

企业管理的改革

王德中·李运宽

06

DIYEGUANLIDEGAIGE

13016/02
F406
39
3
企业管理的改革

王德中 李运宽

贵州人民出版社

A900135

责任编辑 艾 汝 贤
封面设计 泳 浩
技术设计 夏 捷

企业管理的改革

王德中 李运宽

贵州人民出版社出版

(贵阳市延安中路5号)

贵州省新华书店发行 贵州新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 4.25印张 81千字

印数 1—4070

1982年1月第1版 1982年1月第1次印刷

书号: 4115·139 定价: 0.32 元

前 言

党的十一届三中全会以后，全国各地贯彻执行国民经济调整、改革、整顿、提高的方针，按照改变权力过于集中、扩大企业自主权、实行计划指导下的市场调节的总方向，对原来的经济管理体制作了初步的改革。实践证明，改革的方向是正确的，效果是好的，有利于国家经济形势的改善。进行扩权试点的工业企业已开始变成具有内在动力的经济组织，表现出空前的活力，而且从下而上地推动了经济管理体制各个方面的改革。

扩权也促进了企业管理的改革。我国企业管理的一整套理论、原则、制度和办法，基本上是在我们缺乏经验的情况下从外国搬过来的，是按照高度集中的经济体制和行政管理办法的要求实行的。随着经济管理体制的改革这一套制度和办法已经显得很不适应，有加以改革的必要。扩权试点企业在这一方面已经做了不少工作，取得了一定的成绩和经验。

我们认为，从我国实际出发，认真研究经济体制改革带来的各方面的变化，它对工业企业管理提出的要求，以及企业管理改革的方向、趋势等，是具有重要意义的。这不仅是经济改革的需要，而且是更好地完成企业任务的需要。无论是扩权试点单位或非试点单位，都有必要来共同探讨这个问题，以便改革企业管理，或为改革做好准备。

四川省工业企业的扩权试点工作起步较早，步伐较快，效果较为显著。本书根据对四川省一部分扩权试点企业的调查，对企业管理改革的理论和方法进行了一些探讨，目的是“抛砖引玉”。希望广大的理论工作者和从事实际工作的同志都来研究这个问题，提高企业经营管理水平，更好地贯彻调整、改革、整顿、提高的方针，为社会主义现代化建设服务。

由于经济体制的改革仅仅是初步的，四川省的试点经验也还不完全成熟，再加上作者水平不高，调查研究的范围也很有限，书中许多观点和分析是不完善的，有些甚至可能是错误的。热忱地欢迎读者批评指正。

作 者

1981年6月

目 录

一、认清国营企业的地位和权责·····	(1)
(一) 统一领导, 独立经营·····	(4)
(二) 明确关系, 权责结合·····	(11)
(三) 经济核算, 自负盈亏·····	(19)
二、树立正确的经营思想·····	(29)
(一) 认真研究社会主义市场·····	(30)
(二) 正确对待社会主义竞争·····	(40)
(三) 树立正确的经营思想, 制订经营方针·····	(46)
三、加强经营管理工作·····	(63)
(一) 产品销售和市场研究·····	(63)
(二) 产品开发和科学研究·····	(75)
(三) 质量管理和生产管理·····	(85)
(四) 全面经济核算·····	(92)
(五) 生产经营计划·····	(101)
四、健全经营管理体制·····	(110)
(一) 管理体制、机构的改革·····	(110)
(二) 加强民主管理·····	(118)

