



河南当代 企业家

● 河南人民出版社

培養造就幾千上萬
的社會主義企業家
為振興河南經濟服務

一九九二年六月

楊相陽

為河南存信
史，為改革
林丰碑！

胡思庸

一九八
年十月

序

《河南当代企业家》的连续编辑出版，受到越来越多的人的关注和欢迎。这，的确是一件好事，对于培养和造就一大批社会主义企业家，肯定能起到积极的推动作用！

随着十多年来改革、开放的深化发展，更加证明了商品经济的蓬勃兴起，离不开千千万万的企业家，如同革命战争离不开众多的军事家一样。由于社会主义的商品经济，不是一般的私有制的商品经济，而是在公有制基础上的有计划的商品经济。所以，我们所要培育和造就的企业家，是既能自觉按照国家计划宏观调控，又能面向市场针对社会需要独立生产经营，勇于开拓、善于竞争、敢于在国内外拼搏的一代新人。

经济体制改革正在向纵深开展，而完全建立起具有中国特色的社会主义经济新体制，还需要作艰苦的努力。当前，以公有制为主的所有制结构关系，需要进一步理顺。首先，公有制的主体地位表现在：一方面是在国民经济中举足轻重，另方面又是国家财政收入的最主要创造者。所以，公有制经济仍然需要稳定的壮大和发展。没有强大的全民所有制经济，社会经济的社会主义性质就无法保证。其次，集体经济是城乡人民群众通过合作，共同生产劳动，实现共同富裕最积极有效的形式，应该有一个大的发展。其三，合资和外资经济，是引进资金、技术、人才，加快产品和地区开发的途径。对外开放已经取得成效，但步子还可再大些。一方面

要继续制定和完善优惠政策,真正具有吸引力;一方面要从有利于加快我国生产力提高出发,做好宏观管理。其四,个体生产、经营,是社会主义经济的补充。它机动灵活,补遗拾缺,也是社会就业的广阔天地。其五,私营经济针对市场和群众需要,开展生产、经营活动,也是社会主义经济的补充,应允许其发展,支持他们合法经营。经济成份的多样化,是现阶段所必须的,是发展生产力的需要。但也必须明确指出,私有制不能救中国,社会主义公有制的改革,决不能走回头路。倒退是没有出路的。

企业改革的进一步深化,中心点是建立责、权、利三者紧密结合的经营体制。一个企业家,只有真正明白了对国家和社会承担的责任(当然,所有制的不同、企业规模和产品的重要性不同,责任的份量也不同),才能自觉地维护国家统一计划的指导,用“四个坚持”和改革开放,充分调动广大职工的社会主义建设积极性,在国家多做贡献的同时,又逐步提高企业的自我发展能力、竞争能力。

一个有远见卓识的企业家,应该有这样的决心:在促进和创立有中国特色的社会主义经济体制中,做贡献,求发展。在改革的道路上不能停顿,只能完善、深化。经济体制改革和企业管理体制改革,目的是发展生产力和提高经济效益。经济效益中的主要部分,应用作国家和企业扩大再生产使用。那种分光吃净,甚至用拼设备种种歪门邪道取得“效益”,以增加“奖金、福利”的短期行为,决不是商品经济所能允许的。职工的收入增长,只能随生产的发展而增长;企业经济效益的提高,只能来源于成本的降低、劳动生产率的提高和管理科学化。

商品经济是一所大学校,我们衷心地希望,经过商品经济这所大学校培育和锻炼,造就出成千上万的社会主义的企业家。我们

也衷心地希望《河南当代企业家》成为培育社会主义企业家的一个重要阵地。

胡悌云

1989年6月20日

目 录

序.....	胡悌云(1)
激流勇进	
——中原棉纺织厂厂长戴华英.....	潘延长(1)
他是这艘“航空母舰”的舰长	
——第一拖拉机厂厂长何泽民.....	邱一凡 曾庆龙(12)
他在改革的浪潮中搏击	
——河南第二火电建设公司经理刘景文.....	郭中南(23)
一个特殊工厂的厂长	
——新乡内燃机总厂厂长于彦芝	
.....	王定邦 李宝琴 尚建军(34)
追求 奋进	
——中原量仪厂厂长兼党委书记张自扬.....	张启智(43)
弄潮勇士之歌	
——记新乡水泵厂厂长李道良.....	李宝琴 李文(55)
多谋善断的南阳塑料厂厂长蒋富有	
.....	王杰 周汉杰 党文显(63)
飘洋过海 造福人类	
——焦作卫生材料厂厂长冯仲.....	王 琛(76)
手持“金钥匙”的总经理	
——洛阳友谊宾馆总经理许文祥.....	常文征(91)

