

# 中国企业的 改革、管理与发展

陈佳贵著

中国社会科学出版社

# 中国企业的 改革、管理与发展

陈佳贵 著

中国社会科学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

中国企业的改革、管理与发展 / 陈佳贵著. - 北京: 中国社会科学出版社, 2009. 6

ISBN 978 - 7 - 5004 - 7797 - 6

I. 中… II. 陈… III. 企业经济-经济发展-研究-中国  
IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 076294 号

责任编辑 纪 宏  
责任校对 石春梅  
封面设计 毛国宣  
版式设计 木 子

---

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029450( 邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 北京一二零一印刷厂

版 次 2009 年 6 月第 1 版 印 次 2009 年 6 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 29.5 插 页 2

字 数 476 千字

定 价 59.00 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换  
版权所有 侵权必究

# 目 录

代序 正确处理企业改革、管理和发展的关系	1
----------------------	---

## 第一部分 国有企业改革与建立现代企业制度

承包制：转变企业机制的现实选择	11
关于小型企业实行租赁经营的探讨	20
发展社会主义公有制经济转变企业经营机制	30
引进竞争机制 建立企业家市场	37
公有股份制：国有企业改革的主体思路	42
论企业制度创新	50
建立现代企业制度是企业制度的重大变革	61
建立现代企业制度，重塑市场主体	65
产权关系重组、政企分开与减轻企业负担	73
企业公司化的难点与对策	87
建立现代企业制度不能急于求成	89
建立现代企业制度与实施“五一工程”	92
探索公有制的有效实现形式，塑造市场经济主体	96
对台湾国营企业民营化的考察	109
国有企业改革的进展	125
职工大批下岗失业的原因及其缓解对策	134
国企改革要走出六大认识误区	137
中国的国有企业改革与外商在大陆的投资前景	143
公有制实现形式的多样化与国有企业改革	157
把握好长远目标和阶段攻坚的关系	169
中国不同所有制企业治理结构的比较与改善	174

认真贯彻公司法，完善企业的法人治理结构·····	186
进一步推进我国的国有企业改革·····	194
中国国有企业改革的做法和特点·····	199

## 第二部分 企业管理与管理现代化

浅谈商品信用问题·····	207
实行厂长负责制必须建立任期目标责任制·····	211
深化企业改革与加强企业管理·····	215
关于企业家精神的探讨·····	222
加速建立健全企业家的激励与约束机制·····	232
建立现代企业制度必须改善与加强企业管理·····	238
跨国公司的集权与分权·····	247
现代企业管理理论与实践的新进展·····	260
无形资产管理及其对我国企业改革与发展的意义·····	273
企业经济学的形成与发展·····	288
重视企业管理创新迎接 21 世纪的挑战·····	296
管理现代化要讲实效·····	304
建立中国企业持续发展的文化基础·····	307
知名品牌和企业核心竞争力·····	310
《管理科学化与管理学方法论》评介·····	313
关于中国企业社会责任问题的几点看法·····	316
智能化管理：中国企业管理现代化的一次机遇·····	319
实体企业应是网络经济的主角·····	323
坚持学术性、创新性与思想性的有机统一·····	326

## 第三部分 企业发展与企业的创新转型

论企业对市场的适应性·····	335
对增强企业活力的再探讨·····	353
试论企业的规模经济性·····	359
企业规模的发展趋势·····	369
略论企业集团的规模·····	379
跨国公司发展的新趋势·····	389

---

关于企业生命周期与企业蜕变的探讨·····	393
转变增长方式的重点是转变国有企业的发展方式·····	407
企业发展、全球战略与增强我国企业国际竞争优势·····	410
企业集团技术创新活动的五种效应·····	418
构筑中国小企业金融支持体系的思考·····	426
中国企业与网络经济·····	434
我国中小企业发展的几个问题·····	439
民营企业转型与提升要注意培育核心竞争力·····	448
努力提高我国制造业国际化的质量和水平·····	451
积极应对全球金融危机促进我国企业创新转型·····	457
后记·····	467

