

主 编：李春明
刘吉荣 蔡 玲

国有中小企业 改革的思路与对策



湖北人民出版社

GUOYOU
ZHONGXIAO
QI YE
GAIGE
DESILU
YUDUICE

鄂新登字 01 号

国有中小企业改革的思路与对策

李春明 刘吉荣 蔡 玲 主编

出版: 发行:	湖北人民出版社	地址:武汉市解放大道新育村 33 号 邮编:430022
印刷:	湖北中光印刷厂	经销:湖北人民出版社
开本:	850×1168 毫米 1/32	印张:10.25
字数:	254 千字	插页:2
版次:	1996 年 11 月第 1 版	印次:1996 年 11 月第 1 次印刷
印数:	1—3000	定价:15.00 元
书号:	ISBN 7-216-01993-8/F·323	

98
F279.241
104
2



目 录

代序言——坚持“抓大放小”，搞好国有企业	李大强 (1)
着力推进国有中小企业的改革与发展	李春明 (11)
树立搞好搞活国有企业的信心和决心	刘吉荣 (25)
积极推进我省国有中小企业的改革	蔡 玲 (32)
搞活国有中小企业，促进地方经济发展	孙昌松 (39)
立足“四改”，明晰产权	张卫东 (49)
在深化改革中加快发展国有中小企业	王新明 (53)
关于国有小型企业改革中的几个问题	张 洪 (59)
加快中小型企业发展之我见	韩从银 (65)
国有小企业改革的困惑、难点与对策	李家栋 (73)
正确认识国有中小企业的作用，加大国有中小企业	
改革力度	宋先华 (81)
国有企业面临的问题与对策	段贤斌 (85)
国有中小企业改革方向、目标和对策	金长思 (91)
搞好县市属国有企业的阻力与对策	杨道洲 (97)
浅谈拓宽处理企业历史包袱的渠道	卢国祥 (105)
构筑起地方国有企业健康发展的支架	刘明忠 (109)
关于县市政府在搞活企业中工作定位的思考	
	谢光国 (115)

对搞活国有中小企业的思考	路德林 (121)
城区中小企业的困境与出路	谢豪斌 (127)
国有工业企业面临的困难成因及对策	刘善桥 (133)
浅谈放开放活国有小型企业	郑金良 (141)
县属国有企业改革的实践与思考	刘德政 (145)
搞活国有中小企业的探索与思考	周元霄 (152)
股份合作制是国有中小企业解困的根本出路	万桃元 (158)
深化中小企业改革, 促进县域经济发展	夏润祥 (169)
组建有限责任公司是搞活国有中小企业的有效途径	林全华 (175)
中小企业改革与发展的思路及对策	易茂先 (181)
国有小企业实行股份制改组与产权制度改革思考	谭徽在 (186)
搞活县属国有企业的核心是清晰产权问题	陈华远 (193)
中小企业改革的难点与对策	李亚隆 (199)
国有中小型企业改革难点及其对策	李国树 (205)
贫困山区国有中小型企业改革和发展的实践与思考	李盈奕 (212)
坚持改革创新, 努力步出困境	鲁华蓉 (218)
关于县市企业改革与发展的思考	李道信 (227)
盘活存量资产, 加快企业改革	杨荒年 (231)
积极探索搞活国有中小型企业的新路子	陈德学 (236)
搞活国有中小企业应特别注重法人代表的重要作用	杨植涛 (244)
搞活国有中小企业必须解决包袱沉重这个难点	谢继伦 (249)
浅谈放开搞活国有中小企业	李旺盛 (252)

搞活国有中小企业是发展县域经济的必然选择	敖茂佑 (257)
搞活国有企业是贫困地区脱贫致富的重要举措	余泗林 (264)
以推行股份合作制为重点, 全面深化企业改革	张二江 (270)
进一步搞好搞活郧县国有企业	蒋汉洲 (276)
坚定信心, 大胆创新, 积极推进国有中小企业改革	兰瑞根 (282)
实施“五抓”策略, 搞活县属工业	吴修亭 (288)
关于中小企业改革的思考	王传豪 (294)
关于张湾区乡镇工业发展若干问题及对策的思考	杨茂友 (299)
大办工业, 加速巴东经济发展	刘新民 (306)
搞活国有企业的思考	张龙光 (313)
恩施市国有工业改革与发展的基本思路	徐恩平 (317)
后 记	(324)

