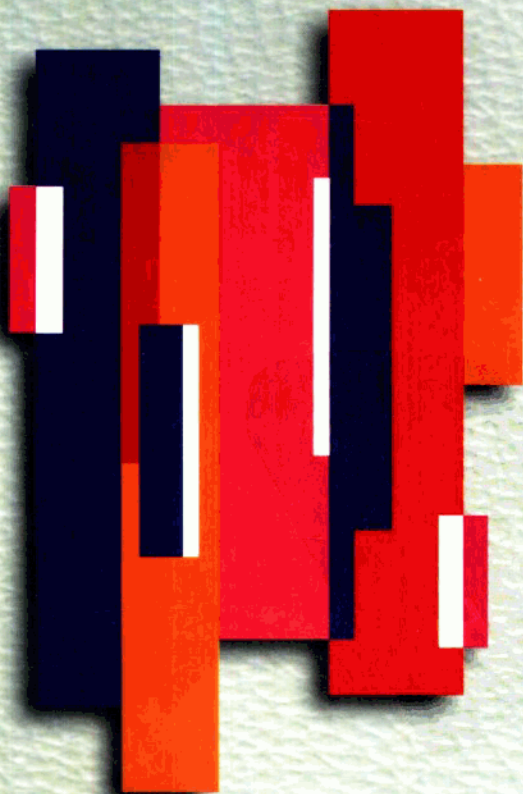


管理的实践与思考

许祥左 冯 伟 著



强化管理出效益(代序)

企业管理工作(包括环境管理)是个老话题,也是一个新问题,更是一个难问题。

随着社会发展和文明进步,人们已越来越认识到强化企业管理工作的重要性,管理出效率、管理出效益已成为大家的共识。众多学者对企业管理这门科学曾从理论上进行过系统的论述,而且当今管理理论也在不断地创新与完善。但从理论到实践毕竟还有一段距离,理论是否正确还要靠实践去检验,实践中还能产生新的理论。徐州矿务集团有限公司环境保护处副处长、高级工程师许祥左同志多年来一直在基层管理一线工作,收集了大量宝贵的第一手资料,怀着对企业兴盛的挚爱和深情,怀着对我国经济发展和环境保护事业的关注和热爱,注重理论与实践相结合,在指导实际工作的同时,对企业管理工作提出了不少新的见解。他笔耕不辍,先后发表了几十篇有关经济、环境、资源方面的论文,其孜孜不倦、勤奋耕耘的精神十分可贵。现在,许祥左同志把他近年来发表的几十篇论文汇编成册,定名为《管理的实践与思考》正式出版,值得庆贺。

一个人能把自己的思想和观点通过文章表达出来,是综合素质、综合能力的具体体现。写文章,功夫全在文章外。俗话说,“台上一分钟,台下十年功”就是这个道理。管理工作的核心是解决管什么、怎么管、能否管出效益来的问题。特别是作者从环境保护这门综合学科的独特视角出发,在企业环境管理的实践中,面向未来提出了新的探索与思考,不少观点具有前瞻性、新颖性和实用性,有些观点又变成了新的管理实践,并在实践中取得了明显的效益,值得借鉴。

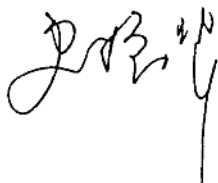
新世纪在迈向现代化建设的征程中,实现经济、人口、资源、环境协调发展是人们的共同希望,更是每一个人的责任。希望各位从事经

济管理、环境保护、资源保护、企业管理的同志要在实践中不断总结，不断创新，涌现出更多的专家型管理者，把我们的各项管理工作做得更好。

写此短文，是为序。

江苏省环境保护厅厅长

2001年6月18日



目 录

强化管理出效益(代序)	史振华
-------------------	-----

专论与综述

认真贯彻十五届四中全会精神

采取切实有效措施搞好国有企业	(3)
对国家“十五”计划的百条建议	(22)
论宏观调控与中国煤炭工业的发展	(38)

