

寻求
企业经营优势

寻求企业经营优势

主编 应德乔

责任编辑 陈书林

河南人民出版社出版

河南第二新华印刷厂印刷

787×1092毫米 16开本 16.5印张 800千字

1988年6月第1版 1988年6月第1次印刷

印数 1—10,000册

ISBN 7-215-00372-3/F·73

定 价 5.50元

序 言

由市企协副会长、市青年企业家顾问、河南财经学院工经系副教授应德乔同志主编的《寻求企业经营优势》一书，是党的十三大以来我省理论界密切面向企业的一本新著。作者引用了大量有说服力的重要资料，系统地阐述了我国企业经营的基本理论、方法和途径，这对于当前企业围绕完善经营机制进行深化改革，寻求经营优势，从而搞活企业，具有较大的指导作用和参考价值。

《寻求企业经营优势》一书的出版，是我省高等财经院校与著名大型企业长期直接挂钩、双方专家通力合作的一项重要科研成果。

愿此书能为我省各类企业兴旺发达产生积极的影响。



1988年2月12日

前 言

《寻求企业经营优势》一书是为奉献给我省企业家和改革者而编著。

全文的特色有三点：

一、遵循党的十三大文件和当前方针政策，紧扣搞活企业这条主线展开。其中突出：深化企业改革、决策的科学化和民主化、国际市场开拓这三部分内容，以及相关的其他内容，如：外资融通、消费心理、市场信息预测、国内市场营销、产品开发、价值工程、决策的定量化、管理信息系统等。

二、注重体现中国特色，注重实用。有关章节穿插了国外企业经营的一些新理论和新方法。力求内容新颖丰满，看法客观求实。

三、主要阅读对象是企业中层以上干部。本书可作为高等院校经济管理专业市场经营课美的主要参考用书，以及在职干部培训教材，培训时间约为100小对。

首先，要由衷地感谢河南省副省长刘源同志亲自为本书写序。

感谢省计经委副主任杨显明同志，市人大副主任、市企协名誉会长黄昌淮同志，市政府副市长、市企协会长张以祥同志，市经委副主任、市企协副会长高静慧同志的支持。

感谢中国第二砂轮厂总厂厂长、白鸽磨料磨具联管总公司（二砂企业集团）董事长王辅生同志，中国第二砂轮厂总厂第一副厂长、中机企协出口企业管理研究会常务理事、市企协副会长郝延忠同志，中国第二砂轮厂总厂总会计师高锡凯同志，郑州电缆厂总厂总会计师朱新国同志的支持。

还要感谢出版、印刷、发行部门以及市企协各位同志的支持。

本书共分12章，其中：第三、四章由郝延忠同志撰稿，第十一、十二章由省社会经济系统工程研究会副秘书长、河南财经学院企管教研室副主任郭爱民同志撰稿，其他各章以及主编工作均由本人完成。

由于认识所限，定有差错，恳请指正。

谨向企业家、改革者致意！

应德乔

1988年2月于郑州

目 录

第一章 深化企业改革	(1)
一、 企业改革综述	(1)
二、 承包经营	(7)
三、 租赁经营	(12)
四、 股份经营	(15)
五、 强化厂长(经理)负责制	(17)
六、 企业联合与企业集团	(23)
七、 劳动与分配制度改革	(29)
八、 放活科技人员以及企业进入技术市场	(32)
九、 企业机构改革	(33)
十、 企业管理现代化	(35)
十一、 实行满负荷工作法	(38)
十二、 建立厂内银行	(41)
十三、 企业升级	(42)
第二章 决策的科学化和民主化	(44)
一、 对经营和管理的认识	(44)
二、 经营思想	(45)
三、 目标管理	(46)
四、 经营目标	(48)
五、 经营方针	(49)
六、 经营战略与策略	(50)
七、 决策研究	(52)
八、 经营决策	(54)
九、 经营计划	(56)
十、 经营成功之道	(62)
十一、 公共关系和企业文化	(65)
第三章 国际市场的开拓和营销	(68)
一、 国际市场及其动向	(68)
二、 我国进出口战略	(71)
三、 国际大循环理论	(72)
四、 国际市场营销	(73)
五、 西方的市场营销理论和企业经营新课题	(76)
第四章 外资融通	(79)
一、 金融体制改革的深化	(79)
二、 我国产业结构调整的必要性和	(80)
三、 我国吸收国外直接投资展望	(81)

