

企业改革的 方略与实践

周 璧 主编

中国经济出版社

内 容 提 要

本书从改革、开放、经营、管理、分配、精神、人才等七个方面介绍了上海优秀企业和先进单位的成功经验，供各级领导、管理干部和广大职工在进一步深化企业改革、加强企业管理、增强企业活力，特别是大中型企业活力的工作中参考、借鉴。

企业改革的方略与实践

周璧 主编

中国经济出版社出版

(北京市翠微路22号)

山东省鄄城县印刷厂印刷

中国经济出版社发行

787×1092毫米32开本 18 16/32印张 410千字

1987年12月第1版 1987年12月第1次印刷

印数：1—11,000

ISBN 7-5017-0077-x/F·157

统一书号：4395·157 定价：4.40元

前 言

周 登

为搞活企业、增强企业活力，上海市从1981年起开展了一年一度的“企业管理优秀奖”的评选工作。6年来，共有217个企业荣获市“企业管理优秀奖”，33个企业荣膺市“企业管理表扬单位”称号，有力地推动了全市10万多家企业沿着有中国特色的社会主义道路奋勇前进。

搞活企业、增强企业活力，既是整个经济体制改革的出发点和落脚点，也是我国城市经济改革的基本理论和基本实践。当前，我国的经济体制改革正在深化，这场改革的根本目的是激发出每个劳动者的主动性、积极性和创造性，促进社会生产力的发展。我们以1986年度优秀企业和表扬单位为主要对象，对他们在改革、开放、经营、管理、分配、企业精神、人才等七个方面的经验分别组成篇章，汇编成《企业改革的方略与实践》一书，供各级管理干部、教育工作者和广大职工在增强企业活力中参考、借鉴。

上海市大中型国营企业共584个，占全市企业数的5.5%，占全国8285个大中型企业的7.05%。近几年来，获得市级优秀企业和表扬单位的又大多数是大中型企业。他们坚持四项基本原则，坚持改革、开放、搞活方针，结合国情、厂情，在搞活企业之路上取得了一定的成效和经验。概括起来，主要有九个方面：

1、确立企业精神，干部职工具有共同的精神支柱。企业精神是企业职工的观念、意志、风格等的综合体现，具有鲜明的时代特点、民族风格和企业个性。许多优秀企业十分注重确立具有明确的社会主义方向、艰苦奋斗的优良作风和职工当家做主的企业精神，并使之日益成为鼓舞广大干部、职工自力更生、艰苦创业，建设社会主义现代化企业的精神支柱。

2、制订经营目标，形成目标体系。这些企业根据所有权与经营权分开的原则，订出企业的总体经营目标，实行多种形式的承包经营责任制，建立起目标体系。这样，既指明了企业在一定时期的经营方向和奋斗目标，突出了生产经营活动的重点，使各级领导保持清醒的头脑，变压力为动力；又使企业各部门以总体目标为中心，联结成一个有机整体，提高管理效率和经营成果；同时，通过发动群众自下而上、自上而下地制订目标和组织目标的实现，把每个职工的具体工作同实现企业总目标联系起来，进一步健全责权利相结合的企业经营机制，开创出“全员经营”的新局面。

3、改革企业领导体制，理顺党、政、工三者关系。这些企业有效地实行了厂长全面负责、党委保证监督、职工民主管理的企业领导体制。尤其是通过贯彻党中央、国务院颁布的关于改革企业领导体制的“三个条例”和“补充通知”，进一步明确了厂长是企业法人的代表、对企业全面负责的观点，从而实行党政分开，确立了厂长在企业中的中心地位，使其发挥中心作用。

4、发展横向经济联合，组建企业集团。许多企业认真贯彻国务院《关于进一步推动横向经济联合若干问题的决定》，积极发挥企业群体的优势，企业之间横向联合的范围

越来越大，联合的形式越来越多。特别是全市百余家企业集团的出现，对于促进产业结构、产品结构、技术结构的合理化，迅速提高名特优产品的覆盖率和综合经济效益，打破条块、地区、城乡分割，支援穷、老、边、少地区的经济发展，促使城乡共同繁荣昌盛，具有重要意义。

