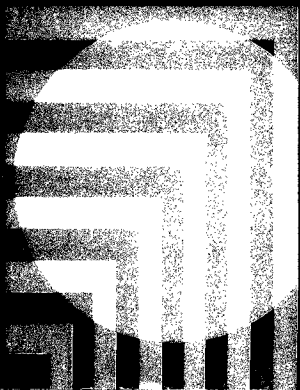


微观搞活 新思路

——企业内部改革探索

唐景春 肖中强 谢四嘉 主编



责任编辑 门睿

责任校对 高山

微观搞活新思路

WEIGUAN GAOHUO XINSILU

唐景春 肖中强 谢四嘉

*

经济日报出版社出版

(北京宣武区福州馆前街6号 邮政编码100052)

新华书店首都发行所发行

全国各地新华书店经销

江西省赣南印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 14.5 字数 32.7万字

1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷

印数 1—5000

*

ISBN 7-80036-190-X/F·104 定价:4.50元

■ 唐景春 肖中强 谢四嘉 主编

■ 经济日报出版社

内 容 提 要

该书是为了配合当前全面深化改革而推出的理论研究成果。它以其独特的风格、严谨的逻辑、清晰的思维，全面系统地阐述了我国当前和未来企业内部改革的崭新思路，通过对企业改革的现实反思来鸟瞰改革的动态，以切实的态度来思虑当前改革的对策，用发展的、开拓的理论勇气来把握改革的方向。该书对企业的领导体制、劳动人事制度、分配制度、民主管理、综合管理以及思想政治工作等各项内部改革作了可贵和有益的探索，它既有理论上的严密的推导，又有实际改革中各种经验、方案的比较。这些，对探索和推进企业改革具有重要的参考价值和指导意义。

该书可供各级党政干部、企业管理实际工作者、社会经济理论工作者以及一切有志于改革的人们阅读和参考。

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 我国企业发展经历着历史性的转折...	(1)
第二节 勇于探索企业改革与发展的新路子...	(11)
第二章 改革企业领导体制	(17)
第一节 企业领导体制新格局初步形成.....	(17)
第二节 厂长负责制是科学的企业领导体制...	(28)
第三节 完善与发展厂长负责制.....	(40)
第四节 理顺企业内部党政工三者关系.....	(58)
第五节 实行科学的企业经营决策.....	(66)
第三章 改革企业人事制度	(81)
第一节 改革企业人事制度刻不容缓.....	(81)
第二节 招聘是企业人事制度的根本变革.....	(91)
第三节 优化企业组织机构.....	(110)
第四节 考核是衡量管理人员政绩的法宝.....	(125)
第五节 开发和造就企业人才.....	(132)
第四章 改革企业劳动制度	(142)
第一节 企业劳动制度改革必须加快.....	(142)
第二节 改革企业的招工用工制度.....	(148)
第三节 搞活企业固定工制度.....	(159)
第四节 强化劳动纪律,搞好职工培训.....	(182)

第五章 改革企业分配制度	(191)
第一节 改革分配制度是搞活企业的关键.....	(191)
第二节 结合实际实行有效的分配形式.....	(203)
第三节 大力推行企业内部层层承包.....	(235)
第四节 走向企业分配制度合理化和规范化.....	(249)
第六章 加强企业民主管理	(261)
第一节 加强民主管理是搞活企业的有力保证.....	(261)
第二节 企业民主管理的形式.....	(269)
第三节 职工代表大会与工会的改革.....	(281)
第七章 改善企业综合管理	(293)
第一节 建立中国特色的企业管理.....	(293)
第二节 “满负荷工作法”是系统科学的企业 管理方法.....	(309)
第三节 “厂内银行”是完善企业管理的主要 环节.....	(318)
第四节 改善和校正企业行为.....	(330)
第八章 改进企业思想政治工作	(343)
第一节 当前的企业思想政治工作亟待改进.....	(343)
第二节 厂长的全面负责与党工团的骨干作用.....	(355)
第三节 建立企业协商对话制度.....	(367)
第四节 建立和发展企业文化.....	(373)
附：赣南部分企业改革经验介绍	(395)
后 记	(460)

第一章 绪 论

企业普遍推行多种经营责任制，标志着企业改革进入了一个崭新阶段。

重新界定国家与企业的责、权、利关系，切断企业依附于国家的脐带，改革把企业推向了社会主义有计划的商品经济的汪洋大海。企业生存与发展，面临着严峻的挑战——企业改革走向何方？企业发展出路何在？

