

改革的新思路

周德绪 黄来章 林伟健 主编



改革的新思路

——特区企业管理与经济发展探索

主 编 周德绪 黄来章 林伟健

江苏工业学院图书馆
藏书章

华南理工大学出版社

〔粤〕新登字12号

改革的新思路

周德绪 黄来章 林伟健 主编
责任编辑 谢树琪

※

华南理工大学出版社出版发行
(广州 五山)

中山医科大学印刷厂印刷

※

开本850×1168 1/32 印张7 字数166千
1992年6月第1版 1992年6月第1次印刷
印数1—1000

ISBN 7—5623—0391—6/C·22

定价：4.00元

华 南 师 范 大 学 政 法 系 合 编
深 圳 市 福 田 区 成 人 教 育 办 公 室

顾 问 黄 谷 送 李 建 舜

才智來自學習
興業在於開拓

羅國生題
九二·三·一

深圳市福田区人大常委会主任罗国生题词

序 言

改革开放的大潮，推动着我国经济建设向更高层次发展，处于改革开放第一线的深圳经济特区，取得了举世瞩目的辉煌成就。现在，深圳经济特区的发展已进入了第二个十年，作为深圳市城市建设的主战场，福田区将在这一新的历史阶段中扮演重要的角色。形势需要我区各级干部和企业领导者的思想水平、管理能力和业务能力有一个大的提高。1989年秋，我区和华南师范大学合作举办了福田区首届经济管理大专专业证书班，参加该班学习的学员是我区的行政干部、企业领导和经济管理人员。经过两年的刻苦学习，该班学员已全部于1991年秋季圆满地完成了学业。

专业证书班的学员们通过各门课程的学习，丰富了不少理论知识。学习期间，他们结合我区经济建设的实际，撰写了一批有一定见解的论文，现从中精选一部分，编成《改革的新思路》一书。这些入选文章，能紧密联系我区的实际，分别对如何进行企业股份制改革；如何总结、学习、引进先进的管理经验，提高企业效益；如何运用各种有效的方式来激发人们的积极性，发挥群体优势，增强群体凝聚力等课题进行了有益的探索。同时，还对深港经济协作、深圳房地产开发、城建管理等人们普遍关心的问题作了探讨，并提出了一些建设性的建议。其中有探索性论文，有企业管理经验总结，还有调查报告，内容充实，涉及面广，且具有地方特色，读后颇受启发。专业证书班的学员出版论文集，是一次大胆的尝试，也是一件有意义的事情。在这本书中，凝结着学员们两年来的辛勤汗水，也凝结着老师们的一片心血。它

的出版，使我们深感欣慰。

深圳特区作为全国改革开放的窗口，福田区作为深圳市的新开发区，在企业管理、经济发展诸方面有很多课题值得研究，我区的软科学需要作进一步的开发。希望能通过此书的出版，推动我区的软科学研究，有更多的同志为深圳特区的进一步发展，为福田区社会和经济的振兴，贡献自己的智慧和力量。

深圳市福田区区长

余晖鸿

1992年2月

目 录

深圳特区国营企业股份制改革探索.....	张仁利 (1)
实行管理科学化, 增强企业向心力	
——深圳市南利建筑装饰工程公司的成功之路	
.....	庄其千 庄 重 (11)
深化企业改革, 完善区属企业承包经营责任制	
.....	夏 建 (22)
搞好机关事务管理, 提高机关工作效率.....	许才华 (29)
提高国营企业经济效益的几点思考.....	王承波 (37)
企业集团化生产经营模式的探讨.....	陈汉平 (46)
医院综合目标管理责任制方案中的经济地位刍议	
.....	林悻昊 (5)
论激励.....	黄石涛 (61)
论领导者的观念变革.....	温砚欣 (69)
论特区妇女工作的新观念.....	梁红梅 (77)
目标管理在企业中的应用.....	王 群 (80)
企业奖惩方法探讨.....	周樟生 (86)
我国公共关系的现状及其发展趋势.....	林佩云 (91)
公共关系与现代企业.....	叶迪森 (97)
公共关系与企业改革.....	徐月建 (104)
试论街道工作中的公共关系.....	卢金喜 (112)

