

搞活大中型企业的 目标与对策

余惕君 著

上海翻译出版公司



搞活大中型企业的目标与对策

余惕君 著



中财 B0033399

上海翻译出版公司

搞活大中型企业的目标与对策

余惕君 著

上海翻译出版公司

上海复兴中路 597 号

邮政编码: 200020

新华书店上海发行所发行 上海十二印刷厂印刷

开本 787 × 1092 1/32 印张 4.875 字数 103 千字

1990 年 8 月 第 1 版 1990 年 8 月第 1 次印刷

印数 1 — 2, 000

ISBN7-80514-582-2/F · 90 定价: 3.40 元

序

搞活大中型企业，一直是经济体制改革的中心环节。自党的十一届三中全会以来，上至中央及各地方政府，下至各基层企业，都为此进行了不懈的努力。十余年来，我国的企业改革经历了扩权让利、以税代利、在“两权分离”的原则下实行承包、租赁、股份等多种形式的经营责任制等不同的历史发展阶段。改革的每一步发展，都为搞活大中型企业创造了广阔的空间，提供了新的机遇。无可置疑，与十年前相比，我国的大中型企业无论是在本身素质，还是在活力的发挥上，都发生了巨大的变化。改革给我国大中型企业插上了腾飞的翅膀。谁看不到这一点，谁就不是真正的历史唯物主义者。

同时，现实也清醒地告诉我们，改革是一项巨大的社会系统工程，搞活大中型企业，使其真正成为自主经营、自负盈亏的独立的社会主义商品生产者，有一个逐步完成的过程。由于经济体制的各项配套改革未能同步、协调地进行，加之企业改革本身发展的艰巨性和复杂性，应当承认，搞活大中型企业的改革还不尽如人意，我国大中型企业的发展目前仍面临着各种困难。如何在经济紧缩调整时期，使大中型企业尽快摆脱困境，重振雄风，更为人们所普遍关心。

搞活大中型企业，有赖于从创造企业外部良好的经营环境和改造、改善企业运行机制等方面着手。近年来，笔者结合工作实践，对搞活大中型企业问题进行了较为系统的研究和思考。收录于本书中的一些论文，便是这一研究的部分成果。

其中涉及到政企分开、两权分离、企业承包经营、租赁经营、股份经营、重组企业集团、实施产权转让、企业放开经营、企业内部组织机构改革、劳动分配制度改革、企业开拓经营等企业改革的多个侧面。

搞活大中型企业是振兴中国经济的希望所在，前不久召开的党的十三届五中全会进一步重申搞活大中型企业是当前经济工作的一项十分重要而迫切的艰巨任务。搞活大中型企业需要各个层次、各个方面的共同努力，在实践中进行大胆创新和探索。诚如诗人歌德所言：理论是灰色的，而生活之树是常青的。藉本书出版之际，衷心希望活跃在企业改革第一线的经营者、管理者、劳动者们为搞活我国大中型企业演出一幕幕有声有色的活剧来，以无愧于伟大的改革开放的时代。

内 容 提 要

党的十三届五中全会突出强调搞活大中型企业是当前我国经济工作的一项十分重要而迫切的艰巨任务，是振兴中国经济的希望所在。本书对搞活大中型企业的目标、途径和对策进行了具体探讨，其中涉及政企分开、两权分离、企业承包、租赁、股份经营、重组与改造企业集团、实施产权转让、企业放开经营、内部改革等多个侧面。涉及面广、切中时弊、针对性强是本书的主要特点。本书可供广大企业管理人员、经济管理部门干部、大中专院校经济类专业师生阅读、参考用。

目 录

序	[1]
搞活大中型企业的目标与对策	[1]
企业改革的十年回顾与展望	[17]
深化企业改革的基本思路	[24]
政企分开与两权分离	[33]
承包经营的若干问题探讨	[44]
从承包制到股份制	
——深化企业改革的再思考	[48]
论国有企业的股份经营	[54]
企业租赁经营若干实践问题探讨	[62]
企业放开经营初探	[67]
试论建立社会主义企业产权市场	[72]
发挥规模效益 加快外向型步伐	[81]
我国企业集团发展的反思与展望	[87]
大浪淘沙觅真金	
——对竞争产生经营者的思索	[101]
企业的几种新型工资形式	[110]
企业组织机构改革探讨	[121]
开拓使事业常青	
——漫谈经营者的创新思维	[131]
生存与发展的必由之路	
——企业走出逆境的实例与分析	[140]

