

● 李邦福 著

企业的呼唤

袁宝华题

——一个厂长的思考〈续〉

经济日报出版社

企业的呼唤

一个厂长的思考(续)

李邦福 著

经济日报出版社

责任编辑：杨林林

封面设计：刘孝沅

责任校对：徐建华

企业的呼唤

——一个厂长的思考(续)

李邦福 著

经济日报出版社出版发行

河北永清第一胶印厂印刷

787×1092毫米 32开 7.25印张 1插页 150千字

1991年12月第一版 1991年12月第一次印刷

印数 1—10000册

ISBN7-80036-70-9/F·48

定价 3.20元

序

袁宝华

蚌埠卷烟厂是一个搞得比较活的国营大型企业。这些年该厂生产发展是快的，内部管理扎实，产品在国内外市场上有较强的竞争力，经济效益已排在全国 500 家最佳效益单位的前列。现在，这个厂的厂长兼党委书记李邦福同志不但对企业的实际工作做了回顾和总结，而且从实践和理论的结合上就增强国营大中型企业活力的外部环境、机制转换和内部管理等问题进行了深入的探讨，写成了这本书，这是非常难能可贵的。

不久前召开的中央工作会议强调，各级政府要给国营大中型企业创造一个良好的外部环境，其中最重要的就是，政企分开，配套改革，理顺政府与企业的关系，确立企业的自主权。没有政企分开，就没有两权分离，就没有企业自主权。企业不能实现自主经营，怎么谈得上自负盈亏，又哪来的效益？现在政府和国营大中型企业的关系实际上并没有多大的改变，一是政府对企业大都是家长制，平时不放手，遇到困难时又来保护它；二是不该管的管多了，该管的又不该管，也就是说对微观经济活动管得多，而对政府的社会职能管得少了，企业之所以还背着人浮于事的包袱，主要原因就在于政府的社会职能还没有担负起来；三是政企不分的体制，既压抑了企业的活力，又削弱了政府调控市场的能力。

政府有关部门，从宏观上讲是应该而且能够调控市场的。但由于国家调控的能力弱，造成了“一放就乱，一管就死”的局面。要解决这个问题，我看必须改变和理顺政府与企业的关系，实行政企分开。只有这样，才能真正把企业从政府怀抱里推向市场，实现自主经营、自负盈亏、自我积累和自我发展。

增强国营大中型企业活力，除改善外部环境外，更重要的是转换企业经营机制。机制转换是比较复杂的系统工程，我认为，当前必须认真抓好三项工作：

首先，坚持和完善企业的承包责任制。有些同志讲，要想步子快，就得政策稳。因为现在95%以上的国营大中型企业都承包了，政策不能够摇摇摆摆。

其次，深化企业内部改革，重点在企业的劳动、人事与分配这三大制度的改革。真正解决了“工人能进能出，干部能上能下，收入能多能少”这三个问题，企业就能够轻装前进了。

第三，企业要十分重视市场机制的作用。社会主义计划经济应该是有计划的商品经济，计划经济必须和市场调节结合起来。企业要真正面向市场，进入市场，围着市场转。

党中央对于国营大中型企业重振雄风寄予厚望。我相信，认真贯彻这次中央工作会议精神，国营大中型企业完全可以在不长的时间内重振雄风。

1991年11月，于北京

序

谢又乔

近一个时期，增强企业特别是全民所有制大中型企业活力，已成为举国上下关注的一件大事。前不久召开的中央工作会议，不仅以此为中心议题，确定“八五”期间集中力量办好这件大事，而且把搞好全民所有制大中型企业提到巩固和发展社会主义制度的高度，提请全党高度重视。

全民所有制大中型企业在我国现代化建设中具有重要的地位和作用。它们集中了社会主义制度的最重要的物质基础，肩负着为国民经济提供最最重要的工业生产资料 and 消费资料的任务，又是国家财政收入的主要来源，是现代化建设的支柱。实行改革开放以来，党中央、国务院一直把搞活企业特别是全民所有制大中型企业，作为整个城市经济体制改革的中心环节来抓。基本的思路是，通过改革，实现政企职责分开，把所有权与经营权适当分离，使企业逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者。按照这样的思路，国家关于搞活全民所有制大中型企业的文件曾先后发了 42 个或 44 个，经过反复酝酿，《全民所有制工业企业法》也由第七届全国人民代表大会审议通过了。我这一生感到特别荣幸和慰藉的是，《企业法》里包含有我大量的心血。为这部法规，我参加过许多的调查研究活动，集思广益，精益求精，从参与执笔第一稿、数易