5、不断完善企业内部经济责任制，改进企业的工资、奖金分配制度。这些企业，按照党中央、国务院的有关决策，从实际出发，把搞活企业内部分配同不断完善经济责任制结合起来，创造出许多新经验和新形式，并通过严格考核，与干部、职工的实绩挂起钩来，体现了按劳分配原则，发挥了工资、奖金的激励作用。

6、围绕“提质、降耗、增益”，落实企业管理升级的措施，有重点地推行企业管理现代化。这些企业较多地应用目标管理、全面质量管理、价值工程、安全系统工程和电子计算机等现代化管理方法和手段，有力地推动着企业管理上水平、登台阶。

7、有计划有步骤地增强企业再投入能力。这些企业都能循序渐进地开发新产品和更新技术装备，不断加强企业生产经营走向良性循环的物质基础，不断提供适合市场需要的新产品，不断增强企业后劲，增强自我积累、自我改造、自我发展的能力。

8、十分重视人才智力的开发。这些企业的领导充分意识到人才是企业管理现代化的核心，是实现企业管理现代化的保证。他们不但注意培养造就一大批具有现代化管理知识、丰富实际经验、头脑敏锐、视野开阔、善于吸收国内外先进科学技术成果和管理经验的开拓型人才，而且重视不断提高整个职工队伍的素质，使之成为一支有理想、有道

德、有文化、有纪律的职工队伍，在日益剧烈的竞争中立于不败之地。

9、切实有效地加强和改进思想政治工作。这些企业都能经常作出努力，使思想政治工作成为完成生产任务和其他各项任务的有力保证。思想政治工作使企业在建设高度物质文明的同时，坚持建设高度的精神文明。

上述九条虽非“凡为天下国家有九经”，然而，“他山有砺石，良璧逾晶莹”。限于我们的水平和时间的匆促，本书在编选过程中，虽经多次修改，但仍会有不当之处，敬祈指正。

本书审稿人员有：宋桂选、唐齐千、曹福康、夏震藩、丛家庆、李道声。

本书编辑人员有：马广应、黄壮生、马炳芳、朱泽科、王富强、薛剑鹰、杨观生、陈琪娟。

上海市政府有关委办、局的企业管理系统的干部和企协的同志，为本书出版做了大量工作，在此深表感谢。

目 录

改革篇

- 关于组建企业集团的几点意见……………夏福德(1)
- 勇于探索 稳步前进……………志 宏(6)
- 附:上海高峰金刚石(集团)联合公司章程……………(12)
- 组建康达企业集团的实践……………定 祥(16)
- 金星电器集团的形成与发展……………夏青松(24)
- 立足上海 服务全国 面向国际……………崇 烈 庭 辉(32)
- 一个完全自主经营的新颖经济实体
……………姚关金 胡茂梁(39)
- 发展横向联营 搞活企业经济……………蒋科震(45)
- 积极发挥职工代表作用 全面开展民主管理工作
……………蕃 马(52)
- 深入改革领导体制 促进党政同步改革
……………陈 奇 史迪平(61)
- 实行经理负责制 开创企业新局面……………卢 杰(68)
- 划小核算单位 深化企业改革……………方荣林(73)
- 企业内部搞承包 职工人人有指标……………王曹杨(79)
- 改革施工承包形式 实行项目经理负责制……………周隆秋(88)
- 厂长任期目标责任制 带来了生机和活力
……………冯春源 吉新华(94)

开放篇

- 积极开拓 加速引进 多创外汇.....曹申伯(100)
- 开拓国际疏浚市场 为国家多创汇.....习 勤(107)
- 引进创新 辅机不“辅”.....马以海(113)
- 螺纹钢怎样打进香港市场.....蒋科震(120)
- 发挥优势多出口 及时应变增效益.....许加楠(125)
- 大胆谨慎 脚踏实地.....汪兆荣(131)
- 开拓手表出口之路.....谢阿明 周兴根(137)
- 迎难而上 精心经营 扩大出口.....谢耀辉 魏国强(142)
- 调整产品结构 打进国际市场.....沈念椿(148)
- 加强工贸合作 努力扩大出口.....程隽祖(152)

