

# 供给侧改革下国有企业管理者决策自信提升研究

宋思远

(西北大学 经济管理学院, 陕西 西安 710127)

**摘要:**新常态形势下国有企业要把握供给侧改革的挑战与机遇,将决策自信融入企业转型升级决策至关重要。培养国有企业管理者决策自信,可以从高级业态学习入手提升转型升级方向自信;从概率判断决策方式入手提升改革风险控制自信;从迭代决策模式入手提升转型升级精度自信;从重构客户价值链入手提升转型升级模式自信;从多元化董事会结构入手提升转型升级专业化自信。通过多种途径提升国有企业供给侧改革决策自信,能够加速各行业国有企业转型升级的节奏与成功率。

**关键词:**决策自信;新常态;国有企业;供给侧改革;决策

**中图分类号:** C 93      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1008-7192(2017)05-0030-08

新常态下我国经济发展的主要特点是:“增长速度要从高速增长转向中高速,发展方式要从规模速度型转向质量效率型,经济结构调整要从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并举,发展动力要从主要依靠资源和低成本劳动力等要素投入转向创新驱动。”<sup>[1]</sup>面对这个具有历史意义的崭新发展阶段,国有企业将在经营管理各方面迎接转型升级的新挑战。面对前所未有的新挑战与新机遇,只有保持充分合理的自信,才能够做出一系列符合新常态发展规律的经营管理决策,使国有企业的发展能够承上启下,建立可持续竞争优势。

供给侧改革主要针对产能过剩的产业,以煤炭、钢铁、水泥、玻璃、船舶为典型代表,然而推进供给侧改革的载体主要是产能过剩行业的企业,尤其是大型国有企业。但是,各个行业企业推进供给侧改革速度不均,甚至有不少企业等待观望或缺少思路<sup>[2]</sup>。已有研究多集中在宏观经济分析层面<sup>[3]</sup>、总体架构逻辑层面<sup>[4]</sup>、产业结构层面<sup>[5]</sup>、或行业政策分析层面<sup>[6]</sup>,少有微观企业层面的分析与对策。然而,作为供给侧改革的实施主体,在企业运营管理层面推进供给侧改革的策略与手段,对于供给侧改革至关重要。本文以决

策自信为理论视角,剖析决策自信不足对供给侧改革造成的障碍。通过分析供给侧改革推进速度快、且质量高的国有企业案例,总结出通过提升决策自信加速供给侧改革的五种思路与对策,以期对供给侧改革推进速度较慢的国有企业设计符合自身特点的发展模式提供参考。

## 一、决策自信的理论背景

从学理上看,自信能力指的是人们从概率角度对未来不确定性的评估能力,是决策能力的核心维度之一<sup>[7]</sup>。自信能力高的表现是决策者对于未来事件的概率评估结果与实际发生概率高度一致,而自信能力低的表现是决策者对于未来事件的概率评估结果明显高于或低于实际发生概率。如果概率评估结果明显过高,就是过于自信,会导致决策判断冒进盲从、忽视风险、准备不足;如果概率评估结果明显过低,就是自信不足,会导致决策判断保守陈旧、夸大风险、裹足不前。近年来对于决策自信的研究发现:社会性判断的自信心主要取决于决策者对他人的感知,其次取决于被他人的评价<sup>[8]</sup>;当决策者受到以往经验形成的参照系影响时,其决策自信容易受到扭曲性影响<sup>[9]</sup>;以团队为基础进行决策时,团队成员的

收稿日期:2017-05-26

作者简介:宋思远(1980-),男,西北大学经济管理学院工商管理系讲师,博士研究生,研究方向为决策能力、人力资本、组织管理。E-mail: ssy@nwu.edu.cn

判断能力相似时会出现自信心整体偏移，而当团队成员的自信心差异较大时通过沟通交流可以对团队自信有效校正<sup>[10]</sup>；面对结果未知的决策，如果领导者做决策时展示出较强的自信，那么组织成员的执行力会更高<sup>[11]</sup>；决策自信在决策判断的初始阶段变化最大，并且受到所做选择的支持性证据影响，但是对于未选择选项的支持性证据视而不见<sup>[12]</sup>。

