



企业素质与改革

四川省社会科学院出版社

企业素质与改革

胡秀坤 高宏德 李树桂

四川省社会科学院出版社

一九八五年·四·成都

责任编辑：王 青

封面设计：郭长林

企业素质与改革

胡秀坤 高宏德 李树桂编写 四川省社会科学院出版社出版
四川省新华书店发行 成都市书林印刷厂印刷

开本787×1092 1/23 印张：6.875 字数：160千
1985年4月第一版成都第1次印刷 印数：1—18,700册

书号：4316·20

定价：1.00元

前 言

随着经济体制改革的深入发展，国家和企业关系的确定，怎样改革企业内部管理体制，激发活力，改善素质，提高效益，迎接挑战，这是企业面临的重要课题。

本书在广泛调查研究的基础上，本着理论联系实际的原则，着重总结研究了企业内部改革的经验，包括对企业经济责任制、计划方式、工资奖励制度、劳动人事制度、智力开发、技术进步、管理机构、企业领导制度及思想政治工作等方面的改革问题进行了专题研究。其中，有对历史过程的考察，有对改革理论的探讨，也有对改革经验的总结分析，还有对今后改革的展望和意见。此外，本书对与搞活企业有关的企业外部改革问题也进行了一些研究和探索。我们希望这些经验和探索对于当前正在开展的以增强企业活力为中心环节的全面经济体制改革，将会有借鉴和推动作用，对于广大企业管理干部和经济管理部门、大专院校、研究单位的有关同志也会有参考价值。

参加本书编写的有四川省社会科学院工业经济研究所的胡秀坤、高宏德、李树桂三位同志，并由胡秀坤同志负责审定。

由于我们水平有限，缺点和错误在所难免，恳请广大读者给予批评指正。

作 者

一九八五年一月

目 录

一	工业企业面临的形势和任务·····	(1)
二	提高企业素质的关键在于改革·····	(15)
三	改革企业管理体制的实践和理论问题 ····	(48)
	(一) 建立和完善企业经济责任制·····	(48)
	(二) 改革企业计划方式·····	(61)
	(三) 工资奖励制度的改革·····	(75)
	(四) 劳动人事管理制度的改革·····	(96)
	(五) 进行智力开发 加强职工培训·····	(113)
	(六) 推动技术进步 改造现有企业·····	(126)
	(七) 企业管理机构的改革·····	(140)
	(八) 改革企业领导制度·····	(159)
	(九) 加强企业思想政治工作·····	(170)
四	改革经济体制, 为提高企业素质创造 外部条件·····	(195)

一、工业企业面临的 形势和任务

我国工业企业面临着一场严重的挑战，面临着一个如何提高企业素质新的转变。

过去，大多数工业企业是靠低价的原材料、燃料和较低的工资支出维持生产的，企业实现的利润，相当一部分是从原材料、燃料生产部门所创造的价值中转移过来的。近几年，在经济体制改革中，国家提高了农副产品和部分原材料价格，调整了职工的工资。这样，工业企业长期被掩盖的落后面，就一下暴露出来了。使得一些企业成本上升、利润减少、亏损增加。

同时，市场供求关系也出现了新变化、新情况，城乡逐渐出现了“买方市场”。过去由于消费品短缺，市场供应一直紧张，那时的主要问题是商品有无的问题；而现在情况则截然不同，用户的消费需求发生了很大变化，他们要求产品新、做工精、外观美、价格廉，随着商品经济的发展，“皇帝的女儿不愁嫁”的时代已经过去了。

