

序 言

· 郑伯农

为帮助广大读者和广大文艺工作者了解工交战线基层改革的状况,促进市县经济发展的合作与交流,我们编辑了这本《中国·(工交)市县长“建立现代企业制度”论文精选》。本书的入选作者仅限于主管工交战线的副市长、副县长。全国一些主管工交的市、县领导同志对本书给予热情的支持,谨向他们表示衷心的感谢。

邓小平同志指出,“改革是中国的第二次革命”;他又指出,“改革是社会主义制度的自我完善”。我国的新民主主义革命、社会主义革命曾经极大地解放了生产力,使新中国的物质生产以前所未有的速度在一个时期里迅猛增长。但随着社会生产规模的扩大和日益走向现代化,五、六十年代所确立的经济体制已不能适应当今经济的发展,需要“从根本上改变束缚生产力发展的经济体制,建立起充满生机和活力的社会主义经济体制”。我们的目标是建立和完善社会主义、市场经济体制,因此,在经济体制改革中,一是要坚定不移地建立起现代企业制度。二是要坚定不移地坚持以公有制为主。正如邓小平同志所强调的,“社会主义的本质,是解放生产力,发展生产力,消灭剥削,消除两极分化,最终达到共同富裕”。不建立起现代企业制度,就不能保障生产力的高速发展;不坚持以公有制为主,就不可能达到共同富裕。

目前,一方面有不少国营企业仍保持着良好的发展势头,也有不少国营企业遇到前所未有的困难;另一方面,国有资产流失

的现象十分严重。如何搞好、搞活国有企业，特别是大中型国有企业，使其具有强大的活力，这是各地普遍面临的问题，也是文艺工作者反映生活时普遍思考的问题。我们的改革，是要使国家、集体的经济更旺盛地发展下去，决不是要让它名存实亡甚至统统走向私有化。不改革是没有出路的，但在改革中一定要清醒地把握住方向。

集子中的文章反映出，各地都在企业改革上进行着认真与艰苦的探索与实践。其中有成功的经验，有尚待研究的举措，也有不尽人意的尝试。不论哪一种情况，都是目前正在发生的事实。它们反映了基层的具体状况，反映了基层领导人的具体认识。这些，无疑会给读者带来新鲜的信息，启发人们对改革问题作进一步的思考。

愿此书能对读者有所启迪。

1994年12月

目 录

○序言	(1)
	郑伯农
□联系实际转机 瞄准先进建制	(1)
	郭太保
□深化国有企业改革探索建立 现代企业制度的新路子	(9)
	胡竹林
□转轨建制,加速地方工业发展	(24)
	翁镇希
□突破产权制度改革 迈向现代企业制度	(35)
	冀万茂
□“全岛股份化”的实践启示	(43)
	黄志平
□一个明智的选择 ——企业股份制改革的实践与思考	(56)
	曾富善
□试论国有企业的生存与发展	(64)
	林宏杰

□有效代理是“转机建制”的关键	(72)
	陈小佩
□县办国有企业改组的途径及注意问题	(78)
	苏泉生
□抓好产权改革 推进建制进程	(86)
	于文学
□谈谈对建立现代企业制度的认识	(92)
	张广杰
□因地制宜的探索建立现代 企业制度的途径	(103)
	杨永为
□建立现代企业制度要选好突破口	(110)
	吴祖联
□经济欠发达地区县属企业推行 ——现代企业制度面临的难点与对策	(115)
	李明尧
□建立现代企业制度的关键是政企分开	(125)
	吴能有
□现代企业制度运行机制的科学性	(129)
	张文学
□对县级建立现代企业制度的若干思考	(133)
	权殿华
□欠发达地区建立现代企业制度 ——之思考与实践	(143)
	卢建中

□建立企业破产机制	(153)
增强市场竞争活力	杨新权
□企业产权制度改革之浅见	(162)
	张铎保
□建立现代企业制度	
壮大国有企业实力	(172)
	杨恩金
□实行股份制增强国有企业	
活力的最佳选择	(180)
	陈延凯
□贫困山区建立现代企业制度	
的实践与思考	(185)
	李雄飞
□股份制是现代企业制度的	
最佳组织形式	(194)
	刘爱民
□国有小型工业企业建立	
现代企业制度的障碍及对策	(204)
	蔡建国
□企业改革应坚持以效益为本	(211)
	章海斌
□企业产权制度改革的构想	(215)
	丁远强