目前国内运用决策自信理论对经营管理的研究主要涉及对企业投资决策的影响<sup>[13]</sup>、对企业并购决策的影响<sup>[14]</sup>、对企业负债决策的影响<sup>[15]</sup>、对定价与生产的影响<sup>[16]</sup>，以及对消费者购买决策的影响<sup>[17]</sup>，而对于供给侧改革中国有企业管理者决策速度与质量的影响极少涉及。在新常态发展阶段，企业外部面对需求升级的市场挑战，内部面对技术创新、产品创新、运营模式创新，乃至管理创新，国有企业管理者往往信心不足，导致供给侧改革推进节奏缓慢。因此，研究提升国有企业管理者决策自信的思路与策略，对于供给侧改革转型至关重要。

## 二、学习高级业态，提升供给侧改革决策方向自信

人们对于自己长期从事的工作具有强烈的惯性思维，已有的工作经验无形中形成了决策的参照系，当现有工作模式发生转变时，人们由于参照以往的工作经验，对于新工作模式呈现出自信心不足的状态，表现为拒绝或推迟变革。新常态下的供给侧改革要求各行业企业向更高级的业态转型升级，因此会导致企业从业务层面到管理层面全方位操作方式的变革。面对这种挑战，从业务人员到管理人员的推迟或拒绝会给企业领导者带来很大的阻力，降低企业领导的信心水平。

这种信心不足主要是源于对更高级业态的工作方式与运作模式不了解，因此解决思路是企业领导者推动全员学习目标升级业态的业务开展方式与管理运行模式。学习的方式可以在股权合作层面、管理者更新层面、技术升级层面等各个层面推动展开。

在股权合作层面，可以引入高级业态企业持

股，这样就可以从战略角度快速学习更先进的工作与管理方式，而且由于是股东关系，学习过程中的阻力最小。这方面的经典案例是上海大众集团。上海汽车制造厂与德国大众汽车公司在合作的起步阶段选择了股权合作的方式，使上汽能够直观地接触到世界一流的汽车管理体系、汽车制造技术、汽车研发手段，从而大大压缩了上汽集团转型升级的学习成本，并且加速了升级节奏，能够稳步满足我国汽车消费者不断升级的汽车需求。此外，合资企业的健康成长也促进了上汽集团作为母公司自身的转型升级，技术创新能力与服务创新能力不断增强，形成了自身独立的业务体系，甚至在英国设立了研发中心，在供给侧改革中起到了引领作用。

在管理者更新层面，可以通过招聘高级业态公司的职业经理人更新高管团队，向公司各个层面在实际工作中输送学习内容。这方面的经典案例是联想集团。联想集团作为国内较早实现国际化运营的国有控股企业，最为成功的战略步骤是并购IBM的PC业务。在这次并购中联想充分吸收了IBM的管理团队，对联想的高管团队进行了快速国际化升级，成立了以美国总经理为首的国际运营团队，快速整合了美国、日本、中国三个研发中心，为联想的国际市场扩张奠定了坚实基础。如今联想已经成为全球规模最大的个人品牌电脑制造商，海外营业额占总营业额50%以上。

在技术升级层面，可以通过购买高级业态公司的产品技术服务，以技术研发人员培训为切入点，消化吸收其现有技术，从而突破产品或服务中的关键技术节点，通过业务技术改进启动自我创新模式，实现快速业态升级。这方面的经典案例是陕西鼓风机集团。该集团建厂时和瑞士苏尔寿兄弟有限公司签署了共同生产销售轴流压缩机合同，瑞士苏尔寿公司通过培训中方的工程技术人员向陕西鼓风机集团输出生产技术。尽管瑞士苏尔寿公司输出的生产技术并不是最为领先的技术，但是陕西鼓风机集团在快速消化吸收该技术后，启动了自主研发工作，使产品技术快速迭代升级，不仅占领了冶金鼓风机装备市场，而且延伸到风洞、高空模拟抽气试验、石化、煤化工、硝酸、制药、环保等领域。如今陕鼓集团不仅在

