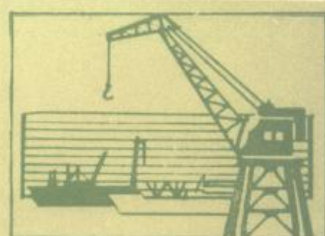
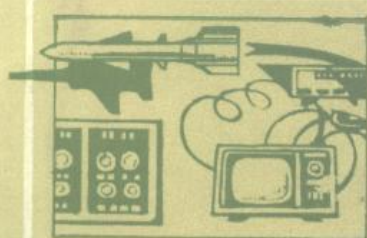
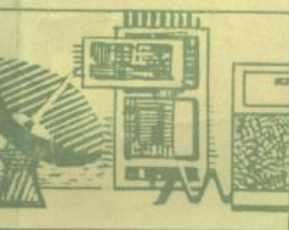


中国经济年鉴丛书

经济改革新事例

中国经济年鉴编辑部 编



经济管理出版社

《中国经济年鉴》丛书

经济改革新事例

中国经济年鉴编辑部 编

经济管理出版社

1985年

内 容 提 要

本书是一部经济体制改革的经验汇编。既有大型企业的经验，也有中小企业的创新；有工业企业的典型，也有流通领域的范例。这些材料是各省、市、自治区以及各部门经过精选后提供的，反映了各行各业经济体制改革的新成果、新动向和新趋势，对广大经济工作者是一部有实用价值的参考书。

经 济 改 革 新 事 例

中国经济年鉴编辑部编

责任编辑 王燕臣

*

经 济 管 理 出 版 社 出 版

(北京月坛北小街2号)

北京市新华书店总发行 各地新华书店经售

正定县毕升印刷厂印刷

*

787×1092毫米1/32 5印张 103,000字

1985年11月第1版 1985年11月北京第1次印刷

印数：1—15,000册

统一书号：4361·30 定价：0.90 元

目 录

锐意改革的勇士

——记石家庄市造纸厂厂长马胜利

.....石计文 冀 新(1)

上海无线电二厂在改革中前进.....马云杰(6)

新港船厂在改革中实行现代化管理.....洪 仑(11)

改革使福州铅笔厂获得新生.....傅 前(15)

南京长江机器制造厂创电风扇国际名牌.....冯祥源(20)

在改革中突飞猛进的甘肃电子工业公司

.....甘肃省人民政府办公厅研究室(24)

腾飞的大程美乐公司...陕西省人民政府研究室 刘生友(29)

一个在改革中不断发展的企业

.....白城市人民政府办公厅 李 栋 张 健(35)

靠信息 靠人才 靠改革 靠纪律

.....杭州第二中药厂厂长 冯根生(39)

开拓前进的甘肃稀土公司

.....甘肃省人民政府办公厅研究室(45)

改革分配制度 增强企业活力.....俞 明(50)

狠抓技术进步 企业越办越好

——关于攀枝花钢铁公司的调查...程金华 侯卫民(54)

青州造纸厂在技术进步中取得良好经济效益.....秦 志(62)

依靠技术进步 促进生产发展

——广西北流县水泥厂为生产高强水泥闯出了新路

.....吕赞森(66)

正在兴起的中国技术市场.....苑广茹(69)

阿城继电器厂提高职工素质的新路·····	继 者(75)
中山陵园实行企业化管理·····	尤传礼(81)
两“依靠”使上海邮电通信有了新发展 ·····	邮电部政策研究室(85)
中国城市化工联合体·····	化学工业部调查研究室(90)
与地方企业联合,发展“熊猫”系列广播电视产品 ·····	陆培基(95)
名牌自行车生产的联合·····	殷宝良(98)
发展联合经营,探索专业化协作生产的路子 ·····	东风汽车工业联营公司(102)
长沙汽车发动机厂的改革与创新··	长沙汽车发动机厂(103)
洛阳矿山机器厂试办专业化分厂·····	旷集文(110)
罗南活动房屋营造公司在内联中发展·····	金祥元(113)
直接对外贸易有利于搞活生产·····	单 明(116)
高级技术领域的中美合资企业 ——上海·福克斯波罗有限公司·····	宾 文(123)
中外合资经营企业的一个范例 、——高效率高效益的南通力王有限公司··	沈定一(127)
“快”字当头的新会涤纶厂·····	陈两城(132)
北京市天桥百货商场在改革与管理中又迈新步 ·····	杨 敏(138)
开三镇城门 通四海贸易 ——武汉市在综合改革中发展贸易中心群体 ·····	罗时祥(142)
在改革中诞生的重庆物资交易中心····	重庆市物资局(147)
住宅商品化 利民利国家 ·····	吉林省人民政府办公厅综合处(150)

