

改革：

企业发展的动力

许继荣 著



辽宁人民出版社

改革：企业发展的动力
Gaige Qiye Fazhan de Dongli
许继荣 著

辽宁人民出版社出版、发行
(沈阳市南京路4段1里2号)
朝 阳 新 华 印 刷 厂 印 刷

字数：69,000 开本：787×1092 1/32 印张：5 8/16
印数：1—2,000
1988年0月第1版 1988年0月第1次印刷

责任编辑：英 健 特约编辑：郝德安 朱中国
版式设计：赵耀今 责任校对：李 陆
封面设计：权惠东

ISBN 7-205-00974-X/F·190(ZF)

定 价：2.40 元

献给中华人民共和国成立四十周年

序

——来自改革一线的经验总结

第一

沈阳合金厂厂长许继荣同志，是我所结识的许多优秀的企业家之一。他在事务繁忙的企业工作中，将时间写了这本书，把原稿送给我，希望我写篇序言。我在拜读之前，原以为是一本介绍合金厂经验的小册子。这些年，合金厂的生产发展、体制改革等各个方面，都取得显著成绩，出本书，系统介绍一下，是完全必要的。等我读了部分原稿之后，才发现这不是一本就经验讲经验的书，而是许继荣同志对企业改革和企业管理许多问题的系统论述。他的这些见解来自实践，首先来自他在沈阳合金厂的改革实践，却不是对合金厂经验的简单介绍。对于这样一本从实践中提出问题来探讨的书，我认为更有必要推荐给关心企业改革和企业管理的广大读者。

估计可能有两大类读者：一类是企业家和企业工作者，他们对作者所论述的若干问题都会有切身感受，谈一谈这本小书，可能引起共鸣，可能从中得到启发，也可能引出不同的见解，对所涉及的问题作出进一步探讨；另一类读者是机关干部、院校师生、理论工作者等等，他们关心企业改革、研究企业管理，他们可以从这本小书听一听来自实践第一线的声音，思考一下战斗在第一线的企业家为什么会提出

一些我们坐在办公室或教室里提不出的问题，或者完全不同的见解？

理论与实践相结合，是马克思主义哲学的基本观点。正确的理论源于实践，因此可能指导实践，党和国家的政策、法规也应当源于实践，然后用以指导实践。从事理论工作或机关工作的同志，必须深入实际，并且设身处地为实际工作者设想一下，应该提出什么样的理论或政策，才有利于推动现实的进步和发展？因此，经常虚怀若谷地倾听一下来自基层的呼声，是十分必要的。另一方面，从事实际工作的同志，在忙忙碌碌的日常工作中，应当学会“钻进去”与“跳出来”的辩证法。学会从繁杂事务堆中跳出来，站高一点，综观全局，把工作中的经验和遇到的问题，从理论的高度系统地思考一下，概括出自己的一套见解，再把它运用于实践。在“钻进去”和“跳出来”的反复循环中，将使自己的认识不断升华。许继荣同志和其他一些优秀企业家正是这样做的。有的同志由许继荣同志写这本书引发出“企业家的理论创造”的联想，我看至少是朝着这个方向迈出了可喜的步伐。

具有丰富实践经验的企业家，从事理论的探讨，有很大的优越性，就是他的理论思维具有很大的实证性，决不会是无病呻吟、无的放矢的空想和空谈。拿许继荣同志这本书来说，所论述的问题，几乎都是当前企业普遍面临的有待深入探讨的重大课题。

书中好几章所论述的是企业领导制度问题，这是多年来一直在争论、在探讨、在改革的一个重大课题。

企业的领导制度在外部涉及国家与企业的关系等问题，在内部涉及党政关系，还涉及企业和职工的关系等问题，是一

个涉及权益再分配的敏感问题，但又是建立社会主义企业制度无法回避的根本问题。许继荣同志在《企业领导体制改革的中心环节》一章，系统总结了沈阳合金厂的经验，论证了实行厂长负责制必然性和优越性。随着厂长负责制的建立，出现了思想政治工作如何抓的问题，沈阳合金厂打破老框框，率先实行由厂长对思想政治工作负领导和管理责任的新体制，许继荣同志以《新观念·新框架·新程序》为题，总结了来之不易的这一重大变革。

