

璿 璣 集

陈 为 编著

九九五年八月

璀璨集

陈 为 编著

一九九五年八月



陈为近照

目 录

前 言	(1)
(一)经济篇	
兴办实业 开拓前进	(2)
联营企业如何增强凝聚力	(4)
中外合资企业应走市场竞争的轨道 ——结合中穗塑料厂扭亏情况谈学习体会	(7)
效益年 出效益	(11)
充分发挥在企业基层党组织的作用	(15)
(二)回忆录	
解放前在广州基督教青年会“励进会”进行活动的回忆	(20)
一场“指桑射槐”的战斗	(25)
留得乐坛一代名 ——怀念罗荣钜老师	(31)
良师恩情萦我心 ——忆魏双凤教授二三事	(33)

紫荆花与读书风	(35)
---------------	------

“M”字号戒指

——我的传家宝	(37)
---------------	------

(三)诗词习作

广州石油化工总厂之光

——爱我石化 21 周年厂庆喜赋	(40)
------------------------	------

中穗石油化工发展有限公司成立开业六周年志庆 ...	(42)
---------------------------	------

明珠璀璨艳夕阳	(45)
---------------	------

读《叶剑英传》颂	(46)
----------------	------

党中央为方方平反抒怀	(47)
------------------	------

母校中山大学七十周年庆典	(48)
--------------------	------

初访东瀛杂咏	(49)
--------------	------

第二次扶桑行草	(51)
---------------	------

岚 山

——瞻仰周恩来诗碑	(52)
-----------------	------

奈良唐绍提寺

——观鉴真和尚座像	(53)
-----------------	------

仙 台

——在鲁迅先生纪念碑	(54)
------------------	------

韶关行	(55)
-----------	------

西苑雅集感赋	(56)
深圳行	(57)
咏菊·爱菊乡	
——中山小榄镇第四届菊花会抒怀	(59)
故乡行	(60)
绿 叶	
——陪客人参观厂容有感	(63)
附:《中国工程师大辞典·人物篇》(1)第 14 页	(64)

前 言

广州石油化工总厂，是具有“文明、守纪、求实、上进”厂风和科技先进，产品丰富，效益良增的特大型企业，俨如璀璨明珠。从建厂开始，我在广石化工作二十多年，期中在联营的中穗石油化工发展公司任董事、副总经理，至离休。我深切感谢广石化同仁的热心与关心。

在报刊发表我的经济文章和诗词习作，许多都与广石化息息相关，并反映我对广石化满怀激情，拳拳之心。因此，称《璀璨集》，既强调反映实际，不涂脂抹粉；也强调温故知新，瞻前顾后。

所写的文章与诗词，如有用词欠妥，韵律有失误之处，请在个别字予雅正，不变原意。如果大修改，失原意，不如舍弃，另起炉灶。

对原在中大附中和中大农学院时期的青运史及其他回忆录，只是为尊敬的老师长、老长辈的传略，为名胜作碑记，不要忘记过去，不要被岁月磨光。窃以为这才能永远不悖于做人之道。

载录过去，借鉴现在，启迪未来，如此而已。仅作此简要的说明。

陈 为

一九九五年八月

(一)经济篇

兴办实业 开拓前进

陈 为

中穗石油化工发展公司是广州石化总厂和广州经济技术开发区工业总公司合资兴办的企业。组建三年多来,经过艰苦的开拓经营,现已初步成为工贸结合的外向型多层次的经济实体,拥有固定资产达二千多万元,1988年生产经营总额突破二亿元。

一、依靠老企业,着实打基础。

开发区有一条很重要的方针,就是依靠老城区,依靠老企业。广州石油化工总厂是中穗公司的大股东,我们既要自觉地依靠老企业,但又不能无原则地依赖老企业,而要努力创立自身发展的条件。由于指导思想明确,公司在开发区工总和石化总厂从人力、技术、资金、资源、信息和流通渠道等各方面的支持下,已建成投入使用的发油站(配套中型立式储罐三个)一座,液化石油气装瓶站一座,置有火车石油气罐车12卡,石油运输车五台,联营建成加油站8个,还有工业厂房、仓库和办公用房共约一万二千平方米,为中穗公司打下了初步的基础。