## 代 序

# 正确处理企业改革、管理和发展的关系\*

企业改革是企业制度、管理体制、管理方法和管理手段等方面的重大变革；管理是对企业各项工作的计划、组织、控制和指挥；发展是指企业在“量”的方面的扩张和“质”的方面的改善和提高。当前，如何处理好这三者之间的关系，不仅是企业领导者面临的严峻问题，也是政府经济管理部门面临的严峻问题。本文拟对此发表一些自己的看法。

## 一 企业改革与企业管理

企业改革和企业管理是相互促进、相辅相成、相互保证的关系。

### （一）企业改革和企业管理的最终目的都是为了发展生产力，促进企业发展

企业管理的目的是有效地组织企业的生产经营活动，合理地配置企业的各种资源，达到企业效益的最大化和促进企业的发展；而企业改革的直接目的虽然是建立一种符合生产力发展要求的企业制度和管理制度，或创造推广一种能够提高生产率的管理方法和管理手段，但是最终目的也是为了解放生产力，使企业能够得到尽快的发展。

### （二）企业改革能促进企业改善和加强企业管理

企业改革的内容十分广泛，既包括企业的制度改革，又包括企业管理

---

\* 原载《人民日报》，1995年10月19日。

制度、管理方法和管理手段等方面的改革。

企业制度的变革是企业的一项根本性改革。在西方市场经济国家，企业主要有三种法律形态，或称三种企业制度，即单一业主企业、合伙企业和公司企业。由单一业主企业向合伙企业的转变是企业制度的一次重大变革，从合伙企业向公司企业转变更是企业制度的一次伟大变革。特别是股份有限公司的出现，标志着企业的发展进入了现代企业制度的崭新阶段。西方的许多法学专家和管理学专家对公司法人制度给予了极高的评价，有的学者甚至认为，现代资本主义经济之所以还能较快地发展，与现代企业制度的建立有很大关系。马克思也曾经对股份公司给予过肯定的评价，他指出：股份公司出现后，“公司规模惊人地扩大了，个别资本不可能建立的企业出现了。同时，这种以前由政府经营的企业，成了公司的企业”。<sup>①</sup>在股份公司中，“那种本身建立在社会生产方式的基础上并以生产资料和劳动力的社会集中为前提的资本，在这里直接取得了社会资本（即那些直接联合起来的个人的资本）的形式，而与私人资本相对立，并且它的企业也表现为社会企业，而与私人企业相对立。这是作为私人财产的资本在资本主义生产方式本身范围内的扬弃”。<sup>②</sup>当然，股份公司制度的出现并不意味着企业制度变革的完结，企业制度还需要在实践中继续变革、发展。

与企业法律制度的改革比较，企业管理制度的变革则要经常得多。企业管理制度包含的内容十分丰富。以对企业具有普遍影响的企业组织管理结构为例，它也是在不断变革的。从19世纪末到20世纪初，企业普遍采用的是直线制，企业由业主个人集权管理。业主主宰整个企业，对企业的重要事情都由它直接决策、指挥，专门的管理人员较少，作用也很有限。从本世纪初开始，随着企业规模的扩大和管理工作越来越复杂，管理组织结构开始变革，直线制逐渐被集权的职能部制和直线——参谋组织结构取代。到本世纪20年代，不少企业开始向产品多样化方向发展，原来的管理组织结构越来越不适应这种变化，于是产生了事业部制。后来，随着不少企业向跨国公司方向发展，又产生了超事业部制、矩阵制等集权和分权相结合的管理组织结构。现在，为了适应新形势要求，西方市场经济国家的管理组织结构正在向多样化方向发展。企业管理组织结构的每一次重大变化，

---

① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第493~498页。

② 同上。



也促进了企业其他管理制度的变革。

管理方法也在不断进行变革。企业管理既是一门科学，又是一种艺术，特别在当代，人们将管理学、数学、经济学、行为科学、政治学等学科的知识 and 原理运用到企业管理中，使企业管理的方法发生了革命性变化。计划与决策、生产管理、质量管理、技术管理、物资管理、销售管理、财务成本管理、人事管理等方面，都产生了许多新的管理方法。比如，在质量管理方面，从事后质量检验阶段，质量统计阶段发展到全面质量管理阶段，从而引起了质量管理方法的根本性变化；在生产管理方面，采用了先进的看板管理、成组技术等管理方法，也使管理方法发生了重大变革。

