

DDQYJSJYSK • DDQYJSJYSK •



當代 企業家實踐 與思考



主編 黃傳新

副主編 王廷奎 丁敬如

● 主编 黄传新
副主编 王廷奎 丁敬如

当代企业家实践与思考



安徽人民出版社

当代企业家实践与思考

主 编 黄传新 副主编 王廷奎 丁敬如

安徽人民出版社出版

安徽省出版总社激光照排服务部照排

安徽新华印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:9.75 字数:230千

1989年11月第1版 1989年11月第1次印刷

印数:1—4000

ISBN 7-212-00321-4/Z.4 定价 4.80 元

序——

时代呼唤着企业家

傅锡寿

中国需要企业家精神，需要一大批社会主义企业家。过去，在旧的经济体制下，缺乏产生企业家的土壤。经过十年的改革开放，我国企业在所有制结构、经营方式、领导体制、内部分配和技术素质等方面发生了重大变化。特别是把竞争机制引入企业，招标选聘经营者，聘任干部，改革企业的人事制度，对于企业家的涌现起了很大促进作用。改革造就了一大批企业家。

企业家是经营管理企业的优秀人才，是发展社会主义的有计划商品经济不可缺少的一支重要力量。纵观这几年经营出色的企业，共同具备的一个成功因素，就是拥有比较出色的企业

家。

为了弘扬企业家精神,提高企业经营管理水平,探索与研究企业改革的理论问题和实际问题,吸取经验教训,我省几位从事理论、宣传工作的同志,编辑出版这本《当代企业家实践与思考》。应当说,这是一件很有意义的工作。

这本书不仅仅是对一些厂长、经理个人事迹的简单介绍,而且是我省部分企业改革历程的缩影和再现。改革开放给企业家们提供了演武雄壮活剧的广阔舞台;社会主义商品经济的大潮又把企业家推上汹涌澎湃的浪尖;在竞争中拼搏,在探索中前进。这些在实践中成长起来的企业家们,既享有胜利的喜悦,也经历过挫折的痛苦;既有很多可资学习的成功经验,也难免有一些不足之处。《当代企业家实践与思考》一书将引导我们认真地进行思考,从而受到有益的启迪。

当前,治理整顿和深化改革的任务艰巨繁难,企业生产的外部条件相当严峻,企业内部也面临着许多新情况、新问题。我们迫切需要培养和造就更多的社会主义企业家。他们应该是:坚定不移地贯彻党的“一个中心、两个基本点”的基本路线;善于焕发广大职工的主人翁精神,最大限度地调动其积极性、创造性;善于依靠企业党组织,坚持两个文明一齐抓;积极推行现代管理方式;能够把思想政治工作同贯彻物质利益原则结合起来,正确处理国家、集体、个人利益的关系;能够发扬党的优良传统和作风,成为艰苦奋斗、严于律己的带头人。

改革和建设呼唤着企业家,时代呼唤着企业家。愿有更多的同志为社会主义企业家的登台鸣锣开道!

1989年8月20日

目 录

序：时代呼唤着企业家	傅锡寿
------------------	-----

开 拓 篇

春风宝地总飞花	(3)
雄风在这里振起	(19)
风云际会 共展宏图	(34)
勇于改革 敢于创新	(44)
“三斧”砍出新天地	(54)
一个有胆有识的企业家	(62)
企业家的开拓、拼搏精神	(74)
他，开拓着未来	(85)
走向明天	(95)

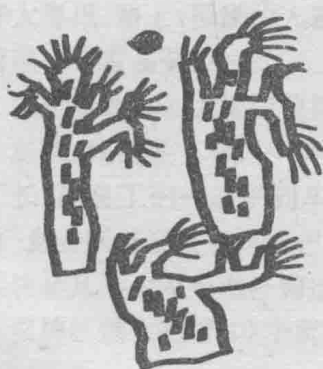
创 业 篇

安徽维纶工业的崛起.....	(111)
“开元”在奋飞.....	(121)
“日化”的知名度.....	(130)
清正廉洁 艰苦创业.....	(140)
“沼泽地”里的跋涉者.....	(151)
藏蓄阳和浩浩春.....	(157)
来自合肥啤酒厂的报告.....	(166)
窗之恋.....	(176)
沈道一风采录.....	(191)
周裕初的创业之路.....	(206)
红砖、羽绒和重铬酸钠的诉说	(219)
创业之路,在他脚下延伸	(235)

