

企业如何进行改革

高宏德 冯苏宝

选 编

经济体制改革编辑部

企业如何进行改革

高宏德 冯苏宝选编

经济体制改革编辑部

目 录

一、综合改革

首钢在改革中加强企业管理·····	(2)
朝阳重机厂进行大胆改革·····	(11)
营口造纸厂从实际出发搞好企业内部改革·····	(14)
“福日”是怎样办中外合资企业的? ·····	(19)
佳木斯造纸厂改革与改造结合增强了企业 活力·····	(26)
深圳家乐床具家具厂改革经营管理的主要做法	(35)
新港造船厂锐意改革, 跨入先进企业行列·····	(40)
山东塑料厂在三个方面进行大胆改革·····	(42)
浙江海盐衬衫总厂的主要改革经验·····	(44)
洛阳矿山机器厂进行五个方面的改革·····	(52)
中国大酒店锐意出新·····	(54)
上海第十百货商店改革承包制·····	(56)
哈尔滨铁路工业公司青年在改革中展露头角·····	(58)

二、企业领导制度的改革

常州电池厂实行厂长负责制, 强化行政管理 理系统·····	(61)
----------------------------------	--------

兰州二通厂经营决策需要厂长负责制…………… (65)
金州纺织厂以“三加强”为指导思想实行

厂长负责制…………… (69)

常州国棉一厂是如何理顺党、政、工三

者关系的…………… (77)

大连印染厂是怎样实行厂长负责制的…………… (81)

重庆钢铁公司党委是怎样支持实行经理负

责制的…………… (88)

大连玻璃厂如何加强和改善党的领导…………… (93)

重庆开关厂厂长把关、层层组阁开创企业

新局面…………… (99)

沈阳变压器厂在实行厂长负责制中加强民

主管理…………… (104)

北京畜牧局是怎样对场长、经理实行选聘的… (110)

武汉汽车厂承包工人奖励厂长…………… (113)

重庆曙光电镀厂厂长职工相互支持…………… (114)

成都轴承厂厂长和职代会签订协议书…………… (116)

西北轴承厂改进领导方法，实行逐级负责…………… (118)

附录：

上海机床厂关于厂长、党委和工会职责、

权限的实施细则…………… (120)

常州市国营企业试行厂长负责制暂行规定… (127)

三、劳动人事制度的改革

丹东照相机厂实行弹性工作制…………… (143)

上海滚镀一厂实行四班三运转…………… (147)

天津六建安排编余人员创办第三产业·····	(149)
成都钢管厂是怎样改革劳动人事制度的·····	(150)
广州表壳厂人才到位、知识升值·····	(153)
无锡五金工具公司统一调配技术人员攻关·····	(155)
天津市政工程机械厂奖勤治懒不治老·····	(156)
上海电器公司人才培养与生产同步发展·····	(157)
洛阳轴承厂用智力开发智力·····	(158)
阿城继电器厂实行“五、一、一”管理制度·····	(160)
厂长用人四则·····	(162)
北京印染厂党委书记帮助厂长用好人事权·····	(166)

附录:

成都造纸公司改革干部制度方案·····	(170)
---------------------	---------

四、工资奖励制度改革

北京光学仪器厂是怎样进行工资改革的? ·····	(175)
南京毛纺厂染色车间实行工资两级浮动·····	(178)
深圳竹园宾馆改革劳动工资制度的经验·····	(180)
营口中板厂是怎样革除“大锅饭”弊病的? ·····	(183)
二汽实行内部责任制获得新活力·····	(186)
天津达仁堂制药厂实行多种形式的承包责任制·····	(188)
济南无线电六厂实行开发新产品承包责任制·····	(194)
兰州钢厂实行技术承包责任制·····	(195)
北京汽车软轴厂实行计价买件经济责任制·····	(196)
哈尔滨印刷机械厂试行“厂内滚动”工资制·····	(198)
沈阳高中压阀厂实行奖金与成本挂钩·····	(200)
北京矿物局推行单位产量、产值、工资含量	

