

企业经营机制研讨



石家庄市经济体制改革办公室
中共石家庄市委研究室
中共石家庄市委讲师团
石家庄市经济研究中心

一九八七年六月



企业经营机制研讨

石家庄市经济体制改革办公室
中共石家庄市委研究室
中共石家庄市委讲师团
石家庄市经济研究中心

一九八七年六月

编 者 的 话

促进企业所有权与经营权适当分离，改善企业经营机制，增强企业自我积累、自我改造、自我发展、自我约束的能力，是当前深化企业改革的关键。为了提高各级干部对搞好这项改革重要性的认识，切实把改革推向深入，市经济体制改革办公室、市经济研究中心、中共石家庄市委研究室、中共石家庄市委讲师团于六月二日至三日，联合召开了“石家庄市深化企业改革、完善企业经营机制研讨会”。会议共收集了四十五篇论文。重点围绕企业所有权与经营权分离的途径、办法、形式、内容及建立健全经营运行机制、自我激励机制和自我约束机制等机制要素方面进行了理论联系实际探索，提出了许多有价值的分析、建议和设想。根据大家要求，我们将部分论文整理、集印成册，谨供同志们参考。

参加本书编辑工作的有：徐增厚、黄宗直、王国玉、李建中、王大为、肖芳、周亚云、罗绍平、任宝山参加了本书的校对工作。

由于编者水平有限，错误难免，敬请大家批评指正。

一九八七年六月

目 录

理清改革思路 深化企业改革	徐增厚 (1)
群体自荐承包 凝聚改革合力	中共石家庄国棉四厂委员会 (12)
运用系统工程 指导企业腾飞	郝喜信 (20)
试论改善企业经营机制与企业行为的关系	李素洁 (32)
当前深化企业改革的难点、重点及对策	和风存 (40)
试论承包经营责任制对改善企业经营机制的功效	刘魏舒 (48)
改革企业领导体制 理顺企业领导关系	李志生 (55)
企业经营责任制是两权分离的一种好形式	石家庄市经济研究中心 (65)
承包经营责任制是改善企业经营机制的重要途径	市体改办试点科 (73)
浅谈租赁经营应成为中小企业深化改革的主要内容	市委工交部调研科 (79)

关于股份制及其适用范围的探讨	杜绍富 王文玉 (87)
企业配套改革与建立新的经营机制	王 智 (92)
企业内部组织职能与目标的构想	张肃建 (97)
发展企业集团 建立新的企业经营机制	吴汉智 (104)
理顺企业领导体制 保证厂长中心地位	张建华 (109)
论企业活力与企业经营机制的关系	陈德本 李树杞 (115)
合理调整经营结构 科学发展专业化经营	杨耀斌 杨连敏 (120)
商业企业经济责任制形式的利弊权衡及改进意见	王鸿瑞 (128)
石家庄市深化企业改革 完善经营机制研讨会论文题目总汇	 (135)

理清改革思路 深化企业改革

——在市深化企业改革 完善经营机制研讨会上的发言

徐增厚

由市体改办、经济研究中心和市委研究室、讲师团联合举办的深化企业改革、完善企业经营机制研讨会，课题选得好，准备较充分，开得也是成功的。说课题选得好，在于这是深化改革的重要内容，是我们许多企业面临的重要任务。说准备较充分，表现在许多同志作了深入的调查研究，写出了有理论分析、有实际内容的发言或论文。大家从不同方面，用大量事实阐述了深化企业改革、改善企业经营机制的途径、内容和方法，总结了一些典型经验，分析了存在的问题，特别是在竞争中实行承包经营，靠深化内部改革使企业走上良性循环的造纸厂、棉纺四厂、潜水电泵厂的领导同志介绍了很好的经验。这是我们理论工作者研究改革实践、实际工作者探讨改革理论的一次讨论会。我们希望参加研讨会的同志认真思考、总结一下，把你认为有价值、有意义的见解或意见，回去向单位的领导作个汇报，发挥参谋助手作用，使我们的研讨会真正起到推动改革的积极作用。

