

改革之花爭艷

——
工业体制改革经验选编

安徽省芜湖市经济委员会
安徽师范大学政教系 编印

改革之花争艳

——工业体制改革经验选编

安徽省芜湖市经济委员会编印
安徽师范大学政教系

前 言

在我国实现四个现代化，必须进行一系列的改革，不断地破旧创新，使改革贯穿于社会主义现代化建设的全过程，这是我们党在新的历史时期一个极为重要的指导思想。赵紫阳同志在六届人大二次会议上所作的政府工作报告，强调指出：今后在经济工作中，要着重抓好体制改革和对外开放两件大事。这是党中央、国务院为了建设有中国特色的社会主义，为了实现党的十二大提出的宏伟目标而作出的重大决策。抓好这两件大事，特别是抓好体制改革，就能进一步发展和巩固党的十一届三中全会以来的大好形势，使我国的经济建设继续开拓前进。

在六届人大二次会议的精神鼓舞下，各条战线的体制改革正在向纵深发展。农业上的体制改革，已经取得了显著成效，过去最使人发愁的农业，现在正以矫健的步伐向前迈进。工业上的体制改革，在扩大企业自主权试点和吸收农业改革成功经验的基础上，正在兴起新的浪潮。神州大地，生机勃勃。

为了配合工业战线体制改革的新形势，我们选编了《改革之花争艳》一书，它凝聚着近几年来进行改革的一批先行者，在改革经营管理体制、生产管理体制、供销管理体制、财务管理体制、工资奖金制度和劳动人事制度等方面的宝贵经验和富有创新的见解或方案，为工业战线锐意改革的同志提供一些信息和资料，让改革之花争艳吐芳。

实践是理论的源泉，理论是实践的向导。当前，正在进行改革的伟大社会实践，已经走在理论的前面，并赋予理论以新的活力。从这个意义上来说，《改革之花争艳》所反映的实践

经验，对理论工作者研究如何建设有中国特色的社会主义工业，也有启迪作用。

管理是一门科学，它必然随着管理体制改革的实践发展而发展。各个地区、各个部门和单位的实践经验，是非常丰富而又十分广泛的。由于时间、篇幅和我们的水平有限，本《选编》只从八个方面选出九十篇典型材料，供工业战线的实际工作者和理论工作者参考，《选编》上的不妥之处，敬希读者指正。

编者 一九八四年六月十五日

目 录

前言	(1)
一、经营管理体制的改革	(1)
(一)扩大企业自主权, 调动企业的经营积极性	(1)
(二)以税代利, 理顺国家和企业的经济关系	(5)
(三)实行经济联合, 发挥不同行业的集体力量	(13)
二、生产管理体制的改革	(25)
(一)从实际出发, 全面推行责任制	(25)
(二)改革管理方式, 提高管理水平	(50)
(三)改进领导方法, 做改革的促进派	(65)
三、供销管理体制的改革	(93)
(一)改进物资管理, 做到物尽其用	(93)
(二)掌握市场信息, 产品适销对路	(106)
四、财务管理体制的改革	(127)
(一)建立结算中心, 加速资金周转	(127)
(二)全面经济核算, 搞好定额管理	(131)
(三)抓住成本核算, 全面提高效益	(135)
(四)实行分层核算, 建立厂内结算制	(141)
(五)加强会计核算、分析和检查, 改进财务管理	(143)
五、工资奖金制度的改革	(151)
(一)计件工资制, 各具特色	(151)
(二)浮动工资制, 丰富多采	(159)
(三)计奖方法, 灵活多样	(174)
(四)“除本分成制”, 别开生面	(187)

六、劳动人事制度的改革.....	(198)
(一)改革劳动制度,开发劳力资源.....	(198)
(二)改革人事制度,发挥人才优势.....	(215)
七、坚持对外开放,提高经济效益.....	(231)
(一)采取多种形式,开展对外经济联系.....	(231)
(二)吸取国外先进经验,改进经营管理.....	(245)
(三)苏联、东欧国家的合资经营的历史、现状 和前景.....	(249)
八、勇于探索,开拓前进.....	(259)

