

# 搞好国营大中型企业的关键是转换经营机制

● 侯 树 庭

## (一)

搞活国营大中型企业，人们已经议论了多年，经济理论界的专家们也为此提出了一系列很有价值的理论，国营大中型企业也经过了承包经济责任制等形式的改革实践，但是，国营大中型企业的活力至今还没有明显增强。国营大中型企业为什么活力不强？我们认为重要的原因是经营机制问题。

1. 从国营企业与“三资”企业的对比看经营机制。

近来，不少人都在探寻一个奥秘：为什么国营企业的活力不如“三资”企业？为什么一些并不出色的国营企业，只要挂上合资的牌子，经营管理便马上得到强化，前后判若两厂？甚至同样的产品，同样的工人，同样的厂房和设备，为何一经合资，生产经营马上就有起色？许多人认为，“三资”企业之所以有活力，主要是税收低。1990年，上海“三资”企业上缴的销售税金和其它税收仅占全部销售收入的5.08%，而同期上海国营工业企业实缴利税总额占全部销售收入比重高达12.70%，高出“三资”企业一倍以上。但是，国营企业与“三资”企业的差别不仅仅反映在税收负担的多少上，从深层次的比较来看，国营企业的活力所以不及“三资”企业，最根本的乃是企业运行轨道、体制环境及经营机制上存在差别。这个差别表现在：“三资”企业从产生到发展，都是在宏观间接调控和市场导向的体制下运行的，政府对其基本上没有直接干预，由此很自然地形成了自主经营、自负盈亏的

经营机制，也恰恰是这种机制给它们注入了活力；而国营企业则是在经过一定程度改革、但仍不够彻底的体制下运行的，不仅附属于政府机构的地位尚未完全改变，而且生产经营和投资活动所受行政干预依然比较多。这样的体制环境又必然维护了原有的经营机制。企业一方面是缺乏自主权，另一方面又不能自负盈亏，多盈利多上缴，当然亏损也得由国家包下来，结果既缺少求生存图发展的动力，又没有优胜劣汰或破产倒闭的威胁促成的约束。

企业活与不活，关键在于机制。现在看来，一些国营企业之所以因为合资后便能够活起来，主要是它们在合资的同时，相应完成了机制转换。最明显的是，由于外资的介入，企业的产权有了相对独立性，它的运行很快脱离了原来的行政轨道，政府不便也不可以再直接地干预企业的内部事务。企业正是通过这种最便捷的方式，一步到位地实现了政企分开和两权分离，作为自主经营、自负盈亏的经济法人进入市场。

现在，我国经济体制和运行机制已发生很大变化，企业所需的原材料已有60—70%来自市场，商品价格约有50%由市场决定，工业总产值中指令性计划的产值仅占16.2%，在这种情况下，国营企业的生产经营仍要听命于行政部门的指挥，就不能很好地适应市场，而市场调节的作用也不能充分发挥出来。因此，从国营企业与“三资”企业的比较来看，国营企业活力不强的最主要原因还是在于经营机制。

2. 从国营大中型企业内部的对比看经营机制。

经营机制的差别不仅仅体现在国营企业与“三资”企业的对比上，在国营大中型企业中，也存在着由于经营机制的不同，有些大中型企业搞活了，有些大中型企业活力不强的现象。以首钢与鞍钢、武钢为例，首钢是初步活起来；而鞍钢、武钢的活力不够，陷入困境。首钢与鞍钢、武钢之所以形成如此不同的结局，除了其它因素之外，极为重要的还在于政策条件的差异所导致的企业内部经营机制的不同和向商品生产转化的进程不同。

在自主经营方面，首钢通过与国家实行上缴利润递增包干承包制，在一定程度上维护了企业的经营自主权。首钢承包制的特点在于：第一，包死基数，国家与企业的分配关系一经确定，不再随意变更，从而激发了企业多创、多收、多留的动力；第二，计划内钢材有15%的自销权，而其它大钢厂为2%。后来首钢又通过自身努力挖潜超产，“七五”期间自销钢材的比重已占到全部钢材的39%。自销权的扩大除了在价差上可以部分弥补平价钢材损失外，更重要的是扩大了企业作为商品生产者所必需的生产经营权；第三，承包期长，政策稳定。在既定的政策条件下，首钢能够根据市场需要，确定企业的长期发展战略，并围绕提高经济效益这个中心，进行内部分配制度、干部制度、领导和决策体制等方面的一系列配套改革，初步建立起比较有效的内部经营机制。国家体改委的一项调查表明，企业的13条自主权首钢落实了11条，而其它企业无法落实。

相比之下，鞍钢和武钢的自主权则远不如首钢。一方面，承包基数没有包死，新出台的税种税率加重了企业负担，使企业自主经营的动力机制受到削弱；另一方面，产品自销权很小，计划内产品的自销量为2%，绝大部分产品交国家统一分配，价格严重背离价值，企业也无法按照市场变化去组织生产。

