

## 把国有企业做强做久 ——论人制管理与国企的可持续发展

夏国洪

(中国航天科工集团公司, 北京 100037)

**【摘要】** 在严酷的国际化竞争形势下, 如何把国有企业做强、做久, 是每一位国企领导者需要研究回答的问题。文章论述了企业管理中“人”和“制”这两个要素及其内涵的辩证关系, 进而将其概括为“人制管理”的理念。文章指出, 把国企做强, 就要依靠人才, 依靠科技创新, 不断提升国企的核心竞争力; 把国企做久, 成为长寿企业, 就要依靠制度创新。“用能人”是把国企做强、做久的关键; “建新制”则是把国企做强、做久的保证。文章阐述了中国航天科工集团公司贯彻“人制管理”理念的实践情况和效果。

**【关键词】** 国有企业; 管理; 可持续发展

**【中图分类号】** F27 **【文献标识码】** C **【文章编号】** 1009-1742(2003)03-0075-08

1999年7月1日, 建国以来军事工业最深刻的一次管理体制改革拉开了大幕。军工体制改革的浪潮将我推上了中国航天科工集团公司总经理的位置, 我获得了思考管理问题和实践管理思想的更大空间。面对一个基础薄弱, 成员企业亏损面超过80%的特大型国有企业集团, 作为总经理, 我感到了一份荣光, 但感到最多的却是压力, 当然, 我迫切地想扭转航天科工集团局势的动力并没有丧失。阿基米德说, “给我一个支点, 我将撬动地球”。我梦寐以求地想要找到管理的神奇“支点”, 或者叫做管理的“法门”, 或者像彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中所说的所谓“高杠杆解”, 用以解决纷繁复杂的管理问题。

在确定集团公司战略目标的基础上, 我提出了“面向市场, 航天为本, 科技创新, 质量制胜”的指导思想和“用能人, 建新制, 精干军, 拓展民, 科技创新, 多种经营”的发展思路。“人制管理”的理念渐渐明晰了。我与集团公司领导班子成员一道, 坚决地在管理实践中贯彻“人制管理”的理念, 中国航天科工集团公司的面貌出现了可喜的变化: 党中央十分关注的“撒手锏”武器的科研生产

进展顺利, 取得了一批科技成果, 军品型号试验飞行成功率达到了航天历史上的最高水平; 一些重大民品项目, 例如“金税”工程的防伪税控系统, 为国民经济做出了贡献; 企业文化建设已全面开展, 在营造良好企业形象和健康向上的精神面貌方面发挥着作用; 集团公司事业部管理体制正在按计划进行, 与此相配套的管理制度建设也在有序展开; 集团在军工行业率先实现了总体上扭亏为盈, 在国家财政部进行的国有特大型企业国有资产绩效评估中, 连续两年在十大军工集团公司中名列第一。

2002年9月, 作为航天科工集团公司的代表, 我应邀出席了“中国企业发展报告发布会暨中国企业500强论坛”, 并作了大会发言。将中国企业500强与世界企业500强进行粗略的比较后, 作为进入中国500强的国企领导, 我深感自己承担的经营管理工作任重道远。同时也坚定了要在国企管理实践中, 更深入、踏实地实践和发展“人制管理”理念, 为探索国企可持续发展的道路做贡献的决心。实践证明, 把国企做强、做大、做久, 直接关系到中国经济实现可持续发展这一大问题。在企业管理

实践中全面贯彻江泽民同志“三个代表”重要思想，就是要致力把国企做强、做大、做久。

## 1 人制管理内涵的辩证关系

人制管理，就是以人为本的管理，人和制两个要素是对管理绩效起决定作用的因素，用能人、建新制是其核心内容。人制管理中的人是指具有一定体力和脑力的劳动者，从企业集团的角度看还包括法人、组织；制是指与企业管理相关的产权制度、管理体制、运行机制和规章制度。人制管理中两个要素——人与制存在辩证关系，两者互为前提、互为条件、互为对象，有着不可分割的内在联系，构成了一个有机的整体。有了人，尤其是制规范下的能人，就能确定和创建适应生产力发展的制。有了科学、合理、有效的制，就能发现、培养和造就更多、更优秀的人才，并调动全部人才的积极性和创造性，最大限度地发挥整体的人力资源作用；有了科学、合理、有效的制，也就能使人正确处理管理实践中各种具体的事和关系，把事和关系的处理纳入规范化的“制治”轨道上来。