当前企业领导制度普遍面临一个新的矛盾，即厂长的权威和职工的主人翁地位如何统一的问题。工人出身的许继荣同志非常懂得管理民主化的重大意义，他写了《厂长决策与民主管理》一章，系统阐述了建立民主管理的必然性和必要性，其中许多观点是值得重视的。例如，他提出：“随着科学技术的发展，体力劳动和脑力劳动、生产劳动和管理劳动的分工和差别正在逐步发生变化，职工群众参与管理和决策的自觉性愈来愈强。……当他们亲自参与制定的决策被其承认和理解之后，就会化为劳动过程的热情和积极的行动。”他还指出：“任何集中都是来源于广泛的民主。我们必须承认，任何高明的决策必定是群众智慧的结晶。”“加强民主管理是调动职工主人翁积极性，保证厂长决策顺利贯彻的重要条件。”这些见解决不是抽象的推理，而是许继荣同志在沈阳合金厂实践中的亲身体会。今天，许多的企业领导者还缺乏这种体会，他们总是害怕民主决策会损害个人的权威，而把自己放到职工群众对立面位置上，反过来又责怪职工群众素质不高，缺乏主人翁责任感，等等。但是从书中看，许继荣同志的民主管理思想也受到现行制度的某些限制，还没有完全按他自己的逻辑进一步展开。例如，对于职工参与

决策，书中只提职工群众对决策的“审议”，还不提由职代会“审定”。这是因为《企业法》、《职工代表大会条例》等等，都是规定职工只能有“审议权”。其实，企业战略性的决策，由职代会行使审定权，丝毫不会影响厂长的权威，还会使职工群众有更加明确的主人翁责任感。作为一种见解，是可以突破现行制度的；如果实行试点，在行动上也可以突破某些规定，改革才能不断完善和发展。

关于承包制和股份制，是当前关于企业制度的一个有很大争议的问题。许继荣同志以合金厂的经验为基础，回顾了企业改革的历史进程，肯定了承包制的历史功绩，认为“对承包的作用不可估计过低，也不可估计过高”，并认为“承包经营责任制在现阶段企业改革中具有最广泛的适应性。……但它不是深化企业改革的规范化的终极目标。”他认为，推行股份制才是深化企业改革的方向。沈阳合金厂于1986年在全市全民大中型企业中率先试行了股份制，在短短二年时间里，取得显著成效。他总结这二年的经验，在书中写了《国有企业股份化势在必行》一章，并附载了“沈阳合金厂股份制章程”。

全民所有制企业可不可以实行股份制，是一个有争论的问题，而在试行股份制中是否可以设置“企业集体股”，争论更为激烈。沈阳合金厂不但实行了股份制，而且设置了“企业集体股”。他们的体会是：“在实行股份制的条件下可以鼓励企业客观上为国家和社会利益，主观上为企业自身发展而奋斗，从而使国家、社会的效益与企业自身效益得到同步增长……股份制的长处就在于能使国家资产收益增长的要求包含于企业自我发展的要求之中，使国有资产收益最大化的目标得以实现。”文章还详细分析了股份制对企业行

