

创造

无形的财富

裴洪斌 著

新

274.5

社

责任编辑/罗卫华

封面设计/王 洋

创造无形的财富

裴洪斌 著

新疆人民出版社出版发行

(乌鲁木齐市解放南路 348 号 邮政编码 830001)

昌吉州印刷有限责任公司印刷

850×1168 毫米 32 开本 6.5 印张 2 插页 168 千字

1998 年 9 月第 1 版 1998 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—1 500

ISBN7—228—04861—X/D·532 定价:16.00 元

序

在企业的生产经营中,人们普遍对有形资产十分重视,却往往忽视无形资产在企业发展中的价值和作用。无形资产虽然不具备物质的形态和资金的形态,却能给企业带来巨大的经济效益,使有形资产不断增值。

企业的知名度、企业商誉、企业形象、员工素质、道德水平等都是企业的无形资产,开发经营这些资产和财富,很重要的一个方面就是要通过加强党建、思想政治工作、精神文明建设、企业文化建设等来实现。

新疆屯河集团从创建至今,只有短短 15 年的发展历史,从 250 万元贷款起家,已发展成为拥有 16 亿元资产的多元化经营、混合型经济的企业集团。屯河之所以能迅速发展壮大,从产品经营走向资产经营,就是因为屯河在社会上有较高的知名度和良好的社会形象。探寻屯河企业发展的轨迹,就是在企业发展的实践中,以党的建设促进经济发展,以精神文明建设作为强大动力,以思想政治工作凝聚员工,以企业文化塑造良好的社会形象,为企业积累了宝贵的无形资产,并产生了良好的社会效益,进而转化为巨大的经济效益,促进了企业跨越式发展。实践证明,无形资产是企业宝贵的财富。

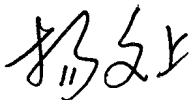
本书作者裴洪斌同志是屯河集团的党委副书记、高级政工师,先后荣获“全国企业优秀思想政治工作者”称号,第九届《半月谈》全国思想政治工作创新奖。多年来,裴洪斌同志除了尽心尽力搞好自己的本职工作之外,还利用业余时间辛勤写作,勤奋耕耘,先后

在全国及省级报刊杂志上发表关于企业党建、思想政治工作、企业文化等方面的论文近 40 篇,不少篇目还获了大奖。在当今思想政治工作被一些人淡化,不少人热衷于捞钱或沉溺于灯红酒绿而碌碌无为时,裴洪斌同志对工作的热爱及为创造屯河集团无形财富而无私奉献的精神,值得推崇和宣传!

这本《创造无形的财富》小册子,汇聚了裴洪斌同志近年来撰写的论文 30 余篇,有些还是近期新作。这些文字从不同角度反映了在建立现代企业制度及推行股份制改造中,企业党的建设、思想政治工作、精神文明建设、企业文化建设、领导班子建设等方面的做法和思路,这些做法和思路,经过实践探索及总结,已经上升到一定的理论高度,成为屯河集团及企业的共同理念,用无形资产来扩充有形资产的增值,从而促进经济高速、高效发展。

