

现代企业制 度操作实务

——交通运输企业

雷海 编著

人民交通出版社

现代企业制度操作实务

——交通运输企业

Xiandai Qiye Zhidu Caozuo Shiwu
——Jiaotong Yunshu Qiye

雷海 编著

人民交通出版社

(京)新登字 091 号

现代企业制度操作实务
——交通运输企业

雷 海 编著

插图设计:汪 萍 正文设计:崔凤莲 责任校对:王秋红

人民交通出版社出版

(100013 北京和平里东街 10 号)

内部发行注意保密

北京四季青印刷厂印刷

开本:850×1168 $\frac{1}{32}$ 印张:8 字数:215 千

1994 年 8 月 第 1 版

1994 年 8 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数:0001—3500 册 定价:9.80 元

ISBN 7-114-01973-4

F · 00245

序

党的十四大报告明确指出,我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济的新体制。这是一项具有伟大历史意义和现实意义的重大决策,是我国经济体制改革的一个里程碑。现代企业制度是社会主义市场经济的微观基础,是我国企业深化改革的目标模式,如何使国有大中型企业在转换经营机制过程中建立现代企业制度是一项十分艰巨而复杂的任务,也是我们每一个经济工作者的历史使命。

雷海同志积多年的工作实践,认真总结和分析了国有大中型企业的现状及存在的主要问题,论述了在交通运输企业建立现代企业制度的必要性和紧迫性,提出了在交通运输企业建立现代企业制度的方法和步骤。书中论述了现代企业的组织形式、领导体制、干部素质、人才制度和企业管理制度等方面的内容,是交通企业深化改革、转换经营机制、建立现代企业制度急需的参考书。

建立现代企业制度,明晰国有企业产权,实现投资主体多元化,使企业成为独立自主的法人实体是一项前所未有的复杂的社会工程,涉及全社会的各个方面,是交通系统企业改革面临的一场攻坚战。

书中关于在交通企业建立现代企业制度的基本观点和内容可作为交通系统普及现代企业制度知识的教材之一,有关建立现代企业制度的具体方法和步骤可供各企业在实践中参考。

雷海同志还对有关社会主义市场经济和现代企业制度的基本知识作了介绍,相信对大家学习会有所帮助。鉴此,愿为之序。

郑光迪

目 录

一、国有大中型企业活力不足的表现	(1)
二、国有大中型企业活力不足的原因剖析	(6)
三、建立现代企业制度的必要性	(14)
四、现代企业制度的特征和几个具体问题	(17)
五、如何建立现代企业制度	(22)
六、现代企业制度的配套改革	(37)
七、推行现代企业制度的难点	(59)
八、建立现代企业制度过程中需注意几种偏差	(63)
九、建立新的企业经营制度	(70)
十、现代经营战略	(95)
十一、现代企业管理	(105)
十二、现代企业领导体制	(112)
十三、现代企业领导素质	(118)
十四、现代人才制度	(129)
十五、现代信息制度	(138)
附录 1: 几个具体问题	(148)
附录 2: 中共中央关于建立社会主义市场经济体制 若干问题的决定	(188)
附录 3: 中华人民共和国公司法	(210)

现代企业制度学习札记之一

国有大中型企业活力不足 的表现

当前,国有航运企业,特别是大中型航运企业活力不足,其主要表现是:

一、经济效益低下

航运业是一个大进大出的企业。据我国某大航运公司不完全统计,该公司年营业额 160 亿元,年创造利税只有 20 亿元,年均创利税 3 万元/人,如果去掉上交国家有关税收和承包数和向银行还本付息后,企业留利不足 1 亿元。这比云南几千人的玉溪卷烟厂年创利税 100 余亿元,真是天壤之别。如果我们职工的工资如国外航运公司职工一样,占成本的 15%~20%(我国目前航运公司职工工资只占 4.8%,前几年只有占 2.3%),那么,我国航运公司不但不会赢利,而且还可能要亏损。所以从这个情况看,我们也是潜亏的企业,是风险很大的企业。如果我们同世界管理先进的长荣公司来比较,1993 年,它仅有 50 余艘集装箱船,年利润为 4 亿多美元,相比起来,我们效益有很大潜力。如果我们自己纵向比较;这几年,我国航运企业,因为国际航运市场不景气,经济效益水平也有明显下降,资金利税率从 1990 年 8.4%到 1992 年 5.61%,1993 年 4.59%,1994 年预计 3.7%, (见图 1)比 1990 年下降 1 倍还多,而固定资产投资年增长近 26.6%。这主要是由于资产效益下降所造成的。有的航运企业年亏损额竟高达 1 亿余元。而全国的国有企业亏损更为严重。据中国工商银行对 10580 家全民工业企业调查,到 1990 年 6 月为止已发生潜亏企业达 63%,相当于帐面亏损户的 1.96 倍,潜亏与损失合计达 108.3 亿元,相当于帐面亏损

