



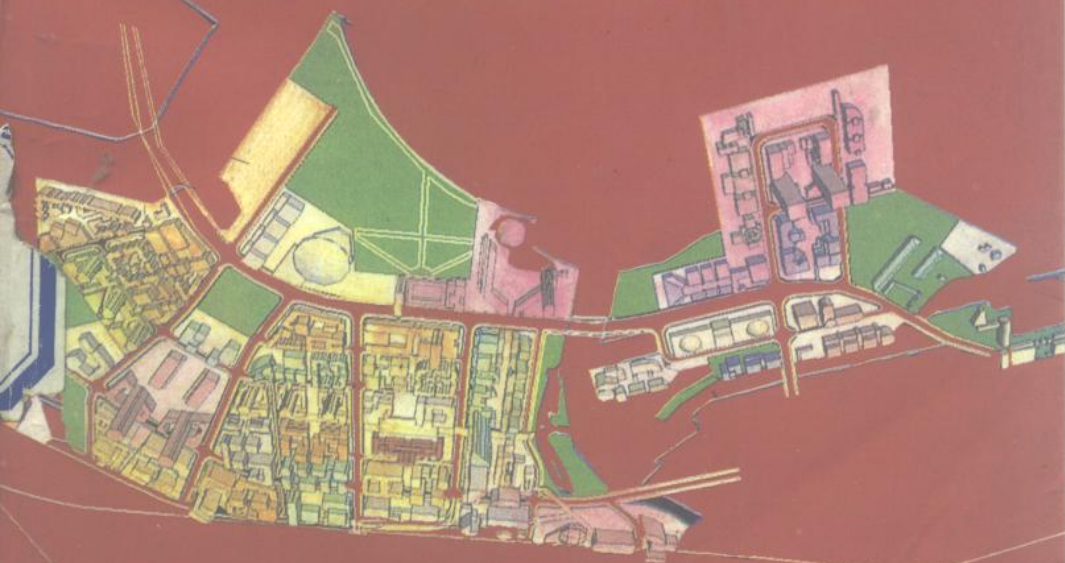
MAIXIANGSHEHUIZHUYISHICHANGJINGJI

迈向社会主义市场经济

——企业转换经营机制纪实

主编 陆新葵 副主编 刘高曦 汪泓

同济大学出版社

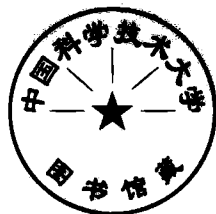


5105

迈向社会主义市场经济

——企业转换经营机制纪实

主 编 陆新葵
副主编 刘高曦
汪 泓



同济大学出版社

(沪)新登字 204 号

内容提要

本书汇编了上海市近两年来在企业改革试点中取得优异成绩的 40 家企业的改革实况,真实地记录了它们在实施综合改革、改变经营方式和推行股份制中的做法和经验。对于全国广大企业深入学习、贯彻党的第十四次全国代表大会精神、认真执行中共中央和国务院颁发的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,进而使企业尽快地转入到社会主义市场经济体制中,具有很好的参考价值。

责任编辑 郁 峰

封面设计 陈益平

迈向社会主义市场经济

陆新葵 主编

同济大学出版社出版发行

(上海四平路 1239 号)

上海市仪表工业局情报所印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:9.875 字数:283 千字

印数:1-4900 定价:7.90 元

ISBN 7-5608-1176-O/F·135

5630580

编 审 人 员 名 单

作 序	李家镐		
特约编审	赵启正	姚锡棠	陈绕生
主 编	陆新葵		
副 主 编	刘高曦	汪 泓	
编 委	(按姓氏笔划为序)		
	李忠云	李锦春	陈志诚
	陈心德	张振方	卓福民
	罗晋辉	周振明	胡志雄
	赵 鉴	徐克绍	