企业外部改革与企业内部改革共同构成了深化企业改革的整体。企业能否不失时机地将外部改革的有利条件及时地向企业内部延伸、扩展，能否善于紧紧地把握改革内部经营机制这一深化企业改革的主线，致力于企业内部的一系列配套改革，充分挖掘企业内部蕴藏的巨大潜力，建立起良性循环的企业内部经营新机制，增强企业内功，使企业真正成为社会主义商品生产者和经营者，已成为微观搞活企业的重要内容，成为企业能否兴旺发达的一个决定性因素。这是企业改革几经曲折后的历史思考与战略抉择，也是摆在我们面前的一项亟待研究和探讨的新的重大课题。

第一节 我国企业发展经历着 历史性的转折

增强企业活力是经济体制改革的中心环节，也是衡量改

革成功与否的重要标志。企业改革已成为城市经济体制改革最重要最活跃的因素。这几年企业改革经历了实践、认识、再实践、再认识的过程，进行了一系列的探索和试验，取得了很大的成绩。

1. 十年来企业改革的历史性成就。

自从党的十一届三中全会以来，企业改革历时十一个年头，企业改革迈出了很大的步子。总的情况是：开始，我们从调整国家、企业和职工的分配入手，实行利润留成，恢复奖金制度，进而发展到扩大企业生产经营自主权，同时实行多种形式包干经营试点；从搞活国营小企业和集体企业入手，进而发展到搞活大中型企业；从企业内部经济责任制入手，扩展到企业领导体制，劳动人事制度，内部分配制度和生产经营方式的改革。企业改革从扩权起步，首先在四川省进行企业扩权的改革试点，改变了国家对企业统收统支的传统做法。接着，又试行了企业基金、利润留成、盈亏包干，以后发展到以“利改税”为处理国家同企业分配关系的基本形式。特别是87年春以来，企业改革向深度和广度两方面拓展，从放权让利到转变企业内部运行机制，积极探索企业所有权与经营权分开的有效形式，经过试点，在几种形式的探索上取得了重要进展。承包、租赁等多种经营责任制已由局部试点转向全面推广；股份制试点有所扩大；企业兼并，正以迅猛之势在中国大地陆续出现，掀起了企业改革的“第三次浪潮”。改革给企业带来了生机和活力，这些企业生产和效益同步增长，取得了增产增收的好效果。改革的巨浪，对旧的经济体制，对企业经济效益差这个顽症带来前所未有的冲击。企业改革的进展与成效具体表现在下面几个方面：

扩大了企业自主经营的权力。几年来，国家先后颁布了近百条扩大企业自主权的规定。初步明确了企业应该有的责任、权限和利益。例如，在计划方面，国家计委向企业下达的指令性的生产计划已从1980年的120种减少到现在的60种，企业完成指令性计划后，可根据市场需要自行安排生产计划。在购销方面，国家物资局统配物资品种已从1980年的256种减少到现在的26种，企业既可通过市场选购原材料，又可通过市场自销超计划产品，并可在一定范围内实行议价或自行定价。

调整了国家与企业、企业与职工之间的分配关系和实行多种分配方式。为了改变企业吃国家的“大锅饭”的局面，国家对企业先后实行过企业基金、利润留成、利润包干、行业投入产出承包、利改税等办法，并初步确定把利改税作为一种基本形式。几年来，企业留利、工业企业固定资产基本折旧率逐步提高，企业自我改造、自我发展的能力有所提高。为了改变职工吃企业“大锅饭”的局面，推行了各种形式的经济责任制。同时，企业内部分配制度也进行了改革，实行了多种形式的分配，使职工个人收入与企业经济效益和个人劳动成果紧密联系起来，调动了职工的积极性。

企业劳动人事制度改革迈出了重要步伐。在劳动用工方面，实行了多渠道、多形式就业，并逐步推广了劳动合同制。对固定工制度也开始实行改革。企业领导干部的选拔开始引入竞争机制，由任命制向选举、招聘制发展。同时，企业有了根据需要公开录用各种人才和辞退违纪职工的权力。不少地方还试行了职工退休劳保统筹的办法。

