

厂长工作经验选集（一）

立志改革开拓前进

中国厂长（经理）工作研究会 编



企
业

社

厂长工作经验选集（一）

立志改革 开拓前进

中国厂长（经理）工作研究会 编

企业管理出版社

北京

立志改革 开拓前进

中国厂长（经理）工作研究会 编

*

企业管理出版社出版

文物出版社印刷厂印刷 北京市新华书店发行

*

850×1168毫米 32开 7印张 200,000字

1985年5月第1版 1985年5月第一次印刷

印数1—50,000册

书号：4207·053

国内定价：1.10元

目 录

序言.....	袁宝华 (4)
实行利润递增包干 经济走向良性循环	
——首钢实行经济体制改革五年来的体会.....	周冠五 (6)
立志改革开拓前进.....	步鑫生 (19)
步鑫生的“厂长观”.....	童宝根 (25)
勇于开拓的人	
——记石家庄造纸厂厂长马胜利.....	
.....	严志平 徐佩琴 牛大歧 王恩瑞 (28)
在艰难中奋飞	
——记锐意改革的企业家王亚忱.....	程雁 谢怀基 (38)
企业家的魄力	
——记朝阳重型机器厂党委书记王亚忱.....	毛铁 (47)
治厂之道	
——福州铅笔厂厂长龚雄改革纪实.....	宋红岗 谢然浩 (52)
“轻松”的厂长	
——记天津新港船厂厂长王业震靠科学管理运筹自如	
.....	江佐中 (60)
在改革的舞台上	
——记天津新港船厂厂长、高级工程师王业震.....	李树喜 (64)
共产党人的胸怀	
——记哈尔滨市整流设备厂党支部书记陈秀云.....	
.....	李尚志 顾万明 晓渡 (70)
善于依靠职工群众的佳木斯造纸厂厂长孟祥海.....	
.....	马世昌 李瑞新 陈维奇 (79)

一个改革者的群众观

——夏鼎湖侧记……………冯军 邵觀光 (85)

山城小厂长

——记重庆青艺汽车门窗附件厂厂长魏妮娜……………

……………史习传 度震 (89)

有胆有识的厂长

——记牡丹江钢纸总厂厂长孙连贵……………龙丹 (94)

突破了老框框 搞活了小企业

——访沈阳市建筑灯具厂厂长高守范……姚贛南 杨良化 (98)

开拓型厂长张洁世……………刘宗明 (100)

一个有作为的厂长

——记绵阳市无线电厂厂长刘会廷……………王源 (106)

起步

——记北京音响器材厂厂长刘忠铁 ……谢然浩 宋红岗 (110)

改革中的“穆桂英”

——记上海工艺编织厂厂长霍坚萍……………周圆 (113)

改革给一家小厂带来活力

——记中南建筑材料厂厂长王醒庵的事迹……………刘正彩 (116)

“鸚鵡”又叫得响了

——记上海第二毛纺织厂厂长万德明的事迹……………徐国英 (119)

这里，将立起不锈钢地球仪

——记跃进农场不锈钢制品厂厂长唐兴杰…陆章生 陈浮 (122)

一个有眼光的厂长

——记信阳柴油机厂厂长田更时…孙耀宇 尹虎斌 董晓明 (128)

承包国营工厂的第一人

——记改革闯将卢火根……………陈晓云 (131)

带来活力的人

——记上高县饮食服务公司党支部书记、经理胡波……

……………胡蓉蓉 周鸣贵 (139)

追求“最佳”

——记江西洪都袜厂厂长罗士奇……………黄烈斌 王军 (146)

出头椽子先逢春

——记热心改革的山东塑料实验厂厂长赵敬……………郝北上 (152)

现实生活中的“乔厂长”

——记上海中华造船厂厂长张宝鸿……………章世鸿 吕网大 (159)

一个有远见有魄力的实干家

——记哈尔滨印刷机械厂厂长李仁清……………赵连成 (164)

一个能打开局面的企业党委书记

——记哈尔滨市阿城继电器厂厂长王树本……………贾宏图 (168)

百折不挠献身事业的厂长

——介绍河北省沧县化工二厂厂长王宏烈……………詹国枢 (173)

向管理要利润的厂长

——记天津无缝钢管厂厂长张立昌……………孟晓云 (180)