承包责任制·····	(201)
晓南庄煤矿采取层层承包和多种工资形式·····	(202)
杨庄煤矿实行“一包七保”责任制·····	(204)
醴陵星火瓷厂实行“全民所有、集体承包 经营”·····	(206)
玉溪烟厂实行工资、奖金与产量、质量、 效益挂钩·····	(208)
焦作耐火材料厂实行干部联责计酬日工资制···	(210)
合肥一建一处实行“栋号包干”·····	(212)
附录:	
宁江机床厂《企业管理成果奖管理办法》·····	(214)

五、企业管理组织机构的改革

沈阳重机厂进行组建分厂、适当分权的改革···	(221)
张家口羊毛衫厂下放“五权”，车间实行 “三自一包”·····	(223)
浙江海盐衬衫厂以“一办四部”代替原有科室	(227)
附录:	
浙江海盐衬衫总厂企业管理规章制度·····	(228)

一、综合改革

按： 企业管理体制的改革是一项复杂的系统工程，具有多因素、多层次、形式多样和很强的连贯性等特征，因此改革同样要求配套、同步。怎样才能抓住企业最关键的问题，打开改革的局面，推动改革的不断发展，这里既有特殊性、也有共同性。下面选编的十二个综合改革的典型经验，可以给人以很大的启发。

首钢在改革中加强企业管理

首钢在粉碎“四人帮”之后，就着手从加强责任制、定额定员、原始记录等基础工作入手，全面加强企业管理。党的十一届三中全会以后，首钢开始进行经济管理体制改革试点，实行上缴利润递增包干制度，把整顿与改革统一起来，使全面加强企业管理有了方向、依据和动力。从此，首钢的管理工作开始走上了一条新路子。经过五年时间，他们有继承、有发展地改革了企业管理制度，在企业对国家实行经济责任制的前提下，建立了企业内部经济责任制……。他们所作的是对中国式的现代化企业管理的探索和初步实践。

首钢在体制改革中加强管理，概括起来主要是抓了三个基础（制度、责任制和数据）、一个动力（按劳分配）、一条路线（群众路线）。

一、规章制度是企业技术经济活动的规范

象首钢这类联合企业，职工有十几万人，装备有二十多万吨，上下工序环环相扣，昼夜连续生产，没有完备的规章制度来组织，就不可能进行正常的生产经营活动。

规章制度的建设必须是全面建设，不宜“单打一”或者是只搞几项。而是要有系统的观点，全面地进行制度建设。

使各个管理系统，就象一个个相互吻合的零部件组成运转灵敏的机器一样。健全制度的过程是不断改进业务，开拓前进的过程。建章建制不能按老套套写，不能“复制古董”，必须适应经济体制改革的需要对自身进行必要的改革，从而不断提高企业管理水平。首钢的设备专业管理，过去制度规定7月份安排备件计划，并参加订货会议，9月份下达设备检修计划，往往该订货的没订货，不需要的订货又造成了积压。这种业务程序必须改革。他们把设备检修计划和备件计划改为同步编制，都提到7月之前，做到了相互衔接，提高了效益。过去设备部门只管投入使用后的设备，只管了设备的“后半生”。现在制度规定，从选型、订货、安装、调试，直到使用、维护、检修、改造、报废，设备部门都要管起来，这就明确了设备部门的全部责任，促进了设备管理的强化。

随着企业向“经营生产型”的转化，首钢的计划管理经过改革发生了三个变化：一是由单纯的生产计划改成统筹安排，包括生活在内的各项经济活动的全面计划；二是由被动地等上边的计划安排改为主动地提早安排计划，早做生产技术准备；三是由过去外部条件变化时就消极地往下调计划，改为不断发掘积极因素，为保证经营总目标的实现而主动地调整计划，成为“攻击型”的计划。改革后的财务管理也出现了三个变化：一是从“算死帐”改为“算活帐”，不断地开拓生财之道；二是从事后算帐改为事先预测，赢得主动；三是从财务人员理财，发展到“人人当财政部长”，专业管理与群众理财相结合。这些改革都通过制度固定下来，贯彻下去。

制度是动态的、发展的，不是凝固不变的。首钢实行递

增包干后，年年都有更高的经营目标，越来越要靠技术进步来提高经济效益。在计划、技术、设计、施工、财务等专业管理制度中，都要为有成效的技术改造开拓道路。在技术改造实现后，生产组织、技术、操作、检验、物资等一系列工作都要发生变化，都要通过规程，规范、标准、分析、管理等各项规章制度的修正、充实，来推动技术改造成果的发挥。