管理手段的变革也是企业改革的一项重要内容。特别是计算机在企业管理中的广泛运用，为管理决策和各种专业管理提供准确、迅速、详细的各种信息和资料，大大提高了决策的质量和其他管理的水平。

从上述企业改革的内容不难看出，任何正确的改革措施无疑都会促进企业管理工作的加强和管理水平的提高。

### （三）企业管理能巩固、改善和发展企业改革的成果

由于企业改革是企业法律制度、企业管理制度、管理方法和管理手段等方面的重大革命性变革，因此改革总是具有创造性、试验性、冒险性、阶段性等特征，而企业管理则是艰苦细致的经常性的工作。任何改革措施都必须变为具体的管理制度、管理方法在实践中去贯彻落实。因此，管理不仅会巩固改革的成果，而且会使改革措施在实践中不断完善、发展。

上面的分析说明，企业改革和管理既存在密切的联系，又存在一定的区别。因此，既要重视改革，又要重视管理。不能以改革来代替管理，或以管理来代替改革。特别是当前我国正处在经济体制改革转轨的特殊时期，更要处理好改革和管理的关系。要坚持把改革放在首位，以改革来促进企业管理工作的改善和企业管理水平的提高。这是因为：

1. 我国的企业改革是以转换企业经营机制为中心环节进行的。有些时候，西方市场经济国家的企业改革也会涉及企业制度和企业机制的改革，但是在更多的情况下，它们的企业改革只是管理制度和管理方法的改革。我国现在处于经济体制的转轨时期，我国经济体制改革的目标是要建立社会主义市场经济，这就要求必须有适应这种经济体制的企业制度。但是，我国传统的国有企业制度是适应高度集中的计划体制而建立起来的，它们

只具有适应高度集中的计划经济体制的经营机制，而缺乏适应社会主义市场经济的经营机制。因此，我国企业改革的头等大事，就是要改革传统的企业制度，建立一种适应社会主义市场经济的新的企业制度，以转换国有企业的经营机制。在对国有企业的制度进行改革，转换国有企业机制的过程中，也一定会涉及企业管理制度的改革，比如国有企业进行公司化改组，就要改革国有企业原来的一些管理制度，建立与公司制度相适应的法人治理结构、成本会计制度、分配制度，等等。当然，也还会涉及管理方法、管理手段的改革。但是这些改革不少是由于改革企业制度，转换企业经营机制所引起的，它们是围绕企业制度改革而展开的。

2. 我国的企业改革是将改制、改组和改造结合进行的。“改制”就是进行制度创新，建立适应社会主义市场经济要求的现代企业制度，为市场经济奠定基础；“改组”就是调整不合理的产业组织结构，鼓励兼并、合并，促进存量资产优化，重点是发展一批大企业和大企业集团，实现规模经济，从整体上提高我国企业的市场竞争力。“改造”就是加大企业技术改造的力度，加快企业技术改造的步伐，提高企业的技术素质，增强后劲，增强实力。如上所述，当前，资本主义国家的企业主要是以改革管理制度、管理方法和管理手段为主，企业的兼并、合并也时有发生，但是它们并不涉及企业制度和企业机制的变革。

3. 我国的企业改革是和其他改革配套进行的。在西方市场经济国家，企业改革是企业自己的事情，在许多情况下，又只涉及管理制度、管理方法和管理手段的改革，所以企业改革不存在配套的问题。而我国的企业改革就不同，我国的企业改革是整个经济体制改革的一个重要组成部分，它不仅要和计划、投资、财政、金融、流通、外贸等宏观经济体制改革配套进行，而且要和劳动用工制度、分配制度、福利制度等其他方面的改革配套进行。不对这些方面进行改革，企业改革的目标就不能实现。

