

國有企業改革 與公司經營策略

GUOYOUQIYEGAIGE
YUGONGSIJINGYINGCELUE

《中國股份制企業運作指南》叢書

• 李 飛 編著

運作叢書 • 運作叢書 • 運作叢書 • 運作叢書 • 運作叢書

股份制

• 天津人民出版社

国有企业改革与 公司经营策略

李飞 编著

天津人民出版社

(津)新登字 001 号

**国有企业改革与
公司经营策略**

李 飞 编著

天津人民出版社出版发行

(天津市张自忠路 189 号)

天津新华印刷一厂印刷

787×960 毫米 32 开本 8.125 印张 2 插页 132 千字

1994 年 1 月第 1 版 1994 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5,000

ISBN 7-201-01790-X/F·156

定 价: 6.60 元

主编的话

许 毅

《中国股份制企业运作指南丛书》(以下简称《丛书》),从结构设计到编写的内容来说,是一套以现代经济理论为指导、具有很强务实性的丛书。丛书编著者自身的经历使这一特点得到了很好的体现,他们中的7人具有博士学位,曾从事丛书所示领域的专业理论研究,自80年代后期以来又陆续转入实际工作,承担了若干国有大中型企业的股份制试行、改造工作,参与了证券交易中心的体制设置和管理工作的。相信这套丛书的出版,对那些正致力于从事转换国有企业经营机制、建立以公有制为主的现代企业制度的经济工作者,将起到积极的指导作用;从事这方面研究的经济理论工作者,也会从中得到有益的启迪。

中国经济体制改革已经有了14个年头,如果说社会生产力发展的基本组织是直接将物化劳动与活劳动结合在一起的企业,那末,改革成败的关键就必然在企业。在如何搞活国有企业方面,十几年来我们采取了不少措施,国有企业的活力是大大增强了。然而,随着改革开放的不断深化,我国现存企业制度与经济发展不相适应的矛盾,

越来越明显。这突出的表现在：

(1) 在投资主体多元化、投资方式多样化的经济环境中，原有资本存量如何得到公正的体现？原有资本存量的权益如何得到公正的体现？

(2) 在我国国际经济活动由以国际贸易为主开始有步骤地进入国际投资领域的经济环境中，如何命名我们企业的生产经营及财务状况为国际投资者所理解，使我们的企业为国际投资者所接受？

(3) 在企业逐步实现以其全部法人财产、依法自主经营、自负盈亏的经济环境中，以什么方式监督企业的行为？以什么方式来保障各方投资者的合法权益？

上述问题归结到一点，即改革开放的深化要求在更高层次上重新构造微观经济的主体——企业制度，也就是党的十四届三中全会“决定”提出的“转换国有企业经营机制，建立现代企业制度”。

建立以公有制为主体的现代企业制度，是一项复杂的社会经济系统工程。我认为，要保证这一系统工程的顺利实施，有若干重大问题值得研究探讨，有若干重大政策措施必须尽快组织实施。

(1) 国有大中型企业是社会主义生产方式的物质基础，以何种企业组织方式为搞活国有大中

型企业提供体制上的保障，同时又确保其在国民经济中的主体地位？这是实现党的十四届三中全会“决定”提出的“建立以公有制为主体的现代企业制度”的核心所在。这其中，既有值得进一步深入研究的重大理论问题，也有已走到理论之前的实践问题。

(2) 在诸多国有企业开始向公司组织形式转换，包括有限责任公司和股份有限公司的过程中，如何切实保障国有资产即国家权益得到公正的体现，应该说，这一问题不仅局限于国有资产，它的普遍意义在于运用何种科学的方式，使投资各方的权益在新的企业组织形式中得到公正的体现。可以说，这是实现市场机制在资源配置过程中起到基础性作用的前提。

(3) 现代企业制度可以说是人类发展社会生产力的科学结晶，我们应在这一改革过程中尽快实现向国际化接轨，为中国企业走向国际投资领域创造条件。这其中一项重要的工作是企业的财务会计制度应首先与国际标准接轨。

