

第三编

国有企业改革与发展

—— 经济体制改革的
持续性热点和难点

思想撷英

◆ 20 年磨一剑：国有企业不应有行政级别。

◆ 反一反“子赖主义”（赖亏、赖债、赖破、赖位等）。

◆ 产权清晰是现代企业制度的核心和基石。

◆ “管理科学”分为两个层次：“基础性管理”和“制度性管理”，改革的重点和关键在于“制度性管理”。

◆ “国有资产流失”有两种形态：“动态流失”和“静态流失”，防止国有资产流失的重点和关键在于“静态流失”。为此，必须大力发展和规范产权交易市场，促进资产重组。

◆ “抓大放小”应该超越企业的“规模”视野，把“抓大放小”与行业的分类指导和产业结构调整及资产重组密切结合起来。

◆ “一卖了之”具有特定的内涵。只要不存在对国有资产的“一送了之”、对银行债务的“一甩了

之”和把职工向社会上的“一推了之”，就不能简单地说是“一卖了之”。

◆“从整体上搞活国有经济”进展到“从整体上搞活国民经济”，一字之改必将引起我国改革视野、改革政策进一步拓展和深化。

◆人跟着利益走，利益跟着制度走，企业家的培养和成长，道德建设是治标，制度建设才是治本，要为企业家建一把“制度伞”。

◆企业的决胜要实现“3W”三位一体：“谁坐庄”（Who）、生产什么（What）、怎样管理（How）。

企业不应有行政级别^{*}

【内容提要】国有企业具有行政级别，这是我国计划经济体制中的一个重要制度，也是一个严重弊端。作者在1980年首先提出‘企业不应有行政级别’这一观点，并从各个方面分析了其危害性。以后，又长期跟踪和不断深化对这一问题的探索，多次著文呼吁“企业不应有行政级别”。2000年，又发表了《20年磨一剑 三论企业不应有行政级别》。

我在陕西省汉阴县做经济调查时，听说这么一件事：有两个企业，原先是公社一级企业，由于生产搞得好，扭亏为盈，因而，县委把这两个企业提拔了一级：从原先的乡级提拔到区级（我国有一些地区，在县和乡之间，有区建制）。这两个企业该不该提拔，另当别论，我想谈的问题

^{*} 写于1980年3月。本文是作者在陕西省汉阴县做企业调查时有感而作，即寄《经济研究》杂志，编辑部复信说：“该文提出了一个十分重要的问题，但目前不宜发表。”后发表于《城市改革理论研究》1985年第5期，《新华文摘》1986年第3期摘转。

是,企业应不应该有行政级别？

企业是从事生产、流通和服务等经济活动并进行独立核算的基本单位。从企业的部门分类来看，有工业企业、农业企业、交通运输企业、邮电企业、建筑企业、商业企业、金融企业等；从企业的所有制形式看，有全民所有制企业、集体所有制企业、股份所有制企业、个体所有制企业和私营企业等；从企业的组织形式看，有工厂、总厂、专业公司、联合公司、经济联合体、企业集团等；从企业的规模结构看，有大型企业、中型企业、小型企业。无论从哪一方面讲，企业都是一个经济组织，而不是一个行政组织，当然就不应该有行政级别。

但是，我们在对国营企业的管理中，实际上都给国营企业冠有行政级别，如地厅级企业、县处级企业、区级企业、乡级企业等。而且，企业归属部门的行政级别越高，企业自身的行政级别就越高。例如，中央直属企业就是省部级或地厅级，省直属企业就是地厅级或县处级，地区市直属企业就是县处级或区级，县直属企业就是区级或乡级，等等。在很多情况下，企业是归某级政府的部局代管，企业与代管单位平级，为了不混淆企业的行政级别，在企业统计表中还专门作注说明。如：某地区某局属企业（注：县处级）。

我认为，给企业冠以行政级别危害很大：

第一，企业有行政级别，不利于政企职责分开

多年来，由于我们混淆了国家管理经济和企业经营经

济的职能，因此，长期政企职责不分。而企业有行政级别是造成这一问题的重要原因之一。企业有了行政级别，就容易把企业混同于一个行政组织，不是用经济规律去支配企业的经济活动，而是主要用行政手段管理企业。这样，就容易产生企业管理中的政企职责不分、官僚主义、扯皮现象和拖沓作风。

