

企业改革与管理创新

中国社会科学院工业经济研究所
摇编
辽宁大学工商管理学院

经济管理出版社

责任编辑 卢小生
版式设计 陈摇力
责任校对 孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

企业改革与管理创新 / 中国社会科学院工业经济研究所, 辽宁大学工商管理学院编. — 北京: 经济管理出版社, 2004.12
ISBN 7-305-05111-1

I 企... II ①中... ②辽... III ①企业 ②经济体制改革 ③企业管理 IV ①F40

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 12000 号

企业改革与管理创新
中国社会科学院工业经济研究所 摇编
辽宁大学工商管理学院

出版: 经济管理出版社
地址: (北京市新街口六条红园胡同 愿号) 邮编: 100009
发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销
印刷: 北京银祥印刷厂

开本: 16 毫米 摇摇 员 缘 缘 印张 摇 摇 千字
2004 年 缘 月 第 员 版 摇 摇 2004 年 缘 月 北京 第 员 次 印刷
印数: 员—20000 册

ISBN 7-305-05111-1
定价: 20.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。
通讯地址: 北京阜外月坛北小街 圆号 邮编: 100048
联系电话: (010) 25110000

致摇摇辞

尊敬的各位领导，尊敬的各位代表，尊敬的各位嘉宾：

这次“跨世纪中国企业管理理论与实践研讨会”今天在我们沈阳隆重举行，在这里我代表辽宁大学党委，也代表辽宁大学校长程伟教授，也代表辽宁大学万名师生和员工，对各位远道而来参加这次会议，表示热烈的欢迎和衷心的感谢。

这次研讨会是在我们全国上下认真学习和贯彻十五届四中全会精神、学习和贯彻中央经济工作会议精神、我们国家的企业改革和发展处在一个重要的时期召开的一次重要会议。这次会议理论界、教育界、企业界和我们政府机关的各位代表将对企业管理的重要课题进行深入的研讨，我想这个会议不仅对于我们深入地学习贯彻十五届四中全会的精神，进一步推动国有企业的改革和发展具有重要的作用，而且对于我们高等院校，对于我们辽宁大学的教学科研工作将是一个重要的促进。请允许我把辽宁大学的简要情况向各位做一个介绍，以便我们今后进一步的合作和交流。

辽宁大学是 员缘年 缘年 缘年由东北财经学院、原沈阳师范学院和沈阳俄文专科学校合并成立的，是省属的一所综合性大学，如果加上它的前身，到现在已经走过了 缘年的历程。缘年来，辽宁大学在党和政府的领导下，学校的办学规模、教学质量、学术水平和办学效率都有了很大的提高。办学初期我们有 怨个系 员个专业，是属于纯文纯理的学校，经过 缘年的发展，现在已经变成了有 员猿个学院、苑个系、源个本科专业，涵盖了文、史、哲、

经、法、管、外、理、工，各个学科比较齐全的省属重点综合性大学。改革开放以来，我们学校经过了缘次大的专业和学科的调整，现在已经形成了源个专业群，就是适合我们辽宁大学自己特色的专业群：一个是基础专业群，一个是轻型高科技的工科专业群，一个是实践型的专业群，再一个是外向型的专业群。我们现在学校有师生 员 隳 万多人，本科生有 愿 肆 园 多人，博士、硕士生有 缘 肆 园 多人，留学生 猿 肆 园 多人，教师 怨 肆 园 多人，其中教授、副教授 源 肆 园 多人。在这里，我着重介绍一下我校经济管理学科的一些情况。在经济管理学科中，我们现在有本科专业 员 猿 个，硕士专业 员 圆 个，有 缘 个博士点，有 猿 个博士后流动站，还设有 配 月 粤 学位点，我们还有国家经济学人才培养基地。在经济管理学科中，工商管理学院是一支重要的力量，有 猿 个硕士点，企业管理设有博士点，工商管理设有博士后流动站，还有 配 月 粤 学位点。几年来，工商管理学院老师们，国有企业改革、发展问题研究中出现了一批重要的成果，受到了专家的重视。

这次会议能在沈阳召开，我们辽宁大学又是一个承办单位，这是我们辽宁大学的荣幸，这不仅对于我们学校的经济学科、管理学科的发展具有重要的作用，而且对于我们学校深化改革将起到重要作用。因为新的世纪就要到来了，在新的世纪里，我们高等院校担负着培养人才，发展科学，服务社会这样一个光荣的职责。要完成好这样一项光荣的职责，我想我们各个院校之间、学校和企业之间、学校和各个部门之间都要加强合作，加强联系，加强我们各方面的交流来促进我们各个方面的发展。作为这次会议的一个承办单位，我们要很好地为这次会议的成功服好务。最后我衷心地预祝我们这次会议能够取得圆满成功。谢谢大家！

