

【西部大开发】

我国西部地区农业产业化龙头企业
企业发展面临的挑战与对策朱海霞¹, 权东计²

(1. 西北大学 公共管理学院, 陕西 西安 710069; 2. 西北大学 城市与资源学系, 陕西 西安 710069)

摘要:在知识经济时代和加入WTO后,西部地区农业产业化龙头企业面临着严峻的挑战,主要有观念挑战、管理挑战、科技挑战、人才挑战和资金挑战。要取得迎战胜利,需要西部地区的农业产业化龙头企业和政府的共同努力。西部地区的农业产业化龙头企业努力的侧重点是:以正确的态度迎接挑战,通过组织学习加强自身修炼,通过企业再造提高农业产业化龙头企业的竞争力。政府努力的侧重点是通过建立优惠的财税政策、吸引人才政策,严格的质量监控体系和环境污染监控体系,加快小城镇建设等来促进西部农业产业化龙头企业的发展。

关键词:中国西部地区;农业产业化龙头企业;政府;迎战对策

中图分类号:F127 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2731(2003)01-0053-05

西部大开发,农业开发是一个重要方面。发展农业产业化是开发农业的关键途径。农业产业化的高效可持续发展的关键又在于农业产业化龙头企业的可持续发展。西部地区的农业产业化龙头企业中的绝大部分发源于西部地区土生土长的农村乡镇企业。国家关于西部大开发的宏观调控政策与投资机制给西部农业产业化龙头企业的发展提供了许多机遇,但同时也迫使西部地区的农业产业化龙头企业不得不站在知识经济时代和全球市场化的角度来思考自己的发展问题。在知识经济时代和加入WTO后,西部地区的农业产业化龙头企业面临着许多严峻挑战,要在强烈的市场竞争中获胜,他们只有一个选择:迎战。而要促进西部地区农业产业化龙头企业取得迎战的胜利,必须有及时的、正确的迎战对策。这种及时的、正确的迎战对策包括两方面的内容:一方面是西部地区的农业产业化龙头企业自己所采取的及时而正确的迎战对策;另一方面是政府所采取的及时正确的扶持西部农业产业化龙头企业发展的迎战对策。本文试利用现代管理学的前沿理论知识

对西部地区农业产业化龙头企业在知识经济时代面临的挑战以及西部地区的农业产业化龙头企业(特别是对发源于西部地区土生土长的农村乡镇企业的农业产业化龙头企业)自身和政府两方面的迎战对策进行分析和思考,谈点自己的看法。

一、西部地区的农业产业化龙头企业 在知识经济时代面临的挑战

在知识经济的时代,西部地区的农业产业化龙头企业面临的主要挑战有观念挑战、管理挑战、科技挑战、人才挑战和资金挑战。

1. 观念挑战

我国西部地区人们的观念比较落后,特别是在对企业的发展和管理问题上,家族意识强,人情“味”浓,多数合作是以亲情或人情为基础的,在人力资源的配置和管理制度安排上,也常常体现出重亲情、排异己的特点。另外,因循守旧,怕担风险,对外来文化或创新文化难以接受或接受速度很慢。这种落后的观念导致了西部地区的农业产业化龙头企业缺乏管

收稿日期:2002-10-08

基金项目:陕西省教育厅科研计划项目(02JK017)

作者简介:朱海霞(1963-),女,陕西周至人,西北大学公共管理学院副教授,博士,主要研究领域为现代管理学和管理决策学。

理创新、制度创新和科技创新。

2. 管理挑战

在我国西部地区的农业产业化龙头企业中,绝大多数是由农民创建起来的乡镇企业或家族式中小企业。这些农民企业家和农民员工的文化素质都较低,在人力资源管理上排他观念特别强,在企业管理方面主要采取传统家族式管理模式。这种管理模式的最大弊端是外来员工通常被看作老板通过一定的工资价格雇佣来的“受雇人”,而不是企业的主人。这种弊端不利于留住人才,不利于知识资源的获取、开发和利用,从而也不利于现代管理模式和先进管理方法、技术的采用,使企业很难实现管理创新。而在知识经济时代,通过快速创新和快速领先超越本企业、本行业、本国甚至世界的企业经营水平是企业生存和可持续发展的必然选择。超越是一个过程,在这个过程中,各种创新都具有非常重要的地位和作用,其中概念创新是先导,组织创新是基础,通过技术创新促进载体超越,通过市场创新实现超越过程,而管理创新则起到保证作用,贯穿于超越过程的每个环节。因此,西部地区的农业产业化龙头企业要在知识经济时代和竞争激烈的环境中求得可持续发展,必须尽快改变传统管理模式,实现管理创新。尤其在知识管理、人本管理方面的创新,对西部地区的农业产业化龙头企业来说,是一个极其严峻的挑战。

