

【周可仁 著】



论外经贸国企改革与发展

LUN WAIJINGMAO
GUOQI GAIGE
YU FAZHAN

人民日报出版社

论外贸国企 改革与发展

周可仁 著

人民日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

论外经贸国企改革与发展/周可仁著

—北京:人民日报出版社,2006.5

ISBN 7-80208-361-3

I. 论…

II. 周…

III. 对外贸易-国有企业-经济体制改革-研究-中国

IV. F752

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 049013 号

书 名: 论外经贸国企改革与发展

作 者: 周可仁

责任编辑: 田玉香

封面设计: 于春颖

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010)65369527 65369529

编辑热线: (010)65369525

经 销: 新华书店

印 刷: 北京郑庄宏伟印刷厂

开 本: 880×1230 1/32

字 数: 230 千字

印 张: 10

印 数: 3000 册

印 次: 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80208-361-3/F·020

定 价: 22.00 元



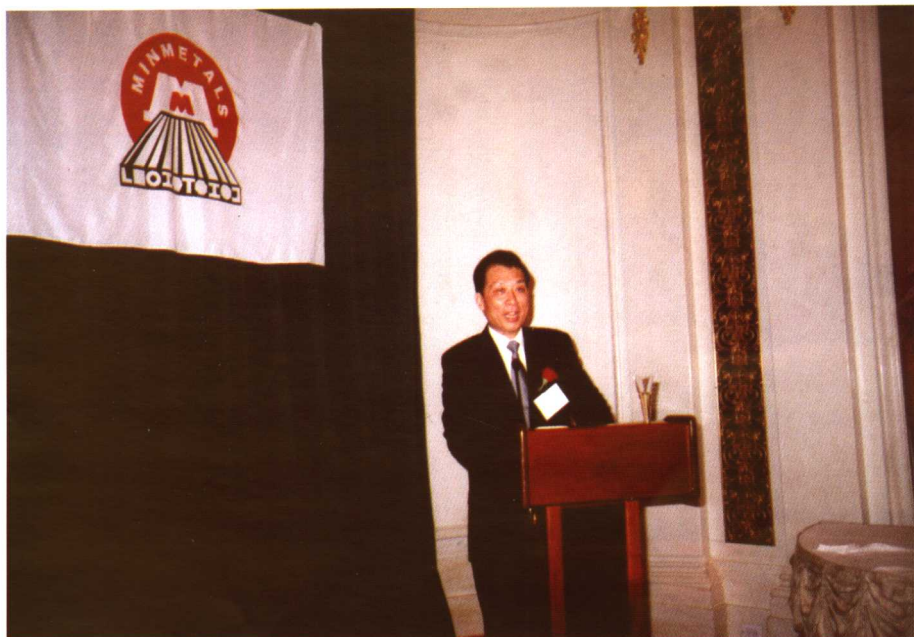
作者简介：

周可仁，男，1940年生于江苏省如皋市。现任全国政协委员、外事委员会副主任，中国外经贸企业协会会长。自1965年参加工作以来，主要在外经贸战线工作，其间在我驻外使馆工作12年，曾担任国家对外贸易经济合作部（外经贸部）部长助理，中国五矿集团总裁，中国进出口银行董事长、行长，外经贸部副部长等重要职务，具有比较丰富的宏观经济管理、国际经贸交往、大型企业管理和金融行业管理经验。



吴仪同志（时任外经贸部部长）与五矿集团领导班子全体成员的合影。





作者于 1996 年在美国纽约发行 1 亿美元五矿集团公司商业票据时作演讲。



自序

1995年4月至1997年9月,我受命出任中国五金矿产进出口总公司(现更名为中国五矿集团公司)总裁。这段时间正是国有企业普遍遭遇由计划经济向社会主义市场经济体制转轨的阵痛阶段。五矿集团也毫不例外地遇到了巨大的困难。与此同时,五矿集团的主业——钢材贸易受到国家宏观经济调控的巨大影响,与价格大起大落相伴而来的是一系列经济纠纷、跌价损失及投资失败,公司粗放式的经营与管理问题充分显露出来了。

从对外贸易经济合作部部长助理职务转任公司总裁,可谓初涉商海,等待我的却是狂涛巨浪,是暗流险滩。而且,五矿集团这艘并不坚固的航船究竟驶向何方仍是一个大问题。这期间外经贸部党组,特别是吴仪同志给了我巨大的支持,令我们在困难中坚定信心。经过不懈的努力,包括明确公司发展战略、加强内部管理、妥善处理历史遗留问题等,到1997年,公司的改革与发展初步走入正轨。是年5月28日,集中五矿集团优良资产的五矿发展股份有限公司成功上市,极大地振奋了五矿人的热情,推动了公司的进一步改革与发展。在五矿集团工作的时间虽只有两年半,并不算长,但在我的经历中却是非常深刻的,永远难以忘怀的。当离开政府工作岗位后不久,我就考虑把在这段时间有关企业改革和发展问题的讲话汇集起来,经过整理,现已完

