

第四次
企业管理国际讨论会
文选

④ 国际文化出版公司

第四次企业管理国际讨论会
文 选

国际文化出版公司

1985年·北京

**第四次企业管理
国际讨论会文选**

*

国际文化出版公司编辑出版
新华书店北京发行所发行
京安印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 3.375印张 73千字

1985年1月北京第1版 1985年1月北京第1次印刷

书号：4345·002 定价：0.50元

出版说明

1984年10月间，中国企业管理协会和欧洲管理论坛基金会在北京共同发起和举办了第四次企业管理国际讨论会。代表五大洲24个国家和地区重要企业的80多位企业领导人，同80多位中国同行出席了会议。这是一次真正全球性企业家的聚会。

欧洲管理论坛基金会（EMF，以下简称论坛）是西欧一个非官方的，为西欧企业家组织活动与提供服务的国际性机构，总部设在瑞士日内瓦，主席为日内瓦大学教授施瓦布。论坛同西欧的重要企业和金融界都有着密切的联系，掌握着西欧17国2万5千多个企业的产销情况，对西欧的经济起着重要的咨询作用，在欧洲以至全世界范围内都具有较广泛的影响。论坛与我国国家经委和中国企业管理协会也有密切的联系，自1979年建立关系以后，双方的往来日益频繁。1981至1983年，中国企业管理协会与论坛已先后举办过三次企业管理国际讨论会，每次会议都有积极的成果，在国际上，尤其是在日本、美国和西欧企业界引起了较大的反响。

第四次企业管理国际讨论会的宗旨是，探讨相互发展经济技术合作的可能性，交流企业管理经验，洽谈技术引进项目。这次讨论会从10月15日开幕到19日闭幕一共开了5天，

中外代表济济一堂，就彼此关心的问题进行了热烈的讨论和友好的会谈，圆满地完成了预定的议事日程，达到了预期的目的，为今后彼此更有效的经济技术合作打下了良好的基础。

当前，我国正面临经济体制进行全面改革的新形势。对外开放是我们的长期的基本国策。改革将会有力地促进对外开放。为了使读者对这次讨论会的主要精神能有所了解，以便更好地探索中外企业之间的经济技术合作，洽谈技术引进项目，吸收外国企业管理的先进经验，促进我国现有企业的改革和技术改造，提高经济效益，我们特将这次讨论会的主要发言编了这本《第四次企业管理国际讨论会文选》。

编入本书的中外企业家的发言一共13篇，按讨论会上发言的先后顺序排列，个别篇章的标题是编者加的。其中中国代表的8篇，分别阐述了我国的经济形势与经济政策，特别是对外合作的方针政策，以及技术引进重点；外国代表的5篇，着重介绍了当前经济条件下的管理类型，企业领导人应该关心的问题，以及同中方合伙人合作的经验。我们相信这本小册子对我国的经济管理人员、企业领导人员、中外合资企业的领导人员、愿意同我国合作的外国企业的领导以及其他读者都将有所裨益。

在编辑过程中，中国企业管理协会的同志为我们提供了许多方便，在此谨向他们表示诚挚的谢意。由于时间十分仓促，疏漏在所难免，敬请批评指正。

目 录

探求经济技术合作 交流企业管理经验·····袁宝华	1
中国当前的经济形势和经济政策·····张彦宁	3
今天的经济条件下,需要哪种类型的 管理?·····克劳斯·施瓦布	16
中国的第七个五年计划设想·····房维中	24
中国的老厂改造与技术引进·····朱镕基	29
一个企业领导人今天所关心的问题和面 临的挑战·····斯蒂芬·加瑞利	34
坚持对外开放政策 发展经济技术合作·····梁灵光	49
提高企业素质 加快开放步伐·····汪道涵	58
大连市的经济发展与对外开放·····魏富海	62
怎样做好销售工作·····沃伦·M·安德森	67
在中国合资企业中如何鼓励工人接受新 技术·····皮特·弗里克	73
在企业中如何建立提高生产效率与产品 质量的责任制度·····比利·艾施曼	80
中国对外经济技术合作的现行政策·····经叔平	88

探求经济技术合作 交流企业管理经验

在第四次企业管理国际讨论会上的开幕词

国家经委副主任、中国企业管理
协会会长 袁宝华

中国企业管理协会和欧洲管理论坛共同发起和举办的企业管理国际讨论会，1984年已是第四次在我国首都北京举行了，我代表中国企业管理协会，向到会的各国代表和他们的夫人，向我国各有关部门和企业的负责人和代表，表示热烈的欢迎。

我们的企业管理讨论会，是以中国和欧洲的企业领导人共同参加开始的。但随着我国对外开放和与各国进行经济技术合作的发展，参加讨论会的外国代表已经突破了欧洲的范围。我们十分高兴地看到，这次来京的80多位朋友，代表着五大洲24个国家和地区的重要企业，真正是具有全球性的企业家集会。这里我们也要感谢我们多年的合作伙伴——欧洲管理论坛，在这方面卓越的组织工作。