一、经营管理体制的改革

(一) 扩大企业自主权，调动企业的经营积极性

1、四川省机械工业局扩权改变了企业行政从属物的地位

四川省机械工业的扩权试点，是从1980年10月开始的，三年来经历了三个阶段。

1979年，主要是在21户试点企业中，贯彻省委扩权“十四条”，改财政的统收统支为超利润留成。我局对省属企业在五个方面下放17条权力，除企业基金的提留比例这条以外，包括了“十四条”规定的其它权力，同时对“十四条”未作规定的，如系统内的干部调动、工人的零星调动、两万元以下的零星修建、万元以内的固定资产报废处理等权限，我们都把它下放给了企业。

1980年，在面上除了抓“十四条”试点面的扩大外（由21户发展为75户），在点上主要抓了4户企业的以税代利、自负盈亏（二十条）和12户企业的由利润超额分成改为利润全额分成（十二条）的试点。

1981年，十四条规定的某些权利由于市场调节的开展在行业内已普遍实行，面上又广泛地推行了经济责任制，原实行十四条的企业也纷纷改为盈亏包干，与此同时，重庆市仪表局开始试行全行业自负盈亏，成渝两市有三家工厂，仿照集体所有制企业办法，开展了小企业自负盈亏的试点。

三年多来，扩大企业自主权的改革试点有所进展，截止目

前，全行业已有94户企业按照五种形式扩大了自主权力，其中，以税代利自负盈亏的4户，利润全额分成的12户，小企业自负盈亏的3户，全行业自负盈亏的6户，原实行超利润分成后改为盈亏包干的69户。试点企业在行业的比重：按94户计算，企业占38.6%，职工人数占56%，固定资产占60.6%，产值、利润和上交1980年分别为72%、80%和95%。按25户计算（不包括按十四条扩权的企业）企业占10%，职工人数占19.4%，固定资产占16.6%，1981年产值、利润和上交分别为28.5%、68.3%和86.3%。

与改革前高度集中的管理体制比较，扩权使企业在利润留成、企业基金的分配使用、三项基金（企业、固定资产折旧、大修理）的合并使用、计划生产，物资购置、产品销售、中干任免、机构设置，劳资奖惩等方面有了一定程度的自主权力，从而给企业带来了相对独立的经济利益（属于企业所有、企业支配的一定比例的利润留成）和一定程度的经济责任（实行利润留成的单位，福利奖金改由利润开支，企业如经营不好，奖金、福利将受影响，“老五户”以税代利、自负盈亏的企业工资也在盈利中开支，企业如经营不好，还将影响工资）。扩权改革了企业的管理体制，改进了国家和企业的关系，也改变了国营企业的地位和作用，使企业开始由生产型的行政从属物，逐步变为经营型的相对独立的经济实体，由完全被动的算盘珠逐步变为具有内在动力的有机体。

2、把生产计划建立在经济合同基础上

在扩大企业自主权过程中，四川省宁江机床厂把企业的生产计划建立在经济合同基础上，改革旧的计划管理方法。他们的具体作法是：企业同用户签订供货合同，以供货合同为依据

制订生产计划，然后报上级主管部门，经过上级主管部门协调平衡以后，纳入国家计划下达给企业。他们规定，在签订供货合同时明确双方应承担的经济责任，用户要按产品销售价交付5%的预付金。需方若要退货就将预付金赔偿供方损失，供方若不按期交货，将加倍赔偿需方。