四、鼓励外商投资的优惠政策	(83)
五、货币风险分析	(86)
第五章 消费心理	(88)
一、认识、感受和意志的心理模式	(88)
二、需要、动机和行为的心理模式	(89)
三、消费品市场的消费心理	(92)
四、生产资料市场的消费心理	(93)
五、不同顾客群的消费心理	(94)
六、服装和食品类消费品的消费心理	(95)
七、消费的引导和调节	(96)
第六章 市场信息及其预测	(97)
一、信息和市场信息	(97)
二、市场分析	(102)
三、市场分类	(103)
四、市场选择	(104)
五、市场调查	(105)
六、市场预测	(109)
第七章 国内市场营销	(122)
一、产品定价	(122)
二、产品促销	(131)
三、销售渠道	(137)
四、营销业务管理	(138)
第八章 产品开发	(141)
一、两种不同的产品概念	(141)
二、新产品和老产品	(142)
三、产品寿命周期	(146)
四、产品决策	(149)
五、新产品开发的程序	(156)
六、产品开发的评价和计划	(160)
七、产品开发人员的素质和组织	(161)
第九章 价值工程	(162)
一、价值工程的产生和发展	(162)
二、价值工程基本原理	(163)
三、价值工程的活动程序	(166)
第十章 决策的定量化	(184)
一、确定型的计量决策法	(184)
二、风险型的计量决策法	(216)
三、不定型的计量决策法	(221)
四、考虑资金时间价值的风险型计量决策法和不定型计量决策法	(223)

五、 边际理论及其分析.....	(225)
六、 效用理论及其分析.....	(226)
第十一章 系统管理.....	(229)
一、 系统的基本概念和原理.....	(229)
二、 系统科学的理论.....	(234)
第十二章 管理信息系统.....	(240)
一、 概述.....	(240)
二、 管理信息系统的研制.....	(241)
三、 系统分析.....	(243)
四、 系统设计.....	(245)
五、 系统实现.....	(248)
六、 系统的管理与维护.....	(250)
——附 国家体改委、国家经委《关于组建和发展企业集团的几点意见》 (1987年12月16日).....	(252)

第一章 深化企业改革

赵紫阳同志在十三大报告中提出我国当前深化改革的任务，主要是围绕转变企业经营机制这个中心环节，分阶段地进行计划、投资、物资、财政、金融、外贸等方面体制的配套改革，逐步建立起有计划商品经济新体制的基本框架。这个基本框架是针对我国还处在社会主义发展的初级阶段，正在从传统经济向现代经济、从旧体制模式向新体制模式的转变阶段而提出的。

深化改革必须立足于深化企业改革，而深化企业改革又必须围绕转变和完善企业经营机制来进行。深化企业改革的目的是为了进一步增强企业活力，深化企业改革的要求是企业进行配套改革。

一、企业改革综述

1. 对改革的认识

改革是关系到国家的前途和命运的大事，它贯穿于四化建设的全方位和全过程。邓小平同志1987年6月在会见南共联盟领导同志时说，中国社会实际上从1958年开始到1978年二十年时间内，长期处于停滞和徘徊的状态，国家的经济和人民的生活没有得到多大的发展和提高。这种情况不改革行吗？从1978年我们党的十一届三中全会开始，确定了我们的根本政治路线，把四个现代化建设，努力发展社会生产力，作为压倒一切的中心任务。在这个基础上我们制定了一系列新的方针政策，主要是改革和开放政策。

改革是振兴中华的唯一出路。这是人心所向，不可逆转的大趋势。改革是全面的改革，包括经济体制、政治体制以及其他各个领域的改革。我们在看到改革的必要性和迫切性的同时，还要看到改革的长期性和复杂性。从总体和长远来说，改革将使国家振兴，它已经并且继续给人民带来更大的好处。但是，改革的道路不是平坦的，各项改革发展并不平衡，改革效果的反映要有个过程，有的见效较快，有的见效较慢，有的改革措施是为今后的经济振兴准备后劲。

随着新旧体制的转换以及改革的纵深发展，势必还会产生大量的摩擦、矛盾和问题，甚至要触犯一部分人（或部门、地区）的局部和眼前利益。当这种情况出现时，应以全局利益为重，统筹兼顾局部和眼前利益。还应看到，改革中出现的一些问题是过渡性的，它可以在改革的深化过程中不断得到解决。

改革是一项规模宏伟的社会系统工程，又是一项复杂的社会实践活动。它在国内外无先例可循，只能在系统规划和社会实践中不断探索，不断完善。因此，要求在改革中不出一丝偏差和失误是不可能的。改革中出现的差错，要实事求是地分析。既不要不加分析地把一些失误统统归咎于改革，也不要把社会上的不正之风和消极因素说成是符合改革的方向，说成是“在所难免”。改革犹如逆水行舟，不进则退。改革固然会遇到困难，但不改革的困难会更大。我们在改革的征途上决不能倒退，重走回头路。要大力扶持积极参与改

革的人们，保护他们的进取精神。这些在变革中涌现出来的企业家和改革者，不可能没有缺点或错误。当他们受到非议或责难时，各级领导应给予保护、支持和鼓励，帮助他们顶住压力，克服缺点，勇往直前。