有胆有识的女经理

——记河南漯河市东风建筑公司经理王桂兰……………王德华 (184)

志在使产品称誉全球的厂长

——记常州梳篦厂厂长卜仲宽……………谢然浩 李平 (188)

探求技术进步的厂长

——记北京通县微电机厂厂长倪瑞亭……………任欣发 (197)

勇于改革的白城市服装厂党委书记王永江……………温庭世 (201)

一个具有时代精神的厂长

——记延吉玻璃厂厂长伊士忠……………陆军 卢友 (206)

位卑未敢忘忧国

——记农民厂长李德胜……………孙凯 朱洪志 (210)

“窗口商店”的开拓者

——记安庆市食品总厂厂长王峻……………杨其广 (214)

锐意搞改革工厂面貌新

——记北师大光仪厂厂长郝允祥……………王宏铭 (217)

序 言

社会主义现代化建设需要成千上万的企业家。如何当好厂长，以适应逐步实现企业管理现代化的要求，探索和建立具有中国特色的社会主义企业管理制度。这是我国经济战线，特别是担负企业领导工作的厂（矿）长、经理和党委书记们正在思考、研究并力求在实践中努力解决的一个重要问题。

党的十一届三中全会以来，广大企业领导干部坚决贯彻执行调整、改革、整顿、提高的方针，热心四化，立志改革，勇于创新，把我国企业管理推进到新的发展阶段。他们认真清除“左”的思想影响，总结历史经验，并根据“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针，学习借鉴国外企业先进管理方法，使我国企业在发展生产、开发技术、培养人才、改善经营、增进效益等方面获得了新的生机。可以预期，随着城市经济体制改革的深入发展，只要我们继续坚持解放思想、实事求是、不拘一格、大胆探索的精神，严格按照自然规律和经济规律办事，敢于破除和抛弃一切同新形势、新任务、新情况不相适应的老观念、老办法、老框框，敢于采用和推广一切同新形势、新任务、新情况相适应的好办法、好经验，我们就一定能够开创出企业管理的新局面，为实现我国企业管理现代化做出新的贡献。

中国厂长（经理）工作研究会和企业管理出版社编辑出版《厂长工作经验选集》是一件很有意义的事情。选集将陆续介绍我国一些企业领导人如何办好企业的经验，其中有些经验也许不那么系统、全面，但都是他们切身的感受和实践的结晶，因而生动、具体、感染力强。作为这套选集的第一集，收集了周冠五、步鑫生等同志的文章，还有新华社、人民日报、经济日报、工人日报、经济参考等新闻单位对他

们的具体事迹的通讯报道。我相信，广大读者将会从中得到有益的启发，把我们的企业办得更加生机勃勃。同时还期望有更多的企业管理工作者动手总结自己的经验，把它贡献给大家。愿《厂长工作经验选集》成为总结交流企业管理经验，探索我国企业管理现代化道路的百花争艳的园地。

袁宝华

一九八五年五月

实行利润递增包干 经济走向良性循环

首钢实行经济体制改革五年来的体会

中共首都钢铁公司委员会书记

周冠五

首都钢铁公司从1979年开始进行体制改革试点，五年来经济效益持续大幅度提高，实现利润已连续五年平均每年递增20%，保证了国家财政收入不断增长，加速了企业的技术改造，在发展生产的基础上逐步改善了职工生活，使社会主义的优越性进一步得到发挥。

生产力是最活跃的，企业的活力要充分发挥出来，关键在于处理好国家与企业的经济关系。正如小平同志指出的：必须扩大企业自主权，使每个企业都能够发挥主动创造精神。首钢进行经济体制改革，逐步改变了过去被捆得过死的状况，特别是1981年实行利润递增包干，使企业蕴藏的活力迸发出来，带来经济效益的空前提高。1978年实现利润为18,951万元，是改革前的历史最高水平。以此为基数，1979—1983年五年间累计新增利润额为78,915万元，每年平均递增20%。五年来，实现利润的增长速度大于净产值增长速度，净产值的增长速度又大于总产值的增长速度。1983年与1978年相比，总产值增长55.1%，而净产值增长1.23倍，实现利润增长1.56倍。综合效益指标逐年提高：产值利润率1983年为39.71%，比1978年提高15.66%；资金利润率为37.17%，提高18.83%；销售利润率为40.47%，提高11.32%。