环境与保护

徐州矿务集团有限公司环保产业的现状及发展对策研究	(47)
对煤矿环境保护质量标准考核评分办法的探讨	(55)
局(矿)长环保目标责任书的制定与考核	(64)
对征收煤矿矿井水污水排污费的看法	(73)
不应将煤矿矿井水列入水污染物总量收费范围的探讨	(79)
环境保护工作要为经济建设保驾护航	(84)
抓住时机,大力发展煤炭行业环保产业	(89)
市场经济条件下搞好煤炭行业环保工作的探讨	(97)
对修订《煤炭工业技术政策》环保部分的探讨	(102)
徐州矿务局环境保护工作的实践	(106)
徐州矿务局环保机构设置的探讨	(112)
企业环境统计存在的主要问题及对策研究	(120)
论新形势下煤炭行业环保工作的难点及对策	(125)
认真贯彻执行“建设项目环境保护管理条例”	

搞好矿区建设项目环境管理·····	(131)
论企业环保机构负责人的工作定位·····	(135)
粉煤灰用于井下注浆的实践与思考·····	(142)
建设项目在环保管理方面存在的问题及改进建议·····	(147)
试论矿井建设中的环境保护管理工作·····	(151)
正确运用排污缴费的经济杠杆 努力搞好矿区环保工作 ·····	(156)
煤炭企业清洁生产的途径与效果·····	(161)
徐州矿务局洗煤水治理的实践与效果·····	(168)
狠抓环保设施运行管理 确保“三废”达标排放·····	(175)
企业环保档案管理工作的探讨·····	(178)
浅议排放水污染物总量收费及其对策·····	(181)
对排污交费实行先登记后交费分级管理的实践·····	(188)
徐州矿务局水泥厂旋窑电除尘设施效益分析·····	(191)
庞庄煤矿矿井水净化处理效益分析·····	(194)
煤矿企业排污总量控制探讨·····	(198)
浅谈煤矿企业“十五”及2015年环保规划的编制 ·····	(203)
新世纪企业面临的环保形势及管理工作的探讨·····	(209)
排污口整治存在的主要问题及对策探讨·····	(213)
水排污总量收费后煤矿企业面临的形势 及对污染物排污总量计划的影响·····	(218)
矿区绿化存在的问题及对策探讨·····	(222)
沙尘暴过后的冷思考·····	(228)
对煤炭系统企业升级中环保考核工作的探讨·····	(240)
徐州矿务局环保技术市场管理的实践与回顾·····	(247)
建立企业内部环保违法处罚制度 促进企业环保工作的开展·····	(250)
垓城发电厂环保工作的实践给我们的启示·····	(254)

经济与管理

徐州矿务局 21 世纪可持续发展对策的初步研究	(261)
在市场经济大潮中大力发展我局多种经营第三产业	(272)
排污费改税研究	(278)
煤矿企业改制后企业管理工作的探讨	(286)
落实环境与发展综合决策制度	
促进江苏经济可持续发展	(293)
徐州矿务局 1996 年底煤炭销售困难原因浅析	(297)
适应形势 促煤炭销售	(303)
再论徐州矿务局煤炭促销对策	(307)
对徐州经济稳定快速持续地向前发展的几点建议	(311)
论环保政策与煤炭销售	(317)
对综合利用矿井水收取水资源费问题的探讨	(322)
浅议降低成本的思想与途径	(326)
对开展我局煤炭销售工作的几点思考	(328)
试论煤炭销售工作中如何适用户之所需	(331)
试论在“质量、品种、效益年”活动中	
充分发挥人的关键作用的重要性	(334)
“西气东输”与江苏省能源发展战略	(340)
企业“两则”与企业改革	(346)
徐州矿务局运销系统开展“质量、品种、效益年”活动	
卓有成效	(357)
浅议人对“质量、品种、效益”的作用	(359)
落实合同法 严格煤炭购销合同管理	(361)