代序言

——坚持“抓大放小”，搞好国有企业

李大强

国有企业是国民经济的支柱。搞好国有企业，对增强我国、我省的经济实力，提高人民生活水平，保持社会稳定，都具有十分重要的意义。

一、进一步明确搞好国有企业的意义和基本思路

企业是国民经济的“细胞”，也是市场经济运行的主体。要壮大国民经济，要发展市场经济，必须着眼于把企业搞好搞活。我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济，必须始终保持公有制在国民经济中的主体地位。为此，必须使国有经济和整个公有制经济在市场竞争中不断发展壮大，充分发挥国有经济的主导作用。如果失去了公有制经济的主体地位和国有经济的主导作用，也就不可能建设有中国特色的社会主义。所以，搞好国有企业，既是关系到整个国民经济发展的重大经济问题，也是关系到社会主义制度命运的重大政治问题。

从我省的情况看，到1995年底止，全省共有大中型企业787家，占全省全部独立核算工业企业19690家的4%。其中，国有大中型企业621家（不含国有控股参股和中外合资企业），占独立核算工业企业总数的3.2%，而实现工业产值占到44.1%，工业增

加值占 46.2%，销售收入占 49.7%，实现利税占 67.6%。这说明，国有企业特别是国有大中型企业是我省国民经济的重要支柱，在我省经济发展中仍然起着骨干和主导作用。因此，下大力气搞活搞好我省的国有企业，对于推动我省经济发展和经济实力的增强，实现湖北振兴崛起，具有十分重大的意义和作用。

经过十几年的改革，从总体而言，我省国有企业的而貌发生了较大变化，企业活力得到增强，涌现出一批搞得比较好的国有企业，并培养和造就了一批素质比较高的国有企业管理者和经营者。同时，在搞好国有企业方面还积累了一定的实践经验，探索了一些新的方法。这些，都是我们进一步搞好国有企业的有利条件。但是，也要看到，我省相当一部分国有企业在市场竞争中还面临着不少困难和问题。例如企业经营机制不活、企业债务负担沉重、管理不严、资金短缺、外部环境较差等等。对此，我们要做到像江泽民总书记指出的那样，“既要充分地看到国有企业的优势和改革取得的成效，进一步坚定搞好国有企业的决心和信心；又要正视国有企业存在的困难和问题，认识到解决这些问题的艰巨性和长期性，扎扎实实地、锲而不舍地下苦功夫，抓紧解决。”完成搞好国有企业改革这个历史赋予我们的重任，从而尽快把我省的国有企业搞活搞好。

我国的企业改革已经走过了十几个年头，人们对企业改革的认识也在逐步深化，加快国有企业改革的基本思路正逐步形成：

从 1979 年开始的企业改革，是以放权让利为突破口而全面展开的。放权让利打破了高度集中的计划体制，扩大了企业经营自主权，促进了企业发展；

1984 年，《中共中央关于经济体制改革的决定》提出了国有企业改革是整个经济体制改革的中心环节，并提出“所有权与经营权适当分开”的改革思路。至此，企业改革由放权让利过渡到了以两权分离理论为依据的企业承包制。承包制的积极作用是人们

有目共睹的。但是，承包制靠行政契约维系政企关系，使政府与企业的关系难以规范，同时也未能解决企业自负盈亏问题，不符合市场经济规律的要求，因而承包制在我国企业改革中的效果亦很有限；

1992年邓小平同志南巡谈话以后，国务院颁布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，转换企业经营机制成为企业改革的热点。但是《条例》回避了企业产权明晰化这个实质性问题，赋予企业的十四项自主权难以全面落实。“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的目标难以真正实现；

