

上海企业家 论企业改革



上海翻译出版公司

上海企业家论企业改革

孙国武 何晓勇 主编

上海翻译出版公司

上海企业家论企业改革

孙国武 何晓勇 主编

上海翻译出版公司

(上海复兴中路 597 号)

新华书店上海发行所发行

正文上海市印刷四厂印刷 彩页上海市印刷十一厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 9.25 彩页 4 印张 字数 201,000

1987 年 12 月第 1 版 1987 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—4000

ISBN7-80514-091-X/F·56 定价: 4.10 元

编 者 的 话

本书是32家上海企业的厂长撰写的专题文集。企业家是现代化企业经营机制运转的组织者,是企业改革的实践者。这些文章概括了这些企业在贯彻党的十一届三中全会路线特别是党的十二届三中全会关于改革城市经济体制、增强企业活力方针方面的实践;介绍了八年来企业内部经营机制改革的基本情况;反映了改革、开放、搞活的方针给企业带来的生机和动力。

党的十三大确定的基本路线,明确了进一步改革、开放、搞活的方针。我们希望本书的出版,能和全国广大的企业家交流经验,相互促进,共同探索企业内部经营机制的深化改革,为在社会主义初级阶段中,贯彻十三大基本路线,建设具有中国特色的社会主义作出新的努力。

本文集的编辑出版,也是一种新的尝试,希望广大读者提出批评意见。

目 录

深化企业经营机制的全面改革

上海无线电二厂厂长 潘功安 1

谈谈企业经济体制改革的想法

上海溶剂厂厂长 周伯华 7

企业改革要创造良好的“小气候”

上海焦化厂厂长 张培璋 14

永久改革，永久前进

上海自行车厂(永久集团)厂长 章和轼 22

组建企业集团，迈向新的高度

上海电器(集团)公司总经理 唐子平 31

改革开放，积极赶超

上海工业缝纫机厂厂长 雷 杰 39

改革是企业腾飞的翅膀

上海无线电四厂厂长 钱佩勇 52

浅谈厂长负责制下的党政工三者关系

上海化工厂厂长 朱焰男 66

以质量为中心深化企业改革

上海电化厂厂长 乔正心 73

商品经济与企业活力

上海电站辅机厂厂长 毛瑞和 82

积极开发新产品, 振兴冲剪机床工业

上海冲剪机床厂厂长 何田远 94

“四结合”配套改革的探索和实践

上海钟表元件厂厂长 虞毅伟 104

谈谈我厂民主管理形式的新探索

上海染料化工八厂厂长 杨军浩 115

改善经营机制, 发展横向经济联合

上海第三制药厂厂长 王申昌 121

在改革中改造企业, 发展企业

上海第二十一棉纺织厂厂长 杨钟玮 127

“一长三师”制与决策“三化”

上海硫酸厂厂长 杨武领 137

浅谈企业劳动、人事、工资制度的配套改革

上海缝纫机一厂厂长 姚富根 150

努力实现经营战略上的三个转变

上海日用化学品四厂厂长 竺乾荣 164

为“闯新”的腾飞积蓄力量

上海闯新纺织机械厂厂长 郭金奎 175

经营承包与企业活力

上海染料化工十厂厂长 徐诗武 182

改革企业分配, 搞活生产经营

上海调节器厂厂长 李士正 189

发展横向经济联合的探索

上海新亚制药厂厂长 陈礼正 197

略谈不锈钢器皿生产的经济效益

上海不锈钢器皿厂厂长 王瑞祺 207

开展目标管理，深化企业改革

上海气门嘴厂厂长 刘赛凤 213

内联外引，促进技术进步

上海气焊机厂厂长 陆启祥 223

调整产品结构，增强小厂活力

上海半导体器件二十一厂厂长 严世芬 228

飞轮生产在改革中起飞

上海自行车飞轮二厂厂长 周仲林 235

对“老小”企业改革的思考

上海向阳化工厂厂长 胡根兴 243

浅谈我厂化学试剂产品的营销策略

上海试剂四厂厂长 惠绍梁 254

实行“双轨制”，强化“三功能”

