

● 90年代企业发展战略丛书 陈重 主编

中国企业经营 机制的转换

程松林 陈良猷 王曦 著



《90年代企业发展战略》丛书

总顾问 袁宝华

主 编 陈 重

中国企业 经营机制的转换

程松林 陈良猷 王 曦 著

中国发展出版社

(京)新登字 070 号

书 名 中国企业经营机制的转换

著 者 程松林 陈良猷 王 曦

出版者 中国发展出版社

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮编: 100035 电话: 601.7941

印刷者 国防科工委印刷厂

发行者 中国发展出版社总发行

新 华 书 店 经 销

开 本 1/32 787×960mm

印 张 8.125印张

字 数 150千字

版 次 1992年12月第 1 版

印 次 1992年12月第 1 次印刷

印 数 1—6000册

ISBN 7—80087—010—3/F·10

定 价 3.80元

(如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换)

275.15
《90年代企业发展战略》

丛书编委会

总顾问：袁宝华

顾问：杨洪

顾问兼企业家指导：马杰 国林 李寿田
褚时健 徐世彬 贺端湜
张和 张瑞敏 傅庆馥
姚逸鸿

主编：陈重

副主编：霍心一 荣德邻 江敦岩

编委：(按姓氏笔划为序)

于海燕	王凯	兰巨申	刘义
刘岩功	刘雄飞	江敦岩	陈重
陈静	陈晓田	冷志福	邹德良
庞友谅	赵群	荣德邻	贾树亭
梁尚诚	梁耀童	笄新亚	霍心一

· 写 在 前 面 ·

杰出的未来学家奈斯比特在他的代表作之一——《2000年大趋势》一书中，曾经分析论述了90年代全球十大趋势。其中他预测的第一个趋势，就是90年代将表现为“兴旺的全球经济”。其理由是：科技的发展已经使物质、粮食和能源不致匮乏；各国减低税率的行动使人们更勤奋地工作，通货膨胀及利率将受到控制；亚洲庞大的经济力量将增加消费需求；对民主、自由的要求将有利于企业的发展；冷战结束将令世界走向和平繁荣；国际合作有利于环境保护；欧洲一体化之后，将使北美、欧洲和日本连成一个自由贸易的金三角，而通信和信息业的发达，则将促进全球经济的发展。

不管奈斯比特的预言正确与否，可以肯定的是，90年代对于任何一个国家（包括企业）来说都是充满挑战与机遇的年代。它一定会出现许多不同于80年代的新现象、新课题。这些新的因素将对企业经营产生什么影响，很大程度上决定了企业的发展方向。

90年代，无论从经济意义还是从政治意义上来看，它对我国经济发展和企业发展都是具有决定性的年代。我们面临的形势是十分严峻的：人口增长过快且素质不高，经济基础薄弱且效率低下，地区发展不平衡且结构不尽合理等等，这些问题很可能

成为我们在 2000 年国民生活实现小康水平的主要障碍。

与此同时，我们还面临着国际政治经济形势的巨大变化。局部动荡的加剧和各种政治力量的重新组合，将导致新的政治经济格局的形成。特别是东欧的变化、苏联的解体，预示着社会主义面临新的挑战。在这种复杂而又具有压力的形势下，社会主义出路只有一个，就是要实事求是又坚定信念，通过改革竭尽全力地把国民经济搞上去，力争创造比资本主义更高的劳动生产率，使整个社会走上共同富裕的道路。唯此，社会主义才会真正具有说服力、凝聚力。只要我们认真把自己的事情办好，把国力增强，世界就不会无视中国这样一个大国的存在。而要实现这一目标，要发展经济，就必须搞活企业、突出解决增强大中型企业的活力问题。

正是基于这种认识，我和一些同仁发起编写《90 年代企业发展战略》丛书，希望对中国企业的改革与发展尽微薄之力。本套丛书不是预测丛书，关于对 90 年代企业发展的预测，我已在由我同霍心一、相志雄同志主编的《90 年代中国企业发展战略》（中国财经出版社 1990 年版）一书中，做过较为详细的探讨。这套丛书是试图通过 80 年代反映出来的我国企业出现的问题，来探讨企业应该如何解决，应该从哪方面来着重进行努力。

那么，80 年代我国企业所暴露的问题（或弱点）主要有哪些呢？

第一，企业对外部环境变化特别是对市场的适应能力较弱。改革把我国企业从几十年高度集中的体制下推向市场，但由于企业走向市场的时间还短，再加上过去实行的是有计划的商品经济，企业特别是国营大中型企业还不可能完全地参与市场竞争，因此，企业应付市场变化的能力还不强，特别是在宏观环境急剧变化的情况下更是如此。1988年开始的经济上的治理整顿，就促使不少的企业暴露了这方面的问题。