二、责任制是组织共同劳动的核心

首钢早在五十年代就开始实行责任制，粉碎“四人帮”后，又把恢复和健全责任制做为企业整顿的一项重要工作来抓，到1981年普遍建立了干部和工人的岗位责任制。实行递增包干后，全面改革企业管理成为全体职工迫切的、自觉的要求。从1981年下半年开始，岗位责任制又发展为责权利相结合、包保核到人的岗位经济责任制。这在责任落实的深度和协作的广度上，都是一个质的提高。

“包”是把责任包到人，严密地组织劳动。包到人的责任，不仅有根据公司总的经营目标层层分解下来的技术经济指标，而且有每个人应该承担的技术业务工作，还有每个人应负的经济责任。这同过去的岗位责任制大不一样。过去只是规定了若干基本职责，而且不全面，不具体，弹性很大，完成好坏很难考核，总是落实不好。现在的岗位经济责任制已把个人应该承担的责任，全部、具体地明确起来，并且有标准、有反映生产技术经济工作数量质量的和能据以考核的数据。

“保”是把协作关系作为互保条件，也列为岗位经济责任制的重要内容。过去岗位责任制没有互保的要求，职工往

往各干各的，影响工序的衔接和业务流程的衔接，有时不少单位、个人圆满地完成了任务，而总的经营目标却落了空，甚至发生严重的损失、浪费。而岗位经济责任制的“保”，把企业内部单位、部门、岗位之间的协作关系，一个个地都衔接起来，使企业上下左右、纵横交错的复杂协作，得以有条不紊、井然有序的进行。

包、保为严格考核提供了依据，核又是包保落实的必要条件。“核”就是对包、保的每项内容进行逐级和专业的检查与评价。考核必须是全面的、经常的、严格的。没有“核”，包、保搞得再好也要落空。过去规章制度往往“一紧、二松、三垮台、四重来”，主要原因之一就是没有这个“核”字。实行岗位经济责任制后，通过经常的考核，按月按年的考核和一定时期集中的考核，作到了是非分清，奖惩严明，这对落实责任制是必不可少的关键一环。核的工作量看起来很大，但作为一种制度纳入各级经济责任制，实行逐级的考核，实际做起来，量就不是那么大了。从管理的要求看，各级对所属人员的考核，本来就是他的第一位职责。而且，每一个职工在劳动了一天、一月、一年之后，势必都要回顾一下自己工作的成果和问题，总要搞生产日志的填报、工作的总结，以及各种数据的汇集与提出等等，这都是考核资料，同时也就是例行的自我考核。考核必须从严，不严等于没有考核。首钢实行的“四个100%”制度规定：经济责任制必须100%的完成，规章制度必须100%的执行，违规违制必须100%的登记上报，并100%的扣发当月奖金，就是为了严格地进行考核。

包、保、核体系，既是经济责任制体系，也是全面系统的目标管理体系，是必须完成的任务。它不是少数领导人的

追求目标，而是广大群众共同对国家承担的责任；不是计划、核算等几项业务管理，而是企业整体性的管理。

三、数据是实行科学管理的依据

首钢实行经济责任制，对数据管理提出了紧迫的要求，同时也创造了数据建设的有利条件。从干部到工人都从实际工作中感受到，没有大量、准确的数据，包、保、核就无法进行。在这种情况下，出现了规模空前的群众性的数据建设，从而全面整顿了原始记录、统计报表和资料台帐，建立了三级数据库，完善了各种检测计量手段。特别是由于包、保、核体系的建立，公司经营总目标层层分解到人的数据，1981年建立60,417个，到1982年又发展到290,569个；每天要处理的业务数据也增加到三千多万个。这些数据充实和进一步完善了经济责任制。过去把定额管理作为管理的基础，现在看来，它的面很窄，只是数据的一小部分，并不能把企业的全部活动反映出来。