上海市钟表工业供销公司经理 杨华祖 267

勇于创新，善于决策

上海酒精厂厂长 陈志勇 275

“老小”企业的改革探索

上海新亚医用橡胶厂厂长 考建国 281

企业新貌彩照目次

上海无线电二厂
上海溶剂厂
上海焦化厂
上海自行车厂(永久集团)
上海电器(集团)公司
上海工业缝纫机厂
上海无线电四厂
上海化工厂
上海电化厂
上海电站辅机厂
上海冲剪机床厂
上海钟表元件厂
上海染料化工八厂
上海第三制药厂
上海第二十一棉纺织厂
上海硫酸厂
上海缝纫机一厂
上海日用化学品四厂
上海闽新纺织机械厂

深化企业经营机制的全面改革

上海无线电二厂厂长 潘功安

一

我厂是国家电子工业部的骨干企业,年销售额达2亿元,在全国3000多个电子工业企业中名列第14位。目前,全厂有职工3000余人,其中工程技术人员450余人,企业管理人员350余人。本厂占地面积4万平方米,建筑面积5万平方米。随着生产经营的发展,我厂已在江苏吴县、福建厦门、广东蛇口建立了联营厂。

1986年,我厂生产“红灯”名牌收录机62.8万台,收音机20.7万台,通讯机9200台。从今年起,除了继续生产新品种的“红灯”收录机、收音机和通讯机以外,已经生产红灯牌黑白电视机和电子琴。我厂的管理水平也不断提高。1984年被评为全国企业整顿先进单位,荣获全国企业管理优秀奖。1985年被评为电子工业部经济效益先进单位,1986年荣获电子工业部质量管理奖。“红灯”系列电子产品保持了荣誉,提高了声誉。1984年起,连续三年被评为上海市及仪表局的“文明单位”。

二

党的十二届三中全会作出的《中共中央关于经济体制改革的决定》，为我厂进行经济体制改革指明了前进的方向，为企业改革实践开辟了广阔道路。

近三年来，我厂进行了企业内部经营机制的改革探索，实行了厂长负责制和干部聘任制，改革了奖励制度和工资制度。我厂作为上海市的三个试点厂之一，开始实行“工资总额包干与经济效益挂钩浮动新方案”。做法是：以1983年工资应发数为工资总额的包干基数，以1983年的利润为基础利润额，增长工资基金与增长利润挂钩，企业从增长利润中按13%的比例提取工资基金。如利润低于1983年利润基数，则按6.5%比例下浮。以上办法一定三年不变。在试点期间，企业原则上不参加国家安排的统一工资调整。

为进一步打破职工吃企业“大锅饭”的局面，我厂改革了企业内部工资制度，将原来等级工资制改革为结构工资制。按工资的不同功能，把职工的工资分解为基础工资、年功工资、技能工资和活工资四个部分，每个职工的工资均由这四个部分组合而成。

在实行工资制度改革时，首先对职工进行劳动态度、技术高低、贡献大小的全面考核，并根据考核成绩分别确定职工的职务、技术及岗位等级。在实行企业工资总额包干并与经济效益挂钩的浮动中，正确处理了国家、企业和职工的三者利益。试点的三年里，企业累计增长利润3885万元（折合利税5050万元左右），按核定的挂钩比例，可增长工资基金494万元。增长的工资与增长利润之比为1：7.86，增长部分大大高于基础部分，确保国家得了大头。

我厂经过三年改革,经济效益显著增长。1986年与改革前的1983年比,工资总产值增长103%,实现利润增长187%,上交利润、税金增长134.8%,人均收入增长101%。

三

今年我厂面临前所未有的严峻局面。录音机市场竞争激烈,原材料和进口材料价格急剧上升,各种减利因素竟达一千五百万元。为了适应有计划商品经济的发展,使我厂在原有基础上更快地发展,我厂今年的方针目标是“五抓一上”:坚定不移抓改革,居安思危抓新品,立足用户抓质量,增强后劲抓改造,齐心协力抓效益,提高素质上一级。目标突出了改革,必须坚定不移地深化企业内部经营机制的全面改革。

当前,我厂把内部改革的重点放在组织体制、干部聘任和奖励制度方面。

组织体制必须适应有计划商品经济的发展。我厂以前以生产收录机和通讯机为主。由于收录机市场波动大,数量和质量都非常敏感,厂领导的注意力往往局限于对收录机的考虑,而忽视通讯机的发展。为了相对集中力量,加快通讯机的发展,开辟新的潜在市场,我厂于今年4月成立了通讯事业部,把通讯机市场开发、新品开发以及生产车间,半封闭地结合在一起。我认为一个工厂生产经营上的关键无疑是决策得当。为了改变匆匆拍板的局面,我厂增设了经营战略研究室,还将建立信息中心,强化经营战略研究和经济情报工作。我厂教育单位不少,有政校、技校、职业班以及业余专业学习班等,为统一归口,强化全厂职工的在职培训,年内将成立培训中心。

