

□
蒋宏观**建立现代企业制度是企业适应市场经济的重要改革****一、现代企业制度是企业发展的必经之路**

上海市商业建设总公司是一家以房地产开发经营为主业,兼营建筑设计、住宅开发、装饰装修、建材设备和内外贸易的综合性公司。公司拥有全资子公司、控股公司、参股公司等25家企业,具有工程总承包企业二级资质和房地产开发企业二级资质。公司自1985年成立以来,先后成功地开发、组建、参建和承建了上海商务中心、新上海商城、上海铁路新客站中块西块商场、东方路商业街等一大批商业金融设施和商品住宅,共计建筑总面积百余万平方米。目前,公司在建工程面积20余万平方米,年竣工面积约10万平方米,发展前景良好。

总结公司发展的经验,回顾公司成长的历程,笔者深切体会到,企业的发展必须符合市场经济的要求,企业的经营管理必须适应现代经济的要求,现代企业制度是企业发展的必经之路。

(一) 现代企业制度改革的必然性

纵观以往,企业的改革虽然取得了不少成效,但其基本做法都是简单的“放权让利”,并未从根本上触动企业的制度改革。因而,在“放权让利”后,企业政企不分、产权模糊、自我约束机制缺乏、自主权不落实等问题仍未得到根本解决,从而导致企业行为难以规范,经济效益不够理想。因此,要真正实现企业经营机制的转换,确立企业的主体地位,就必须按照现代企业制度的要求,对现有的企业进行有效的改建和重建,从而适应社会主义市场经济的需要。

现代企业制度的基本特征就是建立产权清晰、权责明确的企业法人制度,实行终极所有权和企业法人所有权的分离。在经济体制改革以前,我国对企业的生产经营活动实行统收统支、统购包销的做法。企业既没有自由权按市场的需求组织有效的生产经营,也无法按经济核算的原则获得较好的企业经济效益和社会经济效益,严重影响社会经济的发展。经济体制改革以后,我国曾对企业的所有权和经营权实行分离,希望以此来理顺产权关系,界定企业在经济活动中的地位。然而这种做法并未根本解决问题,在实践中仍然存在下列问题:(1)由于所有权掌握在国家手中,企业的自主权不能真正落实;(2)国有财产没有实现有效的保值和增值,反而有低估和流失的现象;(3)企业一旦发生亏损、破产,国家负有无限责任,背上沉重包袱。

按现代企业制度要求,实行终极所有权和企业法人所有权的分离,从根本上理顺了产权关系,明确了国家和企业之间的权责利益。一方面,企业赋予法人所有权后,自主经营,自负盈亏,使用各项企业应有的经营自主权。另一方面,企业又对国家(出资者)承担起资产保值

和增值的责任。而国家则根据其出资份额,依法享有资产收益权、重大决策权和企业管理者选择权等所有者权利。

(二) 改革的途径

1. 对现有的企业进行改建或重建。国家通过科学合理的方法,清产核资,评估资产,明确界定企业目前的资产归属,并据此划定国家和企业的经济关系和国有资产的保值增值任务。企业通过国家的规定和自身条件的考虑,合理选择企业的组织形式,如股份有限公司或有限责任公司等,根据企业法人财产权,自主经营,自我发展,自负盈亏,自我约束,并为企业的放手发展提供法律上的保护。

2. 建立规范的产权市场。现代企业制度建立的必要条件之一就是建立规范的产权市场。只有通过产权市场的公平交易、公平竞争,才能使符合市场经济的产权关系得到体现和保障,盘活国有资产;只有通过产权市场的正常的重组、兼并、拍卖,才能使那些有着发展前途的企业得以发展壮大,加速扩张,实现资源的优化配置,从而获得良好的企业和社会的双重经济效益。

二、以市场为导向,培育新的经济增长点

在向新的经济体制的转变过程中,企业必须主动地适应市场经济的发展,积极地转换企业经营机制,千方百计地寻找转瞬即逝的市场机会,努力培育新的经济增长点,以求发展壮大,增强实力,奠定企业在市场中的牢固地位。

(一) 更新观念

国营商业企业要突破传统的商业观念,摒弃“商业是买卖活动”的陈旧思路,按“大市场、大贸易、大流通”的原则,着眼于上海“一个龙头、三个中心”的功能地位,建设具有中国特色、时代特征、上海特点的现代企业。为此,企业必须更新观念,突破传统的思维定式。不仅要着眼于上海、着眼于目前,而且更要着眼于全国、国际,着眼于未来和发展。要积极主动地有计划有步骤地在经营观念、组织机构、竞争策略及管理制度等方面实施这种根本改变,并使之贯串于企业的各项经营活动中,使企业的市场经济观念和行为得到真正的体现。