### 1.1 以人定制

以人定制，人是定制的主体，包含两层意思：其一，制的内容本质上反映的是客观规定性，但从客观规定性转化为制的表现形式的操作者是人；其二，人定制的目的没有别的，只能是为实现特定目的开辟道路，或者说人是制的服务主体。

制是人的产物，制不可避免会带上人的烙印，凡是人的特性在制上都会有所反映。实践有局限，认识当然也有局限，以认识为基础而产生的制也是有局限的。例如，在市场经济实践初期定的制，到现在看，就发现有许多十分幼稚的地方，再过十几年，几十年，那时的人也许就很难理解今天的制为什么作出这样的规定。制是生产关系的载体，当特定的制不适应生产力发展的要求的时候，人就应该适应生产力的要求去修改制。制是为人服务的，当制有悖于人的合理期望的时候，人就该考虑修改和完善制。在经济体制转型时期，我们总感觉制在快速地变化，对一项制尚未适应，新的制又出台了。

人是在特定文化环境中生活的。特定的人所定的制，一方面难免打上文化的烙印，另一方面，特定的制只适合在特定的文化环境中运行。从制是客观见之于主观这一特性讲，人在定制时应该广泛地吸纳人类认识的一切成果；从制与文化相关讲，没

有放之四海皆合适的制，定制不能对泊来品生搬硬套，要考虑是否适合国情、企情。置文化差异于不顾去定制，去推行制，往往难以获得预期的效果。当然，文化也不是截然不变的。有时候为了推行新制需要改变现有的文化。一项新制推行的时间长了，就会成为文化因素，成为新的文化的组成部分。特别要注意的是，如果一项新制会对现有文化产生冲击，那么推行这项新制时，就需要大量的宣传教育工作作前导。否则新制的推行必将受到极大的阻力。

能人是人类实践中处于实践活动前端的人，他们具有较高的知识水平和认识能力，往往从事探索性的和创造性的工作。制是客观见之于主观的东西，应该由认识水平较高的群体在制中体现对外部世界的认识，以及对组织内部关系的调整，这是确保制的水平的不二之途。制是生产关系的范畴，当制不符合生产力发展要求时，这种制或迟或早将被改变。但是，什么时候该改制，改什么制都需要依赖高水平的认识能力，改制的发动和改制的实施就落在了能人群体的肩上。当中国“两个凡是”的形而上学思想大行其道的时候，邓小平同志已经看到了改革的必要性，并且以大无畏的革命家气魄，冲破思想上、观念上的重重阻碍，发动了中国的改革开放。实事求是地说，如果没有邓小平同志的领导，中国的改革开放事业将被延缓。正如列宁所说，如果没有马克思也许我们现在还在黑暗中徘徊。

### 1.2 以制理事

在企业管理的历程中，当企业规模很小时，实行的是以人理事，管理者以自己心头的尺度去管理所有的事情。随着企业规模的扩大，管理者难以做到凡事躬亲，于是以制理事提到了议事日程。大企业需要有明晰的产权制度来规范企业财产所有者之间的关系；需要有科学的管理体制，建立科学的法人治理结构来规范所有者与经营者之间的关系；需要有完整、严密的规章制度来规范组织成员的行为及其关系。

以制理事的管理特征主要表现在两方面：一是管理行为具有可预见性和稳定性，管理过程的主观灵活性相对较低；二是管理过程具有透明性和公开性，暗箱操作的情况将减少，甚至被杜绝。这两方面特征，在某种意义上，意味着管理者的权力受到了限制。特别是如果把权力看作是个人随心所欲处理事情的可能性，以制理事就确实是对权力的

限制。如果一个领导者在思想上不思以制理事，也许他该反思自己的权力观是否存在问题。

领导者要在实践中真正贯彻以制理事的原则，需要有正确的权力观。什么是正确的权力观呢？首先，权力是社会、组织和群众赋予领导者的，而不是领导者自己与生俱来的。权力包含的是信任，而不是个人荣耀；其次，权力是用以实现组织目的的，而不是用以实现个人目的的；再次，权力不等于权威，有权力能管人，但不一定能服人。只有能服人的权力才能长久。

