

现代企业制度与管理科学

中国企业管理协会研究部 编

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业制度与管理科学/中国企业管理协会研究部编.
北京: 企业管理出版社, 1996. 2

ISBN 7-80001-692-7

I. 现... I. 中... III. ①企业经济-经济体制②企业管理 N. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 02437 号

现代企业制度与管理科学

中国企业管理协会研究部 编

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京邮电大学印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 7.375 印张 192 千字

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月第 1 次印刷

印数: 2000 册

定价: 12.00 元

ISBN7-80001-692-7/F·690

主 编：陈 重 陈子升

副主编：汤茂义 于 武

编 委：(按姓氏笔划排列)

冯述林	许桂蓉	刘国庆	刘智敏
吴显明	张文涛	张家豫	陆洪洲
胡媛媛	徐纪富	徐艳梅	康月强
阎书会			

目 录

张彦宁同志在“建立现代企业制度，实现管理科学研讨会”上的讲话	(1)
建立现代企业制度，实现管理科学研讨会纪要	(6)

管理科学是现代企业制度的主要特征

对现代企业制度中“管理科学”的理解和认识	孟留成 (12)
管理科学是现代企业制度的主要特征	陈 雄 (20)
浅论“管理科学”是现代企业制度的主要特征	施德明 侍鹤九 (29)
“管理科学”是现代企业制度的重要标志	贾金重 (33)
企业制度改革离不开管理科学化	郑育林 张嘉祥 (39)
论管理科学的基础与发展	尤 力 (45)
论现代企业制度建设中的管理科学	陈景蓬 (53)
实现管理科学 重在落实和监督	初长安 刘丽娜 刘爱芬 (58)
在建立现代企业制度中实现管理科学的若干问题的探讨	陈少军 朱忆南 (64)
用比较方法看管理科学的内涵	邬显达 (71)

观念转变篇

- 谈公司制企业的观念更新..... 洪少波 (76)
- 更新观念 实现“管理科学”..... 梁廷瑞 魏占全 (79)
- 谈谈企业管理观念的转变..... 肖天榜 周宗永 (84)
- 如何理解“产权清晰、权责明确、政企分开、
管理科学”之间的关系..... 郑连明 (90)
- 如何理解现代企业制度的主要特征及其相互
关系..... 陈宝元 (98)
- 实现管理意识现代化的思考..... 陈信余 (105)
- 资本经营：现代公司管理创新的主题..... 程国定 (116)
- 管理能力商品化是管理科学的体现
..... 杨桂成 申太斌 (124)

转机建制篇

- 管理科学与企业的转机建制..... 张 建 (131)
- 谈谈改制与企业管理..... 蔡力进 (137)
- 关于公司制企业建立科学管理体系的几点
思考..... 邹虎啸 (144)
- 有限责任机制是公司制企业实现管理科学的
根本依据..... 姜国栋 (152)

实践篇

- 建立现代企业制度 深化内部改革 转换经营
机制..... 陈子升 (159)
- 实现管理科学的探索和认识..... 鲁冠球 (165)
- 实现管理科学的实践..... 张家仁 (174)
- 建立现代企业制度的实践与探索..... 何世斌 (185)
- 试论上海市农工商(集团)总公司的管理格

局	童锐志 杨 军 曹庶清 (193)
改革企业领导体制 建立科学的管理制度	
.....	王 亮 (202)
以资产为纽带 走常柴集团之路	
.....	常柴股份有限公司 (210)
集团公司经营管理试探	卢万兴 (215)
在科学管理上练内功 为建立现代企业制度	
夯实基础	张善功 王成吾 (221)
后记.....	(229)

张彦宁同志在“建立现代企业制度， 实现管理科学研讨会”上的讲话

(1995年9月27日)

党的十四大确定了要建设社会主义市场经济体制，十四届三中全会，又决定了企业改革的方向是建立现代企业制度。近一两年，各方面都在为建立现代企业制度进行探索，国家正在抓一批企业试点，各个地方也正在抓试点，不少企业正在积极地进行这项工作。现在借这个研讨会，我就建立现代企业制度、实现管理科学的问题，谈谈自己的看法和意见。

