

# 思考与探索

关于改革和管理若干问题的研究

李力强 著

这是一个关于改革和企业管理的个人论著汇集

一段国家经济体制改革初期的历史见证

这是一段基于历史实践的总结

一个大型企业改革和发展的思考与探索

这更是一部对改革和管理问题未有穷期的探索



光明日报出版社

# 思考与探索

关于改革和管理若干问题的研究

李力强 著

光明日报出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

思考与探索 / 李力强著. — 北京 : 光明日报出版社, 2013. 11

ISBN 978-7-5112-5545-7

I. ①思… II. ①李… III. ①中国经济—经济体制改革—文集②国有企业—企业改革—中国—文集 IV.

①F121-53②F279.241-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第263644号

## 思考与探索

著 者: 李力强

责任编辑: 庄 宁

封面设计: 回响视觉

责任印制: 曹 诤

策 划: 博亚文景

责任校对: 张 翀

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区(原崇文区)珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67022197(咨询), 67078870(发行), 67078235(邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: [gmcbbs@gmw.cn](mailto:gmcbbs@gmw.cn) [zhuangning@gmw.cn](mailto:zhuangning@gmw.cn)

法律顾问: 北京市天驰洪范律师事务所

印 刷: 北京京华虎彩印刷有限公司

装 订: 北京京华虎彩印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 700mm×1000mm 1/16

字 数: 150千字

印 张: 12

版 次: 2013年11月第1版

印 次: 2013年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-5545-7

定 价: 28.00元

## 代 序

蒋黔贵

我和力强同志是1984年认识的。那时，我们都在北京市经委工作，主要围绕着推进工业系统的经济体制改革，开展调查研究，提出政策建议。1991年10月，力强同志调到中国工业经济协会，跟随原国家经委主任吕东同志，对我国工业的改革和发展进行调研。期间，力强同志参加了由原国家经贸委组织推进的国有企业兼并破产和优化资本结构改革试点，参与了改革方案调研及有关政策文件的起草。

1997年5月，力强同志调到了国家开发投资公司。在去之前的一段时间里，他还参加了由中央编办组织的政府工业管理机构改革的研究。他到国家开发投资公司之后，我们因工作打交道的机会不多。直到后来，我参与评选全国企业现代化管理创新成果奖的审定，因国家开发投资公司多次参评并获奖，我对力强同志的工作情况，有了进一步地了解。知道他一直担任公司重要部门的负责人，在推进公司改革和完成经营管理任务等方面，做了很多工作，取得了很好的成绩。

力强同志任职过的岗位很多，参与过一些重要的改革实践，积累了较为丰富的经验。他刻苦学习，善于总结，具有一定的理论素养，有较强的综合分析能力。这本文集，反映的就是他工作研究的成果。文集分

为两个部分。前一部分，是他从改革研究和实际操作者的角度，对我国经济体制改革初期那段历史进行见证和解读。这部分的研究成果，具有实证分析的特点，有些还是独到的见解。文集的后一部分，主要是作者在国家开发投资公司工作期间，对本企业改革和发展所做的一些思考与探索。这些思考与探索，密切联系工作实际，着眼于解决操作上的问题，反映了作者刻苦钻研、攻坚克难的敬业精神和尊重规律、科学严谨的工作态度。

我认为，这本文集对于真实记载和反映国企改革历史中的一些过程和事件，对于揭示国有投资控股公司发展形成的一些管理特点，对于培养学习型的企业领导风格，都具有参考价值。故特为之作序，并推荐大家一读。

# 目 录 | Contents

## 第一部分 ( 1989年~1998年 )

- 对优化劳动组合问题的探讨 / 008
- 建立放管结合、调控适当的企业分配机制 / 013
- 应尽快建立工人考工升级制度 / 021
- 关于利改税与承包经营责任制的若干问题 / 025
- 治一治令人担忧的“投资” / 037
- 从技改失误现象看：国有企业产权制度改革的迫切性 / 040
- 减轻国有企业债务负担应注意的几个问题 / 044
- 如何优化国有企业的资产负债结构 / 049
- 政府投资行为必须转换 / 056
- 建立起企业破产淘汰机制 / 059
- 树立正确的破产观搞好国有企业破产试点 / 063
- 关于建立工业行业管理新体制的几点思考 / 068
- 发展我国工业行业协会的若干问题 / 075
- 德国银行拯救濒临破产企业的启示 / 083
- 投资集团试点若干问题的研究 / 086

