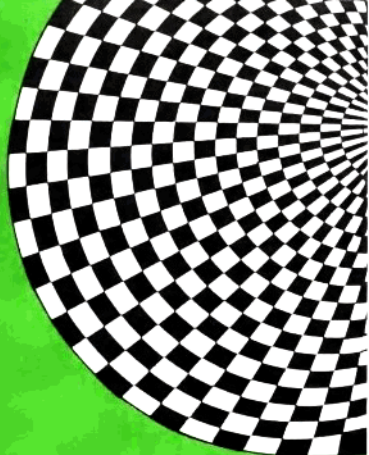


欧阳卫红 胡立君 李元成 著



企业转换 经营机制 与管理

武汉大学出版社

前 言

目前,我国正致力于社会主义市场经济体制的建设。市场经济的活力来源于企业的活力,市场经济的效率来自于企业的效率,这是我国改革十五年来所得到的最重要的结论。围绕着增强企业活力与提高企业效率,我国曾从多方面、多方式、多层次进行了改革和探索,并找到了解决这一问题的理论核心:经济体制改革的中心环节是企业改革,企业改革的关键是转换企业经营机制。为此,国务院于1992年7月23日以103号令颁布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》(以下简称《条例》),以法规的形式将企业转换经营机制列为企业改革的头等大事;党的十四届三中全会又于1993年11月14日通过了《中共中央关于建设社会主义市场经济体制若干问题的决定》(以下简称《决定》),将建立现代企业制度作为进一步转换企业经营机制的突破口。这些都标志着我国企业改革又进入了一个新的里程。

《条例》依据《企业法》的基本精神并结合建立市场经济体制的要求,对其中一些原则性规定作了具体界定和延伸,它将过去笼统的企业权利细化为十四个方面,比以往类似法规具有更强的操作性;它将政府职能转变与企业经营机制转换结合起来,对政府为企业提供服务提出了具体的要求,初步规范了企业与政府之间的关系。《决定》根据我国经济体制改革的新形势和新任务的要求而提出实施现代企业制度,具体包括企业法人财产权制度、有限责任制度和企业内部科学的组织机构与管理制度等,这可以进一步明晰产权、明确权责,建立真正的“四自”企业。总之,《条例》对企业转换经营机制作了全面部署并提供了根本性法律保障,而《决定》又为

企业转换经营机制作出了系统而具体的实施方案。

当然,《条例》的贯彻实施并非一帆风顺。一年多来的实践已经表明,《条例》赋予企业十四项权利中,投资决策权、人事管理权、内部机构设置权等只是部分落实,拒绝摊派权、进出口权、工资奖金分配权及劳动用工权无法落实。产生这种结局的症结在哪里?一方面各级政府管理部门仍然用计划管理方式对待企业,不愿意将本来属于企业的权利归还企业,致使企业无法从根本上摆脱政府管理部门的不应有干预;另一方面是一些企业始终摆脱不了旧的企业管理模式的束缚,不是自己积极主动地转换机制,而是被推压着转换机制。所有这些都迫切需要进一步从企业与政府之间的关系、企业与相关部门之间的关系、企业内部管理以及企业对市场适应力等各个方面进行剖析,找准企业进一步转换经营机制的最佳突破口,正是以此为出发点,我们以《条例》和《决定》为基准撰写了《企业转换经营机制与管理》,尽力探索一种深化企业经营机制转换的新思维,为企业领导者和管理者提供一些有益的建议,对推动企业走向市场尽我们最大的努力。

本书分为上、下两篇。上篇为宏观管理篇,主要论述怎样造就良好的外部环境为企业转换经营机制服务;下篇为企业管理篇,着重探讨企业如何根据市场经济的需要而强化内部管理。全书共有十五章,由欧阳卫红、胡立君、李元成共同撰著,初稿完成后由欧阳卫红负责修改审纂。