试论90年代深港经济的合作前景.....	邓 弟 (120)
90年代香港经济与深圳的联系和协调.....	张庆廷 (128)
加强深港经济合作, 促进特区繁荣发展	张 昉 (134)
浅谈借鉴香港管理经验发展特区经济	张耀清 (141)
特区劳动用工改革探讨.....	陈玉滚 (148)
特区现阶段劳动体制改革探讨.....	刘沛舜 (153)
特区城建管理的若干思考.....	廖水生 (160)
依法治城浅析.....	袁吉辉 (165)
深圳房地产的十年改革.....	邹桂莲 (171)
深圳特区房地产的开发与管理.....	谭松芝 (177)
福田经济发展战略回顾.....	黄卓君 (184)
加强内联, 发展福田工业.....	李喜悦 (187)
搞好区办内联工业企业之我见.....	李秋珍 (195)
福田区工业村开发、建设的回顾和有待解决的问题 ——福田区工业村开发、建设的调查	叶 莉 (200)
搞好社会治安综合治理, 创造良好的投资环境 ——福田区沙头街道办事处开展社会 治安综合治理的调查报告.....	张岳文 (206)
后记.....	(213)

深圳特区国营企业股份制改革探索

张仁利

深圳是我国推行国营企业股份制较早、发展最快、管理最规范、经济效益也最好的城市。深圳市国营企业实行股份制，是深圳特区商品经济发展到一定阶段的必然产物。它的出现是特区改革不断深化，企业体制改革不断发展的客观要求。

一、深圳出现股份制的回顾与思考

深圳市围绕搞活企业这一中心，进行国营企业体制改革。最初是1979年以扩大企业自主权、让利让税拉开序幕的。由于扩权让利的改革主要是分配领域的改革，并没有触及企业内部机制和自身行为的变革，因此，在放权时就已经埋下收权的种子，经过几次放权收权的循环，改革成了各方争夺利益的讨价还价，企业经济效益不明显，财政增长却大受影响。经过1984年的社会总需求急剧膨胀、投资和消费的宏观失控，从上到下比较一致地认识到企业体制的改革必须转到企业内部构造和经营体制的变革方面来。因此，企业所有权和经营权相分离的各种经营责任制、承包制、租赁制纷纷出台，给搞活企业注入新的生机。但在实行的过程中，租赁制、承包制的不足又无可避免地表现出来。

租赁经营是承租者以支付租金为代价和以一定财产作抵

押而获得经营权的一种经营形式。其经营机制的特点是：在较大的程度上落实了经营自主权，保证了自主经营，风险和激励紧密相连，形成了适当的动力机制；承租者对出租方的租金以钱和财产抵押，保证了所有者的资产增值。但是，租赁经营在机制上有明显的不足，这就是租赁期的时间有效性和承租人一般不承担企业发展任务，容易助长企业行为短期化，企业缺乏发展后劲，抵押金的数量有限，承租者难以完全负亏；租金定额化，资产所有者不参加超额利润的分配，使企业经营成果的分配同积累与消费两方面形不成相互制约，缺乏自我约束能力。租赁制理顺了国家与企业的关系，但承租人与职工关系较难处理。

承包制是用经济合同明确企业经营者（承包者）以确保上缴税利为主要责任的一种经营形式。承包制在经营机制上较好地解决了两个主要问题：一是有效地形成国家对企业的责任约束，用利润、资产增值、资金周转，商品销售等一套指标体系考核经营者，并作为奖罚的依据，通过责任约束来引导和调整企业行为。二是对增强企业活力，增加企业自主经营权并注重盈利和核算起一定作用。但承包制有两大局限：一是承包的特点是包死基数，而外部经营环境却处在不断变化中（诸如价格、利率、汇率、税种、税率及政府各种政策的调整等），如出现这种情况企业往往要求调整承包基数。但究竟什么因素应由企业消化，什么因素企业不应承担，有时较难区别。因此，企业仍可以找各种借口推脱应负责任，甚至由此而提出不肯继续承包的理由。二是承包企业的行为合理与否最终仍取决于国家对企业的具体约束条件，企业自身未形成真正的内在约束机制。所以，承包制不是国营企业改革的最佳目标模式。

不论是租赁制，还是承包制，企业的责任和利益关系是

通过谈判来确定的，这就不能不带有很大的主观随意性，也不可能在任何时候都做到公平合理，绝大部分以留有很大的余地的低指标作为考核的标准。因此，企业所有者对经营者的约束力起不了作用，一旦情况不利，经营者就干不了，国家只能妥协，形成企业只包盈不包亏，甚至往往成为一条化公为私的合法渠道。“两权”分离的各种经营责任制存在的这种局限性，迫使改革者们寻找一条更好的改革出路，由此提出了股份制的改革课题。这种呼声曾在1986年达到高潮，但因理论准备不足，尤其是对股份制的认识不足，不得不一度中断进程。

