

金世宗理文選

(1)

崔新桓 李 武 主編

現代科學技術出版社

前 言

在信息爆炸，知识量迅猛增长的现代社会中，每一个从事企业管理理论研究和实际工作的同志，要随时了解和掌握这一科学领域中的新思想、新方法、新经验、新动态，及时更新自己的知识结构，不断提高思想水平和工作方法，无疑是十分困难的。据统计，仅国内公开和内部发行的有关论述企业管理的报刊杂志就有数百种之多，每年发表上万篇文章，字数在百亿以上。如何从如此浩瀚的知识海洋中寻求企业管理的真谛，这是摆在我们面前的一大难题。

《企业管理文汇》正是着眼于解决这个难题而编辑出版的。它约集了中共四川省委办公厅、四川省人民政府办公厅、四川省计划经济委员会、四川省人民政府经济研究中心，四川省经济管理干部学院、四川财经学院、部分企事业单位有志于此尽一分微力的中青年同志，每月从大量公开和内部发行的书、报、刊物中，精选有代表性的文章，经加工、整理、编辑成书。目的是：第一为研究、学习企业管理提供一份简明的资料，帮助读者基本把握住这门学科的跳动着的脉搏；第二为提高我国企业管理水平，帮助企业家们吸取新思想，开拓思路，勇于改革，不断创新；第三为社会收集、保存企业管理的一系列科学研究成果。

《企业管理文汇》的陆续出版，将会受到我国广大从事企业管理理论研究和实际工作的同志们的欢迎。愿它在经济

科学的百花园中茁壮成长。

参加本书编辑工作的有：崔新桓、李武、刘明富、解洪、胡蜀川、李南玲、李应成、王勋成、苏德金、汪道志、伍沛军、蒲永富、谭方宁、李月金、王家瑶等同志，由崔新桓、李武同志担任主编。

四川省书法协会主席李半黎同志为本书写了书名。

编 者

一九八五年元月

目 录

前 言

搞 活 企 业

- 、增强企业活力是经济体制改革的中心环节
.....中共中央关于经济体制改革的决定(2)
- 、要把企业由“砖瓦”变为“细胞”.....薛暮桥(5)
- 国家管理经济全局 企业组织生产经营.....徐景安(6)
- 要给企业放实权.....蒋民宽(9)
- 经济体制改革和增强企业活力.....程兆汾(11)
- 、增强企业活力的关键在于改革经济管理
体制.....晋鼎文(20)
- 、怎样协调企业活力与宏观平衡的关系.....王 琢(26)
- 增加企业活力首先要增加银行活力.....蒋文桂(29)
- 大企业也要搞活.....周叔莲(32)
- 坚持政企分开,整顿省级工业公司
.....张仲奎 解 洪(34)
- 放权、服务、创新.....齐 真(38)
- 《决定》使我们增添了改革的勇气和信心
.....《经济管理》记者(43)

管 理 体 制 改 革

利改税第二步改革与增强企业活力

.....张西林 张 勇 (51)

坚持改革,加速企业管理现代化的

进程.....刘志南 (55)

工业计划体制的改革与企业的生产

经营活动.....曾 凡 (58)

搞活大企业出路在改革.....蒲永富 黄正富 (64)

广州绢麻纺织厂改革试点的启示.....叶端的 (69)

改革是企业完成整顿任务后的必由

之路.....郭明昌 (73)

一个从挫折中奋起的县办企业.....钱文龙 (82)

厂 长 (经 理) 负 责 制

对实行厂长负责制的一些意见.....赵紫阳 (88)

关于厂长负责制的讲话.....袁宝华 (89)

怎样支持实行经理(厂长)负责制.....潘青山(112)

积极推行厂长负责制.....方明学(117)

试行厂长负责制与加强民主管理

.....北京市总工会(123)

三股绳拧成一股劲共同搞好厂长

负责制.....孟昭文(126)

实行厂长负责制的理论依据.....王 征(134)

浅谈厂长负责制.....曹鼎臣(138)

论厂长负责制.....黄 源(143)

对实行厂长负责制的认识.....翟俊臣(153)

当代企业家谈管理

我国厂长经理须有四个转变.....静 夫(159)

厂长如何决策.....崔新桓(160)

把企业的经营管理与干部管理统一

起来.....樊 雄(166)

从事必躬亲到运筹帷幄.....王业震(169)