搞活大中型企业的目标与对策

搞活大中型企业,一直是经济体制改革的中心问题,在当前治理整顿深化改革的形势下,怎样才能有效地搞活大中型企业更为人们所普遍关心。摆脱困境、重振雄风既是时代赋予全民大中型企业的要求,也是振兴上海乃至中国经济的希望所在。

搞活大中型企业的标准

评价企业活力的标准是什么?有人认为,要看企业是否真正把职工的积极性、主动性、创造性调动起来;也有人认为,要看企业是否拥有了计划权、销售权、价格权,是否从生产型转变为经营型;还有人认为,要看这个企业是否实现了内部良性循环,企业的经济效益不断得到提高。应该说,上述看法都有一定道理,但似乎不尽全面。

中共中央关于经济体制改革的决定指出, **全民所有制企业改革的目标是,要使企业真正成为相对独立的经济实体,成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,具有自我改造和自我发展的能力,成为具有一定权利和义务的法人。**根据这一目标,搞活大中型企业的标准应包括以下几个方面内容:

第一、企业要成为相对独立的经济实体。即要求企业逐步从行政机构中摆脱出来,拥有法律赋予的相应权利,并对资

产所有者负责。企业拥有供、产、销、人事安排、分配、出口等各种权利,真正做到自主经营。

第二、企业内部具有自发追求资产长期收益极大化的动力机制。企业能够不断地根据市场要求开发新产品,持续地实行技术进步、技术创新,吸收优秀人才,而不是拼设备、拼人力,追求短期效益。

第三、企业能够根据社会消费结构对产业结构的要求,在量和质两个方面,适时地实行生产的扩张与收缩,使产业结构在动态中趋于优化。

第四、企业有强硬的预算约束,真正做到自负盈亏,不能只负盈不负亏。同时,企业能自觉控制消费基金的增长,以利于社会总供给与总需求的平衡。在集权体制走向分权体制的过程中,如果企业的预算没有强硬的约束,就必然会出现消费饥饿症、投资饥饿症等弊病,因此迫切要求企业在机制上具有自我约束力。

企业搞活的最终结果是使企业内部各种资源(包括人力、原料、设备、资金等)得到最优配置,企业的经济效益达到最大。大中型企业是国家财政收入的主要来源,只有大中型企业不断提高经济效益,国家财政收入的稳定增长才有可靠保证。目前,国家财力日趋紧张,全民大中型企业的利润逐年下降,因此,要求提高经济效益就成为搞活大中型企业的直接成因和目标。然而,经济效益作为一项数量化指标,由于受到宏观环境、经济政策、市场波动、价格体系等各种因素的影响,所以不能简单地把企业经济效益的高低同企业活力的强弱划等号。就大中型企业来说,国家财政收入状态好不好,主要取决于两个方面:一是企业经营状态如何。在国家与企业分配比例不变时,企业经营状态越好,财政收入状态也越好;二是

企业分配行为是否合理。在企业收入不变时，国家与企业在分配上，量的关系是此消彼长；如果企业经营状态不理想，再加上企业分配行为不合理，就必然阻碍国家财政收入持续、稳定的增长。因此，搞活大中型企业，提高经济效益，必须从创造企业外部良好的经营环境和改造企业机制两方面着手，企业具备了较完善的能适应商品发展需要的体制，加之形成适当的宏观经济环境和市场条件，就能创造出令人满意的经济效益。

对于搞活大中型企业的标准，目前还应解决如下一些认识问题：

首先，确定企业活力标准离不开计划和市场相结合的原则。大力发展有计划的商品经济，就是要扬弃忽视价值规律和市场供求关系的传统计划经济模式，把市场机制引入我们的经济生活，强调企业在竞争中求得自我发展。但也不能盲目照搬西方市场经济那一套，即国家只调整财政和货币政策，价格、工资、生产、投资基本上都由企业根据市场决定的市场经济。