## 第二部分 (2000年~2013年)

- 关于打造控股公司运作机制若干问题的研究 / 092
- 关于改革用人机制和分配机制的说明 / 103
- 一起用人失败事件带来的启示 / 113
- 将传统人事管理转变为人力资源管理的几点思考 / 117
- 关于本企业员工出任外部上市公司独立董事的法律思考 / 121
- 关于公司外派人员实行股票期权问题的几点意见 / 124
- 适应业务发展需要 健全公司法律事务管理体系 / 130
- 加强控股企业管理的两个问题 / 135
- 加强企业法律风险防范的四个问题 / 141
- 学习科学发展观和现代市场经济理论的三点体会 / 150
- 诚信经营是企业健康发展之本 / 155
- 参加“并购重组发展趋势”国外考察的几点体会 / 157
- 坚定理想信念的重要基础是严格执行制度、自觉维护制度 / 163
- 强调“全面推进”——学习领会十八大依法治国的新要求 / 167
- 在五家子公司总法律顾问任职动员会议上的讲话 / 171
- 认清形势 明确责任 再接再厉 推进法制工作再上新台阶 / 175
- 在三年目标总结验收座谈会上的讲话提纲 / 180
- 在公司法律部门2012年度工作会议上的讲话 / 186

# 思考与探索

关于改革和管理若干问题的研究

李力强 著

光明日报出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

思考与探索 / 李力强著. — 北京 : 光明日报出版社, 2013. 11

ISBN 978-7-5112-5545-7

I. ①思… II. ①李… III. ①中国经济—经济体制改革—文集②国有企业—企业改革—中国—文集 IV.

①F121-53②F279.241-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第263644号

## 思考与探索

著 者: 李力强

责任编辑: 庄 宁

封面设计: 回响视觉

责任印制: 曹 诤

策 划: 博亚文景

责任校对: 张 翀

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区(原崇文区)珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67022197(咨询), 67078870(发行), 67078235(邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: [gmcbbs@gmw.cn](mailto:gmcbbs@gmw.cn) [zhuangning@gmw.cn](mailto:zhuangning@gmw.cn)

法律顾问: 北京市天驰洪范律师事务所

印 刷: 北京京华虎彩印刷有限公司

装 订: 北京京华虎彩印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 700mm×1000mm 1/16

字 数: 150千字

印 张: 12

版 次: 2013年11月第1版

印 次: 2013年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-5545-7

定 价: 28.00元

## 代 序

蒋黔贵

我和力强同志是1984年认识的。那时，我们都在北京市经委工作，主要围绕着推进工业系统的经济体制改革，开展调查研究，提出政策建议。1991年10月，力强同志调到中国工业经济协会，跟随原国家经委主任吕东同志，对我国工业的改革和发展进行调研。期间，力强同志参加了由原国家经贸委组织推进的国有企业兼并破产和优化资本结构改革试点，参与了改革方案调研及有关政策文件的起草。

1997年5月，力强同志调到了国家开发投资公司。在去之前的一段时间里，他还参加了由中央编办组织的政府工业管理机构改革的研究。他到国家开发投资公司之后，我们因工作打交道的机会不多。直到后来，我参与评选全国企业现代化管理创新成果奖的审定，因国家开发投资公司多次参评并获奖，我对力强同志的工作情况，有了进一步地了解。知道他一直担任公司重要部门的负责人，在推进公司改革和完成经营管理任务等方面，做了很多工作，取得了很好的成绩。

力强同志任职过的岗位很多，参与过一些重要的改革实践，积累了较为丰富的经验。他刻苦学习，善于总结，具有一定的理论素养，有较强的综合分析能力。这本文集，反映的就是他工作研究的成果。文集分

