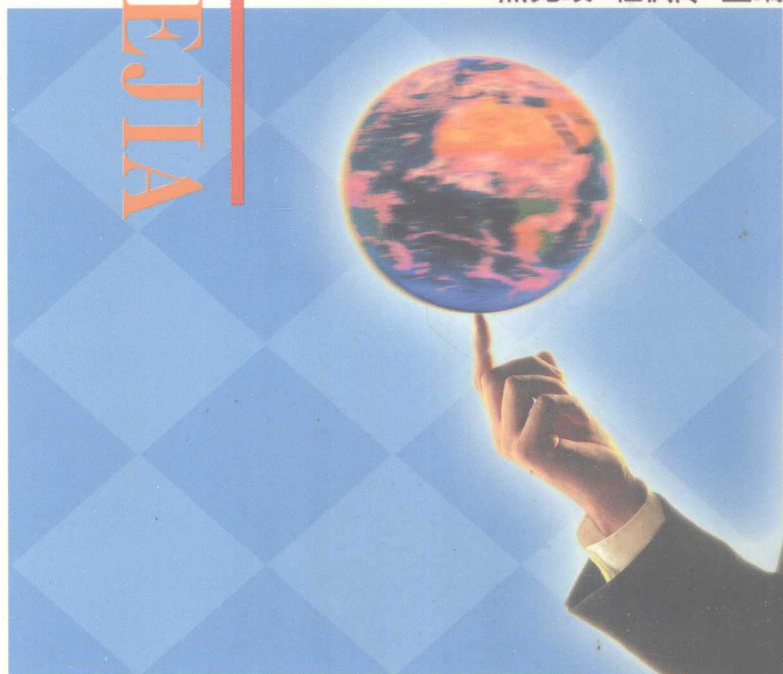


学校管理参考理论丛书

现代 企业家

XIANDAIQIYEJIA

熊光政 程佩传 主编



电子科技大学出版社

学校管理参考理论丛书

现代企业家

熊光政 程佩传 主编

电子科技大学出版社

现代企业家

熊光政 程佩传 主编

出版:电子科技大学出版社(成都建设北路二段四号)

责任编辑:王仕德

发行:电子科技大学出版社

印刷:北京市朝教印刷厂

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:7 字数:150千字

版次:1989年10月第一版

印次:2005年10月第二次印刷

书号:ISBN 7-81016-172-5/F·19

定价:17.50元

版权所有 侵权必究

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。

《现代企业家》编辑委员会

主 编 熊光政 程佩传

副主编 季秀英 陈国亮 徐克非
冯天亮 章成平

编 委 肖绍雨 沈振兴 王文翰
毛成中 曾垂鹏 邓阳仲
林其俊 李辉全 刘兆驹
郭益成 冯家洪 冯永明
曾国海 于淙民 刘光源
于范成

谨以此书

献给中华人民共和国建立 40 周年

献给为祖国社会主义改革和建设

做出显著贡献的人们

社会主义制度是在自身基础上不断发展和完善的制度。在社会主义条件下,我们的根本任务是以经济建设为中心,大力发展社会生产力。立足本国国情,总结实践经验,根据社会生产力的现实水平和进一步发展的客观要求,自觉调整生产关系中与生产力不相适应的部分,调整上层建筑中与经济基础不相适应的部分,这就是我们所说的社会主义改革。如果不进行这样的改革,就会窒息社会主义内在的活力和生机,就会严重妨碍社会主义优越性的发挥。

全民所有制大中型企业是我国社会主义现代化建设的主要支柱,是国家财政收入的主要来源。充分发挥它们的骨干作用,对我国经济发展具有特殊重要的意义。我们既要从宏观上为它们提供必要的条件,又要鼓励它们加强企业内部的基础工作,改善经营管理,开展技术改造和技术革新,充分挖掘内部潜力,以促使它们增强自负盈亏、自我积累、自我发展、自我约束的能力,更好地发挥公有制经济的优势和主导作用。

摘自江泽民总书记 1989 年 9 月 29 日《在庆祝中华人民共和国成立四十周年大会上的讲话》

前 言

熊光政

我们伟大的祖国——中华人民共和国诞生四十年了，这是从“一穷二白”走向繁荣昌盛的四十年！

祖国以社会主义的雄姿威震世界，和政治建设、文化建设一样，祖国经济建设的成就是巨大的！

祖国经济建设的成就，是社会主义建设者们在中国共产党的领导下辛勤劳动的结晶，共同创造的财富。在弘扬祖国经济建设成就时，我们一刻也不能忘记那些为祖国经济建设作出重大贡献的人们！

