

# 北京市新技术企业的内部管理体制研究

## Research on Internal Management System of Beijing's Enterprises with New Technology

季应波

(北京市新技术产业开发试验区发展战略室)

**编者按** 受北京市科学技术委员会委托,由中国智密区研究所主持,邀请中国科学院、中国科学技术协会、北京大学及北京市新技术产业开发试验区办公室等单位参加组成课题组,对北京市新技术产业开发试验区的近千家公司进行了调查研究,分析比较,目的是从我国国情出发,与实践结合,促进新技术产业向集团化、基地化、国际化发展。调查研究的结果形成了总报告及关于产权形式、企业行为和企业内部管理机制的三个分报告。国务院已决定,全国还将陆续成立26个试验区。总结北京试验区成立三年来的经验、存在问题和可能的解决途径,对其它试验区的创立和发展将是有益的。本刊特摘要发表上述三个分报告。本期刊载的《北京市新技术企业的内部管理体制研究》一文,由季应波执笔,参加分课题研究的有戴卫(北京市政府研究室)、翁心林(北京市科委)、史利国(北京市政府研究室)、潘峡(北京市政府研究室)、季应波。

企业内部管理体制是指企业为达到其既定的目标,在一定的管理思想指导下所设立的组织机构,以及这套机构在完成其计划、组织、指挥、协调、控制等管理职能过程中的运行程序。为了进一步深化对新技术企业的认识,改进和完善新技术企业的管理,促进新技术企业更加健康、顺利的发展,这里着重从新技术企业内部管理体制方面进行分析研究。

### 一、三种类型企业的组织结构

截止到1989年底,北京市新技术产业开发试验区所认定的高新技术企业已达857个。这些企业从管理的角度来看,大致可以归纳为三种类型

#### 1 技术服务部型

这类企业所占比例不大,但许多企业在初创阶段往往属于这种类型。它们大都以中科院、高等学校的科研力量和智力资源为依托,具有较强的科学研究和技术开发能力,主要从事研究开发成果的转让,以及为厂矿企业进行技术咨询、技术培训、项目评估等多种技术经济服务业务,有的也进行有限的技术贸易,成为中介组织。但是,由于我国的知识产权问题尚未解决,且知识的社会价值还没有得到社会的广泛承认,这就决定了我国的新技术企业不可能单纯依靠技术开发、承包开发和技术转让等生存和发展,而必须开发自己的新技术产品才能站稳脚跟和不断发展。因而多数企业在经过一个时期的

发展之后,都逐步演变为具备“技、工、贸”多种功能的公司形式。

#### 2 单一公司型

这一类型是新技术企业的主体。它们实行技术开发、产品研制和批量生产、销售服务一体化;采取以技促工、以贸养技的方针,根据市场需求自选科研课题,形成自我积累、自我完善、自我发展的良性循环。

单一公司的企业规模,一般比较小,企业平均人数大致为20多人。这种“小、快、灵”的结构,也是一个时期内新技术企业效率特别高的一个重要因素。但是,从世界范围的企业发展史来看,小企业的存活率一直较低。企业只有达到一定规模,在竞争的环境中才相对安全。因此,企业都有一种规模扩张的内在动力。同时,为了不断适应当今社会对产品多样化的要求和市场风险,企业发展到一定程度后都由单一产品向多种产品转化,甚至从单一行业向跨行业、多角化经营发展,致使企业管理难度增大,而企业规模大到一定程度时,同样受规模经济规律制约,其边际效益会急剧下降。因而必须走集团发展的道路。新技术企业中的一些发展较快、效益较好的公司如四通、联想、信通、科海等正是顺理成章地走了集团发展的道路。