另一方面，就是在实行对外开放之后，我国工业企业还面临着尖锐激烈的国际贸易竞争。它迫使我国的工业企业不得不提高素质，在高质量、多品种、低消耗上下功夫。

总之，客观形势向所有的工业企业提出了这样一个尖锐问题，靠老经验、老办法，靠原有水平，是难以维持下去

的。如果我们的工业企业，不在素质上有一个明显提高，不仅在国内没有生命力，而且在国际上也没有竞争力，实现四个现代化就没有希望。

（一）企业素质的概念、内容和衡量标准

企业素质是指构成企业生产力各要素的质量和企业管理水平的综合表现。

工业企业是从事生产和经营的经济组织，它的素质首先表现为生产力各要素的质量，即劳动者、劳动手段、劳动对象的质量。在劳动者、劳动手段、劳动对象数量一定的条件下，只有不断提高他们的质量，企业才有可能适应外部环境的变化产生新的生产力。在生产力的物的要素和人的要素的发展变化中，科学技术起着重要作用。但科学技术作为一种生产力，它是不可能单独存在的，只能体现在三要素之中表现为劳动者、劳动手段、劳动对象的技术水平。因此，企业生产力要素的质量，也可以看作职工队伍和技术装备的质量。其次，管理，从某种意义上说，它也是一种生产力，因为它是一种综合的组织技术，企业的组织管理水平如何，直接关系到企业生产经营的成败。所以，企业的素质还表现为企业组织管理的水平。

归纳起来，企业素质可分别为三个要素，即职工队伍素质、技术装备素质、生产经营管理素质。这三个素质，也就是企业素质的基本内容。

1. 职工队伍素质

在组成生产力要素中，人的要素最为重要，它是生产力

诸要素中起主导作用的要素。人是生产工具的创造者和使用者，物的要素只有被人所掌握，只有和劳动者结合起来，才能形成现实的生产力。从企业内部看，职工群众是企业生产经营的主体，他们决定着企业的生存和发展。

职工队伍的素质，包括领导人员、管理人员、技术人员、作业人员的素质。领导人员的素质是指他们的政策水平、创新精神、技术业务知识的广度和深度、决策能力及组织指挥水平；管理人员的素质是指他们的政治觉悟、工作作风、业务能力、管理水平；技术人员的素质是指他们的政治觉悟、工作作风、业务能力、技术水平；作业人员的素质是指他们的政治觉悟、劳动纪律、文化程度、技术水平。在职工队伍素质中，领导人员的素质又居于首要位置。因为社会主义工业企业是社会化大生产，领导班子，特别是厂长，担负着企业生产经营活动的集中统一指挥的任务，他们的素质如何决定着整个企业素质的状况。因此，只有按照干部“四化”的要求整顿好企业领导班子，挑选勇于改革、能打开局面的人当厂长，才能搞好职工队伍建设，搞好企业的技术改造，搞好生产经营管理，提高企业的整体素质。

2. 技术装备的素质

技术装备的素质在生产力诸要素的素质中，占有重要的地位，因为它是企业进行生产的重要手段。特别在当今世界新技术革命正在兴起的今天，如果我国工业技术装备不加速更新改造，不进行一场新的技术革命，改变企业技术落后的面貌，那么，不仅不能跟上世界工业发展的新形势，还有可能被工业先进的国家把我们抛得更远。

技术装备主要包括生产过程中的机器设备和生产技术设

施。技术装备的素质，主要是指它们的质量，而不是指它们的数量，是在经济合理条件下的技术上的先进性。

3. 生产经营管理的素质

管理的基本职能是计划、组织、指挥、控制和协调。生产力各要素只有通过计划、组织、指挥、控制和协调，才能形成有效的生产经营活动。因此，生产经营管理的素质，在整个企业素质中是一个决定性的环节。

生产经营管理的素质，包括生产管理的素质和经营管理的素质。生产管理的素质是指企业内部计划管理、劳动管理、物质管理、设备管理、技术管理等方面素质。经营管理的素质是指企业外部市场调查、市场预测、经营决策、产品销售、销售服务等方面的素质。整个管理素质的中心在于经营管理的素质，而提高经营管理的素质，又必须在改善生产管理的素质上下功夫。

企业素质好坏的标志是什么呢？能否用几个具体的技术经济指标来反映呢？我们说，用指标是不太容易反映的。因为企业素质的概念告诉我们，企业素质不是一个量的概念，而是一个质的概念。

企业素质是一个质的概念，它集中反映了企业这一整体事物的特征和能量。企业活动能量的大小，就是企业素质好坏的标志。一般讲，企业素质好主要表现为十种能力：

一是信息反馈能力。信息是一种无形资源，企业一时一刻也离不开它。否则，企业的生产经营活动就会产生盲目性，以至在市场竞争中败下阵来。因此，企业必须有一个健全的信息系统，包括指令信息系统和反馈信息系统。只有这样，企业才能对市场变化作出灵敏反应，及时采取相应的对

