

北京迈出改革的步伐

徐惟诚 郑怀义 主编



北京出版社

F127.1

64251

北京迈出改革的步伐

徐惟诚 郑怀义 主编

北 京 出 版 社

内 容 提 要

北京，在党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策指引下，为了加快以城市为主体的经济体制改革的步伐，在工交、城建、财贸、外经、科技、教育等战线积极进行了改革探索，取得了一定成效，积累了一些经验。本书是这些战线改革的收获、体会、经验的汇集，供广大读者研究参考。

北京迈出改革的步伐

Beijing mai chu gaige de bu fa

徐惟诚 郑怀义 主编

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京崇文门东大街18号)

新华书店北京发行所发行

北 京 印 刷 三 厂 印 刷

787×1092毫米 32开本 9.125印张 193,000字

1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷

印数 1—2,000

书号：3071·393 定价：1.20元

编者的话

党的十一届三中全会以来，特别是《中共中央关于经济体制改革的决定》公布以后，北京市各条战线的改革蓬勃兴起。工交、城建、财贸、外经、科技、教育等战线的同志，从各方面对改革进行了大胆探索，取得了可喜的成绩。这本书汇集了这些战线改革的经验四十篇，供广大读者研究参考。书中总结的经验和做法，有的还不成熟，有的还有待进一步发展和完善，希望广大读者，特别是做实际工作和理论工作的同志，提出意见，继续把北京市的各项改革推向前进。

这本书是在市委、市政府各部门以及各有关单位的大力支持和协助下编写成的，特此致谢。

本书由徐惟诚、郑怀义同志主编。参加组织编写工作的有徐树业、李琳、史小因、孙京玲、王琳、王苏平同志。

1985年6月

目 录

招聘的厂长

.....中共北京市委工业部研究室(1)

思想政治工作振奋了职工的精神

.....中共北京汽车制造厂委员会(8)

改革企业人事制度 选拔优秀人才

.....中共北京市委工业部研究室(16)

大胆改革 努力把大企业搞活

.....首都钢铁公司(24)

“白兰道路”使洗衣机生产有了生机

.....北京洗衣机厂(30)

消化吸收引进的软件技术 给企业带来新的活力

.....北京玻璃仪器厂厂长 蔡宪良(39)

以好取胜 以新领先

.....北京长城风雨衣公司(46)

锐意革新 开拓前进

.....北京无线电三厂厂长 李宗凌(52)

靠技术进步把企业搞活

.....北京调压器厂厂长 李继烈(61)

配套改革 搞活经营 保证企业发展战略的实现

.....北京市电机总厂(68)

二级公司怎样向开发服务型公司过渡

.....北京市针织工业公司 (74)

企业经济联合的新途径

.....华北电力设备制造联合公司经理 陆首群 (82)

为了建筑设计工作的腾飞

.....北京市建筑设计院 (90)

“承包”使大型国营老企业改变了被动局面

.....北京市第五建筑工程公司 黎冰 沈艳魁 (97)

从企业的实际出发进行改革

.....北京市三建机械公司 孙迎春 (105)

“双承包”调动了咱们工人的积极性

.....北京市第一市政工程公司 陈亚珊 (110)

改革园林管理体制 努力为游客服务

.....北京市园林局 (116)

实行经济承包责任制 环卫工作出现新局面

.....北京市环境卫生管理局 (121)

“全承包”改变了24路车队的面貌

.....北京市公共交通总公司 (126)

老店活力有源头

.....北京饭店 (130)

转变经营思想 地毯出口创纪录

.....北京市地毯进出口公司 童伟明 (138)

用改革精神 积极开展各项进口业务

.....北京市对外贸易总公司进口部 王朝松 (143)

发展生产 扩大出口 为四化建设多作贡献

.....北京市纺织品进出口分公司 (149)

建国饭店闯新路

.....北京市旅游局 (157)

扩大业务范围 外汇工作出现新气象

.....中国银行北京分行 (164)