对于我国企业改革中的深层次矛盾，党的十四届三中全会《决定》明确指出：建立现代企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国企业改革的方向。并把现代企业制度的基本特征概括为“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”。在这一基础上，1995年江泽民总书记在上海、长春关于国有企业改革的讲话中，更加明确地强调这四句话是相互联系的整体，缺一不可，不能只强调某一方面而忽略其他方面，必须全面、准确领会和贯彻。同时还提出了“集中力量抓好一批大型企业”和“进一步放开放活一般小型国有企业”的改革思路；

党的十四届五中全会通过的《建议》又一次指出“要着眼于搞好整个国有经济，通过存量资产的流动和重组，对国有企业实施战略性改组。这种改组要以市场和产业政策为导向，搞好大的，放活小的，把优化国有资产分布结构、企业组织结构同优化投资结构有机地结合起来，择优扶强，优胜劣汰”。这一基本思路，既是对十几年来国有企业改革实践的科学总结和概括，也是从整体上搞好国有经济的重大战略决策。

“搞好大的，放活小的”，即“抓大放小”，是整个国有企业改革中不可偏废的两个方面。“搞好大的”，就是要集中力量抓好一批大的优势企业，以资本为纽带，连接和带动一批企业的改组和

发展，形成规模经济；“放活小的”，就是区别不同情况，采取多种改革形式，搞活数以万计的众多小型国有企业。抓大放小，是搞活国有企业的两手。只有把关系国计民生的大中型骨干企业切实抓住抓好，才能从根本上确立国有经济的主导地位。而要做到这一点，就必须将为数众多的小企业放开放活。党中央确立的“抓大放小”的这一加快国有企业改革的重要战略方针，将为我省国有企业改革与发展提供良好机遇。

二、集中力量搞好国有大中型骨干企业

集中力量搞好国有大中型骨干企业，是由国有大中型企业在整个国民经济中的地位和作用决定的。全国和我省的情况表明，在多种经济成份同时并存和迅速发展的情况下，国有企业特别是国有大中型企业在国民经济中仍然具有绝对优势，掌握着国家经济命脉，始终起着主导的作用，而且是国家财政收入的主要来源。国有企业为改革开放，促进经济发展和保持社会稳定做出了巨大贡献。江泽民总书记 1994 年底在中央经济工作会议上，谈到国有大中型企业的地位和作用时，讲了“三个关键”，即我们要建设有中国特色的社会主义，关键在于搞好国有大中型企业；我们要加快建立社会主义市场经济体制，关键在于国有大中型企业改革取得实质性进展；我们要在 21 世纪国际经济激烈竞争中占据有利地位，关键在于全面提高国有大中型企业的竞争能力。

集中力量搞好国有大中型企业，并不是指同时搞好所有的国有大中型企业。全国和我省的国有企业众多，情况千差万别，要把所有国有大中型企业一下子都搞好，是不可能的。只能分步骤、抓重点，也就是抓好关键性的大中型国有企业。为此，中央提出集中力量抓好 1000 家优势企业，从而带动整个国民经济的发展。按照这一精神，我省“九五”期间搞好国有大中型企业的总体战略目标是：拟在全省工业企业实施“巨人工程”建设，即从现有

大中型企业中选择 100 家（包括进入全国千家行列的 50 家）优势企业，使之成为湖北经济发展的“巨人”。为实现我省这一目标，当前应作好以下几项工作：

第一，要进一步明确搞好大中型国有企业，实施“巨人工程”的指导思想。我省建设“巨人工程”总的指导思想是：以党的十四届五中全会精神为指针，以支柱产业为依托，以大中型企业为主体，以精品名牌为龙头，以产权联结为纽带，以资源优化配置为前提，通过改造扩建、企业改组、深化改革，建成一批在国际国内市场站得稳、叫得响、影响大、信誉好的大企业、大公司、大集团，使之到本世纪末，技术水平再上新的档次，经营规模达到新的水平，市场竞争能力再上新的台阶，充分发挥其在湖北经济建设中的主导作用，从而推动湖北经济振兴崛起，实现从工农业大省向经济强省的跨越。

