

思考 思想 思路

——焦煤集团分合管理探索与实践文集

杜工会◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

Sikao Sixiang Silu

思考 思想 思路

——焦煤集团分合管理探索与实践文集

杜工会◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

思考 思想 思路: 焦煤集团分合管理探索与实践文集/杜工会著.
- 北京: 中国经济出版社, 2008. 5
ISBN 978 - 7 - 5017 - 8582 - 7

I. 思… II. 杜… III. 煤炭工业—工业企业管理—焦煤集团—文集
IV. F426. 21 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 053189 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 刘一玲 (电话: 010 - 68359417)

责任印制: 张江虹

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 30.75 字数: 455 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版

印次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8582 - 7/F · 7573

定价: 55.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

自序

《分合管理论》一书出版后,得到了国内一些知名专家、学者的肯定和好评,也在焦作矿区内外引起了不小的反响。特别是在焦煤集团内部,各级管理人员非常重视,结合实践,认真研读,对企业管理进行更广泛、更深入地思考和探索。这对我来说,既是一个莫大的鼓励,又是极大的鞭策。

不积跬步,无以至千里;不积小流,无以成江河。每一个想法的出现至逐步成熟,往往要经历一个反复实践验证的过程。每每看到摆在案头厚厚的书稿,就像看着自己的“孩子”。八年风雨,酸甜苦辣尽在其中;几番拼杀,艰辛探索历历在目。回想起1999年就任总经理时,刚刚诞生的焦煤集团,还没有看到新世纪的曙光即面临整体破产的厄运,就像“泰坦尼克号”首次出航便撞上冰山,生死存亡之际,组织的重托,职工群众的希望,把我推到“领航员”的位置。怎么才能带领焦煤涉过险风恶浪,委实感到肩头担子的沉重。从“四分”开始,到“分合管理”,焦煤这艘百年巨轮不仅没有沉没,而且越来越展现出新的生机与活力,这是广大干部职工浴血拼杀的结果,也是上上下下各级管理人员智慧的结晶。对此,我感到十分欣慰,觉得所有费心的思考,所有艰难的探索,都是值得的。

一段时间以来,承蒙大家对拙著的厚爱,不少人在研读时,提出了一些意见和建议,其中最主要的问题之一,是想对分合管理是如

何形成的进行更全面、更深入的探讨,甄别哪些是对的,应该坚持;哪些是不符合变化了的情况的,需要修正。基于这一点,再加上也想为以后提供点可查资料,实际上有些资料已经不好查找了,丢了就有损失,整在一起便于以后查找研究。于是,萌发了编撰本书的想法,想把这些年管理探索的历程一一捧出来,客观记录分合管理理论的形成过程,与大家一同再咀嚼、再体会、再探索、再深入、再创新。

本书是对分合管理形成过程的客观记录。物类之起,必有所始。分合管理作为一个体系,不是一天两天时间形成的,也不是我个人脑子的灵光一现,而是按实践、认识、再实践、再认识的辩证唯物主义认识论的思想不断丰富和完善,我把这一过程“摊”出来,也是向大家验证分合管理不是无本之木。希望这本书提供的资料,能够让大家追溯分合管理的来源,看到分合管理积累的点点滴滴,充分了解由“分”到“分合”每一步背后的缘由。如果说《管理创新辞条100例》是《分合管理论》的浓缩本,那么这本文集则是对它的注释和充实,为它提供了参考和佐证。

文集所收录的文章,基本上是从我任总经理后的讲稿、文章中筛选出来的,有的是整篇文章,有的是段落,但都是以管理为主题,纯粹讲党建、讲科技等方面的文章和内容基本上都去掉了,着重把八年来的思考、思想和思路,在管理工作实践中的体会、感悟和见解,和盘托出。不少文章曾在行业内外一些学术期刊和论坛上发表过,有的还获过各种奖项。为了便于研究,尽量保持当时的原貌,一些讲稿删除了其中与企业管理关联不大的内容,文章则以发表时原文为准,除了对个别错别字进行订正外,没有再作“粉饰”,即使有些地方讲得不够规范,或与现在提法不尽一致,但为了更真实地再现当时的境况,也都没有再作修正。文章编撰主要以时间为顺序,对分合管理的形成进行客观的描述,还原分合管理成长的艰辛历

程,向大家充分展示分合管理演变的历史轨迹。

人们常说,做事要三思而后行。一个百年老企业,这么多人,这么长的战线,这么大的摊子,从哪里入手,怎么做,更应“三思”了。首先是深入进去,调查研究,把问题弄清楚,这就叫思考。思考的过程,就是对事物规律性研究把握的过程,思考要立足实际,符合实际,上升了的具有规律性的东西就是思想。思想支配行动,有了正确的思想,便能找出正确的路子来。思考出思想,思想出思路,这三者是紧密联系的。所以,这本汇编文集就叫《思考 思想 思路》吧!

