



Chuzhan Zhihua

初战之花

唐山市企业内部改革经验选编

初 战 之 花

唐山市企业内部改革经验选编

中共唐山市委政策研究室
中共唐山市委经济部
唐山市经济委员会
市经济研究所

编 者 的 话

一九八五年，是以城市为重点的经济体制改革在我市全面展开、初战告捷的一年。在党的十二届三中全会《决定》指引下，市委、市政府带领全市人民，深入开展经济体制改革，紧紧围绕搞活企业这个核心，进行了多方面探索，取得了可喜的成绩。多年来企业受“左”的禁锢和传统经营管理模式束缚，形成的僵化、封闭、缺乏生机和活力的局面正在打破。有相当数量的一批企业，开始在有计划的商品经济轨道上步入良性循环，呈现出勃勃生机。它充分显示出改革的巨大威力，是当前我市大好形势的生动体现。在一九八五年胜利过去，新的一年刚刚开始之际，市委政策研究室、市委经济部、市经济委员会、市经济研究所，同有关企业一道，编印了唐山市企业内部改革经验选编，定名为《初战之花》，献给在改革中前进的全市人民。

辑印这本书，目的在于总结初战经验，以利再战，把我市经济体制改革推向前进。我市围绕搞活企业所进行的一系列改革，是在坚决服从国家宏观控制的前提下展开的。为了推动企业进入社会主义有计划商品经济的轨道，市委、市政府认真贯彻中央、省委指示精神，从唐山的实际出发，先后作出了一系列简政放权的具体规定，并在生产资料市场、技术市场、金融市场、劳务市场的建立等方面，进行了有益的尝试，为搞活企业创造了必要的、初步的外部条件。与此同

时，各级领导着力引导企业眼睛向内，努力锤炼增强自身生机和活力的真功夫、硬本领。各企业充分利用已有的外部条件，以提高经济效益和社会效益为中心，采取积极的态度，进行了多方位、多层次、多形式的内部改革探索。主要是：（一）从推行厂长负责制入手，理顺企业内部领导体制，改革人事制度，强化生产、经营、管理、技术等方面的决策指挥系统；（二）推行以承包为主要内容的多种形式的经济责任制，改革传统的分配制度，打破企业内部各层次上的“大锅饭”，调动各个方面的积极性；（三）大划小、综改专，向车间、分厂放权，实行分级分权管理，把搞活车间、分厂做为搞活企业的基础；（四）打破闭关自守的封闭状态，积极发展多形式、多层次的横向联合，把企业推向专业化、社会化大生产的轨道；（五）在由生产型向经营开拓型转轨过程中，大力推进技术进步，引进、改造、消化一起抓，同时适应市场需求，努力开发新产品，向技术进步要后劲，向优质低耗要效益；（六）实行一业为主，多种经营，因地制宜，发挥优势，面向市场，服务于生产和人民生活；（七）坚持“两个文明”一起抓，“两个成果”一起出，改革、开放、搞活不离党的四项基本原则，用强有力的思想政治工作培育一代“四有”职工队伍。所有这些，都在实践中取得明显成效，并对搞活企业起了决定性作用。特别应该提出的是，在推进企业内部改革过程中，全市涌现出一批锐意进取的开拓者。他们以改革为己任，胸怀全局，立足本职，有胆有识，勇于探索，自觉地站在改革的前列，团结干部和职工，闯过道道难关，克服重重困难，在搞活企业、振兴经济中取得显著成绩，为推动全市改革和建设做出了贡献。实践

表明，在不断创造良好的外部环境的情况下，把搞活企业的着重点放在内部改革上，不仅可以从根本上增强企业的生命力，还将造就一大批有理想、有志气、有抱负、有作为的社会主义企业家。这是“四化”大业必胜的希望所在。《初战之花》所选入的二十四篇材料，正是力图通过对这些企业改革实践的总结，从各个不同侧面反映我市企业内部改革取得的初步经验，颂扬开拓者的时代精神和先进事迹，希望给人以启迪、鞭策和激励，更积极自觉地投身于改革的洪流中去。