作为一个改革者，为谋求改革的成功，必须同时具备以下三个条件：一是对待改革要充满必胜的信念和坚韧不拔的毅力；二是改革的图象要清晰，目标要明确，措施要得力；三是要尽可能多地团结周围同志一起参与改革，把改革变为广大职工群众的自觉行动，并把改革推向前进。

改革能否顺利进行，还取决于舆论宣传能否创造良好的社会条件和环境。舆论宣传机构一方面要多为改革者排忧解难，以减少干扰和阻力；另一方面在表扬改革者时，不要说得完美无缺，不要把一切成绩都归功于一个人。这样的宣传，既符实际，也感亲切，又不给改革者增添压力。

2. 改革初见成效

党的十一届三中全会以来，是改革的九年，它给我国经济带来了活力和希望，使我国经济体制的格局发生了重要变化。

(1) 多种所有制形式和多种经营方式迅速发展。据国家体改委统计，已有98%的农民实行家庭承包；非国有经济的工业生产比重已超过30%，非国有经济的商品零售总额比重已超过60%；有60%的国营小型商业企业实行租赁经营。

(2) 指令性计划和统一定价范围在缩小，市场机制的调节作用在扩大。到1986年，工业指令性计划产品只有60种，统配物资只有20种，商业部计划管理的商品只有23种。实行浮动价和市场价的比重，农副产品已占65%，工业消费品已占55%，生产资料商品已占40%。

(3) 横向经济联合推动城市的经济功能进一步发挥。现在已建立了3万多个横向经济联合体和100多个大型企业集团，对一批大企业集团实行国家计划单列。

(4) 分配制度的改革，调动了企业积极性。实行利改税和财政收支分级包干后，国营企业税后留利已从1978年的3.7%上升至1986年的42.4%，折旧基金和大修理基金也全部留归企业；地方财政收入将占国家预算的一半；工资改革使企业职工得到很多实惠。

(5) 经济建设资金由财政渠道解决为主转为银行信用提供为主。1986年前者约占32%，后者约占68%。

(6) 外向型经济已经形成。粤、闽和海南三省、四个经济特区、14个沿海城市、长江三角洲、珠江三角洲、闽南三角洲已经连成对外开放前沿地带。到1986年，我国外筹资金206亿美元，引进技术14000多项。现在，中外合资、合作和外商独资企业已超过10000个。1987年进出口贸易达837.8亿美元，比上年增长13.5%。其中出口399.2亿美元，比上年增长29%，创历史最高记录；进口438.6亿美元，比上年增长2.2%；进出口逆差由1986年的120亿美元减少到1987年的37亿美元。进出口商品结构也趋于合理，工业制成品的出口比重由1986年的63.6%上升到1987年的65.5%。在进口商品中，初级产品占的比重下降，工业制成品的比重相对上升。机电产品和高档消费品的进口大幅度下降。现在进口商品中数量最多、金额最大的是适应国内需要的生产资料，一大批国产设备取进口设备面代之。1987年来料加工等灵活贸易为191.9亿美元，较上年增长55.8%，充分发挥了我国劳动力资源优势。1987年我国的进出口贸易还多方位地开拓了国际市场，与179个国家和地区建立了贸易伙伴关系。另外，我国1988年正在下大的决心进一步改善外商投资环境，进一步完善外

商投资企业的经济法规。

改革的实践表明，由于坚持了以生产资料公有制为基础的前提下调整所有制结构，坚持按劳分配和共同富裕，坚持发展社会主义有计划的商品经济，坚持从本国实际情况出发，因而就坚持了社会主义方向。在改革的推动下，我国1987年国民经济发展态势良好，主要标志为：

一是生产速度比较正常。1987年国民生产总值首次突破万亿元，达到10920亿元，比上年增长9.4%。这个较高的正常速度与经济过热的1985年相比，有五个明显不同，即工业生产使用的进口原料大量减少；电力供应缓和；商品适销对路情况趋好；货币投放未增；预算内国营工业企业产值与实现利税同步增长，上交利税有较大幅度增长。

二是企业活力明显增强。承包经营责任制在1987年有了重大突破，全国预算内工业企业承包面已达75%。承包给企业增强了动力机制，企业、经营者和职工的利益都与经济效益直接挂钩，促使企业瞄准市场需求进行新技术新产品开发，推动了企业技术进步和产业结构调整，扩大了名优、紧俏产品和出口产品的生产能力。

三是宏观控制已有起色。表现在建设规模、消费需求和货币投放量已经初步控制，重大经济比例关系基本协调。1983至1987的五年内，压缩建设投资47亿元。1987年复查重点建设项目设计，节省和延缓建设投资近百亿元。

