

《时代风采》杂志社编

企业家

纵横谈

云南科技出版社

①

企业家纵横谈

○《时代风采》杂志社编○

责任编辑：李士英 钟晓船 尧 兴

封面设计：杨成忠

企业家纵横谈

《时代风采》杂志社编

云南科技出版社出版发行 (昆明市书林街100号)

云南省地质矿产局测绘队印装

开本：787×1092 1/32

印张：12 字数：300000

1988年9月第1版

1988年9月第1次印刷

印数：1—10000

ISBN 7—5416—0145—4/Z·19 定价：6.00元

《企业家纵横谈》序

云南省副省长



当今，改革的浪潮在中华大地汹涌澎湃，正改变着中国历史的进程，孕育出万千优秀的中华儿女，使祖国面貌发生了深刻的变化。

云南，地处祖国南疆。在这块美丽而富饶的土地上，各族儿女艰苦创业，充分发挥企业、地域的优势，在短短几年中，用智慧和勤劳的双手为南疆的开发，为中华的振兴谱写了光辉的一页！一大批带着云南高原乡土气息的企业家，在改革的时代应运而生。无论全民、集体，或是乡镇、个体企业的厂长、经理，他们都在改革中经历了严峻的考验，在竞争激烈的时代顽强拼搏，他们的聪明才智、领导艺术都得到了充分的发挥，他们不愧“企业家”的美称！这些企业家在事业上的成功，就是改革的成功！他们是社会主义四化建设的创业者，探索改革道路的勇士！

云南省总工会《时代风采》杂志社编辑出版《企业家纵横谈》一书，为企业家创造了一个座谈、交流经验的天地；搭起了一座企业间联谊的桥梁；提供了一个改革成果的信息库。企业家的沉思、探索、追求、进取，所有的酸甜苦辣，都将为进一步丰富和完善改革的理论和实践提供依据。

企业家，是企业的龙头，它牵动着时代的脉搏。企业家自己提笔写文章，有的总结对旧体制的改革给企业注入的生机和活力；有的畅谈引进人才使企业尝到的甜头；有的叙述引进技术设备给企业增添的后劲；有的描绘科学管理给企业带来的变化……这些企

业家的文章，角度不同，见解各异，但无一不反映了他们的才智和心态，为我们了解当前改革的进程，提供了颇具价值的信息。同时，这些文章，都流露出一股对党、对事业的真挚之爱，充满了乐观向上的豪情，讴歌了改革的伟大成果。这本书所展示的：是一位位企业家丰富复杂的内心世界；是一个个企业艰难曲折的发展历程；是一篇篇改革的经验总结；是一首首讴歌时代、讴歌改革的激情诗章！它真正体现了民族的自信心，民族的凝聚力！从中，我们可以看到中华民族自力更生、艰苦奋斗的精神，看到整个民族的希望，看到祖国的光明前景！

“既然时代把自己跟企业捆在一起，我就要为这个企业的发展奋斗终生！”这就是企业家发出的共同心声，它构成了撼地震天的时代交响乐。这些企业家，是颇具时代风采的一代精英！

我希望，这本书的出版，能够引起全省、全国、全社会的密切关注。通过这本书，能够迅速地、声势浩大地形成一个企业家集团，大力促进商品经济的发展，共同为振兴云南、振兴中华而努力奋斗！这是我的希望，同时，也是云南省总工会编辑出版这套书的目的所在。

一九八八年七月十日

顾问：朱 奎	云南省副省长
杨 旭	云南省总工会主席
李明德	云南省经委主任
高治华	云南省委组织部副部长
郭正秉	云南省委宣传部副部长
编委主任：于立德	云南省总工会副主席
编委副主任：	
蔡景泰	云南省经委副主任
脱佑慈	云南国防科工办副主任
彭文凯	昆明市经委主任
李士英	云南省总工会宣教部部长
	时代风采杂志社主编

编委：（按姓氏笔划排列）

王淑英	刘位循	刘幼龙	张学金	李明兴	陈留德
汪明传	严清发	吕有文	单沛尧	杨 丽	杨伊达
唐玉倂	郭 美				

责任编辑：李士英 钟晓船 尧 兴

目 录

时 代 风 云 篇

- 同心协力，搞好改革……………云南省总工会主席 杨 旭（ 1 ）
- 搞活企业，为振兴云南经济做出贡献……………
- ……………云南省经委主任 李明德（ 4 ）
- 改善和加强党的领导，搞好企业领导体制改革……………
- ……………中共云南省委组织部副部长 高志华（ 6 ）
- 要改造和加强企业思想政治工作……………
- ……………中共云南省委宣传部副部长 郭正秉（ 15 ）
- 强化经营权是搞活企业的关键所在……………
- ……………云南国防科工办副主任 脱佑慈（ 21 ）