用《创造无形的财富》作为书名,既有“探索、研讨”之意,也有“实践、经营”之见,但愿能起到“投石激浪”之效果,把企业的“软件”建设得更好。

本书在论理的立意、深度的挖掘上,虽然还有欠佳之处,但不失为一本值得一读的好书,对机关党政干部、企业的政工干部及各级管理人员无疑是一种启迪,特向读者推荐之。



中国职工思想政治工作研究会副秘书长
《思想政治工作研究》杂志总编辑

1998 年 8 月于北京

目 录

讲求实效 力求有为 为企业创造无形的财富	(1)
艰难而辉煌的实践	(7)
搞好政研工作 为企业经济建设服务	(13)
正确处理股份制企业中“新三会”与“老三会”的关系	(22)
积极探索 不断创新 努力做好股份制企业中的 思想政治工作	(29)
加大股份制企业思想道德建设力度 提高现代企业 整体素质	(38)
加强企业文化建设 提高企业整体素质	(46)
加强精神文明建设 促进企业经济发展	(51)
加强企业精神文明建设要以抓好思想道德建设为核心	(54)
创建“文明家庭” 促进企业精神文明建设	(63)
加强职业道德建设 提高员工文明素质	(71)
加强党的领导 推动企业经济发展	(75)
坚持在股份制企业中发挥党组织的政治核心作用	(88)
在现代企业制度中党组织应提高自身素质	(94)
为企业奉献 为党旗增光	(96)
在转机建制中加强现代企业领导班子建设	(99)
加强企业领导班子建设是搞好国有企业的核心	(110)
班子团结是事业成功的保证	(118)
加快企业家队伍建设	(120)
社会主义企业家应该树立高尚的道德观	(127)

加强领导素质修养 树立良好人格形象·····	(132)
领导者应树立人格的力量·····	(136)
怎样当好一把手·····	(138)
当好副职要甘当配角·····	(143)
股份制企业中必须加强后备干部队伍建设·····	(149)
为企业的发展奉献青春·····	(154)
在创造企业的辉煌业绩中实现青春年华的抱负·····	(159)
建立现代企业制度必须坚持职工主人翁地位·····	(162)
强化维护职能 服务企业职工·····	(171)
工会应在两个转变中发挥作用·····	(177)
企业腐败现象的产生原因及对策·····	(179)
反腐倡廉是提高领导干部执政水平的保证·····	(186)
转换企业经营机制 提高企业经济效益·····	(192)
大胆解放思想 不断完善所有制结构·····	(198)
股份制是公有制的一种实现形式·····	(201)

讲求实效 力求有为 为企业创造无形的财富

江泽民同志在党的十五大报告中明确指出：“国有企业改革的方向是建立现代企业制度。”深化企业改革，转变思想观念，转换经营机制，实现科学管理，使企业真正成为市场竞争的主体，其重要因素在于人，企业改革的成败，在于人的素质。只有高素质的人，才能创造出优秀的企业。党组织对企业实施的政治领导，就是培育高素质的人，为企业创造无形的资产，以强有力的思想政治工作凝聚人心，以精神文明建设提供精神动力，以舆论宣传提高企业知名度，以企业文化塑造良好的社会形象。这些卓有成效的工作，为企业创造出宝贵的无形资产，成为企业巨大的财富，它将会给企业树立良好的社会形象，并转化为不可估量的经济效益。

一、提高员工素质，创建一流企业

企业管理的核心是人的管理。在企业的三要素人、产品和利润中，人是第一位的。没有一支高素质的员工队伍，就谈不上利润和产品。企业是生产产品、经营商品、获取利润的经济组织，企业行政领导抓生产、抓经营管理、抓产品质量、抓市场销售，但企业的产品、质量、市场、技术都要通过人去实施，效益要通过人去实现。党组织通过教育人、培养人、提高人的素质，使员工树立正确的世界观、人生观和价值观，遵纪守法，爱岗敬业，学好技术，创造出最大的经济效益。政工干部从这个意义上讲，是经营人的素质，也是企

业经营管理者。

建立现代企业制度,关键是人的观念转变,推动企业改革创新。改革的目的是开发人力资源,激发人的积极性和创造性,引导员工正确认识改革,不断追求新的目标,积极投身于改革,树立敬业精神,转换经营机制。现代企业制度的建立,使企业机制发生深刻的变化,使作为生产力第一要素的人的能量极大的释放,生产者和经营者的积极性得到了充分的调动。但有的人认为,在现代企业制度中,按照西方管理方式,设立董事会、监事会、经理班子,在决策、监督、经营三权之外,设立党的组织是多余的,党组织没有责任和风险,工作是虚的。我国是中国共产党领导的社会主义国家,社会主义企业必须接受党的政治领导,党在经济建设时期的中心任务就是发展经济。也有人认为,只有行政领导才是经营管理者,把生产管理和人的管理对立起来。企业管理以人为本,首先是人对物的管理。企业作为经济组织,生产经营固然重要,但生产经营离不开人,没有素质高、技术精、业务好的人去操作,去经营实施,管理就无从说起,管理的根本在于人。