#### 3 集团公司型

这类企业是集研究、开发、生产、贸易于一体的技术经济组织,集团成员一般各自独立核算,各有所长,互补互补,人才齐全,结构合理。研究、开发、消化、吸收高新

技术的实力较强,同时装备较好,工艺先进,质量管理也较严格,销售网络齐全,进出口渠道畅通,而且还可以承担国家攻关项目。

尽管建立企业集团的动因是一致的,但成员组成的原则却各有千秋。如信通的成员是按专业分工、相互配套的原则组成的;四通、联想基本是按同类产品、不同地域的原则组成的;而京海则是按相关行业组成的。从子公司建立的方式来看也有独资、合资、参股,或几种方式兼有。各集团公司的内部管理体制虽各具特点,但基本结构还是一致的。而且随着集团的发展,也都经历了由集权到分权,又从分权到一定程度集权的过程。一方面,各事业部或分公司在财务、供应、生产、科研、销售等方面享有很大的独立决定权,是独立核算的利润中心;另一方面,这些集团公司又都把投资决定权、人事决定权、制度建立权集中于总部,以保证集团总目标的实现。

## 二、管理机制的运行

企业的一切经营活动都是通过管理体制的运行实现的,而组织机构尤其是主要职能部门的运行程序是其中的关键。

### 1. 决策的形成与执行

(1) 董事会 产权归属较为明确的企业,设立拥有实际最高决策权的董事会,由出资单位或主办单位的代表及企业经营者代表组成。产权归属尚未明确的公司,有的不设立董事会,有的则设立董事会,但组成人员的发言权不是按其对企业的所有权确定,甚至有的企业的董事会成员均为本企业人员(如京海集团)。这种董事会的设立旨在使企业的决策系统化、规范化。董事会一般只在重大问题上对公司进行监督和指导,并决定公司总经理的人选。而公司的具体事务均由总经理全权负责,董事会并不干涉。

(2) 总经理(总裁)负责制 绝大多数新技术企业实行总经理负责制。总经理受董事会的委托全权管理企业,并对董事会负责。没有董事会的企业的总经理一般就是企业的创办人和最高决策者。总经理负责决定企业的大政方针及经营方向,多数总经理还将制度制定、资金使用、人事管理三权牢牢控制在手中。总经理任命中层干部并为之签订经营承包合同,尽管有的企业中层承包者是在经理办公会等集体决策场合确认,但他们一般只对总经理负责。总经理一般很少过问具体的日常事务。

(3) 经理办公会和决策委员会 由总经理、副总经理、部分分公司经理和职能部长等参加的经常性例会,多数称为经理办公会,少数企业称为决策委员会,主要讨论企业近期情况或某一专门的经营问题,及时协调调度企业各部门的运转,是企业的常务决策机构。

(4) 计划管理、经营承包和目标管理 目标管理在新技术企业内部是很普遍的,较为典型的是经营承包责任制。承包合同主要在公司的总经理与中层干部之间签订,中层以下则实行目标管理。承包合同的签订实际上已经成为公司年度计划制定过程的一部分,一年一定。在管理较为完善的公司经营承包指标一般包括:营业额、利税额、占用公司人数、占用公司资金及周转次数、对公司信誉的创造。而在管理不太完备的小公司,一般

包括营业额和利税额两项。

承包合同的完成情况与职工的收入直接挂钩,具体挂钩办法因公司而异。在承包责任制下,责任者一般在其对下属的奖惩方面拥有较大的权力。计划管理在管理较规范的新技术企业有两重含义:一是指企业内部管理的计划性,亦即管理制度化和规范化;二是指企业的中长期规划和年度计划的制定与实施。一般的大公司除了有与承包经营责任制相匹配的年度计划外,也开始考虑企业发展的中长期规划,并努力争取与国家的行业计划相协调。而大多数小公司则只有有关产品和利润的年度计划。

### 2. 财务管理

管理比较完善的较大公司,尤其是集团公司的财务管理,一般都经历了由“松”到“紧”的过程。一开始,分公司或经营部都拥有独立性较大的财权。但随着企业的发展,财权的分散严重影响了企业的总体目标和对下属单位的控制。因此,各公司纷纷将直属子公司及其业务部的财权收回,由公司财务部统一行使其职能,有些公司甚至直接向下属单位派出财务人员,以便及时了解其收支状况。