国内市场遥遥领先,并且开始了欧美跨国并购业务。

总之,转型变革之前向高级业态的铺垫性学习,能够有效提高企业上下的自信程度,降低供给侧改革的阻力。从全国范围来看国有企业的情况千差万别,每个企业可以从自身的实际情况出发,从股权层面、高管层面、技术层面选择阻力最小的切入点,以点带面,推进业态升级,进而加速供给侧全方位变革。

### 三、运用概率判断,强化供给侧改革决策风控自信

供给侧改革需要企业将产品或服务向中高端转型升级,但中高端市场对于大部分传统企业来说比较陌生。当决策者的工作对象是陌生群体时,往往自信心不足,害怕产品或服务开发失败,因此在研发上控制投入以控制风险。实际上这是一种非黑即白的绝对化判断方式,并非概率判断方式。自信能力强的决策者应当是首先创造出一系列备选方案,然后依据决策目的或决策需求对于每个方案发生的可能性以及发生效果做出概率判断,最终选取若干概率最大的方案并行启动,在市场检验中不断优化。

中高端市场客户通常对于价格不是绝对敏感,而是相对敏感;中高端客户往往首要关心的是产品或服务的质量,其次才考虑价格;中高端客户更加关心售后服务的便捷度与舒适度。因此,企业在中高端市场的竞争要转变以往价格竞争的决策思路,在业务设计阶段要把消费者感受放在第一位考虑,在生产阶段把使用质量放在第一位考虑,在营销阶段把量身定做放在第一位考虑。概率判断的基础是对于中高端客户需求的调查与了解,在此基础上对产品和服务做出结构性升级的安排,一方面有助于提升变革成功的概率,另一方面也可以有效控制供给侧改革的风险。

中国重汽集团自2001年以来的发展历程是这方面的典型代表。伴随着我国国民经济的快速发展,公路运输的运量与运力不断提升,对于载重卡车的需求不仅在数量上呈上升趋势,而且在品质上也日益提升。在这种情况下,中国重汽集团

大力实施技术领先战略,以自主知识产权构筑企业核心竞争力,不断加大研发投入升级产品品质,现在已经是国内汽车行业拥有专利最多的企业。面对各行各业对于载重卡车的差异化需求,中国重汽集团开发了14种系列的载重卡车,可以分为4种类型,并且提供7种驱动形式、9种功率、27种满载质量、4种油箱容量供客户选择组合,充分满足了客户多样化需求。在此基础上,中国重汽集团还积极开发新产品系列,目前已经开发的产品线有31种客车(传统能源型、混合动力型、纯电动型)、23种特种车、6种起重机、22种柴油发动机、16种变速器总成、14种车桥,进一步满足了国内客户在重型汽车方面的多样化升级需求。在营销服务方面,售前阶段中国重汽集团的网站上可以让客户自由搭配组合定制出符合客户具体需求的车辆,同时客服中心24小时在线接受客户咨询;在售后阶段提供改装服务、配件服务、金融服务、亲人服务。其中最具有特色的是以客户为中心的亲人服务,集团明确制定了8阶段工作环节,以实现主动热情、快速响应、诚信经营的客户服务目标。中国重汽集团这种系列化概率判断的决策方式,有效满足了各类客户日益升级的需求,实现了年营业额616亿元人民币,稳居中国企业500强前200的水平,并且出口90多个国家。

“新常态是我国经济从生产要素低成本优势到全要素生产率优势的攀登期;是深化改革构建发展体制保障,跨越中等收入陷阱的关键期;是打造全方位开放新格局,增强全球经济影响力的窗口期。”<sup>[18]</sup>通过中国重汽集团的案例可以看出,运用概率判断一方面可以转型升级有效满足客户更高品质的需求,另一方面可以灵活控制供给侧改革风险,从而强化企业各级员工的供给侧改革决策自信,探索出每个企业独具一格的新常态竞争力。

