

序

90年代，中国改革开放的宏伟事业昂首阔步地跨入了第二个十年。这是风险与机遇同在，挑战与希望共生的十年，也是首都社会主义现代化建设机不可失、命运攸关的十年。

改革开放要有新思路，就是说，要有不同于前十年的新办法、新措施，实现新的突破。这个历史重任，再一次落到了国营大中型企业的肩上。前十年，国营大中型企业力鼎千钧，支撑着整个改革开放的大局，自身的改革也取得了重大进展。今后十年，也只有进一步搞好国营大中型企业，才能推动首都改革的发展，开创出新的局面。1991年9月，中共中央工作会议后，北京市委、北京市政府根据中央精神，以转换企业经营机制为核心，制定了进一步搞好国营大中型工业企业的十五条政策。随即，众多的国营大中型工业企业开进改革前沿阵地，按照新的模式运行并开始见到初步的成效。

改革开放是社会主义制度的自我完善和发展，是前无古人的伟大事业，不仅需要大胆实践，也需要随着改革的发展和深化，多方位地进行理论探索。在北京市科协召开的“依靠科技进步，增强首都大中型企业活力”研讨会上，与会的企业家、政府工作人员、学者汇集在一起，就搞好多中型企业，推进科技进步等问题从理论与实践的结合上进行了深入的探讨，提出了搞好国营大中型企业必须“以转换机制为核心，以科技进步为突破口，从技术改造、深化改革、加强管

理三方面入手，壮大企业经济实力”的思路。提交会议的多篇论文，从不同角度反映了改革的热点和难点问题，既有实践总结，又有理论探讨。由此精选汇编成书的《科技进步与企业活力》，展示出人们对改革开放事业的高度热忱，也给人以深刻的启迪。

我祝贺此书的出版，同时也欢迎首都广大企业家、学者、政府部门继续探讨搞好国营大中型企业的思路，为政府出主意。只要我们群策群力，树立起强烈的科技意识，以科技进步增实力，以改革增动力，以管理增效益，首都的国营大中型企业就一定能搞好。

90年代的北京，要走在建设有中国特色的社会主义的前列，为此必须坚定不移地全面贯彻党的基本路线，进一步解放思想，加快改革开放的步伐，一心一意地把经济搞上去。我们一定要以高度的历史责任感和时代紧迫感，扎扎实实地去完成每一项任务。让我们的国营大中型企业再展雄风，让社会主义事业永葆青春与活力。

季延寿

1992年5月

目 录

总论

国营大中型工业企业改革的研究与政策取向	北京市政府研究室工业处 (1)
---------------------	-----------------

上篇：科技进步

加速产品开发，推动技术进步	金维楨 马月波 (16)
加速技术改造，引进国外智力，促进科技进步	霍康乐 (24)
加快高附加值产品开发，向科技先导型企业迈进	胡振东 (32)
科技企业技术开发机理的研究	《科技产业发展机制研究》课题组 (37)
中型工业企业技术进步工作思路与模式	李慧民 (65)
统筹主要矛盾，促进拳头产品	刘天禄 沈培新 (71)
“学会”与企业科技进步	郭振东 (76)
技术创新机制+企业素质+科技进步+政策保证 =企业活力	魏发辰 (89)

中篇：企业改革

只有全面深化改革，企业活力才会增强	贺 阳 (98)
一种新的国有大中型企业改革方案的探讨	北京技术 经济和管理现代化研究会《国有大中型企业改革课题组》(107)
坚持承包为本，实现自我滚动发展	梁张翼 (124)
内外结合搞好企业改革	陈永建 (132)
完善企业运行机制，增强企业活力	许质武 (140)
试论企业经营机制转换	李 悦 (151)

