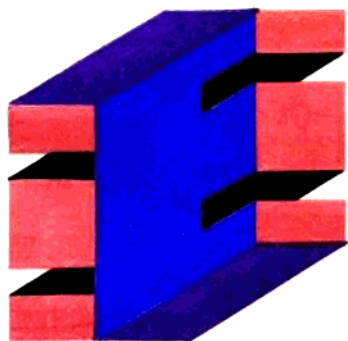


企业发展的 思考与对策

顾国祥 刘子馨 编



23-53

复旦大学出版社

内 容 提 要

这是一部关于企业在市场经济中如何生存发展等诸课题的论文集。

全书共收入了二十六篇论文，内容主要涉及现代国有企业在社会主义市场经济中的重新定位；企业内部机制的转换；企业战略环境的分析和企业金融行为的构想；关于企业家素质的讨论等。另有数篇介绍分析了一些企业的成功经验。

本书可供企业管理人员参考阅读。

序 言

这部集子在酝酿之初，曾想名为“中坚论丛”，后考虑到书名应充分反映书的内容以及由于作者的谦虚，才改为现名。现在这部集子已出版在即，再来回顾这个变更是很耐人寻味的。

集子收入的二十余篇论文，作者绝大多数来自各类国有大中型企业管理的第一线，他们长期在企业中担任主要的领导职务，有丰富的管理实践和颇为优秀的岗位业绩。更为难能可贵的是，他们在几十年的风风雨雨中，都有过当兵、下乡、做工、务农的艰苦岁月，今天他们作为这一代人中的佼佼者，经过我校高级管理人员研修班（硕士班）近三年严格且不服产的训练，管理的理论知识水平和实际运用的能力均有了跨越性的提高。现在，他们这些年龄在40岁上下的同龄人即将结束学业走向更为广阔的社会主义市场，他们是我国现代企业中一支名符其实的中坚力量。从这个意义上说，把这本集子称为“中坚论丛”的设想，实际也并无什么不谦之处。

但在时代呼唤着管理的今天，在我国社会主义市场经济不断成熟与完善的过程中，经济运行的现实给我们企业的领导者提出了更多更为严峻的挑战。在今后企业管理的实践中他们将遇到无数的新问题，而这些问题的解决，是学校不可能提供现成答案的。管理学是近百年来发展最为迅速，对人类社会经济活动影响最为深刻的一门科学和艺术，它的诱人魅力就在于它本身随现代社会的发展而不断有新的领域需要人们去作探索，同时它又不可能被人类发明的任何一项新技术所替代。正因为管理科学理论与艺术方法的进步离不开人类的现代文明，紧密地联系着企业经营活动的实践，所以学校很难直接培养训练出现代企业所需的中坚力量。本书所以最终舍去“中坚论丛”这一书

名,可见他们深知“吾生有涯而知无涯”的真谛。只有深知自己的管理者才会拥有再创新绩的底蕴。

收入这部集子的二十六篇文章大体上可以分为三类:第一类从比较宏观的角度来考察企业在市场经济中的重新定位、企业经营机制的转换、企业金融行为构想等问题。第二类就某个具体企业的战略环境、管理实践、经验教训等课题展开探讨。从这二类文章中可以看出他们已能较为自如地运用学到的管理理论来分析和研究管理实践了。第三类是关于企业领导者素质和能力的讨论文章,这部分既有他们自身实践经验的总结,也有关于企业家素养的一般讨论,读来也颇受启发。全书的统稿由刘子蕃同志负责完成。

