

中国人走出

困境

路浩 主编

●令人担忧的镜象现象

●第三产业悄然兴起

●公务员制——躁动于母腹中的婴儿

●警惕——黑市贸易

●展望的异地到——

中国工人出版社

中国人走出困境

——当前改革中的热门话题

主 编：路 滔

副主编：印继梁

(京)新登字145号

中国人走出困境
——当前改革中热门话题
路滔 主 编

中国工人出版社出版、发行(北京安外六铺炕)

新华书店北京发行所经销

北京新源印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 8.25印张, 字数: 150千字

1992年9月第1版 1992年9月北京第1次印刷

印数: 11000册

ISBN 7-5008-1168-3/D·162 定价: 4.20元

前言

12

在我国，改革开放已成为社会主义现代化建设的一项重大理论和实践活动。党的十一届三中全会以来，全国人民在党的改革开放总方针、总政策的指引下，在经济、政治以及其他许多方面都取得了重大成就，显示了改革开放推动生产力迅速发展和社会全面进步的巨大作用。这已成为举世公认的事实。

改革开放是一项前无古人的宏伟事业。同其他一切事物一样，也存在着它自身发展的矛盾。旧的矛盾解决了，新的矛盾又会出现。改革开放就是在不断认识新问题，解决新矛盾，创造新事物的道路上，一步一步地走向更深入、更成熟、更完善的。

1992年春，邓小平同志在巡视南方时特别强调，要牢牢把握一个中心、两个基本点的党的基本路线，一百年不动摇；要解放思想，不断探索，敢于试验。小平同志的讲话，无异吹响了新形势下改革开放的进军号。

在新的形势下，如何引导广大人民群众正确认识改革，热心支持改革，积极参与改革；引导企业家、开拓者们大胆探索、积极进取，把改革开放不断引向深入，就成了迫在眉睫的大事。这不仅关系到社会主义现代化建设的进程，而且也关系到国家的长治久安。

《中国人走出困境》围绕着人们普遍关心的热点问题作出了从理论到实践、从现实到发展、从局部到全面的较为深刻的研讨。《中国人走出困境》对各行各业的改革实践有一定的借鉴作用；对帮助读者排除困惑、拓宽视野有积极的启示教育作用，也必将对改革的进一步深入起到重要的促进作用。

目 录

前言

企业领导体制的今天和明天……………王 宁(1)

亏损企业何以柳暗花明

——兼并给企业带来光明……………陆薇薇 曾白凌(29)

优化劳动组合带来的喜与忧……………李冠生 吴镇(45)

合同制后的主人翁……………安建华(69)

股份制——搞活企业的一剂良药……王汝昌 穆东银(83)

公务员制度——躁动于母腹中的婴儿……………桂 峰(95)

捅开人才难以流动的血栓……………桂 峰(115)

走出改革——涨价的怪圈……………唐伦慧(135)

牵动千家万户的粮价改革……………梁 涛 张树森(151)

粮票作为有价证券的死期到了吗……………郑治顺(167)

世人争瞩目——步履艰难的房改工程……………李持缨(181)

警惕！黑色星期一……………宋方方(199)

令人担忧的辍学现象……………韩 民 杨念鲁(219)

第二职业在悄然兴起……………张长春(241)

后记……………(256)

企业领导体制的 今天和 明天

王 宁

改革的春潮再一次卷过华夏大地，人们疲惫而麻木的神经也被重新拨动了。从中共十一届三中全会到现在，改革已经跨入第14个年头。人们在品尝生活改善的甘美果实的时候，也在改革大潮中搏击和沉浮，咀嚼着改革带来的酸甜苦辣。“中国人患了改革疲劳综合症”，不少人讲这句话时是心绪复杂的。

在80年代中期，邓小平曾满怀希望地说：农村改革三年见到成效，城市改革也要经过三五年才能见到显著的变化。现在，这个变化我们初步实现了，握在手里沉甸甸的。但同时，一个不容回避的问题推到了我们面前：接下去该如何规划我们前进的步伐呢？大胆改革，大