1.72倍。尤其要引起我们重视的是,有些企业经营不妥,仍生产大量不适应市场需要的积压产品和使用亏损航线,有的亏损航线,载重量利用率只有30%,出口货只有石头、菜籽饼等矿产品和农产品,运力很低,效益低下,年亏损额可达上千万元。

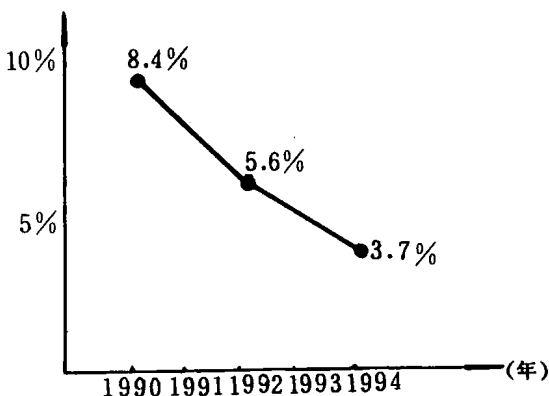


图 1

二、企业缺乏适应市场变化的应变能力

从1989年以来,我国经济增长方式逐步从过去的生产主导型转向市场需求主导型。航运市场也不例外,市场需求的变化越来越成为决定经济增长快慢和好坏的因素。航运市场的变化主要取决于国民经济和外贸发展增长速度及船贸市场供需矛盾的变化。对于经济增长和供需矛盾的变化,过去许多依靠行政保护和政策照顾发展起来的大型企业,缺乏自我发展的动力和能力。

以航运企业为例:

航线新开辟能力低,跟不上航运市场需求的变化。目前,还有许多航运公司存在船队结构、资金和网点铺设等问题。在航运生产上主要表现为老航线重复派船,增加运力和单线的平面外延,造成一方面老航线运力有余,形成浪费,另一方面新航线,由于各种原

因无法去开辟,阻碍了外贸事业的发展,不得不致使外资部门化高价租船和租箱位,提高了我们出口商品成本,削弱了我国出口产品的竞争能力,同时增加了进口商品的运输成本,造成我们产品成本居高不下,加上产品质量不稳,不能适应市场的需求,经济循环不畅,产品积压,资金积压,效益下降的后果。

这是因为过去,我们企业长期在计划经济的体制下财产的占用,生产要素的配置和产品分配主要靠国家计划,企业最关心的是生产能力的形成和物质产品的生产,而较少从产权角度,关注国有资产运营的效益和效率,关注通过国有资产运营实现资产增值。这种机制,在市场经济中决策缓慢,效率低下,缺乏适应市场变化的应变能力。

三、技术改造能力低下,发展后劲不足

目前,国有大中型企业的国有资产长期补偿不足,设备陈旧,靠吃老本过日子,对此无人负责。这种情况的影响至今尚存。当前,企业国有资产运营状况令人担忧,另一方面,资产损失浪费情况较严重。许多企业存在着大量潜亏,固定资产长期闲置,专项基金大量超支,相当一部分企业负债累累,资不抵债。据某市对 52 家企业抽样调查:资本金保值和有所增值占 15%;资本金减值占 65%;资本金全部亏空 23%。极大多数企业已无力进行技改。如据辽宁省对 623 家大中型企业调查,经过系统改造只占 7.2%,达到国内先进水平的只占 18.3%。例如鞍钢有 10 座高炉,24 座平炉,23 座精炉都需改造。又如上海市的纺织行业,95% 企业是解放前建厂的,其中 12 万台专业设备中 50% 超龄服役,厂房中有一半超过折旧年限,其中 14% 已是危房。又如我国一家大型船公司中近 40% 船舶属超老龄船,近几年几次发生象“桃源海”大型船舶在风浪中船体裂缝和大开口导致沉没和险些沉没的事件,对船、货安全带来了极大的危害。但船公司本身是高进高出微利企业,技改能力低,国外贷款利率又高,常常出现入不敷出的现象,船舶无力及时