### 四、迭代决策,提高供给侧改革决策精度自信

我国消费者在中高端市场的购买力已经形成规模,但是这并不意味着传统企业大举进军中高端市场就会一帆风顺。对于大部分从低端市场转

向中高端市场的企业而言，在供给侧改革中的转型升级是一个摸着石头过河的过程。在新的市场层面摸索可行的运营模式，对于传统企业的管理者而言，很难一步到位地把握住最优模式，由此导致决策自信不足。面对这种局面，管理者可以采用多阶段迭代决策的模式，这样可以使管理者在每个阶段都保持高水平的自信，并且将这种自信传递给组织成员。

传统企业通常将产品或服务投放入市场之后才知道成功与否，然而在新常态背景下，从产品研发到销售的每个阶段都可以了解市场的接受程度，并且通过以客户评价为基础的改进提高下一阶段的成功概率。这就需要企业将以往的内部单一决策模式改进为基于客户反馈的多阶段决策模式。如今互联网已经广泛深入地渗透进广大人民群众的生活之中，极大地提高了社会各方面信息沟通的速度与精度。在供给侧改革中，企业应当积极借助互联网和中高端客户保持密切沟通，才能够提高开发产品或服务的信心精度以及市场成功率。在产品设计阶段，应当将设计理念推送给目标客户接受评价，根据客户反馈改进功能或延伸产品类型；在样品开发阶段，应当选取一批典型客户试用一个周期，根据客户反馈改进实用性；在生产阶段，应当向客户开放生产过程，接受客户监督，并且赢得客户信任；在营销阶段，应当结合每个客户的使用习惯，将销售过程与售后服务量身定做。通过在每个阶段与客户的沟通，一方面提升了企业转型中的信心精度，另一方面提高了新产品或服务开发的成功率。

中国民航信息集团的下属企业中航信移动科技有限公司是这方面率先试水的典型代表。作为一家向民航企业提供信息支持的中央直属企业，中航信从2010年开始积极探索向飞机乘客提供航空行程自我管理服务的业务模式。该公司以“航旅纵横”APP为载体，从“前序航班”功能入手，使飞机乘客了解自己航班的飞机所执行的前一段航班实际发生情况，使乘客更加理性地安排自己的时间。接下来，航旅纵横根据客户反馈与需求调查，迭代改进推出了一系列新功能：电子登机牌、延误猜一猜、航线图等。电子登机牌可以实现购买机票后在手机上选座值机，在到达机场前

打印出电子机票，在通关时实现完全无纸化，大幅提升了乘客的通关速度与便捷度；延误猜一猜功能是在乘客已经得知航班推迟的情况下有奖竞猜延误时间的游戏功能，转移乘客的焦虑情绪，大幅减少了乘客与航空乘务人员的情绪矛盾；航线图功能将乘客选定时间段内所乘坐的航班路线图绘制在地图上，有助于乘客分析出行规律，优化出行时间计划，提高工作效率与生活品质。在不断迭代开发一个又一个新功能时，工作节奏最快时保持每两周更新一个版本的迭代速度，客户量迅速增长，并且多次获得“年度最佳出行工具”等多种奖项。截止2014年9月，航旅纵横用户已经突破千万，成为行业标杆。与此同时，中航信移动科技有限公司仅有员工39人，平均年龄27岁。

从中航信的案例中可以看到，合理运用互联网与客户沟通，使用迭代决策的方式，可以有效把握住供给侧改革的市场机遇。“一方面，互联网一个很大的特点就是透明，你做的所有事情在平台上都能看得见，这就能够保证没有管理死角，所有的管理决策都能找到依据。另一方面，互联网带来了分享水平的极大提升。因为大数据、互联网的应用，很多信息都能够沉淀在服务器里，让每一个成员都能够在第一时间获取到。而借助对经验和教训的存储、传输和学习，能够让企业把风险管控工作做得更好。”<sup>[19]</sup>