序

李家镐

中国共产党第十四次代表大会已经给我们描绘了有中国特色社会主义制度及其经济,即社会主义市场经济的基本轮廓,确立了一些基本原则。而在这以前颁布的《全民所有制企业法》和《全民所有制企业转换经营机制条例》也在推动政府和企业创建和适应社会主义市场经济机制方面起到了相当作用。但是,正如党的十四大报告中指出的:“市场有其自身的弱点和消极方面,必须加强和改善国家对经济的宏观调控。”如果社会主义市场经济要发展得比资本主义市场经济更加优越,那就需要在完善和发展社会主义制度的基本出发点指导下,作深入系统的探讨。而不是浮浅地、随意地把某些地区、某些企事业单位并无普遍意义的经验都冠以社会主义市场经济的标志,造成似乎我们已经是社会主义市场经济的错觉。一旦人们被错觉所误引导,再要走上正确的轨道是极其费劲的。

要建立优越于资本主义市场经济的社会主义市场经济,首先要研究社会主义市场经济中的宏观经济学和微观经济学。它们与发达资本主义市场经济中的宏观、微观有哪些共性?又有哪些特性?如果,在资本主义市场经济中,价值规律比等价交换和稀缺调节两个原则主宰着宏观和微观经济运行的话,那么,在社会主义市场经济中,还有哪些经济规律可以去限制、克服单一价值规律配置资源的缺陷,以致成为社会主义市场经济中宏观和微观经济运行的高层次调控规律呢?有些经济学家认为:市场经济是社会化大生产的“共有规律”,资本主义和社会主义市场经济“没有什么区别”,区别只是看它“存在于什么社会制度之中”。如果存在于资本主义社会之中,就是“资本主义市场经济”,反之,存在于社会主义社会之中,就是“社会主义市场经济”。似乎社会制度和它的经济体制是两种相互游离的东西,它们之间完全没有任何相互作用!这样,社会制度似乎成为一种“包装材

料”，与它的被包装物，例如一个玩具洋娃娃，毫无辩证的内在联系。于是，用红纸匣包装的洋娃娃就是“社会主义洋娃娃”，用白纸匣包装的洋娃娃，那是“资本主义洋娃娃”，而洋娃娃依然是这么一个洋娃娃，“没有什么区别”。

按照这种逻辑，社会主义改革就非常简易了！只要把“洋娃娃”拿过来，放到现在我们那种社会主义“纸匣”里去就成了，根本不用去探索什么社会主义市场经济的特色。可是，问题的要害和复杂之处恰恰就在这里！要建立比资本主义市场经济高一个层次的社会主义市场经济，首先要研究解决社会主义市场经济中的宏观经济与微观经济赖以运行的经济规律问题，亦即要发展出一套建立在价值规律和有计划按比例规律相互作用下的社会主义宏观经济学和微观经济学。然后还要着手解决以下一系列问题。例如：

- 政府经济管理职能和相应的政府机构设置；
- 政府在国家层次上的国有（全民所有）资产管理职能和相应的政府国有资产管理机构设置；
- 国家调节宏观经济运行的经济杠杆职能和它们的机构设置；
- 国有资产在企业层次上的全民所有权实现形式和体现全民所有制企业内部所有权、经营权、政治领导权正确相互关系的领导体制；
- 全民所有制企业在国民经济系统中占主导地位和在所有制结构中占主体的前提下，正确发展多种所有制结构；
- 使全民所有制企业获得同它在国民经济系统中的地位和社会生产总流程中的位置相当的充分经营自由度，并且在宏观和微观经济运行机制中孕育出与其经济环境匹配的、能够响应市场和计划两种信号的企业经营机制；
- 建立起为独立经营主体的经营机制服务的一整套企业科学管理制度和民主管理制度；
- 造就一大批高瞻远瞩、能够在社会主义市场经济中调控经济运行，使之达到计划制订的社会、经济、科技目标的高素质人才和能