下篇：管理进步

企业逐步实现由高速低效型向高效适速型的转变	
-----------------------	--

.....北京技术经济和管理现代化研究会	
.....《企业经济效益课题组》(167)	
企业素质的系统分析与评价.....	
北京技术经济和管理现代化研究会《企业素质课题组》(173)	
应当围绕增强经营者的活力来搞活企业.....	
.....北京技术经济和管理现代化研究会	
.....《企业管理课题组》(190)	
企业管理整体优化的理论与实践探讨.....谷宝贵(209)	
充分发挥社会主义制度的优越性,切实增强	
国营大中型企业的活力.....姜务本(227)	
活力增强通过功能统筹去实现.....刘天禄(234)	
企业文化建议是搞活大中型企业的一个有效思路.....	
.....董毅(239)	
试论企业精神的培育和形成.....桑文敬(244)	
后记	(251)

总 论

如何搞好国营大中型企业，已成为当前党和政府、企业界及学术界的重大研究课题。它既有宏观问题，又有微观问题；既有理论问题，又有实践问题；既有外部环境问题，又有内部机制问题。总之，搞好国营大中型企业是个复杂的系统工程。从根本上讲，就是国家支持与企业挖潜相结合，而关键在于企业自身的努力。企业自身的努力包括科技进步、企业改革和管理进步这三个方面的协调同步发展。达到以改革增活力，以科技进步增实力，以管理增效益，改善和提高企业素质。由北京市政府研究室工业处撰写的《国营大中型企业改革的研究与政策取向》就体现了上述精神。对搞好国营大中型企业有一定的指导意义。

国营大中型工业企业改革的 研究与政策取向

北京市政府研究室工业处

企业改革是全部改革的中心环节，关系国民经济发展和我国改革开放事业的大局。在治理整顿任务基本完成，深化

改革的呼声日益高涨的时候，以党的基本路线为依据、以十年改革的基本经验为基础，深思熟虑地研究和解决好国营大中型工业企业改革的政策取向问题，显得尤为必要和紧迫。

如果从系统论的观点来看待政策取向，它包括了政策所要达到的根本目的、政策倾斜的方向、政策的着力点以及诸多政策的最优化配置和最大地发挥效力等内容。解决国营大中型工业企业改革的政策取向问题，最重要的是要从改革这一庞大而复杂的系统工程整体着眼，弄清国营大中型工业企业在十年改革中的历史地位和作用，分析其面临的基本问题和进一步改革的难点，进行政策目标抉择和相关配套政策的设计。这些问题的指出并非始自今日，我们的理论家和企业家们为此进行了长时间、多方位的艰苦探索，也为之付出了不小的代价，在今天重提这一话题仍有十分重要的现实意义。

一、制定政策要统筹兼顾

国营大中型工业企业既是经济发展和改革深化的主导力量，又是宏观调控和体制转换的主要受力者。这种双重身分决定了我们在制定政策时，必须统筹兼顾、避免偏颇。

80年代，是我国国民经济迅速发展、改革开放全面展开的重要历史时期。在这十年间，北京的各项建设事业取得了令人瞩目的成就，其中国营大中型工业企业，为之作出了巨大的贡献。

第一，作为社会物质生产的骨干力量，在实现自身发展的同时，通过上缴利税费等多条渠道支援了全市城市建设、经济发展和社会进步，也支援了国家建设。这期间，数量仅占全市工业企业总数约6%的大中型企业，其工业总产值和上缴

利税费却都在70%左右，从业人数占到全市工业的60%。据我们对市属218户大中型工业企业的调查，1981年到1990年的十年间，这些企业的工业总产值平均每年递增7.2%，实现利税递增6.5%，上缴利税费递增3.1%，企业名义留利递增23%，职工工资总额递增14.5%。国家、企业、职工三个方面的经济收益都有了明显的增长。

第二，作为改革开放的主力军，在进行自身改革的同时，通过利润转移的方式，支撑着改革开放的大局。改革开放以来，国家为缩小工农产品剪刀差，支持农村改革，陆续提高了农产品价格，增加了支农资金；为适应生产力发展的水平，发展多种经济成分，国家对乡镇企业、“三资”企业和其它经济成分提供了许多优惠政策；为扩大对外开放、改善投资环境，进行了一系列基础设施建设。这期间不断增加的财政支出，主要是由国营大中型企业承担的。这实质上是国民收入超前分配的方式，它的政策效力是明显的。但国营大中型工业企业，特别是一些为经济发展作过长期贡献而目前又处于急待更新改造的大中型企业并不在倾斜点上。另外，国家在价格改革的过程中，为改变上游产品与下游产品比价严重不合理的局面，陆续提高了能源、原材料和交通运输等的价格，这对于北京这样一座轻型、加工工业占较大比重的城市，利润的转移就显得更为突出。其它如财政体制、投资体制、教育、卫生、住房、工资、劳动、税收等改革没有一项不与大中型企业有关。从一定意义上说，改革开放能取得今天的成就，乡镇企业、“三资”企业以及城市第三产业等飞速发展所依赖的宽松环境，几乎都是靠国营大中型企业的“付出”提供的。