首钢实行递增包干后，担子大大地加重了，一刻也不能放松全面的生产经营工作。信息的健全和传递的及时，不仅在公司内部成为迫切需要，还延伸到企业外部。比如，首钢为了发展社会需要的新品种，在销售人员的岗位经济责任制中就规定了掌握市场信息的具体要求；在技术部的专业技术员的岗位经济责任制中规定了开发新技术、新产品的具体要求；各厂厂长和技术科都同时负有了解用户需求，试制新产品的责任；经理部、计划处、技术部、经销部每周都要召开一次内外信息交流会，根据国内外需求的变化信息，研究调整产品结构方案，这就推动了企业的技术进步和经济效益的提高。

首钢在计算机用于管理上，也已迈出了一步。1983年建成计算机管理中心，装备5台电子计算机，53个终端，形成网络，应用于合同管理，原材料管理，设备大中修计划编制，劳动档案查询等二十多项业务。他们在这个基础上，继续发展，使计算机网络遍布各厂矿、处室和生产线，管理中心将实现对全公司人财物、产供销的全面计算机管理，主要生产线将全部实现集中分散式的自动控制。

四、按劳分配是加强企业管理的动力

首钢实行递增包干后，通过加强管理，实行经济责任制，把国家、企业、个人三者利益结合了起来，贯彻了按劳分配原则。

首先，是把国家利益摆在第一位。首钢上缴利润的递增率原定为6%，1983年由于经济效益提高幅度之大出乎预料，于是主动提高到7.2%。这个递增任务是必须保证完成的，如果实现利润少，也要用自留资金补足交够。这就保证了国家的逐年增收。

其次，交够国家的以后，才是留给企业的。企业留多留少，取决于职工创造的多少。这就把企业经营管理的好坏同企业利益联系了起来。而企业的留利，60%用于技术改造，进一步提高经济效益；20%主要是用于建设宿舍等集体福利事业，同职工的物质利益联系了起来。

最后，企业留利的20%，作为奖励基金。首钢在加强企业管理过程中，每前进一步，都让奖励基金发挥有力的促进作用。比如，早在1978年，恢复和建立岗位责任制和原始记录，各单位都要经过公司检查验收合格，才能实行奖励制

度，实行递增包干后，建立内部的经济责任制，同时也改进了奖励制度，但也必须经过检查验收合格，才能实行新的奖励制度；而在经济责任制建立之后，又通过严格的考核，根据经济责任制完成程度，来分配奖金，实行了“总额不超过，单位不拉平，个人不封顶”的办法。首钢在改革试点中，还把奖励基金的一部分用于浮动升级，职工的浮动升级也必须经过严格的考核。1982年又结合工资普调，进行了干部职务工资和工人岗位工资的试点。在进行调改升级前，公司组织了130人的检查团，分成22个专业、23个检查小组，用了四个月时间，对全公司10,453名干部一个个进行全面的经济责任制大检查，全公司数以万计的工人也普遍地进行了经济责任制的大考核和技术等级标准的考试。根据考核的结果，该定到哪个等级标准，就定到哪个等级标准，不合格的一律不得实行新的工资制度。这样，不仅保证了按劳分配原则的贯彻，更主要的是运用按劳分配这个动力，把广大职工的积极性调动到加强经营管理上来，推动规章制度、责任制和数据管理的完善，也同时推动了经济责任制的建设。在经济责任制建设起来之后，还是运用这个动力，来推动它的落实，巩固和持续发展，提高整个企业管理水平，促进生产力的发展。

五、群众路线是社会主义企业管理的基本特征

首钢在加强管理过程中，无论是基础工作的建设与落实，还是经济责任制的建立与发展，都是靠广大职工的齐心协力来实现的。几年来，他们从两个方面用制度来贯彻群众路线这一重大原则。

第一，在职工的每个岗位上实现管理与劳动者的统一。实行经济责任制以来，他们把指标的分析、设备的保养、物资消耗的控制、定期的记录统计、效益的核算、技术和业务的改进等，都分别落实到岗位，由岗位承担责任。因而每个职工都要为之操心，自觉想方设法把它管好。过去，职工总是把这些管理工作看成是头头的责任，或者管理者的任务，即使干一些，也被当作额外负担。现在，职工把它看作是同自身利益息息相关的事情，而且，看到自己所管理的这些事情，都是企业整个管理工作的一部分，同企业的经营总目标和完成对国家承包的经济责任相关联，从而大大提高了管理的责任感。