我们这第四次讨论会是在中国人民欢庆了自己35周年国庆之后不久举行的，同时也是我国面临经济体制进行全

改革的新的形势下举行的。对外开放是我们的长期基本国策，改革将会有力地促进对外开放。我们这次讨论会，有这么多来自世界各国的朋友们欢聚一堂，共同商讨和我们发展经济合作的可能性、交流管理经验、洽谈技术引进项目，这就是我们对外开放的一个积极体现。

我们相信，通过这次讨论会，大家将对我国的经济形势与经济政策，特别是对外合作的方针政策，将有更好的了解。中国代表和外国代表的个别接触与对口交流，也将增进了解，建立友谊，为今后更有成效的经济技术合作打下良好基础。无疑，这种合作会使合作双方共同受益，为经济的发展与繁荣带来有利影响。

中国当前的经济形势 和经济政策

国家经委副主任、中国企业管理协会
副会长 张彦宁

中国企业管理协会和欧洲管理论坛共同发起和组织第四次企业管理国际讨论会开幕了。为了更好地探讨我们双方之间发展经济技术合作的潜力，借此机会，我愿向大家介绍一下我国当前的经济形势和经济政策。

中国共产党十一届三中全会以来，由于全党工作着重点实现转移，贯彻执行“调整、改革、整顿、提高”的方针，和对外开放、对内搞活经济的政策，经济形势发生了深刻的变化。

1984年年初以来，整个国民经济出现了稳定、协调、全面增长的好形势。从农村到城市呈现一派欣欣向荣、兴旺发达的景象。

一、农村经济持续全面发展。对农村政策进一步放宽，极大地调动了农民种地、养地和进行开发性建设的积极性。目前农村经济正朝着专业化、商品化方向前进，继1983年又获得了丰收。

二、工业生产大幅度增长。1—9月，工业总产值比

1983年同期增长12.5%；轻重工业协调发展，轻重工业产值在工业总产值中的比重大体各占一半。能源生产情况和交通运输完成较好。工业生产实现了速度和效益的同步增长。1—8月，预算内国营工业企业产值比1983年同期增长10.7%，销售收入增长9.9%，实现利税增长12.7%，上缴利税增长7.6%。这是多年来少有的好形势。

三、基本建设投资结构趋于合理，重点建设进度加快。到8月底，全国累计完成基本建设投资，比1983年同期增长15.2%。投资贯彻了集中资金保证重点建设的方针。

四、城乡市场更加繁荣活跃，商品购销两旺。随着商业体制的改革和农副产品购销政策的调整，流通渠道发展，贸易成交额大幅度增加。1—8月，内贸工业品收购额比1983年同期增长12.4%；社会商品零售额比1983年同期增长12%。

五、进出口贸易大幅度增长。1—9月，进出口贸易总额比1983年同期增长11.2%，其中出口增长12.6%，进口增长9%。与1983年同期比，出口商品增长较多的是石油、纺织品、粮油等。在进口商品中，新技术成套设备、钢材、木材、化工原料等增长幅度较大，粮、棉、油、糖进口显著减少。

六、职工生活水平进一步提高。人民群众的消费结构发生了变化，市场上对吃的、穿的、用的中高档、质地优良商品的需求不断增加；对耐久消费品的需求已由手表、自行车、缝纫机转向电视机、录音机、照相机、洗衣机、电风扇、电冰箱。家用电器虽然产量成倍增长，仍供不应求，群众持币待购。

为了保持我国经济发展的好势头，实现整个国民经济的良性循环，争取国家财政经济状况的根本好转，我们正集中

精力抓好体制改革和对外开放两件大事。

体制改革是党的十一届三中全会从抓农村的改革做起的。农村改革已有了重大突破，效果越来越明显。这对搞活经济起到了重大作用。当前正在进一步稳定和完善各种形式的家庭联产承包责任制，积极发展专业户和各种形式的经济联合体，继续改善农业结构，支持农民积极扩大商品生产。

现在，我们的改革从农村转到城市，全面改革。城市改革的目的是发展生产力，改革的核心是将几十万个企业搞活，把企业和职工积极性充分调动起来。这一改革，今年已有了新的进展。如改进现行计划体制，适当缩小指令性计划范围，扩大指导性计划和市场调节的范围（见附件一）；改革财政体制，正确处理国家和企业分配关系，实行利改税，变税利并存状况为以税代利；改革地区分割、部门分割的状况，发挥中心城市的作用；改革工业的体制，扩大企业的生产经营自主权（见附件二），改革企业的工资、奖励制度，试行厂长负责制，进一步完善企业内部经济责任制度；改革商品流通体制，建立多渠道、少环节、开放式的流通渠道；改革建筑业和基本建设管理体制（见附件三）等。