日本著名企业家松下幸之助说过,松下电器先培养合格的人,才能生产合格的产品,“培养出优质的人才,自然就能生产出优质的产品”,由高素质的人去生产出优质的产品。任何经营,只有拥有称职的人才之后,才能有好的经济效益。无论具有何等优势的企业,如果没有高素质的人才,它终将会走向衰败。无论企业创造出了多高的效益,但最终发生效力的仍然是人。作为一个企业,无论你有如何先进的设备,有何等雄厚的资金,有多么完善的管理制度,如果没有使之发生效力的人,也无从取得成果,也就不能完成企业的使命。企业能否为社会创造财富,获取高额利润,最根本的还是在于人。

市场经济的竞争,是企业整体素质的较量。而职工素质的高低,是企业整体素质的体现。因此,就市场竞争而言,最重要的是培

育人,培养出品德高尚、经营灵活、管理严格、技术精湛的人才。市场竞争,也是人才竞争。人是企业之魂,资本是企业之血,在知识经济时代,谁拥有高科技的经营人才,谁就拥有市场,拥有效益。只有拥有了高素质的人,发挥人的技术、知识、智慧优势,企业才能面对新世纪的挑战,不断开拓市场领域,在竞争中不断发展壮大。

二、创造无形资产,实现互补增值

资产经营,不但要经营好有形的资产,也要重视和经营好无形资产。在资本经营中,一般都重视有形的工业资本和金融资本,却往往忽视了无形资产在资产经营中的作用。无形资产虽不具备物质形态和资金形态,但能给企业带来巨大的经济效益,使有形的资产增值。

有形的资产要通过人在经营中增值,在资本增值与转换的过程中,人的作用始终是第一位的,体现资本运行特征的根本在于人的作用,人是最活跃、最积极的因素,是有形资本与无形资本联系的纽带,富于创造的人是企业的核心资本。企业的知名度、企业的信誉、企业的形象、员工的素质、道德水平都是企业的无形资产。开发经营无形资产,要通过加强党建、思想政治工作、精神文明建设等去创造和积累,无形的资产能使有形的资产增值,实现最大的经济效益。

人的素质是无形的,无形的素质体现在经营管理中,会变成有形的效益。思想政治工作的作用,就是提高人的全面素质,用以教育人、引导人,对人起到潜移默化的作用,通过深入、细致而贴近实际的思想政治工作,达到团结人、鼓舞人、凝聚人的效果。“思想政治工作是一切经济工作的生命线”,这是我们党对思想政治工作地位和作用的生动概括。企业转换经营机制,改革任务愈艰巨,便愈要思想政治工作把关定向,转变观念,改变旧的思想、旧的意识。思

想观念的解放与生产力的解放和发展是密切相关的。员工思想观念转变,就会支持改革,积极参与改革,提高企业市场应变能力。企业领导应围绕企业中心工作和企业的重大决策,通过卓有成效的思想政治工作,明确目标,提高认识,统一思想,统一行动,保证决策和经营的任务目标的执行和落实,为改革提供可靠的思想保证。思想政治工作是企业管理的重要组成部分,又是做好企业全部工作的有力保证。它虽然不同于行政领导的经营管理工作能产生直接的效益,甚至看不见、摸不着,但能转变为强大的精神动力,表现在提高人的素质上。

思想政治工作是是我党在长期艰苦卓绝的斗争中形成的优良传统和作风,是我们党的政治优势,也是我们党的宝贵财富,我们应充分发挥党的组织优势、政治优势和宣传优势,在企业改制中加强对员工“三观”、“三德”的教育,帮助大家树立正确的价值观、高尚的道德观,并同每个员工的岗位精神、岗位职责、岗位要求结合起来,将奉献精神和高尚的情操融入具体的工作之中,使每个员工将自身的素质和自身的权益结合起来,具有高度的事业心和责任心。

