

发 刊 词

正当 90 年代我国经济建设刚刚揭开序幕，治理整顿已初见成效，人们普遍地关注着社会主义企业未来发展之际，《中国企业管理年鉴》和读者见面了。这是我国企业界的一个喜讯。创刊伊始，谨向读者说几句话。

早就有不少同志向我们提出，我国已有许多种年鉴，为什么还没有一部全国性的企业管理年鉴呢？这个问题的提出，反映了人们希望有一部企业管理年鉴的心愿。确实，我国企业管理，从改革开放的十年以来，已经发生了深刻的变化，取得了很大的进展，积累了不少新的经验。企业管理在四化建设中的重要地位和作用，无论在理论和实践上，都逐渐地形成人们的一种共识，它的成长和发展，引起了越来越多的人的重视。无疑，企业管理应当象其它事业一样，需要有全面的历史记载，需要有前进的里程碑。有了企业管理年鉴这块园地，广大的读者就可从这里获得他们所需要的东西，也会有利于更多的热心者共同为它的成长灌注辛勤的汗水和新的养料。

《中国企业管理年鉴》应当本着什么宗旨、采取什么样的形式为读者服务呢？我们认为：

——它应是一部企业管理的资料性年刊，要忠实地反映我国企业和企业管理的发展情况和新趋势。同时，在一定意义上说，它也是企业管理的一种工具书，要为读者提供必需的新的信息和专门知识。

——它要同我国社会主义四化建设进程的脉搏相一致，坚持贯彻四项基本原则和改革开放的方针，对发展我国企业管理科学事业起到积极的促进和推动作用。

——它要力求具有史实性、科学性和可借鉴性的特点。以历史事实为依据，坚持科学的态度和方法，有可供参考、借鉴的价值。

——它要以严格而生动的形式，通过文字、数据和图表、图片，一年一度地对我国企业和企业管理的变化和发展情况，加以综合辑录整理，并加以必要的分析评述。

在内容和范围上，我们注意本年鉴虽名为企业管理年鉴，但指的是广义上的企业管理。它应当包括企业改革与企业发展，包括技术进步与管理进步，包括企业的物质文明建设与精神文明建设等。涉及的范围，应包括农、工、商、贸（外贸）等各行各业的企业，以工业企业为主体。它应当以管理为主线，把企业这个国民经济的细胞的全部活动综合地展现出来。

在栏目的设置上，本着固定性与动态性相结合的原则，既要有长期相对固定的栏目，使各个年度的年鉴的有些内容具有连续性和可比性（例如有关统计资料等），以利于分析研究各个年度的前后变化和发展；又要有一些可变的或一次性的动态栏目，以便于突出反映某个年度的特殊情况。除了有大量的历史性资料的辑录和记载以外，还要对某些重大问题进行综合论述或专题探讨，并且尽可能综合反映多种意见和观点。

作为创刊的 1990 年卷，由于缺乏经验和工作基础，看来在许多方面都还做得不够完善，肯定会出现缺点甚至错误，希望大家批评指正。

总之，我们谨竭诚地为广大读者服务，为企业领导人和企业管理实际工作者和有关的理论、教学工作者以及一切关心企业管理的人士，提供一部案头必备的读物。我们希望这部年鉴能一年一度地出下去，一年比一年搞得更好。在此，谨向一切关心、支持《中国企业管理年鉴》的同志们致以衷心的感谢！并希望得到你们长期的合作和帮助。

张 彦 宁

1990 年 7 月 20 日

十年改革中我国企业管理的变化与发展

(代 序)

袁 宝 华

一、简 略 回 顾

过去十年是改革开放的十年，也是我国企业管理发生深刻变化的十年。概括地说，经过十年的改革开放，我国企业管理正在摆脱产品经济条件下旧体制的束缚，逐渐走上社会主义商品经济的轨道。改革带来了生产力的发展，也促进了生产关系的完善，管理本身自然地也在改革中发生根本变革。

十年前我国企业管理处在一个什么状态呢？十年“文革”，使我国国民经济濒于全面崩溃的边缘，企业管理遭到了严重的破坏。粉碎“四人帮”以后，经历了为时四年的恢复性整顿，企业管理基本恢复正常。那时的企业管理基本上是适应于高度集中的旧体制的生产型管理，是五十年代初期学习苏联经验建立起来的，是一套以生产技术专责制和经济核算制为特点的管理。虽然经过大跃进和六十年代初期的调整，吸收了我们自己的正反两方面经验，形成了以《国营工业企业工作条例（草案）》（简称“工业70条”）为蓝本的一套管理制度与方法，在某些方面也是先进的、科学的，在历史上发挥过积极作用，但是，随着生产力的发展，形势的变化，旧的经济体制明显地暴露出它所存在的弊端，因而企业管理相对地说是落后了。那时的经济效益在很多方面，连历史的较好水平也还没有达到。

十一届三中全会是我国经济发展的一个新的历史转折点，全党工作重点转到以经济建设为中心的轨道上来，在对内改革、对外开放、搞活企业一系列方针政策指引下，经过较长时间的实践，企业由国家统收统支、统购统销的封闭式经济组织，逐步向着自主经营、自负盈亏、自我改造、自我发展的商品生产者经营者转变，成为开放式经济实体，从而也促使企业管理由单纯生产型向生产经营型转变。十年改革和管理的发展进程是交错复杂的，但就其基本内容看，大致可分为两个阶段：

