

中国经济改革研究丛书

中国企业管理改革

黄津孚 编著

北京经济学院出版社

Zhongguo Qiye Guanli Gaige

中国企业管理改革

黄津孚 编著

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

河北省怀来县印刷厂印刷

新华书店发行

787×1092毫米 32开 8.25印张 177千字
1988年4月第1版 1988年4月第1版第1次印刷

印数: 0001—5000

ISBN7—5638—0048—4/F·37

定价: 1.80元

前 言

根据我国经济体制改革的需要，北京经济研究所组织编写一套《城市经济体制改革丛书》，北京经济研究所姜洪所长希望我完成其中《中国企业管理改革》这一本书。企业管理是一项十分复杂的系统工程，它涉及企业内外许多因素，况且多年来形成的弊病甚多，社会主义企业管理究竟应当怎样改革，只有集中千万人的智慧，通过长期探索才能予以解答，也就是说，写作这本书是有一定难度的。但本人抱着为改革服务、为广大企业管理工作者服务的愿望，完成了本书的写作任务。

本书的第一、二章应用了系统理论、引证了大量材料、分析了我国企业管理改革的必要性及紧迫性。本书第三章提出了企业管理改革的实质是：调整和完善企业内部各种经济关系，以形成自觉按社会期望方向自我改造、自我发展的机制和能力；调整生产经营方式，以适应社会主义商品经济要求的观点，并从系统理论的角度解释了“机制”的涵义、传统企业运行机制的弊病、机制再造的具体要求及一般步骤。本书第四章至第八章是从思想观念、领导体制、组织体制、劳动人事分配制度及经营方式五个方面具体论述改革的意义、内容及要求。其中第五章从理论上探讨了判断现代企业领导体制合理性的具体尺度，即三个出发点、三个基本要求及六项原则，从而既肯定了厂长负责制的历史进步性，又指明了深

化领导体制改革的方向；第六章提出了商品经济条件下，一个大中型企业应具有的组织特征，从而为分析我国原有企业组织模式的弊端及近几年的改革、以后的发展趋势奠定了理论基础，同时还较详细地讨论了组织变革的三大关键问题，以及实行经济责任制的问题；第七章较多地介绍了改革劳动、人事和分配制度的方法，重点是人员考核评价方法。

在写作和出版本书过程中，齐向武、姜洪、凌建中、王忆庆、范子奇等同志大力支持和帮助，书中插图全部由黄磊加工完成，在此一并致谢。

作者 1985年12月脱稿，1987年7月补叙

目 录

第一章 企业管理改革的必要性与必然性.....	(1)
第一节 企业管理改革是提高经济效益的需要.....	(1)
第二节 企业管理改革是经济体制改革的重 要组成部分.....	(5)
第三节 企业管理改革是历史发展的必然 规律.....	(12)
第二章 企业管理改革的紧迫性.....	(18)
第一节 企业管理改革的环境紧迫性.....	(18)
第二节 宏观改革需要企业管理改革的支 持和推动.....	(33)
第三节 企业行为急需通过改革修正.....	(36)
第四节 企业管理改革的时代紧迫性.....	(44)
第三章 企业管理改革的实质、任务及步骤.....	(49)
第一节 企业管理改革的实质.....	(49)
第二节 企业管理改革的任务及步骤.....	(57)
第四章 企业管理改革的观念转变与准备.....	(64)
第一节 观念转变与准备的意义.....	(64)
第二节 经济效益观念.....	(66)
第三节 社会主义商品经济与市场观念.....	(76)
第四节 以人为管理重心的观念.....	(87)
第五节 系统管理观念.....	(93)
第六节 国情观念.....	(97)
第五章 企业领导体制的改革.....	(102)

第一节	企业领导体制及其重要地位·····	(102)
第二节	企业领导体制的设计原理·····	(103)
第三节	我国企业领导体制的沿革及模式比较·····	(115)
第四节	对我国企业领导体制进一步改革的设想·····	(141)
第六章	企业组织机构的改革与经济责任制·····	(151)
第一节	企业组织体制改革的意义、目 标和任务·····	(151)
第二节	企业组织机构的改革·····	(157)
第三节	建立和完善经济责任制·····	(169)
第七章	企业劳动、人事、分配制度及思想 政治工作的改革·····	(202)
第一节	企业人员管理的地位及改革的任务·····	(202)
第二节	企业劳动制度的改革·····	(204)
第三节	企业人事制度的改革·····	(210)
第四节	企业分配制度的改革·····	(219)
第五节	企业思想政治工作的改革·····	(226)
第八章	企业经营方式的改革·····	(233)
第一节	实行开放经营·····	(233)
第二节	实行“多家经营”·····	(239)
第三节	实行“柔性经营”·····	(243)
第四节	实行“集约经营”·····	(247)