第二，技术和管理水平还不高。技术与管理是推动企业发展的两个轮子。技术落后与管理落后是我们一直想解决但又没能解决的两大难题。80年代我们在引进国外先进技术设备、投资进行大中型企业的技术改造等方面做了相当的努力，我们在强化企业管理方面也做了大量的工作，这两方面也收到一定的效果。但是我们在技术引进的实效上和企业管理基础工作方面同国外企业相比，还有很大的差距。这将构成对90年代我国企业发展的一个威胁。

第三，企业劳动生产率低。改革为促进我国劳动生产率的提高做出了令人瞩目的贡献。但由于我国人口增长过快，社会保障系统不健全，以及企业体制改革的艰难，都使我国的劳动生产率低的面无法彻底得到改变。从国际比较看，我国低工资的优势正在被低效率所吞食。以机械制造业为例，我国的人均劳动生产率大约只有美国的1/26，台湾的1/10；在棉纺业，国外先进水平1万纱锭只需要7

个工人，而我们却需要 300 个职工！我们每年的投入不比日本少，但国民生产总值只相当于日本的 1/4。因此，下大力气，通过各项配套改革措施来促进劳动生产率的提高是我国企业在 90 年代的一项艰巨的任务。

第四，国际竞争能力不强。企业管理水平和经济实力的强弱关键要看其国际竞争能力如何。国际化经营是未来企业发展的主要趋势。80 年代我们制定并开始实施沿海地区发展战略，一方面通过吸引外资，推动了三资企业的发展；另一方面一批企业通过产品的出口和在国外建厂，以此提高了参与国际竞争的能力。但从整体和需要看，这仍是很初步的，我们尚不具备足以占领国际市场的拳头产品，更不具备能够与国际强劲对手相抗衡的企业集团。因此，如何按国际惯例管理企业，增强企业的国际竞争能力，更是一个新的课题。

正是基于对上述问题的认识，使我们迫切地感到 90 年代对于我们是何等的关键。我们面临的来自外部的挑战莫过于我们自身。因此我们要把文章做在 90 年代，做好在 90 年代，因为它是通向 21 世纪的桥梁。《90 年代企业发展战略》丛书理应在这方面贡献自己的一份智慧和尽一份责任。

我衷心地感谢袁宝华和杨洪同志能够担任本套丛书的总顾问和顾问。我认为这是对丛书的最大支持。宝华同志长期担负我国经济综合部门的领导工作，对我国企业改革政策的制定和实施，对推进我

国企业管理的现代化做出过杰出的贡献。正是由于他几十年呕心沥血且卓有成效的努力，他在中国的经济界和企业界享有崇高的威望。同时，也正是由于他的指导和支持，才使我们在企业研究水平方面的提高成为可能。

此外，我还必须感谢我所邀请的十名厂长（经理）担任本套丛书的顾问兼企业家指导。邀请这些企业家的目的是要在选题上广泛征求他们的意见，避免理论脱离实际，使选题更贴近企业，既有针对性，又有指导性。这十名企业家都是国内最优秀的企业家，他们经营的企业都是国内最好的企业，同时他们又都是我在企业界最好的朋友，跟他们在一起，我便感到充实。此外，我还要感谢香港蔡宝集团公司董事长姚逸鸿先生担任本套丛书的顾问兼企业家指导，姚先生敏锐的经营头脑和他对国内企业改革现状与出路的精神见解和分析，给我留下了深刻的印象。正当不惑之年的姚先生，他的经历、资质与岁月相伴，预示着潜在的但却是强劲的发展势能。我希望在今后同他的交往中得到更大的收益。

本丛书从酝酿到出版，始终得到中国发展出版社的热心支持和鼓励，在此一并表示谢忱。

愿《90年代企业发展战略》丛书成为企业界及关注企业界发展的社会各界的忠实朋友。

陈 重

目 录

第一章 深化企业改革的中心问题·····	(1)
第一节 效益反差的背后 ——不同经营机制的运行结果·····	(2)
第二节 双重体制下的企业行为·····	(23)
第三节 在转换企业经营机制中深化企业 改革·····	(36)
第二章 企业经营机制的一般分析·····	(57)
第一节 企业经营机制·····	(57)
第二节 企业的动力机制·····	(73)
第三节 企业的约束机制·····	(86)
第四节 企业的运行机制·····	(102)
第三章 中国企业经营机制转换的理论依 据·····	(111)
第一节 企业改革实践提出的产权问题·····	(112)
第二节 两权分离是商品经济发展的客观 要求·····	(117)
第三节 国营企业两权分离的形式和内 容·····	(121)
第四章 中国企业经营机制转换的途径·····	(130)
第一节 转换企业经营机制的目标模式·····	(130)
第二节 经营机制转换的阶段性及其原 则·····	(142)

