

# 试论体制转型过程中的企业管理创新

朱新方 莫海元

目前,有些企业效益差,缺乏活力,有的甚至亏损严重。这其中的原因是多方面的,但主要的原因是有些企业管理落后造成的。管理落后,既是制约经济发展的一大“瓶颈”,又是建立现代企业制度的绊脚石。管理部门已经到了非解决不可的程度了,本文的任务就是探讨体制转型过程中加强管理和实现管理创新的重要性。

## 一、制度创新与管理创新的关系

我们必须清醒地认识到,建立社会主义市场经济体制是一项复杂和艰巨的工程,而建立现代企业制度,作为这一工程的关键项目,它的成败将直接关系到整个社会主义市场经济体制的命运。为此,我们既要认识到建立现代企业制度的复杂性和艰巨性,又要承认它的长期性。对于那种用一两年的时间就能完成建立现代企业制度的任务并进而用几年的时间建成社会主义市场经济体制的观点,笔者是不能苟同的。改革是一场革命,是个过程,不能期望一蹴而就。那么,应该怎样理解制度创新和管理创新的关系呢?

第一,制度安排可以有不同的选择,但优化管理乃是企业的永恒主题。在西方市场经济国家,为了提高企业的经济效益,增强市场竞争能力,各个企业加强管理并致力于管理创新已成了它们经常性的必不可少的任务,企业的兴衰成败很多地取决于管理的水平。在原苏联、东欧和我国改革开放前的计划经

济时期,强调管理和忽视管理的企业其效益是不同的,不管在什么样的体制下,管理本身都是生产力。我们有些大中型企业,在建立现代企业制度试点以前,生产经营状况保持着原有效率的惯性,还说得过去,一旦接触到现代企业制度,便感到束手无策,有的甚至到了连职工的工资都无力发放的地步。有的企业认为,现代企业制度无需自身的艰苦努力,只等着上边的政策、方案就能建立起来,这样的企业是在期盼所谓良性的外部环境过程中等死。不管企业制度改革的进程与效果如何,不管宏观经济环境怎样,企业的管理工作都是一时一刻也不能停止的。有些企业面对市场竞争所表现出来的束手无策,究其原因,就是在新形势下管理的无能。无论以怎样的体制为前提,企业要生存,要发展,就不能没有管理,就必须加强和完善管理工作,并努力实现管理创新。在市场经济的大海洋、大风大浪变化无常,而企业的使命就是要在逆境中克服困难、勇于创新、以最小的成本向社会提供更多的有效商品和服务供给,从而实现自身的价值。而要实现这一目的,离开了卓有成效的管理是不行的。

第二,制度创新与管理创新是统一而不可分割的。现代企业制度最基本的特征就是产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。我们一定要准确地认识和把握现代企业制度的这些特点,不能因为强调这一点而忽视了那

一点。借口产权改革、转换政府职能而放松管理的做法是危险的,它不但不能促进新体制的建立,反而会阻碍新体制得以建立的进程。制度创新和管理创新是统一的整体,它们相互依存、相互制约并相互促进,都是建立现代企业制度的重要内容。实行政企分开,会使企业摆脱原来婆婆的束缚,为其走向市场、实现自主经营创造条件,这势必会使企业充满活力并提高积极性;建立清晰的产权制度是建立现代企业制度的核心内容,这个问题不解决,投资者、所有者和经营者责、权、利就无法落实,企业也不可能真正成为自负盈亏、自我发展和自我约束的法人。应该说,这些问题的解决,既是企业的管理工作登上新台阶的基础,也是企业改善和优化管理的动力,这是问题的一个方面。另外,我们还必须看到,企业的管理工作,作为企业经常性必不可少的任务,它并不是被动地服从于体制形式,它反过来会促进或阻碍制度创新。在现代企业制度建设向深层次发展的今天,这一点就更为突出,有的企业就是一手抓改革、一手抓管理、双管齐下,取得较好的效果,成绩很突出。而有的企业整天热衷于产权、政企分开、股份制、公司制、企业集团,而把企业正常的生产经营活动置于次要的地位,结果现代企业制度没有建立起来,反而出现了亏损现象,有的已陷于困境,日子很不好过。这更进一步说明了在体制转型过程中制度创新和管理创新一定要紧密配合,协同作战,任何一方都不能偏废。

## 二、体制转型期管理创新的地位与作用

在近代和现代的社会大生产中,劳动过程的组织管理对劳动效率的提高、生产力的进步起着举足轻重的作用。合理的劳动组织和科学的管理方法,能够节约社会劳动,提高产品质量,在现代经济发展中能够创造几倍于生产要素简单相加的生产力。管理对生产力各组成要素的系统整合作用可以表示为:

生产力=[(劳动者+劳动资料+劳动对象)×科学技术]×生产过程的组织管理

这一模型给我们启示是:管理既是生产得以进行的基础,又是其进一步发展所不可缺少的条件。我们讲企业的生产经营活动,指的就是二者的动态的统一。生产力是最活跃最革命的因素,它要求不断冲破束缚和阻力而向前发展。市场经济千变万化,企业的生产组织形式也不可能一成不变,如何在新形势下新环境中求生存谋发展,这就是企业管理创新的课题。那么,在建设社会主义市场经济、进行现代企业制度改革的今天,我们应该如何认识管理创新呢?