在人民共和国的几亿建设者中，论贡献首数社会主义公有制中的全民所有制大中型企业。运行机制健全的大中型骨干企业是政府财政收入的主要来源，是人民共和国的经济基础和现代化建设的主要支柱，代表着社会主义的优越性，并带头发挥着这种优越性。

社会主义企业的优越性是靠谁来发挥的？是靠社会主义的企业家和广大职工共同发挥的。他们在党和政府的领导下，科学治厂，锐意改革，创新经营，创造盈利，贡献国家。他们是对祖国两个文明建设做出显著贡献的人们！

《现代企业家》作为国庆的礼物,是社会主义现代化企业和现代企业家向党和政府的汇报!收入本书中的文章,来自四川省的一部分省级先进企业(有些是国家二级企业),以通讯、报告文学、经验总结、调查报告、理论研究等多种形式,列示了各企业建国四十年来尤其是党的十一届三中全会以来的建设成绩和对国家的贡献,展示了公有制企业特别是国营大中型企业的优越性。各篇文章突出了优质产品,优等企业,优秀厂长,客观地讴歌了社会主义现代企业和现代企业家。

《现代企业家》,是写给共和国的一组报告。其内容是丰富的,形式是多采的,经验是新鲜的。本书的出版,对于继续坚持和完善企业承包经营责任制与厂长负责制,对于在我国坚持社会主义公有制,建设有中国特色的社会主义,是很有意义的。

1989 年国庆

目 录

全心全意依靠工人阶级	陈举明 阎子骏	1
——记国家二级企业、省级先进企业 四川宜宾造纸厂及厂长王文翰		
风正一帆悬	赵兴高 胡昌华 彭正琦	14
——记国家二级企业、省级先进企业 四川长江造纸厂及厂长沈振兴		
超越自我	石 章	28
——记国家二级企业、省级先进企业 四川宜宾造纸机械厂及厂长肖绍雨		
企业改革的新篇章	阎宗祥 刘敏 涂华均	52
——省级先进企业四川米易糖厂 实行厂长负责制成绩显著		
巍巍青山出画屏	李贵游 牟显忠	69
——记国家二级企业、省级先进企业 国营青山机械厂及厂长曾垂鹏		

“路是走出来的”	刘兆馴	82
——记省级先进企业四川省雅安交通机械厂		
改革中闯出的企业家	邓维全	89
——记省级先进企业四川资阳县 房屋建筑材料厂厂长林其俊		
三招三抓三心 老厂焕发青春	刘承东	99
——记省劳动模范 四川自贡轻机厂厂长李辉全		
冲浪的人	郑学武	115
——记国家二级企业、省级先进企业 国营八一四厂及厂长邓阳仲		
乐山丝绸厂在深化改革中前进	郭益成	124
——记省级先进企业四川乐山丝绸厂		
在困境中崛起 在开拓中创新	陈晓鹏	135
——记省级先进企业 四川合川县缫丝厂及厂长冯家洪		
以拓展市场为目标 深化企业内部改革	周小映	151
——记省级先进企业 四川重庆金笔厂及厂长冯永明		
成功的奥妙	李祖立	162
——记国家二级企业、省级先进企业 四川丹棱齿轮厂及厂长曾国海		
企业效益新论	于淙民	173
——省级先进企业 四川东方电机厂厂长研究报告		

企业领导者的经营决策·····	刘光源	179
——省级先进企业		
四川三台县城郊丝绸厂厂长工作随感		
抓好经营战略管理 增强自我发展能力·····	于范成	184
——省级先进企业		
铁道部资阳内燃机车工厂管理革命要略		
企业改革的新鲜经验·····	熊光政	193
——《现代企业家》精要		

全心全意依靠工人阶级

——记国家二级企业、省级先进企业
四川宜宾造纸厂及厂长王文翰

陈举明 阎子骏

宜宾造纸厂是一个有 44 年历史的老厂，从 1958 年扩建两台日产 50 吨造纸机投产以后的二十多年，再没有进行过象样的技术改造，发展缓慢，效益不高。由于设备陈旧，工艺落后，品种单一，应变能力差，当然承受不了改革浪潮的冲击，1983 年甚至出现亏损的局面。