- 蒋瑞云与河南第二印染厂..... 张智亮(108)
- 老树春深又著花
- 南阳地区保险公司经理寇清纯..... 王 皓(123)
- 巾帼不让须眉
- 国营会兴棉纺织厂厂长陆素兰..... 徐 旭(132)
- 一颗璀灿的明星
- 新乡量具刃具厂厂长刘海环
- 刘恒谦 李虎田 翟负责(142)
- 五彩世界的强者
- 南阳地区纺织品采购供应站经理赵波
- 红枫(153)
- 挖掘全体员工的智慧
- 洛阳市五金交电公司经理焦乐山的经营方略
- 才丰 福俊 珍德(163)
- 勇于担风险的人
- 南阳地区棉麻公司经理王有法..... 田岭 田玉玺(176)
- “流动社会舞台”的总导演
- 洛阳市公交公司经理秦国良..... 杨建栋(184)
- 拓荒者的英姿
- 安阳印染厂厂长靖文中..... 李瑞峰 张宏裕(194)
- 一朵洁白无瑕的雪莲
- 新乡制袜厂厂长郭迷莲..... 周道安(204)
- 他有一颗燃烧着的心
- 河南省石油公司三门峡分公司经理贺鸿智
- 徐 旭(217)

“栽树”厂长

——内黄县油厂厂长杨继春…………… 刘守田 易木(227)

太行魂

——林县火电厂厂长兼党委书记郭章生…………… 周昭濂(236)

永攀高峰的唐河化肥厂厂长马金聚…………… 田岭 党文显(246)

小企业中的“巨人”

——洛阳市化工二厂厂长麻东林…………… 常文征(255)

勇于走出“谷底”的人

——焦作市五交化批发公司经理任文元…………… 严尚文(267)

浓笔重彩写春秋

——临颍县磷肥厂厂长薛庆耀

…………… 任崇岳 赵伟 任伟亮(279)

他谱出了“步步高”乐章

——新乡利民工业公司经理刘清凯…………… 张峻之(290)

巍巍大厦颂风流

——长垣县第一建筑工程公司经理付子赞…………… 张新龙(303)

奏响时代强音的人

——洛阳市生化制药厂厂长许丙安…………… 姚 剑(319)

薛兴国兴厂记…………… 杨雪 孔群经(328)

明星从这里升起

——南阳县联合企业总经理赵文良

…………… 田岭 路文瑞 党文显(340)

小路,也能通向远方

——记洛阳烧伤医院院长肖建勋…………… 文征 松尧(347)

滴滴心血为振兴

——云阳钢厂厂长郑德顺…………… 张百轩(354)

艺术王国的“骄子”

——济源市工艺美术厂厂长陶光先…………… 沉理欣(363)

生当做人杰

——南阳日用化工厂厂长李前锋…………… 王 皓(373)

走共同富裕道路的带头人

——孟津县卫生洁具厂厂长孟爱国……………

…………… 王松尧 常文征(380)

以工养农的引路人

——安阳县清峪村党支部书记李来有…… 守仲 国鑫(392)

踏着信息时代的鼓点前进

——三门峡市经济技术信息联络部主任高延普……………

…………… 春 晨(399)

美化生活的天使

——三门峡市湖滨装饰工程公司经理杨千军……………

…………… 徐 旭(405)

他在开拓明天

——博爱县化肥厂厂长高毓美…………… 何世国(409)

敢打硬仗的人

——焦作市第一制药厂厂长包鸿业……………

…………… 李正德 姚国庆(421)

谱写企业生命线的颂歌

——安阳市日用化工厂厂长郭全兴……………

…………… 周庆彦 李荷湘(433)