在这里我还要感谢复旦大学出版社给我们提供了这么一次难得的机会,在目前出版界经营状况不佳的情况下,他们为培植学术新人所作出的努力是令人钦佩的。

原 图 样

1993.10.8

于复旦大学管理学院

目 录

- 浅谈中国国有大中型企业在市场经济中的重新定位 … 余 力
试论在社会主义市场经济条件下国有企业转换经营
 机制的紧迫性 …………… 陈 斌
政府就是政府,企业就是企业 …………… 傅 平
试论企业金融行为的避险和投机获利及产品——市场
 ——金融三维发展空间的构想 …………… 刘子馨
现代企业决策的新发展 …………… 汪正纲
三位一体优化管理法 …………… 张进才
增强企业活力必须调动企业职工的积极性 …………… 王荣信
强化经营者的激励和约束,实现所有者的目标和利益 … 傅 平
- 上海工程塑料的现状和发展对策 …………… 李 力 李娟娟
试论中国上海自行车(巴西)有限公司的战略环境 …… 杜品宏
市场经济中的化妆品竞争营销策略初探 …………… 姜高林
试论公用企业的多角化经营战略 …………… 张民宪
参与海外投资,扩大跨国经营 …………… 张进才
优化生产经营要素组合法 …………… 许雪芳
浅谈军队企业如何加快与国际市场接轨的步伐 …… 赵山银
上海城市建设用地开发与使用制度的改革探索 …… 董建明
- 论企业家的素质 …………… 严 兵
试论现代企业领导者应具备的素质 …………… 马顺梁
现代企业领导者应该具备的素养 …………… 陈玲安
试论现代企业领导的素质条件 …………… 赵山银
浅谈企业的人才管理 …………… 陈玲安

简论高等建筑教育及其人才培养的实施过程	李娟娟
试论民航航行管制部门的职业道德建设	夏兴华
关于企业思想政治工作中青年工人逆向心理的剖析 ...	王德钧
信息咨询业琐谈	张峻华
拥有高素质的职工是企业成功的关键	吴海祥 王泰琪

浅谈中国国有大中型企业 在市场经济中的重新定位

余 力

当前,我国经济体制改革正以不可抗拒的强劲势头向纵深发展。随着社会主义市场经济体制的建立,中国企业必须面向市场,参与国际竞争,已成为当代中国企业家的共识与实践。中国的国有大中型工业企业在以往改革逐步深化的基础上,目前正普遍贯彻《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,大力推进企业经营机制的转换,以自主经营、自负盈亏、自我发展、自我制约为目标,大踏步走向市场,在激烈而公平的竞争中实现企业利润的最大化。这个复杂而艰巨的转制过程,是企业从过去政企不分、高度集中的计划经济体制下脱胎换骨地解放出来,产生质的飞跃的过程,也就是企业在市场经济中重新定位的过程。在这一关系到企业前途命运的重新定位之举,企业家必须审时度势,从本企业实际出发,转变观念,不失时机地顺时应变,才有可能获得成功。

一、重新定位必须审时度势认清国内国际的大背景

1. 国内:

改革开放进入了新的发展时期,中国社会经济活动的诸多新特征业已定型,经济发展速度有可能持续增长,为企业发展提供了有利条件。

改革开放以来,我国经济经历了三个发展时期,跃上了两个台阶:第一台阶(1978—1984年),农业基本过关,人均粮食达到400

公斤,实现基本温饱,开始向小康过渡;第二台阶(1985—1988年),以耐用消费品为主导的新兴工业高速发展,使我国经济跃上一个新高度,GNP(国民生产总值)超过了万亿元大关,农村中非农业产值超过了农业产值。1989年至1991年整顿后,出现了两个宏观上的有利条件——政治上的稳定和总需求的压缩,为1992年以后的新变化奠定了基础,开始了新的发展时期。

1992年,以邓小平南巡讲话为契机,我国改革开放和现代化建设进入了蓬勃发展的新阶段,使我国经济发展驶上了快车道。特别是党的十四大确立了社会主义市场经济体制以后,全国各族人民的生产积极性空前高涨,改革开放的步伐全面加快,有力地推动了国民经济的高速增长,使我国经济在90年代再上新台阶有了一个良好的开端。

在改革开放的前三个阶段中积累起来的成果,现在已集中地表现出来,中国社会诸多新特征可归纳为以下十大变化与特征:

(1)摆脱了长期的短缺经济现象,出现了部分供大于求局面,许多方面已呈现买方市场。

经过治理整顿,我国供给能力有了极大增强,成为三年来价格稳定、出口增加的物质基础。1992年投资猛增,生产资料价格上升,特别是交通、能源、外汇重新紧张起来,但消费品仍然供应充足。

(2)买方市场形成,企业竞争日趋激烈。

真正的企业竞争在买方市场条件下迅速展开。从质量、价格、广告到服务,竞争全面展开,商业竞争尤为剧烈,各种促销方法花样迭出。竞争还发展到信息、服务、娱乐、教育、人才和管理各个领域。仅在短期培训方面,1992年就相继出现股票、入关、西方会计、房地产、期货等几次热潮,新知识新技能普及之快,令人瞩目。在大批新产品新服务的后面,是技术的进步和社会效率的提高。

