

# 以体制创新带动二次创业

刘昔平

(中国地质大学,湖北 武汉 430074)

**摘要** 以湖北省生物工程研究有限公司从姓“事”到姓“企”、从姓“公”到姓“民”的体制改革为例,介绍了公司从理念、制度、技术等方面进行二次创业的新举措与新经验。

**关键词** 体制创新 民营科技 二次创业

**中图分类号** F270

**文献标识码** A

**文章编号** 1001-7348(2003)04-055-02

按照国家和省里的统一部署,原湖北省生物工程研究所于2002年上半年完成转制任务,并按现代企业制度的要求组建了湖北省生物工程研究有限公司,成为一家民营科技企业。体制的转换给公司带来了发展的活力和前进的动力,从公司决策层、经营管理层到全体员工,大家对公司的发展前景都充满了信心。抓住建立新体制的难得机遇,启动第二次创业,加快发展步伐,再造企业辉煌的强烈愿望正在变成每一个员工的具体行动。

## 1 与时俱进,确立二次创业的新理念

由姓“事”到姓“企”、由姓“公”到姓“民”的体制转换的完成,为湖北省生物工程研究有限公司的二次创业提供了体制保证,但二次创业目标的实现还要求企业全体员工的思想观念和行为方式进行相应的转变,使大家的思想和行为与新的体制相适应、相协调。

就在公司完成转制不久,党的十六大胜利召开。江泽民同志在十六大中所作的工作报告,是我们党在新世纪新阶段的政治宣言和行动纲领,对于公司来说,也是全体员工解放思想、转换观念、统一认识的理论依据。为此,公司认真组织开展了十六大精神的学习活动,使大家的认识统一到十六大精神上来,以适应变化了的新形势,确立与二次创业相吻合的新理念。

学习“两个毫不动摇”的论述,坚定走发展民营科技企业之路的信念。江泽民同志在十六大报告中提出了“两个毫不动摇”:“第一,必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济;第二,必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。”大家认为:学习这一论述,扫除了心中存在的一大疑虑。在长期的计划经济体制下,人们在脑子里形成了一个思维定式,即公有比非公有好,事业单位比企业单位强。对照“两个毫不动摇”的论述,大家认为必须解除这种旧观念的束缚,把发展公有制经济与发展非公有制经济统一于建设有中国特色的社会主义事业中,发挥民营科技企业的民营体制和科技创新两大优势,促进民营企业与国有企业、外资企业一样在公平、公开、公正的政策环境里竞争发展。

(2) 学习“都是中国特色社会主义事业的建设者”的论述,激发推动民营科技企业大发展的光荣感和使命感。江泽民同志在报告中指出:“在社会变迁中出现的民营科技企业创业人员和技术人员、受聘于外资企业的管理技术人员,个体私营企业主、中介组织的从业人员、自由职业人员等社会阶层,都是中国特色社会主义事业的建设者。”大家认为,这一论述首先强调民营科技企业是在我国社会变迁中出现的,即是我国经济体制和科技体制改革中涌现的新生事物,这一新生事物是有强大生命力的。同时这一论述

还强调民营科技企业的创业人员和技术人员是中国特色社会主义事业的建设者。中国特色社会主义事业是空前宏伟的事业,需要全社会各个阶层人们的共同努力,民营科技企业在这一伟大事业中是大有作为的。

## 2 以人为本,充分调动二次创业的积极性

古人言:“谋事在人。”企业的兴衰成败,归根结底是人的因素所决定的,因此在二次创业中,必须坚持以人为本,把员工的积极性充分调动起来,把员工的创造潜能充分发挥出来,把企业的整体利益和员工的个人利益紧密联系在一起。

由国有事业单位向民营科技企业的体制转换,为发挥全体员工的积极性和创造性提供了体制保证。公司借转制之机,建立了现代企业制度;全体员工共同出资,买断原事业单位的国有资产,使自己变成了新企业的股东,变成了真正意义上的企业的主人。这种连股连心的效应正在显现,企业的兴衰不再仅是少数管理者的事情,而是全体员工的共同责任,这种因地位、身份和责任感的巨大作用将是难以估量的。在股权设置上,公司避免了平均主义,按照在新公司所负责任的大小划分股权,以保证在经营管理中能够权责统一,使新公司运转高效有序。

新公司组建不久,管理层即开始酝酿劳

作者简介:刘昔平,湖北省生物工程研究有限公司董事长。

收稿日期:2003-02-11

动工资报酬改革的问题,即利用民营企业的灵活机制,在员工工资报酬上更好地体现按劳取酬、多劳多得、工效挂钩的原则,在对员工定岗定责的基础上,以责定酬。经过充分讨论,并结合公司现有情况,在确定员工报酬时考虑了如下因素:①职务职称;②岗位职责;③打破只凭档案工资的大锅饭;④看能力与表现;⑤结合公司经济效益;⑥同一级别分若干档:中层干部分5档,一般干部职工分10档;⑦学习、借鉴外单位好的做法。工资标准在确定后不是一成不变,视今后工作情况可进行微调。公司还与全体员工签订了《劳动合同》,合同期限为1年。工资分3种情况:行政管理和科研开发人员是固定工资,销售人员是与销售额挂钩的活工资,生产部门人员是工效挂钩的生产承包工资。在职人员工资按档案工资的最高标准发放,承包部分年终结算兑现,年终效益奖金由法人代表根据每个员工的工作业绩来确定。

