



企业改革成功之路

——成都轴承总厂在改革中前进

过 永 小学第

二 志 铜鼓寺

主 方

QIYEGAIGECHENGONG
ZHILU

ING JI

CHUANSHENGSHENHUI
XUEYUANCHUBANSHE

四川省社会科学院出版社

企 业 改 革 成 功 之 路

——成都轴承总厂在改革中前进

过 杰 张学果

陈永忠 陶庆芬

王 青

四川省社会科学院出版社

一九八八·二·成都

责任编辑 王 菁

封面设计 张复祥

企 业 改 革 成 功 之 路
QIYE GAIGE CHENGGONG ZHI LU

过 杰 张学果 等著 四川省社会科学院出版社出版
四川省新华书店发行 成都安龙印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 7.375 字数: 160千
1988年2月第一版成都第一次印刷 印数: 1—7,000册

书号: ISBN7—80524—072—8

F·25 定价: 1.55元

面向市场 改革

一九八五年 杨超



《经济体制改革丛书》编委会成员名单

主 编： 顾金池 林 凌

副主编： 顾宗根 戚 阳 张 力

编 委：（以姓氏笔划为序）

石柱成 刘诗白 刘光炳 朱芬吉

辛 文 宋文竹 汪涤世 康振农

编辑组成员： 孟庆山 张泽荣 郭元晔 王 青

彭朝贵 吴康零

：经济体制改革丛书·

总 序

林 凌

现在我国正进行着伟大的、决定着我国社会主义前途和命运的历史性变革。在四项基本原则的指导下，以经济建设为中心，坚定不移地进行经济体制改革，坚定不移地进行政治体制改革，坚定不移地加强精神文明建设，并且使这几个方面互相配合、互相促进的社会主义现代化建设的总体布局已经展开。改革、开放、搞活释放出巨大的能量，使社会主义固有的优越性得到越来越充分的发挥，社会生产力得到前所未有的持续、稳定、协调的发展。八年来的实践证明，党的十一届三中全会的路线——坚持四项基本原则，坚持改革、开放、搞活的方针是完全正确的，是实现我国社会主义现代化必由之路。

在社会主义制度下进行自我完善和发展式的改革，是一项马克思主义理论和实践的创造性的革命运动。它既要遵循马克思主义的基本理论原则，又要突破传统的陈旧观念，创造性地发展马克思主义；它既要坚持社会主义制度，又要冲破阻碍社会生产力发展的旧体制，建立能够促进社会生产力发展的新体制。这些都没有可以借鉴的先例，需要人们在实践中探索 and 创造。建设有中国特色的社会主义就是我们进行改革所要达到的目标。

60043/14

八年改革的实践使我们认识到，我国正处在社会主义的初级阶段，必须在公有制的基础上发展社会主义商品经济，从而奠定了我们改革的理论基础。同时还使我们明确了，改革的目标是建立一个能够促进社会主义商品经济充分发挥的新体制，构成这个新体制的基本要素是以公有制企业为主体的各类商品生产者，社会主义的市场体系，和以间接调控为主的国家的宏观管理。但不可否认的是，这些认识在理论上都还没有得到充分的科学的具体的论证；在实践上还处于试验探索之中。以发展社会主义商品经济为例，计划与市场的关系问题尽管早就提出来了，但仍然众说纷纭，没有得到统一的认识，在实践上也就成为改革的一个最大难点。

为了推进我国经济体制改革理论和实践的发展，我们特编辑出版这套《经济体制改革丛书》。我们编辑的方针是：在马克思主义的基本原则和基本方法的指导下，举凡经济体制改革的理论、模式、制度、方法以及经验总结等著作，只要有显明的观点和科学的论证，都将本着“百花齐放、百家争鸣”的方针予以发表。与此同时，为了借鉴与比较，我们还将有重点地出版国外学者对社会主义经济体制改革研究的论著和介绍社会主义国家经济体制改革的经验。