树立了这样的权力观，就会从内心向往以制理事。因为我们懂得，以制理事是对权力的限制，但它不限制干工作的权力，而只限制谋私利的权力。事实上它有助于树立干工作的权威。一个一心想干一番事业的权力掌握者，没有理由排斥以制理事，因为以制理事对工作、对事业是有利而无害的。

任何制在执行过程中总会经常遇到一些新问题，如何在坚持以制理事的同时，又能在实践中很好地灵活应付各种例外情况，需要发挥主观能动性。管理实践中，我们一般要严格按照规章制度的规定来解决实际问题，特别是程序问题，但也不能完全排斥创造性的发挥，不能使自己变成规章制度的奴隶。例如，在我们的型号产品科学试验中，按试验大纲规定程序执行是必要的、正确的，但是也不能一概而论。例如我们给导弹发射规定了试验放行准则：“独立回路试验没成功通过不得放行进行闭合回路试验”。这一放行准则在通常情况下无疑是对的。但是我们遇到一次特殊情况，即因某一单项技术状态没有过关而使某型号独立回路试验多次通过不了，严重拖了型号的研制进度。我们反复分析后，认为这一单项技术状态目前没有过关并不影响闭合回路试验，因而断然决定先进行闭合回路试验，同时进行独立回路技术状态攻关，然后补上这一课。这一看来是违反常规的决策，却在保证研制质量的同时，使该型号的研制进度提前了一年多。

在发挥人的主观能动性的问题上，我们一方面提倡创造性地制定和运用制，但另一方面要千万注意避免陷入一个误区，那就是借口创新，在理事的过程中不合理地否定制。企业管理实践中，虽然环境情况千变万化，仍然不能否定制在理事过程中的基础地位，发挥主观能动性有两个前提条件，一是不能违反事物内在的客观规律；二是不能碍于企业运转效率和经济效益的提高。不在这两方面制

约下的所谓发挥主观能动性，其性质是把制治变成了人治。

### 1.3 以制管人

从广义角度理解，以制管人也属于以制理事的范畴。因为管人也是一种事，即人事。由于管人具有很多特殊性，因而有必要对以制管人作深层阐述。这里的以制管人的管字的含义是广泛的，包括管理、组织、培训、开发和利用。

这里所说的管人不能被错误地理解为管住每一个人，应该理解为管好每一个人，管字更多的还有服务的含义，它服务于开发人力资源的需要，其目的是要将一个人或一个群体的人力资源充分挖掘、发挥出来。基于这种认识，一个只是将下属管得服服帖帖的领导不能称为好领导，只有将每个下属积极性充分调动起来，将整个群体的人力资源充分挖掘出来才可称为好领导。一个把单位管得鸦雀无声，人人畏惧的领导，也不是好领导，只有按毛泽东同志所说的那样，在单位内部营造出“团结、紧张、严肃、活泼”气氛的领导才算是好的领导。

人的素质有差别，即便是素质较高的人也不能完全不受管理。每个人的心灵深处都有一些与生俱来的局限性、劣根性，如果不加强学习、培训、不接受教育，失去了制的约束，这种局限性、劣根性就会逐渐暴露，甚至膨胀起来，以至于成为人的行为的主导，使人的行为偏离正确的轨道。国企的一些领导人曾为企业发展做出过贡献，最后却走上了犯罪道路，就是他们自觉不自觉地脱离了制的约束所造成的结果。

就一个人群而言，尽管可能每个成员素质都很好，但作为一个群体，若其相互之间的行为配合不好，群体效能肯定不会高。这就需要通过管理来协调，使人群的综合效能达到最佳。在现代化大生产的条件下，单个人的智慧要通过人的群体、组织才能得到充分的体现。若能用制将人的群体组织管理好，则群体的整体效能会远远大于群体中个人效能之和；反之，一个企业不用制进行组织管理，没有制的规范和调节，就会是一盘散沙，内耗丛生，难以形成合力，最终的命运注定是消亡。

既然人有被管的必要性，那么怎样来管人，就是一个十分重要的问题。在管理实践中，存在着多种管人的方法，不同的管理者会自觉不自觉地倾向于运用自己赞同或感觉顺手的管人的方法。我个人赞同以身教人，以理服人，以情感人，以制管人，