所有这些都以说明，改革能摒弃和废除旧经济体制的弊端，使社会主义制度的优越性得到发挥，加速发展了社会生产力。

3. 企业改革进展

经济体制改革的中心环节是增强企业活力，特别是增强大中型企业活力和城市企业活力。据1985年工业普查资料表明，全国有大中型企业8285个，上交利润和税金总额要占国家财政收入的一半左右。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100多万个。仅城市工业企业提供的税收和利润，就占全国财政收入的80%以上。全国各种所有制的企业（包括工业企业、商业企业、城市企业、乡镇企业）约有400多万个。这些企业是否具有强大的活力，关系重大。

从1984年的十二届三中全会以后，企业活力有了明显增强。主要表现在：

（1）扩大了企业经营自主权。几年来国家先后颁发了近百条扩权规定，改变了企业是行政部门附属体的地位。企业有权在市场上选购原材料和自销超计划产品，并按规定实行议价或自行定价。

十年来先后试行企业基金、利润留成、盈亏包干、利改税以及当前推行的承包经营责任制等利润分配制度的改革，全国工业企业留利从1979年的40.6亿元增至1986年的240亿元，使得国营工业企业更新改造投资中的自筹资金部分逐年提高（1986年占34%以上）。企业财权支配权和产品自销权的扩大，打破了财政统收统支、产品统购统销、物资统调统拨的高度集中经济管理体制，促进了企业转轨变型。

（2）企业领导体制、工资制度和劳动制度的初步改革。我国工业企业从1984年开始试行厂长负责制以来，至今已全面铺开，并要求同时实行厂长任期目标责任制和任期终结审计制。为了克服平均主义和吃“大锅饭”的弊端，使职工劳绩通过经济责任制和按劳分配原则进行严格考核，企业内部试行了多种分配形式，更多的企业实行工资总额同经济效益挂钩浮动，有些企业试行工资与实物量挂钩的办法，企业还可根据自身特点自选工资形

式。国务院发布的劳动合同制等四个暂行规定，正在逐步落实到企业。

(3) 企业技术水平和管理水平显著提高。1979年至1986年，工业系统用于技术改造的投资达1800亿元以上，引进14000多项；国家重点引进3400多项，有60%以上已投入生产和发挥效益。通过企业恢复性和建设性整顿，加强了企业管理基础工作，并推广和应用了许多管理现代化方法。日前已转向企业管理上等级，全面提高企业素质，努力增产节约，尽快改变我国企业技术和管理双落后的状况。

(4) 横向经济联合打破了条块分割的格局。随着企业经营自主权的扩大，相关企业出于共同的利益和共同的需要，必然要求实行横向经济联合。目前已有7千多个经济联合的企业集团或企业群体，投入资金达110多亿元，参加经济联合组织的企业有15000多家，横向经济联合已初具规模。

(5) 多种经营形式的试点，尤其是企业承包经营有重大突破。按照两权分离的原则，实行了多种形式的承包经营责任制、以及租赁经营和股份经营试点。1987年是实行承包经营责任制取得重大突破的一年。据22个省、市、自治区统计，预算内工业企业的承包面达75%，其中实行各种形式承包制的大中型企业已达80%。承包经营责任制的推动作用表现在：

一是确保财政收入，经济效益稳步提高。1987年全国预算内工业企业产值比上年增长11.3%，销售收入增长17.1%，实现利税增长9.9%，上交利税增长6.7%，全员劳动生产率提高7.6%，定额流动资金周转缩短3.7天，初步实现了几个方面的同步增长。

二是企业的动力机制明显增强。1987年是各地组织生产难度最大的一年，但承包后，特别是招标承包，企业、经营者和职工的三者利益与经济效益直接挂上钩，既有压力，又有动力，形成全员关心经营成果的局面。

三是出现了市场引导企业的转机。1987年市场工业生产资料供应较好，消费品零售额也增长16.9%，农业生产资料增长22.4%。这里一个重要因素是承包推进了技术进步和产品结构调整。1987年轻纺工业开发新产品和新品种达2万种。长线产品得到适当控制。

四是推进了企业内部配套改革。企业承包以后，加快了厂长负责制、同时把竞争机制以及商品交换、分配与效益挂钩的原则引进企业内部，改善了企业管理。如青岛市许多企业实行干部聘用、劳动优化组合；吉林省许多企业实行厂内银行；河北省和哈尔滨市推广石家庄塑料一厂的满负荷工作法；越来越多的企业实行计件工资、定额工资等分配办法。所有这些都促进了企业由粗放经营逐步转为集约化经营。

(6) 培养锻炼了一批坚持改革、勇于开拓的企业领导干部。经过1984~1987的四年共八期培训，全国有90%以上的工业企业领导干部通过了国家或省（市、自治区）级统考，使得一大批熟悉商品经济、懂得市场竞争的企业家和改革者脱颖而出，涌现在各种企业的经营舞台上。

总之，几年来的企业改革已经首战告捷，企业冲破了旧体制的束缚，实现了从生产型向经营型的转变。企业的生机和活力是改革前所无法比拟的。

4. 企业配套改革

目前，改革正经历一个由旧体制向新体制转变的过渡阶段，即由单纯的计划产品经济向有计划的商品经济转变，由统分统配包购包销向市场机制转变，由党政不分向党政分开转变，由粗放经营为主向集约经营为主转变，由扩大企业经营自主权向完善企业经营机制转变。

