

X D Q Y J S L L Y S J

乌云必力格 编著

现代企业建设 理论与实践

本书的许多观点来自企业实践
既有较强的企业建设理论上的启发引导性能
又具有一定的企业建设实践的操作性能
作为企业领导者和管理者
不论从哪个角度看
都需要在不同程度掌握其要点
指导工作实践



内蒙古人民出版社

现代企业建设理论与实践

乌云必力格 编著

*

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

内蒙古民族印刷厂印刷

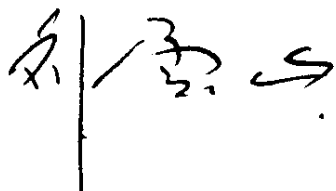
开本:850×1168 1/32 印张:17.25 字数:400 千 插页:4

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

ISBN 7-204-03977-7/F·166 定价:28.00 元

序



乌云必力格同志多年从事企业领导工作,在长期实践中坚持理论学习,深入调查研究,结合实际工作的开展,编著了《现代企业建设理论与实践》一书,从理论与实践的结合上探讨企业改革和发展中遇到的若干现实课题,是一件很有现实意义的事情。

《现代企业建设理论与实践》一书中的许多观点,来自于企业实践,既具有较强的企业建设理论上的启发引导性能,又具有一定的企业建设实践的操作性能。作为企业的领导者,不论从哪个角度看,都需要在不同程度掌握其要点,指导工作实践。

企业是社会经济的细胞,国有企业是国民经济的支柱。搞好企业特别是增强国有大中型企业的活力,发挥国有经济的主导作用,关系到经济体制改革的成败,关系到社会主义制度优越性的发挥,关系到跨世纪奋斗目标的实现。党中央、国务院历来十分关心和重视企业特别是国有企业的改革与发展。近年来,江泽民总书记多次就国有企业的改革和发展发表了一系列重要讲话。党

的十五大又明确强调,深化国有企业改革是全党重要而艰巨的任务。结合学习十五大精神,体会江总书记的重要讲话,深深感到我们肩负责任的重大。国有企业的改革与发展,是一项复杂的社会系统工程,需要全党同志、社会各界和广大职工群众的共同探索,不懈奋斗。

推动国有企业的发展与振兴,需要进一步深化企业改革。产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学,是对国有大中型企业实行规范的公司制改革的基本要求。在实践中,我们应当认认真真地贯彻十五大精神,把建立现代企业制度作为国有企业改革的方向,积极探索公有制的多种实现形式。要明确国家和企业的权利与责任,使企业真正成为适应市场的法人实体和竞争主体。乌云必力格同志在书中强调要按照市场经济规则,树立适应现代企业制度的企业观念,也正是从这个意义上讲的。

推动国有企业的发展与振兴,需要切切实实抓好企业的管理。这是近几年搞好国有企业的一条十分重要的经验。严格科学的管理,出高水平的生产力,出直接的经济效益。邯钢从实行成本核算管理开始,对企业进行全过程、全方位的严格管理,在同行业经济效益不景气的情况下创造出良好的业绩,就是一个成功的范例。实践中,我们应当把企业改革、改组、改造同加强管理结合起来,实行科学而严格的管理,逐步探索符合市场经济规律和我国国情的企业领导体制和组织管理制度,建立决策、执行和监督体系,形成有效的激励和制约机制。乌云

必力格同志在书中强调要构建新的企业管理机制,建立新的经营管理体系,强化资本营运的管理“内功”,狠抓企业形象建设,培育企业精神,实施名牌战略,坚持以人为本,应用企业经营哲学等等,对具有中国特色的企业如何实行严格有效的管理、制定深谋远虑的经营战略,把企业建设成以经济效益为中心的经营运行载体,进行了有益的探讨。

推动国有企业的发展与振兴,需要始终坚持两手抓、两手都要硬的战略方针。在建立社会主义市场经济体制过程中,在世界范围各种思想文化相互激荡的条件下,必须始终不渝地坚持两手抓、两手都要硬。任何时候、任何情况下,都不能以牺牲精神文明为代价去换取经济的一时发展。特别是按照江泽民总书记强调的决不能放弃党对企业政治领导权的重要指示精神,充分发挥企业党组织的政治核心作用和党员先锋模范作用,切实加强企业精神文明建设和企业文化建设,帮助职工在深化改革和建立社会主义市场经济体制过程中解放思想,更新观念,发挥积极性、主动性和创造精神,为实现经济体制和经济增长方式“两个根本性转变”提供强有力的思想保证。乌云必力格同志在书中用了较多的篇幅,阐述了企业党的建设、精神文明建设、企业文化建设,以及企业道德建设等有关问题,提出了独到的见解。

