

国有企业改革领导问题研究

主编 张起朴 孙现璋

警官教育出版社

书 名：国有企业改革领导问题研究

著 者：张起朴 孙现璋

责任编辑：王德顺

封面设计：云 青

责任校对：白 凡

出版发行：警官教育出版社

（北京西城木樨地北里2号 100038）

印 刷：郑州市中州印刷厂印刷

版 次：1996年10月第1版

印 次：1996年10月第1次印刷

印 张：12.625

开 本：大32

字 数：400千字

印 数：001—2500册

ISBN 7-81027-775-8/D·311

定 价：15.00元

序

研究国有企业改革的领导问题,是我国当前实践发展的急需。我们要发挥国有企业的固有优势,让社会主义制度创造出比资本主义制度更高的劳动生产率,就必须加强国有企业改革的理论研究,尤其要研究领导国有企业改革的原则、规律和方法。结合若干年来一些地方和单位闯出的路子,取得的成功经验,在新的层次上让理论和实践相结合,对于推动国有企业改革的深入进行,必将起到积极的、有益的作用。

本书选编的是河南省党、干校领导科学研究会1995年年会在河南省濮阳市委党校召开时提交讨论的论文。论文分别从国有企业改革的若干方面,进行了比较深入的探讨。有些文章说理比较充分、有力;有些文章更贴近现实,语言比较生动,论述比较泼辣。省外学者也应邀赴会,不吝赐文,使本届年会和本论文集视野更为开阔,新鲜材料显得更多,更具启发性。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”。

“其实地上本没有路,走的人多了,便成了路”。

勇于探索是中华民族的优秀传统,千百年来,代代相传,永远鼓舞人们前进,再前进。

我们今天在马列主义、毛泽东思想和邓小平建设有中国特色社会主义理论的指引下,在全国深化改革的大氛围中,发挥国有企业巨大优势,充分发挥广大职工的积极性和创造性,内抓管理,外拓市场,在激烈的市场竞争中,必然能够走出一条成功的路。

据报载,国务院今年已批转国家经贸委等四部门《关于建立企业扭亏增盈工作目标责任制的意见》,要求今年全国企业扭亏增盈,消化各种增支减利因素,尽快遏制亏损额上升势头,有条件

的地区应将企业的亏损额控制在 1995 年额度以内，力争有所减少。《意见》还明确要建立企业扭亏增盈工作目标考核制度，把完成企业扭亏增盈工作情况作为考核各地区、各有关部门主要领导工作的重要内容。

可以预料，随着《意见》的贯彻执行，国有企业深化改革必然出现新的可喜局面。先进经验会不断出现，先进人物也会接踵而来。实践迅猛发展，理论工作必须迎头赶上，多调查，多研究，出成果，出人才，才有发言权。完全可以相信，下次讨论会的成果，一定会展现新的水平。

石 训

1996. 8. 31

目 录

一 深化国有企业改革重振国有企业雄风

- 1 对国有企业改革的回顾和思考
..... 张益中 宋云龙 (2)
- 2 坚定信心重振国企雄风 白天才 (8)
- 3 企业领导者要全面理解公有制
为主体的根本原则..... 杨振龙 (11)
- 4 正确认识公有制的主体地位
及国有经济的主导作用..... 陈辛耕 (15)
- 5 国有企业亏损的原因及改革的
难点与对策..... 黄杰锋 郭凤梅 (18)
- 6 国有大中型企业走出困境的思考..... 周德如 (22)
- 7 加快国有企业改革步伐切实提高
经济效益..... 江长顺 (26)
- 8 浅论如何搞好国有企业改革..... 郭年凯 (29)
- 9 略谈搞好国有企业改革的几点认识
..... 张俊高、李万荣 (33)
- 10 加大企业管理改革力度推动企业
快速高效发展..... 席梅真 (36)