下面，我就有关深化改革的几个问题发表一些粗浅的看法。

理清思路 坚定改革信心

人们对改革的认识是在实践、认识、再实践、再认识的无限循环往复的过程中向前发展的。几年来的改革，既有令人喜悦的成功、发展，也有一时的或某个方面的退缩，人们有思想明确认识清晰之时，也有牢骚争论、思想糊涂的时候。现在，中央反复强调改革必须深化，步伐必须加快，有必要对改革进行一番回顾反思，理一理思路，在新的基础上进一步统一认识，增强信心，坚定不移地推进改革继续深化下去。

我认为，理清思路，主要有两点：

一是端正对改革的思想认识。

首先是要进一步加深对改革必要性的认识。应当深刻认识到，我国还处在社会主义的初级阶段，生产力的发展水平还不高，人民的生活还不富裕，集中精力发展社会生产力，进行经济建设，乃是这个阶段的根本任务。要完成这个根本任务，就必须在经济、政治和其他领域进行全面的改革，只有改革束缚生产力发展的旧体制的模式，才能实现国家的繁荣富强，人民的富裕幸福。农村八年、城市四年来的改革，已经迈出了突破性的步子，尽管情况比预计的复杂，进程比预想的艰难，但毕竟为发展有计划的商品经济开辟了一个又一个的阵地，社会生产力显著地向前发展了，取得了举世公认的成就。越来越多的人认识到，改革促进了经济发展，改革使社会主义制度的优越性逐渐发挥出来，改革不仅是大势所趋，人心所向，而且是建设有中国特色的社会主义的必由之路。

但是，应当引起注意的是，有些同志在反对资产阶级自由化的斗争中产生了一些误解，认为反对资产阶级自由化同改革、开放、搞活是互相矛盾的两件事，似乎要反对资产阶级自由化，改革就应停下来了。这种认识无疑是错误的，有害的，必须澄清这种误解，纠正认识上的偏颇。坚持四项基本原则和坚持改革、开放、搞活的方针，这是党的十一届三中全会以来的路线的两个基本点，两个基本点是相辅相成，缺一不可的。不讲四项基本原则，改革、开放、搞活就没有方向、没有保证；不讲改革、开放、搞活，就不可能迅速发展社会生产力，就谈不上建设有中国特色的社会主义。反对资产阶级自由化，不仅不妨碍改革，恰恰相反，是为了排除干扰，保证改革的正确方向。同样的道理，只有大力推进改革，促进生产力的发展，充分显示出社会主义制度的优越性，才能使人们分清社会主义和资本主义哪个优越，不然，生产力很落后，社会主义制度的优越性显示不出来就难以真正说服人。实践是最生动、最有说服力的。我们的改革越深入，取得的成绩越大，资产阶级自由化思潮的市场就越小。这是很易明白的道理。

其次是要加深对改革的艰巨性、复杂性和长期性的认识。改革是我国的第二次革命。既然是一场革命，就必然有阻力、有困难，不会一帆风顺，不会也不可能一蹴而就。

一是因为改革没有现成经验可搬，没有现成路子可走；二是旧的思想认识，习惯势力，“左”的影响很深；三是改革涉及到权力和利益结构的变化调整，必然引起多方面的矛盾和冲突。这就决定了改革是艰巨的、复杂的，又是长期的。对这一点，许许多多的人从农村改革八年和城市改革四年的实践

中逐步加深了认识。因此，我们的广大干部群众，既不期望改革在一个早上就能取得成功，也没有因为遇到一些困难和挫折就丧失继续改革的信心。尽管如此，我们仍有必要引导人们加深这种认识，发扬勇往直前、开拓进取的精神，不怕困难，不惧挫折，坚持通过改革克服阻力，坚持用改革的办法解决前进中遇到的新问题。任何时候，任何情况下，都坚信改革是发展社会生产力的必由之路，不改革就没有出路。

总之，要推进改革，深化改革，既要排除资产阶级自由化的干扰，尤其要注意克服僵化思想的干扰，始终保持清醒的头脑，坚定不移地坚持四项基本原则，坚持改革、开放、搞活的方针。这是我们的改革大业取得胜利的 根本保证。