二、外引内联,兴办实业。

中穗公司运用开发区的有利条件和优惠政策,积极引进外资,组建了中外合资企业二个,内联建成复合肥厂1个。1988年,中穗塑料厂加工生产聚乙烯薄膜制品113吨,中穗服装实业有限公司生产高档运动服销往日本6.7万件(套)。穗肇复合肥厂于1988年3月建成投产,产品质量符合EBG21002-87标准的要求,获得了化工部发给的生产许可证,成为持证生产的厂家。该厂生产的复合肥由于产品质量好,受到农业用户的欢迎,出现了供不应求的局面。

今年,中穗公司继续向工贸结合型企业迈进。中穗文冲联营编织袋厂,独资建设的二氧化碳回收厂和合资建设的化肥尿液回收厂、调合润滑油厂均在加紧筹备建设。估计至年底,由公司独资、合资建成的工厂可发展到6~7间,为经济发展增强后劲。

三、树立竞争观念,改革经营机制。

竞争是生产发展和社会进步的动力。企业内部不引入竞争机制,竞争就只是一句空话。这一点我们是有教训的。中穗塑料薄膜厂建厂初期,由于没有完全摆脱产品经济模式进行管理,结果是白吃“谷种”,月月亏损。后来在企业内部引入了竞争机制,改革了用工制度和分配制度,给企业经营者予经营自主、自负盈亏的责任制,迫使经营者奋力图治,逐步扭转了吃“谷种”的局面。事实说明,合资企业如果不按照市场经济的模式进行管理,特别是象塑料制品这类企业,社会上厂家林立,品种繁多,企业内部不引入竞争机制,不给企业经营者自主权,企业将难以生存,更谈不上增强企业活力了。

※本文在1989年5月3日广州日报发表

联营企业如何增强凝聚力

陈 为

国务院《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》发布以来,各地区、各行业以及生产、流通、科研领域之间,横向经济联合体比比皆是,它促进了资源开发、资金合理使用,促进了社会生产力的发展,显示出强大的生命力。但是,有的联营企业,由于未能融洽会作共事,甚至相互扯皮,以致经营管理松散,缺乏内在凝聚力,效益不佳。如何密切合作,成为横向经济联合的新课题。

中穗石油化工发展公司是由广州经济技术开发区工业总公司与广州石油化工总厂合资联营的全民所有制企业。自1985年组建三年多来,通过多形式、多层次、外引内联,不断发展,属下和联营企业已发展至23个,1988年生产经营总额突破二亿元。其成功之处,可资借鉴。

开局:选择好合作伙伴

通常选择企业联合的各方,必须具备“四有”:一有合作诚意。彼此本着扬长避短、互惠互利、共同发展的要求,重合同、守信用的态度,组成经济联合体。二有法人资格和资信证明。切忌与“皮包商”、“倒爷”之类的团伙结伴。三有人才、资源、技术、设备和商品销售渠道,可以互相借助。当然,这不可能是完全具备的。四有合作各方上级行政主管的支持。在现行

管理体制中,这仍然是足以左右联营企业能否搞好内部合作的重要条件。

因此,发展每一项经济联合,都要先作可行性论证,然后以合同或协议形式确定下来,以便在法制原则基础上,互相配合,紧密合作,携手前进。

巩固:处理好几年关系

一是发展生产力与眼前分利的关系。企业之间建立横向经济联合的主要目的,应是发挥各方的有利条件,发展生产力,使“ $1+1=2$ ”这个简单的数学法则,转变为能起合成更多新物质的化学作用。当然,有利润是要适应分配的,但在指导思想不能急功近利,有利分光,而必须提留合理比例的发展基金,使联营企业能配套发展,扩大生产经营,长盛不衰。