股份制是通过各种不同份额资本的集中而进行联合生产与经营，并按投入资本的份额参与管理和分配的形式。从理论上讲，股份制具有下列好处：

第一，股份制企业的所有权属于全体股东，把企业改造为有国家、企业、个人参股的企业。这样，国家不再是企业生产资料唯一的所有者和支配者，国家行政机关不能凌驾于企业之上直接干预企业内部的经营活动，而是通过股东大会选举出来的董事会聘请的经理工作班子来具体工作，这就使企业的所有权和经营权既相分离，又保持内在的财产制约关系，使企业经营过程中所负的责任建立在有根有源的财产关系基础上。由此，企业的经营责任者必须既负盈又负亏，而且为了获得最大的利益势必自觉地考虑企业的长期行为，自然而然地把盈利和资产增值视为最高天职。

第二，国营企业股份制可以增强职工当家作主的责任感。职工购买了公司的股票，自身利益与公司业绩息息相关，从而激发职工的责任感与热情。

第三，股份制使企业的知名度不断扩大，有利于促进企业产销的畅通。

第四，股份制是解决企业资金不足的有效途径。

第五，企业的股份化能促进生产要素的自由流动和合理组合，有助于形成和完善社会主义的资金市场和劳务市场。

第六，股份制促使企业之间的横向经济联合。企业与企业之间可以互相参股，扩大名优产品、适销对路产品的生产能力。

国营企业转为股份制企业的理论好处不一而足。深圳市政府认清了股份制改革的深刻意义，便雷厉风行地推行股份制。自从1987年11月份深圳市政府委派6名董事长到市城建公司、石化公司、物资公司、赛格公司、建设公司、机械公司等任职以来，深圳市国营企业在深化体制改革、推行股份制经济方面迈出了可喜的步伐。到1990年3月底止，深圳市共有股份制企业83户，累计发行股金2.98亿元。

二、值得重视的宝贵经验

经过几年的实践与探索，深圳股份制改革以其积极稳妥的措施和逐步的推进取得了显著成效，并为深化经济体制改革，探索建设具有中国特色的社会主义企业模式提供了新鲜经验。

（一）实行股份制，在企业内部建立责、权、利统一的经营机制。

股份制以其特有的责、权、利统一，股东、经营者、职工相互制衡的内在机制为改善国营企业的运行状况提供了一条出路。以五个股票已上市的公司为例，实行股份制后，1988年与上一年相比，实现利润平均增长215%，净资产平均增长87%，固定资产平均增长155%，而职工的月工资平均只增长63%，企业消费基金的增长大大低于企业积累基金的增幅，初步建立了自我约束、自我积累机制。

股份制企业自我约束、自我积累的机制在于，股东、经营者，职工在权、责、利统一原则下的相互制衡。股东以追求股息（或股票差价收益）为目标，但无权干预企业的日常经营事务；企业获得了全权支配和处置股东资方的法人所有权，摆脱了原体制下的行政干预。股东与企业内部的经营者和职工的目标和行为相互制约，但又在企业长期发展的总目标上相统一。如果经营者和职工片面追求福利与奖励基金，必然招致股东的非议；反过来，如果股东过分追求分红基金，也将影响股本的增值，进而影响股东的长远利益，也为股东所不允许。以国家为主体的股东作为所有者，获得按资产分配的权益，而经营者和职工则获得按劳分配的权益，这两种原本互相冲突和矛盾的机制统一在股份制企业中，围绕企业发展，积累增加，股本升值，经营者和职工收入增长，形成了发展和积累的主体和动力，产生了强烈的自我约束机制。

（二）股份制企业实现了企业财务预算监督的社会化和管理的专业化。

这具体体现为：

1. 股东监督。由于股票的分散化，大众化，使企业的运作置于广大股东的关注和监督之下，对企业的运行时时处处都产生了一种压力和约束力。

2. 社会监督。由于股票上市企业的经营业绩、财务状况必须定期公布，这就使企业置身于社会监督之中，促进企业经营的透明度和分配的合理化。

3. 专业性监督。股份企业的设立，以及年终时的资产评估必须经过专业资产评估机构和会计师事务所等公证机构的监督，这种专业性监督的严格和约束是行政监督所远远不及的。

（三）宏观管理体系模式的转轨。

国营企业改造为股份企业后，不仅脱离了原来的政府主管部门的行政隶属关系，而且国有资产都统一由投资管理公司来管理，这就要求在政府部门进行职能转变的同时，建立一个新的宏观管理体系。投资管理公司在统一管理国有资产的过程中，由于其本身是企业，又直接参与控股公司的经营，因此，市场信息通过它反映到政府部门，使政府的政策制定有了可靠的依据。另一方面，它又根据国家的政策和布局要求进行再投资，保证国有资产不断增值，从而实现宏观管理由直接行政干预向间接控制的转轨。投资管理公司是微观改革和宏观改革的中间环节，其地位、职能、作用的确立，对宏观管理体系的重新建立起着关键的作用。

