

改革与发展

雷家驹 著

贵阳市人民政府经济研究室

改革与发展

——贵州经济问题思考

雷家驹 著

贵阳市人民政府经济研究室

搞活集体企业五个机制

目 录

搞活集体企业的五个机制.....	(1)
关于贵阳锅炉厂自主权受到严重干扰的调查.....	(5)
一家城市集体小企业的经营之道.....	(9)
对贵阳红星拖拉机厂组建企业集团的思考.....	(15)
联合, 增强企业活力的重要途径.....	(25)
新特点、新问题.....	(31)
试论贵阳物资流通中心.....	(34)
关于我省城市经济体制改革几个问题的探讨.....	(43)
人流问题浅论.....	(52)
行业管理体制改革及功能强化的设想.....	(59)
沿海外向型战略对贵阳的冲击.....	(74)
贵州轻工业发展问题及政策建议.....	(85)
贵州乡镇工业发展态势与谋略.....	(92)
关于我省烟草经济发展与技术有关的几个问题.....	(106)
竞争与选择.....	(116)
贵州经济发展问题浅议.....	(122)
贵州工业发展速度和效益浅析.....	(132)
贵州工业发展问题与对策.....	(147)

搞活集体企业的五个机制

集体经济作为我省经济发展的重要生长点和后续力量，正在面临着种种问题和困难，企业活力不足的状况更加突出。在新旧体制、新旧矛盾和问题胶着的形势下，有必要对进一步搞活集体企业的问题进行理论和政策的深化抽象。对过去的工作提出反思，从而重新调整、估价和优化我们的政策，这个问题必须尽快地提上议程。

恩格斯指出：“在向完全共产主义经济过渡时，我们必须大规模地采用合作生产作为中间环节，这一点马克思和我从来没有怀疑过”（《马克思恩格斯全集》第36卷第416页。）从党的十一届三中全会以来，尤其是1984年以来，省、市相继制订了一些搞活集体企业的政策措施，然而这些政策和措施在相当程度上是为了解决输血功能的问题，如减税让利、“放水养鱼”、低息贴息贷款、扩权等。但是如何增强集体企业的造血功能，并制定一系列“治本”的政策，在这方面，我们的理论功夫和政策实践都显得匮乏。我认为这是研究作为“生长点”的集体经济的一个重要问题。

为了从根本上解决我省这个商品经济不发达地区集体经济发展疲软，后劲不足，生长缓慢的问题，进一步搞清楚集体企业活力不足的原因，以增强我们宏观决策的透明度，从而有力地促进我省集体经济的发展，这无疑是有必要的。

竞 争 机 制

我省集体企业竞争机制很差，具体表现：第一，开发（产品、技术、市场、人才等）机制差；第二，联合、改革和开放的欲望不强；第三，以速度型的管理思想为主，效益观念较淡，许多企业产值增长，但效益呈负增长状态；第四，对技术进步无紧迫感，“硬件”素质太低；第五，以落后的经验型管理为主体，产品成本高、浪费大、质量低。贵阳市集体工业发展中一度出现的“服装热”、“食品热”、“皮鞋热”等，因竞争机制太弱，宏观管理出现空档，既无引导，又不能正确使用经济杠杆及手段，致使这些行业窒息和萧条，企业纷纷倒闭和破产。

激 励 机 制

激励分两大类，一类是精神激励，往往通过新型的政治思想工作和中国模式的思想工作体系来进行，同时可借鉴国外的行为科学。这在集体企业中说得上是个“被遗忘的角落”。另一类是物质激励，这实质上是通过物质利益的优化分配，即物质利益的量与质在职工身上的统一。虽然，集体企业分配上的平均主义色彩比全民企业要淡化些，但仍然存在着一定程度的“大锅饭”，尤其是市属的参照全民模式的太集体企业。在区（县）、街道（乡）所属的集体企业中，则又是另一种景观，企业中的分配关系被扭曲，特别是城市集体企业，职工有“混着看”，头头有“捞一把”的思想，大部份