这篇序文,照例该请一管理专家来写,既能装点一下门面,也能得到一些高屋建瓴式的指点和勉励。但最后由我自己啰啰嗦嗦说出以上话来,这出于两个原因:一是如实交待,以老老实实的态度请教;另一个是给读者提供一个阅读本书的“楔子”。该书中的文章就像成长中的事物,有些不是那么完美,有些不是那么尽如人意,恳请大家多加批评指教;有些提法可能前后不一致,那是一个在不断修正、以臻完善的过程,请大家多加理解;也有些数字可能前后不一致,大多是不同时期统计的口径问题,请大家予以谅解。

在此,我要特别感谢焦煤集团的同事们,一些文章的观点、方法,探索、修正,都是在与大家的反复研究、共同商讨中形成的,是集体的智慧推动了焦煤的改革与发展,是集体的力量推动了百年焦煤破浪前行。

杜文

2008年5月

目 录

自 序	(1)
国有老企业如何理解和贯彻“有进有退、有所为有所不为”的总原则	(1)
国有老企业深化改革要对症下药	(11)
以“两来一去”工作思路为指导 推进企业建立完善现代企业制度	(16)
强力推进三项制度改革 建立适应现代企业制度的内部管理机制	(24)
实施矿井关闭破产 努力推进企业扭亏脱困的稳步发展	(31)
改革供电管理体制 自力更生建好电网	(38)
实施“双认”考核 调整产业结构 推动集团公司经济持续健康发展	(43)
面向市场改革供应管理体制	(47)
焦煤集团工资管理机制的创新与实践——“算、发工资”管理模式研究	(50)
坚持“分”的管理方针 激发企业生机与活力	(54)
焦煤集团内部考核机制的创新与实践——“双认指标”管理模式研究	(57)
对国有衰老矿区改革发展的思考	(61)

统一思想 提高认识 切实推进集团公司基本	
医疗保险制度改革	(72)
做好煤矿关闭破产 淘汰落后的生产力	(75)
抓住机遇 稳步实施破产工程	(82)
论领导干部“负责”的两个重要方面	(92)
干好工作 不找麻烦 为集团公司实施战略转折	
尽职尽责	(96)
深化创新“两比三争” 推动促进战略转折	(102)
加强管理要坚持三个原则	(111)
关于部分矿井破产重组工作的几点体会	(116)
全面实施战略转折 推进企业走向新的转机	(128)
发挥优势 开创煤炭运销新局面	(139)
抓好战略转折期的“两改两营”工作 为集团公司的	
大发展打下坚实基础	(145)
焦煤集团五字改革方针的设计与构想	(157)
谈谈管理	(163)
焦煤集团部分矿井关闭破产的调研报告	(180)
努力开发人才资源 实施科技兴企战略	(190)
坚持分的管理思想 提升机关整体效能	(199)
三个动力源推动企业不断向前发展	(203)
充分发挥“三个动力源”作用 确保转折目标的	
顺利实现	(211)
煤炭老企业实施改革改制的研究	(230)
发挥科技生产力作用 进一步推进科技兴企	(237)
特别能战斗精神永放光芒	(247)
依靠三个动力源 振兴百年老企业 努力开创	
焦煤集团发展新局面	(258)
把学习实践“三个代表”重要思想这条主线贯穿于	
党员先进性教育活动的始终	(266)

