

# 朱书成的治企策略

□ 周 涛

河南西峡龙成冶材集团有限公司前身是西峡县冶金材料厂，该厂始建于1988年，当时仅有8万元资产，经过10年的艰苦奋斗，目前集团已成为国内最大的专业生产炼钢保护材料和连续铸钢用结晶器铜板、钢管的股份制企业之一。集团旗下辖西峡冶金材料厂、西峡预熔型结晶器保护渣厂、西峡铜合金厂、西峡废品购销站、南阳冶金材料厂五个全资直属法人企业。现有员工468人，固定资产3200多万元。拥有7条机械化和半机械化生产线。生产的7大类、46个品种的产品，畅销首钢、鞍钢等全国50多家炼钢企业。1999年实现销售收入5740万元，创税利683万元。企业近两年被评为河南省“百家优秀私营企业”、南阳市“十佳功勋企业”。国务院经济发展研究中心副主任包月明先生到企业考察后，对企业经营管理作法给予了充分肯定。

为了探求龙成集团快速发展的奥秘，近日，记者请集团创始人，南阳市人大代表，年仅32岁的董事长朱书成同志谈了他十多年来治理企业的策略和经验。

他说龙成集团能由小到大、快速发展，并保持了旺盛的发展势头，主要得益于我们在企业管理中注重优化企业组织、产品、人才、资本四种结构，把握现代企业制度与全员主观能动性、发展与稳妥、宏观管理与微观管理三个关系，使企业在法

制化、规范化的轨道上运行，不致于出现大的失误。

在企业组织结构上，我们1996年进行了股份制改造。由企业骨干足额认股，员工自愿入股，成立了龙成冶材集团有限公司，严格按照《公司法》进行运作，选举了董事会、监事会，聘请具有企业管理才能的原西峡县二轻局局长闫荣浩同志任总经理，组建了总经理班子。制订了董事会、监事会、总经理班子工作制度。董事会立足宏观管理，实行集体决策，坚持一人一表决权、少数服从多数的原则；监事会行使监督检查权；总经理班子主持生产经营管理活动，组织实施董事会决议。实现了决策权、监督权和管理权的分离。之后又实行了母子公司制，在集团公司内设立一二级法人。集团公司统管人事调动和人员培训、调度资金、建立销售网络、制定制度、检查考核，发挥集团公司的整体优势，各法人企业又自成体系，独立核算，自负盈亏。在企业内部按照“建立权力制约机制、工作协调机制、人事竞争机制、潜能激励机制”的原则，以执行系统和监督检查系统为主线，设置机构，定岗定员，竞争上岗，不留一个闲人。

在产品结构上，我们巩固生产一般性产品的同时，全力追求市场空隙型新产品，避开大企业锋芒，

开发生产进口替代尖端产品。为弥补科研方面差距，我们一方面从国家科研院所引进科研成果加以转化，另一方面，委托这些部门进行科技攻关，聘请专家教授指导项目建设。几年来共转化科技成果30余项，开发出十多个新产品；为提高工艺水平，不断引进先进设备，提高产品技术含量和质量。1997年我们投资1000万元，率先建成了国内第一条年产万吨不定型耐火材料生产线，主产颗粒型预熔渣，1999年我们从江苏设计院引进技术，投资2000万元建成国内第一条铬锆铜质结晶器钢管、铜板生产线，这些产品大量替代进口，填补了国内空白，同时也给企业带来了可观的效益。

在资本结构上，我们坚持把经营负债率控制在50%以内，使企业不致于被财务费用压垮，同时盘活存量资产，充分利用增量资产，尽可能降低固定投入以增大流动资产。新上的铜合金项目就是采取核心技术与一般加工技术分离的办法，核心技术部分自己投资生产，社会上已经成熟的公知技术部分寻求协作，减少了固定资产投资。

我们十分重视优化人才结构，由董事长挂帅，成立了专门的人事培训部具体抓这项工作。公司从1996年组建以来，共选聘各类专业技术人才和大中专毕业生35名，他们大部分已被安排到公司关键部门担任了领导职务，公司90%的员工都经过多项集中培训。在工作中，我们主要把握四点，即合理引进专业技术和专业管理人才；着重抓好职工素质的培训和提高；搞好开发项目专业人才储备；完善引进人才的法律手续，为人才提供成长的空间和养老保障。由于我们这方面工作扎实，使公司拥有一批优秀专业技术、专业管理人才和员工，为企业快速发展奠定了坚实基础。

### 处理和把握好三个关系

**一是现代企业制度与员工主观能动性的关系。**我们按照现代企业的要求制定了一整套科学严格的

管理制度，为了使员工利益与公司的利益紧密相联，充分调动员工自觉遵守制度、自觉管理企业的积极性，我们鼓励全员入股，使员工成为企业真正的主人；下放权力，做到责权相符；建立科学合理的分配机制，让个人贡献与收入成正比；做到奖罚严明；努力创造和谐、团结、争先创优的企业文化氛围，以此把被动管理行为变为主动管理行为，使制度得到较好地贯彻落实。

**二是企业发展与稳妥的关系。**企业只有发展才能拓展永续生存空间，但是不能盲目地追求发展速度，冒过大风险上项目。我们不赞成企业家就是风险家这个论断，主张企业在稳妥经营的前提下求发展。为了稳妥，我们着重把握了这几点：企业负债与本身的承受力相适应，不过高负债经营、盲目搞规模扩张；企业规模与管理水平同步；上项目要准，并实实在在做好论证；成立集团公司，发展子公司，把所有的下属企业都独立注册为有限责任公司，这样不但可以把集团总部尽可能做空做小，而且无论哪一个子公司翻船，都不会累及整个集团。

**三是企业宏观管理与微观管理的关系。**企业的宏观管理方面，我们主要制订好企业的发展规划，立足主业，使企业按预定的方向发展；搞好战略研究和本身存在问题研究，使企业有较准确的预测能力和较强的免疫力；把组织结构、产品结构、资本结构和人才结构建设好。防止企业出现大市场弱企划，大资产弱质检，大营销弱财力及决策随意的被动局面。企业微观管理，主要体现在企业的日常生产经营管理活动上，我们以健全各种规章制度为核心，在公司实行了“四全管理”，即全面计划、全面人事、全面成本推算、全面质量，“八项基础工作管理”、“A管理模式”、ISO9002质量体系管理等等，打牢基础。通过宏观管理去左右引导微观管理，通过微观管理充实和推动宏观管理，较好地处理了宏观管理与微观管理的关系。

（作者单位：河南省西峡县乡镇企业局）