修理和更新,企业负债率已接近 70%,已过银行国际通用极限,企业发展后劲严重不足。企业要加速改造船队结构,向国际先进水平靠拢,既缺钱,又没有有一个有效吸纳资金,提高资金投入效益的好机制。

四、企业流动资金不足

国有企业流动资金自 1983 年核定以来,没再重新核定。随着国有企业生产规模的扩大,新建项目的投产,以及原材料的大幅度涨价,工资福利费用上升,企业用于正常生产经营自有流动资金严重不足,全民企业自有流动资金占整个流动资金的比例:

1980 年为	34.6%
1985 年为	31.6%
1988 年为	23.4%
1990 年	不足 20%

加上近年来,全民企业被三角债困扰,象中远集团公司,其他贸易出口公司欠中远运费高达 40 亿,占其全年营运收入 1/4,利润的 2 倍,企业已没有流动资金可言。企业所需经营的流动资金,只有靠银行贷款支撑,企业处于高度负债经营状态,承受市场波动和经营风险的能力极低。要么不讲企业信用,拖欠港口使费、燃油费等支出;要么寻求国家的照顾,增加银行贷款,维持经营。这样越维持,负债就越重,形成恶性循环。企业流动资金依赖银行贷款,大大加重了企业利息负担,增加企业的成本开支,加上远洋运输资金利润率低于银行商业贷款利率,许多船公司年收益,除了交税外,只够支付银行还本付息。有些船公司经理感叹地说:我们提心吊胆苦苦经营一年,所得一点利润全部交给银行,我们是银行的“打工仔”。据统计,1993 年大中型远洋运输企业贷款已达数百亿元,按照 1993 年实现利润水平,把利润全部用于还贷,也要 14 年才能还清。

五、企业管理状况恶化,凝聚力下降

干部和群众普遍存在着等待和观望心理,等待宏观经济宽松,等待给予优惠政策,等待航运市场复苏。

领导干部在承包时,讨价还价、搞低指标、寅吃卯粮、短期行为,甚至作错帐、假帐,骗取单年工资承包超额数,一年收入吃几年,企业负盈不负亏,工资照样拿 1000 多,照样坐本茨 600,房子照住四房二厅加二个卫生间,国外照样遛。就是撤下来,到国外仍图更舒心的位子。

职工队伍人心不稳、羡慕合资企业收入高,人心涣散。

企业劳动纪律松散,人浮于事现象十分严重。船员与公司干部比例高达 2 : 1,企业内近亲结婚十分严重,工人不满情绪滋生。

领导班子内部不协调、不团结,企业凝聚下降。

现代企业制度学习札记之二

国有大中型企业活力不足 的原因剖析

一、判断一个航运企业有否活力， 一般从看生产经营状况

如船舶三率运行(营运率、航行率、载重率)、航线开发及布局、资金周转、盈利水平、积累能力、技术改革、企业经营管理水平、企业文化、职工士气、班子锐气、经营者决策能力。所谓企业活力是指企业在生产和再生产过程中能具有生命力。具体包括以下几个方面：

1. 企业在国际航运市场上具有较强的竞争能力，老的航线比较巩固，新的航线有所开发，合理铺设海陆联运网络，注重海陆空立体运输市场占有率有所提高，在市场竞争中具有较强的应变能力；