第一,实现管理创新是建立现代企业制度的助推器,同时又是这种制度得以建立和运行的标志。在建立现代企业制度的过程中,不但不能忽略这一不可分割的重要内容,而且要特别加强。因为在体制转型过程中,它具有更加突出的意义。在积极、稳妥地推进现代企业制度改革的过程中,管理工作一刻也不能放松,一刻也不能削弱。这样,我们的体制改革才能有所依托,才不致于半途而废。

第二,保护现有生产力的成果,对旧体制与管理的扬弃。改革是社会主义制度的自我完善,就经济体制改革而言,也不是将原有计划经济体制下的所有的运行条件都统统砸乱;原有体制下的一些管理原则和方法,在社会化大生产中久经考验、确实卓有成效的,不应抛弃,还要发扬光大。象原苏联、东欧国家的那种以破坏现存生产力为代价的极端作法是有害无益的,“休克”疗法并非灵丹妙药,倒极有可能成为加重病情的药方。致力于管理创新,就是为体制转型的顺利完成营造一个平坦的路径,一个缓冲地带,避免大波大折、大起大落,在继承中发展。

第三,管理创新是减少体制改革风险的有效措施。改革是有风险的,我们在肯定改革和估计改革的未来效益值的时候,一定不要忘记改革风险的存在,有时这种风险可能是巨大的。使风险最小,也就是使效益最大。各市场主体都必须谨慎地面对复杂的局面和困

难,以“最大化”原则来支配自己的行为,避免风险损失,争取效益最大,努力实现资源的合理配置。对于社会主义制度来说,改革是个举足轻重的大事业,我们一定要正确处理改革、稳定和发展之间的关系,加强改革的风险管理,实现新旧体制的有效率的过渡。企业目前的一项重要工作就是加强管理,促进国民经济健康发展,提高人民生活水平,这是为改革铺平道路的实在的工作。

### 三、如何实现体制转型期的企业管理创新

在体制转型过程中,企业的管理工作所面临的形势有鲜明的特殊性,但是分析和总结目前企业管理工作出现的问题和暴露的现象,又有很突出的普遍性。针对这些带有普遍性的现象和问题,笔者认为,当前的企业管理创新主要应该做好这样几项工作:

第一,要真正地切实地把注意力集中到以经济效益为中心上来。以经济效益为中心不应成为一句空洞的口号,要落实到行动上,这个问题不解决,其他的就都是空话。树立了以经济效益为中心的思想并将其作为指导实际工作的原则,就能想方设法渡过难关,开拓局面,不等不靠,也才能不断发挥主动性。试想,如果原始人不靠野火来烤食取暖,而坐等现代的煤气灶,那就不会有今天的文明。我们的企业也不能等着别人送来了一个现成的现代企业制度以后才在市场经济的海洋中甩开膀子披波斩浪。效益是抓出来的、干出来的,市场经济中没有免费的午餐,天上不会掉馅饼。没有效益就没有实力和活力,效益是企业的生命,是压倒一切的目标。一切管理制度的创新必须体现在不断提高经济效益上。

第二,挖潜革新,苦练内功。良好的外部环境固然是企业健康成长的条件,但企业自身的努力才是关键。西方的市场经济制度已发展上百年了,作为市场主体的各个企业都能够自由地进入市场,参与竞争,但并不是所有的企业都能够生存下去,有的企业就被挤出市场,或被兼并、或破产,其中一个重要原