但是，企业的活力，与十二届三中全会提出的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相比较，差距甚远。这主要表现在：产品质量差，物质消耗高，经济效益低的状况还未根本改变。1987年工业企业产品成本超支，亏损企业的亏损额上升了4.6%；国家规定下放给企业的一系列自主权，还未真正全部落实到企业；为企业真正成为自主经营自负盈亏的责、权、利相结合的问题还未完全很好解决；不少企业主要靠贷款维持自我改造和自我发展，税前向国家还贷包袱沉重，流动资金普遍短缺；原材料涨价，使企业承担的风险过大；企业还缺乏为增强活力而提供法律保障。归纳到一点，就是企业活力不足，后劲缺乏。因此，要想搞活企业，必须坚持不懈地以围绕转变企业经营机制为中心进行深化企业改革。

企业经营机制，是企业的发展机制、竞争机制、约束机制、权力机制、利益机制等多种机制相互促进相互制约的一个活的有机体制。它是企业从事生产经营活动的一种总体功能。完善企业经营机制，是旨在坚持公有制的前提下，根据所有权与经营权分离的原则，立足于充分发展社会主义有计划的商品经济，去寻求能使国家、企业、职工三者的责、权、利关系得到适度组合的一个机制。这个企业经营机制，能使经营者在稳定和合理的经济责任的条件下，有充分的经营自主权，能得到所尽责任与经营成果相联系的经济利益，能使企业感到既有压力，又有动力，更有活力。这个活力就是指企业的自我改造能力和自我发展能力，俗称造血功能。

在企业各项改革中，必须注意自始至终引入竞争机制。现在，中央对深化企业改革进行了系统的总体设计，从企业外部进行计划、投资、外贸、物资、金融、财政税收体制等方面的综合配套改革，为企业实行独立经营、自负盈亏创造了良好的环境。李鹏同志在政府工作报告中提出，以深化企业改革为中心进行综合配套改革，逐步确立新经济体制的主导地位，是今后五年国务院的十项任务之一。

近几年来，我国工商企业创造了多种经营方式，除利改税的方式以外，有大中型企业的承包经营责任制、小型企业的租赁经营责任制，以及某些企业的股份制经营等。以上各种经营方式以及每种方式中的具体形式，可以按其产业性质、企业规模、技术特点而各有不同，但是，都要通过法律手段，用契约形式明确国家与企业之间、企业所有者与企业经营者之间的责、权、利关系。

深化企业改革由内外两部分组成。解决好上述企业经营方式这一部分是搞活企业的前提条件；企业能否搞活，还有赖于另一部分，这就是企业内部配套改革。这两部分合在一起，就初步体现了现阶段具有中国特色的社会主义企业管理新体系。具体说来，这个新体系至少应该包括下述内容：

第一，实行承包经营、租赁经营、股份经营。

第二，强化厂长（经理）负责制，以及企业管理的民主化和法制化。

第三，劳动制度和工资分配制度改革。

第四，放活科技人员和企业积极进入技术市场。

第五，企业机构的精简。

第六，推广满负荷工作法，建立厂内银行，劳动优化组合，厂内招标采购，坚持企业内部经济责任制。

第七，发展横向经济联合和鼓励企业以优“吃”劣。

第八，企业管理现代化。

第九，企业升级。

以上的企业各项改革工作兼容并蓄，相辅相成。深化企业改革的最终目标应该放在发展外向型经济和占领国际市场上。

5. 深化企业改革的关键

企业推行承包经营责任制，经济责任制的层层落实以及内部分配制度等企业配套改革，仅是完善企业经营机制的内部条件。还要为企业创造一个能推动其内部各项改革的外部条件，即转变政府职能，实行政企分开。这个外部条件是深化企业改革能否取得成功的一大关键。

要把政府部门管理经济的四大“法宝”（分投资、分物资、有隶属关系、有行政指令）转变为四大职能（规划、协调、服务、监督）。投资改由专业公司管；物资除了国家分配这部分之外，要形成一个真正的生产资料市场。只有以市场引导企业，政府部门多为企业献计献策办实事，才可能搞活企业。

值得一提的是国务院最近已原则批准广东省为综合改革试验区，实施10项深化改革和扩大开放的措施，主要有：

（1）金融改革：允许企业可以在省内向社会、个人发行股票，各经济中心城市可以设立一批企业资信评估机构和证券公司。允许广东扩大外汇市场，逐步在全省大中城市设立外汇调剂中心；对外借款，按照外汇自求平衡、自担风险的原则，借款项目经省政府批准执行。