(4) 国有企业股份制改造是当前经济体制改革的热点之一，及时总结这一过程的经验教训，完成与之配套的相关改革，将为我们建立现代企业制度奠定良好的基础。

本丛书不可能一一回答上述问题，只是围绕现代企业制度中的核心内容即股份制公司的经营

与管理，从现代产权理论、国有企业股份制改造的策划及程序、资产评估、国际标准化企业的财务与会计管理、股份公司的跨国经营与国际会计实务、证券市场环境中股份制公司间接投资的经营策略、国际公司法比较等诸方面，着重从经济实务的角度进行了系统的论述。既然本《丛书》从指导思想上立足于经济的实务性，就不可能在理论部分作出深入地研究。当然也存在不足之处和缺点。我殷切地希望读者和同行专家向我们提出宝贵意见，正在从事股份制公司的设立及管理以及证券工作的同志，能就实际工作中碰到的问题与我们进行讨论。我想，这不仅是有利于我们自身的提高，更重要的是在为建立以公有制为主体的现代企业制度作出积极的贡献，为中国的改革开放事业作出积极的贡献。

《丛书》的出版，在很大程度上得益于深圳中南评估公司的努力。中南评估公司是中华财务会计咨询公司在深圳经济特区注册登记而组建的一家专业评估公司。公司的年青人在我的倡议下，在承担若干国有大型及特大型企业资产评估业务的同时，协助我策划、组织了《丛书》的编著工作。我很欣赏这样一种“儒商”精神，这正是理论联系实际的具体体现。

1993年11月20日

目 录

1. 传统企业的运行特征及理论基础	1
§ 1.1 传统企业的运行特征	1
§ 1.2 传统企业的理论基础	6
§ 1.3 以放权让利为特征的企业改革	20
§ 1.4 国营企业经济效益下降的原因分析	32
2. 现代企业制度的基本要求	39
§ 2.1 市场经济与企业制度	39
§ 2.2 改革传统企业	42
§ 2.3 法人公司的机构设置	55
3. 国有企业经营管理转变的基础：会计制度的改革	62
§ 3.1 新旧会计制度的区别	64
§ 3.2 现代会计制度的基本要素及会计报表	68
§ 3.3 利用会计指标评估企业经济效益	75
4. 企业投资策略	85

§ 4.1 企业投资概论	85
§ 4.2 企业投资策略	96
§ 4.3 企业固定资产投资策略	110
§ 4.4 企业流动资产投资策略	125
5. 投资项目的评估	137
§ 5.1 投资项目评估的方法	137
§ 5.2 市场需求研究	145
§ 5.3 投资项目的经济评价	148
6. 市场营销策略	173
§ 6.1 市场营销策略概论	174
§ 6.2 市场营销的规划与预测	178
§ 6.3 市场营销组合	191
§ 6.4 市场营销控制和多国市场营销	210
7. 企业有效管理	217
§ 7.1 企业管理的目标政策计划及职能	217
§ 7.2 企业管理的组织结构	223
§ 7.3 人事管理与民主决策	232
§ 7.4 企业的风险管理	240

1. 传统企业的运行特征及理论基础

§ 1.1 传统企业的运行特征

一位日本经济学家，若干年前来华访问时曾说中国没有企业，即是说中国当时称之为“企业”的，不是现代经济中的企业概念，而是一个生产单位。因为“整个国家是一座大工厂”，企业只能是其中的一个执行单位。它所面临的不是市场供求，而是上级主管单位。它不用按照市场的信号配置资源，调整内部结构，只要接受上级命令就可以了。传统企业是计划配置资源方式中的一个行政单位，现代企业是市场配置资源体制中一个经济单位。

在本节，我们将着重分析传统企业的基本特征，这是本书分析的逻辑起点，也是企业转形的实际起点。我们可以据此判断迄今为止进行的企业改革多大程度上改变的传统企业的特征，现在的企业运作上多大程度保留了传统企业的特征，为进一步深企业改革提供基础。

传统的社会主义经济体制基本上是靠计划手段或行政命令配置资源的，由此建立了一套复杂的层级制结构，它是由行政级别大小不等的无数

个行政组织按地区系统、行业系统组织的、上下等级分明的制度，这套体制的运行是用行政命令联系起来的，企业是行政隶属关系的基本生产单位。传统体制起源于斯大林时代的苏联，在中国形成于 50 年代，以后不断修补，到改革前虽然仍不稳定，但基本上可以说比较成熟了。