我们能当好家.....姜宜茂(173)

推行系统管理、健全责任制体系是

企业建设的有效途径.....林 立(174)

✓努力当好现代企业的厂长.....罗士奇(183)

✓适应新形势做一名合格的厂长.....刘桐荣(188)

经 营 管 理

在竞争条件下企业经营的成功之道

.....《上海管理科学》记者(198)

多元化经营的集团式企业.....程 凯(205)

✓厂长的战略思想.....张世恒(210)

树立“三个观点”实现“四个”大于

.....南通第一棉纺织厂(215)

宁江机床厂的市场策略.....李 武(222)

国外企业管理介绍

来自世界各地的最新管理信息.....和 铭(230)

未来日本优秀企业的成功条件.....陈 重(236)

在今天的经济条件下需要哪种类型 的管理.....	克劳斯·施瓦布(239)
欧州企业管理的新原则.....	斯蒂芬·加瑞利(241)
美国优秀的公司发展战略.....	余凯成(244)
苏联企业自动化管理系统研制 的阶段.....	李路达(246)
成功的企业家必须遵守的四个要素 和十条金科玉律.....	让·克雷芒 米·桑蒂(252)

搞 活 企 业

搞活企业，是经济体制改革的中心环节。在社会主义有计划的商品经济中，企业应当是具有生命活力的细胞，应当有发展壮大的内在动力。为此，就要给企业以实权，让企业能够自主地组织生产经营。

增强企业活力是经济体制改革 的中心环节

(中共中央关于经济体制改革的决定)

城市企业是工业生产、建设和商品流通的主要直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。现在，我国城市企业，包括工业、建筑业、交通业、商业和服务业的企业，已有一百多万个，职工共达八千多万人。仅城市工业企业提供的税收和利润，就占全国财政收入的百分之八十以上。这些情况表明，城市企业生产和经营的积极性、主动性、创造性能否充分发挥，八千多万职工的积极性、主动性、创造性能否充分发挥，就是说城市企业是否具有强大的活力，对于我国经济的全局和国家财政经济状况的根本好转，对于党的十二大提出的到本世纪末工农业总产值翻两番的奋斗目标的实现，是一个关键问题。具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义。而现行经济体制的种种弊端，恰恰集中表现为企业缺乏应有的活力。所以，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。

围绕这个中心环节，主要应该解决好两个方面的关系问题，既确立国家和全民所有制企业之间的正确关系，扩大企业自主权；确立职工和企业之间的正确关系，保证劳动者在

企业中的主人翁地位。

过去国家对企业管得太多太死的一个重要原因，就是把全民所有同国家机构直接经营企业混为一谈。⁸⁵根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权同经营权是可以适当分开的。为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，社会主义的国家机构必须通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节，通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入，委派、任免或批准聘选企业的主要领导人员，并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁。但是，由于社会需求十分复杂而且经常处于变动之中，企业条件千差万别，企业之间的经济联系错综繁复，任何国家机构都不可能完全了解和迅速适应这些情况。如果全民所有制的各种企业都由国家机构直接经营和管理，那就不可避免地会产生严重的主观主义和官僚主义，压抑企业的生机和活力。因此，在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，等等。总之，要使企业真正成为相对独立的经济实体，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。这样做，既在全体上保证整个国民经济的统一性，又在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性，不但不会削弱而且只会有利于巩固和完善社会主义的全民所有制。

企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动的积极性、智慧和创造力。当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力就能充分地发挥出来。我国农村改革的经验生动有力的证明了这一点。城市经济体制改革中，必须正确解决职工和企业的关系，真正做到职工当家做主，做到每一个劳动者在各自的岗位上，以主人翁的姿态进行工作，人人关注企业的经营，人人重视企业的效益，人人的工作成果同他的社会荣誉和物质利益密切相联。现代企业必须有集中统一的领导和生产指挥，必须有高度严格的劳动纪律。因为我们的现代企业是社会主义的，在实行这种集中领导和严格纪律的时候，又必须坚决保证广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的权利。在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的，同劳动者的主动性创造性是统一的。这种统一，是劳动者的积极性能够正确地有效地发挥的必要前提。