推动国有企业的发展与振兴,需要大力加强企业经营管理队伍建设。十五大报告强调要建设好企业领导

班子。实践证明,建设一个有强烈事业心和责任心,政治上过硬,懂生产、会管理、善经营,能够认真贯彻党和国家方针政策的企业领导班子,是搞好国有企业的重要保证。实践中,应当按照党中央、国务院的指示精神,在全面考察国有企业领导班子的基础上,通过调整人员、充实队伍、培训提高、严格监督等办法,建立一支适应市场经济要求的国有企业经营管理者队伍。乌云必力格同志在书中的“党的建设”和“企业家队伍建设”等章节中,提出了企业家素质的高低,直接决定企业活力的大小与经济盛衰的观点,并对企业经营管理者素质、角色、人格、思维、道德、形象,以及经营管理者队伍建设的机制等问题做了较深刻的阐述。

纵观全书,结构完整,涉及企业改革与发展的方方面面,特别是对企业转轨时期遇到的难点、疑点、热点问题作了较为科学的阐释。该书掌握资料丰富翔实,论述问题简明扼要,语言表达精炼流畅,将成为广大企业经营管理者良师益友。

目 录

一、市场经济条件下的企业及企业管理	(1)
1. 按照市场经济规则,树立适应现代企业制度的 企业观念	(1)
2. 按照市场经济规则,树立适应市场的全新的管 理观	(6)
3. 按照市场经济规则,构建新的企业管理机制	(9)
4. 按照市场经济规则,建立全新的经营管理体系	(11)
5. 按照市场经济规则,必须把资本营运作为企业 管理的核心,正确发挥资本营运的管理“内功”	(14)
6. 几点值得借鉴的国外企业管理办法	(22)
7. 当今国内外企业管理的发展趋势	(26)
二、企业党的建设	(29)
1. 认清市场经济对企业党建工作影响的二重性, 解决好企业党建工作的历史性新课题	(29)
2. 充分发挥企业党组织的政治核心作用,确保党 对企业的政治领导权	(43)
3. 正确掌握企业党建工作的指导思想、目标要求、 方针原则,扎实有效地搞好企业党的建设	(49)
三、企业精神文明建设	(150)

1. 面对建立社会主义市场经济体制的实际,必须 充分发挥企业精神文明建设的客观现实的指导 和推动作用·····	(150)
2. 为了落实“两手抓,两手都要硬”的方针,必须认清 企业精神文明建设的实质意义及根本目的·····	(156)
3. 搞好企业精神文明建设,必须正确把握和实施 企业精神文明建设的指导思想·····	(160)
4. 搞好企业精神文明建设,必须强化六种意识 ·····	(162)
5. 搞好企业精神文明建设,必须贯彻“重在建设” 的方针,抓好六个方面的建设 ·····	(164)
6. 搞好企业精神文明建设,必须建立强有力的领导 机制、运行机制、竞争机制·····	(170)
7. 搞好企业精神文明建设,关键在于党员领导干部 的表率作用·····	(173)
四、企业文化建设 ·····	(179)
1. 企业文化的基本涵义·····	(179)
2. 企业文化的基本功能·····	(180)
3. 企业文化在企业经济运行中的作用和效应·····	(189)
4. 企业文化作为企业精神文化,应为企业树立新的 行为准则·····	(191)
5. 企业文化建设的独特性·····	(194)
6. 企业文化建设的基本内容·····	(197)
7. 企业文化建设中必须处理好的几个关系·····	(201)