### 3. 人事管理

(1) 人员聘用 新技术企业的人员聘用不受国家计划的限制,大多数企业的用人最终决定权都在总部甚至总裁本人。企业对职工的具体聘用办法各不相同,大致为:

——不规定聘用期限,随时可以撤换(指干部)或辞职。这一办法往往是那些管理制度尚不健全的企业聘用干部或其它企业聘用非骨干人员时采用。

——聘期三至五年。发展目标远大,发展过程平稳的企业或人才十分缺乏的企业,在对外聘用职工而不是内部聘用干部时,采用这种方法。

——聘期每次一年,年终决定是否继续留用。管理正规,规模较大的企业,大多数采用这一办法,并与经营承包责任制相配套。

一般的新技术企业对于严重违反纪律或给企业造成重大损失的职工,可随时辞退或解聘。

(2) 职工档案与身份 新技术企业的职工档案大致分为三种情况:原主办单位职工的档案,一般仍在原单位;向社会招聘的全民所有制单位职工(干部),按规定仍保留其全民所有制干部身份,并连续计算工龄;向社会招聘的非全民所有制单位的职工。后两种情况的职工档案,一般存在海淀区人事或人才交流中心,也有个别企业将其存入本公司人事部门。从职工个人的后路来说,以上三种情况的职工在新技术企业中的待遇并无原则性差别。由于绝大部分职工都与原单位脱离了关系,其一切福利待遇由企业按民办机制提供,而企业又都是自负盈亏的,因此第三种职工的危机感是普遍存在的。这种危机感对新技术企业的发展起着重要的作用。

(3) 规章制度 高新技术企业均在不同程度上建立有自己的规章制度。制度包含的内容除一般的劳动纪律和财务纪律外,还有一些反应本企业经营作风和管理思想的特殊制度。特别值得指出的是,新技术企业的规章制度基本都附有明确的赏罚标准,对于违反制度所作的处罚,从经济处罚如扣发奖金、工资等到行政处罚如调离原岗位、降级、撤职直到解聘。而且其执行制度的严格

程度,远远超过国营企业和集体企业。

(4)激励 绝大多数新技术企业十分重视对职工的激励。激励的方式一般包括物质激励、精神激励和责任与成就感激励三个方面。精神激励首先来自从事“高、新”技术的光荣感和使命感。许多企业十分重视企业文化的建设,增加企业凝聚力和职工的归属感,并重视干部与职工的感情沟通,使职工能够人尽其才,发挥作用,从而心情舒畅。物质激励主要通过企业的高收入和对收入的危机感发生作用。责任与成就感的激励对较高层次的干部和企业骨干作用巨大。目前企业一般沿用国家的专业技术职称序列,试验区也给予了一定的正式名额,同时许多企业还自行授予职工内部承认的职称,以激励职工的专业成就感。

### 三、新技术企业内部管理体制的形成和演变的相关因素分析

#### 1. 与企业运行机制有很大关系

从新技术企业发展的基本经验来看,关键在于运行机制,即它的管理体制和管理体制的运行。这是因为:其一,新技术企业普遍采用以“四自原则”为核心的运行机制,其中的“官办”企业基本上都做到了所有权与经营权分离,并引进民办企业的成功经验。因而,从企业内部管理体制来看,以联想集团为代表的大院所办的全民所有制公司,与以四通集团为代表的集体所有制的“民办”公司并不存在本质的差别。其二,由于新技术企业普遍采用技工贸一体化的经营模式,因而不同的企业在企业管理中所面临的主要问题和采取的相应措施基本上相似。

#### 2. 与企业发展过程有很大关系

新技术企业的成长过程与其内部管理体制的演变有着极其密切的联系。在企业初创时期,由于企业人员少,规模小,品种单一,以及创业人员具有当然的权威,基本都是“小作坊”式的管理体制和“家长型”的管理方式。而目前象四通、联想等企业集团,又大都采用了“不完全分权的事业部制”的管理体制和“复合型”(指挥型、激励型和育才型)的管理方式。