建立现代企业制度，对企业来说，究竟应解决哪些实质性问题，我想归纳起来有以下一些方面：

1. 国家对企业的授权经营问题。要解决好这个问题，我觉得关键要明确一个主管部门，不要多头管理。还要明确企业的法人财产权和法人治理结构。按照十四届三中全会决定，按照《公司法》，投资者对企业负有限责任，同时享有有限权利，企业享有法人财产权。国家对国有企业和国有控股企业的授权经营问题，主要是对经营基础好的集团公司和大企业的授权范围不宜太宽。对控股公司和大企业的授权应包括资产收益作为企业再投入资金留给企业。这是试点企业最关心的问题。

2. 国有企业得到授权后，企业内部的投资如何适当股份化、多元化的问题。搞股份公司也好，搞有限责任公司也好，都有一个股份化、多元化的问题。要合理确定股份结构并保持国有股的主体地位。

3. 解决企业内部的法人治理结构问题。从国有独资有限责任公司来看，大体上是董事会、监事会、职代会，企业无疑要发挥职代会的作用；对股份公司来讲，大体上是董事会、监事会、股东会。这在《公司法》中有明确的规定。对于新三会、老三会这一实际问题，从领导体制看有两种作法：第一种是书记、董事长、法人一人兼任；第二种是书记、董事长交叉任职。党委书记、工会负责人通过法定程序进入治理结构，党委、工会仍按原职能在企业中发挥作用。从目前我们国家的情况看，这还是比较切实可行的，处理好了是可以正常运行的。在这个基础上，要进一步精减机构，使法人治理结构的操作更能适应市场竞争的要求和适应宏观调控的变化。对于企业组织结构，国际上已普遍实行业务部制、矩阵组织，现在更多地实行了灵活的组织形式，使企业的组织形式更能灵活适应宏观调控的变化、适应市场供求关系的变化。只要能够适应、办事效率高，组织形式就是合适的，否则，就应该及时加以改造。企业不应一成不变地维持一些没有多大作用的机构存在。

4. 分离企业生产系统和非生产系统，或者说分离企业办社会职能的问题。现在各企业试图解决这个问题，有的力度大一点，有的力度小一点，看来非分离不可。具体处理上，一种是分离后交给社会去办，另一种是分离后，仍然给予一定补贴和扶持，使其逐步能够独立核算、自负盈亏后再考虑社会化。企业办社会的程度有高有低，有一个与大环境协调的问题，要实事求是。特别是人员比较多的企业，如果企业发展较快、实力强，可以主要靠自己消化，转岗培训、发展生产再解决一部分。

5. 解决企业投资自主和对外经营自主的问题。现在的重大投资，要经国家有关部门审批的事，应简化手续、提高办事效率。因为一个项目，特别是大项目，涉及能源、交通等的衔接问题。在对外自主经营问题上，从原则上讲每一个自主经营的企业都应该有对外自主经营的权利。对外经营有两种做法，一种是自己对外直销，一种是委托代销。有能力的大企业自己对外，效益要好一些，要灵活

一些。特别是大企业，应该给予他们自主对外经营的权利。但随着外贸部门工作的改进，委托对外的成本肯定会降低，对于中小企业来讲，也不一定非要自己对外经营，但要有选择谁代理的权限和条件。

6. 解决拓宽融资渠道问题。从建立现代企业制度的方向看，不管或早或晚，一定要解决企业选择融资方式和渠道的问题，解决企业发展需要的资金，至于贷款多少，要看企业的信誉和当时的金融环境。解决这一问题，有赖金融体制的深化改革。无论如何，不应该长期处于资金一紧，好的企业坏的企业一个样，都贷不到款的局面。