二是搞清深化改革的路子。

我国的经济体制改革是首先在农村展开的，根本的做法和经验，就是实行家庭联产承包责任制，实现了土地所有权和经营权的分离，调动了农民积极性，搞活了农村经济细胞——家庭。整个农村经济显示出巨大的活力，各业日益兴旺发达，农民走上了致富大道。城市的改革从企业扩权起步，逐步走上了以搞活企业为中心的综合改革的路子。十二届三中全会明确指出：“搞活企业，特别是全民所有制大中型企业是经济体制改革的中心环节”。我市的改革一开始就是引“包”字进城，进企业，以搞活企业为突破口，让企业从自主经营出发“撞击”各经济管理部门，各经济管理部门及时做出“反射”，简政放权，由直管企业转为指导服务。可以说，实行多种形式的承包经营责任制，是我市改革的基本实践和基本经验，是“撞击反射式”综合改革的中心内容。无论从全

国还是从我市改革的过程中都可清晰地看到：搞活企业是城市经济体制改革的出发点和立足点，是改革的基本理论和基本实践；改革的基本任务，就是搞活企业——建立市场体系（企业有自主权，搞好生产经营主要是靠市场）——政府由直接管理企业转向以间接控制为主的宏观管理，这三项任务相互用绳索连在一起，交相发挥作用也相互发生磨擦。因为没有现成路子可走而是在探索中前进，在一段时间内出现了收收放放，进进退退，松松紧紧的状况。在这种情况下，改革到底如何深化呢？

去年下半年有些部门酝酿过这样一条路子：从调整生产资料价格入手，建立生产资料市场，并在税收、财政等方面配套改革，以为企业创造更好的平等竞争的条件。但这需要有两个条件：一是要有比较雄厚的财力支持，为企业让利减税；二是社会具有承受能力，人们对物价指数上升能够承受。但这是不现实的。通过调查研究，权衡利弊得失，人们普遍认为，改革的重点还是要放在搞活企业上、续续搞好两权分离，深化企业改革，使企业在不伸手向国家要钱的情况下挖掘内部潜力，增强活力。回顾我市几年来的实践，分析当前的实际，我们可以看到，经济体制改革犹如开运动会，企业如同运动员，市场好比运动场，宏观管理是裁判，开好运动会，三者缺一不可，但最重要的是运动员的水平，是企业的活力。因此，要深化改革就必须把工作重点放在搞活企业上，要在实现“两权”分离上下功夫，在改善企业经营机制上花气力。应该说，这就是深化改革应走的路子。

总结经验 完善承包经营责任制

如上所说，我市改革是从引“包”字进城，实行各种形式的承包经营责任制起步的。由小企业发展到大、中企业，由集体企业发展到全民企业，由目标利润承包单一形式发展到上交利税与工资总额挂钩浮动，租赁经营，以及企业经营责任制等多种形式，在承包中涌现了一批企业家，产生了一批经验丰富的先进典型。由于实行承包经营责任制，走出了一条有自己特色的综合改革的新路子，促进了我市经济建设持续、稳定的发展。

我认为，推广承包经营责任制是现阶段深化改革的有效途径，道理有三：

第一，实行承包经营责任制，就是用签订合同的办法，明确规定企业主管部门与企业经营者和职工集体之间的责、权、利关系，具有许多优越性。这是目前条件下实现两权分离的有效形式，有利于企业向国家（资产所有者）交纳利税以后，成为相对独立的商品生产者和经营者；有利于使职工在经济利益和风险的双重驱动下发挥聪明才智；有利于促进企业改善内部的经营管理，推动技术进步，调整产品结构；有利于增强企业的自我约束力。