第二，要把搞好 100 家优势企业与搞好全省的国有企业结合起来。100 家优势企业是我省国有经济的排头兵，抓好 100 家大企业的意义，不仅在于这些企业本身在我省国有经济中起到举足轻重的作用，而且还在于这些优势企业的经济效益和经济规模的进一步提高，会带动其他一批企业的发展。因此，首先要选好 100 家优势企业。100 家优势企业的确定要坚持高标准，要从是否符合国家产业政策，是否具有相当经济规模和技术水平，是否在行业中处于领先地位等方面进行衡量。有关部门可以设计一套以经济效益为核心的指标体系，作为选择企业的量化标准，这样可以避免工作中的片面性。其次要抓好 100 家优势企业，还要帮助这些企业解决发展中的问题，特别是债务负担、冗员过多等问题；要增强企业积累和发展能力，在折旧、留利等方面予以政策支持；要赋予优势企业相应的经营自主权，如资产运作权、进出口自主权、投融资权，以及收入分配权。要在选上的企业中建立淘汰机制，有进有出，适当调整，不搞“终身制”，始终保持其优势与活力。

第三，要以建立现代企业制度为基本方向，加大重点骨干企业改革的力度。建立现代企业制度是构造社会主义市场经济体制的基础，也是推动企业成为市场主体的根本途径。对列入“重点”的企业，要继续全面贯彻《企业法》、《公司法》、《劳动法》和《转机条例》、《监管条例》，并在继续深化内部三项制度改革的同时，把建立现代企业制度作为重点来抓。对已列入国家或省建立现代企业制度试点的企业，要加快实施进度，尽快按新的机制运行；对尚未列入试点的企业，在下一轮扩大试点时，争取全部纳入试点范围，使这些企业率先按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度运作。同时，大力推进产权制度改革，要学习借鉴国外先进经验，调整部分国有大中型企业的资产结构，在保持国家控股的前提下，以出让、拍卖部分国有股份的方式，进行资产重组，包括吸收一些其他成分的资本，优化资本结构。这样，既可在国有企业中引进市场机制，加快现代企业制度建设，又可以筹集一部分资金，用于企业的改造发展。此外，要积极鼓励国有大中型企业依托自身优势，采取控股、参股、租赁、承包等方式，扩大资本运营。对条件具备的企业，授予国有资产经营权，推动要素重组，盘活资产存量。

第四，要大力推进技术进步，提高重点骨干企业的技术创新能力。要强化“骨干企业”技术开发机构建设，努力争取各个企业都有自己的开发机构，使之适应技术进步和企业发展的需要；要围绕创名牌、出精品、增效益，鼓励国有企业与科研单位联姻，建立各种“中试”转化机构，加快新产品的开发步伐，提高企业技术开发水平，增强产品科技含量；还要推广应用新技术、新工艺、新材料，增加企业产品的附加价值，促进企业节约增效，提高劳动生产率。

第五，要把企业改革与改组、改造和加强企业管理结合起来。改革的目标就是建立现代企业制度，即制度创新。改组就是调整

不合理的企业组织结构，促进存量资产优化，从整体上提高国有企业的市场竞争能力。改造就是加大企业技术改造的力度，提高企业技术素质。加强管理主要指企业内部经营管理。不仅要抓好质量、成本、资金、营销、劳动、工资等基础性工作，而且要抓好企业在建立新的领导体制、新的决策程序过程中的各项管理，实现管理制度创新。通过实行“三改一加强”，争取使我省大多数“重点骨干企业”成为“五好企业”，有的成为全国各行业的排头兵。

三、采取多种形式放开放活国有小型企业

搞好国有企业，抓住大中型企业十分重要，但是国有小型企业也是国有经济的重要组成部分。据统计，我国 8 万多个独立核算的国有工业企业中，有 6.6 万个都是中小型企业。在我省 3838 个国有工业企业中，小企业 3217 个，占 83.8%，且主要分布在县、市、区域经济中。数量如此众多的小型国有企业，对于整个国民经济的作用虽然不像大中型企业那么大，但却也是支撑地方经济与社会发展的骨干力量，它们的状况如何，往往决定一个地区的财政状况、经济活力和发展前景。因此，放开放活国有小型企业，是关系到国家各级财政负担减轻、国民经济发展和稳定的大事。