第一章 企业管理改革的必要性和必然性

第一节 企业管理改革是提高经济效益的需要

当前这场包括企业管理改革在内的经济体制改革，其直接动因就是为了解放生产力，极大地提高企业和全社会的经济效益，加快实现四个现代化。

社会主义时代的经济，按照马克思主义创始人的预言，应当创造出比资本主义高得多的劳动生产率，应当能为人民生活的较快改善提供物质基础。我们建国三十多年来，在经济建设方面的确取得了巨大的成就，我们在旧中国极其贫穷落后的基础上，建立了独立的、比较完整的工业体系和国民经济体系，工业总产值及主要工业品产量增长了几十倍，人民生活也得到了改善。但是，整个来说，我们所取得的成就，与全国人民所付出的巨大劳动还是不相称的，我们的经济效益还相当低，我们人民的生活改善得也不够快，社会主义制度的优越性还没有得到应有的发挥。

我国1981年人均国民生产总值仅350美元，而日本1982年为10,080美元，相差几十倍。被世界银行称为低中等收入国家平均也有840美元，①我国全民职工收入1953—1979年每年人均增加月工资仅1.5元，②至今全国还有八千多万人民没有解决温饱问题。

一个国家的经济发展主要依靠工业的带动，而我国工业

经济效益与世界水平相比，是相当低的。例如，我国解放后前三十年基本建设投资六千多亿元，只有70%形成新增固定资产，所形成的固定资产，据前几年典型调查，只有60%得到利用。从1952年到1978年，我国工业投资3,500亿元，实现利税8,000亿元，投资回收期大体为10年，而日本、美国、苏联分别为3、4、5年；1953年到1979年，我国企业（包括集体所有制企业）每百元投资增加的国民收入只有28元，这比美国、日本（49元）、法国、英国（52元）、联邦德国（56元）低得多；我国企业劳动生产率水平很低，约为工业发达国家的十分之一左右；我国重点煤炭生产企业（劳动生产率较高）的“原煤生产全员效率（每个工产煤吨数）”，1957年为0.978，1960年为1.059，而1983年只有0.891，而美国1975年为13.74，苏联1975年“原煤生产全员效率”也达到3.90；我国工业能源消耗很高，1977年每万美元国民生产总值的能耗高达31.9，而苏、美、英、印度、联邦德国、日、法国依次为19.6，13.3，11.9，10.8，6.91，6.34和6.09；我国工业产品成本中，物质消耗比重高达85~90%，而国外一般只占50~60%。^④

我国工业产品质量差、品种少，更新换代慢，成本高，在国际市场上缺乏竞争力。例如我国机床业中，车床品种有三分之二以上是已生产20多年的C620以下的普通车床，六角车床、自动半自动车床、仿形车床、数控程控车床产量很少。我国汽车主要车型是三十年前仿苏产品，结构笨重、能耗大、寿命短、可靠性差，1982年汽车出口创汇仅300万美元，仅占世界汽车出口总额的万分之二；我国几十个汽车制造厂生产的车型不足10个。我国机电行业的产品，达到七八十年代水平的仅占10%，其余90%是六十年代或四、五十年代水

平；据抽样调查，在开展全面质量活动的1820个企业中，也只有28.4%其优质产品产值率在5%以上。

我国经济效益为什么这样低？为什么社会主义制度的优越性没有得到应有的发挥？正如中共中央关于经济体制改革的决定所说：“除了历史的、政治的、思想的原因之外，就经济方面来说，一个重要的原因，就是在经济体制上形成了一种同社会生产力发展要求不相适应的僵化的模式。”

经济体制，从系统论角度，就是经济系统的结构（包括产业结构，技术结构、所有制结构、管理结构等）与运行控制方式（权力分配、控制手段等）。经济体制是影响经济系统功能即经济效益的关键因素。