城市改革的新发展，是实现企业现代化的推动力。我国许多企业正在努力探索实现技术现代化、管理现代化、人才现代化，从而提高企业的素质。

在实现技术现代化方面，我们的方针是，一方面要抓重点项目，特别是能源、交通项目的建设，一方面要抓现有企业的技术改造。要继续遵循量力而行的原则，严格控制基本建设的规模，集中财力、物力，加强重点建设，搞好现有企业的技术改造，并力争用较少的投资和较短的时间取得更大

的经济效果。

现有企业的技术改造，要在坚持技术进步的前提下进行。我们要加快工业技术改造和技术进步的步伐，加速把世界新的技术成果运用到我国来，为90年代新的经济振兴打好坚实的物质技术基础。

在管理现代化方面，我们要坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，在认真总结我们自己的企业管理经验的基础上，注意研究、借鉴、吸取外国的管理经验，逐步实现管理思想、管理组织、管理方法和手段现代化，走出一条中国式的、社会主义的、现代化的企业管理路子来。

在人才现代化方面，我们要把人才培养放到战略位置上，下决心培养出一批具有良好的政治素质和技术素质的人才来。同时，在企业里要认真解决一方面感到人才匮乏，另一方面有些人才还没得到合理使用的现象，做到善于识别人才，合理使用人才，人尽其才，才尽其用。

对外开放是我国的长期基本国策。我国是人口众多、资源丰富的大国，但又是经济不发达、技术比较落后、正在发展中的国家。我国进行社会主义建设，主要依靠本国的人力、物力和财力，坚持自力更生的方针；与此同时，我们也欢迎国外的资金，欢迎国外的先进技术和科学的管理经验，需要以此作为辅助手段来加快发展速度。最近五年来，我们实行对外开放，扩大技术经济交流，进出口贸易总额翻了一番，引进的外国资金共120多亿美元，吸收的国外直接投资兴办了约两千个项目和企业。为了加强对中小企业的技术改造，我国确定在“六五”计划后3年（1983—1985年）引进

3,000项先进技术，1983年一年签约660项，1984年上半年又签约400余项，总成交额9亿多美元。随着中国现代化建设的展开，中国同外国的经济技术交流越来越向深度和广度发展。我们将进一步扩大利用外资的规模，在利用外资、引进先进技术方面更开放一些，步子迈得更大一些，形式也可以多种多样。

为了进一步开创对外经济技术交流的新局面，1984年4月，我国政府作出决定，在进一步办好深圳、珠海、厦门和汕头4个经济特区同时，逐步开放大连、秦皇岛、天津、烟台、青岛、连云港、南通、上海、宁波、温州、福州、广州、湛江、北海等14个沿海城市和海南岛。对厦门经济特区，范围也有所扩大。在这些城市，我国政府将实行经济特区的某些特殊政策，扩大这些地方的权力，鼓励外商在中国办独资、合资和合作生产企业，为中外合资和外资企业提供优惠条件，对技术先进的产品，允许有一定比例的内销量。国家对这些城市兴建基础设施所需的进口的机器、设备、运输卡车和其他物资，1990年以前一律免征关税和工商统一税，国家还将为之提供低息长期贷款。对这些城市中的经济技术开发区，将实行从批准兴办时起5年内免除财政上缴任务。

上面我介绍了中国当前经济形势和经济政策。这次会上，还将有国家计委和广东省、福建省及上海市、天津市、大连市等部门和省、市的领导人介绍情况。我们双方之间合作的领域是相当广阔的。我们希望通过广泛地、友好地接触，在增进互相了解的同时，探讨具体合作的可能性和合作的方式、方法，争取比往年讨论会取得更加丰硕的成果。

附件一。

国务院批转国家计委《关于改进 计划体制的若干暂行规定》

国务院于1984年10月4日批转了国家计委《关于改进计划体制的若干暂行规定》，并通知各地区、各部门从1985年开始试行。

《通知》强调，为了适应对内搞活经济，对外实行开放的需要，我国现行计划体制必须进行改革。要根据“大的方面管住管好、小的方面放开放活”的精神，适当缩小指令性计划的范围，扩大指导性计划和市场调节的范围。对关系国计民生的重要经济活动，实行指令性计划。对大量的一般经济活动，实行指导性计划。对饮食业、服务业和小商品生产等方面，实行市场调节。

《暂行规定》在阐述加快计划体制改革步伐的必要性和实行改革的方针、原则之后，根据当前实际情况，从12个方面作了具体规定。主要内容有：

生产计划。国家对主要农产品的生产，实行指导性计划；对粮食、棉花、油料、烤烟、黄红麻、生猪、二类海水产品等关系国计民生的大宗农产品的收购和调拨，按数量、品种、质量规定指令性指标；其他农产品除国务院主管部门和省、自治区、直辖市另有规定者外，实行市场调节。国家对主要工业品的生产，实行指导性计划；对国家统一分配调拨的煤炭、原油及各种油品、钢材、有色金属、木材、水

