

中国企业发展研究丛书

中國企業之活力

任传俊
杨永林

主編



CHINESE ENTERPRISES DEVELOPMENT RESEARCH

中国企业发展研究丛书

中国企业之活力

——大中型企业发展研究

任传俊 杨永林 主编

科学技术文献出版社

内 容 提 要

本书是中国企业发展研究丛书的第一册,以深化企业改革、增强企业活力为题,论述了我国大、中型企业发展的理论和实践。涉及的课题有:以负债经营的方法来发展大型企业;生产要素的联合,成套销售和厂间联合以及企业“公司化”;承包转包,发展外向型,引进技术;质量管理;厂长负责制;企业内部的广义分配。一篇一题,既有事实,又有理论上的阐发。内容充实,观点新颖,对企业界和理论界都有重要参考价值。书中还附有我国政府发布的企业法规,以备查用;附有国外企业家的资料,供参考。

中国企业发展研究丛书由该丛书编辑委员会编辑,本书的执行编委是:俞松年、张良明、李文新。

中国企业发展研究丛书

中 国 企 业 之 活 力

——大中型企业发展研究

任传俊 杨永林 主编

科学技术文献出版社出版

上海市中华印刷厂印刷

新华书店上海发行所发行 各地新华书店经售

开本 787×1092 1/32 印张 7.5 字数 163,000

1990年8月第1版 1990年8月第1次印刷

印数 1—5,000本

ISBN 7-5023-0897-0/F·105 定价: 3.85 元

序

如何从体制上完善搞活企业的宏观环境,从制度上、立法上明确企业的权限与责任,从内部管理上挖掘企业的巨大潜力,从而最大限度地发挥企业活力?

如何在新旧经济体制并存、转换的关键时期,顺利地实现“转轨变型”;并充分运用国家给予企业的权力,提高企业的经济效益和获得长远的发展?

在改革、开放的形势下,如何通过承包、租赁、股份制等各种经营方式的完善,进一步深化企业改革?如何进一步有效地利用外资,开拓国际市场,从而加速企业外向型的步伐?

作为一个新的阶层而受到整个社会广泛关注的中国企业家,如何成为一个既有丰富的实践经验,又有科学理论武装的有理想、有抱负、有作为的企业领导人?

一个企业要在与众多的同行竞争中求得生存、求得发展,作为企业领导者、决策者的厂长、经理,如何培养和提高应变能力、群体意识、民主作用、超前观念和战略思想?

在商品经济形势下的企业竞争,归根结蒂是人的素质的竞争。在企业管理中如何培养和树立“以人为本”的思想,不断开发蕴藏在广大职工群众中的精神力量和智力资源,最大限度地发挥企业全体成员的潜能?

.....

中国千千万万个企业发展中提出的理论和实际问题,中国千千万万个企业家都有自己的回答。中国企业发展研究丛书披露了厂长、经理们所作出的答案。

中国企业发展研究丛书，是以研究企业改革、企业发展运行规律为主要任务的丛书。她从宏观与微观的结合上，就深化企业改革的重大问题进行研究和探索，并在理论与实践的结合上对有关问题的研究成果作出反映。

这套大型系列丛书，收集了企业界、学术界、经济界对中国企业发展研究的精萃文摘，记述了在中国企业发展过程中一些理论难点、热点的研究成果。丛书贯彻“百花齐放，百家争鸣”、“自行探索，不作结论”的编辑方针，一篇一题，既有事实，又有理论上的阐述。全书汇集有关企业发展中各种理论观点，在理论体系上促进我国微观经济学派的形成和发展。

中国企业发展研究丛书，将分辑集册陆续编辑出版，《中国企业之活力》是这套丛书的第一册。

编 者

1989年11月于上海

目 录

负债经营与企业发展效应……………任传俊 1

作者小传：任传俊，男，现年45岁，安徽省凤阳县人。中共党员，化工工程师。1968年毕业于合肥工业大学化工系高分子专业。曾先后在沈阳第一砂轮厂、辽阳石化化纤公司从事生产技术、干部人事管理工作。1981年奉调来仪化公司，1984年11月任公司总经理。