我们这套丛书在四川出版，但作者和读者是面向全国。我们愿和广大作者、读者一道，为尽早建成我国的社会主义新体制、为实现我国社会主义建设的宏伟目标而奋斗。

前 言

成都轴承总厂是四川省最早进行扩大企业自主权试点的企业之一。他们在党的十一届三中全会指引下，面向市场，锐意改革，大大地解放了生产力，在机械行业中，特别是在轴承制造业中勇猛地崛起，成了各方面瞩目的改革明星。在党的十三大指引下，在企业深化改革的浪潮中，总结改革成功的经验，是当前理论工作者的重要任务之一。本书是经济理论工作者投身改革，与生产企业联合、协作，在深入调查研究、召开座谈会、个别走访、查阅大量资料的基础上，进行讨论，总结成功经验与失败教训，经过一年半的努力，数易其稿，写作出来的。第一章由过杰同志写稿；第九章由张学果同志写稿；第五、六、七章由陈永忠同志写稿；第四、十章由阎庆芬同志写稿；第二、三、十一章由王青同志写稿。

本书在写作过程中，得到成都轴承总厂的热情合作，在此一并表示感谢！

作 者

1987年11月

目 录

前 言		(1)
第一章	不平凡的创业历程.....	(1)
第二章	企业领导体制改革.....	(10)
第三章	企业管理组织机构改革.....	(45)
第四章	企业内部经济责任制改革.....	(61)
第五章	企业生产经营决策和计划管理 改革.....	(79)
第六章	企业工资制度的改革	(102)
第七章	劳动人事制度的改革	(126)
第八章	划小核算单位, 改革核算体制	(139)
第九章	从横向经济联合中追求经济效 益的增长	(163)
第十章	微型电子计算机在企业管理的 作用	(181)
第十一章	在改革中加强和改进思想政治 工作	(201)

第一章 不平凡的创业历程

成都轴承总厂，追溯其历史，始建于1958年3月19日，至1988年已经走过了三十年的奋斗历程，进入“而立”之年。

蜀中首府成都，乃是我国的历史文化名城之一。建国以来，成都已建设成为我国西南重要的新兴工业城市。就在这个城市工厂群集、生产繁忙的东郊工业区府青路口，有一排高大的厂房巍然屹立，办公楼上金光闪闪的六个大字——“成都轴承总厂”展现了她的雄姿。她，昔日白手起家，艰苦创业，今天潜心改革，增强活力，成为蜀中工业的一颗“明星”。这三十年，是不平凡的三十年！

回顾三十年前，当时的老职工，自力更生，勤俭建厂，脚穿草鞋，在一片田野上挖土、搬砖，参加建厂劳动，一天仅有五毛钱伙食费，却不以为苦。他们从无到有，用自己的劳动和汗水，艰苦创业。这样的精神铸成轴承总厂的特有的厂风。建厂之初，厂区占地仅2.8公顷，建筑面积9697平方米，固定资产净值268万元，职工仅有400多人，以生产“204”、“306”等农用轴承为主，年产轴承20万套左右，总产值近55万元。经过几年的努力，战胜了种种困难，使工厂初具规模，填补了川西地区轴承生产的空白。不过，那时