第三，作为事实上的重要社会组织单元，在进行物质生

产的同时，还担负了许多本应由政府和社会承担的责任和负担。与其他国家不同，建国40多年来，我国政府、企业、社会各自职责的划分一直不甚明确，大中型企业从来不是一个单纯的物质生产部门，它同时还具有很强的社会组织功能。企业不仅要关心利润和效益，同时还必须做好诸如党、政、工、青、妇、宣传、教育和计划生育等方面的工作；大中型企业，尤其是大企业不仅要办食堂、医院、学校、托儿所，甚至还有副食品生产基地和商店等，还要把在职职工、退休职工及其家属的一切生活，生老病死、衣食住行统统包下来，每一个企业都要花很大的人力、物力、财力和精力用在生产经营以外的这些活动上。这种状况尽管有不合理、不科学的一面，但大中型企业为政府为社会在这方面所作出的贡献是不容抹杀的。事实证明，没有大中型企业在这些方面的贡献，改革开放所依赖的安定团结的政治局面也是很难形成的。

正是由于大中型企业在经济和社会活动中重要的地位和作用，使它成为经济体制改革过程中各种矛盾的聚焦点，无论是宏观管理体制的改革，还是微观经济体制的改革，无论是经济领域的改革，还是非经济领域的改革，凡涉及利益格局变动的，都或多或少地汇集在大中型企业身上，同时，作为承担计划和预算的主体，大中型企业也是宏观调控和体制转换的主要受力者。改革开放以来，指导我国经济体制改革的重要原则之一就是“大的管住、小的放活”，这本来是区分宏观和微观经济活动进行经济管理体制改革的方向和准则，但由于操作上的困难，实际上已经转化为大企业管住、小企业放活，大中型企业在生产经营活动中所受到的束缚是其它企业根本不能与之相比的。在价格改革的过程中，我们遵循

了“放调结合”的原则，一些工业产品价格相继放开的基础是国家牢牢控制了“关系到国计民生”产品的主要生产者——国营大中型企业；在屡次经济波动中，国家针对经济过热和膨胀采取的紧缩政策和措施，由于新旧体制转换过程中宏观调控手段所限，往往只能把劲使在计划内和预算内，而国营大中型企业总是处在政策的着力点上。紧缩的压力主要由国营大中型企业和中央财政承担，而中央财政的压力最终将通过新的税费项目的出台绝大部分再次转嫁到大中型企业身上。

大中型工业企业在我国经济活动和改革进程中这种双重身分和地位，决定了我们在设计改革框架、制定宏观政策和选择改革方案时，必须统筹兼顾。对大中型企业既要依靠，充分发挥它们现有的优势和骨干作用，以稳定局面，支撑改革，又要考虑企业的消化能力和长远发展，决不能一味地让其“付出”，一味地靠其“支撑”。当前大中型企业所面临的诸多困难和改革难以继续深入的一个重要原因，就是我们在前12年的改革当中，过分强调了大中型企业的骨干作用，过分强调了它改革的“支撑点”和经济、社会“稳定器”的身分，而对其作为主要“受力者”的承受能力考虑不够，企业自身的发展考虑不够，企业改革步子不大。长此以往，不仅大中型企业本身将难以为继，而且必然会殃及改革的全局。

二、把企业改革当成全部改革的核心

发展与改革都进入了关键时期，在国家和企业两难的情况下，必须充分认识企业所面临的问题和改革遇到的困难，从长远出发，下决心真正使政策向企业倾斜，真正把企业改革当成全部改革的核心内容。

