



厦門大

●翟新华 著

中国市场经济之源

●中国农村发展信托投资公司的理论与实践

大学出版社

1993年3月

内容简介

中国市场经济的前途在哪里？中农信公司总经理翟新华如是说：“没有中国农村就没有中国的市场经济，而不建立起市场经济的新体制就不会有中国农村的改革和发展的未来。”

中农信公司是国务院批准设立的一家以发育市场经济、推动农村改革为宗旨的全国性金融机构。改革，每个企业都要找准自己的位置。中国市场经济之源，一是企业，二是农村。唯有源头活水来，才汇聚成中国改革的大潮。中农信公司这支行驶在社会主义市场经济海洋中的战舰高扬着三面旗帜：一是坚持为乡镇企业服务，形成金融资本与工业资本的结合；二是扶植农民合作基金会，用农民的钱办农民的事；三是开发中小城镇，推动农村城市化、农民居民化的历史进程。中农信公司在成长壮大的五年中，与农村向市场经济的变革进程结合起来，成就了一番宏伟的事业。五年是一个短暂的历史，但是他们的思考，他们的实践，对于面向市场经济大潮中的有志于改革的人们都不无启迪。

本书汇集了中农信公司总经理翟新华的报告与讲话，从中可以看到中农信公司的前进步伐，可以把握中农信人的思想脉搏。出版本书的目的在于求其友声，满怀期待有更多志同道合者在中国市场经济的大潮中各显身手。

序

尹蓝天

摆在读者面前的这本书，是翟新华总经理执掌公司帅印期间近一年多来的演讲集。对公司来说，这些话是指示，要听、要办，本无意公开发表，泄漏军机或去约束他人。但是，中农信是国务院批准设立的一家以发育市场经济、推动农村改革为宗旨的全国性金融机构，它在市场经济的大潮中要去推波助澜，又要争取成为最强大的舰队。这样的公司必须判断自己的航向与环境，形成指导的理论、战略、策略，聚集一支战之能胜的队伍。这些都是作为这艘战舰的舰长要集中众人的智慧、时时呕心沥血的，说出来，就是演讲；放在一起，就成了一本书；那些志同道合去弄潮的企业家们，那些有志于中国改革事业的人们，就成了会心的读者。

本书的作者不打算请秀才把自己的长期思考构造成和谐的理论体系，却愿意把自己的一思一念、一招一式真实地公诸于世，以鞭策自己，感召他人，寻求同盟，探索真理。这样做，心里想的，手上做的，无修饰，无矫伪，一目了然；可以真实换真心，或褒、或贬，都方便、可靠。

在中国搞市场经济，谁来搞？从哪里搞起？角度不同，众说纷纭。本书作者字里行间有一种看法：企业不应是改革的被动对象、简政放权的受恩赐者，而应该是市场经济的主动力量，是经济与政治体制改革的积极参与者；实行联产承包制的八亿农民以及他们

创办的乡镇企业使得中国农村已经成为市场经济的发源之地。中国市场经济之源，一个是企业，一个是农村，坚持下去，大局就定了。但企业也好，农村也好，都要有人去做，尤其是要有一批持之以恆的企业家。没有企业家之鱼，市场经济之水也就变了味。

这几条的交汇点，就是中农信公司的战略支点：本书作者宣布了他的舰队要高举三面旗帜，一是坚持为乡镇企业服务，形成金融资本与工业资本的结合；二是扶持农民合作基金会，用农民的钱办农民的事；三是开发中小城镇，推动农村城市化、农民居民化的历史进程。这些事要企业家和社会各界齐心来做，因此，他提出要大造舆论。于是，公司出资拍摄了16集电视片《中国农民》；创办了《中国农民》月刊。看来，本书的目的也在于求其友声。