围绕企业发展抓整改	(281)
科学规划“十一五” 努力实现“双百亿”	
为焦煤集团再铸百年辉煌奠定坚实基础	(287)
加强文化建设 提升管理水平	(309)
对得起奉献者	
——谈谈焦煤集团的核心价值观	(319)
“四 M” 期权激励模式的创新与实践	(337)
贯彻“分合” 思想 加强成本管理 全面提升百年	
老企业经济运行质量与效益	(346)
快上慢下 突出发展 迈好振兴阶段的第一步	(360)
在焦煤集团 2005—2006 年度先进集体、先进个人表彰	
大会上的讲话	(376)
传承百年文化 再展焦煤风采 凝心聚力加快企业	
振兴步伐	(381)
切实开展“讲正气、树新风” 主题教育活动	
努力为集团公司振兴阶段发展增添新动力	(388)
在焦煤集团 2007 年民主管理工作会上的讲话	(395)
好作风铸就好班子 好班子带出好局面	(401)
切实改进作风 加快企业振兴发展步伐	(406)
要有针对性 营造好氛围 继续贯彻分合管理思想	(411)
落实讲话精神 加强作风建设 推动百年老企业	
又好又快发展	(419)
又好又快科学发展 为焦作煤矿第二个百年	
奠定坚实基础	(423)
立足焦煤实际 思考科学发展 全力以赴实现振兴	
阶段的新突破	(446)
强化百年基础 着力跨越发展 加快“四有” 现代	
企业集团建设步伐	(463)

国有老企业如何理解和贯彻 “有进有退、有所为有所不为”的总原则

加快国有企业改革和发展,是一个重大而深刻的历史命题,党的十五届四中全会对国企改革的有关问题作出了重要决定,尤其在国有经济战略调整中提出了有进有退、有所为有所不为的总原则,具有开创性的意义。本文试就国有老企业如何理解和贯彻这一总原则谈几点看法:(为了叙述方便起见,本文中称“有进有退、有所为有所不为”总原则为“四有”原则)。

一、从精神上领会“四有”原则为我们拓宽了 辩证思维空间

国有企业改革是整个经济体制改革的中心环节。建立和完善社会主义市场经济体制,实现公有制与市场经济的有效结合,最重要的是使国有企业形成适应市场经济要求的管理和经营机制。为此,必须继续解放思想、实事求是,以有利于发展社会主义社会的生产力、有利于增强社会主义国家的综合国力、有利于提高人民的生活水平为根本标准,大胆利用一切反映现代社会主义规律的经营方式和组织形式,努力探索能够极大促进生产力发展的公有制多种实现形式,在深化国有企业改革上迈出新的步伐。必须从战略上调整国有经济布局,坚持有进有退、有所为有所不为。

有进有退、有所为有所不为这个提法,为我们拓宽了辩证思维的空间:

(一)“四有”原则符合马克思主义的哲学观

马克思主义历来认为,事物都是一分为二的,世界处于矛盾当中,有主要矛盾,也有次要矛盾,正确的方法是抓主要矛盾,解决主要问题,也就是我们常讲的分清主次,分清轻重缓急。有进、有为,就是从大量纷繁的矛盾和问题当中,分析判断出问题的主要方面,下大力气抓住它抓好它,倾注精力,倾注时间,倾注物力和财力,加强主攻火力,力争占领它,夺取它。有退、有所不为,就是对矛盾的次要方面,不值得投入大量精力去做的事情,不必要被它牵累的地方,不需要长久背负的包袱,采取转移、让出、放手、不顾及的办法,以保证大部队主力的安全和重点工作的突破。

任何工作不可能面面俱到。都去抓,抓不出成绩;都想进、都想有为,实际上进不了,也为不了。同样,如果所有的工作都退、都不为,没有了主动性,事情的发展更糟更不行。

进与退,为与不为是哲学上的辩证,是辩证的艺术。有进,有退,有所退才能有所进,退是为了进,以退为进,退也是进;有所为,就有所不为,为与不为之中,不为是为了更好地为。

中央提出的“四有”方针,显示了我们党对马克思主义哲学思想的深刻把握,显示了对客观事物认识的成熟,是对工作大局有信心的表现。

(二)“四有”原则体现了我们党所倡导的实事求是的思想路线

实事求是毛泽东思想、邓小平理论的精髓。邓小平同志在制定改革开放和现代化建设的指导方针与领导方法时,贯穿了实事求是精神,他既讲重视经济建设的速度,步子要快一点,又反复强调,改革开放是系统工程,步子要稳一点,不蛮干,才能真正的快,不能一讲速度,就头脑发热,乱定指标,一哄而上。改革现行体制,要精心指导,方法细密,坚持试点,逐步展开,体现了革命精神与科学精神的统一。