探 索 篇

承包——全柴腾飞之路.....	(245)
承包——搞活企业的法宝.....	(258)
探索企业发展的新路子.....	(267)
天地之间人为本.....	(275)
厂长对企业的“两个文明”要一起抓.....	(283)
“一岗两制” ——企业思想政治工作的新探索...	(292)
编后语.....	(301)

—
开
拓
篇



一
我
時
篇



春风宝地总飞花

(一)

改革如同打仗，勇者胜，怯者败。

1988年1月28日上午，巢湖水泥厂沉浸在欢乐的海洋中，一辆披着红绫的丰田面包车，在鞭炮声中缓缓驶进厂区。小车一会儿被弥漫的硝烟淹没，一会儿又神气地显露它那洁白的身躯，似乎在向人群招手：“我来了！”空中，广播在喜庆的乐曲中播送着特大喜讯。路上，围满的人群欢腾雀跃，青年人拍红了手心，老师傅眼里含着晶莹……

面包车在办公大楼门前停下了。

虽然，我们没有看到厂长兼党委书记高健的身影，但在家的副厂长、副总工们一起围到车门前，在“咔嚓”、“咔嚓”的闪光灯中，厂党委副书记吴克富同志捧着一块金黄色的奖牌走了下来。这奖牌是几年大家用血汗铸成的，那么闪烁，那么诱人。

奖牌红旗上刻着10个黄灿灿的大字：

本篇撰稿人吕玮。

“全国建材行业红旗企业”

一个从不起眼的老厂，如今脱颖而出，声名大振，一举升腾到七万多家建材行业的前列，享受着从未有过的殊荣，全厂二千多名职工，能不兴高采烈吗？1986年，当上台不久的高健喊出“学先进，赶先进，建材行业争第一”，那时还有人观望、怀疑，甚至摇头。现在他们当真捧回一块奖牌，能不为之鼓舞和振奋吗！

不错，历史上的巢湖水泥厂是有着一定坚实的基础的。历届厂长、党委书记们，辛勤耕耘着这片沃土，默默地洒下了奉献的汗水。然而，过去那样的年代，那样处处让烦恼绊着自己脚步的时期，只不过是“成绩不大年年有，步子不大年年走”罢了。高健是幸运儿，他赶上了改革的潮流，又置身在这块藏龙卧虎的宝地上。但是，在人生前进的征途中，必须同时推动苦与甜两个轮子，才会成功。这就需要胆识，需要毅力，需要拚搏啊。

对于巢湖水泥厂来说，进入而立之年，它的驾驭者们是成熟、刚毅的一代，但50年代初期进口的设备，在经过漫长的运转磨损之后，失去了当年的光彩，已经千疮百孔了。企业面临的最大问题，除了对职工欠下还不清的生活、福利债，就是急待于改造与更新。要改造一切不适应形势的管理制度与管理方法，要更新一切影响生产发展的主机部件和配套设施。

如果说，1984年新的领导班子组建之后，经过八个多月的企业整顿，积蓄了奋力拚搏的勇气和争创一流的雄心壮志，那么，从1985算起，到1987年底，企业扎扎实实迈出了三大步。

第一步，窑、磨主机组织大修，一线的几十个工种交叉作业，轮番进攻，在酷暑与严寒之时，毅志与拚搏之中，抒写下一篇又一篇颂歌。三年中仅配备件运输总量达1000余吨，用工近2万个，总费用近459万多元。1986年主机设备完好率达92%，全厂首次消灭了重大设备事故，过去伤残的机器得到较为妥善的

处理。

第二步,以技术进步赢得优质奖牌,把握企业的生命。改挂耐热钢链条、运用膨胀页岩陶粒隔热硅、微电脑自动控制负荷……使这个连续十年获得出厂产品 100%合格的企业,迈上了新台阶。1987 年消灭了 4 字头,熟料标号达到 689 号,525 号普通、矿渣硅酸盐水泥在评上省优之后,开始步入部优行列。

第三步,经济责任承包作为推动企业前进的有效措施之一,分解到主要生产车间和突击抢修工程。

这三步,作为企业的立根之本,是够实在的了,然而,今天用来衡量一个厂长的政绩,又似乎是缺乏说服力的。因此,作者不得不费些笔墨,耽搁读者的一点时间,来叙述那些叫得响的数字,印证这一点。

下面是从巢湖水泥厂的年报上摘录下来的。

1986 年与 1984 年相比,工业总产值(不变价)上升到 3538 万元,增长了 16.36%,水泥产量上升到 58.5 万吨,增长了 6.36%,利润总额上升到 1421.55 万元,增长了 82.67%。

1987 年,在原燃材料供应十分短缺的情况下,全年仍然完成工业总产值 3710 万元,超过目标计划 21.61%,水泥首次突破 60 万吨大关。

1988 年,年报又显示,尽管原燃材料、动力短缺,通货膨胀的严重影响,企业立足于挖潜改造,增产增收,全年消化涨价因素 500 多万元;产量达到 62 万多吨,各项技术经济指标创历史最好水平,熟料标号名列全国同行业之首。

.....