凡作序者，多是名家，资历要比作者厚，这次反常。在公司，我是作者的助手，唯一的好处是近水楼台，举手投足尽收眼中；相濡以沫，品得出其中几分甘苦。

中农信公司成立于1988年，长期资金主要来源于世界银行对中国的一笔政策性贷款。除此，背后没有稳定的财源支持，其它的钱要到市场上去找，像乡镇企业一样被早早逼入了市场。

1989年，由于不可抗力，公司滑入谷底。1990年6月，作者受命于危难之际。始掌公司之舵，用快刀以斩乱麻，用大义以晓三军，局面渐渐改观。公司的资产规模，1990年底升到20亿元，1991年是40亿元，1992年又翻一番，达到90亿元，1992年的利润竟比1991年增加了近四倍。情况好得令社会惊诧，我们自己也出乎意料。

本书收集的演讲，时间大约从1991年9月至1992年底，这是中农信公司五年创业时期中最紧要的阶段。读者细读了这些演讲，会看到这一阶段烽火连天，硝烟弥漫，从承接历史到开拓未来，从谋划方略到制订政策，从机构重组到调兵遣将，从思想解放到业务操作，大仗、小仗此伏彼起。现在回头去看，倒有番“一览众山小”的

风光。

这两年，公司办成了一些事，事业越做越大，开始为社会所认识。重要的是，公司始终以一种与生俱来的历史责任感，不断寻求真理，走向市场，参与社会变革。作为三军主帅，作者言为心声，其演讲集中代表了这一过程，并在这一段历史上鲜明烙上了个人特色的印迹。

新华这个人，属牛，锲而不舍、金石可镂。1969年高中毕业后，一头扎在内蒙边疆就是10年。其间上了大学，学的是微生物，但关心的都是微生物以外的世界。能够让人想出与微生物有联系的是目光敏锐，大刀阔斧之下常常心细如丝。在内蒙古官至农场场长，带3000兵马屯垦戍边。其间励精图治，又改又革，名声传到北京，当时的总书记胡耀邦同志扬笔称赞，《人民日报》头版奉为企业界的一颗新星。后被省委书记看中，调入政府，但始终不能忘情于企业。遂弃官入企业，一发而不可收。其间有调有迁，有浮有沉，浮则入世，以菩萨心肠，行霹雳手段；沉则出世，调查研究，闭门读书、思考。算下来，在企业中已滚了20余年，自成一门风格。

中农信公司与作者工作过的其它六个企业相比，特点在于它的实践更需要理论的指导，它的成就不仅来自自身的发展，还要来自它参与社会变革的影响能力。作者有一句豪言：“中农信是一个公司，更是一个历史过程。”他不仅在悟理论，而且用以指挥这条大船扬帆远航。因此，这本书虽是一年多时间里讲的话，却集了多年磨砺的功力，反映了他在实践中的理性追求，也反映了他向世人剖开自己的坦诚。读者尽可以评品其中的看法，但是，如果能够从中感觉到，在农村市场经济的历史进程中，一个企业的坚定步伐和一个人的坚定信念，就足够了。

这本书是以中农信公司内部文件《工作指导》为依据编辑而成的。《工作指导》自1990年8月起至1993年初，共出了300期，它是协调公司全系统的一份重要内部文件。厦门大学出版社总编辑

周勇胜教授、中农信公司办公厅孙子系主任承担了本书的主要编辑工作，中农信福建农业综合开发投资公司张晓东总经理及其同仁也为本书的出版做了大量工作。

无论如何，作者是不会满意这本书某些内容的。有些话，他现在也许会讲得更符合自己的本意。可是，这些话已经作用于公司，落地生根，他也没有权利改了。我相信，这样的话更容易让人听得懂，不知道读者是否也这样看？