全国冶金行业55项主要可比技术经济指标中，1983年首钢有31项

夺得了全国冠军。其中：高炉利用系数、入炉焦比、转炉利用系数、钢铁料消耗和精矿粉品位等指标，连续保持国际先进水平。

首钢实行递增包干制度以来，使企业的一切经济活动，都以提高经济效益为中心，形成了一个螺旋式向上的良性循环，开创了首钢各项工作的新局面。

一、保证了国家财政递增多收

实行递增包干制度，企业向国家上缴的利润是逐年递增的，不论企业盈利多少，这个任务是必保的，不象其它办法那样，水涨船高，水落船低。而且，国家不再向企业返回投资，减支等于增收，国家从首钢得到的实际收益，比递增额还要大得多。首钢改革前后五年对比：上缴利润总额1974年——1978年为73,888万元，1979——1983年增加为138,578万元，后者比前者增长87.55%。但是，改革前五年国家对首钢投资总额为45,506万元，后五年减为12,503万元（主要是结尾工程，1983年起已无国家投资）。国家从首钢得到的实际收益（不包括税收），改革前五年为28,382万元，后五年增加为129,210万元，改革后五年与前五年相比，国家从首钢的实收增长了3.55倍。1983年首钢（厂区部分）上缴利润34,169万元，比1978年国家实收2,722万元多了11.55倍。除此以外，五年来还多缴工商税8,138万元，能源交通建设基金和建筑税3,135万元。

改革五年来，首钢上缴利润绝对额逐年增加，上缴利润总额占实现利润总额的比例为79.8%，企业留利33,362万元，完全是靠广大职工艰苦劳动在向国家大大超交之后，又多创出来的。这个留利额比改革前五年国家拨款45,506万元还少12,144万元。而且，企业留用的部分，是按照生产发展基金、集体福利基金、奖励基金6：2：2的比例使用的，改革前生产发展基金、福利基金都是由国家拨款，现在由企业包了下来，而这两部分基金形成的固定资产还是国家所有。

看来，国家要集中资金搞重点建设，首先要把现有企业的经济效益搞上去，为此，就必须使企业活起来，给企业留有一定的机动财力。

如果总是在分配比例上打主意，不让企业活起来，企业的经济效益上不去，国家集中资金也就没有来源。因此，在保证国家逐年增收的情况下，企业多留一些是好事。如果国家需要，作为社会主义企业的职工，会自觉地为国家多做贡献。首钢上缴利润递增率原定为6%，近年来实现利润增长幅度大，去年就主动提高为7.2%；而且，去年底北京市完成财政上缴任务有困难时，首钢又额外多上缴了500万元。应当相信企业职工有这个觉悟。

二、加快了企业技术改造

要实现四个现代化，就必须对现有企业进行技术改造，充分发挥老企业的作用。改造老企业是个战略问题，可是钱从哪里来？如果不解决投资来源就是一句空话。全国现有工业企业的固定资产为5,000亿元，进行技术改造每年都需要相当大量的投资，都由国家拨款是办不到的。出路何在呢？只有靠现有企业自己积累资金，即在保证国家财政实际收入大幅度增加的前提下，用再多创造资金的办法，把技术改造包下来，逐步实现企业的现代化。

技术改造由企业包下来同吃国家投资的大锅饭大不一样。因为，实行递增包干后，企业的技术改造不再象过去那样等、靠、要，“年年计划，计划一年”，国家不拨款，项目就落空。而是一包几年不变，企业就可以规划几年，先干什么，后干什么，都可以预安排，早准备，干一个就成一个、见效一个。首钢实行递增包干后就制订了一个15年发展规划，到1995年，总产值比1980年翻两番，把首钢改造成现代化、公园化企业。

通过这几年有计划的技术改造，企业技术装备水平有了显著提高，一批设备已达到国际先进水平，能耗大幅度下降，厂容环境大为改观。五年节约标准煤101万吨。厂区绿化面积1978年只有7%，1983年提高到25.37%。目前，还有一些重点改造项目正在进行。