这种以合同为基础的计划管理方法有两个特点：第一是上下结合，先依据经济合同自下而上地制订计划，然后经过上级综合平衡，再自上而下地下达计划。上下结合的计划的优点在于，既能保证国家的重点，又能照顾企业的利益。这种计划管理方法的第二个特点是产需结合。经济合同是联结生产和需要的纽带，是沟通需要和可能的桥梁。建立在经济合同基础上又经过国家协调平衡的计划，既有利于改善和加强计划经济，又能比较灵活地反映市场情况，发挥市场调节的辅助作用，使产需更好地结合起来。在供货合同中详细规定了产品的数量、品种、规格、质量和交货期等要求，每台产品都有明确的主顾，不能多，也不能少，这就避免了片面追求产值、产品积压、产需脱节之类的不正常现象，既有利于提高企业的经济效益，又符合社会和市场的需要。

3、扩大企业自主权调动了企业研制新品种的主动性、积极性

四川省宁江机床厂扩权以前，企业研制新品种的主动性、积极性不高，新品种发展缓慢，从一九六六年投产到一九七八年扩权以前的十三年才发展了27个新品种，平均每年只有2.1种。扩权以后，该厂不仅感到有来自国内同行业竞争的压力，而且还有瑞士产品争夺我国市场的压力，逼着他们积极主动地去研制新产品。他们认识到，如同人要衰老一样，任何产品都有试销、发展、饱和、衰老和更替五个发展阶段，因此

企业必须加强对产品发展趋势的预测，不断开发新的生产领域，才会有旺盛的生命力。他们不但看到眼前还看到长远，不但积极生产当前市场需要的产品，还大力研制几年以后市场需要的新产品。

宁江机床厂在发展新品种方面具体做法是：

①发展新品种要做到有的放矢。“矢”是新品种，“的”是用户（市场）需要。只有从用户的需要出发，发展新品种，才能做到适销对路。为了摸清用户的动向和市场需要，走在用户和同行的前面，就要了解用户，想用户所想，急用户所急，满足用户之所求。为此，该厂的总工程师带领几个有经验的行家，花了几个月的时间，跑遍了全国上百家用户，既了解了用户的需求，又为用户当好参谋，深受用户欢迎。他们经过调查研究，发现宁江机床厂对手表自动车床的需要量，市场占有率虽然已达到70%，但还只是解决了轴类零件加工的需要，而对齿类零件的加工，基本上还外处于空白，他们在综合分析了各方面的因素和条件之后，作出了加速进行四种小型滚齿机的设计、试制和生产的决策。

②发展成套技术。单项的新产品还不能完全满足用户需要。要最大限度地满足用户需要，提高机械的使用效能，必须成套供应，发展成套技术。成套供应的技术可靠，投产周期短，投产效果大，可使用户大受其益。成套的技术包括对一个工厂或一种零件的加工和单机配套三个方面。根据我国目前的物质技术水平，应首先着重于单机配套的技术发展，做到一次装夹集中工序加工，这是目前用户最需要的方案。一九八〇年宁江机床厂从设计到试制完成了四种小滚齿机，并配有三种自动上料装置；象小型自动线一样，这样的成套的技术，不仅为用户提供了“硬件”——机器，同时也为用户提供了“软件”

——技术指导和工艺方法，很受用户欢迎。

③发展系列设计。这是加速新品种开发，争取市场的有效方法。七十年代以后，国外在系列设计和产品通用化方面有很大的发展和提高。近几年来，宁江机床厂也进行了系列设计的尝试，完成了三种小型光学座标床的系列设计，通用件达到45—50%。其中，座标镗又变型为座标万能测量机，通用化达到60%以上。通过系列设计，改善了产品结构和性能，缩短了试制周期，简化了生产技术管理，加快了品种发展。

(二) 以税代利，理顺国家和企业的经济关系

1. “以税代利，独立核算，自负盈亏”效益明显。

彭浦机器厂、上海柴油机厂和轻工业机械公司在1980年开始实行。具体办法是，把企业向国家上交利润改为向国家缴纳“五税两费”，即工商税、所得税、收入调节税、房地产税、车船牌照税和固定资产占用费、流动资金占用费。纳税后的利润，即作为“自留资金”，企业按一定比例提取生产发展基金、职工福利基金和奖励基金。