策。

二是经营决策能力。经营决策正确与否,关系到企业生产经营的成败和经济效益的高低。因此,企业应有一个多谋善断的决策集团,能够对经营目标,经营方针作出战略决策;对实现总目标,总方针过程中的具体问题作出战术决策;对企业内部的生产活动进行自我调节和控制。

三是人才开发能力。市场竞争,说到底人才之争。人才开发,在很大程度上关系着企业的生存和发展。因此,企业应该有计划地进行职工培训,因地制宜地采取多种形式办学,造就一支有社会主义觉悟、有科学文化知识、有专业技术和现代化管理知识的职工队伍。

四是产品开发能力。产品开发是把科学技术转化为生产力的必由之路,是使企业产品在竞争中立于不败之地的基石。因此,企业应有一支科技队伍及完备的科研、设计条件,做到产品的“四世同堂”,即生产第一代、试制第二代、研究第三代、构思第四代。

五是产品生产能力。产品研制仅仅是产品更新换代的开始。重要的是,必须把样品、样机生产提高到批量生产的水平,尽最大努力满足社会需要。因此,企业应有较强的生产能力。一旦适销对路的新产品研制成功,就立即投入批量生产,以品种新、质量好、数量多的优势迅速占领市场。

六是扩大再生产能力。企业要提高素质,增强实力,重要的一条就是要进行以内涵为主的扩大再生产的能力。因此,企业应该根据长远规划的要求,有计划、有步骤、有重点地进行技术改造,使企业的再生产不仅有质的提高,而且还要有量的扩大。

七是资源利用能力。企业合理地利用资源,是企业挖潜

力、增效益，向生产的深度和广度进军的重要方面。因此，企业应该合理安排劳动力，综合利用原材料和动力，做到人尽其才，物尽其用。

八是市场竞争的能力。竞争是促进企业进步的一种动力，也是对企业素质的一种检验。因此，企业应该在激烈、多变的市场竞争中，有能力站住脚，做到品种以“新”取胜，质量以“优”取胜，价格以“廉”取胜，销售以“快”取胜。

九是应变能力。企业外部条件是具有多方面、多变化等特点。对外部条件的变化，企业是否具有应变能力，对企业的生存和发展关系极大。因此，企业应该在国家计划任务变更、经济政策调整、市场需求变动的情况下，有能力对生产经营活动进行自我调整，做到以变应变，实现预定的企业经营目标。

十是环境保护能力。环境保护是关系生态平衡、物质文明的大事。因此，企业不仅要具有生产能力，而且还应该要有力量处理“三废”，化害为利、造福人民，具有社会责任感。

上面十种能力不是孤立存在，而是互相联系、互相促进的。每种能力只反映企业某个方面的能量。只有同时具有上述十种能力的企业，才称得上是一个素质十分好的企业。

（二）企业素质的现状和问题

经过三十年的建设，我国工业部门已经建立起一个独立的、比较完整的工业体系。到1983年底，全国工业企业总数为39.2万个，其中全民所有制企业有8.7万个，其产值占全

国工业总产值的77%，这是实现四化的物质基础，也是我们前进的出发点。

但是，我们也必须清醒地看到，大多数工业企业的素质是比较差的。

从职工队伍看，工业部门现有职工的技术等级，一至三级的占71%，四至六级的占23%，七至八级的只占2%。文化程度，初中以下的占了78%，大学的只占1.6%。

从技术装备看，老化问题严重。机器设备主要是五、六十年代的，七、八十年代的占不到10%。特别是轻纺行业，还使用着三、四十年代的老机器。产品多年一贯制，我国比世界工业先进国家大约落后二、三十年。

从生产经营管理看，不少企业的管理思想、管理组织、管理方法和管理手段，还没有从五十年代那种传统管理模式中跳出来，主要表现在：

1. 职工技术水平低，工程技术人员少。近几年来，大批老工人退休，大批新工人进厂，技术培训工作跟不上，工人技术水平下降。全国有三千多万青年职工需要进行文化、技术补课，还有相当一部分是文盲和半文盲。工程技术人员仅占全部职工人数的3—4%，而且知识老化的问题相当严重。

2. 企业管理的基础工作相当薄弱，现代化的管理手段还未广泛应用。上海市调查了1839个企业，原始记录比较齐全的企业只占43%，工时定额比较齐全合理的只占53%，原材料消耗定额比较齐全合理的只占61%。老工业基地的上海尚且如此，其余各地区情况也就更差了。目前，电子计算机只是在极少数企业采用，绝大多数企业对它还很陌生。所有这些，与当今世界正在兴起的新技术革命的新形势是极不相