## 五、通过重构客户价值链，提升供给侧改革决策创新自信

供给侧改革需要企业全方位的自主创新，然而创新的切入点对于大部分企业都是一个全新的挑战，甚至使一部分企业觉得创新任务艰巨导致信心不足。中国市场需求升级对于本土企业是一个创新转型升级的重要机遇期，但是由于企业管理者对创新必要性的判断不同，管理者从决策自信上会出现分化。认为没有创新必要的管理者对于创新条件视而不见，而认为必须创新的管理者积极分析与运用创新条件，将创新机遇转化为企业的市场竞争力。

从市场经济发展的角度看，创新的切入点与

方向应当遵循客户价值创造规律。当市场处于中低端需求为主的形态时,价值创造主要是针对产品或服务的功能价值,商业模式也主要是交易买卖。但是市场需求进入中高端为主后,价值创造主要是针对客户价值,商业模式主要是循环交易。因此,符合供给侧的自主创新应该遵循客户价值创造的规律,从需求预约、定制生产、反馈改进三个环节入手。

在需求预约环节,企业的主要创新任务是了解客户的功能需求,并且将该需求融入到产品设计中。预约交付产品或服务的时间与地点,这样对于客户可以节省等待时间,对于企业可以提前安排好生产计划,降低生产成本与物料损耗。在定制生产环节,企业的主要创新任务是创新生产技术努力为客户量身定做服务。在新常态下客户更加看重的是产品或服务的功能与客户需求的匹配性,而不是产品或服务载体本身的价值。因此,从原材料的选用到生产工具,以及生产方式,都可以根据功能定位做全方位的创新。在反馈改进环节,企业的主要任务是创新与客户的沟通方式,了解客户对产品或服务消费后的感受,根据客户反馈迭代改进优化下一轮产品或服务。新常态下的商业模式会转向循环交易,而循环交易的基础是企业重视客户每一轮的消费感受,并且根据客户点评改进下一轮的产品与服务。中高端客户普遍希望企业重视自身的消费感受,所以如果客户得到了重视,就会愿意进入下一轮需求预约环节,对于企业而言这就意味着源源不断的订单。

海尔近年来在商业模式与管理模式方面的变革就是按照客户价值链重构的思路展开的,获得了很大的成功。海尔在经历了欧美企业创造的单一品种大规模生产模式和日本企业创造的多品种大批量生产模式之后,率先进入大规模定制模式。海尔大规模定制模式的具体名称是“人单合一”模式,“人”指的是员工,“单”指的是用户价值,“合一”指的是员工的价值变现与所创造的用户价值匹配。人单合一模式顺应了互联网时代“零距离”“去中心化”“去中介化”的要求。“内部层级越多,与用户距离就越远。为最大限度减少层级,海尔两年前大刀阔斧减掉了1万多名中层人员,从企业、员工、用户三个维度进行战略定位、组织重构和流程再造。通过人单合一,每个员工

直接面向市场和用户,并在为用户创造价值中实现价值分享。员工的工作不是由上级来评价,而是由用户来评价;不是由企业付薪,而是由用户付薪。”<sup>[20]</sup>

为了配合支持“人单合一”模式,海尔在内部组织管理上也做出了巨大变革,采用了互联网平台模式。“组织变为互联网的节点后,企业为员工提供的不是就业岗位而是创业机会。在海尔平台上只有三类人:平台主、小微主和创客。他们具有同一目标、同一薪源,根据为用户创造价值的角度来区分,没有岗位层级的高低,只有创造价值的大小。战略和组织创新是基础,技术创新是手段,开放的创新体系是关键。实施互联网战略转型以来,海尔在全球建立了十大研发中心,在推进自主创新的同时提出‘世界就是我的研发部’理念,开放链接全球资源,通过关键技术占位,布局专利池,主导国际标准制定。”<sup>[20]</sup>

目前,海尔累计获得国家科技进步奖13项,是家电行业获奖总量的67%。获得国际iF与红点国际设计大奖84项,位居国内家电企业第一。海尔的发明专利占比达65%,专利授权率达91%。从2015年开始,海尔负责组建了冰箱保鲜国际标准工作组,并且拥有47个IEC国际标准专家席位,主导的国际国家标准数量在业内位居第一。

