



## 深化企业改革 提高企业核心竞争能力

省经贸委主任 吴瑞林

按照省委、省政府的统一部署,我们正在认真学习江总书记“三个代表”的重要思想,集中开展了“双思”教育活动。重点是围绕经贸工作中的热点难点问题,解决“富从何来,富后何去”两个基本问题,并将“双思”教育活动落实到“进”字上,使广大干部职工思出信心,思出干劲,思出凝聚力和战斗力,推动经贸工作上台阶、新水平。

经贸委是负责经济运行和企业、市场工作的宏观调控部门、综合经济部门。面对新世纪的挑战,当前我们迫切需要回答如何从根本上提高企业生存发展能力和竞争活力的问题,也就是企业改革与发展如何“进”的问题。我们将这些“进”的措施概括为“三制一力”,即所有制结构的调整、企业体制的改革、企业运行机制的完善和提高企业的核心竞争能力。

### 一、推进所有制结构调整

在近二十年所有制改革理论与实践的探索中,我们党在所有制改革认识上实现了一系列重大突破,主要反映在三个方面:其一,“国有经济起主导作用主要体现在控制力上”;其二,“公有制实现形式可以而且应当多样化”;其三,“非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分”。我们要按照十五大精神,大力推进所有制结构调整。“十五”期间要在以下三个方面取得突破:

一是使单一国有经济从竞争领域大步退出。现在,对这个问题还存在着不少认识上的障碍,退出的决心不大、步子不快、行动不力,有时会有不同的声音。当生产关系落后于生产力发展水平时,生产关系就会成为生产力发展的桎梏,但过于超前的生产关系,也会阻碍甚至破坏生产力的发展,此时需要通过改革,把超前的生产关系拉回与现实生产力水平相适应的轨道上来,需要大胆的“退”。除了四中全会《决定》明确的国有经济需要控制的四大行业和领域外,其他的行业和领域的单一国有经济,必须从中大步收缩、退出。

目前企业退出通道不畅,一些长期亏损、扭亏无望的企业,难以及时退出市场。为了使国有经济更好地“退”,必须建立和完善“退出机制”,实施退出援助政策,这也是市场经济国家通行的做法。比如,设立退出援助基金,对从衰退产业或严重过剩行业中退

出的企业给予优惠待遇;建立受益企业对退出企业的援助机制。在一个行业中,一些企业退出,会使那些留下来的企业从中受益,可考虑将行业内留存企业收益的一部分,作为退出企业的补偿费用;对结构性失业问题比较严重的行业和地区,除了要完善社会保障体系外,还应实施特别政策,以保证相关企业的顺利退出。如录用调整行业失业职工的企业,可以享受政府补贴,录用特定行业失业职工达到一定比例的,还可享受贷款、税收等方面的优惠,等等。

二是大力发展混合所有制经济。在市场经济条件下,一种所有制形式是不是适应生产力发展水平,关键是看它有没有竞争力。纯种会退化,杂交品种生命力最强。纯而又纯的公有制缺乏活力,纯而又纯的私有制也正在被发达的市场经济国家所扬弃。国内外市场经济发展的实践证明,混合所有制经济生命力最强。我国即将加入WTO,这既是一个机遇,也是一场“恶仗”。如果我们不加快发展混合所有制经济,根除企业“内在动力缺乏症”,就斗不过国外大公司,就会有一大批企业在“入世”后的“恶仗”中被打“趴下”。因此,要加快产权市场建设,促进各种所有制的融合、渗透,促进混合所有制经济迅速崛起。

三是大力发展个体私营经济。近年来,江苏个体私营经济虽然呈加速发展势头,但总体水平不如浙江、广东等省份。当前宏观经济运行虽然出现了重要转机,但还不能说已经发生质的变化,一个重要的标志是个体私营经济投入增长不快,比重较低。今年上半年经济增长的动力来源主要是两个方面,一是由国债投资所形成的对重工业的拉动,二是出口的拉动。国际上一般认为,国家财政对公共赤字的依赖率的合理区间应该在10—25%之间,突破了25%就会使财政平衡受到严重破坏。而目前我国中央财政对债务的依赖率已经相当高,扩大国债发行的潜力有限。因此,“国债——重工业——国有企业——经济增长”这根链条是很脆弱的,如不加快启动民营投资,国民经济就难以持续、稳定、协调发展。

发展个体私营经济,关键是要消除所有制歧视,采取措施,切实解决个体私营经济发展在市场准入、信息服务、技术援助、金融支持等方面存在的体制与政策障碍,创造公平竞争的市场环境。在鼓励个体私

营经济发展的同时,也要注意引导它们在体制、机制上实现符合现代市场经济要求的创新。

## 二、推进企业管理体制的改革

企业管理体制改革的要害是完善法人治理结构。公司法人治理结构的本质是妥善处理股东、董事会、经理层之间的关系,包括董事会如何忠诚于股东并勤勉尽职,董事会如何有效激励和监督经理,以及如何平衡公司各相关利益关系问题。现在企业改制面不算小,但普遍存在着不够规范的问题。不少企业翻牌为公司后,法人治理结构被严重扭曲,穿新鞋走老路,企业的体制、机制和运转方式半未突破旧体制,是旧体制和旧机制在新形势下的再现和复归。我们所提的现代企业制度,在国际上并不通行,我理解,所谓现代企业制度就是当代发达市场经济国家的企业制度。在他们那里,决策层、执行层、操作层层次分明,相互制约。而我们不少改制企业是把这三层全部压扁了,过去搞“三驾马车”,现在是简单的“新三会”加“老三会”。这种扭曲的“改制”不仅不能产生健全的市场行为,而且威胁到企业改革能否成功。现在企业法人治理结构的改革走到了十字路口,只能往前走,往符合我国《公司法》和国际规范要求的方向走,不能后退,不能向旧体制复归。否则,我们就将付出更大的代价。