一九九三年一月十九日
于北京香山

目 录

如何认识公司职能管理部门的地位与作用·····	(1)
要学会做职能管理工作·····	(17)
中农信要有自己的理论·····	(21)
上下同心,谋求中农信更大的发展·····	(24)
全面推进金融业务的工作要点·····	(32)
寻找公司在国民经济发展中的地位·····	(38)
不怕把困难告诉大家·····	(41)
要充分重视中农信公司的思想、理论、文化建设·····	(44)
要敢于批评·····	(50)
状态与机会·····	(55)
寻求自身能力与社会需求的结合点·····	(61)
坚决制止混乱现象·····	(63)
改革中发展自己 发展中推进改革·····	(65)
大家共同努力来完成 一个伟大的事业·····	(81)
发展研究工作不容忽视·····	(86)
打破关门主义 积极引进人才·····	(89)
共同创造中农信文化·····	(95)
公司的整体形象如何把握·····	(97)
职能管理队伍是公司的核心·····	(100)
要有好的整体形象·····	(104)
思想解放运动与中农信的事业·····	(107)
只有换脑筋,才能认识中国的农村·····	(116)

“移民”是公司进一步发展的需要·····	(150)
如何看待“移民”运动·····	(154)
乡镇企业股份制与中国的市场经济·····	(156)
要坚定不移地推动农村变革·····	(168)
中农信公司的宗旨、灵魂与文化·····	(176)
实行财会电算化是加强管理的重要手段·····	(201)
“调查”与“读书”·····	(203)

专访：

企业，应是改革者·····	(221)
对农村“体外循环”资金要因势利导·····	(224)
农村：中国市场经济发育之源·····	(228)
以金融促进乡镇企业市场化·····	(231)
筹遍天下钱，只为一家人·····	(234)
乡镇企业股份制与中国的市场经济·····	(237)
认识农村，推进变革·····	(244)

附录：

中国农村发展信托投资公司发展概况·····	(247)
-----------------------	-------

如何认识公司职能管理部门 的地位与作用*

(一九九一年九月三日)

为什么要开这个会? 为什么要把公司的管理骨干拉出来集中谈职能管理问题,有什么必要?会议之前,我想先说说我的想法。谈三个问题:

一、为什么要突出强调职能管理

职能管理问题不仅是一个实践的问题,在管理理论中也占有相当重要的位置。但无论从实践上说,还是从理论上说,职能管理都是一个有较大难度的问题。这不仅在我们国家,在我们公司,就是在其他许多国家,在一些世界性的大公司,要真正解决好职能管理的问题都是很不容易的。

主要原因是它的评价体系不好确定。

我们的所属企业也好,业务部门也好,评价他们,都有一个明确的标准。比如银行部今年要完成多少利润;证券部做了多少证券,赚了多少钱;房地产部搞了多少平方米的建筑,这些都好评价,因为评价标准很清楚。山东公司、福建公司、南方公司今年用了多

* 1991年公司半年工作会议后,公司职能管理部门部分同志不安心职能管理工作,一心想做业务,针对这一情况,公司于1991年9月3日至9月4日在北京明苑宾馆适时召开了公司总部职能管理部门工作座谈会,这是作者在第一天会议上的讲话。

少钱,赚了多少钱,本金的利润率是多少,评价标准也比较好定。

而职能部门的评价体系就不那么好确定了。例如,办公厅的工作怎么做就算做好了?什么标准?计财部的工作如何做就能得到好的评价?可能我已经觉得计财部的工作很差,要撤换它的领导,他们却可能还觉得不错,认为做了不少工作,成绩不小。这就是管理上的难题。

当前不少企业对职能部门评价采取打分法,具体讲,就是制定二三十项大任务,每项大任务又分为若干小任务,每项小任务又分为若干小点,每一小点又分成若干细项,哪项做不好,扣多少分,最后以分论奖。我在生产型企业工作时,搞过这一套,标准有一大厚本,对照着查,评价最后得分。但细化后的标准太多了,很难计算,实行的效果并不理想。因为这里有一个辩证的关系,标准过细、过多,就等于没有标准。况且,实际工作的效果与以标准衡量的结果是不能直接划等号的。