锐意改革的勇士

——记石家庄市造纸厂厂长马胜利

石计文 冀 新

自荐承包当厂长

石家庄市造纸厂，这个有800多名职工、722万元固定资产、二十多年厂龄的国营企业，到1984年初，已经三年未向国家交一分钱，还吃了国家10万多元的亏损补贴，生产萎缩，产品滞销，濒临关停的边缘。

就在这个时候，一张自荐承包的决心书贴在造纸厂门口：如能当厂长，年终保证实现利润70万元，职工人均工资翻一番。署名是厂销售科科长马胜利。消息传到石家庄市委、市政府，领导立即表示坚决支持。在承包答辩会上，面对省市领导和企业管理专家们，马胜利胸有成竹地拿出了承包治厂的大纲。他尖锐地指出，造纸厂之所以经济效益不高，是因为政策不落实，用人不当，管理不善，企业缺乏自主权，具体表现为十个颠倒，如厂长作不了科长的主，各自为政，有令不行，禁而不止；人才、能人不香，庸才、懒汉不臭；不是市场需要什么生产什么，而是生产什么、销售什么；生产部门为行政部门服务等等。他指出了改善企业生产经营管理的“三十六计”和促进技术进步、开发新产品、提高经济效益的“七十二变”。经过全厂职工干部深入讨论和省、

市领导研究批准，1984年4月19日，石家庄造纸厂举行了隆重的承包签字仪式，马胜利以年创利润70万元的指标立状承包。

人才是兴业之本

让“能人就位，各尽其才”是马胜利上任后抓的头一件大事。马胜利的用人之道是：兴业就要唯才是用。只要对企业发展有利，他“内举不避亲，外举不避仇”。

原造纸厂副厂长孙文敏，毕业于中国人民大学，在造纸厂工作二十多年，学识广，经验多，能力强。但曾因工作分歧和马胜利有意见，马胜利自荐承包中，他不支持，承包成了事实后，他又“病”倒了。不少人替孙文敏的命运担心。出乎意料的是，承包大会一结束，马胜利买了水果、点心，请上医生，到孙文敏家登门求贤。他诚恳地说：“老孙，过去的事就让它过去，造纸厂的兴盛发展，等着我们一齐干。我请你担任厂长助理，主掌全厂财务大权”。面对一颗赤诚的事业之心，一切个人的烦恼都瓦解冰消了。孙文敏上任后，竭尽全力，出谋划策，为造纸厂的改革、发展和实现承包指标，做出了重要贡献，成为马胜利创业的得力助手。

助理工程师王逾先，六十年代毕业于天津造纸学校，懂技术、有能力。但有人嫌他脾气古怪，不近“人情”，加上家庭出身问题，长期搁置不重用。马胜利冲破阻力，让王逾先担任了全厂出口任务最大的卫生纸车间主任。任职后，王逾先生产、技术一齐抓，攻克了造纸厂十年未解决的卫生纸超重的技术难关，提高经济效益32万元。

马胜利承包后共提拔任用了十八个能人，有八个工程师

和助理工程师被放在关键岗位，并在提拔、晋级、奖金、住房等方面优先照顾，使他们的积极性得到了充分发挥。

使八百儿女一条心

马胜利说：“企业的活力在于职工的积极性。”他在全厂职工大会上明确宣布：“职工代表大会是代表全厂广大职工意志和愿望的立法机构，厂长受其委托对工厂实行经营管理。”因此，凡是有关厂规厂法和涉及全厂生产、经营、职工福利等方面的重大决策，马胜利都提交职代会讨论决定，使全厂“八百儿女一条心”。他还自觉地接受厂党组织的领导和监督，并依靠组织作好群众的思想工作，贯彻党的方针政策。马胜利每天早上站在厂门口，迎接职工上班，经常深入职工家中了解疾苦，为职工办了十件好事，解决了多年未能解决的食堂、幼儿园、家属洗澡等问题。厂领导信任群众，关心群众，和群众水乳交融的密切关系，激发着广大职工“爱厂如家”的主人翁精神，职工们先后提出了几百条合理化建议，使企业充满生机、活力，向着共同的目标前进。

多劳就要多得

马胜利上任后他首先重新组建完善全厂指挥系统，建立严格明确的分工责任制。厂长主管生产经营的全局，对职代会负责；厂长助理和科室科长、主任对厂长负责；车间主任对厂长助理和科长、主任负责；班组长对车间主任负责。通过层层承包责任制，各职能部门和每个职工都有责有权，既有压力也有动力。制定了《劳动纪律厂规厂法》、《安全管理》、《质量管理》等十二项奖惩条例，凡事有法可依、有

