

希望之路

全省搞好国有大中型企业工作会议文件汇编



中共吉林省委政策研究室

希望之路

——全省搞好国有大中型企业
工作会议文件汇编

中共吉林省委政策研究室

目 录

坚定信心 立足自身 加快改革 全力搞好国有

大中型企业 张德江 (1)

在全省搞好国有大中型企业工作会议上的总

结讲话 王云坤 (20)

中共吉林省委 吉林省人民政府

关于深入开展向吉化集团公司学习活动的

决定 (34)

面向市场 加快转轨 积极探索搞好国有大企

业之路 吉化集团公司 (36)

积极探索 大胆创新 努力寻求搞活国有企业

的有效途径 长春市人民政府 (60)

通过资产重组 聚集相关产业 盘活资产存量

实现规模经营 中国第一汽车集团公司 (70)

管理、改造、改革三管齐下在市场竞争中立

于不败之地 吉林化纤集团有限责任公司 (77)

以增产增效为目标打好第二次创业的攻坚战

..... 吉林油田管理局 (87)

实施名牌战略占据市场竞争制高点

..... 延边敖东药业(集团)股份有限公司 (95)

全员齐心学邯钢 深化管理增效益 ... 吉林明城钢铁总厂 (102)

面向市场 分路突围 走出特困森工企业生存

发展新路子 吉林省湾沟林业局 (109)

调整结构 规模经营 不断壮大企业经济实力

..... 延吉铝业集团公司 (117)

靠人格的力量影响和带领职工拼搏进取

办好企业 长春灯泡电线厂 (125)

利用两种资源 面向两个市场 积极开拓

企业的发展空间 吉林市无线电元件厂 (132)

十一次技术改造成功的几点体会 通化化工总公司 (138)

认真实行以市场为导向的企业经营战略

..... 四平金丰股份有限公司 (146)

发扬一分钱精神 向精细管理要效益 ... 白城市麻纺织厂 (152)

改制改造有机结合 推动企业不断登上

新台阶 长春摩托车集团有限公司 (159)

开发优势产业 走产业化经营之路 吉发集团 (165)

提高应变能力 增强竞争实力

..... 吉林市毛纺织工业集团公司 (173)

拓展市场立体空间 探索集团化发展之路

..... 长春星宇集团股份有限公司 (177)

抓好治理整顿 使企业走上健康发展之路 ... 石岘造纸厂 (184)

调整结构出精品 开拓市场多创汇 白城市纺织厂 (190)

眼睛向内 挖潜增收 坚持走内涵发展道路

..... 公主岭轴承厂 (195)

引入市场机制 深化企业管理 白山市造纸厂 (202)

以新机制新办法办矿 保持企业的生机与

活力 长春市羊草沟煤矿 (208)

艰苦奋斗创新业 励精图治铸辉煌 集安市硼砂厂 (214)

全省百户国有大中型企业调查综合报告

..... 全省国有大中型企业调查领导小组综合组 (220)

关于百户企业跟踪调查情况的报告

..... 全省百户企业跟踪调查领导小组综合组 (234)

坚定信心 立足自身 加快改革 全力搞好国有大中型企业

——张德江同志在全省搞好国有大中型
企业工作会议上的讲话
(1996年8月19日)

省委、省政府召开的这次全省搞好国有大中型企业工作会议，是一次非常重要的会议。去年6月和今年5月，江泽民同志两次就搞好国有企业发表重要讲话，要求我们坚定信心，明确任务，加强领导，狠抓落实，加快国有企业改革和发展步伐。我们这次会议的任务，就是深入学习、贯彻江泽民同志的重要讲话精神，总结、交流吉化集团公司等先进典型的经验，研究部署我省搞好国有大中型企业的工作。

