

国企改革攻坚纪实

王忠禹

国企改革攻坚纪实

袁宝华题

王忠禹



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

国企改革攻坚纪实/王忠禹. —北京: 企业管理出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-80255-200-5

I. 国… II. 王… III. 国有企业—经济体制改革—中国—文集

IV. F279.241-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 099367 号

书 名: 国企改革攻坚纪实

作 者: 王忠禹

责任编辑: 官永久 张 平 阎书会

书 号: ISBN 978-7-80255-200-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 160 毫米×230 毫米 16 开本 72 印张 750 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 98.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

1992年3月，我离开生活、学习、工作近60年的吉林省，奉调进京，任职国务院生产办公室。

1992年初，邓小平同志发表了对改革开放具有深远影响的视察南方重要谈话。10月，党的十四大明确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。为适应加快改革开放和经济建设的新形势，国务院第100次常务会议决定，撤销国务院生产办公室，在原生产办公室的基础上成立国务院经济贸易办公室。1993年3月召开的第八届全国人民代表大会第一次会议，按照建立社会主义市场经济体制的目标要求，为了在充分发挥市场对资源配置起基础性作用的基础上，进一步加强和改善国家对国民经济的宏观调控和经济运行中重大问题的综合协调，逐步建立适应市场经济发展要求的科学有效的经济运行宏观调控体系和规范化的市场经济秩序，保证国民经济持续、快速、健康地发展，批准组建国家经济贸易委员会。作为经济体制改革中心环节的国有企业改革自此全面、深入展开，进入了一个新的时期。这一时期也是我国国有企业改革发展最为艰难、最为关键的时期。

这一期间，我先后在国务院生产办、国务院经贸办和国家经贸委连续工作了六个年头，有幸在党中央、国务院的领导下从事国民经济运行综合协调和国有企业改革工作。这段时间虽然不长，但至今记忆犹新，难以忘怀。

党的十四大明确了经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》提出了建设社会主义市场经济体制的基本框架，提出了国有企业转换经营机制、建立现代企业制度的目标和任务。当时国民经济正处在“两个根本性转变”，即国民经济体制从传统的计划经济向社会主义市场经济转变，经济增长方式从粗放式经营向集约式经营转变的关键时刻。国有企业经过扩大企业经营自主权，探索经营方式、增强企业活力，到转换经营机制、建立现代企业制度的持续深化改革，不仅要实现自主经营、自负盈亏、自我改造和自我发展的要求，而且要真正成为社会主义市场经济条件下的市场竞争主体，成为国民经济发展的主导力量和走向世界市场的骨干群体。

在经济体制转变、企业制度创新的过程中，国民经济其他领域的改革措施相继出台，如财政、税收、金融、外汇、投融资、物价、外贸以及人事、劳动、分配和社会保障制度的改革等等。这一系列改革，都是建立社会主义市场经济体制的组成部分，同时又都是深化企业改革必要的外部条件。从总体上讲，这些改革的成功，改善了经济运行状况，给企业改革创造了良好的外部环境。但是，在国有企业进行转换

机制、制度创新的改革是“前无古人”的，没有现成的模式可以借鉴。尤其是在经济体制、企业机制转换过程中，原有体制的影响还存在，新体制尚未建立起来。当时许多国有企业亏损严重，产品积压，负债累累，困难重重。据统计，1994年一季，全国国有企业亏损面达到49.6%，企业的平均负债率高达77.9%。在这样一个十分困难的宏观经济情况下，推进国有企业改革，从思想观念到实际工作，都存在着许多问题和矛盾，充满着严峻的挑战。

在国务院领导下，各部门、各地方互相配合，全国经贸系统勇于探索，大胆实践，打了一场深化国有企业改革的攻坚战。

第一，着眼于从整体上搞好国有经济，对国有企业实行战略性结构调整。采取多种措施搞好大企业、放活小企业（即“抓大放小”），加快国有企业改革的步伐。这些措施包括改组、联合、兼并、破产、债转股、“贷改投”、股份制、股份合作制、承包、租赁、出售等等。