企业都有虚报人头的现象，有些企业虚报幅度大。仅此一项云岩区每年就有上百万元流入企业头头的私囊。云岩区的170家独立核算的工业企业为什么都不愿或不积极搞承包(租赁)呢？企业之所以对这种多元的分配关系的调整与变革无动于衷，是因为这种变革将使模糊的集体所有人格化、股份化，对企业领导和职工的责、权、利关系科学化、数量化、多元化，有的甚至实行法律硬化约束。企业领导承包(租赁)企业需要有一定的资产抵押，其收入按风险收入和股份收入来算。这样责任度提高了，收入也更合理。

象贵阳色织布厂这种企业，固定资产净值90余万元，债务则高达100多万元，资不抵债，长年亏损，职工人心思走，人心思(企业)垮，企业激励机制严重丧失。职工的利益本位意识弱，主人翁观念差，缺乏劳动热情与首创精神，这些都与激励机制有重要的关系。

约 束 机 制

集体企业管理体制不健全，集体所有制在一定程度上遭到扭曲，“家长式”、“老板式”作风在相当一些企业中盛行不衰。一些能人和企业创办者掌握着企业的命脉，即便企业实行承包和租赁后，这种倾向不仅不会减少，甚至还会扩大。企业职工民主管理观念、意识和组织极不健全。在云岩区发展股份制的企业中，也没有成立董事会等组织。一旦企业实行承包租赁，作为集体资产的所有权代表不明确，民主管理的组织不健全，那么就难以对承包(租赁)方案进行审议，对承包(租赁)人重大决策实行监督，对集体企业的权

益进行维护。

行 为 机 制

集体企业特别是城市区、街道集体企业，短期行为的倾向很显著。这类企业数量多，门类复杂，规模小，产品不定型，原材料缺而且价格波动大，产品市场风险大。这些企业见风使舵，而且生产起伏大。企业对长远发展规划根本不考虑，或者无所适从。许多企业不搞设备更新，甚至不计提折旧。一方面是原材料议价购进，另一方面企业管理混乱，浪费大，不合理、不适当的支出多，挤占成本现象严重，致使企业产值利润率低（5%左右），留利下降，严重影响企业的扩大再生产和技术进步。同时政府的短期行为也在严重地影响企业。长期以来压产值的势头不衰，对提高效益缺乏政策及措施，加上宏观控制失调，造成企业短期行为振动的扩大。

政 府 机 制

这些年来，我省在政企分开方面做了一些工作，但贵阳市政企分开后政府间接管理机制尚未形成。据我们调查，一些基层党政不分、政企不分的空气还很浓。对项目决定等重大决策都是由长官拍脑袋定，而且往往不按程序审批和论证，以致造成许多重大项目的经济损失，为集体企业的正常生长留下许多隐患。贵阳市云岩区这几年用于集体企业投资几千万元，但企业很少产出或产出十分不理想。从国

家投资上百万元的企业来看（贵阳磨料厂、青龙铸管厂、偏坡砖厂、云岩水泥厂），由于决策盲目和失误，使一家企业工期大大拉长，投资浪费损失惨重，一直是步履艰难。有两家新厂建成后不进行大的改造就不能正常生产，其中一家垮台，变卖资产。党政部门领导直接管企业，而且管得很具体，这类事是屡见不鲜的。

显然搞活集体企业应从“外延型”转为“内涵型”，同时改善宏观管理机制，优化政策，为此提出以下建议：第一，对我省多层次的集体企业进行一次深化的调研，从理论上对有关的问题进行抽象，以为制订激发集体经济活力的新政策提供依据。第二，通过对我省前一段时间搞活集体经济政策的实践，对适用状况和实施状况进行检查分析，以便对政策进行新的调查或落实。第三，强化政策的执行机制和监督机制，并组成多层次的网络机构，对拒不执行有关政策的要采取相应的甚至是严厉的措施。

