

# 共有制与企业管理

Gong You Zhi Yu  
Qi Ye Guan Li

主编 潘强恩 副主编 王天均 孟繁浩



中原农民出版社

## 共有制与企业管理

主 编 潘强恩

副主编 王天均

孟繁浩

---

责任编辑 韩光玉

中原农民出版社出版发行 (郑州市农业路 73 号)

黄河水利委员会印刷厂印刷

850 毫米×1168 毫米 32 开本 8.125 印张 200 千字

1998 年 6 月第 1 版

1998 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—6620 册

---

ISBN 7—80641—115—1/D·003 定价:15.00 元

## 编 委 会

主 任：潘强恩

副主任：林玉萍 黄启乐

主 编：潘强恩

副主编：王天均 孟繁浩

编 委：周德如 杜焕来 王丽莉

高殿明 赵华奎 王召江

吴玉新 周冠杰

## 序

在中国改革开放的前沿深圳市，绽放着一朵令人惊叹和耐人寻味的奇葩——万丰村。这个面积仅6.8平方公里、不足2000人、原本贫穷落后的小村庄，在改革开放的大潮中，一跃成为拥有上百家企业、4万就业人员、年产值7亿元、人均年收入达13000元的小康村，引起世人瞩目。在世界社会主义运动处于低潮的历史条件下，社会主义国家是继续坚持过去那种政企不分、责权利不清的“一大二公”的所有制，或是退回到资本主义私有制，还是走自己的路，探索一种具有中国特色的社会主义所有制结构？这是摆在我们共产党人面前的重大和现实的问题。在这历史的重要关头，万丰人敢为人先，锐意改革创新，在80年代初就率先推行农村股份制，创立了独特的“万丰模式”，潘强恩带领万丰人闯出一条“财产共有，利益共享，风险共担”的共同富裕道路，并以此为依据于1987年提出了“共有制”这一崭新的理论命题，开展了共有制模式的试验。在这种社会主义的科学试验中，不断丰富和开拓共有制的一系列理论和方法，相继出版了多种专著，形成了共有制理论与实践的系列丛书。

由潘强恩、王天均、孟繁浩等编的《共有制与企业管理》一书，就是共有制问题系列丛书中的一种，它的出版问世为共有制经济这一新鲜事物注入了新的血液。本书以党的十五大精神为指导，从理论与实践的结合上深入探索了共有制企业的经营与管理，以及企业文化建设等热点问题。它来自万丰村这块实践热土，汲取着邓小平理论的精髓，汇聚着国内外有关的最新理论动态和发展潮流，是一部集独创性、思想性和理论性于一体的有学

术价值和现实意义的专著，是共有制问题研究的又一重大成果。

当前我国正在深入学习贯彻党的十五大精神，以进一步深化改革、扩大开放，阅读这部著作，无疑会有助于对十五大精神的理解。江泽民总书记在党的十五大报告中提出，要“调整和完善所有制结构”，坚持“公有制为主体，多种所有制经济共同发展”的方针，“一切符合‘三个有利于’的所有制形式都可以而且应该用来为社会主义服务”，并指出“股份制是现代企业的一种资本组织形式，有利于所有权和经营权的分离，有利于提高企业和资本的运作效率，资本主义可以用，社会主义也可以用。”万丰人创立的共有制的核心，就是实行股份制，以股份制为手段，实现共有为目的，只有共有才能共同富裕。在这里，“人人是股东，人人又是劳动者”，不仅确立了劳动者在社会和企业中的主人翁地位，有效地提高了劳动生产率，从而对城市的改革、企业的产权改革产生影响，而且兼顾了社会公平，实现了共同富裕，强化了社会利益与个人利益的结合。

目前我国的改革已进入攻坚阶段，调整和完善所有制结构，加快推行国有企业改革，完善分配结构和分配方式等，都是我国经济体制改革的重要内容。《共有制与企业管理》一书带着改革的春风呈现在我们面前，是有理论与现实意义的。我们一读为快，感到受益匪浅。当然书中会存在一些值得商榷和探讨的问题，难免有疏漏之处，有待于致力于做中国改革这篇大文章的广大读者共同努力，使之不断丰富和完善。