以法治人的管人方法，并将以制管人置于基础地位，系统化地去运用这些方法。

以制管人能占据基础地位，在于它有三性的优点，即稳定性、透明性和公平性。制一旦付诸实施，它就成为了社会力量，与特定的个人没有关系，因此以制管人不会因人而异，这是其稳定性。制作为规则体系是公开的，是事先制定的，谁都知道，因此以制管人有可预测性，这是其透明性。制是面向所有人的，被管理者受制管，管理者也不例外，他也受到制的管束，制度面前人人平等，没有不受制管束的特殊人，这是其公平性。

以制管人讲规范，讲制度准则，这是“硬”的、科学性的方面。但我们不能绝对化地看待制的作用。管人是一项很复杂的工作，光讲科学性是不够的，还得讲艺术性。如果不讲艺术性，这样的管人理论本身就是不科学的。所谓艺术性就是原则性和灵活性相结合，它要求管理者在坚持制的规范的前提下，把对象、时间、地点都加以系统考虑，在不违反大原则、不造成严重失衡的前提下，做到因人制宜、因时制宜、因地制宜。

## 2 用能人是把企业做强做久的关键

企业是在竞争的环境中生存和发展的，竞争中决定企业生死存亡的比较是横向比较而不是纵向比较。在这种条件下，所谓赢家通吃的说法是有一定道理的。只有那些做得最好，在同行中数一数二的企业，才能在激烈的市场竞争中生存发展。谋求企业的发展，不论是大企业，还是小企业，首先要把企业做强。那么，什么样的企业能称之为“强”的企业呢？那就是具有核心竞争力的企业。

### 2.1 核心竞争力是做强企业的根本

企业资源理论从资源的角度解释了核心竞争力，其中思想是：“公司及其竞争优势是建立在公司所拥有的独特资源及它在特定的竞争环境中配置这些资源的方式基础之上的。”企业资源理论认为，最终所有的利润都归因于稀缺资源的所有权问题。也就是说，谁拥有稀缺资源谁就具有核心竞争力，谁就将获得利润。

资源大体上可分为三大类，即有形资产，包括房地产、生产设施、原材料等；无形资产，包括公司的声望、品牌、文化、技术知识、专利和商标，以及日积月累的知识和经验；组织能力，它们是资产、人员与组织投入产出过程的复杂结合，包括一

组反映效率和效果的能力——更快、更敏捷、质量更高等，这些能力可以体现在公司的任何活动中。

企业资源的价值体现在企业与其赖以竞争的环境在需求、稀缺性和可获得性三个方面交互作用的结果。价值正是形成于这三个方面的交叉区域：一项资源为客户所需、同时不可能为竞争对手复制，其创造的利润能为企业所获得。其中，不可模仿性限制了竞争，因此也是价值创造的核心。有四种特征可以使资源难以模仿。一是物理上独特的资源；二是被经济学家称之为“路径依赖性”的资源，也即必须经过长期的积累才能获得的资源；三是因果含糊性资源，即很难判别因果关系的资源；四是经济制约性资源，即获得这种资源受到成本约束的资源。资源的可模仿性按难易程度可分为四个等次：容易模仿的，比如现金、商品等；能被模仿的，比如规模经济、营销策略等；难以模仿的，比如品牌忠诚度、企业的声望等；不能被模仿的，比如专利、独特位置等。

在构成企业核心竞争力的资源中，无形资源占到很大的比重，而且其比重呈增加的趋势。这些无形资源的质量优劣与企业的人力资源开发与利用是密不可分的。企业如果不能卓有成效地管理人力资源，也就失去了企业拥有上述无形资源的优势，在这种意义上说，企业持续发展乃至生存的基础必将丧失。对于追求培育和提升自己核心能力的企业来说，有优势的人力资源才是竞争对手最难复制、模仿的资源，因而是最为重要的资源。有鉴于此，无论是国家还是企业，决策层都纷纷将智力资本的投入、获得与应用作为自己的战略法宝，不惜一切代价争夺和发展智力资本。智力资本成了知识经济时代企业竞争的焦点。

### 2.2 能人是企业核心竞争力的源泉

从一般意义上说，能人是指具有本职工作所需要的专业知识、有特别技能、有较强的工作意愿和进取心、有魄力、能大刀阔斧拓展局面的人才。简单地说，能人是指在某一范围和某些方面有超常能力的人。能人不分岗位差别、职位高低。善于运筹，能决胜于市场的经理是能人；能开发出企业核心技术的工程师是能人；能出绝活的普通工人在工厂里也是能人。正所谓三十六行，行行出状元。