实事求是是一种科学的世界观和方法论,它的本质特征是科学精神,就是要尊重客观实际,从事物的本来面目出发,从事物的多样性、可变性出发,

从中制定我们的政策,打开我们的思路,寻求工作方法,着手解决问题,那种脱离实际的主观主义,只会使事物的发展迟滞和偏移,达不到良好的愿望所希冀的结果。

“四有”方针的提出,对国有企业的认识上是实事求是精神的具体体现,既肯定国有企业所取得的巨大进步,同时看到发展中的不足,既看到改革的领域逐步展开,又看到深层次矛盾有待攻坚。在指导思想上,既承认困难和问题,又放手改革创新,根据实际有进有退,只要符合三个有利于的标准,进退都是合适的,这就打破了框框条条,克服了僵化和墨守成规,在指导思想上有了很大突破。

二、从意义上把握“四有”原则对国有企业的改革和发展具有重要的指导价值

“四有”原则的提出建立在对国有企业历史与现状的深刻分析与判断基础上。它从实践中来,又用于指导实践。因此,它是指导国有企业改革和发展的一条正确方针。过去,公有制一统天下,国有经济在公有制成分中占近八成,分布宽、素质低、资源配置不合理,就像密植的庄稼挤在一块地里,不透光、不透气、争水源、争养分,长得都不会好,怎么办,就需要间苗,进行战略调整。据国务院发展研究中心 1997 年的计算,如果保持国有经济现有的行业和企业分布状况不变,国家至少要投入 2 至 2.5 万亿元的资金,这显然是国家财力承受不了的,有限的财力要照顾到每个企业,只能是撒胡椒面,结果什么问题也解决不了,那么,就需要有勇气、有理性地作出抉择,有所进有所退,有所为有所不为。

同样还应该看到,在全国 23 万多户非金融国有企业中,大企业不到 1 万户,众多的中小企业在一些竞争激烈领域,干着其他经济成分也能干的事情,缺乏竞争力,没有必要修个鞋,开个饭店都要国营。要改变这种严峻情况,就要有所进有所退,有所为有所不为,像邓小平同志说的那样,社会主义优势是能集中力量办大事。抓大就是要重点支持国有大型企业,让他们在

最能发挥优势的地方大显身手,剩下的,予以放开,在不能发挥优势的地方退出,让开。

实际上,改革开放 20 年来,伴随着国有经济布局和结构的调整,伴随着非国有经济的发展,国有经济的比重在下降,但国有经济总量和国民经济在增长。据《人民日报》公布的数据,1998 年与 1978 年相比,国企总资产在社会总资产中的比重从占绝大部分降到 52.9%,国有资产总量从 6849 亿元,增加到 82211 亿元,国内生产总值从 36241 亿元增加到 79553 亿元,这个时期是国民经济发展最快的时期,年均 9.7%,这说明,有进有退,有所为有所不为,不仅有利于国有经济的发展,也有利于整个国民经济的发展。

从另一个层面上说,“四有”方针是对历史经验和教训的深刻总结。在国有企业几十年的发展历程中,我们经历了许多难以忘怀的事情,它启示了我们今天所得出的理性思考。

20 世纪 50 年代发生的对资本主义工商业的社会主义改造,从它的历史功绩来说,初步确立了生产资料公有制的框架。但是后来,它发展到了纯粹的公有制,活力下降。1958 年的大跃进、大办钢铁,提出了不切实际口号,用政治热情搞经济建设,结果损失很大。文革结束后,20 世纪 70 年代末 80 年代初,没有根据实际制定发展战略,大干快上,急于求成,又尝到了苦头。20 世纪 90 年代一度发生了房地产热和开发区热,造成虚幻的经济泡沫和严重的经济混乱现象。除了这些,各地上马的一些五小工业项目,浪费能源,污染环境,关停不了,落下很多后遗症。纵观这些历史现象,不难看出,只在进上做文章,求数量,求速度,热的时候多,在热的时候,掩盖了诸多矛盾,等到后来认识到时,又积重难返,费工费时,在热的里面,恰恰缺少了一种辩证思想,缺少今天看来十分宝贵的东西,那就是有所退、有所不为。

过去讲进的多,为的多,或者说不敢讲退、讲不为,说明我们的思想不够辩证,主观的东西多,尊重客观的少,好像讲了就是跟主流相对,就是落后意识,拖后腿,这是缺乏理性的。

今天,四中全会提出要有进有退、有所为有所不为,说明我们党在工业

建设指导方针上历经磨炼后的认识上的升华,提出这个方针是有勇气的表现,是十分理性的观点。它可以纠正我们过去认识上的偏颇,摆正两者的关系,建立起更加符合实际、符合事物发展规律的认识论和方法论。如果我们掌握运用好这个方针,今后的发展还会更好。

