山西国企改革典型经验总结

山西国企改革总的形势可概括为：点上冒尖，面上滞后。典型改革经验突出，进行了八个方面的成功探索。

第一，通过大力推进存量资产流动重组，走出了一条生产要素优化配置和规模经营的路子。全省国有大中型企业按母子公司模式组建企业集团 20 户,以小盘大、以大盘小的企业 74 户，通过破产盘活企业 231 户,共推动 18 亿元资产流动。长治市潞华集团通过机制嫁接、优势延伸,4 年来控股 6 个企业，承担了 5 300 万元债务，使 1 600 名待岗职工重新就业。晋城市高平丝织厂实施破产,盘活 2 600 万元的固定资产，使 1 700 名职工重新就业。运城地区 142 户资不抵债的工商企业实施破产，对大量资产、劳动力、土地进行了重组。“榆液”走集团化道

需要全本请访问 www.ertongbook.com

路,在全国同行业全部亏损的情况下,他们 13 个分厂无一亏损;1996 年,全国同行业产值增加 3.5%,该集团增加了 13.5%;每开发一个新产品,在全国的市场覆盖面都达到 25%～30%.

第二,通过股票上市、兼并联合、合资嫁接和技术攻关、产品开发、争创名牌,走出了一条资本经营与生产经营相结合的路子。面对美、日、英、德 4 国产品占领中国洗涤剂市场的严峻局面,南风集团低成本扩张和新产品开发齐头并进,兼并西安日化厂,购买辽宁本溪日化厂 55% 股权,迅速使'奇强'和'中华'两个民族洗涤剂品牌的生产能力由 12 万吨扩大到 30 万吨,并研制出了新的系列产品,与外国的产品在我国市场上形成鼎足之势,大长了民族工业的威风。光华玻璃有限公司从香港引资 690 万美元,用于产品深加工、技术改造,年平均利润达 3 000 多万元。汾酒集团和康宝制药厂也很突出。

第三,一批企业通过租赁、托管、拍卖,走出了一条小型企业整体改造的路子。山阴县十几户县属工业企业资债相抵,净资产以股份方式整体出售给企业职工,效益非常好。太谷制胶厂将企业以 200 万元整体出售给一个经营者,广灵化肥厂实行合伙租赁,阳泉市拍卖了资产总额达 760 万元的 2 户破产企业,都成效显著。寿阳造纸厂交给一个乡镇企业托管,由发不了工资变为增加了工资。

第四,一些地方采用民选、招聘以及优势企业厂长兼任劣势企业厂长等办法,走出了一条优选国企经营者的路子。晋中地区对相当一批企业的经营者,实行了职工

民主选举，工人、农民、机关干部当选后，企业搞得都不错。特别是寿阳国企出现了无亏损、无拖欠工资、无集体上访的好形势。吕梁地区优势企业——中阳电厂和交城水泥厂的厂长兼任劣势企业——中阳农机厂和交城电石厂的厂长后,几个月内将企业停亏,扭亏为盈。

第五，相当一批国有企业大力推进劳动、人事、工资等内部管理制度改革，走出了一条强化管理的路子。作为全省企业管理七强之一的同风肉制品厂之所以从一个手工小作坊发展到现在固定资产 6 000 多万元、创利税 3 000 多万元的规模，靠的就是通过改革建立了一个职工能进能出、干部能上能下、工资能高能低的机制。侯马汽运公司在其他汽运企业不景气的情况下能发展壮大，利税不断提高，靠的也正是深化内部劳动制度改革，敢于经常开除违章职工这一硬招，截至 1995 年底共开除正式司机 70 多名。

第六,一些地方通过实行劳动工资、资本分红、技术分红等办法，走出了一条以按劳分配为主，多种分配形式并存的路子。5 个小企业改革的典型市、县尤为突出。高平市政府下文给企业经营者配股。临汾地区五交化公司实行超利润分成，经营者年收入高达 30 000 元,一般职工万余元。“榆液”集团等单位 1997 年已经开始试行年薪制,实现了重大突破。