由于在重大技术改造中尽量采用国际上的最新技术，这样，每改造一步，就向现代化的目标前进一步。而且，我们还要向新的技术革

命前进，发展微电子技术要与技术改造基本同步进行，使它广泛应用到生产、经营管理、生活等各方面去。

企业实行递增包干后，技术改造资金是自己创造的，而不是国家给的，使用起来也就格外珍惜。同时，企业要保证上缴利润和实现利润的持续递增，也必须非常讲求技术改造投资效果的大小和回收期长短。这就促使企业慎之又慎地进行决策，把一个钱当两个钱用，先上投入少、产出多、见效快、收益大的项目，积累资金用于新的改造项目，再创造更多的积累，进一步加速技术改造。这样，不断追加投入，不断扩大产出，象滚雪球一样，资金越滚越多，现代化改造越来越高，经济效益也越来越高。五年来，首钢就是采用这种办法，花了3亿元投资（包括更改资金），先后干了42个重点改造项目，其中一半以上都是两年之内就收回投资，五年收益达3.52亿元。为了提高投资效果，基建队伍也实行了以承包为中心的经济责任制，施工效率大为提高。

按照马克思的再生产理论，生产逐年扩大是由于两个原因：第一，由于资本使用的效率不断提高；第二，由于投入生产的资本不断增加。首钢经济效益的持续提高正是靠这两个方面。在改革五年新增利润总额中，不投资（或少量投资）而增加的利润占55.4%，五年来群众性小改小革多达16,375项，合理化建议多达50,958项；靠投资而增加的利润占44.6%。事实证明，这两种不同类型的产出都是必不可少的。可是，第一类产出是有限度的，只靠这类产出，经济效益的持续提高是不能长久的；而第二类产出则是无穷无尽的，因为科学技术的发展是无止境的，通过技术改造，把它转化为现实的生产力，也是无止境的。从发展趋势上看，第二类产出在增加效益中所占比重会越来越大。所以企业没有一定的机动财力是不行的。长期不追加投资会带来灾难性的后果。而实行上缴利润递增包干制度，就可以通过大幅度提高经济效益，既保证了国家财政的逐年递增，又使企业有了进行技术改造的财力，使加速企业现代化改造与持续提高经济效益相辅相成，互相推动，形成良性循环。

三、改善了职工生活

多年来，由于没有处理好发展生产和改善生活的关系，职工生活遗留问题很多。改革前，经过1956年工资改革的职工，22年中绝大部分人工资没动，而物价却有上升。年产生铁上百万吨的现代化高炉炉长，入厂17年，月薪一直只有45元。住房困难也很大，入厂20多年的老职工，仍然住不上公房，长期租用农民的土房。住上公房的职工，老少三辈同居一室的严重挤住户就有500多户。市区各厂的住房困难就更大了。很多双职工的孩子进不了托儿所，厂区5万多职工没有一个图书馆和体育场，连同家属20多万人，连个象样的俱乐部也没有。

要解决上面这些问题，需要资金几亿元，而且职工物质文化生活的需求是不断增长的。钱从哪儿来？我们实行递增包干后，把改善职工生活也包了下来，对发展生产与改善生活做出统一规划、全面安排。在15年发展规划中，在安排总产值翻两番的同时，制订了职工生活提前达到小康水平的目标和措施，靠全体职工的艰苦努力，大幅度地提高经济效益，在保证国家逐年多收的前提下，自己积累资金，用60%发展生产，其余用来改善职工物质文化生活。

改革了工资、奖励制度，贯彻了按劳分配原则。1982年我们实行了内部浮动升级制，在完成上缴递增任务、奖励基金又有支付能力时，给岗位经济责任制完成好、贡献大的职工浮动升级，升级面为每年20%。最近在精简机构、定编定员、调整班子、整顿队伍的基础上，按照调改结合的原则，实行干部的职务工资制和工人的岗位工资制。这样，将使职务（岗位）与工资背离的问题，逐步得到解决。奖励也同企业经济效益联系了起来，实现利润每增长2%，奖金可增加0.1个月标准工资，根据对每个人岗位经济责任制完成情况的考核结果分配奖金，做到了“总额不突破，单位不拉平，个人不封顶”。1983年奖励水平为3.89个月的平均标准工资。看来，现行工资制度积弊甚多，非改革不可，但奖金还是不可少的，因为它对于鼓励超额劳动的及时性、机动性和有效性是工资所不能取代的。改革五年来，首钢职工的