一、认清国营企业的地位和权责

我国国营工业企业管理的改革，是随着国家经济管理体制的改革、企业自主权的扩大而被提到日程上来的。党的十一届三中全会以来，在调整、改革、整顿、提高方针指导下，扩大企业自主权的试点工作已在全国展开。总的来看，方向是正确的，发展是健康的，效果是显著的。对于调动企业和广大职工的积极性，加强经营，促进增产增收，搞活经济，提高经济效益；对于促进调整、改组和联合，推动整个经济管理体制改革，都起了积极作用。1980年全国国营工业试点企业已经有6,000多个，占预算内企业的15%，产值占60%，利润占70%。据28个省、市、自治区对5,700多个试点企业的初步统计，这些企业1980年的产值、实现利润、上缴利润的增长速度，一般都高于没有试点的同行业其他企业。这些企业1980年实现的利润，87%上缴国家，10%留给企业，3%归还贷款等。上缴国家的利润总额由1979年的270亿元增加到290亿元，增长7.4%。四川省国营工业的扩权试点工作开始于1978年10月，当时进行试点的只有6个企业。1979年初试点企业增加到100个（其中地方企业84个）；1980年又增加到417个，它们在全省地方工业中，产值占70%，实现利润占80%，上缴利润占90%。与1979年比较，1980年试

点企业的总产值增长9.5%，利润增长7.2%，生产发展和上缴利润的增长幅度都高于未扩权企业的水平。

经济管理体制的改革，企业自主权的扩大，是我国生产关系和上层建筑方面的重大变革，对整个国民经济和每个企业必然产生重大影响。现有企业的管理思想、理论、制度和方法都正在发生着深刻的变化，企业管理的改革问题引起了广泛的重视。在国民经济进一步调整的时期，我们应该在已取得初步成就的基础上，集中精力抓好现有试点企业，总结经验，整顿提高，继续研究新出现的问题，把企业管理的改革坚定地推向前进。

研究经济管理体制和企业管理的改革，必须从认清国营企业的地位和权责开始。只有弄清这个问题，才能坚定扩权的信念，以扩权作为基础，推动整个经济管理体制的改革；才能确定企业管理发展的趋向，有计划、有重点地推动企业管理的改革。

什么是社会主义国营工业企业？这是一个看起来简单而实际往往不太清楚的问题。我们认为，我国国营工业企业是建立在生产资料全民所有制基础上、从事工业生产经营活动的经济组织。这样说，比较明确地反映了社会主义国营企业的性质：

第一，企业的生产资料属于全体劳动人民所有，与属于资本家私有的资本主义企业根本不同。生产资料的全民所有制在社会主义条件下表现为国家所有制；生产的目的是为了

业自留的经济收益；实行按劳分配原则，职工的收入取决于企业的经营成果和个人的劳动贡献。

第二，企业从事工业生产活动，为社会提供工业物质产品和工业性劳务。企业为了进行工业生产活动，必须拥有相应的劳动者、劳动资料和劳动对象。企业应当最有效地运用所拥有的劳动者、劳动资料和劳动对象，取得尽可能大的经济效益。

第三，企业在从事生产活动的同时，还要进行一系列的经营活动，包括物资供应、产品销售、市场调查和预测、销售后的技术服务、资金的筹措和运用等等。社会主义经济是有计划的商品经济，企业是商品生产者。每个企业都要善于经营，才能保证再生产过程的顺利进行，为国家和企业自身创造更多的经济收益。

第四，企业是一个经济组织，因为它从事生产、流通、分配等经济活动，参加社会总生产过程，谋求经济利益。这就与文教、科研、卫生机构等事业单位不同，与中央到地方各级行使国家政权职能的行政机关、行政组织也不同，更不是什么“无产阶级专政的工具”。它是社会主义经济体系的基本单位，应该在经济建设中发挥应有的作用。

社会主义国营工业企业的性质如此，它的经济地位，即国家与企业的关系以及企业与企业之间的关系，应当是怎样的呢？社会主义国家具有组织经济的职能，国营企业应服从国家的统一领导，这是毫无疑义的。但是这种统一领导，是指企业的一切生产经营活动完全由国家来直接指挥呢，还是