汪 恩 键

1998年3月6日于郑州大学寓所

# 前 言

潘强恩

《共有制最佳选择》一文，1990年在《深圳特区报》发表后，人们对这篇提出崭新概念的文章感到有点好奇，香港《大公报》等报纸进行了部分转载。共有制是什么？共有制是哪里来的？其实，研究过空想社会主义、科学社会主义的先哲们都有这种思想。虽然作为学术性、理论性和系统性的专著还没出现，但也说明共有制是源于社会主义的。而且也不像马克思当年所说的“幽灵”那样，它是在久经折腾的社会主义实践中诞生的。

目前，世界上比较明显地表现出来的两种所有制，一种是公有制，另一种是私有制。这两种所有制已在人类社会的发展中交替存在了几千年。正因为这两种所有制差异悬殊，说明了社会一定发生过巨大的变化，即从原始公有制到私有制，又从私有制到社会大变革。这两种不同属性的所有制，关系到社会每个人，谁有能力支配它，谁就显得有力量；谁失去了它，谁就处于被支配的地位。历代的社会变革，最根本的变革是所有制的变革。谁能合理地解决所有制，这个社会就必然平稳。人类社会最早的所有制是原始公有制，它后来为奴隶社会私有制所代替。其根本原因是什么？我们应该好好地思考。私有制已有几千年，到现在仍然具有顽强的生命力，我们也应该好好地思考一下。话又说回来，如果私有制尽善尽美，也不会发生奴隶起义、农民起义。他们的斗争口号无非是：“耕者有其田，有衣大家穿，有饭大家吃”；“均贫富”；“有福共享，有难同当”。近代也提出“居者有其屋”。

正是这些口号，对社会财富、土地的分配提出了合理性的要求。由于几千年来的不合理性，造成了贫富悬殊，最后导致了社会动荡、政权更迭。

社会主义各国正是在马克思主义的指导下，认识了私有制的本源与弊病以后，通过无产阶级革命取得政权，用公有制代替了私有制。70年的试验，证明传统的公有制存在着许多问题，至少在现存的条件下是很难行得通的。虽然说大家都是国家主人，但很难体现人人都是国家的主人。我们可以回想一下，无产阶级是为了改变自身的地位才起来革命的。因此，我们的实践与理论要进行重新认识。我们正处于历史的转折关头，必须对传统的公有制进行改革——共有制应运而生了。这个所有制，必须强化社会利益与个人利益相结合。

在这里，我想回顾我的思想发展过程。

我从小长在农村，50年来，除了外出学习或出差之外，主要生活与工作都在农村。凭我的记忆，1950年的土地改革运动，我看到斗争地主分土地、分财产的场面，当时还不知道为什么要分他们的土地和财产，我家里也分到好几亩地以及一棵荔枝树和一些家具什物，我爸爸妈妈确实非常感激共产党。1954年统购统销运动后，掀起了合作化高潮。我父母在工作队的引导下，很积极地将所分的土地加入合作社。我虽然年纪小，但当时的印象相当深刻。我虽还只念小学，但也能认几个字，对合作社的章程也看过，有些字还不认识，是我妈妈教我认的，我感到很有趣，一会儿把土地分了，一会儿又合起来，当时入社章程有规定，土地、农具、物资作价入股，按股分红。但入了社以后，就基本上没有按入股分红的规定来做，改为用记工分、按劳分配来进行。也不知道为什么，我父母并没有多大计较，也许认为反正土地是从地主手中分来的，上级叫怎么做就怎么做。但是，有很多中农