事物是发展变化的，改革要在不断探索中前进。按照建设有中国特色的、充满生机和活力的社会主义经济体制的要求，同先进城市相比，我市的改革还只能说是开了个头，或者说是刚刚破题。就是目前看来比较成功的经验，也需要在今后的实践中不断加以完善、发展和提高。因此，希望《初战之花》这本书能够成为我市改革全过程的一篇序言，起到鼓舞先进，激励后进的作用，在党的十二届三中全会《决定》和全国代表会议精神指引下，把我市的经济体制改革不断推向新的广度和深度，再展宏图，振兴唐山。

在本书编选过程中，得到各有关企业的大力支持，在此表示感谢。由于时间紧迫，加上我们水平所限，疏漏和不当之处在所难免，敬请批评指正。

一九八六年一月

目 录

配套改革 开拓前进	
.....	唐山水泥机械厂 (1)
实行厂长负责制 三家唱好“一台戏”	
.....	唐山市自行车总厂 (9)
扬利去弊,深化吨煤工资承包	
.....	开滦唐山矿 (16)
一塑连年翻番的“诀窍”	
.....	汝成 绍震 继彬 (22)
招标承包救活了五瓷厂	
.....	习建中 (27)
大划小综改专的成功尝试	
.....	刘晓忠 (31)
眼睛向内,锤炼搞活企业的真功夫	
.....	唐山市建筑陶瓷厂 (35)
内部挖潜改造 老厂焕发青春	
.....	张华民 (42)
面向市场 以变应变	
.....	唐山市针织厂 (47)
开发产品 绝路逢生	
.....	唐山市合成化学厂 (54)
产品升级换代 企业衰而复兴	
.....	张华民 (60)

“兰泉”源源流四方	李春元 王锦瑞 (64)
消化引进技术的正确道路	李喜平 (68)
抓智力开发 促企业腾飞	唐山市锅炉厂 (74)
运用科学方法 挖掘管理潜力	唐山钢铁公司经济研究所 (80)
企业挖潜的必由之路	建中 华民 (87)
加强基础管理 推进企业改革	唐山市焦化厂 (93)
敞开企业大门 发展横向联系	唐山冶金矿山机械厂 (98)
开展横向联合的“三字经”	黄厚坤 (106)
深山盛开“白兰”花	建中 长庚 (111)
整体应对, 搞活建筑企业	唐山市第一建筑工程公司 (115)
寓经营于服务之中	唐山市第一运输公司 (122)
百货大楼的经营之道	王晓森 (130)
多种经营 大有可为	唐山市第二运输公司 (135)

配套改革 开拓前进

唐山水泥机械厂

唐山水泥机械厂，是专业生产水泥机械设备的大型国营企业，现有职工三千四百人，固定资产六千四百万元，年加工水泥机械设备能力一万五千吨。

多年来，我厂生产任务靠国家下达，物资由国家调拨，产品由国家分配，“两耳不闻厂外事”，是一个封闭式的生产型企业。随着经济改革、开放、搞活，水泥机械行业的竞争日趋激烈。在新的挑战面前，我们狠抓企业内部配套改革，加强企业管理，挖掘内在潜力。由生产型逐步转向经营开拓型，企业焕发出新的生机和活力。在国内同行业厂家大多任务不足的情况下，我厂生产逐年发展，产品行销国内二十五个省、市的七百多家水泥厂。八三、八四两年，产值、产量、利润以年递增25%左右的速度同步上升。八五年到十一月底，工业总产值完成了三千七百七十七万元，产量完成一万六千九百吨，比八四年同期分别增长了13.3%和13.67%。在原燃材料涨价影响成本三百八十万元的情况下，实现利润八百二十一万三千元比八四年同期增长23.47%。

一、以推行厂长负责制为核心，改革企业内部管理体制

企业在有计划的商品经济轨道上运行，必须具备与之相适应的生产、管理和经营素质。而这一切，取决于企业的领导集团。他们的自身素质如何，直接关系到企业的前途命运。在这一思想指导下，我们从八三年开始，结合企业整顿，按照“四化”要求，先后两次对企业领导班子进行了调整。厂级领导班子成员由原来九人减少到六人，平均年龄下降了九岁，全部具有大专以上学历。现任厂长吴国云，五八年毕业于天津南开大学经济系，具有比较丰富的实践经验和较好的政治业务素质。有了上述条件，经上级主管部门批准，我厂正式实行了厂长负责制。