胆试验，这作为总的原则已经确定了，具体的步子又该如何迈呢？

让我们在这里把目光投向作为国民经济基本细胞的工业企业吧。

经历过通货膨胀、物耗过大、质量下降、效益滑坡等冲击之后，人们把深化改革，使经济走出低谷的希望寄托在激发大中型企业的活力上。这是改革实践中“最难啃的骨头”。1988年4月，在七届人大第一次会议上，《中华人民共和国全民所有制工业企业法》经过千呼万唤终于颁布，厂长负责制牵动着企业改革的龙头。厂长们开始依靠法律，树立起企业管理者的权威。

《企业法》出台了，理论争论暂时告一段落，但实践中的问题依然存在。怎样保证厂长正确有效地行使职权，在改革的新形势下，如何发挥中共基层组织在企业中的作用，党的领导人和行政领导人的关系如何协调，等等，这是关系到企业的发展方向、企业能否获得一个好的内部环境，使生产经营踏上新台阶的重大问题。在此作一粗线条的探讨，不无裨益。

理论与现实：困境的转换

1983年9月，国家统计局负责人宣布：历时四年的调整工作基本完成，我们可以把主要力量投入经济改革。次年，厂长负责制开始全面试行，并在全国大多数工业企业中迅速推广。经过1986年颁布的《全民所有制工业企业厂长工作条例》，一直到《企业法》生效，我们这个以农业立国的发展中大国终于完成了这项企业领导制度的重大改革。西方经济

学家称之为“中国企业成为真正企业的开端”。

对这一重大举措，国人一则以喜，一则以忧。喜的是企业从此摆脱了多年的捆绑，走上了真正的复苏。一些有见识的企业党委书记讲得明确：现代化企业迟早要让厂长成为“一把手”，这是客观规律。忧的是我们对厂长负责制这一新鲜事物的迅速降临太缺乏思想准备了，更谈不上有实践经验。在具体的运行中有多大把握呢？我们呼唤出来的东西自己能驾驭得了吗？厂长权力增大了，会不会导致新的“独裁”呢？

应该说，长期以来我们实行的党委领导下的厂长负责制也曾发挥过积极作用，它保证了我们在较短的时间内集中人力物力迅速建立一个强大的工业基础。但随着时间的推移，其弊端暴露得越来越明显。党委是企业的最高决策机构，从党务到政务，大权总揽；从生产到生活，无所不包。这样，企业成了政权的附庸，党政不分、责权脱离、决策缓慢、管理混乱。厂长无法对生产进行集中统一指挥。“党不管党”，党组织的自身建设也得不到加强。

厂长负责制实行以后，上述状况发生了根本变化。一是确立了厂长的法人代表地位，经济责任制落到了实处，解决了企业有人决策、无人负责的问题。二是党政分工明确，各司其职，各负其责。三是企业开始真正活起来，决策快，指挥灵，工作效率大大提高，生产得到了有力的促进。

与此相关，党委对企业的领导也经历了重大转变，即由过去党委对企业实行全面领导转为思想政治领导，由过去党委决定企业生产、经营和行政工作转到由厂长出面处理，党的工作职能转为对企业工作进行监督和保证。

这两项配套措施无疑给企业搞活引来两股春水，效果是不言而喻的。1984~1988年我国经济连跨几个台阶，国民生产总值年增长率为10.7%，其中工业增长率为14%。这个事实直到现在还为人们津津乐道。谁又能说这其中没有企业领导制度改革的功劳呢？功在国家，功莫大焉！

中国的理论家非常习惯于在马列主义的经典著作中为一个新事物的诞生寻找依据，或因对一个问题 的困惑 寻求答案。那么，我们也仿照此法，看看革命先辈们对现代化大生产、对管理的集中性、对权威的作用有哪些论述，从中寻求企业新体制存在的合理性和必然性吧。

