

GUO QI
GAIGE
ZONGHENG
TAN

石光明 主编



国企改革
纵横谈

湖南大学出版社

国企改革纵横谈

Guoqi Gaige Zongheng Tan

主编 石光明

-
- ☐ 责任编辑 唐子昊
☐ 封面设计 吴振辉
☐ 出版发行 湖南大学出版社
社址 长沙市岳麓山 邮编 410082
电话 0731-8821691 0731-8821315
- ☐ 经销 湖南省新华书店
☐ 印刷 湖南大学印刷厂
-
- ☐ 开本 850×1168 32开 ☐ 印张 8.5 ☐ 字数 205千
☐ 版次 1998年6月第1版 ☐ 1998年6月第1次印刷
☐ 印数 1-1000册
☐ 书号 ISBN 7-81053-147-6/F·7
☐ 定价 14.00元
-

(湖南大学版图书凡有印装差错,请向承印厂调换)

努力把自己锤炼成优秀的企业家

——周阳生同志在省委党校第16期中青班座谈会上的讲话

这期企业中青年干部培训班就要结业了，大家将回到各自的岗位上工作。在这里和大家座谈，主要是听大家谈学习体会，同时，我也对大家提几点要求，希望同志们回去后，不断加强自身的思想政治建设，刻意把自己锤炼成为适应时代需要的优秀企业家。怎样才算一名优秀的企业家呢？我认为，起码应具备以下条件：

一 作为一名优秀企业家，必须树立“三个观念”

首先，要树立党性观念，自觉维护党的领导 随着社会主义市场经济的建立和发展，企业面临着许多新情况新问题。在这种情况下，有的同志包括少数党员领导干部自觉或不自觉地陷入“既然搞市场经济何必要强调党的领导”的思想误区，认为在市场经济条件下，企业已成为独立的经济法人，企业党组织的政治核心作用理所当然要弱化。殊不知，发展社会主义市场经济是一个崭新的课题，比以往更需要党在理论和方针政策上的指导。社会主义市场经济带来利益的多元化和分散性，更需要党组织去协调处理各种矛盾，维护国家大局的稳定，等等。这些都充分说明，搞社会主义市场经济，不是意味着党的执政地位可以削弱，可以动摇，恰恰相反，党的领导作用和执政地位必须进一步

加强。中青年领导干部肩负跨世纪的历史重任，一定要加强党性锻炼，提高理论素质和党性修养，保持清醒的政治头脑；要加强对马列主义、毛泽东思想特别是邓小平理论的学习，坚定共产主义理想、信念，牢固树立马克思主义的世界观、人生观和价值观；要认真贯彻执行党的路线、方针和政策，按党的规矩办事。在企业，树立党性观念，最根本的表现就是坚持党的政治领导，维护企业党组织的政治核心地位，不折不扣地落实党管干部的原则和企业党组织参与重大问题决策。企业领导，特别是厂长（经理）要带头贯彻执行厂长（经理）定期向党组织报告工作制度，企业党政主要领导在重大问题决策前沟通制度，企业党组织参加厂长（经理）办公会、厂务会制度，自觉接受党组织的教育和监督，不断提高民主决策、科学决策和依法、依纪、照章办事的能力。

其次，要树立“中心”观念，聚精会神抓经济建设 经济建设是中心，发展才是硬道理。坚持党的基本路线不动摇，说到底就是坚持以经济建设为中心不动摇。任何部门、任何个人，只有紧紧围绕经济建设这个中心，才能找到合适的位置，发挥应有的作用，体现自身的价值。因此，作为直接从事经济工作的企业中青年领导干部，应该树立以经济建设为大局的思想。不论是从事生产、经营管理工作，还是从事党务工作，都要把精力集中到发展生产、扭亏增盈、提高经济效益上来。要把握社会主义市场经济的基本理论和特征，增强观察和分析能力。要用社会主义市场经济新思想更新观念，变重生产为重市场，变重产值为重效益，变单纯重质量为重质量成本，不断提高指导经济工作的能力。要冲破地域间、行业间狭小的屏障，把所从事的经济工作置于宏观经济与国际经济大环境之中，高屋建瓴地决策经济工作，不断培养运筹帷幄的战略胆识。

