

国家经济体制改革委员会 编

企 业 机 制

改 革 初 探

QIYE JIZHIGAI

GECHUTAN

中国商业出版社

企业机制改革初探

国家经济体制改革委员会 编

中国商业出版社

企业机制改革初探
国家经济体制改革委员会编
(内部发行)

*

中国商业出版社出版
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销
商业部铅印室印刷

*

787×1092毫米 32开 8.25印张 181千字
1988年9月第1版 1988年9月北京第1次印刷
印数：1—3000册 定价：3.60元
ISBN 7—5044—0162—5/F·93

编 者 按

继1985年巴山轮“宏观经济国际研讨会”和1986年北京“金融改革国际研讨会”之后，1987年10月份，国家体改委和世界银行、联合国开发计划署再次友好合作，共同在北京举办了“企业机制改革国际研讨会”。为了开好这次国际研讨会，1987年6月份，国家体改委和世界银行联合组成企业机制改革调查组，去沈阳、上海、武汉、广州4个城市的20多个大中型工商企业和一汽、二汽、鞍钢三个企业集团进行了调查，向参加10月份国际研讨会的外国专家提供了企业改革的背景资料。

在“企业机制改革国际研讨会”上，来自巴西、保加利亚、联邦德国、印度、美国、南斯拉夫和世界银行的经济学家及企业家，借鉴国际上在发展商品经济中使国有企业具有竞争活力的经验，结合中国改革的实际，纵谈了对中国企业机制改革的建议，发人深思，给人启迪。现将有关资料汇集成册，以供理论界和实际工作者研究参考。具体参加资料汇集整理工作的有翟乃文、倪迪、尹光华、贾和亭、朱利民、刘俊英等同志，贾和亭同志进行了统编。



赵紫阳同志接见参加“企业机制改革国际研讨会”的外国经济学家和企业家

目 录

第一部分 企业机制改革国际研讨会

企业机制改革国际研讨会开幕词……………李铁映 (3)

外国专家发言

管理：重要意义和影响；演变·发展和精粹

……………彼得·德鲁克 (6)

生产企业的管理……………赫伯特·阿·赛蒙 (31)

巴西的国营公司……………西尔瓦 (57)

公有制企业的作用：印度的争论

……………科森古普塔 (69)

国有企业成功的决定因素……………赫格斯塔德 (83)

巴西管理国有企业的经验……………西尔瓦 (109)

市场与它的职能……………彼得·德鲁克 (111)

对实行承包经营责任制的三点建议

……………赫伯特·阿·赛蒙 (113)

关于承包经营责任的几点建议……………林重庚 (115)

企业改革及其配套措施……………蒂德里克 (118)

承包经营与价格改革……………科森古普塔 (121)

谈谈企业自主权问题……………马迪亚·斯科夫 (124)

企业改革的几点想法……………安格里诺夫 (126)

企业机制改革国际研讨会闭幕词·····	高尚全 (128)
企业机制改革国际研讨会综述	
·····世界银行中国局综合业务处	(133)
企业机制改革国际研讨会一些主要观点	
·····国家体改委生产体制局	(146)

第二部分 企业改革现状调查

中国工商企业改革简况	
·····国家体改委生产体制局	(157)
中国：国有企业管理与组织改革的问题与方案	
·····世界银行中国局综合业务处	(180)
世界银行专家对中国企业改革的看法	
·····国家体改委生产体制局	(202)
公司管理和董事会的作用	
·····世界银行中国局综合业务处	(211)

参加“企业机制改革国际研讨会”

外国经济学家、企业家名单

工作单位	姓 名	国 籍	现任职务学位 (曾任职务)
巴西国家 石油公司	奥西莱斯 · 西尔瓦	巴 西	巴西国家石油公司总 裁、硕士(兼任巴西飞 机制造公司总裁)
保加利亚 部长会议 信息 委员会	拉什科· 安格里诺 夫	保加利亚	部长会议信息产业委 员会主席、“软件产品 与系统”联合公司主席 (曾任国务委员会高级 顾问、国家统计局第一 副局长)
西德联邦 铁路公司	雷诺·高柯	西 德	西德联邦铁路公司董 事会总裁、经济学博士 (曾任西德IBN公司数 据资料处理系统总经 理)
国际货币 基金组织	阿君·科 森古普塔	印 度	负责孟加拉、不丹、 斯里兰卡、印度政府事 务执行董事,经济学博 士(曾任总理特别秘 书)
美国纽约 大 学	彼得·德 鲁克·费 狄南多	美 国	美国客车公司顾问, 埃米利修斯纽约大学管 理系教授
美国卡德 基—德隆 大 学	赫伯特· 阿·赛蒙	美 国	美国宾夕法尼亚州匹 兹堡卡德基—梅隆大 学教授,博士(曾任加州 公共管理局主任)

