

改革与发展

古小平 主编



广东人民出版社

改革与发展

主 编：古小平

副主编：温淦荣 彭耀新 肖伟良

广东人民出版社

粤新登字01号

改革与发展

古小平 主编

*

广东人民出版社出版发行

广东省新华书店经销

广东省梅州市印刷厂印刷

厂址：梅州市中山路22号

787×1092毫米 32开本 8.25印张 200,000字

1993年2月第1版 1993年2月第1次印刷

印数 1—2,000册

ISBN 7—218—01036—9 / F · 159

定价：4.50元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与本厂联系调换。

市場的羣體

改革的新樣

肖方川

一九九三年十月百

序

谢 强 华

党的十四大报告提出：“力争经过二十年的努力，使广东及其他有条件的地方成为我国基本实现现代化的地区。”在邓小平同志南巡谈话和十四大精神的鼓舞下，广东各地涌起了赶超亚洲“四小龙”的浪潮。面对新的机遇和挑战，我们梅州市提出了学“虎”（广东四小虎）赶“龙”（亚洲四小龙）奔小康，决不拖全省经济发展后腿的奋斗目标。市委、市政府从我市实际出发，采取了一系列有力措施，从而使我市改革开放和经济建设出现了良好的发展势头。

由于历史和客观的原因，我市在经济发展的速度、规模和效益方面，与发达地区相比仍有一定的差距，我们目前面临的难题也比较多。但是，我们也有许多有利条件和优势：一是改革开放以来，经济有了较大发展，农业迈出了可喜的步子，工业打下了一定的物质和技术基础，交通、能源、通讯等基础设施有了较大的改善；二是山地广阔，资源比较丰富，劳动力众多。我们可以利用这一优势，以市场为导向，以科技为动力，发挥资源优势，在加强农业基础地位的同时，大力发展二、三产业，重点发展工业，提高山区工业化水平，实现由温饱型产业结构向小康型产业结构的战略转变，走出一条具有山区特色的经济发展道路；三是海外华人、华侨和港澳台同胞众多，在外人才济济。我们可以凭借

华侨之乡、文化之乡的优势，加强横向经济联合，扩大对外开放，做到外引内联，双向发展；四是我市位于闽粤赣边区，南靠汕头经济特区，东临厦门经济特区和闽南三角洲，北接赣南、闽西。长期以来，我们梅州市与这些地区的政治、经济交往密切，边区市场十分活跃；五是国务院把我市列入沿海经济开放区，我市将享受中央和省给予的更加优惠的政策。只要我们清除思想观念上的各种重负，紧紧抓住当前的有利时机，用好、用足、用活各项政策，充分发挥自己的优势，扬长避短，扎实苦干，不拖全省后腿的奋斗目标是一定能够实现的！

为了让人们看到振兴梅州的希望，市委宣传部的在有关部门的大力协助下，组织人力深入市、县（区）的企业单位进行调查，对40个不同类型企业在改革开放以来所取得的成功经验，作了概括总结，并汇编成《改革与发展》一书。我相信该书的出版，对于振奋全市人们的精神，增强学“虎”赶“龙”的勇气和信心，促进改革开放和经济建设的发展，将起积极的推动作用。

十四大报告把建立和完善社会主义市场经济体制作为经济体制改革的目标，这就必然要把企业推向市场，每个企业都面临着能否适应市场的考验。企业只有增强活力，提高素质，才能在市场经济的大海中运动自如。该书收进的40个企业的成功经验，有一定的借鉴参考价值，希望读者能从中得到有益的启示。

一九九二年十一月

目 录

改革创新增活力 四年迈出四大步

.....梅州市梅县涤纶厂(1)

苦练内功增活力 客变我变争市场

.....赵鹏程 黄森奎 李耿发(7)

抓质量创名牌 重信誉增效益

——梅州市文福水泥厂坚持走质量效益

型道路的调查.....彭耀新(13)

科技 管理 营销

——国家二级企业梅州市磁性材料厂

的调查.....温淦荣(20)

成功的跳跃

——梅州市烧碱厂变亏损户为税利大户

给我们的启示.....彭耀新(28)

面向市场敢竞争 敏捷应变巧经营

——梅州汽车配件厂崛起奥秘初探

.....曾小勇 杨伟华(35)

坚持两个文明建设同步发展 实现良好社会经济效益

.....梅州供电局(40)

改革给企业带来生机和活力

.....杨宜榕 黎达俊(52)

开拓 创新 发展

——记梅州市面粉厂发展经济的成功之路

.....肖伟良 刘晓青(62)

努力搞活营销 促进企业不断发展

.....侯安生 杨达民(67)