第七，通过存量重组、增量倾斜，走出了一条优化资本结构、推动产业结构调整的路子。太原、大同、阳泉、长治都培养了一些典型。阳泉做得比较好，已由一个一个

地搞好国有企业变为从战略上进行制度创新，整体搞活国有经济。

第八，万家寨引黄工程走出了新投资、新体制的路子。引黄工程对投资体制、建设体制、营运体制和水价形成机制等方面实行了大刀阔斧的改革，创立了基础设施体制市场化的榜样，对我省国企改革开放起到了全方位的带动和示范作用。

山西国企改革闯出了八条路，改了体制，转了机制，走向市场。这些实践经验，充分说明对外开放与沿海、沿边、沿江有着直接的关系，而体制改革和地理位置没有必然联系。农村体制改革就是在地处内陆的安徽和四川首先搞起来的。大山阻隔的山西只要紧跟党中央的战略部署，在省委、省政府的正确领导下，仍然可以创造出新体制的优势。位于老区的 541 兵工厂停产 15 年,实行新体制后，与美国卡得彼勒公司达成 8 亿美元的投资意向，在北京举行了 8.2 亿元人民币首期投资的签字庆典。

1996 年，我们总结过 10 方面共 55 个单位的典型经验。其中，涉及国企改革的就有 23 个：1 个全国最大的敢破产企业——山纺；2 个华北一流的职工全员入股的商业企业——天龙大厦和五一百货大楼；3 个被北京专家誉为“山西模式”的公开上市公司——杏花村汾酒集团股份有限公司、山西焦化工业股份有限公司、大同云冈水泥集团股份有限公司；4 个通过企业兼并和资产重组组建的大型企业集团——南风集团、榆液集团、海棠集团、云冈有机化工集团；5 个放开放活国有小型企业的典型——北有朔

州,中先是榆次、后有太原,南先有绛县、后有侯马,东有高平,西有交口;8 个以政策倾斜为引导、对扭亏有望企业实施扭亏增盈的典型——太原市 8 户企业。一些改革的典型经验，得到了党和国家领导人的充分肯定：太钢剥离企业办社会的做法，江总书记给予批示肯定；朔州市小型企业改革得到了李鹏总理的肯定；同风肉制品厂的新机制受到朱镕基副总理的表扬；秦嘉集团实行劳力股受到原政治局常委宋平的肯定；运城地区破产经验受到政治局委员、国家体改委主任李铁映的肯定；省科委转变职能为企业服务的经验受到了国务委员宋健的肯定；绛县县委书记亲自抓的绛县小型企业改革受到了工总行领导的表扬。

由于有这么一大批企业改革先进典型的带动，山西国有经济呈现出良好的发展势头。 1996 年按净盈利计算,山西国企在全国排名前移,达到第 4 位。

山西国企改革的经验是十分可贵的，但仅看到这些表层经验还不够，必须对存在于这些表层经验背后并起主导作用的经验作进一步挖掘。这八方面的探索有如下三点具体启示：

一是要深化企业改革，必须始终坚持实践第一的原则，用“三个有利于”的标准来衡量是非得失。这些企业之所以能够突破常规，敢将资产出售给职工和经营者，敢于对经营者、中层干部和职工实行高收入，就是因为坚持了实践第一的原则,在实践中试,实践中闯,只要符合“三个有利于”的标准就大胆地实施，始终如一地坚持。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

二是要深化企业改革,必须大胆起用一批懂经营、善管理、敢创新、肯实干的企业家。那些实行民选、招聘以及优势企业厂长兼任劣势企业厂长的企业之所以搞得好，就是因为采取了新的选拔经营者机制。他们的经验启示我们，必须打破常规用人办法，不拘一格使用人才，将真正优秀的人才推上经营者岗位。

三是只有坚持‘发展才是硬道理’的观点,才能真正处理好改革、发展与稳定的关系。稳定有发展中的稳定，停滞中的稳定，甚至有倒退中的稳定。只有将社会稳定与企业改革相结合，才能实现发展中的稳定。山西纺织厂、高平丝织厂之所以实施了破产,就是因为有关领导认识到只有改革才能长久稳定。山西纺织厂和高平丝织厂破产后的实践也充分说明了这个道理。因此绝不能因担心工人上访而不敢改革。