3. 科技挑战

全球市场竞争的加剧实质上就是科技竞争的加剧。这要求企业在科技上必须快速创新和快速领先。而企业要做到这一点,单靠引进技术是不行的,自己还必须有一支强硬的、比较稳定的科技研发队伍,结合自己企业的实际,研发出符合市场需求的专利技术,这样不仅能够促进科技的快速创新和快速领先,而且也有利于企业的可持续发展。

从总体看,西部地区农业产业化龙头企业发展的基本现状是小、弱、散,具备相当强硬的科技研发实力的企业为数极少,绝大多数企业都是靠引进技术发展。一方面,由于资金等因素的限制,难以引进国际领先水平的技术;另一方面,由于技术力量薄弱,企业员工完全掌握所引进的技术还需要一个过程,在这个过程中,有效的质量监控体系也难以尽快健全。所以,多数企业的产品存在科技含量低、更新换代速度慢,在产品质量方面也难以与国际上同类高质量产品竞争等问题,从而使企业缺乏可持续发展的竞争活力。只有通过科技进步求得企业的个性化发展,才能使企业具有可持续竞争的活力。而对西

部地区的农业产业化龙头企业来说,要促进有利于企业个性化发展的科技进步,将面临着许多困难。

4. 人才挑战

企业的科技的进步需要人才的支持。西部地区农业产业化龙头企业在东西部人才争夺战中,处于西部环境先天不足、企业内部管理后天发育不良和经营效益低下的劣势地位,不仅难以吸引人才,而且无力通过支付向东部那样优厚的待遇留住人才。西部地区农业产业化龙头企业要实现科技进步,必须进行用人机制的快速创新。这种创新必然要冲击现有的管理模式,是对现有管理模式的扬弃或革命,所以,这无论是对农业产业化龙头企业,还是一般管理人员和素质低下却又与企业老板有裙带关系的员工来说,都是一件非常痛苦的事。

5. 资金挑战

资金匮乏是制约西部地区农业产业化龙头企业发展的瓶颈因素。而农业产业化龙头企业要在应对上述的任何一项挑战中获胜,都必须有足够的资金。

二、西部地区农业产业化龙头企业发展的迎战对策

1. 以正确的态度迎接挑战

西部地区的农业产业化龙头企业及其管理人员和一般员工必须正确认识到,各种挑战的到来是大环境发展的必然结果。对于受农业弱质性影响、出身特殊、素质低下、管理落后的农业产业化龙头企业来说,当然是无力改变大环境,而只能用先进的管理理念改造自己,完善自我,超越自我,使自己成为一个经营管理的思想、观念与方法符合知识经济时代要求,能在知识经济时代浪潮中立于不败之地的强者。

2. 加强自身修炼

彼得·圣吉(Peter M. Senge)于1990年出版了名为《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的著作[1],彼得·圣吉以全新的视野来考察人类群体危机最根本的症结所在,提出了学习型组织的五项修炼,即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考,认为这五项修炼是学习型组织的技能。对西部地区的农业产业化龙头企业来说,必须尽快加强这五项修炼。首先,西部地区的农业产业化龙头企业及其管理人员要有自我超越的意识与行为,要不断认识自己,认识外界的变化,采用新的企业经营管理理念,不断地赋予企业和自己新的奋斗目标,并建立新的管理机制实现这些目标,从而由