推行规范化工作法 向现代化管理要效益

.....姚明卿 林生如(73)

用好用活专项贷款 促进山区经济发展

——人民银行梅州分行大力支持

山区经济建设纪实.....彭耀新 潘理平(83)

一位企业家的追求

.....黄鼎昌 李侨光(88)

梅州长沙水泥厂的成功之路

.....刘银超(95)

引先进技术 创一流效益

.....陈梅华 杨文宗 李惠民(100)

锐意进取 跃马腾飞

——记梅县隆文镇水泥厂

.....陈梅华 杨文宗 李国强(106)

改革开拓挖潜力 综合经营出效益

——蕉岭县多宝水库管理处困境中求

生存求发展的调查

.....宣水茅(112)

敞开山门 加快步伐 发展大埔外向型经济

.....杨佛华(118)

强化营销工作 拓展销售市场

——访大埔县食品饮料总厂厂长姚金喜

.....杨煌标(126)

改革开放给光德陶瓷注入新的活力

——来自大埔瓷乡光德镇的调查报告

.....袁光明 余雷发 肖庆祥(131)

闪烁在山区的一颗电子明珠

——访大埔县大通电子元件厂

.....邹崇兴(138)

把握市场风向 产品过海飘洋

——记丰顺县汤坑镇木具厂发展经济的成功之路

.....徐莲花 郑建忠 丘美匡(144)

横向联合路子宽

——丰顺县电声厂内联外引求发展的调查

.....李少级 张少明 杨国柱(151)

从十几万到千万产值的启示

.....彭玉梅 吕绍暹 欧德安(156)

面向市场用三招 灵活经营见成效

.....刘仪当(162)

勤务员精神在闪光

——五华县经委加速发展国营工业纪事

.....田人心(168)

莲花山下莲花香

——五华汽车电器总厂发展录

.....曾仁忠 吴祖坤(175)

崛起在粤东山区

——五华变压器厂发展纪事

.....温河清 曾仁忠(183)

梅花香自苦寒来

——五华制药厂勤俭办企业纪事

.....曾仁忠(189)

玳瑁山下酒香醇

——五华长乐烧酒厂发展纪事

.....曾仁忠(196)

柳暗花明又一村

——五华农药厂起死回生记

.....曾仁忠(202)

用户建房想长乐

——五华建筑材料总厂在艰难中崛起纪事

.....曾仁忠(206)

精心抓好企业建设 提高通信服务水平

.....兴宁县邮电局(211)

看准市场 以变应变 走向世界

.....兴宁县工艺美术厂(216)

转换经营机制 促进企业发展

.....罗妙泉 王志金(222)

高起点 高速度 高效益

——平远县水电水泥厂在激烈竞争中崛起

.....曹生华(227)

腾飞中的平远县南台酒厂

.....何林新(232)

增强竞争观念 提高竞争能力

.....朱文清(237)

在竞争中崛起的平远县氮肥厂

.....丘军友(242)

努力提高经济效益 促使企业上新台阶

.....林炳新(247)

后 记.....(253)

改革创新增活力 四年迈出四大步

梅州市梅县涤纶厂

我厂从1988年元月全面投入试产，至1992年上半年止，4年半时间迈出四大步：试产第三个月开始生产达到设计能力，半年创较高税利，4年完成工业总产值4.2亿元，税利6890万元；提取折旧费2900万元，第二年升上省级先进企业；第4年各项生产技术经济指标达到国家二级企业标准；用4年半的时间收回了建厂全部投资8600万元。赚回一个现代化的涤纶厂。

我厂筹建之初，有相当一部分人不相信我们梅县山区能办好现代化的纺织工厂。我厂几年的实践和成功的事实，彻底消除了人们的疑虑。我厂为什么能在短时间内取得这么好的成绩？根本的一条是我们坚持用改革的精神办企业，建立起了适应现代化企业发展的新型运行竞争机制，使企业始终充满生机和活力。

一、建立和运用激励机制，激励职工积极向上 奋勇进取

建立企业的各项激励机制，是企业改革进程不同层次范围都要涉及和解决的问题。实践证明，建立起适应企业发展的激励机制，开展竞争，是促进企业不断前进的内在动力。我们从建厂一开始，就注意建立、广泛运用以企业内部平等