厂长负责制逐步由试点到全面推开，逐步改变了企业中

党政不分，权责分离的状况，确立了厂长在企业中的中心地位，使厂长能够对企业负全面责任，起中心作用。

发展了多种经济形式。几年来，在保证全民所有制经济占主导地位的前提下，积极发展了城乡集体经济，适当发展了个体经济。

企业之间的横向经济联合蓬勃发展，方兴未艾。近几年企业之间的横向经济联合在广度和深度上全面展开，发展很快，跨地区、跨部门的联合网络逐步建立。同时，陆续涌现了一批经济实力雄厚、规模效益显著的大企业集团。有的大企业集团在国家计委实行了计划单列。

出现“兼并”机制，开始试行产权转让，为优势企业要扩张、亏损企业求出路，找到了一条现实的新路。优势企业强大的扩张欲望，正在冲破所有制、部门和地区的束缚，不同所有制之间，地区之间和部门之间，甚至跨国界的兼并越来越多，有些地方已经出现了企业兼并市场。

总之，企业改革进行了多方面的探索，方向是正确的，成绩是显著的。放权让利——承包经营——企业兼并，我们正走上企业改革的光明之路，企业开始冲破传统体制的束缚，逐步树立起市场观念、竞争观念和效益观念，实现了由单纯生产型向生产经营开拓型的转变，呈现出生机与活力，经济效益不断提高，使国民经济持续稳定地增长。

2. 企业改革面临的难点问题。

现在，企业改革已进入一个新的阶段。其主要特点：一是进入了由旧体制向新体制过渡、两种体制并存的阶段；二是进入了以浅层次改革转向深层次改革阶段。在这个阶段中，新旧体制转换过程必然产生许多摩擦、矛盾和问题，当前改

革就面临着很多难点，要深化改革就要探索并解决这些难点。

企业既是生产经营的基本单位，又是经济体制的基础和细胞，企业改革的好坏，关系到整个经济体制改革的成败。近几年企业改革进行了各种有益的探索，取得了很大的进展。但就总体而言，扩大给企业的各种自主权至今没有完全落实，增强企业活力特别是增强国营大中型企业活力的问题并没有很好解决，其主要原因来自两个方面：一是企业改革受到某些外部条件的制约，比如行政干预过多，企业负担重，价格严重扭曲，收入分配不能正确反映经营和劳动效果等；二是企业还没有建立起完善的内部机制，通过强化其决策机制、运营机制、动力机制和自我调控机制等来形成合理的企业行为。当然，企业内部机制的转变和外部条件、环境的改善要有一个逐步发育和完善的过程，不可能在短短的几年中就完成，可能要贯穿于改革的全过程，要使两者互相衔接，互相促进，并在逐步配套中不断深化前进。

企业改革的难点主要有三个：

（1）在坚持公有制的条件下，企业怎样自负盈亏。为了使企业成为真正的商品生产者和经营者，首先要让企业自主经营，自负盈亏。但是我们的企业往往是负盈不负亏。因此，曾经考虑过企业自负盈亏要有外部条件，要搞价格、财政、税收的配套改革。现在看，外部条件与企业的内部机制改革要同时考虑，不能等外部条件具备了再搞企业经营机制改革，实行自负盈亏。要互相创造条件，互相促进，而不是互相等待。

（2）正确处理国家与企业的关系，使企业具备自我积

累，自我发展的能力。目前许多企业处境困难，一些企业老化、萎缩，难于维持简单再生产。虽然1986年企业留利平均达到42.4%，但企业人均留利只有799元。留利中应交纳应交基金、建筑税、奖金税、教育附加费，以及各种社会摊派，实际留利只有名义留利的60%，在发奖金和医疗费用开支后，所剩无几，无力进行自我改造。苏联东欧企业的留利水平比我们高得多。苏联有两个试点企业，伏尔加汽车公司的留利是47.5%，苏姆化工机械厂的留利是70%，但这两个工厂的改建扩建投资都由企业自筹。今后作为目标模式的我国企业留利应是什么水平，如何达到这个水平，使企业具备自我积累、自我改造、自我发展的能力，逐步成为投资主体，这有待于进一步研究解决。

(3) 如何在企业内部建立起保证企业行为合理化的自我制约机制。目前，企业和职工有了独立的利益，而必要的自我约束机制没有形成，这就使企业综合效益观念不强，短期行为增加，投资“饥饿症”和分配“攀比症”容易并发。如何实现所有权与经营权的分开，使企业的经营机制和自我约束机制建立起来，现正进行多种试验，如股份制、企业兼并等等。当然，国家也要通过制订正确的产业政策和投资政策，运用税收、价格、资金等杠杆去正确引导企业的行为。

