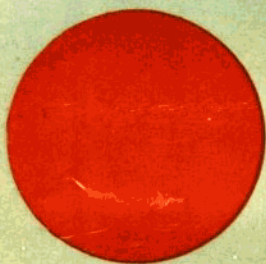


国有企业 改革论

肖林森 著
重庆出版社



(川)新登字 010 号

责任编辑 杨亚平
封面设计 夏 静
技术设计 刘黎东

肖林森 著

国有企业改革论

重庆出版社出版、发行(重庆长江二路205号)

新华书店经销 重庆渝城印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 6.75 插页 5 字数 141 千

1994年1月第一版·1994年1月第一版第一次印刷

印数:1—2100

ISBN7-5F366-2666-5/F·110

定价:4.75元



张兴让(右)与作者合影

序

举世瞩目的中国改革已进行了14个年头，无论是这14年的改革实践还是今后的改革计划都始终如一地强调以企业改革为中心环节。企业、特别是国有企业改革的目标究竟是什么？企业改革的总进程要经历几个阶段？各阶段之间如何有机而平稳地衔接？这一直是人们关心的焦点。理论界、企业界和经济管理部门对此进行的14年的艰苦探索以及理论家和改革实践家们的卓越努力为我们今天对上述问题作出概括奠定了基础。尽管这样，要系统地、透彻地回答这一问题仍然有许多难以解答的难点。因此，本书在许多方面的研究带有探讨性。

理论与实践相结合是马克思主义的研究方法。但理论研究往往追求其彻底性，轻视实践经验的研究总结；实际工作者又常常认为理论是“纸上谈兵”。这一趋势弱化了改革理论对改革实践的指导作用，弱化了实践对理论研究的源泉作用。14年来的改革实践说明，改革的理论总是改革实践的先导，而改革的实践又不断推动着改革理论的逐步深化和系统化。

本书的写作有意识地探寻一种理论与实践相结合的新途径、新方法，这就是把改革实践家的经验与改革的理论进行对比分析，使人们对国有企业改革的阶段性及总历程具有实感和可操作感。也许有的读者会认为，这不过就是所谓的典型

“引路”方法。其实，典型有时之所以不能“引路”，是由于人们将“典型”经验向面上推开时，忽视了或没有重视推广典型经验的必要客观环境。企业改革以及其他方面的改革，需要强调“一切经过试验”，这种试验无疑是必要的；但是，如果忽视试验的特殊条件和面上推开的一般条件的差异性，不采取相应的对策去创造与试验类似的条件，那么“试点”就难以发展到“试面”，更不要说全面铺开了。本书追求的正是将典型经验在面上推广时所必须的客观环境。

我希望奉献给读者的这本书能使读者对我国国有企业改革的全过程及各阶段有个总体认识，并获得实际操作的可“触摸”的实感，从而为读者获得有关国有企业改革理论与实践相结合的认识开辟道路。

这一令人鼓舞的想法能否实现的关键，在于我能否找到一位人们熟知的企业改革家，他的改革经验能够超前到足以使人们对国有企业改革的全过程及其各阶段相对应，这种对应不是勉强的，而是实质性的和内在的。于是，我选中了全国著名企业家张兴让。

张兴让的改革经验在全国两次引起轰动。他获得两届党和国家领导人的多次接见，是唯一获全国软科学创造发明奖的企业家，还是全国人大代表及主席团成员。改革之初，张兴让首先扛起横向经济联合的大旗并以联合方式多、范围广、时间早、办法精而使他人刮目，在全国引起轰动。他第二次在全国引起震动是因为他发明的“满负荷工作法”，党和国家决定将此方法在全国推广。由于体制上的原因，“满负荷工作法”的长远意义尚未充分显示出来。张兴让近年来正在以横向经济联合体内的股份制发展为基础向着企业集团的方向冲刺。他

改革经验的“三部曲”正好对应着我国国有企业改革的三大阶段：放权让利，实行责、权、利相结合的承包制阶段；正在进行的企业经营机制转换阶段；改革公有制产权体制，走股份化和集团化道路的阶段。