推行厂长负责制，不仅要解决厂级领导班子党政不分的问题，还必须从上到下建立起与之相适应的管理体制。为此，我们在逐步健全党、政和工会工作制度，力求实现“三加强”的同时，围绕建立统一、有力、高效的生产指挥系统和经营管理系统，对企业原来的管理体制进行了大胆改革。

一是本着决策快、指挥灵、效率高的原则，改革企业内部机构设置。我们从本厂实际出发，成立了经营开发部、技术开发部、教育部、后勤部。除厂部办公室、企业管理办公室、人劳科等必须单独设立的六个科室外，其余科室按业务性质，分别划归四个部领导。这样，由原来二十二个科室减少到十六个科室，中层干部由一百零四人减少到七十人。在此基础上，由厂长、副厂长和“三师”组成决策层，由各部

正副主任和所属科长组成管理层，由车间主任、工段长和小组长组成执行层，企业内部形成矩阵式、系统化、层次化的等级链。决策层集中精力考虑企业大政方针、经营决策。管理层负责决策的组织实施、协调平衡。执行层则主要是按照工厂统一计划和要求，在车间范围内，相对独立地组织生产活动，保证决策的实现。组织机构的改革，克服了横向扯皮，纵向梗塞现象，出现了纵横通畅，决策一通到底的局面。提高了办事效率，基本做到小事不过当天，大事不过三天。企业生产均衡率由过去的1：2：7达到2：3：5。

二是实行垂直领导，分级分权管理。厂长由过去统管科室、车间中层干部几十人，减少到只管副厂长和有关部、室负责人几个人。副厂长对厂长负责，按分工做好各自工作。各部在职责范围内有决策权、指挥权和奖惩权，一些事关全局的问题，提交全厂生产例会和厂长办公会研究。在一般情况下，管理层次链上的各个环节，不搞越级指挥。在生产指挥上，总调度室受厂长委托，有横向协调的权力，总调度和副总调度负责及时解决生产上出现的问题。这就改变了过去政出多门，议而不决，以及所谓集体负责实则常常无人负责的现象。

三是科室干部实行三级岗位责任制。在调整各科室职责范围的基础上，按业务繁简难易、工作量和责任的大小，把各科室的各个岗位划分为一、二、三类，实行分岗定责，按责计奖。允许科室内部进行岗位合并，允许个人择岗上位，增人不增岗，减人不减岗。从而把每个人担负的职责和完成任务的优劣，同物质利益挂起钩来，调动了积极性，激发了责任感。

二、完善经济承包责任制，改革内部分配制度

改革管理体制，是企业由生产型转向经营开拓型的前提。而完善经济承包责任制，改革内部分配制度，充分调动职工积极性则是增强企业活力的源泉。在第二步利改税之后，我们根据本厂特点，实行了多种形式的经济承包责任制，把任务层层落实到每个环节和每个人头。

一是对生产车间实行产量承包责任制。按产量分档计奖，鼓励多超。产量低于“起跑线”指标的不得奖，达到“起跑线”指标的得基本奖，超过“起跑线”部分按规定比例加奖。把质量、品种、消耗、成本做为承包必保内容，超过或低于规定指标，按比例加奖或扣奖。

二是对生产工人实行浮动工资。主要采取三种办法：有工时定额的，实行定额超工时浮动工资，完不成定额者工资下浮；有工时定额但任务不饱满的，实行工时定额加劳务工时浮动工资；无定额的工种，实行定量工时加劳务工时浮动工资，劳务工时只发工资，不发奖金。

三是对工程技术人员实行技术课题承包。工厂把新产品开发、重大技术改造和技术攻关项目分解成若干小项目，由工程技术人员根据自己的专长，结合本职业务工作，进行承包。合同中明确规定承包项目的进度要求、奖惩办法及工厂应提供的设备、经费、人力等条件，厂部定期考核。

四是对后勤、辅助部门实行经营承包。有的变消费部门为经营部门，如卫生所、制冰车间、托儿所等单位，允许对

外经营，从其收入中提取一定比例做为本单位奖金，多劳多得。有的单位不能赚钱，也实行经营承包。如对食堂规定月营业额，达到定额要求，得全厂平均奖，超过营业额部分，按超额比例提奖。