殚精竭智育“花”人

——唐河县棉麻公司经理张振林…………… 方 岩(445)

后记…………… (454)

激 流 勇 进

潘 延 长

豫北平原，卫水河畔，有座中原棉纺织厂，厂长叫戴华英。他从1983年任现职以来，生产经营年年有新建树，经济效益年年有明显增长。五年来，在没增加设备，用工减少3.74%的情况下，1988年比1983年工业总产值增长22.8%，实现利润增长3.17倍，全员劳动生产率提高27.1%，职工年均收入增长1.66



倍。把一个生产一向平平的落后企业，治理成全省驰名的“状元厂”、“明星企业”，戴华英成了众口皆碑的优秀企业家。

“厂长难当”与临危受命

戴华英生于1933年，原籍湖北武汉。1954年毕业于华东纺织工学院，攻棉纺专业。他走出校门，步入厂门，分配到中原棉纺织厂工作。他和许多知识分子一样，满腔赤诚，报效国家，献身于社会主义建设事业。但事与愿违。由于大家所共知的原因，他有

• 1 •

较长一段时间在车间“改造”，接受“再教育”。他默默地熟知了工人，熟知了生产，直到那年金秋十月以后，他才从一个技术员、副总工程师，走上副厂长的岗位。

1983年8月，经济体制改革拉开序幕不久，纺织品由卖方市场转为买方市场，纱布滞销，产品积压严重，当年1月到8月，库存积压总值近1000万元，厂里资金吊滞，连支付工资都感到为难，一向被人称作“摇钱树”的纺织厂，顿时成了“苦菜花”。许多人对这种突然变化的形势感到茫然无措，生产的产品越多，资金积压越严重，企业处于极端困境之中。就在普遍认为“厂长难当”之时，戴华英临危受命当了厂长，挑起了使企业摆脱困境的重担。

一上台，他公开倾吐自己的抱负：“党信任我，群众信任我，我一定不负众望。依靠全厂4000名职工，下决心一年之内改变企业面貌，达不到目的，我自动下台！”

戴华英审时度势，上任伊始紧紧牵住企业“转轨变型”这个“牛鼻子”，使企业由单纯的生产型步入经营型的轨道。他改革经营管理机制，设立强有力的专职销售机构，公开招聘销售能手，采取“请进厂来”、“登门拜访”和向对方“派驻大使”等多种形式，加强同用户的联系，主动为用户服务，疏通产销渠道，使积压产品大大减少，从8月份到接近年底，几乎要被撑破的成品仓库很快恢复到合理库存。于是，资金活了，生产活了，企业活了。加之严格实行成本目标管理，采取90条紧缩开支、降低消耗的具体措施，当年后四个月比他上任前八个月的生产成本降低了3.35%，增加经济效益50万元。当年实现利润超过年度计划的18.6%，而且还完成了省厅到9月份才给企业追加40万元利润的增产节约考核指标。

四个月，仅仅才四个月，按天计算也不过才120天，戴华英就

使这个身陷困境的企业从谷底翻了上来！全厂为之一振！人们脸上的愁云开始消散了。

然而，作为一厂之长的戴华英并未由此而轻松，他早把满腔心血用在下一步棋上。他深知在商品经济条件下，企业间存在着竞争，而要使自己在激烈竞争中立于不败之地，则必须有自己的经营特色，对用户的潜在需求，能比别人有新的招数，绝不能跟在别人后面亦步亦趋地爬行。出于这种经营思路，戴华英于当年11月份就组织力量加强市场调查，以市场信息为依据，部署下个年度经营战略，力求自家产品适销对路。他和年轻的经营副厂长公五一，年纪大的原生产副厂长蒋均益，兵分三路，对省内7个印染厂、两个二级站、12个重点用户进行调查访问。根据用户需要和市场变化的特点，及时作出了下个年度的生产经营目标，采取“四个取胜”的战略（即品种以新、价格以廉、质量以优、服务质量以好），并采取“四变一快”的战略措施（即一变产品结构，力求品种新颖，吸引用户；二变产品规格，适当调整经纬密度，力求价格低廉、薄利多销；三变产品供应途径，多产工业用布，力求供应稳定；四变大批量少品种为小批量多品种，力求产品适应力强；一快是品种翻改快，力求交货及时），打破了企业三十多年所形成的“原料靠调拨、产品靠包销”、批量小了不愿干、品种多了不想干的固定产品经济模式。只要市场急需，哪怕是一吨纱的品种，也要以最快的速度及时翻改。因而赢得了用户，占据了市场。当时，全省十几个大中型棉纺织企业的厂长，都为产品滞销、经济效益一般下降30%而焦急，中原棉纺织厂却独树一帜，实现利润比上年增长35.1%。