关于贵阳锅炉厂自主权受到严重 干扰的调查

贵阳锅炉厂是一家小型国营企业，原省安装公司的一家附属加工厂。从1964年建厂以来到1980年，由于长期任务不足，管理落后，技术工艺老化，产品质次价高，缺乏竞争能力，企业年年亏损。党的十一届三中全会以后，在中央

“对外开放、对内搞活”方针的指引下，随着经济体制改革的深入发展，企业开始出现了生机与活力，经济效益显著提高，工业总产值由1980年的84万增加到1986年的220万元，利润由1980年的1万元增长到1986年的10万元。同时，企业根据自身特点和条件，寻求一条符合厂情和市场需求的經營路子，生产小型锅炉，拾遗补缺，使企业摆脱了无定型和主导产品生产的困境。

1979年在省有关领导和部门的支持下，企业开始制造0.5吨/时的工业锅炉。1981年经省计委、经委、劳动局、机械厅定为省内生产1吨/时以下(包括1吨)工业锅炉的厂点。由于国内锅炉生产厂家布点重复，产品质量差，对安全生产造成隐患和影响，国家对锅炉生产加强了行业管理，设立了国家工业锅炉联合整顿定点办公室，1982年对该厂进行检查。由于生产必备条件不足和工艺落后等原因，未被国家批准列为第一批工业锅炉定点生产企业。企业面临着第一次生存危机。然而，在企业强烈的求生欲的趋使下，全厂职工团结一致，努力奋斗，在有关部门的支持下，对企业实行技术改造，初步形成了锅炉生产所必备的条件，建立了质量保证体系，强化了基础工作和检测手段，加强了企业内部的管理。两年之后，国家工业锅炉联合整顿定点办公室检查合格，被正式定点为全国202家工业锅炉生产厂点之一，1985年国家劳动人事部正式给该厂颁发了锅炉制造许可证。企业终于通过艰辛的努力，跨过了“死亡线”，迈出了关键性的一步。目前贵阳锅炉厂生产的LSGO·5—7—AⅢ立式弯水管双层炉排锅炉和DZGO·5—7—AⅢ双层炉排水管快装锅炉，曾获1984年贵州省优秀新产品奖，1986年贵州省优秀新产品三等奖和

1986年贵州省科学技术进步三等奖。这两种炉型是目前国内较好的节能、环保产品，产品质好价廉，市场竞争力也较强，有广阔的发展前景。

但是，企业在清醒地估价自己的条件后，从动态和发展的角度充分认识自己的处境和严峻的环境。从“七五”期间全国锅炉行业看，工业锅炉定点厂家都在积极进行技术改造，提高工艺和装备水平，上质量、上批量、上水平，以增加企业产品的竞争力，增强企业后劲。而贵阳锅炉厂的生产工艺和装备水平落后，产品批量太小，劳动效率较低，如不及时进行改造，就必然会捉襟见肘，难以适应严峻的竞争局面，甚至被淘汰。为此，企业多次向主管部门——省安装公司进行口头汇报和书面报告，迫切要求进行技术改造，从1985年2月至1987年2月整整两年时间内，书面报告就有7次。1986年11月17日，在省建总公司主持下，由省内外技术与经济专家参加的该厂的技术改造论证会上，一致认为贵阳锅炉厂的技术改造符合国家“三上一提高”的方向，肯定该厂产品填补我省空白，有一定的竞争力，应该扶持。今年年初，省经委、省建设厅联合主持召开了贵阳锅炉厂的技改立项协调会，该厂的主管单位及省有关领导部门参加了会议，会议一致认为：从发展贵州经济全局出发，为满足省内外乡镇企业、第三产业和人民生活对小型工业锅炉的需求，必须要保住贵阳锅炉厂。要做到这点，又只有抓紧进行技术改造，这样才能保住锅炉制造许可证，企业才能生存和发展。否则，企业将被无情淘汰。因此，企业的技改项目一定要抓紧时间上，有关主管部门应尽快签署意见报送省经委。此后，企业三番五次向其主管部门催促，毫无效果。最后在刘副省长