实行多种形式经济承包和浮动工资后，分配拉开了档次，调动了职工生产积极性，主要生产车间平均生产效率提高20%。铸钢车间，清铲铸件过去三个人一班铲一盘活，现在一个人一班铲一盘活。过去，有的技术措施、技术项目一拖几年落实不下去。实行承包后，八四年共签订技术承包合同一百二十四项，实现了八十五项。有五十二名技术人员因贡献较大晋升一级工资。八五年厂部又同工程技术人员签订承包合同四十四项，目前已生产出我国第一套日产两千吨大型回转窑主机设备，试制出国家重点攻关产品八千千瓦大型减速机，填补了我国水泥机械工业的空白。八〇年从西德引进的高铬铸球流水线经过“消化”提高，八四年九月份经国家建材局一次验收合格，生产的高铬铸球达到国际先进水平和部级优质品标准，并获得省优秀新产品一等奖。

三、推行现代化管理，把劲用在内 涵挖潜上

企业改革的一个重要目标是实现管理现代化。为此，我们把推行现代化管理做为企业改革的重要内容来抓，先后推行和应用了目标管理、全面质量管理、健全经济责任制、价值工程、ABC分类法、网络计划、滚动计划、市场预测、微处理机等九种方法。其中全面质量管理于八四年十月由上

级主管部门验收后颁发了合格证书，经济责任制经过完善初步成龙配套。

为了推进现代化管理，我们制订具体规划，纳入治厂方针和企业奋斗目标，并和经济责任制挂钩进行严格考核。厂部规定，生产车间未推行三项以上现代化管理方法者，年终取消选评先进资格。这就调动了各车间及有关科室推行现代化管理的积极性，基本上达到了计划落实、项目落实、人员落实。一金工车间应用ABC管理法控制工具消耗，从去年九月份到现在已节约经费开支二万四千多元；厂设计研究所运用价值工程原理，在1.83m磨机上进行分析，高锰钢衬板改用白口铁衬板代替，在保证质量的前提下，初步测算八五年可增加经济效益二十八万元；铸球车间通过开展市场调查，预测三年后全国将有半数的水泥厂要求使用高铬铸球，年需求量达四千五百多吨，目前生产能力远远不能满足市场需要。因此，他们一方面积极采取措施，努力提高产量，另一方面积极研制新产品，一旦国内其他厂家也生产同类产品，可以迅速拿出储备产品。

在推行目标管理中，我们将工厂主要工作列为十二项大目标，分解出车间、科室级目标二百九十项，进而分解出工段、班组级目标八百六十项，按PDCA循环形式，每月一检查，每季一总结，并和经济责任制挂钩，形成了一个目标明确、措施具体、层层包保、全员参加的目标管理体系。八四年实行目标管理取得显著效果。八五年我们在总结经验的基础上，继续推广和应用目标管理，已完成三个大循环，目标完成率在85%以上。

四、发展横向联系，实行开放式经营

我厂随着产品畅销，市场扩大，暴露出两个比较突出的矛盾：一是原设计能力为年产一万五千吨，远远满足不了市场需要；二是在旧体制下形成的“大而全”的生产技术结构，越来越不适应市场竞争的新形势。产品从单重一公斤到二十多吨，规格品种繁多。从原材料投入到产品出厂，所有的工序工种，都由自己来完成，不仅带来了人、财、物的浪费，也严重影响着企业的发展速度。为了解决这个问题，我们开阔视野，打破“厂界”，大力发展专业化协作，开展横向联合，靠联合协作，扩大生产能力。从八四年下半年开始，我们抓住小水泥着手进行技术改造的有利时机，大力发展机械立窑及其配套产品，向县区及乡镇企业进行产品扩散。在调查研究的基础上，经过择优定点，同十二家县、区企业实行松散联合，于八四年十一月正式成立了以我厂为“龙头”的唐山市水泥机械联营公司。八四年扩散产品七百吨，占全年任务的4.5%，产值一百万元。八五年扩散产品二千八百多吨，产值达四百二十一点六万元。我厂从中获利八十四万元，并有力地支持了乡镇企业的发展。在此基础上，我们又立足本地，面向全国，由我厂发起，成立了跨省、市，跨地区的北方水泥机械联营公司，有天津水泥工业设计院、沈阳水泥机械厂、北京水泥机械厂、国家建材局建设公司第三安装处、中国建材供销公司华北分公司等单位参加。公司以承包“水泥工厂”为目标，为用户提供科研设计、设备制造、安装调试、配件供应等一条龙服务。目前，承建的中小型水泥厂有