“天桥”在改革中更上一层楼

.....乔 才 (172)

搞好“外引内联”是城市改革的一项重要内容

.....宣武区人民政府 (178)

北京市工业品批发商业改革的一个侧面

——记一商局十一个工业品贸易中心和批发
市场建立后的变化

.....李树桂 (185)

搞好技术引进 加速发展粮油工业

.....北京市粮食局 (190)

开发信息资源 服务四化建设

.....北京市金融信息网办公室 (195)

店小效益高 关键在搞活

——北京宣武炊事机械批发零售商店经营

改革纪实.....梁英杰 杨寒冰 (206)

小型零售商业企业改革二则

.....阎文东 (211)

面向经济建设 搞好科研单位改革

.....北京市科委 裔幼静 张大力 (216)

怎样组织科技开发“一条龙”项目攻关

.....北京市科委 郑昌珪 (228)

深入改革教学 增强适应社会需要的能力

.....北京航空学院院长 曹传钧 (233)

北工大进行改革的初步尝试

.....北京工业大学校长 樊恭煦 (246)

按照“三个面向”要求培养高级专门人才

.....清华大学党委宣传部 (253)

改革中等教育结构 大力发展职业教育

.....北京市教育局 (261)

成人教育是开发智力 培养人才的重要途径

.....北京市成人教育局 蒋树瑛 (269)

在改革实践中繁荣理论研究

.....中共北京市委宣传部理论处 (278)

招 聘 的 厂 长

中共北京市委工业部研究室

北京市毛针织工业公司为第六羊毛衫厂招聘了一位年轻的厂长，使一个濒于亏损的企业重新出现了生机。

张 榜 求 才

第六羊毛衫厂是一个有职工四百五十多人的集体所有制企业，厂址在京郊长辛店地区，其前身是区属皮麻车具厂。一九七八年划为市属，改为第六羊毛衫厂以后，扩建了厂房，扩大了职工队伍，并且由单纯生产机织羊毛衫发展到同时生产独具风格的手编羊毛衫，经济效益逐年提高。一九七八年至一九八〇年，实现利润从六万六千元猛增到四十五万元，一九八二年实现利润四十七万元。可惜好景不长，由于原来基础较差，生产发展过快，加上指挥失常，管理失控，造成劳动纪律涣散，产品质量低劣。一九八三年，实现利润下降到三十多万元。一九八四年全市手编羊毛衫定货一百万件，首创批量生产手编羊毛衫产品的第六羊毛衫厂竟没有定货合同。上半年全部利润只有九万六千元，而客户退货索赔却高达十六万元。在激烈的市场竞争中，工厂面临严重的威胁。

怎样使第六羊毛衫厂东山再起？毛针织工业公司领导迫

切感到这里需要治厂的人才，首先需要一个有管理知识、有魄力、能够团结和率领全厂职工战胜困难、继续前进的厂长。这样的人才到哪里去找呢？公司党委感到很为难。这个厂改产不到六年，已经四易厂长。前几任因为各种原因，来去匆匆，现任厂长已经无力扭转局面。若从外单位调配，由于不熟悉情况，一时恐难开展工作，从本厂选拔，谁能胜任，心里又没有底。正在这时，上级发了关于集体所有制企业简政放权的有关规定。公司党委按照文件精神，决定在全公司范围内，为第六羊毛衫厂公开招聘厂长。

公司成立了招聘领导小组，由经理和有关部门负责人组成。领导小组制定了招聘方案，明确了指导思想、条件、范围及应聘者的权、责、生活待遇。并指出不管公司所属哪个企业的职工应聘，厂领导都要全力支持。

招聘启事在各厂公布以后，立刻引起了轰动。职工们纷纷议论，有志者跃跃欲试。领导小组根据招聘方案规定，对应聘人员进行初审以后，确定十二名选聘对象，本厂六名，外单位六名，其中有十一名是三十五岁以下的年轻人。选聘对象在厂里进行了一段调查研究以后，各自拟定了治厂方案，陆续在职工代表大会上做报告。这些方案各具特色，显示出应聘者个人的才干。经过职工代表大会评议，最后确定三名优秀者在全厂职工大会上报告方案，让广大职工评议。这三名优秀者中，有两名是本厂的副厂长，一名是劳资科负责人。