探 索 开 拓 篇

- 审时度势，开拓进取……………宫国信（ 27 ）
- 车卒并进，步步为营……………李聪逵（ 34 ）
- 国营厂长咏叹调……………杨光斗（ 40 ）
- 以法治厂是搞活企业的根本……………杜佩良（ 46 ）
- 集权与分权……………廖国权（ 50 ）
- 基础·手段·目的……………张树华（ 57 ）
- 改革中的认识与实践……………赵安家（ 65 ）
- 深化改革，开拓前进……………黄竹保（ 71 ）
- 沉重的责任，艰难的开拓……………杨晓明（ 78 ）
- 金沙粒粒闪光……………高大武（ 84 ）
- 改革给我厂带来生机……………杨正义（ 92 ）
- 企业活力来源于改革……………何发林（ 100 ）
- 向管理要效益……………李树昌（ 105 ）
- 搞好客车生产，适应搞活经济的需要……………李天佑（ 111 ）

提高职工素质是企业发展的基础·····	马中仁 (116)
优化劳动组织; 提高经济效益·····	周文光 (122)
浅谈企业内部分配·····	朱宝凤 (129)
搞活企业分配, 深化企业改革·····	张鹤龄 (136)
推行浮动工资含量包下, 提高经济效益·····	符贻涛 (142)
企业管理主要是对人的管理·····	倪鸿宾 (149)
政治工作与经济管理·····	张民勋 (154)

改革浪潮篇

以改革总揽全局, 让企业充满活力·····	万隆善 (159)
工商银行要走企业化之路·····	田志成 (163)
改革·效率与效益·····	杨昌灿 (172)
我的经营管理之道·····	徐克山 (180)
在改革开放中发展科技情报事业·····	王星辉 (186)
浅谈现代企业管理中的厂长决策·····	褚时健 (192)
大中型企业活力之我见·····	李继深 (199)

搏击奋进篇

改革要敢于承担风险·····	江成瑞 (207)
开拓·奋进·····	戴森林 (214)
塑料包装的前景·····	王晓贵 (220)
增强企业凝聚力·····	刘天杰 (228)
凝聚力·向心力·····	王汝昌 (234)
决策与效益·····	段松鐸 (239)
承包给企业带来生机和活力·····	王佩琦 (245)
争创世界一流产品·····	陈传柏 (251)
认准的路要走到底·····	王维凡 (257)
机遇与挑战·····	何朝国 (263)

逼入谷底，踏上坦途·····	董坤镇 (269)
浅谈汽车工业的振兴·····	吴子润 (275)
改革中求生存，求发展·····	陈元钦 (281)
力排万难，不负重任，当好一家之长·····	段国政 (286)
改革需要拼搏·····	吕志恒 (293)
加速药物研究更新，提高企业竞争能力·····	杨石生 (298)

理 想 追 求 篇

支持边疆民族经济的发展·····	程远业 (303)
深化改革，再展宏图·····	刘少义 (311)
洗涤，美的追求·····	杨白璜 (317)
在改革大潮中发展·····	刘红灿 (322)
改革要有超前意识·····	何积聪 (328)
以质量和信誉取胜·····	杨家贵 (331)
集体企业发展的新路·····	李斗龙 (337)
建设具有边疆特色的有色金属企业·····	旗习诚 (343)
建电富民 造福云南·····	曹保华 (350)
探索林机工业发展之路·····	陈吉田 (354)
学习外国施工管理经验深化企业改革·····	朱友清 (360)

同心协力 搞好改革

云南省总工会主席

楊旭



改革的春风，吹拂着美丽的边疆。各族职工肩负着历史的重任，支持改革，参加改革，推动改革，以自己的聪明才智和勤劳的双手，为云南经济的发展，边疆的繁荣不断作出新的贡献。

党的十一届三中全会航向的指引，祖国面貌的日新月异，充分显示出改革的威力，改革的成就，改革的希望。没有改革，就没有我国社会生产力的进步，就没有人民生活的日益改善，也就没有祖国未来的灿烂前景。坚持改革，参加改革，搞好各方面的改革，是广大职工和各族人民的共同愿望。

工业企业的改革，是整个经济改革的基础。工业企业生产力的发展，是整个社会生产力发展的主导力量。坚持改革，搞活企业，提高经济效益，活跃商品经济，不断发展生产力，是工人阶

级面临的光荣而艰巨的任务。

我国的改革，是一项开创性的事业。前进中有许多艰难险阻，不可能一帆风顺。要靠理想，靠智慧，靠主人翁精神，靠艰苦创业劳动，去创造条件，解决矛盾。作为一个企业，一个集体，更要靠同心协力，勇往直前的拼搏精神。