8. 吸取传统文化精华,创建中国企业文化,是社会 主义企业文化建设的一个重要课题.....	(210)
9. 当前企业文化建设中值得注意的几个问题.....	(213)
五、企业道德建设	(218)
1. 如何认识道德的本质.....	(218)
2. 企业道德建设的经济价值.....	(223)
3. 企业道德建设的总思路.....	(227)
4. 企业道德建设要突出抓好职业道德建设.....	(241)
5. 企业道德建设中的领导干部道德修养.....	(249)
6. 企业道德建设中的职工思想道德教育要准确 定位.....	(260)
7. 企业道德建设中应重视思想道德的“养成教 育”	(262)
8. 在企业道德建设中注意抓好企业协作道德.....	(265)
9. 在企业道德建设中要营造有利于道德优化的 环境.....	(269)
六、企业形象建设	(272)
1. 什么是企业形象.....	(272)
2. 认清企业形象的独特性,塑造崭新的企业 形象.....	(276)
3. 塑造独具特色的企业精神,是企业形象建设的 根本环节.....	(281)
4. 规范好职工行为是塑造企业形象的必要手段和	

有效途径·····	(291)
5. 塑造名牌企业形象的战略选择·····	(294)
6. 迎接形象竞争的时代,打好塑造企业形象的攻 坚战·····	(299)
七、企业名牌建设 ·····	(305)
1. 名牌是实力的象征·····	(305)
2. 实施名牌战略是争创名牌的基本保证·····	(307)
3. 企业技术进步是争创名牌的决定性因素·····	(315)
4. 培育名牌文化是争创名牌的关键性因素·····	(318)
5. 如何使名牌久盛不衰·····	(328)
八、企业以人为本的建设 ·····	(334)
1. 企业以人为本管理思想的基本涵义·····	(334)
2. 以人为本的企业管理思想,视人才为企业的第一 资本·····	(340)
3. 增强职工主人翁意识是企业精神文明建设的首要 课题,也是企业以人为本建设的首要课题 ·····	(345)
4. 企业要树立以人为本的管理思想,必须坚决贯彻 落实全心全意依靠工人阶级办企业方针,这既是 重大而基本的理论问题,又是紧迫而现实的实践 问题·····	(364)
九、企业管理哲学应用的建设 ·····	(373)
1. 企业管理基本环节的哲学观点·····	(373)

2. 决策哲学·····	(375)
3. 人性管理哲学·····	(390)
4. 领导哲学·····	(401)
5. 权变哲学·····	(425)
6. 生产经营哲学·····	(445)
十、企业家队伍建设 ·····	(469)
1. 企业家素质·····	(469)
2. 企业家角色·····	(480)
3. 企业家人格·····	(485)
4. 企业家思维·····	(491)
5. 企业家道德·····	(499)
6. 企业家形象·····	(503)
7. 企业家修养·····	(508)
8. 建立高素质企业家脱颖而出的机制·····	(538)

一、市场经济条件下的企业 及企业管理

(一)按照市场经济规则,树立适应现代企业制度的 企业观念

作为企业领导干部,学习社会主义市场经济的基本理论,必须首先搞清市场经济与企业的关系,跳出传统计划经济体制的企业观念,树立适应现代企业制度的企业观念。我国的企业改革的方向有两条必然的要求,一是必须适应社会化大生产的必然要求,二是必须适应市场经济的必然要求。从党的十一届三中全会以来企业改革探索的过程来看,经历了两个阶段。第一阶段是从十一届三中全会到十二届三中全会期间,对企业实行减政放权,减税让利,扩大企业自主权,重点是给企业“松绑”。但松绑毕竟还是绑着,不过是松点而已。第二阶段是从十二届三中全会到十四届三中全会,对企业实行“两权”分离,推行以承包为主的多种经营责任制。其基本特征是“包死基数,确保上缴,超收多留,欠收自补”。承包责任制使企业出现了新的生机和活力,但实践证明,旧体制的弊端并没有因此得到根本的克服。这主要表现在:政企关系仍然是“婆媳关系”,政企之间仍然没有摆脱“一抓就死,一死就叫,一叫就放,一放就乱,一乱就抓,一抓就死”的怪

圈。由于国有资产产权虚设,企业法人财产模糊,承包人“包盈不包亏”、“短期行为”严重,投资“饥饿症”仍很突出。“投改贷”未能对企业投资膨胀进行有效制约,原因在于债挂在企业帐上,血仍流在国家身上,企业经营缺乏内在的动力和制约机制。党的十四届三中全会决定,建立适应市场经济要求,产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学的现代企业制度。这是根据市场经济的客观要求,对国有企业的重新构造。按照这种新的改革,我们必须按市场经济的客观规则,更新企业的观念。那么,按照市场经济的规则,应当树立什么样的企业观呢?