以上这些典型的表层经验和中层经验说明，深化国企改革,必须‘敢’字当头,有关部门和单位必须具有一定的牺牲精神，在具体改革中还必须吃透方法，善于变通。再进一步分析，始终贯穿于表层经验或中层经验背后的更深层的经验是——主要领导亲自抓，全力以赴解决敢不敢、愿不愿和会不会改革开放的问题。

主要领导全力以赴解决敢不敢改革开放的问题。首先表现在敢出台改革开放政策，自担风险，保护基层。1996 年省委、省政府出台了搞活国有大中型企业的“ 30 条 ”,有许多突破性的政策,给企业松了绑。太原市委、市政府出台的搞活小型企业的实施意见，为企业承担了风

险，为从整体上搞活小型企业创造了条件。省委书记胡富国同志、省长孙文盛同志对引黄体制、山纺破产等重大事项敢于拍板,为搞活 541 兵工厂,特批部门请示,先发文件，后作研究，准备成立绛县开发区。当同风肉制品厂创造的管理经验被人误解时，大同市委、市政府及时下发文件给予肯定。

主要领导全力以赴解决愿不愿改革开放的问题。针对某些政府部门维护自身利益、延误改革的问题，省主要领导多次强调“哪里干部不改革,就把他撤掉”处理不改革的问题,不能心慈手软,而要心慈手狠”不搞政企分开是给政府形象抹黑”。省人大卢功勋主任多次指出，“解决愿不愿改革开放的问题，要加强法制建设”。省政协郭裕怀主席把干扰引黄工程体制改革的问题整理成案例，省纪检委冯芝茂书记责成纪检监察部门逐一查处。太原市主要领导说：“中央让我们放开小企业，谁仍然抓住不放,就是不执行中央的精神。”运城地委、行署定期听取改革汇报，解决机关干部不愿改革的具体问题。泽州县决定，给每一个新组建的企业集团提供 50 万元的铺底流动资金。

主要领导全力以赴解决会不会改革开放的问题。全省各级领导对国企改革开展了跟踪调查、重点调查和全面调查。绛县县委书记解福德亲自抓培训， 1996 年以来已进行了多次干部培训工作。引黄工程在正月初二就开始了培训。

山西国企面上问题研究和改革突破口分析

山西国企改革的形势是：点上冒尖，面上滞后。面上滞后主要表现为四方面的问题。一是综合配套差，存在着社会保障制度不健全、国有资产管理体制滞后、市场体系发育缓慢。二是发展不平衡，小企业快，大中型企业慢；个别县市整体推进快，大部分行动迟缓；有些企改工作积极，有些消极。三是改制不规范，存在着股份制名不副实、组建集团行政捏合、破产目的不正确和产权重组中资产流失等现象。四是置老企业的困难于不顾，热衷于按老办法铺新摊子、上新项目，使国民经济进一步恶化。特别是运用银行贷款搞新项目，造成国有企业负债率进一步加大。

之所以产生上述问题，主要是因为没有解决好人的问题、钱的问题和历史包袱问题。由于没有解决好钱的

问题，无法或者不愿付出改革成本，导致生产经营和机制转换工作结合难，社会保障体系等综合配套差；由于没有解决好包袱问题，国有大中型企业不能轻装，致使改制缓慢，发展不平衡；由于没有解决好人的问题，在企业改制中实行董事长与总经理同纸任命、“新三会”与“老三会”职能交叉、股东民主选举和党政部门任命不相协调以及选人不准等问题，致使企业改制严重不规范。到 1995 年底，全省地方国有工业企业的总资产达到 664.6 亿元，总负债达到 443.2 亿元，资产负债率达到 66.69%，远远高于国际认可的比较适当的 40% 的负债率水平。流动资金负债率高达 115.5%，已经没有自有流动资金补充能力。十年间山西国有工业企业资产增加了 4.4 倍，但国家作为所有者基本没有增加新的投入，资产增值主要是依靠企业举债形成的。企业债务包袱过重，加大了企业的利息负担，影响了企业经济效益。1995 年，全省地方国有工业企业利息支出达到 16.4 亿元，比 10 年前增长了 10 多倍，而实现利润 9.72 亿元，比 1985 年的 14.35 亿元降低了 32.3%，利息支出相当于同年利润总额的 1.7 倍。1995 年，全省地方国有工业企业的资金利税率 7.7%，资金利润率仅 1.9%，大大低于银行利率。1995 年，全省地方国有工业企业各种明亏、潜亏和待处理资产损失等财务遗留问题达 38 亿元，长期得不到清理核销和长期挂帐，企业还得承担利息。1995 年全省地方国有工业企业离退休人员达 16.2 万人，相当于在职职工的近 20%，一年工资费用达 5.6 亿元，相当于同年实现利润的 57.6%。全省国

