

今日中国企业改革之路丛书

顾问 邓荣霖 主编 李文龙

企业改革厂长经理谈

李文龙 主编

中国税务出版社

JIN RI ZHONG GUO QI YE GAI GE ZHI LU

SHU

责任编辑：刘淑民

责任校对：于 玲

版式设计：桑崇基

图书在版编目 (CIP) 数据

企业改革厂长经理谈/李文龙主编.

—北京：中国税务出版社，1997.9

(今日中国企业改革之路丛书/李文龙主编)

ISBN 7-80117-148-9

I. 企…

II. 李…

III. 企业经济-经济体制改革-经验-中国

IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 15720 号

企业改革厂长经理谈

李文龙 主编

中国税务出版社出版发行

(北京市宣武区槐柏树后街 21 号 邮政编码：100053)

各地新华书店经销

航天信息印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 9.25 印张 237 千字

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月北京第 1 次印刷

印数：1~5000 册

ISBN7-80117-148-9/F·118

定价：16.00 元

如发现有印装错误 可随时退本社更换

前 言

党中央、国务院一直十分重视国有企业改革与发展问题，江泽民总书记对如何搞好国有企业进行了系统的调查研究，1995年和1996年两次发表了重要讲话，深刻分析了国有企业的形势，系统阐述了国有企业改革的基本方针，明确提出了加快国有企业改革和发展的要求，李鹏总理在八届人大五次会议的政府工作报告上对1997年的国有企业改革工作做了明确和详细的部署。党中央、国务院已明确提出要采取有力措施加大企业改革力度、加快企业改革步伐，各省市也明确把大力推进企业改革作为1997年工作中心，这是从根本上改变现有企业生产经营状态、壮大国有经济实力的伟大工程，也是搞好国有大中型企业的根本途径。企业改革正面临进一步深化和推进的关键时刻，全党上下对此给予了极大的关心。因此，1997年是我国企业改革历史上极为关键的一年，如何使得企业改革得以顺利进行并取得成效，是我们面临的一项艰巨的任务。

在我国企业改革实践中，有一大批国有企业通过深化改革转换了企业经营机制，在各行各业中崭露头角，不仅克服了资金困难、产品销路不畅等问题，在市场上站稳脚跟，有很强的竞争力，有的甚至走出国门参与世界性的竞争，并在竞争中立于不败之地。同时企业本身也得到了发展壮大，这些企业改革的成功经验是在近十几年来的改革实践中创造出来的，是我们宝贵的无形资产，是一笔巨大的财富。另外，我国理论界有关专家通过借鉴国外经验和总结我国企业改革实践，对如何深化国有企业改革搞好国有大中型企业，有深刻的认识和独到的见解。如果我们将这些典型企

业的改革经验和有关权威专家的见解总结出来，并加以推广，必将对推动我国企业改革、搞好国有企业大有益处。

为此，为迎接十五大召开，我们根据十四届五中全会的精神和国家对国有企业改革的方针政策，组织直接参加有关企业改革课题研究、政策研究和实际指导企业改革工作的专家、学者、工作人员编写了这套丛书。

该丛书紧密联系实际，综合国家企业改革的最新方针政策，具有很强的指导性和操作性，并就企业改革方面的热点和重点问题进行了分析和探讨，对企业改革实践经验进行了总结，从政策操作指导、理论探讨和总结实践经验等方面对如何深化企业改革进行了深入的研究并提供了可资借鉴的改革模式。丛书共分五个分册：《国有大中型企业改革操作指导》、《国有小企业改革操作指导》、《专家学者论企业改革》、《企业改革成功之路》和《企业改革厂长经理谈》。倘若丛书的出版能对我国现代企业制度的传播和建立，企业改革的顺利推进尽微薄之力，对探索深化企业改革之路起到抛砖引玉作用，乃是对全体编著人员的最大鼓励和慰藉。

该丛书适合作为各级政府、企业主管部门、企事业单位指导企业改革的参考用书，也可作为企事业单位和科研院所的培训教材。

该丛书由李文龙（李有荣）主编和总策划，在组织编写过程中曾得到了国务院学科评定组成员、知名经济管理专家邓荣霖教授、中国税务出版社的大力帮助和支持，在此表示衷心的感谢。