为两个部分。前一部分，是他从改革研究和实际操作者的角度，对我国经济体制改革初期那段历史进行见证和解读。这部分的研究成果，具有实证分析的特点，有些还是独到的见解。文集的后一部分，主要是作者在国家开发投资公司工作期间，对本企业改革和发展所做的一些思考与探索。这些思考与探索，密切联系工作实际，着眼于解决操作上的问题，反映了作者刻苦钻研、攻坚克难的敬业精神和尊重规律、科学严谨的工作态度。

我认为，这本文集对于真实记载和反映国企改革历史中的一些过程和事件，对于揭示国有投资控股公司发展形成的一些管理特点，对于培养学习型的企业领导风格，都具有参考价值。故特为之作序，并推荐大家一读。

# 目 录 | Contents

## 第一部分 (1989年~1998年)

- 对优化劳动组合问题的探讨 / 008
- 建立放管结合、调控适当的企业分配机制 / 013
- 应尽快建立工人考工升级制度 / 021
- 关于利改税与承包经营责任制的若干问题 / 025
- 治一治令人担忧的“投资” / 037
- 从技改失误现象看：国有企业产权制度改革的迫切性 / 040
- 减轻国有企业债务负担应注意的几个问题 / 044
- 如何优化国有企业的资产负债结构 / 049
- 政府投资行为必须转换 / 056
- 建立起企业破产淘汰机制 / 059
- 树立正确的破产观搞好国有企业破产试点 / 063
- 关于建立工业行业管理新体制的几点思考 / 068
- 发展我国工业行业协会的若干问题 / 075
- 德国银行拯救濒临破产企业的启示 / 083
- 投资集团试点若干问题的研究 / 086

## 第二部分 (2000年~2013年)

- 关于打造控股公司运作机制若干问题的研究 / 092
- 关于改革用人机制和分配机制的说明 / 103
- 一起用人失败事件带来的启示 / 113
- 将传统人事管理转变为人力资源管理的几点思考 / 117
- 关于本企业员工出任外部上市公司独立董事的法律思考 / 121
- 关于公司外派人员实行股票期权问题的几点意见 / 124
- 适应业务发展需要 健全公司法律事务管理体系 / 130
- 加强控股企业管理的两个问题 / 135
- 加强企业法律风险防范的四个问题 / 141
- 学习科学发展观和现代市场经济理论的三点体会 / 150
- 诚信经营是企业健康发展之本 / 155
- 参加“并购重组发展趋势”国外考察的几点体会 / 157
- 坚定理想信念的重要基础是严格执行制度、自觉维护制度 / 163
- 强调“全面推进”——学习领会十八大依法治国的新要求 / 167
- 在五家子公司总法律顾问任职动员会议上的讲话 / 171
- 认清形势 明确责任 再接再厉 推进法制工作再上新台阶 / 175
- 在三年目标总结验收座谈会上的讲话提纲 / 180
- 在公司法律部门2012年度工作会议上的讲话 / 186

# 第一部分

(1989年~1998年)



## 对优化劳动组合问题的探讨

优化劳动组合是在改革大潮中涌现出来的新事物，它既是前期改革发展达到一定阶段的客观产物，又为后续的改革提供了坚实基础和选择空间。因此，正确认识优化劳动组合，认真总结经验，明细深化思路，对推动整个经济体制改革的深入发展具有重要意义。

### 一、优化劳动组合是改革实践发展的客观产物

何谓优化劳动组合，有人对它进行了这样的描述，即从企业领导班子到科室车间、班组，在定岗、定员、定任务的基础上，通过公开上岗条件、平等竞争、双向选择、允许流动，以及招标、投标、订立合同等一整套办法，改革现行的企业劳动人事和工资制度。当然，这种描述是否科学严谨，尚待进一步研究，但它基本上反映出了优化劳动组合的内容。它的出现，不是一些人的主观臆想，而是企业在生产发展过程中的一种内在要求，是改革实践的必然结果。