2. 企业经济效益能持续、稳步地提高，还本付息能力强，国有资产保值，增值能力强；

3. 上缴国家利税和职工收入与企业效益同步增长；

4. 企业生产技术和设备能不断更新和提高；

5. 企业经营战略明确，经营思想渗透度较高，职工有较强的凝聚力；

6. 企业能多角化经营，有较强的市场应变能力；

7. 领导班子团结、协调，经营者有开拓，求实精神；

8. 企业有自主经营，自我积累，自我改造，自我发展，自我约束，自负盈亏的能力。

二、大中型企业与非全民企业宏观经济上存在很大差异,处于不平等竞争的地位。主要表现在以下几个方面

1. 税收政策不同:

中国的财政收入有二个特点:税收主要来源是工业,而工业税收主要来源于大中型国有企业。以外轮代理公司为例:创利后的交所得税 33%,调节税 22%,共上交 55%,还上交国家财政的承包基数约占利润 32%,加上两金(能源和交通基金)总计高达 92.7%,外代企业自留只有 7.8%,无法发展再生产。公司成立 40 年,还是用破电话,旧自行车,办公挤在很小的地方,严重阻碍业务的发展。而集体企业实行 8 级累进税,最低税率只有 10%,最高才 55%(年利润额大于 20 万元),私营企业税率 35%,中外合资税率 33%,中外合作、独资企业最低税率 20%,在特区经营也只有 15%,加上部分企业想方设法偷税漏税,牟取暴利。加上全民企业有部分开支不能进入成本,加大了全民企业赋税额度。

从营业税来分析,全民企业要交营业收入的 10%,乡镇企业占 4%,中外合资企业亦为 4%,而外方独资企业只交营业税的 0.02%。

另外,国家对有些企业采取减免税收政策:

乡镇企业:免 1 减 1 年所得税;

合资企业:免 2 减 3 年所得税;

开发区高技企业,免 3 减 3 年所得税。

由于这种企业利润高,企业采取扩大成本开支,“换牌子”等于逃避税,致使两种不同体制企业在极其不平等条件下参与竞争。

2. 债务负担重:

国有企业一般都是国有骨干企业,曾在社会主义建设初期发挥过极其重要作用,已进入设备改造阶段。由于国家对国有企业赋税太重,一般都无力技改。生产新产品,开辟新航线适应市场经济

发展的需要,如需设备和船队结构改造只能向银行贷款,背上沉重还本付息的负担。有的国家企业濒于亏损,支付职工开工资都靠银行贷款解决,为经营周转流动资金都靠银行贷款。久而久之企业成本扩大,盈利更为困难,钻入企业经营的怪圈,企业被债务压得抬不起头来。有的企业出现支不抵债,其固定资产总量已远远抵不上欠银行的贷款本息,成了空壳企业。这种情况在一些基础工业尤为严重。

3. 折旧低,企业资本金严重不足:

全民企业折旧率普遍很低。从政策上看,国有企业折旧率一般都在 5.5%,但国家要提出“两金”,实际留给企业只有 4.1%。这样,国家投资远洋企业一艘船需 35~50 年才能折旧完。而远洋船舶寿命一般不等,杂货船 25 年、散货船 20~25 年,集装箱船 15~20 年,集装箱 8 年。这就是说船舶折旧只为船龄的一半,待船舶报废之时,企业提取折旧只有一半,还有一半作为企业负债承担,致使企业原有资本金大量流失。国有企业补偿资金不足,新增自有资金积累(包括流动资金积累)更有限,使全民企业不得不依靠银行贷款来维持简单再生产和扩大再生产,致使船公司负债高达 70%,超过银行借贷警戒线,也无可奈何。加上这几年预算内企业和船舶的固定资产,流动资金贷款大幅度增加,利息负担沉重,达到了企业难以承受地步,而乡镇企业和三资企业折旧比例可自定。从统计数字来看,乡镇集体企业折旧率比全民企业高 50%,有的高 100%,甚至更多。例如:中波轮船公司是按 18 年提取折旧,比中远集团公司高 270%。

4. 指令性计划任务重,价格严重扭曲:

国有企业是国家指令性计划主要承担者。由于国家对指令性产品价格控制较严,而需要的原材料,国家又不按需要保证供给,企业只能市场中高价购入,造成国有企业高进低出,指令性任务越重赔本越厉害的局面。例如,远洋运输国家指定的粮油、原油、化肥、农产品等 20 种国家指令性任务,每运 1 吨,船公司要亏 2~5 美元。过去计划经济时,国家每年给一定的补贴,1~2 美元,十补