三、从操作上用活“四有”原则,指导企业内部的改革和发展

有进有退、有所为有所不为,对国家来说,是从整体上搞好国有经济上着眼的。它判断的基础是有信心保持国有经济在国民经济中起主导作用,并且主要在控制力上加以体现,就是说通过战略调整,国有经济在关系国民经济命脉的重要行业和关键领域仍要占支配地位,支撑、引导和带动整个社会的发展,在实现国家宏观调控目标中发挥重要作用;国有经济在保持必要的数量的同时,注重分布的优化和质的提高,整体质量会得到提升;在经济发展的不同阶段,在不同产业和地区,国有经济的比重有所调整,不会改变其主导作用;公有制实现形式的多样化,既坚持公有制为主体,独资办企业,又发展股份制,吸收和组织更多的社会资本,放大国有资本的功能,国有经济的控制力、影响力、带动力仍会得到提高。

对企业来说,有进有退、有所为有所不为这个原则,不仅具有理论的指导价值、教育意义,更具有极其重要的实践价值,它不仅指导我们在内部的战略调整中做好工作,更重要的是提供一条新思路、新方法、新途径,有助于我们解放思想,放开手脚,开拓进取,在多方面、多领域求得实效。这个总原则是法宝,一定要遵循它,用活它。

用活有进有退、有所为有所不为这个总原则,对焦作矿务局的现实来说,可说是真切的呼唤、真诚的渴望。缘由有七:①老工业基地,产业落后。从1898年开始到现在已经101年,1949年建局到现在也有50年,由于开采时间长,生产能力一步步萎缩,三分之一的矿井资源已近枯竭,有的年产量仅一二十万吨,这就需要调整和适当收缩,不然在能源多样化的今天,煤炭在

能源构成比例中逐步降低,需求不旺,加上小煤窑强烈冲击,市场占有份额被挤占,严重制约着企业的发展。②自然条件差。由于煤炭赋存条件复杂,断层多、水大、瓦斯大,是全国煤炭行业中较差的生产地区之一。这引发了一系列问题:一是条件差,机械化程度上不去,全局采煤机械化率仅为14%,掘进机械化率20%,大部分是手工打眼放炮,铁锹装煤,效率低。二是生产成本高,一个小矿一天一开门就得几万元钱抽水通风,即使不生产,如去年的停产压库,费用仍然降不下来。三是管理难度大,必须得先保证安全,然后是生产,安全不是附加条件,而是前提。四是投入多。③人员多。全局在职职工5万多人,按照定额倒算账,全局将有2万余人下岗,无法安置。④包袱沉重。这里有几个方面:一是退休工人多,两万多人,仅每年的养老金和医疗费就需近2亿元。二是企业办社会负担重。全局仅中小学就有10所,另外还有干校、技校、医学院,医院系统拥有一个总院、4个分院、12个基层医院,14个卫生所及局属3所1站,2000多医护及管理人员。⑤摊子大、战线长。9个生产矿、13个地面生产单位,涉及煤炭、冶炼、建材、化工、机械、轻工、电力、商贸等领域。⑥产品科技含量低。几十年一贯制,傻大粗笨,水泥产品多是低标号,机械加工总是皮带输送机等,有几个产品较好一些的,规模和市场也不大。⑦管理粗放。生产组织上大轰大嗡大兵团,营销上大模大样大腔调,项目理财上的大手大脚大派头,产品开发的大喊大叫大路货。说不上市场细分,说不准市场目标,定不了市场位置,一些多种经营项目由于选取项不准等原因造成了资产的很大浪费。

针对这种情况,就十分需要用有进有退、有所为有所不为这个总原则,重新审视和设计我们的发展思路,对历史和现实的利弊来一次大的清理和改革,在历史的机遇和政策的赋予面前做出坚定的抉择。

1. 在体制上深化,有所集中有所剥离,有所抓有所放手。集中是一定程度、一定阶段的集中,必要的集中,集中是为了办大事情;剥离是适合条件、符合要求的剥离,是为了让其在新的状态下更好地,更积极生存的手段;抓是为了抓大的、抓主要的;放手是放开一部分,让其换一种活法。都是一种转换和调整,一切以三个有利于为标准,宜集中则集中,宜剥离则剥离,宜抓