所以我们今天这个会,要请公司的六大职能管理部门,办公厅、人事部、计财部、发展部、金综部和世行办的同志一起来“对对表”,把思想统一一下。

职能管理部门,应该说不管是在一个什么样的国家,都是最容易官僚化的部门,也是最不容易做好的部门。包括西方一些国家解决这个问题都很难。它那些政府衙门和机构,也面临着大量的官僚化的问题,只要是属于管理的东西,包括政府的各个部门,一般都很难以逃脱这个命运。

所以我说,从理论的角度来讲,我们公司怎样构造职能管理这一块工作是个很重要的任务,有必要从管理理论的基本点出发,来统一大家的认识。

我们公司是个集团化的企业,正在发展壮大。仅在我上任的一年多里,就已开出若干个分点,福建、海南、上海、北京、多米尼加等等。今后公司还要发展,要达到上百个企业。但无论我们的身躯多

么庞大，管理核心基本就这么大，就这么一批人，不可能随着集团的扩大，核心也膨胀起来。

乡镇企业在综合性管理上往往是不行的，但在单一性管理上却有优势。比如，你是推销员，你今天给我去卖这个杯子，卖了100个，事先定好卖一个给你提成多少，事成就兑现，这就是简单的管理，非常清楚。集团化企业的管理，就不能这样了，因为它必须通过若干个职能部门去操作，通过不同层次的分工、不同职能环节的衔接来推动运转，它是一部完整的机器。对管理内部的有机联结及形成内涵完整的统一机制，要求是非常高的。

昨晚，我跟傅建中谈了这个观点。傅建中说，现在大学有很多科学技术，很好的专利，而乡镇企业又很需要，我们能否办这样一个公司，专门推销专利，哪个专利好，就推销给我们的所属企业或乡镇企业。我说你这想法是好的，问题是谁去办。如果你请纓去办，我马上任命你为总经理。任命后，你要选配副总经理、下属人员。一个人，你还能拨拉动，又给一个人，你还能拨拉动，给了第三个人，出现不一致了，前边来的俩人也开始不太拨拉得动了。你说让他到大学跑专利，他说，今天还没有给我派车呀！或者去了，大吃大喝一顿回来了，什么也没办成。总之，你的副总能不能和你想到一块，你那些部门，能不能和你想到一块，你部门底下又有部门，能不能和你想到一块。搞不好，磨来磨去，最后唯一想把专利给企业的只有你一个人了，其他人都没这想法了，就是些老婆、孩子、房子等其他问题。你也控制不了、管理不了，最后，所有美好的想法还都只在你的脑子里头，并没有变成现实。

咱们在座的这30多位同志，我看每人都有每人的想法。别看我在这里讲，你脑子里想什么我不清楚，各有各的想法呗！但怎么能把你们的想法集中起来，加以很好的调度、协调，把它变成一种结果这就难啦。所以我说，职能管理这个问题比较大，亦很重要，它直接反映一个企业的生命力；反映企业领导的意志和水平。在集团

化企业的建设中,尤其不能轻视这方面的工作,必须突出强调,放在首要的位置,否则,一事无成。

这么多年,我在管理中考虑较多的就是这个问题。我觉得我能有一些好的想法,但要把好的想法变成现实,得到一个结果,这就很难得很,甚至非常困难,很不容易。我要和无数的人做斗争,和与我的想法不一致的人作斗争,和分散我的主题的人作斗争,努力把想法变成现实。在这个过程中,职能管理的作用是毋庸置疑的。这是我要说的第一点。

二、关于职能管理的理论问题

要想做好职能管理工作,首先要知道一些管理理论。我们这样一个大型联合企业,运筹着几十亿的资金,有近20个下属企业,有各种各样的业务,不知在座的同志对管理理论能否说清楚,这个问题还希望大家能作一点研究。把大家都送到外面去培训也困难,所以今天我想花一点时间简单说一说这个事。