1984 年 11 月，中共中央关于经济体制改革的决定下达之后，我们厂在企业整顿验收合格的基础上，1986 年实行厂长负责制，在党和国家改革、开放的方针和政策的指导下，企业面貌发生了较显著的变化。生产水平逐年提高，总产值从 1984 年的 4908 万元提高到 1988 年的 5812 万元，提高了 18.42%。1989 年 1 至 7 月又比去年同期增长 20.06%。

经济效益逐年大幅度上升，实现利润 1984 年为 106 万元，

1988 年提高到 1405 万元,增长 13 倍多,1989 年 1 至 7 月又比去年同期增长 82.51%,已实现利润 1540 万元。

对国家贡献逐年增加,上交税利 1984 年为 400 万元,1988 年达 1161 万元,提高近 3 倍。1989 年 1 至 7 月又比 1988 年同期增长 18%。

产品结构逐步优化,品种由单一发展到可生产 10 多个品种,产品质量逐步提高,优质品率 1988 年已达 87.57%,出口牛皮卡纸在香港市场声誉较高,5 年出口创汇 688 万美元。

企业后劲不断增强,引进瑞典 3300 纸机已在 1987 年下半年具备正常生产条件;列为国家“七五”期间重点的投资最终将达 1 亿 5 千万的我厂技改工程已全面展开。

企业管理不断加强,企业素质明显提高,1987 年获省级先进企业,1988 年获国家二级企业,基本上建立起了自我激励,自我约束,自我发展的经营机制。

精神文明建设不断加强,“四有”职工队伍建设取得好成效,全厂职工精神振奋,具有较强的进取心、事业心。企业获省“精神文明单位”、“思想政治工作优秀企业”、“思想工作先进单位”等荣誉称号。

职工物质文化生活显著改善,职工收入以年平均 16% 以上的比率递增,新建住宅 10 万平方米,新建体育馆、学校、休养所、女工卫生室等文化和集体福利设施 1 万 2 千多平方米。

厂领导班子成员们回顾本厂 5 年改革的历程,企业能取得今天这样的生机和活力,在于一靠党的改革、开放方针和政策,二靠上级领导机关的支持和帮助,三靠全体职工艰苦奋斗的创

业精神。而广大职工们又从切身感受中,赞扬企业成就的取得,离不开年富力强,精明强干的厂长和团结一致,事业心强的厂领导班子,他们坚持贯彻执行党的方针政策,严于律己和以身作则,是率领企业迈进、腾飞的带头人。

厂长王文翰,现年 48 岁。1963 年毕业于天津大学制浆造纸专业,毕业后分配来厂先后担任技术员、副厂长等职,对造纸专业有较深厚的理论基础和丰富的实践经验,现已是高级工程师。他富有开拓创新精神,对改革事业充满信心和活力,有一股为企业发展使不完的劲,是一个在困难面前不低头的硬汉子。在厂领导班子中,他从善如流,以团结为重,在开展工作中,他果敢刚毅,以事业为重。因此 1984 年他担任厂长以后,到 1986 年实行厂长负责制继任厂长,能首先得到领导成员们的大力支持和通力合作,党政工关系协调,企业发展的方向明确,故生产经营呈现出一片生机勃勃的景象。在王文翰厂长的率领下,厂领导班子勇于开拓,坚定地走改革之路,依靠广大职工,在短短几年内,使面临亏损的企业跃为地区屈指可数的“纳税大户”,受到各级领导的赞扬。

厂长王文翰同志,在企业改革和发展的实践中,体会最深的是:办好社会主义企业,必须全心全意依靠工人阶级。具体来讲,就是要千方百计充分发挥职工的积极性、智慧和创造力。

一、不断改革和完善企业经营机制,为职工积极性和创造力的发挥提供机会与条件

“改革是为了建立起具有中国特色的、充满生机和活力的社会主义经济体制,”这就必须解决在经济体制上同社会生产力发

展要求不相适应的僵化模式,把被压抑的职工积极性、主动性、创造性发挥出来,促进社会生产力的发展。因此,企业内部的各项改革,经营机制完善的全部宗旨,都是为了发挥职工积极性、创造性。

