

### 杨如龙副市长在市政府全体会议上的发言

(一九九四年八月三日)

同志们：

我同意市建委、经委负责同志在这次会议上提出的工作意见。现就我分工的工作谈几点意见，供大家参考。

上月底已经召开了全市城乡规划建设管理工作会议，传达了省城乡规划建设、管理工作会议的精神，陈喜臣书记在会上作了重要讲话，请各县（市、区）人民政府和市政府各部门大力支持，积极配合，把城乡规划建设管理工作摆上重要议事日程，做到高起点规划、高标准建设，高效能管理。重点抓好两件事：一是用两年时间争取比较彻底改变脏乱差问题；二是在1995年底，县城镇及市政府批准的17个重点镇的总体规划必须办妥审批手续，并严格按规划搞好建设管理，以加快我市现代化进程。

目前，基建项目的质量管理和安全管理都不同程度出现一些问题，“三无”工程尤为突出，工程质量事故时有发生，必须引起各级政府和部门的重视和注意。下半年，我市基建项目要在强化质量管理和规范化管理方面下功夫，要组织力量查处“三无工程”，整顿建工秩序，确保工程质量。

我市电力建设已进入一个黄金时期。普宁、揭东、揭西三个220千伏变电站已上马建设，惠来220千伏变电站正在抓紧报批立项，500千

伏变电站最近已进入选址定点阶段。电源建设项目路源、佳源、联发三个火力发电厂要求加快建设速度。各县（市、区）一批110千伏输电工程已动工兴建。这么多工程一起建设，这在广东电力建设史上是罕见的。为调动积极性，今后在投资上采取各负担50%办法进行，各县（市、区）可向电力局申请，取得平衡后，即可上马建设，市负担部分在竣工投产一年后包括银行利息一起偿还。国土管理、环境保护、技术监督等部门的工作，必须扩大宣传，依法行政，加强执法检查和法律监督，使管理工作走上法制化轨道。下面着重谈一谈转机建制的工作要点：

今年是我国深化经济体制改革的关键年份，按照中央的总体部署，转换企业经营机制已全面铺开，建立现代企业制度开始进行试点。同时，财税、金融、外贸、投资等方面的突破性改革已全面实施。对此，各级政府，各企业主管部门一定要统一思想认识，按照中央的部署，积极做好各项工作。现就有关企业转机建制问题提几点意见：

### 一、要以改革的精神积极探索转机建制的新路子。

转换企业经营机制，我们已着手搞了二、三年，取得了一定的成效。但步子还很小，工作带有一定的局限性。最近，省人民政府批转省体改委，省经委关于加快建立现代企业制度的意见，明确国有企业改革的方向是：“按照以公有制为主体，多种经济成分共同发展的方针，建立产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。要从过去侧重于放权让利转变到理顺产权关系，着力于进行企业制度创新上来”。遵照这一精神，下半年，转换企业经营机制，着重要从建立现代企业制度出发，在“制度创新”上下功夫。

1、理顺产权关系，开发现有资产。按照出资者的所有权与企业的法人财产权分离的原则，继续加快对国有企业的清产核资、资产重估、界定产权，登记造册等工作。这项工作上半年在市直企业已全面进行，下半年要加紧完成，各县（市、区）要做好前期准备工作。省政府要

求在今明两年内，要在全省建立起国家所有，分级管理，分工监督，企业经营的新型国有资产管理体制和运营体系。各工业主管部门、各企业厂长经理要遵照省府的统一部署，树立开拓创新精神，不但要懂得生产经营，还要学会资产经营，开发现有资产，以“副业”带动“主业”，搞活经营。

2、调整优化产权结构和企业组织结构。在市场经济条件下，产权进入市场，进行合理的流动和重组，是市场经济的必然产物。最近，我们对广东威达集团公司属下的医疗器械公司，汕头啤酒厂两家国有企业的产权部分或全部转让给外商。这是我市一件新鲜事，是转机建制工作的深化。我们期望通过产权多元化，为企业全面转机建制，实现经营社会化，国际化奠定基础。下一步要继续积极探讨，迈出新步。对一些小型企业可以通过职工以基金会形式参股或向社会出让股份，改组成股份合作制企业，也可将全部产权出售给集体和个人。