为、职工行为的约束机制以及其他方面的积极作用。这些都是他来自实践的独到见解。

关于企业文化的建设问题，是近年来新兴的热门话题，当然引起象许继荣这样一些开拓型的企业家的关注。但是，究竟什么是企业文化？它对社会主义企业来说，有什么意义和作用？这些问题目前还众说纷纭，莫衷一是。这本书在《关于塑造企业文化的几个问题》一章里，提出了许多我认为是比较恰当的意见。在他看来，企业文化做为一种群体文化，在整个社会文化中有着举足轻重的地位。商品经济越是发展，企业文化的建设越显得重要。“企业的形象，不只是产品的形象，而且是群众的文化形象。”他认为，企业文化的核心和深层应当是企业精神。“企业家们都希望全体职工来关心企业，真正做到‘厂兴我荣，厂衰我耻’。这里，就不光是经济利益的制约，还体现着企业文化。”“企业要有长远目光，要想保持长期稳定的发展，就不能不注意塑造企业文化，以形成一种荣辱与共，同心协力的群体力量。”许继荣同志的这种体会，和他的管理民主化思想是完全一致的。他认为，企业精神是“坚定的企业追求、强烈的团体意识、正确的激励原则、鲜明的社会责任感、可靠的价值观和方法论”这五大要素同企业的特点和实际相结合。同时指出：“社会主义的企业精神应当体现工人阶级的主人翁精神和集体主义原则的统一；体现企业管理者的权威和职工主人翁地位的统一；体现国家、企业、职工利益的统一。它是社会主义企业的优势所在。”在这些认识的基础上，许继荣同志提出了“精神能源的开发”这一崭新的课题。在这一章里，他还提出了“对传统文化消极面的改造”问题，可惜没有论述到和西方文化正负面的关系问题，希望他在再版时能

加以补充。

从以上我所列举的一些内容不难看出，本书对当前企业改革和企业管理中一些普遍被关心的问题进行了有益的探讨，既有很大现实意义，又有一定理论意义，因此是一本值得向读者推荐的好书。

1989年1月29日于北京

目 录

序

——来自改革第一线的经验总结 蒋一苇…………… 1

舞台·擂台·观测台……………	1
——略论企业管理者的市场观念	
企业活动的舞台……………	2
企业竞争的擂台……………	6
企业经营决策的观测台……………	14
“科技立厂”是企业制胜之本……………	19
“科技立厂”的依据和条件……………	19
把科研与生产紧密结合起来……………	23
充分发挥知识分子的作用……………	26
提高全体人员的科技意识和科技素质……………	29
承包制是企业改革的突破口……………	32
企业改革的历史回顾……………	32
承包经营责任制的基本依据……………	35
承包经营责任制的实践与认识……………	38
国有企业股份化势在必行……………	47
企业模式转换的趋势……………	48
股份制与企业改革……………	50
进一步完善股份制的条件……………	54
[附录] 沈阳合金厂股份制章程……………	59

企业领导体制改革的中心环节·····	65
——对我厂实行厂长负责制思索	
实行厂长负责制的历史必然性·····	65
厂长负责制的优越性·····	69
厂长负责制与厂长任期目标责任制·····	74
靠制度理顺党政工三者关系·····	78
厂长决策与民主管理·····	81
企业决策民主化的必然性·····	81
企业决策民主化与企业民主意识·····	86
企业决策民主化的实体保障·····	89
新观念·新框架·新程序·····	95
——建立适应厂长负责制的企业思想政治工作的新格局	
树立新观念——厂长对思想政治工作负起领导和管理 责任·····	95
构建新框架——思想政治工作体制的配套改革·····	99
设计新程序——思想政治工作的一体化管理·····	103
关于塑造企业文化的几个问题·····	108
企业精神与精神能源的开发·····	111
对传统文化消极面的改造·····	112
企业家在企业文化中的形象·····	116
试论厂长素质·····	120
厂长素质是实施厂长负责制的基本条件·····	126
厂长素质的主要内容·····	128
用生产力标准评价厂长素质·····	137
提高厂长素质的途径·····	142
附：新产品开发篇·····	144
从铅锡制品到测温材料·····	145