竞争为主要内容的激励机制，充分调动职工的积极性。具体说，主要建立和运用三个机制：一是落实经济包干责任制。从建厂土建、设备安装时期开始，就把承包责任制引进到基建、安装中，把安全、质量、速度、费用包干到安装组，重奖重罚。安装单位和职工丢掉依赖思想，轻装上阵，使安装费用就节约140万元。这样快的安装速度，这么好的安装质量，不仅令同行赞叹，连外国专家也信服。投入试产后，我们抓住我市国营工业企业推行“工资总额与税利挂钩”的机会，在全市工业企业中首家与市政府签订“工资总额与税利挂钩”的承包合同，向市政府承包产量、质量、消耗、税利、还贷等指标，按完成情况核定全厂工资总额，企业不端国家“铁饭碗”。企业内部分解承包指标，根据不同岗位工种，实行多种形式的经济责任制：对流水线作业的生产车间实行“五定一奖”考核。厂部考核车间的产量、质量、消耗、安全文明生产和设备完好率，车间再把厂部考核指标分解到班组、职工身上，层层负责，层层考核，任务完成给予奖励，多完成多奖；对辅助车间（纸箱纸筒车间）实行计件报酬，核定质量、消耗，按件计酬；对机关科室管理人员实行岗位职责考核，按照各自职责制定工作标准，定期评定和考核，根据评定和考核情况发奖。为了更好地落实各种形式的经济责任制，让职工与企业利益共偿、风险共担，我们从每个职工身上抽出30%的基本工资参与生产效益、奖金的浮动。生产好，效益高，奖金就高；反之则低，甚至连30%的基本工资都拿不回来。以此作为职工对生产效益的补偿。

二是建立干部管理竞争机制。根据我厂技术设备从外引进较为先进的特点，在使用干部方面主要以青年、大中专毕业生为主，起用一大批富有朝气、有专业知识、敢于负责的

年轻干部。目前，在厂中层干部中，30岁以下的大中专毕业生占了近50%。在干部管理上，实行全面考核、考察，在考核考察基础上聘任，中层干部由厂长聘任，一般干部由车间主任、科长聘任。考察聘任干部，坚持按照德、能、勤、绩兼备，主要看实绩，“无功即过”的原则，打破资历、干部与工人等的界限，使干部、固定工、合同工都成为企业的主人翁。经考核考察不合格的不再聘任。机关科室管理人员的定员、编制，本着精简、高效的原则定岗定员，以事设人，一人多职。机关管理人员能上能下，大中专生经过生产第一线实践考试有真才实学的才能上机关担负管理工作。目前，机关管理人员只占6%，由于我厂重视人才，干部、职工平等竞争，能者上，平庸者下，使全厂职工都精神振奋，奋发向上。不少大中专毕业生都乐意到我们厂工作。

三是推行科技进步激励机制。我们充分运用科技进步激励机制，鼓励职工、科技人员开展技术革新改造、技术攻关。厂里制定了奖励政策，建立了奖励制度，明确规定，技术革新改造等科技进步能够带来效益的，提取直接效益部分的10%作为奖金；分配向重点岗位和三班倒一线职工倾斜，一线职工工资厂内浮动一级，奖金收入高于一般职工的20—30%，等等。这些规定大大地激励了职工，调动了科技人员的积极性。近年，全厂围绕提高工艺操作标准、节能降耗、原材料代用等内容开展技术改造活动，有20多项取得好的效益，其中7个比较大的技术项目，一年可节电100万度，年降耗节支价值近200万元。涤纶车间采用国产络筒油取代进口油工艺，两条生产线一年可节约费用100万元。

二、运用、培育市场机制，以质量占领市场获取信誉

首先，我们树立高度的质量意识，把“质量第一，用户第一，信誉至上”作为生产经营宗旨，教育职工把质量作为企业的生命，以质量求生存，以质量占领市场，以质量获取信誉，系统地开展TQC教育和TQC活动，在全厂职工中牢牢树立起了质量的概念。

其次，狠抓产品质量，建立、完善起一整套的质量保证体系。从原材料购进、贮存，到生产过程中的工艺控制操作、质量检测，层层把关。摸索和总结出了一套不同厂家原料，不同季节下的工艺生产条件。把产品质量列入经济承包、经济考核的重要内容，实施质量否决权的制度，即产品质量达不到要求，否决产量、消耗等其他指标获取的奖金。通过这一系列强有力措施的激励，全厂职工高度重视产品质量，以强烈的责任心搞好生产操作，严格把好每道关。在几年来产量上升，生产稳定发展的前提下，产品质量不断提高，国家纺织工业部化纤研究所每年抽检我厂一等品，均达到优等产品指标。特别是我厂的涤纶丝以纤度适宜，膨松性能好，织布产量高及织出的布手感舒适而形成独有的特色，深受用户欢迎，在市场上供不应求。1991年度以前化纤产品在市场紧俏，我厂产品十分抢手。1992年上半年市场发生变化，不少大厂、老厂的涤纶丝赊销、代销仍销不出去，我厂涤纶丝还是保持畅销旺势，每吨丝以比其它厂高出2—4%左右的价格销售。