（2）外经贸改革：广东有权审批外商在省内举行独资企业，扩大出口管理权和进口审批权，允许把来料加工及外贸业务的成交权下放给有条件的生产企业。

（3）价格改革：同意广东用5年左右时间基本理顺主要商品价格，建立起新的价格管理体制；能源、交通运输、粮食等价格和一部分公用事业收费，按价值规律进行有计划调整，其余放开由市场调节。

（4）劳动工资改革：允许省内开放劳务市场，实行劳动（聘用）合同制，把用人权交给企业。国家对广东工资总额的增长，采取与全省经济增长综合指标挂钩浮动的办法进行总的控制。企业职工工资总额（包括津贴、补贴、奖金）与经济效益挂钩，在职工平均工资增长不超过劳动生产率 and 上交税利增长的前提下，由企业自主分配。

在财政体制上广东从1988年起实行递增包干，一定三年不变。

广东走向2000年的基本战略是：以国际市场为导向，国内市场为依托，依靠科技进步和科学管理，充分发挥三个经济特区（深圳、珠海、汕头）的作用，使以广州为中心的珠江三角洲成为以外向型经济为主、内外辐射能力较强的经济区，带动全省，使之成为社会主义商品经济发达、对外更加开放的省份。争取在1995年以前实现国民生产总值翻两番；外贸出口增长速度高于国民生产总值的增长，人民生活提前达到小康水平。

以上这些得力措施，为搞活企业创造了国内最好的外部环境。

二、承包经营

1. 承包经营责任制的提出

当前在大中型工业企业推行的承包经营责任制,是在坚持社会主义公有制的基础上,按照两权分离的原则,运用法律手段,以契约形式或承包合同形式确定国家与企业之间、企业所有者与企业经营者之间责权利关系的一种经济责任制。企业按照合同规定,确保对国家的纳税和上交利润任务,国家主要是按照合同规定监督和审计企业资金使用和完成技术改造任务的情况,以减少许多不适当的干预。

从1984年10月开始对国营企业实行利改税制度以来,较好地解决了两个问题:一是国家与企业的分配关系法律化、规范化;二是解决了国家财政稳定增收的问题。但是,利改税有两个缺点:一是所得税税率偏高,再加上调节税,企业盈利的大部分上交了国家财政收入,影响了企业活力;二是实行利改税只解决了国家与企业的分配关系,还解决不了主管部门与企业的政企不分问题。承包制能够较好地解决这些问题,主管部门与企业之间形成了契约关系,有力地促使两权分离和政企分离。

承包经营的原则是:包死基数,确保上交,超收多留,欠收自补。承包合同一经签订,承包基数和比例一旦确定,除了遇有不可抗力或国家有关政策重大调整,一般是一定几年不变。无论是包上交利润绝对额或有一个递增比例,事实上企业把上交国家的部分包死了。实践一再证明,包死了上交国家的那一头,也就搞活了企业这一头。结果是富了国家,活了企业,调动了经营者与职工的积极性。既保证了财政收入的增加,防止“滑坡”,又可促使企业只有超收才能多留,职工才能多得。这样,企业就有了明确的经济责任、充分的经营权力和独立的经济利益。把企业经济利益与其经营成果联系起来,促使企业承担起经营责任的风险和改善职工生活的风险,自觉地、主动地按照市场需求组织生产,参与竞争。由于新增收益大部或全部留给企业,企业就乐于投资,解放生产力,并对投资项目精打细算,建立起自我约束机制和加快技术改造。承包经营责任制推动了企业双增双节,激励企业和职工尽其所能多创财富。

承包机制的核心内容,一是劳动报酬与劳动成果直接挂钩;二是责、权、利对称。只有承包经营这个好机制,才真正赋予了企业的内在动力,使企业自觉地眼睛向内,坚持内部各项改革,加强管理,推动技术进步,实行集约化经营,发挥出企业的整体效益。

2. 承包经营责任制的形式

承包经营责任制的基本形式是“双包一挂”,即包上交利润,包完成技术改造任务,实行工资总额与经济效益挂钩。其中,上交利润的基本形式又有:上交利润递增包干;上交利润基数包干,超收分成;微利企业上交利润定额包干;亏损企业减亏(或补贴)包干。

我国大中型企业实行承包制,是在1982年由首钢等十几家企业率先试点的。作为全国沿海最大工业城市的上海,全面铺开承包经营情况令人瞩目,它为加快经济发展带来了新动向。

(1) 上海市的承包经营。

上海建国以来完成的财政收入占全国财政收入的1/8，每年国民收入的大半提供全国使用。尽管上海在向有计划商品经济转轨的过程中面临一些困难，但上海却在反思中奋起。

国务院批准对上海实行财政基数包干、一定五年不变的优惠政策，为上海推行企业承包经营责任制提供了重要条件。上海分三批实行承包经营责任制：第一批是上交税利在一千万元以上的大中型企业；第二批是其余的大中型企业；第三批是不实行租赁的小企业。目前，市主管局和财政局已向近1500户企业发了承包书，占全市国营工业企业总数的91.4%，占全市国营工业企业上交利税额的96%。预计到1988年三月底，三批企业承包合同可以全部签订。剩下大约5%的企业，由于各种特殊原因暂时包不了的，将采取其它办法个别解决。第一批承包的645户的上交利税额，占市全部国营工业企业上交额的71.4%，抓住了这个“大头”，上海财政的“滑坡”就可能刹住。