第一,企业是以盈利为目的的微观经济组织,而不是社会政治组织。由于特定的历史原因,我国没有经过资本主义的独立发展阶段,市场经济在中国这块土地上还未曾充分发展,新中国成立以来,面对旧中国遗留下来的经济技术文化落后的一穷二白状况,我们依靠自己的力量,争取当时苏联老大哥的支援,用以行政手段为主的高度集中的计划体制去组织指挥全国的经济建设,经过几个五年计划的努力,初步建立起社会主义的工业体系和经济基础。很多时候,我们曾运用集中力量打歼灭战的军事原则和大规模群众运动的政治形式去动员民众、组织民众搞建设,并确实出现许多前无古人的建设场面。在计划体制下,我们的企业被纳入了庞大的行政组织系统之中,发展到十年“文革”期间,我们的工厂、商店甚至被当作无产阶级专政的基层组织。久而久之,人们在观念上就把企业这个社会微观经济组织看作社会政治组织,并且按照所有制的理论原则,把全民所有制和集体所有制划为社会主义性质的企业,而把其他所有制,如个体经济、私营经济、中外合资经济看作非社会主义经济,或看作资本主义经济。当股份制企业这个混合型所有制的新生儿出现的时候,人们一下子就感到茫然,毕竟姓“社”姓“资”的划分已是难分

难解了。显然,这对我们的传统观念提出了新的挑战。企业是什么?首先,我们要了解企业的一般性质或特征。追溯企业产生的历史,它是现代市场经济的产物,尽管企业的出现与资本主义发展史联系在一起,但企业作为市场经济细胞的规定性并没有改变。在市场经济中,企业有生有死,它的命运全在于市场竞争的结果。市场没有姓“资”姓“社”之分,作为社会资源的配置形式,资本主义可以利用它,社会主义也可以利用它。企业作为市场关系的内化,必然服从市场规律和社会化大生产的客观要求。所谓企业,就是在社会化商品经济条件下,以独立占有的财产为基础,以获取盈利为目的,自主地从事生产和经营活动的社会微观经济组织。

第二,企业是以纳税为义务的市场经济法人,而不是政府机关的附属物,无行政归属与行政级别高低之分。党的十四届三中全会决定,建立适应市场经济要求,产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学的现代企业制度,其核心是建立企业法人制度。强调企业要独立经营、自负盈亏,独立承担相应的民事权利和义务是现代企业制度最基本的特点。法人是依据法律规定而成立,拥有自主经营的财产,享有权利义务的团体。法人团体与非法人团体的根本不同之处在于:法人团体不依赖于其成员而独立享有权利义务,非法人团体不能独立享有权利义务,其权利义务由其成员享有。法人与自然人一样,在法律面前地位是平等的,没有级别高低、身份贵贱之分。企业法人对社会的义务就是依法经营,依法纳税。企业与政府的关系,只能是服务与被服务的关系,而不是依附与被依附的关系。我们企业改革实践中,对于旧体制种种弊端的革除之所以步履艰难,最重要的原因就在于政企不分。人们把市场经济称为法制经济,这无疑是正确的。然而,作为法制经济的客体,必须是依法运行的有序的市场竞争环境。作

为法制经济的主体,必须是依法成立的企业法人。由于政企不分,必然造成客体无序,主体无主,这样会出现两个方面的消极可能性:一是可能导致权力进入市场,出现权钱交易,诱发腐败行为出现。二是可能导致企业渗透权力,扭曲经营行为,谋取超经济暴利。由此可见,实现市场经济依法有序运作,前提条件就是要真正实行政企分开。从国有公司的情况看,按照现代企业制度的要求,组建一个有限责任公司,通过清产核资界定产权,国家仅以出资者身份拥有企业所有权,并享有相应的资产权及重大决策和选择管理者等权利。