两年来，三个单位实行税收制，对企业有较大的促进作用。第一，促进了企业搞好经营管理，千方百计争取生产任务，发展品种，提高产品竞销能力。第二，促进了企业讲究经济效益，加强经济核算，挖掘内部潜力。如上海柴油机厂算了一笔帐，增产增收，企业可得益三分之一，降低成本，企业可得益二分之一，节约资金，企业可得节约资金利息的全部，这就促使企业建立工厂、车间、班组三级核算，指标分解下达，资金归口管理，内部货币结算，并结合奖励，加强了各级经济责任，提高了经济效益。第三，加重了厂领导的责任，推动了

民主管理。过去是“千斤重担领导挑，群众身上轻飘飘，”现在是：“千斤重担领导挑，众人拾柴火焰高”。第四，促进了生产的发展。品种增加了，质量提高了。

2. 常州无线电工具厂利改税两年面貌一新

常州无线电专用工具厂（以下简称工具厂）原是一家生产焊接和切削刀具的国营小厂，设备条件和技术力量都较差，产品名不见经传，创利水平也低，很少为人们所关注。在国民经济调整中，还一度陷入“山穷水尽疑无路”的窘境。1981年试行利改税后，给企业带来了转机，面貌为之一变，实现利润猛增，一跃而成为全市电子行业的先进企业和“百万富翁”。

工具厂为什么能在短短两年中取得这样显著的成绩呢？该厂成功的秘诀主要在于：积极改革，变单纯生产型为生产经营型，不断提高应变能力，使企业增添了活力；推行以“责”为首，责权利相结合的经济责任制，压力转变为动力，充分发挥党组织在经济改革中的领导作用，为加快改革步伐提供了保证。

抓“转变” 经济添活力

试行利改税以前，工具厂捧着“铁饭碗”，稳吃“大锅饭”，只管生产，不问销售；只求速度，忽视效益；只讲产值，不重赢利。这种单纯生产型的企业经济，使路子越走越窄。至1981年初，积压在库的滞销品达60万件，相当于1980年全年产量的一半，经济十分拮据，面临着“关停并转”的威胁。此时，常州市决定在该厂试行利改税。试行利改税，采取“国家征税，资金付费，自负盈亏”的办法，破除了国家统收统支、盈亏与企业无关的“大锅饭”，这对处于困境的工具厂来说，压力很大。当时全厂职工在党支部的领导下，同舟共济，群策群力寻找中兴之道。他们痛感单纯生产型经济

已无法适应调整方针的需要，产销矛盾引起的流通阻塞已严重危及企业再生产的进行。要开创新局面，首先必须破为生产而生产的旧观念，树立讲效益、重经营的新观念；弃老路，觅新路，以全面提高经济效益为中心，实现向生产经营型经济转变。为此，他们提出要做到三个“服从”——生产服从市场，产量服从质量，速度服从效益；达到两个目标——产品适销对路，更好满足社会需要；低消耗高效率，提高创利水平。为开拓市场，他们首先做了以下工作：

第一、行程万里访用户，摸清供求测市场。

生产要面向市场，首先要深入调查和了解市场需要，科学分析和预测市场的动向，摸清供求变化的脉搏。这是实行以销定产的一个前提条件，也是进行经营决策的重要依据。工具厂上下发动，开展了大规模的访问用户活动。他们分兵六路，行程一万六千余里，走访了全国四大区，同时还分别给 24 个省、市、自治区的用户发出了 333 封征求意见与订货函。通过访问调查，他们发现全国“四大名家”（上海工具厂、上海量刃具厂、哈尔滨量刃具厂和成都量具刃具厂）虽然厂大历史长、质量过硬名声响，但由于外销任务足，产品批量大，规格不全，国内市场上一一些小工具的供应仍有缺口。因而还可以通过“拾遗补缺”，在夹缝中求生存；随着国民经济的进一步调整，一段时期内电子工业虽然景况不佳，但由于优先发展轻纺工业和民用建筑业，这些行业对小工具的需求量仍急剧上升，只要产品能冲出电子行业口，就有可能赢得新市场。于是，在工具厂面前，出现了“柳暗花明又一村”的光明前景。