(3)14年来,非国营经济的发展一直快于国营经济。

以 1991 年为例,乡镇企业已占工业产值的 1/3,新增出口额的 80%;外资企业出口年递增 50%,超过国营企业一倍;国营企业经济效益普遍下降,亏损面接近 30%。但 1992 年,出现了关键性的转变,股份制的试行,使许多企业获得了新的转机。

(4)价格改革取得了关键性的突破。

治理整顿中财政收入减少,各级政府不得不减少价格补贴,实际上推动了价格改革。粮肉蛋菜补贴到去年基本取消,国家定价减少 10%,煤、油、电、水连续调价,企业和居民也都承受下来,标志着价格改革获得了初步成功。

(5)居民消费档次拉开,消费心理日趋成熟,储蓄稳定地转化为投资。

三年来,社会消费不顾对高消费的批判,继续向高水平、多层次、成熟化发展。财政补贴的取消,从根本上改变了居民抢购心理,社会福利制度的改革,稳定了居民心理,使储蓄猛增,并转化为投资。改革已成为中国社会稳定发展的内在因素。

(6)对外开放全方位展开,开放格局发生巨大变化。

几年来,我国出口平均每年增长 20%以上,顺差每年达百亿美元,从实践上消除了人们在改革时期实行沿海经济战略时认为“大进好办、大出不易”的怀疑。1992 年,沿海开放发展到沿边、沿江,外资大量进入,贸易顺差仍有 40 亿美元。自 1979 年至 1992 年,我国外贸进出口额每年以百分之十几的速度递增,远远高出国民经济的增长速度。经过 14 年的努力,我国在世界主要贸易国家和地区的排列顺序,已从 1978 年的第 32 位提前到 1992 年第 11 位。根据经济专家的预测,如果我国今后几年的对外贸易平均每年以 10%的速度递增,那么 5 年后将赶上或超过香港,进入世界十强之列。

这里要提及的是,在恢复关贸总协定席位后,使我国对外开放的格局发生彻底变化,沿海地区优惠将随之消失,统一国内外贸政

策,以利于各地区公平竞争。而那些在计划经济下的靠中央行政命令也解决不了的重复建设的企业,必将在国际竞争机制中被无情地冲垮,真正形成具有国际竞争能力的民族工业。对外开放给我国改革提供了方向、经验和动力,使我们共享国际分工的利益,大大促进国内经济的繁荣。

(7)收入资本化迅速发展,与按劳分配并存。

1992年,许多资本范畴已经成为经济不可缺少的一部分,从利息、地价、股息到外汇期货买卖的投机,获利已经不是简单商品经济,而是资本运动。股份制按股分红是按资分配。投机已不是贬义词,投机的普遍化、组织化、体制化,可以转移风险,防止价格大起大落。于是,期货公司和市场应运而生,今年将形成高潮。

(8)我国经济有可能持续高速增长。

自1990年10月开始,中国工业即摆脱了停滞,增长了12%,到1992年增长20%以上,GNP增长12%,投资增长30%,交通能源外汇紧张,货币发行大增。今后我国有可能在较高的物价水平下,出现连续高速增长的繁荣。

(9)“左”的思维方式遭到了彻底的抵制和摒弃,社会价值观念发生了重大变化。

根据1992年小平同志提出的判断是非的标准(有利于生产力的发展,人民生活水平的提高和综合国力的增强),人们放弃了姓资姓社的争论,大部分人自发地抵制“左”的思维方式与教条主义,在政治与理论上,真正深层次的价值观念上,彻底摒弃“以阶级斗争为纲”的潜在的陈旧的思维方式。与此同时,官本位受到冲击,人才从机关流向企业。这种由于观念的转变而形成的普遍社会现象,是十分可喜的,对于企业重新定位有着现实的意义。

(10)政府职能转变势在必行、行之有效。

严重膨胀的政府机关人员,全国超过3000万人。1992年机关大办实体,为精简作好了准备,大量优秀人才已经毅然下海。企业

的发展,要求摆脱行政干预,政府职能转变势在必行,而且已有明显成效。

从以上十大变化与趋势中,我们不难看出,在1992年至1995年五年内社会主义市场经济的新框架,是我国改革与发展的关键时期,将迎来经济发展跃上一个更新更高台阶的辉煌时代。