从1979年到1984年可以算一个阶段。这个时期，我国城市经济体制改革尚处于试点阶段，我们集中力量抓了企业整顿，在完成恢复性整顿任务的基础上，根据

中共中央、国务院的决定，从1982年起，又进行了建设性的整顿，主要是实现领导班子的“四化”（即革命化、年轻化、知识化、专业化），建立经济责任制，整顿劳动组织，整顿财经纪律，加强企业管理基础工作，加强思想政治工作等，在这五个方面做了艰苦细致的工作，为全面推行改革打下了良好的基础。与此同时，在全国范围内，进行了以扩权让利为主要内容的一系列改革试点，从国家对企业来说，是放权让利，即给企业一定的经营自主权，让企业获得一定比例的利润。从企业本身来说，则是扩权分利，即从过去那种没有任何经营自主权，也没有企业自身的经济利益的状况下，转变成为拥有一定限度的经营自主权和一定比例的经济利益的经济实体，这是我国社会主义企业性质、地位的一个根本性的转变。在这个阶段中，先是四川省抓了100个企业的试点，还有原国家经委、财政部在京津沪地区抓了首钢等8户企业的试点，然后逐步在全国推开。从扩权的发展过程来看，1979年国务院下达文件所规定的扩权内容还只是一小部分，以后逐步发展，直到1984年4月，国务院颁发了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，扩权内容比较全面了，包括生产经营、产品销售、产品价格、物资选购、资金使用、资产处置、机构设置、人事劳动、工资奖金、联合经营等共十个方面的权利。与此同时，在保证国家财政收入稳定增长的前提下，企业通过利润分成，承包留利等形式，建立起了企业自己的生产发展基金、集体福利基金和奖励基金，既保证了企业有一定的积累能力和发展能力，又使职工获得了物质利益。由于企业有了一定权力和利益，就为履行自己的责任提供了保证；由于企业内部建立了经济责任制，就有条件实现各个岗位（职务）的责、权、利结合，从而大大激发了广大职工的积极性。

从1985年到现在，可以算另一个阶段。由于贯彻中共中央关于经济体制改革的决定，城市经济体制改革逐步地全面展开。在适当调整和稳定国家与企业的经济关系的条件下，我们着手改革企业经营机制。企业逐步转为眼睛向内，大力提高企业素质，挖掘内部的潜力，在继续落实已颁布的扩权让利政策措施的基础上，改革经营方式，普遍推行承包制，小企业试行租赁制，有些企业还进行股份制试点。同时推行企业内部配套改革：实行厂长（经理）负责制和任期目标责任制；逐步改革企业组织机构，使之适应于商品经济的发展；改革干部委任制为干部聘任制，实行招标投标选拔经营者；改革劳动制度，实行劳动合同制，有条件的地区和企业，逐步开展了优化劳动组合；改革工资制度，实行工资总额和经济效益挂钩，职工个人收入与劳动贡献相联系，按劳分配的方式呈现多样化。还有企业承包企业，企业兼并企业，发展横向联合，组建企业集团，等等。在这个阶段，企业的经营管理得到了加强和改善，管理现代化的工作得到了较为普遍的重视，并在全国范围内扩大了试点。党的十三大报告把现代科学技术和现代化管理作为经济发展的两大支柱，进一步提高了人们对我国“技术落后、管理更落后”的现状的认识，技术与管理这两个轮子必须协调运转的思想正在逐步树立起来。通过开展企业升级活动，促进了企业赶超国

内外先进水平。随着我国商品、金融、劳务等市场的发育成长，各种经济法规如企业法、破产法的实施，我国企业管理正在走向法制化的轨道。尤其值得指出的是，随着对外开放的深入，沿海经济的发展，我国已有一批企业打入国际市场，产品具有竞争力，有的还在国外办起了公司，同时外商来华与我合资经营或外方独资经营的企业也逐步增加，这对我国企业管理现代化是一个有力的促进。

二、变化与发展趋势

十年改革，促进了我国企业管理的发展，对外开放，又为我们学习和借鉴国外的先进管理经验提供了机会。因此，我国企业管理十年当中的变化是深刻的，但是由于工作的发展不平衡，当前我国企业管理水平呈现多层次状态，一部分先进企业（大都是大中型企业，也有一些小企业）变化显著，进步较快；相当多的企业虽有变化，但不够稳定；少数还处于落后状态。从先进层次来看，明显地出现了以下十个方面的变化，反映了我国企业管理的发展趋势：

（一）企业经营思想从适应产品经济的封闭型向适应社会主义商品经济的开放型转变。我国企业长期以来一直处于高度集中的经济体制下，生产计划由国家下达，原材料由国家调拨，产品由国家统一收购，企业几乎与市场绝缘，只是计划的被动执行者，是单纯生产型。在这样的条件下，企业的市场、经营观念淡薄。70年代末、80年代初，我国经济结构和产业结构的调整，使不少企业经历了一场严峻的市场考验。尤其是机械制造等加工工业受到的冲击更大一些。许多长线产品计划骤减，生产任务大大压缩，促使这些企业面向市场，寻求生路。尽管当时很多企业是不自觉的，但实际上却是从计划经济向商品经济、从单纯生产型向生产经营型转变的开始。以后，随着计划体制的改革，国家指令性计划大大减少，指导性计划和市场调节的比例增大，促使企业扩大经营销售的职能，尤其是一些中小企业，“船小掉头快”，很快活跃起来了。这是我国企业管理史上一个重大转折。以转轨变型为契机，我国企业管理由封闭式转向开放式，从被动执行型转向主动开拓型，从过去的生产什么销售什么转变为以销定产。用户观念、市场观念、竞争观念和效益观念已经构成企业经营思想的主体。企业的决策程序也发生了变化，从市场调查、市场预测着手，了解市场需求，千方百计地开发、生产适销对路的产品，并且不断改善质量、增加花色品种、完善售后服务。有不少企业制订经营战略，讲究治厂之道。一些外向型企业还与世界各国在经济、管理、技术、贸易和文化方面进行联系交流，国外的先进管理理论、方法和技术大量地传播进来，经过消化、吸收、大大地丰富和拓宽了我国企业的经营思想和视野。