下面，根据省委常委讨论的意见，我讲四个问题。

一、认清形势，坚定搞好国有大中型企业的信心

当前全省形势很好。在“九五”起步之年，各方面的工作都有了良好的开端，实现了开好局、起好步，可以说是政通人和。全省的经济形势总的说是好的。今年上半年，国内生产总值比去年同期增长9.4%；工业总产值增长16.4%，增长幅度比全国高1.2个百分点；财政收入增长20%。农业和农村形势喜人，农作物长势良好，畜牧业、多种经营和乡镇企业都有较快的发展。流通活跃，物价涨幅低于全国平均水平，城乡市场继续保持繁荣。对外开放进展较好，上半年进出口总额达8.66亿美元，比去年同期增长10.7%，实际利用外资增长19.5%。在国民经济保持较好发展势头的时候，经济运行质量不高、效益下滑的问题也比较突出。1

至 6 月份，全省独立核算国有工业企业资金利税率由去年同期的 6.66% 下降到 3.09%；盈亏相抵后，实现利润由去年同期盈利 8.48 亿元，变为亏损 11.40 亿元；亏损企业亏损额增加 66.1%，亏损面达 49.4%。其中，543 户国有大中型企业按可比口径计算，资金利税率由上年同期的 7.53% 降到 3.64%；盈亏相抵后，净亏损 8.06 亿元，比上年同期减盈增亏 18.8 亿元；亏损企业亏损额为 17.58 亿元，比上年同期增亏 75%；亏损面为 59.8%，比上年同期增加 5.6 个百分点。现在看，加快经济发展的关键在于搞好工业经济，搞好工业经济的难点和重点在于搞好国有企业，而发展和振兴吉林的希望则在于搞好国有大中型企业。

江泽民同志指出，“当前，国有企业改革正处在一个非常关键的时刻”。这个“关键时刻”主要是指国有企业改革已经进入攻坚阶段。改革正在触及旧体制的深层次矛盾，向纵深推进，但改革的难度也在加大。在这样的时刻，改革犹如逆水行舟，不进则退。咬紧牙关挺过去，就能克难制胜；畏难退缩，就会功亏一篑。现在看，有没有信心，能不能坚定信心，是搞好国有大中型企业的重要思想前提。我们必须正确地认识国有企业改革和发展的形势，树立起一个坚定的信念：国有大中型企业一定要搞好，也一定能够搞好。

（一）要充分看到国有大中型企业的历史贡献和重要地位，从讲政治的高度来认识搞好国有大中型企业的重大意义。

我们的国有经济是依靠全国人民长期自力更生、艰苦奋斗发展起来的，在国民经济中一直居于主导地位。改革开放以来，国有企业特别是国有大中型企业在国民经济中发挥着重要的支柱作用，为巩固社会主义制度，建立社会主义市场经济体制，促进经济发展和社会进步，搞好社会主义精神文明建设，做出了重要的贡献。据去年年末统计，全省 543 户国有大中型企业，固定资产净值、销售收入、实现利税分别占全部独立核算工业企业的

72.8%、65.4%和71.4%。可见，国有大中型企业是我省经济实力的主要体现、财政收入的主要来源，是支撑改革开放、促进经济发展、保障社会稳定的骨干力量。我们今天之所以有这样好的形势，经济建设能发展到今天这个程度，国有大中型企业做出了重要贡献。从过去看，国有大中型企业功不可没。从今后看，国有大中型企业是希望所在。我们吉林省的优势，除了农业外，一个突出的优势就是我省有一大批符合国家产业发展方向的国有大中型企业。它们是我省在新一轮经济增长中赶上较发达省份的基本依靠力量。要把吉林的事情办好，实现我省三步走的奋斗目标，需要国有大中型企业发挥更重要的作用，做出更大的贡献。

搞好国有大中型企业，不仅是一个重大的经济问题，也是一个重大的政治问题。有中国特色的社会主义，是以国有经济为主导、公有制为主体的社会主义。国有大中型企业是建设有中国特色社会主义的最重要的经济基础，也是社会主义市场经济体制的最重要的经济基础，必须坚定不移地搞好。如果国有大中型企业搞不好，社会主义的经济基础垮了，就谈不到建设有中国特色的社会主义，也谈不到发展社会主义市场经济。搞好国有大中型企业，关系到改革开放和社会主义现代化建设事业的成败，也关系到党的执政地位和社会主义制度的巩固。所以，搞好国有大中型企业是讲政治的重要内容。从某种意义上说，是当前最大的政治。在这样一个重大的政治问题面前，在关键的时刻，我们没有退路。只能前进，不能后退，只能搞好，不能搞垮。各级党委和政府，各企业负责人及广大职工，必须以高度的政治责任感和紧迫感，下决心、尽全力，把国有大中型企业搞好。