这一切,都向我们的企业家暗示:抓住国内改革开放大好形势造就的有利时机,找准自身位置,是在市场竞争中大力发展企业经济的首要问题。

2. 国际:

世界走向“多极化”的进程中,和平发展仍然是主流,为我国经济建设与发展提供了难得的历史机遇。

90年代发生的国际性最大事件,莫过于两德柏林墙的拆除和苏联的解体。随之而来的是东西方军备竞赛与冷战的结束。

虽然中东、欧洲和独联体战火不断,武装冲突愈演愈烈,但仍属于局部冲突和局部战争,世界大战则打不起来。在复杂多变的国际形势下,建立一个和平、公正、合理的国际政治、经济新秩序是世界人民的普遍要求,世界上绝大多数国家期望在联合国宪章的宗旨和原则指导下,维护国际和平与安全,推动解决地区冲突,促进世界经济发展仍然是世界人民人心所向和现实国际社会的大趋势。抓住这个千载难逢的历史机遇,发展壮大自己,是我们这一代人肩负的重大历史使命。

在复杂多变的国际风云中,我国开展灵活务实的外交活动,以和平共处这项原则为基础,同世界上所有国家发展友好合作关系方面取得了新的突破与发展。

有利于我国经济建设国际和平环境,表现在以下几个方面:
(1)发展睦邻友好关系,周边环境和平安宁。

现在,我国同所有周边国家的政治友好往来,经贸交流与合作都得到长足的进展。

在东亚地区,中日友好合作关系继续巩固发展;中韩建交后关系进一步发展。叶利钦总统访华,中俄关系在新的基础上进一步深化。中日邦交正常化 20 周年之际,江泽民总书记和万里委员长先后访日,日本明仁天皇访华,标志着中日关系更加稳定地向前发展。李鹏总理正式友好访越,推动了中越关系持续发展,也对本地区的和平稳定产生了积极影响。此外,在东南亚地区,我国同东盟的关系已进入全面发展的新阶段。我国同巴基斯坦等南亚国家传统友好合作关系继续巩固和发展,同印度的关系也进一步改善,与中亚三国的睦邻友好关系也得到了令人满意的发展。

(2) 密切同第三世界国家的关系。

尽管国际形势发生了重大变化,但我国同广大发展中国家的友谊经受了国际风浪的考验,友好合作关系不断巩固和扩大。在国际事务中,我国与发展中国家相互支持、密切合作,为反对霸权主义和强权政治,维护世界和平与稳定,为建立国际政治经济新秩序作出了新贡献。

(3) 同西方国家关系逐步恢复和发展。

超越社会制度与意识形态以克服发展双方关系的障碍,使我国与西方国家的关系在双方努力下进一步改善,并有了新的发展。政治往来以及贸易、科技、教育和文化等方面的合作逐步恢复发展。绝大多数西方国家已恢复向我提供发展援助、出口信贷和商业贷款,在我国的投资也不断增加。

从另一角度看,当前欧洲各国内部政治斗争加剧,经济增长缓慢,种族冲突四起,成为影响欧洲联合进程和欧美关系的重要因素。西欧国家普遍经济困难,政局动荡,内部矛盾突出;以欧共体为中心的欧洲一体化进程继续发展而又步履艰难,进展缓慢;欧洲与美国之间围绕关贸总协定的谈判在经济贸易领域内发生激烈争吵与对抗,围绕欧洲安全体系重建的北约改组问题,法、德与美、英等国之间也在重组利益集团,形成了推动西欧联盟与维持欧美联盟

的两种势力明争暗斗的抗衡。

所有这些都充分证明：当前国际环境对我国加快四化建设与改革开放步伐极为有利，抓住这个历史机遇，大力发展自己、壮大自己，才能争取在国际竞争中立于不败之地。看清此点，企业家们在思索如何在市场经济中重新定位时，方能扩大眼界，施展抱负，开创业绩。

笔者以上述较大篇幅阐述当前国内国际大背景，对于善于审时度势以确定企业在市场经济中的位置和发展战略的企业家们激发宏图大志，是不无裨益的，也是必不可少的。

二、重新定位必须“换脑筋”转变观念避免进入误区

社会变革必然导致人们思想观念的变化，导致社会心态的剧变。在改革启动和推进过程中，人们盲目乐观与疑惑悲观时常交替出现。对改革期望值过高，心理承受能力就相对减弱。

面对新一轮改革的到来，各阶层社会成员的心态更富理性化，有相当一部分人已经不同程度地完成了接受下一步改革中可能产生的利益暂时丧失这一事实的心理准备，对改革的预期更加现实合理。