李文龙
1997年4月6日

序

——国外企业组织形式及其对中国国有企业改革的启示

邓荣霖

一、企业组织形式的重要性

在市场经济发达的国家，如：美国、英国、法国、德国、意大利、日本等国，创办一个企业，首先遇到的问题是要确定企业的组织形式。这些国家的企业组织形式，一般都通过法律条文予以明确规定，这就是企业的法律形式。任何人创办企业，都必须在法律确认的范围内，选择一种恰当的组织形式。在创办企业之后，必须依据法律规定从事经营活动。即使是国有企业，也不例外。

企业组织形式不同，国家对其管制的程度和方法也有差异，企业自身也采取不同的经营方式和策略以实现其经营目标。无论对国家还是对企业，企业组织形式的选择都是极其重要的。

二、企业组织形式的划分依据

一般是按企业资产的所有者形式不同来划分企业。这是企业法律形式的具体表现。在这里，“所有者”与“所有制”是两个不同的概念。不同的所有制，有着不同的所有者；但在同一种所有制的条件下，也有着不同的所有者形式。

美国、英国、法国、德国、意大利、日本等国，按照企业资产所有者形式的不同，通常把企业分为五种类型，即：（1）独资

企业；(2) 合伙企业；(3) 公司；(4) 国有企业；(5) 混合企业(国有资本与个人资本结合的企业)。其中独资企业、合伙企业和公司是三种最基本的形式。在这三种最基本的企业组织形式中，又以公司为现代企业的典型组织形式。公司是市场经济条件下的最有效的企业组织形式，是社会化大生产的最先进的企业组织形式。大公司与小企业是相互补充、相互联系、同时存在、共同发展的关系，在市场经济活动中显示出各自的特点和作用。

这种对企业组织形式的划分，反映了市场经济发展的客观要求，有助于克服和消除我国传统计划经济体制下按行政条条（即政府主管部门）、行政块块（即地方各级政府）、行政级别划分企业的弊端，既促进我国公司向大型化、全球化方向发展，又有利于我国小企业的灵活多变和兴旺发达。

三、公司组织形式的划分依据

一般是按公司对外承担债务责任形式的不同来划分公司。大致分为五种公司，即：(1) 无限责任公司；(2) 有限责任公司；(3) 两合公司；(4) 股份有限公司；(5) 股份两合公司。目前美国、英国、法国、德国、意大利、日本等国普遍采用的是有限责任公司和股份有限公司，其他三种公司少量存在。在普遍流行的两种公司中，又以股份有限公司为现代公司的典型组织形式。

这种对公司组织形式的划分，从法律上明确了企业的责任制度，包括股东对公司的责任、公司对债权人的责任、公司对社会各种利益集团承担的责任，有助于改变我国政府对传统国有企业承担无限责任的做法。

四、企业组织形式的经济涵义

企业组织形式是以企业产权制度为基础的企业内部组织和管理制度的综合表现。实质上，企业组织形式是企业制度的表现形式。因此，它包含三个部分的内容，即：(1) 企业产权制度；(2) 企业组织制度；(3) 企业管理制度。

对我国建立现代企业制度也就是建立公司制度，具体地说，就

是建立公司产权制度、公司组织制度和公司管理制度。按公司制度改造国有企业，就是从这三个部分入手来建立现代企业制度。

五、企业产权制度的形式

由独资企业和合伙企业向公司制企业的演变，首要的是表现为企业产权制度形式的变化，这是企业组织形式变化的实质性内容。公司制企业是社会生产力发展的必然结果和客观要求。公司制企业的财产关系，是生产关系适应并促进社会生产力发展的反映。

公司制企业产权制度的本质，是责任制和社会化的有机结合。这是为社会主义公有制服务的有效的企业财产组织形式。

公司的产权清晰，表现在公司资产的责任明确。第一，公司股东以其出资额为限对公司承担责任，从法律上把股东的出资财产与股东的其他财产区别开来，这对股东其他财产起到法律保护作用。我国国有企业的公司制改造，明确国有资产股东并建立国有资产的有限责任制度，是国有企业产权清晰的具体表现。第二，公司法人以公司资产总额为限对债权人承担责任，这是实行破产制度的基础和前提条件。

