

D X P L L Y L G F Z

邓小平理论

与

柳工发展



广西壮族委员会宣传部 编

广西人民出版社



邓小平理论与柳工发展

中共广西壮族自治区委员会宣传部 编

广 西 人 民 出 版 社

(桂)新登字01号

责任编辑 曹光哲 李庭华

责任校对 李伦初

邓小平理论与柳工发展

中共广西壮族自治区委员会宣传部 编

广西人民出版社出版发行

(邮政编码: 530021

南宁市河堤路14号)

850×1168 1/32开本

11.25印张 240千字

广西制图院地图印刷厂印刷

1998年8月第1版

1998年8月第1次印刷

ISBN 7-219-03783-X/D·512 定价:20.00元

《邓小平理论与柳工发展》编委会

● 顾 问 杨基常

● 主 任 潘 琦

● 副主任 李新明 邬善康 詹宏松

张 沛 王晓华 梁明春

钟启泉

● 委 员 曾德盛 吕余生 冰 俏

陈志光 王永兴 陈柳青

邢 风 谢 青

目 录

努力开创国有大中型骨干企业改革与发展

的新局面 杨基常 (1)

加快推进国有企业改革的启示 潘 琦 (11)

对柳工今后发展的几点浅见 刁尔方 (19)

抓住机遇、发挥优势、加速发展、争当“巨人”

..... 覃彦瑞 (24)

总结过去 规划未来 张 沛 (33)

抓住机遇 加快发展 王晓华 (38)

柳工改革与发展理论研讨会闭幕词 王晓华 (48)

柳工改革与发展理论研讨会综述 (51)

再创行业排头兵的新辉煌 联合课题组 (57)

从柳工改革看国有企业股份制改造中的

资产与产权问题 钟启泉 (100)

柳工改革与发展四度思维 孙可庸 (107)

邓小平科技理论与企业科技战略	曾德盛 (112)
企业竞争的根本支撑在于技术优势	王允光 (122)
发挥已有优势 再创更佳业绩	薛家凯 (129)
拓展市场 再创辉煌	肖永孜 (136)
工业结构调整与柳工发展思路	阎 革 (144)
技术创新是赢得市场机会的不尽源泉	邓崇清 (154)
正确认识深化企业改革与全心全意依 靠工人阶级的辩证关系	吕余生 彭 健 (160)
对柳工发展模式与经营战略的思考	冰 俏 (171)
吸取“创新理论”精华 加快柳工改革 和发展步伐	陈志光 (178)
深化改革 着力创新 促进发展	冯成南 (188)
建设企业文化 再创柳工辉煌	陈柳青 (195)
对柳工改革与发展的几点思考	寿思华 (202)
广西国有企业改革:经验与启示	翁乾麟 (210)
柳工实施资本经营的战略构想与对策 选择	杨亚非 (218)
关于柳工今后发展的战略定位问题	丁焰辉 (226)
柳工改革和发展基本经验的几点启示	刘若景 (236)
柳工把握发展机遇的实践与探索	曹 滨 (243)
柳工推动科技进步成功经验探索	刘丽萍 蒋升涌 (250)
柳工的优势分析及发展战略构想	李密密 (259)
建立全面服务的企业价值观 谱写柳工 改革发展的新篇章	梁金荣 谢 青 (268)

技术改造与创新是柳工保持排头兵地

位的利器 陈湘桂 (275)

营造现代企业文化与柳工发展 周 敏 (281)

实施资本经营战略 保持排头兵地位 韩国丽 (289)

进一步规范柳工股份公司运作的几点

思考 梁晓霞 (297)

搞好资本运营 实行低成本扩张 促进

国有企业健康发展 吴仁贵 (306)

实施三大发展战略 再创柳工新的

辉煌 张咸明 (311)

瞄准世界先进水平 高起点进行技

术改造 邢吉祥 邢海韬 (317)

迅速扩张 创造巨人集团 王劲松 (324)

柳工的发展与CIS战略 麦艳红 冼庆荣 党 雄 (331)

柳工集团公司资本经营理性分析及

对策 麦艳红 (336)

试论企业集团的人力资源开发 夏洁秋 (342)

建造“航空母舰” 更展万里鹏程 王永宁 (348)