生产要素联合所产生的宏观效益……………杨永林 14

作者小传：杨永林，男，现年53岁，河北省武清县人。1957年毕业于天津石油学校，同年进入原上海炼油厂。先后担任过车间主任、调度科长、生产厂长；1981年底出任上海炼油厂厂长；1983年×月任上海高桥石油化工公司经理。1984年荣获上海市优秀经理称号。

试论企业领导体制改革……………齐心荣 21

作者小传：齐心荣，男，现年49岁。全国首届优秀企业家，上海市机电行业“三上一提高”功臣。1965年毕业于吉林工业大学拖拉机设计系。1965年8月进彭浦机器厂。1984年3月任彭浦机器厂厂长。因在该厂较早地建立起厂长全面负责、党委保证监督、职工民主管理的企业领导体制，被评为上海市优秀厂长。

论企业“公司化”……………周宗岳 30

作者小传：周宗岳，男，现年54岁，中共党员，高级经济师。原籍广东潮阳，1935年7月生于上海。1958年5月自中国人民解放军空军部队复员，到上海大中华橡胶厂工作。1978年4月任该厂主管生产的副厂长，1982年任厂长。因工作成绩卓著，先后被评为上海市和化工部的优秀厂长、劳动模范。现还担任大中华橡胶联合公司（双钱集团）董事长、中国橡胶工业协会轮胎协会理事长。

改革管理体制,转变管理职能陈立良 36

作者小传: 陈立良, 1957年毕业于淮南煤矿学校采煤专业。三十多年来, 一直在枣庄矿区从事技术管理和行政管理工作。先后担任工程师、副总工程师、矿长、副局长等职。1986年任枣庄矿务局局长。

自动化仪表的成套销售和行业的厂间联合.....李士正 39

作者小传: 李士正, 男, 现年54岁。高级经济师。曾任上海自动化仪表五厂厂长、上海调节器厂厂长。现任上海自动化仪表公司副经理。1986年被评为上海市优秀厂长, 1987年全国机械工业优秀企业家。

技术改造使老企业永葆青春

.....上海第二钢铁厂 44

现代化企业管理,要以全面质量管理为前提黄墨滨 48

作者小传: 黄墨滨, 男, 湖南省华容县人。1945年毕业于延安自然科学学院地矿化工专业。毕业后曾先后担任晋冀鲁豫军工部八厂工程科长。解放后相继担任唐山钢铁厂、天津钢厂、石景山钢铁厂厂长, 1977年任包头钢铁公司经理, 1981年调任武汉钢铁公司经理。1988年被评为全国优秀企业家, 湖北省特等劳动模范, 荣获全国“五一”劳动奖章。

致力于增强企业的总体性能力

.....唐富龙, 唐明清 53

加工企业的生产经营策略

.....周振南, 王欣之, 李南山 57

工业基本建设项目的三方联合投资包干

.....赵前光 64

发展外向型企业可以从转包生产开始……………邵国斌 72

作者小传：邵国斌，男，现年57岁，辽宁省铁岭县人。1954年毕业于北京工业学院。先后担任飞机工厂车间主任、技术科科长、工装设计科科长和设计所所长等职。1983年6月出任西安飞机制造公司总经理。1984年被评为陕西省劳动模范，1988年分别被评为西安市、陕西省和全国第二届优秀企业家。

外向型企业要以——市场为中心，品种为导向，质量为保证 ……………上海毛巾十五厂 78

港口外向型经济发展战略的构想……………王殿栋 86

作者小传：王殿栋，辽宁省丹东市人。中共党员，高级经济师。1961年毕业于大连海运学院海管系，并留校任教。之后，曾先后担任大连港务局技术员、工程师、局总调度室主任、大连港装卸联合公司总经理等职。现任大连港务局局长。19××年被辽宁省授予“优秀厂长”和省交通系统“优秀企业家”称号。被大连市评为“1988年十大新闻人物”之一。