经营篇

- 科学地进行企业决策.....树 彪(156)
- 厂长要用好“三个脑子”使经营决策建立在
科学民主的基础上.....马炳芳 林庆芳(163)
- 成功的决策 中国第一颗.....毛玉琪(171)
- 以“技”夺优 以“险”取胜.....陈金章(180)
- 注重经营决策 增强竞争能力.....顾永祺(187)
- 积极开拓新业务 企业发展迈大步
.....嵇 斯(196)
- 高效益来自正确的经营决策.....邱林义(203)
- “大象”迈新步 “远足”上台阶.....郝耕新(207)
- 产品更新换代 企业面貌常新.....何田远 袁一鸣(214)
- 军民结合 比翼齐飞.....高 山(218)
- 加速技术改造 走自我发展的道路
.....张海龙 黄克拯(224)

成功的开发 优质的服务	未知(232)
开拓苏锡特色菜肴 创建盟派服务艺术	汤成幸(237)
扩大经营 搞活流通	王久如 徐英仑(244)
端正经营指导思想 为发展商品经济服务	金由(250)
引进 消化 吸收 创新	王银华 杨瑞康(256)
改革果品经营体制以后	陈昌海(261)

管理篇

强化管理 努力实现生产质量成本三可控	叶萌 添 桦(266)
应用系统控制原理 建立完善创优管理工程	安振远 王有文(272)
运用价值工程 提高企业经济效益	李德菁(277)
推行方针目标管理 提高企业经济效益	蒋科震(282)
加强项目管理 保障材料供应	殷炳生 周伟平(289)
驾驭信息 破浪前进	赵德法(293)
应用电子计算机 增强出口创汇能力	叶林森(302)
节能降耗 创单耗指标国内先进水平	姚震(308)
应用系统工程原理 建立安全生产保证体系	均 辅(317)
采用国际标准 建造出口船舶	杨安礼 马添桦(325)
开展企业升级工作 不断赶超国际水平	姚吉文(331)
积极做好各项准备 奠定企业升级基础	朱逢前(340)
积极开展业务协作 不断强化企业管理	达 仁(346)
高额效益从何而来	羽 佳 易 方(351)

分配篇

- 实行工资总额与经济效益挂钩 搞活企业内部分配
.....陈 澍(357)
- 工资总额包干“三挂钩” 促成了“三得益”
.....顾昌贤 赵国瀚 唐翠娣(389)
- 以提高经济效益为目标 实行百元产值工资含量包干
.....杨正平(399)
- 梅山的吨铁工资含量包干.....陆 梅(410)
- 工资总额与净产值挂钩浮动 调动了职工积极性
.....吴 刚(420)
- 不断完善经济责任制 全面提高经济效益
.....毛晓峰 张万兴(428)
- 上飞厂的超额利润承包奖.....彭梅和(436)
- 工资总额怎样同经济效益挂钩浮动.....王 科(441)
- 推行单项承包合同 搞活工厂内部经济责任制
.....白栋雄 秦莉萍(451)

精神篇

- 英雄精神 代代相传
.....吕永杰 姚吉文 段克奇 周惠忠(456)
- 继承 发展 创新 开创思想政治工作新局面
.....江 天(465)
- 加强思想政治工作 推进两个文明建设.....金西智(480)
- 治乱局 创新风.....邬大震 顾盖华 史美健(489)
- 团结 拼搏 进取.....孔祥毅(501)
- 围绕生产经营活动 积极实行保证监督.....鱼清仁(509)
- 围绕改革 做好思想政治工作.....曹 欣 王欣之(517)

第三只轮子在转动·····	有 琪(524)
---------------	----------

人才篇

人员功能测评在干部考核中的应用·····	顾任军(534)
运用系统管理方法 搞好企业干部聘任·····	宋叶富(541)
怎样使工程技术人员为实现企业目标而努力 ·····	黄 葵(550)
怎样开展中级技术培训·····	将 校(554)
抓好全员培训 提高职工素质·····	余怀兴(560)
开发人才之路·····	苏 泓(567)
如何进行班组长管理基础知识轮训·····	马芳炳(575)