章可循，有定额可查。在此基础上，坚决贯彻“多劳多得”的原则，把工资奖励与经济效益挂起钩来，建立了百分计奖，吨位计奖、成本节约等三十一项计奖形式，七十三个奖金档次。由于长期以来大锅饭吃惯了，奖罚以后，褒贬不一，阻力很大。马胜利大张旗鼓地作宣传工作：“在严格的管理标准下，谁劳动贡献大谁应多得，谁得奖金多谁光荣。”工程师王逾先在产品创优活动中作出了突出贡献，奖给一台18吋彩色电视机，并评为劳动模范。看准了方向，讲清了道理，坚持下去，习惯势力最终让位了。现在，遵厂规，讲贡献，比创造在造纸厂蔚然成风，青年工人学文化、学技术的积极性空前高涨。

国家给了权，要为国家多贡献

在正确处理国家、集体、个人三者利益关系上，马胜利说：“国家给了权，企业首先要为国家多贡献！”1984年下半年，第二步利改税实行以后，他主动放弃了按承包指标计税的办法，照章向国家交足了税金。他提出要三不计算：一不计算国家，二不计算职工，三不计算消费者。面对原材料价格上涨和市场竞争激烈的局面，给国家的贡献要增加，企业要发展，职工收入水平要提高，企业的努力方向何在呢？马胜利带领全厂职工，把精力放在挖掘企业内部潜力上，搞活经营，重视信息，加强管理，提高产品质量，不断开发新产品，全面提高经济效益。突出地狠抓技术改造和降低成本：造纸厂生产卫生纸需要旧棉，过去从市收购站收购，每吨500元，货源不足时，还要从棉纺厂收购短绒，每吨800元。当他们得知石家庄地区棉花大丰收，农村有大批替换下来的

旧棉套，每吨250元，还包送到厂时，便到产棉区广泛采购，解决了原料来源，大大降低了成本，盈利50多万元。通过技术革新、改造，仅拷贝纸一项，每吨成本就由3,800元降到2,500元，日产量由45吨提高到90多吨，一年创利100多万元。造纸厂的产品，在造纸原料提价21%的情况下，价格降低了11%，市场销路越拓越宽。狠抓产品开发，“大变小”，“小变多”，“黑变白”等“七十二变”，是马胜利的又一经营诀窍。大包装卫生纸改成小包装的香水卫生纸，用户欢迎，厂盈利增加数倍；发黑的包装纸，加工成白色的书写纸，这一项“黑变白”，按年计算就可增加收入36万元。现在造纸厂的产品已由原来的7种，增加到16种，1985年又有餐巾纸、枕巾纸、台布纸和纸鞋垫等十多种新产品投入市场。

马胜利承包后，经过八个月的艰苦努力，1984年，石家庄市造纸厂实现利润140万元，比承包指标翻了一番，为年初计划的8倍。上交国家税利179.9万元。职工人均收入比上年提高71.2%。创出两个优质产品，其中猫牌卫生纸获建厂以来第一个部优产品，成为全国同行业中的佼佼者。

1985年初的全国经济工作会议上，马胜利的事迹和经验得到中央领导同志的高度评价，在全国国营企业中引起强烈反映。马胜利决心把成绩作为新的起点，使企业改革和生产发展迈出更大的步伐。1985年计划实现利润280万元，三年翻三番；1987年努力达到1,000万元利润的目标。

上海无线电二厂在改革中前进

马云杰

上海无线电二厂是上海电子工业骨干企业之一。现有职工2,700余人,其中工程技术人员442名,工程师128名,设7个生产车间。主要生产“红灯”、“飞乐”商标的收音机、收录机、立体声音响设备和现代通信设备。

1984年6月,该厂进行了“四配套”改革试点。“四配套”是指:贯彻国务院《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》,实行厂长负责制;职工奖金不封顶不保底;实行工资总额包干;并与企业经济效益挂钩上下浮动。半年来,他们从改革企业内部劳动人事和分配制度着手,调动职工的积极性,激发企业内部活力,极大地提高了经济效益。

1984年的主要经济指标均创历史最高水平。工业总产值11,224.5万元,比上年增长17.9%。收录机产量445,519台,比上年增长115.1%;通信机产量4,994台,比上年增长146.9%。实现利润1,553.9万元,比上年增长62%。全员劳动生产率完成40.361元/人,比上年增长15.5%。产品实物质量显著提高,有五项产品分别获得国家、部、市三级优质产品称号,其中2L1400型调频调幅台式立体声收录机被选为“国礼”。