3. 企业改革的思路抉择。

随着我国有计划的商品经济的发展，企业面临着一系列新的挑战。在企业外部环境不断变化的情况下，企业的生产经营受到前所未有的冲击，它包括市场竞争激化、原材料供应不足、价格上涨、能源紧张、资金短缺等等。另一方面，

由于经济体制改革尚处在摸索阶段，某些政策还不配套，市场机制还不健全，价格体系、财政税收体制、金融体制、企业领导体制的改革还在进行，又使企业面临着许多不平衡的因素。因此在新旧两种管理模式相互交替的过程中，要搞活企业，特别是大中型企业，指望国家对企业进一步减税让利，已经没有多大的余地，出路只有在于不断深化企业内部改革，转变经营机制，改善企业内部管理。

本来，改善企业经营的外部环境和转变企业经营的内部机制，二者都是改革的基本内容，而且，二者紧密相连，不可割裂。然而，实践证明，在改革的不同发展阶段上，把主攻方向放在不同的侧面，实际效果并不相同。城市经济体制改革是从扩大企业自主权入手的，国家通过一系列扩权的规定，初步改变了企业作为行政部门附属物的地位，使国营企业有了一定的利润动机和自主权，加上与其它改革措施的配合，对于恢复正常的经济秩序，搞活经济体制，提高经济活动的效率，都起了不小的推动作用。可是，由于种种原因，特别是由于微观基础薄弱，这条路子显得不那么通畅了。首先，放权不单遇到来自旧体制和旧习惯势力的阻力，同时也受到国民经济发展状况的允许程度、各种经济杠杆配套改革的实际进程、企业自我约束机制的形成过程以及政治体制改革进程等等因素的制约。因此虽然存在放权不够或被截留的现象，需要继续解决，但应承认要有个过程，不能一蹴而就。其次，减税和让利更要受到国家经济实力的限制。几年来，国家财政一直吃紧，给企业的好处逐年增加，根本就给不起，而且，单纯地“要好处”和“给好处”，并非严格意义上的改革，出现个别企业争“黄牌”（破产警告）的咄咄

怪事，就是明证。其三，按照唯物辩证法的基本原理，内因是变化的根据，外因是变化的条件，外因通过内因而起作用。离开了转变企业经营的内部机制，“放权、减税、让利”很难发挥出应有的效力。不仅如此，各受益单位和个人争相得好处、互相攀比还形成了轮番调整利益分配关系和总需求不断膨胀的局面，形成了企业对行政部门的新依赖，这显然违背了“放权、减税、让利”的初衷。

目前，从国民经济全局来讲，由于片面追求数量扩张到以提高效益为中心的战略转变刚刚起步，企业内部蕴藏的巨大潜力还没有充分发挥出来，这是有利的一方面；另一方面，就是上面所讲到的由于改革受到多方面条件的制约，一些重大的改革措施需要统盘考虑和配套进行，要具备一定条件才能实施。在这种形势下，深化企业内部改革，进一步增强企业活力，就成为我们推进企业改革的重点任务。深化企业改革，除了使已有的扩权措施真正落实外，迫切要求我们把重点转向企业内部改革，以此来提高企业的经营管理水平，挖掘潜力，提高效益。这不仅符合双重模式转换的需要，也符合我国大多数企业的经营管理水平和市场发育程度。

企业改革的目标模式是：要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我积累和自我改造的能力，增强自我发展和自我约束的能力，成为具有一定权力和义务的法人。

在企业改革的指导思想上，要处理好以下三个关系：一是总体目标与分阶段目标的关系。企业改革是一个长期的过程，既要坚持改革的总体方向，又要有明确可行的阶段目标，不能操之过急，要稳打稳扎，逐步推进。二是正确处理

企业改革和完善市场机制、改善宏观控制的关系。这三项改革是一个有机总体，互相联系，缺一不可，必须协调配套，企业改革不能不顾市场条件，脱离宏观控制单项深入，市场体系和宏观控制的改革也必须适应企业改革的需要，为搞活企业创造条件。三是改善企业经营机制与放权让利的关系。