再次，要树立宗旨观念，正确处理“主、仆”关系 全心全意

为人民服务,是我党的根本宗旨和优良传统,也是我党立于不败之地的根本保证。现在有些领导干部没有摆正甚至颠倒了与人民群众的关系,把人民的公仆变成了人民的“老爷”,高高在上,对人民的冷暖漠不关心,这是绝对错误的。领导干部要讲政治,我看讲政治的显著标志之一,就是密切联系群众。在当前尚未摆脱困境的国有企业中从事领导工作的中青年干部,尤其应该牢固树立宗旨观念,正确处理厂长(经理)与职工的关系。要充分认识到职工是企业的主人,厂长、经理是职工的公仆。要坚决制止那种“工人为厂长打工”的荒谬言论,坚决纠正厂长(经理)以老板自居的有害行为,坚决反对和克服官僚主义、主观主义、命令主义等各种损害党群、干群关系的错误倾向。把“人民拥护不拥护、赞成不赞成、高兴不高兴、答应不答应”作为领导者想问题办事情的出发点,经常置身于群众之中,想群众之所想,急群众之所急,办群众之所需,使我们党更加得到人民的拥护,使我们的国家更加安定团结。

二 作为一名优秀企业家,必须 增强“四种意识”

第一,要增强改革意识 改革是推动一切工作的强大动力。特别是当前社会主义市场经济体制尚不健全,国有企业还未摆脱困境的情况下,过去那套传统的挽救国有企业的办法既不能用也行不通,分析国有企业的现状,唯一的出路在改革。抓好国有企业的改革和发展,是历史赋予我们的光荣使命,义不容辞,责无旁贷。企业中青年领导干部一定要增强政治责任感和历史使命感,不断地增强改革意识,以更大的决心,更大的魄力,创造性地抓好国有企业的改革。国有企业改革没有固定的模式,要提倡大胆探索,大胆实践。前段各地坚持做的抓大放小、结构调整、“三改一加强”、分离分流、兼并破产、减人增效、增资减债等方

法,都是在实践中探索、总结出来的改革路子,可以一以贯之,也可以结合实际探索新途径。总之,要通过改革,建立现代企业制度,建立一个有利于企业发展的良好机制,最大限度地调动职工的劳动积极性,最大限度地发挥每一个员工的聪明才智,最大限度地提高劳动生产率,获得最大的利润。要通过改革,使企业以最小的投入获得最高的产出。

第二,要增强市场意识 社会主义市场经济的基本特征决定了作为市场主体并占主导地位的国有企业的行为必须是以市场为导向,以追求利润最大化为目标,以提高劳动生产率为手段,采用先进技术和科学的现代化管理,通过拓展市场来增大价值来源和各种生产要素的获得领域,用低价、优质商品去占领市场,发展自我。作为企业的中青年领导干部,一定要增强市场意识,提高驾驭市场的本领。要有灵便的市场应变能力,善于适应市场,能够对变化着的市场作出敏捷的反应,使企业生产经营的调整在科学预测的基础上超前化。要有高超的战略本领,将通过各种渠道和手段所收集到的有关市场的信息,及时地分析、研究,以战略家的眼光预测市场的发展方向,果断地作出决策。要有强烈的竞争意识。市场经济体制下的企业是凭实绩论短长,以效益论奖赏,无功便是过。只有那些以党的基本路线为指导,敢于开拓,敢冒风险,在市场竞争中屡战屡胜或虽败犹战、再战能胜的厂长、经理,才是真正企业家。

第三,要增强民主意识 决策的民主化,是社会化大生产和现代企业制度的客观要求,是企业领导实现决策科学化的重要保证。企业走向市场后,这一点显得尤为重要。因为企业活力源泉始终在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性和创造力,搞社会主义市场经济是一项创造性工作,且情况复杂、瞬息万变,更离不开群众的智慧和力量。企业领导者尤其是经验不够丰富的中青年领导干部,只有增强民主意识,广泛收集多方面的信息,