实际收入有了相应的增长，职工的月平均工资加奖金：1978年为60.60元，1983年为89.04元，提高了46.93%。这个增长幅度大大低于同期净产值增长1.23倍和利润增长1.56倍的速度。五年共支出奖金5,520万元，用奖励基金节余支付浮动升级工资365万元，两项共计5,885万元，占同期利润增长额的7.46%，这只是个零头。而且，由于实行了递增包干，工资、奖励的改革都是自费进行的，奖金和浮动升级工资都是从企业留利中支付，所以即使浮动升级工资以及工资调改的全部开支今后进入成本，在上缴任务已经包死的情况下，也只不过相应减少了企业的留利，并不增加国家财政的负担。

职工住房条件得到了改善。五年用自留资金8,300万元建设住房50万平方米，相当于改革前26年建房面积的总和。1969年入厂的职工已分到住房。集体文化福利设施有了发展。毛泽东同志说：“一切空话都是无用的，必须给人民以看得见的物质利益。”首钢把发展生产与改善职工生活有机地结合起来，使职工感到大有干头、大有奔头，从而激发出更加高涨的劳动热情。

四、改革强化了企业管理

管理的基本职能是组织。企业是生产力三要素即劳动者、生产工具、劳动对象的结合点，而三要素只有通过管理的职能才能结合起来，形成现实的生产力。特别是象首钢这类大型联合企业，职工有十几万人，装备有20多万吨，上下工序环环相扣，昼夜连续生产，技术专业复杂，没有极为严密的组织，生产活动就不能正常进行，实行递增包干之后，企业有了改革经营管理的迫切要求，促使企业积极主动地强化管理，提高经济效益。

管理的核心是责任制。责任制就是包：把分担的全部责任承包下来，做到各就各位，各负其责。改革以来，我们紧紧抓住发展和完善经济责任制这个企业管理新路子，在企业与国家关系上实行了利润包干的~~经济责任制~~后，在企业内部建立了责权利结合、包保核到人的~~逐条分解经济责任制~~。“包”是把责任（包括指标和主要技术、业务）

包到人，科学地、严密地组织劳动；“保”是把协作关系作为互保条件，也列为经济责任制的重要内容；“核”是对包保条件逐项进行严格考核，做到奖惩严明。这样的岗位经济责任制比过去的岗位责任制有了质的变化，它既明确了各自的经济责任，又加强了相互协作，同时还同经济利益紧密结合起来，为实现共同的目标而奋斗。不实行递增包干，这种企业内部经济责任制是很难建立起来的，因为责、权、利结合不紧，三者利益不能同时得到保障，完成责任的压力、动力不大，最终还是吃“大锅饭”。

与此同时，进一步强化了基础工作，数据管理有了新发展。完善了计量、检测手段，如进厂原料、出厂成品、厂际间物料转移的检斤率全部达到100%；健全原始记录，统计报表和台帐9,114种，建立了三级数据库，并通过经济责任制的层层分解、落实，形成了一个以经济效益为中心的指令性数据体系和反馈数据体系，从上到下建立了一整套的考核制度和分配制度，靠这些，把公司每个职工的日常生产活动都统一组织、协调起来。数据是信息的基本内容，信息应当力求数据化。数据管理的强化，就是信息管理的加强。

实践使我们体会到：光有技术经济指标的包、保、核还不够，因为分解落实到人的技术经济指标的实现，都离不开各项专业管理工作的保证。必须把全部技术、业务工作也按照责权利结合的原则，层层包、保、核到人，建立起专业经济责任制。已经建立起来的专业经济责任制行政方面就有20多个专业、300多万字，它把各项专业管理已经进行的改革系统化、制度化了；同时，也把应当做、但没有来得及做的业务改革也纳入进去。每个专业系统的经济责任制，都以提高经济效益为中心，力求使每项业务工作都做到定项、定量、定质、定时、定人，并按照高效率、满负荷的要求，设计出合理的业务流程；把每项管理业务上下左右的协作关系都明确起来，纳入最佳模式之中，使每个专业都成为一个科学的管理系统，按照专业管理的客观规律，有条不紊地进行工作，在全公司形成一个条块结合、纵横连锁的包、保、核管理体系。这样，就使管理工作的效率大为提高，从而保证了经济