成。

这本题为《论外经贸国企改革与发展》的文集,基本系我在五矿集团年度工作会、职工大会等场合上的讲稿以及专门撰写的文稿,内容反映了在我国经济体制转型中,作为大型国有企业的五矿集团是如何解决面对的各种难题,探索改革与发展的思路,并开始走上比较符合社会主义市场经济体制要求的发展道路的。所有这些讲话和文稿,反映了当时实际情况,都凝聚了当时班子全体成员的智慧,在一定程度上可以说是集体的创作。

在整理此汇集的过程中,得到周中枢总裁和其他一些同志的大力支持和帮助,在此,我表示深切的谢意。

周可仁

2006年1月

目 录

- 统一思想 深化改革 确立战略目标 加快企业发展…… (1)
(1995年5月3日)
- 认清形势 理顺内部关系 推动企业经营发展 …… (17)
(1995年6月15日)
- 以经济效益为中心,推行现代企业管理制度
促进五矿集团健康发展 …… (27)
(1995年7月25日)
- 深入开展反腐败斗争 搞好公司精神文明建设 …… (42)
(1995年7月28日)
- 同舟共济渡难关 …… (51)
(1995年7月28日)
- 以经济效益为中心,推动京外企业健康发展…… (55)
(1995年10月5日)
- 加强规划 科学管理 务求效益 …… (72)
(1995年11月29日)
- 加强生产企业管理 增强五矿集团凝聚力 …… (82)
(1995年11月30日)

发扬成绩,振奋精神,抓住机遇,加快发展·····	(90)
(1995年12月27日)	
正确处理好经营发展中的几个关系·····	(123)
(1995年12月29日)	
解放思想 开拓海外企业发展的新思路·····	(130)
(1996年1月3日)	
统一管理 专业经营 力创效益·····	(138)
(1996年2月12日)	
贯彻中央精神 深入反腐倡廉 促进健康发展·····	(146)
(1996年3月5日)	
认清形势,克服困难,强化经营	
为全面完成全年经营目标而奋斗·····	(158)
(1996年6月25日)	
提高经营管理水平 加大改革调整力度·····	(182)
(1996年6月26日)	
认清形势 坚定信心 克服困难 强化经营	
为全面完成今年海外企业经营目标而奋斗·····	(188)
(1996年7月29日)	
适应形势 转变经营观念·····	(205)
(1996年7月31日)	
坚韧不拔,克服困难,抓住机遇	
努力实现公司改革与发展的新突破·····	(208)
(1996年12月25日)	

提高认识 树立信心 切实做好落实工作	(241)
(1996 年 12 月 27 日)	
坚持实事求是,加快公司发展	(247)
(1996 年 12 月)	
深入开展反腐倡廉 促进公司健康发展	(252)
(1997 年 3 月 7 日)	
转变观念 展现上市公司新面貌	(265)
(1997 年 5 月 19 日)	
转机制、抓经营,在落实和效益上狠下功夫	(271)
(1997 年 7 月 17 日)	
运用股份制,大力推动外经贸企业改革	(299)
(1997 年 9 月)	
深化改革 强化管理 积极探索公司发展新思路	(314)
(1997 年 9 月 20 日)	

统一思想 深化改革 确立战略目标 加快企业发展*

(1995年5月3日)

我调到五矿总公司主持工作已经四周了,这段时间,我的精力主要放在了解情况、熟悉工作上,先后与公司各位老总、部分处长进行了交谈,与一些年轻同志们进行了座谈,还向公司已经离休或离职的老经理们进行了请教。他们不仅详细地介绍了公司各方面的情况和应注意的问题,而且对做好今后公司的各项工作提出了许多很好的意见和建议。所有这些对于我尽快进入角色,把公司的各项工作抓起来给予了很大帮助,借此机会,我向同志们表示衷心地感谢。

我是五矿公司的新兵,领导一个大型企业集团确实很不容易,同志们对我的到来既表示了诚挚的欢迎,又表示了殷切的期望,我深感责任重大。坦率地告诉大家,自我踏入五矿大门的那一天起,我就全身心地投入到公司的工作之中了,我知道我所肩负的任务之艰巨,也常常为工作而睡不着觉。但我愿竭尽全力与公司的其他领导同志一起,带领同志们为实现五矿集团的发展目标勤奋工作,努力奋斗。我相信在外经贸部党组的正确领导下,有五矿广大职工的坚定支持、配合,我能够把工作做好,不

