

● 杨培雷 编著

企业改革 与制度建设



企业家丛书

顾问/马洪
主编/马建堂

湖北科学技术出版社



企业家丛书

顾问/马洪

主编/马建堂

企业改革 与制度建设

杨培雷 编著

湖北科学技术出版社

企业改革与制度建议

©杨培雷 编著

策 划:刘虹 刘军
责任编辑:刘虹

封面设计:秦滋宣
责任校对:夏向阳

出版发行:湖北科学技术出版社
地 址:武汉市武昌东亭路2号

电话:6782508
邮编:430077

印 刷:湖北省京山县印刷厂印刷
督 印:苏江洪

邮编:431800

787×930mm 32开 10.25印张 3插页 170千字
1997年8月第1版 1997年8月第1次印刷

印数:0001—3000
ISBN7—5352—1953—5/F·214

定价:12.00元

本书如有印装质量问题可找承印厂更换

《企业家丛书》编委会

顾 问 马 洪

主 编 马建堂

编 委 (按姓氏笔画为序)

丁宁宁 马建堂 刘 伟

李晓西 邵 宁 郭树清

谢伏瞻 路用元 魏 杰

序

马 洪

党的十四大确定了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。企业作为市场经济的主体，其改革能否成功，能否适应市场经济的要求，是社会主义市场经济体制能否在我国确立的关键。在决定企业兴衰的各种因素中，企业的经营管理者起着独特的不可替代的作用。发展社会主义市场经济，需要造就一大批懂现代市场经济知识、在国内外激烈的市场竞争中创新取胜、富有才干的企业经营管理者，即我们通常所说的职业化的企业家。

我国企业家队伍的产生，始于改革开放初期。由于实行公有经济为主体、多种经济成分并存的经济政策，个体、私营及乡镇企业发

展很快，产生了一批民营企业企业家。与此同时，由于城市推行以国有企业改革为中心环节的改革措施，企业的自主权逐渐扩大，企业行为中的市场化成分也多了起来，越来越多的通过改革获得一定成功的国有企业的厂长、经理脱颖而出，成长为杰出的企业经营管理者。但是，他们还称不上名副其实的真正职业化的企业家，因为，他们的行为终究不能超越计划经济体制的局限。在计划经济体制下，国有企业是政府的附属体，厂长、经理是政府任命的官员，并且授予相应的行政级别，很多企业本身就是一个相对独立的小社会，其行为并不完全遵循市场规律，更多地表现为政府行为。这种体制很难使企业经营者全力以赴地搞好经营，大展宏图，拓展他们的经营事业，而容易诱发经营者产生做官的兴趣，走所谓“仕途经济”的道路。在这种情况下当然也就不可能产生真正职业化的企业家。只有在社会主义市场经济体制确立后，才为产生真正的企业家队伍提供了理论和体制的保证。首先，市场经济体制的基本特征就是以市场作为配置资源的基本手段，从而使资源得到合

理有效地利用，它要求企业完全按照市场规律来运行，摒弃了企业行为中一切不符合市场规律的成分。其次，随着现代企业制度的建立和完善，企业将具有充分的自主权，企业家的责权利也随之明确，行为将日益规范化。第三，与现代企业制度相适应的公司经理人员市场将逐步发展并完善起来，为企业家的职业化创造更好的条件。

同时，也应该看到，在现实生活中，真正大批职业企业家的产生还面临着两方面的困难。一方面的困难来自制度本身。由于我国目前处于新旧体制交替时期，市场经济体制还未完全建立，现代企业制度还处于试点阶段。与此同时，人才流动制度、企业经营管理者选拔任免和任期退休制度、企业收入分配制度等都还有待建立和完善，这样，企业家的职业化进程便要受到很大的制约。另一方面的困难来自于企业经营管理者市场经济知识的不足。由于过去长期生活在传统的计划经济体制下，而建设市场经济新体制在我国又是一件前无古人的事业，所以不少企业经营管理者还不熟悉社会主义市场经济体制及它的

各个方面，不太熟悉市场经济条件下企业的行为准则，不太注重调查分析市场状况，以主动适应市场需求，不太善于使用现代管理手段和方法，以改进营销管理，不太善于分析客观经济形势，并据此进行相应的企业决策。这种状况近年来应该说有了很大的改变，出现了一大批懂市场、懂经营、懂创新的企业家。但从总体上看，学习市场经济进而驾驭市场经济的能力还有待于提高。