7. 社会保障、社会保险制度、医疗制度改革问题。这个问题与企业改革能否深化关系密切，特别是涉及到劳动制度、人事制度的改革，涉及到企业的结构调整，包括企业破产、企业兼并。之所以有些改革难以推进，就是因为社会保障还很不健全。

8. 加大技术开发力度、调整产品结构问题。现代企业应该加大技术开发和新产品的投资，使技术和新产品掌握在自己的手中，以利于开拓市场。现在不少企业是买一项技术或买一个产品生产几年，再买一项技术或买一个产品又生产几年，始终处在高价购买别人技术的被动局面，自己开发和消化先进技术的能力很弱。凡是有条件的企业，都要着眼通过加大折旧等方式多积累开发费，形成企业自有资金。目前，我国企业的开发费是比较低的。在发达国家以及发展中国家的好企业，电子行业开发费占销售额的10%以上，原材料行业一般在5%以上。中国企业的产品要提高技术含量和附加价值，就要在开发资金上下功夫。

9. 进行企业清产核资、解决企业的历史性的负担、减少负债率、增加资本投入问题。四川省国有企业负债率约为70%，企业自己基本上没有多少自有资金，绝大多数靠利息较高的贷款。这么高的负债率，企业生产经营成本自然要升高。但一下子降下来也不可能。真正有活力的企业，应加快折旧、多提产品开发费，使负债率逐步降

到 50% 以内，自然越小越好。建立现代企业制度后，能达到投资性的债务不要超过 30%，流动资金贷款不要超过 70%，在这样的负债水平中，企业就会好运作一些。

10. 管理如何科学化、现代化的问题。

首先，应搞清改革与管理的关系。我们讨论的管理科学，是指现代企业制度的管理如何科学化，与原来国有企业扩权阶段的管理，应该有一个新的转变。我们现在讲的，是社会主义市场经济条件下，现代企业制度的管理如何科学化。它与改革和稳定的关系，应该是互相促进，相辅相成，互为保证。现代企业制度的四句话中，既有改革的内容，也有管理内容。

第二，经过与一些企业交换意见，管理科学的内涵可归纳为：一是在组织上要真正建立法人治理结构的组织机构，无论是领导体制、组织机构、职能分工，都应该按《公司法》的要求来设置自己的有效的组织形式。二是以新产品开发为主要内容的企业发展战略和目标。三是从制度上形成一套优化企业生产要素的管理规章，使企业生产要素能够经常处于最佳状况。四是形成一套能真正调动职工积极性，解决人力开发、分配、奖惩等企业内部分配的制度。五是形成一个好的企业信誉和形象，这是企业的重要无形资产。六是保持文明生产，解决中国企业普遍存在的浪费和脏、乱、差、假冒伪劣问题。一个好的生产环境，使人心理舒畅，使职工精神面貌焕然一新。七是企业应该拓宽增加效益的渠道。要特别强调软件创效益的问题。八是管理手段要计算机化，把经营管理信息综合分析、输入网络，快速筛选、传递。

第三，企业管理当前要抓什么。每个企业都要根据当前企业内部存在的主要问题，面对市场变化和宏观调控政策选出自己当前或是近期必须加强管理的内容，使管理具体化，针对性强。管理是动态的，一个企业在发展的不同时期，需要加强管理的重点是不同的；宏观调控的状况和宏观的大环境也是不断变化的，我们只有根据一系列情况的变化，不断调整管理的内容和重点，才能使管理真正有

效并不断提高。

第四，怎样评价管理的科学性。首先应坚持生产力标准，在这个总体原则下，力求形成一个简明的评价体系。中国企业管理协会，准备在这方面做出努力。

第五，管理科学的实施途径。我们的改革，大体上走的是扩权、转机、建制的路子。实践证明，只有建立现代企业制度，才能实现符合市场经济要求的管理科学。面上企业应该按“三改一加强”的要求，深化企业改革，逐步实现管理科学。