（二）要充分肯定国有大中型企业改革与发展的成就，只要真抓实干，国有大中型企业是可以搞好的。

改革开放以来，省委、省政府一直把搞好国有大中型企业作为重点工作来抓，采取了一系列政策措施。特别是去年江泽民同

志来我省视察后，省委、省政府认真贯彻江泽民同志讲话精神，加大了工作力度，先后组织了百户国有大中型企业调查和跟踪调查，基本摸清了情况，找到了症结，一厂一策地解决了一些问题。通过优化资本结构和建立现代企业制度试点，在解决重点、难点问题上进行了积极的探索。有一批企业经受住了体制转轨的考验，成功地走出了一条搞好国有企业的路子；有一批企业经过各方面的艰苦努力，初步搞活或部分搞活；一些没有搞活的企业也找出了原因，正在探索解决问题的途径。最近的跟踪调查结果表明，搞得好的和比较好的企业约占调查总数的 40%，搞得一般的约占 35%，搞得不好的约占 25%。从国有工业的发展情况看，国有资产总量增长较快，整体水平和综合实力有了很大提高。据统计，1985 年至 1995 年 10 年间，全省国有工业企业完成工业总产值增长 1.3 倍，年递增 8.5%；实现利税增长 65.2%，年递增 5.2%；国有资产原值增长 3.8 倍，年递增 17.0%。在多种经济成份共同发展的新形势下，国有经济在国民经济中继续发挥着主导作用。

在搞好国有大中型企业过程中，很多企业创造和积累了成功的经验。吉化集团公司就是其中的突出代表。几年来，吉化紧紧围绕如何由长期习惯了的计划经济环境成功地进入市场经济环境这一课题，立足自身，向改革找出路，靠转轨求发展，全面推进“三改一加强”，使企业活力明显增强，面貌焕然一新，走出了一条搞好国有大中型企业的成功之路。吉化创造的面向市场、全面转轨的经验，以及将在这次会议上交流的其它 23 个典型经验，都有力地证明，在向市场经济体制的历史性转变中，国有大中型企业虽然遇到了困难，但前景是光明的。只要认真贯彻中央的改革方针和措施，立足自己，不等不靠，加快改革，加速转轨，搞活搞好国有大中型企业是完全可能的。同时也说明，搞好国有大中型企业已经积累了不少经验，有了相当的基础，只要我们下决心，埋头苦干，就一定能够把我省的国有大中型企业搞好。

(三)要正确看待国有企业面临的困难,看到我们有条件克服困难,搞好国有企业。

当前国有企业确实存在着比较严重的困难。主要是在向市场经济体制转变过程中,相当数量的企业对市场经济很不适应,诸如思想不适应、体制不适应、机制不适应、技术装备不适应、产品不适应、管理不适应,以及结构不合理、负担过重等等,使企业生产经营出现困难。特别是今年以来,国家继续实行适度从紧的财政金融政策,调整出口退税税率,降低进口关税,企业要承受国内和国际市场的双重压力,加上能源、运输调价和增加职工工资,加重了企业经营的困难。这些困难是改革和发展中的困难。对此,我们应该有一个正确的认识。首先,要看到造成困难的原因不在于国有企业的本质,而主要是部分企业患了“市场不适应症”。为什么在同样条件下,有的企业充满生机活力,不断发展壮大,有的企业却困难重重,甚至陷入绝境?答案很明显,就是有些企业通过改革理顺了体制,转换了机制,也转换了管理和发展的模式,真正适应了市场;而有些企业在体制、机制等各方面面貌依旧,不能适应发展市场经济的要求。因此,问题的核心在于能不能面向市场、实现转轨。如果我们的企业都能象吉化那样,积极面向市场,通过不断深化改革,实现全面转轨,企业面临的困难和问题是可以解决的,多数企业是可以搞好的。其次,要用市场经济的观点看待少数企业破产问题。在市场经济条件下,少数企业被淘汰是正常现象。这是市场机制优化资源配置的结果,也是从整体上搞活国有经济所需要的。当然,对这类企业的职工要尽力给予帮助,搞好生产自救,解决生活出路问题。在这中间,也要引导他们用市场经济的观念来面对现实,振奋精神,积极开拓新的经营门路。第三,要以积极的态度对待困难,用改革的办法克服困难。我们要看到,当前企业的困难是体制过渡中必然要发生的阵痛,阵痛的过程也正是企业体制转轨的过程。因此,不是