承认企业有相对的独立性，容许企业在国家统一领导下享有一定的经营管理自主权？这是社会主义国家特有的经济管理体制问题，从企业的角度看，就是企业在社会经济中的地位问题。生产资料的全民所有制决定了社会主义国营企业之间存在着根本利益相一致的互助协作关系，这是没有疑问的，但是它们是否还有各自的经济利益呢？企业之间是否还会出现竞争呢？这也是同经济管理体制直接联系着的企业的地位问题。正确认识这些问题，对于充分调动企业及其职工的积极性和主动性，保证完成企业的任务，有着非常重要的意义。

根据四川省扩大企业自主权试点的经验，我们认为，应当从以下几方面明确企业的地位及其权责，使企业成为一个能动的有机体，在国民经济中发挥积极的作用。

（一）统一领导，独立经营

我国原有的经济管理体制* 基本上是建国初期从苏联学习来的，也有一些是从革命战争年代特殊历史条件下的做法沿袭下来的。这种体制的特点是实行高度集权的行政领导，国家采用行政管理办法直接指挥整个国民经济和国营企业的

* 众所周知，我国在党的十一届三中全会后贯彻执行调整、改革、整顿、提高的方针，对经济管理体制作了一些初步的改革。在这本书里，我们把改革以前的体制称为“原来的体制”，而把部分企业扩权、实行计划指导下的市场调节的体制称为“现行的体制”。由于已进行的改革仅是初步的，“现行的体制”基本上还是“原来的体制”。

生产经营活动，“计划大包揽，物资大统配，劳资大统管，财政大包干”；作为直接发挥生产力作用的基本单位——企业，几乎一切活动都要听命于国家，没有独立性和自主权。在建国初期，在开始大规模社会主义经济建设的时候，采用这种有统一领导而无独立经营的体制还是有必要的，而且确实对国民经济的迅速发展起了积极的作用。

但是随着经济建设的发展，逐渐暴露出这一体制的缺陷。毛泽东同志在《论十大关系》中即曾指出：“这里还要谈一下工厂在统一领导下的独立性问题。在什么东西统统都集中在中央或省市，不给工厂一点权力，一点机动的余地，一点利益，恐怕不妥。中央、省市和工厂的权益究竟应当各有多大才适当，我们经验不多，还要研究。从原则上说，统一性和独立性是对立的统一，要有统一性，也要有独立性。”^①后来，对经济管理体制也进行过几次改革，但主要是在中央与地方的管理权限上做文章，只考虑如何发挥中央与地方两个积极性，而没有按照毛泽东同志提出的原则，认真解决企业在统一领导下的独立经营问题，以致经济管理体制长期存在权力过于集中、统得太多太死的缺点。为了充分发挥企业和职工的积极性，必须对这一体制进行改革，给企业以相对的独立经营的权力。

我们认为，承认国营企业的相对的独立性，是以社会主义企业的性质为根据的，是客观经济规律的要求。

^① 《毛泽东选集》第五卷，第273页。

1.企业是从事生产经营活动的经济组织，是现代社会经济的基本单位

从历史发展来看，工业企业是随着资本主义经济制度的产生、发展而出现的。资本主义社会的经济组织经历了简单协作、工场手工业和机器大工业等阶段，逐步发展成现代工业企业。随着资本的集中和积聚，企业的规模和组织形式不断发展，由个别工厂演变为各种不同形式的公司组织。但不论采用什么形式，企业终归是资本主义所创造的现代经济的基本单位，这种经济组织形式是与资本主义社会生产力的发展相适应的。资本主义社会的经济危机，并不是这种经济组织形式与生产力不相适应所引起，而是资本主义私有制与社会化大生产的矛盾引起的。

在社会主义制度下，企业作为生产力的组织者仍然是社会经济的基本单位。社会制度的革命，为解放和发展生产力创造了有利条件。运用社会主义制度的优越性，我们完全有可能在生产力水平上超过资本主义发达国家。在这一过程中，生产组织形式适应着不断提高的生产力水平，将会不断有所变化，但企业作为生产力的组织者，仍将是社会经济的基本单位。