第二，实行承包经营责任制，使得承包经营者和企业主管部门认真进行调查研究，找出适合每个企业实际的承包经营形式，避免一个模式，“一刀切”。换言之，能够使企

承包经营者和主管部门对企业进行再认识，摸清企业的底数，制订出切合实际的治厂、创利方案，有效地挖掘企业的内在潜力。

第三，实行承包经营责任制，有利于理顺企业领导体制，增强企业的内聚力；有利于提高企业作为商品生产者的素质，为新的规范化管理创造社会基础。

我市实行承包经营责任制的经验是比较丰富的。我认为，主要的有两条：一条是坚持在竞争中承包，一条是有一套严格的承包程序，即承包人提出方案，主管部门组织有关成员组成的考评小组进行答辩、论证，再经过职代会讨论通过，然后办理委任经营手续和公证。坚持这种做法，使得任何一个承包者，无论是个人还是群体，都必须对要承包的企业进行深入的调查研究，透彻地了解、掌握企业的设备、技术、产品以及市场上的竞争力，有利因素，不利条件，弄清企业存在的优势劣势，潜力有多大，尔后才能提出有根有据的承包指标和实现指标的治厂方案，生产经营策略，措施。同样，对作为企业所有者代表的主管部门，也必须作深入调查，组织好答案、论证，才能全面考察承包者的管理才能，组织领导水平，才能作出正确决策，有把握地把企业委托给承包者。经过职代会讨论，实际上发动群众认识企业，了解承包方案的过程，如获得通过，就使承包者和承包方案得到了支持，有了群众基础。总之，这样做，有利于选好选准承包经营者，选定最佳承包方案，使承包责任制建立在对企业全面的、客观的正确认识基础上。这是一个科学的决策过程。实践证明，凡是坚持这样做的，都取得了良好的效果。马胜利、张佑斌、赵藏虎、崔志才等一大批“能人”、企业

家都是在竞争中涌现出来的，在承包经营中日益成熟起来的，他们所承包的企业几年来一直保持着稳定发展的势头。

但是，应当看到，我们对被实践证明的成功经验缺乏认真的总结，没有从理论上加深认识，因而坚持不力，推广不够。有些企业是原班子“奉命”承包，有的是讨价还价的“议标”承包，没有经过答辩、论证，因而承包指标不先进，承包方案不科学，治厂方案不完善，生产经营措施不过硬，也没有群众基础，结果或者执行不好，难以实现，或者半途而废。

所以，在全国推行承包经营责任制的新形势下，我们一方面要进一步加深对承包经营责任制优越性的认识，一方面要总结实行承包经营责任制的经验教训，在实践中不断改进、发展、完善，首要的是坚持在竞争中承包，严格按承包程序办事，同时，要在实践中注意解决好这样一些问题：如何把企业放在大体平等环境中，避免“鞭打快牛”，克服承包者和主管部门讨价还价的现象；如何进一步弱化政府对企业的行政干预，加强指导、服务；如何坚持使企业不仅要保资产原值，而且一定要保资产增值；如何引导承包企业用留利进行扩大再生产，并且使投资有利于产品结构调整和产业结构优化；如何解决只包盈不包亏的问题，等等。所有这些，都是需要在实践中积极探索，不断改进完善的重要内容。

积极探索 改善企业经营机制

在全国范围内推行承包经营责任制，标志着我国的经济

改革进入到以完善企业经营机制为重点的深化改革的新阶段。如何在实行承包经营责任制的过程中不断改善经营机制，是摆在各经济管理部门和企业面前的一项重要任务。

关于企业的经营机制问题，看法不同，说法各异。我认为：企业经营机制有三个方面：一是动力机制，二是运行机制，三是调节、约束机制。

关于动力机制。实行承包经营责任制，用合同的办法明确规定了国家和企业的利益分配关系，按照确定的基数定额包干，递增比例包干，或超基数按比例分成，就使国家利益是一个相对的定量（但这是必保的，国家稳定增收），而企业利益则是一个变量，按照规定“交够国家的，剩下的是企业自己的”，多超多留，企业的动力强度大，欠收自补，压力也大。如果能把承包基数搞得科学合理，承包期为三、五年，就会推动企业走上良性循环的发展轨道。完善动力机制的关键，是处理好企业内部的分配关系。一是合理确定企业留利的使用比例，既要保证企业不断提高自我改造、自我发展的能力，又要使职工福利和奖金逐年增长，并且使职工收入适当拉开档次。这就要允许企业在不突破国家核定的工资总额与一定经济效益挂钩的增长幅度和按规定照交奖金税的前提下，有权根据本企业实际选择和实行不同的工资、奖励形式和分配办法。使职工收入和个人劳动成果挂钩，充分发挥工资、奖金的激励功能，调动各岗位，各环节职工的积极性、创造性；二是正确处理物质奖励和精神奖励的关系，使二者有效地结合起来，一味追求多发奖金，过大的拉开职工收入差距，使职工产生“一切向钱看”的思想，是不可取的；三是处理好职工和经营者的利益分配关系。承包经营者