九不足，国家还提供一些平价燃油。如今，向市场经济过渡，补贴取消，平价油断奶，船公司所需经营成本因物价上涨而大幅度上升，而指令性任务的货物运价严重扭曲，运输公司难以为继。又如基础工业鞍钢、武钢的指令性计划比例高达 98%，其他石化、煤炭、机械、纺织行业都有一批承担指令性任务重达 90%，而完成指令性任务所需能源和原材料得不到一半供应。象石油、煤炭一方面开采难度大，成本大幅度上升；另一方面销售价格不能浮动，销售价低于成本，煤挖得越多亏得越严重，有的煤矿亏得连银行贷款发职工工资都困难，不要说扩大再生产，大量先进机械闲置，坑道锈蚀停产。据统计部门资料分析：

煤炭部门亏损由 1988 年 17.7 亿元扩大到 1990 年 73.8 亿元；石油开采部门盈利由 1988 年 11.28 亿元；变为 1990 年亏损 47.4+121.2 亿元，为 1990 全民企业税利的 8.1%。

另外，武鞍两钢厂为什么不如首钢活力大？就是因为首钢有 15% 自销权，而武鞍两钢厂只有 2% 自销权，相差 13 个百分点。如各产 1000 万吨，那么首钢自销权比另两钢厂多 130 万吨自销，相当于 1992 年我国从日本进口钢材的一半。如按 1993 年初钢材两种价：计划价 800~1200 元/吨，议价高达 4500~4800 元/吨，每吨差价高达 3700 元/吨，那么首钢年利润比武鞍两纲多达：

$$3700 \text{ 元/吨} \times 130 \text{ 万吨} = 48.1 \text{ 亿元} = 8.4 \text{ 亿美元}$$

首钢资金远比另两个钢厂充足。

5. 国有企业社会负担重：

这类负担只有全民企业所特有。企业办社会，企业除了实现完成上级下达各项效益指标外，还需完成国家指定的社会目标，如企业办学校、幼儿园、食堂、医院、宿舍、职工生老病死、衣食住行、子女入学就业都要包下来。例如第一汽车厂，企业办社会人员 13000 人，每年支出 3 亿元，加上企业人员老化，企业所负担人头费太重。据统计：天津市国营企业离退休人员占企业职工人数 1/4，有的厂已经达 1:1。

6. 国家宏观管理不平衡：

国家不是对企业调控方式的改革,而是宏观调控范围缩小,形成全民大中型企业受到国家各种制度严格控制。而对非全民企业则管理放松,尚未形成一整套管理有效的制度和办法。致使一些非全民企业利用一些不正常手段同全民企业竞争,造成全民企业在竞争中处于不利的地位。

三、企业活力不足,除了上述外部原因 因外,还存在深层次的内部原因

1. 企业缺少经营自主权。

在改革过程,就以组建国家级 55 家大型企业集团来说,不仅不能在国家政策所规定范围内,企业自主权也没有落实和完全落实。据有关材料分析,人财物、产供销等决策权真正落实到企业还不到 40%,还有 60% 的权力被有关部门和地方政府以种种理由所截留,或因改革不配套而享受不到。而集团下属的法人单位紧密层企业,如今又多了一个婆婆,半紧密层企业还受地方更大控制。例如,出国人员审批手续复杂,企业工资分配权、用人权、机构设置权、抵制摊派权等都没全部落实,上级有关部门,仍要求企业上下对口设置企业科室。集团成立后,其内部不是按投资决策层、经营管理层、生产管理层等分层次管理,仍按过去行政管理手段来管下属企业。这样,国家原先下放到集团的有限权力也落实不到基层企业,造成国有企业仍处于机构臃肿、人浮于事、半死不活状态。

