

企业改革 运行与操作

Qiyegaiige Yunxing Yu Cacao
中共上海市工业工作部委员会宣传部
上海人民出版社

2751

沪新登字 101 号

责任编辑 赵人俊

封面装帧 傅惟本

企业改革运行与操作

中共上海市工业工作委员会宣传处 编

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所经销 商务印书馆上海印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 7 插页 4 字数 161,000

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数 1—23,100

ISBN 7 203-01521-X/F·263

定价 3.80 元

深化企业改革 转换经营机制

(代 序)

上海市经济委员会主任 蒋以任

上海工业企业在市委、市政府的领导和部署下，从1991年9月开始试行以转换经营机制为主要内容的企业改革工作，经过10个月的实践探索，企业改革的力度和深度不断增强，已经有253家国营大中型企业进行各种形式的改革试点，超过国营大中型企业490家的半数以上。不少企业基础管理上了台阶，企业发展后劲得到加强，外部环境得到改善，从而进一步调动了职工的生产积极性和创造性，促进了企业经济效益的提高。

实践使我们认识到：企业转换经营机制的目的是把企业推向市场，其实质是通过市场机制来配置生产要素，而要达到这一目的，不仅要有完善的市场体系，还必须使企业成为自主经营，自负盈亏的经济实体，必须改变政府调控手段，这就是通常所说的“搞活企业、完善市场体系、加强宏观调控的‘三位一体’的改革思路”。

一、转换经营机制改革的基本概况

改革给企业带来了新的生机和活力。早改早得益、晚改晚得益、不改难得益，已成为广大企业和职工的共识。目前，上海不少企业，根据市场需求，及时调整产品结构，合理配置组织机

构,到今年8月份已有近102家企业约38万职工实行全员劳动合同制;有近390家企业约41万职工实行上岗合同制。一部分企业新的分配制度已经到位。据统计,已产生下岗人员近2万人。

上海工业企业进行转换经营机制的改革,总体思路是:围绕一个目标、采取十种形式、做到四个坚持、形成四种机制。

围绕一个目标——就是在保证全国一盘棋、保证完成国家下达任务的前提下,使上海国营大中型企业抓住开发浦东的机遇,转换经营机制,建立与社会主义市场经济机制相适应的新型运行机制。实现三年走出困境,五年基本搞好的目标。

做到四个坚持——坚持社会主义公有制性质;坚持党组织的政治核心作用;坚持厂长(经理)负责制;坚持全心全意依靠工人阶级。

形成四种机制——多劳多得、奖勤罚懒的激励机制;能上能下、能进能出的竞争机制;自我约束、自我监督的制约机制;自我积累、自我改造的发展机制。

十种形式:

一是“转换机制、放开经营”的试点。试点的目的是在全民企业性质不变的前提下,将政府赋予“合资”企业的部分优惠政策同样赋予国营大中型企业,使之在平等政策的条件下,参与国际、国内市场的公平竞争。这是体现政府对部分国营大中型企业全面放开经营、转换机制的探索,是工业企业改革的重中之重。为此,着重选择了一部分关系到国计民生、产品有发展方向的企业、高科技的产业和行业、重点扶植的企业进行转换经营机制的试点,并赋予企业若干中外合资企业的政策。目前已有20家企业进行这一形式的改革试点。

二是积极吸收外资,大力发展“三资”企业,鼓励企业走全厂

合资或“一厂两制”的道路。通过合资利用外资,引进先进技术,加快老企业的技术改造和新产品开发,努力提高产品档次,扩大出口,使企业走向国际市场。1992年1—8月新批准三资工业项目921项,协议吸收外资12.52亿美元,为上年总数的190%。从项目数看,工业性项目占总数的86.39%。其中500万美元以上的大项目共计71项,约10.5亿美元。至今全市合资工业企业已经达到1519家,其中1992年上半年新批准的464家,约6.44亿美元。“三资”企业工业产值由1991年底占全市工业总产值比重的7.89%提高到10.63%。