第二，在企业重大决策上实现管理与劳动者的统一。几年来，公司每一重大改革，企业生产、技术、经营、管理、分配以及生活的安排，每年的包保方案和考核办法等，都要经过如下程序来进行决策：即各专业系统提出初步意见；党委研究初步草案；职工代表大会委任主席团讨论；用一个月左右的时间，交给全体职工充分讨论，提出修改补充意见，提出提高生产、改进业务的建议；进一步修改方案，提交职工代表大会讨论审议，做出决议；然后组织全体职工贯彻，纳入每个职工的岗位经济责任制，通过包、保、核来执行。这就使职工不仅能推荐代表间接参加企业重大决策，而且可以直接参加重大决策。事实证明，职工都十分珍惜自己参加管理的权利，每次讨论，连轮休、病休的职工也赶来参加，出勤率比生产出勤率还高。而且，在职工提出的上万条建议中，生产方面的占60%，生活方面的只占40%。把这些建议分类筛选，合理的吸收到方案中来，不仅保证了决策的准确性，而且为企业经营总目标的实现提供了广泛深厚的群众基础。

首钢在全面加强和改革企业管理中，主要是建设三个基

础，运用一个动力，贯彻一条路线。在它们之间，有个互相联系、相辅相成的关系，缺一不可。怎样把这五项工作贯穿起来，逐步提高，他们靠的是建立专业经济责任制。

他们1982年建立的专业经济责任制，共有20个专业（不包括政工系统），二万九千多条。它是按照社会化大生产的客观要求和提高经济效益的要求，把企业管理的全部业务，包括过去行之有效的管理制度和改革以来的全部新经验、有关政策法规以及应该做但还未来得及做的工作，按专业系统建立起来的。它的基本要素有五个，即对每项工作都规定出高质量、高水平的标准；都规定出落实到人的责任；都按时限要求规定出科学的程序；都按大生产共同劳动的要求规定出明确的协作关系；都规定出严格的考核办法与要求。这样，把企业作为一个整体，按系统把全部专业管理组织起来，把三个基础、一个动力、一条路线融汇起来，做到业务的标准化、规范化、程序化，推动企业管理的现代化，以实现经济效益的持续大幅度增长。

专业经济责任制通过包、保、核，把企业管理具体落实到部门、厂矿、车间、班组，一直到人。使上下左右各个单位与个人的岗位经济责任制相互协调起来，进一步发挥管理的组织作用，并且推动了职工技术业务管理素质的提高。专业经济责任制所包括的全部管理业务，不仅规定了厂长怎么当、专业人员与工人怎么干，还规定了每项业务工作谁来做、怎么做、做到什么程度、什么时候完成以及与谁协作、怎样发展等，这实际上就是大量的管理案例，而且是分布于企业管理全过程各个环节上的相互连接的案例。在岗位上的职工要据以执行，新进入岗位的职工则通过它们熟悉管理要求和方法，很快胜任本职工作。

朝阳重型机器厂进行大胆改革

地处辽宁西部偏僻山区的朝阳重型机器厂，经过改革发生了令人信服的变化：这个原来是全省出名的落后单位，现在是国家经委表彰的经济效益最好的先进企业之一，产品质量属国内第一流水平，畅销国内外；去年第三季度上缴的利润，比上一年同期增长一倍多；1981年在全国同行业十二项指标评比中，他们夺得了八个第一；1982年和1983年，所有指标他们都取得第一。

带领这个厂进行卓有成效改革的，是原厂长、现任党委书记王亚忱。王亚忱的改革，得到上级领导及有关部门的支持。他们的具体做法如下：

——**改革干部制度，做到能上能下。**车间主任、工段长实行民主选举，任期两年。科级干部由民主评议和组织考核，一年一评选，不称职的免去职务。这几年，他们把那些精神不振，没多大作为和力难胜任的中层干部，免职40多人，同时提拔了57名勇于创新的干部。

——**改革分配制度。**生产工人实行累进计件工资制；一般干部实行浮动工资制，中层以上干部实行职务工资制；对有突出贡献的职工，给予表彰和晋升一级工资；厂里还专门设“改革奖”，奖励有贡献的改革者；而对那些破坏厂纪厂规屡教不改的，坚决开除厂籍。