第三节	完善承包经营责任制实现两权的 初步分离·····	(155)
第四节	建立并完善国有资产管理与投资 机构·····	(160)
第五节	现有企业股份化、股份制企业规 范化·····	(166)
第五章	企业经营机制转换的外部环境·····	(177)
第一节	促进市场发育,为企业转换经营 机制提供条件·····	(177)
第二节	完善市场机制,加强市场管理, 促进环境改善·····	(186)
第三节	加强证券市场的管理,有秩序地 开放股票市场·····	(197)
第四节	转变政府职能,加强宏观调控·····	(204)
第五节	改善企业经营机制转换的舆论与 法律环境·····	(211)
第六章	转换企业经营机制的突破口:“破三铁” 及配套改革·····	(216)
第一节	我国企业劳动、人事、分配制度 的改革·····	(217)
第二节	社会保障制度的改革·····	(234)
第七章	结束语·····	(240)
第一节	按国际惯例经营·····	(240)
第二节	机制转换中的社会学思考·····	(243)
参考文献	·····	(247)

第一章 深化企业改革的 中心问题

中共中央在《关于制定国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议》中指出：今后深化经济体制改革的主要任务包括：“建立富有活力的国营企业管理机制、经营机制和自我约束机制，探索公有制经济多种有效的实现形式。”从而进一步为今后深化企业改革指明了方向。

十一届三中全会以来，我国通过放权让利，推行各种形式的经营承包责任制，实行利改税，对中小型国营企业试点并推广租赁制，对国营企业实行股份制试点以及推行其他的改革措施，使国营大中型企业具有了初步的活力，基本搞活了集体企业和小型国营企业。但与非国有企业以及发达国家的企业比，国营企业特别是国营大中型企业活力明显不足，效益相对较差，实力有所下降，内在潜力没有发挥出来，与现阶段国家经济发展和参与国际竞争的要求不相适应。如何增强企业活力呢？我们认为关键是转变企业的经营机制，使其真正成为具有自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展能力的社会主义的商品生产者和经营者。这是企业谋求发展

的前提和基础。在本章通过对国营企业、乡镇企业、中外合资企业的经营效益与经营机制的对比，说明转换企业经营机制的重要性与迫切性，并阐述转换企业经营机制是深化企业改革的中心问题。

第一节 效益反差的背后

——不同经营机制的运行结果

改革十多年来，我国国民经济得到了长足的发展，特别是乡镇企业、中外合资企业、私营企业、个体企业得到高速发展；与此同时，国营企业虽经十多年改革，但受旧体制的影响仍十分严重，因而增强企业的活力，特别是增强全民所有制大中型企业活力，是当前以及今后一段时间内经济体制改革的中心环节。而当前深化改革的任务要围绕转变企业经营机制这个中心进行。我们从下面的论述中充分认识这一点。

一、搞活国营大中型企业的意义

据1989年统计^①，全国乡以上42万个独立核算工业企业中，国营大中型企业有10706个，仅占企业总数的2.55%，但拥有固定资产(原值)7975亿元，占总量的63.9%；完成工业总产值8472亿元(现价)，占48.5%，实现利税总额1392亿元，占61.2%。

^① 见《人民日报》，1991年5月6日。

国营企业是社会主义经济的主体，是社会主义制度以及整个社会主义事业赖以生存、发展、壮大的条件，也是我国社会主义现代化事业的主要物质基础。它的有效运行，不仅关系到我国国民经济的总体效益、我国现代化事业的进程，而且关系到社会主义事业以至我们民族的兴衰成败。因而搞活国营大中型企业具有重要的意义。

近年来，随着我国改革开放方针的执行，国营大中型企业的活力有所增强，但与其他经济成分的企业相比较仍缺乏应有的动力和有效的自我约束，使得企业活力不足，效益不佳甚至下降。

更为严重的是：综合各方面资料看^①，改革开放后，由于国营企业经营机制没有彻底改革，以致生产持续低速增长，在全部工业总产值中（按可比价格计算），全民所有制工业所占比重下降过多，已由1980年的76%、1985年的64.9%、1989年的56.1%下降为1990年的54.5%，几乎每年以2个百分点的速度下降；相反，非国有企业（集体企业、私营企业、三资企业）比重由1980年的24%上升到1990年的45.5%，几乎快占到一半了。