首先我们看看以高度集中为特征的传统体制的特点。

“一·五”时期形成的高度集中的计划管理体制是以“统一计划、分级管理”为原则。按照这一原则，国民经济计划的编制，按中央和地方两个系统进行，以中央主管部门为主，经过反复“下下上上”以后，最后由国家计委综合平衡，形成全国的国民经济计划。在 1954 年年度计划中，中央各部的计划表格 112 张，指标 1804 个，主要集中在重工业和基本建设方面；地方计划表格 49 张，指标 650 个，主要集中在农业、地方工业、地方交通、文教卫生等方面。

国家计划由上级主管部门下达给企业。有的企业隶属于国务院主管部门，为中央直属企业，有的企业隶属于地方，为地方所属企业；还有的企业是由国务院和地方双重领导。主管部门负责下达国家各项计划指标，监督和考核计划指标的完成情况，协助解决企业生产经营中出现的问题，保证企业完成国家计划所必须的原材料，最后安排

好产品销售。就是说，计划规定了生产什么，生产多少，生产出来卖给谁，以及生产产品所需的原材料和技术。

在“一五”时期，国家考核企业的指标有 12 个，即总产值、主要产品产量、新产品试制、重要的技术经济定额、成本降低率、成本降低额、职工总数、年底职工到达数、工资总额、平均工资、劳动生产率、利润。以后考核指标多次变动。1978 年 4 月发布的《中共中央关于加快工业发展若干问题的决定（草案）》即“工业三十条”，正式把国家考核企业的指标定为八项，即产品、品种、质量、消耗、劳动生率、成本、利润和流动资金占用。

国家计划指标几乎规定了企业的所有活动，企业管理权限很少。在产品生产方面，工业品，如煤炭、钢铁、发电量、水泥、酸碱、机床等重要产品生产由国家直接管理。1985 年以前由国家计划管理的指令性计划产品为 120 种，从 1985 年起减少到 60 种。指令性计划产品产值占工业总产值，由 1985 年前 40%，下降到 20% 左右。在物质分配方面，1957 年统配、部管物资达 532 种，1974 年又增加到 617 种，到 1985 年以前减少到 250 种，1985 年以后仍然有 65 种，由国家计划管理的收购调拨的重要商品由 1985 年前的 65 种减少到 20 种。

在固定资产投资和财权方面，国营企业的固定资产投资，不论是用于基本建设还是用于更新改造，都由国家和国务院主管部门安排。企业所创利润和折旧基金都要上缴。

在劳动力管理方面，国营企业新增职工指标，都由国家严格管理和分配。1956 年一般国营企业的厂长只有 200—500 元的机动权。厂长无权辞退工人。在工资方面，厂长只是执行中央统一规定的升级面和增长幅度。

由此可见，在高度集中的计划体制下，企业表现为国家所有制企业的形态。国家所有制企业就是指企业生产资料由国家所有，企业经营由国家承担的所有权与管理权合二为一的企业运作方式。它是传统社会主义经济模式的典型形态。国家所有制企业有下列基本特征：

第一，企业是行政等级机关中的基层单位，不具有经济上的独立的地位。国有企业由国家确立行政级别，与我国行政机构有中央、省、市、县、乡镇五个基本等级相对应，企业也有部属企业、省属企业、市属企业、县属企业、乡镇企业这五种按行政级别划分的企业类别，企业领导的级别与企业的行政级别相适应。企业的这种地位，使得企业没有自身的经营目标，只能按行政目标运作，这样既不利于企业目标的最大化，也使企业无法稳定地进行生产活动。由于企业是一种等级关系，

资源分配往往不是以效益而是以行政等级为依据，企业之间也是一种不平等的交换关系，使企业之间苦乐不均，从而打击先进企业和的积极性。

第二，企业不是经营单位，而上级行政机关生产功能的执行者。企业生产什么，生产多少，用什么原材料，从哪里获得，生产出来的产品卖给谁，都由国家制订的计划逐一规定，分解下达给企业，企业的任务是完成上级主管部门下达的各种计划指标，主要是指令性指标和实物指标。这样企业只盯着上级部门，而与市场需求状况不直接发生联系。结果一方面中央计划机关不可能全知全能、事无巨细都能掌握，于是，出现计划不符合实际而造成浪费、短缺的状况；另一方面企业没有经营的主动性和生产积极性。