武汉船舶工业公司骆运芳同志参加了本书提纲的起草、讨论和修改工作,并提出了一些很好的建议,特此表示感谢。

不妥之处,敬请读者批评指正。

作者

1994年2月

目 录

上 篇

第一章 企业转换经营机制:问题的由来、内容及特征	(3)
第一节 企业转换经营机制问题的由来	(3)
第二节 企业经营机制的基本内容	(6)
第三节 工业化初期企业经营机制的若干特点	(16)
第二章 企业转换经营机制的技术进步政策和产业 政策导向	(22)
第一节 技术进步政策和企业技术进步机制的建立	(22)
第二节 产业组织政策的调整与企业经营机制的转换	(31)
第三章 企业转换经营机制的宏观区域政策导向	(43)
第一节 老问题如故:东西差别未能缩小	(43)
第二节 新患又添:南北差距悄然形成	(46)
第三节 宏观区域政策导向	(49)
第四节 企业适应“东、南压力”转换经营机制的对策	(51)
第四章 企业转换经营机制的利益分配政策导向	(55)
第一节 经济发展中的利益分配功能	(55)
第二节 公平与效率	(62)
第三节 当前中国个人收入分配的困境及对企业转换经营 机制的影响	(74)
第五章 宏观经济环境的改善与企业经营机制的转换	(84)
第一节 中国经济周期性波动及对企业转换经营机制的影响	(84)
第二节 计划、投资体制改革与企业经营机制的转换	(88)
第三节 财政体制改革与企业经营机制的转换	(96)

第四节	金融体制改革与企业经营机制的转换	(103)
第六章	影响企业转换经营机制的非经济因素和国际 环境因素分析	(107)
第一节	非经济因素在企业转换经营机制中的性质及功能	(107)
第二节	管理哲学的建立和企业文化的重塑	(114)
第三节	企业转换经营机制的国际经济环境分析	(125)

下 篇

第七章	企业的权利、责任和义务	(133)
第一节	企业权利的界定	(133)
第二节	准确把握企业的经济、法律责任	(146)
第三节	正确区分企业义务与经济、法律责任	(153)
第八章	企业的组织建设与管理	(157)
第一节	组织构成与运行效率	(157)
第二节	建立有效的企业运转模式	(165)
第三节	企业集团的组织与管理	(169)
第四节	股份制企业的组织与管理	(175)
第五节	建立企业内部模拟市场运行机制	(179)
第九章	企业的资产经营与资本管理	(189)
第一节	资产拓展经营管理——关于对外投资	(189)
第二节	企业中国有资产的界定与管理	(201)
第三节	资本与资产效率的管理	(206)
第十章	资金时效与优化配置	(220)
第一节	资金时间价值效率与资金时间价值	(220)
第二节	现金流量与营运资金管理	(225)
第三节	新财会制度下的资金优化配置	(231)
第十一章	投资决策	(239)
第一节	优化投资决策环境	(239)
第二节	优化投资决策原则	(246)
第三节	投资决策方法	(251)

第四节	投资决策模型及其应用	256)
第十二章	企业与市场	(259)
第一节	市场:企业生产经营的轴心	(259)
第二节	我国市场的特征	(262)
第三节	市场调研:企业生产经营的生命线	(265)
第四节	企业在买方市场态势中的走向	(269)
第五节	走向国际市场的困惑与机遇抉择	(273)
第十三章	市场经济环境中的企业行为管理	(280)
第一节	行为科学的内容及特点	(280)
第二节	企业激励机制的新构造	(283)
第三节	激励职工的五大策略	(288)
第四节	领导艺术与领导素质	(292)
第五节	为职工鼓掌	(295)
第十四章	企业的经营战略与策略	(299)
第一节	企业的经营战略	(299)
第二节	企业多样化经营策略	(303)
第三节	新产品开发模式与策略	(307)
第四节	生产经营中的逆向思维策略	(312)
第五节	产品定价策略	(315)
第十五章	生产过程的科学管理	(320)
第一节	生产过程系统论	(320)
第二节	生产管理的基本原则	(323)
第三节	生产过程的输入决策	(327)
第四节	生产过程的转换控制	(331)
第五节	生产过程的输出控制	(335)
第六节	生产过程的反馈协调	(337)