够在社会主义市场经济中驾驭企业经营与和发展的水平人才。

如果我们能够系统地、有步骤地解决上面所说的问题，中国社会主义的特色便会自然显现出来。于是，中国特色的社会主义制度就会自立于不败之地。

本书是实例的汇编。所有提供这些实例的单位，都是在并不完全体现社会主义市场经济，甚至是被扭曲了的经济环境中，付出了辛勤劳动，取得了成就。应当向他们的勇气、学识、才能致敬！但是，正由于这些经验是在这样的环境中，而不是在已经完善的社会主义市场经济环境中产生的，所以，不能把它们当作就是在社会主义市场经济中产生的、有普遍意义的典型经验。社会上的某些偏颇的说法，例如全民所有制企业要转换经营机制，实行股份制是最好的办法，或者“势在必行”等等，往往以“人云亦云”之势，影响着人们对社会主义市场经济中全民所有制企业所有权实现形式及其搞活的经营机制的探索。

不过，这些实例无论如何总还是体现了在当时那种社会经济发展阶段中，企业家和全体职工在党的改革、开放方针指引下的创造性成果，具有向社会主义市场经济过渡过程中积极探索的性质。这对于我们的进一步探索具有重要的启示与借鉴作用。

所以编辑出版这本书是有瞻前作用和推进意义的。

1992 · 11 · 27

目 录

综合改革篇

“大胆改革、重振雄风”的第一乐章

——中国纺织机械股份有限公司改革纪实 (2)

第二次创业

——上海机床厂改革纪实 (10)

加大力度 加快速度

——上海仪表(集团)公司改革纪实 (18)

只有自觉改革,才能振兴发展

——上海无线电十七厂改革纪实 (24)

以改革促效益,是企业取胜之本

——上海第二毛纺织厂改革纪实 (31)

综合配套改革带来的生机

——上海第六制药厂改革纪实 (37)

勇当深化改革的先锋

——上海正泰橡胶厂改革纪实 (45)

大胆改革 稳步前进

——上海锅炉厂改革纪实 (52)

实现三大突破,增强企业活力

——上海第十二制药厂改革纪实 (59)

敢动真格,强化管理,促进企业机制的转变

——上海分析仪器厂改革纪实 (66)

抓好基础 锐意改革

——上海第一纺织机械厂改革纪实 (74)

劳动人事制度改革是深化企业改革的突破口

——上海第六电表厂改革纪实 (82)

破“三铁”，转机制，增强企业活力

——上海重型机床厂改革纪实 (89)

以破“三铁”为突破口，形成企业内部激励机制

——上海第三钢铁厂改革纪实 (95)

勇于开拓，积极稳妥地建立三大机制

——上海柴油机厂改革纪实 (103)

抓好干部管理 增强激励机制

——上海第二制药厂改革纪实 (112)

依靠技术进步 走出管理新路

——上海轮胎橡胶(集团)公司改革纪实 (120)

强化管理形成优势 技术进步显示威力

——上海汽轮机厂三车间改革纪实 (126)

经 营 方 式 篇

在改革中崛起的商业巨人

——上海市第一百货商店改革纪实 (134)

企业走向市场后的奋起

——上海合金厂改革纪实 (143)

面向国际国内市场 发展高新技术产品

——上海亚明灯泡厂改革纪实 (149)

在挑战和机遇中抉择

——上海贵施美容品联合厂改革纪实 (156)

勇于探索，锐意改革，加强销售基地建设

——中国汽车贸易总公司华东公司
改革纪实 (163)

先租后卖 转换机制

——长宁区烟糖果品公司改革纪实 (169)

股份合作制的新探索

——长宁区生产服务合作联社改革纪实 (173)

一次“放”的尝试

- 长宁区服务公司改革纪实 (178)

开拓发展乡镇工业的新路子

- 宝山区刘行乡改革纪实 (182)