根据系统理论，任何系统的功能均可用下式表示：

$$P_s = CO \Sigma p_i$$

式中 P_s 为系统整体功能， $\Sigma p_i = p_1 + p_2 + \dots + p_n$ ，（ $n \geq 2$ ）表示系统各组成部分 $P_1, P_2, \dots, P_n$ 功能的迭加， C 表示环境对系统功能的制约，而 O 则反映系统的内部结构（静态组织与动态结构）对系统功能的影响。

首先，经济系统的功能，以各组成部分的功能为基础，例如企业的功能，包括产品质量，盈利水平等，以企业各生产要素，诸如设备，厂房、职工、管理人员、原料的质量和功能为基础，如果设备先进，职工和管理人员素质较高，材料合格，企业获得高效益的可能性就比较大；反之，设备落后，职工文化技术水平低，材料质量差，企业要获得高效益就比较困难。整个国民经济系统的功能，包括满足人民生活和国家建设需要的能力，以组成该系统的各行业、各地区、各企业的实力为基础。我国企业及整个国民经济效益低，无疑与我国经济基础薄弱，工业、交通运输、科学技术还比较落后有关。

其次，经济系统的功能，与它的运行环境也有关系。在存在竞争与不存在竞争的环境里，由于获得资源（如原料、资金、劳动力）及销售产品、实现价值的机会不一样，企业的经济效益会有很大差别。国民经济系统的功能，在一个不同的政治和文化背景下，也不可能一样。在很长一段时期内，我国缺少发展经济的良好环境，某些大国对我们实行技术经济封锁，国内接连不断搞政治运动和“阶级斗争”，严重干扰和影响了经济系统的正常运行和“成长”，这也是我国从企业到宏观经济效益低的一个重要因素。

但是，系统自身的结构及运行控制方式，是决定系统功能的关键因素。系统理论认为，系统整体的功能决不等于系统各部分功能的简单迭加，而与系统内各部分的结构与联系有很大关系。例如同样一块钢，经过热处理，可以获得不同的机械性能，这是钢内部组织结构具有不同形态之故。对于社会系统更是如此，社会系统内部结构、联系的合理与否，不仅直接影响社会系统当时的功能，还直接决定系统本身的发展趋势、兴衰存亡。以企业为例，有良好的设备，有一批技术人员和充足的原料，是否一定会出高效益？不一定。如果不能将这些生产要素很好地组织起来，企业一样可以亏损；反之，即使企业物质基础较差，但是经营管理得当，就可以在不断的自我完善、自我发展中取得良好的经济效益。事实上，多数大企业都是从小本经营开始，通过系统的激励、协调和开发而逐步成长起来的。我国通过几十年的奋斗、积累，目前也已经拥有一定的物质基础，但是为什么不能充分发挥其效能？人才浪费、工时浪费、设备利用率低，材料和能源消耗高的现象为什么如此普遍而严重呢？问题就出在经济系统的体制上。不合理的经济管理体制和企业管理模

式,严重压抑了生产力的发展,压抑了经济系统功能的发挥。

根据以上对系统功能的分析,要提高企业及全社会的经济效益,应该从三方面着手,即努力发展科学技术和文化教育事业,加快技术改造的步伐,为提高经济效益奠定物质基础;改革经济管理体制,提高管理水平;继续实行对内对外开放政策,贯彻党中央关于集中精力搞建设的政治路线,保持安定团结的政治环境,三者缺一不可。而目前,我国良好的经济建设环境已初步形成,改革不合理的经济管理体制及企业管理模式,就成为最紧迫的任务,这个问题不解决,技术进步将缺乏动力,技术引进难以发挥应有的作用,经济效益不可能迅速提高,四个现代化的宏伟目标也难以实现。

第二节 企业管理改革是经济体制改革的重要组成部分

中共中央关于经济体制改革的决定明确指出,我国原有经济体制的主要弊端是:政企职责不分,条块分割,国家对企业统得过死过多,忽视商品生产、价值规律和市场的作用,分配中平均主义严重。这就造成了企业缺乏应有的自主权,企业吃国家“大锅饭”,职工吃企业“大锅饭”的局面,严重压抑了企业和广大职工群众的积极性、主动性和创造性,使本来应该生机盎然的社会主义经济在很大程度上失去了活力。所以,“增强企业活力,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。”