公司产权制度与独资企业和合伙企业产权制度的区别在于：第一，独资企业和合伙企业表现为私人资本或家族资本，而公司制企业表现为资本的社会化形式，它通过集资方式把分散的社会资金变成公司的巨额资本，迅速地扩大了企业规模并极大地提高了社会化大生产的水平。第二，公司资产实行价值化、流动化、市场化管理，改变了传统企业资产的实物化、固定化、封闭式管理的弊端。由于公司产权的流动性，有利于公司资产重组和经营结构调整，明显地提高了公司资产的运行效率和公司经营的管理效率，并要求建立与完善发达的资本市场，按市场机制来调节和配置社会资金，使社会资金流向经营效益好的企业。特别是上市公司的规范运作以及各类企业之间的竞争、合作与并购，更有利于整个社会的经济结构调整和科学技术进步。

我国国有企业改革的方向，是由单一投资主体的国有制企业转向多元投资主体的公司制企业。这是我国国有企业改组为现代企业制度的基本形式。

六、企业组织制度的形式

公司资产的责任制和社会化是通过公司组织制度来保证的。

公司组织制度的法律特征是建立公司法人治理结构，即公司组织机构。

按公司法规定，公司必须设置专门的组织机构，这是公司内部治理法制化的表现，与独资企业和合伙企业内部的人治管理有着明显区别，表现出公司制企业的优越性，即公司具有经营战略眼光，从长计议，而且经营战略决策按制度规定的程序进行，避免因而异的决策失误。因此，公司的企业寿命比独资企业和合伙企业寿命更长。公司的股东、董事长、总经理换了好几代，但公司都可以持续下去。

国外的公司法人治理结构正在发生新的变化。最突出的是公司股东形态的变化。大多数人通过共同基金、公债基金、退休养老基金、保险、银行等形式来间接投资。这些“机构投资者”已成为美国社会财富的主要所有者，历史上以个人资本所有者形成的石油大王、钢铁大王、铁路大王已是昨日黄花。美国社会少数巨富者手中财产的绝对数依然惊人，但与社会总财富相比的份额已大大下降。他们在各大公司企业握股的比例不等，但都不能独占多数股（往往规定在一家公司握股不得超过5%）。机构投资者所拥有的资产可达数十亿、数百亿、数千亿美元，但其投向却是分散的，这样便于分散投资风险并取得综合的最佳回报。在公司盈利时，这些机构投资者可以买进股票，亏损时则可抛售出去。他们的这种“进进出出”，在相当程度上削弱了早期企业所有者和经营者一对一的传统关系。

现代公司所有者与经营者分离的发展趋势，使西方许多大公司不再以公司创业者或所有者来命名。随着公司经营规模的扩大，

向上游、下游伸展又提高了公司经营的复杂性，这就要求公司经营者具有各种专业知识和技能，具有丰富的经验和胆识。从而造就出专门的企业家阶层，越来越成为公司财富创造过程的重要参与者。

考虑到公司股东分散化、社会化程度的提高和公司经营者地位的日趋重要，美国正在探索一种新型的“治理型公司”（Governed Corporation）。其基本措施是：董事长和总裁不能兼任；增加外部董事的力量，尤其要让有关的专家担任董事；加强对公司经营的审计；董事会不但要得到总裁对公司业绩的事后报告，而且还要对未来措施进行审议，董事会内部进行辩论；扩大董事会、股东和经理人员之间的信息沟通渠道并加强对话频率，以减少和消除信息不对称而引起的利益冲突所造成的公司损失。

无论国外公司法人治理结构的各自特点和变化趋势有何不同，但公司内部的决策权、执行权、监督权三者分立并相互制衡的基本框架是持续、加强的，总的趋势是更加完善和发展公司法人治理结构。

我国国有企业的公司制改造，关键在于按我国《公司法》规定建立并完善公司组织机构。其中的难点在于改革国有企业的传统人事任命制度，实行董事会聘任经理的制度。这个难点的突破，必将使我国国有企业得到进一步发展。