数字无疑是枯燥的,默默奉献的职工们虽然并不苟求纷纭而来的奢望,难道还不关心改革中自己得到哪些实惠,囊中之物有何变化吗?

——几年中，鳞次栉比的新建楼群拔地而起，一些住在草房、危房和三代同堂、拥挤不堪的困难户、远离生活区的边远户、需要照顾的特殊户，纷纷迁入了欣慕已久的宝地广场周围，共计投入使用的楼房 28 幢，建筑面积近 3 万平方米，搬迁了 441 户（套），调整了约 500 户职工的住房面积。它相当于过去原有住房面积总和的 50%。

——那些长年整月为子女谋求出路，忧心忡忡的老职工们，脸上绽开了笑容。厂部不仅开设了技工学校、劳动服务公司，还通过社会集资各种渠道，解决了近 500 名待业知青的工作，谁不为之心醉！

——那石油液化气燃起的绿色火苗，排除了许多人掏炉子的困扰；长年女工“洗澡难”得以彻底解决；挂着书包的学龄儿童坐进了新教学楼……人们一颗颗悬着的心放了下来。

——那新建起来的现代化饲养场，为减轻职工因通货膨胀引起的经济、心理承受负担，尽了可观的努力。到今年一季度末，已经发售给职工廉价鸡蛋 18 万公斤、肉鸡 5 万斤。……

满足吗？人们并没有感到完全满足。

不过几年时间，人们想象不到，巢湖水泥厂变得英姿飒爽，青春焕发了！除了头头们之外，在这一场变革中身先士卒的中流砥柱们，夜以继日伴随着隆隆机声忘记疲劳的工人们，无不为企业尝到了甘苦，分享着一份快乐，一份来之不易的殊荣！

高健此时，正以一个高级企业管理代表团成员的身份，在日本国进行考察呢。

（二）

您到过水泥厂吗？

如果您到过水泥厂，在现今一些人的眼光里，可以毫不夸张地说，假如不是去那里顶班，或是为了提货、办点什么事，您大概不想再迈第二次门坎。就说巢湖水泥厂吧。70年代以前省内第一家机械化程度较高的企业，整天仍然笼罩在一片粉尘弥漫之中，大大小小的烟囱，许许多多扬尘点，竟相对空排放，搞得乌烟瘴气。有人将水泥厂形象地比喻为“傻大黑粗，跑冒滴漏”，一点也不夸张。这里，设备个大，笨重，又都是黑不溜秋的，跑灰、漏油、冒水，几乎是家常便饭。除了化验室里穿白大褂的检验工，能吸引有关系的通路神，使那些待分配的姑娘小伙子们馋涎欲滴，其他留给人们的印象实在不敢恭维。

为什么不改变这种状况呢？过去“难”！想想吧，环境保护喊了多少年，才引起社会的重视，互相钳制的旧体制，牢固地维护着“大锅饭”、“铁饭碗”，那些纵然有愿意去显露身手的汉子，有什么好结果？

现在，要改变这样一座老厂，谈何容易，人人都说：“难！”

高健在他上台不久，就提出一个口号：“两个文明一起抓，依靠自己的双手，建成一座现代化科学管理和花园式工厂。”那时候，建什么样花园工厂，他脑中并没有一张完整的蓝图，怎样建，钱哪来，如何解决劳力不足等等棘手问题，无一不钉是钉，铆是铆，实实在在。面对一堆破烂，象一团乱丝，一时很难理出个头绪来。他的一班人中，乃至那些挑大梁的科室、车间主要头头们，大都是来厂一、二十年以上的老同志，他们中不乏工程师、行家里手，他们理解厂长的心事，当然更体谅这位过去的部下，今天的上级，是想甩开膀子大干一场了。

有人说，事业的大厦如若缺乏毅力的支柱，那将只能是空中楼阁。是的，巢湖水泥厂正是凭着一股坚韧不拔的毅力，几年来，才在这块不显眼的穷乡僻壤吸引越来越多的参观者，它向社