通过将传统经济模式下以产品或服务载体为中心的 mode 改为以客户价值创造为中心的模式,企业就可以将供给结构优化的任务分解为需求预约、定制生产、反馈改进三个环节,入手推动自主创新,从而降低供给侧改革的复杂性,提升企业创新决策自信。“经济发展新常态下,我们面临新的发展机遇,它是新产品也是新服务,是新模式也是新业态,是新兴产业蓬勃壮大也是传统产业转型升级,是脱颖而出的创新也是共赢共享的体验。新的发展理念‘润物细无声’般地渗透到各行各业之中,正在孕育产生巨大的新动能,推动着时代前进。”<sup>[21]</sup>

## 六、多元化董事会结构,提升供给侧改革决策专业化自信

供给侧改革的手段是创新,目标是通过转型升级满足中高端市场的需求。然而,转型升级的

路径对于大部分企业而言并不一目了然。在这种情况下，对于转型升级路径的探索需要多视角的战略分析。然而，传统企业由于董事会都由本企业或本行业人士构成，对战略决策的把握视角单一，容易呈现线性思维。在传统行业中成长起来的管理者面对供给侧改革往往信心不足，在集体决策中容易导致整体信心大幅偏移，给供给侧改革决策造成巨大的心理障碍。

供给侧结构性改革是典型的非线性成长，因此单一成分的董事会一方面不利于分析把握供给侧改革机会，另一方面也会使得董事会对于转型升级的决策判断信心不足。“央企董事会试点，最大的亮点是引入外部董事。国资委于2004年提出，试点企业的董事会要引入外部董事，即非本公司员工的外部人员担任的董事，且人数要超过全部成员的半数。这一制度设计避免了董事会与经理层高度重合，也让董事会决策、经理层执行、监事会监督的公司法人治理结构成为可能。”<sup>[22]</sup>

为了能够多视角地分析设计供给侧改革背景下的转型升级路径，董事会成员构成除了包括本企业或本行业人士外，还应当包括典型客户、人力资源专家、财务专家、法律专家、IT专家等专业人士。典型客户可以判断产品或服务升级的方向是否正确，以及性价比是否可以接受；人力资源专家可以判断管理人员是否具备足够的创新意识，以及优化高管团队的方向；财务专家可以判断资金来源结构与分配结构是否支持可持续创新需要，以及优化财务创新结构的方向；法律专家可以判断创新方向是否符合社会公众等利益相关者的需求，以及规避创新的法律风险；IT专家可以结合本企业创新方向引入相匹配的最新信息技术强化与互联网平台的嫁接，提高创新的扩散速度。通过将外部相关专业人士引入董事会，一方面可以提高转型升级的成功率，另一方面也可以提升董事会对转型升级路径的信心。这方面率先破冰的中央直属企业是新兴际华集团。

新兴际华集团于2005年申请参加了国资委在中央企业进行的董事会改革，成为首批11家改革试点企业之一。董事会建设最大的变化是董事会成员结构的改变，即从全部为企业内部成员改为了半数以上是外部董事。目前新兴际华董事会成

员共9人，其中外部董事5人。这5位外部董事有的来自钢铁行业、有的来自国际旅游行业、有的来自传媒行业、有的来自国际工程行业。行业背景多元化的外部董事在董事会决策议事过程中，不断引入新的视角分析挑战与机遇，给董事长为代表的内部高管成员带来了新的思路与解决方案，大幅提高了决策的客观性与科学性。此外，为了进一步发挥外部董事的决策力量，“创造性推出了外董‘一票缓决制’——所有议案只要有1名外董反对就暂缓上董事会表决，真正做到‘好’事多‘磨’，将风险降到最低。近年来，新兴际华董事会决策批准投资项目74个，32个正开工，33个已建成，培育了20多个经济增长点，9个投资项目和议案在实施过程中得以中止，避免投资风险超过10亿元。”<sup>[23]</sup>在董事会多元化的基础上，新兴际华集团的央企排名从百名外提升至前40名，每年营业额在2000亿人民币以上，2012年迈入世界500强。与2001年新兴际华从军队移交时的整体亏损相比，相当于12年间再造了24个新兴际华。