二 充分发挥国有企业党组织的政治核心作用

- 1 要充分发挥企业党组织的
政治核心作用..... 程喜英 (40)
- 2 现代企业制度建设与党的

政治核心作用·····	刘素芳	王爱萍 (44)
3 在“两个根本转变”中如何发挥 企业党委的政治核心作用·····	宋沈建	(48)
4 建立现代企业制度必须坚持 党管干部原则·····	侯殿收	武丰远 (52)
5 国有企业实行公司制仍要坚持 党管干部原则·····	孙振强	(56)
6 论党管干部原则与市场选择 企业领导的辩证统一·····	张桂芳	刘天健 (59)
7 党管干部原则与市场选择企业领导·····	尚贵起	(63)
8 切实加强国有企业党的建设 ·····	刘耀明	张永标 (66)
9 要认真抓好企业党建工作·····	杜兴富	李万荣 (70)
10 以改革的精神加强和改进 企业思想政治工作·····	郑奕冉	郑鹏飞 (74)
11 对新形势下企业党委书记领导定位的 几点看法·····	林富民	(78)
12 浅议企业领导者在经营管理中的 表率作用·····	刘明月	(82)
三 加强国有企业领导体制和领导班子建设		
1 建立适应现代企业制度的 企业领导体制·····	周豆喜	张亚论 (87)
2 关于国有企业领导体制及其运行 机制的几点思考·····	张起朴	樊怀洪 (91)
3 学习邓小平领导班子建设思想搞好 国有企业领导班子建设·····	蔡永喜	(96)
4 关于解决“新三会”与“老三会” 关系中的两个问题·····	陈金生	(100)

- 5 加强企业领导班子建设的几点思考
..... 李国友 李生峰 (104)
- 6 浅谈领导者对企业组织形式的
选择和应用 宋海军 张冬梅 (107)
- 7 国企领导者的权利与法律责任
..... 徐仲华 赵 森 (111)
- 8 市场经济条件下企业领导人才的
开发与选拔 肖 玲 卞 薇 (121)
- 9 浅谈如何破除企业干部职务终身制 王磨芝 (125)
- 10 美、德、日三国现代公司制度对
我国的启示 姜立捷 (129)

四 加强国有企业的民主管理

- 1 企业管理创新是国有企业改革的
必然选择 马泊英 周秀凡 (134)
- 2 企业管理是企业生存和发展的基础 邢利兴 (138)
- 3 管理是企业兴衰的关键 蔡永法 贾发荣 (142)
- 4 有序的管理是搞好国有企业的
关键 范振华 杨 建 (146)
- 5 加强企业管理增强企业活力 蔡小青 (150)
- 6 试论现代企业制度下国有企业的
民主管理问题 朱立明 (153)
- 7 如何加强企业的民主管理 李 毅 (157)
- 8 强化管理规范国有企业法人代表的
经营行为 苏连东 (161)
- 9 民主管理企业是新时期工会的
首要任务 刘中玲 (165)

五 现代企业制度是建立社会主义市场经济体制的基础

- 1 建立现代企业制度是建立社会主义市场

经济体制的基础 詹玉荣 (170)

2 建立现代企业制度必须清除其障碍 赵林芳 (175)

3 现代企业制度浅议 赵芙蓉 (180)

4 现代企业制度与企业领导体制
..... 孟凡浩 马荣义 (184)

5 论企业经济工作的质量和效益 袁相华 (188)

六 加强企业家队伍建设是搞好国有企业的^①关键

1 论建立国有企业当家人职业化、市场化制度
..... 李光炎 (193)

2 按照社会主义市场经济的要求选拔和
使用企业领导干部 王诗绍 牛才顺 (200)

3 论建立现代企业制度对加强企业家
队伍建设的重要作用 孙现璋 侯殿收 (204)

4 厂长(经理)应是经营管理的
行家里手 王尚杰 王社增 (208)

5 培养新型的企业家队伍是振兴国企的
希望所在 冯秀珍 (212)

6 加强企业家队伍建设和振兴国有企业的
战略思考 孟 冉 (216)

7 领导者敢于创新企业才能迅速发展
..... 王蕙丽 潘北平 (220)