能人是人群中的精华，即人群中最精粹的部分。从资源的角度看，能人是最稀缺的资源，即便我们唯才是举，求贤若渴，能人也只能是职工队伍



中的少数。我们说能人的质量和数量决定企业人力资源的质量，因为能人是企业创新的中坚力量。在这里我们看到了这样一组逻辑关系：能人决定企业创新的状况，企业创新状况决定企业核心竞争力，核心竞争力水平决定企业经济效益水平。

美国著名经济学家熊彼特在1912年出版的《经济发展理论》一书中把“创新”概括为五种情况：采用一种新产品；采用一种新的生产方法；开辟一个新的市场；控制原材料或半成品的一种新的供应来源；实现任何一种工业的新的组织。他用创新解释经济增长、社会发展以及企业超额利润的来源。熊彼特的创新理论掀起了创新问题研究的热潮，人们陆续提出了技术创新、机制创新、制度创新等概念，把对创新的研究更加具体化了。

人类已经跨入了知识经济时代的门槛。在知识经济时代，企业之间的竞争已从有形的物质产品的竞争转向无形的技术、智能与知识的竞争，产品中的技术、知识含量成了竞争的基础和决胜的关键。在知识经济时代，技术创新的速度不断加快，生产力水平加速提升，生产关系的变革将随之加快，制度创新的频度将提高。企业发展对创新承担者的能人的依赖性也将空前提高，企业之间围绕稀缺的能人的竞争必然加剧。看清这种趋势，对于国有企业的可持续发展具有重要的现实意义。在一段时间里，我们军工企业成了人才的净流出方，在人才市场的竞争中处于下风。航天科工集团公司抓住军工企业发展的大好时机，重视和加强人力资源管理，设立了向技术、管理骨干倾斜的军岗津贴，提高了他们的收入水平；给年轻的专业技术人才压担子，为他们创造宽广的事业天地。我们致力创造良好的用人环境，不但留住了已有的人才，而且吸引了大批有志于航天事业的人才，逐步扭转了在人才市场上竞争的不利局面。

### 2.3 如何发现和使用能人

从企业内部培养能人的角度看，能人的成长是一个长期而艰难的过程。我们航天型号产品的技术骨干，至少要经过一个型号研制周期，短则几年，长则十几年，才能在关键的技术岗位独当一面；从企业外部引进能人的角度看，能人得之不易，让能人长期为企业发挥作用则更难。对于企业而言，能人是一种很宝贵的资源。任何企业都没有理由对能人不加珍惜。培养一个能人不容易，但要使一个能人寒心却轻而易举；引进一个能人不容易，但要赶

走一个能人却不难。邓小平同志说：“善于发现人才、团结人才、使用人才，是领导者成熟的标志之一。”但是，如何发现人才、使用人才、用好人才，这是令许多企业领导者感到困惑的问题。我个人认为有三点是特别重要的。

一是要更新用人观念。我们在发现能人和使用能人问题上的诸多困惑，关键在于识人、用人观念上有偏差。在识人方面是将能人等同于完人的观念。在这种观念的影响下，对人才求全责备，往往导致对各种人才视而不见或见而不用。实际上，一个人在德上不可能完美无缺，在才上也不可能无所不晓、无所不通、无所不能。对一个人的德，要看其主流，只要有爱国心，对企业忠诚，有责任感，能够遵守国家法律法规，讲诚信，即主流是好的，就可以使用。对待人的才，只要有一技之长，能独当一面完成某一方面的工作，就可以在这方面选拔和使用。我们反对求全责备，一方面决不是在思想上、政治上的大是大非方面降格以求。另一方面也不赞成把一些枝节问题人为地拔高，硬要说成是德的问题，从而将有才的人弃而不用。

在用人方面，不敢或者不愿意使用有缺点的人。在这种观念影响下，用人时先看有什么缺点，如果认定有，就弃而不用。实际上，凡是人都不免有缺点，如果因为某人有缺点，就否定他是能人，或者因为他有缺点，即便承认他是能人，也不使用这样的能人，那么，绝大部分能人将被埋没。有缺点当然并不是好事，对待能人的缺点，不应视而不见，姑息迁就，也不能因噎废食，因为有些小缺点就弃而不用。企业领导者在用能人时，必须扬其长、避其短。用人不同于治病，医生治病时专挑病人的病症，专看身体的缺点，而用人不能首先只关注人的缺点，应当首先寻找他的长处，看他适合于干什么。所谓知人善任，立足点不在于减少人的短处，而在于发挥人的长处。只有这样，才能使更多的能人上台表演，而一个企业的能人越多，他们表演的机会越多，在企业这个大舞台上才能演出精彩的节目。