辽宁大学党委书记 张述禹

员 肆 肆 年 员 月 圆 日

目摇摇录

致辞 轶述禹(员)

改革·创新·发展——会议主题发言

圆世纪的中国企业管理创新问题(代序) 轶佳贵(猿)

植根中国 立足现实 面向世界 着眼未来(代序)

摇 轶克田(苑)

国有企业三年脱困的成就与差距 轶建堂(员)

中国企业家的选择及我的两点认识 轶中原(员)

财政体制改革与国有企业发展观念的转变 轶冀湘(圆)

企业管理中的企业家问题 轶摇政(猿)

论现代企业制度 轶家骏(猿)

世纪之交 :中国企业管理环境的六大变化 轶速建(猿)

老工业基地可持续发展的几点思考 轶宏达(源)

转轨时期公司治理的三大难题 轶摇闯(缘)

企业发展潜力分析与评价 轶津孚(远)

辽宁省石油总公司的改革与发展 轶万余(苑)

现代企业的竞争归根结底是企业文化的竞争

——论平安企业文化与平安长期发展战略 轶伟严(苑)

人力资源开发与管理创新

人本管理

——当代管理的新趋势 轶今声(猿)

从人本管理到能本管理 轶庆宏(员)

战略人力资源管理 :人力资源管理的新趋势 轶宗魁(员)

企业人力资本投资的制度分析 轶要家(员)

企业人力资本经营探讨 轶兆文(员圆)

跨世纪企业管理理念新变化 轶兰霞(员圆)

论企业管理创新主体 轶摇通(员圆)

创新管理 知识经济时代企业管理模式 轶光辉(员圆)
管理新模式

——海豚式管理 轶卫东(员圆)

企业核心能力是企业竞争优势的基础 轶立顺(员圆)

提高中国企业核心能力的途径分析 轶春晖(员圆)

跨世纪企业组织结构新变化 轶摇畔(员圆)

知识经济时代企业网络状组织结构研究 轶丽娟(员圆)

学习型组织是企业获得竞争优势的关键 轶清瑞(员圆)

对生命型企业经营理念与战略的思考 轶摇洁(员圆)

对塑造具有中国特色企业文化的系统思考 轶志安(员圆)

论市场营销创新的涵义和地位 轶摇升(员圆)

现代商场知识营销战略研究 轶海鹰(员圆)

市场创新源问题研究 轶莉莎(员圆)

高科技产品市场生命周期特征与策略分析 轶殿阁(员圆)

企业改革与可持续发展

中小企业转制后再发展问题研究

摇 轶晓秋摇关效荣摇王摇策(员圆)

国有企业产权问题创新探讨 轶爱娟摇党兴华(员圆)

对日本公司治理结构特征的研究 轶春玉摇张晓春(员圆)

对入世后国有企业改革的战略思考 轶丽娟(员圆)

建立经理激励机制问题研究 轶剑兵(猿圆)

有效合约与企业组织效率 轶隆华(猿圆)

现代企业持续发展问题研究 轶力钢(猿圆)

企业可持续增长的财务分析 轶文林(猿圆)

- 中国资本市场效率的分析 轶红梅(猿缘)
- 面向 21 世纪中国企业的资本扩张 轶续忠(猿缘)
- 如何衡量上市公司的经营业绩 轶摇萍(猿源)
- 资本市场与会计信息披露 轶荣梅(猿员)
- 现代市场竞争条件下的企业战略管理研究 轶摇冰(猿源)
- 企业寻求竞争优势的途径 轶长煜(猿园)
- 高速发展型企业控制市场的时间垄断策略 轶摇新(猿苑)

产业结构与产业组织

- 中国企业竞争力问题研究 轶照云摇胡大立(猿苑)
- 信息产业发展的基本态势及对策 轶晓华(源怨)
- 论地区产业结构的不平衡性及其效率 轶继忠(源怨)
- 中国信息服务业的发展与对策 轶玉芝(源缘)
- 知识经济时代科技与经济一体化的发展趋势 轶摇迪(源源)
- 我国对外直接投资产业选择研究 轶雪欣(源园)
- 我国民营企业现代化建设问题研究 轶锦学(源愿)
- 中国石油产业发展趋势分析 轶肃珣(源缘)
- 日本经济管理模式的兴衰及启示 轶晓洁(源愿)
- 后摇摇记 轶源苑

