

自我完善 发展创新

● 许继集团的成功之路

国家经贸委企业研究中心 编
中国企业管理协会研究部

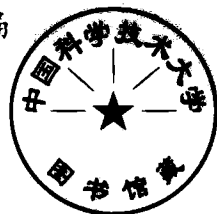
企业管理出版社

自我完善 发展创新

——许继集团的成功之路

国家经贸委企业研究中心
中国企业管理协会研究部

编



图书在版编目 (CIP) 数据

自我完善 发展创新/国家经贸委企业研究中心、中国企业管理协会研究部编, -北京: 企业管理出版社, 1999.4

ISBN 7 - 80147 - 188 - 1

I. 自… II. ①国…②中… III. 继电器 - 制造厂 - 工业企业
管理 - 经验 - 河南 - 许昌 IV. F426. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 09766 号

自我完善 发展创新

——许继集团的成功之路

国家经贸委企业研究中心
中国企业管理协会研究部 ^编

企业管理出版社出版

发行电话: 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

廊坊市光达胶印厂印刷

*

850 × 1168 毫米 32 开 6 印张 149 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月 1 次印刷

印数: 5500 册

定价: 16. 80 元

ISBN 7 - 80147 - 188 - 1/F·186

走自我完善、科技创新
之路，将许继建成国际
一流企业。

袁宝华



一九九九年三月

主 编：王纪年

副主编：于 武 李建明

编 委：王纪年 于 武 李建明

何光华 欧阳俊 刘金忠

尚衍国 过克绍 王道麦

涂东明 檀国彪 姚 武

肖根业 柏东海 于世新

张道林 王春先

自我否定 自我加压 自我完善 加快国有大型企业改革与发展的步伐（代序）

王纪年

在社会主义市场经济体系逐渐完善的今天，国有企业如何进一步发挥经济建设主力军的作用，尤其是国有大型企业如何发挥联合舰队的骨干作用，迅速适应和顺利完成两个根本性转变，积极参与国际、国内两个经济大循环，是关系到我国国民经济能否健康、稳定发展的重要课题。邓小平同志强调从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，改革是经济社会发展的强大动力，是解放和发展生产力、实现中国现代化的必由之路，是社会主义制度的自我完善与发展。又说“改革是中国的第二次革命”，“不搞改革只能死路一条”，“革命和建设都要走自己的路”。许继集团有限公司按照邓小平同志这些科学论述，十多年来，坚持发动和依靠群众，不断深化企业内部机制的改革，走出了一条国有大型企业自我否定、自我完善、自我加压、自我发展的道路。实践证明这条路走对了。综合效益指标在全国机械行业排第46位，被评为“中国机械”十大杰出企业，中国企业管理杰出贡献奖。成绩的取得，得益于超前的科研开发和成功的企业内部机制的改革。

一、自我否定，增强适应市场经济的发展能力

我国的改革开放，计划经济体制的改变，使每个企业面临的外部环境条件发生了翻天覆地的变化。如何适应新的形势，以求

得快速健康的发展，每个企业都面临着严酷的考验。国有企业在计划经济时期为国民经济的发展做出了贡献，也在人才、资金、设备等方面积累了一部分优势。但是由于国有企业内部在分配制度、用工机制、干部体制等方面存在的大锅饭、铁饭碗、铁交椅等弊端，使国企在面对社会主义的市场经济时，显得苍白无力，与蓬勃发展的三资企业和乡镇企业相比，内部机制方面存在的弊端是显而易见的。国有企业在内部机制方面存在的弊端，其根本的表现是压制了每个职工积极向上的活力，这是国有企业致命的弱点。这个弱点不克服，国有企业在人才、资金、设备等方面积累的优势很快就会丧失。面对这种形势，怎么办？邓小平同志告诫我们：“看准了的，就大胆地试，大胆地闯，没有一点冒险的精神，没有一股气呀、劲呀，就走不出一条好路，走不出一条新路，就干不出所有事业”。为此，许继集团认真、严肃地提出了自我否定、重塑许继的方针，并以此作为进行内部机制改革的指导思想，坚定不移地执行下去。自我否定，实质上就是自我革命。自我革命，自己向自己的病灶开刀，是一件痛苦、艰难的事。但一旦病灶切除，阵痛过后，便会精神焕发，轻装上阵。一个企业面对商品经济的大潮，没有勇气自我否定，那就会被商品经济所否定，那就是破产和倒闭。许继把这个严峻的形势，市场竞争的激烈程度原原本本交给全体职工，使大家都清楚地认识到改革的必要性。在认识统一的基础上，首先把改革重点放在干部制度的改革上。毛主席早就说过：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”邓小平同志指出：“选拔培养中青年干部这个问题太大了，这是个战略问题，是决定我们命运的问题。”江泽民同志也指出：使我国在二十一世纪中叶基本实现现代化，以社会主义强国的地位屹立于国际社会，就要努力提高干部队伍素质，使一批年轻干部尽快成长和成熟起来，以担负起跨世纪的历史重任。以终身制为特征的旧的干部体制是与江总书记的要求背道而