再次，搞好销售服务。我们尽管有产品质量好的优势，

但仍然十分重视销售服务中的每一环节，千方百计为用户提供方便。一是简化销售手续，购方只要一个电话、一封电汇贷款传真单据到厂后，便可送货上门；二是同用户建立稳定的关系，产品在满足老用户需求的前提下，不断开拓新的市场；三是搞好售前、售中、售后服务，广泛收集、征求市场信息和用户意见，派出销售人员常驻主要销售点，掌握市场信息。同时，坚持定期召开用户座谈会，广泛听取用户意见，改进销售服务，适当让利于用户。几年来，我们的销售工作得到了用户的好评，赢得了信誉。

三、建立和运用效益型管理机制，向管理要效益

益

现代化的生产中，技术设备技术人才固然重要，但如果没有科学的管理也很难发挥作用。几年来，我们狠抓科学管理，向管理要效益。做到领导层为效益决策，经营层为效益经营，生产层为效益作业，科技层为效益攻关。在建立和运用效益型管理机制方面，我们着重抓了几项工作：

第一，坚持科学决策。我们不断强化市场意识，捕捉市场信息，在我厂产品销售的主要市场设立信息网点，建立信息反馈系统，贮存、整理有关信息资料，及时给生产经营决策提供科学的依据和准确的信息，从而提高了决策的科学性和准确性，争取了生产经营的主动权，获得了良好的效益。如投产之初，厂领导依据信息，分析预测到生产涤纶丝的原料聚酯切片供应有可能出现紧张趋势，就立即着手筹措资金，组织购买1570吨切片。第二年，市场切片果然大幅度涨价。这一决策，节约原料价值几百万元。又如1989年出现的

市场疲软，造成企业资金周转困难。厂领导作出销售工作“保税让利”、“期票结算”的决定，兼顾购销双方的利益，扭转了产品滞销局面，顺利地度过了市场销售的“低谷”。

几年来，我们还通过掌握的市场信息，了解外汇比价升降的情况，从而在引进设备的谈判中取得主动，节约人民币支出2100多万元。

第二，推行科学管理。我们在加强企业基础管理的同时，广泛推行现代化的管理方法，不断挖掘企业潜力。1991年，我们运用量、本、利分析方法，明确产量、成本和效益之间的关系，确定了以生产市场销路较好的150D涤纶丝为主要产品规格的生产目标，使当年增值税利100多万元，成为投产以来税利最高的一年。这一现代化管理成果获得广东省三等奖。在推行科学管理工作中，我们依据企业实际，有针对性、预见性地推行运用现代化管理方法。1990年，厂部预测涤纶丝市场价格将有可能在一、两年内降低，便提出从内部挖潜，降低生产成本提高效益，积极推行厂内银行核算，控制消耗降低生产成本。1992年，市场涤纶丝价格比去年同期降低近20%，但由于我们有了比较充分的准备，通过厂内银行核算和其它方法降低生产成本达14%，所以仍然保持了相对稳定的效益。

苦练内功增活力 客变我变争市场

赵鹏程 黄森奎 李耿发

我们梅州卷烟厂是梅州市中型骨干企业。现有固定资产1.7亿多元，厂房占地面积10.3万平方米，职工1500多人，年生产能力达30万大箱（150亿支）卷烟。自1985年以来，我们厂面向市场善于竞争，以质量品种求生存，以科学技术求进步，以全面提高企业素质求发展，产品产量、工业总产值、实现税利等项经济技术指标每年都以20%的速度递增。1991年与1984年相比，卷烟产量增长191.6%，产值增长4.19倍，销售收入增长4.67倍，税利增长4.79倍，上交地方财政增长3.8倍，固定资产增长13.56倍，职工人均收入增长3.16倍。由于成绩显著，我们厂先后被中国烟草总公司、省人民政府、省烟草公司、市人民政府授予“经济效益先进单位”、“立功创先劳动竞赛先进单位”、“省优秀管理企业”、“省级先进企业”等荣誉称号。

一、建立激励机制，充分调动职工的积极性

为了充分发挥广大职工的积极性、智慧和创造性，我们坚决贯彻按劳分配的原则，切实做到多劳多得，少劳少得，不吃“大锅饭”。按照责、权、利相结合的原则，将职工的劳动成果与劳动报酬挂起钩来，从而增强了企业的活力。

——签订经济效益合约。厂部与各职能科室签订提高经济效益合约书，明确规定了职能部门和厂部各自承担的责任