

张贵学 著

腾飞的双翼

——市场经济条件下的社会主义企业改革

辽宁人民出版社

腾飞的双翼

——市场经济条件下的社会主义企业改革

Teng fei de shuang yi

张贵学 著

辽宁人民出版社出版发行

(沈阳市和平区北一马路 108 号 110001)

北宁市印刷厂印刷

字数：240 千字 开本：787×1092 毫米 1/32 印张：11.875

印数：1—2,000 册

1997 年 9 月第 1 版

1997 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑：李春城

版式设计：王珏菲

封面设计：杨 勇

责任校对：喜 荣 明 慧

ISBN 7-205-04054-X/F.863

定价：15.00 元

前 言

在市场经济条件下，企业是市场经济的。只有把企业搞好了，才能发展我国的市场经济，建立起社会主义市场经济体制。

改革开放以来，我国的企业，特别是国有大中型企业，正在逐渐成为市场经济的主体，成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产者和经营者，并在市场经济中加强了企业的自身建设。但也有一些企业还没有真正进入市场经济的轨道，在企业的经营机制、生产经营决策、市场营销、经济增长方式、生产经营管理，以及企业领导者的素质和企业文化等方面，存在着这样或那样的问题。致使有相当一部分企业，特别是部分国有大中型企业产品滞销，经济效益不好，企业处于停产或半停产状态，甚至有的企业已经破产。这些不景气的企业虽然有大环境的原因，而更主要的是企业自身的问题。

为了搞好企业，特别是搞好国有大中型企业，近几年来国家出台了許多方针、政策，为企业的发展创造了市场经济的大环境。但是外因是搞好企业的条件，内因是搞好企业的

根本,企业,特别是国有大中型企业搞好的根本原因在于企业的内部。为此,企业必须根据市场经济的要求,转换企业经营机制,建立现代企业制度,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的经济实体,使企业在国民经济发展中起主体作用,解决企业存在的深层次矛盾;企业必须遵循市场经济运行的一般规律和公有制条件下的我国现阶段国情条件下的市场经济运行的特殊规律,使企业适应市场经济的发展,克服困难,提高经济效益,提高国有大中型企业的生机和活力;企业必须实行生产经营的科学决策。因为生产经营决策是企业生产经营活动的开始,生产经营决策正确了,就为企业的兴旺发达奠定了坚实的基础。如果生产经营决策失误,企业的每个生产经营环节搞得再好,也无济于事,必然以失败而告终;企业必须注重自己的市场营销环境。企业只有对市场环境和消费者购买行为有了全面的、深刻的了解,才能以市场为导向,为市场而生产,在满足消费者需求中发展自己,实现企业自身的营销目标;企业必须转变经济增长方式,从粗放型向集约型转变,依靠技术进步和科学管理,通过生产要素的有机构成和最佳组合、合理使用,全面提高生产要素的质量、效率和效益,以适应市场经济的要求;企业必须实行科学的管理,因为科学管理是结构优化效益、规模经营效益、科技进步效益和经济增长方式转变的基础和前提。江泽民同志在视察天津时指出:“生产管理、经营管理、质量管理、成本管理、技术设备管理、队伍管理等等,都要精益求精,一丝不苟地搞好”;企业必须处理好与银行的关系,处理好银行的信贷资金与企

业经营资金的供求关系。企业要提高风险意识与防范意识，努力降低与分散投资风险，加大风险的控制力度，保证与提高贷款资金的使用效益；企业必须搞好企业的文化建设，建立起自己的企业精神、企业作风、企业形象、发挥企业文化的导向功能、凝聚功能、激励功能、辐射功能，调动企业职工的积极性；企业必须提高领导者的素质，使每个企业领导者都具备一定的政治素质、知识素质和驾驭市场经济的业务能力的素质。总之，企业只有加强自身的建设，才能适应市场经济的发展，提高企业的经济效益。

本书是作者在深入实际，调查研究，从事多年的理论研究的基础上形成的。目的在于理论指导实践，对企业在市场经济中的运行有一点指导作用。仅供从事经济工作的同志和企业干部学习参考。