□市场经济条件下企业体制 ——优化模式探讨	(225) 刘杰英
□县以下中小型国有企业建立 现代企业制度的难点及对策	(235) 陈震西
□大企业“小企业化”有利于 建立现代企业制度	(246) 袁梅秀
□对县属国有企业进行 股份制改革的探析	(252) 马 平
□县营工业企业摆脱困境的对策	(260) 李志学
□关于产权制度改革几点认识与思考	(264) 芮智义
□县城企业产权制度改革之我见	(276) 徐广铭
□国有企业改制与转机并重的必要与可能	(286) 谷声文
□国有大中型企业走出困境的思考	(292) 钟名智
□让现代企业制度在三峡库区 迁建企业中扎根	(300) 王安轶

- 推行现代企业制度
促进县域工业发展 (306)
杨如林
- 运用多方并举配套改革的方法
建立县城工业的现代企业制度 (316)
吴荣勤
- 建立现代企业制度的探索与思考 (326)
杨正超
- 全方位 多形式 重实际
——加快建立现代企业制度 (333)
张树本
- 县级国有企业如何
建立现代企业制度 (340)
赵兴隆
- 用改革的方法解决企业亏损问题 (346)
刘文坤
- 构筑现代企业思想预测的新模式 (349)
曾海凡
- 在实践中探索贫困地区县办
工业建立现代企业改革的途径 (355)
袁毅
- 对定向募集公司清理整顿的探讨 (360)
于沂

□关于国有工业企业
产权改革问题的思考

(367)

黄治席

□后记

(373)

编 者

联系实际转机 瞄准先进建制

河北省涞源县人民政府副县长 郭太保



涞源县位于太行山北端,是一个资源丰富的深山贫困县。全县县属企业共有 112 家,绝大部分是计划经济体制下延续下来的边小微亏企业。近两年来,我们就如何建立现代企业制度进行了一些探索,取得了一些经验,也有一些深刻的教训。在工业经济不发达的贫困地区建立现代企业制度,我们认为:

一、从实际出发,循序渐进

建立现代企业制度,是建立社会主义市场经济体制的必然要求,但和建立社会主义市场经济体制一样,都不是一蹴而就的事,需要有一个适当的过程。欲速不仅则不达,而且还会负出沉重的代价。作为贫困地区更是如此。这是因为:

1、贫困地区绝大部分企业是计划经济体制下延续下来的边小微亏企业,这些企业在计划经济体制下运行多年,惯性还很

强,各种现实条件,距离建立现代企业制代在要求还相差很远。如我县现有的 112 家县属企业,绝大多数是五六十年代在手工业合作化基础上发展起来的,固定资产原值仅 9900 万元,全部为小型企业,整体实力甚至不及一个国营大中型企业。设备陈旧,产品老化,管理粗放,包袱沉重,有的已经资不抵债,虽然前几年普遍推行承包制,但产权不分,与现代企业制度的主要组织形式——股份制公司“实行权责分明、管理科学、激励和约束相结合的内部管理体制”的要求相差甚远。因此,这些企业目前大部分还不具备硬性改造成股份制公司的条件。

2、这些边小微亏企业中少数企业只具备改造成现代企业制度中有限责任公司的基本条件(如股东符合法定人数,股东出资达到法定资本最低限额等),但由于企业效益差,真的推行起来反到会损害职工的利益,工作难度非常大。如我县经委所属的机械厂,该厂现有职工 110 人,产品是老牌碾米机,每年盈利 3—5 万元左右,算一个效益中等偏上的企业。九三年,我们在该厂搞股份制试点,通过清产核资,其经营性国家资产评估值为 280 万元,通过动员和摸底,职工个人最多能承受 1500 元股份的能力,这样,职工股份只占全部股份的 5.5%,按可分红利润 4 万元算,每位职工 1500 元的股份年分红只得 20 元,还抵不上有款利息,虽然做了大量思想工作,职工还是不肯出资入股,只能中途流产。

3、目前推行现代企业制度亟需要解决一些企业外部的限制因素和存在的问题,而解决这些限制因素和存在的问题,同样需要一个较长的过程,以使之相互协调和配套。否则,不但在增量上新建现代企业制度难以实现,就是硬性把老企业改造成股份制公司,也会出现这样那样的问题使之难以达到规范,基层流于形式或走入歧途。就我县实际情况看,其限制因素和问题是:广

大职工对股份制的知识和政策缺乏必要的了解；有的从个人或本部门的利益出发，“部门怕丢权，厂长怕丢位，职工怕丢钱”，对建立现代企业制度缺乏主动性、积极性；具备资产评估资格的中介机构尚未下放落实到县级，目前仅地区有一家具备评估资格的机构，在评估问题上难以根据企业实际进行协调，且其评估收费按1%—6%掌握，并与评估值挂钩，企业不但难以承受，还会使评估失去客观性、公正性和准确性；股权的形成及比例问题主要是在老企业的转制上能否根据实际降低国家股的比重；还有用工和工资分配自主权问题，离退休职工的费用开支和其它一些社会保障问题，股份制企业的重新注册收费问题等等，目前实际操作起来都难以一下理顺和解决。