思政与创新

开展企业青年创新工程 走可持续发展道路	(369)
---------------------------	-------

全面贯彻“三个代表”重要思想

走企业经济与环境双赢发展之路·····	(377)
困难企业开展“三讲”教育的必要性·····	(380)
公选副厅后的感想与思考·····	(383)
基层党组织如何开展环保工作的探讨·····	(386)
试论环境保护工作中的思想政治工作·····	(389)
企业环境保护委员会及其成员单位环保工作职责探讨·····	(392)
保护环境,实现可持续发展是新世纪实践“三个代表” 的真正体现·····	(402)
对搞好矿区环保宣传工作的探讨·····	(408)
徐州矿务局中学生环境小记者团的实践与效果·····	(412)
“从一·····到十”谈创建·····	(424)
对煤矿青年技术人员不安心工作的原因分析·····	(427)

杂谈与随笔

对我局煤炭资源开发的几点建议·····	(433)
对张集煤矿改扩建工程的地质条件分析·····	(435)
对矿井地质工作的性质和特点的探讨·····	(443)
走马观花看苏南·····	(446)
做好《煤矿环境保护》发行工作	
促进煤矿环保工作的开展·····	(450)
在标准化的世界里·····	(454)
住房·环境·健康·····	(458)
环境标志与绿色食品·····	(461)
徐州煤田漫谈·····	(466)
后记·····	(471)

专论与综述

认真贯彻十五届四中全会精神 采取切实有效措施搞好国有企业

许祥左

1999年9月22日中国共产党第十五届中央委员会第四次全体会议通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》是当前和今后很长一段时间内国有企业改革和发展的纲领性文件,我们只有学习好、领会好、全面贯彻好全会精神,才能采取切实有效措施,从而保证国有企业有序、健康、持续地向前发展,为21世纪我国经济建设再创新辉煌。

一、充分认识国有企业的重要性

我国经济建设的长期实践充分证明:国有企业,特别是国有大中型企业,是我国社会主义制度的主要经济基础,控制着国家的经济命脉;是国家财政税收的主要来源;是巩固工人阶级领导的人民政权的主要力量;是社会安定的基石;是社会主义现代化建设的骨干力量;是实现广大人民群众根本利益的重要保证;是社会主义市场经济中起主导作用和绝对优势的经济力量;是经济体制改革的稳定力量;是支撑中国经济发展和社会进步的主体;是我国国民经济的中枢、支柱和脊梁。只有充分认识到国有企业的重要作用,才能站在更高层次上看问题,在工作中才不会迷失方向,才能鼓足更大的干劲,增强更大的信心,才能正确看待国有企业改革发展过程中存在的一系列问题,从而找出解决问题的办法,把国有企业搞得更好。要充分认识到搞好国有企业,特别是国有大中型企业,是实现我国现代化建设宏伟目标的必然要求;是保持和促进我国改革、发展、稳定大局的必然要求;是关系国民经济健康运行和长远发展的重大经济问题;也是关系社会

主义制度前途命运的重大政治问题。

二、清醒地看到国有企业存在的主要问题

国有企业因多方面因素的影响,目前存在问题较多。由于各行业、各企业所处的情况不同,所以存在的问题既有共性的,也有个性的。正是这些问题造成了国有企业的困难局面,国有企业虽然存在的问题较多,但共性问题主要有4个方面。

(一) 观念问题

观念问题是最重要的问题。国有企业的干部职工在长期的计划经济体制下,已经适应了原有的运作模式,进入市场经济以后,思想上、观念上、行动上等诸方面还不适应,“等、靠、要”的思想观念依然存在,缺乏主动进入市场的意识和独立竞争能力;对政府和上级主管部门的依赖心理依然存在,企业吃国家和职工吃企业大锅饭的现象很普遍,计划经济体制下形成的管理制度和模式及分配形式并没有得到有效的改善。缺乏忧患意识、自立意识和能力至上的意识。