第六，发挥企业家的作用和发挥职工的积极性。两个方面缺一不可。当然企业家的作用是主导性的，企业家的积极性可以带动、激发职工的积极性。反之，也可以伤害职工的积极性。因为企业家是掌权的，是掌握经营管理手段的。现在，国外也很强调职工积极性的问题，只有发挥职工的积极性，企业家积极性才能更好地发挥并起到主导作用。

总之，关于现代企业制度的管理科学问题，我想一是要把它与改革的关系认识清楚，二是要把内涵搞清楚，三是要强调如何适应市场和宏观调控政策的变化。不同企业有不同企业的情况，不同时期有不同时期的情况，抓管理必须针对性和有效性。对于管理科学这一问题，我们着重要继续总结优秀企业的实践经验，不断丰富和发展。

建立现代企业制度，实现 管理科学研讨会纪要

为了深入研究探讨“管理科学”这一重要问题，推动我国管理科学事业的发展，中国企业管理协会在全国广泛征文的基础上，于1995年9月26日至27日在四川重庆召开了“建立现代企业制度，实现管理科学研讨会”。参加这次会议的有企业的厂长、经理、企业管理人员，政府机关、企管协会的有关领导和研究人员，大专院校、科研单位的专家学者以及新闻单位的代表共60多人。中国企业管理协会理事长张彦宁同志到会并作了重要讲话。本次研讨会共收到论文180余篇，经专家对论文评审后，选出优秀论文20余篇在会上进行了研讨和交流。

会议代表根据我国现代企业制度建设和改革、改进企业管理的要求，结合企业的实际，紧紧围绕“管理科学”这一主题，从理论和实践上展开了深入广泛的研讨，取得了一定的成果。

一、“管理科学”的基本内涵

党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，提出了“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”。如何理解“管理科学”，是建立现代企业制度必须研究的重要课题，也是当前改进和加强企业管理的迫切需要。

会议认为，“管理科学”是对现代企业制度主要特征的概括性描述，说明现代企业制度中的管理必须是科学的。对走向市场经济，深化改革，建立现代企业制度中的国有企业来说，其基本要求是在改

组、改造的同时改进企业管理，即实现管理的科学化、现代化，在继承的基础上发展和创新，与社会主义市场经济相适应。

作为现代企业制度主要特征之一的“管理科学”，既不同于企业管理发展史上的“科学管理”，也不同于我国传统的计划经济体制下所说的“管理科学”。它同以往的“管理”的区别在于：一是**历史背景不同**。传统管理产生于计划经济体制，适应于计划体制；现代企业制度中的“管理科学”产生于市场经济体制，是以市场为导向，从市场出发，又回到市场的管理模式。二是**产权结构不同**。传统管理源于国家行政管理体系（这里主要指国营企业），产权所有者代表是行政管理机关，在企业中财产所有者缺位，管理工作唯上级的行政性指令是从；现代企业制度下的“管理科学”源于多元投资主体，所有者到位，所有者权益是企业管理行为的主要目的。三是**适用法律规范不同**。工厂制条件下的企业，依《企业法》进行管理规范；实行现代企业制度的企业，依《公司法》进行规范，“管理科学”的法律依据是《公司法》。四是**管理内容与重点不同**。传统管理的主要内容是物质形态的实物流管理；现代企业制度下的“管理科学”实行价值形态和资本形态的经营管理，把存量资产和增量资产、有形资产和无形资产均作为可以流动的社会资源。传统管理是计划经济体制下的封闭式管理，管理重点是产品制造过程的生产管理；现代企业制度下的“管理科学”是社会主义市场经济条件下的开放型管理，重点是各种资源的优化配置，特别是资本的经营管理和以人为本的管理成为重要内容。五是**衡量标准不同**。传统管理效果的衡量标准多来自于上级主管部门，上级部门满意度是经营者追求的目标；现代企业制度下“管理科学”的衡量标准是市场。六是**管理者来源和管理方式不同**。传统管理中管理者来自于上级任命，其身份不明确，既不是产权代表者，也不是实质意义上的经营者；现代企业制度下，管理者来源多元化，有体外监事、国有资产产权管理代表、投资股东，也有来自于企业家人才市场的经营者，亦包括原有企业中的优秀管理者，实行的是聘任制。