8 企业家是企业兴衰的关键 侯国玲 (224)

七 现代企业领导者的素质与能力

1 试论现代企业对领导者素质的要求 李自存 (229)

2 浅谈现代企业领导者的基本素质
..... 管增臣 陈学增 (233)

3 现代企业领导者应具备的内在素质 王成运 (237)

4 论现代企业领导者的素质与能力 乔德福 (241)

- 5 现代企业领导者素质刍议 李 冕 (245)
- 6 对现代企业领导者素质的思考 刘改勤 (248)
- 7 论现代企业领导者的政治和智能素质 席云贤 (250)
- 8 现代企业家的能力与知识结构
..... 胡宪锋 王瀛州 (253)
- 9 浅谈企业领导者的文化素质 段水法 冯红专 (257)
- 10 国有企业领导者应注重提高政治素质 刘 伟 (260)
- 11 关于现代企业家的作用与其素质的
提高问题 唐江莉 (262)
- 12 提高现代企业领导者素质
和能力的有效途径 殷爱连 葛忠民 (266)
- 13 浅议现代企业领导者素质 张启孝 (269)

八 造就社会主义企业家队伍的基本思路

- 1 现代企业领导体制需要造就
企业家队伍 丁同民 史志立 (273)
- 2 深化国有企业改革亟需培养和造就大批的
优秀企业家 邓自强 (277)
- 3 论造就真正的社会主义企业家 沈卯元 (281)
- 4 浅谈如何造就一支企业家队伍 杨世峰 (285)
- 5 关于加速企业家队伍建设的
思考 李光亚 魏银堂 (289)
- 6 造就一支适应现代企业制度
需要的企业家队伍 陈大明 宋伟亚 (293)
- 7 为现代企业家健康成长创造良好的
社会环境 张传玺 (297)
- 8 造就高素质的职业企业家队伍是
搞活企业的关键 李治欣 (301)
- 9 试论管好企业家 李光耀 (305)

10	浅论现阶段企业干部人事制度改革的难点与出路	刘天道	卢万选	(309)
-----------	-----------------------------	-----	-----	-------

九 企业文化与精神文明建设

1	在社会主义市场经济条件下塑造现代企业精神	李梅芝	陈秋霞	(314)
2	国有企业改革与领导者的企业文化意识	肖占中	杨一西	(318)
3	现代企业领导者的金钥匙——企业精神	郑宝金	侯绍武	(322)
4	有的放矢地做好企业走向市场过程中职工思想工作	王天均	赵周科	(326)
5	现代企业制度下的企业精神初探	胥茂森	吕志业	(329)
6	试谈有中国特色的企业文化建设	孙国杰		(332)
7	两亿公斤食用油品积压引起的思考	张俊杰	苏启刚	(335)

十 国有企业领导者的方法艺术

1	企业领导者也要讲政治	纪世增		(339)
2	企业领导者要坚持企业改革的正确方向	柴云		(344)
3	试论企业领导者的思维效率	刘景荣		(348)
4	关于国有企业领导工作中情感调适的思考	赵继良	董晓天	(353)
5	注重国有企业形象的塑造	王爱英		(358)
6	国有企业领导者必须转变思维方式	韩中勤		(363)
7	国有企业转换经营机制与领导观念更新	朱志军		(367)
8	企业领导者应确立市场营销观念	胡美英		(371)

9	重视提高领导者的应急决策能力	吉宝银 刘虎星 (375)
10	试论企业领导以人为中心的管理思想	张承义 (379)
11	现代石油企业管理中的用人艺术初探	刘青霞 (383)
12	努力强化对企业领导决策前期 准备的认识	李瑞峰 (387)

一、深化国有企业改革 重振国有企业雄风

1 对国有企业改革的回顾和思考

○张益中 宋云龙

一、国有企业改革历程回顾

我国经济体制改革经历了十几年的风风雨雨，终于找到了建立现代企业制度这条带有脱胎换骨性的创新道路。人们对于这个问题的认识，也经历了由表及里、由浅入深、由形式到实质的转变。回顾 16 年的改革进程，大致可以划分为三个阶段：