迈向企业一体化的新步伐

- 上海市丝绒染整厂祝桥分厂
改革纪实 (187)

股 份 制 篇

股票首先上市的股份制企业

- 上海飞乐音响股份有限公司
改革纪实 (194)

抓住历史机遇,转换企业投资体制

- 中外合资上海真空电子器件
股份有限公司改革纪实 (199)

抓住契机 敢冒风险 勇攀高峰

- 上海冰箱压缩机股份有限公司
改革纪实 (208)

企业集团改组股份有限公司

- 上海申达纺织服装股份有限公司

壮大力量 走向世界

——中国第一铅笔股份有限公司

改革纪实 (239)

让“万吨轮”遨游在市场海洋

——上海氯碱化工股份有限公司

改革纪实 (248)

股份制给企业插上腾飞的翅膀

——上海电器股份有限公司

改革纪实 (256)

股份制是集体企业深化改革的催化剂

——上海双鹿电器股份有限公司

改革纪实 (263)

股份制给乡集体企业带来了生机和活力

——上海望春花实业股份有限公司

改革纪实 (269)

附录 I 中共中央、国务院关于

认真贯彻执行《全民所

有制工业企业转换经营

机制》的通知 (275)

附录 II 《全民所有制工业企业

转换经营机制条例》 (278)

附录 III 股份制企业试点办法 (296)

综合改革篇

“大胆改革、重振雄风”的第一乐章

——中国纺织机械股份有限公司改革纪实

中国纺织机械股份有限公司的前身是中国纺织机械厂(以下简称“中纺机”),属纺织工业部大型骨干企业和国家二级企业,现有职工 6200 人,占地面积 53 万平方米,主要生产织布机、无级变速器和粉末冶金制品等三大类产品。

中纺机厂始建立 1920 年,1946 年创我国自动换梭织机之先河,50 年代投产的机械化铸造生产线曾被誉为“远东第一”,建国后生产的 85 万台织布机不仅占领了 90% 的国内市场,还出口到亚、非、欧、美等 40 多个国家与地区,累计实现利税 8 亿多元,创汇约 2 亿美元,多年雄踞我国 500 家最大规模企业和 500 家最佳经济效益企业之列,为我国纺织机械工业乃至机械工业、纺织工业的发展作出了显著贡献,被同行尊称为“老大哥”。的确,从 1949 年建国到 80 年代中期,无论中纺机的各项经济指标,还是技术、管理的实力,都领先于同行业,与“老大哥”的称号“名符其实”。

然而,由于中纺机厂长期承受国家指令性计划指标的沉重压力,没有技术改造的机会,产品“30 年一贯制”,加上 80 年代中后期“纺织热”的影响,国内生产织布机的企业大量增加,市场竞争十分激烈,仍以普通织机为主导产品的中纺机厂,因为没有迅速摆脱计划经济僵化体制的束缚,在价格、质量等方面的优势逐渐丧失,市场占有率日益缩小,销售总额连续 4 年徘徊在 2 亿元上下,年创利润经连续 3 年在 3600 万元的水平线上原地踏步后,1990 年下滑到 2970 万元,1991 年更跌至 1651 万元,别说去争全国纺机行业的桂冠了,就连在上海 8 家大中型纺机企业中的排名,也只能列居中游。

昔日的雄风不见了。“老大哥”企业落伍了。

沉重的失落感压抑着中纺机人,无论是干部还是工人,都在反思、盼望、探索,希望企业走出低谷,重振雄风!