其次，企业活力标准是分阶段的，离不开企业所处的经济环境。经济体制改革是一个循序渐进、由浅入深的过程，因而增强企业活力也不能一蹴而就，一下子达到完美的境界。搞活企业必须同经济的发展、国家财力的增长和国家宏观调控能力的加强紧密结合。十年改革实践证明，微观上能搞活到什么程度，取决于宏观控制到什么程度，而宏观控制程度则取决于经济的发展和国力的强弱。脱离实际的放权是对搞活企业的一种误解。

再次，搞活企业应是分层次的，不是所有企业都能真正做到自主经营、自负盈亏。各产业、行业、产品的特点不同，以及

经济运行中计划和市场的结合方式和程度不一，决定了各类企业搞活的程度是不一样的，标准是有区别的。如，一些基础设施行业中的产品（如电力、城市生活用煤气）的价格基本上由国家规定，产品基本上也由国家计划分配，企业就不可能有产、供、销自主权；对一些生产规格复杂、供求关系变化较快、品种繁多的企业，国家就可减少控制，扩大企业的产、供、销自主权，企业可以从市场竞争中获得自身发展所需要的能力和手段。

搞活大中型企业的近期目标

前已述及，搞活大中型企业，使其成为自主经营、自负盈亏的独立的社会主义商品生产者有一个逐步完成的过程，因此，需要根据改革在不同时期的任务并结合当时的经济形势提出搞活大中型企业的阶段性目标和与之相适应的对策。为摆脱当前的经济困境，中央已决定从1989年开始进行以治理经济环境、整顿经济秩序为内容的三年经济调整，这是当前搞活大中型企业的宏观背景和约束条件。一系列已经出台或将要出台的治理、整顿措施会对企业赖以生存的市场、政策环境发生重要的影响。

就治理、整顿和搞活大中型企业的关系而言，两者没有根本的冲突。一方面，治理、整顿方针的贯彻实施可以为搞活大中型企业创造有利的宏观环境。从这几年上海大中型企业增长速度徘徊、经济效益滑坡的成因分析，其中固然有企业本身机制不完善、市场应变能力差的因素，还有一个由不合理的地区、企业倾斜政策所造成的对大中型企业发展不利的外部因素。通过治理、整顿可以使现有不合理的地区、企业倾斜政策

和利益分配格局发生有利于大中型企业的变化，为其完善经营机制，提高经济效益创造必要的外部条件。另一方面，搞活大中型企业是顺利实现治理、整顿目标，摆脱经济困境的有效途径。大中型企业缺乏活力，效益不理想是造成目前经济困难的微观原因。从这个角度讲，搞活大中型企业是治理、整顿的重要组成部分，经济形势好转有赖于搞活大中型企业这个微观基础，大中型企业搞活与否是检验治理、整顿成功与否的基本标志。

当然，不可否认，治理、整顿和搞活大中型企业之间也有不一致的地方，不注意协调、处理它们之间的矛盾，可能导致进退维谷、不可兼得的结果。因为治理、整顿主要着眼于解决总需求失控、通货膨胀等宏观经济问题，为此需要采取一系列紧缩措施，这会使企业所依赖的市场环境恶化——生产要素供求矛盾突出，产品销售困难；伴随着紧缩而来的一些收权措施又会使企业为克服市场困难而活动的政策空间缩小，搞活大中型企业会比以往任何时候都更加困难。上海大中型企业目前所处的困境足可以说明问题。1989年以来，市场上出现了销售疲软、某些企业产品滞销、库存增加等现象；企业流动资金因抽紧银根而显得格外紧张，不少企业停工、停产，再生产难以为继；企业计划外产品自销权、投资决策权受到多方限制，部分企业已经下放的产品定价权被宣布冻结。在如此困难的处境下，大中型企业的当务之急还不在于如何搞活，而是避免萎缩的问题。此话决非危言耸听，进入80年代以来，我国几次经济调整，其结果往往是全民大中型企业元气大伤，一蹶不振，非全民企业特别是乡镇企业却如雨后春笋，遍地生长。这里有指导思想上面片面鼓励发展乡镇企业的原因，也有因紧缩措施一刀切所带来的负效应未能有效克服的原因，吸取以