发展外向型经济，参与国际间竞争……………张亚培 93

作者小传：张亚培，浙江镇海人。高级经济师。1984年7月出任上海广播器材厂厂长。1987年获航天部“优秀经营管理开拓者一等奖”荣誉称号。1988年在上海市首次企业优秀法人代表评选中受到表彰。

电扇行业发展外向型中求生存、求发展……………祝海初 98

作者小传：祝海初，1961年参加工作，1958年起从事经济工作。1979年9月出任无锡电扇厂厂长，1984年兼任菊花电器集团公司总经理。曾被评为无锡市优秀厂长（1986年）、无锡市劳动模范（1985—1986年度）、无锡市优秀企业家（1987、1988年度）、全国首届经济改革人才奖——银杯奖（1988年、全国轻工业创汇尖兵（1988年5月）。

试论企业内部广义的分配……………谢传林 106

作者小传：谢传林，1984年6月毕业于南京大学经济系经济管理专业。

1988年又取得中央党校函授学院党政专业的毕业文凭。1976年以来,先后担任车间主任,厂长助理、副厂长、党委书记、厂长。1988年被机械电子工业部评为先进工艺工作者,获得荣誉证书及奖牌。

改革内部分配,提高自我约束能力张瑞敏 112

作者小传:张瑞敏,男,现年41岁,中共党员。1968到1984年间曾先后担任青岛建筑五金厂车间主任、副厂长、青岛家电公司副经理等职。1984年出任青岛电冰箱总厂厂长。近年来,先后被评为山东省优秀企业家、山东省优秀共产党员、先进企业管理工作者、山东省二轻系统优秀厂长,荣获山东省“富民兴鲁”劳动奖章,当选为青岛市人大代表、省市劳动模范、全国工商联执行委员。

挑战和机遇同在,困难与希望并存

——上海电子元件发展战略的思改.....尹茂林 120

对发展上海农药工业的几点设想

.....王保安 124

作者小传:王保安,男,现年47岁,江苏丹徒人。1965年毕业于南京大学化学系,尔后考取复旦大学化学系研究生。高级工程师。发表有《双酚A中主要杂质的分析与合成》(上、下册)、《离子交换树脂法合成聚碳酸双酚的工艺技术研究》、《日本聚碳酸脂应用和生产技术考察报告》等著作和论文。1984年9月调任上海农药厂厂长。被评为1988年度上海市优秀厂长。

* * * * *

附录一 企业法规辑录132

1. 中华人民共和国全民所有制工业企业法.....132
2. 中华人民共和国企业破产法(试行).....141
3. 中华人民共和国外资企业法.....147
4. 中华人民共和国经济合同法.....150

5. 中华人民共和国商标法·····	163
6. 中华人民共和国经济合同仲裁条例·····	169
7. 中华人民共和国国营企业所得税条例(草案)·····	175
8. 中华人民共和国财产保险合同条例·····	188
9. 全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例·····	191
10. 全民所有制工业企业厂长工作条例·····	197
附录二 国外企业家熟记的三十五个问题·····	204
1. 企业家的十大性格和特征·····	204
2. 新任经理失误的十个方面·····	204
3. 经理(厂长)的七大权力指标·····	205
4. 三十种谈判策略·····	205
5. 十种会引起辞职的作风·····	207
6. 笼络、鼓励有创造能力的雇员的七种方法·····	207
7. 训练雇员的八个步骤·····	207
8. 注意疏导本企业(公司)惹事生非的八种人·····	208
9. 生产力降低的二十三个原因·····	209
10. 可能触发工会行动的十种事件·····	209
11. 资助文化艺术团体的十个理由·····	209
12. 产品发生问题时的十个策略·····	210
13. 十种管理类型·····	211
14. 十种管理风格·····	212
15. 被聘用的人员的应有素质·····	213
16. 经理助理的素质·····	213
17. 六类易犯的职业错误·····	213
18. 崇敬中国孔子关于管理者的十九点建议·····	214
19. 提高工作效率的十二种因素·····	215
20. 从会议中取得效果的六种途径·····	215
21. 电视广告的八种有效途径·····	215

