

转换企业 经营机制的 深层探索

中国企业管理协会研究部 编
中国企协深圳企业服务中心

121

法律出版社
PUBLISHING HOUSE OF LAW

(京)新登字 080 号

转换企业经营机制的深层探索

中国企业管理协会研究部 编
中国企协深圳企业服务中心

法律出版社出版发行

(北京宣武区广内登莱胡同 17 号)

新华书店经销

冶金出版社印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 11.625 印张 247000 字

1993 年 9 月第一版 1993 年 9 月第一次印刷

印数 0,001—2,000

ISBN 7-5036-1427-7/F·51

定价 5.70 元

目 录

一、领导讲话

转换企业经营机制需要重点解决的几个问题

..... 王忠禹 (3)

《条例》是搞好国有企业的根本性措施 ... 陈清泰 (7)

深化改革 使国有企业真正活起来..... 吕 东 (14)

切实贯彻《条例》着重解决难点..... 袁宝华 (22)

进一步加大贯彻落实《条例》的力度..... 张彦宁 (29)

二、专题调查报告

关于国有企业资产经营形式问题

..... 国家经贸委企业司 (35)

辽宁省国有大中型企业转换经营机制情况

..... 辽宁省经济委员会、

辽宁省企业管理协会、

辽宁大学联合调查组 (48)

落实企业经营自主权的情况及对策

..... 天津市经济委员会企业管理处

天津市企业管理协会研究部 (58)

搞好国有大中型企业的对策

..... 辽宁省经济委员会、

辽宁省企业管理协会调查组 (64)

国有企业综合改革试点的跟踪调查

..... 福建省经济研究中心

王觉荣 王振雄 李岩峰(81)

国有企业股份制改造的难点与对策

..... 国家体改委经济体制与管理研究所

刘树人 宦国渝 何晓明 陈海春 (90)

上海市股份制企业的实践与探索

..... 上海市企业管理协会 (107)

实行税利分流 促进公平竞争

..... 财政部财税体制改革司

刘克崮 刘耀国 史耀斌 (126)

重庆市工业企业税利分流试点情况

..... 重庆市经济委员会 (137)

税利分流试点跟踪调查

..... 中国企业管理培训中心

李铁城 李玉辉 (145)

实施《两则》对国有企业的影响

..... 中国工业经济管理研修中心

沈明 肖笃 周绍朋 沈鸿生 (153)

实施《两则》对国有企业经营形式和经济效益的

影响 上海企业管理培训中心 劳树德

李伯龄 徐良华 陈珍梅 王坚峰 (160)

三、专题论文

搞活国有企业的探索

..... 广东省经济委员会 巫开立 (171)

放开经营权 管好所有权 建立现代企业制度

..... 深圳市投资管理公司 李德成 (184)
股份制运作考察及问题探讨

..... 中国企业管理协会研究部 霍心一 (196)
国有大中型企业股份制改造思路

..... 中国社科院工业经济研究所 刘世锦 (201)
国有企业股份制改造的难点与对策

..... 中国社会科学院工业经济研究所
韩岫岚 张承耀 (210)

企业平等竞争对策

..... 中国工业经济协会企业部
李生荫 柳 刚 (225)

关于国有企业平等竞争环境问题

..... 大连华录集团公司 吕日忠 (233)

四、部分省市落实《条例》情况

探索资产经营形式转换企业经营机制

..... 山西省经济委员会 (239)

贯彻落实《条例》需要解决的几个问题

..... 湖南省经济委员会 (244)

贯彻落实《条例》加速经营机制转换

..... 陕西省经济委员会 (249)

转换企业经营机制的情况与建议

..... 浙江省计划经济委员会 (255)

转换企业经营机制的难点及对策

..... 哈尔滨市经济委员会 (260)

