



编者的话

今年以来,我国经济社会发展经受了近几年最为严峻的挑战和考验。在国际经济环境严峻复杂和国内经济增长速度回落、通胀压力较大的情况下,国有企业能否延续良好的发展势头,实现改革发展的新突破,这是对国有企业新的重大考验。日前,在中共山东省委宣传部、中共济南市委和济南

加快国有企业发展转型升级

中共山东省委常委、济南市委书记 焉荣竹

加快推进国有企业发展转型升级,需要创造良好的经济社会环境。近年来,山东济南市深入贯彻落实科学发展观,认真贯彻执行党中央、国务院和省委、省政府的部署要求,紧紧围绕“维护省城稳定,发展省会经济,建设美丽泉城”的总体思路,解放思想,提升境界,干事创业,努力推动城市经济社会发展又好又快发展。经过全市上下共同努力,济南的综合经济实力明显增强,社会各项事业全面进步,城乡人民生活水平不断提高,城乡面貌有了较大改观,从而也为国有企业改革发展营造了有利环境。

坚持走中国特色新型工业化道路,促进经济发展方式由主要依靠增加物质资源消耗向主要依靠科技进步、劳动者素质提高、管理创新转变,这是党的十七大作出的一项重大战略部署。近年来,济南市积极推进经济结构战略性调整,进一步加

从重组脱困到健康发展

国务院国有资产监督管理委员会副主任 邵宁

中国重汽集团公司的重组脱困和改革发展是一个非常典型的案例,是国有大企业改革过程的一个缩影,值得深入研究。

原中国重汽集团在 10 年前陷入困境不是偶然的。1994 年我曾到重汽调研,了解到它除了存在传统国有企业发展动力不足、机制不活等普遍性问题外,还有两个严重的结构性问题:一是项目布局不合理。一个斯太尔项目拆开摆在三个省,距离远、矛盾多、难管理;二是产品单一、批量不足,难以维持一个大集团的生存。当时重汽已经有 10 万人,而重型汽车的国内市场规模并不大,企业曾上报延长产品链但未得到批准。10 万职工依靠批量有限的单一产品,显然是难以持续的。

到上世纪 90 年代末,原中国重汽集团的矛盾开始激化,外欠银行、内欠职工,生产经营陷于停滞,职工队伍严重不稳。在这样的形势下,国务院下决心解决原中国重汽集团的问题,具体措施是局部破产减债、分解下放地方。现在看,这套措施是完全正确的,是符合重汽实际的。当时重汽集团的资产负债率已经超过 120%,严重资不抵债,债务不减企业无法翻身;富余人员太多,集团总共 10 万人,山东部分 7 万多人,现在减到 2 万人,不下放地方管理,富余人员的安置问题很难解决。应该说,国务院的正确决策为重汽的振兴创造了最基本的条件。

减债减人的条件具备后,企业能不能走出困境,还要看企业自身的努力。在这方面,重汽的领导班子非常出色地履行了使命,使企业一步一步摆脱困境,逐步走上发展的良性循环。一是克服重重困难,通过过细的工作,积极稳妥地完成了重组任务,尤其是完成了大量富余人员的分流安置工作。二是转变内部机制,加强企业管理,改革了用工制度、分配制度,加强了成本管理、质量管理及以后的信息化管理。三是成功实现了重组上市,向建立规范的现代企业制度迈进了一大步,同时募集了发展资金。四是我以为主,坚持走自主创新道路,不断提升企业的技术能力和水平,这一点也是重汽发展中最有远见、最值得学习的地方。正是这些扎扎实实的措施,使新重汽从重组脱困逐步走上了健康发展的道路,成为一家有活力、有竞争力的优秀企业。