“越改越困难”，而是只有通过改革才能克服困难。有很多企业就是通过改革，从困境中崛起、发展壮大的。只要有积极的态度和改革的精神，就能够找到出路和办法。

在看到困难的同时，更要看到我们所具有的有利条件。一是有以江泽民同志为核心的党中央的正确领导和搞好国有大中型企业的基本政策环境。党中央关于国有企业改革的基本方针和一系列部署是正确的，实践证明是有效的。这是搞好国有大中型企业的根本保证。三是我们有十几年搞好国有企业的经验和工作基础。国有企业改革的方针、原则和重大决策已经在全党取得共识。企业改革中的一些重点和难点问题已经基本理清，解决问题的办法有些已经实施，并收到了很好的效果；有些正通过试点，积极进行探索。三是国有大中型企业有一般集体、乡镇和私营企业无法比拟的物质装备基础和技术条件。只要理顺了体制、转换了机制，真正面向市场，就会有比它们更强的活力和更快的发展。四是国有大中型企业具有自身的政治优势。这就是党的建设和思想政治工作。很多企业正是靠这一政治优势，推进和保障了企业的改革和发展，从而走出困境。只要我们利用好这些基本条件，扎扎实实工作，就会在改革的攻坚阶段实现新的突破，走出一条搞好国有大中型企业的路子。

二、明确思路，加快国有大中型企业改革和发展的步伐

中央关于国有企业改革的大政方针已经明确，但要真正落实好，必须注意从实际出发。解决国有企业重点难点问题所涉及的某些全局性措施，需要有一个深入探索的过程，有些需要由中央宏观统筹。但是，作为地方和企业，我们并不是无所作为，不能消极等待，必须找出一个既符合国家宏观调控要求，又能充分发挥自己主观能动作用，有利于加快探索的工作思路。过去我在几次会上强调过探索搞好国有大中型企业的工作思路问题，通过去

年百户国有大中型企业调查和今年的跟踪调查，现在已经比较清楚了。我认为，我省搞好国有大中型企业的工作思路应该是：抓大放小，分类指导，一厂一策，解决一个是一个，不等不靠，坚持不懈地推进企业的改革与发展。

——抓大放小，积极推进国有企业的战略性重组。国有企业之所以不适应市场，主要是体制、机制和结构问题。解决这些问题的一个重要措施就是搞好大的，放活小的，对国有企业进行战略性重组。对抓大放小不能作简单化的理解，认为只是解决企业的规模问题。实际上，它是立足于从整体上搞活国有经济，以资本结构调整为切入点，同时解决体制、机制等问题的一项综合性改革措施。因为无论是“放小”，还是“抓大”，搞公司化、集团化，都要解决产权、体制、机制问题，解决管理和产品等问题。因此，抓大放小是牵“牛鼻子”，是推进国有企业改革和发展的战略举措。对此，我们应该有全面的理解。

从全省来讲，“抓大”就是要抓住“十大集团”和100户优势企业。“十大集团”即一汽、吉化、吉林油田、通钢、长春摩托车、吉林化纤、吉林造纸、长春德大、吉发和森工集团，它们是我省各行业的龙头，代表着我省的产业优势。100户优势企业是我省工业的骨干，是经济发展中最有活力的部分。抓住这些大集团、大企业，就为从整体上搞活我省国有经济奠定了坚实的基础。“抓大”不仅是要抓住现有的大集团，还要培育和造就一批新的大公司、大集团。现在的市场竞争，对某些行业来说，已经不是过去那种对产品市场份额的简单瓜分，而是发展到对企业的优胜劣汰，直接关系到企业的生死存亡。国外大企业特别是跨国公司的进入，更加剧了这种竞争的烈度。我们“抓大”，就是为了使企业在市场竞争中站稳脚跟，努力发展具有我省特色的优势大公司、大集团。