因此，我们认为，在贫困地区建立现代企业制度，必须从客观实际出发，循序渐进，少走弯路，以减少盲目性，绝不能不顾现实条件搞一刀切。

二、围绕搞活企业，积极探索多种改革形式，逐步向建立现代企业制度靠拢

建立现代企业制度，是在市场经济条件下企业增强竞争能力的重要手段，势在必行，早建立，早主动。但作为我们贫困地区来讲，在当前建立现代企业制度有困难和不能强攻的情况下，一方面我们要遵循循序渐进的原则，以避免出现大的失误，另一方面我们要树立强烈的紧迫感，围绕搞活企业，积极探索多种改革形式，使企业在求得发展的同时，积极向规范化的现代企业制度靠拢和转化。目前，我县采取的主要改革形式有：

1、承包制。这种承包制虽然持续了几年，并不断获得了完善，但在新的形势下，需要赋予新的改革内容，使承包制与股份制合理衔接。我们规定，凡承包上缴基数高于33%的，改制后可执行33%的所得税，以促进小部分有条件的企业积极改造股份

制；凡承包上缴基数相当于 33% 的，可以继续执行承包合同，也可执行 33% 的所得税；凡承包上缴基数低于 33% 的，继续执行承包合同。可以肯定地讲，实行承包制，对于调动企业经营者和生产者的积极性，确保县财政收入稳定增长起了重要作用，通过实行承包制，使人们增强了改革意识和承受能力，但随着承包制的实行，也带来了许多负效应，主要是负盈不负亏、急功近利、短期行为普遍存在，承包制面临着亟需改革的问题。

2、国有民营。针对承包制出现的问题，从一九九二年起，我们在部分商业企业推行了国有民营新的尝试。这一尝试，把企业的所有权和经营权分开，进一步调动企业经营者和职工的积极性。据调查，我县实行国有民营的企业，年上缴利税平均增长了 27%，职工收入也有很大提高。实行国有民营的一大改革进步就是所有权与经营权分离的比较彻底，但从实践中看，这样的形式与现代股份制公司企业制度相比，不能风险共担，国家的风险比职工的风险要大得多，特别是国有资产流失严重，且不能很好控制，这个问题如不能很好解决，国家近期利益虽高于承包制，但长期下去国有资产会受到严重损害。

3、企业分立。对于一些边、亏、包袱沉重和资不抵债的工业、企业，我们从九三年起选择了一些产品有一定销路或部分车间有优势地企业进行了企业分立的改革探索。主要做法是将原企业大部分场地和设备集中起来另设新厂与旧企业分立，旧企业的包袱由留下的“看守企业”承担下来，使新企业轻装上阵。改革后，大部分企业职工主动集资补充流动资金，使旧企业很快运行起来，有了新的生机和活力。为了不损害国家利益，我县规定新分立企业盈利的 30% 用于清还留下的“看守企业”的贷款本息和债务。这种改革虽然在经营和管理上没有大的突破，但毕竟给了企业一个重新搞活的机会。通过实践来看，新、旧企业、银行和

债权单位比较满意。

4、其他改革形式。为了使我县企业改革更接近于现代企业制度的要求,今年年初,我们通过调查研究并借鉴外地经验,大胆在以下几个方面进行了新的改革,其中有的已经实现,有的正在进行之中。

(1)产权划股出售给职工,置换产权主体,实行民有民营。已经确定在六个长期微利的小型国有企业中推行。具体做法是:先将企业的固定资产进行评估,根据现值和净值,兼顾国家、职工两者利益,再确定一个职工能承受的总值额度,然后折成股份,除留下适当的股份用于安置离退休职工外,其它股份全部售给职工,更换法人,参照股份制的管理内容,建章立制,实行董事会领导下的厂长负责制。

(2)以存量资产参股,使之合理流动、重组,组建有限责任公司或股份有限公司。我县水泥厂、炼铁厂、选冶厂均为利税大户,我们确定将为这几个利税大户服务的同行业初加工和服务的独立微利企业,以存量资产参股的方式组建股份制企业,以使生产要素得到优化配置。

(3)对一些效益中等偏下的企业,采取将部分国有资产折股量化给职工名下,使之享受到分配权,再由职工个人投资入股组成股份合作制企业。目前已选择了三家,并已派出工作组着手工作。

