

國企改革先要觀念飛躍

大公報 (香港)

1998年3月16日

李鵬總理在政府工作報告中指出：「國有企業改革是當前經濟體制改革的重點」。這個問題不僅我們國家自己重視，世界上也非常關注。當然，他們并不一定是希望我們發展的快一些，但是作為占世界人口五分之一的大國，中國的任何較大的變化，都可能要觸動地球村裏其他人的利益。目前，在國內投資的著名國際跨國公司已達二百餘家，不管你願不願意，國有企業已不得不進入世界市場的競爭。因此，國有企業的改革，應當放到世界大環境下去考慮，以市場經濟規律來指導。

當前國有企業面臨的困難很嚴峻，主要有資產負債率高、設備老化、富餘人員過多、社會負擔沉重等，這些問題不解決，企業就沒有辦法發展，就不可能在市場競爭中站住腳。但要解決這些問題，就需要觸及一些根本性的東西，需要從思想上、體制上、整個社會環境上來解決問題。抓國有企業改革，實質上就是抓經濟體制改革。

我曾在香港政府工業署工作過多年，有機會瞭解和接觸過世界上一些國家工業管理部門或跨國公司的運作方式，我覺得有些方面值得我們借鑒。

一、企業的發展必須以市場為導向

工業企業資本的增值，是通過完成產品銷售實現的。現在仍有一些企業的生產模式是：下達生產任務、完成生產過程、投放市場，它不考慮市場的接受情況，認為生產值越高，自然利潤越高，因而就出現了盲目上規模、上項目的情況，結果是庫存積壓嚴重、流動資金不足、企業生產難以為繼。遺憾的是，市場經濟的邏輯不是這樣的。它應該是先有市場需要，才有生產能力；有了潛在的消費意識，才可能有引導市場消費的產品。因此，市場對企業改革的指導作用主要體現在這兩方面：

一是企業的規模不是取決於資金投入的能力，而是取決於市場的需求量。也就是說，我們不是考慮企業能夠生產多少，而是要考慮市場需要多少。以此來確定企業的結構、技術開發和資金分配；

二是企業必須把競爭意識放在首位，中國人講謙謙君子、講中庸之道，可是客觀規律是不以人的意志為轉移的，市場機制就是競爭，而國際市場的競爭，尤為激烈。你的產品更新慢、你的生產成本高，你就得垮台，就這麼殘酷，而如何贏得競爭，就是企業確定改革思路最重要的依據；

二、企業管理必須以人為本

這個問題大家都非常熟悉，都知道管理者對企業發展的影響力，但真正落實起來却非常不容易。不僅是要選擇優秀的人才，為其施展才能提供條件。更重要的是要使他們能夠全心全意投入到工作中去，心甘情願地徹底發揮他們的聰明才智。在這裡，思想覺悟教育很重要，但不是唯一的方法。國外的經驗，就是把管理者與被管理的對象緊密結合起來，利益掛鉤，榮辱與共，責、權、利結合。在確保管理者的品德、素質、能力能夠勝任工作的前提下，充分尊重管理者的自主權，使其在維護企業利益的根本前提下，可以充分發揮主觀能動性，有強烈的責任感和使命感。

在這裡，我們遇到的一是企業家的待遇問題，怎樣與企業效益掛鉤，拿多少合適；二是企業家的穩定性問題，如果幹幾年就有可能走，勢必會引發只顧眼前利益、不顧長遠發展的短視行為，最終受到損害的還是企業；三是企業家的職業化問題。在私營企業不存在這個問題，錢是自己一點一滴攢起來的。但在國有企業裡，在現在的人事管理制度下，怎樣才能保證每個企業經營者都是專業和稱職呢？現在世界上行業越分越細，很難想像一個外行，或者說一個不太精通業務的企業家，能在市場競爭中立于不敗之地。這些問題的解決，我認為難點不是在制定一些制度、規定上面，因為它涉及了社會分配的深層次問題，所以關鍵是要在觀念上、認識上肯定下來。

三、企業改革必須要有配套的外部環境

國有企業改革的難點，關鍵還是在一個「國」字上。為什麼民營企業、三資企業在內部調整上動作沒有這麼大？就是因為他們從一開始，就是按照外部環境來設計的。現在，國家經濟建設由計劃經濟轉變為社會主義市場經濟，原有的社會保障體系起了極大變化，但國有企業在產權歸屬、資產評定、行業管理、經營權限、人事權限等方面遇到了難以跨躍的障礙。而這些問題的解決，又不是靠企業自身的力量能夠辦到的。我認為，最重要的，是要從兩個方面來解決國有企業的環境問題。

一是政府要由管理者變為指導者、監督者。現在國家大力提倡的國有企業股份制改造，實際上就是在做這樣一個轉化，使國家也成為股東之一，為企業放權。國外的國有企業也是這樣，國家并不干涉企業的經營活動，國家只管企業的經營效益。使國有資產增值，這是最根本的目的。

二是企業的員工福利保障必須由社會、企業和員工共同承擔。中國的國有企業都是一個小社區，有商店、幼兒園、醫院等等，還要照顧越來越多的退休職員，雖然在一定的歷史時期，這種作法發揮了積極的作用，但在市場經濟環境中，却嚴重地拖了國有企業改革的後腿。我也聽到國內企業界一些朋友的反映，感到與三資企業、民營企業不在一條起跑線上，很難競爭。所以我也想在此替他們呼籲一下，請政府和各界，多體諒一點國有企業家的難處，幫他們創造更好的環境。

撰稿：王英偉