22. 为使你的广告生效,需要了解的十四个问题·····	216
23. 八种使人讨厌的广告词 ·····	216
24. 给一种新产品命名的八项准则 ·····	217
25. 不宜进入董事会的九种人 ·····	217
26. 公司陷入困境的二十二个信号 ·····	218
27. 家族性、裙带性企业潜在着十一个致命弱点·····	218
28. 一个公司(企业)所需要的九种保险 ·····	219
29. 日本人在生产上成功的十三个原因 ·····	220
30. 吸引有用人才到您的公司来的十三种方法 ·····	220
31. 取得事业进展的八项条件 ·····	221
32. 个人事业失败的十大原因 ·····	221
33. 终止不恰当职务的五种原因 ·····	222
34. 您的职位将遇到麻烦的十六种信号 ·····	222
35. 完善您的形象的六大要素 ·····	223

负债经营与企业发展效应

仪征化纤工业联合公司总经理 任传俊

仪征化纤公司是在改革、开放的年代诞生和发展起来的。十年来,伴随着曲折和困难,也充满了探索和创新,依靠借贷集资、负债经营,跻身于全国特大型骨干企业之列,为国家作出了贡献。随着改革的深入发展,本文就社会主义企业负债经营这一经营方式从实践和理论的角度谈一点认识,为完善社会主义经济体制问题作一点探索。

从“投资饥饿症”大背景中产生

长期以来,我国的基本建设一直采取以财政拨款、无偿使用为主要形式的投资体制。这种体制的弊端,在于助长了争投资、争项目,使建设工期拖长、工程造价提高、资金使用效益低下、基本建设缺乏时间、利息和资金增值观念,纯粹的生产意识使企业没有经营竞争、风险得失和效益观念。造成财力、物力、人力的严重浪费和资金使用的分散和盲目。老企业无力扩大再生产,社会需求长期被忽视和受抑制;重点项目也上不去,影响了国家财政的收支。这样恶性循环,形成一种顽固的“投资饥饿症”,严重阻滞了国民经济的正常发展。

负债经营的改革设想,正是在这样一个经济背景中提出来的。虽然,借钱兴办企业在我国近、现代社会也曾客观存在,但是,狭隘的小农经济、产品经济总是认为借别人的钱不好,用自己的钱才理直气壮。解放后的闭关自守,更是把“既

无内债、又无外债”奉为社会主义经济运行圭臬。仪征化纤工程耗资巨大，又需要大量外汇，是全国“六五”期间 22 个重点引进项目之一，投资总概算为 25 亿元，设计能力为年产聚酯切片和涤纶短纤维 50 万吨。工程全部投产后，产量将占全国涤纶纤维总产量的 40%，与棉混纺可为全国 10 亿人民每人每年提供 5 米化纤布。1977 年完成了工程的勘察、选址、定点工作，1978 年开始筹建，1980 年由于全国基建规模过大，建设资金不足而被迫缓建。当时面临的情形是：

——引进的设备已陆续到货，不但不能发挥效益，而且可能因为闲置受到严重损失，将造成大量已投入资金的浪费；

——征地荒芜，给拆迁农民的生活带来严重影响；

——国内市场急需的大量化纤原料仍然依赖进口，造成每年 10 多个亿的外汇缺口；

——坐等国家财政的再投入，拖长工期，涣散人心，成为人们体会殊深的“胡子”工程。

怎样变被动为主动，使这样一个与国计民生密切相关的项目起死回生，又解决国家建设资金不足的困难？党中央对内搞活经济、对外开放的政策，打开了人们的思路。在这关键时刻，国务院对工程给予极大的关怀。1981 年 7 月，国务院负责同志亲临现场，决定由纺织工业部与中国国际信托投资公司联合向国内集资、向国外贷款，以筹措建设资金，采取统一规划、分期建设、由企业负债经营、承担偿还本息的风险，自负盈亏。客观形势迫使我们负债上马，终于走出了一条成功之路，开创了负债建设大型项目的范例。