由于作者的水平有限，书中难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正。

作者

1997年2月

目 录

前言	(1)
一、转换企业经营机制与建立现代企业制度	(1)
(一) 转换企业经营机制	(1)
(二) 建立现代企业制度	(15)
(三) 转换企业经营机制与建立现代企业制度 的关系	(31)
二、企业应遵循的市场经济规律	(40)
(一) 企业应遵循的一般经济规律	(40)
(二) 企业应遵循的特殊经济规律	(53)
(三) 企业要随着市场机制的运动和变化调整自己 的市场行为	(60)
三、企业生产经营的科学决策	(76)
(一) 企业生产经营决策的科学化	(76)
(二) 企业生产经营决策的科学规律	(87)
(三) 企业生产经营决策的原则和方法	(102)

四、企业的市场营销环境	(111)
(一) 企业市场的微观环境与宏观环境	(111)
(二) 消费者购买行为分析	(126)
(三) 生产者购买行为分析	(140)
五、企业的经济增长方式	(149)
(一) 集约形经济增长方式	(149)
(二) 集约经营势在必行	(157)
(三) 企业集约化经营的途径	(163)
(四) 正确处理好几方面关系	(184)
六、企业的科学管理	(190)
(一) 强化企业管理是企业一切工作的基础	(192)
(二) 加强企业经营管理的基本内容	(200)
(三) 现代企业管理的基本特征	(206)
(四) 现代企业管理的基本方式	(217)
(五) 现代企业的管理方法	(222)
七、企业的银行信贷	(227)
(一) 企业与银行关系的基本内容	(227)
(二) 我国银行与企业关系的现状	(234)
(三) 建立我国市场化的银企关系，是提高资金 使用效益的基本途径	(242)

八、企业的文化建设	(281)
(一) 企业文化理论的产生与发展	(282)
(二) 企业文化的要素、特征与功能	(285)
(三) 企业文化的建设	(302)
(四) 企业思想政治工作与企业文化建设的关系	(324)
九、企业领导者的素质	(327)
(一) 企业领导者素质的含义	(328)
(二) 企业领导者的政治素质	(333)
(三) 企业领导者的知识素质	(340)
(四) 企业领导者的能力素质	(353)
(五) 企业领导者群体素质	(364)
后记	(368)

转换企业经营机制 与建立现代企业制度

转换企业经营机制，建立现代企业制度，是社会化大生产和市场经济发展的必然要求，是构建社会主义市场经济体制的基础，也是我国国有企业改革的方向。只有转换企业经营机制，建立现代企业制度，才能使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的经济实体，才能使国有企业在国民经济发展中起主体作用，才能解决企业中存在的深层矛盾。

（一）转换企业经营机制

转换企业经营机制，特别是转换国有大中型企业的经营机制，是建立社会主义市场经济体制的中心环节。

1. 转换企业经营机制的含义和内容

企业的经营机制，是指企业作为一个经济有机

体，为适应外部经济环境和求得生存与发展而具有的内在功能和运行方式。社会主义企业的经营机制，是在社会主义市场经济体制下，企业内在各系统有机构造而必然产生的生存和发展的机能及其运行方式。

从企业经营机制的功能和特点来看，转换企业经营机制的具体内容应包括如下几个方面：

一是建立不依附于国家行政机构的自主经营、自负盈亏的机制。企业不依附国家行政机构，国家行政机构不直接干预企业的生产经营活动，这是企业从旧的经营机制向新的经营机制转换的前提。因为实现这个转换的关键是落实企业自主权，核心是人事劳动权、工资奖金分配权、产品定价权、投资决策权、进出口经营权。企业真正掌握了自主权，才能真正自担风险，自负盈亏。而企业要能够真正自主经营、自负盈亏，就必须在产权关系明晰的前提下，具有法人所有权，把国有资产当作为自己的财产去进行生产经营。只有这样，企业才能从产权关系上关心这些财产不受损失，并竭力使其增值。

二是建立少投入、多产出的自我优化效益机制。企业有了充分的自主权之后，首要的问题是如何自主生产、自产经营，实现少投入，多产出的自我优化效益机制。企业新的经营机制同旧的经营机制的

区别，就在于实现生产过程中物质变换不是单纯靠行政命令，而是由企业自身在市场经济条件下，内在的以最优的生产要素的结合，以最少的劳动消耗，产出最多的产品，创造出最多的新价值，从而以最优的经济效益满足人民需要，以最多的积累进行再投入、再产出、再受益。这个内在的经济效益优化机制，是企业生产经营活动的主体，是其他机制运行的轴心。

