

新华出版社

第三辑

主编
钟雨

先进企业
改革
经验谈

先进企业改革经验谈

钟 雨 主 编

新华出版社出版发行

山东师范大学印刷厂印刷

开本 850×1168毫米1/32

印张20.525 字数:517千字

1990年12月第一版

1990年12月第一次印刷

ISBN 7-5011-1021-2/F·91

定 价: 9.00元

先進企業改革

經驗談

薄一波題

前 言

这是一本各行各业总结改革经验，探讨深化改革的论文集。

在邓小平同志的倡导下，我们党从十一届三中全会开始，根据马克思主义普遍真理同中国具体实际相结合的原则，作出了我国处于社会主义初级阶段的科学论断，形成了以经济建设为中心、坚持四项基本原则、坚持改革开放的基本路线，以及一系列行之有效的方针政策。十年改革，调动了各个方面的积极性，我国从农村到城市，从沿海到内地，工交财贸、文教卫生，各行各业都取得了巨大的成就，也为今后的深化改革提供了宝贵的经验。

马克思主义的生命力在于与实践相结合，只有在现实生活中不断总结和汲取新的实践经验，马克思主义才能丰富、才能发展。为此，我们编选了这本各行各业总结改革经验，探讨深化改革的论文集，目的在于为今后的深化改革提供一点借鉴。

党的十三届四中全会以来，在江泽民同志为核心的党中央领导下，全国各族人民正在为胜利完成十年规划和五年计划而努力奋斗。只要我们认真地总结经验教训，坚持四项基本原则，坚持改革开放的基本路线，我国经济和社会发展的第二步战略目标就一定能够实现。

编 者

1991年1月30日

目 录

前言.....	(1)
集团承包——保证两个文明建设同步发展的有效途径肖德长	(1)
紧密结合实际选好改革路子.....张存三	(6)
坚持党管干部的原则发挥党委的政治核心作用高庆春	(11)
深化经营机制强化企业管理.....吴福国	(20)
运用系统工程原理全面提高服务质量.....毛学让	(26)
浅谈企业的希望与活力.....王升忠	(31)
强化思想政治工作向管理进步要效益迟泽光 徐世广	(36)
为企业振兴贡献毕生精力.....金占宝	(41)
抓管理促升级增效益求发展.....袁龙福	(46)
在困境中生存、发展、壮大.....王洪宝	(51)
勇于改革闯出一条强化中央银行宏观调控职能 的新路子.....李文明 任建 刘福毅	(56)
强化管理措施提高投资效益.....庞金海 刘玉英	(61)
县属集体企业基本特征探讨.....张凤金	(66)
灵活多样的思想政治工作是振兴企业的可靠保证刘桂连	(70)
转变供电企业经营机制实行企业内部经营承包张宝玺	(75)

依靠科技进步发挥集团优势振兴乡镇企业

-崔兆启 (79)
- 改革管理育人相配套治标治本一齐抓.....张宝信 (87)
- 关于工资分配制度的探索.....王高田 (93)
- 深化内部改革强化为农服务.....李文敬 (97)
- 以改革总揽全局强化内部管理.....魏焕珠 (102)
- 加强制度建设提高管理水平.....李同领 (108)
- 深化企业配套改革建立健全管理体系

-王维洪 吕成涛 (113)
- 加强领导班子建设是企业改革的重要环节.....英树林 (119)
- 博采众长古酒飘香.....郑立申 (125)
- 对外经营多角化内部管理专业化.....章奇立 迟秀军 (128)
- 不断改革勇于创新发展壮大企业.....宋学俊 (139)
- 在竞争中发展企业.....李思纯 (146)
- 立志改革不畏难.....宋文英 (149)
- 事业于锐意进取中崛起.....李熙周 (153)
- 企业思想政治工作之我见.....李 华 (164)
- 落实双增双节措施提高企业经济效益.....牛贵田 (170)
- 把竞争机制引入承包是搞好承包经营的关键.....王有兴 (176)
- 强化党的领导把握办厂方向发展振兴企业

-纪明昌 (181)
- 加强两个文明建设促进企业晋档升级.....芦其法 (188)
- 面向企业生产厂校同步发展.....邵长泰 (193)
- 加强党的领导促进企业发展.....王旭光 (199)
- 在治理整顿中奋发开拓.....卞云东 (204)
- 加强思想政治工作搞好优质服务.....刘玉英 庞金海 (208)
- 顺应时代发展把握自身方位.....杜广周 (214)
- 练内功抓根本求生存求发展.....刘铁生 (220)