我们知道，具有一定劳动能力的劳动者作为生产过程的主体，在生

- 
- 原载《首都经济》1989年第2期，有删改。
  - 本文合著作者：阎仲秋、王争鸣、李鲁生。
  - 本文发表时作者任职于北京市经委。

产力诸要素中起着主导作用。特别是第二次世界大战后，随着世界科学技术的飞速发展，资本有机构成的不断提高，劳动生产率的大幅增长，要求生产要素不断优化，劳动者质量不断提高已成为一种必然的趋势。商品经济越发展，这种趋势越明显。当今许多发达国家的白领阶层人员增多，社会竞争激烈，就充分证明了这一点。我国目前正处在改革与发展的进程中，全党全国人民的中心任务是要大力发展生产力，讲求经济效益，努力提高劳动生产率。要做到这一点，离不开对劳动者进行不断地选择、培养和提高。而优化劳动组合恰恰在这一点上，体现了这种生产力对“人”的要求。抓住了“优化”这个最能体现商品经济竞争意识本质的东西，从而也就抓住了改革的核心。

从问题的另一个方面来看，十年改革成效显著，但出现的问题也相当棘手，特别是企业效益不高、职工劳动积极性低下，是我们早已忧虑多时、至今也未能很好解决的大问题。如果说近年来，我们在价格改革和工资分配改革等方面已经取得一些积极进展，相比较在劳动就业制度上的改革则始终步履蹒跚。30多年来形成的一套“铁交椅、铁饭碗、铁工资”的劳动人事和分配制度，造就了大批企业特别是国营企业的平均主义“大锅饭”状况，束缚了干部职工积极性和创造性的发挥，严重影响了劳动者素质的提高。我们过去曾引以自豪的“广泛就业”、“人人都工作”，是以牺牲效率为代价换来的。在机器设备基本相同的条件下，西班牙工人的劳动生产率是我国职工的5~6倍。北京人民机器厂在全国同行业中赫赫有名，而该厂职工平均日有效工时却只有4.1小时，可见效率之差！据统计，全国目前大约有3000万名企事业单位职工处于冗员状态，而这种企业内部“隐性失业”所带来的惰性和低效益，要远比社会上的“显性失业”严重得多。大量冗员存在于企业，其结果必然是机构臃肿、人浮于事。“一线紧、二线松、三线肿”的状况在我国企业中

几乎遍地都是。如此痼疾下，我们的劳动生产率怎能得到提高呢？很显然，当我们继续推进改革，想方设法增强企业活力时，不突破劳动就业制度改革滞后的问题，是无法前进的。现实呼唤改革，现实呼唤着突破。从这个意义上讲，优化劳动组合在此时成为改革的重头戏，是历史的必然选择。

## 二、优化劳动组合给企业发展带来了生机和活力

1. 优化劳动组合将竞争机制引入企业内部，激发了广大职工的劳动热情和奋发向上的精神。几年来，我们一直期望能够用工资奖金的增长来刺激职工劳动积极性的不断提高，然而在刚性的就业制度和平均主义大锅饭状况下，这种方法的作用微乎其微。实行了优化劳动组合后，岗位靠竞争，收入看贡献，每个职工都面临竞争的压力和创业的机会，激励的作用空前增加，绝大多数职工的精神状态为之一振，积极的人更加积极了，懒惰的人也因受到鞭策而勤奋起来。

2. 优化劳动组合促使企业管理水平得到提升。多年来，我们的企业管理工作始终落后，一个重要的原因是干部坐着“铁交椅”，能上不能下，人数不少，素质却不高。在优化劳动组合中，这种状况被打破了。从管理层入手，先精简机构，再竞聘岗位，一定程度上改变了干部队伍的构成。不少企业按照“满负荷工作法”编制定员和优化工时定额，大大提高了管理工作的科学化、规范化水平。

3. 优化劳动组合使企业劳动生产率大幅度增长，经济效益明显提高。据统计，去年1~8月份，随着企业优化劳动组合的逐步深化，北京市属工业企业职工人数比上年同期减少了2.16万人，而劳动生产率提高了13.2%。在一些优化劳动组合搞得较好的企业，普遍做到了减人增产，效益提升。