有工业企业有相当数量的富余人员在厂内待业，该推向社会的人推不出去，该减的人减不下来。目前全省城镇贫困职工（不含中央企业）27.3 万人，其中特困职工 9 万人。破产、停产、半停产企业 826 户，涉及职工 15.1 万人，占职工人数的 4.3% 。全省减发、停发工资的职工有 13 万人，欠发工资额 2.1亿元。

山西煤炭系统体制改革较落后，漏洞大。据 1997 年调查，有一个市，地方煤炭在经营过程中有“八块”流失，数额之大，让人震惊。第一块“人情煤”流失问题。据不完全统计，该市 559 座煤矿平均每个矿每年白送煤炭 100 车左右，每车按 5 吨计算，送 27 万多吨。送人者都是好煤、大块煤。每吨按 62 元计算，每年流失近 1 700 万元。第二块，压质压价流失。有些地方为了单纯追求发运数量，常以低质低价售出。如在华北区 1 吨优质混煤挂牌价为 145 元，一般混煤价为 130 元，可不少煤站却分别以 130 元、111 元售出。每吨最少减收 15 元。该市通过铁路发运的 2 500 多万吨煤炭中，有 350 万吨是压质压价的，那么最少有 5 000 多万元的效益流失。第三块，铁路运输流失。1994 年，各发煤站与铁路签订协议，以联营为名，每发 1 吨煤向铁路交 6 元钱，当年发运 2 300 万吨，交出 13 800 万元，这还不包括其他一些费用。第四块，公路运输流失。1996 年，公路外运煤炭大约只收取了实际外运煤量 85% 的专项款，有 15% 的煤炭专项款流失掉了，流失资金 5 000 多万元。其主要原因是：绕开道行驶，逃避交费；个别工作人员放黑车、收黑钱；司机和工作人员相互

勾结、合伙运煤、本位主义、地区利益作怪。第五块，委托流失。由于地方煤炭发运困难，每年矿务局收购市小煤窑煤炭 400 万吨左右。1 吨煤按少收入 13 元计算，5 000 多万元流失掉了。第六块，出口煤流失。1995 年实发出口煤 405 万吨，按照省政府 9 号文件规定，超出基数基金全部上交省。基数内市里每吨留生产补贴款 5 元。若以 1993 年基数的 377.38 万吨计算，每年应返还该市煤炭生产补贴款 1 645 万元，这些款被省煤炭进出口公司截留。由于结算不在本市，税金每年约流失 1 000 多万元。第七块，计划单列和超计划发运流失。1996 年超发 242 万吨，约流失 5 000 多万元。第八块，无证经营煤站流失。南郊区孤山煤站和新荣区堡子湾煤站每年发煤 40 多万吨，流失 1 000 万元。此外，中国煤炭销售总公司在该市口泉光鑫公司、矿区胡家湾和高胜联营煤站每年发煤 30 万吨，流失专项基金 183 万元。“八块”流失最少损失 4 亿元。

仅看到表层和中层的问题还不够，还必须看到深层的问题：计划经济体制的指导思想在领导干部头脑中时隐时现并由此导致的政府职能转变步履艰难。国企改革面上的具体问题很多，不能再沿用计划经济的方式，要用市场经济的办法，从深层次入手解决具体问题背后的问题。

不要怕表层问题和中层问题数量多么庞大，也不要怕程度多么严重，因为问题越多越重，越到了改革的临界点，只有“山重水复疑无路”，才能“柳暗花明又一村”。哪里问题最多，改革就从哪里产生，从这个意义上讲，问题