该厂收录机的产量、产值、产品的平均无故障时间指标、利税总额,均在全国同行业中领先。

他们采取的措施是:

一、实行厂长负责制， 改革企业领导体制

按照企业生产经营由厂长集中统一指挥，加强党委的监督保证作用，发挥职工代表大会民主管理作用的基本原则，对党、政、工各自的职责及相互关系作了明确规定。副厂长、总工程师、经营管理和技术部门的科长及车间主任，经厂长提名，征询党委意见后，由厂长聘任。企业的日常生产经营由厂长统一组织指挥和决策；党委着重抓好党员、职工队伍的思想教育工作，按照党的路线、方针、政策把好企业的社会主义方向关。

该厂规定厂长每年两次向职工代表大会作工作报告，年度生产经营计划必须经过职工代表大会讨论；企业内涉及工资、奖励、惩处、福利等有关职工切身利益的重要规章制度，厂长提出方案，由职工代表大会讨论通过后才能生效实施；对职工代表大会提出的各项提案，厂长应予明确答复。通过健全和加强职工代表大会，实行民主管理，体现了职工主人翁地位，从而调动了职工的积极性。

二、改革奖励制度

他们进一步修订、完善经济责任制，在严格考核的基础上，分步骤地改革奖励制度，以逐步拉开档次，扩大差距，使有限的奖金用于提高企业经济效益和发展新技术、新产品的关键环节上。他们实行企业内部承包，先做试点，逐步推广，取得了显著成效。市场供应紧俏的2L1400型调频调幅台式立体声收录机，实行联产、联质、联责的生产总额承包

后，班产量由原来的 120 台上升到 190 台，提高近 60%，1984 年下半年多创利润 70 万元。新产品 2YZ8000 型双卡组合式立体声收录机的模具实行承包后，制造周期由半年缩短到 3 个月零 5 天，使这项新产品在 1984 年底按时定型，为及时组织生产创造了条件。新产品 2L150 型小型调频调幅组合式立体声收录机，采用设计、工艺、生产综合承包方式，从下达设计任务书到完成鉴定、批量试生产 500 台，承包期仅 4 个半月，按时完成并投放市场试销，而按常规至少需要一年零三个月。承包办法规定，全面达到考核要求的发给承包费，如脱期或达不到指标的要扣奖。承包奖金的分配是按责任大小、工作难易、风险因素等情况分成四类，不搞平均主义。目前，全厂已有 50% 的职工实行了多种形式的承包责任制，对发展生产起了很大的促进作用。

三、改革工资制度

1984 年 7 月，该厂实行工资总额包干并与经济效益挂钩上下浮动，企业职工工资由国家一级管理，改为国家、企业两级管理。确定以 1983 年工资应发数为工资总额的包干基数，并以 1983 年的利润为基础利润额，增长工资与增长利润挂钩。企业可从增长利润中按核定的比例提取工资基金，如低于核定利润基数时，则按比例下浮，一定三年不变。

在企业内部将原来的等级工资改革为结构工资制度。按工资的不同功能分解为：基础工资、年功工资、技能工资及活工资四部分。其中技能工资包括职务、技术、岗位工资三项。活工资是根据绩效分配原则，主要由奖金、津贴组成。数量大小根据当时企业经济效益的情况以及职工短期工作的

实绩而定。该厂在部分生产车间和部分科室试行联产、联质、联责经济责任制和单项承包经济责任制，以解决各车间之间、车间与科室之间在日常生产奖励方面的矛盾。联产是：车间考核产品产量，科室考核完成工作量的大小。联质是：车间考核产品质量，科室考核工作质量。联责是：以所任职务和岗位(包括技术等级)确定系数，体现责任大小、工作难易等各种因素。

这次工资改革，初步体现了复杂劳动与简单劳动、脑力劳动与体力劳动、熟练劳动与非熟练劳动的差别，贯彻了企业内部按劳分配的原则，调动了广大职工的积极性。通过工资改革，全厂职工的平均工资水平提高了22%。职工反映：这次工资改革，确实打破了“大锅饭”，加强了责任心。工作有了压力、动力，干活有了劲头和奔头。

