国有企业内部管理弱化的原因及其对策^{*}

顾志群

(盐城工专管理工程系,盐城,224003)

改革开放以来,国有企业在技术装备、产品档次、职工队伍素质以及管理水平方面都有了较大提高,企业素质和市场自主能力有了明显增强,相当一部分国有企业通过改革,经营机制有了明显转变,涌现了一批能够参与国际竞争的优秀企业。但与此同时,随着新旧体制的交替,一些企业忽视企业管理工作,内部管理出现严重滑坡,这种现象必须引起高度重视,并应在改革过程中认真加以解决。否则,改革释放出来的生产力将因管理松懈而浪费,改革所带来的新机制也将因管理不当而丧失活力。因此,认真分析国有企业内部管理弱化的原因,寻找强化国有企业内部管理的对策措施已成为当务之急。

一、原因

国有企业内部管理弱化,出现严重滑坡的原因很多,归纳起来,主要有以下几个方面:

1、思想认识模糊,以各种承包代替内部管理。改革开放以来,为了调动企业职工的积极性,在国有企业内部普遍推行了承包经营责任制,这对于调动企业职工的积极性无疑起到了很大的作用。因而很多企业的领导者认为,承包是解决企业内部管理的灵丹妙药,企业内部的各种问题通过承包就可以全部解决,甚至认为,过去建立的各种规章制度成为多余,班组管理可以放松,基础工作可有可无。产生这种模糊认识的根源是企业领导者将承包经营责任制和强化内部管理对立起来,混淆了内部经济责任制的建立和完善必须有坚实的基础管理工作为后盾,这些基础工作包括:定额工作、计量工作、规章制度,班组管理、现场管理、思想建设,材料消耗管理、资金费用管理等,只有把这些基础性管理工作做好了,企业内部经济责任制的各项指标才会有可靠的依据,经济责任制的责权利相统一的原则才能得以实现。责任不明确,指标或高或低,则必然带来利益不公平,这不但不会调动职工积极性,反而会挫伤职工的积极性。所以各种基础管理工作的加强和完善,是企业内部推行各种经济责任制的基础和前提,同时,企业内部经济责任制的推行,又将促进企业各项基础工作的改进与提高。

2、各种优惠条件和政策,诱发企业领导者放松内部管理。在市场经济条件下,企业的目标是追求利润最大化,在计划经济体制向市场经济体制过渡的过程中,各种利益格局都在调整,各种经济关系都在变动,这在客观上为企业改善外部条件,取得经济效益提供了机遇,上一个“项目”就增一半利润,要一个政策就增一倍效益,搞一个“股份制”就出一份政绩,办一个“合资企业”就有许多优惠条件。这和苦练内功,强化内部管理相比,费力小,见效快。因而,诱发企业的领导者放松内部管理,把工作的重点完全放在争取国家放权让利,抢搭企业改革试点的“班车”上,忽视企业的内功与管理。

* 收稿日期:1996-01-20

3、经营者素质不高,淡化忽视企业的内部管理。抓企业管理,需要企业领导者具有强烈的事业心和责任心,部分企业的领导者认为,管理是出力不讨好的“软活儿”,要下大力气,费一翻苦功夫也不会立即见效,有时还要得罪人,要冒风险,所以缺乏事业心的人就根本不会下功夫去抓管理。从目前我国企业家队伍的素质看,事业心和责任心比较强的比例还不很大,重改革,轻管理的现象普遍存在。有的把严格管理与安定团结看作一对矛盾,借口“安定团结”放松内部管理;有的以社会改革不配套,企业外部环境没有得到充分改善为理由,去掩饰企业内部管理不力的问题;有的整日上上下下拉关系,方方面面搞应酬,没有心思抓管理。

4、领导者缺乏管理水平,难于强化企业的内部管理。管理是一门科学,特别是现代企业管理,需要多方面的知识和能力。没有一定的水平,要想在企业管理上作出成绩是很难的。目前,企业的外部环境正在不断发生变化,企业内部的观念、内容、形式和方法也必须不断改进和创新。思维不能局限在本企业、本系统,而要面向全国,面向世界。企业不仅要有积极引进国外先进管理方法和经验的观念,还应该要有把自己的产品、劳务打出去的思想。只有这样,企业才能在国际、国内的市场竞争中,树立“大管理”的概念,要把自己作为一个高度开放的系统,运用现代管理理论和管理手段,加强管理系统的整体优化,闯出一条新路子。而要做到这一点,企业的领导者就必须不断学习和汲取新的管理方式,提高企业管理水平。然而在目前的企业家队伍中,认真研究政策、研究市场、研究国内外先进管理经验者为数不多。1995年7月,某省经贸委,针对新税制实施进行调查,耸人听闻的是,在抽样调查的厂长、经理中,竟有58%的人不知道什么是增值税,新华社发布的一篇题为“厂长要学质量法”的通讯中,讲到上海市在一次质量抽查中发现,有的厂长根本未曾学过《质量法》,有的竟不知有《质量法》,如此等等,企业管理水平如何能提高,企业又如何能兴旺发达?