企业实行厂长负责制，是我国企业体制的重大改革。搞活企业，发展生产，建设社会主义物质文明和精神文明，厂长处于关键岗位，中心地位，责任重大。在改革开放的新形势下，当好一厂之长，颇不容易。一个具有开拓型，具有战略眼光，具有必要的治厂素质，具有善于依靠党，依靠职工群众，吸取群体智慧办厂的好厂长，对一个企业的兴衰，具有决定性的意义。

企业的发展，国家的兴旺，是工人阶级的根本利益所在。要发挥工人阶级主力军作用，以主人翁精神，积极投身改革。作为与企业共命运的广大职工，要支持厂长，爱护厂长，帮助厂长，急厂长之所急，帮厂长之所难，努力搞好本职工作，为四化建设建功立业。

在维护厂长管理权威的同时，要十分注意维护职工的主人翁地位和合法权益，保证工人能够行使民主权利，参政议政。职工群众有权参与企业的经营决策，有权审议和讨论有关职工利益的各种重大问题。越是实行承包经营、强调经营者的地位和作用，就越要重视职工群众的主人翁地位和作用，重视发扬社会主义民主。在这方面，厂长负有义不容辞的责任。始终注意把企业领导者和广大职工两个积极性都充分调动起来，是办好社会主义企业的一条基本原则，也是企业改革的一条基本要求，党政工都要为之而努力。

工会历来是党和政府联系工人阶级的桥梁和纽带。在企业里，工会也起着这个重要作用。工会在改革和经济建设中发挥作用，重要任务之一就是要调动广大职工的积极性和创造性。抓住了这

个核心，工会就能站在全局的高度，代表和维护工人阶级的最大利益，就能够确立自身的地位，发挥重要作用。工会在维护全国和企业整体利益的同时，也要更好地维护职工群众的具体利益。联系群众，关心群众，调查研究，调节矛盾，全心全意为职工说话办事，是工会的主要职能。

在改革不断深化的形势下，工会工作有有利的方面，也碰到了新的情况和新的难点。为着共同目标，在企业体制改革中，要认真学习 and 贯彻《企业法》，进一步理顺党政工的关系。党政要大力支持工会独立负责的开展工作，尊重工会的地位，充分发挥工会的作用。广大工会干部要热情支持和帮助厂长行使法定的权利，使厂长负责制在改革中不断得到完善。

祝愿各民族职工团结一致，同心同德，艰苦奋斗，坚持改革，迈步前进，为振兴云南经济，为实现祖国四化贡献积极的力量！



|||||

云南省经委主任

搞活企业，为振兴
云南经济做出贡献

李明

|||||

企业是国民经济的细胞。搞活企业，增强企业活力是城市经济体制改革的中心环节。特别是当前在改革进一步深化的时期，我们已遇到物价改革、工资改革、劳动人事制度改革几个关键问题。这些问题既不能回避，也不可能绕开。归根到底，只能通过提高企业的经济效益来解决。只有通过改革才能建立充满生机和活力的社会主义经济体制，才能使企业从旧经济体制下形成的管理模式中解放出来，真正成为自主经营，自负盈亏的独立的商品生产者、经营者，适应国内外市场的激烈竞争和新技术革命的挑战。总之，搞活了企业，我们的改革才会有可靠的物质保证，改革的航船才能顺利闯过重重难关。而培养和造就一支宏大的企业家队伍则是我们搞活企业、搞活经济的一项主要任务。

党的十一届三中全会以来，我省的企业改革有了长足的发展。全省绝大多数企业都实行了承包、租赁等多种形式的自主经营；横向联合蓬勃发展，企业集团方兴未艾。企业经营机制不断健全。企业内部的各种配套改革日趋完善，经济责任制，劳动组合，干部聘用以及现代管理技术的广泛应用，更为企业增添了无限生机。在这个改革的大潮中，一大批有胆识、有谋略的企业家应运而生。他们认真贯彻党的方针、路线和政策，锐意进取，大胆创新，勇于开拓。在完善承包经营，实施两权分离，落实厂长负责制，推行现代化管理，加强思想政治工作，推进技术进步，参与市场竞争等诸多工作中做出了显著成绩，积累了丰富的经验。总结、探讨、交流这些新鲜经验，既能促进企业间的交流和企业队伍的成长壮大，推进企业改革的不断深化，还将引起有关部门和单位的重视，极大地推动我省的经济体制改革。我们机关应积极做好各项服务工作，为企业改革的不断深化，在中央、省委的领导下，统一思想，统一步调，同心同德，共渡难关，为振兴云南的经济做出贡献。

