

企业家 谈企业改革

江苏人民出版社

献给

中华人民共和国

成立四十周年

序

梁步庭

我省10年来的企业改革，取得了丰硕的成果：增强了企业活力，提高了经济效益和社会效益，促进了生产力的发展，职工生活得到了显著改善。这些物质成果，是有目共睹的。不仅如此，10年改革还取得了许多精神成果。这些精神成果，突出地表现在在改革的大潮中涌现出许许多多企业家，他们在改革的实践中，充当主角，勇于探索，敢冒风险，不断创新，使企业发生了可喜的变化，取得了各自的丰富经验。这些，是宝贵的财富，宝贵的资源。

实践经验需要进行高度概括，需要升华为理论。

《企业家谈企业改革》这本书，搜集了近几年来我省部分先进企业厂长、经理在改革中的实践经验与体会。他们总结过去，思考未来，从理论和实践的结合上，对深化改革畅谈了许多有益的见解。从某种意义上讲，这本书的编辑、出版，也是我省10年改革的一个可喜的精神成果。企业家们自己谈企业改革，从理论上总结经验，深化认识，相互交流，也必将进一步推进改革，产生新的成果。

改革是一个系统工程。经验证明，我省10年企业改革，在经营思想、领导体制、质量管理、技术进步、企业建设等方面都取得了显著成效。这些经验，都是在党中央的正确路线、方针、政策和正确理论指导下，不断实践，反复探索的结果，值得认真地加以总结。

在回顾、总结10年改革经验的同时，我们还应当清醒地看到，改革是一个艰巨而漫长的过程。改革必须坚定不移地坚持下去，必须在实践中不断加以完善、提高。在企业改革中如何始终一贯地坚持四项基本原则，有效地加强思想政治工作，充分调动工人阶级的创造精神，加快生产力的发展，这是摆在我们面前的重大课题。在这方面，刚刚结束的党的十三届四中全会和邓小平同志的多次重要讲话，为我们指明了方向。希望企业家们认真学习，加深理解，在继续深化改革的过程中，不仅探索出解决前进中遇到的问题的办法，而且要创造出更多、更好的经验，总结出科学的理论，使企业向更高的目标前进，为建设有中国特色的社会主义新型企业，贡献出全部智慧和力量。

正值国庆40周年之际出版这本书，也是向这个伟大节日的献礼。让我们的企业家们再接再厉，以新的改革成就，迎接新的胜利节日。

一九八九年七月



马俊才 济南钢铁总厂厂长、党委书记。省冶金总公司经理、党组书记。1931年生，沂南县人。北京钢铁学院毕业，高级工程师。曾获“富民兴鲁”劳动奖章、“优秀企业家”、“十佳厂长”之一等荣誉称号。该厂拥有职工27000人。



李广发 青岛第二面粉厂厂长。1935年生，掖县人。高级工程师。1988年获“中国商业优秀企业家”称号。该厂现有职工414人。生产能力为年产小龙特二粉8万吨，1988年晋升为国家二级企业。



祁正龙 烟台市振华百货商店总经理、党支部书记。现年58岁，海阳县人。该商店先后被评为区、市“文明单位”和省级“重合同守信用单位”等称号。



高 强 济南肉类联合加工厂厂长。1942年生，泰安人，北京矿业学院毕业。1968年分配到济南肉类联合加工厂，曾任工程师、设备科长、副厂长。1984年任厂长。全厂现有职工2300人，固定资产4100万元，在全国同行业中名列前茅。



孙彝一 济南国棉三厂厂长。1952年生，荣成市人，山东大学经济系毕业。该厂是济南市外贸出口重点厂家之一。



郭法琦 济宁印染厂厂长。1943年生，青島市人，大学本科毕业，高级工程师。该厂现有职工1536人，产品畅销全国，远销西欧、日本、苏联等地。



曾 麒 济南化肥厂厂长。1940年生，辽宁省康平县人，沈阳工学院毕业，高级工程师。1987年被化工部授予“优秀厂长”光荣称号。该厂现有职工3200人。主要产品磷酸，1985年获省优质产品，1986年获化工部优质产品。