上 篇

第一章 企业转换经营机制：问题的由来、内容及特征

1978年，中共中央十一届三中全会确定把全党工作的重点转移到社会主义现代化建设上来，全党要从思想上、政治上和组织上为顺利进行城乡经济体制改革创造条件。党的十一届三中全会，是新一轮中国城乡经济体制改革的起点，企业转换经营机制正是经济体制改革的进一步深入。

第一节 企业转换经营机制问题的由来

应当说，建国以来中国的经济体制有过多次改革，到1978年以前的改革，被人们概括为“两收两放”。这几次改革的基点是在中央与地方之间进行权力、利益的分配，即调整企业与中央和地方之间的关系，其实质是企业选中央“婆婆”还是地方“婆婆”。而经济活动的主体——企业，则并没因“婆婆”的置换而改变无责、无权、无利的“苦命媳妇”境况，中国的经济运行呈现出“一收就死、一死就叫、一叫就放、一放就乱、一乱又收”的磨盘式恶性循环。中国的经济改革呼唤超越在中央和地方间分配权力、利益方式的新思路。

1978年以前的经济体制改革，通过“两收两放”，在中央和地方间分配权力和利益，企业的活力问题被忽略，问题也没在“收放”中得以解决。有鉴于此，始于1978年的企业改革，绕开中央与地方的权力、利益分配，直接对经济活动的主体——企业放权让利。1978年下半年，四川省率先在部分企业推行扩大自主权的试点，

拉开了全国放权让利的序幕。1979年5月,国家有关部门确定在京、津、沪选择8家企业进行扩权试点。1979年10月,国务院下发了五个扩大国有企业自主权的文件,从人、财、物等方面为企业享受自主权提供政策依据。到1980年6月底,全国有6600多家企业进行扩权试点,约占当时预算内工业企业总数的16%,产值约占60%,利润占70%。1980年9月,国务院批转了原国家经委《关于扩大企业自主权试点工作情况 and 今后意见的报告》。报告提出要改进当时的利润留成办法,并积极进行独立核算、国家征税、自负盈亏的试点,逐步下放企业的自销权、定价权等。这可以说是朝建立新的经营机制迈开了第一步。

在放权的同时,让利的措施也紧密配合。1979年,国务院在《关于国营企业实行利润留成的规定》中,提出了全额利润留成办法。利润留成办法的推行,是处理企业与国家关系的重大改革,其直接结果是扩大了企业财权。1980年国务院又下发了《国营工业企业利润留成试行办法》文件,对全额利润留成办法不足之处作了调整、补充。但是,1980年的利润留成办法也有不完善的地方,如留利基数偏低、“环比”办法造成鞭打快牛,基数确定的随意性大。为了稳定国家与企业的利润分配关系,克服利润上交制产生的弊病,国家在试点的基础上,于1983年1月和1984年10月分两步实行了“利改税”。

应当说,上述放权让利改革措施是抓住了要害的。但是,许多问题随之出现,令人们始料不及。第一,放权的目的是让企业能自主经营。但是,当初放权时,对企业与其主管部门和地方政府的关系还未作相应调整。此二者是放权的过渡站,主管部门和地方政府是经济活动的组织者,国家要求它们承担一定的经济责任,也给予它们相应的经济利益。这种权、利结构导致了这样的逻辑:作为过渡站的主管和地方政府,将理应放至企业的自主权,从部门、地方利益出发而截留。写在文件上的自主权,对企业是形同虚设,