马克思在分析资本主义简单协作时指出：一切协作劳动都或多或少需要指挥，统一意志是协作劳动得以顺利进行的一个必要条件。

恩格斯则认为：“消灭大工业中的权威就等于消灭大工业本身。”

列宁讲得更明确：为保证大机器生产中的步调统一，“只有使成百上千的人意志服从于一个人的意志”，“必须尽可能经常地利用一切机会使被选举出来的领导人员对整个经济机构实行一长制的管理。必须自愿地执行单一领导者的命令。”

革命导师们并没有单独针对社会主义企业的运行机制作过多的描绘。但从我国目前改革要求来看，企业逐渐脱离旧的经济体制，走上按经济规律进行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我激励的轨道，要求企业生产经营的决策必须由经济组织者承担，由企业的法人代表承担，谁对企业生产经营、经济利益负责，谁就有权实行决策，这无疑是必要的。

厂长责任制正是能较好体现上述权威与责任相统一的新的领导体制。

看来，理论上的问题，并不难解决。但是，这种新旧体制转换的实践却出现了矛盾，产生了磨擦。

问题一：厂长负责制的主要内容，是确立厂长在生产经营和行政事务上的中心地位，过去由党委行使的权力需要移交给厂长，但是喊了几年“放权”，很多企业的厂长仍苦于“无权”，推行了厂长负责制，厂长们仍愁于无力负责。做党委工作的部分同志怕当“行政的尾巴”，对党组织在企业中的真正职责也弄不清楚，仍以权力的大小衡量党组织的地位和作用，仍习惯于拍板、指挥、批条子，厂长权力的行使受到妨碍。很多厂长感叹：中国的厂长难当。

问题二：从另一个角度看，由于党委不直接指挥生产经营了，党委的不少负责同志（主要是书记）还不适应这种转变，由“管一切”变为“不敢管”，产生了畏难情绪，生怕被指为“越权”。为了避嫌，甘当“甩手掌柜”，采取“无为而治”的态度。加之部分厂长工作方法无当，只抓生产经营，对党务工作不重视、不理解，党组织的工作难以开展，形成了“企业地下党”“业余化”的状况，党委无法在企业中发挥政治核心作用。

问题三：由于深化改革各项措施的次第推开，企业面临的内外环境愈加艰难，需要闯的“关口”越来越多。很多企业的党政负责人知识水平欠缺，应变能力较差，对如何使企业“上船”，在商品经济的海洋里迎接挑战、经受摔打心中无数，因而畏头畏尾，迈不开步子，企业前途黯淡，群众戏称之为“罐里养老鳖，越养越抽抽”。这种情况弱化了厂

长负责制的生命力，也与党组织在企业中的政治使命相悖离。

.....

改革带来的矛盾太多了，生活给我们出的难题也太多了。仅就企业党委如何在厂长负责制下发挥作用来说，这既是一个老问题，也是一个新问题。说它是老问题，因为这种体制的转换从1984年到现在已有8年，各个企业在这方面多方探索，进行过多种人际组合，尝试过工作关系的各类改进方法，积累了一定的经验。说它是新问题，因为这种新体制与党委领导下的厂长负责制相比，毕竟只是一个幼童，前进路途中不免磕磕碰碰，成熟的经验不多。

然而，一个好的开端已经确定了，步子就要继续迈下去。怎么闯，怎么试，就看我们着数、技艺如何了。

“中心”与“核心”：关系的整合

近年来，企业厂长（经理）的“中心”和党委“政治核心”的关系如何，一直是企业职工议论和关注的“热门话题”。

1986年9月，中共中央和国务院根据同年6月全国省长会议中大多数同志的要求，避免在工作中引起新的矛盾，将《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》与《全民所有制工业企业厂长工作条例》同时颁发。

1989年8月，中共中央针对企业党政关系“转轨变型”中出现的混乱和矛盾，明确规定：“党在企业的基层组织处于政治核心的地位”。同时，总书记江泽民解释说：“要求企业党组织起政治核心作用，这与《企业法》规定的厂长负