当前,研究管理的书很多,国际的、国内的,形成不少的流派。根据我个人粗略的研究和体会,我认为谈管理可分以下五个方面:

第一个是管理原理;第二个是管理职能;第三个是管理技术;第四个是管理艺术;第五个,我认为与管理有关的业务。作为一个管理者,恐怕都要清楚这一点,应该说都要比较熟。当然,即使熟了也未必是个好的管理者,但如果你连这几条都不知道,要想在管理上再提高,是很困难的。

首先谈谈管理原理

在这里讲的不是一般的管理,而是讲的管理原理。其中还要分为以下四个部分:

第一条是决策。

第二条是组织。一个是组织结构，表示现行组织这一大套，其中还分为实际结构和设计结构。设计结构标明总经理、副总经理、部门经理、处长、副处长、科长、项目经理的理论上的、设计上的权力结构状况，但实际的权力结构可能是另一种样子，可能某处长的权力比一个部门的领导还大，那叫实际权力。它是怎么形成的？可能因特殊授权，或者因为一种其它的关系形成一种权力，我们有些同志决策能力很强，但组织能力很弱，这很正常，因为它不是必须统一的。但作为一个真正的企业管理者，这两种都应该有，既有决策能力，又有组织能力。

第三条是激励。按美国的管理理论划分，决策、组织以后是激励，即有办法鼓起别人的劲头，用你的魅力也好，凝聚力也好，一种企业文化也好，把大家的劲头鼓起来并保持下去。这套你得会，这点国外非常强调，在激励里就带来很多人性的研究，什么 X 理论，Y 理论，等等。

第四条就是控制。员工被激励起来了但不能控制，失控，这个问题就大了。

所以叫做决策、组织、激励、控制。这是美国的一般分法，苏联又有不同分法，我们国家有时就很简单了，是另一种分法，但不管是何种分法，一般都是先谈决策，然后就是组织、激励、控制，组成一个完整的管理原理体系。对这套理论要花很长时间琢磨，因为这几者有着十分密切的关系，决策与组织的关系，激励与控制的关系。国外真正的管理者都要经过这方面的训练，我们这一条是远远不够的。我参加的全国厂长统考也好，国内管理培训中重点强调的管理理论也好，一般都不讲管理原理，而是直接讲管理职能。我认为，我们还应当首先对管理原理有个了解，因为它是个灵魂，是管理的精髓，是真正精通管理的基础。因此，我希望在座的部门经理都要懂这套东西。

第二个是管理职能

管理职能的第一大职能叫做**计划职能**。这个职能与决策是不同的。计划本身虽然也需要决策，但决策基本上是一种信念，我认为这个事要办，就提出一种目的性要求，有了目标和方向，但它不是具体实施、进度安排以及有关进度、指标的指令性意见，因此，还必须通过科学的计划来实现它。没有计划，所有的决策只能叫作“想法”。所以，管理职能第一位的是计划职能。

我国办的管理班都是这么讲的。第一讲计划职能，讲计划管理，如当前出版的《工业企业计划管理》、《国营农场计划管理》、《商业企业计划管理》、《计划的基本方法》之类，都是如此。

管理的第二大职能即**人事管理职能**。这里学问也很多，实践性又非常强，人的问题直接关系到企业的兴衰，所以国内外的企业，特别是国外的企业都专设分管人事的副总裁，负责人事的管理职能。当前就人事管理进行研究、探讨的书也是很多的，已形成比较系统的理论。人事管理职能与管理原理相关的是“组织”，但又与管理原理中的“组织”理论或概念不一样。

