

中国企业管理协会 编
全军企业管理协会



企业如何迈向市场经济

企业管理出版社

企业如何迈向市场经济

中国企业管理协会
全军企业管理协会^编

企业管理出版社

企业如何迈向市场经济

中国企业管理协会
全军企业管理协会^编

企业管理出版社 出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

北京商学院印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开 8 印张 167 千字

1993 年 4 月第 1 版 1993 年 4 月第 1 次印刷

印数:2000 册

定价:6.00 元

ISBN7—80001—252—2/F·253

编辑委员会名单：

主 编：	汤茂义	赵新先	
副主编：	王存禄	陈 重	
编 委：	李兆熙	霍心一	于 武
	张文涛	阎书会	王卉玲
	程松林		



赵新先
三九集团总经理兼深圳南方制药厂厂长



三九集团核心企业深圳南方制药厂厂景

企业如何走向市场

(代 序)

袁宝华

“十四大”明确提出了我国经济体制改革的目标，即建立社会主义市场经济体制。就广大企业而言，都面临着走向市场的问题。我对此问题着重谈以下六个方面的意见。

1. 解放思想，转变观念，解除禁锢。第一，要大胆冲破传统观念的束缚。尤其要十分注意克服“左”的思想对我们工作的影响。第二，要大胆地进行实践。实践是检验真理的唯一标准。只有经过实践，才能提高认识，解除思想禁锢。毛主席曾讲“实践出真知”，“实践——认识——再实践——再认识，循环往复，以至无穷”；对于今天改革的现实来说，就要遵循“十四大”提出的“实践——总结——提高；再实践——再总结——再提高”的思想路线。第三，大胆地借鉴别人先进的成功的经验。先进不先进是通过实践检验出来的。对别人成功的经验，就要考虑自己是否可以借鉴，如果可以，则要敢于大胆尝试。

2. 根据市场的需要,调整产品结构。世界上各个国家讲占领市场,都是讲适应市场要求调整产品结构,采取小批量多品种灵活的生产经营机制,来对付多变的市场需要。我们所讲的老产品与新产品问题,国内与国外两个市场问题,就是调整产品结构,适应市场需要的问题。

3. 调整企业内部的组织结构,不遗余力地强化销售工作。在这方面要采取坚决措施,扩大销售队伍,提高销售人员的素质。从各企业自己的实践经验来看,这一条也是成功的。销售人员既推销产品,宣传产品性能,又指导产品应用,负责售后服务,所以要求销售人员具有较高的业务和技术素质。同时,要多渠道销售,冲破旧的销售渠道,建立新的销售渠道,这是一项艰苦的创业工作,是要付出一定的代价和努力的。如青岛的双星集团,就是克服重重困难,冲破旧渠道的典型。现行外贸进出口过程中外贸公司与企业间价格上的矛盾的解决,一方面要通过外贸体制改革,另一方面也要靠企业冲破旧渠道,建立自己的外销渠道。

4. 紧紧抓住高科技这个关键,走高科技之路。这一条是真正使企业产品在市场上长胜不衰,立于不败之地的关键。广东总结了自己成功的经验,确定今后发展的四条方针:一是加强基础设施建设;二是搞规模经济;三是高科技;四是外向型。广东最初对外开放,吸引外资是很积极的,现在不是高科技的项目则

不允许到广东安家落户,外商投资限于高科技的领域。广东的经验对于我们有借鉴和推广的意义。

5. 精简机构和人员,兴办第三产业。在现实条件下,社会保障体系尚不健全,社会对富余人员的承受力极其有限,我们的企业要根据生产经营的实际需要精简机构和人员,是个很大的难题,也是历史的包袱。兴办三产,可以减轻企业负担,增加些就业机会,把难以一下子甩掉的大包袱分解为小包袱,逐步解决。

6. 提高企业的整体素质,加强企业管理。市场机制,说到底是个竞争机制,企业活力,集中体现在竞争能力上,首先是竞争力,最后还是竞争力问题。市场是无情的,要真正把企业推向市场,如何提高竞争能力是个大事。必须提高企业的整体素质,除了以上5点,提高整体素质最重要的是加强管理,强化生产调度等。加强企业管理与转换经营机制相辅相成,密不可分。适应企业经营机制的转换,应从三方面加强企业管理工作:第一,加强企业管理的基础工作;第二,加强现场的管理;第三,有条件的要大力推进管理现代化。重视管理对于提高企业竞争能力,使企业进入市场,是制胜之道。同时,提高企业的竞争能力,要提高企业职工素质。总起来说,企业必须做到这几条,加之外部和条件的改善,才能真正转换经营机制,进入市场。这样,社会主义市场经济的新机制就应该是“政府调控市场,市场引导企业”。

当前,经济生活中,有很多热点,“开发区热”、“集团热”、“股票热”,用朱镕基同志的话来说就是“不该热的热得过分,该热的没有热起来”。比如《条例》的贯彻应该迅速地热起来。我们应该共同致力于落实《条例》,学习、贯彻、领会“十四大”精神,使我们的企业进一步增强活力,成为市场的主体,这样我们的企业在建立社会主义市场经济新体制的过程中,才能作出更大的贡献。