确立国家和企业、企业和职工这两方面的正确关系，是以城市为重点的整个经济体制改革的本质内容和基本要求，要实现这个基本要求，势必牵动整个经济体制的各个方面，需要进行计划体制、价格体系，国家机构管理经济的职能和劳动工资制度等方面的配套改革。中央认为，这些改革，应该根据国民经济各个环节的内在联系和主客观条件的成熟程度，分别轻重缓急和难易，有先有后，逐步进行，争取用五年左右的时间基本实现。达到这个目标的步骤，另行部署。

（摘自《中共中央关于经济体制改革的决定》）

要把企业由“砖瓦”变为“细胞”

薛暮桥

著名经济学家、国务院经济研究中心总干事薛暮桥说，企业不是房屋上的一块瓦，而是生物机体上的一个细胞，本身有生长和繁殖的能力。

过去的经济模式，打个比方，是把企业当作房屋上的一块砖瓦，任意摆布，摆布以后，它还是保持原样。这种只能简单再生产，不能扩大再生产，只能复制古董，不能搞技术革新的社会主义主是没有生气的。假使我们的企业变成一个细胞，能够生长，能够繁殖，不断地更新，那么，我们的经济就搞好了。

城市经济管理体制改革的核心，就是扩大企业自主权，把企业搞活。现在是小企业促大企业，小城市促大城市。小城市搞得比较活。当然，大城市如广州搞得比较活，重庆市等中央试点单位也搞活了。但好多大城市如上海、北京，还是管得紧紧的。越是大的企业管理得越紧、越死。我们简政放权，就是中央各部要把部属企业下放到市，市经过调整，由过去条条管理，块块管理，大而全、小而全，改为按照专业化、社会化大生产的要求进行专业化协作。调整以后，把所有权下放到企业，把企业真正搞活。

（原载《经济参考》84年11月7日）

国家管理经济全局 企业组织生产经营

徐景安

(一)

中央关于经济体制改革的决定指出：增强企业活力是经济体制改革的中心环节。这是建立在对我国经济体制存在的弊端正确认识基础上所作的判断。

我国经济体制存在的弊端可以从三个层次上作概括：微观层次上企业活力不够，中观层次上条块分割；宏观层次上未能实行正确有效的管理。那么，产生这些弊端的根子在哪里，症结是什么呢？这主要是国家直接组织生产经营造成的。

国家决定企业生产什么，产品卖给谁，物资从哪儿拿，资金上实行统收统支，分配上搞平均主义。企业作为行政管理机构的附属物，既无动力，又无压力，缺乏活力，随着经济的发展、企业的增多，国家要具体管理企业的生产经营事务，需要设很多的部门管，造成部门林立。国家大，又分省、市、县各级地方管，带来块块分割，各部门、各地区都根据各自的利益和需要决定企业的产供销，又各采取行政手段保护自己的所属企业。这样，重复建设，盲目生产十分严重，企业之间的正常竞争难以开展，社会主义统一市场被割

裂，专业化协作和资源综合利用困难重重。国家宏观管理的主要精力则放在对部门、地区下计划、分投资、分物资上，不能集中力量研究我国经济发展的重大问题，面对条块分割的局面，也无力实行有效的管理。因此，国家代替企业组织生产经营的后果是不该管的管得很多，该管的却没有管好。

现在，把增强企业活力作为经济体制改革的中心环节，这就要把生产经营的权力大胆地、直接地放给企业。企业自主地发展横向联系，就能冲破条块分割的束缚。在企业充满活力的基础上，也才有条件和可能去改善宏观管理。犹如农村改革，把农户组织生产经营作为中心环节，引起了农村经济的深刻变化；那么城市改革把增强企业活力作为中心环节，也必将使城市经济以至整个经济充满勃勃生机。

(二)

围绕增强企业活力这个中心环节，把生产经营的权力放给企业，就必须全面地改革经济体制，把计划体制、价格体系、国家管理的职能等作为改革的重点。

第一，改革计划体制。现行计划体制的主要问题是指令性计划过宽，各级管理机构都有权向企业下达各种指令性指标，把企业捆得很死。中央决定指出：“实行计划经济不等于指令性计划为主”，“要有步骤地适当缩小指令性计划的范围，适当扩大指导性计划的范围”。目前，国家计委下达的指令性计划的品种，已由123种，减为60种，部门、省、市、县以及各专业管理机构，也应缩小指令性计划的范围，减少指令性计划的品种。这样，除了关系国计民生的重要产