七、企业管理制度的形式

在当前市场经济发达国家的企业管理制度中，把对职工的管理作为最重要和最困难的问题来解决。因为职工一方面是生产力的实际创造者，是企业收入的来源，需要发挥积极性和提高工作效率；另一方面又是费用支出的一部分，工时费用及其他有关职工费用在成本费用中占据很大比重，是需要压缩和减少的对象，随着技术进步而尽量少用职工。这就使职工管理工作处于困难境地。国外企业职工管理工作的发展趋势是，像对待董事和经理人员一样，更加重视解决职工的挑选、激励和监督，解决职工的培训和

持股问题。

70年代初,美国威尔敦钢铁公司经营状况不佳,股票下跌,即将破产。这个有7000多人的企业职工建议乘着股票低价时由职工把股票买下来,但又没有力量把股票全部买下来,于是请求政府帮助,由银行贷款并减免税收。经美国政府同意,企业实行职工持股计划即ESOP计划。几年之后,这家公司变成职工持有股票的公司。随着1974年美国颁布了第一个ESOP立法后,ESOP在美国更加广泛地流行起来。美国企业职工持股之风很快吹到了日本、英国、德国等国。

美国一些公司职工持股计划的基本形式是:公司成立一个专门的职工持股信托基金会,基金会由公司出面担保,向银行贷款认购公司的股票。公司每年提取利润的一部分投入到职工持股信托基金会,以偿还贷款。这些股票按一定规则分到每个职工的“职工持股计划账户”上。直到全部贷款偿还了,这些股票便成为职工个人的了。但职工个人手中并没有股票,而是由基金会集中保管,同时严格限制职工个人转让自己名下的股票,只有当职工退休或调离公司时,可将股票卖还给职工持股信托基金会。显然,这既不是把公司资产无偿分给每个职工,也不是职工个人掏钱买股票,其实质是把职工劳动作为享有公司股权的依据,激励职工为公司作出长期贡献的积极性,使职工个人利益与股东利益和公司法人财产更紧密地联结为统一整体。几年来我国企业职工持股的经验和做法,应当不断总结、改进和完善,使之更加适应市场经济规律的要求。

值得注意的是,在美国企业职工持股计划中,不仅是解决普通职工的持股问题,而且特别重视企业高层管理人员的持股问题。美国公司经理人员的报酬结构,大致由三个部分组成,即基本薪金、年度奖金和长期激励。这三个部分所占比例的变化趋势是:基本薪金所占比重大幅度下降,长期激励部分比重迅速提高,一些大公司经理人员报酬的三个部分大约各占三分之一,以激励经理

人员克服短期行为，树立长期经营的战略眼光。长期激励的报酬形式主要是实行股票期权制度（Stock Option），即给予经理人员在未来规定的时间内，以给期权时的市场价格购买公司股票的权利，其目的是把经理报酬与股东利益联在一起，使经理人员尽其努力为股东谋取利益。

我国国有企业高层管理者的现行报酬制度已经遇到严重挑战，造成国有企业资产运行的短期行为和大批高级人才的流失，到了必须解决的地步。为此，应当研究和借鉴国外的有益经验，结合中国实际，改革国有企业的现行工资制度。

1997年5月

目 录

以提高经济效益为中心,推行“模拟市场核算,实行成本
否决”经营机制,促进企业改革

..... 邯鄲钢铁集团有限责任公司 刘汉章(1)
公司董事长兼总经理

乘风破浪会有时 直挂云帆济沧海

..... 四川长虹电子集团公司 倪润峰(23)
董 事 长 兼 总 经 理

高擎起振兴民族工业的大旗 坚定不移地实施名牌战略

..... 海尔集团总裁 张瑞敏(41)

面向市场 加快转轨 全力推进两个根本性转变

..... 吉化集团公司经理兼党委书记 刘树林(57)

以改革为动力 适应市场变化 铸造国有企业新的辉煌

..... 秦川机床集团有限公司董事长 赵贤哲(86)