称的。

3. 工业企业的专业化协作水平低, “大而全”、“小而全”的企业很多。据1979年调查, 一机部和农机部系统6100多个县以上的全民所有制企业有80%是全能厂, 全国370多个机床厂, 有冷、热加工能力企业占90%。全能厂与专业厂相比, 设备利用差, 生产效率低。

4. 企业的应变能力很差。由于我们的企业过惯了任务靠上级下达, 材料、资金靠国家拨给, 产品靠包销的日子。在市场竞争的条件下, 企业往往对市场变化反应不灵敏, 一旦国家政策有了调整, 资源条件有了改变, 市场供求有了变化的时候, 就感到束手无策, 甚至经不起外界的冲击。比如, 国家调整了农付产品价格和一部分原材料价格后, 有一些企业, 甚至原来是先进的企业, 一下子成本就上升了, 利润减少了, 有的企业还由盈利户变成了亏损户。

5. 经济效益差。由于企业的技术水平低, 管理不合理, 制度不健全, 计量不准确, 定额不科学, 致使生产效率低, 资源浪费很大。投入多、产出少, 质量、品种搞不上去, 成本消耗降不下来, 使资源不能充分发挥应有的效益。以能源的利用情况为例, 我国每万元国民收入所消耗的能源, 1979—1982年平均高达17.4吨标准煤, 比工业发达国家高四至五倍。企业经济效益差还集中表现在, 近年来企业亏损一直没有很好解决, 预算内国营工业企业的亏损面仍达1/4左右。

造成企业素质差的原因是多方面的, 既有企业内部的工作问题, 也有企业外部的社会条件问题。归纳起来, 主要有以下几条:

1. 由于过去经济建设上“左”的指导思想的影响, 重

基建、轻改造，走的是一条外延扩大再生产的道路，致使现有企业普遍存在工艺、技术、设备、产品老化症。企业的厂房、机器设备的更新改造进展缓慢，我国工业固定资产更新期平均为二十五年左右，而国外工业发达的国家一般只有十年左右。

虽然近几年开始重视现有企业的技术改造，但由于左的错误思想流毒还没有肃清，又以另外形式表现出来，有一些企业仍然借改造为名，行基建之实，有的企业在技术改造过程中，复制“古董”不大注意技术进步。因此，经济建设上“左”的指导思想，是造成企业技术素质差的根本原因。

2. 由于过去过分集中的管理体制，分配上的平均主义，造成了两个“大锅饭”，即企业吃国家的“大锅饭”，职工吃企业的“大锅饭”，束缚了企业和职工的手脚，挫伤了企业和职工的积极性，影响了企业生产力的发展。企业处于无责、无权、无利的地位，既没有压力，也没有动力，缺少活力，从而也就没有改善经营，加强管理，改造企业，大力培训，挖掘潜力，提高效益的积极性。正由于企业没有人才开发、技术开发、产品开发的可能性和必要性，所以在对内搞活，对外开放的条件下，企业就必然缺乏适应能力、应变能力、竞争能力、满足社会需要的能力。所以说到底，“大锅饭”的管理体制是造成企业素质差的最根本的原因。

3. 由于十年文化大革命的严重破坏，致使企业的生产经营管理长期处于十分落后的局面。在十年动乱期间，企业的管理遭受了一场大灾难，企业的领导干部统统地被打倒或靠边站了，管理的职能部门被撤销了，技术人员和管理人员被赶下去“接受再教育”了，科学管理和规章制度被否定了，企业陷入一片混乱，也就无科学管理可言了。

粉碎了“四人帮”以后，企业经过整顿，虽然各项规章制度和管理工作已经恢复，并有所健全和完善，但仍有一些企业的元气还没恢复过来，一些技术经济指标仍未达到历史最好水平。甚至个别企业，消耗上升、质量下降，利润减少，亏损增加，整个管理处于混乱状况之中。因此，十年动乱的破坏是我国工业企业生产经营管理素质差的重要原因之一。

通过对企业素质现状的分析，我们不难看出，我国工业企业就其量来说，数量多、基础大，但就其质来说，活力小，素质差。这种落后的局面，很不适应四化建设的要求，因此，提高企业素质是一项刻不容缓的战略任务。

