

江苏省经济贸易委员会关于开展向 外资企业学管理活动的通知

苏经贸企改〔2003〕827号 2003年9月4日

各市经贸委(经委)、商贸局:

为了在全省营造重视管理、加强管理的氛围,推动企业管理创新,决定开展向外资企业学管理活动。现将有关事项通知如下:

一、充分认识向外资企业学管理的迫切性和重要性

管理科学是现代企业制度的基本要求。近几年来,随着改革开放的深入和市场竞争的发展,我省企业管理水平总体上得到了提高。但是,与当今世界先进企业及外资企业相比,我省内资企业在管理上仍然存在明显的差距和不足。主要表现在:一是没有真正建立现代企业制度,缺乏有效的激励约束机制,缺乏加强管理的积极性、主动性和创造性。二是管理思想陈旧,管理方法落后,多数企业没有引入现代先进管理理念和信息技术,管理现代化、信息化水平不高。三是管理制度不健全,管理不规范、不严格,基础工作薄弱,产品成本高,资金周转慢,财务账目不实。四是缺乏高素质的经营管理人才,没有明确的经营发展战略等。

管理出效益,管理出生产力。在市场经济条件下,企业管理水平的高低直接关系到企业的竞争能力和生死存亡。今明两年,我省国有企业将基本完成改制任务,在产权制度改革和劳动关系调整之后,各项管理制度亟待建立和规范,新的产权所有者、经营者的管理水平亟待提高。随着经济全球化和国内外市场竞争的日益加剧,我省企业将直接面对国际跨国公司和国内优强企业在管理、技术、人才等方面竞争压力。开展向外资企业学管理活动,提高我省企业的管理水平和竞争能力,是应对国际国内市场竞争的重要措施,是承接国际产业转移、加快国际制造业基地建设的迫切需要,对于富民强省和“两个率先”目标的实现有着积极的促进作用。

二、正确把握好向外资企业学管理的工作重点

(一)树立现代管理理念。我省内资企业向外

资企业学管理,首先要学习先进的管理理念,树立以人为本的管理思想,把人力资源作为企业第一生产力;确立“客户至上”的经营宗旨,以市场为导向,以客户的满意度为标准;重视企业战略管理,不偏重短期利益,着眼于全局的、长远的战略目标;确立质量第一的管理理念,视质量为企业的生命;树立诚实守信的观念,提高企业信用意识,形成诚信光荣、失信可耻、信用即是财富的理念;注重社会责任,实现企业利益目标和社会效益目标的统一。

(二)合理调整管理组织结构。学习借鉴外资企业的管理模式,调整部门、机构和岗位设置,由金字塔型转为扁平型,适当增加管理幅度,缩减管理层次。部门和岗位设置要以作业流程为核心,以生产要素的流动为基础,明确界定各部门的责权关系,减少摩擦,提高组织的工作效率和应变能力。

(三)建立完善的企业管理制度。外资企业通过制定一系列规章制度,对企业人、财、物等要素进行最优配置。我省内资企业要与企业经营方式的变革相适应,不断健全和完善企业管理的各项制度。在财务管理方面,实行全面预算管理,健全财务管理体系,通过编制财务预算对整个企业进行管理和控制;在成本管理方面,要在广泛应用标准成本、招标采购等方法的基础上,推行先进的成本管理方法;在人事制度方面,重点推行弹性人事制度和弹性工资制度,形成管理者能上能下,员工的收入与付出的劳动相适应的激励机制;在劳动纪律、操作规程、安全生产等方面,要严格执行各项规定。

(四)大力应用现代管理技术。现代信息技术与企业管理流程的有机结合,是当今世界管理发展的潮流。目前,外资企业的管理信息化水平已经达到较高层次。我省内资企业要学习外资企业在管理信息化建设中的先进理念和方法,积极利用信息技术实现管理思想与管理方式的创新;要根

据企业在不同行业、不同规模、不同发展阶段的特点,有针对性地推进管理信息化工作,注重实用性和有效性;有条件的企业要在实施企业资源计划基础上,将办公自动化、供应链管理、客户关系管理、电子商务等功能进行系统集成,实现全方位的信息化、网络化管理。