“抓大”要有新思路。要立足于国有资产存量重组，在增量投入优先扶持的同时，主要通过存量资产的优化重组来发展大集团、

大企业。要在建立现代企业制度改革中，切实转换大集团、大企业的经营机制。要在扩大对外开放中，通过引资嫁接，使大集团、大企业不断壮大。“抓大”也是“放大”，要通过经济手段来放活大集团、大企业。要打破地区、行业 and 所有制界限，要有一盘棋思想，全省上下共同努力，切实抓出成效。“放小”就是采取多种形式把国有小型企业和部分中型企业“放开、放活”。这方面的工作，省委、省政府将专门召开会议研究和部署，这里不多讲了。

——分类指导，有针对性地解决不同类型的重点和难点问题。国有企业存在的问题成因很复杂，有历史的，有体制上的，有管理上的，有客观的，也有人为的，等等，是国有企业从计划经济体制向市场经济体制转换过程中产生的一种“综合症”。因此，不能指望开一个药方，解决全部企业的问题。必须对症下药、分类指导。根据我省的实际，要在三个层次上实行分类指导。

一是按企业经营状况，进行分类指导。我省的国有大中型企业大致可分为四类：第一类是经营上有活力，效益好，发展有后劲，并积累了一定成功经验的企业。目前，这类企业呈现出改革不断深化、发展逐步加快的态势。对这类企业要立足于“壮大”，集中力量，优先扶持，加速发展，使其真正成为带动全省经济发展的龙头企业。第二类是有一定活力和效益，有发展前途，但存在较大困难和问题的企业。这类企业在许多方面都有一定的基础，产品有一定竞争力，发展潜力很大。但有的负债率较高，改革和发展受到限制；有的技术老化，面临产业萎缩和市场危机；有的经营机制转换较慢，管理滑坡；有的领导班子不过硬，等等。目前，这类企业效益日趋下滑，问题和困难日趋增大。但如果搞得好的话，其中多数可以发展为一类企业。对这类企业要区别情况，立足于“搞活”，分类解决，逐个突破，使其尽快走向良性循环。第三类是经营活力不足，长期微利微亏，缺乏发展后劲，在生存线上徘徊的企业。这类企业市场适应性差，资产负债率高，生产经

营困难，在市场竞争中正处于分化之中。其中有些可能搞好，有些则可能被市场淘汰。对这类企业要立足于“调整”，整体优化，加快重组，放开经营。具体办法是实行五个一批：向大集团、大企业靠拢，兼并一批；分立经营，搞活部分有效资产一批；一厂多制，吸纳社会和职工投资改组一批；向省外、境外出让产权，嫁接改造一批；借鉴“放小”的形式，实行股份合作、租赁、委托等办法，放开经营一批。第四类是经营难以为继，产品已被淘汰，长期亏损，停产半停产的企业。这类企业，从法律上讲早就应该破产，但由于种种原因，目前还在“维持”。对这类企业要立足于“破产”，积极创造条件，实行破产重组。

二是以是否符合产业政策和经济发展规划，进行分类指导。例如，对属于我省支柱和优势产业的企业，实行优先发展的方针；对支农、公共设施等基础性行业的企业，实行适当扶持的方针；对处于竞争行业的一般加工企业，实行加强引导的方针；对不符合国家产业政策的企业，实行转产改造的方针，等等。

三是按企业目前存在的问题，进行分类指导。对企业负债结构、产品结构、技术改造、企业管理、领导班子等问题，按专题分类排队，研究措施，具体指导。

这样的三种分类，是从不同层次和角度来分析问题而得出的结论。对一个企业来说，这三种分类是交叉的。究竟怎样分类指导，还需要具体研究。但是，采用分类指导的工作方法，可以使我們更清楚企业问题的性质、状况和重点，在解决问题时，能够做到决心大、方法对、效果好。