5、缺乏动力机制和激励机制,企业领导者不愿抓内部管理。改革开放以来,各级领导一直讲要加强企业管理,提高企业管理水平,但抓管理的动力机制和激励机制还没有建立起来。企业为什么要抓管理,抓好了有什么好处?抓不好又有什么坏处?这个问题还没有从根本上解决。责任心从哪里来?只能从“机制”中来,责任必须与权益对等,没有这个对等,责任就出不来。

二、对策

要彻底扭转目前企业内部管理弱化的局面,要做大量的工作,特别要做好以下几个方面的工作:

1、配备好企业的领导班子。要打破旧的用人观念,拓宽视野,按照德才兼备的原则,大胆任用一批思路开阔,敢于开拓,能打硬仗,乐于奉献,勇挑重担,既有强烈的事业心和责任心,又有管理能力的人,要把他们提拔到厂长的位置上,尤其是配备好企业的“一把手”,使其真正成为率领企业职工奋发向上的“领头雁”。同时,按照德才兼备的原则配好企业各级领导干部。每一个企业领导干部都应不断学习现代科技,政策法规,领导管理等方面的知识,不断提高自身各方面素质。过去人们经常讲企业要有开拓和拼搏精神,这当然没有错,但随着改革的深入,社会主义市场经济机制的建立和完善,企业最终要在“内功”上见高低,企业领导者的素质就显得愈来愈重要了。

2、建立起企业领导自觉抓管理的动力机制。这一机制如何建立呢?加强对企业的考核监督当然重要,但更重要的是逐步使企业家脱离旧的行政管理轨道

(下转第45页)

七、配套政策与支撑条件

1. 鼓励教师投身教学的政策

选课制是学分制的核心,实行学分制,必须开设一定数量的系级选修课和校级选修课,为此要制订鼓励教师开设选修课的政策,根据外校的经验,结合我校的实际情况,建议对选修课程的教学工作量计算,第一轮乘以1.4的系数,第二轮乘以1.2的系数。

2. 现代化管理手段

实行学分制,学生根据指导性教学计划选课,课表由过去学年制全校一张大课表变成每生一张课表,上课以课程教学班为主,成绩管理和学籍管理的工作量将大大增加,因此,必须建立起计算机选课系统和计算机辅助教务管理系统。

3. 学生管理与后勤保障

全面实施学分制以后,学生的活动规律与学年制相比有所变化,学生管理系统宜同时实行辅导员制和导师制,每个年级配一名专职辅导员,主要负责学生的政治思想教育与日常管理;每一行政班配一名导师,主要负责指导学生选课和学习,导师要由具备讲师以上职称的专业教师担任。由于使用教室面积的扩大或减小,必须调整教室的规格结构,学生宿舍管理、食堂的综合服务等必须有与全面实施学分制相配套的后勤保障措施。

(上接第41页)

而步入市场轨道,其衡量标准和选择程序,也要向市场过渡。真正的企业家是以管理水平高低为标准的。在传统的计划经济体制下,企业的厂长经理是由上级任命的,有官吏身份。中国企业家调查系统1995年上半年公布的一项调查表明,包括各种所有制企业在内,由上级主管部门任命的厂长经理,总体比例为85%,其中国有企业为86%,集体企业为58.4%。企业的领导由上级主管部门委派,能者难上,庸者难下,难于调动企业领导者狠抓管理苦练内功的积极性。因此,只有把企业家逐步推向市场,才能从根本上建立起企业领导自觉抓管理的动力机制。

3、在利益格局调整中尽量做到公平合理。在改革过程中,特别是有关利益格局的调整,要做到公平合理,减少随意性和漏洞,其主要目的是帮助企业改善外部环境,为加强企业管理创造条件,提供保证。不能以各种优惠条件诱使企业为追求“利润最大化”而把工作的重点完全放到争取国家放权让利的优惠政策,抢搭企业改革试点的“班车”上,从而忽视企业的内部管理。

4、提高企业领导者的认识,自觉转变观念,苦练内功,是提高企业管理水平的关键。在市场经济的条件下,企业要在激烈的市场竞争中求得生存和发展,说到底还是要看企业管理水平的高低。任何外部环境的改善不能取代企业内部的管理。企业搞好内部管理只有依靠自身努力,在管理中求发展,向管理要效益,并注意努力解决好以下几个方面的问题:第一,克服管理是“软任务”的思想,把管理和生产经营放在头等重要的地位。第二,强化基础工作,健全管理制度,这是企业内部管理的基础,不能可有可无。第三,重点抓好质量管理,这是企业内部管理的实质和核心。第四,树立市场观念,把企业管理和市场结合起来,增强企业的市场竞争能力,争取最佳的经济效益,才能在市场竞争中立于不败之地。第五,企业管理要勇于开拓,不断创新,要在国内外错综复杂的市场环境中,善于发挥企业自身的优势,积极搞好技术改造,市场改造,市场开发,产品开发,努力提高本企业产品的市场占有率。