

浙江省台州市椒江区不断改善营商环境和金融生态,在多年的探索实践中,椒江区民间融资服务中心实现了四大突破:组建上有突破,形成机制灵活;融资上有突破,服务企业发展;风控上有突破,注重闭环监管;让利上有突破,提高财产收入,打造出民间融资“椒江模式”。

苹果产业互联网是云南昭通这座“苹果之城”对乡村振兴宏伟命题给出的其中一份答卷,希望在产业互联网的赋能和助力下,越来越多的“智慧生产、数字协同”点亮云岭大地,产业兴旺有抓手,乡村振兴有保障。

近日,国家发展改革委和商务部印发《市场准入负面清单(2022年版)》,列出禁止准入事项6项,许可准入事项111项,相比上一版《市场准入负面清单(2020年版)》减少6项。

市场准入负面清单制度,是指国务院以清单方式明确列在中华人民共和国境内禁止和限制投资经营的行业、领域、业务等,各级政府依法采取相应管理措施的一系列制度安排。禁止准入事项,市场主体不得进入,行政机关不予审批、核准,不得办理有关手续。许可准入事项,包括有关资格的要求和程序、技术标准和许可要求等,或由市场主体提出申请,行政机关依法依规作出是否予以准入的决定,或由市场主体依照政府规定的准入条件和准入方式合规进入。对市场准入负面清单以外的行业、领域、业务等,各类市场主体皆可依法平等进入。

为贯彻落实《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》,2015年10月,国务院出台《关于实行市场准入负面清单制度的意见》。2018年12月25日,国家发展改革委、商务部发布《市场准入负面清单(2018年版)》,标志着我国全面实施市场准入负面清单制度。世界大多数国家均针对外商投资实行负面清单管理模式,少有在国内市场推行市场准入负面清单的尝试。

市场准入负面清单的作用。一是有利于发挥市场在资源配置中的决定性作用。全面实施市场准入负面清单制度,意味着我国在市场准入领域确立了统一公平的规则体系,意味着清单之外的行业、领域、业务等,各类市场主体“非禁即入”。二是有利于激发市场主体活力。市场准入负面清单制度全面实施后,无论是国企、民企还是混合所有制企业,无论是内资还是外资,无论是大企业还是中小企业,都一视同仁,享有同等的市场准入条件待遇,实现“规则平等、权利平等、机会平等”。三是有利于政府加强事中事后监管。政府从“重事前审批”转变为“加强事中事后监管”,将监管关口后移,把更多监管资源投向加强对市场主体投资经营行为的事中事后监管。

自2018年起,我国全面实施市场准入负面清单制度以来,“禁止准入”和“许可准入”的事项,从151项减少到117项。营商环境不断优化,市场主体活力不断增强,外商投资和民间投资领域不断拓宽,市场的决定性作用和更好发挥政府作用的效果不断显现。

(作者系中国中小企业协会副秘书长)

## 三精管理:做企业的硬功夫

三精管理的内容可以概括为组织精健化、管理精细化和经营精益化,是一套集管理经营于一身、效率与效益相结合、内功与外功兼修的企业工法

□ 宋志平

在过去40年的企业生涯中,我有35年都在从事大企业的管理工作,其中做过10年厂长,做过18年央企的董事长。长期的管理实践让我逐渐认识到,企业管理者既要学习现代管理理论,也要精通管理方法,关键是要结合自己的企业,创造出适合自己的管理思维和管理方式,三精管理就是我在企业里带领大家长年实践和总结的成果。

三精管理的内容可以概括为组织精健化、管理精细化和经营精益化,是一套集管理经营于一身、效率与效益相结合、内功与外功兼修的企业工法。企业管理有依循、有边界,企业就会稳健地发展。这几年,中国建材集团深入开展三精管理,取得了良好效益,也有越来越多的企业开始学习和引入三精管理,并开始取得成效。三精管理也获得了2019年全国企业管理现代化创新成果一等奖。

## 组织精健化

企业自发成长的过程往往存在一定的盲目性。以前,我插队时做过农业技术员,那时候学会了剪枝,剪掉一些疯长的树枝,确保果树多结果。其实企业也一样,在整个发展过程中要不断地“剪枝”,以确保企业的经济效益和稳健成长。