第二，企业有行政级别，不利于企业之间的横向联系和竞争

由于企业有行政级别，上级机关往往会把所属企业当做行政附属物来管理，企业的一切工作也只是向上级主管部门负责。企业生产什么、怎样生产、生产多少，都是听命于上级主管部门的指令，而不是向市场负责、向社会需求负责、向企业之间的契约负责。上级主管部门可以名正言顺地随意干预企业的经济活动，造成了企业与上级主管部门之间的纵向垂直联系过强，而削弱了企业与企业之间的横向联系，因而不利于充分发挥市场机制的作用，不利于企业之间的经济联系和竞争。

第三，企业有行政级别，不利于改变和调整企业的管理体制

由于企业的主管部门的行政级别越高，企业的行政级别就越高，所以企业希望自己的主管部门行政级别高一些。而企业该由哪一级管理，是根据国民经济发展的需要而定的。同一企业，在一定的时期，需要由中央直接管理；在另一个时期，又需要省或地区管理。特别是现在进行经济

体制改革，在扩大企业自主权的同时，也要扩大地方管理经济的权限，不少企业要下放到下一级政府管理。而企业总是乐于主管部门级别上升。有的企业根据需要下放之后，还多次打报告要求上级主管部门收回。这样，就不利于国家根据需要对企业的管理体制进行改变和调整。

第四，企业有行政级别，不利于推动企业的联合

随着经济体制改革和社会化大生产的发展，企业之间的联合将随之增强和发展。企业无论其规模大小，在商品交换和经济来往中都应该是平等的，在经济联合中也应该是平等的。而企业有了行政级别，在企业的联合中往往强调“对等”或“门当户对”。在行政级别高的企业与行政级别低的企业之间的联合中，级别高的企业或者以“长官”企业自居，或者不愿意与级别低的企业直接打交道。级别低的企业则会感到“低人一头”，有一种不平等感。这样就使企业与企业之间的联合中增添了人为的组织障碍和思想障碍。

第五，企业有行政级别，不利于多样化地发展各类企业

现在，企业发展的类型越来越多，特别是近两年来，乡镇企业如雨后春笋般地发展了起来。这些企业，有乡办的、村办、组办的、家庭办的，也有个人集资联办的。如果企业的行政级别由主管部门或单位的行政级别的高低而定，那么，村、组、家庭或个人集资办的企业，又算哪一级？如果说企业有行政级别是对国有企业而言的，那么，

国有企业承包或租赁给集体或个人经营时，又算哪一级？显然，给企业冠以行政级别，在道理上也是说不通的，是不利于搞活经济和经济体制改革的。

第六，企业有行政级别，不利于配备企业领导干部

今后，国有企业的领导干部逐步要从政府派遣制过渡到企业选举制，但上级给国有企业派遣领导干部和国有企业之间领导干部的调动却不能完全避免。即便是过渡到完全的企业内部选举制，也还有一个过程。企业有了行政级别，对领导干部的配备，一般只得采用“对等”原则。一个领导干部，行政级别虽然高，但不一定具有领导大企业生产经营活动的能力。而有的领导干部，行政级别虽然低，却具有领导大企业生产经营活动的能力。但在实际安排中，县处级领导干部到县处级企业中，必定是企业最高一级领导；科级领导干部只能安排到科级企业当领导，如果到县处级企业，只能任车间或科室级干部（这在安置军队转业干部中尤为明显）。企业之间领导干部的调动同样也遵循“对等”原则。这样做显然不利于干部的合理使用。

第七，企业有行政级别，不利于启用年轻人

一个县处级企业，年轻人提拔到领导岗位就成了县处级干部；一个地厅级企业，年轻人提拔到领导岗位就成了地厅级干部。年青人一般资历浅，在一个行政级别里年轻人思想活跃、敏锐、年富力强，勇于开拓进取，是搞活企业、使企业经济起飞的重要因素。由于企业有行政级别，就对启用年轻人形成一种障碍，要一下子把年轻人提拔到

领导岗位，往往会因不够行政级别而搁浅。这样，就不利于大胆提拔和启用年轻人。当然，企业也应该具有级别，但这个级别，只能是规模级别，即大、中、小级别，而不是行政级别。

应该设立“专项管理工作奖”^{*}

【内容提要】管理工作在企业生产经营中具有极其重要的地位和作用，设立“专项管理工作奖”有利于调动管理工作者积极性。而这也就需要解放思想，冲破“左”的观念束缚。作者 20 世纪 80 年代初提出设立“专项管理工作奖”，为他 90 年代研究企业家激励机制、呼吁从制度上避免和杜绝国有企业企业家腐败和“59 岁现象”奠定了基础。