三是积极发展以公有制为主体的股份制试点。企业实现股份制有利于筹集社会资金,进行技术改造和多种经营,增强企业后劲,有利于实行政企分开,有利于增强企业知名度和职工凝聚力,有利于企业走向市场。同时,企业经营状况的好坏,直接接受股民的监督,企业的风险和竞争意识更加明显。为了加快企业经营机制的转换,凡是实行股份制试点的企业,正在逐步完善股份制企业的组织领导体制,正在建立、健全股份制企业财务会计制度,扩大股份制企业生产经营自主权。为了加快股份制企业转换经营机制,也同样实行全员劳动合同制和上岗合同制。目前已经批准上市的工业企业股份公司有30家。

四是继续完善承包经营责任制与劳动制度配套改革的试点。“八五”期间,本市仍将有相当数量的企业继续实行承包经营责任制。1992年是第一轮承包最后一年,根据“鼓励先进、鞭策后进”的原则,结合中央规定的降低所得税率等措施,将重新确定承包基数,实行多种形式的新一轮承包。实行承包经营责任制的企业,同时进行企业内部机制的转换,实行劳动合同制和上岗合同制,以促进企业生产的发展和经济效益的提高。

五是税利分流,税后还贷,全员劳动合同制配套改革的试

点。试点的目的是通过选择一些产业结构合理、产品有市场、企业基础管理扎实、领导班子素质好、还贷任务不重、税率较高的企业（包括集团公司）通过配套改革，实现放水养鱼，做大“蛋糕”。目前已有 93 家企业列入这一形式的试点。但改造、还贷任务重的企业必须慎重选择。

六是继续对一批产品没有销路，发展缺乏后劲，以及形成不了规模经济的企业实行“关、停、并、转”。1989 年至 1991 年已“关、停、并、转”企业 217 家，其中兼并 188 家。今年以来又兼并 34 家，计划全年“关、停、并、转”90 家。对个别长期亏损，扭亏无望、资不抵债而又无法实施兼并或转产的企业，通过划小核算单位，分步实施或一步到位的办法实施破产。

七是巩固、完善和发展企业集团。集团公司主要是发挥单个企业难以承担的作用。在产业结构、行业结构调整中，通过形成规模经济，使一批有相当经济实力，跨部门、跨行业、具有投资中心功能、形成群体优势和集科研、生产、金融、贸易为一体的多功能的具有国际竞争能力的大企业集团，参与国际、国内市场竞争。目前，已组建了 48 个集团公司（实体公司）。本着巩固一批、发展一批、淘汰一批的原则，今后将加快组建集团公司步伐，使集团公司真正形成经济实体，朝紧密化、多元化、外向化方向发展，成为本市工业经济发展的骨干力量。

八是重点扶植高科技产业的发展。凡在上海地区从事高技术通讯类产品生产的国营企业，经批准认定后，5 年内可免税并实行零承包；企业在计划、销售、价格、产品出口、劳动人事等方面有自主权；研究开发费可在销售收入 10% 内、固定资产折旧率可在 30%—50% 内提取；简化企业科技、经营管理人员出国手续；鼓励企业搞合资，通过参股、兼并与金融结合等形式组建企业集团，有条件的可转股份制公司，公开发行股票；允许企

业从新产品投产起两年内税后新增利润中提取3—5%作为奖金等九条政策。

九是支持中小型企业进行多种形式改革和集体企业开展以股份合作制为主体的改革。凡有条件的中小型企业都可结合企业特点,进行多渠道、多层次、多形式的试点。目前,已明确下放国营小企业改革的审批权限。集体企业将通过多种渠道,转换集体企业经营机制,实行职工投资入股的股份合作制,改变目前集体企业是“国营企业第二”的管理模式。“八五”期末将有60%以上的集体企业实行股份合作制。