二是“合二而一”与“一分为二”的关系。组成横向经济联合体之后,合资双方(或多方)在经营思想和决策上存在的种种差异,是难免的,这是“一分为二”的绝对性。但决不能把合资的另一方视作“对立面”或“对手”,而应看到联合体各方的优势,只有结合起来,才能发挥作用,谁也离不开谁。出现矛盾,就在国家政策法令指导下,经过友好协商,达到“合二而一”,这就是矛盾的对立统一。

三是经济效益与社会效益的关系。我们发展的是社会主义商品经济,必须把经济效益与社会效益结合起来,联营各方既要讲经济效益,更要讲社会效益,合作才能巩固。例如,中穗煤气公司与外省企业联合经营液化石油气,建立了若干合资、合作关系,尽管运输费用大、成本高,为了缓和广州地区的煤气供应,互相实行让利经营,薄利销售,以社会效益为重,这样的合作一直很好。

机构:不能搞“联合政府”

联营企业的管理原则,是董事会领导下的经理(厂长)责任制。目前社会上主要有三种管理形式——联合管理制、经理责任制和经济承包制。某些横向经济实体,对日常管理采用“联合政府”的形式,合资各方均对等派出经理(或副经理)和财务人员,规定日常琐事如开支数十元购买文具、拖把等用具,都要经各方派来的经理签字认可,财务才给报销,以致“扯皮多过吃饭”,这样的企业是管不好的。实践证明,实行经理责任制或经济承包制,管理工作集中统一,才能提高效能。

中穗公司的日常管理工作就是在董事会领导下实行全权委托总经理负责制。公司领导和全体人员遵章守法,励行节约,几年来借用免租金的平房办公,把生产经营费用降至1.4%以下,努力做到削减开支,增加积累,兴办实业,开拓经营,初步成为工贸结合的多层次、多形式的横向经济联合企业。

※ 本文在1989年10月8日信息时报发表

中外合资企业应走市场竞争的轨道

——结合中穗塑料厂扭亏情况谈学习体会

陈 为

通过《企业领导学》函授班的学习,受益不浅。尤其是关于社会主义初级阶段市场竞争的理论,对改革企业经营管理有着非常重要的现实意义。

我们中穗石油化工发展公司是全民所有制联合企业。自一九八五年九月组建、经营两年多来,固定资产逾二千五百多万元,去年营业额突破二个亿。属下和联营的二十三个公司均管理得法,经济效益良好。唯独中穗塑料实业有限公司(中外合资企业)这个以生产薄膜袋为主的企业,投产半年,亏损廿万元。今年五月开始整顿,六月生产开始好转,七月基本扭亏。现结合该厂实际,谈谈一些学习体会。

一、认清企业性质,树立市场竞争观念

由全民所有制的中穗石油化工发展公司和香港飞鹏有限公司合资组建的“中穗塑料实业有限公司”,引进外国设备,办起塑料薄膜厂,生产能力 1000 吨/年。中港双方所占的投资比例是 75%:25%。

这个以中方全民所有制企业的为大股东,并派出干部、技术人员负责全面经营管理的中外合资企业,是按照计划经济的模式管理还是按照市场经济的模式管理?初期,我们的思想是不明确的。招收的是全民制职工,伸手向上要原材料,坐

等客户订货。因而，劳动纪律松弛，任务不足，白吃“谷种”，月月亏损。

事实说明：中外合资企业，不论是谁经营管理，都不能改变其商品经济的性质。特别是塑料制品这类企业，社会上厂家林立，品种纷繁，已形成多种经济成份、多渠道销售的竞争状况。我们只能依靠企业自身的力量，在市场经济的汪洋大海中，奋力拼搏、竞争，求生存，图发展。这种观念上的转变，是十分重要和必要的。

二、在企业内部引进竞争机制

竞争，是生产发展和社会进步的动力。优胜劣汰，不是资本主义独有的逻辑，而在社会主义也是起积极作用的规律。当然，社会主义企业之间的竞争，同资本主义那些彼此倾轧、尔虞我诈行为有着本质的区别。我们的竞争是互相支持、促进相连结的。