第一阶段——1979 年中期至 1984 年 9 月。

这一阶段的主要特点是扩权留利，即扩大企业自主权，允许企业按一定比例利润留成。显然这是表层的改革。开始，有关文件规定了企业可以提取两个工资总额的 11%，分别用作给职工发奖金和集体福利。尽管具体的奖金额才每人每月平均 5.5 元，当时还真能调动起相当多职工的积极性。但是这种与工资总额挂钩的办法，依然是“大锅饭”性质。后来推出“利润留成”、“利改税”等措施，以体现干多干少、干好干坏、干与不干不一样的分配政策。当时在计划经济体制下，企业增加利润的途径只有两条：一是增加产量，二是降低消耗，这就迫使企业必须加强内部管理，向管理要效益。因此，这一阶段又可称为管理层次的改革。

第二阶段——1984 年 10 月到 1993 年 10 月

这一阶段的主要特点是改革经营机制。随着改革的逐步深化，对“企业”究竟是个什么组织开始为各界人士所关心。人们接受了这样的观念：企业不应是单纯从事产品生产的国家行政机关的附属物，而是从事商品生产和经营的相对独立的经济组织。这样，改革的力度加大，涉及企业的运营机制：改革的范畴加宽，由原来内部管理扩展到市场营销。企业开始直接与市场接触，出现了市场→技术→生产→销售→市场的循环模式。即以市场为出发点，又以市场为落脚点。在销售过程中通过售前售中售后服务，了解信息，反馈给技术生产部门研究解决，从而推出新一代的产品。在商品的质量与价格上，

也开始打破纯计划经济时期笼统地“质优价廉”的框框，走向“按质论价、优质优价、名牌高价”，也即企业取得更多利润的途径不再是多产低耗，还有质量的提高，花色品种的增多等。企业在这方面花了功夫，市场上供用户挑选的商品增多，整个经济也就活跃了起来。这一阶段国有企业的主要经营方式，是在一些单位试点成功的基础上逐步推开的承包经营责任制。其核心是企业对国家所承担的利税实行“包死基数、确保上缴、超收多留、欠收自补”的16字方针。企业与国家的关系从机制上发生了变化，即国家所有权与企业经营权的分离。企业经营状况的好坏，或者说企业获得盈利的多少直接与职工收入相关联。一些企业开始感到日子难过。但从总体上说，那几年是“年年难过年年过，过得还不错”。无论是整个国民经济的发展或者是职工生活水平的提高，都上了一个新台阶。到了1988年，由于对闯“物价关”的难度估计不足，自6月份起，从东到西、从南到北，两个多月时间里发生了全国性的抢购浪潮，严重冲击了市场，经济秩序相当混乱。9月，党中央召开十三届三中全会，决定“治理经济环境、整顿经济秩序”，实行财政信贷双紧缩等措施。由于这些措施带有紧急刹车性质，使历年来自有资金极少、主要靠银行贷款运营的国有企业普遍陷于困境。而三资企业，尤其是乡镇企业却趁机迅速发展壮大。对此“老外”搞活了，“老乡”搞活了，就是“老大”没搞活的状况，按照“外因是条件，内因是根本”的观点分析，当时占主导地位的看法是国有企业的管理水平太低，企业领导干部的素质不高。于是决定开展新一轮的企业领导干部培训统考工作等。尽管提高干部素质的培训是完全必要的，但在当时并不是“牛鼻子”。所以国有企业的经济效益一直下滑，两年多未见好转。1991年9月，中共中央召开专题工作会议，就改善企业外部环境和加强企业内部管理分别提出了12条及8条措施。会议还研究了进一步落实《企业法》所规定的企业经营自主权的问题。决定由国务院成立专门的工作班子拟定落实条例。1992年7月，在小平同志年初南巡讲话精神鼓舞下，《全民所有制工业企业转换经营机制条例》在八易其稿后正式出台。《条例》赋予企业的权力比《企业法》所规定的还要多，而且可操作性强了。当时以为这下国有企业可以搞活了。然而，一年以后人们对《条例》实施效果进行回顾时发现：国有企业的经营状况虽然有所改善，但效益问题还远未解决，依然存在着三个1/3：1/3盈利、1/3亏损、1/3虚盈实亏。而且一些根本性矛盾还呈现日益加深的趋势。出路在何方？人们把目光移到更深的层次：理顺