——一厂一策，不搞一个模式，防止“一刀切”。企业的情况各异，统一搞一个办法来解决企业的问题，对各个企业来说，效果并不一样。有的企业解决了问题，有的企业仍然起色不大。同时，有的政策措施如果大面积推行，可能要受限于宏观环境，财力也承受不了。但如果搞一厂一策，就可以行得通。比如解决企

业过度负债问题，地方有能力的，可以采取财政注入的办法解决。全国、全省都这么搞不行，但一个局部、一个企业就可以搞。解决其它问题也是这样。一厂一策充分体现了具体问题具体分析的原则，符合“三个有利于”标准，是把改革中允许试验、鼓励突破、敢闯敢试的精神与现行政策统一起来的有效措施。实行一厂一策，要做大量艰苦细致的工作，对企业一户一户地会诊，从企业的实际出发，拿出能解决问题的对策。方法要灵活多样，不搞一个模式，防止“一刀切”和“刮风”，重在求实效。

——解决一个是一个，积小胜为大胜。国有企业存在的问题，有不少是长期积累形成的，解决起来要有一个过程。我们既不能因为解决这些问题有难度而止步不前，也不能草率行事，企求一蹴而就。正确的办法应该是从一个个具体问题着手，积极加以解决。解决一个是一个有两层含义：一是就企业而言，能搞活一个就搞活一个，能搞活局部就搞活局部；二是就解决企业面临的困难和问题而言，能解决什么就解决什么，能解决一个就解决一个。要把企业的困难和问题排一排队，根据条件和可能，分别轻重缓急，制定解决计划。当前解决什么，年内解决什么，明年解决什么，都要明确责任，抓好落实。

根据上述工作思路，我们要在继续贯彻落实省委、省政府今年1号文件中提出的搞好国有大中型企业24条措施的同时，再研究一些新的招法。也就是说，要针对企业存在的困难和问题，拿出一些“实招”来。就此，我提出七点意见。

（一）加快国有企业集团化的步伐。推进企业集团化，是对国有企业进行战略性重组的一个重要措施、一个现实选择，应该成为我们工作的重点。一是在巩固壮大已有的一汽、吉化等十大企业集团的同时，重点在医药、电子、食品和建材等行业，通过联合、并购和无偿划转等方式，组建和培育新的企业集团。二是搞好规划，加强引导，推动一般企业向龙头企业、生产名牌产品的

企业靠拢，把分散的生产能力集中起来，形成有吉林特色的产品优势。如医药行业，可以考虑以“东宝”、“敖东”、“吉林制药”为龙头，组建三个大的企业集团。省有关部门要对全省各行业组建企业集团进行规划，加强指导。各市（州）、县（市）要解放思想，打破狭隘的地方观念和自我封闭思想，引导所属企业跨地区、跨行业、跨所有制联合。三是对跨地区、行业、所有制实行联合的大公司、大集团，按投资者的投资比例分计产值，涉及到原有税收基数在省内市县之间发生转移的，可通过财政划转的办法合理解决。四是对省重点规划组建的大集团、大公司给予优先扶持的政策。

（二）采取机构托管经营办法搞活一批困难企业。机构托管经营是指由有实力的大公司、大企业或专门的托管经营机构，对困难企业通过租赁、承包和合作等形式获得部分或全部有效资产的经营权，在不触动产权、债务关系的情况下，使有效资源合理配置和使用。这是目前条件下，搞活困难企业较为可行的一个措施。省有关部门要抓紧会同各市（州）选择一批企业，向省内外、境内外进行托管经营的公开招标。省和长春、吉林两市要进行组建托管机构对困难企业实行托管经营的试验。积极争取国外有实力的管理顾问、咨询公司到我省注册，合作托管困难企业。

（三）用改革的办法缓解当前企业生产经营的困难。解决当前企业生产经营面临的困难，不能回到“减税让利”的老路上去，只能立足于改革，通过大胆探索，去寻求解决问题的办法。比如，在解决资金问题上，要允许企业搞活资本经营，通过开拓资本市场，以资产、土地、产权换资金。再如，在解决市场不畅问题上，采取积极措施启动房地产市场和汽车市场，鼓励和引导消费需求和投资需求，带动相关行业的销售和生产；同有国内外市场开拓能力的商贸集团联合，工商一体开拓市场；组织有关部门、团体和社会力量在国内外市场上开展“助销吉林产品”行动，等等。