#### 3. 与企业产权模式有一定关系

新技术企业绝大多数采取了董事会领导下的总经理(总裁)负责制。虽然董事会由主管部门和投资单位的代表组成,总经理人选的产生则形式上较为多样。根据对186家公司总经理产生方法的统计,属主办单位任命的占51%,民主选举的占11%,董事会任命的占21%。三项总共占83%。属创办人自任的只占17%。一般说来,单一投资主体的企业总经理大都由主办单位任命,只受国家和地方行政职能部门的监督,缺乏保障投资方利益的管理体制。多元投资主体的企业,总经理一般由董事会和主要投资单位任命。但是由于几乎所有企业都没有独立于决策和执行部门的监督机构,也难以保障投资方的利益。集体所有制企业间情况有很大不同。有主办单位的类似于上面两种情况,无主办单位的总经理一般由创办人自任或所谓“民主选举”产生。企业的经营权和所有权高度集中。

#### 4. 与企业发展模式和社会环境有一定关系

总的看来企业的发展模式决定了企业内部管理体制

制的某些特征。

(1)一点突破式。看准科技成果的应用市场,由大院所直接投资,迅速确立优势,形成规模。如中国科学院的三环公司。

(2)聚集式。几家单位联合兴办,聚集人员、资金、技术、经营等几方面的综合优势,形成企业的整体实力。

(3)滚雪球式。这是新技术企业的主要发展模式,企业依靠先进的技术和有效的经营,从以商业活动为主到以科研、生产活动为核心,不断积累,从小到大,象滚雪球似地发展到一定规模。

事实上,即使是通过前两种方式建立起来的企业,在它们继续发展的过程中,也往往采取滚雪球的方式,从而使得这一方式成为新技术企业发展的标准模式。

鉴于新技术企业的这一发展模式,加之高、新技术开发投入大的特点,使得其在发展中必然进行大量的相关贸易,以“以商养技”。试验区新技术企业的贸易性收入占总收入的比例,1985年为80%,1987年为60%,1989年为32%,尽管逐年下降,仍然占有相当的比重。而且,即使那些已经转入“以科研、生产为核心,技工贸一体化”经营的企业,由于其经营活动依然以“市场为导向”,因而强化销售职能仍是新技术企业的共同特征。

社会环境除了对企业管理作风、企业文化等有许许多多潜移默化的作用外,对管理体制的直接影响突出表现为两个方面:一是由于科学技术本身的社会价值并未得到社会的广泛承认,因而企业必须依靠开发新技术产品谋求较好的经济效益。这就产生新技术企业内部有关中间试验和批量生产的生产管理职能。二是社会尚未形成风险投资的金融体系,新技术企业只得依靠自我积累,这就产生产品销售和相关贸易的销售管理职能。

#### 5. 与企业家个人素质及能力有一定关系

这主要表现在以下两个方面。其一,企业目标与企业家个人的素质和能力有关,而企业目标影响企业的发展过程,因而两者存在间接关系;其二,企业中的管理作风和企业文化均与企业家的个人素质有直接关系。但总的来看,新技术企业内部管理体制的形成和演变,更多地是商品经济的客观规律使然,而较少取决于企业家个人偏好。

#### 6. 各因素综合比较

汇总专家征询回答,综合出表1。专家的主观判断与我们对抽样调查结果基本符合。

### 四、新技术企业内部管理体制的特点及其社会效应

与我国传统企业相比,新技术企业的内部管理体制具有一些显著的优势特点:

#### 1. 决策的自主性

新技术企业普遍实行了所有权和经营权的真正分离。企业的所有者,即投资单位通常以组成董事会的形式对企业资产行使所有权。董事会虽然是企业最高权力机构,但除了在重大原则问题上对企业进行领导和监督外,并不直接对企业的经营管理活动进行干预,从而使企业拥有独立自主的经营决策权。在企业内部的管理体制中,总经理(总裁)处于日常经营活动决策指挥的中心