会展示自己存在的价值,让人们大吃一惊,让人们感叹不已,特别是以前光顾过的人,更难相信这事实上的巨大变化。

现在,当您走进雄伟壮观的厂大门,那洁白巍立的“女娲补天”雕塑,映入人们的眼帘。在一片葱翠婆娑之中,女娲仰注苍穹,一脉专情,高擎的双手托着五色石直插云端,那气度、玉貌,虽冶容多姿,却风骨秀爽,以致身后娟秀清丽的长发,一洒千里,也在所不辞。这座超凡脱俗的女神,今天座落在水泥工厂,人们借寓这段神话故事,意在于无声处,既有不懈的追求,更有战斗的向往。步入厂区,眼前花团锦簇,璀璨夺目,马路两旁可数的就有含笑、梅花、月季、香桂、看桃、广玉兰、君子兰等等,它们千姿百态,幽香阵阵,在四季常青之时,纷纷交次占尽风情,不觉使我想起“一枝才谢一枝殷,自是春工不与闲”的诗句来。沿办公楼前梯形花坛往西,这里有一座六角飞檐,琉璃黄瓦的“同心亭”,虽然水泥结构,倒也清幽淡雅,古色古香。从这里凭栏远眺,十里厂区尽收眼底。如果拾级而下,转身朝北,便是“职工体育游乐场”了。它门前是一座雄峰竞起,或奇巧,或绚丽的“迎客峰”,有的是秀峰叠峙,横空出世,有的却绝壁断岩,如盆景雕塑。尽管它出自普通匠人之手,难免有点做作俗气,但心真艺切,景情相容,加上那对憨态可掬的熊猫,逼真逗趣,倒构成一幅天然玄妙的风景画。

游乐场是在厂区一块长期闲置的荒坡上开辟、扩展起来的,占地 1000 多平方米。内有古朴典雅的长廊,“同乐”亭,“王冠”型两用游艺室,还有标准游泳池、娃娃池、灯光球场、电子游戏、观光风车、吊索、汽枪和各种运动器械。它是全厂职工业余活动的中心,除节假日举行大型游泳、篮球、羽毛球比赛和书法展览、灯会等,每天工余之际,都有不少人来此游玩。电子游戏、风车、吊索、娃娃池几乎成了孩子们天地。那些已经离退休的老职工,

也常常双双结伴,手携孙子、孙女来此闲坐、小憩。在一生活区,紧与厂门比邻,坐落在群楼环抱之中,是开阔、火红的“宝地广场”。广场四周,劳动服务公司商场、邮电所、工商银行、冷饮店、影剧院、招待所、职工医院、农贸市场、浴室等等,形成了一个齐全、配套的服务网络,已经成为职工业余时间传送信息、自然聚会和陶冶情操的中心。广场中央,在东西两块翠绿的草坪上建有一处圆形花坛,在喷泉环簇之中,耸立着一座巨手擎石的大型石雕,上面刻有“人心齐,泰山移”六个雄健有力的大字,它寄托着主人勇攀高峰的情怀和一往无前的壮志,抒发出老厂难能可贵的企业精神和争创一流的勇气。

巢湖水泥厂变了!

一切变在历历在目之中。也不过三、五年功夫,自己动手搬掉了一个露天配件库、三个旧废部件和废钢铁堆场,三处荒丘地。新建了六处风格 别具的游览区,48 个造型各异的花园,开辟了机修车间大院,装备了卫星地面接收站,一处秀丽小巧的苗圃和离退休老干部、老工人娱乐场,还新建一座店铺齐全、开阔亮堂的农贸市场。全厂绿化面积达 18 万多平方米,占 82% 左右。

发生在巢湖岸畔的这场变革,没有开拓进取的胆识和气魄显然是不行的,然而他们办到了;没有那么多热情的支持者废寝忘食、以厂为家的精神,也是不可想象的,他们也有了。是的,那些长年忙碌在机房,浑身沾满油污的人们,他们爱护设备如同爱护眼睛一般,纷纷自发利用一切时间整修、去污、除锈和油漆;所有班组不仅将自己的小天地打扫得干干净净,窗明几净,桌上还铺着台布,上面摆着盆花,墙上挂着“岗位责任制”,乃至室外几十米高的电收尘器、烘干机、磨机厂等,都一块一块粉刷一新。为了装点相伴多年的老厂,他们硬是严冬一身汗,盛夏遍身泥,默