小 小 波 折

招聘是干部管理制度的一项改革，不可避免地受到了旧

的习惯势力和传统观念的干扰。

在招聘的过程中，厂里出现了一场小小的风波。

少数干部和工人进城找公司领导，表示支持一位副厂长应聘，并且说，只要这位同志当上厂长，他们将拿出百分之一百二十的干劲完成厂里的生产发展计划。

一些职工对招聘不感兴趣。他们认为公司领导是带着框框来的，有“长官意志”，招聘不过是走走形式而已。有的职工干脆不表态，有的职工包括个别中层干部，在会上顺水推舟，随声附和，但会下却找领导小组的同志强烈地表示完全相反的意见。

公司招聘领导小组坚决按照干部“四化”要求办事。他们认为招聘就是要真正把建设四化的人才，聘任到重要的领导岗位上，既不能单纯按照职工赞成人数的多少来决定人选，也不能离开群众评议另搞一套。为了克服这个厂原来在人事关系上存在的某些隔阂和其它复杂情况的干扰，工作组在厂里先后接触了二百多名职工，广泛地听取了意见，并且认真研究了三个治厂方案，慎重地、全面地比较了三位应聘者的思想、才能、作风、品质，最后确定聘任该厂原劳资科负责人赵春生为厂长。

赵春生的人品怎样呢？他一九六九年响应号召，到生产建设兵团务农，一去七年，把青春献给了祖国北部边陲的建设事业。后来，他回京进厂，又以满腔热情投入了四化建设。他当过工人，从事过多种企业管理工作。给人的印象是：性格内向，平日少言寡语，和职工不分远近亲疏，办事认真，不讲情面，为人正派。人们通过评议他的治厂方案，全面地了解了他的思想、作风、胆识和魄力。这个刚过“而

立”之年的年轻人，心里既装着第六羊毛衫厂的前景，三年、五年，甚至更远，又面对现实，着手于眼前的一点一滴。他强调在提高职工的政治素质和技术素质上下功夫。他公开声明：反对分光吃净，要想到工厂和职工的未来。他对事业充满了信心。在报告治厂方案的职工大会上，他激动地说：“公司经理曾经讲过，第六羊毛衫厂从公司的大锅里找饭吃，只有最后一勺了。经理的话刺痛了我的心。但我们要从这里立下一个志向，三年以后，我们第六羊毛衫厂可以请经理来舀上一勺。”

聘任赵春生为第六羊毛衫厂厂长的决定出乎一些职工的意料，但却是在绝大多数职工的意愿之中。他们早已认为，要使工厂振兴，必须起用这样的新人。有一对青年知识分子夫妇，一九八〇年从天津纺织学院毕业分配进厂，一直不被重视，还听到过不少闲言碎语。他们对这个厂已经心灰意冷，加上家不在北京，因此，曾三番五次要求调走。开始招聘厂长时，妻子已经离开北京。招聘结果揭晓以后，丈夫认为工厂有了希望，连忙拍电报把妻子叫了回来，两人经过商议，决定留下来，协助新厂长改变工厂面貌。

当然，也还有些职工持观望态度：这个体态文弱的年轻人能够挑起第六羊毛衫厂这副重担吗？

新“官”上任

赵春生不是一个权欲大的人。他最大的爱好是摆弄收音机、电视机，有时简直着了迷。他担任厂长以后，仍利用业余时间给别人修理电器。至于厂长的报酬，也不过是每月50元的职务工资加上比全厂职工平均奖多一倍的奖金，总数还