祁由礼 济南第一建筑工程公司经理。现年55岁，大专文化程度，高级工程师。该公司下设土建、安装、机械、装修等17个单位，职工4300名。1986年以来，先后获得省、市授予的“先进企业”等43个光荣称号。



王安惠 女，济南第二印染厂厂长。1942年生，华东纺织工学院毕业，高级工程师。该厂现有职工1800人，1988年济南政府授予该厂“改革新星企业”。



郭光刚 济南市人民商场总经理。1932年生，章丘县人，高级经济师。该商场现有职工1700人。先后获省、市政府授予“文明单位”“明星店”等称号。



牛麦田 潍坊棉纺织厂厂长。1937年生，河南汲县人。大专学历，高级经济师。荣获“全国纺织工业劳动模范”称号。该厂是中型纺织企业，现有职工4500人。



穆嘉梁 济南水泥厂厂长。1935年生，淄博市博山区人。大专文化程度，高级工程师。该厂现有职工1500人，1979年获国家质量奖的银质奖章，1988年继续保持此荣誉。



孙作安 滕州市面粉厂厂长。

1946年生，滕州市人，大专文化程度，经济师。该厂现有职工310人，年产面粉6万吨。



邹如庆 济南化工二厂厂长。

1937年2月生，贵州省习水县人，大学本科毕业，高级工程师。该厂是国营大型化工企业，现有职工3100名。被化工部命名为“化工六好企业”；被国务院企业管理指导委员会命名为“国家二级企业”。



王平山 烟台闸钟厂厂长。

1944年生，日照市人，高中文化程度。该厂是我国机械闸钟、石英钟的主要生产厂家和出口基地企业。



李守仁 济南自行车厂厂长。

现年40岁，毕业于陕西机械学院，经济师。该厂生产的“白鸽”牌自行车已打入国际市场。



李淑萍 烟台手表厂厂长、党委书记。1956年10月生，牟平县人，大专文化程度。该厂现有职工2200人，年产值达7495万元。



齐儒柱 莱芜钢铁总厂轧钢厂厂长。1945年生，曲阜市人，大学本科毕业，工程师。该厂现有职工1623人，被省有关部门命名为优秀思想政治工作企业。



张家岭 济南轻骑摩托车总厂厂长，兼中国轻骑摩托车集团总公司董事长、总经理。1943年生，江苏省赣榆县人，大学本科毕业。该厂设有8个分厂和一个中外合资企业，现有职工7000人。



韩国华 济南东方红水泥厂厂长。1938年生，辽宁省人，大学本科毕业，高级工程师。该厂现有职工906人，年产水泥20万吨左右。



刘玉成 山东人民印刷厂厂长。1951年生，青岛市人。毕业于1968年，经济师。该厂现有职工721人，1988年总产值2097万元。



葛菊洁 诸城市百尺河镇乡种经营服务公司总经理。现年37岁，曾被评为准坊市农民企业家。该公司的前身是大仁和乡多种经营服务公司，现有职工219人。



牛兴义 莱芜钢铁总厂机修厂厂长，党委书记。1945年生，新泰市人，毕业于山东工学院，机械工程师。该厂1988年固定资产净值1100万元。曾被授予“山东省环境保护先进企业”称号。



张智强 青岛木器一厂厂长。现年40岁，大专文化程度，高级工程师。该厂现有职工2000人。先后有6项产品获部优、省优。1988年该厂被轻工部授予“金龙腾飞”铜牌奖。