（二）企业经营机制由缺乏生机向增强活力的方向转变。在旧体制下，我们长期靠吃大锅饭过日子，即职工吃企业的大锅饭，企业吃国家的大锅饭。企业经营好坏，职工干好干坏没有什么差别。这种吃大锅饭的体制，严重挫伤了职工和企业的积极

性。随着企业经营方式的改革，企业绝大多数实行了承包经营责任制，有些小型企业实行了租赁经营，有的企业还进行了股份制试点，加之企业内部配套改革和市场逐步发育成长，企业外部条件逐步改善，因此，我国企业经营机制的变革取得了较大进展。政府干预减少，企业自主权扩大，企业的经营成果与企业 and 职工的利益挂钩，从而调动了职工和企业两个方面的积极性，使企业“自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展”的能力有所增强。在承包中引入竞争机制和风险机制，实行竞争招标和共担风险、抵押承包，为企业经营机制的改善注入了新的活力，1987年、1988年在非常不利的外部条件下，承包制的大面积推行，对提高企业经济效益，保证国家财政收入的稳定增长发挥了重要作用。承包制在严峻的考验面前，又一次显示出强大的生命力。总之，以利益驱动、风险压力为特点的我国企业的经营机制，正在逐步形成。

（三）企业领导人员由行政型向企业家转变。过去，我国政企不分，企业有县团级、地师级之分，企业的厂长经理相应就有处级、局级、以至部级之分，行政色彩非常浓。厂长（经理）单纯由上级任命，而不是通过竞争机制产生，厂长（经理）的待遇随行政级别而异而不是与贡献挂钩。这样，厂长（经理）既缺少向企业家过渡的条件，也缺少向企业家过渡的动力，显然已不适应有计划的商品经济发展的要求。国内外的经验证明：现代经济生活中，敢冒风险、勇于创新的企业家人才，是最宝贵的资源。如果没有千千万万个社会主义企业家在经济活动的舞台上充当主角，有计划的商品经济发展就缺少最有成效的组织者、管理者。可喜的是，随着经济体制改革的深入，我国已有一批企业家崭露头角，他们的出现和发挥的作用已受到了社会各界广泛的重视。中国企业管理协会、中国企业家协会从1987年开始，已组织了三届全国优秀企业家评选，影响很大。有些部门和地区也评选了优秀企业家。企业家的事迹、经营管理之道和他们的呼声与意见，已成为新闻界报道的热点之一。这一系列现象的出现并非偶然，它说明整个社会对企业家队伍的成长寄以关注和希望。尽管目前称得上企业家的还只是厂长（经理）中的一小部分，但厂长（经理）向企业家过渡已经是一个不可逆转的趋势。

（四）企业领导体制由党委一元化领导向厂长负责制转变。党委领导下的厂长负责制在我国经济发展中曾经起过重要作用，但随着改革开放的发展，那种党政不分、以党代政、责权分离、缺乏效率的体制越来越不适应经济体制改革的要求。厂长负责制这一新的企业领导体制的确立，比较好地解决了这一问题。实行厂长负责制后，确立了厂长在企业的中心地位，强化了企业生产经营的统一领导，提高了决策和指挥的时效性，减少了推诿、扯皮现象，提高了工作效率；改善了党的领导，使党组织从行政事务中解放了出来，专心致志地抓党的建设，抓思想政治工作和发挥保证监督作用；与此同时，加强了职工民主管理的权利，保障了职工的合法权益，使厂长的权威与职工的智慧结合在一起。企业法的实施，从法律上保障和促进新的企业

领导体制的正常运行。

(五) 企业组织由单一形态向多元化转变。从我国企业的组织机构来说,长期以来是比较单一的直线职能制。环境在变化,市场在发育,企业战略在发展,为了增强适应性和灵活性,不少企业根据自己的实际进行了组织机构的改革,既有直线制、直线职能制,又有新矩阵制,有的还发展为事业部制。从企业的组织结构看,为了发展生产力,提高经济效益,有不少企业已由单个的“大而全”、“小而全”,逐步走向联合体、集团化。这种变化说明,我国企业已有了选择自己组织形式的权力,这是产生企业活力不可缺少的条件。中外合资企业、外方独资企业的建立,更促进我国企业组织形态向多元化转变。

(六) 管理重点从着重对物的管理向“以人中心”的现代化管理转变。越来越多的厂长(经理)认识到,一流的企业要有一流的产品,一流的产品要靠一流人才去开发、制造。因此,企业竞争最终还是人才的竞争。如何聚集人才、培养人才、使用人才,已经成为企业能否在竞争中获胜的决定性因素。“以人中心”的管理,最突出的体现在以下几个方面:1. 确立了“以人为本”的管理思想。得人者昌,已经获得广泛的认同。招才,揽才,放手使用人才,已经成为管理成败的关键所在:2. 人才培养进一步受到重视。不少企业通过多种形式、多种途径的培训活动,全面提高职工的文化、技术素质和干部的管理素质,开发人力资源宝库,提高企业的应变能力、竞争能力。3. 职工思想政治工作开始得到改进和加强,转变形式,注重实效。尊重人,关心人,研究人的行为规律,改进教育方式,在实践中取得了比较好的效果。4. 在企业内部配套改革中,围绕“以人中心”的管理所进行的人事、劳动、分配等项改革正在逐步深化,并相应地建立起各项科学的现代化的管理制度和方法,大大地提高了职工的积极性和工作效率。

(七) 质量管理由单纯的质量检验向全面质量管理转变。虽然,在改革以前也强调提出了“质量第一”的方针,但是,在旧体制下,由于缺乏竞争,缺乏质量意识,加之质量管理的方法和手段比较落后,因而,许多企业的产品质量处于落后或不稳定状态。十年改革中,随着市场机制的逐步成长和全面质量管理的逐步推广,不少企业质量意识明显增强,质量的控制手段和方法也有了改善,质量管理的培训教育也逐步普及,涌现了一大批优秀的质量管理小组和质量管理优秀企业,全国已有一大批产品达到国际水平或国际先进水平。“七五”计划把提高质量作为经济工作的主攻方向之一明确地提出来,许多企业进一步认识到以质量求生存的重要性,认识到质量意味着企业的社会责任,从而使全面质量管理工作更加普及。

