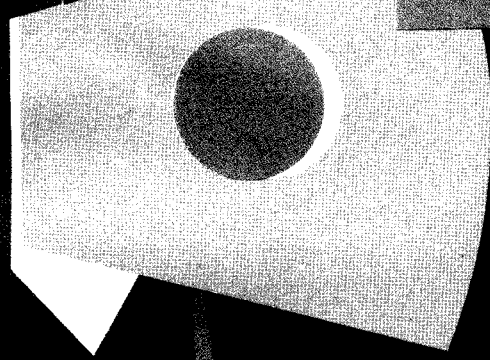


深圳市經濟特區建立十周年叢書之四
(一九八〇・八——一九九〇・八)

深圳市經濟學會
叢書編委會編



深圳特區企業現代化管理

雲南教育出版社

2

责任编辑：西天锡

封面设计：柯德恩

深圳特区企业现代化管理

徐淼忠 余荣光 主编

云南教育出版社出版发行

广东省信宜县人民印刷厂印装

787×1092毫米32开本 印张12.56 270千字

1990年5月第1版 1990年5月第1次印刷

印数1—8000册

ISBN7-5415-0374-6/G·322

定价：6.00元

纪念深圳经济特区建立十周年丛书编辑委员会

主 任 梁文森

副主任 沈元章 徐淼忠

委 员 （以姓字笔划为序）

刘志庚 严沃才 沈 桦

余荣光 张巧琳 倪元轲

符秀凤 廖军文 韩 松

丛书序言

在纪念深圳特区建立十周年即将来临之际，总结特区经济科学理论及其研究工作的发展，是很有意义的。特区经济科学是一门新兴的经济科学，很年青，不到十岁，特区经济属于区域经济。特区经济理论主要属于开发理论、应用理论，其中也有基础理论。

特区经济科学的研究和发展，从开始到现在，大致可分为三个阶段：

第一阶段，从建区到1984年，主要研究和论证社会主义中国要不要办经济特区，包括建立经济特区的必要性、可行性及其意义，经济特区的社会性质，“三资”企业的所有制性质和形式，发行特区货币，建设社会主义精神的理论和实践问题，等等。

第二阶段，从1985年到1988年，主要探索建立一个什么样的特区问题，即特区的发展模式问题，较系统地研究特区发展战略问题，包括特区发展战略总目标、分目标、战略重点、对策和途径，以及与实现发展战略目标相适应的管理体制，并较集中地探索特区发展外向型经济等理论和实践问题。

第三阶段，从现在开始，特区经济科学的研究将跨入一个新的发展阶段，可说也是开拓阶段，将主要探索两个方面的问题：对内，研究特区同中央和省的关系，比如能否有更大的自主权，在发展特区特殊优惠政策及其效力递减的情况下的对策，如何提高特区自身的发展潜力问题；对外，研究深圳同世界经济尤其同香港地区的经济发展关系，比如深圳

特区在亚太经济圈中的地位和作用，如何借鉴香港的法律和管理体制问题，如何适应香港1997年的变化，加强深港的协调发展问题，以及如何实现“一线放开、一线管严”等问题。这些属于大体制理论和实际问题。

特区经济科学虽然还未形成一个完整的独立体系，但是它将逐步成长。目前出版特区经济科学的书籍已不少，发表的理论文章也不少，其特点是围绕探索建设具有中国特色的社会主义新路子，从特区实际出发，运用实证方法进行分析和综合研究。就特区经济科学研究队伍来讲，虽然还不大，但也是逐渐壮大的。

下面，我要讲讲负担组织和协调特区经济科学研究工作的深圳市经济学会。1988年受深圳市经济学会改选，成立第二届理事会，修改学会章程，吸收企业家、经济务实工作者为学会会员。至此，学会的性质和研究方向产生了新的特点：第一，学会成为学者、专家与企业家、实际经济工作者紧密结合的群众性团体；第二，学会成了既为促进整个经济特区发展服务，也为企业发展服务的结合体；第三，学术探讨将采取宏观经济研究与微观研究紧密结合的新形式。

本经济学会将继续努力发展科研队伍，发挥其应有的作用，为繁荣特区经济科学，以及促进特区的经济的高潮，作出应有的贡献。为了鼓励特区经济科学的一些研究成果能公诸于世，以推动特区学术研究和特区经济的持续发展，我特倡议由学会组成一个经济丛书编辑委员会，把向本会提供的具有一定水平和有参考价值的论文编辑成书，出版数个集子，作为对深圳经济特区成立十周年的献礼。