会议认为，“管理科学”的内涵是随着生产力发展和社会进步不断丰富和完善的。在目前我国建立现代企业制度的过程中，在逐步实现政企分开和国有资产管理体制进一步改革，市场体系逐步健全发展的条件下，“管理科学”应包括以下基本内容：

1. 以《公司法》为依据，实行公司治理结构，建立科学的企业领导体制，形成科学的决策程序。

2. 从适应市场，有利竞争出发，根据企业自身的特点，建立灵活、有效的企业组织体制，完善企业的组织功能，合理调配人力资源。

3. 建立严格、完善的相互制衡的企业财务制度体系和指标控制体系，突出财务管理的作用。

4. 建立并实行科学的投资中心、利润中心、成本中心的责任中心制度和考核制度。

5. 充分运用现代商业信用手段和资金金融通手段，实行资产经营，提高企业自我积累、自我发展的能力。

6. 具有远近结合，切实可行的企业发展战略目标，实行战略管理。

7. 强化以人为中心的管理，建立激励与约束相结合，规范包括经营者及全体员工行为的企业人才开发体系。

8. 把企业无形资产视为和有形资产同样的宝贵财富，注重自己的企业形象和企业信誉。

二、实现管理科学应注意的问题与原则

会议认为，建立现代企业制度，实现“管理科学”，就是要建立符合市场经济要求的企业管理科学体系，将国际上通行的企业管理规范同本国企业的具体实际有机结合。企业在建立管理科学体系时，应注意坚持以下原则。

（一）坚持求实的原则。我国现有的国有企业，自身的情况千差万别，所处的行业、规模、基础条件、管理水平、人员素质、自身

的发展阶段以及所处的宏观环境、市场环境有许多不同之处，在建立现代企业制度，实现管理科学过程中，必须把握自身的特点，根据自己的实际开展工作，要找出企业内部在建制、改进管理中的主要问题，以市场环境、政策环境的变化为参照，提出近期改进管理的内容并加以实施，并提出远期目标，切实建立起符合现代企业制度要求的、符合发展客观规律的、具有本企业特色的管理体系。

(二) 依法规范企业的管理行为。市场经济是法制经济，现代企业制度的建立过程，就是依据《公司法》及有关法律规范进行运作的过程。因此，建立企业科学的管理体系，必须遵循和充分体现法制原则，管理体系的建立必须具有很强的合法性，无论是管理方法、管理手段的采用都必须符合国家的法律规范，管理制度的制订要以法律为准绳，管理工作的实施要符合法定的程序，用法律来约束管理者和被管理者的行为，明确双方的权利、义务界限。

(三) 注重系统性。企业管理是一项系统工程，在建立管理体系时，应采用系统划分方法，或按组织结构划分，或按管理对象划分，或按管理功能划分，充分发挥其经营管理的职能。即：一是要注意把握管理体系的整体统一，使各管理系统紧紧围绕企业的目标相互协调地运转，达到总系统大于分系统之和的效果，无论是最基层的业务部门（以降低成本为主），还是各子公司（以实现利润为主），都必须按照经营决策层（以资产增值为主）的指令和意图运转。二是要注意把握管理体系的内在联系，防止子系统的互相割裂，避免层次、环节、部门之间的碰撞与内耗，妥善处理各个方面的责权利关系，做到分工合理、分配公平、层次适当、协调有力。三是要注意把握管理体系的随机调整，不断提高管理体系对外部环境的适应性。企业的经营受宏观调控和市场的影响，因此，其管理体系必须能灵敏地作出反映，在不同时期突出不同系统的作用，有针对性地、适时地进行自我调整。