四、积极搞活经营， 提高经济效益

他们根据国务院颁发的“企业扩权十条”中有关供、产、销方面的改革内容，迈出了把生产型企业向生产经营型企业转变的步伐。企业按照市场供求和原材料供应等情况自主地调整计划，保证产品适销对路，提高了企业的应变能力。现在，扩大了自销权，民用消费类电子产品原则上由企业直接对商业部门和零售商店自主销售。企业有了产品销售权，不仅减少了产品销售环节，更重要的是有利于企业能根据市场需要，调整生产计划，防止了生产的盲目性。1984年初，上海一家专业报纸发出警告：台式录音机正走下坡路！该厂立即把各渠道获取的信息进行综合分析，认为该产品方兴未

艾，仍有较大市场，因此，把1984年的台式收录机产量由4万台增加到5万台。市场销售情况表明这个决策完全正确。

近年来，该厂已形成多品种、多功能的台式、便携式和组合式收录机系列，由于受生产规模、生产条件的限制，产量远远不能满足市场的需要。为了进一步扩大优质名牌产品的生产，1984年下半年，这个厂先后同本市以及江苏吴县、福建厦门等集体所有制企业，按自愿互利原则，达成了合作生产和联营协议。通过建立联营点，1985年可增加10多万台收录机生产能力，相当于全年产量的20%，预计可增加利润约160万元。

该厂一手抓改革，还一手抓改造，向技术进步要效益。他们已经采用微电脑进行产品辅助设计、质量控制和自动检测。正在兴建一座7,000多平方米的通信机、收录机装配大楼，竣工后，将安装先进的生产流水线，投入使用。同时，努力引进国外先进技术设备，如400兆赫通信机及立体声收录机有关设备、表面装饰工艺的有关设备等。他们还积极创造条件，争取与外商进行来料加工、补偿贸易、联合生产以至合资经营。随着技术改造、引进消化工作的进展，该厂的生产技术正向国际上八十年代的水平迈进。

新港船厂在改革中 实行现代化管理

洪 仑

地处天津塘沽的新港船舶修造厂始建于1940年。当时，职工不足200人，占地面积12万平方米，厂房简陋，设备很少，只能承担小型船舶和筑港机械的小修工作。建国30多年来，新港船厂由小到大迅速发展。目前，已成为中国船舶工业总公司所属的大型骨干船舶修造厂之一。现在，全厂有职工6,500人，其中大专以上工程技术人员500余人；厂区面积56万平方米，有一万五千吨级、五千吨级、三千吨级船台和两万五千吨级船坞各一座。能够制造3万吨以下的货轮、客货轮、油轮，以及各种拖轮、驳船和工程船舶，并已开始建造海上石油平台。

1980年以来，新港船厂学习国外先进管理经验，结合本厂实际，进行了一系列改革，经营管理水平不断提高，经济效益大幅度增长。1983年工业总产值比计划超额12%，实现利润比1982年翻了一番；1984年工业总产值比1983年增长16%，利润比1983年增长52%。1984年的各项经济技术指标均创历史最好水平。新港船厂1983年8月荣获中国船舶工业总公司颁发的“企业整顿五项工作验收合格”证书，成为船舶总公司系统第一个整顿验收合格单位。1984年6月天津市企业管理协会授予该厂“企业管理优秀单位”称号，同年7月，被国家经委评为“全国工业交通系统效益先进单位”。

一、坚决按“四化”要求调整领导班子， 破格提拔优秀的中青年干部

近几年来，新港船厂按照十一届三中全会的精神，对领导班子做过三次较大的整顿和调整。经过调整，厂级领导减少到7人（其中，大学毕业5人，中专1人，高中1人），平均年龄44岁。中层领导定员后为128人，大学、中专以上的占57%，平均年龄42岁。还有一批32岁左右的第三梯队正在车间基层锻炼。该厂干部选拔，采取民主推荐、组织考察和民主选举相结合的方法。坚持干部能上能下，从1980年到现在，已有60名领导干部被免职。同时，各级干部均采用“半组阁”的办法来选拔，即先任命正职，然后由正职提名，任命副职及其余人员。所用的干部不要求各方面都满意，但要能打开局面。在这样的思想指导下，建立了一支高效能的干部队伍。

二、严格党政分工，确立有效的 行政生产指挥系统

他们严格执行党政分工，强化厂长行政指挥系统，工厂的大事，由厂长以书面形式按年、季报请党委讨论和审查同意，并按年、季召开职工代表会议，经过讨论，形成决议，然后由厂长执行。厂长全权负责生产经营方面的行政指挥，执行过程中，只要符合决议的精神，任何人不得强行干涉。党委书记对行政指挥只能起监督保证作用，而不能直接指挥。党委书记有事找厂长商量，不能直接向副厂长布置工作。科长或车间主任只能听从一个分管副厂长的指令，其他