高尚的道德是企业的资源和财富,良好的思想道德对企业的发展起着特殊的作用,道德的力量可以约束和规范员工的行为,有助于提高企业的信誉度和社会影响力。企业党组织创造的无形资产,直接影响着有形资产的质和量。在现代企业制度中应发挥出无形资产的效应,对于企业资本经营,实现资本增值,提高市场参与竞争能力有着互相补充的作用。

三、树立企业形象,赢得社会效益

良好的企业形象能为企业创造良好的社会效益,并转化为经济效益。社会主义企业不仅要追求最佳的经济效益,实现利润的最

大化,而且要为社会创造财富。企业实现好的经济效益是基础,只有企业效益好才能加大对精神文明建设的投入,以精神文明建设为动力,促进企业不断发展壮大。企业党组织加强精神文明建设,创造企业的内部向心力、凝聚力,成为团结拼搏、战胜一切困难的力量;外部形成的企业形象和企业知名度,成为企业的社会财富。社会主义企业无数的实践证明,党组织抓企业精神文明建设并非搞形式主义,不只是花钱而没有回报的务虚工作,物质文明和精神文明建设是基础与动力的关系,是互相促进的,没有基础就不牢固,没有动力就不能发展,如只抓钱不讲精神文明建设,就会失去动力,失去保证,迷失方向,走上邪路,只有“两个文明”一起抓,企业才能不断发展。

精神文明建设是人类改造客观世界和主观世界的成果。企业精神文明建设,其主要内容是培养“四有”职工队伍,培育企业社会主义道德,职工树立主人翁形象,党员树立模范形象,领导树立公仆形象。把精神文明建设落实到活动之中,开展文明员工、文明家庭、文明班组、文明车间、文明单位等活动,融入到文明生产、文明办公,并与生产、安全、设备管理结合起来,达到任务目标化、工作标准化、组织程序化、管理科学化,推动企业各项工作的开展。

企业文化是精神文明建设的重要内容之一。以企业文化建设塑造企业精神,增强企业的凝聚力;用精神的力量去鼓舞人,树立起竞争意识、风险意识、超前意识、致胜意识,敢争第一、唯旗是夺的精神。以企业文化提高企业知名度。经营之道,形象为先,失去了形象,就失去了社会信誉,失去了竞争力,失去了市场。企业形象是企业宝贵的无形财富,以企业文化的宣传来提高企业知名度,企业知名度就是吸引力和无形的资产。实践中,可以通过建立健全企业职工各类文体组织,组织职工积极参与和开展各种社会团体举办的文体活动,宣传企业,展示企业,扩大企业知名度,产生良好的社会效益,提高企业信誉,扩大产品市场,获得更大的市场份额。良

好的企业形象可以吸引各方人才加入企业,在技术创新、产品开发、经营管理、培育品牌、市场营销等工作岗位上发挥其应有的作用,吸引更多的合作伙伴、资金、项目前来合作,扩大规模,生产出技术附加值更高的产品,创造出更大的经济效益。社会效益是企业宝贵的无形财富,并能产生巨大的经济效益。

(原载《新疆日报》1998年7月28日第7版)

艰难而辉煌的实践

新疆屯河集团从头屯河水泥厂创业始,仅有短短 15 年的发展历史,从借贷 250 万元资产发展为拥有 16 亿元资产,从生产单一产品水泥的集体小厂发展成为集建材、机电、制糖、化工、造纸、农业、金融、商贸等行业为一体,融国有、集体、私营、个人等经济成分于一身的跨行业、跨地区、跨所有制多元化经营、混合型经济的大型企业。企业资产 15 年来平均每年以 1 亿多元速度递增,利润以每年平均 371% 的速度增长。屯河之所以实现这辉煌的成就,创造奇迹般的发展速度,就是按照党的十一届三中全会的精神,在企业发展的实践中大胆解放思想,转变观念,坚持改革,坚持一切从实际出发,坚持“三个有利于”的标准,创造了在市场中起步,在改革中推进,在转制中发展,在重组中强大,创造了两个文明建设的辉煌成就。