在组织精健化中,治理规范化、职能层级化、平台专业化、机构精干化比较重要。

治理规范化。公司治理是企业规范化运行的基础,拥有规范的治理结构、高瞻远瞩的董事会和精干高效的经理层是企业经营发展的根基。明确股东会、董事会、经理层的责权利是现代公司治理的核心。企业内

部机制也是公司治理的重要内容,所谓机制,就是企业效益和所有者、经营者、劳动者的利益关系,以前比较重视股东利益,今后的改革目标是建设股东、经营者、劳动者共享的企业平台。

职能层级化。企业的层级应该由职能而定,一般来说,我们都是按照投资中心、利润中心、成本中心来进行层级划分的。按照相应的职能定位,三个层级分别需要的是“决策高手”“市场能手”“成本杀手”。比如,中国建材集团是投资中心,本身并不进行产品经营,主要是完成战略制定、整合资源和投资决策的职能。南方水泥是利润中心,主要围绕开拓产品市场进行经营优化,它要决定市场的竞争策略,进行集中采购和销售。而南方水泥所属的每个工厂是成本中心,主要是组织好生产制造,保证品种质量、成本控制和安全生产。

平台专业化。这里的“平台”主要是指利润平台,而“专业化”指的是突出主业的专业化发展。比如,中国建材集团所属南方水泥、北新建材、中国巨石等,这些平台原则上都要专业化,南方水泥只做水泥、北新建材只做石膏板、中国巨石只做玻璃纤维,而不是成立一个南方建材,让它同时做水泥、石膏板、玻璃纤维,只有这样,才有可能协同构建强大的市场竞争力。

机构精干化。规模是一把“双刃剑”,企业做得得心应手、规模适度才是最好。超越规模最大和基业长青,追求活得更好、活出质量,这才是企业存在的真正意义。而在企业经营过程中,往往有自发的倾向,就是机构不断扩张和人员不断增多,这样企业就很容易得“大企业病”。我把

“大企业病”总结为六大特征,即机构臃肿、人浮于事、效率低下、士气低沉、投资失控、管理混乱,企业一旦得“大企业病”就很难恢复。那么,该怎么防范呢?就是要通过管理有意识地去控制膨胀、缩小规模,在“减”字上下功夫,其中,减少层级、减少机构、减少冗员至关重要,这不仅可以降低成本,更重要的是可以提高组织活力和竞争力。

## 管理精细化

“精”者质量,“细”者成本。在精细化管理中,我们要始终围绕成本和质量这两个基本点,即使是今天,不管企业有多高的技术,如果忘记了这两个基本点,仍然会失败。实现管理精细化,一要用好工法,二要长期坚守,两者缺一不可。

有关管理精细化的内容,有以下几点:管理工法化、成本对标化、质量贯标化、财务稳健化。

管理工法化。加强经营管理靠工法,工法不是系统地讲理论,而是针对一个点位、一个事件,推出一些宜操作宜拷贝的实战方法。日本为什么诞生了丰田等这么多优秀的企业,就在于它拥有5S、TQC、零库存等科学的管理工法。

我以前在北新建材当厂长时,正值企业学习日式管理的时期,曾多次去日本学习和研究日式管理,形成了一些心得体会。2002年,我到中国建材集团出任“一把手”,也把这些管理思路在集团企业进行实践和总结。中国建材集团是一个以制造业为主、经过大规模重组而发展起来的产业集团。过去,集团管理基础比较薄弱,后来相继开展了“三三整合”“八大工法”“六星企业”等管理活动,极大地提升了集团的整体管理水平。

成本对标化。我比较喜欢用对标法进行成本控制。因为在成本控制上总有做得最好的,我们大家都和它对标,就会清楚看到自己的不足,反复对标就能提高自己的水平,这是一种数量化管理方法,很有效,使企业的各项指标该升的升上去,该降的降下来,稳定提高企业效益,降低企业发展风险。像在水泥厂,我们就开展了“六对标”,即对吨煤耗、吨电耗、吨油耗、吨球耗、吨耐火砖耗、吨修理费这六项成本指标持续对标,大大促进了节支降耗。