作者的这一想法得到张兴让的全力支持，他不仅为作者提供了全面而系统的经验资料，而且还配合作者的要求补写了一些尚未公开发表的新经验，在工作重压中挤出时间与作者长谈。可以说，本书的完成是我们俩人的共同劳动。

理论的创新常常是实践突破的先导，杰出的企业改革家常常是思维敏捷、胆识过人的“理论家”。尽管他们因精力所限，难以像学者那样游览书海、引经据典、逻辑严密、用语凝炼，但他们改革开拓的精神首先是从理性思维开始的。作为名震一方的改革开拓型企业家，张兴让还是一个常常陷入沉思冥想之中的理论爱好者。这正是他创造出一系列改革经验的原因。本书之所以将他尚未公开发表的“利益论”作为附录，一则使读者了解这位卓越的企业家的思维轨迹，再则也是想借此说明一切真正的理论总是从实践中来到实践中去，企业家离不开理论，理论工作者离不开实践，在改革的特殊时代更是如此。

需要说明一点。本书取名《国有企业改革论》，而选用的典型实例却是集体企业，似乎“牛头不对马嘴”。其实，张兴让领导的这个集体企业的改革历程以及整个企业模式、机制和运行方式代表着国有企业改革的目标，取之作为本书的实证，应无非议。

作者

1993年2月

目 录

序言.....	(1)
---------	-----

第一章 绪论

第一节 国有企业改革的总目标及其阶段	(1)
第二节 改革大潮中的企业家张兴让	(7)
第三节 张兴让改革的“三部曲”与国有企业改革的三个阶段	(10)
第四节 张兴让改革超前的特因与国有企业改革遇到的抗拒	(15)

第二章 国有企业改革的第一阶段：放权让利与承包制

第一节 国有企业第一阶段改革进程的简要回顾与反思	(20)
第二节 张兴让承包的成功经验	(24)
第三节 承包制的生命力及在实践中的异变	(28)

第三章 体制改革与横向经济联合

第一节“张联合”的“轰动效应”	(32)
第二节“张联合”的“联合经”	(34)
第三节 横向经济联合与体制改革的同步性	(41)

第四章 张兴让的“满负荷”工作法

第一节“满负荷”工作法在全国的轰动	(49)
第二节“满负荷”工作法的酝酿和产生	(50)
第三节“满负荷”工作法的内容	(52)
第四节“满负荷”工作法的实施	(54)
第五节“满负荷”工作法的原稿	(61)

第五章 国有企业的第二阶段改革：转换经营机制与推行“满负荷”工作法

第一节 企业转换经营机制与推行“满负荷”工作法的关系	(74)
第二节 国有企业第二阶段改革：经营机制的转换	(76)
第三节 国有企业第二阶段改革的新环境与新进程	(81)

第六章 张兴让转换企业经营机制经验的启示

第一节 改革分配制度	(86)
第二节 企业不再“办社会”	(95)
第三节 张兴让转换经营机制的其他改革	(102)
第四节 张兴让转换企业经营机制经验的启示	(109)

第七章 国有企业第三阶段改革:国有资产产权体制改革

第一节 国有资产产权体制改革的历史必然性和紧迫性	(115)
第二节 国有资产产权体制改革的总思路	(118)
第三节 新产权体制下的国有资产管理系统的	(122)
第四节 国有资产的价值经营系统:集团化	(125)
第五节 国有资产的实物经营系统:股份化	(130)
第六节 国有企业组织形式地历史演变:承包制—企业集团— 股份制	(134)
第八章 张兴让与东方塑料集团	
第一节 东方塑料集团的诞生和发育	(139)
第二节 股份制企业的最早探索	(147)
第三节 社会主义市场经济中的企业形象	(152)
第四节 理论与实际结合型企业家	(158)
附 录 《利益论》张兴让	(164)

第一章 绪 论

人们认识事物的一般方法是“先看树木，后看森林”，即先深入事物之中，后看事物的全貌，作出总体的、本质的概括，然后，再来“先看森林，后看树木”，即将理论或经验用于实践并检验其真伪。本书先对国有企业改革的历史进程和阶段性以及张兴让改革经验的主体部分进行总体性分析，这将有助于我们从国有企业、乃至整个国家的改革伟业的高度去认识后续各章理论的地位及价值。