(二) 积极培育新的经济增长点

衡量企业的成功与否,归根到底还是看企业的长远发展。在新旧经济体制的转换过程中和市场情况不断变化的情况下,企业又有通过多元化、集团化、现代化等手段,积极寻找培育新的经济增长点,才能不断实现企业规模的扩大和效益的增长。

上海市商业建设总公司原是一个城市房地产综合开发企业,主要从事大中型商业金融设施的开发建设。公司成立以来,房地产业务发展较快,在发展中自然而然地产生了一业为主、多种经营的要求,如建材设备的配套供应、装饰装修及相应的工程,商业建筑的设计以及物业管理等业务。公司根据这些客观实际,相继成立了材料经营公司、装饰工程公司、商业建筑设计所等全资子公司。这些公司的建立,一方面与房地产主业配套成龙,相辅相成,互促互补,形成了从房地产开发、设计、建设、装饰到房地产销售、经营、管理的纵向一体化模式,发展和扩大了企业的经营业务,显示了规模经济的优势。另一方面,也有利于企业内部资金、物资、人力的调配和流动,提高人、财、物的利用率和公司的经济效益。

近几年来,公司还先后成立了申建贸易公司、勤辉实业公司、东方商业发展服务公司、上海联鑫实业公司、九华山双龙山庄、莫斯科海发实业有限公司、旭东实业公司等十多家非房地产业的全资子公司和联营公司。经营范围涉及内贸、外贸、旅游、餐饮、期货、服务、修理等方面,初

步形成了多元化经营的发展格局。

三、按现代企业制度的要求,完善企业的现代化管理

现代企业完全不同于计划经济“条”“块”管理下的传统企业,它自主经营、自负盈亏,依赖和生存于市场。因此,它必须根据市场的需求和变化,按照现代管理的要求,通过现代管理的机构,对企业进行现代化的管理。

(一) 建立新型的现代管理机构和机制

现代企业的管理建立在现代管理的机构和机制上。传统的企业管理源于高度集中的计划经济模式,在财务上实行“统收统支”,在生产经营上实行“统购包销”。企业的管理机构和机制都是按计划导向设置的,偏重于计划的执行。经济体制改革以后,我国经济开始由传统的计划模式向市场模式转变,在宏观上初步建立了社会主义的市场体系。然而,就经济活动中的基本单元——企业而言,这种转变却因种种原因带有一定的滞后性,表现在管理机构和机制上,主要是没有按市场的要求建立起完善的市场导向性机构和机制。

因此,从公司内部机构设置来看,要本着面向市场、有利经营、提高效益的原则,对原有的计划经济性的管理机构进行改建。按照市场的要求和现代企业的要求,建立起现代管理组织机构,如企业发展部、投资财务部等。从总公司本部与子公司、下属公司等管理关系看,应按现代企业制度的要求,以资产为纽带,通过全额投资、控股、参股、兼并等手段,把这些企业改建成全资子公司、有限责任公司、中外合资公司、内部股份公司,从而进行现代化的、规范的、有效的管理。

企业不仅要建立现代化管理机构,而且还要建立现代化管理机制。要进一步建立和完善企业的竞争机制、激励机制和约束机制,在企业内部形成“成本中心”、“投资中心”、“利润中心”。通过这些机制和中心,为企业真正转换经营机制,自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束创造条件。

(二) 建立现代管理的人才队伍。

市场竞争、企业竞争归根到底都是人才竞争。一个企业只有拥有它需要的各种人才,并让其切实发挥作用,才能出思想,出措施,出管理,从而使企业获得较好的经济效益。另一方面,也只有企业良好的经济效益和发展前景,才能给人才提供优厚的待遇和施展才能的机会,从而吸引人才,留住人才,用好人才。

目前,我国的人才培养、人才流动和人才使用与市场经济的要求尚有一些差距。在实施“人才战略”上,我公司主要采用以下三种方法:(1) 外部吸收。为了弥补公司各类专业人才,特别是高中级的经营型人才的短缺,我们通过专家推荐、社会招聘等方法从高等院校、企业先后调进了教授、讲师、工程师等各类人才,大大充实了公司的人才队伍。(2) 内部培养。几年来,公司选送有事业心,有发展前途的骨干去参加各类高、中、初级的专业培训班和研修班,制定了一系列的培训和人才计划,对公司员工进行计算机、英语等专业培训和提高。通过这些方法,对公司现有人员进行有效的内部培养。这样,既能充实公司的专业技术力量,又能增强企业的凝聚力。(3) 专家咨询。在暂时无法得到公司所需人才的情况下,公司精心挑选了经济、技术、管理、政策等方面的有关专家学者,聘请他们作为公司的顾问和专家,并组成专家咨询组,定期召开或专题召开专家咨询会,对公司的经营、发展、规划及有关专题进行分析、论证、咨询,为公司的决策提供权威性的意见,切实提高公司决策的科学性。