负债经营具有普遍意义

所谓负债经营，就是用所有权属于他人的资金发展生产力，并承负经济责任风险的经营手段。资金是财产的货币表

现。要建设项目,要改造企业,都需要资金。资金的互通是一切商品经济的特征,广义地说,在商品经济的条件下,资金用“债”的形式表现出来是必然的经济规律。商品经济的一切经济实体,都处于负债的状况。国家经济是负债经济,企业也就是负债经营。十一届三中全会以来,我国把对外开放作为长期的基本国策,给我们合理使用外资打开了方便之门。为兴办国家急需建设的项目、发展生产、扩大经营,创造了有利的条件。

仪化工程负债建设,树立了投入产出观念和资金时间价值观念。经过几年的艰苦创业,现在的情形是:

——投资效益显著。一期工程投资概算 10 亿元,除国家投资 3 亿元外,7 亿元是借的内、外债。结果是按计划于 1984 年基本建成,投资概算没有突破,并略有节余。试生产后,年年超额完成国家计划。到 1988 年 9 月一期工程通过国家验收时,已实现利税 11 亿元。这样,尽管借的外债是高利、复利,加之近几年汇率多次变动,日元升值(一期工程外债主要借的日元),到 1989 年仍然可以还清一期工程的贷款本息。二期工程原概算 14.87 亿元,因材料涨价等因素需增加概算约 4 亿元,其中除国家早期拨款 4.39 亿元,都是借的内、外债。工程从 1985 年开始建设,边建设边生产,尚未决算,但效益也是显著的。

——建设速度快。一期工程涤纶一厂三年基本建成。虽是多条生产装置的大型工厂,然而分线投料试车都是一次成功,顺利地进入满负荷生产。二期工程的涤纶二厂建设周期比涤纶一厂缩短了三个月,涤纶三厂建设速度更快,整个工程可望提前一年,于 1989 年基本建成。

——产品质量稳定提高。涤纶短纤维 1987 年被评为省优质产品,达到了国内同行业先进水平。聚酯切片满足了用

户高速纺长丝加工出口纺织品的要求。迄今为止，产品覆盖面已达全国 31 个省、市、自治区和计划单列市，并成功地试销到国际市场。

由此可见，社会主义企业负债经营，不仅扭转了传统体制下“投资饥饿”的局面，减轻了国家财政负担，而且促进了企业的繁荣发展。传统经济体制下的企业，由于资金的依赖性，企业的维持、积累和扩展机制极其薄弱。负债经营为企业指明了一条可行之路：新建企业在没有国家投资的情况下，可通过负债建设取得效益；原有企业在实行承包责任制后，通过资金分账得到的企业资金如不足于实现扩大再生产，也可以负债经营。不管是负外债还是负内债，不管是贷银行的还是贷其它企业的，只要有利于发展生产力，在保证偿还力的前提下，都可以筹措借贷。这样，既使社会上的闲散资金得到充分、合理的使用，又使这部分资金形成更有效的经济组织形式，促进社会生产力的发展。微观上，企业取得经济效益；宏观上，社会需求得到相应满足，市场得到繁荣，从而促进社会主义商品经济的不断发展。1985 年，国务院决定基本建设投资拨改贷，使负债经营有了更为普遍的意义。因而，从商品经济发展的趋势以及企业自身发展的需求来看，负债经营已不是改革活动中的权宜之计，而是社会主义商品经济发展的必然需求。