户很激烈反对。我家是贫农户，当然站出来，与他们“斗争”，并批评他们有富农思想。合作社持续时间不长，到1958年中秋节，我们把沙井、松岗、公明、福永四个墟联合起来，成立了超美人民公社，合作社就这样结束了。后来我看到一本浩然先生写的三部头长篇小说——《艳阳天》，我反复看了6遍。支部书记萧长春与村长马之悦的“两条路线斗争”非常激烈。村长马之悦主张按土地入股分红，支部书记主张按劳分配。对此我反复作了研究，并进行了对比。我想：当时如果把土地按股分红与按劳分配有机结合起来就好了。我很清楚地记得，1958年中秋节那天晚上，开了5万人的大会，锣鼓声、鞭炮声震天动地，人们载歌载舞，好不热闹。在县领导的主持下，公社领导人宣布超美人民公社成立。隆重的大会后，还安排了一个情调低沉的文艺节目——古装粤剧《潇湘秋夜雨》。我是小学生，坐在前排，也感到不是滋味，但也说不出个究竟。现在想起来，也许是人们对公社命运的一种戏剧性预感。类似这样的预感乃至指责，在此后的公社化历程中是屡见不鲜的。人民公社成立后，一大二公，全面实行了军事化。为了大炼钢铁，每家每户都把铁锅头搬出来，砸烂炼铁。据我所知，当时有人编了这样一个故事，说的是明代游击将军陈璘，征战多年，感到疲劳不堪，不想再打仗了，于是拔出宝剑指向一座大石山，剑头所指，大石山显现出“止戈岩”三个大字。大炼钢铁时，有人将写有“止戈岩”三个大字的岩石凿下来烧石灰，结果烧塌了三次窑，石灰也没有烧成。这个故事显然是影射大炼钢铁的，意即连石头也烧不化的“土高炉”，又怎能炼好钢呢？大炼钢时，各家各户不需做饭了，大家都到公社饭堂吃饭。由于吃饭都是不用钱，这个大队的饭做得不好，也可以到别的饭堂吃，不到一年就吃光了。到了1959年，严重缺粮。不久又搞四清运动、文化革命。当时斗争的目标，都是维护公有



制，打击私有者，防止资本主义发生。与此同时，国有企业对职工进行积极宣传，鼓动“抓革命，促生产”，表彰劳模、积极分子，目的都想让国有、集体经济发展扩大，把生产抓上去，走向共同富裕。这个愿望是良好的，但是尽管社会主义各国十分努力，经济却始终上不去，传统公有制的不足已露端倪。

其实，改革开放本身已在对公有制进行新的探索和改造，只是在理论上还没有去承认。时至今日，我们有必要从改革传统的公有制着手，同时又不能倒退到私有制那里去，这要在实践与理论的结合上进行系统的研究。共有制的应运而生，正是改革传统公有制的开始。现代企业制度的推行，充分地说明了这一点。当前世界各国经济的国际化发展趋势，以及资本主义世界共有现象的出现，说明了需要有一套既适合社会主义，又关系到资本主义的经济理论。因此，对共有制理论的研究，涉及面要广，系统性、哲理性、操作性要强，融通性要大。经济的发展是没有国界的，未来的世界必将是大同世界。

现在，有关共有制的研究涉及观点较多，目前已分类进行研究，分步形成著作。至今，全国各地的大研究机构及个人对共有制理论研究的专题有：

1. 共有制与公有制
2. 共有制与私有制
3. 共有制与股份制
4. 共有制与共同富裕
5. 共有制与均贫富
6. 共有制与法制
7. 共有制与市场经济
8. 共有制与剩余价值
9. 共有制与精神文明

10. 共有制与现代文明
11. 共有制与生产力
12. 共有制与哲学
13. 共有制与中华文化
14. 共有制与企业管理
15. 共有制与农村改革
16. 共有制与城市改革
17. 共有制与邓小平建设有中国特色社会主义理论
18. 共有制与马克思主义
19. 共有制与共产党
20. 共有制与资本主义
21. 共有制与社会主义
22. 共的制与共产主义

今后根据理论发展的需要还将引发出更多一些专题。

我能有勇气去研究共有制理论，应该感谢广东文学院院长程贤章老师对我的鼓励，金国燕、方强、鲍光前、韩松对我的协助支持，感谢万丰村全体领导及参与共有制实践的同志们以及李克琳、林玉萍同志及万丰股份公司秘书处的同志们对我的支持，感谢参与共有制有关著作的撰写与研究的同志们。可以预言，共有制将不以人们意志为转移不断发展，光辉的共产主义一定能实现。