(四) 突出开放经营。企业管理体系的开放性，是市场经济开放性的必然要求。市场经济的一个显著特点就是竞争，而竞争不可能

在封闭的圈子里进行，必然要在市场上同众多的对手打交道。现代企业的资产越来越趋向多元化，在市场竞争中，企业的重组、分立、兼并、合作经常发生，呈现出你中有我，我中有你，互相参股，互相控制，既联合又竞争的复杂情形。这就要求企业由过去那种内向型封闭管理进一步转变成为外向型开放式管理，建立外向型开放式的管理体系。

三、当前加速实现“管理科学”应重点抓好的几项工作

会议认为，当前，我国不少企业，特别是现代企业制度的试点企业，在“管理科学”的实践上作了许多有益的探索，取得了一些成效和经验。会议根据这些经验提出了加速实现管理科学，企业应抓好的几项工作。

1. 切实实现观念转变。从目前企业管理思想的发展和变化来看，有以下几个转变，即：由硬性管理趋向软管理的思想转变；由务实管理向务虚管理的思想转变；由以物为中心的管理向以人为中心，物为载体的管理思想的转变；由以生产经营管理向资产经营管理思想转变；以及近年出现的“企业以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心”的管理思想。这都是一些具有代表性，处于领先地位的管理思想，在这些思想指导下形成的各具特色、行之有效的管理模式和方法，值得学习和借鉴。

2. 改革和完善管理制度。企业管理制度是一个体系，种类繁多，但就当前来讲，应主要抓好以下几项：（1）与当前企业转机建制相适应，应建立和完善股东大会、董事会、监事会、经理层等“三会一层”的法人治理结构，形成“权力、决策、执行、监督”的制衡机制。（2）科学划分管理层次，按精干、高效原则设置，优化组织结构，提高管理效率。（3）加大劳动、人事、分配三项制度改革力度，建立起企业激励和约束的竞争机制。（4）健全财会制度，加强财会对经营活动的监控。（5）由生产经营向资产经营转变，实现国有资产的保值增值。（6）抓好企业基础管理制度的完善，使基础管

理上一个新水平。(7) 注重企业的文明生产, 创造好的企业生产、工作环境。(8) 管理手段要计算机化, 并纳入制度建设轨道。

3. 建设企业家队伍。企业能否实现管理科学和取得良好的经济效益, 除了外部环境外, 企业家素质的高低起着至关重要的作用。在建立现代企业制度中, 应对厂长(经理)进行必要的经营技能培训, 并放宽政策限制, 使企业家能够较方便地走出国门, 进行学习和交流, 参与国际市场竞争。要把企业家收入与企业效益挂起钩来。加大增值保值的责任, 让企业家责、权、利对等, 风险共担。企业家退休年龄不能与党政机关干部一样。这样可以保证企业经营的连续性, 有利于企业的长远发展。

4. 要重视企业经营发展战略研究, 制订企业发展规划。一些企业在还未完全摆脱计划经济中和实行承包时不注重企业长远发展规划的弊端, 短期行为仍然较为突出。企业必须面对市场经济的客观要求, 树立起市场观念、效益观念、竞争观念、质量观念和长远观念, 制订出企业中长期发展战略规划, 指导企业的长期健康发展。今后企业特别是大企业的效益水平与发展, 将完全取决于其企业战略决策的正确与否。

5. 企业要拓宽创造效益的渠道。在市场经济条件下, 企业创造效益的途径是多重的, 关键在于要开拓思路。企业应改变单纯依靠产量来创造效益的作法, 应从产品品牌、企业专有技术、软件等方面拓宽创造效益的途径, 全方位地增强企业的综合实力。

6. 形成企业良好信誉, 树立企业良好形象。企业信誉、企业形象如何, 对企业的影响至关重要。特别是在市场经济条件下, 企业更应把树立企业良好形象作为追求的重要目标之一。优质产品和优质服务是形成良好信誉的基础, 此外, 企业应在内部团结、发展, 外部服务社会等方面多做工作, 树立起名符其实的良好形象。

会议还就当前要处理好改革与管理的关系问题, “管理科学”与“产权清晰、权责明确、政企分开”的关系问题等进行了讨论。