负债经营必须承担风险

借债，必须还本付息；借债，必须承担相应的经济责任。借债愈多，风险愈甚。这就要求负债经营企业在决策创业到生产经营的每一个环节中都必须树立风险观念、建立起风险机制，使企业知时审势，扬长避短，寻求生存、积累和发展的契机。

负债经营企业成为承担风险的主体，迫使决策者花大气力进行投资的科学论证和风险预测。风险预测是进行投资决策的主要依据。有人将负债经营比喻为“借鸡下蛋”，这个比喻生动形象。但是，借什么鸡，下什么蛋，却是企业决策者面临的重大问题。决策正确，鸡下蛋、蛋孵鸡，形成良性循环，收益无穷；决策失误，鸡飞蛋打，企业损失惨重。所以，决策者必须对一切可能影响企业生产经营的内、外部因素进行综合测定考察。除了对自身技术素质、经营素质以及自有资金有正确的估价，还必须充分认识社会经济环境、国家的方针政策、产品市场和金融市场。对借外债来说，还有币种选择、汇率变化等等，由此确定投资方案。仪化工程前、后期工程共需向国内、外筹措资金 20 亿元左右，这个风险巨大的投资决策是建立在充分的风险预测和经济效益评估基础上的。我们的依据是：

(一)改革、开放政策给我们创造了过去从未有过的外部环境，使负债经营大型企业的设想成为可能。

(二)资金投向合理。我国的化纤纺织原料长期以来靠进口维持，现在自己建立大型化纤基地，虽然部分原料需要进口，但比进口化纤要省不少外汇，而且纺织工业创汇潜力比较大，高质量的原料不仅可适应国内市场的需要，而且可以被加工成纺织品出口创取外汇，间接参与国际大循环，对实现纺织工业的战略转移和全面振兴，意义重大。

(三)引进设备选型合理，工艺流程先进。国内根据引进的工艺技术图纸等软件制造的设备性能稳定，达到国外同类设备的水平。整体设备具有七十年代末、八十年代初的国际水平。

(四)资金使用率高。全面规划、分期建设，可以边投入边产出，尽快取得投资效益。

缜密的财务分析和物质分析，为决策做出基本保证。正

确的预测是成功的基础。在投入后的生产经营过程中，负债经营企业必须严格进行风险控制。风险控制主要体现在管理水平上。经营者必须分析客观存在的风险因素每时每刻对企业发生或可能产生的影响，增强投入产出的时间效益观念、生产安全观念、厉行增产节约、降低物质消耗。强化企业管理，以提高企业的凝聚度和应变能力，使责任风险意识渗透到企业的每个角落，做到人人承担风险，人人成为主人。

仪化公司从诞生的第一天起，就承担了巨大的经济责任风险。在整个建设、生产、经营活动中，我们始终把风险控制当做企业的生命线来抓。稳打稳扎，步步深入，将风险机制引进企业管理。

第一、工程建设严把关，争工期，控制投资总概算。

负债建设要求少投入、多产出、早产出、早受益。因此，我们把控制投资总概算和加快工程进度作为中心，从设计抓起，坚持按总体设计、规范设计建设，不搞计划外工程，不搞超标建筑，不搞重复建设。一期工程在停缓建善后处理、几经变更设计、设备材料涨价等影响总概算的客观因素条件下，由于采取了以上坚决的措施，严格财务把关，使总概算没有突破。在千方百计控制总概算的同时，我们抓施工进度，保证总工期的实现。确保工程建设按期完成。由于抓得及时、得力，工程前期准备与正常开工之间、施工部门之间、工程建设与生产准备之间衔接协调，工程按科学程序施工，建设流程畅通无阻。

第二、基础管理抓质量、降消耗，提高资金使用率。

提高产品质量、降低物质消耗、增加经济效益，是考核企业管理水平的主要指标。仪征化纤是新建企业，具有工艺连续化、自动化程度高的生产特点，这就使产品高质量有了物质保证。但如果发生一点故障，就有可能导致全线停车，其损失数以万计。所以，我们把确保产品质量放在基础管理工作的