努力开创国有大中型骨干 企业改革与发展的新局面

——在“柳工改革与发展理论
研讨会”上的讲话

●杨基常

同志们：

在全区深入学习、贯彻十五大精神，全面落实自治区党委关于努力实现改革与发展新突破的若干意见的重要时刻，由区党委宣传部、政策研究室，广西社科院，柳州市有关单位和柳工联合召开的柳工改革与发展理论研讨会，从深化国有企业改革，集中力量搞好一批关系国民经济命脉的国有大型企业的目的出发，对处于“中国工程机械行业排头兵”地位的柳工，在全面总结的基础上，进行理论思考，提出柳工和全区国有大中型企业如何深化改革、加快发展的对策思路，无疑是一件很有意义的事情。开好这次研讨会，不仅对柳工今后的改革与发展有促进作用，而且对进一步落实区党委提出的“三大战略”、“六大突破”，加快推进我区国有大中型企业改革，也有重要的指导意义。这种对企业“解剖麻雀”，进行理论思考，回过头来又指导实践，对促进理论和政策研究多出成果、快出成果，推动深化改革和加快发展的研究方法，应大力提倡。在此，我谨代表自治区党委向主办、承办这次研讨会的单

位,向与会的全体同志,表示感谢和问候。预祝研讨会取得圆满成功。借此机会,我讲两个问题:

一、柳工改革与发展的基本经验

柳工原是1958年由上海华东钢铁建筑厂迁至柳州西郊重建的小厂,当时仅有527人,至1978年,经过20年的艰苦创业和发展,已成为有职工4000多人,具有相当规模和基础的大型国有企业。党的十一届三中全会以来,柳工在邓小平理论的指引下,按照党中央和自治区的改革部署,先后进行了“利润留成”、“利改税”、“承包经营”、“转换经营机制”、“股份制”和“建立现代企业制度”等改革,创造了“柳工”名牌装载机,并以品种多、产量大、工艺设备精良、产品开发能力强、产品质量好、效益好等六大行业优势,被国家机械工业部授予“中国工程机械行业排头兵”称号。改革10多年来,发展迅速,其产品畅销29个省市、自治区,出口27个国家和地区,国内市场占有率达20%(最高达30%),年最高销售收入10.5亿元,并从1992年起,年税利突破亿元大关,成为全国同行业第一个税利上亿元的企业。现有固定资产16亿元,比10多年前增加6.2倍,投入产出之比达到1:3。“七五”、“八五”期间,共上缴国家利税3.28亿元。多年来,柳工的经济效益都居全国同行业之首,荣获了全国质量效益先进企业称号,被列为中国500家最大工业企业集团和500家最佳经济效益企业及全国50家用户满意企业,荣获1993年全国优秀企业(金马)奖,还多年被评为自治区、柳州市文明先进单位和全国思想政治工作优秀企业。柳工的改革和发展之所以取得如此显著成效,基本经验有以下四个方面:

1、坚持以邓小平理论为指导,在狠抓落实中央关于国有企业

改革的一系列重大决策上下功夫。理论是实践的指南。在当代中国，只有把马克思主义同当代中国实践和时代特征结合起来的邓小平理论，而没有别的理论能够解决中国社会主义的前途和命运问题。搞好国有企业改革，对建立社会主义市场经济体制和巩固社会主义制度，具有极为重要的意义。而国有企业的改革，必须以邓小平理论为指导。柳工改革成效显著，就是在邓小平理论指导下取得的。在改革初始，当一些企业还在等靠观望的时候，柳工就在邓小平解放思想理论指导下，大胆投身于改革的浪潮中，敢于当改革的“试验场”，在改革开放十几年中，党中央每一项国有企业改革重大决策的出台，柳工都争取作为试点，并在狠抓落实上下功夫。他们认为，只有通过改革试验，才能转变干部职工的观念；而干部职工思想的解放，又进一步推动企业的改革。因此，柳工一直处在广西国有企业改革的前沿，柳工的改革历程大体分为两个阶段：邓小平1992年南巡谈话前为一个阶段，南巡谈话后为一个阶段，在前一个阶段，柳工的改革以扩大企业自主权，加强责任制为主要内容，通过扩权让利、利改税、承包经营责任制的改革试点，逐步理顺企业与国家的关系，使柳工在自主经营、自负盈亏、转变经营机制方面迈出了一大步。以邓小平南巡谈话和党的十四大为契机，柳工的改革进入了一个新阶段。这一阶段，柳工以“三改一加强”为主要内容，通过深化改革，激发了企业活力；通过改组，先后成立了广西柳工机械股份有限公司和广西柳州工程机械(集团)有限公司，优化了企业结构；通过技术改造，增强了企业后劲；通过加强管理，提高了企业素质。柳工的实践告诉我们，只要坚持以邓小平理论为指导，就一定能搞好国有企业的改革与发展，这也是柳工改革成效卓著的秘诀所在。