## 二 企业管理与企业发展

企业管理和企业发展的关系十分密切。

### （一）企业管理是企业发展的重要保障

随着科学技术的发展，生产社会化程度的提高，人们对管理越来越重视。

在西方市场经济国家，企业无不把提高管理水平放在非常突出的地位。有的把管理、科学和技术看成是现代文明的“三鼎足”，看成是关系企业能否存在和发展的“三根支柱”；有的把科学管理和现代化技术比作经济高速增长的“两个车轮”，还有的把管理看成是一种与有形的物质资源并存的无形的物质资源。人们如此重视管理，是因为管理和科学技术一样，是促进企业发展的一种非物质要素的生产力，是企业发展的重要保障。马克思指出：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”<sup>①</sup> 马克思还指出：“一切规模较大的社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体运动——不同于这一总体的独立器官的运行——所产生的各种职能。”<sup>②</sup> 把劳动者和生产资料结合起来的正是管理。它对生产力的三个物质要素——劳动者、劳动工具和劳动对象，起着一种全局性的组织作用，具有使潜在的生产力转化为现实生产力的功能。换句话说，管理是结合各种生产要素的纽带，没有管理，就没有生产劳动。没有生产劳动，也就无所谓生产力。从这个意义上说，管理、科学技术是比劳动者、生产资料层次更高的生产力要素。

管理既然是生产力的要素，它对企业的发展、企业经济效益的高低必然会产生重要的影响。一些企业家认为：在一个企业里，如果投资占1分，科技占3分，管理则占6分。国外一个研究机构提供的资料表明：在一个现代化企业里，每增加一名合格的体力劳动者，可以取得1:1.5的经济效果；每增加一名合格的技术人员，可以取得1:2.5的经济效果；而每增加一名有效的管理者，可以取得1:6的经济效果。我国有关部门的测算表明，我国的工业固定资产每增加1%，生产只增长0.2%；工业劳动力每增加1%，生产只增长0.75%，而每增加1%的训练有素、懂管理、会经营的管理人员，企业的生产则可以增长1.8%。<sup>③</sup> 目前，我国一些国有企业的产品不对路，效益低，亏损严重，除少数是因为政策性因素的影响外，多数与这些企业领导者的素质不高，管理水平低，企业管理混乱有关。

以上分析说明管理对企业发展和企业经济效益的高低有重大影响。在

① 《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

③ 《管理科学文选》1985年第22期。

一个企业里，如果管理水平低，生产要素得不到合理运用，职工积极性得不到很好发挥，企业就不可能获得健康、迅速的发展。

## （二）企业发展要求不断加强和改善企业管理

良好的企业管理能促进企业发展，企业的发展又要求加强企业管理。企业发展既表现为企业生产经营单位、生产线、职工人数、产品种类，品种、数量、销售收入、地区分布等“量”的扩张，也表现为先进工艺的采用、先进技术的引进等“质”的提高，这两方面都要求加强企业管理。特别在企业的高速增长期，企业各个方面都发展很快，如果企业的管理跟不上去，就会出现“增速不增效，增产不增收”的局面，让管理拖了企业发展的后腿。以日本为例，它从50年代初开始大量引进美国的先进技术，但是管理问题没有引起企业的足够重视，结果虽然从美国引进了先进技术，产品产量、劳动生产率和成本水平却大大落后于美国。在50年代后期，企业通过总结经验教训，在学习美国先进管理方法的基础上，创造了一套以提高产品质量和服务水平为中心的现代管理方法，从而使企业获得了迅速发展，对整个日本经济的腾飞也起到了很好的作用。我国也存在类似的情况。一些企业花巨资从国外引进了先进设备、技术，扩大了企业的规模，但由于管理和其他工作没跟上去，却不能很好地发挥这些技术和装备的作用，经济效益也不理想。

## 三 企业改革与企业发展

企业改革不仅与企业管理存在密切关系，而且与企业发展也存在密切的关系。

### （一）企业改革是促进企业发展的强大动力

企业改革能解放和发展生产力。当一种企业制度阻碍了企业生产力发展的时候，改革这种企业制度就能起到解放生产力的作用。所以，合伙企业、公司企业，特别是有限责任公司和股份有限公司的出现都起到了解放生产力的作用。我国的传统的国有企业制度已不适应社会主义市场经济发展的要求，用现代企业制度来代替传统的国有企业制度也必将起到解放生产力的作用。