目 录

企业如何走向市场(代序)	袁宝华
--------------------	-----

改革理论篇

关键在于改革政府经济管理职能	葛长义 (1)
大中型企业走向市场的障碍及对策	蒋雪春 (13)
企业走向市场,政府必须转变职能.....	喇敏智 任 忠 (21)
中国企业开拓国际市场、参与国际竞争的新形势 及对策	王 曦 (28)
企业推向市场的政策导向	程国定 (40)
政府与企业的关系初探	黄德发 (49)
转变观念、搞活流通.....	方 敏 (60)
从城市金融角度探究搞好国有大中型企业问题	欧阳锦 (69)
瞄准市场闯“半壁江山”	陈兰洲 (76)
小型企业与大市场	杨侠泉 (83)

企业经验篇

“三九”之路——深圳南方制药厂经营机制的调查	
.....	高增厦 王存禄 (87)
产品开发与销售——企业生存的法宝	

——上海八一电影机械厂“抓两头”经营 机制透析·····	张广雷 田宝铨 钮振荣(100)
企业怎样把自己汇入世界经济洪流中去 ——太原矿山机器厂投身国内国际市场竞争纪实 ·····	陈贵棠(108)
以市场需求为导向 不断调整产品结构 推动 企业技术进步·····	马月波(117)
论国营服装企业投入市场竞争·····	于 东(126)
略论民航航空公司如何在竞争中赢得优势 ·····	余 勤 孙 明(131)
简政放权 放出个好企业 逼上市场 逼出了活机制 ——中国人解放军 9511 厂转换经营 机制的调查·····	王存禄(135)
改善机制促转换 立足自我求发展 ——太钢汽运公司承包五年利润翻三番的调查 ·····	任建业(145)
动真碰硬抓改革 寻找市场求发展·····	倪永平(153)
实施“科技兴厂”战略 加速科技发展步伐·····	胡存田(160)
从汉光的崛起看企业如何在市场竞争中赢得优势 ·····	冉海荣(166)
从沈阳飞机制造公司的实践看如何增强企业的 市场竞争力·····	云关秋(173)
企业如何在市场竞争中赢得优势·····	欧阳嘉伦(179)
企业如何在市场中赢得优势·····	高 鹏(187)
更新观念 追求卓越	

——浅谈企业在市场竞争中如何赢得优势	
.....	范贵喜(192)
模拟市场核算 主动走向市场	
.....	邯郸钢铁总厂(200)
老企业实行经营机制转换面临的两难状况.....	孙 宪(219)
企业如何走向市场	
——浅谈嘉陵机器厂走向市场的秘诀	
.....	恽沛弟 范 彬 胡国荣(225)

附 录

编者的话.....	(233)
企业活力与市场竞争研讨会暨“999”杯征文发奖会会议	
纪要.....	(235)
“999”杯征文获奖篇目	(240)

改革理论篇

关键在于改革政府经济管理职能

葛长义

转换企业经营机制的根本目的,在于使企业真正成为独立自主、自负盈亏的市场主体。在商品经济社会里,企业原本就是市场的主体,根本不存在什么“推向”市场的问题。可是,当今我国由产品经济转向商品经济,市场经济体系正在发展,企业还必须正本清源,作艰难的“转换机制”、“推向”市场的改革。

1979年改革开放以来,我国经济建设取得举世瞩目的巨大成就。从根本上说,这就是从高度集中的计划经济体制中向农民、向企业、向地方放权,开放市场、解放生产力的结果。但是,我们必须看到,我国经济还存在着许多重大难题。这些难题的存在,都是因为我国经济尚未完全摆脱高度集中的计划经济模式、市场经济还未充分发展的缘故。

目前,我国政府既是企业生产资料的所有者主体,又是政

权管理者；集所有者、经济计划、行政管理三种职能于一身，政企关系一体化、密不可分。政府经济管理职能、行政管理职能交叉混杂，政府包揽一切。企业是政府的附属物，政府、企业一体化经营管理已根深蒂固。企业的每一项改革都牵动着政府部门，受制约，受限制，唯“红头文件”是从。

随着社会主义市场经济的发展，各类市场正在建立。企业按商品经济规律运转，而政府部门仍按产品经济的模式管理，这种非同轨的运行严重束缚着企业走向市场。由此可见，计划经济模式的政企关系和行政、经济管理方式已成为社会生产力发展的障碍。当务之急是改革、完善政府与企业的关系，真正实行政企分开，成为企业转换机制走向市场的先行条件。因此，改革政府经济管理职能不可避免地摆到中国经济体制改革的日程上。

一、适应市场经济，转变政府管理观念

邓小平同志最早打破市场经济的禁区，早在 1979 年就提出“社会主义也可以搞市场经济”。这个历史性的社会主义经济理论的变革，进一步打破了把计划和市场作为区分社会主义和资本主义本质属性的传统观念，进一步解放了人们的思想，丰富和发展了社会主义经济理论。因此，只有从市场经济等同资本主义的禁区观念中解放出来，才能把社会主义商品经济真正变成社会实践，从而放开手脚，推动社会主义市场经济的发育和成长。