驰的。实践证明，市场竞争说到底人才竞争，是人才素质的竞争。提高干部素质是增强企业竞争力的决定因素。基于这种认识，许继选准了以干部制度改革为企业内部机制改革的突破口，而且敢于动真格的、来硬的，大刀阔斧地进行改革。取消任命制，彻底实行招标竞聘制；推行单首长负责制，每个中层单位只设一名正职，不设副职。明确责任，减少内耗；推行定额比例淘汰制，每年按德、能、勤、绩进行一次定量化考核，最后的5—7%干部下台，没有保底和及格的概念，形成无功便是过，必须力争上游的好风气；真正做到能上、能下，不设享受某级别待遇的协理员、助理等虚职；加强党的纪律检查，行政审计，职工民主管理，并将其制度化，避免一言堂和不正常的长官意志出现。干部制度的改革成功对全公司各项配套改革工作的不断深化，起到了纲举目张的作用，促进了企业管理水平的迅速提高，使企业面貌焕然一新。这项制度的改革受到了中组部领导、国务院领导以及河南省委省政府领导的充分肯定，并在河南省企业界中组织推广。

二、循序渐进，改革中推行二分之一哲学方法

对于国有大型企业的改革，可以形象地比喻为巨轮在航行中的转向，不转向会触礁沉没，转急了照样会翻船。正如邓小平同志所说：“搞改革胆子要大点，步子要稳。所谓胆子要大，就是坚定不移地搞下去；步子要稳，发现问题就赶快改。”并设计了我国分“三步走”基本实现现代化的战略目标和战略步骤。遵照这些教导，许继把进行企业内部机制的改革当做一项大的系统工程来综合处理，把多年来在企业内部进行改革实践中推行的办法，称之为二分之一哲学方法。即改革的目标如果是1，第一步走到 $1/2$ ，第二步走到 $3/4$ ，第三步走到 $7/8$ ……这样就既保证了改革目标的一致性，又采取了分步实施的方式，寓质变于不断的

量变之中，年年有新的改革举措出台，使许继集团内部机制的改革取得了喜人的进展。1996年4月12日，国务院副总理李岚清在许继集团考察指导工作时说：“你们这是学了华罗庚的优选法”。

许继集团于1992年初率先在国有大型企业中推行了全员劳动合同制的改革。这同样是集一系列用工制度改革成果之大成的结果。从1985年开始的优化组合，已经使大家早已熟悉的固定用工制度受到了震撼。后来又经过了双向选择的劳动组合、量化用工、定员裁减等一系列改革，使全员劳动合同制的推行有水到渠成之感。到目前，许继已建立了量化动态的人事管理制度，这个制度具备两大特点：一是全集团从领导到员工都处在一个科学、严格、公正、公开的考核、评价体系之内；二是全集团的每个单位和层面都有一个年度的量化的流动、淘汰比例。人人都处在不进则退的竞争环境之中，这样就把市场压在企业身上的千斤重担，传递到每位员工身上，并转化为动力，大大地增强了企业的竞争能力。