深化改革 转换机制 面向市场 集约经营

..... 新疆八一钢铁有限责任 李汉中(115)
公司董事长兼总经理

优化经济结构 推进两个转变 确保公司经济步入快速
良性循环的发展轨道

..... 中国一拖集团有限公司总经理 方 刚(128)

改革创新促发展 二次创业铸辉煌

.....	福建省南平造纸厂厂长	陈守勤(149)
深化改革 内涵挖潜 坚定不移地走集约化型		
发展道路.....	安钢集团公司董事长兼总经理	鲁国亭(161)
建立现代企业制度 走资本经营之路		
.....	安徽古井集团有限责任公司董事长兼总经理	王效金(173)
共享实达	福建实达电脑集团股份有限公司总裁	叶 龙(195)
拓展集团功能 推进资产重组 壮大国有经济		
.....	中国华源集团有限公司	(220)
改革开放拓思路 企业发展迈新步		
.....	福建南纺股份有限公司	(231)
附录:		(239)

以提高经济效益为中心，推行 “模拟市场核算，实行成本否决” 经营机制，促进企业改革

邯郸钢铁集团有限责任公司董事长兼总经理 刘汉章

以实行“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制为主要内容的邯钢经验极大地震撼了中国大地，影响和带动了一批又一批国有企业引进市场机制，主动走向市场，形成了一次又一次的学习邯钢经验的高潮。本文对“模拟市场核算，实行成本否决”的内容、特点及其对促进企业进行全面改革、提高经济效益的作用，以及该经营机制如何进一步发展和完善进行了详细的介绍。

邯钢是 1958 年建厂投产的河北省属钢铁联合企业，1996 年元月由邯郸钢铁总厂改制为邯郸钢铁集团有限责任公司。公司下设 30 个厂（矿、单位）、30 个处室，现有职工 2.8 万人。经过 30 多年的挖潜、配套、改造、扩建，现已形成铁、钢双 230 万吨，总轧制能力 200 万吨，拥有总资产 88.3 亿元的特大型钢铁联合企业。1996 年产生铁 235 万吨，产钢 236 万吨，产商品坯材 206 万吨，实现销售收入 51.5 亿元（含税），利税 10.5 亿元，其中，利润 7 亿元，在河北省排名第一，在全国冶金企业居宝钢、武钢之后，排第三位。资金利润率 12.62%，销售利润率 15.93%。在全

国同类型企业可比的 40 项指标中有 65% 进入前 3 名，其中代表炼钢现代技术装备水平的连铸比达到 100%，成为全国百万吨以上钢厂第一个全连铸企业。综合能耗 851 公斤标煤/吨钢，比大中型钢铁企业平均值低 270 公斤标煤/吨钢。在 1995 年度中国工业企业综合评价中，邯钢位居 45 家钢铁企业第 2 位。

一、“模拟市场核算，实行成本否决” 经营机制产生的背景、主要内容及特点

邯钢从 1958 年建厂投产，在计划经济的轨道上运行 30 年，其中 17 年亏损，累亏 1.72 亿元。党的十一届三中全会后，企业有了很大发展，但到了 1989 年以后，随着国民经济治理整顿，新的矛盾出现。一方面，全国压缩基本建设规模，紧缩银根，钢材市场出现供大于求，价格下跌。另一方面，钢铁工业所需的原燃料大幅度涨价，导致钢材成本猛升，使邯钢面临亏损边缘。形势迫使我们必须从改革中找出路，逼着我们转换机制，走向市场。通过学习邓小平同志建设有中国特色社会主义理论和以江泽民同志为核心的党中央关于搞好国有企业的一系列重要指示精神，我们在思想认识上产生了新的飞跃。真正体会到追求产量效益，价格效益，靠增产卖高价求增效的时代已一去不复返了。搞好国有企业，使企业走出困境的根本出路，在于冲破计划经济的束缚，转换经营机制，深化改革，适应变化的形势。