工作单位	姓 名	国 籍	现任职务学位 (曾任职务)
南斯拉夫 斯洛文尼亚 国际贸易公司	马迪亚· 斯科夫	南斯拉夫	斯洛文尼亚利斯(国际 贸易公司)董事长、 卢布尔亚斯卡银行董 事会总裁、斯洛文尼亚 经济学会贸易总公司副 董事长, 经济学博士
世界银行	林 重 庚	菲律宾	驻中国首席代表
世界银行	拜尔哈杰 · 梅戈布	阿尔及利亚	处 长
世界银行	吉恩·蒂 德里克	美 国	首席经济专员
世界银行	斯万·赫 格斯塔德	挪 威	高级工业专家
世界银行	盖尔哈德 · 波尔	德 国	经济事务顾问
世界银行	阿努帕姆 · 卡纳	印 度	高级项目官员
世界银行	威廉·伯德	美 国	经济专员
联合国开 发计划署	丹尼尔· 斯塔伐克		项目官员

第一部分 企业体制改革国际研讨会

企业体制改革国际研讨会开幕词

国家体改委主任 李铁映

先生们、朋友们、同志们：

国家体改委和世界银行合作召开的企业体制改革国际研讨会，现在开会了。

我代表国家体改委，热烈欢迎来自巴西、保加利亚、联邦德国、印度、美国、南斯拉夫和世界银行的专家，热烈欢迎联合国开发计划署的代表以及中方的代表。

时值金秋季节，天高气爽，中外专家、代表聚会北京，为探讨企业体制改革共谋良策。我希望各位在京生活愉快，身体健康。

这次会议，是继1985年巴山轮“宏观经济国际研讨会”和1986年北京“金融改革国际研讨会”之后，国家体改委和世界银行友好合作、共同举办的第三次有关改革的国际讨论会。这次会议的目的，是从中国的国情出发，借鉴国外在发展商品经济中，使国有企业具有竞争活力的经验，探索在公有制基础上，实行所有权与经营权分离的途径，研究企业如何建立自我发展、自我约束的机制，搞活企业特别是国有大中型企业。

对中国来说，增强企业的活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。中国企业改革的目标，是要使企业真正成为独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。

为了实现上述目标，1979年以来，在调整国家和企业之间的关系、扩大企业自主权以及逐步转变各级政府经济管理职能等方面，中国采取了一系列重要的改革措施。并且，在坚持公有制前提下，积极发展多种经济成份，大力促进企业之间的横向经济联合，推动了企业组织结构的调整 and 专业化协作的发展，初步形成了一批企业群体和企业集团。这些改革，使企业初步树立了市场观念、竞争观念和效益观念，企业的生机和活力有了明显的增强。

要强调指出的是，近两年来，企业改革有了新的进展，开始由简政放权、减税让利，逐步转向建立责权利紧密结合的企业经营机制。在探索企业经营机制改革的过程中，提出了企业所有权和经营权相分离的重要原则，试行了承包经营责任制、租赁制和股份制等多种形式。通过实践，看来租赁制一般适合于在小型企业中推行；股份制虽然仅在少数企业进行了试点，但在横向联合的企业群体和企业集团中很有发展前途。在国有大中型企业中普遍推行的各种形式的承包经营责任制，已经成为适合中国情况的企业经营机制改革的路子。完善承包经营责任制成为进一步深化企业改革的重点。

随着企业经营机制改革的深入发展，特别是承包经营责

任制的推行，企业的潜力进一步挖掘出来，经济效益明显提高。但也出现了一些新情况和新问题。例如，如何防止企业行为短期化？如何促进企业技术进步？怎样完善企业自我约束机制和增强对宏观调控的敏感性，严格制止乱涨价，控制消费基金和固定资产投资盲目膨胀？以及国有资产管理权和所有权怎样具体体现，等等。都需要广泛听取意见，认真进行研究，妥善加以解决。

