

国家国有资产管理局编

国有企业的经营管理之道

经济科学出版社

国有企业的经营管理之道

——国有资产管理国际研讨会
文稿选编

国家国有资产管理局 编

经济科学出版社

责任编辑:沈 莹

责任校对:段小青

封面设计:卜建晨

国有企业的经营管理之道

国家国有资产管理局 编

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

一二〇一工厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10.625 印张 140000 字

1990 年 12 月第一版 1990 年 12 月第一次印刷

印数:0001—3000 册

ISBN 7-5058-0395-6/F·323 定价:5.80 元

序 言

摆在读者面前的这本书——《国有企业的经营管理之道》——是国家国有资产管理局为了探索搞活社会主义国有资产(即全民所有制资产)的途径而举办的首次国际研论会的文集。出席这次研讨会的,有来自不同国家的9位专家、国内7所著名大学的7位经济学教授以及国家综合经济管理部门和各级国有资产管理部门的代表。他们在研讨会上都比较充分地发表了自己的意见。把有关领导在开幕式、闭幕式的讲话、外国专家的系统经验介绍和中外专家共同研讨问题的发言,以及会议秘书处编写的会议综述汇编在一起,就形成了这本书。基于以下几个原因,我们决定将它公开出版。

第一,内容比较丰富。应邀出席这次研讨会的外国专家的所在国都有不同份额的国有资产,他们都是直接从事或长期研究国有资产管理工作的,有正反两方面的实践经验和掌握商品、市场经济的丰富知识。在会上,他们都各有侧重地作了介绍和交流,对中方代表提出的各种问题作了详细的解答。中方学者和实际工作同志通过对我国在国有资产管理方面的利弊得失的研究,发表的意见和提出的问题都很有深度。有的外国专家说,他们在其他国家参加的类似研讨会与中国这次研讨会相比,就“相形见绌”了。会议虽然讨论的是国有资产管理问题,但也傍及国民经济各个领域,其中也不乏精辟的见解。

第二,对我国的治理整顿、深化改革有参考价值。把外国专家介绍的经验概括起来,有这样一些要点:(1)政府不要直接管理国营企业,在政府与企业之间要设一个缓冲带;(2)对国营企业不能多头管理,只能有一个“婆婆”,这个“婆婆”应当是所有者的代表机构;(3)国营企业应以商业目标为主,不能承担其他社会目标,以避免企业向非资本化发展;(4)企业出售产品或提供服务,要形成竞争市场;(5)对企业要有适度的自

主权,同时还需要相应的有效监控,否则都会导致效益下降;(6)要建立与其他所有制企业的平等条件,不能薄此厚彼;(7)对国营企业要建立正确的评价体系,以此作为对经营者实施奖惩和国家政策的准确反馈;(8)要建立企业集团,形成规模经济实力;(9)要建立社会保障体系,解决企业人浮于事和落实奖勤罚懒的原则。如此等等,对我们当前搞好治理整顿和深化改革都有参考价值。

第三,对于建立科学的改革观有帮助。尤其可贵的是,一些对经济工作有深刻研究的外国专家明确地提出:经济效益的高低,不在于它的资产是公有或者私有,而在于经营管理方式是否得当。解决国有企业运营效益不高的问题,出路不在于改变它的所有制性质,而在于改革对它的经营管理方式、改善经营环境和选好经营管理者,特别要对市场信号具有敏捷的反应能力。这些观点的提出,确实是难能可贵的。值得注意的是,在社会主义的经济体制改革中存在着两种形而上学的观点:一种认为,社会主义公有制在 10 多个国家搞了几十年,经济效益越来越低,人民生活水平提高缓慢,其根本原因就是公有制的利益对劳动者和管理者来

说,都没有私有制那样直接,不能充分调动劳动者的积极性和管理者的高度责任心所致,唯一的出路就是搞私有化,恢复私有制,哪怕使劳动者、管理者对资产所有的感觉近一点也是好的。这种观点,早在《共产党宣言》中就有透彻的驳斥。另一种观点认为,苏联的战前时期、我们的第一个五年计划时期都发展很快,恢复那时的体制和做法就行了。这是忽视发展的僵化观点。在这次研讨会上中外专家都一致认为,用“私有化”来解决公有资产运营效益不高的问题是“开错了药方”,正确的做法应当是在不改变公有制性质的前提下改革管理方式。对于如何使公有资产或私有跨国公司的巨额资产取得较高效益的途径和方法,在许多方面是共同的,可以互相借鉴,其根本区别仅仅在于资产及其收益归谁所有、为谁服务。

第四,为了分享会议成果。由于条件的限制,象这样的国际研论会又是第一次举办,缺乏经验,因此,这次国际研讨会的规模很小(连同工作人员共100人),而目前从事国有资产管理工作和从事、关心国有资产管理体制改革的同志却很多,都希望得到这次研讨会的资料作参考。大家都关心社会主义公有制经济的前

途和命运,共同致力于对它的改革和完善,是一件大好事。因此,我们决定把这些资料翻译、整理出来,公开出版发行,以酬各方之厚望。

第五,为了友谊的纪念。应邀出席此次国际研讨会的各国专家事前都以认真负责的态度,把他们的经验和心得写成文稿,除在会上作了精彩的演讲之外,还对中国代表提出的问题作了详细的解答,至于会下的交谈就更加深入细致。这一切都充分反映出国外专家对中国同行的友好和对中国经济体制改革的关心。为了纪念首次国有资产管理国际研讨会与各国专家建立的友谊,把与会代表的言论和照片编印成册,以志不忘。

由于按同声翻译的录音整理,疏漏之处和缺点错误均所难免,敬祈各方指正。

愿新的国有资产管理体制尽快建立起来!