听取各方面的意见,才能对市场行情作出敏捷而正确的反应,保证决策的正确性和科学性。当然,实行民主决策要经过必要的程序,甚至旷费时日,但只要组织得好,它与市场经济讲求时效的要求并无矛盾。何况,我们讲决策民主化,并没有排斥除重大决策外,行政首长有根据市场变化随机处置问题的必要权力,更不是说事无巨细都不能个人说了算。因此,企业领导尤其是中青年领导干部,一定要增强民主意识。在决策某个重大问题时,除了听取“智囊团”的意见外,还要广泛发动职工群众提建议、出主意,做到多谋善断,集思广益。要特别针对一项决策的实施过程是一个不断完善的过程的实际,有意识地深入职工群众,听实话、摸实情,通过信息反馈适时地对原有决策进行补充、修正,使之更趋科学、合理。

第四,要增强廉洁意识 廉为国之本,清为政之根。要搞好国有企业,必须有一个廉洁奉公的领导班子。一个公正无私的带头人,一个勤政为民的领导班子,可以使处境艰难的企业扭转被动局面;同样,一个不廉洁的带头人,一个腐化堕落的领导班子,再好的企业也会被葬送。企业中青年领导干部一定要从中吸取经验教训,增强廉洁意识,认真按照“三严”“四自”“过五关”的要求,切实抓好自律。我看当前自律的重点要端正“三欲”。即:端正“权欲”,不能有权就产生优越感,忘掉责任感,更不能产生不正当的权力欲,而应时刻做到有权不忘责任重,位高不失公仆心;端正“物欲”,且不说拥有“冻死迎风站,饿死不弯腰”的气节,但起码也应有“君子生财,取之有道”的为人准则;端正“情欲”,像焦裕禄那样,“臣门如市,臣心如水”,不为任何说情风所动。要坚持原则,不为上级给面子,不为朋友破例子,不为亲戚开口子,不让身边的入钻空子。

三 作为一名优秀企业家，必须 弘扬“三种精神”

一要弘扬无私奉献的精神 范仲淹在《岳阳楼记》中写下了“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的千古绝唱，担负着人民群众赋予历史重任的中青年领导干部，就更有高于古人的思想境界。中青年干部要弘扬无私奉献精神，我看，最根本的就是应该把实现自我寓于自觉奉献之中，通过爱岗敬业，最大限度地发挥积极性、主动性和创造性，认真履行自己的职责，为社会为人民多作奉献。要开拓进取，对时代尽责，敢闯敢冒敢为天下先，用改革的精神来指导自己的思想和工作，做人民群众的“铺路石”；要以民为本，对人民尽责，为人民多做好事，鞠躬尽瘁，“不以物喜，不以己悲”，“不以一己之威而忘天下之忧”；要恪尽职守，对事业尽责，吃透“上头政策”，摸准“下头民情”，抓紧“手头工作”，为全面推进建设有中国特色的社会主义事业贡献个人应有的力量。

二要弘扬艰苦奋斗的精神 艰苦奋斗是我们党的政治优势和传家宝，党的革命史和创业史就是一部艰苦奋斗史。在经济发展和物质改善了的今天，能否继续保持和发扬老一辈无产阶级革命家艰苦奋斗的优良作风和自强不息的创业精神，对党的干部尤其是中青年领导干部来说，这是一种严峻的政治考验。对此，企业中青年领导干部头脑一定要十分清醒，应带头发扬艰苦奋斗精神。要在思想上树立宁苦不移的坚定信念，不断强化虽苦犹荣的价值取向，在不断战胜诱惑的过程中，把自己的思想境界提高到一个新的高度。要在生活上养成艰苦朴素的良好习惯，带头崇尚节俭，个人生活合时合众、不攀比他人、不超越发展阶段和群众的心理期望，自觉克服拜金主义、享乐主义，戒奢节欲，反对铺张浪费。要在工作中形成不辞辛苦的拼搏劲头，以满腔的工