企业只能望梅止渴，“绑未松，权未到”的呼声不断。第二，让利是通过调整企业与国家的利益分配关系，调动企业与职工的积极性。其最终目的是增加国家财政收入，从而增强企业发展的后劲。但执行结果，财政收入的增长没达到预期目标，有固定化、徘徊不前之势。企业的留利增加了，但由于对企业缺乏行为长期化激励和约束机制，企业留利明显向职工个人分配倾斜，掠夺式经营是人们形容当时情势的常用语。事实表明，通过让利增强企业后劲的初衷亦没实现。第三，企业利润在国家与企业间分配比例不合理，企业留成比例普遍偏低，可用于生产发展的资金太少，不利于企业扩大规模、改善落后的技术状况。并且，计算利润留成采取“环比”办法，对利润增长大的企业不利，影响企业改善管理，进一步增加利润的积极性。

以上分析表明，始于1979、1980年的以放权让利、扩大企业自主权为主线的企业改革，进行到1983、1984年，仍未取得实质性成效。因此，改革的试验仍需继续进行。党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，使企业改革、城市改革进入一个新阶段。《决定》确定必须加快以城市为重点的整个经济体制改革的步伐。《决定》同时确定，增加企业活力是经济体制改革的中心环节，围绕这个中心环节，应处理好国家与企业、企业与职工的关系，并按照两权分离的原则，进一步扩大企业自主权。这些提法均表明，经矩几年企业改革的试点，人们对问题的认识到了一个新的起点：城市改革的问题是企业的活力问题，是调动其积极性、创造性的问题。国民经济的细胞——企业无活力，则其机体——国民经济的活力无从谈起。之后，中国的企业改革有许多新举措：围绕企业活力问题，划小核算单位，使责权利更统一；租赁经营、资产经营责任制在许多地方试行，并取得好效果；1985年起，在广州、沈阳等城市试行股份制；1986年12月，中国第一部破产法出台，为企业产权转让提供了依据；1987年开始，承包制大面积铺开，企业内部经

营机制也日渐完善；1988年4月，《中华人民共和国全民所有制工业企业法》问世，将企业的责权利以法律形式明确下来，为企业改革提供了新的保障。与此同时，宏观方面如计划、投资、财政、金融、政府职能等方面的改革也进行了配合。1988年下半年到1991年底，中国经济进入治理整顿时期，企业改革步伐相对放慢。其间主要是推行承包制、进行股份制试点，以规范企业与国家及地方政府、企业与职工的关系。1992年上半年开始的新一轮企业改革，也基本上以推行承包制、试行股份制为主线索，只是步伐更大，企业内部机制也不断完善。

以上扼要回顾表明，始于1984年10月党的十二届三中全会之后的大规模城市改革、企业改革，一开始就抓住了要点——扩大企业自主权、调动企业积极性、完善其内部机制。以后的许多措施、法律、制度的出台成为这种改革的助推剂。但不能否认，它们出台后，解决了一些旧问题，也诱发了一些新问题；加上改革的环境不断变化，改革的目标、任务应作相应调整。种种情况表明，理论和实践都呼唤新条件下能超越原有制度、法规的规范企业与国家关系、明确企业自主权，以利于新经营机制正常成长的新制度。可以说，1992年7月颁布的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》是顺乎这一要求而产生的新制度。它将此前出台的、成熟的制度、法规作了肯定，又对新问题的处理作了明确的规定。它是承先启后的制度，其颁布、实施表明，中国的企业改革又有质的进展。

第二节 企业经营机制的基本内容

一、企业经营机制的基本涵义

“机制”一词，源于希腊文 *mechane*，其原意指机器的构造和运行原理。后来，“机制”一词被生物学和医学界借用，用以描述生命

系统的内在工作方式,包括生物结构组成部分的相互关系及其所发生的各种变化。再后,“机制”一词又进一步与经济、管理学联姻。对“机制”一词的理解,应把握以下几点:①机制是客观存在的。对一特定的机体而言,只能对客观的、内在的机制加以认识、利用和改造,而不能主观、外在地将其它机制加于其上;②机制是一定机体内在运动规律的概括性描述。在这种运动规律的支配下,机体要达到一定的目的;③机制是机体内各有机构成部分的联结方式。