早在《中共中央关于经济体制改革的决定》中就把增强大

中型企业的活力作为经济体制改革的中心环节，中央和地方也都为此作了许多工作，取得了一定的成效。但由于大中型企业对整个改革的支撑作用和其本身改革的复杂性，这些年来，国家按照“大的管住、小的放活”的原则，在许多重大改革措施和宏观调控政策上明显向“三资”企业、乡镇企业和非全民中小企业倾斜，国营大中型企业的经营环境反而有所恶化。到目前为止，真正搞活或者搞好的企业为数不多，大多数企业的生存和发展仍然面临很多问题，突出表现在：

1. 税负重、留利少，缺乏自我发展能力。这些年来，尽管多种经济形式飞速发展，国营企业独木支撑国家财政的局面并没有多大改观。国营大中型工业企业的税费负担，无论是税率还是税种，都大大超过其它企业，且企业越大负担越重。据我们对市属218户大中型工业企业的调查，除首钢外，国家以多达几十种的税费项目分别从企业成本、销售收入、利润、留利甚至折旧基金中抽取了大量资金，而且还在不断出台新的税费项目，企业实际留利仅占其实现税利的12.9%，这样低的留利水平使企业难以为继，更谈不上自我积累和自我发展。

2. 自主权太少，无法适应市场变化和竞争的压力。企业自主权几度收放，目前真正落实到企业的并不多，企业自主经营所必须的关键性的权力如投资权，人事、用工权、经营权、收益分配权等大都不具备，面对市场变化，“船大调头难”的问题更加突出，在竞争中形成“国营不如集体”的局面。

3. 设备和产品更新慢，技术进步的动力不足。国营大中型工业企业多数建厂历史较长，设备普遍老化，技术水平不高，过低的折旧政策和留利水平使企业无力也不愿为更新改

造设备花钱。218户大中型企业十年间固定资产实际年均增长仅为5.1%，又多是外延扩大再生产，技术改造的成分不高。一个时期以来，困扰我们的库存积压和三角债严重的一个重要原因是国营大中型企业产品不能适销对路，因此，使企业缺乏开发新产品的动力和能力。

4. 激励和压力因素都不强，企业和职工的积极性不高。由于一直没有建立真正优胜劣汰的竞争机制，企业吃国家的大锅饭、职工吃企业的大锅饭的状况依然严重，企业和职工都缺乏积极性，突出表现在分配严重向个人倾斜等企业短期行为和百元工资产值和利税的大幅度下降上。

上述问题如不及时解决，将严重影响大中型企业的生存乃至整个国民经济发展。而解决这些问题的出路仍然在于深化改革，但目前企业的改革与发展面临一些无法回避的矛盾：

1. 大中型企业迫切需要大量资金投入，但财政拮据，没有足够的力量来满足企业的要求。目前大中型工业企业的实际留利水平太低，不具备自我积累方式进行大量投资的能力，需要财政的支持。但中央和地方财政都很困难，中央财政除1985年度外年年出现赤字，1991年度赤字又突破计划；北京市地方财政除了保证每年上交中央财政增长4%，处在首都和特大型城市这样的地位，决定了在很长一段时间内主要还是“吃饭财政”，除了行政事业经费、人民生活补贴和市政基础设施建设外，还要投资发展教育、科技、文化、卫生等事业，真正能够拿出来支持工业的投资不足1.5%。

2. 经济结构的改善是经济步入良性循环的必要条件，但调整结构缺乏手段，进展甚微。造成大中型工业企业产业结构和企业组织结构调整困难的关键是存量调整很难，一大批

微利企业、亏损企业占用着大量资产和资金，而同时那些急于发展的企业和行业往往在场地和设备等方面严重不足，但目前资产很难按需要合理流动，资源不能实现优化配置。过去那种关停并转的行政手段，由于利益主体多元化和利益刚性化已难以适用，而符合潮流的经济手段却在理论和实践中都遇到了障碍。理论上突出的问题是国有企业产权问题，争论多年，至今未能解决，从而直接制约了国有企业之间依靠经济手段进行的结构调整。实践中受债务偿还、承包任务和人员安置三个因素制约，最为突出的问题是企业富余职工的安排，别的企业消纳不了，而在社会保障体系尚不健全的条件下又不允许将他们推向社会。