作热情和进取精神克服各种艰苦的条件,知难而进,自我加压,兢兢业业,埋头苦干,争取创造一流的工作业绩。

三要弘扬真抓实干的精神 万丈高楼平地起。跨世纪宏伟目标的实现,喊不来,等不来,只有靠各级党组织、各级班子和党员干部率领人民群众同心同德、脚踏实地干出来。所以,领导干部尤其是中青年领导干部要踏踏实实地为人民多干实事,干好实事,用行为示范,一级带着一级干,一级做给一级看,才能有号召力和凝聚力。要察实情,经常深入基层,深入群众,开展深入细致的调查研究,明实情,求真是,为科学决策提供真实、可靠的依据。要想实招,认真研究和探讨新思路、新办法,既规划出符合实际、操作可行的工作目标,又制订出具体的落实措施。要鼓实劲,对工作中出现的困难和问题,有一股不怨环境、不怨条件的闯劲,有一股不畏艰难、迎难而上的拼劲,有一股持之以恒、常抓不懈的韧劲。要求实效,每一项工作都做到有始有终,务求取得成效,决不半途而废。

总之,我认为,作为一个优秀的企业家,要力求做到“政治强,思想新,知识广,业务精,作风实,为人正”。只有这样,才能得到广大职工群众的认同和信赖,才不辜负党组织的殷切期望。

目 次

代 序

综合改革篇

- 对当前国企走出困境的几点思考 刘晓哲(1)
- 国有企业唯有改革才能新生 范耀煌(7)
- 国企改革必须同改组、改造与加强管理相结合
- 株洲市搞活国有企业的探索 雷新仁(14)
- 加大改革力度,搞活中小企业 周宏光(19)
- 依靠改革求生存,加强管理求发展
- 长沙铜铝材厂现状及发展对策 吴年俊(22)
- 国有煤矿走出困境的对策
- 长沙市澄潭江煤矿调查启示 文明全(26)

企业改制篇

- 国企改革与现代企业制度 王建国(31)
- 谈谈企业改制问题 贺正龙(38)
- 对国有商业企业改制与改革的思考 欧义仁(41)
- 股份制是国有企业改革的首选模式 吴干建(46)
- 关于国有小企业股份合作制改革的思考 李启盛(53)
- 股份制忌“刮风” 刘泽良(58)
- 湖南湘泉集团股份制改造的启示 李维克(62)

结构调整篇

- 优化资本结构,推进国有经济结构的调整 戚其林(66)

适应市场需要,实施结构调整

——长钢集团依靠存量资产进行自我解困的启示

- 霍文喜(72)
- 再造国有企业的市场竞争优势 刘新建(76)
- 国企资产重组的障碍及对策 熊安台(81)
- 企业资本经营的特征与实行条件 朱小平(87)
- 授权经营是搞好企业集团的重大举措 洪畴峰(92)
- 组建企业集团的实践与探索
- 九芝堂集团的启示 唐学石(97)
- 抓大放小,加快国有企业改革和发展 王克修 张承贵(104)
- 浅谈“放活小的” 周重享(112)

领导素质篇

- 建设高素质企业领导班子的思考 欧阳素(116)
- 建立有效机制,加速国企领导班子建设 周 红(121)
- 论企业中青年领导干部的非权力性影响力 姚钟达(125)
- 营造一支高素质的企业家队伍 葛利保(129)
- 我国现代企业管理者素质浅谈 欧阳波(135)
- 切实加强领导干部的道德建设 张湘沙(141)
- 当前企业党员干部的思想道德建设 伍祥忠(149)
- 关于加强思想道德建设的哲学思考 赵振营(157)
- 市场经济条件下企业的思想道德建设 陈建康(163)

经营管理篇

- 提高管理水平是企业永恒的主题 沈国章(171)
- 关于国有企业加强科学管理的思考 刘衡甫(176)
- 浅谈企业的经营战略与决策 汪钢一(182)
- 实施集约化经营,促进交通企业大发展 李赤平(188)

技术创新与企业发展	赵尧云(194)
企业必须强化自我约束	马秋艳(199)
切实做好国有企业人的文章	赵青峰(204)
浅谈企业文化建设	廖雄燕(208)
浅论社会主义市场经济条件下的企业文化建设	刘湘民(213)

配套改革篇

论国企领导人员管理体制的改革	石光明 吕本嘉(222)
建立合理的分配制度,防止贫富两极分化	周新月(228)
影响合资企业中方利益因素之我见	周湘辉(232)
下岗分流与社会保障配套探索	阳维江(237)
关于建立健全社会保障制度的思考	莫宏建(242)
市场经济中政府角色转换小议	文秋林(247)