(八) 管理技术由传统型向科学化、现代化转变。现代管理方法经过了一个学习借鉴、潜移默化、自发应用和有组织地推广的过程。我们曾重点推荐的18种现代管理方法和手段,有些已经取得了良好的经济效益。在企业管理中应用计算机逐渐增多,不少企业破除了对计算机的神秘感,培养了专门人才,提高了企业管理水平。现

代管理方法和现代管理手段的应用，大大地提高了我国企业的管理素质。尤其令人欣喜的是，在学习、借鉴国外先进管理经验和总结自己经验的基础上，一个结合本企业实际，创造新的管理方法的活动正在兴起，如满负荷工作法等等，有近二十种之多。它们当中，有的属于综合性的工作法，有的属于专业性的单项工作法，各有各的特点和作用，我们准备系统地加以研究、总结、推广。这些方法的出现，是我国经营管理者勇于探索、大胆创新的结果，是职工智慧的结晶，尽管这些方法本身还有待于进一步完善，但颇具中国特色。

（九）战略规划由单纯完成国家计划向主动适应市场需求转变。在旧体制下，企业主要行使执行计划的职能，生产出来的产品由国家组织订货，调拨分配，企业缺乏了解市场和适应市场需求的主动性、积极性，更缺乏市场竞争意识，因而，在计划任务变动的情况下，往往束手无策，造成产品积压或脱销。随着改革的深入，计划体制和供销体制都发生了变化，企业管理由单纯执行型转变为决策型，适应市场变化的功能大大增强，市场调查和预测的工作得到了普遍的重视，经营战略的制定和完善摆到重要的议事日程，开拓市场、占领市场已成为企业经营者的强烈意志和行动方向。尤其是一些先进企业面向国际市场，追求多出口、多创汇的积极性大大提高。改革把企业和企业家推向了市场，推向了国际竞争舞台。

（十）企业建设由单纯重视物质文明向双文明建设转变。正反两方面的经验证明，忽视职工的物质利益，不利于调动职工的积极性，同样，单纯依靠物质刺激、经济刺激，也不足以持久地调动职工的积极性，不利于企业的发展，把物质激励与精神激励结合起来，才是充分调动职工积极性的正确途径。大力开展企业双文明建设，也就是抓物质文明建设的同时，抓精神文明建设，重视精神力量的作用，坚持四项基本原则，发扬我们的优良传统，培育企业精神，塑造企业形象，提高企业素质，调动每一个职工的积极性和创造性，开发企业的巨大潜力。不少企业从自己的实际出发，逐步形成了以社会主义的价值观为主体，上下一致认可、共同遵守的道德准则和行为规范。这样既有利于协调企业内的各方关系，又有利于发挥职工的创造精神，从而形成一个团结、进步、和谐、向上的企业环境，对于企业的改革和发展有着巨大的作用和深远的影响。

三、主要经验和问题

十年改革中我国企业管理发生如此巨大变化，是和我们坚持正确的理论与政策的指导以及在实践中不断积累经验分不开的。集中起来讲，主要经验有以下几点：

第一，必须以正确的理论指导实践。我们依据马克思关于管理二重性的理论，在管理的社会属性方面，注意充分发挥社会主义制度的优越性，发扬我国的优良传统，并注重改革创新；在管理的自然属性方面，我们大胆吸收国外先进经验，凡对我有用的，都积极引进，加以消化吸收。总的说，我们坚持了“以我为主，博采众长，融

合提炼，自成一家”的方针，实践证明效果是好的。我们还坚持了生产力标准的理论。检验一个企业办得好还是不好，企业管理是先进还是落后，最终要看它是否有利于促进（或适应）生产力发展，是否获得好的经济效益。生产力标准为我们树立了客观的、公正的评判尺度。正是由于坚持了生产力标准的理论，我们通过技术进步和现代化管理，使企业的各种生产要素尽可能达到最佳组合，同时改革同生产力发展不相适应的生产关系和上层建筑，创造出更高的新的生产力。总之，生产力标准的理论进一步明确了我国企业管理发展的方向，使企业管理转到以提高经济效益为中心的轨道上来，使优质、低耗、安全、高效作为企业管理目标的思想进一步确立起来。这是我国企业管理观念上的一个更新和发展。党中央还明确提出了关于社会主义初级阶段的理论，提出了以公有制为基础的有计划的商品经济的理论，这些理论的确立，使我们进一步认识了社会主义初级阶段的特点和发展商品经济的重要性，冲破了长期以来把计划经济同商品经济对立起来的僵化观念和传统思想的束缚，明确了企业作为社会主义商品生产者和商品经营者的性质和地位。同时，使我们深刻地认识到，只有计划经济同市场调节相结合，才能促进企业提高效率、灵活经营、灵敏地适应复杂多变的社会需求，这是单靠行政手段所无法做到的。在公有制条件下，实行所有权与经营权分离的理论，也是指导企业管理发展的重要理论之一。过去我们把国有和国营混同起来，也把政企两种不同的职责混淆在一起。两权分离理论的确立，解决了所有者和经营者、国家与企业之间的责权利的关系问题，使企业有可能自主地把生产经营搞好，同时，也有利于促进政府职能的转变。