(五)积极实施国际通行的管理标准。外资企业为在更高层次上参与国际经济、技术合作和竞争,普遍实施ISO9000等一系列国际管理标准。我省内资企业要寻求更优的资源配置和市场环境,必须熟悉和掌握国际通行规则,通过贯彻实施ISO9000质量管理体系、ISO14000环境管理体系、OHSAS18001职业健康安全管理体系等一系列国际标准,消化吸收国际先进的管理手段与方法,使企业管理基础工作尽快与国际接轨;采用国际标准既要注意国际上的通行需要,也要考虑综合标准化的要求,避免造成重复劳动和资源的浪费;贯彻实施国际标准要防止走过场,企业生产经营管理各个环节必须切实落实有关标准和要求。

(六)大力加强人力资源管理。外资企业在充分开发人力资源、提高员工综合素质、建立合理的人际关系、培育员工的参与意识等方面积累了行之有效的经验,我省内资企业要认真学习借鉴,结合自身实际,制定切实可行的人力资源管理总体战略。要积极探索管理人员、科技人员、一般员工按生产要素贡献进行量化分配的激励措施;要在企业产权制度安排中突出人力资本价值,试行员工持股制、员工投资基金制、员工董事制等员工参与的新形式;要建立学习型组织,强化职工终生教育和培训;要尊重职工、关心职工,确立以人为本的管理思想,调动广大职工的积极性和创造力。

(七)积极培育有特色的企业文化。外资企业对企业文化建设十分重视,在生产经营和管理活动中创造了具有本企业特色的精神财富及其投资形态。我省内资企业要进一步重视和加强企业文化建设,创建具有中国特色的企业文化。要特别注意塑造适应知识经济要求的知识文化,以企业价值观为核心的个性文化,以适应社会经济和企业可持续发展的绿色文化,坚持诚信经营的商誉文化。在企业文化建设的运作上,要避免形式主义,力求通过有效的文化传播和强有力的思想政治工作,使广大职工对优良的企业文化从认知、服从到

内化为自己的自觉意识与行动,充分发挥企业文化对企业发展的促进作用。

三、加大向外资企业学管理活动的组织力度

(一)加强向外资企业学管理活动的组织领导。各地要把向外资企业学管理活动作为本地区企业改革与管理的一项重点内容,摆到重要的议事日程。在调查研究的基础上,制定工作计划,明确工作要求,分步组织实施。

(二)引导内资企业在管理上与外资企业对标找差距。选择同行业外资企业作为参照对象,引导企业在管理理念、组织结构、管理技术与手段、标准化、人本管理、企业文化等方面进行对标,找出存在的差距,分析造成差距的原因,有针对性地提出向外资企业学管理、提高企业整体素质的近期目标和中长期目标,研究制定改进和加强管理的工作措施,形成比较完善的科学管理体系。

(三)积极构建向外资企业学管理的平台。各地要认真研究企业管理工作的新动向、新问题,改进工作方法,加强向外资企业学管理的指导,通过座谈会、论坛、讲座、网站等多种形式和渠道,向内资企业经营层、管理人员介绍国际企业管理发展的新特点、新趋势,以及外资企业先进的管理理念、管理技术和管理方法,在内资企业与外资企业之间架起学习交流的桥梁和纽带。

(四)总结推广典型经验。在主要行业各选择一个有特色、管理先进的外资企业,通过举办经验交流会、报告会、现场会等形式,学习其典型经验,发挥先进典型的示范带动作用。及时总结推广向外资企业学管理成效明显的内资企业好的做法,使向外资企业学管理活动真正取得实效。

(五)组织评选企业管理现代化优秀成果。继续开展全省企业管理现代化优秀成果评定工作,尤其是向外资企业学管理的优秀成果,优先推荐申报国家级企业管理现代化创新成果。将每年评选出的优秀成果汇编成册,在全省推广应用。按照国务院颁发的《合理化建议和技术改进奖励条例》的要求,对成果创造者给予奖励。

(六)加强向外资企业学管理活动的宣传。发挥新闻媒体的导向作用,通过报纸专栏、电视访谈等多种形式,宣传向外资企业学管理活动的重要意义、典型经验和主要成效,在全省形成重视管理、强化管理的舆论环境,营造向管理要效益、向管理要生产力的良好氛围。