的亲自督促下，企业主管单位才勉强上报。4月初，省经委批复了“贵阳锅炉厂节能锅炉生产技术改造项目可行性研究报告”。然而，省安装公司主要负责同志多年来毫无道理地对该厂的技术改造持坚决反对态度，甚至通过各种渠道要企业写报告申请不再生产锅炉，并采取一些措施，不断干预企业的经济活动，给企业制造困难和麻烦。作为企业主管部门的省安装公司对企业的生产经营活动、产品开发、技术进步、信息服务等既不过问，也无能为力，只管原则计划，凭行政权利坐收各项管理费。它要求企业维持现状，宁愿垮掉也不准发展，生怕企业发展了就会飞走，从而造成企业自主权和活力长期受到严重干扰，对企业扩权的政策长期得不到落实，企业正在失去机会和时间。企业“婆婆”所给与的不是服务，而是将企业推向危机。尽管在这过程中，省体改办、省经委进行多番协调，但无济于事，奋斗了数年的企业已深感精疲力尽，如再不采取有效措施，企业将面临一个残酷的现实——垮台。

贵阳锅炉厂自主权受到严重干扰，搞活企业的政策长期得不到落实，企业正在从困境陷入绝境的事实说明，我们有的同志和部门，观念十分落后，工作作风官僚，不从党和全局的利益出发，置党的三令五申的政策不顾，与中央“改革、开放、搞活”的方针格格不入，这种对企业自主权无理干扰的错误行为应受到制止。当前，在我省，企业自主权受到侵犯，搞活企业政策得不到落实的情况不同程度地存在着，这向我们管理机关提出一个重要的问题，各级党政部门制订的政策得不到落实以后怎么办？是听之任之，软弱无力，还是维护党的政策的权威性与严肃性，对政策的执行落

实进行及时反馈，有效地进行监督与检查，保证政策的贯彻落实。如不能做到这点，再好的政策也只是纸上谈兵，发挥不出应有的政策效应。

同时，在“双增双节”运动和经济体制改革深入发展的今天，搞活企业与深化企业改革仍是当务之急，作为企业的主管部门，要适应新形势的需要，顾全大局，更新观念，改变工作作风，不折不扣地执行党的经济政策，顺应改革的大好形势，做改革的促进派，为搞活企业、搞活经济多做贡献，而不是相反，成为改革的障碍和绊脚石。

一家城市集体小企业的经营之道

——贵阳市云岩橡胶厂的调查

贵阳市云岩橡胶厂是一家建厂历史仅有四年多的小型集体企业，全厂正式职工121人，固定资产原值19.7万元，净值14.3万元。该企业从1982年建厂以来，生产规模不断扩大，经济效益逐年提高，企业活力日益增强，表现出一种自我完善的态势和较强的竞争能力。1986年企业总产值和销售收入均达到86万元，产销比率达到100%。工业产值比1985年增长20.62%，比1982年和1983年分别增长41倍和21倍。实现利润和上交国家税收（含产品税和所得税）分别比上年增加17.57%和65%，速度和效益共同提高，企业生产势头越来越好。在市场竞争纷纭复杂的形势下，这家小集体企业为什么能迅速崛起并有这样好的效益呢？下面就本人管见谈点看法。