第二，必须注意政策的连续性和相对稳定性。改革十年中，为了搞活企业、加强企业管理，先后制定了一系列的政策、法令，这对于深化企业改革，增强企业活力，提高经济效益起到了十分重要的作用。但是某些政策不稳定，不透明，也给企业管理带来了不利影响。比如，我们从1981年经过试点，推行了不同形式的承包经营责任制，这本来是行之有效的办法，但是1984年以后大都停止执行，到1987年又重新推行承包制，这种政策上的反复，并不是可以避免的。当然，我们也应理解到，由于我国还处于新旧体制转换时期，情况十分复杂，市场体系还未健全，经济法规尚不完善，某些政策的调整是正常的。但是任何时候也不能忽视正确处理国家、企业、职工三者的关系，忽视调动企业与职工的积极性，否则，就会把事情办坏。

第三，必须重视企业内部管理。企业管理在很大程度上要受到宏观经济政策和外部环境的制约和影响，但是管理也有不受宏观影响的一面，而这些大都是一些基础性的管理工作，如劳动纪律和“三基”工作等等。经验证明，只有把企业内部基础工作抓紧抓好了，才会使企业整体素质得到提高，从而也就会更能承受并适应客观条件的变化，提高企业竞争能力。因此，企业必须在内部管理上下功夫。基础管理是治厂之本，不立足于这个根本，企业是办不好的。

第四，必须坚持公有制为主体的发展方向。企业改革的目的是要建立以公有制为主体的多种经济成分并存的新格局，其中最重要的是坚持公有制。企业改革需要思想的解放，需要进行多种形式的探索，但最终目的不是为了取消生产资料公有制，而是要使公有制更进一步的完善和发展。十年改革的实践证明，我们有一大批全民所有制大中型企业已经搞活了，但它们并不是从私有化去寻求出路。我们现在正在进行股份制试点，但股份制并不是把全民财产私有化。我们允许私人经济存在，同样也不能动摇社会主义公有制的根基。我们的任务就是要寻求发挥社会主义公有制优越性的有效方式和途径，创造比资本主义私有制更高的社会生产力。

在充分肯定十年企业管理成就和经验的同时，我们也要清醒地认识到，摆在我们面前的问题是不少的。当前存在的主要问题是：

从思想观念上看，我们为数不少的企业领导人，还没有真正把加强企业管理作为提高企业素质、推动企业发展的根本性措施，没有真正认识到现代化管理是社会主义现代化建设的一个重要支柱，往往只注重技术、“硬件”，而忽视管理，忽视“软件”的作用。这种片面观点必须转变。

从管理的重点看，见物不见人的现象并没有根本解决。现代企业管理的核心问题，是要解决如何有效地调动劳动者的积极性和创造性问题。劳动者的积极性、智慧和创造力是企业活力的源泉。但是迄今尚有相当多的企业领导人忽视这个问题，有的虽然认识到了，但又苦于缺乏有效的办法。忽视对企业职工心理、行为的研究，忽视职工积极性的提高，致使有些企业的管理工作收效不大。

从管理基础看，不少企业管理基础工作薄弱，标准不高，计量不准，信息不灵，以致产品质量差，原材料消耗高，经济效益低。基础工作薄弱已成为我们不少企业提高整体素质，推进企业管理现代化的最大障碍。

从企业外部看，宏观政策和外部条件多变也对企业管理产生了不利影响。为此，我们要坚决贯彻党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，在治理整顿中和深化改革中逐步解决这些问题，使企业管理工作进一步深入完善。

（本文是袁宝华同志于1989年3月3日在中国企业管理协会成立十周年报告会上的报告，本年鉴将此文作为代序刊登时，经征得他的同意，原文首尾作了删节。——编者）

编 辑 说 明

本年鉴是一部全国性企业管理专门年鉴。它通过文字、数据、图片等形式，一年一次地综合辑录我国企业管理方面的有关资料，并刊登有关论述性文章，以反映工业、农业、商业、外贸等各类企业的发展情况和新趋势。年鉴以反映上一年度的情况为主，1990年卷主要反映1989年的情况。除了《发刊词》所阐明的本年鉴出版宗旨和编写方针以外，为了便于读者了解1990年卷的内容，特作如下说明。

一、“重要文献”部分。主要是转载党中央、国务院作出的一些与企业管理有关的重要决定，党和国家领导人以及有关部委负责人的重要讲话。

二、“有关法律、法规、政策文件”部分。选择了全国人民代表大会常务委员会、国务院及其有关部门在1989年公开颁发的与企业管理有关的全国性的法律、法规和政策。因1990年卷是本年鉴的创刊卷，为了便于读者查阅，适当选辑了过去年度颁布的一些基本的法律、法规和政策文件，今后即不再重复刊登。

三、“综合论述”部分。发表了有关企业管理的若干专题论述文章，是有关主管部门应本年鉴之约而专门撰写的，以叙述史实为主，并进行了必要的评论，具有重要参考价值。为尊重作者的意见，我们并不要求这些文章中的所有观点完全一致。这些文章一般是反映1989年的情况，有的为了阐述其历史发展过程，还适当联系了改革开放十年来的历史情况。

四、“企业管理发展概况”部分。是各省、自治区、直辖市和计划单列市的经委（计经委）以及国务院有关部门（行业）专门为本年鉴撰写的，它反映了不同地区、行业的企业管理发展特点，可资比较、借鉴。由于有的撰写单位未及时供稿，少数暂缺。

五、“统计资料”部分。这是本年鉴的一个重要组成部分，所有数据是由国家统计局提供的。既有国民经济以及农业、工业、商业、外贸等方面的综合统计数字，又有直接反映企业经济技术发展的统计数字。我们力求更多地刊载与企业直接有关的数据，同时，考虑到让从事企业管理的研究教学人员和实际工作者，了解掌握一些反映宏观经济发展概况的主要数据，也是必要的。

六、“优秀企业、优秀人物、优质产品”部分。主要反映了1989年一些全国性评优活动的揭晓结果，并附有历届名单。排列次序是按主评单位原来公布的为准，一般是按国家规定的地区（部门）顺序排列，排列不分先后。关于1989年全国企业管