第一节 国有企业改革的总目标及其阶段

一、国有企业改革的总目标及其内涵

国有企业改革的最终目标就是要实现政企分开，所有权与经营权分离，使企业成为自主经营、自负盈亏的独立的商品生产者和经营者，成为具有自我约束、自我改造、自我发展的内在机制的经济实体。

国有企业改革的目标在1978年12月党的十一届三中全会的决议中就已提出。笔者认为，关于国有企业改革的最终目标是“相对独立”的商品经济组织还是“独立”的商品经济组织，是一个应该探讨的问题。我理解“相对独立”的含义，一是指国有企业的生产资料属国家所有，不同于私有制企业那样

的“完全独立”，国家作为所有者必然要以所有者的身份管理企业；二是指社会主义国家经济是公有制主导下的商品经济，以“共同富裕”为最终目的，因而国家对企业的管理在必要时还有“直接干预”的必要性。但14年来的理论深化和改革实践证明，“相对独立”常成为政企不分的口实，而且与政企分开、所有权与经营权分离的提法相矛盾。企业作为独立的经济组织并不排除国家作为所有者对企业的控制和管理，问题的关键是国家对企业的管理不是依托行政权力从外部去直接干预企业，而是作为所有者委派代表进入企业内部，在企业内部进行控制和管理。既然国家作为所有者进入企业内部并发生作用，企业作为独立的商品生产者和经营者的提法就可以成立。更重要的是，必须最终截断国家对企业的直接行政干预和企业对国家的长期依赖才能强化企业的竞争意识，将企业推向市场；国家作为所有者委派代表进入企业，企业才能形成自我约束、自我改造、自我发展机制，才有真正的自主经营、自负盈亏可言。

国有企业改革总目标的表述的内涵包含以下几点：

1. 政企分开

政企分开意味着政府作为国家权力机关的职能与企业作为独立的经济组织的职能分开。这一改革指向的意义是深刻的。它告诉我们，必须通过改革结束几十年来企业作为一级行政组织完全听命于上级政府主管部门的历史状况，让企业独立地、专心致志的为自身的生存和发展而奋斗。为此，应把企业现承担的政府的社会职能交给政府和一些社会民间组织去办。政府则要通过改革结束那种把精力用来管数以千万计的企业产、供、销、人、财、物、投资、价格等完全属于企业经营

的事情,强化企业和社会民间组织无法承担的宏观经济调控、社会统筹、文教卫生、国防等职能。政企分开之后,政府与企业的关系只是照章纳税和执行政策、法令、法规和资金有偿使用的关系。实现这一目标,企业才会具有较强的抗干扰力,任何非规范的行政指令、暗示、摊派对企业不再发生作用,经营不善的困境企业也没有任何“上级主管”可以依赖。显然,14年的改革进程离这一目标还相差甚远。

2. 所有权与经营权分离

改革之初,对“两权分离”的普遍认识是把企业的生产经营权还给企业,国家作为所有者与企业界定好责、权、利关系。因而企业改革一直沿着放权分利的思路进行,产权制度改革一度成为理论“禁区”。客观规律是无情的,对产权制度改革的忽视终于成为改革进程的障碍,不仅使改革难以深化,而且使经济发展的路越来越窄。改革进行14年后的今天,人们才开始认识到:所有权与经营权分离就是企业资产(固定资产、流动资产和无形资产的总和)的所有权与经营权的分离,这是国有企业改革遇到的一个深层次问题,它将最终决定国有企业改革乃至整个国家的改革事业的成败。可以说,政企分开是国有企业资产所有权与经营权分开的必然结果。现行的公有制产权实现形式既使所有者的职能没有得到发挥,也未充分实现经营者的职能,投资浪费、国有资产的流失、贬值、大量闲置与短缺并存、低技术的重复建设等现象就是有力的佐证。

国有企业所有权与经营权分离的问题涉及政府的国有资产管理职能与一般宏观经济管理和社会职能的分离,涉及重新建立国有资产管理系统的問題,涉及原始所有权、法人所有权(经营权)与有偿占用权的分离问题,涉及所有者代表进入