后 记	(253)
-----------	-------

长沙化工机械厂副厂长 刘晓哲

对当前国企走出困境的几点思考

随着我国改革开放的深入，国家加强对宏观经济调控的力度，实施适度从紧的财政货币政策，以及近年国家对税收、金融、投资、外贸体制的改革，市场的买方性质越来越强。具有制度缺陷和沉重历史包袱的国有企业已很难适应当前市场经济的要求。举步维艰。表现在企业负担重，效益差，资产负债率高，产品缺乏竞争力，企业稳定压力大等深刻的危机上，这是当前大多数国企所处的环境之一。环境之二是党的“十四大”提出我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。党的十四届三中全会提出国有企业改革的方向是建立现代企业制度。通过几年的实践与探索，党中央、国务院及各地政府对国企改革已有了明确的方针、政策。江泽民总书记在党的“十五大”报告中提出力争到本世纪末大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度，经营状况明显改善。这是党中央对国企改革提出的时间进度要求。从现在起到本世纪末是国企改革的攻坚阶段。国企如何适应市场经济的要求，适应当前经济体制改革的需要，并通过改革使自己走出困境，是摆在多数企业领导者面前的重大课题。为此，笔者对长沙一些效益较好和困难较多的企业分别进行了一些调查和了解，现对国企领导者如何领导企业走出困境谈谈自己的几点粗浅认识。

一 树立现代市场意识和经营观念， 通过市场寻求机会

(一) 树立市场配置资源的观念 当前多数国有企业面临困境，其原因是多方面的，但与我国传统计划经济体制下的投资体制形成的产业结构不合理有着很大的关系，有的直接表现为地方政府的利益冲动和自我扩张。加之我国的对外开放，我国经济已步入世界经济的大市场，更加突出了这些企业在产业上是否有存在价值的问题。现今，国家提出对国有企业进行战略性改组，用市场手段对国有资产进行重组，进行资源优化配置，这是企业的希望。但同时也要求企业领导者树立市场配置资源的观念。

(二) 树立资本形态多样化的观念 为了使企业在改革、建制上取得实质性的进展，使企业早日走出困境，我们要打破传统的只重资本实物形态的观念，树立资本形态多样化的观念；并充分认识资本的实物形态虽是必须的，但相对面言是最不利于保质增值的，而资本的货币形态和证券形态最有利于产业结构和产品结构的调整。树立这样的观念，有了这样的认识，可以使我们在改革、发展过程中大大拓宽思路。

(三) 树立“利润在落差”的观念 数理经济学证明：当市场充分有效，经济处于均衡状态时，同质的商品具有相同的价格，产品价格等于总成本。这时不但没有超额利润，连一般意义上的利润也不存在。那么现实中的利润和超额利润来自何处呢？经济学认为：利润尤其是超额利润产生于经济系统的不平衡，产生于时间、空间、体制、技术、供需关系等方面的落差。追求利润的过程也是追求落差的过程。明显的落差人人可以看到，大家蜂拥而上，落差迅速填平，利润消失。树立“利润在落差”这一观念，对于我们从新产品开发、生产作业、市场管

理、人力资源、财务管理及资本营运中寻找最大最有效的落差是很有帮助的。

（四）树立全方位立体经营的理念 在现代市场经济中，企业是各生产要素的组合物。产品是企业要素运动的结果，是企业的主要盈利手段。由唯一产品经营向包括产品经营在内的要素经营转变是市场经济条件下企业营运的必然结果。树立全方位立体经营的理念包含两个方面的内容，第一，对企业内部资源要素进行有效整合，最大效用地发挥要素的作用；第二，将内部要素与外部要素（市场）进行优化配置，寻求外部收益。树立这一观念有利于盘活存量，有利于要素收益最大化。

现代市场意识和经营观念还远不止这些。深刻认识市场经济的真谛，更新观念，树立强烈的现代市场意识和经营观念，是国企领导者领导国企走出困境的必要的思想前提。

二 从长着眼，对企业改革、发展进行战略规划

当前国企的困难是体制和历史的产物，其原因是非常深刻和复杂的。企业要走出困境只能依靠改革，只能寄希望于发展。改革是企业体制上、制度上的创新，是深层次上的重大调整；发展是企业社会主义市场经济条件下，在中国进入世界经济大市场条件下的发展，是企业的重新塑造。它们涉及的面很广、很深，不可能一步到位就使企业走出困境。改革和发展还必然涉及到众多的利益调整，操作风险大，不能马虎行事。因此，必须对企业的改革和发展进行战略规划，从而使国企走出困境成为可能。具体说来，有如下几方面要求：