2、实施科技兴企战略，抢占技术制高点。邓小平同志指出：“科学技术是第一生产力”。随着科学技术进步，技术成为最主要的生

产要素，它对生产力的推动作用越来越明显。据统计，自80年代以来，西方发达国家的生产增长有65—85%是靠科学技术取得的。因此，无论是国家还是企业，谁在技术上领先或占有优势，谁就在竞争中处于优势地位。柳工领导班子以锐利的战略眼光，积极实施科技兴企战略，抢占技术制高点。他们最关键的重大举措有两条：一是舍得投入巨资搞技改。“七五”、“八五”期间，通过上市发行股票和自筹共投入技改资金4.33亿元；二是积极组建国家级企业技术中心，使它成为柳工产品开发基地。这个技术中心有一支较强的技术人员队伍，有装备先进的试验台和仪器的产品实验室，已具备独立开发多个系列工程机械产品能力，在同行业中处于领先地位。正是这两大举措，使柳工增强了发展后劲，在激烈竞争中重振雄风，多项经济指标在全国同行业中居领先地位。

3、树立现代企业管理思想，把科学管理作为系统工程来抓。邓小平指出：“企业管理是一件大事，一定要认真抓好。”江泽民同志也指出：“加强科学管理，是企业固本治标的大计，切不可忽视。”如何抓好管理这件“大事”，谋好这个“大计”？柳工把科学管理作为系统的工程来抓，一是抓树立现代的管理思想。他们认为，没有先进的经营管理理念，就不会有先进的经营管理。对于国有企业来说，必须首先转变传统计划和粗放经营观念，克服“等、靠、要”和“大锅饭”的传统思想，树立适应市场经济要求的新观念，才能实现企业经营管理的创新。因此，柳工确定了“市场引导、科技领先、从严治厂、创新发展、自成一体”的方针，在员工中坚持不懈地开展效益观念、质量观念、竞争观念、人才观念、开拓创新观念和系统管理观念的教育，为转变企业经营机制，加强企业管理奠定了思想基础。二是培育适应市场经济发展的企业管理机制。他们认为，现代企业管理，必须有一个精干高效的管理指挥中心。因此，他们

在完善经理负责制的基础上,建立了“七部两室一中心”的职能管理机构,从而初步建立了以经理为中心的、协调统一、灵活高效的管理指挥系统。三是以综合经济效益为中心,建立各种管理保证体系。他们认为,企业管理的目的是“上质量,降成本,增效益”,只有以增效益为中心,企业管理才能落到实处。为了实现以管理求质量、拓市场、增效益的目标,柳工认真抓好从产品开发到售后服务的全过程管理,建立了决策管理、产品开发管理、现场管理、质量管理、物资管理、成本管理、销售管理、职工民主管理等制度,逐步形成了从生产到经营全过程的管理体系。由于柳工把管理作为一个系统工程来抓,企业连年被评为广西和全国“经济效益先进单位”、“企业管理先进单位”、“全国质量效益先进企业”、“全国优秀企业”和“用户满意型企业”。正因为这样,柳工在激烈的竞争中仍保持较高的市场占有率,企业信誉不断提高。

4、抓好领导班子和队伍建设,为改革和发展奠定坚实基础。江泽民同志指出:“凡是搞得好的企业,都有一个好的领导班子,一支素质高、过得硬的职工队伍。”柳工改革与实践充分证明了这一点。

自1986年以来,柳工领导班子成员相对稳定,有较高的威望。他们为了把企业领导班子建设成为坚决贯彻党的基本理论和基本路线、全心全意为人民服务、具有领导现代化建设能力、团结坚强的领导集体,十分注重思想政治建设,长期坚持党委学习中心组制度,带头学习邓小平理论,做到讲学习、讲政治、讲正气,使自己具备较好理论政治思想素质,坚决贯彻“一个中心,两个基本点”的基本路线和各项方针政策,在错综复杂的斗争中,保持清醒的头脑;注意学习社会主义市场经济知识、现代管理知识和现代科学知识。与此同时,他们还注意深入基层,深入群众,在实际工作