因此，可以说，我们的人民群众在前无古人的伟大社会变革中，在不断的转变观念的过程中逐步适应现实生活，跟上时代的步伐，变得更理性和成熟起来。

人的观念是重要的。新观念可以促成新的生产力的发展；而充满活力的新机器的诞生，离开新观念也是不可能的。我们的国有大中型企业的领导者、企业家们，自然也毫不例外地经受了这个艰苦复杂的心态历程的考验。对于他们来说，“换脑筋”，转变观念，显得格外必要和重要。这是因为他们作为企业的经营者肩负的重任，要求他们在研究探索本企业的合理定位之前、之中，先期达到自己信

念的“定位”，从旧观念中更早一些、更好一些地转变过来。

如果不愿从实际出发承担风险，而是求太平求安稳；一面叫着要上面放权，一面却卡住下面不放权；以及抱住各种固步自封、僵化的陈旧观念不放，都不利于转换企业经营机制，必须摒弃。

转变观念要有正确的理论基础作为思想先导。这就要求我们认真学好邓小平同志关于建设有中国特色社会主义的理论，学好社会主义市场经济的相关理论与知识。离开这一条，转变观念就没有正确方向，就成为无本之木、无源之水。

转变观念不能希冀“毕其功于一役”。在新一轮改革中，随着企业经营机制的转换，各种内部矛盾和社会现象，都会层出不穷地发生、暴露或突出出来，不彻底打掉旧的经济体制下形成的陈旧僵化的观念，就不可能从容面对种种现实而严峻的挑战，企业重新定位的课题也就不易顺利解决。

三、重新定位必须高瞻远瞩实施一系列重大的举措

实现企业在市场经济中的重新定位，是一项复杂的系统工作。经营者必须站得高看得远，以高屋建瓴之势，实施一系列与全局关联的重大举措，处理好经营战略和企业管理中的各种“对立统一”的矛盾的辩证关系。

1. 学习借鉴外国经验，促进企业进步。

改革开放以来，我国进口了大批先进的技术设备，对推进我国企业技术进步，发展生产力和增强综合国力起了重要的作用。但无论就总体上，还是从某些行业的局部而言，我们与世界先进水平之间还存在着相当大的差距。因此，我们要加快现代化进程，企业的技术进步，必须继续大量引进国际的先进技术设备。当然，同样引进设备，就要看准国际市场，引进世界一流先进的高水平技术设备。

在引进“硬件”(设备)的同时,还要努力引进“软件”,推进企业管理的科学化、现代化,方有可能在市场经济中参与和获得竞争的成功。在企业管理领域,外国众多经营有方的企业值得我们学习借鉴的经验确实太多了。“他山之石,可以攻玉”。发达资本主义国家的企业家在国际市场长期积累的经营之道,无论是对人才、资金、资源的管理,还是营销策略,品种质量的开发管理,从我们自己的厂情、国情出发,有许多好经验、好办法,都可以“拿来”为我所用。

2. 熟悉国际惯例,与国际市场接轨。

熟悉国际惯例,是对外开放的需要,是企业跨出国门,面向世界,与国际市场接轨,参与国际竞争的必由之路。

熟悉国际惯例,对于大多数长期在计划经济体制下从事生产经营的当代中国企业家来说,是一门全新的课题,非下苦功学习不可。我们要了解贸易法、商品安全法、商品质量法、国际价格体系、国际金融管理、国际会计、国际价格体系等有关法律法规,而目前尤其需要了解和掌握的,则是有关进入关贸总协定后对我国各行业产生的影响及本企业的对策。这是当前普遍为企业界所关注的重大问题。

3. 了解入关以后对我国工业企业的总影响。

《关贸总协定》第38条“联合行动”中指出,全体缔约国应当在适当的情况下,采取措施,包括通过国际安排,为与发展中国家的利益有关的初级产品进入市场,提供改进和满意的条件,并拟定旨在稳定和改善这些产品世界市场状况的措施,包括为这些产品的出口获得稳定、公平和有利价格所采取的措施。这就是说,入关对于作为发展中国家的我国,是存在有利之处的。当然这仅仅是问题的一个方面。