泥、发电量、基本化工原料、化肥、重要机电设备、化纤、新闻纸、卷烟以及军工产品等重要产品(包括数量和品种)，实行指令性计划。国家不下达计划的产品，实行市场调节。国家对全国铁路货运量、公路汽车货运量、港口吞吐量、水运轮驳船货运量、民航运输总周转量、邮电业务总量，实行指导性计划；对重点物资的铁路货运量、部直属水运货运量、沿海主要港口吞吐量，实行指令性计划。

固定资产投资计划。全民所有制单位固定资产投资总规模，要按计划进行控制。由国家预算内拨款改贷款的基建投资、纳入国家信贷计划的基建贷款、国家利用外资安排的基建，实行指令性计划。地方、部门的自筹投资，经国家计委核定额度后，执行中允许在10%的范围内浮动。由国家预算内拨款、国家利用外资安排的技术改造，实行指令性计划；由部门、地方、企业自筹投资安排的技术改造，实行指导性计划。同时，放宽地方、部门对基本建设和技术改造项目的审批权限。

利用外资、外汇计划。国家对利用外资总额，实行指导性计划；对国家统一安排的外汇收支额，实行指令性计划。地方、部门利用外资的总额度，报国家计委核定。放宽部门和地方利用外资建设的项目的审批权限。

物资分配计划。国家对部分煤炭、钢铁、木材、水泥等少数重要物资，实行计划分配制度。对超计划生产的产品所需要的物资，由企业通过市场采购解决。中心城市要建立生产资料贸易中心，调节社会供需，把物资流通搞活。

商业、外贸计划。国家对全社会商品零售总额、进出口总额，实行指导性计划。对人民生活必需的重要商品的收购

和调拨以及国家统一安排的一进出口总额和主要进出口商品，实行指令性计划。

劳动工资计划。国家对全民所有制单位的职工人数和工资总额，下达计划指标。企业的工资总额，根据完成国家计划的情况和经济效益的好坏，按国家规定的比例增加或减少。职工平均工资的增长，应低于劳动生产率的增长。国家通过征收奖金税或其他税收的办法，控制工资总额。

文教卫生计划。对研究生、普通高等院校本专科、中等专业学校的招生人数和毕业生分配人数，根据分级管理的原则，分别由国家计委、有关部门或地方下达指令性计划。各高等院校在完成国家招生计划的前提下，可以接受委托培养或联合办学。中小学招生、医院病床、电影、出版、广播、电视、体育等事业计划，由部门和地方负责平衡下达，报国家计委备案。

实行多种形式的计划承包责任制。钢材、煤炭等物资和某些商品的调拨指标，在部门、地方或中心城市分别试行多种形式的包干责任制。重点工业企业逐步试行产量递增包干办法。能源、交通、原材料等重点建设，对部门和地方逐步实行投资大包干。建设工程的设计、施工，实行招标承包责任制。

加强国民经济的平衡工作。下放计划管理权限以后，各级计委要着重抓好全社会的财力（包括财政和信贷）、物力、人力（特别是专门人才）和外汇的平衡，安排好经济发展速度、固定资产投资规模、发展重点、地区布局、人民生活水平提高幅度和农轻重、积累消费等主要比例关系。

加强各种经济杠杆的综合运用。围绕计划目标，有计划

地及时调整价格、税收、利率、工资、财政补贴等，使其成为实现国家计划的有效手段。由国家计委牵头，会同国家经委、财政部、劳动人事部、人民银行、国家物价局、海关总署、税务总局等有关部门，综合研究经济杠杆的运用，并进行协调。

加强经济信息管理，搞好国民经济预测。地方、部门自行安排的生产计划、固定资产投资计划确定后，应在半个月内在把重要情况抄送国家计委。国家计委会同有关部门定期发布生产建设、科学技术和市场变化等信息，以指导计划的制订和执行。积极开展各种形式的经济计划咨询服务。加强计划经济理论和重大经济问题的研究。改进现行的计划方法，推广应用电子计算技术，加速计划手段的现代化，做好经济和社会发展的预测，以指导国民经济和社会发展。

制订相应的经济法规和管理条例。抓紧制订计划管理条例，健全经济法规，严格经济司法和经济监督，维护国家计划的严肃性。

《暂行规定》最后要求，各部门、各地方的计划体制也要根据上述规定的精神，做出相应的改革。

附件二：

国务院关于进一步扩大 国营工业企业自主权的暂行规定

(1984年5月10日)

随着利改税制度的完善，有效地解决了国家和企业的分