二是要完善用人机制。为保证识人、选人、用人的科学性，要建立一套科学的用人机制，包括竞争机制、激励机制、约束机制等。首先，竞争是发现人才的重要手段。在市场经济条件下，竞争机制是最基本的机制之一。竞争中产生人才，人才在竞争中得到检验。其次，能人作用的充分发挥需要不

断的激励。没有激励，能人的工作积极性难免滑坡，激励不当或激励力度不够，能人的作用也难以发挥。再次，约束是爱护人才的重要手段。一个好的用人机制，应当是激励和约束相统一的机制。机制上的这种统一，一方面能人才可能有持续的工作积极性，另一方面，能人工作积极性的发挥才可能始终在一条正确的轨道上。

优秀企业，例如微软、GE、海尔，都有完善的用人机制，在识人、选人、用人方面大多有自己的一些特色。航天科工集团在完善用人机制方面也做过一些有益的尝试：我们实行了集团总部部门领导及型号主任设计师招聘制，做到竞争上岗，能上能下；对重点军品型号和民品项目的负责人实行责任令管理，有奖有罚，收入与工作任务的质与量挂钩；进行了薪酬体系的改革，薪酬与岗位挂钩，适当拉开了差距；新组建的单位的人员组成、管理办法、报酬水平等完全市场化。机制的完善带来了许多积极的成果，我们的管理干部和技术干部队伍实现了年轻化，一大批专业基础好、政治素质高、有活力的中青年在各自的岗位发挥着作用，他们成了推动集团公司快速发展的生力军。

三是要改善用人环境。就一个企业而言，能人的作用能否得到充分发挥，与该企业的用人环境有密切的关系。所谓用人环境是指与用人有关的各方面情况，由此可见，用人环境是综合因素决定的一个结果。对于能人而言，用人环境的主要内容包括对能人的工作评价情况；能人之能力发挥空间的情况；能人开展工作的辅助条件情况等。这些方面的情况一般很难进行定量化描述，不同的人对于这些情况的关注重点和程度是不同的。

国有企业在用人方面程度不同地存在用人环境问题。在一些企业，能人的业绩和作用不能得到充分的肯定，分配上依然是大锅饭，平均主义，能人的价值被严重低估，与此相对应，那些出力不出力、上班混日子的人的价值却被高估；在一些企业，职工自我发展的需要不能得到充分尊重并满足，不能把职工个人的发展与企业的发展有机结合，使职工的主动性和积极性不能充分发挥；在一些企业，能人的工作不能得到多方面条件的有力支撑，工作过程中到处有障碍，处处受制约，使能人耗费极大的精力去协调一些鸡毛蒜皮的小事，而不能无后顾之忧地全身心投入创造性的工作。这些情况的存在，常常并不是惊涛骇浪式地表现出来，而

是渗透于日常工作各个环节，也就是说它并不是那种偶尔出现的独立问题，而是无处不在的系统问题。因此，建立良好的用人环境，合理地使用能人，是企业人力资源开发的重要任务。

### 3 建新制是把国企做强做久的保证

笔者所说的国有企业的可持续发展，通俗地说，就是要把国企做强做久。把国企做强，就是要依靠创新，不断提升国企的核心竞争力；把国企做长，就是要使国企长期保持发展势头，成为长寿企业。用能人是把国企做强做久的关键；建新制则是把国企做强做久的保证。

#### 3.1 建新制对国企发展的意义

制是特定生产关系的载体。一定的生产关系总是借助于制的形式被反映，在确定的时空被固定。生产关系反映的是生产过程中人与人之间的相互关系，生产关系是由生产力决定的。生产力和生产关系的矛盾一直存在于社会生产过程中。在企业管理过程中，一个好的管理者，他就要不断改革来调整生产力和生产关系之间的关系。一方面致力提高生产力水平，另一方面应生产力发展要求适时调整生产关系，使之符合生产力发展的客观要求，为生产力发展开辟道路。在企业管理中，调整生产关系具体化为制的创新。

