贯彻，恐怕国有大中型企业早已搞活了。事实上，一是停留在口号上，在进一步操作性落实时就变样变味了；二是各种利益集团往往是各取所需，取其一句，不及其余，引入歧途。

“产权明晰”，如果是讲所有权，那是十分明晰的，国有就是国家所有、全民所有，怎么不明晰？所谓全民所有即无人所有，这是荒谬的诡辩。这里的产权，实际上讲的是经营法人的地位和责权。把产权明晰解释为必须是所有者直接作为经营法人，如家族型私人企业，那是落伍一个多世纪的观点。自 1842 年美国第一家铁路企业实行所有权与经营权分开的“经理革命”以来，家族型私人企业早已不是历史发展的方向了。大型企业尤其如此。要解决国有企业所有权与经营权分离问题，政企分开是必要的前提。

“科学管理”当然重要。科学管理是现代企业制度不可分割的组成部分，是社会化大生产五大生产力要素之一。没有高水

平的科学管理,现代企业是创造不出具有竞争力的生产力的。几十年来,我国政府一直强调企业管理,但是越加强政府对国有企业的管理,企业就越被管死;而对企业来说,尚未成为独立的经营主体,更谈不让科学的管理。试问在全世界市场经济国家中,有哪个国家是政府督促企业加强管理的?在自主的市场竞争中,哪个企业能不自觉地不断加强和改进自己的管理呢?所以,要使国有企业自觉地加强科学管理,政企分开,让国有企业成为充分的市场竞争主体,也是必要的前提。

总之,政企分开是搞活国有大中型企业的关键。我们不应把政企分开理解为一种管理方式问题,它是一种根本性的制度创新。许多年前,我曾在《经济日报》上发表长篇论文《政企分开,政企分开,政企分开》,以求促进政企分开。遗憾的是,我国充分的规范的政企分开至今仍未实现。政企分开之所以未能充分实现,既不是理论问题没有解决,也不是实践中无法操作,而是计划经济的既得利益者自觉或不自觉地对立。某些做官的政府官员有既得利益,某些做官的企业领导人也有既得利益,他们是绝对不希望政企分开的。对此,理论工作者、实际管理人员都是无能为力的,唯一需要的是政治家的改革勇气和魄力!

在政企没有分开的情况下,我国一些优秀的国有企业,孜孜不倦地加强企业管理,锐意改革,不断探索,希冀把现代企业管理的科学原理与中国实际、与企业实际结合起来,走出一条从计划经济向市场经济过渡的中国企业管理道路来,实在难能可贵。宝钢就是其中一个成功的范例。作为宝钢第一任董事长的黎明同志,对此作出了不可磨灭的贡献。我们理论工作者,我们的后代,或许可以挑出宝钢管理中的种种毛病,但是,如果仔细体会一下我在上面所说的那番道理,都会由衷地向以黎明同志为首的第一代宝钢领导人表示崇高的敬意。

岑济鸣同志是一位长期从事企业管理研究的学者,难得他还是一位诚挚的有心人,收集和整理了黎明同志关于宝钢发展与管理的讲话和文章,并恰如其分地作了一些评论。所以,这是一本难得的理论与实际相结合的著作。人们可以议论其中观点正确与否、深刻程度如何,然而,黎明同志的管理思想是我国企业管理理论宝库中的一份珍贵的财富,值得研讨和借鉴。

宝钢是我国的优秀企业。宝钢要走的路还很长。我国不久将加入世界贸易组织,它标志着我国改革开放进入了一个新的阶段。我国企业将完全与国际接轨,参与 21 世纪经济全球化竞争。竞争是无情的。这对我国企业(包括宝钢)将是一场严峻的考验。当然,还有 5 年缓冲期,但是 5 年时间很短,我国的企业必须倒计时地从现在起就采取有效措施,5 年后就晚了,或许二三年后就晚了。我国的企业做好了这样的准备没有?无需赘言,最重要的还是我国政府要倒计时地采取措施,加强我国企业的国际竞争力。我认为最根本的措施有两个:一是政企分开,舍此没有他路;二是凡准备 5 年后将给予外国企业的一切政策,应该尽快先给予本国企业。

这使我猛然想起去年春天我曾访问过韩国浦项钢铁公司。当时韩国经济还处于低谷,用韩国经济学家的话来说,就是“已经看到前面的曙光,但还没有走出黑暗的隧道”。我问浦项的一位领导人:“您这个国有企业,是如何渡过韩国经济危机这个难关的?”他告诉我,浦项及时地将 65% 的资产存量在美国上市,取得了巨额外汇,对企业进行了全新的改造,不仅原有 1000 万吨钢材生产线改进了技术,而且建造了世界上技术最先进的新的 1000 万吨钢材生产线。因此,他们没有受到经济危机的影响,而且在经济危机中有了长足的发展。我问他:“那么浦项现在不是韩国的民族企业了?”他回答说,我们上市有两条规定;第