产权关系。产权问题涉及到对所有制性质，甚至社会主义制度本质特征的认识，也即是不是坚持社会主义方向的根本性问题，是一个极为敏感的政治问题。所以在1988年的《企业法》和1992年的《转机条例》中都故意回避了产权制度的变革，但是多年的改革实践使人们认识到：只停留在经营方式或称经营机制的改变而不触及产权关系的话，改革已再难以进一步深化了。

第三阶段——1993年11月至今

这一阶段的主要特点是理顺产权关系。如果说第二阶段是里层、运营层面的改革，那么第三阶段就是深层、基础层面的改革。1993年3月，国家经贸委牵头会同13个部委组成专题组，广泛征求各地各界人士，包括多年从事经济工作的领导和研究的一些权威人士如薄一波、吕东、袁宝华、张彦宁、周叔连、厉以宁、邓荣霖等同志的意见，在此基础上，于7月写出了《建立与社会主义市场经济体制相适应的现代企业制度》调查报告。报告的指导思想和基本内容受到中央的重视和好评。其中许多论点和结论体现在当年11月党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中。现代企业制度的提出，标志着企业改革的重点要由过去十多年的以放权让利为主要内容的政策调整转到以理顺产权关系为主要内容的制度创新，也即意味着我国企业改革进入了一个新的历史发展时期。

现代企业制度是适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的新型企业制度。具体到现有的国有大中型企业来说，公司制改组是改革的方向。就其深度而言，正如国家经贸委主管这方面改革的副主任陈清泰同志所言，是属于“脱胎换骨”的改造。它与当前的国有企业主要区别在于三个方面：一是完善企业的法人制度，关键是确立企业法人财产权。也就是说，现代企业制度下的公司制企业，不仅是过去概念中的所有权与经营权的分离，而且要体现出资者终极所有权与企业法人财产权的分离。包括国家在内的出资者以股东（国有股）身份依法享有资产受益、选择管理者和决定公司重大决策等权利，而公司企业依法享有法人财产的占有、使用、收益和处分权，以独立的财产对自己的经营活动负责。二是有限责任制度。国有企业公司制改组后成立的企业主要是有限责任公司和股份有限公司。这两类公司不同于现有企业由国家对社会公众及企业职工负无限责任。其中心含意是股东以其出资额为限对公司的债务承担有限责任；公司法人也只以其全部财产为限对公司的债务承担责任。也即，当公司出现资不抵债时，仅以企业法

人财产进行赔偿，而不牵涉公司以外他人的财产。有限责任制度是企业财产组织形式的一次飞跃。它对社会发展所起的作用不亚于生产力方面蒸汽机和电的发明。三是公司治理结构，或通常说的企业内部领导体制和组织结构。公司企业除了以总经理为首的行政指挥系统与国有企业厂长负责制类同以外，实行股东会、董事会、监事会所谓“新三会”，代替原来的“老三会”（党委会、职代会、工会）。其主要特点是投资主体及各机构间职责权限非常明确。由出资者构成企业的股东会是最高权力机构。它选举产生董事会，委托其代理行使公司的经营决策权力。由董事会聘任懂管理、善经营的专家当总经理负责主管企业的日常生产经营管理工作。股东会同时选举产生监事，与职工群众选举的监事共同组成监事会。监事会有权对包括董事长、总经理在内的企业各级组织管理人员进行监督，以防止企业财产或职工利益受到损害。