改善和加强党的领导，
搞好企业领导体制改革

中共云南省委组织部副部长 李志华



中共中央、国务院一九八六年九月颁发的全民所有制工业企业三个《条例》，是我国工业企业领导体制改革的一件大事。认真学习、贯彻这三个条例，对克服当前企业领导体制中某些不协调状况，进一步理顺各方面的关系，深化企业改革，推动社会主义两个文明建设，具有十分重要的意义。

进一步改善和加强企业党的领导 充分发挥党委在思想政治上的领导作用

实行厂长负责制后，企业党组织的地位、作用及职责权限都发生了变化，由过去对企业实行全面领导转变为主要是实行思想政治上的领导。这个转变，使企业党委得以从琐碎、繁杂的日常

行政事务中解脱出来，把工作重心转到积极支持厂长实现任期目标和统一指挥生产经营活动上来，转到保证、监督党和国家方针政策的贯彻执行上来，转到搞好企业党的思想建设、组织建设和思想政治工作上来，从而改变了“党不管党”的状况。

在企业领导体制实现重大变革的新形势下，企业领导班子，尤其是厂长和党委书记，能否顺时应势，改进工作和作风，建立起良好的、新型的企业党政关系，这也是改善、加强企业党的领导的重要方面。要建立新型的企业党政关系，核心在于处理好厂长与书记的关系。凡厂长和书记同心协力，团结共事，党政关系就好理顺，企业也就大有希望；凡貌合神离，争权夺利，企业就不安定、也不景气。那么，在今天的企业中，厂长和书记之间应该是一种什么样的关系呢？以我之见，就厂长来说，他是企业法人的代表，对企业的生产经营和行政管理实行统一领导，对生产经营负完全责任，在企业中处于中心地位，起中心作用，是行政方面的首长。就书记来说，他是企业党委的“班长”，是党组织的主要负责人，对企业的发展方向、企业职工思想政治工作及党的建设负有主要的责任。他们之间只是职责不同，分工有别，但其目标一致，宗旨相同，没有必要争你高我低。双方要以事业为重，从大局出发，协同配合，坚持团结，努力建立一种相互支持，密切配合，互谅互让，团结融洽的新型党政关系。在这方面，党委书记尤应顾全大局，讲党性，讲团结，自觉破除权大权小的狭隘观念，破除“书记是一把手，厂长是二把手”的旧观念，改变书记挂帅、点头拍板的管理方式，心甘情愿地从“帅”位上退下来，象我省一些企业党委书记那样，做到“不争权，不揽权，决策当参谋，遇难排忧愁”。作为厂长，也要严格要求自己，行使好党和人民赋予自己的权力。在生产经营发展方针和行政干部提名、任免等重大问题上，要多同党委书记商量，主动争取党委的支持，自觉接受党委的监督。同时，要积极配合、协助党委做好思想政

治工作，并为之创造必要的工作条件。总之，权力越大，越要树立全局观念，坚持全心全意为人民服务的宗旨；中心地位越突出，越应主动依靠党组织，坚持民主作风和群众路线。如昆明冶炼厂的同志所要求自己的那样，做到“掌权不独断，决策不单干，用权不谋私，监督不反感。”

当前在改善和加强企业党的领导方面，应着重注意两点：

第一、要充分发挥党组织的保证监督作用。首先，要弄清保证与监督的关系，摆正二者的位置。目前，普遍反映保证容易监督难。产生这个问题的主要原因之一，在于未能摆正保证与监督的位置、处理好二者的关系。应当指出，保证和监督是一个完整的统一体，是一个问题的两个方面，不可割裂也不可对立起来。就保证与监督的关系来说，保证是目的，而监督是手段。两者是有区别的。但它们之间又有着内在的联系，即没有正确的监督，有效的保证很难实现；反之，离开了有效的保证，正确的监督也就失去了实际意义。只讲保证不讲监督，是消极的保证；只讲监督不讲保证，是挑剔的监督。我们要在保证中体现监督，在监督中予以保证，努力做到保证有力，监督有效，使二者有机地结合起来。其次，要抓住重点，明确保证监督的内容：一是保证监督企业生产的社会主义方向；二是职工是不是能够充分享有民主权利；三是企业是否正确处理好国家、企业和职工三者利益关系；四是企业是不是遵纪守法，维护国家和企业的合法权益；五是企业和厂长是不是正确执行党的各项方针政策。第三，积极引导，主动协调，实施有效的保证监督。我省一些企业党委在实行厂长负责制过程中，确实做到了保证和监督相统一。他们的经验是：“信任厂长不旁观，支持厂长不揽权。当好参谋不包办，行政事务不纠缠。”如昆明水泥厂和昆明煤机厂党委的主要负责同志，坚持做到服务中实现保证监督，主动为行政领导当好参谋。决策前，帮助分析形势和思想动态，提供各种信息和参考性建议，使