上海的企业承包方案强调实事求是，它有三个特点：一是普遍实行“三包一挂”，即加包一项保出口供货。二是少数企业为3年承包期外，绝大多数一包5年，与市财政对中央的包干时间同步。三是根据实际情况来确定承包基数和利润分配形式。第一种分配形式是上交利润包干，超收分档分成（在645户中约占60%）；第二种分配形式是上交利润包干，增长全留（约占30%），这部分主要是一些改造任务重、出口任务大或利润率过低的企业；第三种分配形式是上交利润递增包干以及其它分配形式（约占10%）。总之，这三种分配形式都是把超收部分的大部或全部留给了企业。

承包基数也不搞一刀切，作了适当调整。承包期内遇有价格调整，一般也由企业自行消化。承包企业必须实行厂长负责制，并引入竞争机制。上海经济界人士认为，这些企业若不实行承包经营，要实现利税增长超过产值增长，几乎是不可能的。

（2）首钢、鞍钢等著名企业的承包经营。

首都钢铁公司实行的承包制包括两个方面：一是企业承包对全民的责任；二是在企业承包的前提下，企业内部实行各个专业、部门和层层到人的承包。首钢承包制的特点有五：一是包经济效益的逐年增长；二是承包内容全面，包括资源利用、污染治理等；三是承包目标体现近期目标与长远规划的结合。承包期不宜太短，至少五年；四是技术经济指标与管理业务都要承包。管理业务是制订和实现指标的保证，包括每项业务工作的标准、责任、程序、协作以及考核办法；五是承包的主体不是厂长个人承包，而是全体职工。

从首钢实行承包制以来，上交利润逐年递增7.2%，实现利润逐年递增20%；企业留利中的生产发展基金、集体福利基金、工资奖励基金按6:2:2分配使用；职工工资总额与实现利润按0.8:1挂钩浮动。这些比例反映了国家、企业、职工三者的眼前利益与长远利益的关系。

国务院最近批准了鞍钢对国家实行承包经营责任制的报告。承包期为九年（1987至1995），主要承包内容为“三包一挂”。一包上交利税，以1986年鞍钢上交利税7.7亿元为基数，从1987年起每年递增3%。二包技术改造和国家批准的扩建计划。三包产出包干方案中所承担的指令性计划。从1989年起，以1988年指令性计划为基数，递增部分保量不保价，即上交国家的钢材数量要保证，但价格可放开，所需生产条件由鞍钢自行解决。一挂就是实行职工工资总额与实现利税挂钩浮动，企业实现利税每增长1%，工资总额增长0.8%。

鞍钢承包方案还明确规定国家承担的责任：按指令性计划生产钢材所需的生产条件，

国家负责安排；扩建资金发生困难时，国家在贷款方面给予照顾。

中国化学工程总公司实行全行业承包，针对建筑施工现状，同所属施工企业签订了“四包一挂”的承包经营合同。四包是：包上交所得税额、包上交利润、包固定资产增值、包国家流动资金完整。一挂是工资总额同产值利润率、工程质量优良品率、设备完好率和安全生产挂钩。

一年来的实践表明，承包经营责任制符合我国企业的当前情况，是深化企业改革的一个伟大创举。它为探索企业具有生命力的经营机制创造了一个良好开端。承包经营责任制的普遍实行，标志着我们在正确处理企业与国家的责权利关系方面取得了重大进展。国务院领导同志最近指出，完善企业承包经营责任制，制止物价上涨，这两件事做好了，1988年的工业生产就好办了。

最近出现的企业承包企业，是企业承包的又一具有深刻意义的新发展，体现了多年来提倡的“优胜劣汰”和“扬长避短、保护竞争、促进联合”的原则，有利于用经济办法打破地区封锁、条块分割。

河北省保定市以强化企业优势为目标，打破产权静止和隔离状态，将生产要素向有经营优势的企业集中，4年时间，消灭了预算内的全部亏损企业。这个经验就是“兼并”。兼并是企业扩大经营范围，取得另一个或另一些亏损企业全部资产或控制权的一种形式，或者叫做企业产权转让，因此，它与企业承包企业有所不同。被兼并的企业丧失其经营自主权，只会对社会经济效益十分有利。强化经营权，是要强化那些优势企业的经营权。兼并，是商品经济发展过程中的必然现象，也是商品经济所具有的企业组织结构调整的重要途径。兼要比实施《破产法》带来的社会震荡小得多。