质量贯标化。做企业、做产品、做服务,从根本上讲,做的就是质量。要保证产品质量,企业需要做长期而细致的工作,不仅要有责任心,还要全员参与。质量管理的核心要义不只是为了最终检查出多少不合格产品,而是要在生产前段和全过程采用先进的管理方法,以尽可能减少最终的不合格品。质量是一个系统工程,企业要贯彻系统的质量标准,不仅要做好TOC和TQM,还要做好ISO9000和PEM的认证、贯标。

财务稳健化。做企业要稳健,企业稳健的基础是财务稳健,而财务稳健的核心是现金流充沛。现金是企业的血液,现金的正常流动确保了企业的稳定持续经营,支撑了企业的健康发展。在经营方面,企业的资产负债表、利润表和现金流量表至关重要,而现金流量表又是重中之重,要维持良好的现金流量,除了产品价格和市场外,控制好“两金”(企业库存资金和应收账款)占用也很重要。

## 经营精益化

管理是眼睛向内,处理好人物料,正确地做事;而经营是眼睛向外,面对不确定的环境,做正确的事。企业负责人应牢牢树立“从管理到经营”的理念,在做好管理工作的基础上,着重研究市场、价格、环境等层面的问题,学会如何在不确定的环境下作出正确选择,稳扎稳打。

围绕业务归核化、创新有效化、市场细分化、价值最优化,谈谈自己的想法。

业务归核化。企业都要有主业,要围绕主业形成核心业务,非核心业务原则上应该舍弃。毕竟,任何企业都不是无所不能的,只能有限发展。中小企业应采用“窄而深”的业务模式,打造行业技术专业、市场占有率高的隐形冠军;大型企业的业务应尽量不超过三个,力争每个业务都能跻身行业前三。

创新有效化。今天是个创新时代,在一些“卡脖子”的关键核心技术上,我们必须通过自主创新攻坚克难。但创新又是有风险的事情,我们总讲“不创新等死,盲目创新找死”。怎么把握创新的度呢?我认为要进行有效的创新,不能盲目创新。对企业而言,有效益的技术是好技术。企

旅游企业稳定发展若干政策》,从加大融资支持力度、免收企业房屋租金、发放企业稳岗补助等方面加大对企业的支持……

“政府多项政策措施的叠加,能降低我们公司的运营成本,也让我们有更多余力进行转型升级。”安庆中拓新材料科技有限公司副总经理赵国庆说,该公司生产线于2021年底建成投产,主要生产水性涂料,年产值约2亿元。“政策还对新建投产纳规的工业企业、新认定高新技术企业进行奖励,有了政策‘及时雨’,我们的信心更足了。”

在芜湖美智空调设备有限公司的车间内,一台台空调设备陆续下线,经过检测打包后,装入集装箱,经由芜湖港销往世界各地。

“受疫情影响,公司遭遇运费上涨、船位紧张、原材料供应受阻等难题。海关推出的‘江海一港通’帮我们有效压缩了通关时间,降低了物流成本。”芜湖美智空调设备有限公司关务经理束智信说,公司一季度出口额达6亿多美元,同比增长近20%。

“江海一港通”监管模式,是将芜湖到上海的一体化通关货物由原来



草原上的水泥厂

(中国建材供图)

## 安徽政策“及时雨”缓企业“急难愁”

□ 姜刚 吴慧娟 汪海月

给予组合式税费支持、抚育中小企业成长、压缩通关时效……新华社记者近日在安徽省采访了解到,各地统筹推进疫情防控和经济社会发展,围绕企业“急难愁”,出台一系列助企纾困解难政策举措,为企业减负、增活力、添信心。

“税务部门主动联系我们说税款可以缓缴,不着急占用企业资金流,把符合缓缴政策的税款全额退还了,一共647万元。”合肥安信通用阀门制造有限公司法人代表梅先松说。

梅先松所在的公司是安徽省专精特新新冠企业,主要研发生产制冷关键设备吸排气阀片,受疫情影响,一度遭遇现金流紧张的困境。今年安徽省实施的组合式税费支持政策,包括增值税留抵退税、制造业中小微企业缓税等,像“及时雨”一样,解决了企业流动资金上的困难。

连日来,安徽省多地出台“真金白银”政策,为企业“减负”。其中,安庆市提出进一步降低企业税负,进一步降低涉企收费、强化用电用气服务保障等25条举措;合肥市出台《合肥市加大援企稳岗力度支持批零售餐