

王平,1954年8月生,大学文化,副研究员,享受国家津贴的有突出贡献中青年专家。1995年获中国“十佳民营企业家”称号,1996年评选为全国“十六杰出跨世纪人才”。现为安徽省民营科技实业家协会副理事长、淮北市政协副主席、安徽天地人集团股份有限公司董事长。获有多项国家、省级科技进步奖,国家高新技术成果奖。

安徽天地人集团股份有限公司是目前安徽省最大的一家科技股份制企业,集科、工、贸一体的实现现代化企业制度管理的高新技术企业集团。下辖十多家经济实体单位。公司拥有国家高级新技术成果4项、国家专利6项、省级科技进步奖12项。“天地人牌”高耐磨输送带被省政府认定为优秀名牌产品,并授予驰名商标称号,企业年产销能力3亿元。跻身于全国橡胶行业的前列。



安徽天地人集团股份有限公司董事长王平撰文——

民营科技企业制度化建设的思考

在中国改革开放的20年中,民营企业走过了它的辉煌道路。民营企业尤其是科技型企业,通过自身科技资源的原始积累,凭借优势的机制,形成了独具特色的产业。但在技术增长与财富的快速发展中,制度建设或者说制度化建设尚处于滞后。随着企业规模的增长,逐渐也形成了一定的制度管理体系,只是这种管理制度还处于粗放式阶段,很大程度上带有国计划体制的制度管理。这种背景的产生,很不利于民营企业健康的发展。因此,提出民营科技企业制度化建设这是一个新的思考,也是客观现实必然的选择,这不仅有利于提高民营科技企业的整体管理素质,更有利于提高民营科技企业竞争力的发展地位。

一、民营科技企业制度化建设的现状

(一)、民营科技企业制度化建设初见端倪

民营科技企业在经过了初创阶段、快速发展阶段、调整阶段、“二次创业”阶段和全面发展阶段等5个阶段发展后,大部分民企已建立了现代企业制度,客观上具备了有利条件与发展空间。特别

是科技型民营企业在发展之初,技术起点高,直接与现代化的企业管理接轨,同时云集着一批高层次的科技人员力量,有着成熟的管理思想,制度化建设在高新技术企业已初见端倪。

我们安徽天地人集团九六年就着手开始制度化体系的建设,起步较早,九八年就系统地全面建立起企业制度化体系,严格明确与形成了制度各系统管理规定、工作标准、执行准则等。建立起了班组层次、生产技术质量层次、安全卫生层次、财务成本层次、行政管理层次等五个层次,共达三十一个类别334种制度管理,形成了门类比较齐全的管理体系与制度化的管理程序,2000年我们又通过了ISO9000标准质量体系的认证,2001年我们又进一步深化工作,对财务成本的生产核算创新建立了《成本管理控制手册》和《工艺成本控制程序》文件,与ISO9000标准一并列入企业制度受控管理体系。目前,我们已形成了内部工作体系,ISO9000质量标准体系和成本控制三大类的制度化管理体系,在每一大类下都有若干子系统的制度体系运行,公司内部培养和建立了一批制度化体系运行管理的专业队伍。下步我们将着手企业信息化的建设,把制度化建设全面

纳入信息自动化管理,提高制度化建设管理的技术含量。

(二)当前制度建设在民营科技企业中存在的问题

1、建设上的“误区”

企业在制度建设的内容上应该说都不少,各具特色。这不是说制度多就意味着制度体系健全和完善。在相当一部分企业还存在着观念上的误区,从而造成制度体系混乱,内容重复、交叉,关系不清,甚至一些内部制度“打架”。所以,一般认为制度化建设就是一味地大搞制度建设,从而造成制度质量不高,制度化体系缺乏科学性。

2、制度化建设还处于较低发展层次

在当前对民营科技企业提出制度化建设,是制度创新发展的需要。我们民营企业对制度化建设,一般都处于建章立制,内部管理体现不出企业技术进步,很大程度上抑制了企业价值的提升。很多企业还没有通过ISO9000质量保证体系,对于企业的制度化建设更谈不上,制度上建设在一些民营科技企业还处在一个较低的发展层次。

3、缺少一批民营制度企业家

所谓制度企业家,就是从事制度创新的企业家。在一个国家的发展过程中,各

行各业都会形成它在一定时期特有的经营模式。如果这些模式在一定条件下普及并推广, 这些企业将成为新制度的制造者, 大批企业便会跟随上来。企业家创新通常有二种方式: 第一种是对产品生产的创新, 第二便是对制度的创新。一定时期的优秀企业同时会带来新的制度创新。要推进民营科技企业制度化建设, 就要形成一批有影响力的制度企业家, 通过制度企业家的影响推动制度化建设, 提高民营科技企业的制度化建设水平。

二、制度化建设及其涵盖的内容

(一) 什么是制度化建设

我们要搞制度化建设, 就要弄清什么是制度化建设? 它与一般意义上的制度是什么关系。制度, 我们可以被理解为社会中组织群体和个人遵循的一套行为规则。俗话说: “没有规矩, 不成方圆”, 即我们通常所说的定制, 如果一个企业没有制度, 是难以想象的, 是不可能驾驭一个企业的管理发展。任何一个企业, 都是一系列制度单元构成, 制度与制度化有一脉相承之处, 但制度并不等于制度化建设。另一层含义, 制度是指企业的经济特征, 即企业制度。我们经常说到的制度化建设, 既不是制度化的本身, 也不是制度经济。当然, 制度化建设必须是建立在现代企业制度基础上的。它贯穿着企业一系列制度体系、经营理念、思想形态和管理活动的组织要素。作为企业, 就必须有一套规范化、制度化的建设与体系。从这一意义上说, 制度化建设是一系列的制度体系和制度化管理的行为规范准则。