首先要改革经营机制。中外合资企业的经营机制，必须在我国《中外合资法》的指导和董事会领导下，给经营者赋予“三自”——自主经营、自争利润、自负亏损的责、权、利。为此，应公开择优选聘经营者，及时调换不称职的经营者，迫使经营者奋力图治，力争合法经济效益，形成自我发展机制和自我约束需求机制的统一。

改革用工制度，是建立企业内部竞争的基础。中外合资企业，需要由中方推荐少数精干的全民或集体所有制的干部到企业和外方人员共事，但多数的专业技术和文职人员应从社会招聘，占绝大多数的劳动力则必须是招收临工或合同工。这样的用工制度，便于通过实际考核，决定应升者升，应降者降，应留者留，应去者去，应进者进，为优化职工队伍提供良好

的条件。

改革分配制度,是建立企业内部竞争机制的重要环节。其本质是彻底打破“铁饭碗”,克服“吃大锅饭”的平均主义弊端。对管理人员要分层次、分部门确定目标责任制,采取承包方式,把企业经营效益好坏和各自的收入紧密结合起来。对生产工人,坚持推行计件取酬,责任到人,计算产量,检查质量,鉴定消耗,衡量成本,保证安全,严明纪律,使勤者多得,懒人少得,甚至受罚,促进人人争学技术,努力生产,提高质量,创高水平。

三、投入国际市场的竞争

中外合资企业本身就是外向型企业。中穗塑料实业有限公司原定产品外销 60%,是要逐步实现的。国际商品经济汪洋大海,既有迷人的风采,又有汹涌的狂涛。参加国际市场竞争,既不能一哄而起,莽然而蹴;也不能妄自菲薄,犹疑观望。当条件具备的时候,就要把握机会,发挥政策优势,把产品打出去。

参与国际市场竞争,企业先要强化自身的机能,达到以下基本条件:一是正确掌握国外的市场信息,及时了解需求、价格和外汇率的变化;二是择优选择销售渠道,建立贸易网络,审时度势,厚利多干,微利也干,无利不干;三是恪守信誉第一的宗旨,重合同,守信用,保证产品质量,落实交货期限;四是结汇及时,不拖不欠;五是随机应变,创新品种,提高档次,不断增强竞争能力。

参与国际市场竞争,还要改善企业外部的条件。交通、能源、电讯设施的完善与否,对外向型企业竞争能力的影响甚大。地方上工商、银行、商检、海关、公安以及其他各部门的积

极支持、配合,也是非常重要的因素。

总之,中外合资企业在市场竞争的轨道上,内外结合,相辅相成,相得益彰,就能不断增强企业活力,取得更好的经济效益,争夺更多的胜利。

* 本文在1989年9月入编

广东省《企业领导学论文选》

效益年 出效益

黄承钧 陈 为

1991年是“质量、品种、效益年”。我们中穗石油化工发展公司领导认真学习了《中共中央关于制订国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议》，结合我公司是由中国石油化工总公司广州石油化工总厂和广州经济技术开发区工业发展总公司合资联营的，工贸结合发展，而又有一定的实业经济基础的实际情况，研究确定以效益为中心的安排，审时度势，开拓资源，扩大营销，加强管理，以达到增收节支的目的。

1991年第一季度，石油市场由紧张到供过于求，在营销困难声中，经过大家的努力，中穗公司的销售、生产、服务总额为14038.32万元，比去年同期增加1.06倍；实现利润1228.07万元（已完税260多万元），利润率为8.74%；四月份仍然保持这一速度稳步上升。这是上级正确领导和公司全体员工共同努力的初步成果。

一、因势利导开拓开化资源

我公司一直以广州石油化工总厂为依托，利用总厂超额产品，通过联营加油站销售产品为主，同时依靠中国石化总公司系统企业的计划外成品油资源，但这一部分数量有限，供不应求，销售量上不去，去年只销售成品油10万吨。1990年底石化总厂扩建的生产装置陆续发挥效益，生产能力增加了一