所以，在加快建设社会主义市场经济体制的同时，企业经营管理者加强学习，不断提高自身素质就显得十分迫切和必要。据中国企业家调查系统1996年的调查结果显示，大多数的企业经营人员认为企业家职业化迫切需要提高自身的素质，亟须提高“现代管理知识”、“公关能力”和“领导能力”。可见，加强对企业经营管理者进行市场经济基本知识的普及，为他们提供必要的理论知识，让他们掌握市场经济下企业的行为规则，对企业经营管理者队伍的成长以及社会主义市场经济的建设有着十分重要的意义。正是出于这一目的，1993年，根据江泽民总书记的指示，我

与其他同志一起主编了《什么是社会主义市场经济》一书做为干部学习的教材。现在马建堂博士又特邀了一批目前活跃在我国经济学领域的中青年经济学家组成了编委会，以企业经营管理者为读者对象，编写了这套“企业家丛书”。该丛书涵盖的内容比较广泛，知识比较系统，全面探讨了宏观调控、现代企业制度、市场营销、金融市场、商品市场、工商行政管理、财务管理、财税体制改革等各个方面与企业的关系，既有理论性，又兼有通俗性和普及性。相信这套丛书的出版，会受到广大企业经营管理者们的热忱欢迎。

1996年11月22日

目 录

序

1 产权改革

- 1.1 产权改革——我国国有企业改革
实践发展的必然结果 1
- 1.2 产权问题的一般理论分析 13
- 1.3 国有产权改革的理论难点和现实
问题 30
- 1.4 深化产权改革是建立现代企业制
度的基础 39

2 资产管理 65

- 2.1 国有资产经营与管理的历史回顾
及其现状分析 65
- 2.2 社会主义市场经济条件下改革国
有资产管理体制的必要性 90
- 2.3 改革国有资产管理体制的基本构
想 105

3	组织管理	130
3.1	企业组织制度	130
3.2	企业管理制度	138
4	企业文化	222
4.1	企业文化——一种新的企业管理 理论	222
4.2	CIS 与企业文化	241
4.3	CIS 实务	250
5	组织行为	266
5.1	企业组织行为的一种界说	266
5.2	企业行为的组织建构——企业组 织行为的静态合理化	294
5.3	企业组织的行为安排——企业组 织行为的动态合理化	304

1 产权改革

1.1 产权改革——我国国有企业改革实践发展的必然结果

1.1.1 我国国有企业改革的简单历史回顾

从1978年底至今，我国的企业改革已经历17个春秋。经过17年的改革，我国的国有企业在产权关系、政企关系、经营机制、企业管理等方面都发生了重大变化。就国有企业改革阶段的划分来说，并没有严格的界限，因为许多改革都是交叉进行的，只不过在不同时期改革的侧重点有所不同。17年来国有企业改革从大的方面可分为两个阶段：一个阶段是十四届三中全会以前，可称为“放权让利”阶段；

另一个阶段是从十四届三中全会至今，可称为制度创新阶段。具体又可分为五个阶段。

第一阶段：从1978年12月十一届三中全会开始，到1984年十二届三中全会以前，为我国国有企业改革的起步阶段。这一阶段企业改革的基本思路是扩权让利，采取的主要措施是扩大企业自主权和实行工业经济责任制。

扩大企业自主权改革，特指国有企业改革之初，政府以实行企业利润留成为重点，有限地扩大企业在生产计划、产品销售、劳动管理、内部分配等方面的经营管理自主权的改革。它是对我国传统的高度集中计划管理体制下统分统配、统收统支、统购统销的企业管理体制的改革尝试，旨在调动企业和职工的生产经营积极性，提高企业的生产效率。

1979年7月，国务院下达了《关于扩大国营工业企业经营和管理自主权的若干规定》等五个改革经济管理体制的文件，肯定了各地扩大企业自主权的改革方向，规定了扩权的重点是把国有工业企业同按工资总额提取企业基金的办法改为实行利润留成办法，赋予企业自主安排使用留成资金的权力。1980年和1981年国务院及有关部委又先后发布了《批转国家经委、财政部关于国营工业企业利润留成试行办法的通知》、《批转国家经委关于扩大企业自主权试点工作情况和今后意见的报告》等一系列文

件，完善了企业利润留成制度，相应扩大了企业其他方面的经营管理自主权。这一时期，是扩大企业自主权改革的试点时期，国家主要赋予扩权试点企业以下权力：制定补充生产计划权、部分产品自销权、利润留成资金使用权、出口产品分成外汇使用权、职工奖励处分权、定员编制范围内的机构设置和人员配备权、中层以下干部任免权等。