长期以来,我国企业缺乏活力,根本原因在于宏观经济管理体制不合理,给企业的活动和发展造成了一个不良环境。

1. 高度集权的宏观管理使企业管理部分机能严重蜕化

复杂系统是由若干层次构成的，不同层次的系统，一方面有目的与功能的内在联系，另一方面又有互相不可取代的目的与功能。以经济系统为例，它可以划分为世界经济——国民经济——产业行业——企业事业单位——车间科室——…等层次。就国民经济系统与企业而言，它们在满足社会需要的目的和功能方面是统一的，但前者保持总需求与总供给平衡的目的及调节供需的功能，与后者实现价值增值的目的与功能又是互相不能取代的。否则就会出现系统功能的紊乱，或下层功能的蜕化。也就是说，任一系统的正常运行，必须将由高层系统目的决定的外控制与由本系统目的决定的自适应控制有机结合起来（参见附图）。以人体与视觉系统

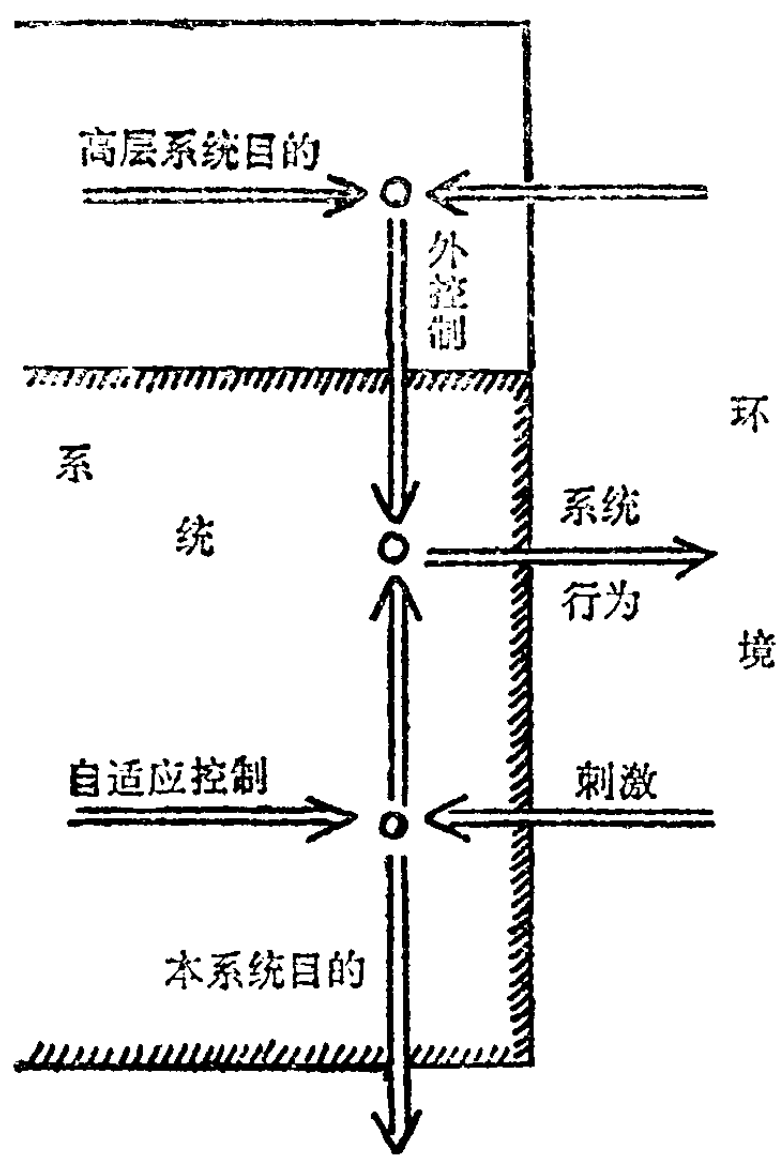


图 1—1
系统控制原理

为例，视觉系统的行为一方面由人的活动总目的决定，如视觉指向及观察要受中枢神经系统的控制，另一方面又由系统自适应功能决定，如异物进入眼睑，自动分泌眼泪冲刷；环境光照不同时自动调节眼球，这样一种分工，确保了整个有机体有良好的效能。