十要抓住浦东开发契机,加速上海工业结构调整。1992年以来,上海工业企业抓住浦东开发有利时机,向浦东进军,增强参与浦东开发力度,充分发挥上海工业综合开发优势,其中包括吸引外资在浦东建新厂;浦西企业入股与国际著名大公司合资在浦东建新厂;鼓励符合浦东工业导向的大中型骨干企业部分或全部搬迁到浦东,将重心放在浦东;在浦东设立车间或分厂,实行产品包装等工序,厂部设在浦东,实行“两头在外”办法。

十个月来,企业转换经营机制初步发生了四个变化:

1. 国营工业企业经济效益开始好转,企业后劲得到增强。20家“转换机制,放开经营”的试点企业,1992年1至6月工业总产值比上年同期增长10.3%,利税总额增长43.9%。

2. 发展机制逐步形成,企业开始走向市场。把企业推向市场,是转换经营机制的核心问题。上海轮胎橡胶集团在“八五”期间,将投入11.49亿元进行技术改造,筹建年产100万套子午线轮胎的生产规模。一部分企业正在积极发展跨国经营,使企业尽快适应市场经济的要求。

3. 基础管理上了新台阶,职工劳动热情普遍高涨。不少企业出现了令人可喜的“六多”现象:(1)主动找工作、要求增加工

作量的多了；(2)主动关心企业发展和经营状况，注重产品开发，抓好产品质量的多了；(3)主动为前方服务、要求返一线岗位的多了；(4)主动克服困难抢挑重担的多了；(5)主动学习技术业务、提高自身素质的多了；(6)主动要求改革、希望领导加快改革步子的多了。

4. 思想观念不断更新，陈规陋习敢破敢闯。改革前那种“吃大锅饭、怨大锅饭、恋大锅饭”的观念开始打破，上岗靠竞争、收入凭贡献，双向选择、能进能出的激励机制开始形成。

为进一步贯彻中央(2)号、(4)号文件精神，本着思想再解放一点、胆子再大一点、步子再快一点的原则，设想在继续扩大各类改革试点的基础上，结合贯彻《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，结合浦东开发，进一步加快企业经营机制转换的步伐。

二、贯彻《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的初步打算

《条例》所赋予企业的自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的运行机制，给企业注入了新的活力，给企业转换经营机制，推动企业走向市场，提高企业经济效益等方面提供了可靠的保证和强有力的法律依据。它集中体现了全国工业企业前一时期的转换经营机制改革试点的有效经验，它的颁布实施，必将对搞好我国全民所有制工业企业产生积极而又深远的影响。

1. 认真学习、广泛宣传、逐条贯彻《条例》

在学习《条例》过程中，要突出企业领导干部和机关干部这两个层次的学习深度，要把握好四个结合：一是学习《条例》和学习小平同志南巡讲话精神相结合；二是学习《条例》和学习《企业法》相结合；三是学习《条例》和加快企业经营机制转换相结合；四是学习《条例》和部分企业试行条例相结合。年内我们将在部

分试点企业中,按照《条例》的要求逐条试行。通过总结经验,尽快在面上组织实施。

2. 加大力度,扩大试点,加快企业转换经营机制的步伐

在学习、贯彻《条例》的基础上,要采取有力措施,分类指导、分步实施。对253家转换经营机制为主的改革试点企业,要坚持把企业劳动用工分配制度的改革,作为企业转换经营机制的突破口,通过转换经营机制,尽快使企业走向市场。同时要继续扩大企业转换经营机制的试点。对目前经济效益比较好的企业,要通过学习、贯彻《条例》,增加积累,增强后劲;通过组建集团和扩大合资等形式,发展规模经济,增强竞争能力;对目前经济效益比较差、甚至亏损的企业,要帮助它们调整产品结构,积极开拓市场,实行扭亏转盈;对管理不善,缺乏开拓精神而造成亏损的企业,要采取关、停、并、转或调整班子等有力措施,限期整顿。