(二) 机制问题

机制问题是国有企业经营成败的关键。由于内外部多种因素的影响,目前国有企业的机制仍然不能适应市场竞争的需要,管理机制、经营机制、分配机制、运作机制等都不灵活。主要表现为:干部能上不能下;职工能进不能出;收入能多不能少;干与不干一个样;主要干部任期短期化,导致经营行为的短期化,带来一系列不良后果;行政干预依然存在;依法自主经营不能完全做到;干部职工与企业的密切度太小,不利于企业长远发展;忽视人才的培养、储备及使用;缺乏创新意识和能力;没有进取精神、团队精神、吃苦精神和务实作风;激励和约束不够。

(三) 环境问题

企业健康有序地发展,良好的环境是前提条件,这个环境包括国际环境、国内环境和企业内部环境等多方面。就当前而言,主要表现在:市场需求不旺;人员过多;负担过重;企业办社会现象普遍;变相

乱收费、乱集资、乱摊派、乱罚款时有发生；税收政策与其他企业不一样；资源性企业受先天资源条件的制约，非主营产业发展缺乏扶持政策等等。

（四）资金问题

资金是企业生存发展的必备条件。长期以来国有企业的利润全部上缴国家，自身没有积累，走向市场后，资金问题比较突出。主要表现在：资本结构不合理，负债率过高；设备老化不能维护与更新；在现有基础上没有足够的能力扩大再生产；非主营产业、产品没有技术和资金开发；原有产品比较单一，销售困难，货款不能及时回笼；职工工资不能及时发放；生产经营面临困难，亏损依然严重等等。

三、影响国有企业发展的环境因素分析

在新老经济体制交替过程中，国有企业的发展受到了来自企业外部和企业内部更多的确定及不确定的环境因素的影响，这些环境因素对企业的生存和发展具有很大的影响，有些环境因素是可以预测和控制的，有些环境因素是无法预测和控制的。只有科学全面地分析影响企业发展的环境因素，正确认识、认真处理这些复杂的环境因素，才能最大限度地求得企业的生存和发展空间。

（一）国际形势

世界经济发展速度、贸易状况及壁垒、战争、知识经济和产业升级的速度、金融安全情况等等，这些是对所有企业生存和发展都将产生影响的外部最大的环境因素。

（二）国内形势

党的路线、方针、政策，国家的法律法规，是符合广大人民群众根本利益的，安定团结的政治局面是企业发展的前提条件。企业生产经营只有与党的路线方针政策和国家法律法规保持一致，才不会迷失方向，才能求得企业的发展。

（三）产业政策

国家的产业政策、经济政策和技术政策，起着宏观调控作用，特别是产业政策明确规定提倡什么、鼓励什么、限制什么、禁止什么，企

业的发展必须与产业政策相一致。

(四) 环保要求及环境容量

随着环保基本国策地位的进一步加强,环保对企业要求越来越严。一方面,企业的生产经营活动必须符合环保要求;另一方面,征收的排污费将增加企业的成本;再者,实施污染物总量控制以后,环境容量成了企业生存的第一影响因素,没有环境容量一切发展都无从谈起。

(五) 社会因素

主要包括经济发展水平、发达程度、人口、文化、爱好、传统习惯、民族习惯、社会需求等,比较错综复杂。

(六) 技术因素

主要指科学技术的发达程度,科学技术能影响产品的质量、影响产品的技术寿命、影响能源结构的变化、改变生产工艺、使新材料出现等,这是具有长远影响的因素,科学技术的进步是企业竞争中处于不败之地的根本途径。