五、企业典型材料

走向市场是国有企业改革成功的关键

.....	东风汽车公司	(269)
投入产出总承包是理顺政企关系的好形式		
.....	太原钢铁公司	(277)
投入产出总承包是搞好国有企业的有效途径		
.....	通化钢铁公司 张今泰	(283)
转换经营机制, 在市场竞争中发展		
.....	杭州娃哈哈集团公司 沈培生	(289)
借鉴中外合资企业管理经验转换企业经营机制		
.....	西安杨森制药有限公司 夏顺伟	(295)
创造公平竞争环境 搞活国有大中型企业		
.....	内蒙古第二毛纺织总厂 李惠来	(303)
完善承包经营 转换经营机制		
.....	中国扬子集团 宣中光	(308)
完善承包经营 适应市场经济发展		
.....	河南省安阳钢铁公司	(315)
“一厂两制”与转换经营机制的关系		
.....	河南省安阳市化纤纺织厂 胡安林	(320)
关于国有企业股份制改制的若干问题		
.....	安庆石油化工总厂	(325)
转换企业经营机制 进行规范化股份制改造		
.....	天津油墨股份有限公司	(330)
建立适应市场经济的企业运行机制		
.....	浙江金三塔丝针织集团公司 陆忠岳	(336)
国有企业改革的思考和实践		
.....	中国纺织机械股份有限公司 黄关从	(339)
运用股份制 重塑企业经营机制		

..... 五环（集团）股份有限公司	
于业强 韩 芳	(344)
附：转换企业经营机制研讨会纪要.....	(351)
后记.....	(361)

一、领导讲话

转换企业经营机制需要 重点解决的几个问题

王忠禹

这次研讨会是在《条例》发布一周年的时候召开的，我认为无论从时间上和内容上看，都是非常及时和重要的，对于推动《条例》的贯彻和落实、推动企业改革的深化都有重要的意义。对各位能参加这次研讨会表示热烈欢迎。

今年七月是《条例》发布一周年，我们为了进一步总结贯彻《条例》中的经验，研究存在的问题，准备8月份开一次全国转换企业经营机制的工作会议；为了开好这次会，我们事先从几个方面都作了一些准备，如前一时期，国务院组织了六个调查组，分赴十二个省市，对转换企业经营机制的情况作了调查。这次调查，对开好转换企业经营机制的工作会议是一次实际性的准备。通过上次调查，我们可以看到各部门、各地区在贯彻和落实《条例》的过程中，都认真地作了大量的工作，贯彻《条例》工作已经取得明显的进展，已经初见成效。从总的来说，发展是健康的，形势是很好的。目前，政府转变职能，企业转换经营机制和贯彻落实经营自主权这些工作，正在进一步展开。在贯彻落实《条例》中，根据我们的调查，也发现、反映出一些问题，有些问题确实需

要认真探讨和妥善地解决。这些问题的认识 and 解决的程度，也关系到《条例》的贯彻落实程度。如果说上次是从实际上作了调查了解，那么这次我认为我们的研讨会就是要从理论上，特别是从理论和实践的结合上，为推动《条例》的贯彻落实做出贡献，因此说，这是一次很重要的会议。

从上次我们的调查来看，确实也反映出不少问题，我们认为其中有几个问题需要很好地探讨。这次由于时间限制，不可能都进行讨论，但也希望在有些问题上能够重点地有所突破，这样对推动《条例》的贯彻更有意义。

一是政府部门如何转变经济管理职能的问题。特别是在建立社会主义市场经济体制条件下，作为政府部门如何把应该放给企业的权力真正地放下去，又如何加强宏观管理，把政府部门应该管的事情认真管好。这个问题已提出很多年了，到现在应该说还是没有得到很好的解决。很重要的问题就是要强调加强宏观经济管理，逐步发挥市场在资源配置上的基础性作用；同时，还必须要建立起微观经济管理的基础。微观经济管理基础，重要的一条就是如何搞好国有企业内部经营机制的转换，强化企业内部经营管理的问题。这两者的关系如何很好地结合，需要很好地解决。

第二就是如何建立社会主义市场体系和社会保障体系的问题。这个问题现在也是迫在眉睫，企业改革如何深入与社会保障体系如何建立、社会主义市场体系的建立有着密切的关系。现在市场不少，据我们统计，全国大概有 8 万多个各类市场，其中属于生产资料的市场 3 千多个。但目前，在社会主义市场建立过程中，需要加强和完善的是生产要素市场。现在生产要素市场和其他市场的建立比较起来滞后，而且影

响了市场的建立，也包括社会保障体系这样的问题。如何进一步完善和建立起来，这是当务之急。现在“市场”比较时髦，很多部门都在抓市场，都要管理市场，但真正把市场体系建立起来，如何从政策法规上规范化，真正建立统一、开放、公平的市场，形成平等竞争环境，还差得很多。