贾 罗 济南第二棉纺织厂厂长。1947年生，辽宁省沈阳市人。北京化纤工学院毕业。该厂现有职工5944人，曾获“纺织部设备管理先进单位”等称号。



范天真 潍坊棉纺织厂经营副厂长，1947年生，掖县人，大专学历，经济师。

目 录

序.....	中共山东省顾问委员会主任 梁步庭 (1)
运用社会主义激励理论 加强和改进思想政治工作	
.....	济南钢铁总厂厂长、党委书记 马俊才 (1)
不断深化改革 增强企业活力	
.....	青岛第二面粉厂厂长 李广发 (18)
改革是振兴企业的必由之路	
.....	烟台市振华百货商店总经理 祁正龙 (33)
以改革为动力 增强企业活力	
.....	济南肉类联合加工厂厂长 高 强 (41)
加强企业管理 向管理要效益	
.....	济南第三棉纺织厂厂长 孙赤一 (49)
增加有效供给 提高经济效益	
.....	济宁印染厂厂长 邹法琦 (62)
深化企业改革 释放管理能力	
.....	济南化肥厂厂长 任 毅 (71)
改革经营机制 完善承包经营	
.....	济南第一建筑公司经理 祁由礼 (82)
完善承包经营机制 搞好内部配套改革	
.....	济南第二印染厂厂长 王安惠 (93)

实行系列配套改革 完善内部经营机制

.....济南市人民商场总经理 郭兆刚 (107)

实行经营承包责任制 增强企业活力

.....潍坊棉纺织厂厂长 牛贵田 副厂长 范天真 (119)

挖掘企业潜力 提高经济效益

.....济南水泥厂厂长 穆嘉梁 (125)

企业经营机制的引导与控制

.....滕州市面粉厂厂长 孙作安 (133)

依靠技术进步发展生产力

.....济南化工厂厂长 邹如庆 (142)

市场竞争归根到底是技术的竞争

.....烟台闹钟厂厂长 王平山 (150)

瞄准国际市场 发展外向型经济

.....济南自行车厂厂长 李守仁 (158)

企业产品结构要适应社会供求关系

.....烟台手表厂厂长、党委书记 李淑芹 (167)

形成思想政治工作的新格局

.....莱芜钢铁总厂轧钢厂厂长 齐儒柱 (176)

寓教于实 寓教于乐

.....济南轻骑摩托车总厂厂长、党委书记 张家岭 (186)

增强企业对物价上涨因素的消化能力

.....济南东方红水泥厂厂长 鲍国纬 (193)

社会效益与经济效益一齐抓

.....山东人民印刷厂厂长 刘玉成 (199)

办好服务公司 促进农村经济发展

.....诸城市百尺河镇多种经营服务公司经理 葛寿法 (203)

驱动两个轮子 实现环境、经济、社会效益三统一	
.....莱芜钢铁总厂机修厂厂长 牛兴义	(213)
完善集体企业经营机制的思考	
.....青岛木器一厂厂长 张智强	(222)
大型纺织企业管理体制和组织模式规范化的构想	
.....济南第二棉纺织厂厂长 贾 罗	(239)
后记	(269)

运用社会主义激励理论 加强和改进思想政治工作

济南钢铁总厂厂长、党委书记 **马俊才**

企业思想政治工作，作为企业现代化管理不可缺少的重要组成部分，它的重要任务就是坚持四项基本原则，调动职工的社会主义积极性，激发全体职工的劳动热情。因此，在实践中探讨与运用社会主义激励理论，对于加强和改进企业思想政治工作是有意义的。

坚持社会主义需要理论的基本原则 从关心人入手加强思想政治工作

思想政治工作是做人的工作，然而，在过去相当长的时期内，我们都对社会主义条件下的人缺乏应有的科学分析和估价，尤其是对社会主义的需要理论的基本特征缺乏认真的研究。在停止使用“以阶级斗争为纲”的口号，在批判了“福利主义”、“物质刺激”之后，思想政治工作研究的领域越来越窄，内容越来越贫乏，调子越唱越高，出现假、大、空，严重脱离了实际，出现了简单化、概念化、公式化、形式主义，企业欠职工的帐越来越多，党的思想政治工作坚持解决思想问题同解决实际问题相结合的优良传统丢掉了。许多与职工切身利益息息相关，应当办而且完全能够办到的事情，没有及时地去办。对职工的主人翁地位缺乏尊重，对职工的愿望缺乏理