祝社会主义公有制经济永葆青春!

罗元明

1990年9月

目 录

序言	1
----------	---

第一部分 会议综述

国有资产管理国际研讨会综述	3
---------------------	---

第二部分 会议开幕词

(以发言先后为序)

国家国有资产管理局汤丙午局长 在国有资产管理国际研讨会上 的开幕词	31
世界银行驻中国代表处高级业务 专员范克先生在国有资产管理 国际研讨会开幕式上的讲话	38

国家经济体制改革委员会副主任 刘鸿儒同志在国有资产管理国 际研讨会开幕式上的讲话	46
深圳市市长李灏同志在国有资产管理 国际研讨会开幕式上的讲话	50

第三部分 专家发言及答 与会代表问

世界银行专家劳伦特先生在国有 资产管理国际研讨会上的发言	57
附：劳伦特先生答与会代表问	78
新西兰国有企业的建立与管理	85
附：罗伯特·E·安德森先生 答与会代表问	124
奥地利国有化工业的建立、发展 与改革	136
附：彼得·库迪斯先生 答与会代表问	154
巴基斯坦“管理国营企业信号系统” 的建立和运行	157

附:伊斯塔贝尔·梅迪先生	
答与会代表问	187
德意志民主共和国国营企业的组织	
和管理	194
附:约翰尼斯·皮尔兹先生	
答与会代表问	216
瑞典专家马利安·拉德兹基在	
国有资产管理国际研讨会上	
的发言	222
附:马利安·拉德兹基先生	
答与会代表问	239
日本 NTT 公司藤田清先生在	
国有资产管理国际研讨会上	
的发言	255
附:藤田清先生答与会代	
表问	270
美国电话电报(中国)公司首席代	
表沈心平先生在国有资产管理	
国际研讨会上的发言	277
附:沈心平先生答与会代表问	302

第四部分 会议闭幕词

(以发言先后为序)

世界银行驻中国代表处高级业务专员 范克先生在国有资产管理国际研讨会 闭幕式上的致词	315
国家国有资产管理局罗元明副局长 在国有资产管理国际研讨会上的 闭幕词	322

第一部分

会议综述

国有资产管理国际研讨会综述

一、国有资产管理国际研讨会的基本情况

按照财政部与联合国开发计划署合作项目的安排,在世界银行、中国国际经济技术交流中心和财政部的大力支持帮助下,1990年5月15—19日,国家国有资产管理局在深圳举办了首次国有资产管理国际研讨会。

应邀前来参加研讨会的外国专家有世界银行公共企业管理和企业发展处顾问劳伦特先生,世界银行驻中国代表处高级项目官员范克先生,新西兰财政部高级经济学家罗伯特·E·安德森博士,日本NTT公司战略计划总部高级负责人藤田清先生,奥地利工业管理公司的彼得·库迪斯博士,巴基斯坦国家生产部专

家顾问组经济评估总经理伊斯塔贝尔·梅迪先生,民主德国柏林管理学院高级教授约翰尼斯·皮尔兹博士,瑞典 SNS 能源委员会的马利安·拉德兹基博士和美国电话电报(中国)公司首席代表沈心平先生。国内参加研讨会的有全国各省、自治区、直辖市、中心城市国有资产管理部门的代表,国务院各经济主管部门的代表,北京大学、人民大学、中央财政金融学院、中南财经大学、上海财经大学、厦门大学的教授,以及东风汽车、重型汽车、东方电站、赛格等大型企业集团的董事长和总经理。国家体改委副主任刘鸿儒、全国人民代表大会财经委员会顾问盛愉、全国政治协商会议经济委员会副主任李刚、国家机构改革办公室副主任顾家祺,到会作指导。各大新闻单位的记者应邀到会采访。深圳市市长李灏到会并讲了话。

会议由国家国有资产管理局汤丙午局长、罗元明副局长与世界银行劳伦特·范克先生共同主持。汤丙午局长在开幕时致辞,罗元明副局长在闭幕时作了总结发言。

这次国际研讨会,是在中国经济进行治理整顿取得明显成效,体制改革继续深化、不断推进的形势下召

开的。会议期间,9位很有声望的外国专家介绍了他们国家的国有资产管理以及大型企业财产管理的作法和经验,中外同行共同探讨了搞好国有资产和巨额企业资产经营管理的一般途径和方法,这对于正在深化改革的中国建立新的国有资产管理体制,在国有资产管理领域搞好治理整顿、深化改革,是很有益处的。

会议结果表明,尽管各国的社会制度和国情不尽相同,但应邀前来介绍经验的专家的所在国,都有相当数量的国有资产,他们大多数管理得很好,资产经营的效率和效益都较高。在现代商品经济和社会化大生产的条件下,各国经营管理这些国有资产和巨额资本,是有许多带共同性的属于科学规律的东西。这些东西是可以相互借鉴的。通过会议交流,各国专家认真介绍了各自的经验,共同研讨国有资产管理的理论与方法,达到了举办这次研讨会的预期目的。会下还进行了个别交谈,建立了友谊。会议取得了圆满成功。

中外代表认为,在过去的10年里,中国进行了一系列的改革,并取得了举世瞩目的成就。在国有资产管理体制改革方面,也取得了显著进展。中国政府成立了国家国有资产管理局做为国有资产所有者的代表,按