企业系统的经济活动，理应包括国家控制及自我控制两部分，前者是保持国民经济协调平衡的需要，后者是适应市场变化及企业生产经营条件的需要，但在高度集中的管理体制下，企业经济活动被中央到地方各级行政部门严格控制，被单一的指令性计划，无弹性的标准（如价格、工资等）和制度所规定，从而抑制了企业对环境的自适应机能，久而久之，企业管理形成了对行政机关的依附性，自动适应市场变化及生产经营条件的机能逐渐蜕化，例如不重视、不善于利用市场信息，不重视、不善于作战略决策等等。

2.条块分割的经济结构，保护了落后的管理观念及经营方式

系统所以能产生分散个体所没有的新功能，其中一个重要原因就是，通过系统内部的紧密联系，即物质、能量、信息的转移和扩散，形成能较好适应及改造环境的合理结构。在社会化大生产条件下，国民经济各行业、各企业互相分工、协作，并按经济活动的内在规律及发展趋势，按社会劳动、自然资源获得最有效利用的自然法则，不断地调整相互关系，例如分化、重组、合并、紧缩，从而使整个社会的经济效益越来越好。但是我们以往的经济体制却用行业、地区界线人为规定企业的活动范围及相互关系，切断了国民经济各部分的内在联系，抑制了资金、物资、人才、信息（包括新观念、新技术、新经验）的流动，保护了企业落后的生产方式

和管理观念，出现了例如大而全、小而全、地方“割据”、“自给自足”等等现象。我国原有130个汽车制造厂，有的年产只有几十辆，却照样能生存下去；河南小烟厂大量消耗优质烟草而只能生产低级香烟，上海、天津高级烟厂却由于地区性保护壁垒而得不到足够的原料而开工不足就是典型例子。

3. 统收统支的财政体制使企业失去自我完善的动力

企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。而这种积极性、智慧和创造力是和劳动者的物质利益动机紧紧联系在一起的，只有当他们的劳动报酬，他们的企业前途与他们的工作好坏直接挂钩时，这一活力的源泉才会充分涌流。

但是，我们以往实行的是统收统支，平均主义，吃“大锅饭”的财政体制，企业收入全部上交，企业所需资金由国家调拨，全国实行统一的工资标准和调整工资政策，其结果必然使企业盈亏无责。企业经营得好，盈利也全部由国家拿走，企业经营得不好，有了亏损国家如数补贴，先进企业无发展前景，落后企业无破产危险，内无动力，外无压力，企业的积极性和创造性就难以发挥出来，就不会千方百计改进技术，降低成本，改善经营管理，干部与职工多劳不能多得，也就懒得钻研技术或冒经营风险，也就不愿提高劳动定额。要完成上级规定的产值产量增长计划，主要靠伸手向上级要投资、要人力、要设备、铺摊子，而不是想办法使企业自我完善。

正如不良的社会环境可以毁坏一个人的品质，不良的自然环境可以使动、植物的发育不良一样，长期实行不合理的宏观经济管理体制，必然导致我国企业管理的软弱和畸形。

改革以前，我国企业管理的弊病可以归纳为以下24

个字：

目标失偏、观念陈旧，体制僵硬、冗员过多，基础薄弱、方式落后。

目标失偏：过去，企业管理的主要目标不是如何满足社会需要，而是如何实现产值和产量的高速增长。制订生产计划，不是以社会要求为出发点，而是以上级意图为出发点。这种片面追求高速度的意识至今在一些企业中还有反映。结果造成盲目生产和建设，或粗制滥造。

观念陈旧：自给自足的小生产观念，诸如不重视商品流通，不重视信息，不讲效率；不重视知识和人才；一概排斥外国管理经验；反对竞争，认为这是大鱼吃小鱼；反对按劳分配，认为这会助长资产阶级个人主义等等种种落后意识，在企业中非常普遍。

体制僵硬：领导体制、组织体制、人事和分配制度，是国家行政在企业中的缩影和延伸。外行领导内行，党委领导一切是领导体制的特点；强调上下对口，按职工总数定编，造成机构臃肿；权力和责任高度集中在厂部，基层缺乏必要的自主权和责任制；劳动力不能根据生产经营需要吞吐，人才不能根据需要流动；干部终身制，利益均等制，工资奖励不能根据企业具体情况及职工实际贡献调节，导致企业缺乏生机，难以适应环境变化：

冗员过多：“铁饭碗”，“铁交椅”（干部能上不能下），加上干部、职工队伍素质差，缺乏系统的培训体制，许多需要干的事情无人能干，而大量岗位人浮于事，成本上升，“内耗”加大；