中积累经验,经受锻炼,增长才干。正是这样,使柳工的领导班子能够成为动员和吸引群众把两个文明建设广泛深入开展下去的坚强领导核心。

柳工党委还注重抓好党员队伍的建设。他们突出抓好支部建设和党员教育工作,制定了《柳工党支部工作制度与规范》,对党支部工作的目标、任务、责任、制度和方法等作了明确的规定;成立了业余党校,建立了党员学习、管理、考核等制度,以科学的理论武装党员;还深入持久地开展了“创先争优”活动和“党员责任区”活动,使党员起到了“一盏灯”、“一面旗”的作用,在群众中树立了党的良好形象,有效地推动了企业两个文明建设。

在加强企业精神文明建设,培育一支“四有”职工队伍方面,柳工也做了许多探索,积累了较为丰富的经验。一是抓好职工的政治学习教育,以科学的理论武装人;二是多层次多角度地开展以爱岗敬业为主题的职业道德教育,使广大职工热爱本职工作,立志在岗位成才,在岗位建功立业;三是加强职工培训,提高职工的科学技术文化素质;四是培育企业精神,增强企业的凝聚力和战斗力。总之,他们一手抓依靠职工,一手抓当好职工,这是柳工充满生机,连创辉煌的动力源泉。

柳工作为中国工程机械行业的排头兵,作为广西和柳州市国有大型企业,她的昨天、今天和明天都令人注目。我们真诚地期望柳工,坚定信心,勇于探索,大胆实践,认真把改革与发展这篇大文章做好。

二、国有大中型企业深化改革、加快发展的意见

十五大报告对国有企业改革与发展这个全党重要而艰巨的任

务，作了精辟的论述和重大的部署。报告指出，建立现代企业制度是国有企业改革的方向，要力争到本世纪末大多数国有大中型骨干企业初步建立起这种新制度，使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体；国有企业的改革要同改组、改造、加强管理结合起来；通过战略性改组，抓好大的，放活小的，搞好整个国有经济；通过充实资本金等手段，搞好技术改造，转换企业经营机制；通过加强管理，加强企业领导班子和职工队伍建设，形成有效的激励和约束机制；加快国有企业改革是全党重要而艰巨的任务，要坚定信心，勇于探索，大胆实践，开创国有企业改革和发展的新局面。报告还提出了完善分配结构和分配方式，充分发挥市场机制作用，加快国民经济市场化进程，健全宏观调控体系，完善宏观调控手段和协调机制等推进改革的任务。现在的关键，是要深入学习，统一认识，狠抓落实。从国有大中型企业改革与发展来说，当前最重要的是要从以下六个方面去努力。

1、积极推进现代企业制度的建立。现代企业制度的典型形式是公司制。十五大报告指出：“要按照‘产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学’的要求，对国有大中型企业实行规范的公司制改革，使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体。”这里所说的“规范的公司制改革”，就是改建为有限责任公司和股份有限公司。除了少数特殊企业，可改为国有独资公司外，应该尽可能做到股权多元化，并做好国有股的控股、参股工作。改组和建立任何一个公司制企业，必须理顺其产权关系，做到所有者真正到位并能发挥应有的作用，真正解决所有权、经营权、监督权的合理分离和协调问题。柳工也应按照这些要求，进一步健全和完善集团公司法人治理结构，理顺母子公司的体制关系。

2、实施大公司、大集团战略。十五大报告指出：“要着眼于搞好

整个国有经济，抓好大的，放活小的，对国有企业实施战略性改组。以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。”我们要抓住战略性调整的大好时机，以资本为纽带，以优势产品为龙头，以优势企业为依托，通过改组、联合、兼并、控股等形式，组建和发展“四跨”的大企业集团。当然，组建大公司、大集团，需要具备一定的条件和环境，防止用简单行政命令的方式搞“拉郎配”和“归大堆”。用行政干预办法强行将劣势企业拉入优势企业，不仅不会壮大优势企业，反而会增加优势企业的包袱，甚至拖垮优势企业。柳工提出实行“强强联合”组成国有大型混合控股集团公司的构想，我看这是从企业实际情况出发落实十五大精神的具体举措，要抓紧付诸行动，争取尽快实现。