(四) 加快国有资产运营体系改革的试点工作。今年下半年，无论是从保证国有资产的保值、增值，还是从加快现代企业制度试点，对股份制企业进行规范，以及推进政府职能转变，实现政企职责分开考虑，都要求我们必须在建立国有资产运营机构和明确国有资产投资主体方面迈出步子，取得实质性突破。要探索在省里成立国有资产经营公司，作为省直几大公司的投资主体。选择有条件的省直工业厅局以及长春、吉林两市有条件的工业主管局，进行改组为资产经营公司或投资控股公司的试点。其它市(州)也可根据实际情况进行试点。对具备条件的大企业和企业集团，授权经营国有资产。有关部门要在这次会后认真研究，拿出具体方案，尽快组织实施。

(五) 有重点地解决企业过度负债问题。对产品有市场、有效益，但负债过重的企业，可以考虑实行以下措施：一是选择部分企业由国有资产经营机构或债务托管公司来托管企业过度负债，采取灵活的办法解决本利的偿付问题。二是选择在某些方面尚有优势的困难企业实行分立经营，同银行协商将老企业债务停息挂帐，新组建企业承担相应债务，以所实现的利润逐年偿还。三是经银行同意，可以考虑以企业有效资产抵顶银行贷款，再返租回来，实行“抵贷返租”。四是非银行投资机构对企业的借款和企业间债务，经协商，把债权转为股权；探索通过银企合作，一事一议，把企业在银行贷款转为非银行投资机构的借款，同时，非银行投资机构拥有与借款等额的企业股权。

(六) 先易后难，减轻企业办社会负担。近期重点解决企业办学的负担问题。可按企业前三年实际支付办学费用核定基数，由企业支付给教育部门，一定几年，逐年按一定比例递减，到期后企业不再支付。社会不接收的，企业可不再缴纳教育费附加。在这方面，大中城市要加快步伐。

(七) 强化经营者的激励和约束机制。对企业经营者实行国有

资产保值增值和经济效益“刚性双责任制”的办法。对经营者实行聘任制和抵押年薪制，经营者收入同“双责任”目标挂钩。对贡献大的经营者，给予相应的政治待遇或重奖。对因主观原因不能完成职责任务的，解聘后不得易地做官。

三、立足自己，把中央关于搞好国有企业的方针落到实处

搞好国有大中型企业，是全党的事，全社会的事，但首先是企业自己的事。企业作为市场的主体，面对转轨中存在的困难和问题，必须立足自身，不等不靠，扎扎实实、认认真真地把中央关于国有企业的方针落到实处，靠自己的努力营造改革和发展的“小气候”，把自己的事办好。

立足自己，就是要破除在计划经济体制下形成的“等靠要”观念，进一步树立自主自立自强的思想。一是破除消极等待宏观配套改革的思想。等待宏观环境和外部条件好了再改革，我们等不起。作为地方和企业，在局部和企业自身的改革上，完全应当立足自身，主动推进，有所作为。实践证明，谁在改革上争了先，谁就在发展上争了上游。对这一点我们应当有清醒的认识。二是破除遇到困难和问题就依靠国家的思想。在体制转换的特殊时期，政府当然要尽力帮助企业解决困难，但国家财力有限，有许多好办法，不可能很快在面上普遍实行，只能通过试点逐步解决。即使将来有条件解决了，也不可能退回到计划经济时期由政府包揽企业一切事务的老路上去。因此，企业一定要丢掉幻想，“自己的梦自己圆”，主要依靠自己克服困难。三是破除单纯向银行、财政要贷款要资金来寻求发展的思想。必须清醒地看到，现在投资主体已不再是政府，银行也在向商业银行过渡，不可能像过去那样敞开口子供给资金。今后，企业要发展，就必须像吉化等许多企业那样，向企业重组要资金，向产权转让要资金，向资本市场要资金，用改革的办法来筹措资金。总之，必须摆脱计划经济的思想