地位。决策的自主性还表现在决策是面向市场的,即市场的变化要通过企业的有关组织如销售部门、维修部门、信息部门、公关部门等自动反馈给决策者,使领导作出符合市场变化的准确决策。因此,新技术企业的决策是一种两权分离条件下,面向市场的自主决策,它是新技术企业自主经营在管理体制上的体现。

表1 专家主观评估内部管理与诸因素关系

| 密切程度 | 所有制 | 产权 | 运行<br>机制 | 发展<br>过程 | 发展<br>模式 | 社会<br>环境 | 企业家<br>素质 |
|------|-----|----|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 组织机构 | 0   | 1  | 3        | 3        | 3        | 2        | 1         |
| 运行程度 | 1   | 1  | 3        | 3        | 2        | 1        | 1         |
| 管理作风 | 0   | 2  | 2        | 2        | 1        | 2        | 3         |
| 总分   | 0   | 1  | 3        | 3        | 2        | 2        | 2         |

其中: 0 为无直接关系; 1 为关系不大; 2 为有一定关系;

3 为有很大关系

## 2. 技工贸管理的一体化

传统的科研单位和传统企业的内部管理功能都是单一的: 科研单位只进行科研管理; 生产企业只进行生产过程的管理; 商业企业只进行销售过程的管理。新技术企业从组织形式和管理运行机制上实行了技工贸一体化。

从其内部组织结构看, 科研开发部门、中间试验部门、生产制造部门、市场销售部门和售后维修培训服务部门, 环环相连, 形成一个完整的有机体系。十分重视, 不断强化科技开发部门和销售部门的管理是新技术企业内部管理体制的共同点。新技术企业的销售部门直接面对市场, 它的活动是科研成果转化为商品的重要环节。而企业下一轮的开发、投资、生产的决策也要靠市场销售提供信息和依据。正是由于销售部门直接关系到企业的生存, 各企业都配备了强大的销售队伍。如联想集团总部约400人, 销售人员就占四分之一。

另外, 新技术企业在重视科技开发和市场销售的同时, 并没有忽视产品生产。它们纷纷建立中试基地, 并在公司设立相应的管理机构, 从而在一定程度上解决了长期以来科技成果的“中间试验”无人投资, 无人承担风险的问题。

## 3. 跨地区、跨部门、跨行业的集团化管理

随着企业规模的不断扩大, 出现了多种产品开发、多种产业经营以及分支机构向全国以及海外扩展的势头, 由此出现了集团公司的管理。其特点是组织紧密, 功能多样, 资产经营一体。内容涉及科研、中试、生产、销售、服务、总部、子公司、海外企业、资金、人员、股票等等。其管理内容和方法, 管理的空间和距离都是传统的企业管理所不能相比的。

我国其它地区出现的一些企业集团, 其内部结构几乎都是松散的, 尚不能算作真正意义上的企业集团。而北京试验区新技术企业中的企业集团, 其内部组织结构一般都是紧密型的完整经济实体。集团在保证子单位相对独立的经营自主权的同时, 又对企业的大政方针、投资发展、人事安排进行统一管理, 从而保证了集团的发展。这种集团化的管理模式也有效地解决了我国在经济体制改革中遇到的一个难题: 即一方面, 允许企业自我

发展, 企业成为投资主体; 另一方面, 又将企业作为利润中心, 使单个企业的留利形不成投资规模。集团投资, 至少为解决这一难题起到了一定的示范作用。

## 4. 软约束的外部环境与硬约束的内部管理制度

传统企业往往是受外部环境的硬约束(如国家和上级部门对其人、财、物的直接控制), 而内部管理的约束力通常不硬。新技术企业却正相反, 它们虽然被人们看作是国家社会都不管的“自在”企业, 其内部管理上却都有一整套制度和程序。责、权、利高度统一, 规章制度的执行十分严格。新技术企业内部实行的是一种有计划的、硬约束管理。这种硬约束的管理正是保证新技术企业高效率、高效益的关键。