改革 · 创新 · 发展

——会议主题发言

新世纪的中国企业管理 创新问题（代序）

陈佳贵

今天我主要想谈谈企业管理的创新问题。我们会议的主题是跨世纪企业管理理论与实践研讨会，我想我们人类将进入新世纪了，在新世纪我们国家的企业将面临许多严峻的考验，为迎接这些挑战，我们要进行管理创新。没有管理创新、制度创新，成果就难以巩固和发展；没有管理创新和制度创新，技术创新难以形成有效的机制，技术创新的成果也难以很快转化为现实的生产力。我想这个并不是我们搞企业管理方面的人自己认为这个重要。在前一段，在北京开会的时候，一些科技创新人士，科技创新人才，在讨论科技创新的时候一致认为我们光抓科技创新不行，还必须从管理抓起，所以今年 7 月 15 日，我们社会科学院向中央政治局常委汇报工作，讲到我们以后需要研究的一些重大课题时，常委没有补充别的，惟一的是李岚清同志补充的一个课题，就是关于经营管理创新问题，要求我们社会科学院加强这方面的研究。但我想无论从实践也好，从我们的领导人也好，还是我们做实际工作的人，都认为企业管理创新方面是一个非常重要的问题，为什么重要，我想主要有四点原因：

一、企业管理创新是建立社会主义市场经济的要求

长期以来，我们实行的是高度集中的计划经济的体制，并形成了一套企业管理制度和办法。那么，我们在体制方面进行了很多改变，比如说宏观体制、微观体制，现在都发生了很多的变化，这些变化毫无疑问也要求管理体制和管理办法也要变化和创新。事实上，我们在这方面已经做了不少工作，取得了一些成绩，但是从整体来看还存在很大差距。不少企业的管理制度和管理机构还不适应社会主义市场经济的要求，国有制特别是国有企业如何才能有机地与市场经济相结合还需要我们从制度上和管理上去努力探索。如何把所有者对企业的有效监督和发挥经营者的积极性有效结合起来的问题还没有解决；已经进行公司化改造的企业法人治理结构还很不规范，所谓老三会和新三会的关系还没有理顺；与市场相适应的劳动人事制度也还没有真正建立起来。所谓企业内部有效的激励机制，特别是企业高层经理人员的激励机制还没有形成；大企业、集团的集权和分权的关系应该说还没有处理好，管理手段也还比较落后。所有这些问题只有在建立现代企业制度中通过制度创新和管理创新才能逐步加以解决。

二、重视企业管理创新是转变经济增长方式的要求

在高度集中的计划经济体制下，由于长期商品短缺供不应求，产品只要生产出来就有人要，那么企业追求的是高速度大规模的数量扩张，经济发展走的是一种粗放型的增长道路，在这种情况下，管理也只能是粗放的。观念落后，机构臃肿，层次多、

效率低，这种现象在过去都普遍存在。现在我国的经济已经从短缺走向相对过剩，关于相对过剩这个问题应该从两个方面来看。这次中央经济工作会议，朱镕基同志、李瑞环同志，以及前天温家宝同志在党校讲经济工作会议的精神时，都强调我们对短缺走向相对过剩应该有一个正确的认识，一方面它给我们提出了很多问题，另一方面，他说这是我们几代人梦寐以求的局面，现在实现了。从解放初期开始，毛主席评美国的白皮书时，其中讲到的一个重要的问题就是外国人认为中国人将长期解决不了吃饭问题。就在前两年，美国一个农业经济学家布朗还讲谁来养活中国，现在我们不仅是粮食相对过剩，所有的工业品都是相对过剩。这样一个局面是几代人奋斗得来的，我们应该珍惜。朱镕基同志、李瑞环同志、温家宝同志最近一再强调这个问题。但是从另一方面看，这又给我们企业，我们经济工作者，我们的干部，我们的企业家提出了严格的要求，就是在相对过剩的条件下，我们怎么样通过转变经济增长方式，通过加强管理，通过管理创新来提高经济效益。

三、重视企业管理创新是信息技术飞速 摇摇发展的要求摇摇摇摇摇摇摇摇

摇摇现代信息技术运用于企业管理，使企业管理发生了根本性的变化，具体来说，对我们企业管理提出了严峻的挑战，这些挑战主要表现在以下几个方面：第一，在管理思想上，要从重视机构管理转向人本管理。第二，在企业管理组织方面，要求减少企业管理层次，提高信息传递和反馈的速度，提高管理效率。第三，在管理手段和队伍建设上，企业要加大对信息技术的投入，培养能够掌握和运用现代技术的队伍。第四，要求管理人员尽快转变思维方式，更新知识结构，以适应时代的变化。第五，要求经济