此超越过去,超越自己,迎接未来。其次,西部地区的农业产业化龙头企业及其管理人员和一般员工,都要把镜子转向自己,修炼自己的心智模式,从根本上改变传统观念、传统的思考方式、传统的经营管理模式,将创新贯穿于企业经营管理活动的各个方面。再次,西部地区的农业产业化龙头企业及其管理人员和一般员工,通过组织学习,理念的升华和民主决策,为企业的发展建立一个共同努力的远景。这是农业产业化龙头企业全体员工齐心协力迎接挑战的重要保证。因为西部地区农业产业化龙头企业的改革需要企业全体员工的共同努力和配合,员工不配合,企业家的再好的改革思想和方案也难以有效实施。第四,西部地区的农业产业化龙头企业应把团队学习活动作为一项非常重要的工作。对于整体素质低下,管理落后,组织凝聚力很差的西部地区的农业产业化龙头企业来说,开展团队学习活动,有利于加强员工之间、员工与管理人员之间的沟通和协调,促进全体员工一起思考企业的发展问题,通过实施民主活动增强组织凝聚力;开展团队学习活动还有利于将有关企业发展的先进的、前沿性的科学技术、管理思想、信息等同时传递给全体员工,从而促进全体员工及时了解外界变化情况,尽快转变思想观念,成为改革的支持者。这里要特别指出的是,团队学习的形式要多样化,要务实,切忌流于形式。第五,西部农业产业化龙头企业的企业家及其管理人员要把企业作为一个开放的系统,进行系统观察和思考,正确分析和定位企业的核心竞争力和竞争优势,并建立有效的管理机制,培育和发挥企业的核心竞争力和竞争优势。

3. 通过企业再造提高农业产业化龙头企业的竞争力

所谓企业再造就是对企业的业务流程要从根本上再思考,要脱胎换骨重新设计,从而使企业实绩有显著的长进。这种概念内涵界定包含了四个关键词:业务流程(再造的对象)、重新设计(再造定义的核心)、脱胎换骨(再造所要求的彻底性)、实绩显著长进(再造的目的)[2]。所谓流程就是指一组共同为顾客创造价值而有相互关联的活动。再造以流程为核心并不是一时心血来潮,而是在“及时”生产管理和全面质量管理学说的基础上,把“流程”推到了战略层次,推向顾客和供应商,推向企业围墙之外的社会。

西部大开发和加入 WTO 使西部地区的农业产业化龙头企业面临的国内外竞争对手增多,竞争加

剧,竞争优势的空间在不断缩小。对于西部地区的农业产业化龙头企业来说,要与拥有先进经营管理观念、先进管理方法与技术、高科技含量产品和实力雄厚的国内外同类企业竞争,并在竞争中立于不败之地,惟一的办法就是企业再造。根据西部地区农业产业化龙头企业面临的挑战,应重点考虑以下几方面的流程再造:① 现代企业管理模式再造;② 战略拟订流程再造;③ 高科技产品开发流程再造;④ 营销业务流程再造;⑤ 人力资源管理流程再造;⑥ 资金筹集流程再造。本文认为,这六方面再造是提高西部地区的农业产业化龙头企业核心竞争力的关键。应当根据企业实际,突出重点,合理安排顺序,着手再造。

三、政府在促进西部地区农业产业化龙头企业发展方面的迎战对策

农业弱质性和西部地区的农业产业化龙头企业出身特殊性决定了政府扶持政策制定的必要性。笔者曾经发表文章对我国政府扶持西部地区农业产业化龙头企业发展的政策进行了深入分析,因而在此不再重复。根据西部地区的农业产业化龙头企业面临的机遇和挑战,本文认为,我国政府在促进西部地区农业产业化龙头企业发展方面的迎战策略应该考虑以下几方面:

1. 制定优惠的财政税收政策,扶持农业产业化龙头企业

为了促进农业产业化经营的快速发展,我国政府在全国范围内评选出了 151 家国家级农业产业化经营重点龙头企业,农业部、国家发展计划委员会、国家经济贸易委员会、财政部、对外贸易经济合作部、中国人民银行、国家税务总局、中国证券监督等八部委已经印发的《关于扶持农业产业化经营重点龙头企业的意见》的通知[3],将在基地建设、原料采购、设备引进和产品出口等方面,通过制定优惠的财政税收政策给予具体的帮助和扶持。《通知》中提出的六个方面的扶持政策是极其必要的,这将对西部地区的农业产业化龙头企业发展有重要的推进作用。

但笔者认为,政府的现行税收优惠政策仍有一定缺陷。全国的农业产业化龙头企业禀赋各异。国家在实施西部大开发以前,在政策上一直倾斜于东部地区,就实力而言,东部发达地区的农业产业化龙头企业在资本积累过程中一直受到政府的政策优惠,相对于西部地区的农业产业化龙头企业有很强