候，成都轴承厂只是一个地方小厂而已，并不为人所注目。1966年，响应党中央支援内地建设的号召，上海滚动轴承厂内迁职工330余人，设备71台，开始了首期扩建。那年的10月9日，怀着高度建设热情的“上滚厂”内迁职工，告别了亲人，告别了繁华的大上海，踏上了西去列车。10月12日，成都轴承厂沉浸在欢乐之中，为迎接内迁职工的到来，人们主动帮助搬行李、抬家具、腾住房、送柴送煤、买米买油、问寒问暖，一片热烈的气氛。经过长途跋涉的内迁职工，仅仅花了四天时间就安排好家务，紧接着就投入紧张的战斗。成轴厂职工和上滚厂内迁职工两支队伍汇合，全力以赴，日以继夜，从设备的装卸、安装、调试，到人员、物资的组织，为工厂的扩建付出了辛勤的劳动。上滚厂内迁一部份职工和设备，充实了技术力量，为成都轴承厂的发展奠定了坚实的基础。1984年10月，以成都轴承厂为依托，与乐山、自贡、内江、四川、宜宾等轴承厂联合，组建了“成都轴承公司”。1985年，原四川轴承厂、省二轻厅皮革机械厂与成都轴承厂合并，组建为成都轴承总厂，现有职工3100多人，其中工程技术人员184名，厂区占地面积11.37公顷，厂房建筑面积7.6万多平方米，拥有各类机床、设备1200余台（套），固定资产原值3230余万元。该厂下设八个分厂、一个轴承研究所。管理职能机构设生产销售、经营财务、人事教育、设备动力四部和两办（总师办、厂办）、一司（综合服务总公司）。中国轴承质量监督检测中心西南分中心，亦设在此。当年的地方小厂，现在已发展成为设备先进、测试手段完备、技术力量雄厚的全国轴承行业15个骨干企业之一。

党的十一届三中全会以来，工厂出现了重大的转折，进

入了一个全新的发展时期。三十年间，虽然工厂的生产有所发展，职工逐步增加，领导班子也得到充实和调整，但是，近几年适应我国经济调整和经济改革的新形势，企业在整顿基础上“转轨变型”，各方面才获得了长足的进步，这是1958年建厂以来所从来没有过的兴旺情景。

党的十一届三中全会决定，把全国工作的重点转移到社会主义现代化建设上来，这是一个伟大的历史性转变。为了实现这个转变，更好地发展社会生产力，党中央、国务院提出了对国民经济实行调整、改革、整顿、提高的方针。成都轴承厂在经济调整中，面临同行业竞争和电力、天然气不足等种种困难，他们及时转变经营思想，改善经营管理，在提高产品质量和发展产品品种上狠下功夫，从多方面打开了产品销路。就在经济调整的第二年——1980年比1979年的工业总产值增长20.39%，实现利润增长14.78%。随后几年，产值和利润继续稳步增长。随着面临机械行业的大调整，在比较困难的条件下为求得生存和发展，关键是经营观念转变快，经营方式改善快。为了适应千变万化的市场需求，他们从过去只抓生产不问销售，转向盯住市场，按需要生产，销售工作也就被提到一个很重要的位置上来。他们从调查市场、分析市场入手，认识到整个市场对轴承的需要量，虽然由于调整，机械产品市场相应缩小，用于主机配套的轴承量相应减少，但是用于维修和生活方面的轴承需要量仍然不少，特别是国际市场上生活用的各种轴承需要量日益增多，只要能够按国内外市场的需要组织生产，是大有可为的。与此同时，他们以销售为“龙头”，在组织机构上进行调整，改变以往管生产的不问销售，搞销售的无权过问生产的产销脱节

状况，把原来的生产计划部门和销售部门合并为计划销售科，并选拔既懂生产技术知识，又长于经营的干部充实了这个科的力量。从对市场的预测开始，到承接订货任务，编制作业计划，安排生产以至产品的销售，结合起来。为了增强产品的竞争力，他们对产品精益求精，严格把关，建立和健全了各项质量管理制度，推行全面质量管理。并且合理改进加工工序，选用先进工艺，改进工装等，使轴承振动平均值达到国际标准。为了获得用户的信任，他们积极参加各种展销活动，到各地口岸宣传产品，争取用户，对重点用户实行登记，进行经常性的联系访问，采取多种方式，在本地和省内外开设门市部，以此为“窗口”，掌握市场需求变化情况，及时提供现货，解决用户急需。