梁文森

前 言

深圳创办经济特区近十年，取得了举世瞩目的成绩，这与深圳特区开始走上企业现代化管理的轨道分不开。深圳特区从创办开始，就十分重视学习、引进国外的先进管理经验，发挥了管理的“窗口”作用，不断向内地辐射，起到良好的作用。为了力图全面、系统地总结深圳特区的现代化管理经验，我们精心编写了这本《深圳特区企业现代化管理》，作为向深圳特区建立10周年献礼，载入经济丛书史册之四。

本书的主要特点是：第一，破旧立新，提倡树立现代化管理新观念；第二，提倡理论联系实际，用理论指导实践，突出实用管理的研究，如引导人们用《孙子兵法》研究特区的企业管理等；第三，以微观管理为主，重点介绍“三资”企业的现代化管理经验，又有宏观管理经验相结合；第四，既偏重揭示各企业的管理特点（个性）的研究，又有同类企业管理共性、综合性方面的研究；第五，本书除重点介绍电子行业的管理经验外，对其它行业，如交通运输、建筑、纺织、印刷、煤气、园林以及商业企业的典型管理经验，也作了介绍；第六，本书除重点反映工商企业的现代化管理外，对城市建设、工商行政、人事劳动工资等方面的机关企业化方面的管理经验，也有所反映；第七，本书除比较全面地把深圳特区现代化管理经验介绍给人们外，还给人们有

关现代企业管理的各方面的实际知识，介绍如何当一名现代企业家，如何当一名称职的管理干部等。

本书内容丰富，资料翔实，具体形象，观点鲜明，文字简练，是一部管理学科实用性强，参考价值高的好书。本书由徐森忠、余荣光主编，沈元章审稿。在编写过程中，得到广大本会会员、企业家和学会顾问以及深圳市社科联负责同志的大力支持。本丛书的出版得到深圳市委和市政府的领导的鼎力支持，在此一并表示感谢。

深圳市经济学会丛书编委会

目 录

深圳特区企业经营管理探索 (代序)	
.....许 扬	(1)
进一步完善特区企业管理体制	
的几点意见.....深圳市经济发展局	(4)
加强国有资产管理的十点做法	
.....深圳市投资管理公司	(12)
论改善宏观经济管理.....何初本	(17)
谈高层经理的战略决策.....许 扬	(20)
深圳特区集团公司的组织	
与管理特点.....余荣光	(25)
深圳赛格集团管理的新模式	
.....马福元	(41)
借鉴国外经济特区管理经验.....朱政	(57)
如何管理一个中外合资企业	
问题.....司徒怀	(62)
深圳特区中外合资企业的	
组织管理特点.....骆益强	(69)

深化工商行政管理改革的

几点认识……………洪禹平 (93)

运用《孙子兵法》搞好特区企

业经营管理探晰……………曾榕根 (98)

特区国营商业企业管理体

制改革的实践……………冯裕林 (120)

试谈深圳商业的宏观管理……许兆涛 (128)

企业组织控制的重要性及控制

要点……………朱铁汉 (136)

深圳特区的人事劳动工资

管理……………徐淼忠 (142)

深圳特区的城市管理……………刘冠华 (154)

深圳市园林经济管理探索……刘更申 (161)

深圳市完善国营企业承包经营

责任制的若干规定…………… (169)

企业现代化的管理大纲

……………深圳原野实业股份有限公司 (178)

“风险承包”促进了企业的

发展……………朱其懿 (190)

试论出租汽车租赁经营管理

.....余国雄 (199)

国营小门店采取租赁制比

承包制好.....许鲁光 (209)

市煤气公司经营管理的特色

.....张海文 (216)

切实加强质量管理，提高企业

经济效益.....陈旭日 (226)

圳峰公司全面质量管理的

基本做法.....侯国荣 (231)

从京华收录机的市场看企业的

经营决策.....许明宗 (238)

中冠印染厂是怎样抓管理出

效益的.....李 航 (249)

深圳嘉年印刷有限公司

管理四法.....许 中 (254)

怎样做一个称职的管理

干部.....余荣光 (259)

谈谈现代企业家必备的素质

.....陈来山 (289)

发达国家企业管理的特点.....王建军 (310)

现代企业管理的基本原理.....沈 桦 (329)

现代企业管理的基本方法

.....王兴琳 (342)

谈谈时间的科学管理.....杜 庚 (353)