* 这是作者在五矿总公司全体干部会议上的讲话。

辜负国家、上级领导和同志们的信任、重托和期望。

下面我讲四个方面的问题。

一、正确认识五矿公司当前的形势,统一思想,统一步调。

我认为一个企业要进步,要发展,首先就必须对这个企业有一个正确、清醒、实事求是的认识和估价,并把全体职工的思想统一到这个认识上来。只有这样才能统一步调,上下一心,企业才有可能发展。如果认识出现偏差,思想不一致,步调不统一,那么无论是盲目乐观还是悲观失望都会给工作带来消极、不利的影响,给工作造成损失。

我们如何认识五矿公司当前的形势呢?经过这些日子的调查、研究,我认为五矿公司的形势从总体上看是好的,是积极的。为什么?以下三方面情况就足以说明这个问题。

一是我们已经初步建立起一个综合性、多功能、国际化的企业集团框架。

过去在计划经济体制下,五矿总公司经营单一的五金矿产品的进出口贸易,进口钢材、有色金属等产品,出口五金制品、矿产品,进出口贸易额曾居各大大专业外贸公司之首,为我国的经济发展和社会建设做出了重大贡献,在国内外享有较高的声誉。改革开放以来,特别是随着外贸体制改革的不断深化,五矿公司在“一业为主,多种经营”方针的指引下,一方面不断扩大进出口贸易规模,自营出口从无到有,1994年自营出口创汇5.6亿美元,列各大大专业外贸公司自营出口创汇之首。进口在放开经营,取消许可证的冲击下仍然保持了全国钢材进口主渠道的地位。进出口贸易额始终位于全国前五名(1994年位居第四名,比1993年下降两名,也是正常的变化)。另一方面积极开展多种经营,涉足实业开发、金融、房地产、旅游服务、劳务出口、工程

承包等多种领域,在国内主要地区和国外各大洲设立网点近百个,固定资产和流动资产已具有一定规模,可以说已经初步形成了实业化、国际化、集团化的大型企业集团框架,而且这种势头仍在不断发展之中。

二是培养、造就了一大批德才兼备高素质的人才,他们爱五矿并已经和正努力为五矿集团的发展做贡献。

我们公司总部直接管理的现有 1300 多人,35 岁以下的年轻同志占 70% 以上。大专以上文化程度占 90%,其中还有部分复合型人才。大家不论在五矿工作时间长短,都热爱五矿,关心五矿,希望五矿发展得快,发展得好。为此,大家不仅仅自己努力干好本职工作,而且还关心、思考着公司今后的发展,对我们集团的发展和具体工作都提出了许多宝贵的意见和建议(在此我还要说的是,许多年轻同志从大学毕业争取到五矿公司工作,他们勤奋工作不完全在于报酬,而是期望在我们五矿这个大企业中实现他们人生的自我价值,把他们所学的知识奉献给五矿的事业。))。

“政治路线确定之后,组织路线就成为决定性的”。对于一个企业来讲也是如此,一旦经营方针确定,人就是决定性因素。有了人才,没有财富可以创造财富,没有市场可以开拓市场,没有机会可以创造机会。五矿公司经过多年来的努力已经锻炼成长起一大批高素质的优秀人才,五矿公司的干部队伍是我们公司最大的财富,也是我们的企业今后得以发展、我们的事业取得成功的基础和保证。

三是五矿人的市场观念转变得快,转变得早。

随着外贸体制改革的不深入,五矿公司受到冲击最早,也最大。从 60 年代初开始,相继发生有色公司成立,中煤公司成立,总分公司脱钩,钢材取消许可证,到现在我们公司已经没有

垄断经营商品了,进出口均是如此。这种情况的变化,也迫使我們五矿人抛弃了国家专业外贸公司的“老大”思想,抛弃了依赖国家优惠政策,依赖垄断经营,依赖行政命令等旧观念,投身于市场竞争中,初步树立了市场观念,竞争观念,服务观念,效益观念等一系列新观念。必须看到,在我国建立社会主义市场经济体制过程中,在激烈的国际、国内市场竞争中,这种观念的转变对于我们五矿今后的发展将会起到无法估量的作用。