一、机制创新为企业注入活力

改革是企业发展的强大动力,不改革就没有出路,就走不出一条新路,就干不出新的事业。企业改革的最终目标就是建立现代企业制度。屯河公司坚持在改革中不断发展,坚持按照市场经济的要求,突破传统的计划经济体制下企业管理的模式,探索适应社会主义现代企业制度的高效运转的新机制,使企业成为产权明晰的法人实体,建立起多元化投资主体,形成了规范的治理结构。企业建立起了体制科学、决策规范、监督有效、管理严格、竞争上岗、营销

灵活、工作高效的企业运转新机制。

屯河公司作为国家预算外的大集体企业，没有计划的指标，从创建之初，一开始就走向市场，面对市场，处于一个由市场决定生存，由市场决定企业命运的现实，迫使企业按市场经济的要求运转，在市场的竞争中求发展，在新旧体制碰撞的矛盾之中，克服一个又一个的困难，建立起适应市场经济的企业机制。新的机制为企业注入了新的活力，增强了企业的实力，使企业不断发展壮大。

企业的生命在于市场，屯河从诞生之日起就在市场中摸爬滚打，强烈的市场意识，使屯河人在上项目之初，就以市场需求为基础，选市场容量大、成本低、质量优、效益高的产品。在“屯河牌”水泥作为主导产品在市场站稳脚跟后，1989年开发白水泥产品，与港商合资，产品打入珠江三角洲、香港和东南亚国家，使企业在发展的道路上取得了巨大的成功。

在市场经济的激烈竞争中，企业只有不断发展自己才能生存下去，只有不断开发产品，扩大市场份额，才能实现利润的最大化。企业又先后建起了商贸、运输等四家企业。1993年实现利润1040万元，企业发展初具规模，向多元化经营发展。

企业的发展，是建立在坚持不断创新的基础上，体制创新、制度创新、技术创新、管理创新，创新是企业经济增长的活力之源。企业要发展，规模要扩大，效益要提高，就要从经济制度、经济结构、市场开拓、转换机制中去寻找经济增长的动力，建立起适应市场经济规律的现代企业管理制度。

屯河把培育多元化投资主体作为公有制多种实现形式，改变计划经济的投资主体只有政府的方式，所有制形式也是生产关系的形式，是由生产力发展水平决定的，所有制形式是否符合生产力发展水平的要求，最终要通过实践来检验，用“三个有利于”的标准来衡量所有制形式是否符合生产力发展水平。股份制是投资主体多元化的公有制的一种实现形式，实现形式只是操作上的技术问题

题。屯河公司 1993 年进行股份制改造,经过 5 年来的发展,企业总资产由 6 800 万元增加到 6 亿元,增长了 8 倍,国有资产同步增值。股份制推行的成功,职工内部定向募集、社会公众股、法人持股等形式多元投资参股,改变了过去产权结构单一,引入了产权多元化的法人治理结构,优化了国有资产结构,解除了姓“公”姓“私”的困惑,推动了企业改革,改变了过去职工与企业利益脱钩的情形,实行股权平等,同股同利,利益共享,风险共担。拓宽了融资渠道,发挥了社会资金的效益。

屯河公司在现代企业制度的运行中,以明晰产权为前提、以法人财产制度为主体、以有限责任公司为核心、以经济效益为目的、以科学管理为手段,建立起一整套适应市场的企业机制、决策科学的领导机制、精干高效的管理机制、双重有效的监督机制、公平择优的竞争机制、公平合理的分配机制、奖罚分明的激励机制、能上能下的用人机制。企业决策的科学化决定着企业的命运,屯河集团广聘国内专业的高手,在董事会中吸纳专家董事和社会董事,提高决策的社会层次和科学水平,专家在专业领域精通,使得屯河近几年新上的项目,重大经营决策无一失误。管理机构臃肿、人浮于事是旧企业体制的最大弊病。屯河集团拥有职工近 6 000 人,机关共设 5 个部门,28 名管理人员,人员精干,机构精练,工作快节奏、满负荷、高效率;在用人制度上坚持以实绩评价人才,凭能力和业务水平竞争上岗,中层管理人员一律公开竞聘,选贤任能,干部能上能下,员工能出能进,工资能高能低,每个岗位都有明确的责任和工作标准;在分配制度上充分体现责权利的统一,在按劳分配的原则上按技术、智力投入等要素分配,体现奖惩分明、责利统一。这些新的机制提高了企业的效益,促进了企业的发展,增强了职工的危机感、责任感,使每个员工自觉地把提高经济效益、实现资产增值作为自己的责任。