从测温材料到镍及镍基合金材料.....	148
从镍及镍基合金材料到贵金属合金材料.....	154
从贵金属合金材料到带材合金材料.....	156

跋

——论企业家的理论创造.....	邹德安 167
------------------	---------

舞台·擂台·观测台

——论企业管理者的市场观念

市场观念，是现代企业经营思想的一个有机组成部分，而且是它的中心。因而，市场观念强不强，是衡量一个企业管理者的经营思想和经营水平的重要标志之一。

按照通常的说法，所谓经营思想，是指贯穿于企业经营活动全过程的指导思想，它是由一系列观念或观点构成的对经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。企业作为一个商品生产者和经营者，它的经营思想必须从这样一个基点出发——在国家政策和计划的指导下，面向市场和用户，在与其它企业的竞争中，以最有利的条件把产品生产出来，销售出去，从而取得最好的经济效益。从这个基点出发，企业经营思想应当充分体现发展社会主义商品经济的要求，把全局观念、市场观念、竞争观念、效益观念等作为基本内涵。在这四个基本观念中，市场观念又处于中心地位。

企业生产经营的商品一旦进入市场，必然遇到竞争。竞争是商品经济的普遍规律。只要有商品生产和商品交换，价值规律就要起作用，竞争就不可避免。市场竞争是企业发挥主动性和创造性的外界压力，是企业兴旺发达的必由之路，也是推动社会生产力发展的强大力量。从这个意义上说，所谓市场观念也就是竞争观念。

提高经济效益，是企业一切经营活动的出发点和归宿。我们讲经济效益，就是要以尽量少的活劳动和物化劳动消

耗，生产出尽可能多的符合社会需要的产品。从价值形态上说，就是以最少的投入，获取最大的产出。而离开了市场，是无所谓“价值形态”，无所谓投入产出分析的。同样，离开了竞争，经济效益也无高低之别。

全局观念也与市场观念息息相关。树立全局观念，最重要的是认真执行党和国家的方针政策，遵守国家的法律、法令，自觉接受宏观调控，正确处理国家、企业、职工三者之间的利益关系。通过经济体制改革，未来的经济运行机制将是“国家调控市场，市场引导企业”。国家对企业实行宏观间接调控，要通过市场这个中介，企业如果没有明确的市场观念，就不可能保证自己的生产经营活动符合国家经济发展的总目标和总要求，这样，所谓全局观念就可能成为一句空话。

最近几年，国内企业管理界在讨论现代经营思想的过程中，还提出了许多新观念，诸如质量观念、用户观念、服务观念、时间观念、效率观念、信息观念、人才观念、开放观念、开发观念、创新观念，等等。这些也都是现代经营思想体系中不可缺少的部分，不过，它们都可以从上述四个基本观念中直接地或间接地体现出来，而且，它们也都是同市场观念紧密相连，以市场观念为基础的。

由此可以得出一个结论：一个缺乏鲜明的市场观念的厂长，不能称之为企业家，更不可能是一个优秀的现代企业家。

企业活动的舞台

企业及其厂长（经理）活动的舞台在哪里？这似乎是一

个不言而喻的问题。可是，在过去很长一段时间里，我们并没有把这个问题搞明白。在自然经济、半自然经济、产品经济的体制下，我们这样的全民所有制企业实际上成了国家行政机关的附属物。生产由上级主管部门统一下达，物资统一分配，产品统购包销，财政统收统支，工资统一规定，企业吃国家的“大锅饭”，职工吃企业的“大锅饭”。这时，企业活动的基本内容就是生产，企业厂长的基本任务就是管理生产。既然如此，企业活动的舞台自然是在本厂“一亩三分地”上，顶多再跑一跑上级主管部门。

党的十一届三中全会以后，情况发生了变化。随着经济体制改革的不断深化，企业逐步“转轨变型”，即由过去的“生产型”转变为“生产经营型”。国营企业不再是行政机关的附属物，它正在逐步成为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者。企业管理的范围正从单纯的生产过程管理，转变为对生产流通全过程的管理，只会制造与工艺的单一功能，也正在向研究与发展、制造与工艺、销售与服务等多项功能转变。经营，乃是商品生产者以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，为了实现企业的目标，使企业的生产技术经济活动与企业的外部环境达成动态平衡的一系列有组织的活动。在经营业已成为企业管理的重心的条件下，企业活动的舞台自然移向了市场。