(二) 制度化建设涵盖的内容

1、基本制度。它作为一种根本性制度, 是其他制度的基础。其中最重要的是企业领导体制, 如厂长经理负责制, 董事会领导下的经理负责制。有什么样的基本制度, 就会决定什么样的制度领导和制度化体系, 它统帅着其他各方面的制度体系。

2、经济责任制度。它是对企业内部各级组织, 各个部门和各类人员的工作范围、责任及拥有的权力所作出的规定。经济责任制有两种表现形式: 一是经营者对所有承担的经济责任, 即经营责任; 二是具体岗位上的劳动者对经营都承担的经济责任, 即岗位责任。只有建立一系列的经济责任制, 才能保证企业生产的安稳与增值。可见制度化建设是不能脱离经济责任制。

3、内部管理制度。它是按企业管理工作客观规律的要求, 为各项管理工作的范围、内容、程序、方法等工作的规定。如财务管理制度、人力资源管理制、生产作业管理制度、信息管理制度等。

4、技术、质量管理标准。它是产品形成过程中性能指标所达的标准, 以及所带来的各项管理和产生的市场服务所满足的要求。如企业的技术、质量标准、ISO9000 质量管理体系等。

5、企业文化制度。企业文化制度是一种以价值观为核心, 对企业全体员工进行企业意识教育的文化体系, 代表着企业风貌, 包含着企业的指导思想和经营哲学, 是企业进入较高制度管理境界的发展层次。

三、开展民营科技企业制度化建设的思考

1、建设首先要满足现代化企业制度的基本要求, 现代企业制度的基本特征是“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”, 这是任何企业制度建设首先要考虑到的基本要求。现代企业制度在内容上规定了三个方面: 即产权制、组织制和管理制。产权制明确了企业进入市场的主体; 组织和管理制度决定着用什么样的组织形式来组织公司, 这种组织管理制度赋予经营者充分自主权以切实保证所有者权益。建立现代企业的管理制度则要求企业适应生产力发展, 包括应用现代科技成果, 现代经营管理思想、方法、手段等, 并把这些内容与各项管理职能结合起来, 实现企业各项资源最有效的运用。制度化建设只能充分体现这方面的基本特征要求, 才能有一

个基本的正确指导思想。否则, 制度化建设只能是空中楼阁, 这是我们民营科技企业制度化建设的基本出发点。

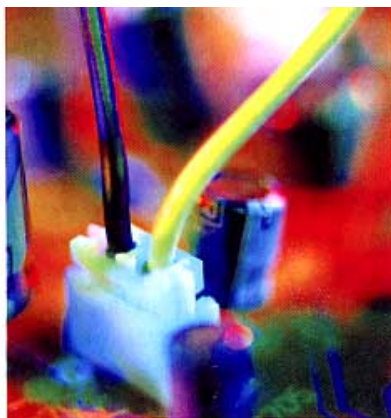
2、制度化建设应围绕科技创新、制度创新。制度化建设本身不是生产力, 但制度化建设的作用可以促进生产力企业的发展, 提升企业科技创新、增强品牌优势。我们民营科技企业拥有最大的优势就是科技资源, 制度化建设要不断技术创新和管理创新, 使制度化建设成为企业进入市场竞争的绿色通道。

3、应围绕激励机制、诚实守信建立制度化体系。制度化建设最终必然是企业和员工共同遵循的行为准则体系, 因此要考虑到员工的激励因素, 建立诚信诚实, 才能使制度化建设在执行中落到实处, 成为推动企业发展的动力。

4、定量与定性相结合, 建立科技企业制度化体系。制度化建设是一个比较复杂的系统工程, 以民营科技企业的制度化建设不能是盲目照搬老一套办法, 必须结合民营企业体制和科技的优势, 建立系统化、规范化的制度管理体系。制度化建设分为定性制度化建设和定量制度化建设二大体系。定性制度化建设属于企业管理行为的制度体系, 涉及到企业的部门职能与管理体制, 主要体现出企业的价值取向和企业进入市场的影响力。过去我们一般比较注重企业生产的制度严格性, 而忽略制度化管理的作用。定量制度化建设主要是取向于企业生产资源各要素的技术质量参数, 应体现出企业的技术进步, 通过定量指标确定执行的各项技术标准, 建立技术质量制度化管理体系。

5、面对 WTO, 民营科技企业制度化建设应适应国际间的企业合作关系。当前, WTO 已全面入世我国, 这必然进一步加快国际企业间的合作关系。在行业领域, 企业标准以及企业内部的一些动作规程都要进一步接近一些国际惯例。因此, 我们的制度化建设也就面临着一个新的考验, 在众多的国内一些企业中, 我们民营科技企业必然会在最前列。

所以说, 制度化建设不仅在内容还是在制度体系的构建上, 应考虑适应国际间的企业合作和一些习惯。同时在制度化体系建设中, 要大胆地破除一些不合理的制度关系, 减少与国际间企业合作关系接轨的一些内部障碍, 提高我们民营科技企业进入国际市场的竞争力。[M]



安徽天地人集团股份有限公司董事长王平撰文——民营企业制度化建设的思考



刊名：中国民营科技与经济

英文刊名：CHINA NON-GOVERNMENTAL SCIENCE TECHNOLOGY AND ECONOMY

年，卷(期)：2002(11)

本文链接：http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_zgmykjyjj200211016.aspx