知难而进积极整顿发展企业·····	曹庆昌 (224)
改革搞活五年巨变·····	高泗伦 (229)
细雨润物见精神·····	刘进年 (234)
深化银行改革服务经济建设·····	李涌泉 (241)
发挥技改贷款的先导作用促进地方经济发展·····	莫志 (246)
抓艰苦奋斗教育促企业经济发展·····	高元坤 (250)
试论培养干部队伍素质的重要性·····	国兴庭 (256)
发挥群体优势争创一流医药企业发展·····	于洪猷 (265)
重合同守信用促进企业发展·····	崔新荣 (268)
加强内部管理提高经济效益·····	张建林 (274)
以市场为导向以服务为宗旨增强企业竞争能力·····	王先实 (278)
超前意识与企业兴衰之我见·····	田立祥 (283)
加强思想政治工作发挥新华书店在精神文明建 设中的作用·····	闫修身 高永贤 (288)
依靠地方政府支持发展邮电通讯事业·····	魏德胜 (293)
抓管理发挥企业总体效能·····	张百顺 郭英锐 (297)
强化服务做工农业生产的好后勤·····	姜永恒 (302)
推行厂长负责制增强企业的凝聚力·····	刘宗泉 (306)
思想政治工作是经济腾飞的生命线·····	王书焕 (311)
深入调整信贷结构提高资金使用效益·····	张维民 (318)
用沂蒙精神培育“四有”新人·····	陈士智 (324)
依靠群众加强管理发展壮大企业·····	闫如良 秦月相 (331)
抓好传统教育促进企业发展·····	崔长芬 (336)
企业要在竞争中发展壮大·····	梁承美 蓝寿华 (341)
人才是企业改革的活力·····	朱保宪 (346)
人的问题是企业生命的根本问题·····	郑云田 李廷富 (350)
锐意开拓进取增强企业活力·····	周长存 (354)

谈谈新时期企业思想政治工作的地位和作用·····	范法芹 (359)
正确处理两个效益的关系努力深化医院改革·····	孙明述 (364)
抓基础上等级全面提高企业素质 ·····	孙洪波 郭惠香 (369)
建立健全良种服务体系促进农业生产发展 ·····	薛新义 李文明 (375)
在逆境中求生存在拼搏中求进取·····	胡长江 徐明顺 (383)
完善配套改革强化内部承包·····	王 文 (387)
顾大局抓管理争创棉花出口先进县·····	李银聚 (392)
弘扬沂蒙精神艰苦奋斗办厂·····	栗庆玲 张现传 (397)
承包经营是一条振兴企业的成功之路·····	林宪春 (403)
规范化管理和服务给企业带来生机·····	刘洪祥 (407)
依靠资源优势发展外向型经济·····	毛继征 (411)
党政结合是企业腾飞的动力·····	王聿国 (415)
适应改革要求理顺内部关系·····	邵玉臣 李广敬 (421)
小型企业应变能力初探·····	孙立平 (425)
乘改革大潮实现企业腾飞·····	韩占堂 (432)
抓管理上等级全面提高企业素质·····	隆方杰 (437)
建立完善“一社四部”促进商品经济发展·····	李恒温 (443)
浅谈县城建设综合开发的规划与管理·····	王尔聪 (450)
在竞争中拼搏在改革中前进·····	黄锡光 (455)
市场疲软探索漫谈·····	李光银 (460)
坚持“两为”方针发展城市路灯照明事业 ·····	李留治 高绪明 (464)
货硬不怕市场软·····	孙连奎 (469)
综合治理化害为利保护环境·····	徐怀礼 (474)
“沂河”奔涌源远流长·····	范承锡 (478)
谈谈银行素质考察·····	钱福增 (483)

·在新形势下加强企业职工的政治思想工作·····	韩荣岗 (488)
·面对市场疲软作好应变对策·····	董来昌 (494)
·开拓思维勇于创造·····	邵长立 (498)
·对农村金融体制改革的回顾与思考	
·····	宋丰城 马献璞 张振华 (502)
·培养企业精神推动企业发展·····	刘钦喜 刘 峰 (508)
·粮食企业领导干部必须学习马列主义理论	
·····	崔新代 蒋文选 (514)
·跨越低谷开辟新路·····	马金平 (518)
·加强质量管理争创名优产品·····	乔俊义 (522)
·谈乡镇建筑企业的管理与发展·····	赵衍田 刘长恩 (527)
·冲出山门面向全国搞好金属流通·····	徐彦封 (532)
·强化整体意识 发挥德育的全方位功能	
·····	张桂兰 董海燕 (537)
·于无金处拓财源优质服务见精神·····	傅和平 (544)
·以思想教育为主导以竭诚服务为宗旨·····	张守良 (546)
·加强财务管理提高经济效益·····	李殿勤 (553)
·凭质量赢得信誉靠竞争求得发展·····	陈文彬 李焕跃 (558)
·甘洒春雨换新绿·····	李书湘 (562)
·企业发展之我见·····	李德江 (567)
·以企业升级工作促进企业素质的提高·····	刘全礼 (570)
·管理改革密切结合使企业走出困境·····	王华山 (577)
·思想政治工作必须注重群众性·····	李兆文 (581)
·正确决策是企业振兴的基点·····	高晓松 (585)
·狠抓企业基础管理迅速发展饲料工业·····	赵继平 (590)
·采取量本利分析法搞好经营管理	
·····	孟宪文 孙洪波 郭惠香 (594)
·开拓进取锐意改革提高电影的两个效益	