实行干部聘任制度是一件新的事情,全厂上下尤为关注。搞得怎样,对全厂各项工作的开展影响极大。

我厂副厂级干部和中层干部,到今年聘期三年已到,正当重聘。这次重聘中,我们继续贯彻改革精神,坚持能上能下;既要坚持看干部的工作实绩,又要坚持新的结构安排,坚持不将干部中存在的矛盾一次性集中解决,以确保全厂工作有条不紊地连续发展。

我对副厂长所分管工作的分割作了一次改变,建立起新的分工合作的块状结构。我聘任了四位副厂长。一位分管技术进步和产品质量,他的工作关系到我厂的今天、明天和将来,重点在“明天”——即将推出的新产品和下一步质量管理措施。另一位分管产、供、销,他的工作重点是在现有产品的条件下,以销定产,把握和调整产、供、销三者之间的关系。第三位分管人员素质和后勤,他的工作涉及职工素质的提高和厂容厂貌的改善,重点是培训职工适应岗位要求。第四位专管横向经济合作。我们建立块状结构的目的是让每一位副厂长有可能根据本块工作的目标、范围和特点,作出自己的长计划和短安排。这样,我们可以避免过去副厂长时时事事都要找厂长研究商量的情况,进一步发挥副厂长独立工作的主动性。

实行奖励制度的基础是厂内经济责任制。从1987年下半年起,我厂已执行新的经济责任制总体方案。与以前的做法比较,它进一步强调按劳分配的原则,强调严格考核,突出对干部的考核。我厂已建立的新的考核体系,包括两条线三个层次。中层以上干部一条线:厂长考核副厂长,厂长或副厂长考核各自分管部门的中层正职,中层正职考核副职。对干部的考核,依据定期工作实绩记录,按季或半年由上级写评语的办法,评分计奖。具体程序由干部科办理。另一条线是部门、班组、个人一条线:由厂长办公室考核各部门(科室、车间),由部

门考核班组,班组考核个人。对部门的考核,按各自的工作特点,分别按联产、联质、联责经济责任制和承包经济责任制,考评结合经济责任制和百分计奖经济责任制的具体考核方案办理。

联产、联质、联责经济责任制主要适用于定额齐全、生产正常的生产车间。“联产”指超产计件或超产计时;“联质”指质量考核有否决权;“联责”指联系岗位责任。承包经济责任制主要适用于新品试制、模具制造、技术改造或突击任务,由厂部与部门、若干班组、若干跨部门的职工签订承包合同。考评结合经济责任制主要用于对中层以上干部的实绩考核和工作评价,百分计奖经济责任制主要适用于科室。

1987年以来,厂部采取的各项改革措施能够顺利推行,这是得力于前三年改革实践所打下的基础。今年的“五抓一上”目标已有一定成效,这是得力于我厂多年来所积累起来的管理基础和技术基础。最近,经过电子工业部和上海市组织的评审组来我厂检查,国家经委已正式评定我厂为国家二级企业。这将推动我厂质量、煤耗、效益和管理工作,并为在近三年内达到国家一级、国家特级企业的目标打下基础。

1987年我厂已开始生产黑白电视机和电子琴。已经投入市场的17英寸四喇叭黑白电视机,其质量已达到电子工业部优质产品和上海市优质产品要求。为了进一步满足用户要求,我们还推出一批价廉质优的录音机。2L 666机已被选为我国领导人馈赠外国元首的礼品。为了改善售后服务,为用户减少后顾之忧,我厂的上门服务车正在上门为用户服务。

我厂正沿着中央指出的改革道路一步一步地前进。实践使我们坚信,只要坚定不移地深化企业内部经营机制的改革,我厂生产经营的各项工作必将迈出更大的步子,取得更大的

成绩。

谈谈企业经济体制改革的想法

上海溶剂厂厂长 周伯华

自推行以城市为重点的经济体制改革以来，报纸杂志已发表了许多论述改革的文章。但是，这些文章仅是对已经推行的各项改革措施作宣传、解释和寻找理论依据，而企业界则希望能实事求是地根据改革已取得的实绩，从理论上总结改革进程中的利弊得失，导引改革的方向。