企业管理体制改革主要应抓好四个环节:一是大中型企业依法逐步改制为多元股东结构的有限责任公司或股份有限公司,只有少数重要企业由国家控股。极少数企业和企业集团可改制为国有独资公司。二是依法建立董事会并规范运作。三是依法建立监事会并有效发挥监督作用。国有独资公司监事会由国家外派。国有控股的公司制企业,监事会中的国有股东代表半数以上由企业外部人员担任。四是大型企业和企业集团建立母子公司体制。除极少数特大型集团公司外,企业集团的母子公司结构应在三个层次以内。到“十五”末,具备条件的国有大中型企业都要完成规范的公司制改革。

## 三、完善企业运行机制

所谓机制,就是日常起作用的内在运行与控制系统。机制有很多,最主要的是激励机制和约束机制。激励机制最主要的是分配机制。现在国有企业开给一般劳动力的价格高于社会平均价,造成一般劳动力大量涌入争捧铁饭碗;开给企业需要的、对企业有贡献的高层次人才的价格低于社会平均价,致使高层次人才大量流失。人才流失对企业是釜底抽薪。随着我国加入WTO,跨国公司将大举进入,这些跨国公司是一批重视人才的“狼”,他们必然会推行人才本地化战略,带着按市场价格提供的薪酬、待遇到我们的企业来抢人才、挖人才。如果我们现在不抓紧完善激励和分配机制,到那时,高级人才外流会更加严重。所以,要抓紧建立和完善企业的分配与激励机制。对经营管理者以及其它对企业发展起关键作用的人才,要舍得花代价。经营管理者收入要与企业经营的业绩及长远发展挂钩,使他们的所得与其责任和贡献相对称,对具备条件的企业实行经营者年薪制、持有股权或股票期权等分配方式。同时,不断完善精神激励机制。

## 四、提高企业的核心竞争能力

现在企业追求的目标已经不完全是利润第一,而是竞争力第一。有了核心竞争能力,企业才能在激烈的市场竞争中“任凭风浪起,稳坐钓鱼船”。我们的企业现在就要赶快着手构筑核心竞争能力。

第一,选择好企业竞争的物质载体,即产品。在产品选择上,要坚持几个原则:一是领先性原则。或者以量取胜,以较高的市场覆盖率和规模收益率赢得市场,不具经济规模的东西不能搞;或者以质取胜,选择质量上乘的产品;或者领导市场新潮流;或者以独特性取胜,技术含量非常高,别人仿制不了或很难仿制,至少在一定期限内模仿不了。二是经济性原则。投资成本回收尽可能快,市场风险则相对较小。三是衍生性原则。尽量选择“龙头”产品,由此衍生众多成龙配套的中小企业。四是成长性原则。有些产品虽然短期内看不出什么行情,但潜在市场大,前途无量。

第二,加大技术开发和技术引进力度,加快企业技术创新步伐。我们要高度重视自有技术开发,没有自有技术是没有底气的。据有关部门对全省13家省级企业集团的调查,拥有自主知识产权的核心技术的数量占企业掌握的核心技术项数的比例仅为30%左右,其他企业拥有核心技术的比例就更低。因此,必须抓好产学研联合,加大技术开发力度。同时,要善借外力加快技术进步,加快技术引进与技术合作步伐。今后引进外资和项目,要注意把跨国公司的技术开发中心引进本土,共同开发,共同拥有知识产权。

第三,抓好人才队伍建设。市场竞争最直接的表现是价格竞争,价格的背后是成本,成本的背后是技术,而技术的背后则是人才。一切竞争,最终都是人才的竞争。提高核心竞争能力最关键的是企业有关键性、灵魂性的领头人,以及各方面的人才。迎接新世纪挑战,要构筑五支队伍:即市场开拓队伍,技术开发队伍,适应现代化大生产和安全生产管理需要的队伍,经营管理者队伍,具有中国特色的精神文明建设队伍。企业里有了这五支队伍,就能构成一个合理的人才结构。

第四,搞好管理创新。我们正在进入新经济时代,网络技术向企业管理的渗透,正在使现代企业管理发生革命性的变化。传统的企业管理是平面式的垂直管理,组织结构是金字塔型,我们现在绝大多数企业仍停留于这种落后的管理状态。后来发展到专业化的X、Y轴二维式管理,有职能部门和专业公司。现阶段的跨国公司通行三维立体式空间管理,具有总部职能部门、专业事业部门与地区总部X、Y、Z三个轴,空间任何一个点都逃不脱X、Y、Z这三维。网络产生之后,为了适应变化和竞争,现在大的跨国公司开始反省三维式空间管理,把网络概念引进企业管理,企业组织结构发展到多维结构,多到无限维,整个网络的生命力非常强盛,完全打破了过去直线管理的模式。网络一经建立,相互间的网站上公开、透明、平等,什么变化都不怕,所以把网络技术引入管理,是未来管理创新的最重要的趋势。管理创新必须从管理模式的革新入手,同时要继承中国传统管理方式中的合理成份,如基础管理、从严治厂等。