除此之外,公司在改制后,即按政府劳动保障部门的要求,积极参加社保,成为湖北省省属转制院所中首批进入社保笼子的单位,医保和失业保险也已被有关主管部门接纳。

公司始终坚持“两手抓”的方针,积极开展文明单位创建活动,重视员工教育培训,美化生产、生活环境,开展丰富多彩的文体活动,大树文明新风;分批安排人员出国学习考察,开阔员工的视野,不断提高人的精神品味,努力营造蓬勃向上、奋发进取的精神风貌。今年公司又一次赢得了湖北省委、省政府授予的2001~2002年度文明单位称号的殊荣。

### 3 技术创新,开拓二次创业的不竭源泉

江泽民同志曾经讲过:“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力。”对于一个企业来说同样如此。要成为技术开发的主体,必须首先成为技术开发投入的主体,保证技术开发的资金投入。公司管理层已经形成共识,企业用于技术开发的投入必须高于国家规定的3%~5%的比例,力争达到和保持在10%左右。当然,在不断增加企业自身科技投入的同时,也要按照政府部门的要求,积极申报国家科研项目,争取科技经费的支持,多方开辟科技投入来源。

加快技术创新,关键在人才。公司十分重视员工素质问题,并着力加强企业科技队

伍建设、做好育才工作。每当新药问世,公司都及时组织新药知识培训;生产部门每月安排岗位技能培训1次以上,业已形成制度;销售部门多次举办沙龙活动,探讨市场创新的新途径、新理念。同时,公司根据自有人才有限,不能满足技术开发需要的实际,在“借才”上作文章:现已聘请中国医科大学的1名博士兼任副总工程师,通过这条渠道沟通与全国最高医药科技学府的联系,获取最新信息;与武汉大学生命科学院建立长期合作关系,共同开展科研和人才培训活动;与国内多家医药科研机构开展科研合作,共同开发医药新产品。这些举措使公司技术创新的源头不断拓宽,技术创新的能力大为增强,技术创新的成果越来越丰硕。

转制工作到位以来,公司已完成多项医药新产品研制任务:①向国家药监部门申报的首例新一代氨基糖苷类抗生素——注射用硫酸奈替米星,抗菌谱广,是治疗中重度感染的理想选择,其耳肾毒性分别低于同类产品庆大霉素和妥布霉素,且已降到安全范围,去年上半年已获得国家新药生产批文并投放市场。②公司与一研究机构共同研制的注射用头孢唑肟钠,为耐 $\beta$ -内酰胺酶的第一代头孢菌素类抗生素,目前国内只有厂家进口分装,若能批准生产,可实现进口替代。今年预计可能获准生产的新药品种还有治疗金黄色葡萄球菌所致骨髓炎的首选药——注射用盐酸克林霉素、经典的钙通道阻滞剂——注射用盐酸地尔硫卓、用于脑中风后循环改善和周围血管性疾病的注射用己酮可可碱等。这一批新产品的研制成功,不仅能造福于患者,而且将优化公司的产品结构,带来良好的社会效益和经济效益。

### 4 扩大规模,强化二次创业的物质基础

科研单位与生产企业在功能定位上有着明显的区别,科研单位的产品是科技成果,而企业则主要是从事产品生产。这种区别决定了其基础设施的不同。因此,科研单位实行企业化转制后,必须根据新的功能定位,增加固定资产投资,抓好硬件建设,弥补其先天不足。

原湖北省生物工程研究所只建有一座中试楼,转制前只能从事中试生产,规模有限。转制后根据企业功能的需要,公司及时将中试楼扩建的设想提上了议事日程,明确了扩建工程实施的一些原则性思路:

一是与企业发展规划相吻合原则。公司设立时研究确定了3~5年内将生产规模从现在的千万元级跃升到亿元级的发展规划;在考虑到调整产品结构、提升产品档次给企业产值增加带来影响的同时,还必须将现有生产能力成倍增加,即相应地扩大车间规模,增加生产设备。

二是规避风险原则。作为企业,风险自担是其本质的要求。追求利润最大化和尽可能避免风险是企业决策者必须同时关注的两个相互关联的问题,而企业固定资产投资的方向、规模、选址等问题,又往往是最容易导致企业风险的重大问题。在这个问题上如果决策失误,极易产生“一着不慎,全盘皆输”的严重后果。现公司规模还小,家底不厚,实力不强,是经不起折腾的。为此,公司十分重视固定资产投资中的民主决策、科学决策。如在选址问题上,就考虑了多种方案:一种方案是在城区内的待开发土地上建新车间,虽有交通方便的优势,但由于地价昂贵,这一方案很快被否决;二是在郊区选新址,地方政府负责人承诺土地可以无偿奉送,其条件是必须每年交纳当地一定数量的税金。这一方案虽然有其诱人的地方,但地方政府承诺的可变性较大,且由于地缘关系,企业新建后的运行成本将会较高,这些负面因素难于预测和把握。因此经过反复斟酌,公司还是放弃了这一方案,最后确定在原址上扩建,这样既可避免现有车间和设备闲置浪费,又可提高现有空余土地的利用率,并保持现址处于城区边缘、交通便利的优势,把公司扩建的风险控制在最小范围之内。

三是新产品开发与车间扩建相衔接原则。湖北省生物工程研究有限公司是一个只有正式职工40多人的企业,在扩大规模中决不能走贪大求全的路子,而必须尽量缩短战线,瞄准有限目标。公司多年生产的是冻干针产品,因此扩建后只拟新添能增加产量的冻干设备,同时新设粉针剂车间。与此相衔接,新产品开发上只上冻干针产品和粉针剂产品系列,以使现有设备发挥最大效能,力求以最小的投入获取最大的产出。

公司的车间扩建经过大量前期工作已于去年启动,今年上半年即可完成扩建及设备安装任务,并力争年底前通过国家GMP认证。生产能力成10倍的提升将为公司展示更加美好的前景。

(责任编辑 胡俊健)