3. 以转换经营机制为核心,促进上海工业上新台阶

要通过机制转换,把企业真正推向市场,用好的产品去占领广阔的国内外市场。各行各业要认真规划,从速度效益、技术进步、产品档次质量、外向型经济发展、企业管理和素质、企业职工生活水平等方面研究“八五”以及2000年前的能级跳跃和发展规划,使上海工业在90年代真正跃上一个新台阶。

4. 浦西浦东联动,内联外贸结合,全面落实企业生产经营自主权

积极鼓励企业参与浦东开发,通过优化组合形成产业、行业优势,参与国际国内竞争。同时必须全面落实企业生产经营自主权、出口自主权、投资决策权、用工分配权、内部机构设置权、拒绝摊派权等等,使《条例》规定的企业各项自主权,在企业转换经营机制中得到落实。

5. 简政放权、政企分开,尽快适应社会主义市场经济的要求

把企业推向市场,首先要转变政府职能,简政放权,明确政府与企业的职能。下半年,我们将根据市委、市府的统一部署,既要积极慎重,又要加快步伐,本着该放的放,该精简的精简的原则,认真做好这一工作。同时,要大力改善企业的外部环境,进一步完善有关法律法规,建立和健全劳务市场、金融市场、原材料市场、技术市场、信息市场等,大力发展第三产业,为企业转换经营机制创造条件,提供服务。

6. 大胆探索、敢动真格,形成优胜劣汰的竞争激励机制

要按照《条例》的要求,结合本地区具体情况,大胆探索、敢动真格。90年代,上海不但要继续提高企业的内部效益,而且要大力开拓总体效益的途径,一是通过稳定提高第一产业,积极调整第二产业,大力发展第三产业,提高结构效益;二是用足用好中央已给予的各项优惠政策,提高政策效益;三是发展规模经济,通过社会化的大分工、大协作,提高规模效益,大力发展外向型经济,在各方面做好与国际接轨工作;四是合理利用上海宝贵的土地资源,挖掘级差效益。为了提高企业和职工的积极性,并强化企业的激励机制,将实行工资总额增长与企业经济效益挂钩的办法。企业经营者与经济效益挂钩,销售人员与销售总额和回笼货款挂钩,科技人员与新产品开发后实现利润挂钩,职工收入与生产质量和产量挂钩,有定额考核的工程、工序、岗位、工段、班组可采用计件工资制。

我们深信,在邓小平同志南巡讲话精神的指导下,上海工业企业有前一阶段改革的成功经验,有开发浦东,扩大开放的难得机遇,有广大群众的拥护和支持,转换经营机制必将给企业带来勃勃生机,给发展经济带来巨大活力,给职工带来新的实惠。让我们为振兴上海、增强国力作出新的贡献。

目 录

- [1] 深化企业改革 转换经营机制(代序)
上海市经济委员会主任 蒋以任

1

- [1] 放开经营 促进企业转换经营机制
[11] 积极吸收外资 大力发展“三资”企业
[25] 积极稳妥规范地进行股份制试点
[34] 继续完善承包经营责任制
[46] 全面推行全员劳动合同制配套改革
[55] 实施企业兼并
[68] 完善和发展企业集团
[83] 集体企业实行股份合作制
[93] 调整产业结构 工业企业兴办“三产”
[103] 商业企业推行“六自主”改革

2

- [116] 关于国营工业企业进行完善经营机制改革试点的意见
[122] 上海市关于鼓励外商投资的若干规定
[124] 上海浦东开发十项优惠政策
[126] 上海市鼓励外商投资浦东新区的若干规定