财务管理在特区企业中的作用

.....谢筱蕴 (362)

管理会计在深圳中航企业集团

的应用.....宋介麟 (369)

深圳特区企业经营管理探索

(本书代序)

许 扬

深圳经济特区自1980年建立以来，已过了十个年头。十年来，深圳建立并投入运营的工商企业已达12000多家，工业产值从建特区前一年的6000万元提高到1989年的116.45亿元，出口贸易额从当初的900多万美元（主要是农副产品）提高到1989年的21.74亿美元。工业产品出口产值占工业总产值的比例逐年增大，1988年为53%，1989年提高到60%。深圳特区企业不仅在工业产值、效益和出口创汇等方面取得了举世瞩目的成绩，十年来，在企业体制改革和经营管理方面也进行了许多有意义的探索，比较突出和有代表性的有这样几个方面：

从企业的外部管理来说，从一开始市政府就没有按照内地管理企业的模式建立那么多行业主管局。市政府经济主管部门主要抓宏观规划、控制和综合指导，而给企业有更多的自主权。

1984年以后，深圳进行了企业工资制度改革。不论原来深圳当地的职工，还是建立特区后调入的职工，过去的工资等级只作为档案工资保留，一律按深圳特区的工资制度执

行。职工工资收入包括三个部分，即：基本工资、职务工资和效益浮动工资。职工个人工资收入随着本企业的效益和本人担负的责任与贡献而变动。在一定程度上打破了多年分配上存在的大锅饭。

进行了人事制度和用工制度的改革，普遍推行了聘任制和合同制。由于普遍实行了企业向社会劳动保险机构缴纳退休金制度，为企业职工的合理流动和交流提供了条件和可能。

1987年以后，深圳对国有资产所有权与经营权分离、转变政府管理企业职能进行了尝试。市政府组建了投资管理公司，对市属国有资产进行管理、监督。国营企业实行税利分流，税收上缴财政，利润上交投资管理公司。投资管理公司运用自身的资金，向企业参股、控股，并向国营企业派出董事长，作为国有资产所有权的法人代表，对国有资产负责，参与企业经营发展的重大决策。

1987年，市里选择了若干家企业，对市属国营企业推行股份制进行了改革试点。1988年底，在试点和清产核资的基础上，有四家国营企业改造成了股份企业。目前全市已近90家企业进行了股份制改造，初步地探索出了国营企业推行股份制和企业股份制的路子。

为了进一步使政府管理企业由直接管理为主向间接管理为主转变，1988年市政府将原来的工业办公室、贸易发展局和引进外资办公室合并，组建了市经济发展局。对全市工、商、贸、旅游和三资企业进行宏观管理、指导和项目审批。统一由一个经济主管部门承担起了过去由若干个局担负的职能。

在推行企业承包经营责任制方面，深圳这几年也进行了多种形式的探讨。这包括集团（总）公司向政府主管部门签订经理任期目标责任合同、集团（总）公司与下属企业签订任期目标或其他形式的承包经营合同，以及在合资、合作企业和内联企业中进行单方股东向董事会进行承包，还有的通过竞争选择企业股东以外的单位来承包合资、合作和内联企业。实践证明，根据我国现阶段的经济水平和发展历史条件，这些方法运用得好，都是调动企业各方面的积极性、搞活企业的行之有效的途径。

在过去10年时间里，在十一届三中全会精神的指导下，深圳经济特区的改革开放，包括特区企业经营管理方面的探索，不仅大方向是正确的，而且已经取得了巨大成绩。党的十三届五中全会，对我国过去四十年，特别是最近十年来经济工作的成绩、问题和经验教训进行了科学的总结，指明了继续前进的方向。在新的形势下，深圳经济特区面临着新的挑战 and 考验，同时也面临着新的发展机遇。我们按照十三届五中全会的精神，很好地总结过去，认真地规划、思考未来，把这次治理、整顿，当做一次加强企业经营管理、全面提高企业素质的大好时机，把特区产业结构、产品结构调整得更合理，把开拓国际市场、提高产品质量、加强各项管理工作，把国外的先进管理经验与中国的实际结合起来，大胆探索，勇于创新；努力开拓国际市场，加速外向型经济发展，在一个新的水平上继续前进。