决策方面要注重掌握和运用决策支持系统，提高企业管理者的决策水平，提高工作效率，提高决策的科学性和可靠性。第六，加速推进企业的再造工程，对公司企业流程进行更新安排和彻底更新。总之，信息技术的发展对企业管理提出了更高的要求。

四、重视企业管理创新是经济全球化的要求

经济全球化主要表现在三个方面：一是贸易的全球化，二是生产的全球化，三是金融全球化。这种全球化的趋势是越来越明显，特别是加入世贸组织之后，这个问题已经非常现实地摆在我们许多产业、许多企业面前。经济全球化对我们来说过去已经进行了一些。加入世贸组织后，这种步伐肯定是要加快，所以，对我们许多产业、许多企业来说，竞争更加激烈，也要求我们在管理上创新。

当然，企业管理创新涉及许多方面的问题，而且很复杂，它要求我们处理好企业管理的创新和企业改革的关系，企业管理创新和引进国外的先进的管理思想、管理理论、管理方法和手段的关系，以及企业管理创新和我们加强管理基础工作的关系。总之，企业管理创新是非常重要的问题。

（根据录音整理，未经本人审查，标题为编者所加。作者系中国社会科学院副院长）

植根中国摇立足现实 面向世界摇着眼未来（代序）

刘克田

今天能够同各位一起参加“跨世纪中国企业管理理论与实践研讨会”感到非常高兴，也非常荣幸。我认为这个研讨会在辽宁举行是辽宁经济理论界、经济实业界的一件幸事，辽宁目前正面临着国有企业，特别是大中型企业三年改革脱困的繁重任务，面临着如何适应加入 宰鞣之后的新的形势的严峻挑战，使辽宁经济进一步复苏和振兴，这样一个关键的课题。下面我想就这个研讨会名称前面的几个定语来谈谈。

首先是“跨世纪”问题

跨世纪对于我们中国的宏观经济和任何一个经济体制运作而言都是一个非常现实的问题。圆世纪即将来临，在跨世纪的题目当中，我们认为大家最关心、最紧迫、可能将广泛发挥影响的课题，莫过于刚才陈院长反复强调的中国即将入世，即将加入宰鞣的问题。中国加入宰鞣是件大事，必将对中国的宏观经济和企业运营产生多方面的重大而深远的影响。加入世贸组织确实是我们多年努力的结果，员年的努力得来的这个成果非常艰辛。但我的感觉应该是既喜也忧。首先有喜，没有喜就不办了，为什么要费这么大劲，中国留在世贸组织之外也不是不能生存，但是显然加入世贸组织利大于弊，因此我们才决定加入。我觉得比较

权威的估计，一般认为加入世界贸易组织之后，至少会使中国的经济增长率年均加快一个百分点，一个百分点是什么概念？中国现在GDP总额大约1万亿美元左右，那么一个百分点就是100亿美元，一个百分点就是1000亿美元。按照中国目前的统计规律，每增加一个百分点，GDP会产生100万左右个岗位，就是说中国的GDP增长一个百分点会带来1000万~1500万个就业岗位，这对中国绝非小事。它显然会有利于加快中国改革开放，以至发展的进程。但同时我们必须看到加入世贸之后，对中国各方面的影响、冲击和压力是相当之大的。我感觉过渡期之后，就是2001年或者2002年半之后，就是一个是2002年，一个是2003年中，不是底，为什么出个2003年中呢？是因为我们曾经提到一个2002年和2003年的说法，2002年和2003年，后来又搞了点折衷，所以出现了这么个结果。就是过渡期结束之后，我的感觉，中国目前所有关于对国际市场的门槛基本上都要采取和世界通用的贸易规则，基本上是沟通了、拉平了。那么我们就试问一下，我们在座的各个企业、辽宁的其他企业，以至中国的所有企业对这个问题是否做好了必要的思想准备，经营、管理诸多方面的必要准备。显然可能有些同志会说，是利有弊，确实是这样，总体而言，对国内的劳动密集型、资金密集型的产业会产生相当的抵触。但是对中国的知识密集型、技术密集型、资本密集型的产业产生的压力肯定是相当大的。我觉得这个问题可能是我们谈跨世纪问题中最现实、最重要、最具广泛性的课题。我们用什么办法可消除造成的压力，来消除入关之后带来的新的问题和新的矛盾，除了宏观方面的运筹，管理调控之外，我看最重要的一个基础工作就在于加强企业管理，搞好企业经营创新和管理创新，使我们的企业增强竞争能力，能够矗立于世界民族之林，产生更强的实力，更大的效力，以抵消消极影响，扩大入世成果，由此才能收到事半功倍的效果。