社会主义国营企业既然是社会经济的基本单位，直接从事生产经营活动，那就应当合理使用国家拨给的生产资料，积极主动地组织生产力，机动灵活地解决生产中出现的问题，力求获得良好的经济效益。为此，企业就应当具有一定的独立性，享有独立地进行活动的权力。如果事事都由上级

行政主管机关发指示，上边推一推，下边才能动一动，那就必然束缚企业的手足，难于及时而合理地解决生产经营上的问题，延误企业生产，结果使国家受损失。我们知道，企业生产经营活动是非常复杂的，情况千差万别，千变万化。主管机关根本不可能管得很多很细，勉强去管，势必事倍功半，产生官僚主义，在工作中犯错误。原来的管理体制带来的这类弊病，已经给予我们深刻的教训。

企业既是生产力的组织者，又是一定的社会生产关系的体现者。国营企业的生产资料属于代表全体劳动人民的国家，这是无疑的。但是为了使企业能够主动地、合理地进行生产和经营，在保证生产资料全民所有制不受侵犯的条件下，完全有可能和必要将生产资料的使用权和企业的经营管理权交给企业的职工集体去行使，责成他们对生产经营的成果负责。在历史上，生产资料的所有权与生产资料的使用权、管理权是发生过分离的。在社会主义条件下，这种分离对发展生产力有利，因而是应该容许的。

2.企业是社会主义商品生产者

社会主义社会是一个相当长的历史阶段。在这个阶段中，商品经济的存在和发展，是客观的现实和客观的必然。当然，我们的商品经济是社会主义的、有计划的商品经济，资本家已排除在外，劳动力已不再是商品，而且有国家计划指导着商品经济的发展。资本主义企业是商品生产者，具有商品经济基本单位的特征，在经营管理上有独立性。社会主义企业作为社会主义的商品生产者，也具有商品经济基本单

位的特征，同样应当有与此相适应的经营管理上的独立性。

作为商品生产者，社会主义企业必须通过交换与其它经济组织以及消费者发生经济联系，进行一系列的供销、财务活动，进入国内外市场，而且企业之间还有一定程度的竞争。按照价值规律的要求，每个企业都要尽力使产品的个别劳动时间符合于社会必要劳动时间，使自己的劳动为社会所承认；在企业之间，要按等价交换原则进行商品交换；企业要用自己的收入来补偿自己的支出，并保证盈利。而要做到这一切，企业需要有经营管理上的独立性，以便根据市场情况来计划和组织生产，发展商品生产。

当然，社会主义商品经济的发展要同国民经济的有计划发展密切结合，防止盲目性及由此产生的弊端。社会主义企业作为商品生产者的地位所要求的经营管理上的独立性，是以服从国家统一计划和领导为前提的，与资本主义企业的绝对的独立性不同。这就能够保证社会主义企业的商品生产沿着正确的道路前进，并及时地解决发展过程中出现的问题。

3.企业应当成为有生命力的经济“细胞”

生物的细胞是有生命力的能动的有机体。它能呼吸、成长和壮大，对外界刺激能产生自动的反应。作为现代经济基本单位和商品生产者的社会主义企业，应当是有生命力的能动的有机体，或者称为经济“细胞”。国民经济的力量是企业力量的总和，它不仅取决于它所拥有的企业数量，而且更重要的是取决于企业“细胞”生命力的大小。

我国社会主义现代化建设应当立足于现有企业。我们需

要新建一大批企业，但主要是依靠充分发挥现有企业的作用，依靠现有企业的挖潜、革新、改造，使其对国民经济的发展做出更大的贡献。实践证明，在一般情况下，用同样的投资从事现有企业的改造和扩建，其经济效果要比新建同样的企业好得多。过去，社会的扩大再生产单纯依赖国家投资，新建企业，而且由于计划安排不当，重基建，轻生产，常常使得一些现有企业连简单再生产也无法维持，这显然是不正确的。为了加快“四化”建设，应当使企业本身成为有生命力的经济“细胞”，允许并且鼓励它自行增殖，按照社会需要和国家计划，主动扩大再生产。应当承认企业是一个独立的经济组织，发挥企业作为一个能动的有机体的作用，给予企业以自我发展、自我扩充的适当条件，使之逐步成长壮大。