第二，实施“三改一加强”方针。即把企业改革、企业改组、技术改造和加强企业管理紧密结合起来，整体推进。通过改革，转换经营机制，建立现代企业制度；通过改组，优化企业结构，着力组建一批具有国际市场竞争实力的大企业、大集团；通过改造，实行“双加工程”（即加大技改投资力度，加快技改步伐），推进技术进步和技术创新；通过加强管理，充分发挥各种生产要素的作用，把搞好国有企业作为实现“两个根本性转变”的基础。

第三，在若干城市进行以“增资、改造、分流、破产”为主要内容的“优化企业资本结构”试点，闯出一条从根本上消除历史上形成的压在企业身上的沉重负担（债务、呆坏账、冗员和办社会）的道路。为此，国家通过增加银行核销企业呆坏账准备金，予以大力支持，大大减轻了企业负担，改变了高负债率的局面，使得企业得以轻装前进，增强了企业活力。

第四，大力开展扭亏增盈活动，打好企业脱困的攻坚战。采取压长线、增短线和限产、压库、促销等措施，淘汰了一批落后的设备、工艺和产品，同时与兼并、破产相结合，建立起优胜劣汰机制。实行扭亏增盈责任制，激励企业扭亏增盈，提高经济效益。

第五，认真贯彻落实《转换企业经营机制条例》，全面落实企业经营自主权；切实抓好国有企业建立现代企业制度试点工作，改革企业内部组织结构。我国第一部《公司法》的诞生，为国有大中型企业建立现代企业制度，进行公司制改革，以及组建企业集团提供了法律依据。

通过这些艰苦的工作，取得了这场攻坚战的初步胜利，逐步扭转了国有企业被动的局面——企业的负债率大大降低（从70%~80%下降到50%左右），企业的亏损面和亏损额大幅度下降，企业的社会负担大为减轻，经济效益明显提高。这些成果，为深化企业改革、建立现代企业制度奠定了良好基础，之后涌现出了一大批搞得好的国有大中型企业 and 企业集团。

1997年，党的十五届一中全会提出：要用三年左右的时间，使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境；力争大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度。这一重大决策，大大加快了国有企业改革步伐。我们高兴地看到，随着国有企业改革的不断深入发展，到20世纪末，这两大目标成功地实现了。

回想起来，这一段的工作虽然难度很大，也很艰苦，但是在党中央、国务院的领导下，在各有关部门和各地经贸委的大力支持与密切配合下，我和机关的同志们特别是和企业的广大干部职工一起探索、创新和攻坚，闯过了一道道难关，取得了比预想要好得多的效果。回顾这一段经历是很有意义的。在这一段工作中，我发表了一些讲话和文稿，都是在当时的形势下，根据党中央、国务院的一系列方针政策，提出的一些工作思路和具体措施，都是改革实践的纪实。不忍散失，加以整理，形成《国企改革攻坚纪实》这部文集。这不仅是个人的美好回忆，也是为社会留下一点反映当时推进国有企业改革的指导思想、策略、方法和措施的真实史料。

谨以此作为对改革开放30周年的纪念。



2009年9月

目 录

前言	1—5
深化改革，科学发展，推进企业现代化建设 （二〇〇八年五月二十四日）	1—27
（一九九三年）	
保持清醒头脑，迎接新的挑战 （一九九二年十二月三十一日）	28—36
在中宣部新闻通气会上的讲话 （一九九三年一月六日）	37—49
关于加强机关建设问题 （一九九三年一月十一日）	50—54
就有关经济形势问题答中外记者问 （一九九三年五月七日）	55—61
加强管理，降低成本，提高经济效益 （一九九三年五月十一日）	62—77
经贸委当前面临的任务 （一九九三年六月二十三日）	78—89