.....	潘素云 孙胜训	(596)
摆脱困境灵活经营.....	薛令山	(602)
独辟蹊径走出困境.....	周庆华	(606)
企业法人代表要有良好的民主作风		
.....	张印琢 朱秀华 孟国栋	(610)
强化企业内部机制提高企业抗险能力.....	刘清祥	(614)
作好“水”文章努力提高经济效益.....	王建龙	(619)
强化服务功能促进棉花生产的发展.....	郑玉琢	(624)
企业经营的社会效益不容忽视.....	王福军	(629)
完善管理机制提高管理水平.....	李相英	(933)
浅谈企业思想政治工作的战略地位.....	孙树敏	(638)
加强思想政治工作是提高企业职工队伍素质的保证		
.....	王奎云	(642)
发挥语文教材的思想性加强学生的思想政治教育		
.....	孙守民	(646)
后记.....		(651)

集团承包——保证两个文明建设 同步发展的有效途径

淄博矿务局局长 肖德长

十年改革的实践证明，振兴企业必须实行承包经营。但是，承包经营的形式多种多样，作为大中型煤炭企业研究应当选择哪种形式？实践使我们淄博矿务局选择了集团承包经营与厂长负责制同时实行的独特模式。

1988年1月20日，我局与山东煤管局签定了为期三年的集团承包合同。承包内容是“两包五定”：包原煤产量、包亏损指标；定安全、定质量、定效率、定基建任务、定固定资产完好。承包集团由局长任组长，吸收三总师、各副局长、党委书记、副书记、工会主席、纪委书记参加。同时实行局、矿长负责制，确立局矿长与承包组成员之间的领导与被领导关系，局矿长对全局（矿）工作全面负责；其他成员按担任职务性质内部具体分工，对分管工作的有关指标负直接责任。

通过两年来的探索和实践，我们感到：集团承包经营与厂长负责制同时实行这一独特模式，不仅突出了企业法人的中心地位，而且有利于发挥承包集团的群体作用，还避免了一般的厂长个人承包后政党政工矛盾突出、思想工作弱化、短期行为等问题的出现，是保证两个文明建设同步发展的形式，其优越性是突出

而多方面的。

首先，集团承包经营有利于突出企业法人的中心地位，发挥其在企业经营决策指挥中的中心作用。过去三十多年来形成的党委集体领导的旧体制，责任不明确，办事效率低，工作节奏慢，不适应社会主义商品经济发展的需要。而实行集团承包经营并同时实行局矿长负责制，就比较好地解决了这一问题。承包组长理所当然地由局矿长担任，这就使局矿长的任期目标与集团承包指标融为一体；局矿长作为企业的唯一法人代表，对承包合同的兑现负有经济和法律責任；同时，由于在承包集团内部确定了组长与成员之间的领导和被领导关系，这就使局矿长作为法人代表，在企业中的中心地位更加突出了，赋予局矿长的生产经营决策权和指挥权更加明确了。局矿长可以根据不断变化的商品经济的新形式和生产经营遇到的复杂情况，及时果断地作出各种重要决策。1988年我局光大的改革就进行了11项，其中大部分都是我在新的领导体制下，根据上级指示精神和我局实际，经过缜密调查论证之后提出的，都取得了显著效果。如1988年初我提出在全局地面单位推行竞争承包，并针对职工对竞争缺乏正确认识，投标不够踊跃的实际情况，及时以个人名义向全局职工就平等竞争问题发表一封公开信，激发起干部工人参与竞争的积极性，共有1164名职工投标，通过竞争答辩和严格的组织考察，有33名领导干部落标改做其他工作，而119名一般干部和工人通过竞争走上了各级领导岗位。

其次，集团承包经营有利于增强领导班子的向心力，充分发挥群体效能。集团承包经营的一个突出特点，是把政党政工主要领导都吸收到承包组来，形成目标一致，风险共担，责任共负，利益共沾的责权利共同体。集团承包合同规定：“全年完成产量、亏损后，每增产1%或减亏100万元，人均加发100元；但年度完不成亏损、产量任何一项指标，除扣回已发全部奖金外，再分别