我国的国有企业与社会主义计划经济相伴随走过了几十年历程。在计划经济体制下，国有企业实际上不具有独立经营和发展的地位，那时与企业经营管理相关的制，都是以计划经济为基础，并与计划经济要求相一致的制。发展社会主义市场经济的理论和政策被确立后，国有企业原有的制的基础不复存在。要使国有企业在市场经济的环境中真正成为自主经营，自负盈亏，有竞争力和持续发展能力，能担负起国民经济主力军责任的独立经营实体，必须在社会主义市场经济基础上进行制的变革、创新。自我国城市经济体制改革以来，国企在制的创新方面已经进行了多方面的探索，取得了不少成果。但是，制的创新还在过程中，还有许多艰难的问题有待解决。中国加入WTO后，国企面临的竞争形势更加严峻，进行制的创新的客观要求更加迫切。没有制的创新就没有国企的高速发展，这决不是危言耸听。

国企制的创新包含多方面内容，最高层面是所有制的创新。国有企业领导者的职责是在所有制确

定的情况下，在与国企管理实际工作密切相关的方面进行制的创新，主要是产权制度、管理体制和规章制度的创新。以我个人了解的国企实际情况看，产权制度和管理体制的创新，对国企可持续发展的影响是更全面，也更深刻的，因此这两方面的创新也就更重要，更迫切。

### 3.2 国企产权制度的创新

产权，即财产权，它是法定主体对财产所拥有的各项权利的总和，又称法人财产权。产权可以分解为所有权、使用权、收益权和处分权。其中，所有权是基础和核心，其他权利都是以所有权为基础而派生出来的。产权制度，是指以产权为依托，对财产关系进行合理有效的组合、调节的制度安排。

产权制度的创新，对于我国国有企业而言，就是要建立现代企业制度。早在1993年党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制改革若干问题的决定》中，就提出了社会主义市场经济体制改革的目标，提出了建立现代企业制度的目标。现代企业制度的提出，标志着企业改革由以放权让利为主要内容的政策性调整转为以理顺产权关系为重要内容的制度创新，从而使我国企业改革进入了一个新的历史发展阶段。党的十五大又进一步明确“建立现代企业制度是国有企业改革的方向。”

关于企业产权制度创新，我的认识是：第一，建立现代企业制度是产权制度的创新，又是整个企业制度创新的中心和基础，要坚持系统、配套、整体推进的原则。第二，现代企业制度是一种适合社会化大生产和市场经济要求的、依法规范运行的企业制度，是公有制与市场经济相结合的有效途径，要坚持建立现代企业制度改革的方向。第三，企业改成公司制并不等于就建立了现代企业制度，公司制改制要科学规范，不可流于形式。第四，建立现代企业制度要与企业结构调整、技术进步和产业升级相结合，要推进企业投资主体多元化，要建立有效的经营者的激励约束相制衡的机制，从而使现代企业制度的建立真正成为企业多项改革的重头戏，而不是形单影只的独角戏。

航天科工集团公司成立以来，在产权制度创新方面做了一些工作，主要是两个方面：一是通过上市、合资等方式利用企业外部资本，在不改变国企性质的前提下，提高国有资产的控制能力，扩大企业规模和实力；二是通过实现产权多元化，建立了

一些符合现代企业制度规范的企业，完善了企业的法人治理结构，为企业的持续发展奠定了体制基础。在上市、合资方面，航天科工集团公司发起上市的有航天科技和航天晨光两家，航天信息已经批准，即将上市；我们收购了北京北旅和浙江中汇两家上市公司，经过改造，已经出现良好的发展势头。我们与国内外企业建立了一些合资企业，包括与诺基亚、三菱合资的企业，与海尔合资的贵州海尔。这些合资企业带来了外部的资本、技术、管理，对航天科工集团公司的发展起到了推动作用。在产权多元化方面，集团公司新成立的企业都按照产权多元化的要求构建，我们的固体运载火箭公司、财务公司、航天清华卫星公司等都是由集团内部企业以及外部单位合资的，建立了规范的法人治理结构。

### 3.3 国企管理体制的创新

我们把企业管理体制定义为企业机构设置和权限划分的组织制度。现代企业，尤其是大公司、大集团，组织管理体制的核心内容，是要确定公司总部的功能、总部与分支机构的关系、分支机构之间的关系等等。而其中一个最重要的内容，就是要确定公司的责任中心即资本中心、利润中心和成本中心的所在位置。