企业经营机制是指企业这个特定的生产经营机体内在的运行方式。它要解决的根本问题是:企业从自身的特性、要求出发,独立自主地参与市场活动,还是按照一个外在意志、计划被动从他地参与市场活动。

二、转变企业经营机制的目标

国务院发布的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》(以下简称《条例》)规定的目标是:使企业适应市场的要求,成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位,成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

应当说,《条例》对转变企业经营机制应达到的目标的描述,比在此前的政策及理论观点都有突破。其特点是:企业是一个能自主地参与市场活动的法人。以往人们的要求只放在自主经营和自负盈亏方面。对企业普遍地只负盈不负亏,人们多方会诊并开出治疗药方,但疗效并不佳。从宏观上讲,这里有体制性原因,但从企业方面看,为什么企业明知要亏的事还是要做呢?根本原因在于它不必承担相应的责任,这样企业便不会有自律力、自控力。因此,转变企业经营机制,一方面赋予企业自主权,另一方面要求它自我约束,不为所欲为,是十分必要的。这突破了过去不提要求企业自我约束的限制。

我们称《条例》规定的目标为政策目标。

从理论上讲,这一政策目标回避了企业独立程度的问题。过去的政策及理论观点都提“相对独立”。相对独立弹性大,不好掌握,难以量化;许多部门、地方对企业实施干预的借口是:企业只是相对独立的企业。这是人们不赞成相对独立提法的原因。那么《条例》只谈独立,是否就意味着它等同于完全独立呢?恐怕不能简单划等号。从本质上讲,企业应该是完全独立的,这符合其本质要求。现在要转变的观念是:完全独立不等于企业可以为所欲为,不等于它不接受国家计划指导;完全独立是相对于从主管部门、地方政府的行政干预中完全解脱出来而言的。我们把完全独立的目标称为理论目标。要做到这一点,需要大力转变政府职能,重塑企业与地方政府、主管部门的关系。

三、什么是转换企业经营机制

源于对企业经营机制的不同认识,对什么是转换企业的经营机制,人们提出过许多种观点。

1. 机能说

认为企业经营机制是适应企业生存和发展的内在机能及其运行方式。因此,转换企业经营机制是要使企业的内在机能适应外部环境的变化。

2. 运转方式说

认为企业经营机制是经济系统中企业经营活动的固有运转方式。因此转换机制是要使企业的经营活动遵循客观运行规律。

3. 关系说

认为企业经营机制是指国家与企业之间责权利的划分方式及其相互作用的关系。因此,转换经营机制必须正确处理国家与企业的责权利关系。

4. 制度说

认为企业经营机制是由经济体制决定、尤其是由企业制度(产

权制度、分配制度及经营方式)决定的企业的运转方式。因此,转换经营机制必须正确处理企业在生产经营中遇到的各种相互联系、相互制约的关系;企业必须适应外部环境的变化、求得生存与发展。

5. 条件说

认为企业经营机制是指影响企业经营行为和目标决策的条件。因此,转换机制就是要端正企业行为,并为此创造必要的内外条件。

应当说,经过几个回合的企业改革思路的探试,现在要解决的根本问题非常明朗:一是建立自主的企业法人产权制度;二是重塑企业与政府的关系,转变政府职能,为企业自主经营创造条件。因此,转换经营机制就是解决这两方面的问题。这可以说是“制度说”和“条件说”的结合。

四、企业经营机制的基本内容

根据转变企业经营机制的目标所提出的要求,我们可将企业经营机制的基本内容表述为权能机制、利益机制、运行机制和约束机制几类。

1. 权能机制

权能机制是指企业独立、依法行使经营管理权限的方式,它要解决的问题不仅包括企业应当行使哪些权利,而且还应包括企业应怎样行使自主权。过去我们提权力机制,赋予企业自主权,相应的政策法规也到此为止,没有为企业如何行使自主权提出规范化、具体化的措施和保证。《条例》从发展市场经济的要求出发,赋予企业十四个方面的经营自主权。这里的经营权是指企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。十四个方面的权利的规定涉及供、产、销整个过程,覆盖人、财、物各个领域,其中最重要的是决策权、资金支配权、资产处置权和人事管理权。