一、变化

转机终于来了。1992年2月20日,上海纺织工业局决定调整中纺机厂的党政领导,全国著名劳动模范、知名企业家黄关从同志主动请缨到中纺机担任厂长,同时调来的还有党委书记肖卫国和人事副厂长郑伯华。新班子到任第一天,就鲜明地亮出了“大胆改革,重振雄风”的决心。中纺机职工在新班子的带领下,一天当作三天过,四步并作两步走,以积极主动、锲而不舍、只争朝夕的进取精神,谱写了“大胆改革、重振雄风”的第一乐章,即采用股份制形式,转换机制,调整产品结构,以人为本强化管理。虽然新班子到位至今仅半年时间,但中国纺织机械厂已发生了令人瞩目的四大变化。

变化之一:企业改革走上快车道。新班子到位后,提出要用两年时间走完上海第二纺织机械股份有限公司(以下简称“二纺机”)七年改革的路程,全面实行二纺机改革模式、推行全员劳动合同制、试行股份制改革和参与开发浦东新区,使企业在改革中发展壮大。现在四步并作两步走,股份制改革已到位,6月份,A种、B种股票同时向海内外发行,筹集到资金3.7亿元;企业机制开始转换,内部机构压缩,中层干部精减;劳动合同制和分配制度改革已经出台;浦东建厂进展顺利,已正式签订征地350亩的协议,将在那里建设现代化的电器厂和无梭织机总装厂。

变化之二:主要经济指标大幅度提高。今年第二季度与第一季度相比,工业总产值增长37.75%,销售收入增长63.46%,利税总额增长4.7倍,利润总额增长11倍。6月份与1月份相比,销售额达到2631万元,提高1.78倍;利税为513万元,提高8.8倍;利润为353万元,提高27.1倍。7月份,实现销售2948.87万元,实现利税479.81万元,均创历史最高水平。

变化之三:干部群众思想观念不断更新。职工中基本确立了“严

格高效、百折不挠”的企业精神和“产品决定前途,质量决定命运,效率决定兴衰,素质决定成败”的企业价值观,增强了与企业共担风险、共享利益的意识,初步形成了具有中纺机特色的“高标准、严要求、快节奏、高效率”的工作风格和发展速度,逐步改变了过去职工中普遍存在的“等、靠、要”以及企业生产发展迟缓、经济效益停滞不前的现象。

变化之四:现场管理面貌日新月异。从3月初到8月底,公司组织了三大战役,大力整治厂区环境和生产现象,共清除多年积留下来的废钢铁和工业、生活垃圾1.5万吨;搬掉堆放在厂区马路两旁的上千箱毛坯;拆除各种危房及各类简易棚共9000平方米;铲除成年累月积存在车间路面上的油污;搬迁调整各类机械设备697台。仅用25天时间就建成了具有一定规模和档次的中心广场、产品展示厅、标准足球场和具有一流水平的会议中心。不仅使前来参观和经商的中外宾客感到惊讶,就连本企业的职工也觉得公司的变化日新月异。

二、做法

中纺机之所以会在短短半年时间内发生以上变化,是因为他们在三个方面下了功夫:

1. 用只争朝夕的精神,深化企业改革

公司党政新班子成立后,多次学习和深刻领会邓小平同志南巡重要讲话精神,进一步解放思想,更新观念,拓宽思路,形成了积极推进企业改革的共识。大家感到,改革是一场解放生产力的深刻革命,如果没有一点敢闯新路的胆略、敢冒风险的意思和敢于试验的精神,是不可能成功的。现在改革已进入新阶段,只有以新的姿态,快的节奏,才会有改革的速度、改革的力度和改革的“精度”。为此,他们抓了下面四項工作。

一是抓紧制定中短期发展目标。新班子一上任,就快节奏、高效

率地投入工作,用10天时间编制完成企业“八五”规划和1992年工作计划,并分7个场次把今年的奋斗目标全盘告诉每一个职工,要求上下齐行动,努力完成年度经济指标销售额2.95亿元,比上年增长36.75%;实现利润2500万元,增长51.42%;实现利税4000万元,增长37.5%。之后,又根据股份制的情况,将年创利润指标调整为4800万元,是去年的290%。由此,广大职工深受鼓舞,看到了中纺机的发展前景,增强了克服困难,实现目标的信心。