工业经济责任制是在国家计划指导下，以提高社会经济效益为目的，实行责、权、利紧密结合的生产经营管理制。它通过法令和规章来确定企业对国家承担的经济责任，在此基础上，把企业职工的经济责任、经济效果同经济利益联系起来，力求正确处理国家、企业和职工个人的利益关系。实行工业经济责任制，使企业的经营管理自主权进一步扩大和逐渐得到落实，是扩大企业自主权改革深入发展的一个方面。实行经济责任制强调要抓好两个环节：一是国家对企业实行的经济责任制，要处理好国家和企业之间的关系，尤其是分配关系，做到责任和利益相统一，解决企业经营好坏一个样，吃国家“大锅饭”的问题；二是建立企业内部的经济责任制，处理好企业和职工的关系，做到各尽所能，按劳分配，解决职工干好干坏一个样，吃企业“大锅饭”的问题，两者互相结合，相辅相成，构成了经济责任制的核心内容。

扩大企业自主权和实行工业经济责任制的各项措施,对增强国有企业活力起了很大的推动作用。尽管让利幅度不大,下放给企业的权力有限,但扩权让利改革的实行,一定程度上改变了高度集中的计划体制下企业几乎没有自主权,生产也受到严重束缚的状况,使广大企业和职工在利益刺激下,产生出很大的生产热情和经营管理积极性。

第二阶段:从1984年到1986年底。这一阶段企业改革的基本思路是理顺国家和企业的分配关系,采取的主要措施是实行利改税。

一步利改税是对国家与企业分配关系的改革,即对国有企业上缴利润实行税利并存的收缴制度。这一改革的内容是对企业实现利润,国家先征收一定比例的所得税和地方税,然后对税后利润采取多种形式在国家和企业之间进行分配。旨在通过理顺国家与企业的分配关系,正确处理国家、企业和职工三者利益,调动企业和职工的生产经营积极性,保证国家财政收入的稳定增长。

二步利改税把国有企业全部上缴利润改为税收形式,是在一步利改税基础上,进一步对国家与国有企业的分配关系进行改革。旨在通过合理确定税目、税率,规范国家与国有企业的分配关系,在此基础上理顺国家与企业的责权利关系,逐步增强企业活力。

同一步利改税比较，二步利改税有较大进步。首先，把统一的工商税改为产品税、增值税，按不同产品的销售利润情况分别定率计征，在一定程度上缓解了由于价格扭曲造成企业苦乐不均的矛盾；二是把一部分企业利润转化为流转税，有利于稳定国家财政收入的增长；三是考虑到企业折旧率低，留利不多的实际情况规定采取税前还贷的办法，由国家和企业共同承担还贷任务，可减轻国家拨款投资的负担，许多企业得以用贷款进行技术改造，增强了企业技术改造的能力。

第三阶段，从1987年到1990年，这一阶段企业改革的指导思想或基本思路从简单的扩权让利、利改税来调整国家和企业的关系转向了实行政企职责分开，所有权和经营权适当分离，采取的具体措施是推行承包经营责任制，对一些小型企业实行租赁经营。

企业承包经营责任制，是我国广大企业和职工在经济发展和企业改革实践中不断探索和发展起来的一种企业经营形式。两步利改税后，国有企业整体效益下滑，企业和职工的生产积极性下降，而与此同时，以首钢为代表的从1981年后坚持实行承包经营试点的企业，却显示出勃勃生机，职工的生产积极性较高，企业经济效益稳步增长。各地承包经营改革的实践使人们认识到，要调动广大企业和职

工生产经营的积极性、主动性和创造性，增强企业活力仅靠对企业放权让利是不够的，必须通过国家与企业利益关系和权力机制的深刻调整，对企业经营机制进行改革。承包经营以“包死基数，确保上交，超收多留，欠收自补”为基本内容，使企业的责权利紧密结合并落到实处，具有较强的激励作用和利益约束机制，是正确处理国有企业各种利益关系，特别是国家、企业、职工三者责权利关系的一种有效形式。

基于承包经营在试点中取得的显著成效，在全面总结承包经营试点经验的基础上，1987年4月，党中央和国务院作出了在全国普遍推广承包制的重要决定，承包制迅速在全国国有企业中普遍实行和发展起来，在一个时期内，成为推动企业实现自主经营、自负盈亏、自我改造、自我发展的改革目标，增强企业活力的重要手段。此后，党的十三大报告充分肯定了承包制的积极意义，指出：“目前实行的承包、租赁等多种形式的经营责任制，是实行两权分离的有益探索。”“无论哪种经营责任制，都是运用法律手段，以契约形式确定国家与企业之间、企业所有者与经营者之间的责权利关系。”1988年2月，国务院发布了《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》，对国有企业实行承包经营做出了具体规定，并写进了《企业法》，把承包制纳入了法