的优势,所以,两者不在一条起跑线上。政府只有对西部地区的农业产业化龙头企业进行补偿,才会平衡东西部地区农业产业化龙头企业的禀赋差距。政府在《关于国有农口企事业单位征收企业所得税问题的通知》里规定,企业研究开发新产品、新技术、新工艺所发生各项费用增长幅度在10%以上的企业,可再按实际发生额的50%抵扣应收所得税额等,这对西部地区农业产业化龙头企业是不公平的。西部地区农业产业化龙头企业有很多弱质性,暂时很难解决,只有依靠政府的政策扶持,才能使西部地区的农业产业化龙头企业逐渐壮大起来,克服自有的弱质性。

另外,“费改税”是针对目前我国“费大于税”的不规范的政府收入格局而提出的一项政策主张。在社会主义市场经济体制下,税和费都是政府收入的形式,各有各的地位和作用,两者不能互相替代。税是以政治权力为基础的政府收入形式,它可以且应当成为政府收入的主要形式。费是以交换(或直接提供服务)为基础的政府收入形式,在政府收入体系中居于补充或辅助地位。然而,基层政府在执行此项政策时并不是上级政府要求的那样让企业满意。笔者在调查西部地区的部分农业产业化龙头企业过程中,反映最强烈的是税费改制问题,其集中点是:国家政府的职能部门很多,而每个职能部门都有一套自己的规定,诸如工商费、交通费、环保费、城建费、规划费、管理费、增容费、服务费等,这些费都不是以立法形式收缴,随意性很大。从长远看,政府的费改税制度如果执行不力,对西部吸引境外以及港澳台的投资很不利。在礼泉县梨花发泡网厂(为当地果农生产水果运输套袋),其车间主任道出了该厂的苦衷:“政府天天喊费改税,但是就是执行不力,这个厂仍被许多杂费所围绕。”“企业对于政府的降税已经失去了想法,只求政府能在费改税上下大力气。”为何企业对政府的政策要求这么低呢?有资料说,在调查港商在内地企业对于政府职能的评价时,有60%的企业认为内地政府的各种收费太多。看来政府在吸引外地资金投入方面,加大费改税政策的贯彻力度也是一个重要的环节。

所以笔者认为,为了促进西部地区的农业产业化龙头企业的发展,很有必要对现行税收政策作如下完善:(1)对东西部地区农业产业化龙头企业实行差别税率。政府只有对西部地区农业产业化龙头企业进行补偿,才会平衡东西部农业产业化龙头企业之间的禀赋差异。应对东西部地区农业产业化龙头企

业实行差别税率,对西部地区农业产业化龙头企业征收低于东部地区农业产业化龙头企业的税率。对于国家级重点龙头企业可以免征1~3年的所得税。鼓励西部地区兴办农业产业化龙头企业,政府财政损失部分由东部地区所有企业税收承担。(2)加大费改税力度,完善西部地区费改税政策。加大费改税力度,对于西部地区费改税执行不力的部门予以行政处罚;对于企业反映强烈的费种坚决予以取缔;对于西部地区的费改税政策,不宜将全部的“费”统一在税收里,在将“费”统一在税收里之前先对“费”进行缩减。

2. 制定吸引人才政策,促进高科技和高水准人才流入农业产业化龙头企业

西部地区虽然制定了一系列关于吸引人才方面的政策,这些政策在推进西部地区农业产业化龙头企业的发展方面有着非常重要意义和作用,但是,仍然存在着一一定的缺陷。

由于缺乏积极有效的人才激励机制,西部各省区普遍存在人力资本贡献率低、人才停留时间短的问题;存在着区内人才难以流动与人才向区外大量流失的“两极化”现象;存在人才既缺又多的矛盾现象。大材小用现象也十分严重。在沿海地区和经济特区比较优越的生活条件和工作条件的吸引下,很多人才直接流向沿海地区,而这些人才往往是西部地区急需的紧缺人才和业务骨干。

就农业产业化龙头企业来说,由于其所处位置大多在农村或小城镇,而不在大城市,外来高级人才虽愿意在龙头企业中就职,但都希望将家安置在附近大城市,以便使自己的子女有一个良好的教育环境。但现行政策不允许这样做。结果是,虽然大城市的现行房地产开发政策能够使高级人才安身,但高昂的房价和子女的中小学教育赞助费常常使外来高级人才退却。