赶不上厂里的一个冒尖工人。那么，他为什么应聘呢？用他的话说，是“为了争一口气”。这几年，第六羊毛衫厂的生产从高峰跌进了低谷，赵春生也经历了欢乐和痛苦。他眼看着市场上羊毛衫畅销，而厂里却拿不出对路的产品，感到于心有愧。他想：自己是党培养起来的一名干部，为什么不能为四化建设多作点贡献，难道我们这一代真的不行吗？

赵春生抱着为四化建设多作贡献的愿望，充满着必胜的信心走上了厂长的岗位。他在受聘仪式上作了简短讲话，对自己约法三章，请全厂职工监督。一要事出以公心，不谋私利；二不损害群众利益；三不吃请，不受礼，不搞歪门邪道。并且宣布厂里设立“批评建议奖”，凡是提出对工厂有益的批评建议，发给奖金。

振兴工厂的工作千头万绪，从哪里抓起？尊重人才，这是赵春生在治厂方案中明确提出的一条原则。他按照干部“四化”要求，挑选了三名有一定管理经验和专业知识，有较高的组织领导能力，有旺盛工作精力的年轻人担任副厂长，作自己的助手。又招聘、任命了一批中层干部。厂里仅有的几名知识分子全部被安排到了适当的岗位，让他们充分发挥聪明才智。前面提到的那对青年知识分子夫妇，丈夫担任了技术副厂长，妻子当了技术管理中心的负责人。

赵春生在厂党支部的支持下，大刀阔斧地进行了机构改革。厂部原有十五个科室被砍掉了八个。企业内部管理撤销了工段一级，除了原有的模机、手编、成衣、机动四个车间以外，又增设一个厂外车间，负责加工点的工作。生产车间直接管班组，班组长由车间主任提名。班组内部自愿结合。在这个基础上，全厂自上而下地建立了岗位责任制。改革以

后，机构、层次减少了，人员精干了，生产和工作效率显著提高。

赵春生向全厂提出了一年内在内销市场上站住脚，两年内再次打开外销市场的近期奋斗目标。厂里建立了信息反馈系统，及时向厂长反馈厂内生产信息、质量信息以及市场信息，努力做到生产周期快、花色品种多，款式经常变化，以便在市场竞争中取胜。在赵春生的提议下，厂里设立了产品设计奖励基金，鼓励设计人员根据市场需求变化，在款式和图案上大胆创新。有一个年轻的设计人员设计了松鼠图案的羊毛衫，在东北地区很受欢迎，供不应求。按照厂里规定，每件提取奖金二分钱，这个设计人员可得奖六百元。此外，厂长又发给她一百元奖金。这个厂还成立了业余时装表演队，宣传本厂的产品。他们除了在市里表演外，还应邀到包头市表演，受到了客户的好评。

赵春生有当过教师的经历，这使他深深感到，如果一个企业的职工队伍没有好的素质，这个企业就没有前途。他鼓励职工报考学校或业余自学，千方百计为管理人员提供学习机会。他尊重厂党支部为提高职工政治素质所采取的各种措施，支持工会开展各种文娱体育活动。

俗话说：“新官上任三把火”。赵春生上任以后，以改革之火，开拓之火，进取之火点燃了广大职工建设四化的熊熊烈火。第六羊毛衫厂又恢复了它的青春和活力。

硕果初结

北京市毛针织工业公司为第六羊毛衫厂招聘厂长到现在，仅仅过去了七个多月的时间，而且前三个月还处于调整

和整顿阶段，但已经可以说是硕果初结了。以下的数字可以说明一些问题。

从一九八四年九月至一九八五年二月，半年时间实现利润近二十万元，相当于应聘方案提出的年利润计划的三分之二。

职工平均月收入从五十多元提高到八十元。

横机车间过去月产量三千多件，现在达到了一万二千件。

成衣车间过去有八十多名职工，现在减少到四十多名，而工作量却增加了三分之一。

第六羊毛衫厂的产品在市场上恢复了它的信誉。一九八四年九月以后，他们在北京搞了三次产品展销，产品很快销售一空。有一位著名电影演员带来十几位同行，每人高兴地买走一件。《人民日报》编辑部转来几封顾客来信，希望延长展期，增加展品。第六羊毛衫厂的产品，特别是手编羊毛衫，以它那粗犷潇洒的风格、绚丽的色彩和精心设计的图案吸引着无数顾客，美化着人们的生活。