信息传出，戴华英“以变应变”搞活企业的经营思路象磁铁一般，吸引了同行们的注目。省纺厅有位熟知企业情况的领导同志禁不住赞叹说：“士别三日，当刮目相看”。纺织工业部编印的《纺

织简报》首次刊登了中原棉纺织厂“以变应变”的消息。省纺织企业管理协会特地在这个厂召开经营管理第三次学术讨论会，并发表了以体现戴华英经营思路为主要内容的学术论文。于是，“以变应变”成了纺织企业争相推广的经验。

“千钧诺言”与改革思维

1984年8月，戴华英当厂长刚满一年，省政府确定中原棉纺织厂为首批实行厂长负责制试点企业，省纺厅重新任命戴华英为厂长。在宣布任命大会上，戴华英即席作了施政演说：要使企业“生产经营一年好于一年，对国家贡献一年大于一年，职工收入一年高于一年。”这三句“年年高”的诺言，说起来简单，可是要付诸实现，谈何容易！有人私下议论：这是老戴一时冲动，借以鼓舞士气而已。其实不然。

戴华英深知，在使企业初步摆脱困境之后，再实现经济效益年年上升，固然不是轻而易举。然而他看到，中央关于搞好企业改革，增强企业活力的战略部署方兴未艾，一系列改革措施，为企业开创了较合适的外部环境，加之实行厂长负责制，为企业创立了新体制占主导地位的局面。这些都是使企业振兴的外部有利条件。只有抓紧实施企业内部配套改革，适应外部条件的变化要求，才能使企业在竞争中掌握主动，立于不败之地。这是戴华英敢于当众许下“年年高”千钧诺言的开创性思维方式。

1984年，戴华英通过调查研究，主持制定了企业内部配套改革的方案，从领导体制、经营管理、组织机构、劳动人事到内部分配制度等五个方面一共有38项。改革的内容主要是“一个确立，两个打破”：确立厂长在企业的中心地位，理顺党、政、工三者的关系。打破“干部终身制”，一律实行聘用制，实行多层次人才开发，除选

拔年富力强、有文凭也有水平的同志到各级领导岗位任职外，还把虽无文凭而有水平的同志放在重要岗位，并把有专长的老技术工人聘用为本厂技师，享受本厂工程师待遇。打破内部分配上的“大锅饭”，实行三种主要形式的承包责任制。这些改革，革故鼎新，激浊扬清，锋芒指向一切不适应生产力发展的弊端，难免触犯某些人的利益，因而引起种种非难。有向上告状的、有背后骂娘的、有聚集几个人发难的、有来拍桌子争吵的。对于这些，戴华英抱定两条宗旨，一是反思，想一想配套改革的出台有没有失误？二是充分走群众路线，由大家评说是非。只要符合中央有关改革方针政策的就是坚持。

实践证明，这套改革是成功的，它在确立厂长在企业的中心地位的前提下，发挥了企业党委的保证监督作用和工会民主管理的作用，理顺了企业内部各种关系，构成了企业发展生产力的新格局。