3、推进企业技术进步。十五大报告指出：“要推进企业技术进步、鼓励、引导企业和社会的资金投向技术改造，形成面向市场的新产品开发和技术创新机制。”随着世界性的快速技术进步，技术成为最主要的生产要素。国家和企业的竞争优势，已经从过去以资源和成本为主转向以技术和管理为主。谁在技术上领先或占有优势，谁就在竞争中处于优势地位。一个企业如果不能持续地开发新技术，推出新产品，就不可能在激烈的竞争中获胜。因此，要积极促进科技和经济的有机结合，推进企业技术进步。柳工这些年来，在引进先进技术、实施技术创新方面，已迈出了可喜的步伐，在同行业中居领先地位，应充分发挥这个优势，给自己定下更高的目标，包括要有自己若干个专利名牌产品；别人能干出来的高精尖产品，柳工也一定能干得出来。尽管这要经过一个相当艰难的过程才能实现，柳工也要坚定不移地按照这一思路向前走。

4、加强科学管理。十五大报告指出：“要加强科学管理，探索符

合市场经济规律和我国国情的企业领导体制和组织管理制度，建立决策、执行和监督体系，形成有效的激励和制约机制。”我们要用改革的精神，通过建立企业法人治理结构，努力形成权力责任体系、相互制衡机制和自负盈亏、优胜劣汰的经营机制，营造适应市场经济发展的运营机制、激励机制、竞争机制和风险机制，增强企业适应市场的能力。要不断增强企业的筹资、融资功能，充分运用股票、债券、合资等多种融资形式，以较少的国有资本，来调动更多的社会资本。领导班子要注重抓企业管理，要特别注意面向市场，深入研究营销策略，生产适销对路的产品。当前，柳工应抓好营销这个关键，奋力开拓国内国外两个市场。

5、抓好领导班子和职工队伍建设。十五大报告指出：“要建设好企业领导班子，发挥企业党组织的政治核心作用，坚持全心全意依靠工人阶级的方针。”一个好的企业领导班子要有强烈的事业心和责任感，政治上过硬，懂生产、会管理、善经营，能够认真贯彻落实党中央、国务院关于搞好国有企业的一系列方针政策。实践证明，建设好企业领导班子是国有企业改革攻坚的关键性措施，是建立新的经营管理机制的必要条件，也是广大职工的迫切要求。

搞好国有企业，离不开一个坚强的党组织。要紧紧围绕企业生产开展党的工作，保证党的路线、方针、政策在企业的贯彻执行。要把深化企业改革，转换经营机制，加强科学管理，提高经济效益，作为企业党组织工作的出发点和落脚点，并根据企业的特点和规律，努力探索一条适应企业发展的党建工作新路子。

毛泽东同志曾经指出：闹革命需要解决动力问题，办企业，搞建设，同样有一个动力问题。十几年来，每当企业改革采取大的动作，就有些人在依靠职工群众的问题上发生摇摆，究其原因，很重要的一点就是在这个“动力”问题上认识模糊。推动社会前进的动

力是人民群众，企业的改革和发展也必须十分重视职工群众的重要作用，坚持贯彻落实“全心全意依靠工人阶级”的方针。这里，需要特别强调的是，要处理好建立现代企业制度与坚持依靠职工办企业的关系。我们讲要依靠职工办企业，不只是一要调动职工积极性，更重要的是要提高职工素质，包括思想道德素质、专业技术素质和文化素质等等。要“一手抓依靠职工，一手抓当好职工”，要加强企业精神文明建设和企业文化建设，努力培育一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

6、搞好配套改革。重点是政企分开，转变政府管理经济的职能。在国有企业改革中，对企业实施战略性改组，实行联合、兼并等，组建和发展大公司、大集团，这是企业行为，不是政府行为。政府按市场经济规律办事，充分尊重企业的自主权，发挥企业的主体作用。现阶段是计划经济向市场经济转轨的时期，需要转变政府直接管理经营企业的职能，担负起对经济全局的规划、协调、监督和服务的职责，采取有效措施，打破条块分割，克服地方主义和本位主义思想，为企业改革做好规划、引导、协调、扶持和服务工作，发挥应有的行政作用。