管理的第三个职能是**财务管理职能**。这在所有的企业里都不可避免，是管理职能中的比较重要的部分。

上面列出的是管理职能的三个主要方面。今天我们这个会，是个职能会，就是研究管理职能这一类的问题。

对于管理职能，我国历来是比较重视的，讲计划管理，讲人事管理，讲财务管理，讲得很细，单财务就有各种成本的计算方法、标准或制度、各种报表的格式等等。国家对厂长、经理的要求基本上都是在这些方面的要求，很系统，很全面，方方面面比较周到。对国家成形的体制和丰富的经验，我们在座的同志是不是掌握得很多了？很明白了？自己要衡量一下。

第三个是管理技术

管理技术比较复杂,国外对此很重视。在这个方面,我们国家的基础比较薄弱,重视得也不够。管理技术主要是用了一些计算机的技术,如图表技术、网络、逻辑运算、数学模型、运算方程、动态控制以及通过数据库管理等现代化管理技术等等,它使管理更加科学、预测性更强。随着科学技术的发展,管理技术对实施管理职能的作用越来越重要。

作为一个部门的领导,一定要尽可能多地懂得这些管理技术,要能把这些技术引入实际管理,如决策技术、计划技术、平衡计划、滚动计划、网络计划,方法很多。人事管理也有很多技术,如测评技术,怎么加分、加权平衡,怎么算,这都叫管理技术,都很细。我不清楚在座的各职能部门的同志掌握了多少管理技术。一些处长应该是管理技术的专家,能画图计算,能编程序,能通过数据库扩大自己的信息量,做到这点,我们的管理水平和效率会大大提高。

我对研究管理理论是很认真的,比如我以前所讲的管理的三维结构,就是我研究管理理论而形成的思想。1981年我研究了一年管理理论,像中国人研究八卦似的,我在屋里一天什么事也不干,就看关于管理方面的书籍,看了一大摞,包括美国、日本、苏联等等国家关于管理的书,看了一个够。这样研究下来,我对管理原理就有了一定的了解,对管理职能就有了更进一步的理解,知道管理原理有几大块,从决策、组织、激励到控制;管理职能有人事、计划、财务各个方面;管理技术有决策技术、计划技术、控制技术、人事的测评技术等等。这样,结合着实际管理工作的体会就形成了我对管理的基本思想。起码说,对管理不糊涂了。到王府井买书,翻一翻就知道这本书讲什么东西,是管理理论中哪一类的书,有多深。而那些只通过参加学习班学管理的人,就有很大不同了。那些

班上往往只是讲计划怎么做，月计划、年度计划怎么往上报，这些都可以背下来，但那不是精髓，不是管理的精髓，到头来他对管理还是不清楚。

管理原理、管理职能、管理技术，不是完全划断的，有时是相互交叉的，是你中有我，我中有你，浑然一体的。

假如我是计划部的部长，我首先要遇到决策问题，做了决策，还要马上组织，组织计划部的人按所做的决策编制计划，然后是如何激励我的计划部门把计划做好，还要控制，这些计划做完了，我们控制计划的办法是什么？

假如我是管人事的，首先就要有个关于人事问题的决策，用人的原则和标准是什么？用谁、不用谁，确定了，也照样面临着一个组织问题，怎么组织这些人去开展工作，人员有了分工也照样面临着一个激励的问题，还有控制的问题，管理原理的一系列问题都会遇到。

财务也是一样，只要你去做，同样面临着决策、组织、激励、控制的一系列问题。

大家可以看到，对做管理工作有着不同于做其它事情的要求，不仅要求对管理原理和管理职能有基本的掌握，还要懂得管理技术，并将三者很好地融汇贯通，如果这样，就可以说你进入了管理的初级阶段了。

但如果这三者都不清楚，那就有问题了。对什么是管理原理，什么是管理职能，什么是管理技术都不清楚，要建设一流的企业是不可能的。如果是这样，就要培训，首先着重从管理原理和管理技术方面进行培训，在实际工作中对管理职能进行培训。眼睛要盯着国际上的先进国家，人家都在发展，管理日趋成熟、科学，我们就要下决心追上去。大家要看重这个培训，因为它关系着我们的未来。

第四个是管理艺术