(4)对有技术改造和扩建项目的企业,结合国家投资增量再发动职工入股,组建股份制企业。

后四种改革形式,虽尚缺规范,但从基本框架和核心内容上,已经属于现代企业制度的范畴了,特别是我们在实际工作中,取得了一些宝贵经验,为更快更规范的建立现代企业制度奠定了基础。

三、在增量上大胆推进，消化包袱，促进存量加快改制步伐

在实践中我们认识到，贫困地区建立现代企业制度的基本特点是新建易而改造难。为此，我们确定了“以增量推进，消化包袱，促存量改制”新的战略思想。

所谓增量推进，就是瞄准我县矿产资源丰富这一优势，选上规模比较大的采、选、炼、铸、轧等新项目，通过项目，招商引资，使这些项目的上马从一开始就按照股份制公司这一现代企业管理制度运行。目前，我县扩建的杨家庄铁选厂、恢复生产并扩建的县炼铁厂都是采取这个办法与国内客户联合投资新组建的股份制公司企业。现在我县又精选了十多个投资均在5000万元以上的矿山开发项目，正在广泛招商引资。从实践中，走这条路，是完全正确的。

首先，我县丰富的矿产资源具备上较大规模企业的条件，从建立现代企业制度上讲，无论是组建有限责任公司或组建股份有限公司，其注册资本，均能达到《公司法》中规定的最低限额要求。

其次，矿产资源开发产品大多属于国家紧缺或市场上畅销的原材料产品，虽然投资大，但报酬也大，效益较高，对引进客户资金非常有吸引力，股东个数亦均能达到《公司法》中规定的要求。特别是通过招商引资，对于解决资金短缺问题非常有效，而且各投资方为了维护自己的利益，非常愿意以规范化股份制公司的现代企业管理制度形式来搞联合。

第三，这些企业上马以后，在安置我县现有边小微亏企业富裕和闲置职工上容量大，上一个这样的企业，就能解决十家甚至十几家边小微亏企业长期解决不了的富裕和闲置人员的包袱，使边小微亏企业在改制上相对更容易一些。另外，由于这些企业效益较好，具备以参股形式兼并边小微亏企业的实力，对促进存

量改制也是非常现实和有效的。

第四,这些新建的股份制公司企业联合客方,一般经济实力雄厚,管理素质较高,有的客方企业本身就是股份制公司企业,对股份制公司企业的管理很有经验。他们不仅带来了资金、技术,更带来了高级的管理人才,使新建的股份制公司能够很快地规范高效运行起来,我们不出县,就能很容易地将不同形式的现代企业管理制度学到手。特别是我方参与管理的人员,将来就是我县现代企业管理的中梁砥柱。

四、全面提高认识,严格规范行为,将现代企业制度不断推向前进

建立现代企业制度既不是一朝一夕之功,也不是单打独斗就能做到的事,必须充分认识到其艰巨性和复杂性,进一步增强责任感和紧迫感。在今后的工作中,除了要解决好上述问题之外,还要正确认识和处理试点与推广、探索与规范、筹资与改制、利益与风险、改制与管理、改制与发展等各方面的关系,真正了解和掌握现代企业制度的基本内涵,紧紧把握建立现代企业制度的时机与条件,以不断地将现代企业制度推向前进。

建立现代企业虽然是一个逐步探索、完善、发展的过程,但在一些基本方面,要依《公司法》严格规范。从清产核资、资产评估、股权设置、章程制定、组织机构、审批注册到内部管理,都要依《公司法》的规定办,不能减少程序,更不能减少内容,做到条件成熟一个搞一个,搞一个成一个,成一个活一个,只有这样,才能起到导向和带动作用。才能保证现代企业制度健康发展。

建立现代企业制度必须把提高效益、促进发展作为最终目的,发展才是硬道理,发展才是判断是非得失的根本标准。因此,无论是改造、改制和组建,都要有利于企业上档次、上水平、上规模,通过“三上”促进“三增”。即国家财政增收、职工收入增加、企

业后劲增强,这个大方向,必须牢牢把握,时刻把握,绝不能因图虚假的政绩或有意捞取政治资本而搞“花架子”。

深化国有企业改革探索 建立现代企业制度的新路子

江西省南康县人民政府副县长 胡竹林



党的十四届三中全会《决定》指出，“建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向。”它标志着我国企业改革由侧重放权让利的政策调整阶段转向重点实施企业制度创新的阶段。这是我国经济体制及其运行机制向市场化、法制化迈出的关键环节。

现代企业制度是人类共同创造的现代文明成果之一，是人类的共同财富。邓小平同志曾经指出：“社会主义的本质，是解放生产力，发展生产力，消灭剥削，消除两极分化，最终达到共同富裕。……社会主义要赢得与资本主义相比较的优势，就必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营方式、管理方法”。（《邓小平文选》第三卷，第 373