（作者是深圳市府副秘书长、市经发局局长、
市经济学会顾问）

进一步完善特区企业管理体制的几点意见

深圳市经济发展局

特区经济发展的基本线索，就是坚持改革开放，大力发展社会主义商品经济。企业作为商品经济的经营主体和微观基础，它的改革，尤其是企业管理体制的改革在整个经济体制改革中具有至关重要的作用。特区建立以来，在这方面进行了大胆的改革和探索，初步形成了具有自身特色的管理体制与运作机制，为我国经济走向良性循环提供了一种有效选择。但是我们也应该看到，新管理体制的实施也暴露出一定的问题，有待于我们进一步的改革和完善。

一、深圳特区企业管理体制变革的基本特征

深圳特区建立10年来，企业管理体制进行了一系列的改革，这种改革概括起来主要是从宏观与微观两方面并进交叉而行。在宏观上，始终是明确管理体制为主题而展开的；在微观上，却是以增强企业活力，按照国际惯例建立新的企业运作机制为中心而深化企业改革的。突出表现以下基本特征：

（一）将政府的资产管理职能与社会管理职能分开，探索了一种新的国有资产管理模式。

在传统公有制的体制下，政府的资产管理职能与社会管理职能不分，国有资产不能流动和重新组合，这种混沌、凝固状态严重障碍商品经济的正常运行和市场机制作用的有效

发挥。因此，改革国有企业管理体制和运行机制，改善和提高国有资产的配置与运营效果，是发展社会商品经济必须解决的根本问题之一，为了进行这项改革的探索，市政府首先把政府做为所有者管理企业的职能分离出来，交给投资管理公司负责，进而着手以规范的控股公司体制构造国有资产管理体系。深圳市投资管理公司一成立，一方面从财政局接过财务管理和收缴利润的任务，另一方面，把工作重心逐步转移到资产的安全和增殖上面，做了一些原来政府无暇顾及或不便插手的事情，在一定程度上改善了国有资产的运营。

（二）从特区实际出发，架构了三层次的工商贸管理系统。

第一层次，就是市经济发展局。市经济发展局对深圳市的市属工商贸企业实行全面的宏观管理和业务管理；对中央各部，广东省和其它省市在深圳办的工商贸企业，以及市内其它系统的工商贸企业，主要是在方针、政策、发展规划、审批合同、生产协调等方面实行管理。市经济发展局是代表市政府对全市工商贸企业实行宏观与业务管理的领导机构。

第二层次是市属的集团公司、行业公司、专业公司和部属企业集团公司，目前，深圳市的行业公司、集团和专业公司有外贸集团赛格集团等34家企业；部属集团公司有蛇口工业区、华侨城企业公司、中航技企业集团等几十家企业。这些公司是工贸结合、技贸结合、内外贸结合的经济实体，具有法人地位，对市承担经济责任，统一领导所属企业的生产经营活动，履行统筹、协调、服务、监督的职能。

第三层次就是各行业、专业公司和集团公司的属下企业或工厂，它们对主管公司承担经济责任，具体组织本企业的

财物、产供销活动，具有法人地位，拥有较大自主权。

（三）以增强企业活动为中心，建立了以外向型为主，灵活多变的特区企业经营体制。

特区企业管理体制改革的一个十分重要的方面，就是扩大了公司、企业的自主权，使特区企业拥有比内地企业更多的自主权，包括独立经营权、产销权、劳动调配使用权、资金调整权、产品订价权、对外经济活动权等等。同时在国营企业中普遍推行了经理或厂长负责制，在内联、合资、合作企业中实行董事会领导下经理（厂长）负责制，使企业经理（厂长）的经营决策权、指挥权落实到了实处。此外，经理（厂长）任期目标责任制的实行，承包、租赁经营责任制在面上的铺开，股份制改造的重大进展，产权转让，净资产承包责任制的有益探索，等等。使特区企业经营机制的改革迈向了新的阶段。从而在我市企业中，初步形成了以外向型为主、多元格局、灵活多变的企业的经营管理体制。

特区建立10年来，经济建设取得了举世瞩目的成就，在很大程度上得益于特区企业管理体制的改革，这种上层建筑的变革，必然推动生产力的发展，这已被事实所证实。

二、特区现行企业管理体制暴露出的问题

就进一步完善和改革特区现行企业管理体制这一重大问题，我局组织了专业人员对市属17家行业公司的上百家企业进行了历时三个多月的广泛调查，发现企业管理混乱的问题的确相当严重，这些问题也象镜子一样照出了我们政府在宏观管理上的一些漏洞，有些问题表现在下面，根源在上头。从管理体制的角度说，当前突出的问题有三个方面：