责制并不矛盾。”

经历了几年的摸索，企业的党政领导们是否适应了新的工作秩序？各自“就位”的状况如何呢？

党务干部的困惑

应该说，企业中多数的党务干部在内心深处经历了一个复杂、痛楚的过程之后，完成了思想上的转变。

工人出身的鞍钢第一薄板厂党委书记周振利快人快语：“厂长的权力是政策给的，不是厂长伸手要的，也不是书记风格高让的。树立厂长在企业中的中心地位，是书记第一位的责任。”态度明朗，掷地有声。

但是也有相当一部分党委成员发现：把对企业生产和经营活动的决策、指挥、奖惩权交还给厂长以后，他们在企业生活中的地位似乎无足轻重了，像社会上的议论那样，他们“大权旁落”了，“失位”、“失势”了，“党委书记在企业里说话还不如行政科长顶用了”。于是，他们感觉到了一种心理失衡。

既然几项关键的权力归属了厂长，似乎是厂长“抢夺”了他们的权力，党委一班人和厂长的矛盾就很容易产生了。于是因看不惯厂长行使职权而乱加干预者有之，贪权恋位者有之，消极埋怨、不予合作者有之。

既然党委负责的监督保证、精神文明等都属于“软功夫”，他们总认为手里缺点东西，“镇不住”厂长，于是就主张党委要有点“硬手段”。有的要“黄牌”，有的要“红牌”，必要的时候可以对厂长的决策行使“暂停权”或“否决权”，似乎不这样就体现不出党的领导的作用。

毋庸讳言，这是企业党委的部分同志思想认识水平低，

不能适应工作转变产生的问题。

“二心”各有难唱曲

在实际工作中，厂长和党委书记们有着诸多的苦恼要说。

书记说：《企业法》规定了厂长是中心，当书记的有职无权，政治上灰溜溜，经济上光溜溜，管事都不知道从哪里入手。党委一没权二没钱，退居二线了，怎么发挥作用？

厂长说：规定了的东西实际上很多执行不了。厂里设管理委员会，很多方面监督我，书记再同我唱反调，工作就没法做了。

书记说：厂长权够大了，书记再随声附和，就成应声虫了。企业党委的核心作用往哪里摆？

厂长说：抓生产已经忙昏了头，哪有心思顾什么思想呀，政工呀。这些方面党委得包下来。我只管按厂规厂法奖勤罚懒，处分违纪职工就是了。

书记说：企业内部改革遇到各种矛盾，问题出来了，人们就到党委这里诉苦骂娘。党委书记忙于调解、谈心，做善后工作，党委成了救火队，思想工作成了消防工作。厂长不理解书记的苦衷，倒埋怨党委没起到保证作用。

.....

对于以上“公婆”之争，旁观者不难作出判断：现在虽提倡“中心”与“核心”，“二心归一”，实际上多数企业领导班子是“二心不定”，“人手一把号，各吹各的调”，面和心不和，勉强维持。于是不少人开出药方：在企业，厂长需精明，书记需开明，否则工作做不好。还有人主张厂长书记要强弱搭配，强厂长、弱书记，保证厂长权威，防止两

强相争。在实践中，搭组企业班子的方法也是五花八门，为数不少的企业是厂长兼书记，下设管党务的专职副书记，为的是便于统一领导，调解矛盾。

“潘多拉的盒子”

尽管意识到这些矛盾，各方面也采取种种措施加以化解和缓冲，但由于权责归属引起的党政领导的不团结已经成为一个老大难问题。在有的企业，班子成员互相猜疑、互不买账，谈心会不交心，议政会不议政，经常闹“小地震”。领导班子成员只能有一半的精力用在企业经营管理方面，另一半精力则要平衡关系。这里面，矛盾的焦点往往是厂长和书记。在个别单位，二者常常是横眉冷对，工作上互相拆台，甚至到上级主管部门争相告状、评理，并出现了厂长开除书记的厂籍，书记召集党委会取消厂长预备党员资格的极端事例。企业领导内部出现裂痕，导致企业缺乏凝聚力，干部职工人心不定，精神涣散，纪律废弛，管理混乱，生产大受影响。厂长负责制和党委的政治领导都成了一句空话。