目前各地小型国有企业确实普遍存在着亏损面大、负债率高、资产流失严重的问题，很多企业资不抵债，处于“活不好、死不了”的状况。1995 年，我省的 1235 个国有亏损企业中，小企业为 988 个，占 80%，国有小企业的亏损额占全部国有企业亏损额的 39.5%。从 1993 年到 1994 年，国有小工业企业利税不仅没有增加，反而下降 15%。在这种状况之下，如果国家继续采取直接管起来的办法，不仅国家无法为此提供足够的财力支撑，而且企业也难以消除对政府的依赖心理，无法在市场竞争中增强活力。因

此，放开放活小型国有企业，是解决经济体制改革和国民经济发展中许多难点问题的重要一环。而且，由于小企业改革操作起来不很复杂，涉及面不广，可能引起的社会震荡较小，见效也快，改革易于突破。我们应当充分利用国有小企业改革的这些有利条件，不失时机地加快国有小企业的改革。

放开放活小型国有企业，实质上就是通过小型国有企业的产权重组、制度创新来搞活企业。按我的理解，放开放活的内涵可从以下四个方面来把握：

第一，“放开放活”的关键是一个“放”字。通过多种形式放开国有小企业，放开的过程即是改革的过程。一是要放开对国有中小企业经营者的管理，不拘一格地选聘经营者；二是要放开生产经营方式，对企业内部经营范围、经营方式、组织形式等不加干涉；三是要放开产权制度改革的具体形式。核心是实现产权清晰、权责明确，政府以搞好服务为主，企业自负盈亏、自我约束。通过“放”，将国家或政府不需要管、也不可能管好的大批国有小企业推向市场，参与竞争。

第二，“放开放活”的实质是一个“流”字。在由计划经济向社会主义市场经济转换过程中，企业也必须由产品生产向商品经营、并最终向资本经营转变。在这种条件下，企业生产或销售什么产品，只是一种媒介，实质在于不断地优化资产配置，不断地使自己有限的资产从效益低的地方流向效益高的地方，以实现利润最大化。很显然，资产的流动与重组，正是市场经济发展的客观要求。放开放活国有小企业，形式是多种多样的，但其实质则是实现存量资产的重新组合和优化配置，以此实现产业结构和产品结构的优化，给企业带来新的活力。从这个意义上说，同增加新的投资和扩大增量相比，通过改革盘活资产存量，是一项成本少、风险小、收益大的有效措施。

第三，“放开放活”的落脚点在于一个“活”字。放开国有小

企业的目的是放中求活，在改革中求发展。衡量小企业是否搞活了，主要是看五条：一看国有资产是保值增值了，还是流失了；二看经营机制转换了没有，职工的积极性是提高了还是降低了；三看企业结构调整、技术改造和内部管理是加强还是削弱了；四看企业生产和效益是发展提高了还是后退了；五看企业对国家的贡献和职工收入是增加了还是降低了。放开放活国有小企业，应以这“五条”作为出发点和落脚点，在“活”字上作文章，在“活”字上下功夫。

第四，“放开放活”还必须突出一个“管”字。放开放活国有小企业，是相对于传统计划经济体制下的“管住管死”而言的，它绝不意味着国家对这些小型国有企业放弃不管，更不是放任自流或乱放一气。要积极探索社会主义市场经济体制下，国家对微观经济活动间接调控和管理的新形式。要在放中管，在管中放。结合我省实际，在放开放活小型国有企业过程中，应当十分注意在以下三个方面强化管理：一是要明确对国有资产的保护，防止国有资产流失。在改革中，必须按规定对企业资产进行合理界定和评估，资产转让应公开、公平和公正，并要对其收入实行专项管理。二是要注意保持社会稳定。做好富余职工的分流和重新安置。要探索多渠道分流企业富余人员的途径，积极建立和健全社会保障体系，保障职工的合法权益。三是要用市场经济的管理方式引导、规范企业的行为，使企业进入市场后照章纳税，并严格遵守国家政策和各项法律法规，以做到合法经营。