三是建立多层次、多系统的自我激励机制。社会主义企业资产增值的冲动，是企业动力的内在源泉。而企业资产增值的冲动归根到底又取决于经营者和生产者的劳动积极性。这就要在深化人事制度、劳动制度和分配制度改革中，进一步理顺企业内部关系，既要发挥物质利益对全体职工的激励作用，又要发挥每位职工是企业主人的精神激励作用，还要使所有的经营者和生产者都从生产关系上感到国有资产的增值是同自己的切身利益紧密和联系的，充分发挥产权激励的巨大作用。总之，企业只有建立起多层次、多系统的自我激励机制，企业才能有旺盛的经济效益优化的能力，才能追求资产增值最大化的活力。

四是建立多方位、多系统的自我约束机制。企业要在明确国家与企业产权关系的基础上，建立多

方位、多系统的自我约束机制，包括利益制衡约束、硬预算约束、党政工职能制衡约束等，企业法人尤其在产权和责任上严格规范自己的行为。企业自我约束轴心是资产增值，凡影响资产增值和优化效益的行为，都必须受到约束、限制和校正。

五是建立面向市场，灵活应付竞争风险变化的自我调节机制。在激烈竞争的市场经济条件下，企业能不能以市场为导向，以销定产，根据市场需求调整产品的结构；企业能不能掌握市场信息，及时调整产品品种和价格；企业能不能加强售后服务，巩固和发展企业的信誉事关重要，它关系到企业的生存和发展。所以，能不能建立起面向市场、应付竞争风险变化、灵敏掌握市场信息、及时做出相应决策的自我调节机制，是企业经营机制是否完善的一个重要标志。

2. 抓好“三项制度”改革

人是生产力诸要素中最活跃而且起决定性的因素，但人的积根性和活力不是自发的，而是需要好的机制去调动、去激发。用一位厂长的话说：潜力在人，成败在人，希望在人，要最大限度地挖掘释放人的能量。要这样做，必须对企业“三项制度”进行改革，即改革劳动制度：企业定岗、定编、定员，工人上岗靠竞争，生产、工作情况有考核，消除因

人设岗、因人误岗现象；改革人事制度：企业打破干部终身制，实行“优者上，庸者让，劣者下”的用人制度；改革工资制度：实行“岗位技能工资”，把职工劳动报酬与本人的劳动技能、劳动态度、劳动责任和劳动条件紧密联系，充分体现“干什么活，拿什么钱”，向生产一线、技术岗位和脏、苦、累、险岗位倾斜。

搞好三项制度改革，关键是从企业的实际出发，做好思想工作，周密计划，步骤稳妥，切实把三项制度的改革建立在牢固的基础上。

第一，做好思想工作。三项制度改革是一次利益格局的重新调整，一下子让人们都认识很清楚，并做到人人满意，皆大欢喜，是不可能的。这就要求企业的各级领导做大量的、艰苦细致的思想工作。要讲明三项制度改革的目的意义；要讲清三项制度改革与职工利益的关系，使三项制度改革变成职工的自觉行动。对将要剥离的职工更要做好思想工作，关心他们的生活，激励他们的上进心、自尊心，使他们体会到“主人”的分量，努力用自己的劳动和汗水，争取做个好主人，不做时代的掉队者。对于一时不理解三项制度改革，或对三项制度改革有抵触情绪的职工，企业不能操之过急，要通过思想工作使他们逐步理解。当他们真正了解到改革代表他们

的利益，切实体会到改革的出发点和归宿点是为保障他们的主人翁地位时，理性的思考必将变成勇敢的实践，把改革当成自己的事业，更加自觉地支持和参与改革，做改革的主力军。

第二，先开“渠”后放水。三项制度改革中最难处理的是富余人员的安置问题。在这个问题上，江苏省江阴市的经验是“先开渠，后放水”，千方百计扩大就业门路，妥善安置富余人员。一是向外单位输送。由于各个企业的具体情况不同，这个厂的多余职工，可能是另一个厂缺少的职工；老厂技术人员多，新厂技术人员少，正好为向外单位输送职工创造了条件。二是搞好厂内劳务市场。企业优化劳动组合是动态劳动制度，并非一次优化组合定“终身”，凡是违反聘任条件或不具备上岗标准的职工都要下岗。厂内劳务市场要对下岗人员进行培训，达到上岗标准后，供厂里有关部门重新聘用。厂内劳务市场是企业劳动力的蓄水池。它有利于提高职工的素质，加快企业新技术、新工艺的运用，促进高新技术的商品化、产业化，这是经济发展的深厚源泉和强大支柱。三是开辟新的生产门路。每个企业都有边角废料，都需要辅助原料或设备，这就为开辟新的生产门路创造了条件。四是自办第三产业。企业根据本单位生产、生活的需要，成立各种各样的