1995年12月18日

# 目 录

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| 序.....                        | (1)         |
| 前言.....                       | (1)         |
| <b>第一章 企业改革孕育新的所有制形式.....</b> | <b>(1)</b>  |
| 第一节 对中国改革的简单回顾.....           | (1)         |
| 第二节 改革呼唤新的所有制形式 .....         | (15)        |
| <b>第二章 共有制经济的特征 .....</b>     | <b>(20)</b> |
| 第一节 共有制概念的提出 .....            | (20)        |
| 第二节 共有制经济的特征 .....            | (24)        |
| 第三节 共有制经济理论对国有企业改革的启示 .....   | (32)        |
| <b>第三章 共有制企业的特点及运作 .....</b>  | <b>(38)</b> |
| 第一节 股份合作制的特点及运用 .....         | (38)        |
| 第二节 企业公司制的改组 .....            | (45)        |
| 第三节 企业股份制改造的条件和程序 .....       | (59)        |
| <b>第四章 共有制企业管理的基本原理 .....</b> | <b>(63)</b> |
| 第一节 共有制企业管理的含义 .....          | (63)        |
| 第二节 共有制企业管理的性质 .....          | (71)        |
| 第三节 共有制企业管理的职能 .....          | (74)        |
| <b>第五章 共有制企业的经营决策管理 .....</b> | <b>(79)</b> |
| 第一节 共有制企业经营决策概述 .....         | (79)        |
| 第二节 共有制企业经营决策的原则及程序 .....     | (84)        |
| 第三节 共有制企业的决策方法 .....          | (90)        |
| <b>第六章 共有制企业的生产管理 .....</b>   | <b>(94)</b> |
| 第一节 共有制企业生产管理概述 .....         | (94)        |
| 第二节 共有制企业生产过程的组织 .....        | (98)        |
| 第三节 共有制企业的日常生产管理.....         | (104)       |

---

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| <b>第七章 公有制企业的全面质量管理</b> .....  | (110) |
| 第一节 全面质量管理概述.....              | (110) |
| 第二节 建立质量保证体系.....              | (117) |
| 第三节 全面质量管理的统计分析方法.....         | (122) |
| <b>第八章 公有制企业的人力资源管理</b> .....  | (127) |
| 第一节 人力资源管理概述.....              | (127) |
| 第二节 公有制企业的人力资源管理模式.....        | (131) |
| 第三节 公有制企业人力资源的开发.....          | (139) |
| <b>第九章 公有制企业的财务管理</b> .....    | (144) |
| 第一节 筹资管理.....                  | (144) |
| 第二节 资产管理.....                  | (158) |
| 第三节 利润分配管理.....                | (172) |
| <b>第十章 公有制企业的目标管理</b> .....    | (175) |
| 第一节 目标管理概述.....                | (175) |
| 第二节 目标的制定.....                 | (180) |
| 第三节 目标的实施.....                 | (183) |
| 第四节 目标成果评价.....                | (193) |
| <b>第十一章 公有制企业的企业文化建设</b> ..... | (198) |
| 第一节 公有制企业的企业文化的性质.....         | (198) |
| 第二节 公有制企业的企业文化的构成和功能.....      | (206) |
| 第三节 公有制企业文化的建设.....            | (214) |
| <b>第十二章 公有制企业的廉政建设</b> .....   | (221) |
| 第一节 公有制企业廉政建设的涵义.....          | (221) |
| 第二节 公有制企业廉政建设的对象和原则.....       | (224) |
| 第三节 公有制企业廉政建设的方法和途径.....       | (226) |
| <b>后记</b> .....                | (232) |
| <b>附录</b> .....                | (234) |