邯钢自建厂以来，在传统的计划经济体制下，企业管理一直沿用计划经济管理模式，对二级厂也一直采用模拟指令性计划价格的方式进行核算。比如炼钢用的铁水，市场价已涨到 850 元/吨（当时价），而内部仍按 450 元/吨核算。显然，这种核算方式与市场严重脱节，难以反映企业的真正成本和效益。计划经济管理模式就像一堵无形的“墙”，隔断了二级厂与市场之间的联系，墙外边是市场经济波涛汹涌的汪洋大海，邯钢这条大船快被冲翻了，而

墙里边的二级厂和广大职工却丝毫感受不到。要改变这一状况,就必须推墙入海,把二级厂和广大职工都推到市场经济的海洋里去游泳,去拚搏,也就是必须转换经营机制,主动走向市场,把市场机制引入企业内部管理。

认识提高了,问题的关键找到了,就有了解决问题的决心。经过8个月的指标测算和准备,从1991年元月开始,我们在全公司推行了“模拟市场核算,实行成本否决”经营机制。所谓“模拟市场核算”就是把计划经济体制下形成的,长期以来执行的,与市场相脱节的按内部价格顺序结转计算产品成本和效益的核算办法,改为以产品和原材料的市场价格为基准,按照“亏损产品不亏损,盈利产品多盈利”的原则,逐道工序从后向前核定目标成本,然后层层分解落实,直到每一个职工。让二级厂和广大职工清醒地看到自己的产品在市场竞争中优胜劣汰的客观现实,主动降低成本,参与市场竞争。所谓“成本否决”就是以成本(费用)指标作为考核单位和职工各项工作的依据,完不成指标,别的工作干得再好,也要百分之百否决全部奖金。邯钢把市场机制引入企业内部管理,并不是简单地把社会上经济交往中的银行、公司、市场都照搬进来,把企业内部的二级单位都变成独立法人,而是在保持现代工业企业专业化、科学分工协作,高度集中统一管理(即企业内部统一计划、统一采购、统一销售、银行只设一个账号、二级厂不独立对外,不具有法人资格)优势的前提下,抓住成本这个关键,依据客观价值规律,通过成本这个市场信息的传递,把市场价格信息内伸化,按市场导向决定厂内生产的资源配置。这一经营机制的基本模式是:市场——倒推——否决——全员。其主要特点是,以市场为导向,建立符合社会主义市场经济需要的经营机制;以降低成本,增加效益为核心,全面硬化企业内部管理;以强化分级经济核算为手段,充分挖掘各环节潜力,加快企业向集约经营转变;以推进技术进步,调整结构为主导,增强企业发展后劲和竞争实力;以层层分解指标,实行重奖重罚的

利益机制为动力，充分调动广大职工当家理财的积极性。

二、通过推行“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制，促进企业内部改革

传统的计划经济体制是建立在高度集权的基础之上，计划至上一一直管到企业，企业生产的目的就是保证国家下达生产计划的完成，而市场经济条件下，企业追求的是经济效益和利润的最大化。因此，由计划经济向社会主义市场经济转变，必然引起企业管理方式和经营机制的变革。邯钢适应市场经济的客观要求，推行“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制，实际上就是对计划经济体制下企业管理方式的一次革新，随着对这一新的经营机制不断深化和完善，有力促进了企业内部各项改革的实施。

（一）改革内部价格体系

内部结算价格是推行模拟市场核算的基础。受计划经济的影响，企业内部结算价格既定价偏低又非常滞后，制定新一年度的结算价格往往依照上一年度的国家调拨价。因此，与新的一年市场实际价格严重脱节，隔断了二级厂与市场的联系。造成二级厂按计划价格进行核算有盈利，公司按市场价格销售就发生亏损。要想改变这种状况，必须推墙入海，从改变内部结算价格入手，把躲在避风港内的二级厂推向市场经济的大海中，使他们直接感受到市场竞争的压力。因此，我们对二级厂耗用的原材料、燃料及其他物品，全部以市场价计价核算，使二级厂直接感受到原材料、燃料价格的涨落。厂内中间产品核算价格一律改为市场价，使二级厂之间、工序之间都由供求关系变为买卖关系。这就在公司与二级厂、二级厂与二级厂之间，形成一个与外部市场信息沟通，紧密相连的内部市场，让全体职工面向市场，去接受市场竞争的考验。