国有企业后在企业内部如何建立所有者、经营者、劳动者相互制约、相互促进的新机制问题。显然,14年的企业改革进程还没有从实质上触及这些问题。

3. 社会资源和生产要素的优化配置

尽管在国有企业改革的总目标的表述中没有谈及这一问题,但它却这是“两个分离”后国有企业形成自我约束、自我改造、自我发展、自负盈亏机制的必然结果。在不靠政府靠市场的企业中,所有者成为企业的主宰,追求资金利润率最大化是所有者的目的,它必然将生产要素向市场需求的产品方向渗透,使资金这个社会各种资源的“粘合剂”成为最为活跃的资源。社会资源优化配置的机制不仅因为所有者进入企业而内在化、自觉化,还因为政府的所有者职能独立化和强化后,政府会千方百计以种种经济杠杆去诱导企业向着资源合理化的方向流动。

宏观上,社会资源配置的优化组合又为企业内部生产要素的优化组合提供了前提,追求效率和效益的企业不能容忍多余人员、多余设备、多余资金、多余物资充斥和闲置在企业中,生产要素的“满负荷”就成为企业的一种普遍追求和常规行为。

4. 科技进步机制的真正形成

在经济发达国家,科技进步是企业内在的一种强烈追求,企业既是科技进步的开拓者,又是科技成果的吸纳者、使用者。因此,这些国家经济的发展也主要是靠科技进步取得的。传统社会主义体制下,科技进步主要靠国家的政治动员和行政权力推动,从而使企业产品、技术几十年一贯制,扩建、新建往往低技术重复、即“复制古董”成为一种普遍现象。所有者进

入企业后,追求资产盈利率最大化的企业将认识到科技进步才是企业盈利率大幅度乃至成倍增长的唯一途径,故而极力吸纳人才,强化新产品、新技术的开发能力,同时高价购卖科技成果,包括引入技术、设备、联合办企业等,多方式、多渠道地提高企业的科技水平。由于企业中的所有者、经营者、劳动者的利益都唯一取决于企业的资产盈利率,企业的所有者、经营者必然以重奖倡导企业职工去创造、去开发、去革新,使科技进步成为企业内部全体员工的自发行为。

国有企业改革的总目标从根本上和主体上说包含上述四个方面的内容。前两者是因,后两者是果,换言之,后两者是检验前两者是否实现的尺度。

二、国有企业改革的阶段

国有企业的改革已经进行了14年,也许还要再经历14年才能基本完成。这一漫长过程将呈现出明显的阶段性,大致可以分为三个阶段。

1. 放权分利阶段

这一阶段从1978年12月党的十一届三中全会起,到治理、整顿后期的1991年,大约为13年时间。国有企业改革开始的标志是扩大企业经营自主权。在这一阶段中,企业改革是沿着以增强企业活力,扩大企业经营自主权,逐步摆脱企业的行政附属物地位的方向推进的。采取的主要措施是实行责、权、利结合的经济责任制和承包制。这种承包制基本上还是生产经营的承包制,或者说是一种产出承包而不是资产经营承包。这时,人们对“两权分离”的理解还只限于所有权与生产经营权的分离。承包的原则一般是以利润为主要指标,采取包死

基数、确保上交、超收多留、欠收自补的办法。具体形式有所谓“两保一挂”、“上交利润递增包干”、“包死基数、超收分成”、微利和亏损企业实行“定额补贴包干”和“亏损包干”等，少数行业采取了全行业投入—产出包干。

2. 强化企业内部改革、转换经营机制阶段

这一阶段起于1992年，预计要花3~5年左右时间。这一阶段的改革任务主要是对企业内部的劳动用工制度、分配制度、干部人事制度等方面进行突破性改革，把“三资”企业、乡镇企业的经营机制引入国有企业中来。这是当前正在掀起的一场改革并被党和国家明确为1992年及以后改革的中心和重点。

这一阶段的企业改革严格来说是第一阶段改革的加深和完善。可以预料，这一改革的广泛深入进行将再次释放出企业的潜能，它以强化企业干部、职工的物质激励机制以及就业压力和职位晋级的竞争机制推动企业的经营机制向市场化方向发展。