· 改革篇 ·

关于组建企业集团的几点意见

夏 福 德

为了使上海市组建企业集团工作进一步发展，1987年上海市企业集团研讨会，对前一阶段已建立的企业集团，特别是以优秀企业为主体组建的企业集团，进行了回顾总结。从我国仍然处在社会主义初级阶段这一基本事实出发，针对企业集团的模式、内部管理、审批程序、挂靠单位等，进行了认真的研讨。现归纳为如下八条：

一、对组建企业集团要进一步统一思想认识

企业集团是在横向经济联合广泛深入发展的基础上，适应有计划商品经济需要涌现出来的新型经济组织。它的出现，对打破条块分割、地区封锁，实现资源的合理配置；对推动产业结构、企业组织结构、产品结构的合理调整，对促进技术进步，发展社会生产力起着重要作用。企业集团是企业深化改革的必然结果，在四化进程中越来越显示出强大的生命力。

企业集团是企业为了适应社会主义商品经济竞争而组建的，为此，其组建原则一般应自下而上，不搞“拉郎配”；

发展行业优势，不保护落后；开展正常竞争，不搞垄断。在竞争中壮大自己、发展自己。

企业集团属于新的经济体制范畴，是宏观与微观结合的“热点”，是适应社会化大生产需要而产生的充满生机的经济联合体，它不是也不应当成为旧的经济体制中的一个行政管理层次。

二、明确组建企业集团的目的性

组建企业集团的目的，是为了进一步发展生产力，促进社会主义商品经济，推动经济体制改革的深化。具体地说，通过企业集团的组建，使企业集团内部做到合理分工，按社会化、专业化和规模经济的要求，从而实现生产要素组合的最优化，促进产业结构、产品结构、技术结构的合理化，提高规模效能，从而加速国民经济持续稳定的发展。它的组建决不是政府管理部门在行政性公司解体后，为了解决管理跨度问题，便于控制的需要。不然的话，必将导致企业集团走入歧途。

三、组建企业集团一定要贯彻自主自愿、互利互惠的原则

企业集团一定要尊重企业的意愿，在自主、平等、互利的基础上，自下而上地组建，应允许企业自愿参加，自愿退出。在自主自愿的基础上，对于组建企业集团的工作，主管部门给以必要的指导也是需要的，但不能采用自上而下的指令性的办法强行干预，更不得将承担政府管理职能的行政性公司翻牌变为“企业集团”。

四、关于企业集团的模式问题

组建企业集团是一项复杂的社会系统工程，也是一个渐进的历史发展过程。现有的多种集团模式都有其特殊的适用性，因此，不能不顾条件一味强调越紧密越好。要根据各种变化着的具体条件和情况，选择相应的集团模式，发挥其最佳功能和规模效益。总之。不宜搞硬性统一的规范化。

从上海市已建立的企业集团的现状看，基本上都是法人与法人之间的联合，为此，参加集团的各成员企业，其法人地位、核算体系、管理体系以及原有的经济利益，一般都应予以保持。从集团总体上看，以松散为宜。而对其新形成的生产要素组合部分，客观上则必然是比较紧密的。这种总体松散，部分紧密，“松中有紧，松紧结合”的模式，能符合上海的实际情况，出现的矛盾比较少，解决起来也较为容易。看来，它很有可能将在一个较长时期内存在。

五、关于企业集团的内部管理问题

基于企业集团采取上述“松中有紧，松紧结合”的模式，其内部管理结构一般应贯彻：企业集团对成员企业不拥有人事安排权，企业集团不设党的一级管理组织；同时，上级主管部门对企业集团一般不给编制，不拨经费，不搞行政级别，也不指派企业集团经营负责人。

然而，企业集团内部管理可按照统分结合的原则，实行分级分权管理，既要充分发挥集团的整体优势，又要充分调动成员企业和广大职工的积极性和创造性。不同情况的企业集团在统一管理方面，至少要做到统一的经营战略，统一开发主导产品，统一技术要求，统一质量标准等。