总之，建立现代企业制度可以明晰产权，明确权责，规范企业行为，使企业不是按政府行政机构意图而是按市场法则运行，是建立社会主义市场经济的基础。这是积十多年改革的经验后寻找出来的搞活搞好国有企业的新路子。

二、两年来改革进展状况

总的看来，建立现代企业制度的工作要比最初设想的难度大。在时间进程上至少后延了一年至一年半。按照原订计划，100家国务院审定的全国试点企业及2200家左右各省市确定的试点企业应该在1994年上半年做好准备工作；1994年下半年至1995年上半年为实施操作阶段；1995年下半年进行总结；从1996年起在面上铺开，到本世纪末基本完成。当时有一个口号是：“当国有大中型企业完成了公司制改组，现代企业制度建立之时，也就是我国社会主义市场经济体制改革基本完成之日。”但从实际进展情况看，直至1995年底，100户试点企业中只有52户的实施计划方案获国务院批准，90%以上试点企业未进入实施阶段。因为遇到的问题比较复杂，难以理出一个头绪，一环接一环地解扣。首先，作为公司制改组的前提条件，理清企业的现有资产负债状况就不是很轻而易举的事。其次由谁代表国有资产的所有者也并不简单，企业主管部门、财政、银行、国有资产管理局等都有权作为国有资产的代表而成为企业的出资者。然后，绝大多数企业都要按经济法则实现股东多元化。其工作进程决非一朝一夕的事。再有，政府管理职能的转变，即由直接管企业的生产经营事项转为抓市场，加强宏观调控，引导企业健康成

长发展也需要一段相当长的适应期。另外，作为与企业内部人员的优化组合，人事劳动用工制度以及工资分配制度改革密切相关的社会保障体系，如失业保险、养老保险、医疗保险等制度，都要数以百亿元计才能正常启动运转，而这么巨大的资金需要由国家、社会（包括企业）、个人共同努力逐步筹集积累，也非短时间能完成的，企业目前在纷纷推行的“下岗”待业、提前退休等措施实属不得已而为之的权宜之计，决不是正常的改革措施，这些年来普遍存在的以包代管、层层划小核算单位甚至划到单个个人都可领执照独立经营的做法，其结果是导致国有资产流失和企业管理职能严重弱化。这些做法与现代企业制度所界定的“管理科学”大相径庭。而要扭转这些做法，也不是下几道命令就可奏效的。最后，“新三会”“老三会”的关系，主要是企业党组织如何发挥政治核心作用，职工主人翁地位如何得到保证都需要些时日，有待从理论上加以有说服力地阐述和从实践中探索真正成功的经验。

这些情况说明，对国有企业进行脱胎换骨性的改革，建立现代企业制度，一方面要坚定信心，知难而上，决不能悲观失望，半途而废；另一方面则要充分认识其复杂性、艰巨性，不要期望短时期内一蹴而就，顺利建成。因此，必须做更加深入系统地分析研究，一步一个脚印地前进。

三、一些个人看法

现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础，涉及到整个经济运行机制乃至社会结构的方方面面，而不是一付孤立地治疗现有企业病症的灵丹妙药。这就要求在建设现代企业制度过程中必须运用系统科学的观点，从整体出发，有层次、有步骤地协调进行，而不能采取简单的没有反馈调整余地的政策推进方法。否则，其结果必然是整体进程受阻。复杂的系统工程问题必须采用系统科学的办法解决。具体到建设现代企业制度，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学等这四个方面必须同等重视、同时推进、同时完成。四句话少了哪一句都不行，只说一句更不行。那种认为只要解决了产权问题，其他问题就迎刃而解的观点是片面的。

多年以来，我国的企业忙于应付各种各样相继出台的改革方案，采取各种各样应急措施企图扭转被动局面，没能把时间精力真正花到抓企业管理上，甚至以为当前“转机建制”就是企业管理，把两者等同起来，这种错误观念的直接后果就是管理职能明显弱化、退化。相当多的企业管理水平甚至不如十年以前，笔者多年从事企业管理教学工作，学生普遍反映教学内容与