第三，企业扩大再生产和设立新厂，都由上级主管部门决定。

第四，企业不是独立核算、自负盈亏的经营实体。国有企业的盈亏由国家统负，盈利全部上缴，亏损由国家补贴。由于没有独立的经济利益，企业缺乏内在动力的物质基础；由于企业财务的软约束，并且眼睛盯着上级主管部门，所以企业不存在市场竞争压力，不存在破产的压力，这使得企业的经营积极性、主动性和创造性都受到损害。

经济学家普遍认为传统社会主义经济体制是造成经济“低效率”的原因。当然不可否认，在社会主义国家中，意识形态的作用和所倡导的无私奉献精神等非经济因素对经济发展有着相当大的积极作用，减少了体制失效所带来的一些消极因素。而且更不可否认的是，在一定的条件下，例如在社会主义国家建立初期，在旧的经济运行规则打破以后，新的运行规则还没有完全建立起来的时候，国家所有制企业在组织、协调国民经济运行，增加社会财富，创造国民经济运行体制物质基础方面，具有重要的作用。

§ 1.2 传统企业的理论基础

传统体制理论上起源于马克思恩格斯对 19 世纪中期资本主义状况的历史分析，实践上起源于第一个社会主义国家苏联的具体作法。

马克思恩格斯在对早期资本主义深刻分析的基础上得出公有制取代私有制和商品生产将要灭亡的结论，由此得出“一个社会、一个工厂”的大一统的社会主义经济制度。尽管马克思恩格斯分析的基础是 19 世纪的资本主义状况，其结论有及其严密的前提条件，但后人往往是简单地在其结论的基础上构筑新社会的模式。这样设计出的体制难免不被形而上学、简单化的思想所支配。

(1) 马克思、恩格斯对私有制的批判。

马克思、恩格斯基于对当时历史情况的分析，最早科学地阐明私有制的危害。马克思、恩格斯把资本主义私有制看成是万恶之源，因为在资本主义私有制下，劳动力成了商品。从而明确提出用公有制代替私有制，认为只有这样才能真正铲除剥削，摧毁资本主义剥削的根源，使私有制不能再生产出来，从而解放社会生产力，并在此基础上建立以公有制为基础的社会主义经济制度。

马克思、恩格斯的这一结论，建立在对资本主义固有的、不可克服的基本矛盾科学分析的基础上。马克思、恩格斯之所以要用社会主义代替资本主义，是因为资本主义有不可克服的、内在的基本矛盾，这种基本矛盾必然会带来周期性的经济危机。经济危机给社会生产力带来极大的破坏，每个危机过后，生产都会大大地下降，市场萎缩，大量企业倒闭，失业人数急剧上升等等。资本主义的基本矛盾表现为两方面。其一它表现为“个别工厂中的生产组织性和整个社会生产的无政府状态之间的对立”^①，生产社会化要求各个企业、各个行业按照社会化生产的内在规律相互联系起来，也就是生产要与社会需求相互联系起来，不仅在总量上互相协调，而且在结构上互相协调。但由于资本主义条件下，生产资料的私人占有把这种相互联系的生产过程，按生产资料的占有权

分离开来，在一个企业内部或托拉斯内部，可以做到有组织、有计划，而对企业外部却无能为力，企业只能接受外来价格信号，被动地进行适当的调整。在总需求与总供给总量失衡、比例失调矛盾的情况下，企业内部越有计划、越有组织，这种矛盾就会越大。最后积累到一定的程度必然以激烈的形式爆发出来，爆发危机。其二资本主义基本矛盾第二个方面表现为“资本主义生产能力的巨大增长和千百万劳动群众的有支付能力的需求相对缩小之间的矛盾”^②。这样，一方面生产无限扩大，另一方面劳动者的购买力相对缩小。因为资本家生产的扩大是为获得高额利润，而利润的扩大主要来自对雇佣劳动的剥削。所以，正如马克思所说“一切真正的危机的最根本的原因，总不外于群众的贫困和他们的有限的消费，资本主义生产却不顾这种情况而力图发展生产力，好象只有社会的绝对消费能力才是生产力发展的界限。”资本家与工人这种剥削与被剥削的关系，工人与资本家在雇佣契约中不平等的地位，完全是由生产资料私有制决定的。而生产资料的私有制又是追求利润的基本动力和保护形式，所以资本主义生产资料私有制本身又不断创造出资本家与工人的雇佣剥削关系。

可见，资本主义生产资料的私有制是资本主义基本矛盾的根源，也是经济危机产生的根源。经