其稿，到最后确定下来，我与同志们曾有许多个日日夜夜……。

从实践的效果看，我国企业改革 12 年来所走的路子是正确的、有成效的。这不仅仅在许许多多的乡镇企业、“三资”企业和城市集体企业有所体现，而且有一批全民所有制大中型企业已开始显示出较强的活力，如首都钢铁公司、吉林石化总公司、武汉钢铁公司、第二汽车制造厂、华北制药厂等 132 个国家一级企业就是很好的例子。这些企业的产品、技术和经济效益指标已经达到国内先进水平，有的还接近或超过国际先进水平，其中少数企业已经形成自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经营机制。

但是，从整体看，我国大多数大中型企业还缺乏社会主义商品生产者和经营者必须具有的活力，它们有的面临着种种困难，有的仍受旧体制严重束缚，有的处于长期亏损的境地，还有的甚至处于破产边缘或者实际上已经破产了。

影响我国企业活力的原因是多层次、多方面的。为此，搞活企业特别是全民所有制大中型企业，一是必须进行综合治理。既要为企业创造良好的外部环境，协调进行计划、价格、金融、财政、税收和流通等体制配套改革，又要着力转换企业经营机制，深化企业改革，加强企业内部管理；既要坚持党的领导，完善厂长负责制，又要全心全意依靠工人阶级。

二是必须把长远打算和短期安排结合起来。除了认真贯彻国务院关于增强全民所有制大中型企业活力的 12 条措施外，还要按照实行计划经济与市场调节相结合的改革方向，通过实行政企职责分开，两权适当分离，完善承包制，开展

股份制、租赁制试点等多种办法，逐步建立富有活力的企业管理体制、经营机制和自我约束机制。

三是必须树立充分的信心，充分认识和把握有利条件。经过两年多的治理整顿和深化改革，我国国民经济与两年前的情况相比已有很大不同，正在向好的方向转变；宏观调控能力的提高，启动和开拓市场的措施正在落实；原材料、能源和交通紧张的状况得到明显的缓解；前些年基本建设和技术改造的项目开始陆续发挥效益；企业的干部和群众经过这几年经济变动的锻炼，承受困难和面向市场的应变能力提高，等等，这些都是进一步搞活企业的重要条件。同时，也要看到搞活企业的难度，充分估量其艰巨性和复杂性，继续从理论和实践的结合上去进行深入的探讨，尤其是需要理论工作者和实际工作者在总结实践经验的基础上继续努力探索。

李邦福同志《企业的呼唤》一书即将付梓，嘱作序，我想该书的出版，恰恰是这种努力探索的一个组成部分。

李邦福同志是厂长兼书记，他所在的蚌埠卷烟厂是活力较强的全民所有制大型企业，又是排列于全国第22位的最佳效益单位。非常难能可贵的是，他不但在实践中搞活了企业，而且从理论上较为全面地进行了总结。同时，对我国整个企业改革和企业发展的问題，做了多层次、多方面的思考。其独到的分析见解给人以许多启迪。我看，这本书值得经济界的同志、也值得关心经济问题的同志一读。

1991年10月，于北京

自序

李邦福

1987年，拙作——《一个厂长的思考》出版之时，我曾怀着忐忑的心情期待读者的批评和指责，但后来反馈回来的信息同原先所想大相径庭，总的是褒多于贬。多年的拼搏、探索和悟出的点道理，受到了许多读者的理解、肯定和支持，这既使我感到十分快慰，又激励我深入思考更多的问题。

那本书，主要侧重于企业内部，既厂长负责制、民主管理、思想政治工作和企业干部应有的素质等四方面的问题。现在这本书，侧重于企业外部及企业经营机制的一些问题，如经济政策的稳定性、政企职责分开、金融和税收制度的改革、市场的完善和市场调节作用的发挥，以及企业怎样面向市场组织生产经营、抓好内部改革和管理、开展企业外交等等。这些问题大多是我和我们企业在实际工作中经常碰到的，或者是深有感触的。对于这些问题，我往往是一方面想办法解决，在实践中探索；另一方面，经常做一些总结，并从理论上进行深入的思考，乃至还有不少比较长远的考虑。其中一部分已在某些报刊先后发表。我想，我们碰到的问题，肯定也是企业界的同志们所经常遇到的。我的思考和一些看法，可能不很全面，但写出来奉献给大家，或许对企业家朋友有点参考价值，或许能引起各界的重视和进一步探

讨，在探讨中找出更好的办法来。

我自问过，我这个基层工作者，凭啥搞理论探索？为此将“探索”改成“思考”二字，以示自知之明。不过，我认为在实践中研究理论，更具有指导实践的价值。有些同志时常抱怨理论工作者脱离实际，一些建议和政策在实践中缺乏可操作性。但我们这些从事实际工作的人，为什么不可以理论上亦做一番工作、进而向理论工作者靠拢、请教呢？这样，我也就鞭策自己常常拿起了笔。