## 5. 以人为中心, 特色鲜明的企业文化

新技术企业把对职工的思想工作扩展升华到建设适应现代社会文明、促进商品经济和高科技发展, 进而使企业能够获得更高效益, 职工达到更高境界的企业文化上来。企业文化是一种新的以人为中心, 带有感情色彩的“软管理”。它包括企业的价值观念、企业精神、企业要求等内容, 突出强调活化人——企业第一生产要素的积极性和创造性, 注重培养企业职工的全新价值观念、行为取向、管理思想和道德规范。企业文化对其人员的素质要求是, 既要懂科学技术, 又要会管理, 善经营, 奉公守法、洁身自好, 有市场观念和竞争意识, 溶创新与求实于一体; 对人的管理原则是: 提倡竞争, 机会平等, 公开环境, 双向选择, 多劳多得, 奖勤罚懒, 从而吸引第一流人才, 并使之高水平发挥; 在人际关系上, 对内强调感情投入, 同甘共苦, 和睦相处, 对外强调尊重顾客, 用户至上和提供尽善尽美的服务。

当然, 新技术企业的内部管理体制及其运行也存在着一些缺陷: 企业内部的有计划管理与国家宏观计划管理尚未有机的结合起来; 一些企业财务、劳动、分配制度不健全, 漏洞较大, “吃回扣”、“跳槽”、挖积累、过高分配的现象不同程度地存在; 管理组织中的监督保证体系不健全, 作用未能有效地发挥; 职工民主管理普遍薄弱, 多数企业没有建立职工代表大会制度或其它形式的民主管理制度; 企业职工队伍年龄普遍较轻, 待业、病伤、退休等社会保障制度没有建立起来。

## 五、结论与建议

从新技术企业内部管理体制的现状可以看出, 它的管理行为对社会产生或将会产生正负两方面的效应。

正效应突出表现在: 第一、大大加快了我国科技成果转换为生产力的步伐, 促进了技术进步和新技术产业的形成与发展; 第二、实现了企业高效率、高效益; 第三、实行了新的企业组织结构和内部管理机制, 为经济、科技和教育体制的改革积累了经验, 为我国在90年代出现一批按照国际惯例管理, 并具有中国特色的新技术跨国公司创出一条路子。第四、更新了传统观念, 培养了一批既懂专业知识, 又会现代管理的素质较高的新技术产业队伍。

负效应主要表现在: 第一、在组织结构发生缺陷, 特别是监督保证和民主管理体系不健全时, 会造成企业或企业领导人的决策失误, 甚至有可能导致某种不利于社

(下转第39页)

于,没有根据我国农业发展低起点、低层次、低水平的国情发展高等农业教育,造成高目标的高等农业教育与低水平的农业发展现状之间的分离。再加上我国现行的农业政策、体制等不合理因素,导致了我国高等农业教育发展进入困境。因此,我国高等农业教育的改革,应首先调整自身的价值取向,把“低重心”作为今后一个重要发展方向,即高等农业院校的教学与科研,都应该降低层次,与推广服务密切结合。目前,大幅度扩大高等农业教育的规模,大批量培养高级农业专业人才的作法,是不可取的。重点应放在应用型人才的培养和现有农村劳动力素质的提高上。我国现阶段农业生产水平很低,现代高科技很难用得上,农村迫切需要解决面临的实际问题,因此农业院校的科研选题,必须适合目前农村的需求。目前农业科技成果与应用之间缺乏有效的中间环节,很多成果难以推广和转化为现实的生产力,因而,高等农业教育也应把农业技术的推广普及工作纳入自己的职能。

具体地说,“低重心”策略应体现在如下几个方面:

**1. 降低农业院校教育结构重心。**这是由于我国现阶段农村低生产力发展水平决定的。40年来我们过份强调发展高层次的农业教育,本科生、研究生比例过大,而忽视了农业专科教育。据统计,1949~1982年间,我国农业专科在校生的平均数只占农业本科生数的15.8%;1987年59所高等农业院校中,专科只有13所,不到一省一所;现有农业专业人员中本科生、大专生、中专生的比例是1:0.43:3.02;1988年在校的农科本科生、大专生、中专生的比例为1:0.39:1.72。黑龙江这样的农业大省,其本科生、大专生、中专生的比例为1:0.17:0.99。这种状况严重影响到现代科技知识转化为农业生产力的进程,也是造成农业专门人才下不去、留不住的重要原因。有人推断,从事农业科研与教学的人员,与从事农业开发、推广的人员合理的比例应为1:3~5;而后者又应有大量中专毕业的农技员作助手,其比例也大致为1:3~5。据此,合理的农业教育结构,即本科生、大专生、中专生的比例应为1:3:9。高等农业专科教育的目标应是在掌握一定的专业理论基础上,培养其将各种科技知识推广到农业生产中去的能力和技巧。

**2. 转变教育职能。**高等农业院校除招收一定比例的高中毕业生外,应大量吸收有实践经验的农村从业人员入学,还应大力发展成人农业教育,并逐步实现传统教育向成人教育转变,形成我国高等农业教育独特体系。特别应加强对在业人员(包括农业地区领导、管理、科技人员)的在职培训,以全面提高农业劳动力素质。

**3. 调整科研活动。**省一级的农业科学院院长和推广站站长,应该由该省农业院校的校长兼任,以利于协调全省的农业科研和推广工作,保证各级科研成果及时反馈到基层。此外,适当减少基础研究、学科建设研究的比重,把应用研究与开发研究作为大学科研的主导。

**4. 大力加强高等农业院校的推广职能。**农业科研与教育的最终目的,都是为了提高农业生产力。但是,我国目前的推广工作问题很大。在现有审定和通过鉴定的成果中,得到推广应用的仅占1/3左右。科研成果得不到推广,不仅是有限的农业科研资金的浪费,更严重的是影响了科技转化为生产力的速度。农业院校应把推广服务作为教学与科研的一个落脚点。为此笔者建议:高等农业院校开设“推广学”课程;现有的大学推广机构(推广科、科研推广处或推广开发公司等)与国家农业推广体系建立联系,加强对省、市、县各级推广机构的指导;派出各种推广工作团,下基层建立推广实验基地;在农村地区开展不同层次的农业技术培训,如创办农民学校、培训中心。

(责任编辑 肖庆山)

(上接第58页)

会的非规范行为。第二、在高、新技术产业不断扩大,而缺乏国家宏观计划指导的情况下,企业容易产生短期化行为,盲目竞争,给企业 and 国家带来不应有的损失,不利于新技术产业的长期稳定发展。第三、企业中的某些非规范化行为给社会经济秩序造成一定程度的混乱,过高的收入引起社会其他成员的猜疑和攀比。第四、在企业劳动、医疗、退休及待业等保障制度不健全的情况下,给社会造成一定负担。

结论是,新技术企业发展的大方向是值得肯定的,国家对它们一方面要扶持和保护,而另一方面还要加强引导。而对于新技术企业本身来说,则主要应该注意使企业自己的发展计划与国家的宏观目标和产业政策相协调。为此,我们建议:

1. 国家要加强对新技术企业的宏观计划指导。一是通过国家科技发展计划对新技术企业实行科研开发项目招标;二是通过国家订货,把新技术企业生产经营活动纳入国家宏观管理的轨道;三是通过国家有关单位对新技术企业的参股等控制,引导企业按照国家计划和产业政策的要求发展。

2. 进一步完善企业内部的管理组织和监督保障体系,使企业管理规范化。一方面要继续加强企业内部的财务、会计、审计等基础管理工作,另一方面要建立健全职工民主管理制度。

3. 逐步建立适合新技术企业特点的劳动、待业、伤病、医疗、退休等社会保障制度。

4. 企业在建立自己有特色的企业文化的同时,要坚持社会主义方向,培养职工的社会主义主人翁精神。

(责任编辑 朱世南)