（一）规划必须建立在对本企业深刻、科学的了解和分析的基础上 每个困难企业除具有困难国企的通病以外，还有企业自身的特殊问题，这些特殊问题既是本企业具体困难的成面，也

是本企业走出困境的基础。制定规划时，领导者应该认真分析企业当前的困难，一方面要就市场、产品、成本、生产等环节进行考查；另一方面又要对企业人、财、物等要素进行战略评估，并将要素放在管理的各环节上进行认真定位。考查与评估既要定性也要定量，这项工作是规划的前期工作，企业可组织专门班子（必要时可请专家），应用现代企业诊断方法，对企业各因素作出相对准确的优劣评价。

（二）规划必须充分考虑国家产业结构调整和改革开放的外部环境，充分利用信息和政策 当前我国正处在全面建立社会主义市场经济的时期。对国有企业进行战略性改组和日益深入的经济体制改革的外部环境，为国企走出困境提供了极好的机会。制定国企改革与发展规划时，必须站在全国市场经济以及世界市场经济和我国改革开放的大环境中考虑；必须历史地发展地结合改革的总进程来考虑。充分利用当前各种改革政策和产业技术信息，将其与企业的具体情况相结合，规划出一条适合本企业实际情况的符合国家改革和发展总趋势的能使增长方式发生根本性转变的企业改革发展之路。

（三）高度重视科学技术的倍增作用 当今国际竞争主要表现在科技力的竞争。世界各国都在依靠科技进行产业调整和实现产业升级。科学技术在经济中的地位日益提高。如何利用科技这个第一生产力来对我国传统的国有企业进行改造，以尽早走出困境，是我们企业领导者要充分重视的问题。注重科技的作用主要在两个方面：对内注重产品的科技含量，力争其附加值；对外注重企业所在行业和相关行业的技术发展趋势，寻求对本企业有利的技术变通成分。科技战略的成功应用能迅速使企业走出困境，形成新的经济增长点。但也要注意不适应企业情况和国家产业政策的“高科技”陷阱。

（四）规划要注意步骤的轻重缓急，要具有全面性和系统

性 困难企业处在既要生存、又要发展，生存与发展相互制约的两难境地。现实条件没有可能为企业领导者提供很多的发展操作成本。所以规划首先要考虑各种改革和发展的制约因素及其交互作用，要注意具体步骤的轻重缓急，从而降低操作成本。其次，规划要注意把内部管理与外部拓展有机地结合，把内部管理、产品市场、资本营运各层次有机地结合，把经济战略与转换企业经营机制有机地结合，使规划具有全面性和系统性。

国企充分利用当前丰富的市场技术信息和改革的政策，立足本企业实际，审时度势，制定一个低操作风险的企业改革、发展规划，是把握机会从夹缝中走出困境的关键所在。

三 发挥优势、降低操作风险

当前的国企改革不是政策调整，它是按市场经济的要求对国有企业进行全面的制度创新。因此我们所采取的改革、发展措施必然与企业现存的思想观念、行为模式和利益格局发生冲突，从而为企业战略规划的实施造成很大的障碍。在具体操作上，企业领导者必须对此有高度敏锐的意识，稍有不慎就可能与成功失之交臂。所以除在制定规划时充分考虑操作风险外，还必须发挥国有企业的政治优势，全心全意依靠工人阶级，为企业改革和发展提供政治保证和组织保证。

认识是行动的基础，在企业大力推动改革的同时必须加强党的领导，使党员、干部统一认识。要努力教育党员和各级干部及职工群众努力转变观念，认识改革的必要性和迫切性，认识企业走出困境的出路只有改革。同时要求党的基层支部发挥战斗堡垒作用，共产党员发挥先锋模范作用，在对改革的认识上和改革的行动上做群众的表率，关心职工群众在改革过程中遇到的具体困难。此外，坚持民主管理和决策，充分相信和依靠职工群众，尽最大可能让职工群众了解企业改革的方针、政