需要全本请访问 www.ertongbook.com

多也会变成好事。现在怕的是掩盖问题，本来已经“山穷水尽”,却说成是‘山清水秀”不是在‘疑无路’时寻找路，而是主观下结论，认为山穷水尽没有路，说什么“不改革等死,改革找死”,不去用改革的办法寻找新路,而是坐以待毙；更怕的是庸医开药方，只在皮毛处下功夫，不能从根本上医治,时治时犯,越循环越重,甚至吃‘反药”。比如,解决钱的问题,不能只是向政府要、向银行要,而应更多地采用市场融资、发行债券和股票等办法。又如，解决班子问题，不能全靠党政部门考察任命，而应更多地采用民主选举、董事会招聘、经营者竞争上岗和带巨额股金上岗等办法。我们发现了这样的规律：计划经济治不住懒人‘;双轨’经济防不住赖人,小农经济诱发出闲人,市场经济都变成忙人；企业干部任命制关不住“后门”;选举法才能敞开“前门”。可见，体制和机制决定着人们的思维和行动。所以，必须用市场经济的思路去解决愿不愿、敢不敢和会不会改革开放的问题。

愿不愿改革是利益问题，要通过自逼机制去解决；敢不敢改革是环境问题，要通过各级领导营造良好的改革环境和制定具体的保护措施去解决；会不会改革是方法问题，要通过培训干部去解决。利益决定着环境的松紧，利益制约着方法的运用。因此，由利益决定的愿不愿改革的问题就成为核心问题。政府转变职能主要表现在政企分开和政资分开。政企分开就意味着丧失计划经济体制时期赋予政府的部分权和利，这就决定了政府有关部门过这个“利益关”，必须要经过一个痛苦的过程。政府

过不了“利益关”，国企就跳不出计划经济的樊篱。所以，政府转变职能就成为推动国企改革的重中之重。

长期以来，我们有一种思路，认为社会主义和资本主义的重要区别是资本主义政府基本上不办企业，只收税不得利。与此相反，社会主义的各级政府要办大量的企业,既收税又得利,从而增加财力,提高人民生活水平,体现社会主义的优越性。

实践证明，这种思维犯了一个错误。这个错误在计划经济体制下表现得不明显，但进入市场经济之后，就暴露得十分充分：众多的国有企业进入市场进行模拟竞争，企业负盈，政府负亏，银行负债，党政领导既应负责又无能力负责的问题，使我们背上了沉重的人的包袱、钱的包袱和社会包袱。这逼迫着我们面对国企改革这一个越来越尖锐的课题。纠正这种历史错误，进行国企改革的答案很清楚，就是通过产权改革，减少国有企业的数量，探索公有制经济实现的新形式；就是通过国有资产管理体制改革，建立隔离层，政府不再直接管理众多企业；就是通过民选、招聘、竞争上岗等形式,产生厂长经理,切断政府和企业的脐带；就是通过坚决实行新投资、新体制，不再增加政企不分的新条件。总之，这个清楚的答案，就是为了实现政企分开，政府有关部门应该规范自己的行为，不失时机地把计划经济赋予自己的、影响市场经济发展的权和利还原于人民、还原于企业，进行职能转变，甚至于有些政府部门要撤并，不少机关干部要分流。这个答案很清楚，凡是领导企业改革的政府部门，应首先办好一

件事,如果你是真心实意地领导国企改革,就要先搞好对自己的改革。如果你不是这样，而是天天研究属于企业家要考虑的机制转换范畴内的问题，就是不研究自己职能转变的问题,那就是口头改革派。

目前,国企改革遇到的矛盾很多,如果把这些矛盾并列起来,要同时去解决,那就会哪个矛盾也解决不了。不管有多少矛盾和问题,归根到底是两大类,一类是政府行为,一类是企业行为。企业解决不了政府行为,政府也不应当解决企业行为。政府有关部门打着改革的旗号去解决企业行为,是计划经济指令意识的再现,会把事情越搞越糟。比如,组建集团是企业行为,政府用行政手段去组建企业集团只能形成‘工业人民公社”产、供、销是企业行为，政府研究企业的生产经营问题是农业上“催种催收’的再现 颔导批条写条,今天帮助这个企业,明天指示那个企业,造成权力侵蚀市场。同时,政府部门不解决自己的问题,甚至口号与行动背离,强化部门利益,严重地阻碍了企业改革,造成了企业家们所谈的‘逼良为娼’的恶果 同纸任命董事长、总经理等干部路线问题,形成企业领导班子体制性不团结和滥竿充数现象；为实现政绩的明示和暗示,形成严重的体制性虚报浮夸和假改革 钱物、名誉、地位的诱导和诱惑,形成体制性腐败 低效投入和不负责任的资产运营,形成体制性穷困 以错误思维强行扭转改革典型的方向，形成体制性的典型失败。这些问题表面上毛病都在企业,实际上病根都在政府部门,都能追索到政府部门那里。