坚持自主创新 打造自主品牌

中国汽车工程学会常务副理事长 付于武

我国重卡工业坚持自主研发与引进国际先进技术相结合的创新模式,为我国国民经济发展和汽车工业进步作出了重要贡献。中国重汽集团公司是我国重型汽车的龙头企业,近几年重卡产销量连续保持全国第一。一个濒临破产的企业,在几年时间里产销规模进入世界重卡前五位,一条重要经验就是坚持自主创新,着力打造自主品牌。

中国重汽坚持大力推进原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新,持续提升综合竞争力,确立了在本行业的技术领先优势和市场领先地位。中国重汽在国内率先推出具有自主知识产权、利用废气再循环技术研制的满足国Ⅲ标准的柴油发动机,价格比国外产品低 1 万元以上。这对

加快国有企业发展转型升级——中国重汽推进企业改革创新研讨会发言摘登

我国国有企业改革在闯过剥离历史包袱、建立现代企业制度两道难关之后,已经走出困境,近几年实现利润大幅增长,出现了发展速度快、经济效益好的良好局面。但必须清醒地看到,国有企业技术创新机制尚未形成,研发投入占销售收入的比重明显偏低,长远发展能力仍然令人担忧。能不能闯过自主创新这一关,是国有企业能不能在国际竞争中保持目前良好发展态势所面临的又一重大考验。中国重汽集团公司在积极建立现代企业制度的同时,大力开展技术创新,在引进、消化、吸收国外技术的基础上进行再创新,走出了一条以改革和创新带动企业发展的道路,其经验值得学习、借鉴和推广。

真正把自主创新作为企业发展战略的核心,加大对技术研发的投入。目前,我国多数大中型国有企业还没有真正把技术创新作为关系企业兴衰成败的重要战略认真付诸实施。2006 年,全国大中型工业企业中,有研发活动的企业仅占 24%,研发经费支出占主营业务收入的比重仅为 0.76%。根据国际经验,企业研发投入占销售收入的比重应当在 3% 以上,高技术企业应当在 10% 左右,低于 3% 就意味着企业迟早会被市场淘汰。引进消化吸收再创新是企业技术进步的捷径。日、韩两国在经济高速成长期,引进技术所花经费与对引进技术消化吸收所花经费的比重分别达到 1:4 和 1:8。2006 年,我国大中型工业企业的这一比重为 1:0.26。这说明我国企业还没有真正把引进消化吸收再创新作为一件大事,尚未

依靠自主创新培育核心竞争力

中国社会科学学院副院长 陈佳贵

企业的生存和发展是以企业竞争力的提高为前提的。中国重汽集团公司的成长壮大,促使我们再次思考这个至关重要的问题:企业竞争力的本质和决定因素是什么? 具体而言,这其实就是围绕企业竞争优势的三个方面的问题:什么给企业带来了竞争优势?形成企业竞争优势的因素与企业绩效之间有着怎样的内在逻辑联系?影响竞争优势可持续性的因素有哪些,企业怎样获得可持续性的竞争优势?在关于这个问题的研究成果中,核心竞争力理论具有广泛的影响和重大的意义。该理论认为,企业是一个能力系统或能力的特殊集合,企业能力的差异是产生企业竞争优势的深层次因素。企业所有能力中的核心和根本部分,影响着其他能力的发挥及其效果,这部分能力就被界定为核心竞争力。一般说来,核心竞争力具有如下特征:稀缺性:为企业所特有;可延展性:可以使企业进入各种相关市场领域参与竞争;价值性:能够使企业为客户创造价值;难以模仿性:核心竞争力不会轻易地被竞争对手模仿。企业要获得和保持持久的竞争优势,必须在核心竞争力、核心产品和最终产品三个层面上参与竞争。

我国市场竞争日趋激烈,特别是加入世界贸易组织后,随着我国参与国际经济合作与竞争的步伐加快,跨国公司在国际上的竞争正演变为在我国国内的竞争,包括国有企业在内的我国各种所有制企业也正在从国内竞争发展成为在国际市场上开展竞争。在这种背景下,我国出现了关于企业核心竞争力问题的研究和实践热潮。政府对企业提升核心竞争力高度关注,在“十五”计划纲要中,明确提出要“形成一批拥有