往教训,这次经济调整应避免重蹈大中型企业萎缩的覆辙。

有鉴于此,我们认为,近期搞活大中型企业的目标应立足于企业在困难形势下渡过难关,避免萎缩。换言之,生存目标是治理、整顿条件下搞活大中型企业的首要目标,其次才有一个在生存基础上进一步搞活和发展的目标。不可想象,一个连生存都无保障的企业还会有暇顾及发展的问题。把生存目标列为搞活大中型企业的首要目标丝毫不意味着降低了搞活大中型企业的标准和要求。如果我们脱离三年治理、整顿和经济调整这一背景,如果我们对紧缩措施给搞活大中型企业所带来的负效应缺乏清醒的估计,对大中型企业应付困难局面的艰巨性没有充分的认识,把搞活大中型企业的远期和近期目标、生存目标和发展目标简单地等同起来,据此开出的药方、提出的对策也会因脱离实际而陷于空谈,“远水难救近火”。

近期搞活大中型企业的对策

基于以上的认识,我们结合三年治理、整顿的任务和实际可能,提出以下六个方面近期搞活大中型企业的对策。

对策之一:

积极改善大中型企业的外部经营环境

在特定的体制下,决定企业外部经营环境的主要变量是各项经济政策及其变动。创造有利于大中型企业搞活的外部环境,需要对现行的宏观经济政策进行一系列的调整。

首先,总量紧缩要避免一刀切。大中型企业所需资金、原材料和能源应通过计划分配渠道予以重点保证。诚然,总量紧缩,可分配资源减少,资源供求矛盾愈加尖锐,保证大中型

企业物资供应会比以往更加困难。但其关键还在于按照产业政策和搞活大中型企业的要求分配好已有的资源，真正做到有保有压，突出重点。具体地说，与其把有限的资源撒胡椒似地“施惠”于所有企业，让所有企业都处在半饥不饱的状态，不如选择部分效益好、增产潜力大的大中型企业让其吃饱喝足，使有限资源的产出达到最大。这样，既可以消除大中型企业的生存之虞，又可以迅速增加有效供给，缓解资源分配中的供求矛盾。

其次，重视紧缩之后出现的市场病。伴随着紧缩措施的生效，目前上海市场出现了产品大量积压，生产企业竞相让利，直至还本销售的罕见现象。我们以为这决非是真正的市场繁荣，而是病态的繁荣。这是企业为减轻当前资金紧张的巨大压力、维持生产经营活动万不得已而为之的做法，如果听任这种寅吃卯粮的短期行为在企业之间滋长和蔓延将祸患无穷。政府有关部门不能等闲视之，在不损害紧缩政策连续性的前提下，经济政策应以疏导消费、吸收储蓄、清理企业拖欠资金等几个环节入手，果断采取措施，积极治理可能导致大中型企业萎缩的市场病。

再次，整顿经济秩序要重点解决全民大中型企业和乡镇企业之间不平等的竞争条件问题。一方面，调整乡镇企业现行的价格、税收政策，适当提高乡镇企业的税负水平，加强对乡镇企业产品的价格管理，改变生产经营同类产品的全民企业和乡镇企业因政策差异而得益悬殊的问题；另一方面，制订实施诸如公平竞争法之类的市场规则，杜绝回扣、行贿等不正当的竞争手段，以便在不同企业之间创造相对平等的竞争条件，让市场机制健康有效地发挥作用。

最后，按照《企业法》要求，落实和保护大中型企业各项合

法权益。为配合宏观经济紧缩的需要,企业的投资权、定价权确有必要作适当的限制和集中,但诸如劳动人事权、外贸经营权对贯彻紧缩方针影响不大,对有条件的企业应抓紧下放、落实;至于减少不必要的行政干预、制止摊派与紧缩没有必然的联系,是企业的合法权益,应坚决保护。还要理顺全民大中型企业的计划与市场关系,确保大中型企业指令性计划产品的原材料供应,改变企业投入品市场经济(高价)进,产品计划经济(低价)出的不合理状况,以维护指令性计划的严肃性,促使企业有足够的利益驱动去完成国家下达的指令性计划。

对策之二:

稳定和完善的领导体制

搞活大中型企业还要求稳定和完善的领导体制。首先,要在加强党的领导的同时,稳定现有的以厂长负责制为中心的企业领导体制。企业内加强党的领导应该明确主要是加强党在思想政治工作和组织人事工作方面的领导作用,企业其它业务决策如企业战略决策、供产销管理、内部分配等应继续由厂长负责,以避免回到企业党组织对企业业务决策“一把抓”的一元化领导的老路上去。现有的以厂长负责制为中心的企业领导体制经过几年的调整已初步稳定,在目前经济形势比较严峻、困难较多的情况下,如果在企业领导体制方面作大的变动的話,对大中型企业将产生不利的后果。

其次,探索建立一套选拔、奖励、监督、替换企业经营者的制度,使现有企业经营者能发挥出最大潜力。

在现有体制下,国家往往追求企业资产长期收益极大化,而企业职工往往追求个人短期收入极大化。在国家和职工两者目标相矛盾的状态下,究竟企业的行为往哪个方向偏离,企业经营者往往扮演着决定性的角色。因此,一套能有效地选

拔企业经营者并对其实行奖励、监督、替换的制度就变得异常重要。

探索和建立一套经营者选拔制度目前可从三方面进行：

一是调整对经营者“激励—惩罚”模式，变目前的“低激励、轻惩罚”为“高激励、重惩罚”。在明确企业经营者（一般应界定为正职的厂长或经理）的前提下，较大幅度地提高现有经营者的合法工资收入。经营者工资由上级与其签定承包合同的主管部门确定，不包括在国家对企业实施控制的工资总额之中。同时，加强对经营者纪检、监察工作，一经发现违法乱纪（不管是增加个人收入还是企业收入）行为，就要坚决免除其职务，并且不允许再在企业中担任经营者。这样，既可通过高收入提高经营者的实际社会地位，对经营者产生更大动力，吸引更多优秀人才转向谋求经营者职位，又可以以重惩罚对企业经营者产生压力、促使其在努力合法获得企业收入上做文章，在法制逐步完善的同时，逐步克服“老实人吃亏”的不正常现象。

二是总结完善招标优选企业经营者的办法和措施。由国家机构组织招标优选企业经营者，虽然能够对经营者产生竞争压力，选拔出更好的管理人才，但其费用较之传统的任命制也要相应升高，特别是若要在国营企业普遍推广的话，费用问题就尤为突出。目前应组织力量，在已有试点的基础上，总结制定一套适合全民大中型企业的、既能选拔得当又能降低费用、便于推广操作的招标优选程序。选拔应以获得“满意解”为标准，而不一味追求“最优解”；程序应尽量简化，打分标准也应更合理有效。

三是创造实行股份制的各种社会条件，尽快使大中型企业向股份制转化，形成经营者由企业董事会选拔、奖励、监督

和替换的体制。这样既能使政府摆脱优选企业经营者的巨大负担,又能真正做到对企业资产负责去挑选企业经营者,从长远看,这是一个方向性的问题。

对策之三:

加快大中型企业的外向化发展

加快大中型企业的外向化发展,关键是切实、有效地推进企业与国际市场的双向交流。即一方面有选择地把国外产品、技术、资金、管理引进来加以吸收、消化、提高,增强自身的发展能力,同时又要把自己的产品、技术、资金等大力推向国际市场。

推进企业与国际市场的双向交流,首先要解决企业对外经营的自我动力机制。企业缺乏内在动力,即使参与对外经营活动,其效益也有限。增强企业对外经营的自我动力机制,要求赋予企业直接对外经营权,包括直接对外洽谈、报价、签约和出国考察等,以使企业在复杂多变的市场竞争中能审时度势,当机立断;要求赋予企业资金运用权,包括直接使用外汇留成,自主决策投资,自主制定集资政策和内部分配政策。同时,要使企业在对外经营活动中依据自己的能力得到最大的利润满足。企业在对外经营中无利可图,或得利很少,也就不可能产生对外经营的内在动力。从目前看,如果国家对换汇成本低于国内同行业平均数,但仍然亏损的出口产品适当调低税收,鼓励其出口,无疑会促进这部分企业积极投入对外经营活动。此外,从上海的实际情况出发,当前可考虑实行出口创汇“倒二八”分成,即除机电产品出口创汇继续实行全额留成外,所有的创汇单位,无论自营、代理或收购出口,全部实行企业对市政府“倒二八”创汇分成,取消出口补贴,自负盈亏,不再核定出口创汇任务,取消对出口企业提取“两金”