理优秀奖获奖单位经验介绍、全国优秀企业家先进事迹简介，由于有关单位提供的材料内容繁简不同，文章体裁也不尽一致，年鉴付印时间又很紧迫，来不及退请供稿单位修改，我们在文字上略为作了整理。这里要说明的是，事迹介绍的篇幅长短，并不说明先进程度的差异。

七、“企业管理研究”部分。主要综合介绍了1989年有关企业管理几个重大政策性问题的研究动向。对一些全国性的专题研讨活动，根据已收集到的资料，也尽量摘要刊登，供读者参考。企业管理新方法简介，也只是记载全国性研讨会上反映出来的部分，可能是不够全面的。

八、“大事记”部分。主要记载了1989年出现的有关企业管理的一些重大事件，大都已见诸于全国性主要报刊，我们只是作了系统整理，限于篇幅，不可能一一具体叙述，仅作为查阅这些大事的索引。

九、“附录”部分。简略介绍了部分全国性的、各行业、各地区的有关企业管理的协会、学会、研究会等社会团体和培养企业管理人才的高等院校、培训中心等教学单位，由于这方面资料掌握不全，遗漏尚多。还有一些地区、部门兴办的经济管理干部学院，一些从事管理研究的科研院所，均由于资料收集不全，未一一列出。另外，1989年全国公开出版的企业管理报刊名录和企业管理类图书目录，在选辑上也难免挂一漏万。

十、关于刊登的图片。本卷所刊登的图片，一部分是反映获得全国企业管理优秀奖、优秀企业家称号的先进单位和先进个人的，一部分是选自一些先进企业的来稿，目的是为了反映我国企业物质文明和精神文明建设的新风貌，以期收到图文并茂之效。在这方面得到了许多单位的支持，投稿很踊跃，但由于篇幅有限，有的只好暂时割爱，谨致歉意。

由于我们编辑年鉴特别是企业管理方面的专门年鉴，既缺乏经验，水平也有限，请读者多给我们提出批评意见和改进建议。

《中国企业管理年鉴》编辑部

第一部分

重 要 文 献

坚决贯彻治理整顿和深化改革的方针

——国务院总理李鹏 1989 年 3 月 20 日在第七届全国人民代表大会第二次会议上的政府工作报告

各位代表：

治理经济环境和整顿经济秩序，是今明两年我国建设和改革的重点，也是政府工作的重点。因此，我代表国务院，主要就这个问题向大会作政府工作报告，请予审议。

一、一心一意进行治理整顿

1988 年是我国实行改革开放的第十年。十年来，我国各个方面都发生了巨大的历史性变化，社会生产力有了很大的发展，国家经济实力显著增强，城乡人民生活明显改善。实践证明中国共产党十一届三中全会以来的路线是正确的。刚刚过去的 1988 年，是我国社会主义现代化事业继续向前发展的一年。

国民经济持续增长。全年国民生产总值达到 13853 亿元，按可比价格计算比上年增长 11.2%，国民收入达到 11533 亿元，按可比价格计算比上年增长 11.4%。在全国自然灾害频繁的情况下，粮食减产 2.2%，棉花减产 1.1%，但其他许多农产品和多种经营进一步发展，整个农业总产值仍然增长 3.2%。广大农民积极交售粮食，支援国家建设，全国粮食收购任务已基本完成。工业生产、交通运输和邮电事业持续发展。钢、煤、电、石油等产量有较大增长，市场紧俏的日用工业品和农用工业品增长更快。工业企业全员劳动生产率比上年提高 9.3%，每万元工业产值的能源和电力消耗分别比上年下降 5.63% 和 5.75%。在生产增长的基础上，城乡多数人的生活继续有所改善。

重点建设取得新成就。全国建成投产大中型基本建设项目 78 个，大中型项目中的重要单项工程 138 个。一批重点电站、煤矿、铁路和港口建成投产，为现代化建设增添了后续力量。全国新增的主要生产能力有：发电装机容量 999 万千瓦，原煤开采 3090 万吨，原油开采 1577 万吨，乙烯 60 万吨，水泥 246 万吨，平板玻璃 792 万重量箱，铁路交付营业里程 419 公里，铁路复线里程 820 公里，铁路电气化里程 1487 公里，沿海港口吞吐能力 878 万吨。

经济体制改革继续深入。企业承包经营责任制逐步改善，企业活力进一步增强。许多企业经过优化劳动组合，提高了劳动生产率。商品、资金、技术、劳务和外汇调剂等市场有了新的发展。在宏观调控方面，逐步进行了计划、投资、物资、金融、外贸等方面的体制改革，初步加强了财政、税收、银行、物价、审计、海关、工商行政等方面的管理。

对外开放进一步扩大。进出口总额突破 1000 亿美元，比上年增长 24.4%，工业制成品的出口比重有了提高。实际利用外资 98.4 亿美元，比上年增长 16.4%。新批准外商投资企业 5940 家，是十年来最多的一年。对外承包工程和劳务合作完成营业额近 13 亿美元。国际旅游业创汇 22.2 亿美元，比上年有较多的增加。

在经济发展的基础上，科技、教育、文化、卫生和体育等事业取得了新的成就。核潜艇水下发射运载火箭试验圆满成功，北京正负电子对撞机对撞成功，说明我国在高技术领域的若干方面取得了显著进展。社会主义民主和社会主义法制建设得到加强。国务院的机构改革，已按七届人大一次会议批准的方案基本完成。公安、安全、司法等部门为维护社会治安做了大量工作。人民军队在保卫祖国和支持社会主义现代化建设中，在抢险救灾中，发挥了巨大的作用，作出了卓越的贡献。