第二部分分析“中国”这两个字

我们研究中国企业的管理理论与实践，我们承认现在世界在缩小，沟通联系越来越紧密，全球化的趋势越来越显著。但是我们不能忘记，我们毕竟植根于中国这块土地上，中国作为一个东方古国，作为一个搞了几十年计划经济这样一个传统的土地，有非常大的特殊性，我觉得对此不可低估。我们很多搞经济管理的同志大多都有这种感觉：许多国际比较通行的一些做法，比如说调控宏观经济、三大调控手段、法定准备金率、中央银行贴现率、公开市场业务，在西方国家很灵验，并且应该说调控的力量也是可以预测的，这些章法拿到中国来有效而不能说没效，但是大相径庭，差别很大。企业管理也是一样，咱们举个足球队例子，中国足球大家都非常关心，也很伤心，确实冲不出亚洲，到今天，也没走向世界，我看本世纪没指望了，就得下个世纪再说了。我们过去想聘外籍教练，这看来是个途径，但是实践证明洋教练至少在本世纪内也无回天之力，什么问题呢？我说洋教练也得指导中国队员，洋教练也得带中国的球队，我说根子不在洋教练，还在我们球队自身，甚至在足球界自身。我们的企业也有类似的问题，以往我们曾经探讨过这样的途径，武汉一个企业曾经聘请一个洋厂长，据说很有效果，我不否认，也可能对一个企业非常明显，但对中国的企业而言，简单地照搬外国的管理模式，照搬外国的管理思路、管理做法，我看是难以奏效的。我这样讲，决不意味着对外国的管理经验、管理思路、管理做法有任何贬低，那些都非常重要，是人类经验的总结，是共同的宝贵财富，要很好地学习借鉴，不能夜郎自大，但同时也不能妄自尊薄，搞民族虚无主义。我觉得在中国的传统文​​化当中，在中国几千年的商业管理当中，也积累了相当一些很有价值、可以借鉴的经验和做法，需要我们很好地发掘和总结。例如，我们如何更好地激励企业员工，我认为企业管理和一切管理的真谛概括起来就

是一句话，就是要使个体行为与整体目标趋于一致，这就是成功的管理，反之就是失败的管理。那么，如何使个体目标与整体目标趋于一致，要最大限度地调动每一个员工的行为潜力，充分调动他的积极性、创造性，尽忠职守、努力工作、克己奉公、严格管理。那么员工关心什么？从物质利益角度，他们关心自己的现实利益，关心自己的今后利益，同时，作为中国的传统观念，他们也必然关心自己的儿女，关心自己的家属，关心自己身后的利益，我看这是事实。

我希望各位注意发掘中国企业的优秀传统，并且在这方面应该有所突破。同时和世界先进国家的管理经验更好地融合，成为我们自己的东西，这样能够更适宜中国的具体实际，更能够有效地发挥作用。概括而言，我想关于研究中国企业管理的问题，有四句话：植根中国，立足现实，面向世界，着眼未来。

（根据录音整理，未经本人审查，标题为编者所加。作者系辽宁省副省长）

国有企业三年脱困的成就与差距

马建堂

此次会议是一个非常好的会议。第一，时机比较好。在中央经济工作会议闭幕以后，特别是在党的四中全会通过了我国“国有企业改革与发展若干重大问题决定”以后。第二，选题很好。关于国有企业改革与发展的外部政策应该说基本上已经出台，当然落实还有一个过程。国有企业改革与发展下一步很重要的工作就是靠企业去苦练内功，从严治企，加强管理。因此，讨论管理这样一个主题确实很重要。

今天我主要想讲一讲国企脱困的事。三年的改革与脱困是1995年六七月份，朱总理来辽宁视察以后提出的，然后在十五届一中全会正式确认，用三年左右的时间使大多数国有大中型亏损企业脱困。目标提出后，不仅是举国上下而且也是世界性的热门话题。许多外国朋友都很关心这件事情。去年和今年接待了不少到国家经贸委来访问的外宾，他们都问到了三年脱困的情况，国内也是在讨论。

通过近两年努力，企业三年改革与脱困取得了很大进展，这主要表现在：

首先，从行业来看，1995个大行业除军工和煤炭亏损外，其他194个行业包括石化、机械、轻工、电力、烟草都是盈利的，而且盈利大幅度增长。如石化行业，到1995年底，利润已经1994