一、设立“专项管理工作奖”势在必行

近几年来，我国许多地区和单位在认真贯彻按劳分配原则的时候，恢复和实行了奖金制度，这对于调动广大职工和群众的社会主义积极性，完成和超额完成国家计划及其各项经济技术指标，促进增产节约、技术革命和技术革

* 写于 1980 年 3 月。

新，都起了很好的作用。

但是，由于奖金制度目前在我国毕竟还是摸索阶段，还很不完善，奖金的发放办法还没有完全体现客观经济规律的要求和按劳分配的原则，奖金的促进作用还没有充分发挥出来。

据我从一些生产单位调查，发放奖金的形式虽各种各样，但都有一个共同点，劳动组织者和生产管理人员，不管工作情况怎样，其所拿奖金数目都要比直接生产者低，有的甚至不拿奖金。如陕西省安康地区缫丝二厂，管理工作人员职位越高奖金越低。这个厂实行的是综合奖，奖金分三道线：直接生产者（工人）为第一线，分五元、六元、八元三个等级；车间管理干部为第二线，分四元、五元、六元三个等级；厂级管理干部为第三线，分四元、五元两个等级。安康地区汽车运输公司和安康建筑安装公司实行的综合奖，工人按超额劳动拿奖，每月少则一二十元，多则五六十元，而管理干部按等级固定评奖，每月最多十元左右。

就这个问题，我走访过一些企业管理干部，其中有车间的负责人，也有工厂负责人，他们说这样规定的理由主要有两条：一是管理工作人员没有直接参加生产劳动，二是管理干部应该吃苦在前，享受在后。对于奖金问题，他们心中也有一些苦衷和想法，认为这样的规定是不合理、不公平、不科学的，是不符合实际情况和按劳分配原则的，但由于自己的身份而不好说出。

管理工作是由生产管理人员来做的，对于工厂来讲，就是厂长、经理、车间主任等；对于农村来讲，就是生产大队长、小队长、作业组长等。他们的工作情况如何，直接影响生产结果的好坏。

一个生产单位，其生产状况和经济效果如何，除了直接生产者（一线工人）的素质和生产设备条件之外，一个重要因素就是生产过程中的管理工作。由于管理工作上的差异，会导致生产状况和经济效果上的悬殊，一个可能给国家上缴大量利润，一个可能亏损；两个基本条件相同的生产队，由于队长工作能力和责任心的差异，一个可能增产，一个可能不增产或减产。这不同的生产结果就是由于管理工作的不同带来的。因为管理工作搞得好，可以较少的劳动消耗（包括活劳动和物化劳动的消耗）取得较大的经济效果；反之，就会以较大劳动消耗取得较小的经济效果。

管理的好坏，具体表现在管理人员管理水平的高低及其辛勤工作的程度。特别是在进行经济体制改革的新时代、从事管理和组织领导工作的，“长官意志”行不通了，长期当外行也不行了，不但要努力提高工作能力和领导艺术，还要学科技技术，学经营管理，掌握客观规律，因而，他们的工作责任和劳动量也就更大了。在基层车间、班、组工作的管理者更是如此，他们绝大多数是不脱产的，既要贯彻执行上级的生产计划，又要亲自做群众工作；既要付出大量体力劳动，又要付出大量脑力劳动，在生产中

还要带头实干起模范作用。许多车间干部说：工人有上班下班，我们没有上班下班，常常晚上睡在床上还要考虑工作。这确实是一种真实写照。因此，给工作成绩优良的管理工作人员以特别的奖励，完全是合理的，是符合按劳分配原则的。

二、破除对管理工作的‘左’的观念和错误认识

多年来，由于林彪、“四人帮”极“左”路线的影响和一些传统的观念，对组织管理工作的社会偏见和片面认识至今没有完全打破。在有的人看来，似乎劳动组织工作只不过是发号施令，不是真正的生产劳动，不创造产品和社会财富，因此，少发奖金或不发奖金，理所当然的。这种看法是由于不理解、不认识组织管理工作在生产过程中的重要地位和作用。企业的组织管理工作不仅是一种生产劳动，而且是一种十分重要的生产劳动。不应该把生产劳动同具体劳动混为一谈，不能因为组织管理工作与直接生产者的劳动具体形态不一样，就否认组织管理工作是生产劳动。直接生产者的劳动是有形的生产劳动，劳动组织工作是无形的、特殊的生产劳动，这种特殊的生产劳动不仅创造使用价值，而且创造价值。它创造的使用价值表现在生产过程和劳动过程对秩序、组织管理、协调的需要，一个乐队需要有好的指挥才能演奏出好的乐曲，一个企业需要有好的领导才能搞好生产。社会化大生产的程度越高，这