我们在各项工作取得成绩的同时，面临的问题和困难也不少，最突出的是出现了明显的通货膨胀，物价上涨幅度过大，全国零售物价总指数比 1987 年上升 18.5%，物价上涨幅度这么大，超越了群众、企业和国家的承受能力，相当一部分城市居民的实际生活水平有所下降。这些情况引起了社会的普遍关注和群众的严重不安，影响了社会的安定和群众对改革的信心。如果不采取坚决措施遏制通货膨胀，不仅经济无法稳定和发展，各项改革也无法深入下去。

通货膨胀的加剧，是经济过热、投资需求和消费需求双膨胀、社会总需求超过总供给的结果。全国在建的固定资产投资项目过多，规模过大，超过了国力

承担的可能；消费需求过旺，社会购买力的增长超过了商品供应量的增长；国家财政支大于收，信贷规模过大，货币发行过多。在供求总量不平衡的同时，经济结构失调，农业发展滞后，有限资源过多地投入加工工业和非生产性建设，在工业生产高速增长的情况下加剧了能源、原材料和运输能力的紧张程度。一些单位和个人为谋取私利，非法倒买倒卖，层层盘剥，制造和出售伪劣商品，更推动了物价上涨，加剧了经济秩序的混乱。

上述情况的产生，是同新旧体制转换时期还不可能很快形成一套自我调节、自我约束的新机制分不开的。但与此同时，我们在对工作的指导上也有缺点和失误。总的来看，在经济建设中，存在着急于求成的倾向。我们的国家是发展中国家，需要有一定的经济增长速度，但往往忽视国家人口众多、资源相对短缺、经济发展很不平衡的实际情况，在指导上对盲目扩大建设规模、片面追求产值产量、攀比发展速度等现象注意防止不够，纠正不力。改革的方向是正确的，总体上是成功的，但我们在指导上往往对改革的艰巨性和复杂性认识不足，注意综合配套不够，在坚持放权搞活的过程中，未能及时加强管理监督和抓紧建立宏观调控体系。我们在去年初制定了稳定经济、深化改革的方针，但由于后来对1987年经济形势的估价过于乐观，因此在执行中没有坚持把稳定经济放在首位，行动不坚决，措施不得力。我们认识到了价格改革在整个经济体制改革中的重要地位，但在实际工作中对国家、企业和群众的承受能力考虑不够，在通货膨胀已经比较明显的情况下没有及时采取稳定金融、控制物价的有力措施，又放开、调整了一些商品价格，以致加剧了群众对物价上涨的恐慌心理，在许多地方诱发了抢购商品和储蓄下降。

中国共产党于去年九月召开的十三届三中全会，正确地分析了我国的经济形势，提出了治理经济环境、整顿经济秩序、全面深化改革的方针，确定了今明两年要把建设和改革的重点放到治理整顿上来的部署。为了贯彻落实这样的方针和部署，必须把稳定、改革和发展统一起来，在稳定中推进改革和求得发展。从今年起，我们要用两年或者更长一些的时间，努力实现治理整顿所要达到的目标：（一）消除经济过热，把发展速度降到比较合理的水平。（二）遏制通货膨胀，使1989年物价上涨幅度明显低于1988年，1990年以后的上涨幅度进一步下降。（三）压缩固定资产投资规模，使它同国力承担的可能相适应；控制消费基金的过快增长，使它同国民收入的增长相适应。（四）逐步缓解社会总需求大于总供给的矛盾，实现财政、信贷、物资、外汇的基本平衡。（五）认真调整经济结构，使粮、棉、油等主要农产品的产量有较多增加，使能源、

交通、原材料供应的紧张状况有所缓和。（六）建立健全必要的经济法规以及宏观调控体系和监督体系，积极推进社会主义商品经济新秩序的建设。只有实现这些目标，才能使我国经济的素质和效益明显提高，保证国民经济的长期稳定发展。

中共十三届三中全会以后的半年来，国务院和各级政府为治理经济环境和整顿经济秩序，做了大量的工作，取得了初步成效。

——大力压缩固定资产投资规模。截至今年2月底，全国已经停建缓建固定资产投资项目18000个，可压缩今后几年的投资647亿元，占全部项目剩余工作量的12%。但是，清理、压缩的目标尚未达到，任务还十分艰巨。

——控制信贷规模、增加储蓄和稳定金融。由于实行了紧缩金融的方针，信贷规模得到控制。银行两次提高储蓄利率和开展保值、有奖储蓄，发挥经济杠杆的作用，全国城乡居民储蓄存款逐步回升。现在，一方面全国货币发行量仍然过大；另一方面不少地方和企业又感到资金紧缺，这需要在坚持紧缩金融的前提下通过调整信贷结构等措施认真加以解决。

——压缩社会集团购买力。专项控制商品由19种扩大到32种，去年的零售额比上年下降9.1%。县上以单位去年的集团消费比上年增长1.8%。利用公款吃喝、请客、送礼、旅游等现象，在党政机关有所减少。但各方面的铺张浪费仍很严重，必须继续抓紧解决。

——开展了全国性的财务、税收、物价大检查，共查出应上交财政的违纪金额74.1亿元，已上交56.5亿元。通过检查，处理了一批偷税漏税、截留利润、乱涨价乱收费和贪污受贿、监守自盗等违法案件，初步加强了税收、财务和物价管理。

——整顿流通领域的秩序。各类公司的清理整顿正在抓紧进行，重点清查了1986年以来新成立的公司和流通领域的公司。截至今年一月底，已撤并不具备条件和不该办的公司17092个；在党政机关办的24187个公司中，已有近两万个撤并或同机关脱钩，约占80%。在公司兼职、任职的党政机关在职干部和离退休干部4万多人中，已有70%以上辞去公司职务或机关职务，或已按规定办理了相应手续。党政机关经商办企业的现象，已基本得到制止。在清理中查处了一批违法违纪案件，其中包括一些大案要案。清理整顿公司的工作，还要继续深入进行下去。对一些重要产品和紧俏商品加强了管理，有的实行了专营，使抬价抢购和非法倒卖行为有所收敛，对建立市场秩序和稳定物价起了积极作用。