那几年，他们面向市场，从提高质量求生存，增加品种求发展，敢于提出“在大厂手指缝里找出路、争地位”的行动口号。用他们总结的经验来说，就是善于经营决策。他们狠抓市场调查和信息反馈，在生产经营中连续砍了“三板斧”：“一板斧”是1980年—1981年期间，提出国内任务不足国外找，使工厂的产品50%打入国际市场，远销欧、亚、非三洲；“二板斧”是，当同行业的产品都涌进国外市场时，又及时杀了一个“回马枪”，着重扩大省内和西南地区的市场；“三板斧”是根据铁路技改信息，相应作出以发展大中型轴承为主攻方向的决策，加紧试制并扩大铁路轴承的生产，以优质取胜，取得机械部确定为全国四家定点生产厂的资格。与此同时，他们还迅速发展了汽车轴承的生产，重点发展了能源、交通用大型、特大型轴承等新品种。目前已能生产0、1、2、4、6、7、8、9类近1000个品种。

广泛应用于铁路、汽车、舱空、内燃机、电机、石油钻机、矿山机械、军工等不同行业部门，能满足高速、高压、高低温、耐酸碱、含油耐磨、防尘防震、抗爆等多种复杂技术要求，产品具有寿命长、转动灵活、噪声低、防锈性能好等特点。为了进一步提高产品质量，他们还先后与瑞典SKF、联邦德国FAG、日本精工NSK等轴承公司以及中国——北欧国际技术财团进行技术交流。目前，这个厂优质产品品种产值已占年总产值的40%，一个产品获部优、三个产品获省优、一个产品获市优。在正确的经营思想指导下，他们实践了多生产优质产品，热情为用户服务，信守合同的宗旨，赢得国内外越来越多的用户。

成都轴承总厂，是四川省最早进行扩大企业自主权试点的100个企业之一。企业进行扩权试点的前后，他们十分重视整顿工作，先后三次整顿，一次比一次整顿得更好。1979年整顿，消除十年动乱的影响，抓得扎扎实实，迅速恢复了工厂的正常秩序，产值、利润成倍增长；1982年整顿，认真学习中央2号文件精神和首钢等单位整顿的经验，不靠上面派工作组，充分发动职工以提高经济效益为中心，改善企业素质为目的，目标管理为手段，思想政治工作做保证，从整顿“三基”工作和完善经济责任制入手，脚踏实地对企业进行综合治理，全面整顿，经申请由市上检查验收，一次达到合格标准，取得“合格证”，被誉为成都市第一个“自学成才”的企业。1983年，根据中央和国务院有关指示精神，继续加强市场信息反馈和企业各项基础工作，在“转轨”、“变型”上下功夫，企业整顿经检查验收又一次合格，生产面貌进一步改善，企业素质显著提高。

这个厂自1979年列为四川扩大企业自主权的试点以来，企业有了利润分成权，按照有关规定在生产计划、产品销售、新品种试制、价格、企业基金支配、产品销售外汇分成，以及对本企业的机构设置和人员配备、中层干部任免、对职工的奖惩等方面，都有了不同程度的权力，逐步给企业“松绑”，使企业有了内在的动力。他们在扩大企业自主权的前提下，把坚持改革和企业整顿结合起来，把坚持改革和善于经营决策结合起来，与此同时，坚持改革，着眼于企业内部，充分运用自主权，调动各方面的积极性和创造性。几年来，这个厂的企业改革大体上可以划分为三个阶段：

第一阶段，1979至1983年以探索从分配制度的改革入手，逐步建立责、权、利相结合的经济责任制为主要内容，这是改革的起步阶段。从1979年开始，他们先后对奖励制度进行多次改革，第一次将“综合奖”改为“超产奖”，第二次将“超产奖”改为“定包奖”，第三次将“定包奖”改为“超利润记分奖”，第四次又将“超利润记分奖”改为“超额计件计分奖”。这些改革逐步把奖励制与责任制结合起来，贯彻按劳分配原则，克服平均主义，从而大大调动了广大干部和职工的积极性。超额计件计分奖，是一种联产、联责计奖的经济责任制，其内容包括：对生产第一线车间实行超额计件计分奖，对科室实行岗位责任制考核计分奖，对食堂、托儿所实行劳动量与岗位责任制相结合的计分奖等。这种联产、联责计奖的经济责任制，在实施中看得见、摸得着、易计算、好管理，受到群众欢迎，效果显著。由于要搞好超额计件计分奖，既要制订比较合理的提奖比例，又要严格计分考核，这就促进了加强经济核算，做好基础工作，建立和健