# 第一章 企业改革孕育新的所有制形式

改革开放以来，社会主义中国在邓小平建设有中国特色社会主义理论指引下呈现出勃勃生机，特别是十四大以来，逐步建立了社会主义市场经济体制，建立现代企业制度，使改革开放不断向纵深方向发展。不少理论工作者和实际工作者在探讨如何把企业管理和共有制模式结合起来，提高企业经济效益，做了许多工作。我们有必要对此进行总结、提高，使各种类型的企业、包括国有大中型企业的管理水平再上一个新的台阶。

## 第一节 对中国改革的简单回顾

### 一、行政性分权改革

50年代末期，我国对传统计划经济体制进行改革，当时是把计划经济当作社会主义制度的一个根本特征，改革始终未能突破高度集中的计划经济的框架，仅仅在调整中央与地方的计划管理权限上兜圈子。从50年代至70年代进行了两次较大的改革。

第一次是从 1958 年前期开始，中央政府把 80% 左右的原来自己管理的企事业单位下放给地方管理。同时下放计划管理权限，放手让地方扩大基本建设规模，增加地方物资分配权限，把劳动力的招收、调剂工作交给省、市、自治区负责，对工业企业利润实行中央和地方分成，改革的出发点在克服计划体制统得过死的弊端，调动地方发展经济的积极性，但未触及计划经济的根本问题，当时“大跃进”，仓促上阵，结果造成国家在管理方面严重失控，企业产、供、销关系被打乱。基本建设规模和职工队伍人数急剧膨胀，企业效益下降，财政出现赤字。为扭转局面，1961 年中央采取“调整、巩固、充实、提高”八字方针，重新强调集中统一，把下放的人、财、物权力收回，中央直属企业 1963 年达到 1 万多个，统一分配的物资恢复到 500 多种。当时，为渡经济难关，恢复集体经济，允许个体经济存在，开放集市贸易，随着经济形势好转，集中的行政管理的毛病又逐渐暴露。从 1964 年，又陆续采取了下放经济管理权利的措施，扩大地方对物资、财政、投资等方面的机动权。1966 年把地方小型企业的产品划归地方支配。财政方面，把地方企业固定资产的基本折旧基金全部留给地方使用，适当扩大了地方的机动财力。

第二次大的改革是 1970 年，当时在“左”的思想指导下，提出以“块块”管理为主，不切实际地追求地方自成体系，自给自足，并且搞穷过渡，“割资本主义尾巴”，批判城乡个体经济、自留地、家庭副业。在财政收支，物资分配和基建投资方面，则对地方实行了“大包干”的制度。这一改革有利于统一规划和繁荣地方经济，却割断了国家经济生活中跨越地区的正常联系，助长了“条块分割”、地区封锁，“大而全”等经济上的封闭倾向。各地争相扩大基本建设规模，对局部有利的生产项目盲目上马，在一定程度上激发了 1971 年的宏观经济失控，严重影响了全国

经济的协调统一，国家不得不再次收回下放的企业管理权。

回顾这 20 多年来的改革，经历了经济权利的收和放的反复，但国家统得过多，企业权利过小，用行政办法管理经济等问题并未得到解决，陷入“一统就死，一放就乱”的怪圈。

## 二、农村的改革

中国共产党于 1978 年底召开了具有划时代意义的十一届三中全会，我国从此进入了改革开放的新时期。这时改革的一个突出特点就是从农村开始，这是由于我国是农业大国，农民占全国人口大多数，农业是国民经济的基础这一重要国情所决定的。安徽、四川等省一些农民在中共十一届三中全会确立的解放思想，实事求是的思想路线的影响下率先包产到户，以邓小平同志为核心的党中央及时肯定并在全中国农村推广了家庭联产承包责任制，使农村经济面貌发生了巨大变化，农民生活水平大幅度提高，为以后城市企业改革奠定了坚实的基础。家庭联产承包责任制使农民获得了过去所没有的土地和其他生产资料的经营自主权，激发了农民的生产积极性和投资积极性，由于生产效率大大提高，解放了剩余劳动力，乡镇企业又异军突起，邓小平同志又充分肯定了乡镇企业这一新鲜事物。目前全国许多乡镇企业保持强劲的发展势头，并且在经营机制、企业管理等方面为国有企业的改革提供了许多有益的借鉴。