关贸总协定已经注意到发展中国家的现实及差距,为它们提供有限的保护,以利于发展中国家的充分就业和人民生活水平的提高。但这种保护不是无限期、无条件的。

从我国工业企业界目前的情况看,不少行业已具备进入关贸总协定的条件,具有一定的承受能力,尽管对于某些行业,例如家用电器、自行车、化学工业等行业,由于产品质量、价格产量等方面都缺乏竞争力,入关后国外产品占有的优势,可能对这些行业带来很大冲击,某些企业甚至会出现工厂倒闭、兼并等现象,我们应当有所估计和准备。但这种状况却有助于企业奋发图强、激流勇进,在公平竞争的环境中努力发挥自身优势,优胜劣汰,调整产业结构,提高产品质量,抓紧技术进步和市场销售,开拓市场,成为我国各行各业在严重挑战中顽强崛起的巨大推动力。

入关的意义还将在于促使我国外贸体制等方面的新突破。外贸系统所面临的挑战与机遇当然是首当其冲的。据最新消息报道,上海外贸在国际与国内中的地位近几年中有降无升,发展相对滞后。究其根本原因,就在于外贸体制不适应社会主义市场经济体制的要求。为此,上海市长黄菊在6月9日召开的对外经贸工作会议上宣布:上海市外贸体制改革要有新的突破,要率先建立符合国际惯例和国际市场接轨、与社会主义市场相适应的新体制和新的发展格局。其主要措施十分引人注目,冲破至少目前仍较为集中的计划经济的束缚,形成货物、技术、服务一体化、协调发展的新格局,大力发展服务贸易,形成万商云集的新优势,同时转变外贸管理职能,建立一个高效、精简的政府管理机构。此外还将组建大企业集团,提高外贸出口的国际竞争力。

这些措施,对其他行业是不无启迪的,许多方面,例如建立新的体制和运行机制,组建竞争力强的企业集团等,就带有普遍意义。

4. 抓紧人才建设提高企业整体素质。

企业要在市场经济中定好位置,扎牢根基,根本的措施是不断提高整体素质。市场竞争,就是企业素质高不高的竞争,是人才的竞争。企业领导层的高品位素质、参与决策的智囊团的大智大勇、

工程科技队伍的高水准，职工队伍良好文化技术与道德水平，是企业素质保持高水准的要求。在市场竞争中，“游击队”打败正规军，低文化的打败高文化的例子虽然不乏其例，但这决不是长期的现象，而且还包含着旧体制带来的保护落后的不公平机制的种种因素。从长远的观点看，具有高度文化技术水平的高素质企业的“正规军”，是低层次的“游击队”所无法超越的。

抓好人才工作，不仅要着眼于教育，当前特别是致力于引进、借鉴先进的劳动人事制度，形成和造就富有凝聚力和竞争力的用人机制。要在尊重知识、珍惜人才观念的指导下，从分配上实现人才的自身价值和责、权、利的统一，才能真正凝聚人才，发挥人才的优势。我们的国有大中型企业，一定要以战略眼光培养出一批又一批能在国内外市场上纵横驰骋的优秀人才，才能不断有效地提高企业整体素质，使企业充满生机与活力，永远立不败之地。

5. 科技兴厂、科技兴业，科技与市场紧密衔接。

科技作为第一生产力在经济建设中发挥的巨大作用，现在已经为越来越多的企业所重视。在企业力图在市场经济中定准位置的时候，至关重要的是找到科研与市场的衔接点。

改革开放在我们生存的共和国大地上造就了一批令人耳目一新的新企业。它们是一种集科研、生产、销售于一体的高效益的经济实体。在市场经济的大海破浪前进，他们的经营指挥者是出色的领航员和航手。他们的高明之处，在于深谙科技兴厂兴业之道，将科技成果转化为抢手的商品，能给本企业、给国家创造巨大的财富，其前景相当广阔。

但是，要实现科技成果向商品的转化，实现科技成果与市场的衔接，都并不容易，需要有一整套需求的调研、信息的发出与反馈、资金的筹措、生产工艺的编制、中试生产的安排等等，都须由企业去勇敢地果断而明智地去承担。能够肩负起这一重任的关键就在于掌握前景广阔的高科技。