一、坚持拾遗补缺的经营方针，以优质服务取胜。

企业的轴心思想是：拾遗补缺。经营策略是：“你无我有，你有我好”，以优质服务取胜。这是在市场瞬息万变和竞争激烈的形势下，集体小企业的生存之本，竞争之术。全厂共生产汽车配件、机电、民用和杂件四大类橡胶产品共一千多个品种规格。此外，还承接许多临时委托加工的零星产品，如各种机器设备上易损的橡胶密封圈，用户的需求批量小，多则十个八个，少则一个两个，而且要求急。企业面对这种情况，无论是对省内外的用户，从不怕麻烦，都是积极为之排忧解难。例如毕节一家建筑工程队租用的一台波兰产挖土机，因油压密封圈损坏而停用，该配件在整个毕节地区买不到，贵阳市场上也无，最后找到企业，恳求为他生产两个配件，价值仅2元，而且时间要求很急，因为挖土机停一天就要多支付380元。象这种买卖，会有多大效益？企业领导有自己信奉的准则，对此欣然接受。按理需4天才能拿出产品，但企业急用户之急，忧顾客之虑，从制图、配料至生产，昼夜奋战，第二天晚上7点就拿出了合格产品，顾客主动要求付加班费也被谢绝。又如花溪某单位要20个微型0式橡胶圈，顾客要求一天内提供产品，总价值也只有2元多，企业毫不迟疑，只用了半天多的时间就生产出来，并包装好候等顾客。“用户至上、优质服务和应变快”的经营思想和作风，是企业在竞争中立于不败之地的根本。正是这种雷厉风行的经营作风和高度的责任感，使用户期望而来，满意而归。因此顾客接踵而来，企业生意兴隆，产品更加适销对路。

二、树立节约的意识，增强效益的观念。

节约是企业生存发展之本，效益之源。坚持因地制宜和

勤俭办企业的方针，是企业振兴的必由之路。通常集体小企业的原材料全靠市场调节。议价购进，高进高出，向消费者转移这也无可非议。但企业想到的是消化、竞争，以价格取胜。在企业的产品中，原材料占成本的比重达40%至50%，显然降耗是个关键。通常橡胶制品是全用天然胶，但企业利用了价值工程（VE）的原理，在产品质量和功能不变的情况下，用45%的再生胶（用废旧胶加热处理而成）和老化胶取代天然胶，按2公斤抵1公斤用，每公斤节约3元左右。1986年月平均超标消耗200公斤，同年7月，月消耗超标准高达500公斤，到1987年2月，消耗锐减，月耗胶基本达到规定的标准，比1986年的月平均水平要低150公斤，比86年7月份的水平要低450公斤，创历史最好水平。据初步匡算，如此下去，一年要节约1万多元。

同时，企业注重职业道德，树立正确的利益观，不断增强节约的观念。例如水城钢铁厂使用的一种煤筛，原用18毫米的钢板制造，贵阳不能生产，要到武汉加工，每个约6000元，一年要消耗3块。用户找到厂里，提出用橡胶制品取代的意见。企业从未生产过，怎么办？企业领导知难而进，集中技术力量进行突击，从模具生产到土压机的制造，因陋就简，土法上马，最后生产出了合格产品。而且企业指导思想明确，计价合理，决不敲用户的竹杠，每个单价仅为640元，是原来价格的九分之一，而且更耐用，每年顶多用2个，这个产品就给用户每年节约1.52万元。

湖南有一家药厂想加工一种无毒无味1.1米直径的橡胶密封圈，只发来一封信，就引起了企业领导的极大重视。由于厂里无现成模具，便与贵阳通用机械厂联系外协加工，开

模费需4600多元，经与用户商量，对方也同意承担。到此应说大功告成，简单省事。但企业领导再三考虑，让用户尽量减少开支，将节约观念进行深化，否决了上述方案，自己开模。厂领导亲临现场进行“技术会诊”，改园形模为条型模，经艰辛努力，终于如期生产出了合格产品，模具费由原来的4600多元降为580元，这一项就节约了4000元。即便在这种情况下，企业也没向用户多收一分钱。这个只是一封信而未曾见面的用户得知后不胜欣喜，非常满意和感激，并要求企业长期合作，继续为之生产。

三、在企业内部推行保证金制和股份制，有效地稳定了职工队伍，促进了生产。

城市区、街集体工业企业最头痛的问题之一是职工队伍不稳，这是影响职工素质提高和生产效率下降的一个重要原因。针对此情况，企业决定推行保证金制和股份制，使职工在利益上与企业挂钩，逐步树立以厂为家的思想。具体办法是：凡新进企业的职工，必须交付300元的保证金，在进厂试用时先交100元，如试用3个月合格后，便签劳动合同，并从领到工资的当月算起，按每月工资的10%连扣，加上原来的100元，直至300元止。老职工的保证金由本办法实施之月起，在每月工资中按15%至20%扣，直至300元止。职工凡中途无理离厂者，自动离职者，违反厂纪被除名者，社会上违法乱纪受处置者等等，一律不退保证金。但因意外事故或公伤丧失劳力者，青年职工升学、参军及老职工退休等，保证金则如数退还。同时，保证金还具有股金的性质，与企业的经营成果和效益挂钩，是职工进行分红的依据。1986年，因经济效益好，计息分红比例为16%，其中7%是按银行利息