改革开放十多年的农业经济取得了长足的发展。自 1987 年以来，全国平均每年增产粮食 100 多亿公斤，棉花 1 亿公斤，油料、猪、牛羊肉和水产品都有大幅度增产，较好地发挥了农业对国民经济的基础作用。然而，按照现代市场经济的要求，当前农业在发展过程中也面临几个突出的矛盾：①分散经营和大市场的

矛盾。家庭联产承包经营责任制重塑了农村的微观经济组织，农户成了独立的生产经营者，调动了农民的生产积极性。但这种一家一户式的生产，规模太小，基本上是沿袭传统手工操作技术的小生产。而且组织化程度低，农户远离市场，无法及时掌握市场信息，因而对市场的影响力和驾驭力极弱，难以抵御市场竞争的风险，容易造成生产的大起大落。近年出现的“卖麻难”、“卖棉难”、“卖猪难”等便是典型表现。②粗放经营与高效益的矛盾。传统观念认为农业粗放经营是指一定量的生产资料和劳动投在较多的土地上，进行广种薄收式的粗耕简作。集约经营则是在一定土地面积上投入较多的生产资料和劳动，进行高产多收式的精耕细作。而现代观念认为：对土地、资本、劳动等生产要素投入量增加为主带来的农业增长为粗放增长，而由全部生产要素的生产率提高为主带来的农业增长为集约增长。长期以来，我国农业都是以初级产品生产为主体，农产品大多是以原粮、原油、原木、原果等自然状态进入市场的，附加价值低，经济效益差，普遍存在增产不增收的问题。1989年～1991年我国农业生产年均增长4.8%，而农民人均纯收入在消除价格因素影响后仅增长0.7%，个别年份还出现负增长。1992年～1995年，由于农产品价格提高，收入虽有所增加，但扣除价格因素影响后年均仍只增长5.5%，既低于同期农业增长水平，也低于同期城镇居民收入的增长水平。③单一经济与多就业的矛盾。目前，我国农村传统单一农业结构问题十分突出。这种单一的农业结构，生产层次浅、就业空间小，不仅农业自然资源得不到有效利用，而且也加剧了劳动力的过剩。

上述情况证明，农村改革进行到今天，取得的成绩是巨大的，但要继续向前发展，必须深入改革，克服目前分散经营、粗放经营的弊端，适度集约、规模经营，不断进行产权改革，制度



创新。

### 三、国有企业的改革

国有企业改革大致经历了以下几个阶段：

#### (一) 扩大企业自主权的改革

扩大企业自主权是对我国传统的国有企业管理制度进行改革的一种较早的探索。这种探索是自下而上进行的。1978年10月，四川省根据十一届三中全会精神，对工交企业试点，给予一定的自主权，给企业定一个增产增收的目标，允许企业实现目标后，提取少量利润留成，可给职工发放奖金，3个月后，收到较好效果，调动了企业和职工的积极性。1979年5月国家经委、财政部等6个单位在京、津、沪3市选择了首钢、天津自行车厂、上海柴油机厂等8个单位进行扩大企业自主权的试点，得到许多企业和职工的拥护，许多地方和部门仿照8个试点企业自行制定办法进行试点。为加强领导，推广试点工作和为经济体制改革摸索经验，1979年7月国务院下发《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》、《关于国营企业实行利润留成的规定》、《关于开征国营工业企业固定资产税的暂行规定》、《关于提高国营工业企业固定资产折旧率和改进折旧率使用办法的规定》以及《关于国营工业企业实行流动资金全额信贷的暂行规定》等5个文件。要求试点工作取得经验后，再积极、稳步地推行。扩大企业自主权的主要措施是：①企业必须保证完成国家下达的各项经济计划；②实行企业利润留成；③逐步提高固定资产折旧率；④实行固定资产有偿占有制度；⑤实行流动资金全额信贷制度；⑥鼓励企业发展新产品；⑦企业有权向中央或地方有关主管部门申请出口自己的产品，并按国家规定取得外汇分成；⑧企业有权