我们说企业的工作重心在经营，活动舞台在市场，这是否意味着可以忽视生产及其管理呢？决不是。生产过程是整个经营过程的基础，是整个经营过程的组成部分。工厂没有产品，靠什么进入市场？！但是，在社会主义商品经济条件下，离开了市场，原材料买不进来，产品卖不出去，生产就寸步难行。企业的生产过程，不仅要求按照预定计划最有效

地利用企业的一切资源，把产品制造出来，而且要求提高劳动生产率，降低生产消耗，选择最适宜的工艺技术方法，发展协作关系，制定经济批量，减少材料与在制品的库存量，防止环境污染，等等。所有这些，都与市场息息相关，都是企业经营管理的重要内容。

为了说明这个问题，我们不妨举几个生活中的例子。我们说教师的活动舞台是在课堂，这毫不意味着他在家里或者教研室里的备课活动不重要。但是，备课本身不是目的，而是为了上讲台。只有通过授课，面对面地向学生“传道、授业、解惑”，与学生交流思想和感情，用各种办法考查学生对知识的掌握情况，才能把教案贯彻于实践，才能检验备课的质量。同样，球员的活动舞台是在球场，而不在练功房。他们平日的训练无疑是重要的，场外训练认真、刻苦、一丝不苟，并且科学化，场上才有胜利的希望。但是，训练归根结底是为了比赛，训练是否得法，是否有成效以及成效之大小，要到球场上去验证。同样的道理，军队的活动舞台是在战场，所谓“养兵千日，用兵一时”就是这个意思。战士们平日练兵，包括进行实战演习，都是为了在战场上取胜。

“平时多流汗，战时少流血”，这是对的，但是平时练兵、演习的质量如何，主要要用战场上的战绩来衡量。

我们说市场是企业活动的舞台，其理论根据何在？

第一，市场是企业维持再生产的条件。每一个企业的生产过程，同时也是再生产过程。市场在社会主义企业中的地位，是由商品流通在社会生产和再生产中的地位所决定的。不论在什么经济条件下，社会再生产要想顺利地进行，都必须使生产过程中已经消耗掉的社会劳动得到补偿。在商品经济条件下，这种补偿要从两方面得到满足：一方面，要从价

价值形态上得到补偿；另一方面，要从使用价值形态上得到补偿。社会主义市场在社会再生产过程中的作用也表现在这两方面。企业生产的商品，必须通过市场销售出去，使商品资金转化为货币资金，使生产过程中消耗掉的劳动得到价值补偿，并获得必要的积累资金，才有可能继续进行生产和扩大再生产。如果只有生产，而产品没有销路，再生产便无法顺利进行。企业继续进行生产所需要的生产资料和生活资料，也必须通过市场才能取得。生产资料和生活资料是进行再生产的物质要素，如果供应中断，再生产也无法顺利进行。因此，市场既是反映现代企业经营的一面镜子，同时也是实现社会主义经济联系的枢纽点。离开了市场，作为社会主义商品生产者之间的经济关系就无法存在。这是由社会主义商品经济的本质所决定的。

第二，市场是企业资金周转的“输血管”。现代企业的产业资金，在运动中分别采取货币资金、生产资金、商品资金三种形式。产业资金的总循环，是三种资金循环形式的统一。市场对现代企业的促进作用，主要是通过对产业资金运动的促进作用实现的。产业资金只有通过市场，才能实现资金三种形式的连续更替。企业资金在运动中，要经过购买、生产和销售三个阶段。在这三个阶段中，有两个阶段即购买和销售是在市场上实现的。这两个阶段的顺利实现，对促进企业资金的循环，加速资金的周转，起着很大的作用。

第三，市场是企业计划的“调节器”。社会主义经济是建立在公有制基础上的社会化大生产，它的发展不能没有计划。这种计划是以需要为出发点，遵照有计划按比例发展规律和价值规律的要求，并结合市场调节来实现的。企业利用市场联接供、产、销，更好地解决生产和需要的矛盾，使