3. 在旧的经济体制已被打破，新的体制尚未建立起来的条件下，经济难以走出“一统就死、一放就乱”的怪圈。当前国营大中型企业的突出问题是企业自主权不落实，在市场调节作用和竞争的压力下活力不足。但另一方面在新的宏观调控体系尚未建立起来，企业自我约束能力不强的情况下，简单地向企业放权，又往往引起经济活动的混乱，一度出现了重复引进、重复建设和盲目竞争的局面，企业分配严重向职工个人倾斜，工资增长速度大大超过国民经济的增长。在这种情况下，国家加强宏观调控的办法主要是收权，又进一步加深了企业自主权不落实的矛盾。宏观改革的政策和措施跳不出传统体制下“放权收权”的框框，经济难以进入持续、稳定、协调发展的良性循环。

4. 深化改革在很大程度上取决于建立和完善社会保障体系，而建立这一体系所涉及的问题十分复杂，难以短期内迅速完成。建立和完善社会保障体系，是将现行的企业和政府承担的全民所有制职工的就业、医疗、退休等保障体系改

由企业、政府、职工、保险机构等共同承担的社会保障体系。多年以来我们一直奉行充分就业的方针，客观上造成了企业内部大量人员富余。企业不能根据需求和职工的表现自主聘用和辞退职工，在职职工不存在任何必要的压力和威胁，企业很难进行严格管理，生产效率难以提高；劳动力资源不能合理流动，制约了经济结构的调整与改善。当前推行的优化劳动组合，由于缺乏相应的社会保障体系，也只能在企业内部安置职工的前提下进行，局限性极大，无法取得预期的效果。因此，尽快建立社会保障体系是大中型企业改革与发展的迫切要求。但是目前困难很大。首先是企业长期积淀了大量的富余人员，要求社会保障体系具有足够大的规模和承受能力。第二是建立社会保障体系所需基金，主要来源于政府财政支出、企业成本或利润和职工工资、最终还是取决于企业效率。第三是现行的企业工资、福利制度的特点是低工资高福利，而福利与职工的全民身分及就业状态紧密结合，职工对失业的承受能力极为脆弱。另外，中老年职工长期为企业工作所作贡献以何种方式给予补偿，老弱病残职工如何安置等等也都是困扰新体系建立的重要因素。

当前，经济发展和经济体制改革都进入了一个非常关键的时期，大中型工业企业所面临的困难，已经成为影响我国经济发展和改革开放事业继续深入的主要因素。基于这样的认识，在国家和企业“两难”的情况下制定政策时，必须下决心向企业倾斜，从大局着眼，从长远着想，多条渠道解决国家财政的困难，而对国营大中型企业继续贯彻“放水养鱼、蓄养财源”的方针，避免“竭泽而渔、杀鸡取卵”的短期行为，为大中型企业的改革与发展创造一个喘息的机会，一个相对宽松的环境。在此基础上，下决心把企业改革真正放到整个经

济体制改革的中心位置上来，使企业的改革迈出实质性的步子。

三、创造条件，转变经营机制

下一步改革的重点是转换大中型企业的经营机制，以此为核心，宏观环境和经济体制都必须作相应的变革，各项政策要与之配套，各级政府和各个部门都要为之积极创造条件，转变职能。

企业发展与改革所面临的矛盾说明，改革在摸索中走到今天这一步，可以说那些易操作的、牵扯面小的、见效快的政策和措施基本上都用过了，能摸到的“石头”差不多都摸了，政策在原有框架内选择的余地已经很小，继续深化改革的每一个动作都将会牵动全局。在当前这样一个关键的时期，囿于宏观环境和宏观体制难以大动这个框框的任何企业改革都难以形成气候，企业改革必须有所突破。当然，任何改革都需要具备一定的条件，但如果坐等改革的全部条件完全成熟，改革将一事无成。因此，下一步企业改革必须贯彻突破性与系统性相结合的原则，在坚持社会主义公有制为基础、保证经济和社会基本稳定的大前提下，更加大胆地把改革深入下去。要把企业改革纳入全部改革的大系统之中，以企业改革为中心，综合地、全面地调整各项宏观政策和措施，实行宏观体制、经济环境和企业改革的全方位联动，这是改革走出困境、实现突破的唯一出路。