第二、发展产品为用户，满足需要进市场。

要使产品面向市场，心须从实际需要出发，不断改变产品结构。他们急用户之所急，产市场之所需，该上的上，该下的

下，“粗粮细粮一起吃”，努力开发新产品，扩大产品系列。如根据用户反映，针对烙铁在焊接集成电路时，使用时间一长温度就会升高，影响焊接质量的问题，他们及时组织力量，在较短的时间内研制成功了具有国内先进水平的控温烙铁，不仅争得了国内市场，而且和送锡焊抢一起，打进了香港市场。又如为了解决安装煤气和自来水管道往往要停气、停水才能进行施工的问题，他们特试制了一种带钻丝锥，大大便利了地下管道的施工，方便了居民生活，也打开了销路，来厂订货者络绎不绝。根据市场预测，手用直钻已不应用户大规格生产的需要，销路很快就有可能会由畅转滞，他们在安排今年生产计划时，就及时压缩了直钻的产量，努力扩大生产市场大量需要的大规格机用丝锥，充分发挥了“小船易掉头”、小厂灵活善变的优势。由于不断地研究市场动态，加强销售工作，又及时调整产品结构，沟通了生产和消费，工具厂不仅处理了原积压的库存产品，而且出现了产销相互促进，同步增长两旺盛良性循环，带动全局，搞活了整个企业经济。

第三、优质服务利用用户，指导消费保市场。

社会主义企业同用户的关系，并不是单纯的商品买卖关系，不能“银货两讫”万事大吉，而是产品卖出，责任未完。因此，凡是用户来函反映产品质量问题，工具厂不问代价多少，一律上门处理，负责到底。而且，还为用户提供优质服务，如一次山东烟台无线电四厂反映，M³手用丝锥质量差，易断裂，他们便立即派人专程前往处理，发现断裂是由于使用不当所造成。前往处理的同志当即在该厂进行现场指导，并详细介绍了该产品的性能、特点，结果一支机用丝锥加工了四千多只孔后还能继续使用，树立了产品信誉。对于新产品，有的用户缺乏了解，他们便帮助用户合理选择，指导使用。同时，

还经常请不同类型的用户搞产品寿命试验。这不仅密切了工厂同用户的联系，还为该厂制定经营决策积累了数据。

第四、形式灵便用户，广设网点市场，

为了更好地争取用户、扩大市场，工具厂采取了试销、代销、赊销、分期付款以及价格浮动等灵活多样的销售形式，深受客户欢迎。销售点很快从原来的12个增多至113个，形成了基本遍及全国的销售网。

“责”当头企业有作为

工具厂在沟通产销，打开市场，搞活经济的同时，还建立和健全了经济责任制。这是使企业经营决策目标落到实处的基础和关键。经济责任制要贯彻责权利相结合，必须把“责”放在首位。而“责”的重点，在于企业和职工共同对国家负责，对社会负责。即要为社会提供更多物美价廉、适销对路的产品，要为国家提供更多的积累。由于工具厂处处以“责”当头，奋发自强，艰辛创业，从而换来了两年山穷变富的丰硕之果。

试行利改税两年，工具厂生产增长62.68%，销售翻了一番多，实现利润加近二倍。这两年实现利润数相当于建厂13年创利总额的32.7%。在这些增长中，销售快于生产，实现利润又快于销售。从分配看，上交国家、地方财政比例保持在实现利润额的80%以上。1982年同1981年相比，不仅绝对数有较大幅度增加，而且所占比重也有所提高，从1981年的81.14%提高到1982年的84.20%。保证了国家的大头。从企业留利看，利改税前，全部上缴，统收统支。现在每年留利11万元左右，在企业增产增收的前提下，1982年企业留利也比1981年增长近5%。所立四项基金在政策许可界限内可自主使用。我们一进厂门就