最后要强调的一点是，加快我省国有小型企业的改革，还必须进一步解放思想。放开放活国有小型企业已经在我省各地收到了一些成效，但是人们对放开放活仍有不同的认识：从政府来讲，担心放开以后，由于产权关系的变化，会缩小国有经济的范围，影响地方财政收入和基层政权的稳定；从企业来讲，不愿放弃自身的法人地位和经济上的独立性，以为“好死不如赖活”；从职工来

讲考虑更多，他们是利益关系调整的直接对象，担心失去国家职工的身份，有的人甚至指责“放活小的”是在搞私有化。解除这些疑虑，要从思想上进一步认清“放活小的”与“搞好大的”之间的关系；从理论上帮助人们认识放开放活国有小企业的理论依据和实践依据，同时采取一系列切实可行的具体措施，使广大干部群众坚定国有小企业改革的决心，坚定搞好企业的信心，齐心协力地把我省的国有企业搞活搞好。

着力推进国有中小企业的 改革与发展

李春明

当前，在积极推进国有企业改革的浪潮中，加快国有中小企业的改革与发展，已成为搞好国有企业从而从整体上搞活国有经济的重点。我们要以实施中央和省委关于“抓大放小”的战略决策为契机，拿出当年在农村推行家庭联产承包责任制的勇气和办法，加大力度，强化措施，加快推进国有中小企业的改革与发展。

一、国有中小企业改革的力度要加大

中小企业是一个特别复杂的概念。它在不同国家、不同时期、不同的研究目的下，往往有不同的内涵和外延。根据我国 1989 年颁布的《大中小型企业划分标准》，我国企业从规模上分为特大型、大型（分为大一、大二两档）、中型（分为中一、中二两档）、小型 14 个类型。在实际工作中，中型二档企业一般被视作小企业对待，通常合称为“中小企业”。据统计，我国 8 万多个独立核算的国有工业企业中，有 1 万多个中型企业，6.6 万个小型企业，它们主要分布在县、市、区域经济中。县（市）国有中小企业的存在和发展，有其客观的历史背景和条件。先是大跃进时期全民办钢铁，各地上了一批加工工业，之后是 70 年代中期，在大办农业的热潮中，各地又上了一批小化肥、小农药、小农膜等支农企业；再

是从 80 年代开始，县（市）国有工业发展加快，各地新上了一批短平快的轻纺工业项目和一批重化工项目。中小企业在国民经济中具有独特优势和不可替代性，是现代化大生产体系中不可缺少的部分。尤其是改革开放以来，我国我省中小企业有着突飞猛进的发展，已经成为国民经济运行和发展的基础性力量。

国有中小企业的改革与发展，对振兴地方经济特别是县（市）区域经济，有着极为重要的意义。首先，国有中小企业是全国 2000 多个县（市）经济的主体，是发展地方经济的重要财源。国有中小企业的地位是不如大企业显赫，但对地方而言却是“关键的少数”，它们创造的产值、提供的税收占有相当大的优势。这些企业一活，地方经济就活，反之地方经济就死。例如我省的广水市，全市国有工业企业共有 30 户，在乡以上工业企业中只占 10%，但 1994 年完成的工业产值，实现的利税分别占全市 61% 和 65%。可见，国有中小企业对于发展地方经济，具有特殊的地位和举足轻重的作用。其次，国有中小企业对国有大企业有着影响作用，对乡镇企业有辐射作用。一方面，中小企业灵活的经营机制和市场竞争能力，对国有大企业转变机制的影响和推动力量，不可低估；另一方面，国有中小企业又可发挥其产品、技术、人才等优势向乡镇企业辐射。国有中小企业红红火火，乡镇企业会由此“沾光受益”，反之亦出现大起大落。再次，国有中小企业还吸纳了大量社会劳动力，在解决城镇人口就业方面发挥了重要作用，成为保证社会稳定的一个重要基础。

国有中小企业对国家甚至地方经济发展和社会稳定所起的作用是不容置疑的。但是，在我国新旧体制转换时期，中小企业存在的问题和面临的困难也是显而易见的：一是产权关系不明晰。产权是企业赖以自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束，独立享有民事权利，承担民事责任的基础。由于国有中小企业产权关系不明晰，致使其责、权、利不清，负盈难负亏，还远未形成有