体制变革，用意是好的，方法也并非失当，实行起来却出现了负效应。“潘多拉的盒子”打开了，飞出来的却是瘟疫。

希望在哪里？

药石各异

企业干部们对此言之痛切：不管什么样的体制，班子不团结就没有力量。一个人再能干，书记与厂长“牛蹄子——两半儿”，企业要振兴太难。

职工群众的观察则另有角度：厂级领导不团结，大都不是什么原则问题，还不是出于个人恩怨。有些当官的水平太

低，私心太重，还不如咱老百姓。

还有一些同志看问题的立足点较高，认为企业领导班子能否拧成一股绳，企业党委的政治核心作用发挥得如何，主要取决于主要领导干部的政治素质，取决于把个人利益和国家利益怎么摆，是否为一己之私而争权夺利，睚眦必报。

这些看法道出了实情，各有见地。并没有因出了问题而主张恢复旧的领导体制，确属难能可贵。这反映了中国人的成熟。

但若把这些意见片面化，认为这就是党政矛盾的症结所在，则容易产生偏颇。那些“中心”和“核心”配合默契，工作打开局面的，介绍经验时，大都把原因归结为“哥俩好”，认为只要厂长和书记感情深，相互尊重，一切问题就会迎刃而解了。这不是一种片面性。“哥俩好”应该建立在保证改革和企业生产健康发展的基础上，应以全心全意为人民服务为宗旨，应与制度相协调。

因此，有的同志概括出新型党政关系的“三要素”——感情、素质、制度。三者缺一不可。

冲突与协调

实际上，中心和核心、厂长和党委书记的关系，主要是由工作上的职责和任务确立的，由分工而产生，由合作如何而决定。二者本来就是一对矛盾。

一般地说来，厂长和党委书记在以下重大问题上容易协调，求得统一：一是在贯彻党的方针政策和国家法令上；二是在动员工人完成生产任务，提高产品质量，开拓花色品种，增加经济效益上；三是在申请投资，进行技术改造，扩大企业生产上；四是在对外业务联系，进行购销活动上；五

是在增加职工收入，发展集体福利事业上；六是在企业的整体利益受到损害，需要党政一齐出面维护上。

那么在哪些方面二者容易产生意见冲突呢？大致说来也有如下几种：一是在生产机构和政工机构的设置上；二是在党政各科室负责干部的配备上；三是在行政和政工人员的工资、奖金、福利的分配上；四是在出了重大问题以后党委书记和厂长的责任承担上；五是在生产和理论学习的时间安排上。

这些矛盾的产生，很多是从工作的需要出发，考虑的角度不同，对责与权归属认识上的差异，多属于见仁见智。简单地判定孰是孰非是很困难的，也没有固定不变的标准。党政领导双方在上述问题上达成完全一致的意见几乎是不可能的，只能在实践中实行“微调”，探索缩小认识上的差距，使意见渐趋一致的途径。

但就调解“二心”的关系来说，我们不妨换一个角度，谈谈党委的“权”“责”以及对厂长工作的“帮”。

关于“权”

有的党委成员之所以不能正确对待厂长负责制，正是因为斤斤计较于权大权小。有人甚至认为，按照企业管理委员会所属成员的排列顺序，厂长是“大哥”，书记成了“六哥”，权力不够，工作无法开展，监督保证无法实行。

对于如何看待厂长和书记的职权关系，长沙轴承厂党委书记李培毅讲得十分中肯：企业好比是一条船，获得利润好比捕鱼。书记和厂长好比一个是划船的，一个是撒网的，分工不同，能讲哪个权大哪个权小么？

还有的同志讲，党委书记只是把属于厂长的权力交还给