品中的一部分继续按国家指令生产以外，大部分企业，大量产品在计划指导下根据市场生产，或实行完全的市场调节。

第二，改革价格体系。计划统得过死的重要原因，是物资短缺：物资短缺的重要原因是价格过低。这样，供给者没有积极性增加供给，需求者不注意节约增加需求，供求矛盾越来越大。结果，越统越死越少。经过几年来的调整、改革，我国经济逐步走上正常发展的轨道，财政状况有所好转，大多数工业生产资料和生活消费品供求状况改善，为价格改革创造了有利条件。当然经济生活中还存在国家财力不足、能源原材料短缺、企业素质较差等制约价格改革的因素。但是，这些困难的克服，在很大程度上依赖于价格改革的进行。价格改革主要解决工业品中某些矿产品和原材料价格偏低，农副产品的购销价格倒挂以及同类商品的质量差价等问题。在改革价格体系中，须确保城市居民实际收入不受影响。

第三，实行政企职责分开。要把生产经营权放给企业，各级经济管理机构都要政企分开、简政放权。一般应先放权、后简政。放权中主要是物资问题。企业摆不脱、离不开行政管理部门的重要原因是怕分不到物资。各级行政机构不能从具体事务中摆脱出来的的重要原因，也是忙于组织物资调度、供应。简政中的主要问题是减少管理层次。各级政府把生产经营权放给企业之后，就要改变管理职能。国家计划部门应集中研究我国经济发展战略、规划、比例、布局、政策等重大问题，部门应主要研究本行业发展的重大经济技术问题，如规划、政策、标准、技术、信息等，实施对全行业企业的指导、服务、监督。地方应主要研究本地区社会经济

发展的重大问题，如本地区社会经济发展方向、本地区优势产业等，据此指导全地区的经济活动。城市应主要研究本市的发展方向，改组产业结构，为发挥生产中心、流通中心、信息中心的作用提供设施和各种服务。并就地就近对企业实行指导和监督。这就是说国家、部门、地方都应把主要精力放在管理经济的全局上，把生产经营的权力真正放给企业。这样，微观经济放活、宏观经济管好，我国经济就能协调地发展，实现宏伟的战略目标。

把生产经营权放给企业，改变国家机构管理经济的职能，对经济管理干部来说，更是新的课题。过去我们熟悉于下指标、分投资、分物资，指挥、调度生产，现在要运用经济杠杆，发布经济信息、搞好市场预测、研究技术动向来指导、服务于企业，需要重新学习。毛泽东同志曾说过：“我们熟悉的东西有些快要闲起来了，我们不熟悉的东西正在强迫我们去做”。在当前正进行的经济体制改革中，我们又将经历一次新的伟大转折。

（原载《经济学周报》1984年12月3日）

要给企业放实权

蒋民宽

有三个问题应立即着手解决：一是在技术改造和基建方面让企业有自主权，二是劳动工资管理上进一步搞活，三是让企业自选外贸和引进的“窗口”

要真正把企业搞活，必须给企业放实权。去年国务院关

于企业扩权的10条决定下达后，四川各部门、各地区做了大量工作，应该说大部分该放的权还是基本上下放了。但为什么不少企业还感到权太少呢？这主要有两个方面的原因。一个原因是经济管理部门没有真正实行政企职责分开。表现在：有的地方或部门虽然把权下放了，但机构改革没跟上，没有根本改变用行政手段管理经济的状况；有些单位在放权时留一手，把某些关键程序控制在自己手中，成立了一些行政或半行政性质的公司，截留了一些下放的权限。另一个原因是放权不配套。有的只下放了企业的党政隶属关系，而把物资、资金等管理权仍然控制在自己手里，使企业有权不能用，放的是“镜子里边的权，看得到拿不到”。

要真正使企业有活力，有三个问题应立即着手解决。一是从今年起，老企业用自有资金安排职工住宅，不再纳入基建自筹范围。企业用自有资金进行技术改造，能源、原材料能自行解决的，一律由企业自主决定，不再报批。二是劳动工资管理上进一步搞活。有的工厂实行的上交税利增长1%，工资总额上浮0.6~0.7%的挂钩办法，建筑业实行的百元产值工资含量包干，煤炭行业试行的吨煤工资含量包干，运输部门试行的吨公里工资含量包干，这些办法可以在今年有步骤地推广。三是外贸和引进，可以让企业自选“窗口”，实行进口代理制并直接参与对外谈判、做生意。在这方面，我们的步子要再迈大些。

（原载《经济参考》1985年元月24日）