当然,在我们看到好形势的同时,为了企业今后更好、更快地发展,我们也必须看到存在的问题,并正视这些问题。在交谈中,不少同志向我提出了很多存在的问题,我粗略地分析了一下出现问题的原因,主要有三种情况:一种是国家宏观调控或政策变化而我们又没有预测到,没有及时作出反应引起的;一种是我们指导不力或决策的科学化、民主化不够而造成的;一种是管理力度不够,执行纪律不严和有人有意违纪而造成的。这些问题的发生,有客观的因素也有主观因素,有些是兼而有之,对于具体问题要实事求是地作具体分析,采取不同的措施来解决。但是许多问题是在新形势下、大发展中出现的,只要我们及时地总结经验教训,采取强有力的措施,加强和完善管理,把企业的改革做好,同时注意不断提高我们的宏观决策水平,使决策科学化、民主化,这些问题都会得到妥善的解决,从而减少经济损失,提高经济效益,使各项工作得到良性循环,使我们公司更健康地发展,增强大家的信心。

因此,对于公司当前的形势一定要有正确的、实事求是的分析和估价。既不要盲目乐观认为一切都好,不存在什么问题,也不要悲观丧气,认为公司没有前途,问题成堆。我们既要看到公司发展的潜力,又要看到前进中的不足。只有这样,把我们的思想统一起来,认识一致了,行动才能一致,我们才能快又准的解

决各种矛盾和问题,才能克服前进途中的艰难险阻,使公司的各项事业不断发展。

总之,五矿公司是个好企业,是一个很有希望的企业集团。

二、抓好公司内部改革,加强和完善企业管理。

今年国家把 100 家现代企业制度试点和 56 家企业集团试点做为国有企业改革的重点。五矿集团作为国家 56 家企业集团试点单位之一,要切实按照国家的统一布置和今年初外经贸部直属企业改革工作会议所决定的改革内容,抓好公司内部的改革工作,以推动集团业务的进一步发展。在此,我就企业内部管理问题谈点看法。

企业管理不仅仅是企业一切工作的基础,而且也是企业改革的重要内容,可以说企业改革与企业管理相伴而行,相辅相成,同步前进,改革为加强和完善管理明确了方向,提出了目标,管理又为改革成果的落实和规范提供了保证。所以我们必须把推进改革与加强管理结合起来。

市场经济体制下企业管理的核心内容就是以市场为导向,建立科学、高效的内部组织,通过对企业各项活动的计划、组织、指挥、协调和控制,不断优化配置企业各类资源,围绕捕捉市场机遇,对市场信息和宏观调控信号及时作出反应,充分利用市场经济允许的经营手段,获取最高的经济效益。

尽管目前我们五矿集团已初步改造成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体,初步实现了经营机制的转换,但能否在激烈的市场竞争中生存并发展壮大则取决于我们公司的决策水平和管理水平。决策正确,管理水平高,企业的实力就会不断增强,业务就会不断发展,企业集团的规模就会不断扩大。反之,企业的发展就会受到挫折和损

失。由此可见,加强和改进企业管理对企业发展是十分重要的,说到底这是关系到企业生死存亡的关键问题。

根据五矿公司的现状,结合建立现代企业制度的要求,我认为我们公司今后在企业内部管理方面应着重抓好以下几项工作:

第一,要根据我们集团内外环境条件,包括可能发生的变化,制定出推动公司健康发展的战略目标。这个目标应包括建立在科学分析、科学预测基础上的短期、中期、长期规划。既要有方向性,又要有可操作性。要使我们的业务活动都围绕着这个规划进行,使每个职工都了解这个规划,从而使大家明确努力的方向。

第二,要建立和完善与市场运行规律相适应的企业内部各项规章制度,包括与国际接轨的财务会计制度,符合 ISO 标准的质量管理制度,自主灵活的劳动用工制度,奖惩分明的内部分配制度,激励与约束相结合的严格的责任制度和考核制度等等。

以往我们公司也制订了不少规章制度,现在要按照部直属企业改革工作会议的安排,认真清理一下,该废止的废止,该完善的完善,该制订的制订,要编制五矿公司规章制度大纲,在全体职工中广泛宣传,严明纪律,严格管理,只有这样才能使我们的管理规范化、科学化。

我要特别强调的是:有了制度,大家就必须严格遵守,从公司的总裁、副总裁到每一个职工都必须按制度办事。凡是违反规章制度的,都必须按规定处罚。一个企业如果没有严密的规章制度,没有严格的管理,领导该抓的不敢抓,该管的不敢管,有令不行,有禁不止,各行其是,无论有多好的基础,多好的机遇,用不了很长时间就会垮台。我们提倡各级领导敢于管理,不敢管就不能严管、善管,不敢管就谈不上管理方法和管理水平,要