在把1当作改革的目标进行不懈的追求过程中，许继是把1作为一个变量，尤其是作为一个不断提高的目标来看待的，这样就自我地制定出不断提高标准、不断加压发展前进的目标。在全员劳动合同制签订完成后，许继又提出了在公司内部新建的子公司和合资子公司中，签订更严格、更完善的二次劳动合同。最近又制定出分批续签和终止合同的管理办法，以及搞活用工制度的一系列新规定。这样就使许继集团公司的劳动合同制真正地起到了鼓励先进、鞭策落后、调动全公司员工劳动积极性的作用。

三、敢于碰硬，务实地调整生产关系

进行企业内部机制的改革，说到底，是企业内部生产关系的调整，是改革那些已经陈旧，阻碍生产力发展，不能充分调动全

体员工积极性的分配制度、用工机制、干部体制以及有关规章制度。改革那些常年执行、大家已经习以为常，表面已经平衡的生产关系，对于一个经营管理者来讲，无异于自找麻烦，但是不改革，不调整那些生产关系，对企业来讲是慢性自杀。在两者之间，许继坚定地选择了前者。当大多数同志习惯于靠熬年头长工资的分配方式时，许继认为这种分配制度的弊端在于鼓励懒汉，便努力推行了超定额工时奖励办法，初步调动了大家生产的积极性。在总收入中活的部分大大小于固定部分，是国有企业内部分配制度中的缺陷。认识到这一点后，许继遵照邓小平同志关于“重在鼓励、重点在奖”与“讲按劳分配”的指示精神，提出奖励向超定额倾斜的原则，加大对超定额劳动的奖励。并从每人每月的固定工资中拿出100元，参与超定额奖励的分配，目前许继公司职工总收入中活的部分已占到50%以上，这就使大家工作的积极性得到了充分的发挥。主动加班加点，完成急、难、重的生产任务已成为职工的自觉行动。

企业冗员的裁减同样是一项硬碰硬的工作，裁减多少人，怎样裁减，需要对长期无定量化考核的管理岗位制定出科学、细致的工作量定额和考核办法；制定出裁减人数后，裁减谁同样也需要认真的考评和细致的工作，尽管这里有这样、那样的阻力。改革以来，许继进行了三次精简工作，共裁减管理岗位人员180人，同时提高了管理者的素质，使管理人员学识比例达到现代企业制度的要求，提高了管理水平。

实践说明：敢于碰硬，打破表面似乎已经平衡的、不适合生产力发展的生产关系求得发展，是领导者应该经常思考的问题。而领导集体思想统一，步调一致也同样是至关重要的。许继领导成员都能以公司发展为已任，事事从企业的长远利益着想。重大问题在决策前都经过反复讨论，有时甚至是争论，达到基本一致时，才交职代会讨论或公布实施。每一项重大的改革举措出台，

都会受到一少部分人暂时的非难，在这种情形面前，从许继领导班子的每个成员到中层干部都能耐心而有力地说服对方，从而保证改革措施的顺利实施。

四、依靠群众，推进改革的不断深入

1977年7月21日邓小平同志强调指出：要“尊重群众的首创精神”，又说“群众路线和实事求是这两条是最根本的东西”。江泽民同志在长春召开的推进国有企业改革座谈会上也指出：“我们党所领导的改革开放和经济建设必须全心全意地依靠工人阶级，在任何情况下都不能动摇。在深化国有企业改革，建立现代企业制度过程中，也必须坚持这一点。实践证明，没有广大工人群众的支持，企业改革是不可能成功的”。企业内部机制的改革，涉及到企业的各个方面，也涉及到全体员工，这一性质本身就决定了在进行改革的工作中，必须全心全意地相信群众、依靠群众、发动群众，才能推进改革的不断深入。许继自觉地把全体职工作为企业内部改革的主力军而不是被动的参与者来对待。按照企业法和公司法的要求，重大的决策都要经职代会通过后贯彻实施。许继经常把市场竞争的激烈程度，企业自身的不足，发展的前景等原原本本地告诉大家，使忧患意识在每一个职工头脑中扎根，这样就大大增强了职工对改革的心理承受能力，进而是广大职工对改革的理解和支持。这也是许继集团公司改革得以稳定、深入发展的根本。