支付，这是基数。其余9%是根据当年效益好来定的，如效益差或亏损，这9%就没有了。实现利润越高，税后留利越多，职工分红就多。该办法立杆见影，从1986年4月开始到年底，企业共筹得股金8600元，而且有些职工要求增加股份。职工的主人翁精神提高了，责任感更强了，劳动积极性也得到更大程度的调动。职工队伍空前稳定，企业对职工的凝聚力，职工对企业的亲和力明显增加了。在未实行此制度前，职工调、离厂人数平均每月为4人，最多的可达8人，而现在则基本上没有了，企业职工工作安心了，出勤率也提高了，干群关系更和谐了，企业开始出现了生机与活力。

四、管理和技术这两个轮子要一齐转，二者缺一不可。

企业在以法规治厂方面初露端倪，这是管理标准化的萌芽。特别是企业紧紧抓住了分配关系这个“牛鼻子”，行之有效地推行了记件评分计奖制和职务系列评分计奖制，这实际上是月薪与计件并存，分配与效益挂钩浮动的办法。企业对车间实行计件评分计奖制；每个工作日9分，每月按25个工作日计，总分在200分上下划为若干分数段，各段的分值不同（有一角多的，也有二角多的），但分值按分数段的提高而略有递增。这有利于奖勤罚懒，调动职工的积极性，从实施情况看，约10%的职工月工资可拿到200元，比全厂平均工资高1倍，也有5%左右的工人月工资仅有30多元，这说明，企业在定额标准上是基本合理的。对行管人员，企业实行内定的职务系列记分评奖制，如厂长可拿3分，股长2分，老师傅和技术人员2.2分等，分值与当月效益挂钩并浮动（一般为十几元不等）。这样，每个职工的分配都实行定量考核，与产出和效益紧密联系，定额合理，消费基金增长也

合理。1986年百元产值工资含量为20.5元，比1985年的22元下降6.4%，1986年全年人均工资比1985年增长4.4%，而全员劳动生产率则提高11.65%。此外，企业还配套制定了20多种规章制度，有定额方面的，安全方面的，产品质量方面的，原材料消耗方面的，验收方面的，职工保险方面的，考勤及奖罚方面的等等。这些都与分配挂钩，并形成一個保证企业效益和合理分配的制度体系。

在技术进步上，企业对硬件部分（机器设备）实行因地制宜，量力而行和土洋结合的策略；能土不洋的则土。对软件部分（人才），企业实行引进人才、尊重人才的策略。企业从大企业引进了十多个技术人员，这些能人，有的是大企业的原副厂长、科长和技术人员，有的是退休老师傅。此外，还有一些召之即来，来之能解危的技术能人。这对于一个青工占94%、技术素质低的集体小厂来说，可说是技术进步的关键性的一招。1982年以来，该厂由2台土压机起家，到1984年就增加了6台七十年代水平的压机，占生产总能力的42%，有效地保证了产品质量，提高了效率。同时，土压机增加到12台，占压机总数的三分之一，企业既达到了技术进步的目的，又节省了资金。在国家资金困难和信贷规模收敛的形势下，这种技术革新和技术改造之路子是值得借鉴的，而且这种办法效果并不差。如生产一种仿日本车并带骨架的车门密封条，目前国家只有三个定点生产厂，而且用的是进口设备生产，这家小小集体企业集中技术力量，群策群力制造了土设备，用土法基本生产了出来。至今，企业共有自己生产的模具一千多种，1986年一年就新增了不同种类和规格的产品280多种，向城市集体工业小企业，尤其是街道企业展示