写这本书，曾得到不少同志的指导和帮助，尤其是中国企业管理协会会长袁宝华同志题写了书名，国家计委的局级领导谢又乔亲自为本书作序，经济日报评论员阎卡林又提出了一些修改建议，在此一并表示深切的谢意。

目 录

袁宝华序

谢又乔序

自序

第一部分 创造良好外部条件	1
一、经济政策要相对稳定	1
二、增强企业自我发展能力	3
三、逐步取消价格双轨制	12
四、治理乱摊派和乱干预	17
五、进一步解放思想、转变观念	21
六、企业要积极适应环境变化	28
第二部分 转换企业经营机制	38
一、企业改革的一些回顾	40
二、关键是实行政企分开	46
三、改变所有制管理方式	53
四、深化企业内部改革	68
五、加强企业家队伍建设	73
第三部分 发挥市场调节作用	83
一、体制转换中的市场	83
二、建立健全市场体系	92
三、着重抓好资金市场	93
四、劳动市场亟待完善	99
五、企业如何面向市场	107

第四部分 多元化的企业思维	121
一、边缘学在企业的运用	121
二、利用公关为企业服务	128
三、厂长要掌握外交艺术	142
四、企业发展与企业文化	155
五、要研究和建立宣传学	166
六、再论企业干部的职责	176
七、抓质量大有文章可做	186
八、企业标准工作管理法	195
九、附录	206
I. 蚌埠卷烟厂夜间管理制度	206
II. 蚌埠卷烟厂夜间管理记录表	208
III. 仓库夜间巡查(间)情况	209
IV. 蚌埠卷烟厂民主评议干部的规定	210
V. 生产小组长工作条例	211
VI. 小组长工作程序	215

第一部分

创造良好外部条件

党的十一届三中全会以来，以增强企业活力为中心环节的经济体制改革，已经取得了一定的进展和成效。现在，除乡镇企业和“三资”企业外，国营企业的经营管理体制、企业经营机制也发生了深刻的变化，其中，有些企业已走上了相对独立、自主经营的道路，开始显示出较强的活力。但是，就大多数国营企业来说，仍缺乏生机和活力，发展后劲严重不足，相当一部分企业甚至长期处于亏损境地。从近年来的情况看，全国每百户预算内国营工业企业中，一般有 35 户左右的企业是亏损的，还有 30 户左右的企业排在微利之列，经济效益很好的并不多。实践显示出，国营企业不如集体企业，集体不如私营，私营不如合营，合营又不如外资。

国营企业缺乏活力，既有外部原因，也有内部原因。现在看，企业外部的问题比较多。增强国营企业特别是大中型企业的活力，迫切需要创造良好的外部条件。

一、经济政策要相对稳定

经济政策是一定时期内企业从事生产经营等活动必须遵守的行为规范，即常说的标准、界线、杠杠。

政策的相对稳定，有利于人们理解、接受，直到自觉执行。新的政策出台时人们是不太理解和不太适应的，只有经

过一段时期或不断提高认识的过程后，才能自觉地奉为自己的行为规范。如果这个周期太短，一个政策还没有落实，很快又被另一个政策取代了，久而久之，便难以取信于民。

近几年，我们有些经济政策的稳定性是不够的，给人们留下了一种朝令夕改的错觉。最令企业界关注的《企业法》，是全国人民代表大会通过的大法，里面明文规定厂长拥有生产经营权、工资（奖金）分配权、招工用工权、任命企业中层干部权、横向联合经营权、机构设置权等等。可这些年，有的权利压根儿就没有得到很好的落实，有的权利落实后又被一些部门以种种借口收回去了。就机构设置权来说，上面有个部门，企业就要有个“对口”机构，否则在检查、评比和验收，以及审批项目、申请贷款等方面，就会遇到很多麻烦。招工权嘛，上面部门的“搭配”，你也得收；你要处理违纪职工，上面则说“要考虑到安定团结”。

为什么会产生上述现象呢？我认为：

一是政策草率出台，有的不适应国情。如对个体户的贷款政策一度甚至优惠于国营企业，直到发觉不妥后才改变过来；再如计划生育，本来农村基层按上级要求采取了一些行政手段，保证其计划控制目标，但是在强调群众“自愿”后，就等于缴了干部的“械”。我们忘记了恩格斯的关于人类文明史是从野蛮、暴力开始的论述，有些规范必须有从强制执行到逐渐适应直至自觉执行这样一个过程。

二是政出多门。往往是，你讲你的精简机构，我讲我的部门对口；你讲你的拉大差距，按劳取酬，我讲我的有饭大家吃，照顾安定团结；你讲你的开拓创新，冲击禁区，我讲我的“三皇五帝”；你搞你的权力下放，我搞我的集中统一；