企业内部分配制度的改革是一个牵涉每个职工切身利益的敏感的问题。为了改变长期以来形成的大锅饭的分配制度和“不患寡而患不均”的心理状态，许继领导班子指出了它的不合理性和对企业发展的负面影响，并推出了对工程设计人员按其设计的产品产生利润的40%、30%、20%、10%进行分年度提成奖励的管理办法，职代会给予肯定，并通过实施。当工人得知有的工程课题组一

年提成多达 20 多万元时,高兴地说:“他们得到的越多,我们才能有更多的活干,企业才能发展”。这种提成制度也体现了广大工程技术人员的劳动价值,因而也有效地调动了大家的积极性。从而确保了许继集团每年有 30 多个高科技新产品推向市场,保持了许继在主导产品方面的国内领先和世界当代水平的地位。

在国有企业实行模糊奖励制度是困难的,但从管理心理学的角度考虑,对某些不易用定额工作量进行考核的单位和岗位用辅助的、适当的模糊奖励是调动大家工作积极性的好办法。许继把这个思路提出来,并要求加强对模糊发放部分进行有效的上级审查。职代会同意了此办法的实行。几年来的实践证明,这种办法既调动了每个职工的积极性,又避免了不必要矛盾。

多年以来,许继出台的改革方案都经职代会讨论,其中的一些措施和办法得到了职代会的重大修改或否定,例如职工福利的改革办法等。许继领导层接受这个现实,同样把这些当成广大群众对改革的支持。认真查找不足,使各项工作更符合实际,更加扎实。这就进一步加深了集团领导班子同群众之间的感情。

许继集团多年来进行了一系列内部机制的改革,以建立现代企业制度为目标,以自我否定、自我完善、自我加压、自我发展为原则,积极大胆地进行改革,取得了一定的成绩,较好地调动了大家的积极性,也使许继集团取得了快速的发展。

目 录

改革篇

- 一、实施量化动态的人事管理制度····· (1)
- 二、开展全员竞争上岗和按职能与贡献进行分配 ····· (14)
- 三、推行职工共有制 ····· (19)
- 四、建立现代企业制度，规范股份制公司运作 ····· (26)

创新篇

- 一、技术创新为企业插上腾飞的翅膀 ····· (34)
- 二、实施高起点科技战略，增强开发能力 ····· (36)
- 三、建立以企业技术中心为核心的技术开发体系，积极开发高新技术产品 ····· (41)
- 四、技术创新工作实施方案和规划目标 ····· (45)

管理篇

- 一、人才开发 ····· (50)
- 二、实行财务人员委派转岗制 ····· (55)
- 三、优化营销体制 ····· (60)
- 四、市场营销策略 ····· (64)

文化篇

- 一、许继的企业精神与企业文化 (70)
- 二、许继的使命宣言 (73)
- 三、建设企业文化，提高员工整体素质 (77)
- 四、在企业改革与发展中做好思想政治工作 (85)

发展篇

- 一、为民族工业的发展尽力 (92)
- 二、领导与专家评说许继 (94)
- 三、许继集团发展规划 (96)

附录

- 附件一：许继集团中层经营管理者管理暂行条例 (112)
- 附件二：许继集团中层经营管理者年度考察的实施办法 (119)
- 附件三：许继集团内部招标采购办法 (130)
- 附件四：许继集团人才引进、管理章程 (149)
- 附件五：许继集团人事考核制度 (163)

改革篇

针对国有企业长期以来在干部制度、分配制度、用工制度等方面存在的诸多弊端，许继提出了自我否定、自我完善、自我加压、自我发展的指导思想，勇于否定旧的僵化的体制，勇于革除自身的病灶，以适应市场竞争为目标，通过体制创新使企业焕发出勃勃生机和活力。

一、实施量化动态的人事管理制度

进行以人事制度为核心的企业内部机制改革，就是企业内部生产关系的调整，建立起适应市场的新机制，激活生产力诸要素中最重要的人的因素，使所有员工的积极性得以充分发挥。生产力的不断进步，反过来促进生产关系的调整，促进内部机制改革的深化。