抓住主要问题,推动企业转换经营机制

(一九九三年七月五日) 90—91

加强宏观调控,防止经济过热,是当前经济工作的一项紧迫任务

(一九九三年七月十七日) 92—98

坚定不移地贯彻落实好《转机条例》

(一九九三年七月二十二日) 99—104

政府加快转变职能,企业走向市场

(一九九三年八月九日) 105—108

提高企业经济效益,是体现社会主义制度优越性的必然要求

(一九九三年八月十八日) 109—111

认清形势,振奋精神,扎实工作

(一九九三年九月七日) 112—121

国家经贸委的成立是改革的产物

(一九九三年九月十五日) 122—133

在上海召开的'93 亚洲首席执行官研讨会上的讲话

(一九九三年九月二十日) 134—136

提高全民节能意识、资源意识和环境意识

(一九九三年九月二十三日) 137—138

在外国投资者与中国政府官员圆桌讨论会上的讲话

(一九九三年九月二十七日) 139—142

在世界经济论坛第二届“欧洲/东亚经济论坛”会议上的讲话

（一九九三年十月十五日）	143—146
经贸工作要在改革、市场、效率、技改、管理方面 下功夫	
（一九九三年十月二十三日）	147—157
加强市场体系建设，企业主动走向市场	
（一九九三年十一月四日）	158—166
抓好企业法制建设，促进企业转机建制	
（一九九三年十一月五日）	167—176
认真贯彻党的十四届三中全会精神，努力做好当前 和 1994 年经济工作	
（一九九三年十一月二十日）	177—185
转换企业经营机制，建立现代企业制度	
（一九九三年十一月二十三日）	186—188
积极推行新税制，为企业进入市场平等竞争创造条件	
（一九九三年十二月五日）	189—198
深化企业改革，加强市场建设，努力做好经济运行 的综合协调工作	
（一九九三年十二月五日）	199—215
加强学习，更新观念，拓宽思路，开创经贸工作新 局面	
（一九九三年十二月七日）	216—221
积极做好与经济运行、综合协调和企业改革相关的 立法工作	
（一九九三年十二月九日）	222—228

建立健全社会主义市场经济宏观调控体系

(一九九三年十二月十五日) 229—252

在纪念毛泽东诞辰 100 周年座谈会上的讲话

(一九九三年十二月二十五日) 253—260

(一九九四年)

关于建立现代企业制度的几个问题

(一九九四年一月二十五日) 261—280

优化资本结构，增强企业实力，搞好国有大中型企业

(一九九四年二月二十五日) 281—291

抓住有利时机，做好扭亏增盈工作

(一九九四年三月十日) 292—298

协调配合，统一行动，发动“打假”新攻势

(一九九四年三月二十九日) 299—304

国有企业的改革与发展

(一九九四年四月十七日) 305—313

建立优胜劣汰机制，搞好扭亏增盈工作

(一九九四年五月十二日) 314—325

关于中国企业改革的战略思考

(一九九四年五月十二日) 326—333

准确判断、分析当前经济形势和一些重大问题

(一九九四年五月十七日) 334—342

认清形势，抓住机遇，用好政策，搞活企业

(一九九四年五月十七日) 343—350

关于当前经济形势

- (一九九四年五月二十六日) 351—359
- 在中韩产业合作委员会第一次会议上的发言
- (一九九四年六月十五日) 360—368
- 国有企业与社会主义市场经济
- (一九九四年六月二十二日) 369—383
- 加强和改进行业管理, 发挥好行业协会作用
- (一九九四年七月十八日) 384—387
- 深化改革, 加强领导, 切实把扭亏增盈作为一件大事抓好
- (一九九四年七月二十一日) 388—400
- 积极主动做好经济运行综合协调工作
- (一九九四年八月三十日) 401—406
- 抓住有利时机, 突破重点难点, 深化企业改革
- (一九九四年九月七日) 407—419
- 加强调查研究, 提出真知灼见, 发展大好形势
- (一九九四年九月八日) 420—425
- 做好综合管理工作, 增强行政执法权威
- (一九九四年九月十九日) 426—433
- 推动和促进我国经济效益的全面提高
- (一九九四年九月) 434—441
- 就“1994 年全国节能宣传周”答中央电视台记者问
- (一九九四年十月三日) 442—444