企业集团成员间的分配，要照顾到各方面的利益，互惠互利，做到利益均沾，风险共担。但不要搞无偿转让，更不能损害国家利益。要在企业集团章程中明确规定：主导厂之间、主导厂与配套厂、初级产品厂与最终产品厂、工厂与科研设计单位等方面的利益关系及其应承担的经济责任。

有条件的企业集团可试行股份制，探索具有中国特色的既发挥社会主义公有制优越性，又具有相当强的集团活力的新路子。企业集团中的紧密联合部分逐步实行全部资产入股，实现资产、经营一体化；半紧密联合部分，可以以资金互相参股，也可以设备、技术、专利、商标作价投资入股。

六、关于企业集团的审批问题

鉴于目前在企业集团审批程序上没有统一的规定，对集团组建工作造成一些矛盾，为此，应该明确组建企业集团的审批程序。凡是在同一局范围内组建的企业集团，可由企业主管局负责审批；跨局或跨委办的企业集团，可由牵头企业的主管局负责审批；跨省市组建的企业集团，可由牵头企业的主管局在征得市协作办同意后负责审批；如企业主管局与协作办意见不一致时，主管局报请主管委办协调，协调仍不一致时，由主管委办决定；由中央各部和兄弟省、市、自治区在沪企业牵头组建的企业集团，可由市协作办负责审批。企业在向主管局申报组建企业集团时，应同时把申请报告抄报主管委办；组建跨省市企业集团，还应同时抄报市协作办。企业在组建集团申请报批时，如遇到不符中央及市府有关政策规定的干预时，可越级向市有关委办和部门反映，有关委办、部门及时协调处理。企业集团经主管部门审核同意后，应按规定向工商行政管理部门申请登记注册，工商行政管理

部门应负责按国家有关规定进行认真审核。

今后，随着经济体制改革的不断深化，企业集团是否需要审批，是可以进一步探讨的。

七、关于企业集团的挂靠问题

从目前情况来看，企业集团应该有挂靠单位，可以本着谁负责审批，就挂靠谁的原则。但是，也应当允许企业集团有自主选择挂靠单位的权利，既可以挂靠牵头单位的主管部门，也可挂靠非牵头单位的主管部门。总之，在挂靠问题上应给企业集团有比较充分的选择余地，不宜搞“一刀切”。

今后，组建集团毋须审批时，挂靠问题也可能不复存在。

八、综合管理部门要支持企业集团的成长与发展

鉴于企业集团是经济体制改革的产物，必然会出现一些与原先政策规定中某些条款不尽一致的情况，综合管理部门应从服务于改革、有利于改革这一基本点出发，对原先政策中某些不适应企业集团成长发展的条款，经过研究，应采取一些变通的办法，并予以及时修改调整；要逐步创造条件，在基本建设和技术改造的立项和审批权限、新产品开发、经营销售范围、自销产品定价、外贸进出口以及用自有外汇引进技术等方面，给企业集团更大的自主权。

· 改革篇 ·

勇于探索 稳步前进

志 宏

随着经济体制改革的逐步深化和社会主义商品经济的飞速发展，企业为了谋求生存和发展、增强活力和实力、提高经济效益和社会效益，纷纷走上了横向经济联合的道路。于是乎，企业集团应运而生，象雨后春笋般地破土而出，生机盎然。事物的发展规律表明，当一种旧的事物不适应社会发展和经济发展的时候，必然会出现一种新的事物来代替。企业集团就是经济体制改革中出现的一种新生事物。由于社会化大生产的发展，专业化生产的分工越来越细，自动化程度越来越高，有节奏地连续性生产越来越要求把社会生产中有密切关联的劳动过程有效地结合起来，在更高的水平上形成一个完整的社会生产体系。于是以专业化协作为纽带的企业集团，就成为社会化大生产中的一种先进组织形式。

上海高峰金刚石（集团）联合公司就是在改革、开放、搞活深入发展的形势下诞生的一名“新生儿”。高峰集团从酝酿开始，通过调查研究、可行性分析、科学论证、相互走访、资料汇集、筹备工作、送审报批、登记注册直至正式成立，历时将近十个月。真可谓“十月怀胎，一朝分娩。”