改革，始终围绕搞活大中型企业这一重点。随着改革的深化，企业将具有越来越多的经营职能。企业的经营管理者，既是改革的产物，又是改革的实践者和推进者，因此他们对通过改革搞活企业的愿望最强烈，对改革给企业带来的影响和企业的现状感受最真切。由他们来纵论改革，将有利于政府决策者和政策的制定者了解改革实施中的难点以及实施者对各项改革措施的评价，从而使决策正确，政策完善。本着这一愿望，我愿结合上海溶剂厂的改革实践，谈谈对经济体制改革的想法。

一、对企业外部环境(宏观形势)的估计及应有的态度

就企业而言，目前所进行的经济体制改革，远未达到使企业发展成独立经营、自负盈亏的经济实体的要求，但又确实在

朝着这一方向发展。迄今为止，令企业感受最深的改革措施有：产品生产和分配的指令性计划缩小，原材料价格市场开放，行政性干预减少，国家对企业及企业内部的两级分配关系已初步形成，等等。但是，由于企业的地位、企业经营者和职工与企业的关系还未能确定，企业尚不能真正独立地决定经营内容和选择经营方式，特别是现行的绝大多数政策法规，仍然是为适应原有经济体制而制订的，这样，企业、特别是大中型企业面临着各种挑战。有进取心的企业，在新旧体制交替时期，不仅应看到它给企业的生存和发展带来的困难，更应意识到新形势为企业提供的发展机会，应该驾驭时机，取得主动。

上海溶剂厂的30余种产品以粮食为原料，由于产品自身配套性强，基本原料品种少，因而形成了产品的竞争能力强，但又过于依赖粮食的状况。自国家开放粮食价格后，粮价大幅度上涨，1986年我厂因此减少利润2000万元，可谓摧毁性冲击。在这种形势下，企业除了加强自身消化，积极向各方陈述困难，争取帮助和支持外，根本的出路在于顺应形势，作出正确的经营战略决策，改变产品结构，从而改变企业的生存，发展对粮价过分依赖的不正常状况。这样，原料价格上涨的冲击可以成为活化企业的催化剂和推动企业开拓新局面的动力。为此，我们编写了《上海溶剂厂绿皮书》作为企业经营管理的总纲。全书以光荣的过去、严峻的现实、发展的将来为红线，分析了企业的优劣势、管理及产品的现状、形势对企业的要求，提出了改进管理的指导原则、任务、目标、方案和经营的目标、思想、方针、对策。我们觉得，随着形势的发展，书中提出的观点和方案亦必需不断修正。面临改革的形势，以系统、权变的观点制订自己的对策，则必须是企业的基本职责。

二、对大中型企业地位及作用的评价

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：增强大中型企业的活力是改革的中心环节。然而，改革至今，大中型企业普遍感到还没有达到搞活的境地。如果确是这样，就可以反证改革尚未取得实质性的进展。诚然，几年来有一定量的改革措施不断出台，但是触及“搞活大中型企业”这一“穴道”的却不多。许多可以使大中型企业具有活力、得以发展的措施，由于种种原因而遭否决。这样，就使原应成为改革目标的大中型企业却单纯地成了改革的后盾。然而事实表明，大中型企业不搞活，国民经济就不可能健康、迅速的发展，改革所受到的制约越大，就难以深化。因此，以城市为重点的经济体制改革唯有以大中型企业为突破口，从法律、经济、行政等方面集中搞活大中型企业，方能取得积极的、实质性的进展。也就是说，整个城市经济体制改革应由大中型企业改革来带动。另一方面，大中型企业亦不应以改革的“中心环节”自居，去等外部环境的“自然”改善，等待国家来“扩权”、“搞活”，而应正确地认识自身在改革中的地位和作用，把对改革的强烈愿望转化为自身活化的动力，树立以责任感为出发点的进取心，争当改革的主力军，主动地去加快改革进程。

为此，我厂与国务院经济体制改革研究所、上海市党校管理教研室、《世界经济导报》社、金三角企业家俱乐部等单位，共同发起了“企业改革与发展讨论会暨上海溶剂厂绿皮书发布会”，到会的企业家与理论工作者，以《上海溶剂厂绿皮书》为典型素材，重点研讨推行承包经营责任制的难点和对策。这次会议体现了企业家力求改变大中型企业在经济体制改革中被动地位的精神。

三、激发企业的内部动力，健全和完善企业经营机制

搞活企业，必需健全和完善企业内部的经营机制，激发企