这里有一个比喻:水管里没水了,有人一直往管里注水,但是徒劳无益,因为管子破了;有人又去焊补水管,还是事倍功半,因为管子已锈蚀为漏斗,难以焊补。正确的办法只有取掉旧管换新管,实行体制转换,这才能做到一劳永逸。

在政府机关与企事业单位构成的隶属、劳动、人事、分配等诸方面的矛盾中,党政部门是矛盾的主要方面。而各种矛盾中,政府行为要解决的矛盾,就处于主要矛盾的地位。并列起来解决各种矛盾和把矛盾的各个方面并列起来看待,就会违背国企改革的客观规律。一个企业管理不好,你替它解决管理问题;它没有好产品,你又帮它解决产品问题;但你不去解决企业家的内在动力问题,这些问题最终也解决不了。

目前,政企不分的问题主要表现在人权和事权两个方面。在人权方面,有关部门懂得,抓住厂长经理就抓住了企业;企业经营者知道,谁任命就得对谁负责。在企业干部任免问题上,上级抓得主动,企业靠得自觉,难分难解;"心有灵犀"。政府赋予企业的权不让用,企业应有的权不敢用。在事权方面,政府职能不转变,就会造成官场与市场融为一体。官场混同于市场和市场混同于官场,使官场不能专注于自己的行政职能,如办学校、开医院、修道路、治理环境污染等,而是去直接插手企业管理事务,导致官场挤压市场,权力侵犯市场;也使企业经营者不去专心于机制转换、产品经营和开拓市场等工作,甚至忘了市场。这两个方面的具体表现:一是部门想要、企业

想给,形成双向‘ 寻租 ’现象,请吃喝、请歌舞、请洗澡、请按摩四风渐盛，多种腐败案件丛生；二是主要由部门造成的重复投资、无效投资和主要由企业经营者造成资金利润率低的问题难以避免和解决；三是重重叠叠的政府部门都是企业经营者的主人。一个企业有众多主人，都有说了算的心，多无说了算的权，更无说了算的责，结果只能是办事扯皮，拖时间，丢机遇，使企业经营者对天长叹，空耗日月，壮志难酬；另一方面，众多的国企实际又是只有一个主人，市场竞争变成了好像一个人的左手、右手在下棋似的模拟竞争，从而形成三角债，前清后欠、越欠越多。可见，推进国企改革必须实行政企分开，政资分开。政府转变职能势必成为推动国企改革的突破口。

目前政府和企业的关系，作一个比喻，就像猎人和猎鹰的关系 猎人白天栓鹰,夜里熬鹰,见了兔子才撒鹰,捉住了兔子又人鹰争食。其结果，猎人收获少，猎鹰寿命短。应还原为农夫和雄鹰的关系。农夫躬耕庄稼好，雄鹰展翅除害多，利于农业丰收，形成良性循环。各得其所,皆大欢喜。

山西国企改革对策

为了搞好国企改革，我们提出四条对策：自逼机制、推广经验、培训干部、改革验收。

一、自逼机制

改革的本质是社会主义制度的自我完善。改革作为第二次革命，唯一的对象就是旧体制，其余都是改革的动力。干部作为改革的动力必须自己逼自己，否则，就可能变为改革的绊脚石，甚至会转化为改革的对象。改革是危机导向，是逼出来的。我国为解决吃粮问题，引发了农村经济体制改革。我省为解决行路和用水问题，引发了太旧路的艰苦奋斗和引黄体制改革。现在，为解决“饭碗”问题和致富问题，逼迫我们必须深化国企改革。问题在于国企改革有两条战线：企业机制转换和政府职能转变。在前一条战线上，“饭碗”问题已严重逼在职工面前，

需要全本请访问 www.ertongbook.com