(七) 资源

包括实物形态和非实物形态的两种资源。由于资源表现为相对的有限性,这样资源就决定了企业能生产什么,不能生产什么,有多大的规模去生产。

(八) 市场竞争

包括国内、国际两个市场的竞争。主要包括不同产品之间的竞争,相同产品在质量、价格、服务等方面的竞争,相同产品在各生产者之间的竞争等等。

(九) 消费者

消费者是企业生产经营的出发点和落脚点,消费者的意见是企业发展的动力,只有消费者发生购买行为,企业才算成功。

(十) 经营者的素质

企业经营者特别是主要负责人的素质如何,在很大程度上决定了一个企业的命运。

(十一) 企业员工的素质

包括技术熟练程度、敬业精神、服务态度等各方面。

(十二) 信息

信息时代信息就是财富。信息掌握得是否及时、准确、全面,能否正确及时的运用,对企业的发展影响很大。

(十三) 观念

观念决定了人的行动,观念落后于时代和市场需求,企业就不可能发展。

(十四) 管理

管理是企业永恒的主题,管理出效率、管理出效益永远是真理。

(十五) 企业形象

企业的知名度和企业在社会及消费者心中的形象是企业的无形资产,应注意创造、积累和维护。

(十六) 机制

企业的机制是否灵活,能否真正与市场经济接轨是企业成败很关键的一步。

(十七) 产品的品种、质量、价格、服务

这是市场竞争的4个关键因素,市场竞争同样产品比质量,同样质量比价格,同样价格比服务。

(十八) 资金

没有资金企业一切工作都无法开展。如何用别人的钱办自己的事、用明天的钱办今天的事、用外部的钱办内部的事、用小钱来办大事、用消费者和银行的钱办企业的事,这就看各企业的本事了。

(十九) 企业内部分工协作

企业的生产经营是一项完整的系统工程,各个部门都要团结协作,互相配合,分工不分家,任何环节上出了问题,都会导致整体失败,即: $100-1=0$ 。

(二十) 产权关系

产权关系是否明确?企业经营者和职工与企业产权的紧密度如

何？在很大程度上决定了企业员工的积极性、主动性和创造性。

四、搞好国有企业的对策与建议

经济全球化是当今世界经济发展的趋势。在这种新形势下，一些人针对我国国有企业在改革发展过程中遇到的困难和暴露的问题，怀疑国有企业能否再发展下去。我们应清醒地看到国有企业是我国社会主义制度的主要经济基础，是经济体制改革的稳定力量，是支撑中国经济发展和社会进步的主体。在市场竞争中既有成功者，也有失败者，任何性质的企业都是一样，这是符合市场规律的。只要我们按照市场经济规律来管理和经营国有企业，一定能在新的历史条件下抓住机遇，发挥优势，使国有企业再有新发展，再创新辉煌。

（一）创造一个良好的适宜企业平等竞争的外部环境

搞好国有企业，企业的外部环境十分重要，从国家到地方各级政府必须为国有企业的改革和发展创造一个良好的外部环境，主要包括以下 10 个方面。

第一，争取一个良好的国际和平外交环境。增强国家在国际事务中的地位和作用，树立国家信誉，减少贸易壁垒，为国有企业的产品出口创造条件。

第二，保持国内安定团结的政治局面。为国有企业的改革发展创造一个稳定的环境，要进一步营造一心一意、凝心聚力求发展的强烈氛围，要把发展的声音喊得更响，氛围造得更浓，劲头鼓得更足，措施搞得更实，工作搞得更好。

第三，切实搞好宏观调控。通过扶强限弱，减少国有企业的数量，从数量扩张转变为质量和效益扩张，在扶强上求效益，在高新上求后劲，在资本上求扩张，使国有企业能够“顶天立地”。对不能“顶天立地”的国有企业，要采取果断措施，进行资产重组或关停并转。抓大放小，坚持有进有退，有所为、有所不为，从而提高国有企业的整体素质。