第三个问题也是目前最迫切、最急需解决的问题，就是国有企业产权关系如何理顺的问题。这个问题在制订《条例》时已碰到，但一时又不好解决，所以在《条例》中只作了一些原则性规定。如企业资产归国家所有，国务院代表国家行使企业财产所有权，实行所有权和经营权分离等，但具体如何细化，在《条例》中没有回答。现在随着《条例》的贯彻落实，这个问题已提到日程上来，如不解决，就会影响《条例》的贯彻落实。这里也包括了承包制如何进一步完善，税利分流如何在试点总结经验的基础上很好地推广，股份制的建立和发展等问题。现在国务院有关部门也正在研究这个问题，希望我们这次会议对这个问题也能作些探讨。吕东同志对这个问题发表了几篇文章，对指导我们这项工作非常有意义。

第四是企业负担的问题。现在企业的负担还是很重的，农民负担重，在工业战线上企业的负担也是很重的。除了潜亏、挂账、办社会，债务多和其他一些历史包袱等这些负担之外，经常性的摊派也是很重的，企业叫苦不迭。所以，我们这方面的政策不落实，实际也是一种“白条”。这个问题不解决，让企业轻装前进也是很困难的。最近我们作了调查，有一个问题企业反映很强烈，就是各方面都对企业搞摊派，我们了解之后，发现还有很多问题。从另一个角度说，也有一些愿

打愿挨的情况。这些问题如何处理也是很不容易的。例如，一个企业被摊派，拿出了几十万元，后来了解，把钱给了有关部门。因为全市一年只有一百多个农转非指标，这个企业就有几十个职工的问题长期解决不了，上访很厉害。两家商量后，这个部门给解决了一大部分，企业对这个部门感激不尽，所以当它盖房子时，没钱怎么办？企业说借给你没问题。这也是摊派，但企业认为这个部门对自己有很大帮助，拿钱值得。所以说这里面也比较复杂，但摊派负担是很重的，大的方面比如说潜亏挂账的问题，历史包袱不解决企业也是很困难的。这个问题我们今年想作为重点来研究和解决。

还有就是企业制度问题。随着市场经济的建立，现代企业制度到底应该是什么样的，这个问题也提到日程上来，目前我们也正在围绕这个问题进行调查和了解，准备提出意见。现代企业制度和以前有很大差别和不一样的地方，无论是体制问题、产权制度问题，组织制度问题，还是内部管理制度问题等，都需要随着社会主义市场经济的建立，建立和完善新的企业制度。

这几个问题都是我们在调查过程中所反映的，这些问题如何更好地解决，关系到《条例》如何更好地贯彻落实。我们很希望这次会议在这些方面，特别是其中较突出的问题，能从理论上，特别是理论和实践的结合上提出一些可行的意见和建议，我们将在进一步推动《条例》的贯彻落实中能够加以借鉴，使《条例》能够真正贯彻落实下去。

最后，对各位的到来再次表示欢迎，对大家积极参加会议表示感谢，也希望能从这几方面更多地听到各位的意见和建议。谢谢大家！

《条例》是搞好国有企业的根本性措施

陈清泰

一、正确认识《条例》的地位和作用

全国贯彻落实《条例》已将近一年，总的说，大家的积极性都很高、很认真。可以说，《条例》在改革开放以来的各项企业改革政策中，是力度较大的；但也有人提出，贯彻《条例》能不能解决问题，有的企业认为《条例》不解渴。这就提出一个问题，即在深化企业改革、搞好搞活企业过程中，《条例》到底处于什么地位、能够发挥什么作用？

我认为，目前搞好搞活国有企业的根本性措施就是《条例》。如果能在《条例》的基础上不断深化，搞好国有企业是有希望的。因为《条例》已超越了对企业减税让利、简政放权的改革阶段，总结了改革开放以来搞好搞活企业的经验，升华为政府转变职能、企业转换机制和企业走向市场，这是企业成为独立的法人实体和市场竞争主体过程中带有普遍性、规律性的原则，在相当长的一段时期是普遍适用的。十分重要的是，《条例》在“企业法”的基础上使企业依法得到了自主经营权，否定了放权是对企业的恩赐的观念。只要认真贯彻《条例》，不断深化配套改革，是可以解决国有企业的问题。

当然，由于《条例》是1993年7月23日公布的，就具体条文来看，必然有其历史局限性。当时许多观点（如国有资产管理问题）争论不休，如果要把问题都搞清楚，就会错过好的时机。因此，我认为，就《条例》的基本精神和基本原则来说，在若干年内对国有企业的机制转换都将具有根本性的指导作用。我们现在一方面要贯彻《条例》，另一方面还要不断宣传《条例》的地位和作用。