种需要越迫切和重要。

组织管理工作这种特殊劳动，有着特殊的对象、目的、方式和结果，它的直接对象是活劳动——直接生产者；它的目的是组织和调动直接生产者的劳动积极性，使生产活动能够正常、协调和有条不紊地进行；它的方式是计划、安排、开会、总结、汇报、带动、解决各种问题和做思想政治工作等；它的结果是产生新的生产力，经营管理工作搞得越好，可以提高生产力水平和经济效果。组织管理工作是一种复杂劳动，而复杂劳动比简单劳动要付出更多的劳动量。按照马克思的劳动价值论，复杂劳动是倍加的简单劳动。

有的人还认为，我们党的优良传统和作风，要求我们的党员和干部吃苦在前，享受在后，勤勤恳恳，不计私利。我们企业的领导者和管理人员，不应该计较个人得失。但是，强调无产阶级的革命精神和共产主义的高贵品德，不能完全离开物质利益原则。我们在贯彻物质利益按劳分配原则时，要提倡共产主义劳动态度；同样，在提倡共产主义劳动态度时，也要注意贯彻物质利益按劳分配原则，二者不能偏废。企业的领导者和管理人员总是在一定的物质生活的基础上从事各项工作的，因此，在奖金问题上也应该贯彻按劳分配的原则。只有对他们的劳动给予了合理的报酬，才能对他们的劳动消耗进行合理的补偿；只有对他们的劳动消耗给予了合理的补偿，才能在物质基础上使他们保持旺盛的工作精力。

我们要实现四个现代化，靠的是广大劳动者的主动性、积极性和创造性。现在，我们强调要用经济政策经济手段调动普通劳动群众的主动性、积极性和创造性，也应该用经济政策、经济手段去调动组织管理工作者的主动性、积极性和创造性。

列宁指出：“不能取消鼓励成绩优良的工作特别是组织工作的奖金制度。”^① 为了全面正确地贯彻按劳分配、物质利益原则，调动各个方面的积极性，我认为应该设立“专项管理工作奖”，以鼓励那些从事组织管理的工作者更加努力地做好工作。一个单位、一个企业的组织管理者，对本单位的经营管理状况应负主要责任，如果经营不善给国家造成了损失，对他们实行经济制裁是必要的；另一方面，对那些工作出色，使企业的生产水平得到显著提高的管理者应给予特别的物质奖励。这种奖励，应比直接劳动者的奖金高，至少不能低于直接劳动者的奖金。对直接生产人员要奖勤罚懒，对组织管理者也要奖勤罚懒。

有的人担心，给工作成绩优良的组织领导者以较高的奖励，会引起广大职工群众的不满。其实，这种担心是没有必要的。试问，哪个工人不拥护作风好、能力强、贡献大的组织领导者？优秀的组织领导者给他们所领导的职工群众带来和提高了物质利益，职工群众会反对给他们评较高的奖金吗？

^① 《列宁全集》第 29 卷，人民出版社 1956 年版，第 91 页。

三、“专项管理工作奖”应来自企业纯超额利润

“专项管理工作奖”的来源应从企业纯超额利润中按一定比例提取，因为纯超额利润是衡量组织管理工作效果的综合指标。纯超额利润越高，说明组织管理工作效果越好，提取的专项管理工作奖就越多；反之，就越少；如果没有纯超额利润，就不提取。这样，把组织管理工作者的工作和他们的切身利益联系起来，把他们的切身利益和纯超额利润联系起来，使他们不仅从革命事业上关心自己的工作，同时也从自己的切身利益上关心自己的工作，就可以促进管理者努力发挥自己的主观能动性，使他们在认真按照客观规律办事的基础上，不断提高自己的管理水平，不断地增加纯超额利润。

什么是纯超额利润？纯超额利润就是企业的超额利润扣除工人所发奖金之后的余额。为什么“专项管理工作奖”要从企业纯超额利润中提取呢？近两年来，普遍存在着滥发奖金的现象，国务院三令五申要杜绝滥发奖金，并提出了控制奖金所占工资的比例，但收效不佳，不少企业仍自行其是，减少上缴国家利润，冲击了国家财政收入。造成这种现象的原因是多方面的，但不能归结为发奖金本身的过错，而是奖金制度不完善的缘故。其中之一，是企业组织领导者的奖金与企业的纯超额利润没有联系，工人发奖金量的多少，与企业组织领导者的奖金量无关，组织领导