因此，在改革的这个阶段，召开这次企业机制改革国际研讨会，无疑不仅是必要的，也是及时的。会前，我们向与会的外国专家提供了中国企业改革的背景材料，世界银行的专家对中国企业进行了实地考察。我们热切地欢迎与会的外国学者、专家，结合中国的情况，介绍国际上完善企业机制方面的经验。期望到会的中外学者、专家，能对国有企业所有权与经营权分离，国家管理企业的方式，企业机制改革的外部环境，以及企业内部管理制度等问题进行深入探讨，以促使中国企业机制改革顺利向前推进。

最后，预祝这次国际研讨会圆满成功！

外国专家发言

管理：重要意义和影响； 演变·发展和精粹

彼得·德鲁克

一、管理的重要意义和影响

在人类历史上，还很少有什么事物比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大的影响。七十年前，管理这个词基本上还不为人们所知。泰勒1911年在国会作证时，他并没有谈及“管理”或“管理者”，而将此称之为“系统的工作和任务研究”，也就是我们今天称之为的“科学管理”。再往前推五十年，管理这种现象也不为人们所知。马克思的著作没有提及管理。事实上，直到马克思的晚年，管理才开始出现。在知名的经济学家中，第一个注意到管理问题的是阿尔弗莱德·马歇尔，时间大约在1895年。同样，由经理进行管理的企业也是近几十年才出现的。当马克思在十九世纪五十年代开始写作《资本论》时，即对我们今天称作的“大企业”第一次进行了激烈的批判。那时最大的制造业公司则是由他的朋友恩格斯所有，设在曼彻斯特的纺织厂，一共雇有三百多人。在恩格斯的这座当时最赚钱的企业之一的纺织厂里，并没有“管理人”。在那里只有生产线上的监工，英语里叫做“管事的”，而这些人本身也是工人，负责对一定数目的工人执行纪律。

但是，在过去二十五年间，也就是马克思逝世一百年后，在发达国家，几乎所有在一百五十年前或者不存在，或者主

要是在家庭中和由家庭成员完成的社会工作，现在都是由有组织的机构来完成；工商企业只是其中的一种。事实上，在发达国家，本世纪内工商企业的增长远没有社会性非经济机构快，如医院、学校、大学、工会、各类政府机构和各种社会服务设施，这样的机构都必须进行管理。而且各种机构的管理大同小异，且有同样的出发点和目标，同样的政策和程序，所不同的主要是在名称上。例如，在企业里通常称作“经理”，美国医院里称作“管理人”，而政府机构中则叫“执行官员”。但这些人所做的工作基本上是相同的。在所有发达社会，90%以上的人受雇于这样被管理的机构，以维持生计，寻求职业的发展。他们对社会的贡献只能通过作为这样被管理的机构的雇员而实现。确实可以这样说，就他们能否作出贡献而言，他们所在企业的管理当局所起的作用至少和他们本身的技能、献身精神和努力同样重要。

企业管理的出现也全然改观了经济本身。首先，这使得世界经济得以出现。有效参与世界经济的条件发生了变化。早期在世界经济中扮演明星角色的国家都主要得益于技术发明上的领导地位。英国十八世纪初通过蒸汽机、机床、铁路和炼铁的发明变为现代化强国。德国和美国是十九世纪下半叶崛起的两个经济强国。德国成为经济强国归结于其在化学工业、电力工业、电子光学、钢铁工业上的发明，同样重要的是第一家现代银行的出现。美国的崛起得益于其在钢铁、电力、电子、汽车、化学和农用机具发明上的领导地位。

但是，本世纪出现的经济强国——日本，在任何领域都不具有科技发明的领先地位。日本的崛起恰恰是因为它在管理上的领导地位。从反面讲，苏联在世界经济中连个二等强

国都没有当上（除了军事工业），也正是因为它未能成功地发展有效的管理。

管理人员和管理所处的环境也有了很大的变化，而这种变化主要是通过管理本身的影响造成的。七十年前，即在第一次世界大战前后，只有少数人察觉到管理的存在，而发达国家的绝大多数人，大约是五分之四的人主要从事三种职业来维持生计。第一，私人雇佣的仆人。事实上，第一次世界大战前，这是英国人数最多的职业，占有工作总人数的三分之一。第二，农民，这是发达国家中除英国和比利时外人数最多的职业，也是除这两个国家外，在所有发达国家占总工作人数二分之一强的职业。第三，制造业人数迅速增长的蓝领工人，这是第一次大战后成为所有发达国家人数最多的职业，在1925年，美国工作人口中有近40%的人从事这个职业。可以这样说，六十年前，发达国家大约85%的人是马克思称为“无产阶级”的人，这正是一百二十年前马克思所预想的情况，他预言，这种情况将不可避免地引起共产主义革命。