3. 承包经营责任制的完善

目前，承包经营存在的主要问题有：

- (1) 发展不平衡，有的地区承包面还不到一半，有的企业长期承包的比例还偏低。
- (2) 改变投资主体的问题还未完全解决。
- (3) 企业承包后因发生意外情况而缺乏承受能力，最终会出现只负盈而不负亏，企业自负盈亏问题还未找到解决办法。
- (4) 所有者对经营者的考核和奖励缺乏客观依据，无法避免在签订经营合同时的讨价还价和减税让利。
- (5) 经营者的利益尚难兑现。
- (6) 承包基数确定得不合理，造成“鞭打快牛”和新的苦乐不均。现在确定的承包指标，其死基数或以1986年实现利润为准，或以前三年实现利润（或上交利税）的平均值为准。原来基数高，承包指标也就高，企业提留反面少；相反，原来基数低，企业稍加努力就大得好处。结果导致了原来是“快牛”的企业反面受鞭打，原来是“慢牛”的企业却稳受实惠，没有形成在同一起跑线上进行竞争。

针对承包以后出现的新问题，国务院于1987年2月发布了《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》，使承包制进一步规范化和科学化。暂行条例对它的内容和形式、承包经营合同及其双方的权力和义务、企业经营者和承包经营企业的管理等问题都作了具体规定。

第十条规定了上交利润的基数。一般以上年上交的利润额为基数（实行利改税的企业，

是指依法交纳的所得税、调节税部分，下同）为准。受客观因素影响，利润变化较大的企业，可以承包前二至三年上交利润的平均数为基数。确定上交利润基数时，可参照本地区、本行业平均资金利润率进行适当调整。上交利润递增率或超收分成比例，应按企业生产增长潜力和技术改造任务确定。

第十一条规定了上交利润的方式。如果企业按照税法纳税金额，超过承包经营合同约定的上交利润多上交的部分，由财政部门每季返还80%给企业，年终结算，多退少补，保证兑现。

以上条文对企业经营者提出了严格的素质要求。为此，企业要积极引入承包竞争机制，实行招标承包，对投标者进行全面评审，公开答辩，择优选定，以改变主管部门同企业一对一的谈判方式。用招标的办法“发包”，不仅解决了在承包基数上的讨价还价问题，还有利于发现人才，促进企业家队伍的形成。

招标承包的标底，要采取行业评估、专家审议的办法确定，力求科学合理。承包经营者一经确认，都应赋予完全的经营权。因为标底是投标行为评价的主要依据，也是人们竞争的主要目标，就要对招标标底严格保密，以维护投标人的合法权益，使招标成功。暂行条例还规定承包期限不得少于三年。

必须坚决落实承包制的奖罚政策，凡完成承包合同的要做到三个兑现：企业留利兑现，企业经营者奖励兑现（最高可以考虑相当于职工平均收入的三倍；贡献突出的，还可再高一些），职工奖励兑现。没有完成承包任务的，要根据合同承担经济责任；因失职造成重大经济损失的，要给予处罚。

承包经营责任制暂行条例，首次明确了资金分帐制度。为了给承包企业自负盈亏创造条件，鼓励企业用自有资金进行再投入，抑制企业短期行为，需要建立企业基金。承包前企业占用的固定资产和流动资金，属于国家资金。承包期间的留利以及企业用留利进行生产性投资所形成的固定资产和流动资金，属于企业资金。单独列帐，作为企业自负盈亏的风险基金。这部分资金仍然具有全民所有制性质，但在承包期内，企业可以用来抵补亏损。

与此同时，要解决好如何从厂长承担风险变为全体职工来承担风险。承包企业要建立分层次的自负盈亏保险机制：一是用承包人的工资收入和财产抵押；二是全体职工的工资收入要承担风险；三是以分帐后的企业资金作为担保；四是探索建立专门的承包风险保险机构。采用以上办法仍不能盈亏，又没有其他企业愿意承包或兼并的，就坚决按《破产法》办。

为使承包工作更深入更扎实，企业要尽可能实行长期承包，并制订出一个长远的经营战略目标和分步骤实施的规划，使承包一开始就做到方向明确，心中有数。承包后要着力解决内部机制问题，重点是抓好内部分配制度改革、劳动人事制度改革和建立自觉推进技术进步机制。

为使承包企业及其内部的配套改革能推进企业技术进步，当前要求：创造条件，逐步使投资主体由国家转到企业，加速新产品开发和新工艺应用；坚决实行质量否决权，能否生产出高质量适销产品是衡量承包企业是否成功的重要标志；加强科研与生产的联合，促进科研成果尽快进入生产领域。

现在，我国对企业实行以利税为主的考核指标以及工资奖励与利税挂钩的分配办法。这比过去以产值产量为主的指标考核体系进了一大步。但是，这样的考核指标还不完善，