我厂本着这样的认识和指导思想,审慎地、讲求实效地进行企业内部的领导体制、劳动人事制、经济承包制、分配制等方面的每一项改革。

5年中,我们厂的领导体制根据上级的要求和规定,经历了三次改革。1985年起实行党委领导下的厂长负责制,1986年11月起实行厂长负责制,1988年下半年起实行双轨制变单轨制。每次改革,他们都不单纯地追求表面形式,而着重内容实质,通过更好的形式,使企业整个领导体制达到更团结和谐和更具有活力。现在厂领导成员共9人都是共产党员、具有大专以上学历,学制浆造纸专业的4人,学电子专业的1人,学经济管理专业的1人;高级工程师4人,高级经济师1人,经济师1人。虽然领导体制的每一次变化都使党委系统和行政系统的地位、职权发生变化。但始终坚持三不变:一是坚持党的领导和监督保证作用不变,企业的长远规划、年度方针目标、重大经营决策、重大改革、重要人事变动和机构调整等都提交党委讨论,征求意见,统一认识,充分体现党的领导和保证监督作用。二是坚持抓好思想政治工作不变。当淡化思想政治工作,思想政治作业余化、兼职化的风袭来时,他们始终坚持“齐抓共管”,始终没有减弱政治工作的力量。三是坚决保持各级领导班子,特别是厂级领导班子的团结和谐,具有战斗力和活力不变,防止由过去党

员包揽一切变成厂长包揽一切，作到了以企业全局为重，不计较个人地位、职权的得失，相互支持、理解、信任。这三不变，就使企业的整个领导体制一直保持着活力和坚强的战斗力，成为了率领全厂职工推动企业发展的核心力量。

5年中，他们对劳动人事制度进行了多次改革，其目标是通过改革为职工创造一个宽松舒畅、平等的竞争环境，探索一种能使人才竞出，各得其所、人尽其能的机制，焕发广大职工的积极性、智慧和创造力。其一，厂领导认为社会主义国家的职工的最基本的权利，是生存权和劳动权，企业不能为了追求劳动生产率和效益的提高，不适当的从减少人来达到这个目的。要为职工，还要尽可能为其子女创造劳动就业机会，解决职工的后顾之忧，以利于发挥积极性和造就安定团结的企业“小气候”。5年来，我厂从依靠发展集体企业，搞技术改造、兴办集体福利事业等方面安排了700多名职工，其中经过待业培训后招收的职工子女达562人。其二，是任用干部坚持“四化”标准，任人唯贤，不计个人恩怨，不徇私情，不搞一刀切。在“无文凭不取、非年轻不用、过50岁不留”之风较盛时，他们坚持了既重才，更重德，主要看革命化，既要求文凭，更看工作能力和表现；既看年龄，更重实际需要。现在，在全厂94名中层干部中，就有24人无大中专文凭而实际具备有大中专水平和完全能胜任本职岗位的工作；还有21名年过55周岁，为企业生产工作需要而身体、能力也完全能胜任的老同志在生产经营的第一线。其三，是打破封闭，通过自荐、推荐、招聘、民意测验等多种方式，在实践中、竞争中多渠道、多方式的选拔人才，为人才的脱颖而出创造了较

好条件。在每届干部聘任时,既要进行民主评审,又要由他们提出自己的意愿,尽可能使之各得其所,发挥他们各自的才干。

改革,从某种意义上讲是调整人们的利益分配关系,处理好,就能激发起人们的积极性。反之,就会增添人际矛盾,挫伤积极性。我厂在实行内部经济承包、改革分配制度时特别审慎。从指导思想明确我们是社会主义国家,总目标是实现共同富裕。不能搞贫富悬殊;各人的贡献有大有小,但什么样的贡献应获得什么样的物质利益,即什么样的劳该付什么样的酬,很难有个准确标准;由于长期的平均主义分配方式,对于分配制度的改革人们的心理承受力还很不适应。因此,在改内部分配制度,制定内部分配政策或方案时,一直坚持了以下几点:一是尽可能使各车间、部门的考核基数处于同一起跑线,并注意在实施中及时调整偏差,使之尽可能在较公平的基础上开展竞争,以利于充分发挥职工的积极性和创造性。二是既要打破平均主义,又不造成分配悬殊过大,既按贡献、责任大小制订分配政策,又不使差距过大,注意弱化内部分配差距的矛盾。就是在社会上曾有一度拉开档次,拉大差距的呼声很高时,他们也除年度承包奖按上级规定之外,内部分配不论月度承包奖、专项奖、一次性奖,其差距基本上控制在1比1.5范围内,绝大多数职工对此是满意的,执行是顺利的。三是在生产经营部门和政工部门之间,在干部和工人之间不搞政策差别,一视同仁。只根据责任大小、风险程度制订不同的标准和办法。例如,对岗位职务津贴,从厂领导干部到工人都有岗位津贴,只是各种津贴标准有所差别。再如科室干部的奖金系数一律在1至1.5,设五个档次,不论生产、经