第四，强化宣传教育。使全社会都认识到搞好国有企业的重大意义，依照法律法规和经济规律办事，减少不必要的人为干扰因素。

第五,切实转变政府职能,做好服务协调工作,杜绝“三乱”和吃、拿、卡、要行为的发生,依法行政,执法到位。

第六,建立健全社会保障体系。社会保障体系不建立,国有企业的改革就无法顺利进行。国家必须建立待业、养老、医疗等社会保障体系,彻底分离企业办社会的职能,应该社会承担的职能,如学校、住房、水电、公安、医院等等都应从企业中分离出去,使企业集中精力搞好生产经营。

第七,实施平等的政策待遇。国家在财政、税收、经济等有关政策上,对待国有企业应与其他企业(如外资企业、私营企业)同等对待,使大家在一个起跑线上公平竞争。对国有企业的历史遗留问题,国家应采取特别的政策加以解决,如债转股等。

第八,切实整治好国有企业周边地区的环境,特别要解决好企业与周边地区农民之间的矛盾,要教育和引导农民转变观念,提高认识,减少不必要的人为干扰、破坏和无理取闹造成的损失,应该走共同富裕的道路。

第九,建立国有企业新的指标考核体系。要根据新的形势和要求,建立一套比较完整科学的、能真实反映企业经济运行质量和效益的指标考核体系,从而能及时掌握国有企业的运行状况。

第十,建立国有企业干部政绩考核体系,建立和完善激励与约束机制。要根据新形势和新要求,建立科学、全面、综合的干部政绩考核标准,重奖重罚,在实行决策失误追究制的同时,国家要积极鼓励企业干部争当“知本家”,在靠自己的知识、才智为国家及企业作贡献的同时,使自己成为百万、千万富翁。

(二)完善法人治理结构,选择好经营者

《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》明确提出:国有企业要适应建立现代企业制度的要求,在激烈的市场竞争中生存发展,必须建设高素质的经营管理者队伍,培育一大批优秀企业家。从计划经济到市场经济再到加入 WTO 后的国际经济一体化,国有企业面临的挑战更加严峻,在这种形势下,要求国有企业经营者

具备哪些素质呢？

第一，国有企业的经营者必须懂政治。对与政治有关的一切问题要有敏锐的观察力和判断力，坚持政治方向，把握有利的政治环境，为企业发展赢得宝贵的发展机遇。

第二，国有企业的领导者既要有制定政策的本事，更要有组织实施的本事。企业政策的制定要符合“三个有利于”，并采取措施确保实施，从而达到预期效果。

第三，要有强烈的事业心和责任感。在干事业求发展上，企业的领导干部一定要有激情和痴情，更要有闯劲和韧劲，工作要向上攀登，作风要向下深入，通过作风向下的深入来促进工作向上攀登。

第四，国有企业的经营者必须有创新意识。要具备创新思维能力，只有敢于和善于创新思维，才能不断拓展企业发展空间，要变传统式思维为超前性思维，变依附性思维为独立性思维，变单向式思维为多维性思维，变两极式思维为中介性思维，从而真正掌握现代科学思维方法，指导企业创新活动的开展。

第五，国有企业的经营者必须具备法律、环保、财会、金融和科学文化知识，熟悉市场经济和全球经济一体化情况下市场“游戏规则”，并能灵活运用。

第六，企业经营者要有科技和人才意识。科学技术是第一生产力，只有依靠科技进步才能不断推动企业发展。当今市场竞争和国际竞争，说到底还是人才素质高低和争夺人力资源的较量。因此，经营者必须尊重人才、培养人才、使用人才，最大限度地发挥人才的作用。

第七，企业经营者必须懂经营会管理，是经营管理的专家，具备丰富的经济学知识、管理知识和管理经验，能准确判断市场和驾驭市场，实现经营成本最低化和效益最优化。

第八，企业经营者必须始终保持忧患意识，每时每刻都有紧迫感和危机感，预先制定出完备的危机对策，同时要不断向职工灌输危机意识，增强他们的危机感、紧迫感，超前预防危机的到来，保持企业旺盛的生命力。