看到新盖的厂房，一进车间就看到新添的设备，利改税给企业带来了一片新的景象。

试行利改税，职工福利也有了明显的提高。他们用福利基金购买了六套住宅，改善了部分职工的住房条件；添置了两台电视机，丰富了职工业余生活；新办了托儿所，解除了年轻妈妈的后顾之忧。此外，职工奖金水平也有所提高。个人奖金不封顶，贯彻多劳多得、奖勤罚懒的原则。今年还将按照中央的政策规定，动用自有基金作补充，全部调整职工工资。

党领导 改革有保证

加强党对经济改革的领导，是工具厂顺利试行利改税、两年变面貌的根本保证。在试行利改税中，工具厂党支部着重抓了以下工作：

第一，把国家形势教育同企业前途教育相结合，统一思想迎改革。

工具厂决定试行利改税时，干部和职工的思想认识很不一致，有的认为：“原来产销国家包，利多利少不费心，如今盈亏自负太烦心”；更普遍的是感到利改税风险大，压力大。党支部经过认真分析，认为种种疑虑的产生，归根到底是对改革的方针不理解。于是，从上而下地组织干部和职工进行学习，使大家明确改革的必要性和深远意义。许多同志说：企业躺在国家身上吃“大锅饭”，必然使企业产生惰性和依赖性。只有改革，打破吃“大锅饭”的局面，使企业成为相对独立的经济实体，才能发挥主动性，有更大的作为。同时党支部又引导大家切实分析工厂的有利因素和潜在力量，使职工们进一步看到了工厂的前途，增强了信心，为利改税的试行提供了思想保证。

第二，搞活经济同坚持社会主义方向相结合，摆正方向搞

改革。

试行利改税后，企业为了从根本上改变面貌，摆脱困境，必须向生产经营型转变，把经济搞活。而当务之急是开拓市场，打开销路。怎样打开销路？在干部中主张不一，众说纷纭。有的同志看到市场竞争十分激烈，感到工具厂是无名小厂，产品竞争能力也不强，担心如按正常渠道很难打开销路。何况“关系学”、“请客送礼”风颇流行，恐怕不搞这一招还不行。因此，提出也应花点本钱搞点请客招待，来吸引和拉拢客户扩大销售。对此党支部进行了专门研究，认为这不是简单的方法问题，而是在经营方针和作风上，能否坚持社会主义方向的原则性问题。他们及时抓住苗子，组织学习，展开讨论。最后使大家认识到：经济要搞活，但必须牢牢把握方向盘，决不能在“活”中搞歪门邪道，偏离社会主义正道。扩大销路只能依靠正当途径，除了加强销售工作外，最根本的还在于使产品适销对路，优质低价，销售上方便用户、改善服务态度等。从此，全厂干群团结在党支部周围，沿着社会主义航道，迈步向前，保证了经济改革的健康推行。

第三，把企业整顿同经济改革相结合，以整顿促改革。

要更好地实现改革，必须全面整顿企业。工具厂原来并没有列入常州市第一批整顿企业中，但党支部自找压力，主动按照要求，严格整顿企业。他们首先整顿了领导班子，果断地改革了党政合一的旧领导体制，实现了党政分开的新体制；提拔了比较年轻懂行的技术副厂长担任厂长，向领导班子的“四化”目标前进了一步；改革了管理机构，精简了非生产性人员，加强了生产第一线；对科室干部的配备，也力求要懂业务、会管理，使管理干部队伍趋向专业化；同时建立和实行了各项规章制度，包括从书记、厂长到班组长的岗位责任制、奖惩条例，