一,韩国企业和个人不得购买浦项股票,因为那样拿到的还不是韩国资金,我们要的是外国人的钱;第二,外国同行不得购买浦项股票,因为那样外国钢铁企业就会兼并浦项了。我们是卖给外国个人投资者和机构基金,因此股权高度分散。他们不会插手企业管理,也管不来,他们唯一关心的是股市行情。有的机构基金成了浦项董事,我们召开董事会他们却不想来,我们只好请他们来韩国旅游,才使董事会与会者人数超过半数。所以,浦项的一切经营管理均还是在韩国人手中,而且工人就业增加,上交政府税收增加。他不无自豪地说:“浦项还是韩国的。我们尝到了甜头,我们准备把剩下的 35% 资产存量再上市卖掉,用外国人的钱来进一步发展韩国的企业。浦项已经成为世界第一,21 世纪要一直世界第一。”接着他又意味深长地补充了一句:“我知道中国最先进的钢铁企业是宝钢,但是宝钢现在已经无法和我们比拟了。”我听了以后,心头涌起一股说不出的滋味,暗想我一定要找个机会把这句话转告给宝钢的领导人。现在写这篇序,也许是最好的机会。不久前,我在北京碰到浦项的另一位领导人,问及那剩下的 35% 资产存量是否已经上市。他没有正面回答我,却说去年浦项盈利 10 亿美元,全分红太吃亏,因此有人主张应将一部分股权买回来。我当时一下子领悟一个道理:在经济全球化下,资产运作是一门不可忽视的大学问。

我不知道我国的企业家们认真研究了这门学问没有。

宝钢已经走过自己的黎明时期。宝钢是中国钢铁工业的一轮红日,是中国人的骄傲。

愿宝钢在 21 世纪如日中天!

2000 年 10 月 8 日
于中欧国际工商学院

前 言

我在宝钢工作的8年中，关于黎明的声音不绝于耳。黎明讲，讲黎明，纷纷扬扬，褒褒贬贬，中心是围绕“宝钢的黎明与黎明的宝钢”。如今，黎明董事长已经卸任，宝钢也正如日中天。许多当年创建宝钢的老同志都很怀念黎明同志，而新进宝钢的年轻人正在探寻宝钢发展的轨迹。我作为投身于企业界多年的学者，自然而然地把研究黎明同志的管理思想与研究宝钢作为己任。有关宝钢管理的文献很多。黎明同志的管理思想内容丰富，小至企业，大至行业，涉及国民经济诸多方面，他的观点、理念、思维方式和 management 方法不同凡响。黎明同志的管理思想值得我们去探讨、去总结。

黎明同志的管理思想的特质是什么？简言之：“追求”，追求合理、追求完美、追求第一。追求的理念充分表现在“比较”。凡事都要与过去比，进步了吗？与别人比，超过了吗？与目标比，还能更好吗？黎明同志与人说得最多的一段话就是：“国家给宝钢投资了300亿元。这300亿元，在日本会产生怎样的效益？在韩国又会产生怎样的效益？宝钢是社会主义的现代化钢铁联合企业，必须要有高效率，才能同社会主义中国的宝钢名实相符。”黎明同志对宝钢建设事业的追求，其原动力就在这里。追求完美的人，一要有知识，二要有经验，黎明同志正是兼而有之，功夫得力于他一生力争上游的追求。追求有学问，这学问不妨称之为人生

实践之学，读书是学，行动是学，与人相处也是学。管理好一个企业、一个地区、一个国家，就是更大更系统的学。学问的追求在何方？那便是使人在宇宙间越加自觉、自立，最后达到自如。

黎明同志从事冶金建设半个多世纪，积累了极其丰富的经验，特别对宝钢倾注了 10 多年的心血，加之来自国内外的专家学者和 10 万建设大军的共同努力，对宝钢的创建与发展作出了杰出贡献。研究黎明同志的管理思想，实际上就是对中国工业化道路的微观透视。在黎明同志的事业生涯中，前 30 年在计划经济的熏陶下成长，后 20 年缓缓步入社会主义市场经济中学习。两种截然不同的环境相继影响一个人的思想，日益变迁的时代不可能不改变其管理风格和对人对事的价值准则，因而在黎明同志身上留下了新中国工业管理演变的深深烙印；回顾往昔将为我们了解国企改革的脉络，为寻求新的发展方向提供极其宝贵的线索。