解，对职工在工作、生活中的实际问题缺乏关心。经常听到企业的领导者埋怨工人缺乏主人翁精神，不热爱自己的企业，却很少听到企业的领导者谈论职工为什么会不热爱自己的企业，很少看到企业的领导者对企业是否值得工人热爱这个问题的反思。因此，思想政治工作在群众中产生了逆反心理，由思想政治工作“万能论”导致“无用论”、“取消论”。这正是企业思想政治工作薄弱、乏力的重要原因之一。

以历史唯物主义观点来看，需要是个体和社会生活中必需的事物在人脑中的反映，以及由此而产生的欲求状态。人的需要是产生积极性的内在源泉，一个人的一切活动从根本上说都是受他的需要驱使的。马克思、恩格斯指出：“已经得到满足的第一个需要本身、满足需要的活动和已经获得的为满足需要的工具又引起新的需要”（《马克思恩格斯选集》第1卷，第32页）。作为一个社会主义企业，不仅有必要对职工的需要进行研究，而且应当尽最大努力去关心满足职工的合理需要，以充分调动激励广大职工的社会主义积极性。

第二次世界大战期间资本主义世界就出现了需要理论，以后又不断发展，如马斯洛的“需要层次”论，阿德佛的“生存—交往—发展”理论，李克利兰的“成就需要论”等。这些理论有某些可取之处，它指出了人的需要的一些规律。但是，资产阶级经济学家提出的需要理论，是以生产资料私有制为前提的，他们没有也不可能提出工人阶级的根本需要是推翻资本主义雇佣劳动制度，取消生产资料私有制，而是鼓励人们为满足个人需要而去工作，其必然结果是，鼓励个人奋斗，自我实现，引发个人主义和私欲膨胀。社会主义需要理论同资本主义需要理论有本质的区别。社会主义的需要理论是以生产资料公

有制为前提的，社会主义企业的职工是企业的主人，企业的领导者与被领导者只是分工不同，在政治上、经济上是完全平等的。因此，社会主义企业职工的个人需要同整体需要、社会需要是一致的。满足了整体的需要、社会的需要也就能最大限度地满足个人的需要。这正是社会主义需要理论的最基本特征。因此，企业的领导者，既要吸收资本主义需要理论的科学成果，重视人的需要的层次性、多样性、可变性的研究与实践，掌握个人需要的结构与变化规律，并开展细致的思想政治工作，更要下大功夫研究社会主义需要理论的基本特征，引导职工自觉地把个人需要溶汇到整体需要、社会需要之中，为整体的利益，社会的利益而奋斗。企业的领导者应当尽最大努力抓准一个时期最有代表性的、最突出的、绝大多数职工共同需要解决的问题，倾全力解决它，显示社会主义的优越性。1984年初，我任济南钢铁总厂党委书记期间，为了了解广大职工最需要什么，曾进行了三个多月的调查研究。我发现广大职工对一些个人实际问题提得很少，他们最关心的是企业如何发展，经济效益如何提高。对需要问题，他们并不是提出一些过高的、脱离实际的要求。比如，当时职工的工资、奖金都很低，1983年全厂人均收入只有872元。但是，广大职工并不急于马上让厂领导给他们提工资，增加奖金。职工群众非常清楚，这是企业的权力和财力所不及的。他们也有不满意的地方，也有很多牢骚。有的工人说，干活的时候把我们当主人看待，我们的实际问题却不象主人那样得到关心。广大职工意见最大的是对一些应该解决，企业又有能力和权力解决的实际问题得不到解决。比较突出的，一是职工的工作环境、生产条件长期得不到改善，领导者对职工的身心健康关心不够；二是职工群众提的正确