基础薄弱：企业的技术、管理标准和定额水平低，不齐全，贯彻不力；计量不准，原始记录不全，统计失真；规章

制度不健全,情报短缺,信息渠道不畅这是以前企业管理中普遍存在的问题,至今还有不少企业并未根本扭转这一局面。

方式落后,企业经营管理沿用老一套经验,供销渠道单一,不善应用广告媒介,资金筹措靠拨款、贷款,并无他法;人才不足靠伸手,不善招聘和培训,技术落后靠硬拼,不善引进和开发;思想教育靠“斗争”,不研究人的心理;评价方案,考核职工凭直观,不善作定量分析;信息处理靠人脑加算盘,效率极低。

企业管理的上述弊端,是企业活力不足的另一重要原因,因此要搞活企业,必须从两方面努力。首先要从宏观环境解除对企业过多的行政束缚,并造成一定的压力和动力,增加指导信息,使企业能按预定方向活起来。(见图1-2)

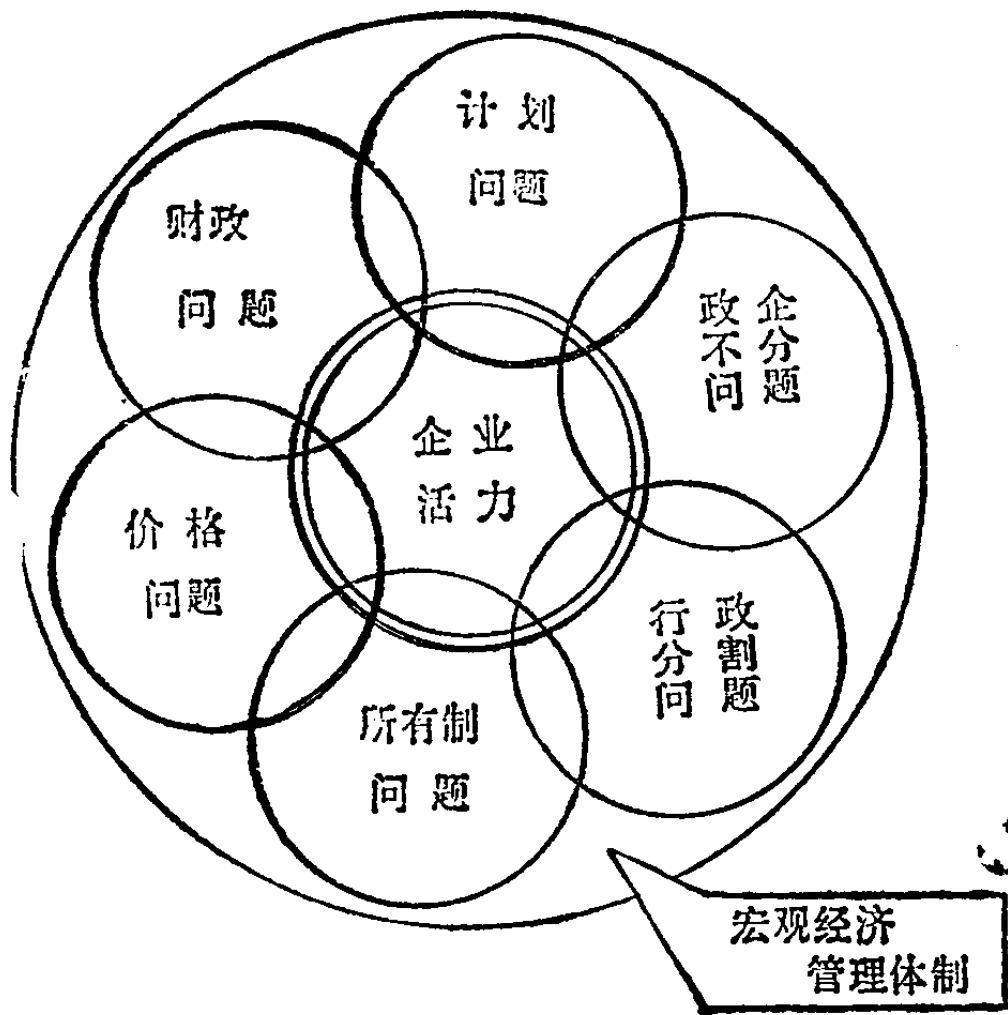


图 1—2 企业活力是中心环节

另一方面企业内部管理也必须改革。辩证法告诉我们,事物的发展和变化,依赖内因和外因两方面因素,鸡旦没有一定的温度,不会变成小鸡,但若鸡蛋不是一个受精卵,无论温度多么合适,它还照样是个鸡蛋,因此仅仅改革宏观经济管理体制,若企业管理不作相应改革,搞活企业的目的仍难达到。一则因为在旧体制下企业已形成与之相适应的管理模式,若宏观环境变了,企业管理模式不变,就会产生严重不协调的情况(参见图1-3);二则在旧经济体制下,多数企业