在今天的发达国家，私人家的仆人已完全不存在了。在所有非共产主义的发达国家，农民在工作人口中的比例不超过百分之十，而专职农民的比例不超过百分之三到百分之五。但所有发达国家的农业生产却比六十年前增加了三到四倍。

非共产主义的发达国家的制造业产量是二十年代的七倍左右。但从事制造业的人员中，蓝领体力劳动者的比例不到20%（英国除外）。美国只占18%，这个比例还在迅速下降。到本世纪末，在所有的非共产主义发达国家，从事制造业的蓝领体力劳动者的比例大致降到目前农民的水平，也就是说，百分之十或更少，虽然到那时制造业产量很可能至少

比现在提高50%，或有可能翻一番。

尽管这些传统职业或者已经消失，或者正在收缩，在所有发达国家，成年总人口中有工作的人的比例比历史上任何时期都要高，在美国几乎占了三分之二。而超过总数三分之一的人从事着美国普查局称作“管理人员和专业人员”的工作。几乎所有这样的人都受雇于被管理的机构，在那里工作。不管这些机构是大型的，还是小型的，企业还是非企业。所有这些人都依靠管理维持生计，依靠管理做出贡献，发挥他们的能力。

再举一个管理出现的重要意义。在人类社会的历史上，没有一社会能够支持、供养如此数量的受教育的人们，更不用说怎样使他们进行生产性工作。中国唐代可能支持供养了历史上比例最大的受教育阶层。但即使在唐朝，五百人中至多有一个人，可能是每千人中有一个人受过教育，并能依靠运用知识维持生活。知识，特别是高深知识，一般总是非常专业化的。这就是说，知识本身并不能生产出任何东西。但以前没有人懂得怎样使不同的技能和知识结合在一起，进行管理。历史上知识渊博的人们，最集中的地方可能要算翰林了，那是南宋绘画艺术院之所在。翰林至多聚集了几百艺术家而已，而且只雇佣画家。但一个现代大型企业可以雇佣多到一万名具有高深知识的人们，而他们具有多到几十种不同的知识；所有类型的工程技术、设计、推销、经济学、统计学、主管人事专家、心理学家、计划人员、会计师等等。所有这些人都在一个企业工作，他们的工作都必须进行管理。

昨天的医院一般只雇佣体力劳动者，几个护士和数目不多的几个医生。而今天的医院都拥有五十到六十个不同的专

门职业，从事这些职业的人在一起工作，没有管理，这些人员的工作是不可能有效的。

问题在于，究竟是那个先于问世，是过去几百年间发达国家迅猛扩展的教育事业，还是由于管理使受教育的人们才能得到生产性的运用。这是个争论未决的问题。当然，如果没有这样的知识基础，我们也不能有今天这样的现代管理和现代企业。但同样正确的是，是管理本身使这些知识和具有这些知识的人们发挥有效的作用。正是由于管理的出现，使得知识从社会的“装饰品”和奢侈品变为我们今天所看到的任何经济所具有的实实在在的“资本”。在现代社会的企业管理中，知识确实成为主要的“原材料”和社会的实实在在的“财富”，这是人类历史上从未有过的，也是历史上最伟大的变革之一。

综上所述，管理是社会经济发展的组织形式。它是一个现代社会的动力。管理仍处在幼年期，因为一百年在人类历史上实为短暂。但是，管理已经成为现代经济甚至还是现代社会的中枢。

二、管理和企业的演变与发展

在管理和企业产生以来的短暂历史时期里，经历了几次重大的变化，大多数变化都是逐渐发生的，但所有的变化都是具有根本性的变化。

当最先的现代企业在一八七〇年左右出现时，这种现象基本上是史无前例的。事实上，历史上很少有哪种组织形式具有永恒的意义。用现代的标准衡量，不仅马克思时代的企业规模很小，医院、政府机构、大学都是这种情况。因此，新出现的大型永久性企业，只能按照当时仅存的大型永久性