全以岗位责任制为中心的各项规章制度，特别是定额管理。联产、联责计奖的经济责任制，是企业内部破除“大锅饭”所进行的一种探索，在它实施的过程中需要继续完善，但它发挥的作用，标志着这个厂内部改革的起步。

第二阶段，1984至1986年以实行厂长负责制为主要内容，企业走向全面改革。党的十二届三中全会所作的《中共中央关于经济体制改革的决定》，在总结几年来从扩大企业自主权开始的一系列改革试点，提出以城市为重点的整个经济体制改革的蓝图，为企业改革指明了方向。1984年7月，成都轴承总厂被列为成都市首批推行厂长负责制的试点单位。这个阶段，他们以推行厂长负责制为主要内容，进行了一系列新的探索。（一）改革企业领导体制。在试点中，他们认真贯彻“三加强”的原则，制定了党、政、工三个条例，实行横向制约，紧紧围绕企业生产这个中心，各司其职、各负其责，在企业的生产经营和行政管理方面，厂长统一指挥，全面负责，并定期向党委和职代会报告工作；党委在企业中对思想政治工作和党团组织实行统一领导，对生产经营和行政管理起保证监督作用；工会负责组织职工参加民主管理，维护职工的合法权益，发动群众开展“我为厂长出主意，我为工厂作贡献”的劳动竞赛。实践证明，实行厂长负责制，建立一个开拓进取型的领导班子，是坚持改革，搞活企业的根本保证。（二）改革人事管理制度。他们把废除干部终身制，打破铁饭碗作为这方面改革的突破口，从副厂长到一般干部，层层实行聘用。聘用后，根据工作好坏，贡献大小决定连任或免职。这样，“铁椅子”不稳了，“铁饭碗”难端了，非常有利于干部队伍建设。（三）改革企业

管理机构。以往，为了同上级管理机关对口，设立了23个科室，改革中本着“精简、统一、高效”的原则，改变了机构臃肿、层次繁多，人浮于事，指挥不力的状况，从而强化了企业内部的“小宏观”控制，有力地促进了生产的发展。

（四）改革企业分配制度。在原来试行责、权、利相结合的经济责任制基础上，1984年实行销售收入辅以成本和劳动生产率同步考核的工资改革试点，成效显著。1985年按照国务院的要求改为与上交税利挂钩，企业内部实行结构工资制和岗位工资制，将职工个人收入和劳动成果、工作业绩紧密挂钩，从而进一步调动了职工的积极性，促进了职工素质的提高。（五）实行分级分权管理。为了解决企业管理幅度大，人、财、物过于集中，容易统死等问题，他们在成立总厂基础上，按照专业化生产和地理位置，组建了锻造、铁路轴承、汽车轴承、球轴承、滚子、工具、热处理以及青白江等八个分厂和一个综合修制车间，划小核算单位，分级分批管理。制定《关于分厂管理试行办法》，充分发挥总厂和分厂的两个积极性，将各项经济技术指标层层落实到人，变少数人关心企业命运为人人关心企业的命运，也使总厂领导从繁琐的事务中解脱出来抓办好企业的方针大计。

第三阶段，1987年着手，以完善企业的经营机制为主要内容，深化改革。他们根据所有权和经营权适当分离的原则，以全员承包的形式，实行经营承包责任制。他们实行全员承包，遵循以下原则：（1）理顺企业与国家的经济关系，保证国家财政收入稳步增长；（2）保证国有资产增殖的完整并不断增殖；（3）企业全体职工同享经营利益，共担经营风险，收入分配同上交税利和资产增殖挂钩浮动。并