大型国有企业应成为自主创新的主力

中央政策研究室副主任 郑新立

国有企业的导向就偏重于短期效益。尽管近两年来国务院各部门出台了近百项鼓励技术创新投入的优惠政策,但还没有得到企业的积极响应,能够享受但没有申请享受国家优惠政策的企业仍占相当大的比例。这充分说明国有企业还没有形成以自主创新求发展的机制。因此,应抓紧研究改进对国有企业的考核办法,引导国有企业把当期效益与长远发展能力有机结合起来,从而建立有利于增加研发投入的企业经营决策机制。

加快传统产业向先进制造业升级步伐,实现信息化与工业化融合。我国国有企业主要分布在钢铁、石化、机械、能源、交通、通信、金融等领域,这些行业大都属于传统产业。近几年国有企业利

在市场经济条件下国有企业能不能搞好,或者说国有企业怎样实现与市场经济的有机结合? 这是一个世纪性难题。中国重汽集团公司从经营困难、濒临破产,发展成为进入世界重卡制造商前五位的实践,对此作出了有力回答。

有人主张,在社会主义市场经济条件下,国有企业要从一切竞争性行业退出。从中国重汽的实践来看,不必这样做。有些支柱产业和高新技术产业属于竞争性行业,但其中不少大中型国有企业如果能改造成现代公司,有竞争力、有发展前景,就没有必要非退出不可。中国重汽的实践有很强的说服力:在竞争性行业的国有企业,只要坚持改革创新,经过现代企业制度改革,就能够适应市场,成为有竞争力的市场主体。也就是说,在社会主义市场经济条件下,处于竞争性行业的国有大型企业也是可以搞好的。在省市一级都有一些有竞争力的国有或国有控股大型骨干企业,它们在市场竞争中仍有优势。这些企业和中央企业一起,在国民经济中发挥着主导作用。这是中国重汽给我们的一个重要启示。

国有大中型企业在国家帮扶和自身努力下,一旦走出困境,解决了生存问题并展现良好的发展前景,就要抓紧建立现代企业制度,实行股份制改造。其中,通过上市实行股份制就是一条很好的路子。中国重汽在香港上市的选择是正确的。在香港上市,不但可以融资,而且可以更好地走向国际市场,参与国际市场竞争。不仅如此,企业一旦上市,由于受到证券交易所和股东的监督,企业的公司治理必须规范 and 不断完善,财务报表必须真实透明。这就逼迫企业要发奋图强,搞好经营管理,不断创造更好的业绩。我国的国有企业正是通过股份制,找到了同市场经济相结合的有效实现形式。这是中国重汽给我们的另一个重要启示。

目前,中国重汽同许多企业一样,面临新的挑战。我国从 2003 年起,连续 5 年 GDP 增速达两位数。经济增速加快了,但付出的资源环境代价过大,积累了不少矛盾。加上今年碰上美国次贷危机和世界经济趋缓,国际国内资源产品价格大幅度上涨,全球通货膨胀抬头。在这种大环境下,国有企业要进一步发展,必然会遇到一系列新的问题和压力。面对这些新的挑战,一个有效应对之策就是:大力推进制度创新、技术创新和管理创新,进一步完善公司治理,着力提高自主创新能力,加快转型升级。

国有大型企业应成为自主创新的主力

中国社会科学学院学部委员 张卓元

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

创新党建工作机制,发挥党组织引领企业发展的政治核心作用。中国重汽党委坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展,不断探索企业党建工作与生产经营紧密结合的新路子。他们改革企业领导体制,建成了一个勇于改革、敢于创新、锐意进取的领导集体;改革党组织活动机制,不断增强党组织的凝聚力、号召力和共产党员的战斗力、创造力。在改革中不断强化职工的主人翁地位,确保广大职工共享企业发展成果。中国重汽的实践告诉我们,党的领导是国有企业改革发展的坚强支撑。