改革开放以来，针对企业尤其是国营大中型企业缺少动力和活力的情况，国家曾经出台了一系列的政策，采取了一系列措施，先后企业制度改革方面作了大量文章。这些改革的政策和措施在一定时期内和一定程度上对增强企业活力起

到了十分积极的作用，但在经济环境变化和市场竞争当中，多数企业仍然显得活力不足。多年来，国家也曾经多次、多渠道、多环节地增加对企业的投入，但收效不大，在宏观政策变动或市场发生变化时，企业总是出现一些大的困难和问题。造成这种状况的原因是多方面的，但关键的原因是企业的经营机制没有转变，不能适应有计划商品经济的要求。企业改革的政策和措施虽然很多，但就其主要的措施，如利润分成、经济责任制、利改税和现行的企业承包经营责任制来说，大多没有摆脱传统体制下行政性分权和扩权让利的框框，没有真正把建立企业自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的运行机制作为改革的目标与核心。搞好大中型企业，最根本的是要充分调动企业和职工的积极性，建立一个激励和约束相结合的经营机制。而这样的机制仅仅靠扩权让利是绝对不可能建立起来的。

大中型工业企业是国民经济运行当中的基本单元，企业机制不仅是国家整个经济运行机制的组成部分，也是建立宏观管理机制的依据和基础。不把再造企业机制作为重点，并以此为中心进行相关配套改革，新的经济运行机制也不可能形成。而反过来，企业改革又是整个经济体制改革这一大的系统工程中的一个子系统，因此，建立与有计划的商品经济相适应的良好的企业运行机制，决不是企业内部的任何单项改革和单纯的企业改革所能达到的，这已为多年的改革实践所反复证明。基于这样的认识，在把转换企业运行机制作为今后改革的重点和核心的基础上，必须从以下几个方面全面协调和配套改革。

第一，转换经营机制首先要靠企业本身的努力，企业要按照建立自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的充满

活力的经济机体的要求，重点抓住主要矛盾，即几个关键的机制的建立。

1. 最为重要的是企业内部的动力和压力相结合的激励机制。这是整个企业运行机制的基础和核心。建立激励机制，必须打破长期困扰企业的“铁饭碗”、“铁交椅”和“大锅饭”。为此要进行劳动用工制度、人事制度包括干部和技术人员的流动制度、分配制度的改革。在外部条件尚不完善的情况下，首先要把优化劳动组合或合理劳动组合的工作深入开展起来：在分配上要严格按照按劳分配的原则，坚决拉开差距。并在此基础上使企业管理科学化、严格化。

2. 面向市场的经营机制。为改变目前仍然严重的大中型企业“船大调头难”的局面，为此，必须重新构造企业的决策体制、运转体制和信息体制，使之能够适应市场竞争的需要。

3. 以技术进步为基础的企业发展机制。为此，企业要建立正常的积累机制和技术进步机制。使企业积累、科技开发和技术改造形成一个有鼓励政策、有保障制度的完备体系。

第二，自主权是企业对外部环境变化作出积极反应的基础，为转换企业机制，宏观管理体制必须作出相应的变革。当前，在多数大中型企业普遍十分困难的情况，必须树立“放水养鱼”的指导思想，真正把政策的倾斜点转移到大中型企业身上，继续增加对它们的投入。今后对大中型企业的投入，必须改变以往那种简单“输血”的办法，而以帮助企业转换机制、增强企业的“造血”功能作为投入的条件和目标。企业自主经营所必需的权力，重要的有投资决策权、劳动用工权、生产经营权和收益分配权，应逐渐地全部还给企业。

1. 现阶级可先适当放宽企业用于新产品开发和技术改