因就是管理不当、不善。

管理创新包括很多内容,主要有管理观念创新、管理制度创新、管理方法创新和管理环境创新。

眼下,练内功,加强企业的内部管理,以下几项工作是刻不容缓的:(1)转变经营观念,适应市场经济的需要,主要的是要树立这样几个观念:法人的自我负责观念。就是自主经营、自负盈亏,按贡献分配利益。资源稀缺观念。任何一项决策都要考虑它的机会成本,一个企业的人力、财力、物力是有限的,如何使它们发挥最大的效用是一篇没有结尾的文章。质量经济观念。质量是个历史的相对意义的范畴,北京吉普的质量肯定比不上德国的奔驰,但对于它的需求来说,它的质量是合格的,我们既不能任由假冒伪劣大行其道,也不能脱离现实,不顾成本片面地讲求“质量第一”,要把成本、质量和利润结合起来考虑。“最大化”观念。效用、利润最大化是市场经济的基本原则,要力求成本最小、利润最大,减少浪费;要树立资金的时间价值观念,少花钱、多办事。人才观念。人才是企业的无价之宝,得人才者得市场,人才是企业市场竞争中成功与失败的关键,“任人唯贤”是市场经济理性人的合乎逻辑的选择。企业形象观念。企业精神是企业凝聚力的核心,也是开拓市场的有力保证,要靠优质产品、优质服务树立企业的优秀形象,是否对社会的资源配置做出了突出的贡献是判断企业价值的重要标准。企业形象是企业的无形资产,它在创造利润方面发挥着巨大的作用,难怪有些企业不惜重金支付广告费、宣传产品、宣传企业,扩大知名度。(2)加强劳动人事制度的改革,促进职工的积极性,把按劳分配落到实处;建立健全劳动力正常的垂直流动和水平流动的机制,奖勤罚懒,使人力资源得到合理的开发与利用。(3)实现企业财务制度的创新,在企业的预算约束下合理筹集资金、使用资金;加强以价值尺度进行的经济核算,确保企业资产

的保值增值,堵塞资产流失的漏洞。(4)努力实现决策的民主化、科学化,决策是企业生产经营活动的起点,决策的正确与否关系着企业的兴衰成败;要坚持把专家咨询、专业建议与群众意见相结合,将国情、厂情、人情通盘考虑,减少决策失误。

第三,反腐倡廉,提高经营者和劳动者的积极性。改革开放以来,社会生产力得到了前所未有的解放,广大干部和人民群众的觉悟也得到了很大的提高,但腐败现象也时有发生,甚至到了不容忽视的程度。我们首先要承认企业也存在着腐败现象,而且它是败坏企业自身健康的病毒。有人认为,没有吃喝跳舞、请客送礼,市场经济的运行就少了润滑油,事实恰恰相反,这些腐朽消极的东西不但不利于公平竞争、法制规范的市场经济体制的建立,还会葬送十几年改革开放所取得的成果。现在,广大群众对那些欺上瞒下、利欲熏心、仗权使气、不务正业的企业领导干部非常不满,积极性、创造性受到了极大的挫伤。企业的管理创新需要一种向上的“人气”,为此,一定要大力提倡创业敬业精神;向腐败斗争,要坚决有力;要相信群众,依靠群众。腐败不除,事业难兴。

第四,造就社会主义市场经济的企业家群落。应该指出,企业家队伍的形成要经历一个过程,需要较长时间的努力。在现代企业制度中,企业家负责制是一项重要内容,它是现代企业管理制度的核心。企业家负责制是现代市场经济的产物,它的直接前提是企业的所有权与经营权的分离。

现代企业家具有这样的特征:(1)市场经济的主角,是现代科技知识和经营管理才能的载体,经商办实业的专家,创新精神的体现者;(2)其经营活动不从属于行政权力,依据竞争的市场法则,靠优秀的管理和卓越的才能开拓自己的事业;(3)拥有自主经营的权力并不断以技术创新和管理创新推动社会进步;(4)企业家的行为受现代商业文化的引导

和制约,以增加利润为己任;以社会承认为荣,具有艰苦创业、自强不息的献身精神;他们信奉机会平等和自由不可侵犯,以敬业乐群的态度对待本职工作和处理人际关系;在经营活动中重承诺、守信用、履合同。企业家是当代先进生产力的组织者,是推动各国现代化的中坚力量。企业家负责制是有效管理现代企业,促进市场经济发展的关键。

目前我们要提倡企业家精神,为企业家负责制的形成创造条件。优秀的企业家总是把企业的兴衰视为自己事业的成败,一损俱损、一荣俱荣,企业的声望和形象是企业家的生命。这是市场经济中造就和锻炼企业家队伍的内在机制。我们发现,在目前的体制转型过程中,确实有些企业做出了显著的成绩,一个主要原因就是有一个优秀的企业家或一个有力的领导班子,同样一个企业,同样一种外部环境,为什么换了一个头儿,情况就大不一样了呢?一个企业的信心和凝聚力是以本企业的企业家的修养和素质为轴心的。

企业要想完善管理,实现管理创新,首先必须选好,企业家是企业的灵魂。有些企业之所以走入困境,这与这个企业的领导班子的素质有关系,不能指望一个外行、自私自利、目光短浅,嫉贤妒能的人会把企业搞好。加速建立企业家成长和流动的市场机制,是建立现代企业制度的一个重要组成部分,我们应该从分配制度、人事制度、奖惩制度等方面进行大胆的改革,为企业家负责制度的建立创造条件。

管理是生产力。向管理要效益,靠管理增实力,以管理创局面,用管理来保护改革的成果并促进改革走向深入,“转机制、抓管理、练内功、增效益”。我们应该完整、准确地理解现代企业制度的基本内容。真正地发挥它的效率优势。少做华而不实的表面文章,多在管理上下苦功夫,为社会生产力、为综合国力、为人民的生活水平的提高,干点实事!

(责任编辑 杨宗传)