4.企业应当有独立的经济利益

企业的独立性，归根到底，体现在它具有独立的经济利益上面。谋求经济利益是任何社会的企业进行生产经营活动的根本目的。资本主义企业进行生产经营，目的是为资本家取得利润，自不必多说；即使是社会主义的全民所有制企业，进行生产经营的目的仍然是谋求经济利益，首先谋求国家和全体劳动人民的经济利益，同时也要谋求本企业的利益。

国家把全民所有的生产资料交给企业职工，目的是要企业在国家统一领导下，以尽量小的劳动消耗取得尽量大的经济效益，为国家创造尽量多的财富。因此，谋求国家和全体劳动人民的经济利益，保证最大限度地满足社会成员日益增

长的物质和文化生活的需要，是国营企业的基本职责。

但是，要使国营企业积极主动地去履行它的基本职责，就必须承认企业本身独立的经济利益。这是因为，在社会主义条件下，个人消费品的分配实行“各尽所能，按劳分配”的原则。人们由于劳动贡献的不同，得到的物质利益也应当不同。社会主义企业的劳动者是在进行较大规模的集体劳动，每个职工的劳动贡献不仅表现在个人的劳动成果上，而且更重要的是表现在劳动集体和整个企业的生产经营成果上。因此，在贯彻按劳分配原则时，固然要考察个人劳动成果的大小，但首先要考察劳动集体和整个企业经营成果的大小。经营成果大的企业，说明它的职工在生产经营上取得了更大的劳动成果，作出了更大的贡献，因而应得到更多的经济利益，用以发展生产和职工生活福利。经营成果小的企业则应得到较少的经济利益，职工生活福利也应差一些。承认企业作为一个劳动集体具有自身的独立经济利益，并使企业由于经营好坏不同而得到多少不等的经济利益，才能促使企业职工从物质利益上关心企业的生产经营成果，才能给企业改善经营管理、提高经济效益带来内在的动力。应当看到，企业生产经营得好，不但对企业职工有利，而且首先对国家有利。在按劳分配的条件下，职工对物质利益的关心，客观上是对国家、集体和个人利益的共同关心，完全符合社会主义制度下整体利益和个人利益相结合的原则。当然，我们在重视物质利益的同时，也要加强对职工群众的思想政治教育，教育职工把整体利益与个人利益、长远利益与眼前利益统一起

来，使个人利益服从整体利益，眼前利益服从长远利益。但这决不是不讲经济利益。把经济利益看作企业发展的内在动力，同加强思想政治工作是不矛盾的。

综上所述，社会主义国营企业应当在国家统一领导下实行独立经营。统一领导和独立经营是对立的统一。社会主义企业的独立性不能是绝对的独立，只能是在国家统一领导下的相对的独立。这是社会主义企业与资本主义企业的根本区别之一。相对的独立性不会削弱国家的统一领导，反而可以改善统一领导。企业原本是经济组织，不是行政组织，更不应当是行政机关的附属物。国家与企业的关系主要应该是经济关系，而不是行政关系。因此，国家应在经济组织之外，着重用经济办法对企业实行领导。而原来的管理体制，实质上是把国家作为一个庞大的经济组织，国家机关是这个组织的领导机构，对其下属的分支机构（企业和其他经济组织）进行直接的指挥，这就出现许多弊端。直接指挥，看起来是加强领导，实际是削弱了领导。这种管理体制的改革是势在必行的。

（二）明确关系，权责结合

为了使国营企业能在国家统一领导下实现相对的独立经营，必须进一步明确社会主义制度下国家与企业的关系以及企业相互间的关系，具体规定企业的权利和责任，实现权责结合。国营企业没有经营管理自主权，就谈不上独立经营，