3、搞好现代公司制企业的试点。现代企业制度要求把企业改组为有限责任公司，股份有限公司和国有独资公司等不同形式的现代公司。广东省电焊机厂、广东威达集团公司作为我市的试点企业，要求经委，体改等有关部门要积极努力，尽快办出模式，逐步铺开，真正促使企业成为“四自”的新型企业。

## 二、转换经营机制要着眼于长远的发展。

所谓着眼于长远的发展，就是要在企业建立强有力的发展机制，防止短期行为。我认为发展机制靠两条：一条靠人，一条靠产品。人包括企业的经营者和各方面人才。作为经营者应该对企业有个系统的，全面的，超前性的规划，注重“软”投入，注重发挥科技人才、经营人才的作用，学会“借脑袋生财”。当前，要注意部分企业中的一些不良倾向：有的企业经营者，宁愿舍得拿有限的资金搞一般性接待，不舍得这笔钱请专家、教授，搞宣传广告；有的企业借转换机制为名，搞短期行为，企业亏损，奖金福利超支严重；有的企业对投入，上新项

目缺乏积极性、主动性，错失良机。所有这些，下半年要认真克服。

对于企业的产品，应立足高起点进行调整。纵观省内、市内的企业经营状态，不难发现，企业产品结构的起点不同，企业赖以生存和发展的活力不一样。事实已证明：只有高起点，才有高效益。高起点包涵两方面：一方面是效益性，即企业新开发的产品必须是高技术含量、高附加值、高利润率的产品；另一方面产品必须有超前性。产品必须紧紧瞄准即将兴起的潜在市场，以产品引导市场，引导消费。同时，对看准了的产品要敢于上规模、上批量，千方百计扩大市场覆盖面，通过发展规模经济去争取规模效益。

### 三、转换经营机制必须加强企业管理，练好“内功”。

企业的“内功”即内部管理。这是一个老问题。我市的企业，大多是小型微利企业，多年来一直在盈亏临界线上徘徊。究其原因，这既有传统产品经济遗留下来的包袱沉重、冗员沉积等原因，更主要的是企业内部经营管理不善的问题。客观上，当前资金和市场直接制约着企业的发展，因而相当部分企业厂长经理终日忙于找资金，找市场，忙于应付营销；主观上也存在着忽视内部管理，出现纪律松弛，浪费严重，定额不全、质量下降等问题。因此，在转机建制的过程中，各企业一定要把加强和完善内部管理作为一项硬指标分解落实到车间、科室、班组。要突出解决几个认识和方法带倾向性的问题：一是企业经营者要克服重“硬”轻“软”的倾向，牢固树立向管理要效益的思想。二是进一步深化企业“三项制度”改革，建立新型的企业内部劳动、人事、分配制度，强化激励机制和约束机制。大力推广现代化管理方法和手段。三是认清政府部门在加强和改进企业管理中所承担的责任。对于企业管理，我认为政府什么时候都要管，特别是在计划经济向市场经济转轨的时期更要管，谁都不能以任何借口否定和放弃政府对企业管理方面的职责。当然，管理的途径和方法要适应新形势的要求，就是用市场经济的方法去管，从原来的行政命令为主转为指导、

监督、服务等宏观管理为主，以免束缚企业的手脚。

#### 四、转换经营机制要同转变政府职能，搞好服务有机地结合起来。

政府有关部门尤其是企管部门，如何转变职能，搞好服务，这是关系转换经营机制成败的一个重要因素。首先应解决好认识问题，各部门要彻底消除“本位意识”和“部门意识”，还权于企业。其次，要按照“简化手续，减少环节，提高效率，方便企业”的要求，强化服务意识，把工作重点转移到规划、协调、监督、服务上来，做到宏观管好，微观放开。三是及时宣传贯彻国家有关企业工作的法律、法规和政策，为企业搞好管理提供政策导向。四是立足用典型引路，认真总结，推广转机建制中的先进经验，为全面搞好企业转机建制提供典型示范。五是加强调查研究，及时发现带倾向性的问题，为政府提出有针对性的政策建议。

总之，转换企业经营机制是一件涉及面广，政策性强的工作，各级领导一定要统一思想认识，加强领导，按照中央提出的改革、发展、稳定的总方针，抓住机遇，加速发展，为加快我市工业经济的发展步伐做出新贡献！