此外，承包期不如首钢长、政策不够稳定，也妨碍了企业行使自主经营的权力，削弱了自负盈亏的意识。在这种情况下，企业陷入困境后只好找国家。

由于自主经营权落实程度的不同，也造成了三家企业在自我约束方面的差异。首钢在确定国家与企业分配关系的基础上，包死一头，放开一头，并且一包15年，这样就使得企业在追求最大利益时，不得不考虑企业的长期发展，同时追求长期的利益。这是形成首钢自我约束机制的重要前提。鞍钢、武钢由于缺乏这样的前提条件，企业的责权利不到位，因而难以进行经营机制的转换，也不能从经济利益上引导企业真正着眼于长期发展。相反，企业经营者的主要精力穷于应付外部环境的变化和面临的困难，甚至为了企业发展还不得不争投资、要项目，在这种情况下，企业的自我约束机制显然不如首钢。

通过国营企业与“三资”企业的对比，以及国营大中型企业内部的对比，我们认为，要搞活国营大中型企业，当前最迫切、最关键的问题是转换经营机制。

## （二）

“三资”企业自主经营、自负盈亏的经营机制，一般是通过产权的相对独立性来形成的，它的形成过程比较自然、简单、迅速。而象首钢这样的国营大型企业，自主经营、自负盈亏经营机制的形成，主要是通过国家政策和内部改革相结合而形成的，它的形成过程相对比较复杂、缓慢。因此，国营大中型企业经营机制的转换是一项系统工程，需要综合治理。就目前来看，还是需要外部环境和内部条件两因素的促成。

1. 国家要为企业转换经营机制创造外部环境。

首先，要创造一个平等竞争的环境。过去一段时期，国营企业与“三资”企业、乡镇企业在税收等方面存在着明显不平等竞争的现

象，影响了国营企业的活力。在国营企业之间，也同样存在着不平等竞争的现象。比如首钢与鞍钢、武钢，政策条件不同，所产生的结果也不同。另外，同样是万人大厂，外地有家钢厂年承包基数只有几百万元，而我们上钢五厂年承包基数达 3675 万元，相差十几倍。我们认为，竞争上的不平等在很大程度上阻碍了经营机制的转换，容易养成企业依靠政策竞争，而不是依靠产品去竞争的投资心理，最终还是企业吃国家大锅饭，国家吃先进企业大锅饭，经营机制转换不转换都一个样。我们认为，在平等竞争的基础上，国营大中型企业完全可以凭借自身的优势进一步增强活力。

其次，政府有关部门应该建立一个转换经营机制的监督机构。最近，党中央提出了搞好国营大中型企业的 12 条措施，上海市也给予包括我们上钢五厂在内的 8 家企业 9 条政策措施，进行经营机制改革试点。这些政策措施，说到底是企业要拿走“婆婆”手中的一部分权。这样一个权力移交的过程，毕竟是一个复杂的过程，它牵涉到方方面面的问题，企业与“婆婆”难免会产生矛盾，没有一个监督机构是很难办的。因此，我们希望有关部门建立一个转换经营机制的监督机构。一方面监督“婆婆”，另一方面也监督企业的行为，更重要的是能总结出转换经营机制过程中有规律的东西，保证转换经营机制改革试点工作的健康进行。

2. 企业要积极为转换经营机制创造内部条件。

转换经营机制，仅仅靠国家的政策措施是不够的，还需要企业内部的积极改革才能完成。企业应该为转换经营机制创造什么内部条件呢？

一是岗位竞争机制。过去，国营企业的工作岗位基本上没有竞争，职工对岗位的选择偏向于八个字——舒适、安全、实惠、体面。脏、累、苦的工作没人去干。这种现象

与自主经营、自负盈亏的经营机制是完全不相适应的。因此，一定要在用工制度上大胆进行改革，实行全员劳动合同制，定员定编、按岗考核、持证上岗、待遇兑现，形成“岗位靠竞争获得，实惠靠劳动获得”的竞争和激励机制，调动职工的积极性，提高劳动生产率。

二是按劳分配机制。按劳分配作为社会主义的分配原则，长期以来没有很好地得到贯彻。职工干多干少、干好干坏一个样，反正大家吃企业大锅饭。转换经营机制的改革，必定要求打破大锅饭，改革分配制度，拉开分配差距，真正体现按劳分配、多劳多得的原则。当然，企业内部分配的改革难度和阻力很大，但是不改革也是不能从根本上调动职工积极性的。

三是面向市场机制。转换经营机制后，企业的指令性计划缩小了，企业只能在中求生存，企业应该迅速形成面向市场的机制。尤其是国营大中型企业，应该面向国内、国际两个市场，做到产品跟着市场走。在供、产、销、技术、质量等各个方面，通过内部体制的改革，建立起一个面向市场的机制，只有这样，才能适应经营机制的转换。

四是民主决策机制。随着经营机制的转换，企业的经营自主权扩大了，企业的风险也大了，厂长身上的责任十分重大，企业原来的许多经营决策，以前是上级部门“拍板”，现在要企业自己来决定。因此，我们认为转换经营机制后，企业内部应该建立一个民主决策机制，要依靠专家，特别是依靠广大职工参与企业的各项管理，参与企业的经营决策，保证决策的科学性。

我们上钢五厂有幸被列为上海市完善经营机制政策试点的首批单位之一，我们准备从以上四个方面为转换经营机制积极创造内部条件。