你搞你的市场开放，我搞我的封建割据；你搞你的任人唯贤，我搞我的首长旨意；你搞你的经济中心，我搞我的政治第一。

三是随意性强。一个政策出台不久，有时一经风吹便加以改变，譬如对“中心”“核心”的解释，对厂长负责制内容的解释，对企业党组织作用的解释等都是经过几番改变的。

四是“权大于法”。我们制定的法规，算起来也不少了，但执行起来常常被有些长官“变通”甚至否定。如烟草专卖条例明文规定计划外烟厂必须停产，但违者只要打着老、少、边、贫的旗帜，找相当一级的首长批示，即可不受约束。在其它经济和社会生活方面也有类似情况。这使得许多人对法律的信任度有所减弱。

五是有法少制。即缺乏一个有效的健全的机制来保证法规的顺利实施，而任意取舍的部门却有增无减，譬如喊了多少年、写了多少遍的“政企分开”，迄今尚缺乏良好的机制来保证“分开”。

政策不能相对稳定，企业就缺少一个良好的、安定的外部环境，从而也就无法保证其稳定发展。保持政策的相对稳定性，总的讲，各级政府部门应当增强决策的科学化和民主化，把好制定政策这一关，一旦政策颁布实施后不要轻易改变。

二、增强企业自我发展能力

企业的生产，分简单再生产和扩大再生产两种类型，只有后一类才是生产的发展，进而才是社会生产力的发展。可现在有相当一批国营企业设备陈旧、工艺落后，其自我发展

能力十分薄弱，有的出现折旧值已远远超过其原值的现象，有的连简单再生产都难以维持，企业生产靠的是“吃老本”和举债。

这可以先看企业固定资产补偿的状况。

近些年我国预算内国营企业的平均折旧率为 5.3%，在正常情况下，我国工业企业固定资产的平均折旧年限长达 20 年，比美国、日本、德国等国家的平均折旧年限长一倍。

且不说如此长的年限已大大超过近年来世界新技术革命不到 5 年的周期，就上述我国企业实际提取的折旧基金并能够真正派上用场的，已被大大地打了折扣。1983 年国家开征能源和交通建设基金，1989 年又开征预算调节基金，每年企业要从折旧中拿出 25% 上交财政，余下的部分还要认购各种债券，投入使用时还要支付有关税、费，以及名目繁多的摊派。最后实实在在能派上用场的，只占名义折旧的 30~50%，这是一方面。

另一方面，在通货膨胀的情况下，企业自我补偿能力不足的问题变得更为严重。据中国石油化学总公司对甘肃兰炼、兰化，上海高桥公司和北京燕化公司所做的估算，固定资产的重置价值约为原值的 3 倍。从生产水平及配套规模大致相近的几套 30 万吨乙烯工程来看，燕化公司七十年代初所建的总投资约 10 亿元，上海石化总厂八十年代中期建设的一套是 34 亿元，而齐鲁和扬子石化公司八十年代后期建设的装置投入了 60 多亿元。北京焦化厂五十年代建一座焦炉仅需 800 万元，现在则需要 8000 万元。国家计委经济研究中心和国家审计署的研究材料认为，资产重置价格约为帐

面资产价格的 1.6 倍。可是，我国现行的折旧办法是按固定资产原值提取，用现价去补偿，差额越来越大。

由于以上种种因素的影响，目前企业实际可用于维持简单再生产的折旧基金，大约只有足额折旧的六分之一左右。换句话说，企业固定资产补偿能力丧失了六分之五。这不仅是当前国营企业自我发展弱的根源，也是导致国民收入虚增及国民收入超分配的重要原因，是国民经济“吃老本”的表现。

再从企业的产品开发能力和技术改造能力上看，经济发达国家一般都允许企业自主地从销售收入中提取一定的新产品开发费，用于企业的产品开发和技术改造，以不断推进企业产品结构调整，保持在国际市场竞争中的优势。这部分费用大体上占企业销售收入的 5% 左右。

可我国的情况是，1984 年至 1989 年，全国预算内国营企业在成本中列支的新产品试制费总共才 20 多亿元，仅占同期销售收入的 0.073%；从企业留利中提取的新产品试制基金占销售收入的 0.198%。两项合计，共占销售收入 0.27%。另据国家统计局资料，1989 年国营大型企业摊入企业产品总成本的技术开发经费，只占销售收入的 0.5%；中型企业仅占 4%。这样低的比例，是很难同发达国家的企业竞争的，一些原有的优势产品也会逐渐丧失竞争能力。比如，江西景德镇曾经是闻名世界的瓷都，当许多国家改用天然气烧瓷技术多年之后，我们还是烧煤的老工艺。结果，国际瓷器市场逐渐被日本、法国等占领，我们自己的一件产品只能卖到人家十分之一的价钱。

由于仅仅按日益减少的实现利润这样一个指标算帐，现