实践证明，这套改革影响是深远的。它不仅是本厂出台的第一个企业内部配套改革，在新乡市、在全省同行业中，也是最早出台的企业内部配套改革。它对搞活大中型企业所起的作用引人注目。尤其是在配套改革中，有些内容体现了一个优秀企业家在改革上的胆略和开创性的思维方式。例如，《法制日报》1989年4月13日头版头条，发表北京三露厂以企业“内部立法”形式建立“职工议政”和厂长“弹劾”制度的消息时说：“这在我国全民所有制企业中尚属首创”。其实，早在一年多以前，即1988年3月戴华英就通过本厂职代会讨论建立了职工议政和厂长弹劾制度。又如，《工人日报》在1988年初报道一个厂实行工会同厂长签订互保协议，促进企业经营计划的完成，认为这是“创举”。其实，戴华英和工会签订互保协议，早在四年前就已经实行了。再如，在厂内聘用工人

技师，享受工程师待遇，这条改革措施，也是在实施两年以后，报刊上才披露上级机关下达内容相同的改革要求。难怪有位新闻记者采访时对戴华英这种开创式的思维方式、“超前”的改革意识表示叹服。

“喜出望外”与居安思危

最困难的两个年头度过了。中原棉纺织厂由于经济效益突出，被誉为全省棉纺织行业的状元厂，由省政府评定为“企业管理先进单位”和“经济效益显著单位”，戴华英被评为新乡市劳动模范。省纺厅张和亭厅长在全厂职工大会上，高兴地伸出两手的大拇指说：“你们厂干得好”！

多年来被落后的帽子压得抬不起头来的广大职工，如今扬眉了，舒展了，被一种乐融融的气氛笼罩着。加之，步入1985年市场变化对企业十分有利，产品供不应求，大家如释重负，以前那种紧张心情开始淡漠了。然而，戴华英却感到肩上的担子更重，许多人滋生“飘飘然”的情绪，使他感到不安。他认为“人有点压力好，有压力化为动力，就可以进步”。主张“没有压力，要自找压力，要自我加压”。于是，他提出“要瞻前顾后，居安思危”。要在产品畅销的情况下，抓紧时机，在提高质量上下功夫，要在站稳内销市场的同时，向扩大出口上作文章。他要求做到，别人没有的产品，我们有，别人有的产品我们要做到“精”；大家都有的产品，我们就“变”，就创新，永不满足现状，要手里拿着一个，眼睛望着一个，心里想着一个，使产品常有常新。出于这一主导思想，当年就确立了“两眼向内，深挖潜力”的经营方针和“以经济效益为中心，以提高质量和扩大出口为重点，抓管理、抓技改、抓新产品开发，厉行增产节约”的经营战略，把全厂职工的目光吸引到新的奋斗目标

上来。

这一年，尽管出口产品的经济效益不如内销合算，而且难度大、要求严、交货时间紧。但是他仍坚持争取多出口，多创汇的经营方针，并引导职工努力占领外贸市场。为此，有时，他不得不耐心地向他的助手们做说服工作，甚至力排众议，忍受暂时非议。譬如，在接受对苏联出口的一批灯芯条坯布问题上，就遇到不少思想阻力。有人说：这种高支数高密度的纯棉织物，工艺相当复杂，别的厂都不乐意接受，而我们却接过来生产，这是“自讨苦吃”。有人说，生产这种产品，效益低，是“吃力不讨好”。有人甚至说生产灯芯条是“劳民伤财”。戴华英听罢，苦口婆心地向同志们解释，要求同志们坚持从大局出发，以国家利益为重。他说：“要看到长远利益，不要计较出口效益少，即便暂时没有效益，权作出口产品技术练兵也值得。”直到后来这种产品试产成功，保质保量完成任务，受到外贸部门好评，成为当时全国纺织行业独家产品，并荣获省新产品开发奖，赢得了企业出口产品信誉时，大家才心悦诚服。由此，从1985年到1987年，出口产品倍增。1983年以前，没有优质产品，没有直接出口产品。而在这三年中，企业创出了两个“部优”，七个“省优”，每年直接出口棉纱6000至8000件，其中高档涤棉精梳36支纱，出口到美国及远洋国家，深受外商好评，当年实现利润又比上年增长65.1%。两年间经济效益翻了一番。而且，1986年在实现利润翻番的基础上，又增长13%。

随着企业声誉的提高，1985年戴华英再次被评为市劳动模范，1986年荣获全国“五一”劳动奖章。

“光荣引退”与激流勇进

1987年，省、市推行为期四年的厂长任期目标和承包经营责