《条例》对企业如何行使经营权也作了具体的、规范化的规定。这比以往的任何类似制度、文件都前进了一大步。

当然,企业能否真正自主地行使这些权利,在制度上的规定具备完整性后,主要地取决于行使这些权利的外部环境是否适宜、政府的职能能否转换。企业与地方政府的关系不作调整,企业受制于地方、部门,自主权形同虚设将是必然结果。《条例》规定企业行使许多自主权,要报政府有关部门核准、同意。应当说,这样规定,还未完全摆脱计划经济、行政管制的影响。这为一些地方政府、部门截留自主权,控制企业提供了法律依据。我们的意见是,在企业自主权的行使涉及国家安全和主权、国民身心健康的场合下,应报政府有关部门核准、同意,其余的则应完全放开。这是政策最终应实施的权能机制。

2. 利益机制

利益是企业运行和追求发展的原动力。企业利益应独立于国家利益,应包含企业作为法人组织的整体利益和企业内部全体职工的利益两个方面。此二者缺一不可。没有企业的整体利益,企业的发展后劲便失去源泉;没有职工个人的经济利益,企业的发展运行便失去积极性、主动性和创造性,国家作为所有者代表的利益也失去基础。

在利益机制的塑造方面,应当说这些年的企业改革是卓有成效的。放权让利、恢复奖金制及承认并实施两次按劳分配等举措,都为建立企业的利益机制发挥过重大作用。但我们的理论及实践均到此为止。另一种非常重要的利益机制——企业财产利益机制被忽视,或者拒绝接受这一形式。理论界曾就企业留利及其所形成的资产的所有权进行过讨论。应当说,讨论这一问题就意味着许多人已意识到企业财产利益机制的重要性了。承认企业留利属于企业所有不妨碍国家利益的实现。在现有的改革气氛下,承认企业有自身的产权利益,更不得大局。例如:1993年7月1日起,我国实

施新的财务会计制度。按国际惯例,新制度要求实行资本金制度。资本金由国家资本、法人资本、个人资本及外商资本构成。各类主体注入企业的资本金在企业存续期间不能任意抽回。由此可见,承认企业留利的企业归属并将之并入法人资本金,不仅不妨碍国家利益的实现,而且对国家资本金更好地运转、保值、增值,有极大的促进作用。《全民所有制工业企业转换经营机制条例》赋予企业十四个方面的权利,但就企业的产权未作任何规定,这不符合建立市场经济机制的要求,不符合建立法人企业制度和资本金制度的要求,应通过其他政策、法规加以完善和补充。

3. 运行机制

企业在利益的驱使下利用一定的权利追求利益便是企业的运行。因此,运行机制便是责权利相互作用而形成的制约、推动关系。完善的运行机制,涉及到企业的决策机制、领导制度、组织机制三个核心制度的相互配合、协调运行。

(1) 决策机制

企业的决策权是自主经营权的重要组成部分。现代管理学认为,管理就是决策,经营的重心在于决策。因此,企业的运行、发展中,决策有举足轻重的作用,它直接关系到企业的兴衰存亡。从决策科学的基本原理上讲,建立完善的决策机制,应从决策体制、决策程序及决策方法三个方面着手。

决策体制要解决的核心问题是决策主体和决策机构的职责权限的划分。按社会化大生产的要求,为贯彻落实厂长(经理)负责制,确定厂长(经理)的决策主体地是非常必要的。重大经营决策由厂长(经理)拍板定案符合责权利统一的原则。为了保证厂长(经理)决策的正确性,有必要建立专门的决策机构,为厂长(经理)决策提供咨询。这一机构应由技术、经营、管理、财会等方面的专家组成,其职责是对厂长(经理)提出的决策问题进行方案拟定、技术论证并提出决策参考意见。这一过程用图 1-1 说明。