——努力增加有效供给。在压缩社会总需求的同时，从资金、物资、外汇和运输等各个方面，大力支

持粮、棉、油、肉、禽、蛋、蔬菜等农副产品的生产，支持人民生活必需的日用工业品的生产，支持市场紧俏商品和出口创汇产品的生产，基本上保证了国内市场的供应和发展对外贸易的需要。今年元旦和春节的节日市场，货源比较充足，商品比较丰富。

经过半年来的工作，经济过热开始降温，物价上涨势头有所减弱，群众对物价的紧张心理有所缓和，城乡市场基本稳定。

我们认为，对半年来的治理整顿，应该作两点基本估计：第一，事实证明，中共中央、国务院确定的治理整顿的方针政策 and 措施是正确的。只要毫不动摇地坚持执行这些方针政策和措施，并及时研究新的情况，解决新的问题，就一定能够克服前进道路上的困难。第二，已经取得的成效仅仅是初步的，同治理整顿所要达到的目标还有很大的差距。现在还有不少同志对治理整顿的必要性和艰巨性认识不足。治理整顿本身的难度很大，还会在某些方面带来一些新的困难，但如果不坚持治理整顿，各方面的困难会更大。我们只能知难而进，决不能半途而废。

为了坚定不移地搞好治理整顿，必须在思想认识上进一步解决好以下三个问题。一是，各级政府、政府工作人员特别是负责工作人员，必须坚决维护中共中央的领导权威，坚决维护国务院对政府工作的领导权威，坚决维护法纪政纪的权威，切实做到有令则行，有禁则止。历史的经验反复证明，调整经济，克服困难，没有必要的集中统一，没有严格的组织纪律，是根本不可能的。二是，进行治理整顿，必然要对现有的利益格局进行必要的调整。一切地方、部门和单位，都要顾全大局，牢固树立局部利益服从全局利益观念。如果不是这样，大家都不放弃有碍全局的既得利益，治理整顿就会成为纸上谈兵。三是，在治理整顿期间，政府和人民都要有过几年紧日子的思想准备。从国务院开始，各级政府和各部门，广大干部特别是领导干部，要带头勤俭节约，艰苦奋斗，坚决克服铺张浪费现象。只要我们以身作则，并把要过紧日子的客观要求向群众说清楚，相信广大人民是会理解和支持的。总之，国务院要求各级政府和各部门的负责人进一步提高认识，把思想、行动统一到中共中央、国务院的方针政策上来，同心同德，团结群众，一心一意狠抓治理整顿，为稳定经济、深化改革进行坚持不懈的努力。

二、当前治理整顿的重点 仍然是压缩社会需求

我国近年来的通货膨胀，主要是由经济过热、需求过旺引发的。治理经济环境和整顿经济秩序，当然

需要从压缩社会需求和增加社会供给两方面作出努力，但首先必须毫不动摇地把过大的社会总需求压缩下来。

压缩固定资产投资规模，是对压缩社会总需求具有决定性影响的重大措施，是抑制通货膨胀、稳定经济全局的首要任务。国务院已决定：今年全社会固定资产投资规模要比上年压缩 920 亿元，减少 21%；其中，全民所有制单位投资规模压缩 510 亿元，减少 19%。目前各地虽然在这方面已经做了许多工作，但同上述要求还有不小差距，而且进展很不平衡，必须下大决心坚持不懈地抓下去。

压缩和控制固定资产投资规模，关键是清理在建项目。只有坚决砍掉一大批在建项目，投资规模才能真正缩减下来。不仅要砍掉一大批楼堂馆所和非生产性建设项目，还要停建缓建一批生产性的建设项目；不仅那些不该上的项目要坚决压下来，就是一些该上的项目，也要根据财力物力和其它条件的可能，区别轻重缓急，合理安排。各部门各地方必须按照国务院颁布的产业政策和清理在建项目目录，对号入座，认真清理，该停建缓建的坚决停建缓建，决不允许弄虚作假。必须加强对全社会固定资产投资活动的宏观调控，运用经济的、法律的和必要的行政手段，既管理好国家计划安排的投资活动，又特别重视严格控制计划外、预算外的投资活动。对银行投资贷款实行指令性计划管理，禁止非银行金融机构从事投资信贷活动，坚决限制通过社会集资扩大固定资产投资规模。在治理整顿期间，必须切实控制新开工项目，凡是没有按规定报经批准的，一律不得开工；擅自开工的，必须严格追究建设单位及其主管部门的责任。一定要采取有效措施，坚决维护国家计划和政策的严肃性，使那些违背国家计划、政策的地方和单位受到应有的经济和行政的处罚。

在治理整顿中，还必须坚决控制消费需求的过快增长。控制消费需求的重点：一是坚决压缩和控制社会集团消费。今年的全国社会集团购买力，要在 1988 年水平的基础上压缩 20%。二是严格控制工资总额的增长，坚决制止滥发奖金、实物和擅自扩大津贴、补贴的发放范围。加强对工资基金的管理，整顿和改进企业特别是各类公司工资、奖金的发放办法，整顿和加强企业自有资金的管理和监督，严格按国家规定征收奖金税和工资调节税。三是大力提倡和鼓励人民储蓄，并采取多种办法正确引导消费，吸收和推迟实现社会购买力。增加城乡居民储蓄，既有需要又有可能，既利国又利民，应当通过广泛深入的宣传教育，采取各种有效的便于人民储蓄的措施，把储蓄活动普遍开展起来。所有的宏观经济管理部门和监督部门，都要切实负起责任来，加强对消费需求的控制和监督。无