效益的持续增长。

为了保证实现15年发展规划和连续10年利润递增20%的目标，计划专业经济责任制对计划管理做了很大改革。如下一年度计划编制时间从每年年底提前到7—9月，每年6月底以前有关业务部门就把重要的信息提供给计划处，经综合平衡，按实现利润递增20%的要求编制出初步方案，经公司党委会、职代会常设主席团讨论后，提交全体职工充分讨论、献计献策，修改后再经党委扩大会议讨论，9月底以前由职代会审议通过。去年我们就是按这个程序进行的，四季度已把1984年生产经营计划，层层落实到人。由于计划早安排、早落实，广大职工掌握了生产的主动权，今年一开始就打出了前所未有的好水平。

又如，财务系统实行专业经济责任制之后，主要精力由事后算帐转为事先预测与控制。厂矿按旬、按日预测成本，有的厂长每天一上班就能看到前一天的成本日报。公司资金周转天数，1978年为99天，去年已下降到58.3天。在原燃料提价的情况下，可比产品成本1981年降低2.4%，1982年又降低5.02%，1983年又下降1.3%。

技术系统实行专业经济责任制之后，把积极推广新技术以保证经济效益的持续增长作为中心任务，科技工作做到了“干一年、定两年、想三年”，随时保有不同发展阶段可供采用的新技术。1983年试制新产品57种，一次试制成功率达到98%，通过鉴定转入生产的就有17种，创造了历史最好水平。产品质量不断提高，目前首钢已有金牌产品1种、银牌产品5种，优质产品率1978年为0.5%，1983年提高到65.62%。

机动系统实行专业经济责任制之后，切实加强了设备的使用与维护，按单台设备健全了使用、维护、检修三大规程，配备了监督设备使用的巡检工，并相应地强化了图纸、定额、备件等基础工作，使设备状况显著改善。1983年设备完好率达到96.99%，设备动力消耗下降，吨钢气耗、水耗、电耗都创造了历史新水平。

专业经济责任制的贯彻，使各项专业管理都纳入了科学的轨道，

管理秩序更加有条不紊。许多职能人员根据专业经济责任制,订出每日、每周、每月、每年必办事项日程表,工作的计划性、主动性大为提高。对于临时任务、例外事项,则通过反馈制度,交流信息,贯彻专业经济责任制之后,我们还在继续不断地改革业务,随时总结新鲜经验,并通过必要的程序及时纳入专业经济责任制中,使之不断完善。

实行经济责任制后,管理过程的数据量急剧增加,人工处理已不能满足需要,产生了把计算机用于管理的迫切要求。同时,实行经济责任制之后,数据管理得到进一步强化,也为应用计算机创造了条件。全公司已出现了一个学习、装备、使用计算机的“计算机热”。目前首钢已有66台电脑投入使用。其中用于管理的就有23台,公司及10个主要厂矿已在生产经营日报编制、成本核算、利润预测、工资计算等80个管理项目上用上了计算机,许多业务人员自编程序,直接使用计算机,打破了“神秘感”。信息反馈大为加快,工作效益显著提高。

通过不断完善包、保、核体系,围绕着提高企业综合经济效益的总目标,分解落实到岗位的包保指标和要求,1981年是60,417个;1982年发展为235,684个;1983年又进一步充实了技术、业务要求,扩大为290,569个。通过这套宝塔形的包、保、核指标体系,把公司提高经济效益的总目标,分解成几十万个小目标,小指标,包到每个人,把总目标落到了实处。首钢的这一套办法,同西方的目标管理有本质上的区别。我们的包、保、核体系体现了三者利益的一致性,发挥了群众的主动创造精神,而他们的目标管理是为资本家榨取最大的利润;我们落实到每个职工的包、保内容都是全面的,也就是每个职工都有全面的目标。这就是计划任务,必须保证实现,并有一整套考核制度和按劳分配制度做保证,而他们的目标只是上层决策人物追求的方向,没有实现的群众基础。因此,首钢的包、保、核经济责任体系具有中国特色,体现了社会主义制度的优越性。

五、改变了职工的精神面貌

改革不仅推动了物质文明建设,也推动了精神文明的建设。5年