黎明同志勤于思考，敢于探索，对后辈教育甚大。数十年来，他以一种超越一般实务的求真心理，以及独立沉静的品格，对国企发展进行科学与理智的探索，当为后继者的楷模。黎明同志的管理思想是集体智慧个性化的结晶，也是我国经济转轨时期经济管理理论演化的一个缩影。本人在解析黎明同志的管理思想的同时，借鉴其他企业的经验，力求在更大的时空背景下发现其中的真知灼见。有比较才有鉴别，有鉴别才分高低。本人编撰此书的目的，就是为了“取宝钢之一勺，辨国企之真味”。与其说在对黎明同志的管理思想作出评论，还不如说是自己学习后的反思，片言只语，零打碎敲，意在与读者交心，为日后进一步研究寻找新的感觉。

岑济鸣

写于 2000 年春节

目 录

序	刘 吉[1]
---------	----------

前 言	[1]
-----------	-------

第一部分 世界钢铁工业发展趋势和我国的发展战略

1/ 国际竞争与宝钢发展	[3]
2/ 中国钢铁工业的状况	[17]
3/ 中国钢铁工业发展战略问题	[22]

第二部分 宝钢与社会主义市场经济

1/ 对社会主义市场经济的几点认识	[31]
2/ 对社会主义市场经济的再认识	[34]

第三部分 企业改革与管理

1/ 宝钢管理体制有七个特点	[49]
2/ 现代化管理的形成, 一是学习国外先进管理方式, 二是发扬优良传统	[52]

- 3/ “众星拱月”是社会化、专业化协作的企业框架………… [54]
- 4/ 作业长是生产第一线的指挥者、管理者和经营者………… [56]
- 5/ 执行政策不能生搬硬套,要结合具体情况………… [58]
- 6/ 中国企业之间的兼并与联合要打掉三只拦路虎 …… [60]
- 7/ “狼”真的来啦,该是清醒的时候了………… [63]
- 8/ 数百亿元的大工程,谁付得起这样的学费? …… [65]
- 9/ 多层次的经济需求,呼唤多元化的产业………… [67]
- 10/ 企业要保持优势,唯有将科研工作强化、再强化 …… [69]
- 11/ 大型计算机软件系统开发,要有企业自己独特的模式 …… [71]
- 12/ 采用“萌芽技术”,既要慎重决策,又要敢担风险 …… [73]
- 13/ 把宝钢建在消费地、建在海边,是明智之举 …… [75]
- 14/ 搞供给制,企业当“保姆”,是对商品经济的极大讽刺
………… [77]
- 15/ 办事效率低,根源在于重叠的每个机构都在
发挥作用 …… [79]
- 16/ 人多就是灾,减员是提高企业效率所在………… [81]
- 17/ 简洁的报酬是效益,说话办事越简洁越好………… [83]
- 18/ “合同无情”,必须竭尽全力确保合同工期………… [84]
- 19/ 用别国的富矿发展我国钢铁工业,何乐而不为? …… [86]
- 20/ 科技无国界,应当吸收世界科技成果………… [88]
- 21/ 迎接“复关”,就要把产品放到国际市场的货架上………… [90]
- 22/ 产品一旦制成,就要尽快推向市场………… [92]
- 23/ 一个企业要有自己的名牌产品 …… [94]
- 24/ 每个产品都要设法使用户放心、称心………… [96]
- 25/ 在市场经济中,产品标准的唯一依据是用户满意………… [98]
- 26/ 注重售后服务,体现一个企业对用户的真诚 …… [100]

27/ 减少库存是提高企业效益的重要途径·····	[102]
28/ 第二职业可取与否,职工和企业都有各自的选择权 ·····	[104]
29/ 宝钢不能搞简单化和绝对化的砸“铁饭碗”·····	[106]
30/ 正确对待厂里出现的“失业小军”·····	[108]
31/ 岗位竞争,要讲一点雅量 ·····	[110]
32/ 凡事都有规矩,不提倡加班 ·····	[112]
33/ 提高工资的办法,并不在于工资本身 ·····	[114]
34/ 生活要改善,收入要增加,唯有效益要上去·····	[116]
35/ 一个企业,没有第一流人才,就不会成为 第一流企业·····	[118]
36/ 衡量一个人的重要标准是看其实绩·····	[120]
37/ 用人所长,还得不断地助其成长 ·····	[122]
38/ “三二一”是宝钢的企业精神·····	[124]
39/ 人的精神不是金钱所能买到的·····	[126]
40/ 志当存高远,宝钢要建成世界第一流的现代化 钢铁企业·····	[128]
后 记·····	[130]