2. 企业自我约束机制不健全。

当前部分国有企业活力不足,也是由于不能正确使用自主权。企业领导人的短期行为,企业收入严重向个人倾斜,不是按国家规定两个低于、公平合理、效益优先的原则,分配不公问题,职工思想存在“利益刚性”的问题,这些都不但影响企业正常积累,而且有的企业不惜挤占流动资金和借贷举债增加职工收入。即以牺牲企业未来发展,谋求职工眼前利益。还有企业不注意节约开支,花线大手大脚,已经亏损 1.2 亿,100 多万一辆本茨车照样买,近百万四居二厅房子照样住,用公款请客送礼,公费旅游,而对生产各环节

上浪费现象置若罔闻。更为严重,有的船舶和公司任意处置资产,甚至发生船卖备用锚私分。江苏省某轮船公司,共向国内外投资1600万,而决算报告固定资产只有35万。企业严重不合理的经济行为导致国有资产大量流失。据中国人民银行统计:国有资产每年流失高达1000亿。

3. 预算约束软化,竞争机制不健全。

企业负盈不负亏,不存在倒闭、破产的威胁。即使成立集团公司后,下属企业在制订预算和承包指标时,采取磨、挤等各种手段,把指标压得低低的,遇到市场年景气,大大捞一把,干一年可吃几年,以后即使亏损了,工资照样发,奖金一分钱不少,甚至出现比同行业盈利单位还多。因而他们不需要在航运市场竞争,去找货源,去求生存,一齐把船租出去,拿人家二手钱。企业没有建立竞争动力机制。吃了几年老本,混不下去时,就来一个哀兵必胜的策略,便去寻找国家和集团的照顾和帮助,躺在集团身上。而事实上国家和集团也承担亏损责任。偿债可以集团负担,赖帐可不还,领导人可换位仍然当官,甚至到国外去吃洋饭。这样亏损企业有什么压力和动力,而高效企业也得不到应有的发展。促进企业不断追求高效率经营,可优胜劣汰机制难以发挥作用,而只能是使以鞭打快牛之技。

4. 用人和分配制度存在严重缺陷。

国有企业人才和分配制度还存在干部能上不能下,干得不好,没功劳也有苦劳,可易位做官。工资能高不能低,优秀人才得不到很好发挥余地,造成低报酬、无压力、人员多、效率低。干部考核也容易走过场,常常凭个别领导的好恶,渗夹不少感情因素。

5. 国有固定资产无人负责。

现有国有企业缺乏明确产权主体,对国有资产保值和增值负责,因而企业对资产关心程度很低。在国有企业里都有在国家大蛋糕上瓜分好处,而很少有人考虑如何把国家大蛋糕做大,导致国有资产流失,国有企业逐渐“空心化”的根本原因。

6. 政府管理企业行为不规范。

由于国家对大中型企业过于强调它作为确保财政收入来源和稳定国民经济作用,导致政府对企业微观经济过度干预。

大中型企业产权属于国家,国家将其管理权下放给部门和地方,企业上面有几个婆婆,政出多门,使企业无所适从,或盲目跟从,加重了企业负担。

国家宏观经济新旧体制长期拉锯、摩擦,致使政策前后矛盾,企业经营、管理连续性打断。

政府机制改革主要转化角色,但是由于种种原因,政府机构改革还迟迟没到位。

尽管政府管理部门经过二次精简机构,县以上机构反而增加99%,行政人员增加107%。政府具有了企业财产所有者和社会经济管理者两种不同的职能,致使政府管理经济行为不规范,导致企业经营处于左右为难的境地。

目前政府有关部门,为了安排精简人员搞公司,把原来管理人员下海,换一块牌子,仍然对企业实质性控制,同时达到提高本部门利益。

政府把董事会和监事会作为安置政府富余人员的出路,形成新的政企不分。假如企业董事长仍要政府部门来任命,那么这个公司就不可称其谓真正股份公司。

政府在旧体制所固定的条块分割的格局的基础上,又叠加了分灶吃饭的新利益格局,地方和部门仍采取指令性计划,行政审批,分配贷款,减免税收,调整承包基数等行政手段维护自己的利益,并仍干预企业,企业又通过各种不规范利益分配方式,从地方和部门获得超经济利益。因此政企不分,诸侯割据,市场分割,重复建设,旧体制的“投资饥渴症”在双轨道转移过程中的盲目催化下进一步发作,致使投资失控,房地产热、开发区热、股票热等经济过热的波动周期缩短。