二、管理创新使企业立于不败之地

企业管理是建立现代企业制度的内在基础。没有科学的管理,改革的成果是不能巩固的。没有科学的管理,即使责权明晰了,企业也难以生存和发展。没有科学的管理,即使政企分开了,企业经济效益也不会提高。

社会主义市场经济条件下的企业,它的最终目的是取得最佳经济效益,最大限度地满足市场的需求。企业作为经济组织,取得最大利润是衡量企业发展的根本标准。要实现这一目标,管理起着决定性的作用。

管理出效益,管理出技术,管理出人才。管理是增强企业活力,提高劳动者素质的重要因素。屯河公司在转换经营机制中,形成了屯河自己的管理模式,以市场为导向、以质量为中心、以技术为动力、以管理为基础、以人为根本的管理模式。企业要在市场的激烈竞争中生存下去,只有扩大产品的市场份额,以高质量的产品赢得用户的信赖,质量管理是企业管理的中心。抓质量管理就是实施名牌战略,争创名牌,高质量的优质产品是名牌的基础。质量首先从基础抓起,每道工序都应制定严格的质量标准,在硬件上,加大技术投入,提高自动化生产水平;在软件上,制定和健全各项规章制度,实行全面质量管理,建立严格的质量责任制,把产品质量的过程责任落实到每一个人头上。屯河集团已有六大产品获自治区名牌,名牌产品极大地提高了企业的商誉,促进了企业的发展。

加强财务管理,减少费用,控制非生产性支出,加速周转,提高资金利用率,加速货款回收,降低库存,减少流动资金占用,降低销售费用。社会主义企业的本质是解放生产力,发展生产力。生产力是由诸多因素组成的体系,管理会使企业的潜在生产力变成现实的生产力,调动人的积极性,挖掘人的最大潜能。屯河推行以人为

本的管理,制定《员工文明行为规范》,把提高人的素质的管理作为现代企业党建的目标之一,把文明生产、文明办公和规范操作、安全生产、质量管理、红旗设备达标结合起来,制定出“双文明三级管理考核标准”,把企业文化、企业思想政治工作融入管理之中,为企业创造无形的财富。管理是经营者运作企业的基本手段,相同企业、相同的要素条件,不同的管理,就可能形成完全不同的效率、效益和经营结果。屯河强调以人为中心的企业无形资产的塑造,不断采用科学管理的制度,推动企业朝着规范化、现代化目标迈进。

科学的管理,使屯河培育、建立起一套行之有效的管理模式,一个凝聚人心的企业精神,一个良好的社会形象,一支过硬的职工队伍,一支高素质的经营管理者队伍。

三、资本经营突破所有制围墙

企业内部经营机制的改革,只是效益来源的一部分。通过各种形式的联合重组,扩大企业的规模,企业之间优势互补,形成一定的规模效益。企业产品经营是基础,搞好产品经营的根本目的就是实现最高的利润。企业从产品经营发展到一定的规模,要有爆发性的突破,就是搞好资本经营,资本经营是为商品经营服务的。党的十五大提出,高举邓小平理论的伟大旗帜,经济体制改革要有新的突破,开拓进取而不因循守旧。屯河集团的领导们认为,解放思想没有止境,实事求是始终要坚持。屯河不失时机地抓住国家优化资产结构的机遇,制定资本股份化、产权多元化、效益规模化、企业集团化、市场国际化的经营目标,迅速联合兼并,低成本扩张,向规模化发展。

屯河不光是追求形式上的大,而是力求联合兼并后实力上的强,规模不等于实力,大不等于强,扩张只是手段,求强才是目的。屯河通过重组资产,注重实现资产的高质量、经济的高效益。联合