二是积极争取股份制改革试点。新班子到任后第二天(2月20日),就向上级领导提出搞股份制改革的口头申请。当月25日,主动请证券公司的同志到厂咨询。3月初,正式向上海市纺织工业局递交股份制改革的申请报告,得到了局领导的赞同和上海市府的支持,仅用3个月,就完成了改制工作,A、B种股票同时发行。他们把发股票收到的资金,一是到浦东新区投资,购置353亩土地,建造新厂房;二是进行大规模技术改造,引进大量的数控设备,生产具有80年代末、90年代初国际先进水平的喷气织机和剑杆织机等新产品。

三是加快企业内部机制转换。在做好改制工作的同时,他们着手进行转换经营机制的工作。7月1日是公司休假日,但他们从早上8点到晚上8点举办中层以上干部学习班,对企业下一步股份制试点起步、实现机制转换的目的、做法作了动员,使两级领导班子有了共识。会上,还宣布了改制后的机构设置,由原来的36个精简为26个,中层干部由原来137人减为127人。其中,新提拔中层干部12人,中层正职转副职10人,原中层干部退居二线为一般干部18人。不到3天时间,顺利完成了机构改革工作,达到了预期的目的。

四是实行全额累进计件工资制和销售金额风险承包。从3月份起,对铸造厂实行全额累进计件工资制,按工人实际完成的铸件吨位定工资、定奖金。实行这一办法后,调动了第一线工人的积极性,铸件产量从月产1493吨提高到2631吨,废品率明显下降,7月份,铸件成本较今年第一季度下降24.33%,均达到历史最好水平。同时,对销售处实行销售金额风险承包,将承包标的与承包者的利益捆在一

起,调动了营销人员的积极性和创造性。月销售额从 1600 万元提高到 2950 万元。

2. 用班子成员的表率作用,激励员工为企业拼搏

企业的组织激励理论表明:在对员工的激励中,领导行为的激励是至关重要的。在过去的 6 个月里,由于新班子成员从严要求,发挥表率作用,极大地激发了公司员工投身改革、献身企业的热情。班子成员的表率作用主要表现在以下几个方面:

第一,团结协作,配合默契。大家心往一处想,劲往一处使,围绕深化企业改革和提高经济效益的目标,各司其职,主动补位,打好“团体赛”。如在这次干部调整中,公司党委主动配合行政,对退下来的中层干部逐一家访谈心,做好这些同志的思想工作,有力地促进了企业改制。他们把原来分别召开的党、政、工、团例会并在一起,根据经济工作的重点和要求,确定党、政、工、团的具体工作。党委还明确:凡是出现产品质量问题和生产安全问题,除对行政干部扣奖、作处理外,同时要追究党务干部的责任,确保政治工作更好地为经济工作服务。3 月份以来,公司出现过 3 起工伤和产品质量事故,有关的党务干部也都承担了经济责任,每次扣款 100 元以上。

第二,严格管理,从领导干部做起。公司各级领导抓管理“严”字当头,执行纪律身体力行。3 月 13 日,一名职工出工伤,新任厂长黄关从除责成安全部门修订,完善规章制度外,主动承担领导责任,自我扣款 100 元。当 GA743 织机出了质量问题后,厂长、书记等有关领导主动自我扣款 1760 元。并立即采取措施加以整改,8 月份,公司销售指标没完成,总经理黄关从、党委书记肖卫国又分别主动扣款 200 元和 150 元,这些举动在职工中引起了强烈反响,深刻地教育了大家,使严格管理有了扎实的群众基础。在整治企业现场过程中,广大职工自觉投入“五大战役”:3 月初到 4 月中旬,重点治理厂区各条马路;4 月 15 日至 5 月底,把长阳路厂区东北角垃圾场变成了足球场;6 月初到 7 月底,18 个厂区改造工程项目完工;8 月初起开始打第四