“目前，央企60%以上的资产、80%以上的利润集中在上市公司。但是，许多央企的母公司即人们熟悉的‘央企集团’，一直是国有独资，其中一些企业还是按《企业法》而不是《公司法》注册。正因如此，央企董事会试点，突破了‘国有独资企业没必要设董事会’的认知，在决策权与执行权的分权制衡上迈出了关键一步，成为国企改革历程中具有里程碑意义的事件。”<sup>[23]</sup>董事会作为一个企业顶层设计的主要负责主体，其决策判断能力对于企业中长期发展具有决定性影响。从多元化角度推进董事会的专业化程度，可以更加全面深入地分析新常态下企业面临的挑战与机遇，提升管理层推进供给侧改革的专业化决策自信。

## 七、结 语

习近平总书记在参加2017年两会辽宁代表团审议时强调：“坚定不移把国有企业做强做优做大，培育核心竞争力，争当创新驱动发展先行军，加快培育具有较强创新精神和创新能力的企业科技人才队伍。要优化国有资本布局，全面落实国有资产保值增值责任，防止国有资产流失和重大风险事件发生。”<sup>[24]</sup>

面对新常态下市场需求结构性升级的历史性变化,国有企业决策者容易产生决策自信不足的心理状态。通过上文的分析与案例剖析可以看到,从高级业态学习入手提升转型升级方向自信;从概率判断决策方式入手提升改革风险控制自信;从迭代决策模式入手提升转型升级精度自信;从重构客户价值链入手提升转型升级模式自信;从多元化董事会结构入手提升转型升级专业化自信。从而加快供给侧改革的推进速度与效果,开辟出一条具有中国特色社会主义的国有企业转型升级决策之路。

### 参 考 文 献

- [1] 主动适应把握引领经济发展新常态[N]. 人民日报, 2016-05-03(9).
- [2] 崔吕萍. 全国政协常委厉以宁:“加快供给侧改革,国企改革节奏有点慢了”[N]. 人民政协报, 2016-05-03(5).
- [3] 胡鞍钢,周绍杰,任皓. 供给侧结构性改革——适应和引领中国经济新常态[J]. 清华大学学报(哲学社会科学版), 2016(2):17-22,195.
- [4] 洪银兴. 准确认识供给侧结构性改革的目标和任务[J]. 中国工业经济, 2016(6):14-21.
- [5] 黄群慧. 论中国工业的供给侧结构性改革[J]. 中国工业经济, 2016(9):5-23.
- [6] 白让让. “供给侧”改革与政府产业干预模式转型——基于汽车行业的若干思考[J]. 人文杂志, 2016(6):26-34.
- [7] BRUIN B W, PARKER M A, FISHHOFF B. Individual differences in adult decision - making competence [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2007(5): 938-956.
- [8] CATTERSON D A, NAUMANN P L, John P O. Confidence of social judgments is not just error: individual differences in the structure, stability, and social functions of perceptual confidence[J]. Journal of Research in Personality, 2015(58): 11-20.
- [9] MILLER J D, SPENGLER S E, SPENGLER M P. A meta-analysis of confidence and judgment accuracy in clinical decision making [J]. Journal of Counseling Psychology, 2015(62): 553-567.
- [10] BANG D, FUSAROLI R, TYLEN K, et al. Does interaction matter? testing whether a confidence heuristic can replace interaction in collective decision-making [J]. Consciousness and Cognition, 2014(26): 13-23.
- [11] SAH S, MOORE A D, MACCOUN J R. Cheap talk and credibility: the consequences of confidence and accuracy on advisor credibility and persuasiveness [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2013(2): 246-255.
- [12] ZYLBERBERG A, BARTTFELD P, SIGMAN M. The construction of confidence in a perceptual decision [J]. Frontiers in Integrative Neuroscience, 2012(6): 79-79.
- [13] 刘柏,梁超. 管理者层级差异的过度自信对企业投资决策的影响研究[J]. 管理学报, 2016(11):1614-1623.
- [14] 李佳. 股权集中度、管理层过度自信与企业并购决策[J]. 金融论坛, 2016(9):45-56.
- [15] 李振涛,刘骏昊,房林林. 董事会过度自信对上市公司负债决策的影响——以我国A股制造业上市公司数据为例[J]. 山东社会科学, 2016(7):153-159.
- [16] 陈克贵,宋学锋,王新宇,等. 基于销售商过度自信的定价与生产联合决策[J]. 系统管理学报, 2016(3):468-476.
- [17] 卢长宝,秦琪霞,林颖莹. 虚假促销中消费者购买决策的认知机制:基于时间压力和过度自信的实证研究[J]. 南开管理评论, 2013(2):92-103.
- [18] 缪荣. 今年企业发展呈三大新趋势[N]. 人民日报, 2016-03-28(17).
- [19] 王玉锁. 用互联网治疗“大企业病”[N]. 人民日报, 2017-01-03(16).
- [20] 周云杰. 推进互联网时代企业制度创新[N]. 人民日报, 2016-08-16(7).
- [21] 沈仁康. 拥抱新机遇 创造新价值[N]. 人民日报, 2016-08-29(13).
- [22] 刘志强. 董事会,不能当“花瓶”[N]. 人民日报, 2015-12-14(17).
- [23] 鲍丹. 制度助新兴际华“新兴”[N]. 人民日报, 2014-05-28(6).
- [24] 白天亮. 国企改革 强身健体添活力[N]. 人民日报, 2017-03-21(10).