全权负责企业的生产经营，承担着经济的、政治的以及法律上的责任和风险。他们中的绝大多数是以国家利益为重、为振兴中华而勇担重任的，绝不是为了追求金钱物质。人们应当树立这种观点。同时应该承认，他们在做出贡献实现承包指标后，其收入也理应高于职工。应当造成一种舆论，使经营者理直气壮地领取应得报酬。如果考虑到一下子发的较多，人们难以接受，可采取一些过渡方法，暂时存入银行，逐步发给。

关于运行机制。实行承包经营责任制，明确规定了企业在经济活动中的相对独立的地位及必须完成的任务，但真正有效地运行起来，还需把一系列“零件”部位按一定规范和程序联结起来，方能运转。我认为：一是抓好各个层次和各种形式的经济责任制，规范职工从事生产经营活动。要象棉纺四厂那样，形成“条块结合、纵横交错、左右联锁”的网络式经济责任制，做到“千斤重担众人挑，人人肩上有指标，承包指标层层保”；二是抓好厂长负责制，解决好厂长在生产经营中的“全权负责”、“中心地位”和“中心作用”问题，按照厂长的地位、作用及风险等规范厂长的权、责、利；三是抓好产供销、人财物等各方面、各领域的管理制度，使各种生产要素优化组合，灵活运转。

关于调节、约束机制。企业的调节、约束机制是多方面的。既需严格执行有关经济法规、行政指令，也需党组织监督、职工民主管理。但是企业的发展靠增强利润的动力推动，企业的行为也要靠经济利益调节和约束。主要是对企业留利有明确的利益制约和导向，一是在合同中明确规定各项基金的分配比例；二是对企业自有资金的使用方面要在宏观

上加以引导，使其把资金投向国家需要重点发展的方向，企业本身要着力用到技术改造、设备更新上来；三是认真解决好既包盈也包亏的问题，在发生欠缴国家利税问题时，必须用自有资金抵偿，当年补不足的，用来年的留利补。既使企业经营者谨慎从事，努力提高经营管理水平，又使职工从各自收入的“盈亏”上感受到“自负盈亏”的责任，树立起“厂荣我荣，厂衰我损”的观念；四是在企业内部设审计科室，监督检查各环节各部门的生产经营活动。总之要建立起积累与消费相统一，长远利益与近期利益相统一，发展速度与经济效益相统一，国家利益与企业利益相统一的调节约束机制。

群体自荐承包 凝聚改革合力

中共石家庄国棉四厂委员会

我们棉四自从八五年实行自荐群体承包以来，在各级领导的正确领导和支持下，对如何搞活大企业作了一些探索和尝试。使企业增添了新的活力，改变了面貌，出现了政通人和，效益增长，两个文明建设同步发展的大好形势。

一、群体自荐承包，增强了改革和竞争意识

八四年，棉四和全国纺织同行一样，经受着涤棉布降价，原材料涨价，产品滞销，能源紧张的严峻考验和市场激烈竞争的挑战，企业经过努力，生产虽有发展，但实现利润和上缴利润的上升幅度却在逐年降低，八四年比上年只增长0.14%和0.38%，趋于停滞状态。当时，全厂广大干部职工感到四厂的现状与飞速发展的改革形势有三个方面的不适应：一是全市中小企业通过承包已经搞活，大企业四平八稳吃“太平饭”的状况与改革形势不适应；二是大企业陈旧的传统管理模式与市场激烈竞争的挑战不适应；三是领导的经营思想与广大职工迫切要求改革的愿望不适应。

八五年初，市委召开的经济工作会议对大企业的改革指明了方向：“大企业可以自荐承包，可以原班人马承包，也可以搞其它多种形式的承包……”。市委这次会议使我们受到很大启发，开拓了视野，解放了思想。在这种情况下，一