企业管理体制的创新，主要体现为企业组织结构创新。这种创新涉及到许多关系，如母公司与子公司的关系或总公司与分公司的关系，集权和分权的关系，管理与决策的关系，激励与约束的关系，控制与协调的关系，等等。正因为如此，更确切地说，企业管理体制的创新，是通过企业组织形式的设计和选择，界定和协调好企业组织结构中的各种关系，将其理顺并明确下来。

企业管理体制创新是企业实现跨越式发展的重要推动器。企业要做大规模，必须建立在科学的管理体制的基础上；企业要实现长盛不衰的发展，在相当大程度上取决于我们能否建立和完善一整套科学合理的制度，确立合理的内部组织结构和顺畅的关系。我们的经验是，没有科学的管理体制，企业集团的成员企业各自为阵，小规模分散投资，低水平重复生产，其结果是生产形不成规模，市场形不成气候，竞争形不成优势，企业很难搞出好的产品，搞出了好的产品也难以做大、做长。在改革开放初期，航天系统的企业初次进入市场搞民品，利用了当时军工的人才和技术优势，在卖方市场的格

局下,很快就开发和生产出在当时市场上很新颖的民品,例如电视机、电冰箱、洗衣机、电风扇、汽车等,并迅即成为市场上的俏货,被誉为航天的“五朵金花”。然而,这种辉煌没有持续多长时间,“金花”们就风光不再,陆续沦落为残酷市场的弃儿。这样的发展过程,有多方面原因,我们没能为初期发展起来的民品提供管理体制上的支撑无疑是重要原因之一。

航天科工集团的前身,历经国防部第五研究院、七机部、航天部、航天工业总公司等阶段的变迁。这个过程中名称变化了几次,但本质上都是政府管理企业的机关。1999年7月1日的改革,使新成立的十大军工企业集团从政府部门脱胎换骨,变成真正意义上的企业。按照构建一个符合现代企业制度规范的大型企业集团的要求进行管理体制变革,不可回避地被提到了议事日程。以航天科工集团公司发展战略目标为导向,以现代企业制度的规范为标准,我们分析了现行管理体制存在的问题,启动了事业部体制改革。

航天科工集团公司事业部体制,是将科工集团公司定性为一个混合控股公司,按军品型号产品为

标准组建四个事业部,以四个事业部为核心构建航天科工集团的核心企业——航天科工集团公司。将军品专业研究所改制为军品专业子公司;用现存的民品企业集团(包括长峰集团、海鹰集团等)为载体重组分散的民品,建立规模大,符合现代企业制度的民品集团公司;对由各单位投资设立的众多小型公司进行归并重组。上述这些经改造后的公司以资产为纽带与航天科工集团公司相联系,共同构成航天科工集团。在事业部体制下,航天科工集团公司内部形成三个中心,即集团公司总部是投资中心,事业部是利润中心,研发中心和总装部是成本中心。集团公司总部集中控制投资权有利于集中力量办大事;集团公司与集团成员企业之间以资产纽带相联系,有利于成员企业,特别是民品企业的独立发展,也有利于集团公司进行资本运作。以事业部体制为构架,完善与之相适应的各种机制,我们有理由期盼航天科工集团公司在不长的时间里发展成为在国际上有较强竞争力的特大型高科技跨国集团公司。我们要继续致力于国有企业的改革与发展,更好地落实“三个代表”重要思想,把国有企业做强做久。

## To Enhance the Competitiveness and Viability of State-owned Enterprises

—On “Personnel and Systems Management” and Sustainable Development of State-owned Enterprises

Xia Guohong

(China Aerospace Science and Industry Corporation, Beijing 100037, China)

**[Abstract]** It is a great challenge facing all leaders of state-owned enterprises (SOE) of how to enhance the competitiveness and viability of the enterprises in the severe international competition. In this paper, two key elements in the enterprise management——“personnel” and “systems” are discussed, the dialectical relationship of their essence is studied, and thus the “personnel and systems management” idea is developed. Talents and scientific & technological innovations are critical to the core competitiveness of the state-owned enterprises; as for the viability, there is no choice but system innovations. “Choosing qualified persons” is key to ensuring the competitiveness and viability of the state-owned enterprises and “establishing a new systems” is the basis. The efforts of China Aerospace Science and Industry Corporation in carrying out the “Personnel and systems management” idea and the results are elaborated in this paper.

**[Key words]** state-owned enterprise; management; sustainable development