量化动态的人事管理的概念：以解放和发展生产力、增强企业市场竞争力为目的，坚持管理科学中人本管理的原则，坚持量化考核与动态管理相结合的办法，改变国有企业存在的僵化、封闭、人浮于事的人事管理体制。

量化考核，就是把对企业经营者、各级管理者的考核标准具

体量化，定性和定量相结合，突出量化考核。

动态管理，就是企业经营管理者聘用、淘汰，上岗、下岗，分配上的上下浮动及人才开发机制都是动态的。

动态与静态是统一的，在相对稳定的基础上，使企业经营管理者及员工队伍处于一个优胜劣汰的竞争上升趋势。通过这些措施，来形成一个开放型的、竞争型的、适应市场经济的人事管理体制。

量化动态的人事管理主要包括四个体系：竞争动态的人事聘用体系；量化的人事考评体系；多层次的人才开发体系；员工共有制激励体系。

（一）竞争动态的人事聘用体系

1. “招标”竞争上岗制

中层经营管理者“招标”竞聘制。许继从 1985 年就在企业内部打破原来的干部、工人身份和部门界限，对所有中层经营管理者岗位实行公开“招标”、公平竞争、择优聘用。“招标”竞聘制的具体程序为：

一是发布招聘公告，公布所招聘单位或岗位的工作指标及任职条件，符合条件的员工自愿报名“投标”。

工作指标包括该单位的销售收入、利润、新产品开发、产品产量、安全生产、资产保值增值、产品合格率、用工、分配等 15 个方面的内容。

参加竞聘的基本条件是接受并完成所公布的指标。

二是对报名者进行资格审查，确定参加“投标”竞聘的人员。

三是召开“招标”答辩会，由竞聘者宣读标书，重点阐述本人为完成指标所采取的具体措施，并回答由集团党政领导、有关专家和所聘单位职工代表组成的评委会提出的相关问题。

四是评委按“标书”内容、答辩水平和民意测验等项综合打分，选出候选“中标”人；每位竞聘者的最高综合得分为 275 分，其中标书 100 分、答辩 100 分、民意测验 50 分、主管副总

经理加分 10 分、总经理加分 15 分。

五是提交党委扩大会议讨论，确定“中标”人，由总经理决定聘任，并颁发聘书。

进入 90 年代以来，根据实际情况对经营管理者招标竞聘制不断加以完善，先后制定了《许继中层领导管理条例》和《许继中层领导招标竞聘办法》，在招标条件、评委组成、打分比例等方面进行了规范，使这项改革逐步制度化和程序化。

比如在竞聘条件上，规定了政治素质、领导能力、学历、本企业工龄等通用条件，一些特殊岗位如产品研究开发处室和重要管理部门的领导，则对知识水平和本专业工作年限作了更高的要求。

2. 单一领导负责制

1985 年以前，许继下属部门和单位的经营管理者配备都是一正两副或一正多副，当时员工不足 2000 人，中层经营管理者就达 150 名，不仅工作上易推诿扯皮，也增加了管理成本。

市场竞争需要高效精干、反映灵敏、决策准确、指挥有力的领导体制。1985 年后，许继大幅度精减中层经营管理者职数，对下属部门和单位，除销售公司外实行单一领导负责制。

每个单位一般只设一个正职，不设副职，也不设助理、协理等虚职。如果单位正职领导因某种原因离开现工作岗位，由正职领导临时授权一名单位骨干负责其工作，使单位日常工作正常运转。企业规模扩大了，员工人数也由 2000 人增加到 4000 多人，但中层领导却只有 80 多名。

通过这一项改革，职数少了，却使中层经营管理者职责明确，功过分明，减少了内耗和推诿扯皮，极大地提高了工作效率。

例如，许继变压器公司和许继电源有限公司，是许继下属规模较大的两个子公司，都只设一名经理。他们以高度的敬业精神，统筹协调各自公司的生产经营、产品开发和市场开拓等项工