- [131] 上海市股份有限公司暂行规定
- [159] 关于完善全民所有制工业企业承包经营责任制的意见
- [167] 关于深化企业劳动人事制度综合配套改革的试行意见
- [174] 关于允许企业富余职工停薪留职的通知
- [176] 关于本市企业“关、停、并、转”若干政策问题的意见
- [181] 关于贯彻落实有关支持企业兼并、促使生产要素合理流动的实施办法
- [184] 上海市城镇集体股份合作制企业试点办法(试行稿)
- [189] 关于城镇集体工业企业深化改革的若干政策意见
- [192] 关于对全民所有制企业开办全民所有制第三产业若干财务、税收问题规定的通知
- [198] 关于《关于对全民所有制企业开办全民所有制第三产业若干财务、税收问题规定的通知》的补充通知
- [201] 关于完善商业企业经营机制推进“六自主”改革的试行办法

[211] 附 录

放开经营 促进企业转换经营机制

1991年9月中央工作会议把搞好全民所有制工业企业的问题提高到巩固社会主义经济基础的高度来认识。探索一条中国特色的搞好企业之路已经成为十分紧迫的任务。上海根据近几年来全民所有制工业企业依然缺乏活力、发展后劲不足等情况,提出了以转换企业经营机制为重点的各种企业改革形式。其中以“转换机制、放开经营”的改革试点作为重中之重,对此积极加以指导与推广。经过将近一年的初步实践,试点企业在经营机制的各个方面已经开始显示出明显的变化,取得了可喜的成效。

一、“转换机制、放开经营”的基本含义与特点

“转换机制、放开经营”最主要的特点就是在所有制性质不变的前提下,政府将赋予中外合资企业的部分优惠政策同样赋予国营大中型企业,使之在平等的政策、环境条件下,与合资企业以及其他所有制企业一样,参与国际、国内市场的公平竞争,推动它们进入市场,增强活力,提高经济效益。

试点企业通过转换机制、放开经营,主要在三个方面有根本性的转变:

1. 在企业经营自主权方面,试点企业突破了目前国家对企业统得过死、干预过多的状况,拥有象中外合资企业那样比较大的经营自主权,使企业在国家产业政策指导下,以市场需求为导向,以经济效益为中心,依照法律规定,自主地放开经营。

2. 在企业内部运行机制方面,试点企业突破了目前缺乏活力、缺乏竞争、缺乏后劲的机制,深化改革,自我加压,进行机制转换。表现在劳动用工人事制度方面形成能上能下、能进能出的竞争机制;在工资奖金分配制度方面形成多劳多得、奖勤罚懒、奖优罚劣的激励机制;在企业行为方面形成自我监督、自我约束的制约机制;在企业发展方面形成自我积累、自我改造的发展机制。从而使企业破除“铁饭碗”、“铁交椅”、“铁工资”、“大锅饭”的机制,使企业发展走上良性循环的轨道。

3. 在政府与企业的关系方面,试点企业突破了目前政企职责不分,企业很大程度上是政府附属物的状况,实行政企分开。企业主管和综合部门要努力改善宏观经济环境,要象对待中外合资企业那样,对试点企业只负指导帮助和监督的责任,而不直接经营和管理试点企业。

二、试点企业须具备的基本条件

由于“转换机制,放开经营”的改革试点是目前上海市全民所有制工业企业改革中的重点,政策较宽,企业的自由度较大,所以对试点企业的要求也比较高。实行试点的企业应具备以下五个条件:

1. 企业发展方向符合国家产业政策。尤其对关系到国计民生的重点企业、需要重点发展的支柱产业和高科技产业等应该给予优先考虑。

2. 企业产品符合市场需求,产品质量符合国家标准,产品

适销对路,生产任务比较饱满,预期产品前景良好。

3. 有较强的生产能力,技术装备比较先进,已经或能够形成规模经济,劳动生产率和人均利税率都比较高,企业所得税率超过30%以上。

4. 企业管理的基础工作比较扎实,无论是生产管理、质量管理、资金管理、技术管理都比较完善,不存在管理混乱与“脏、乱、差”的现象。

5. 企业领导班子比较团结,工作协调,有战斗力,改革开放的意识较强,有事业心与责任感,对企业发展有设想、有措施、有信心、公正廉洁,在群众中威信较高。

以上五个方面都是基本的条件。由于试点的层面在逐步展开,试点企业在不断扩大,所以对于试点企业的条件也应不断变化。但是,上述基本条件是必须达到的。

下列几种情况的企业,不宜作为这一改革形式的试点:

1. 经济效益较差,或仍在继续滑坡的企业。

2. 由于前几年企业效益滑坡后调整承包基数,或承包基数为零以及所得税率已经低于27%的企业。

3. 其他制约因素,如:因价格双轨制,企业产品价格难以放开;因企业领导人在近期内要变动,领导班子不够稳定的企业,等等。

由于目前国家财政收入仍然比较困难,财政承受能力有限,所以要控制试点企业减税让利的额度,不能突破财政的总盘子。

三、政策要点

1992年7月23日国务院发布的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》对有关政策作了比较详细的规定。下面结合

上海试点的情况,对若干主要政策作如下具体的介绍。

1. 生产计划和销售方面

试点企业在经营范围内,可自行制订生产经营计划。国家对试点企业如需下达指令性计划,要采用经济合同办法,明确协议双方的责任和义务。试点企业可自行制订国家物价管理目录以外的产品销售价格。

2. 会计制度方面

试点企业的会计制度按照财政部颁发的《中华人民共和国中外合资经营企业会计制度》执行,今后对这些企业的财务检查、审计等以此为依据。

试点企业的投资不分固定资金和流动资金。固定资产折旧一般采用直线法平均计算,房屋及建筑物折旧年限最低为20年,机器设备为10年,电子设备、运输工具为5年。

3. 基建和技术改造方面

试点企业的基本建设和技术改造,在符合国家产业政策的前提下,凡项目投资金额在500万元及其以下的,企业有权自行审批。

4. 财政税收方面

试点企业的流转税,比照同类产品的工商统一税率征收,所得税率为27%。试点企业的车船牌照税、城市房产税、土地使用税按原税率和渠道上缴。

5. 用工制度方面

试点企业可以根据生产经营的需要和精干高效的原则,自行确定人员编制,实行全员劳动合同制。试点企业可以按照规定招聘职工和解除劳动合同,辞退职工。职工也有权解除劳动合同,另谋职业。

6. 内部分配方面

试点企业职工的工资标准、工资形式、奖励、津贴等制度必须根据按劳分配、多劳多得、奖勤罚懒的原则，由企业自行合理确定。试点启动之后，在经济效益提高的基础上，实际工资水平（包括工资、奖金、津贴等）按照不低于本市同行业国营企业职工实际工资水平的 120% 确定，以后随着企业生产经营情况和职工技术熟练程度、劳动效率的提高或降低逐步增减。工资奖金合并使用，可进入生产成本。企业税后留利分为企业发展基金、储备基金和职工福利基金，基金比例由企业管理委员会讨论决定。

7. 出口经营自主权方面

对目前还没有出口自主权的试点企业，要支持他们申请出口自主权。没有争取到之前，请市外经贸委协调指定外贸公司，进一步采取措施密切工贸结合，实行外贸代理制。

8. 政企分开方面

试点企业根据生产经营发展需要，有权自行决定内部的机构设置。试点企业自主决定参加各种检查评比活动，有权拒绝各种赞助、摊派。

9. 企业领导体制方面

试点企业要理顺和强化企业管理委员会职能，企业发展规划、经营目标、投资决策、收支分配、联营兼并等重大问题要由企业管理委员会讨论决定。其成员可适当调整，由党、政、工和有关部门等方面具有决策能力的领导人员组成。

四、试点的操作程序

企业如何进入“转换机制，放开经营”的改革试点以及进入试点以后如何实际操作？首先要坚持三条原则：一是必须企业自愿申请，政府指导审核，反对“上面划圈，下面照办”；二是注重机制转换而不是减税让利；三是注重长远发展，而不是着眼于职工