压题照片:中国重汽工业园全景。

叶农合摄

创新是企业活力的源泉,改革是自主创新的动力。只要坚定不移走改革之路,在改革中求创新、谋发展,国有企业就一定能紧跟时代发展步伐,在日趋激烈的市场竞争中焕发新的生机与活力。中国重汽七年来从濒临破产走向辉煌的实践雄辩地证明了这一点。

深化企业经营机制改革,不断增强企业活力。中国重汽加大企业经营机制改革力度,实现了由“以生产为中心”向“以客户为中心”转变,由被动适应市场向主动经营市场转变。他们在我国重卡行业率先建立“订单生产”模式,同时狠抓企业技术改造和生产管理,以优质产品不断增强市场信誉度和市场竞争力。中国重汽的实践说明,市场是企业发展的广阔舞台,只有以市场为导向不断推进企业改革创新,企业才能具有发展的动力和活力。

深化企业技术体制改革,不断提高自主创新能力。中国重汽十分注重培养集成创新和引进消化吸收再创新能力,建立了以技术创新为主线,以新产品、新工艺开发为目标的技术创新体系。通过技术创新,现在的重汽产

品已由原来的一个系列 78 种车型拓展为九大系列 2700 多种车型。中国重汽在加大技术研发和创新的同时,十分注重自主知识产权的保护,积极开展专利申报,几年来累计申报专利 803 项。技术创新和自主知识产权为中国重汽打造起强有力的无形资产支撑平台,为企业创新发展提供了不竭动力。中国重汽的实践表明,在科技进步日新月异的今天,技术创新已经成为企业生命力、竞争力的源泉。

深化企业管理体制改革,不断提升企业素质。一是积极推进产权制度改革,通过中国重汽(香港)有限公司在香港上市,实现了投资主体多元化。二是积极深化分配制度改革,实行年薪制、岗位制、计件制等多种分配形式并存的分配机制。三是积极深化人事制度改革,形成以考核评价为基础、岗位责任与工作

在改革中求创新谋发展

山东省社会科学界联合会巡视员 包心鉴

企业要想赢得市场,必须加大技术创新步伐,不断提升产品的科技含量。

企业要想赢得市场,必须加大技术创新步伐,不断提升产品的科技含量。

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

创新党建工作机制,发挥党组织引领企业发展的政治核心作用。中国重汽党委坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展,不断探索企业党建工作与生产经营紧密结合的新路子。他们改革企业领导体制,建成了一个勇于改革、敢于创新、锐意进取的领导集体;改革党组织活动机制,不断增强党组织的凝聚力、号召力和共产党员的战斗力、创造力。在改革中不断强化职工的主人翁地位,确保广大职工共享企业发展成果。中国重汽的实践告诉我们,党的领导是国有企业改革发展的坚强支撑。

压题照片:中国重汽工业园全景。

叶农合摄

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

创新党建工作机制,发挥党组织引领企业发展的政治核心作用。中国重汽党委坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展,不断探索企业党建工作与生产经营紧密结合的新路子。他们改革企业领导体制,建成了一个勇于改革、敢于创新、锐意进取的领导集体;改革党组织活动机制,不断增强党组织的凝聚力、号召力和共产党员的战斗力、创造力。在改革中不断强化职工的主人翁地位,确保广大职工共享企业发展成果。中国重汽的实践告诉我们,党的领导是国有企业改革发展的坚强支撑。

压题照片:中国重汽工业园全景。

叶农合摄

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

国有大型企业应成为自主创新的主力

中国社会科学学院学部委员 张卓元

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

创新党建工作机制,发挥党组织引领企业发展的政治核心作用。中国重汽党委坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展,不断探索企业党建工作与生产经营紧密结合的新路子。他们改革企业领导体制,建成了一个勇于改革、敢于创新、锐意进取的领导集体;改革党组织活动机制,不断增强党组织的凝聚力、号召力和共产党员的战斗力、创造力。在改革中不断强化职工的主人翁地位,确保广大职工共享企业发展成果。中国重汽的实践告诉我们,党的领导是国有企业改革发展的坚强支撑。