（四）股份制的推行，为广泛聚集社会资金和利用外资开辟了新渠道。

股份制的试行，为聚集社会资金，扩大企业资金来源提供了规范可靠的机制。在深圳，尤其为吸引外资、发展外向型经济提供了接近国际惯例的运作体制，为外资除直接投资兴办企业之外的间接投资提供了更广阔的操作空间。据统计，深圳公开上市发行的股票累计2.98亿元，除国家直接控制约占60%左右，个人可转让股权按保守估计，市场价值大约为11.5亿元，相当于深圳个人储蓄存款余额的1/4。除此之外，深圳利用股票形式吸引外资折合人民币7071万元。

（五）证券市场的形成与发展促进了股份制健康发展。

目前，深圳证券市场已见雏形。除了已有的9个证券公司和分别设立的交易点外，深圳证券交易所已于1991年4月3日正式运作。该中心实行会员制，通过电脑与9家证券公司联网，进行规范化的股票交易运作——集中交易。

（六）推行股份制，要求把促进企业经济效益的提高作为主要目标。

深圳在推行股份制的过程中，十分重视提高股份制企业的经济效益。根据深圳有关部门的调查，实行股份制的企业，改革后各项经济指标发生了很大的变化，均出现了很大幅度的增长。根据5户重点企业的调查，产值增长100%，实现利润增长215%，上交税金增长253%，外汇收入增长21%，资金利润率增长44%，净产值增长87%。

（七）必须探索出一条面向世界市场，遵循国际惯例，同时具有中国特色的股份制改革道路。

深圳股份制改革的总体指导思想，是在坚持社会主义公有制的前提下，按照国际惯例进行股份制改革，以利于深圳国营企业面向国际市场，并同国外股份制相衔接。在这方面，已取得了一些有益的经验。

三、股份制面临的挑战

股份制的好处与优势固然很多，但在当前的形势下，股份制的推行会遇到不少困难。

首先，国有财产的处理是实行股份制的最大制约因素。深圳的做法是把国有财产折价入股，国家股所占比重不得低于50%，国家成为唯一的最大控股者，从而有可能强化行政干预；如采取地方政府赎买一部分国有财产，股份制事实上成为中央、地方变相分权，且由一个“婆婆”变成了多个“婆婆”。对此，深圳成立国有资产管理机构——投资管理公司，负责国有财产的管理，国有财产不但参与分红，也参与企业经营，但这种职能能否充分实现，令人疑问。

其次，低工资使股份制举步艰难。试行股份制，是想通过向全社会发行股票，以吸收社会游资，解决企业的资金紧缺问题，并弱化行政干预。但由于低工资，居民手中资金过于分散，居民只能购买票面小、数量少的股票，不仅大型企

业难以试行股份制，即使中小型企业也受到居民购买能力的制约，而不能全面推行股份制。尽管深圳的股份企业集资并不算困难，但如股份制公司的数量增多，情况似乎就不容乐观。

第三，企业实行股份制后，相对于国家而言，它具有更大的独立性。虽然旧的经济管理体制和企业制度在资源的使用上是低效率的，但在资源的调配上是强有力的，在企业实行股份制后宏观行政控制手段被削弱，如搞得不好会使中央对经济活动调控无力。例如股票市场的暴涨暴跌，造成经济秩序混乱。由于规章制度和有关法律的不健全和管理不善，促使某些人将手中的权力和股票市场的信息相结合，产生新的“官倒”以权谋私和股票市场的投机行为。另外，除上市的股票外，股票一般是既保本又保息，又可以分红，并没有一点风险，特别是按股票份额分红往往把相当一部分利润化为股息，红利落入私人腰包，这可以说是一种变相的滥发奖金。

第四，政府行政干预仍然存在。在国家目前宏观调控职能弱化的情况下，行政干预就成了宏观管理的一种手段。因此，尽管股份制企业财产自有，但并没有完全的自主权，股东代表也形同虚设。这不仅刺激了企业的短期行为，弱化了企业与股东的联系，也直接削弱了股票对居民的吸引力。90年11月份取缔股票黑市和限制股票升、降幅度，实行印花税等等措施，对股市的打击至今难以恢复“元气”。因此，应该减少行政干预。

第五，银行国家化制约着企业股份制的发展。我国各专业银行都是国家银行，而不是企业式银行，专业银行把经营业务与货币发行业务统在一起，并具有自身管理和行政管理的双重职能，因此，信贷、融资缺乏应有的自主权，专业