二、贯彻《条例》中需要研究的一些深层次问题

（一）政企分离问题

在计划经济体制下，政府对经济的调控职能和对国有企业资产的管理职能，从组织设计上就是交叉在一起的，就是政企不分的。

政府在研究国有企业的重大决策时，必然从全社会着眼来考虑问题，把社会职能加到企业头上，把社会包袱推给企业；反过来，在进行宏观调控时又必须牵就和照顾国有企业的处境，企业亏损政府要给补贴，甚至要帮助发工资。在这种情况下，政府理所当然要管企业，企业也理所当然去依赖政府。政府行为不端正，造成企业行为也不端正，结果必然是国有企业的低效率、低效益。因此，必须使企业从政府部门中独立出来，进入市场，参与竞争。

（二）理顺产权关系问题

企业要做到自负盈亏，就必须有自己的法人财产。承担盈亏责任的基础是企业资产，靠厂长经理的工资、家产去抵押都无济于事。理顺产权关系，首先就是要建立企业法人财产制度。全国拥有大约2万亿的国有企业资产，其中竞争性行业的企业要进入市场，实现独立决策自担风险，就必须将

一揽子国有资产分割开，使资产进入一个个法人企业，但所有权仍是国家的。这可以理解为，国家拥有企业，企业拥有自己的财产。这样，使企业中国有资产所有者代表到位，在企业里形成产权的约束，落实资产保值增值的责任，避免国有资产流失。另外，要解决政府过多干预企业，使企业进入市场、独立经营，也都必须建立责任明晰的产权关系。

（三）建立现代企业制度问题

旧有的企业制度，其基础是计划经济体制中政府下属的生产单位。适应旧制度的国有国营企业要进入市场，就必须探讨研究一种能够使企业适应政企分离、独立进入市场、与国际经营接轨、产权关系明晰和有利于国有资产进入市场运营的企业组织形式。通过新的企业组织载体，解决国有企业在体制上的一系列问题，是转换机制中的核心、本质性问题。

国外比较成熟的做法是使多数竞争性行业的企业实现公司化改造。但我们在实际操作中不要搞一阵风，要区别不同情况，多做试点。在垄断性行业进行公司化改造一定要慎重。对竞争性行业的一些大型企业进行股份制改造是方向，但一定要规范。在操作上要分三步走。第一步，要把一部分国有企业转变为有限责任公司。这是在机制转换上本质性的进步，能够解决很多问题，风险却较小，但恰恰没有引起有关方面的重视。第二步，在有限责任公司基础上，再选择一部分，可以搞定向募集，法人间相互持股；再有条件的，可以扩展到职工内部持股。第三步，在前两步的基础上，经过一段时间蕴酿成熟的少数企业才可能上市。一哄而上地想上市，是脱离实际的，搞不好要出大问题。

（四）建立社会保障体系问题

对企业来说，最宝贵的财富是人，最困难的也是人。人的问题，最终要靠建立劳务市场解决，而建立劳务市场的基础工程是建立社会保障体系。

现在，社会保障体系建立滞后，所以企业三项制度改革只能是有限度的。但这项工作必须尽早抓紧。现在很多部门都在争管这部分社会保障金，似乎通过管理可以得到部门利益，但应如何搞好服务却考虑得比较少。

在进一步深入贯彻《条例》过程中，诸如以上一些深层次问题，都要多加研究，政策出台要慎重。

三、采取针对性措施，深入贯彻《条例》

（一）解决一批实际问题，为转换机制创造条件

《条例》颁布近一年来，我们把主要精力放在落实企业的自主权，这是必要的，是基础。现在布署工作在全国已大体就绪，包括宣传舆论、学习培训。一些省市还制定了配套实施办法及配套规章。但在落实自主权的同时，要区别不同企业的情况，解决一系列配套问题。

对于一部分状况好的企业，如首钢、二纺机，只要让其权力到位、放开经营，就可以走向市场。但这些企业还是少数，占30%左右；老工业基地更低一些，大约占20%。对于另一部分企业，即使给了自主权，还没有能力走向市场，这类企业所占比例不小。它们在计划经济体制下积累了六大问题，完全靠自己解决不了的。

1. 企业补偿不足，设备老化。折旧原来百分之百上交国家，后来改为企业留下一部分，但又通过“两金”收走了。在计划经济体制下，按固定资产原值计提折旧，本身就补偿不足，再抽走“两金”，企业根本无法恢复元气。