尽管党和国家已明确这一阶段的企业改革要建立各级国有资产管理机构，发展企业集团，逐步把国有企业的国有资产管理独立出来，最终建立一个公有制与商品经济相结合的新的产权系统。但由于这一改革涉及政治体制、特别是各级政府机构和实行公务员制度的深层次改革，其难度和因调整旧的权力和利益结构而遇到的阻力都是空前的。因此，国有企业产权制度改革在第二阶段还只能是准备和缓慢推进的状态。

由于种种复杂因素的制约，国有企业改革中的要害问题——产权制度改革的滞后，使第二阶段要实现国有企业机制转换的任务受到限制，还不可能全面形成企业自我约束、自我

改造、自我发展、自负盈亏的机制。

3. 产权制度改革阶段

这一阶段的时期预计在“八五”后期至“九五”期间。这一阶段的任务是全面建立起三个层次的新的公有制产权形式，即国有资产管理系统、国有资产经营系统和企业内部的产权组织系统真正、全面地实现企业自我约束、自我改造、自我发展和自负盈亏的机制。国有资产管理系统指国务院和各级地方政府建立起独立行使国有资产所有权的管理机构和职能；国有资产经营系统是以企业集团的核心企业——集团公司为主体的国有资产经营系统；企业内部的产权组织系统是在企业内部建立起产权组织的董事会，实行董事会领导下的厂长（经理）负责制。

国有企业改革的上述三个阶段不是截然割裂的。第一阶段中已有第二阶段因素的萌发，第二阶段又在积极为第三阶段作酝酿和准备。尽管这样，从国有企业改革的总体上看，这三个阶段改革内容和目标的不同还是很明显的。

第二节 改革大潮中的企业家张兴让

中国的改革事业不仅是中国的历史伟业，也是世界社会主义运动的伟大实践和创举。这场举世瞩目的社会变革能否成功，取决于作为生产力支撑点的企业、特别是国有企业的改革能否成功；而企业改革能否成功又在相当程度上取决于有没有一批有胆有识、顶风闯浪的改革开拓型企业家。14年来，在改革中已涌现出了这样一批企业家，他们大胆进行改革，他们领导的企业的经济效益在短短的时间内以惊人的幅度翻

番。张兴让就是他们中的一位杰出的代表。1984年，他率先扛起横向经济联合的大旗并以其联合领域广、方式多、效益增长大受到党和国家领导人的肯定和赞扬，成为改革中的“名旦”。他为深入开展内部承包，率先搞起了企业“内部银行”和联合企业间搞期票贴现等新招，再次得到国务院领导人的肯定和推广。在全国引起最大轰动的是他创造的“满负荷”工作法。这一方法得到党中央、国务院领导的赞扬和嘉奖并在全国进行推广。张兴让是至今我国知名企业家中唯一的受到两届党和国家领导肯定和赞扬的企业家，也是唯一因管理方法上的创造发明而获国家奖励的企业家。

当时，包括《人民日报》、《经济日报》等中央报刊在内的几乎所有报刊都对张兴让的改革经验进行了大篇幅、长时期的报导。本书不打算重复这些内容。在作者看来，张兴让改革经验的真正意义在于其经验对国有企业改革的历史进程具有普遍意义和长远意义。今天，他又在进行新的冲刺，以在其联合体中发展资金融合的股份制为基础上向着集团化发展，为国有企业最终解决产权关系探路，从而使他的改革经验为国有企业改革的三个阶段提供了框架性的实证资料。

张兴让能在企业改革的历史进程中率先进行成功的承包；率先搞横向经济联合；率先转换企业经营机制，为“满负荷”工作法广泛、深入的开展创造内在体制机制；率先实行资金联合的股份制和企业集团，为国有企业理顺产权关系创造经验，这既需要理论和实践上的探索勇气，更需要超人的胆略和百折不挠的毅力。难怪当时党和国家领导人会饶有兴趣地询问他以前是干什么的，怎么懂得这么多知识。1937年，张兴让出生在河南的一个普通的贫苦农民家庭。1952年，刚初中