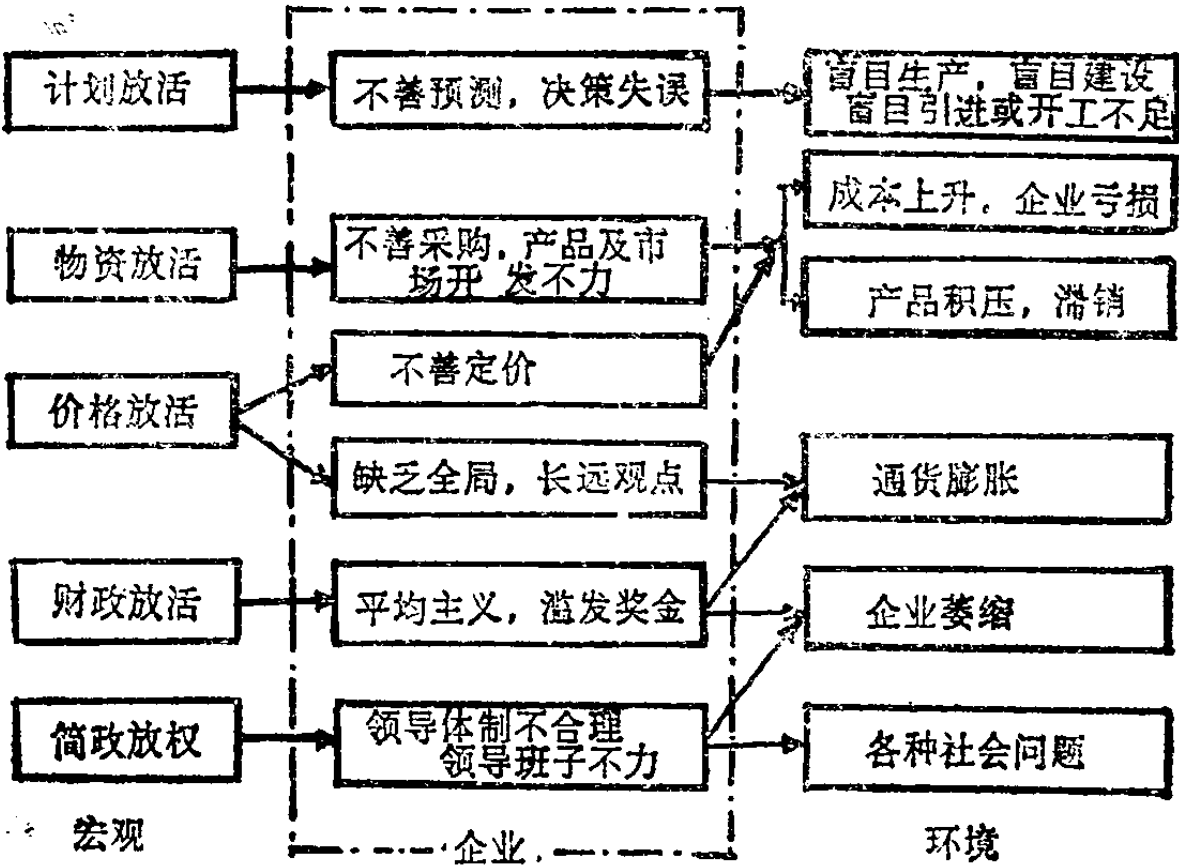


图 1-3 企业与宏观改革不协调示意图

素质较差,若不通过自身改革增强起来,则可能经不起宏观环境的冲击和压力而垮台。例如我国最大的色织厂之一石家庄棉纺织厂由于不适应改革的形势而陷入重重困境。该厂拥有职工上万人,技术力量不弱,但由于厂领导缺乏经济头脑,