## A Research of Promoting State-owned Enterprise Managers' Confidence in Decision-making in the Supply-side Structural Reform

SONG Si-yuan

(School of Economics & Management, Northwest University, Xi'an 710127, China)

**Abstract:** In the situation of new normal it is critical for the state-owned enterprises to seize the challenges and opportunities and fortify the confidence of decision-making in state-owned enterprises' transformation and upgrading. The confidence in decision-making of state-owned enterprises can be promoted in the way of building the confidence in transformation and upgrading direction by learning the high-level business format, the confidence in reformation risk control by using the decision-making method of probability judgment, the confidence in the precision of transformation and upgrading by adopting the iterative decision-making, the confidence in transformation and upgrading mode by reconstructing the customer value chain, and the confidence in the professionalization of transformation and upgrading by diversifying the structure of board. It is argued that various ways to promote the confidence for state-owned enterprises in decision-making in the supply-side reform are expected to not only speed up the pace and also increase the success rate of the transformation and upgrading of state-owned enterprises in all fields.

**Key words:** confidence in decision-making; new normal; state-owned enterprise; supply-side reform; decision-making

【编辑 吴晓利】

=====

(上接第29页)

## The Economic Development of Market Towns in the Traditional Agricultural Regions of Shaanxi: Basic Logic and Approach Mode

——A case study of Situn Town, Wuquan Town and Yabai Town in Shaanxi Province

CUI Cai-xian<sup>1</sup>, LV Meng<sup>1</sup>, JIN Tian-lin<sup>2</sup>

(1. College of Humanities and Society Development, Northwest A&F University, Yangling 712100, China;

2. School of Economics and Management, Northwest University, Xi'an 710127, China)

**Abstract:** Despite the great achievements in the regional coordinate development in China and the steady progress of the integration of urban and rural economic and social development, there is an urgent need for the new development model owing to the developmental delay in the traditional agricultural regions. As a form of urban economy in rural areas, the market town is not only the network connecting points of rural economy, but also the network support points of urban economy, thus effectively promoting the rural economic development. Accordingly, this paper takes Situntown, WuQuan town and Yabai town in Shaanxi province as the example, and analyzes the basic logic and the approach mode of economic development of the market town in the traditional agricultural regions of Shaanxi from the perspective of the driving force, the factors and the mechanisms in development.

**Key words:** the economic development of market town; basic logic; development mode

【编辑 高婉炯】