第三,企业是以市场为导向的生产经营单位,而不是由行政机关调控的工厂、车间或者营业场所。中华人民共和国公司法规定:“公司的经营范围由公司章程规定并依法登记。公司的经营范围中属于法律、行政法规限制的项目,应当依法经过批准。公司应当在登记的经营范围内从事经营活动。公司依照法定程序可以变更其经营范围。”这条规定有三层含义:一是在市场经济运作中,可以为任何合法的事业设立公司,企业为市场而生。二是市场经济必须有序运作,因此,公司的经营范围要服从国家的有关法律和行政法规。三是企业可以依据市场变化随时依法变更经营范围,建立多元化经营实体。这里很明确地告诉我们,企业的生存和发展必须以市场为导向,生产和经营市场需要的商品,组织和经营市场需要的服务。离开市场需要,企业的生产和经营就会产生极大的盲目性,甚至把自己引向死胡同。围绕企业的经营机制问题,需要两个方面来共同转变观念,一方面是各级行政机关,包括一些翻牌公司,对企业再也不能以“婆婆”自居,就是当“开明婆婆”也不恰当。企业要依法成立,依法经营,行政机关主要职能要转向宏观调节和社会服务,给企业创造一个宽松、优越的经营环境。另一方面,是各类企业,尤其是国有企业,

要建立全方位的经营观念,根据市场竞争规律,自觉推动内在生产要素的流动,善于捕捉新的经济生长点,使企业在市场竞争中壮大和发展。

第四,企业是以经济效益为中心的经营运行载体,不是所在地的行政组织,企业无地域界限之分。长期以来,在计划经济条件下,我们的企业是严格定位的。各个不同层次的政府都有自己直接管辖的企业,政府的各个行政部门都可以对所在地管辖的企业发号施令。企业的生产经营,招工用工,干部使用,内部分配,对外投资等,各主管行政部门都要严格控制。由于企业是按地域界限和行政区划管理的,各地方政府也同时要千方百计地对自己管辖的企业实行地方保护政策:用地给予优惠,资金给予倾斜,吃官司给当后盾。有的地方甚至明文禁止外地产品进入本地市场,以保护其落后的地方产业。这些状况,显然与社会主义市场经济和企业自身的要求是相违背的。

党的十四届三中全会《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出:“企业按照市场要求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。”《决定》同时又指出:“发挥市场机制在资源配置中的基础性作用,必须培育和发展市场体系,当前要着重发展生产要素市场,规范市场行为,打破地方与部门的分割与封锁,反对不正当竞争,创造平等竞争的环境,形成统一、开放、竞争、有序的大市场”。按照中央《决定》精神,企业应该是以经济效益为中心的经营运行载体,哪里有企业的市场优势,哪里就应该有企业的作为,企业不应该“定位”,不搞“一纸定终身”,也不搞“从一而终”。各级政府和行政机关应该允许和支持企业跨所有制、跨行业、跨地区、跨国度经营,使企业真正成为自主经营,自负盈亏,自我约束和自我发展的市场经济主体。按这样的观念来考虑我们的工

作思路,各级政府和行政机关对于企业的主要责任和义务:一是创造良好的投资环境,包括硬环境和软环境,使企业能够在良好的投资环境中获得高于其他地区的投资回报率,这叫“林深百鸟归”。更多企业愿意办到你那里,当然地方税源就多了。二是制定正确的产业政策。国家需要有宏观产业政策,地方也应该有中观或微观产业政策。每个地区的地缘优势、资源优势和产业优势是不尽相同的,因此需要有相应的产业政策来引导和制约企业的投资行为,从而构造足以适应国内外市场经济竞争的地区产业优势。三是重视培养人才,全面提高劳动者的素质。人才条件和劳动者素质是一个地区经济发展最重要的智力保证和最坚实的人力基础。现代社会的商品竞争,说到底科技水平和人才条件的竞争,谁想赢得竞争,谁就得掌握人才。

第五,社会主义市场经济条件下,以公有制为主体的国有企业,一定要重视和借助具有中国特色的社会氛围,创造具有中国特色又符合国际惯例的企业法人制度,以及与此相适应的企业组织制度和管理制度。这就是国有企业的生存和发展与社会主义基本制度相联系,保证国有资产的安全增值;与中国共产党的领导相联系,正确发挥党组织的政治核心作用;与中国的社会历史发展相联系,搞好劳动、人事、分配制度的改革。

(二)按照市场经济规则,树立适应市场的全新的管理观

传统的企业管理观念会把人们引向停滞、退化;适应市场的新型管理观念,会通向成功之路。

1. 商业即生态系统,而非战场。传统观念:商场=战场,商场是竞争的企业,企业各部门以及更广义地说是顾客、销售商等一