建立新的企业制度是对企业生产关系的革命性的变革。但是，新的企

业制度的建立，并不意味着改革的完结。企业在新的企业制度下发展，还会出现许多新的问题，比如，企业规模扩大了，就要相应改革企业的组织结构，处理好集权和分权的关系；随着企业在国外业务的增加，企业会由一个国内公司向跨国公司发展，必须建立与这种公司形式相适应的管理体制。企业在发展过程中也还会对管理方法和管理手段等进行不断改革，使新的企业制度能得到完善、巩固和发展。所以，企业管理制度、管理方法和管理手段的重大变革也能起到发展生产力的作用。

### （二）企业的发展可以促进企业改革的深化

从短期来看，企业改革是有成本的，需要付出必要的代价，有时候甚至会牺牲发展，比如，进行社会保障制度的改革有可能增加企业的负担，甚至暂时牺牲发展。但是从长远来看，企业改革的深化必然要求以企业的发展来保证。特别是我国的改革采用的是一种渐进的模式，就更需要企业的不断发展来促进和保证企业改革的不断深化。只有企业发展了，效益提高了，才能为企业改革的深化提供强大的财力保证，也才能巩固和扩大企业改革的成果。

### （三）检验企业改革措施的试金石

企业改革的各项措施，必须落实到企业发展上。衡量各项改革措施是否正确，没有别的标准，就是要看它是否促进了企业发展。凡是正确的改革措施，必然有利于企业的发达和生产的发展；有利于企业实力的增强；有利于企业人员素质、技术装备素质、管理素质的提高；有利于企业经济效益的提高。

以上分析说明，企业的改革、管理和发展存在着密切的关系。改革是改善企业的经营管理、促进企业发展的强大推动力，特别是在我国经济体制的转轨时期，不改革传统的企业制度和转换企业的经营机制，企业的管理水平不可能得到根本性的改善和提高，企业也不能正常地健康地发展；管理是巩固改革成果，促进企业发展的可靠保障；发展是改革、管理的最终目标，是企业经营的中心环节。因此，不能把这三者割裂、对立起来。不能以改革来代替管理，也不能以管理来代替改革。要把它们紧密地结合起来。在当前，要把改革放在首位，以改革来促进管理工作的改善和提高，以改革、管理来促进企业的发展。



## 第一部分

---

# 国有企业改革与建立 现代企业制度





## 承包制:转变企业机制的现实选择\*

### 一 当前继续实行承包制的必要性

对承包制，目前有两种尖锐对立的观点。一种观点认为，它是社会主义商品经济中的一种基本经营方式，是企业改革的目标模式，将永远存在；另一种观点认为，它阻碍了企业改革的深化，应马上废除。我认为这两种看法都有片面性，承包制不可能成为企业改革的目标模式，但在当前它确实又有存在的必要性。这是因为：

第一，在传统体制向新体制转换的时期，存在着扩大企业自主权与加强宏观管理的矛盾，这种矛盾还要通过承包制来缓和。大家知道，增强企业活力是经济体制改革的中心环节。要增强企业活力，就必须扩大企业经营自主权，但改革的实践表明，在企业尚未形成自我约束的机制时，企业自主权的扩大虽然会使企业产生较大的动力，但也会产生许多不合理的行为，如不完成国家计划，不负责任的增加投资，乱发奖金、津贴等。所以，在扩大企业自主权的同时，国家又要从宏观上加强对企业的管理，尤其在上述现象比较严重时，国家为了加强宏观管理，还会把已下放给企业的一些经营自主权收回去，这就使扩大企业自主权和加强宏观管理产生了较尖锐的矛盾，经常使改革处于一种两难的境地。所以，从根本上看，我国的经济体制改革仍未摆脱“紧、叫、放、乱、收”的怪圈。实行承包制，可以把国家和企业双方的责、权、利以承包合同的方式明确规定下来，双方都认真执行。这在一定程度上可以缓和扩大企业自主权和加强宏观管理的矛盾，使企业活力得到加强。

第二，在新旧体制并存时期，企业的外部条件还很不规范，还必须用

---

\* 原载《经济体制改革》1989年第6期。