日产熟料700吨、220吨和180吨等三个系列。从实践看，这种按照工厂建设内在联系，进行横向联合，为用户提供一条龙服务的企业集团，具有明显的优越性和竞争力。一是大大缩短了水泥厂的建设周期，日产熟料700吨的水泥厂，过去建设周期五年，现在缩短到二至二年半；二是科研设计与生产制造密切结合，为推广应用新工艺、新技术提供了便利条件；三是生产、设计、施工部门之间信息反馈灵敏，促进设计和制造水平的不断提高，实现技术进步。

北方水泥机械联营公司的成立，在全国建材行业中引起强烈反响，受到广大用户赞赏，许多兄弟厂纷纷要求参加。在八四年全国建材订货会议上，北方水泥机械联营公司十分活跃，仅我厂一次接受订货达一万一千吨。八五年一至七月份前来洽谈业务的又有二十五个水泥厂的二十七条生产线。已签订合同协议二十项，设备成套总重达六千五百吨，成交额四千万元。联合协作的发展，弥补了我厂生产能力的不足，降低了产品成本，提高了产品质量，为工厂的发展注入了新的生机和活力。

（执笔：王汝君）

实行厂长负责制 三家唱好“一台戏”

唐山市自行车总厂

唐山市自行车总厂下属五个分厂，共有3884名职工。我厂主要产品是“龙凤”牌载重自行车，年生产能力为六十万辆。从一九八四年七月开始，五个分厂首先实行了厂长负责制。从八五年三月初，总厂实行厂长负责制。我们党、政、工紧密配合，互相支持，协同作战，三家同演“一台戏”，推动了企业改革和生产。

一、行政注意决策不专断

实行厂长负责制，厂长成了法人代表，既对国家负责，又要对企业和职工负责。厂长权大责重，在决策上更要注意发挥集体智慧，广泛发扬民主，摆正党、政、工三者关系。这样，才能正确行使生产经营指挥权。为此，我们坚持做到三条：

一是保证厂长正确行使职权。我们制定了厂长负责制实施细则，并经过职代会讨论通过。“细则”规定厂长对企业生产、经营有决策权，对企业的产、供、销和行政工作有指挥权，对企业的发展规划、整顿、改革方案、机构设置及重要规章制度的建立有决定权，对中层行政干部有任免权，对企业出现的突发性问题有临时处置权，对企业中的工人、干部有奖

惩戒。与此同时，强化行政指挥系统，严格纪律，制定完善了七项管理制度和规定，强调各单位和个人都要无条件地服从厂长的指挥，保证政令畅通。厂长决策不蛮干，注意事前搞好调查研究。国务院批转国家经委《关于促进联合，扩大名牌自行车生产实施方案的报告》下发后，在我厂与天津自行车厂联合问题上，决策前，厂长进行了大量的调查研究和反复认真的讨论。认为发展名牌车压缩杂牌车生产是不可逆转的大趋势，而我厂生产的主要产品基本上是按照天津自行车厂的图纸工艺进行的，改产难度较小，而且可以贷款进行技术、设备引进和改造，有利于我厂技术进步和增加生产后劲。据此，经过厂务会、党委会反复讨论，权衡利弊，由厂长决策与天津自行车厂签定了联合协议。协议签定后，全国各地源源不断来函来信，要求签订供货合同。

二是依靠党委，尊重党委意见。对生产、行政方面的重大问题，如行政中层干部的任免、行政机构的调整、职工的工资福利、生产经营等方面的决策，厂长主动向党委汇报，听取意见，取得支持，自觉地把生产行政工作置于党委的保证监督之下。改产飞鸽车需要改造九条生产自动线，制造56台专用设备和208套工装模具，共需四十万个工时，对生产可能会有影响。这是一件大事，厂长向党委专题汇报，共同分析了上半年生产、销售形势和完成上述任务的有利条件。在统一思想认识的基础上，党政密切配合，发动全厂职工为完成今年的三大目标（产成车60万辆，实现利润600万元，“十一”出飞鸽车）而努力奋斗。

三是尊重职工民主权利，定期听取职工意见。这个问题的关键是厂长切实把职工当成企业的主人，注意充分发挥他