第一部分

世界钢铁工业发展趋势 和我国的发展战略

1 国际竞争与宝钢发展

在市场经济条件下,企业发展的动力是竞争。竞争营造出一种逼迫你前进的环境。因为竞争的法则就是优胜劣汰,它不保护落后,落后就不能生存,所以谁也不能安于落后,都要以最大的努力前进,驱使你提高效率、提高质量、提高技术装备水平、提高服务水准。企业在竞争中表现出来的水平是高是低,要拿国际的尺度来衡量,钢铁企业尤其是这样。过去有一个很流行的说法,说钢铁工业是“夕阳工业”。究竟是不是“夕阳工业”暂且不谈,但可以肯定,钢铁工业中的“夕阳企业”比比皆是,这是激烈的竞争造成的。钢铁工业的发展关系到各方面资源的大规模调动和配置,关系到国计民生的各个方面。对世界钢铁工业发展趋势和我们的状况的判断,涉及我们的发展战略问题。因此,对这个问题作一些分析是必要的。

国际竞争的态势与我们的状况

近十年来,国际上钢铁产量的发展基本上是停滞的,总产量在 7.3 亿吨钢上下徘徊,但在世界上各个地域发展又是不平衡的。像日本这样的国家差不多每个人 1 吨钢,我国去年人均只有 75 公斤。发达国家的钢铁工业在萎缩,发展中国家的钢铁工

业在发展。发达国家钢铁工业趋向萎缩比较明显的是美国和前苏联；发展中国家比较突出的是韩国和中国。韩国的经济发展较快，有人说它属“后发达”国家。但是，发展的部分和萎缩的部分合起来，其总量基本是平衡的。

钢铁产品在国际上的竞争是非常激烈的，特别是前一段时间，世界经济的不景气，钢铁工业的竞争就更加激烈。因此，钢铁工业虽然在产量上是停滞的，但在技术上的发展是很快的。这里有两个情况：一个是发达国家老的企业为了使它的产品能够卖出去，它必须要采取新的装备、新的工艺，同时它要最大限度地降低成本，提高劳动生产率，调整产品结构，增加高附加值、高难度产品。另一方面，发展中国家要增加一些钢铁工业的设备，新增加的设备大部分都是具有当代水平的设备，像宝钢这样的设备，如韩国的浦项、光阳。从这两者来看，在世界范围内，一个是老的钢铁企业在改造、在提高，一个是新的钢铁企业、新装备具有当代水平。因此，世界钢铁工业虽然在数量上没有大的增长，但在技术上、装备上、工艺上有很大的发展和提高。

近两年国内有些钢铁企业感到市场疲软，产品滞销。当时大家议论的目标集中在钢材进口多了。进口确实多了，1993年进口了3000多万吨钢材，1994年进口了2000多万吨钢材。但是我感到问题不在这儿，而是我们国内的产品在国内销售能不能和“舶来品”竞争？我们的产品质量能不能比国外的好？我们产品的价格能不能比国外的低？假使说我们卖的产品与国外一样的价格而要亏损的话，那么我们的产品在市场上是没有竞争力的。我国迟早是要“复关”的，“复关”以后，国内市场与国际市场联结起来，钢材也必然地从卖方市场转向买方市场，我们的钢铁工业如何适应？

我们国家的钢铁工业面临不少问题，如设备陈旧且规模小、

工艺落后、效率低、产品质量低、产品结构不合理，等等。据冶金部的统计，9100 万吨钢，只有 15% 达到当代国际上的实物标准，也就是说还有 85% 的产品是达不到国际水平的。我们的产品主要是建筑用的材料，如型钢、棒材占 62%。像日本，他们的板材占 63%，而我们的板材只占 20% 多。前几年到处都搞基本建设的时候，我们的棒材、线材等建筑材料是畅销的，但现在就销不出去了。最终板材还是大量需要的，因为汽车工业总是要发展的，造船业总是要发展的。汽车工业的发展是国民经济发展的必然结果。造船业是劳动密集型产业，日本不行了，韩国在接替，那么中国应该更有能力来代替日本。

当然，我们国家经济结构的多层次，导致钢材需求的多层次。有些钢材质量比较差，但也有用处。做汽车的钢板是钢板，农村做炉子的烟囱即炉筒子的钢板也是钢板。因此，有些落后的产品也还有市场。加之，我国地域辽阔，交通不方便。有些地方，当地有一点资源，利用当地的劳动力，生产一些产品在当地销售，这仍然是合理的。这一点，国外的先生们对中国的情况是不太了解的。

我们还有一个很大的优势，即中国的劳动力是非常的便宜，但可惜的是这个便宜的劳动力为低的效率所抵消。人工在成本中所占的比例，我们有一些企业并不比发达国家低。把实际拿到的工资、实物和各种福利费用加在一起，就是这么个情况。

将国际竞争与我们面临的状况综合起来，有一对矛盾值得我们注意。我们的优势在于国内的市场和廉价的劳动力；我们的劣势在于结构（包括企业结构、技术装备结构和产品结构）不合理和劳动生产率低。这正好是一对矛盾，不克服我们的劣势，优势就会被劣势所抵消；只有克服我们的劣势，我们的优势才能真正发挥出来。