（三）提高企业素质的重大意义

现有全民所有制工业企业是国民经济的主导力量，是国家财政收入的主要源泉，是实现社会主义现代化的物质基础。因此，提高企业素质是关系到四化建设成败的大事，它对于振兴经济，实现本世纪末的工农业总产值翻两番，使人民的物质文化生活达到小康水平的宏伟目标具有十分重大的意义。

第一，提高企业素质是实现工农业总产值翻两番战略目标的重要保证。

党的十二大确定到本世纪末工农业总产值翻两番。实现这一宏伟的战略目标，主要靠两条：一是集中建设资金，从现在开始，有计划、有步骤地建设一批重点骨干企业；二是发挥现有企业的作用。重点建设，由于受到建设周期的制约，大部分要到九十年代才能逐步发挥投资效果，因此，八

十年代乃至本世纪末，主要靠现有企业，靠现有企业提高素质。如果现有企业的落后面貌不改变，素质不提高，那么，它就担当不起实现本世纪末战略目标的重任，实现四化也就会变成一句空话。

第二，提高企业素质是迎接新的世界技术革命的前进基地。

当前世界正出现新的技术革命，这对我们来说，既是一个挑战，又是一个机会。如果我们不失时机地采取相应的对策，就有可能跟上新技术革命浪潮，赶上或超过世界先进水平。如果我们处理不当，或者漠然视之，那就会使我们同发达国家、同世界先进水平的差距拉大，有可能把我们甩得更远。我们应当努力争取第一种可能，避免第二种可能。

那么，如何迎接这次新技术革命呢？应该说，要做的工作很多，但提高现有企业的素质确实是一种很重要的工作。因为迎接新技术革命，固然要有强大的科学技术队伍，研究开发出世界第一流的科学技术成果，但要把科技成果转化为生产力还要靠现有企业。这就是说，不但在科学技术研究单位要有水平很高的科技人才，而且在企业里，也要有大量的高水平的工程师、管理专家。和熟练技术工人。比如，在微型电子计算机、自动控制、遗传工程、新材料、新能源的时代里，所谓的生产工人同现在比是根本不同的，它们的劳动技能不是以体力劳动为主，而是以脑力劳动为主。据统计测算，在机械化初级阶段，体力劳动与脑力劳动的消耗比例为九比一；在中等机械化程度时两者之比则为六比四；在全盘自动化情况下，两者的比例则为一比九。显而易见，如果我们不从现在开始提高职工队伍素质，技术装备的素质，生产经营管理的素质，到时候，即便再先进的科学技术成果，也

不会被企业所掌握，迅速变成生产力，还有可能同工业先进国家的差距拉得更大。因此，为了迎接这次新的技术革命，我们必须努力提高企业素质。

第三，提高企业素质是提高经济效益的重要手段。

全部经济工作必须转到以提高经济效益为中心的轨道上来。这是党中央确定的指导方针，是建国三十年来社会主义建设正反两方面的经验总结，是党的十一届三中全会以来实践经验的结晶。工业企业必须自觉地贯彻执行这个方针，努力改变长期存在的经济效益低的落后面貌，开创提高经济效益的新局面。

但是，工业企业要提高经济效益，必须首先提高企业的素质。因为提高效益与提高素质的关系，是目的同手段的关系。提高经济效益是企业要达到的目的，而要实现这一目的必须通过提高企业素质这个手段。

实践也证明，我国工业企业经济效益之所以比较低，往往是由于企业素质造成的。如由于企业领导班子不得力，没有真正把全部的生产经营工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，因而，在实际上仍然存在着重速度、轻效益，重产值、轻品种、质量，重外延、轻内涵的倾向。其结果是投入多，产出少，满足社会需要的能力差。又如，由于企业经营管理混乱，一些企业的工作处于无人负责的境地，纪律松弛，设备利用率低，产品质量差。再如，由于企业长期无力进行技术改造，企业设备、工艺、技术老化严重，致使生产的效率低，原材料、能源的损失浪费很大。因此，要提高工业企业的经济效益，就不能不从提高企业素质入手，只有企业的素质提高了，才能从根本上提高经济效益。

第四，提高企业素质是增强企业应变能力的根本条件。