则抓,宜放则放。当前体制深化的主要方面是:①加快焦作煤业集团有限责任公司改制的步伐,下属单位宜变子公司则变子公司,宜变分公司变公司,大部分变子公司,使其成为独立法人,自主经营、自我发展,不和大家捆在一起,激活其发展能力。待条件成熟时,集中几个优势企业组成上市公司,吸纳社会资金发展。②加快三个生产矿破产的步伐。这三个矿超期服役,资源枯竭,产量低,产品质量差,成本高,亏损重,包袱重,坚决将其关掉,既符合中央精神和国家的政策,又减轻了企业的负担,还适应了当今煤炭市场的形势,减轻供大于求的市场压力。③加快甩脱办社会负担,除了三个破产单位剥离社会职能外,要积极争取其他的单位移交社会,像我局中小学,分布在几十平方公里内,有的附近就是地方政府办的学校,在生源、师资水平、教育质量上很难比得过人家。一个班级十几个学生,办不下去。就应当利用好国家的政策,交出去,轻装松身。④加快养老统筹由行业统筹向社会统筹的转变。按照国家的政策和统筹趋势。尽快向社会移交这部分工作。这是使老企业减轻负担的重要举措。⑤加快在建项目的债转股工作,在建的一对矿井,已贷款7个多亿,要利用国家改善国有企业资产负债结构,结合国有银行集中处理不良资产改革,对一部分产品有市场、发展有前景的企业实行债转股的有利政策,解决负债过高问题。⑥加快放开搞活小项目。我局有的三产项目只有几十人,有的更少,经营网点300多个,应宜股则股,宜租则租,宜包则包。能包不统,能租不包,能股不租,能卖不股。⑦加快人事制度改革,管主要领导,按程序管理,废除终身制,能上能下,不能上就下,需要的就进,不需要的就出,在建立科学的评价测定体系的条件下,大胆推行年薪制。

2. 在经营机制上变活,有所控有所不控,有所管有所不管。控是控大局,不控是放开后不影响大局的不控。不管不是真不管,是叫机制去管,能人去管,叫能管好的人去管。过去农村生产队时,机制死,活力低,管就很难。放开土地经营权,生产很快就上去了。我们就是要用这种思路,在企业内部的经营机制上变活,该管的一定要管住,管不住管不好的不直接去管。像煤炭销售,我们已经形成了定型的销售区域和市场,有了一定经验的销售

人员,这一块还应该管起来,否则,让生产单位都去跑销售,费用不说,效果也不一定好。但又允许各单位有销售权,支持鼓励他,多销一点是一点。在价格上又要管住,管不住价格,相互之间比着降价销售,局部得利,整体受损,搞乱了市场,损害企业的整体形象。

像上项目,一定额度的项目要审批,看它是否符合企业的战略方向,是否符合市场实际和单位实际,还债能力有没有保证,盈利水平如何,是否是重复建设,这是对局部负责,也是对整体负责。要是开个小饭店,就没有必要审批。

像责权利关系。现在有许多基层单位老埋怨控的太死,没有活动余地,这里有两面性:国有资产经营要有收益,该上缴利润的上缴利润,该上缴管理费的上缴管理费,该上缴统筹的上缴统筹。指标不能由下边定,本位思想会使它少报多留。但指标要科学,科学了才合理,才会被接受,被执行,不然,失去严肃性,一年几变,谁也不会认真去对待它。要算大账,留余地。同时,要有一定时间的稳定性,要有个滚动,大盘定了,下边由他去操作。

像建立产业集团,应根据实际,该组的组,不该组的则分。过去我们从行政手段上把它们牵到了一起,实际结合很松散,搭边不搭心,越搞越分离,就没必要硬组合,要让它真心需要时自然组合,成熟时组合,反倒更具主动性。行政的撮合往往出力不讨好,要放手让经济规律去起作用。

像基层单位的人事、分配、用工制度,也要有所控有所不控,尊重他们的自主权,也要有实质的把握和量的控制,不能一说求效益,人都减下来,不安置,造成社会问题,造成大的不稳定,回头做工作很难;允许有分配的侧重和倾斜,又要防止差别过大化、小集团化,压低普通职工的劳动报酬。

3. 在企业管理上强化,有所统有所不统,有所统一管有所分层管。强化企业管理,提高科学管理水平,是建立现代企业制度的内在要求,也是国有企业扭亏增盈、提高竞争力的重要途径。改革的深处是管理,管理是一种积极的企业行为和手段,通过管理使人财物合理统筹和配置,使整体功能最优化。管理上有所统有所不统,有所统一管有所分层管,说的是大的方向要管住,有重点,余下的分层管,上下结合,两个积极性都发挥出来。