与此同时，国营企业近年来实现利税大幅度下降，预算内国营工业企业1990年实现利税比1989年下降18.5%^②，成本增加7%，亏损企业约占国

① 见《中国工业经济研究》，1991年第8期，第15页。

② 见《中国工业经济研究》，1991年第6期，第11页。

营企业总数的 1/3，还有大量的潜亏企业。国营及供销合作社商业企业 1990 年实现利润比上年降低 84.6%，而在 1985~1988 年国家财政收入增量中，乡镇企业的贡献份额占 50.87%^①。1990 年新增工业产值 780 亿元中，全民企业仅占 29.5%，乡镇企业占 38.2%，三资企业占 32.3%；1990 年工业生产回升速度为 6.9%，但全民企业仅回升 2.9%，其中预算内国营企业仅回升 1.5%，集体企业回升 6.9%。后者中乡办企业回升 12.5%，其他企业（主要是三资企业）增长 42.8%。这与我国以公有制为主的有计划的商品经济发展的要求极不相称。所以从根本上改革这种状况，增强国营企业特别是国营大中型企业的活力，全面提高经济效益，是当务之急。

二、国营企业与乡镇企业、中外合资企业的经济效益比较

1. 我们从上面所列的数据中看到了国营企业、乡镇企业、中外合资企业在近年内的增长比例、总量中所占比例的变化及贡献的比较结果。

从发展速度看^②，1981~1989 年全国工业总产值（按可比价格计算）年平均递增速度为 13.2%，其中全民所有制工业增长 8.3%，集体所有制工业增长 19.8%，城乡个体工业增长 116.4%，其他类型

① 见《经济研究》，1991 年第 5 期，第 34 页。

② 见《中国工业经济研究》，1991 年第 8 期。

(主要是三资企业)工业增长 43.2%；到 1991 年，全国乡镇企业总产值突破了 1 万亿元大关，达到 1.1 万亿元人民币，占农业社会总产值的 67%。由此我们看到乡镇企业的发展速度比国营企业高 2 倍多，中外合资企业发展速度比国营企业高 5 倍多。除去统计原因和总量起点差异，我们看到它们之间发展速度上存在着较大的差距。

从 1990 年和 1991 年工业发展速度看，国营企业特别是预算内国营企业受治理整顿的影响较大，发展速度慢，走出困境较晚；相比较而言，中外合资、中外合作及外商独资企业受治理整顿的影响较小，保持了强劲的发展速度：1990 年为 42.8%，1991 年为 55.8%^①；集体所有制工业也较快地摆脱了困境，1990 年增长 6.9%，1991 年增长 18%。这说明集体所有制工业（主要是乡镇企业）及三资企业适应能力较强，而国营企业的经营机制导致企业适应能力弱，在治理整顿中暴露出许多问题，原因多数是属于深层次的经营机制的问题。

2. 从经济效益看，1978 年到 1988 年的 10 年中，乡镇企业向国家缴纳税金增加了 13.2 倍，年均递增 31.4%，远高于同期国家财政收入年均 8.3% 的增长速度，同期，乡镇企业税收占国家财政收入的份额由 2.01% 增加到 12.8%。而国家在乡镇企业发展中几乎没有什么投入，因而乡镇企业对国家是净贡献。与此相比较，国营企业在上缴利税后，国

① 见《关于 1991 年国民经济和社会发展的统计公报》。

家还要拿出巨额资金对企业进行技术改造投资，对全民所有制企业工人及其家属进行生活福利补贴和物价补贴，还要对亏损企业进行补贴。

至于中外合资企业，我们首先从《1990·中国大型企业排序》中看到，进入1988~1990年中国500家最大工业企业的中外合资企业如表1-1。

表1-1 全国500家最大企业中三资企业数(单位: 家)

项 目	时 间 数 量	1988年	1989年	1990年
全国500家最大企 业中三资企业数		6	16	23

从表1-1中我们看到改革开放短短几年间三资企业迅速发展的一个侧面，是一定规模的三资企业以较快的速度增加。另外，1990年中国500家最佳经济效益工业企业中有33家是三资企业。有不少三资企业居1989、1990年中国500家最佳经济效益企业所在行业及地区(以省、直辖市、自治区为准)的首位；在1989年销售额、固定资产净值增长最快的前10家企业中也有3家是中外合资企业。

其次，我们对1989年全国行业及地区50家最佳经济效益工业企业综合经济指标平均值及其中的三资企业综合经济指标平均值的比较(见表1-2、表1-3)看，三资企业无论是在行业还是在地区进入前