深化企业改革的关键在于调动劳动者的社会主义积极性。所谓企业的生机和活力，归根到底来自劳动者的积极性。劳动者积极性的高低，将直接影响着设备利用率，劳动生产率以及经济效益的高低。大量事实表明：要搞活企业，最根本的起主导作用的因素是人，是人的积极性和创造力。人的积极性和创造力是无限的，只要这种积极性和创造力充分发挥出来，就会变成巨大的物质力量，从而推动企业蓬勃发展，微观搞活就是为了调动这种积极性，宏观控制也是为了把劳动者的积极性引向正确轨道，更有效地发挥和保护这种积极性。因此，企业改革必须围绕调动劳动者建设社会主义的积极性去深化。所谓“万改不离其宗”，调动工人、干部、知识分子的积极性，就是“宗”。搞改革抓不住这个关键，企业蕴藏的巨大潜力就挖不出来，其它方面的改革也难以奏效。

4. 改革是企业生存与发展的唯一希望。

实践证明，改革启动了企业的活力，提高了经济效益，解放了社会生产力，给企业注入了勃勃生机。要进一步搞活企业，就必须大胆推进改革，在改革中求生存，在改革中求发展。

在当前治理整顿、深化改革中，企业改革仍然处于非常重要的地位。国营企业是国家财政收入的主要承担者，也是

社会生产力和技术进步的主导力量。我们能不能顺利地解决改革和建设中的种种困难，归根到底取决于企业能不能建立起适应社会主义商品经济发展要求的良好机制。有了在国家宏观控制下的自主经营、自负盈亏、自我约束的机制、企业的经济效益就能提高，消化能力就能增强，轮番涨价和比价复归的现象才能避免，国家的宏观调控也才能更加奏效。

转换企业机制，根本问题还取决于企业自身，企业内部的配套改革不跟上，企业改革就不可能落到实处，企业就难于在竞争中求得自身的发展。沿着所有权与经营权分开而启动的“经营权革命”，仅仅是企业制度改革的开始，企业改革不是一个点，而是一个系列，只有由浅层次改革向深层次改革推进，微观基础的重新构造才能取得最后的成功，企业内部蕴藏的巨大潜力才能够充分发挥出来。

企业要完善承包制，逐步推行股份制，明确产权，搞好兼并，发展企业集团等等，在这样的条件下，企业承担着各种无可推卸的经济责任和经营风险，这将对企业产生一种无形的巨大压力。这就要求企业必须眼睛向内，增强企业内功，搞好企业的内部改革。政企分开，“两权”分离，产权明晰，为企业内部改革开辟了新的天地。

因此，必须完善企业内部的各项改革，强化企业在经营上的责任，建立起良好的企业经营机制，加速把企业推上市场竞争、自主经营、自负盈亏、自我约束的轨道，努力增强企业对市场变化的适应能力和价格调整的消化能力，使企业在竞争中立于不败之地。

第二节 勇于探索企业改革与发展的新路子

1. 企业内部改革的任务与内容。

深化企业内部改革，必须首先把着眼点放在建立企业内部自我激励和自我约束的机制上。基本方向是自觉运用外部的竞争压力，最大限度地产生内在动力，从而改善内部经营机制。在不改变所有权的情况下，把资产占有权、使用权、支配权交给企业，逐步把企业推上市场竞争、自主经营、自负盈亏的轨道。根本任务是：重新构造企业内部机制，逐步形成适合企业特点、适应有计划商品经济发展客观要求的竞争机制、利益机制。在经营指导思想上要实行四个转变：由过去单纯依赖财政补贴转向自主经营、自负盈亏；由单靠计划调拨转向更多地适应市场调节；由较多地向上要权要钱转为眼睛向内、靠改革措施调动人们增产节约的积极性；由封闭式的单一生产型转向开放式的开拓经营型，从而为深化企业内部配套改革打下较好的基础。主要内容及方向如下：

（1）坚定不移地推行厂长负责制，尽快完善企业领导体制改革。把强化厂长的中心地位作用，作为发挥企业新的领导体制先进性和优越性的核心问题。同时，要发挥企业基层党组织的政治核心作用。

（2）改革组织形态，使组织机构适应企业经营目标和经营特点。为此，本着目标统一、有效跨度、高效精干、有效沟通、统一指挥的原则，敢于正视问题，对企业现有的机构进行必要的整顿和精减，裁并内部生产型和“扯皮型”的