按照市场经济概念，不论是产品还是生产要素，都应全部通过市场机制实现价值规律的作用。市场经济作为通过市场机制配置社会资源的主要方式，是在商品经济社会发展中逐步完善、成熟起来的。二百年前，资产阶级所有制战胜了封建

所有制,古典经济学派提出了“自由放任”的市场经济理论,以反对封建制度的束缚,促进资本主义自由发展,在历史上具有进步性。随着社会化大生产的发展,资本主义早期那种盲目的、自由放任的市场经济已成为历史的过去;当今,宏观调控已成为现代市场经济的主流。在这方面,我们完全有条件学习、借鉴资本主义国家历史经验成果,克服市场经济可能带来的消极作用,逐步形成具有中国特点的经济管理机制。

这些年来,我国经济生活中,重复建设屡禁不止,“一放就乱,一收就死”,国有企业亏损严重以及双轨价差,计划内与计划外,干部能上不能下,职工能进不能出等现象,正是市场经济机制不完善的表现。中国经济体制改革已经走到了这样的历史选择关头:必须通过变革政府管理经济职能、简政放权等一系列重大改革,发展社会主义市场经济,进一步促进中国经济,使企业增强活力,实现新的飞跃。

当今,社会主义中国也要搞市场经济,这是我国社会经济运行机制的重大转变。为适应这种转变,政府部门首先要转变观念,改变计划经济的传统思维方式、活动方式和管理方式。政府对企业不是放任不管;相反,政府管理经济的任务更重了,要为企业创造良好的外部环境,制订各种经济法规,建立完善的基础设施和社会保障体系等;要在宏观导向上指导好企业发展,在运用经济杠杆、法律手段加强宏观调控、计划指导市场等方面,都提出了更高水平的要求。

二、实现产权两个关系的分离

国有资产管理体制改革已成为深化企业改革的关键。旧体制的根本就在于单一的产权主体和条块分割的占有方式以及行政垄断的运行机制,因而形成政府与国有企业密不可分

的隶属关系。要真正做到政企分开,首先要解决国有企业资产的产权关系分离问题。

其一,在政府层次,将政府经济管理职能和国有资产所有权职能分离。通过建立独立的国有资产管理部門统一掌握国有资产所有权;现有的政府计划、财政、银行及工业主管部门不再具备国有企业资产所有者的身份。

其二,在政府所有者(国有资产管理部門)和国有企业之间,实现国有资产最终所有权和法人所有权的分离。从法律上保证国有企业在市场交易中对所运用的财产享有实际支配权和收益权。

为实现上述分离,需要建立资产经营约束机制,重新构造国有企业的内部组织,建立董事会行使法人所有权。董事会对政府国有资产管理部門负责,其成员可由国有资产管理部門的代表、行业内技术专家,法律、金融专家及本企业高层管理人员组成。董事会对企业发展方向和重大事务(投资、收入分配、资产处置等)作出重大决策,任命企业高层管理人员并对绩效进行评价和监督。这种分离有利于规范政企关系,对政企分开、政府职能改革有非常积极的作用;企业原来的行政主管已没有上下级隶属关系,可以从根本上确保法人企业的自主权。

上述国有资产管理体制的改革,使政府原有的三种职能,减为社会行政管理、宏观经济调控两种职能,而资产所有权职能已从政府职能中分离出去。这样,政府的职能转换就是历史的必然了。

三、把改革的自主权还给企业

企业经营机制的改革,主体是企业,应由企业掌握改革的

自主权,由企业决定何时进行改革、选用何种形式、怎样改革等。

现实情况却与此相反。一些政府部门或主管局认为“企业归我领导管理,改革当由我作主”。他们对企业改革排队,规定企业何时何种改革,划框框,定调子。而许多企业则认为,改革是要上面批准的,上级叫何时改革、批准搞什么模式改革,就按上级规定办;等待改革,奉命改革。要加快企业改革步伐,就要纠正这种观念和做法,把改革的自主权还给企业。

明确企业是改革的主体,不是改革不要政府领导和约束,让企业随意干;而是要研究政府如何领导改革的问题。在深化企业机制改革中,政府有关部门和主管局不是包办一切,而主要应管好两件事:

一是管好改革的规范,制订鼓励企业改革创新措施,提出改革的要求。明文公布于众,由各企业根据自身条件进行自主选择。

二是管好企业改革的实践。指导——帮助企业走上改革轨道;监督——检查帮助企业在改革中端正方向和执行有关规定;服务——典型经验引导,为企业改革排忧解难。

政府的任务在于推动加快国有企业改革的进程。在企业改革中,除了股份制、租赁制这种特定经营方式,需要政府按规范审批外,其他类型的经营方式,应鼓励企业大胆创造、尝试。只要坚持“一不变”——全民所有制性质不变;“二有利”——有利于调动企业职工的积极性,有利于解放生产力;“三低于”——企业工资总额增长低于企业利税增长,职工个人工资增长低于劳动生产率增长,收益分配企业所得低于国家所得。在这个总前提下,应积极鼓励企业改革创新,“八仙过