现在，厂里怀疑赵春生才干的人已经不多，尽管他和所有的人一样，有自己的弱点和不足。但人们很自然地联想到另一个问题，如果不搞招聘，象赵春生这样的年轻人能够脱颖而出吗？毛针织工业公司党委负责同志曾经坦率地表示：“如果让我们任命的話，赵春生是不会立刻当上厂长的。因为，论资历，论学历，都轮不到他。”这就说到了问题的实质，说到了过去我们企业干部管理制度上存在的某些问题。要发现人才，发掘人才，靠规定条件、部门考察、看档案，或个人推荐，固然可以；但是，都有一定的局限性。根本办法是必须改革用人制度。毛针织工业公司做了一次有益的尝试。

思想政治工作振奋了 职工的精神

中共北京汽车制造厂委员会

北京汽车制造厂原来是一个有一万多名职工的大型企业，分南北两个厂区和天桥厂区，主要生产BJ212轻型越野车和汽车附配件，产量和产值一直居于全国汽车行业的前列。一九八四年一月，这个厂以主导产品、主要厂房、主要设备和四千名精干的职工，同美国汽车公司合资经营，成立了北京吉普汽车有限公司。剩下的部分，搬到北厂区，重新组建成现在的北京汽车制造厂。分开后，留下了原生产性固定资产的百分之二十二，工业总产值的百分之十八，利润总额的百分之十六，而职工却占原职工总数的百分之六十三。还有八百多名待业青年、七百八十名合资后编余的职工和一千三百多名离、退休职工。以这样的基础和条件，如何在竞争中生存和发展，北汽广大职工不禁忧心忡忡，有心酸落泪的，有要求调走的。面对严峻的局面，我们党委坚定地贯彻两个文明建设一起抓的方针，把思想政治工作转到以经济工作为中心的轨道上来，大力加强和改善思想政治工作。思想政治工作振奋了职工的精神，经过广大职工近一年的团结奋战，全厂完成了国家下达的各种经济指标，当年生产出了BJ212小卡车四千多辆。与此同时，还设计、试制了三十二

辆具有八十年代初期水平的新产品 BJ122 轻型卡车，并且与怀柔县合资成立了京环汽车工业联营公司，一个年产十万辆轻型汽车基地正在着手筹建，北汽迅速地进入了大发展的新阶段。

一年来的实践，使我们深刻地体会到，新时期党的思想政治工作必须渗透到经济工作中去，自觉地为经济建设服务。在具体工作中要保证当前生产任务的完成，但又不能停留在这个水平上，要着眼于国家的未来、企业的发展，培养一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

一、围绕解决企业的生存和发展问题， 激发工人主人翁责任感

在商品生产迅速发展、竞争日益激烈的条件下，企业的生存和发展是有关全局性的问题。从外部来说，它直接关系到国家的经济建设；从内部来说，它涉及到每个职工的切身利益。为了使广大职工振奋精神，增强振兴北汽的信心，厂长提出了以整顿企业为中心，以提高经济效益为目标，发挥附配件的优势，加速轻型车基地建设的方针和奋斗目标。并决定在全体职工中开展一次思想教育。这个教育有四个内容：一是进行形势任务教育。向广大职工讲清北汽分建以后面临的形势和困难，以及战胜困难的有利条件，使大家认清形势，明确任务，振奋精神，增强信心。二是进行革命传统教育。在传统教育中，厂长、书记、老领导、老模范、老职工带头行动起来，撰写文章，举办演讲，并利用电视录像、文艺创作等形式，讲延安精神，讲北汽奋发图强、艰苦创业的历史，激发广大职工的主人翁责任感。三是进行“做心灵