服务行业，为本厂和社会服务。比如成立托儿所、幼儿园、商业网点、生产生活服务队等。这不仅解决了职工的后顾之忧，也促进了企业生产的发展。五是跨行业承包。企业剥离出来的职工可以走出本行业，到乡镇企业等搞承包。阜新市有些富余职工承包了荒山、荒地，在农副业生产中干出了一番事业。六是厂内退休。根据全员劳动合同制的有关规定，女45岁，男50岁以上的职工，以及体弱多病的职工，可以本人申请，领导批准，提前厂内退休。总之，在剥离企业富余人员时，一定要“开好渠，放好水。”

第三，步骤要稳妥。三项制度改革是一项艰巨而复杂的系统工程，在具体操作时要步骤稳妥，万万不可粗心大意，简单行事。一是要坚持“公开、平等、择优”和“干部先行”的原则。公开就是将优化劳动组合的企业劳动合同的方案、措施、岗位标准、上下岗条件、终止解除合同条件、考试考核结果等公布于众。平等就是打破干部、工人界限，只要符合条件人人可以竞争某一岗位。择优就是在同等条件下择优组合。干部先行就是一切改革先从领导干部开始。优化劳动组合“措懒不治老”，要尽可能给年老体弱的职工安排力所能及的工作，工资待遇给予适当照顾。优化劳动组合不能排斥女职工，凡是适合女职工干的工种岗位，必须有女职工参加组

合。二是建立社会待业保险制度。建立社会待业保险制度，可以解除待业职工的后顾之忧，也是三项制度改革的一个重要保证条件。福州市从1989年开始建立了社会待业统筹基金，每个企业每年按照工资总额的1%向市政府缴纳；企业富余人员送到社会待业，每送一名向有关部门交1500元重新安置费。在社会待业的富余人员，每月每人可领取65至75元的生活费，一直领到重新就业为止。如果待业职工家庭负担重，人均生活费低于45元的，政府发给救济金，这是很值得借鉴的经验。三是从改革干部人事制度开始。企业三项制度的改革所以要从人事制度开始，除了干部制度本身存在的原因外，还在于它在三项制度改革中有着重要的位置和作用。因为只有改革了人事制度，劳动制度和工资制度的改革才有可能。职工学着手部的样子积极投身到劳动制度和工资制度改革中去。在这个问题上，江苏省徐州市的经验是：对于亏损企业的干部实行冻结，迫使干部横下一条心扭亏增盈；对长期扭亏不力的厂长就地免职或降职使用；推行聘任制，把经济效益指标或限亏、扭亏目标列入聘任条件，定期考核，达不到目标的要承担责任，直至解聘。四是步骤要稳妥。在三项制度改革中，职工最担心的是干部会不会用人唯亲，把竞争上岗变成靠关系上岗，优化

组合变成亲化组合。为了防止这种现象的发生，企业在三项制度改革中，首先组织工人参加改革方案的讨论和制定。然后根据生产任务和工作需要定员定岗。其次是条件公开，平等竞争上岗。上海市试点企业的三项制度改革一般分三步走：第一步是全员签订劳动合同；第二步签订上岗合同；第三步是上岗的职工初步到位，同时安排好下岗人员。这三步中关键是第二步，一定使上下岗职工感到公正，上岗的积极工作，下岗的创造条件重新上岗。

第四，处理好三项制度改革与其他改革的关系。三项制度改革是转换企业经营机制的主要内容。每个企业都要从自身的实际出发，改革要因地制宜，因厂制宜，不能强求一致，不能一哄而起，允许企业采取不同的改革方式，选择不同的改革突破口。企业转换经营机制是一个系统的、综合的、配套的改革。它不仅要以三项制度改革为中心内容，还要以计划、投资、技术进步、新产品开发、产品定价、销售等机制改革相配套。一是要坚持和完善厂长（经理）负责制，全心全意依靠工人阶级的领导体制，确保企业在生产经营、机构设置、人事制度、劳动用工制度、内部分配制度等方面的自主权。二是调整产品结构，开发名优特产品，促进产品更新换代。三是加速技术改造，提高技术装备和生产工艺水平，引