中国的改革、发展与亚欧经济

（一九九四年十月十四日） 445—449

国有企业改革的思路 and 探索

（一九九四年十月十八日） 450—455

深化企业改革，搞好现代企业制度试点

（一九九四年十一月二日） 456—474

发展经济必须重视环境保护

（一九九四年十一月二十八日） 475—482

深化改革，加强综合协调，促进国民经济持续、

快速、健康发展

（一九九四年十二月十六日） 483—512

深化改革，科学发展，^{*} 推进企业现代化建设

（二〇〇八年五月二十四日）

今年的全国“企业家活动日”是在全国上下深入学习贯彻党的十七大精神、隆重纪念我国改革开放 30 周年的情况下召开的。我们在企业战线上工作的同志，怀着十分庄重的心情纪念这一伟大的变革时代。

30 年是历史长河中的短暂一瞬，但对我国广大企业来说，却经历了风云激荡的历史性变革，走过了一段极不平凡的路程。企业改革作为经济体制改革的中心环节，深刻地影响、推动了许多重要领域的变革，书写了自身创新发展的辉煌篇章。借此机会，我代表中国企业联合会、中国企业家协会，对改革开放以来我国企业改革和发展的历程与实践做一简要回顾，并同大家一起探讨，在新的历史起点之上，如何推进企业现代化建设，开创企业又好又快发展新局面。

* 这是王忠禹同志在 2008 年全国企业家活动日上的讲话。

一、我国企业改革和发展的历史进程

改革开放以来，我国企业改革发展的总体思路，就是立足于社会主义初级阶段的基本国情，在从高度集中的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变的进程中，不断调整优化所有制结构，正确处理企业、市场、政府以及所有者、经营者、劳动者之间的关系，确立企业在市场经济条件下的主体地位，增强企业活力和市场竞争能力。依据不同时期经济体制改革的重点、政策和实践，我国企业改革发展大体上可以划分为三个阶段。

第一阶段（1978～1992年），从党的十一届三中全会到十四大以前。这一时期，伴随着市场化取向的经济体制改革，我国国有企业改革发展以放权让利为重点，不断进行政策调整，探索多种责任制和企业经营方式；民营企业开始起步并快速发展；外商投资企业开始进入中国。

改革开放初期，在计划经济体制下，扩大企业经营自主权成为最为迫切的问题。1979年7月，国务院发布了《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》等5个文件，标志着以放权让利为重点的企业改革在全国范围内正式开始。1984年3月24日，福建省55位国营骨干企业的厂长经理在《福建日报》上发出“请给我们松绑”的呼吁，言辞恳切地提出“放权不能只限于上层部门之间的权力转移，更重要的是要把权力落实到基层企业”，《人民日报》全文转发了这份呼

吁书,这是我国企业改革发展史上的一个标志性事件。两个月后,国务院就发布了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》(1984年5月10日),即著名的“扩权十条”。“扩权十条”明确规定了企业拥有更多的生产经营自主权。这是对原有计划经济体制的一次重大突破,也是我国企业改革的探索和必要准备。

1984年10月,党的十二届三中全会做出了《关于经济体制改革的决定》,指出增强企业的活力,特别是增强全民所有制的大中型企业的活力,是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。要使企业真正成为相对独立的经济实体,成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,成为具有一定权利义务的法人。从此,我国企业改革发展开始探索所有权和经营权相互分离,先后推行了利润留成、利改税、承包和租赁经营等多种经营责任制形式。1988年4月,七届全国人大一次会议通过《企业法》,明确将全民所有制企业的财产授予企业经营管理。从1987年开始,承包经营责任制成为国有企业的主要经营形式。一大批企业通过实行承包制,滚动发展、迅速壮大。其中,以首钢总公司实行承包制时间最长,也最具影响;石家庄造纸厂厂长马胜利等一批企业家因为成功推行承包制而闻名全国。

到上世纪90年代初,转换企业经营机制、把国有大中型企业推向市场,成为我国企业改革发展的一个重要转折。邯郸钢铁总厂创造的“模拟市场核算、实行成本否决”的经验,在全国广泛推广并引起很大反响。1992年7月,国务院通过