发展西部农业产业化龙头企业要有与之相配套的人才政策,需要造就一批立志献身西部,献身农产品加工业的高素质人才,这是西部地区农业产业化龙头企业发展的一个关键。首先要把人才“存量”使用好,让他们尽快适应市场经济形势,充分发挥作用。同时也要大批引进人才,包括引进国外管理和技术人才,靠“增量”壮大西部农业科技队伍。农业产业化发展比较成熟的各县乡都要把农业人才引进作为重大问题,推出各具特色的吸引、吸纳、培训、教育人才的有关地方政策,使西部的农业科技人才环境有比较大的改观。改变高才低就现象,充分发挥高学历

人才的智慧。模仿“苏南模式”、“温州模式”的用人机制,大胆使用人才。规范人才激励机制,建议政府建立西部地区农业产业化人才奖励基金,每年评选西部地区农业产业化模范带头人,给予精神和物质奖励。另外,西部应该像许多高校建设博士或专家公寓一样,在大中城市建设高级人才住宅小区,并在房价和中小学教育方面出台相关优惠政策,为就职于农业产业化龙头企业的外来人才解决后顾之忧。

3. 营造良好的软硬环境,促进农业产业化龙头企业的外向型经济发展

加入WTO后,西部地区的农业产业化龙头企业在全球范围内寻找和开拓自己的市场将成为一种必然选择,发展外向型经济将成为西部地区农业产业化龙头企业发展壮大的重要途径。发展外向型经济对西部农业产业化龙头企业解决资金问题、科技进步、管理创新、提高企业竞争力等方面都有非常重要的促进作用。

为了促进西部地区的农业产业化龙头企业发展外向型经济,政府必须做好许多工作,为其营造良好的软硬环境。笔者认为以下三方面工作是最为重要和最为迫切的:① 加快小城镇建设,将农业产业化龙头企业聚集在小城镇,从而改善农业产业化龙头

企业发展的交通、文化等外部环境,为农业产业化龙头企业招商引资、引进人才、对外交流创造条件。② 转变政府职能,提高政府服务效率和质量,多采用引导、鼓励和指导方式促进农业产业化龙头企业发展外向型经济。③ 建立健全农业产业化龙头企业产品质量标准及质量监控体系,促使农业产业化龙头企业生产符合国际市场需求的高质量产品。

4. 建立环境污染监控体系,促进农业产业化龙头企业的可持续发展

农业产业化龙头企业的发展不能产生新的污染。但西部地区的农业产业化龙头企业的高新技术改造需要一个过程,所以,必须建立环境污染监控体系,防止污染产生。这是农业产业化龙头企业可持续发展的关键。

参考文献:

- [1] [美]彼得·圣吉.第五项修炼[M].郭进隆译.上海:上海三联书店,2000.
- [2] 徐渊.公司再造[M].上海:上海译文出版社,1997.
- [3] 农经发[2000]8号.印发《关于扶持农业产业化经营重点龙头企业的意见》的通知[R].2000,10.

[责任编辑 陈 萍]

Challenges Confronted by Leading Enterprise Development in Agricultural Industrialization and Countermeasures in Western Region in China

ZHU Hai-xia¹, QUAN Dong-ji²

(1. College of Public Administration, Northwest University, Xi'an 710069 China; 2. Department of Urban And Resources Sciences, Northwest University, Xi'an 710069 China)

Abstract: At a time of knowledge economy and after entering WTO, agricultural industrialization leading enterprise development is confronted with many severe challenges in terms of idea, management, science and technology, talents as well as capitals in west region of China. Agricultural industrialization leading enterprises and government must make joint efforts. Leading enterprises must lay particular emphasis on meeting any challenges in right way, strengthening its training through group study and raising enterprise competitive capability through enterprise—engineering. The Chinese government must lay particular emphasis on promoting development of the western agricultural industrialization leading enterprises through property tax policy, qualified personnel policy, quality control system, environment pollution control system, quickening the tempo of small town construction, and so on.

Key words: western reagon in China; leading enterprises in agricultural industrialization; government; meeting head-on countermeasures