压题照片:中国重汽工业园全景。

叶农合摄

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

创新党建工作机制,发挥党组织引领企业发展的政治核心作用。中国重汽党委坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展,不断探索企业党建工作与生产经营紧密结合的新路子。他们改革企业领导体制,建成了一个勇于改革、敢于创新、锐意进取的领导集体;改革党组织活动机制,不断增强党组织的凝聚力、号召力和共产党员的战斗力、创造力。在改革中不断强化职工的主人翁地位,确保广大职工共享企业发展成果。中国重汽的实践告诉我们,党的领导是国有企业改革发展的坚强支撑。

压题照片:中国重汽工业园全景。

叶农合摄

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

创新党建工作机制,发挥党组织引领企业发展的政治核心作用。中国重汽党委坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展,不断探索企业党建工作与生产经营紧密结合的新路子。他们改革企业领导体制,建成了一个勇于改革、敢于创新、锐意进取的领导集体;改革党组织活动机制,不断增强党组织的凝聚力、号召力和共产党员的战斗力、创造力。在改革中不断强化职工的主人翁地位,确保广大职工共享企业发展成果。中国重汽的实践告诉我们,党的领导是国有企业改革发展的坚强支撑。

压题照片:中国重汽工业园全景。

叶农合摄

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

国有大型企业应成为自主创新的主力

中国社会科学学院学部委员 张卓元

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

创新党建工作机制,发挥党组织引领企业发展的政治核心作用。中国重汽党委坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展,不断探索企业党建工作与生产经营紧密结合的新路子。他们改革企业领导体制,建成了一个勇于改革、敢于创新、锐意进取的领导集体;改革党组织活动机制,不断增强党组织的凝聚力、号召力和共产党员的战斗力、创造力。在改革中不断强化职工的主人翁地位,确保广大职工共享企业发展成果。中国重汽的实践告诉我们,党的领导是国有企业改革发展的坚强支撑。

压题照片:中国重汽工业园全景。

叶农合摄

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

创新党建工作机制,发挥党组织引领企业发展的政治核心作用。中国重汽党委坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展,不断探索企业党建工作与生产经营紧密结合的新路子。他们改革企业领导体制,建成了一个勇于改革、敢于创新、锐意进取的领导集体;改革党组织活动机制,不断增强党组织的凝聚力、号召力和共产党员的战斗力、创造力。在改革中不断强化职工的主人翁地位,确保广大职工共享企业发展成果。中国重汽的实践告诉我们,党的领导是国有企业改革发展的坚强支撑。

压题照片:中国重汽工业园全景。

叶农合摄

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。

创新党建工作机制,发挥党组织引领企业发展的政治核心作用。中国重汽党委坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展,不断探索企业党建工作与生产经营紧密结合的新路子。他们改革企业领导体制,建成了一个勇于改革、敢于创新、锐意进取的领导集体;改革党组织活动机制,不断增强党组织的凝聚力、号召力和共产党员的战斗力、创造力。在改革中不断强化职工的主人翁地位,确保广大职工共享企业发展成果。中国重汽的实践告诉我们,党的领导是国有企业改革发展的坚强支撑。

压题照片:中国重汽工业园全景。

叶农合摄

业绩挂钩、物质奖励与精神鼓励相结合的人才激励机制。管理体制改革提升了企业素质,为企业参与国际竞争奠定了坚实基础。中国重汽的实践启示我们,管理与市场是企业发展的两大支撑点。只有始终坚持市场导向,按照现代企业制度的要求不断深化企业管理体制改革,企业才能充满生机。