扣发组长、副组长、成员全年基本工资的20%、18%、16%；连续两年完不成承包指标，承包经营集团全体成员全部自动辞职。”这样，就根本不象一般的厂长负责制和厂长单体承包那样，厂长是经营者，党委、工会领导是监督者；而是被共同的经济责任和利益捆在了一起，在内部各有分工和侧重的同时，形成了较强的向心力和凝聚力，保证了政党工各方面力量都围绕企业经营发展目标服务，在困难的情况下共渡难关。我们近两年来的实践充分地证明了这一点。1988年初，我根据矿区生产条件差，安全工作难度比较大，1987年安全被动的实际情况，提出把质量标准化、安全创水平当作重点来抓，并决定拿出600万元补还安全欠帐。还在煤炭系统首次提出“班长转变职能”，让班长与当班产量进尺脱钩，集中全部精力抓安全。围绕这一决策，政党工领导齐心协力积极开展工作。局党委常委除兼任行政职务外，五位常委分别下矿抓点，调查研究，矿区工会在全局开展了争创“三无”（无违章、无死亡、无重大责任事故）区队对口竞赛活动，并利用近十年来的重大事故案例进行具体生动的安全教育。在政党工各方共同努力下，1988年全局九矿工程质量全部上等级，有五个矿达到特级矿井标准，百万吨死亡率下降到1.42；去年百万吨死亡率又降低到0.98，创出了历史最好水平，并实现了质量标准化矿务局。

第三，集团承包经营有利于克服企业经营中的短期行为，便于企业长远发展。这是因为：一是从承包集团的构成情况看，集团承包成员都是党员干部，责任感、事业心、政政觉悟、党性原则、专业特长、工作经验能够形成互补，融为一个整体，比单体承包经营具有更丰富的管理经验和更大的政治优势，所以对企业的长期建设责任心更强；同时，集团承包所具有的可靠性也增强了承包经营者思想的稳定性。二是从集团承包合同内容看，集团承包经营把基本建设、矿井技术改造、提高三个煤量作为重要的承

包指标进行考核和奖惩。这些指标本身的长期性，决定了经营者经营思想的长期性。另外，从煤矿生产特点来看，要完成承包的原煤生产任务，就必须把开拓掘进、技术改造和生产准备工作搞上去，只有具备充足的采场，才能保证生产前、中、后期持续，使生产稳定均衡地发展。正是因为有以上这些方面原因，我局实行集团承包经营以来，本着中年矿井扩大再生产，衰老矿井多找煤尽量延长服务年限的原则，集中人力、物力，加快开拓延深和矿井技术改造，全面完成了承包的生产建设各项指标。1988年全局开拓进尺比计划超进2437米，开拓煤量、准备煤量、回采煤量比承包前的1987年底分别提高23.6%、35.8%、13.8%，为承包以来的大幅度超产创造了条件。去年我们又开展了掘进大会战，使三个煤量又有新的提高，为今明两年的生产打下了坚实基础。

第四，集团承包经营有利于加强企业思想政治工作，确保两个文明建设同步发展。企业的全面发展，有赖于广大职工积极性的提高；而要调动广大职工积极性，除了行政手段之外，很重要的方面是强有力的思想政治工作。实践已经证明，厂长单体承包，尽管企业法规定了厂长必须两个文明一起抓，但事实上厂长主要精力用于抓生产经营，顾不过来；党委书记又怕越位，不敢去抓，结果往往造成思想政治工作上的空档现象。而我们实行集团承包经营，政、党、工三方结为一体，在总目标完全一致的前提下，内部分工各有侧重，党委书记、副书记对思想政治工作分工负责。这样，在保证发挥行政系统管人管事管思想一致的优势的同时，又为发挥党委在思想政治工作上的主导作用提供了广阔的用武之地，避免了一般的厂长负责制或承包经营造成的思想政治工作弱化的弊端。也完全符合十三届四中、五中全会精神。我们实行集团承包经营之后，政、党、工三方领导共同研究制定了《矿区精神文明建设规划》、《加强全局思想政治工作的意见》、《干部思想政治工作责任制》，建立了每月一次政党工团协调思

想政治工作联席会议制度、信息传递制度、思想工作研究、检查、奖励等一系列制度。并为全局1234名政工干部评定了政工职称，其中有26人获得高级政工师职称，308人评聘为政工师，极大地调动了全局政工干部的积极性。在1989年北京发生动乱过程中，全局政工干部坚守岗位，主动做思想工作，全局近6万名职工没有一人参予，五六月份原煤超产幅度创历史同期最好水平。

紧密结合实际 选好改革路子

潍坊长城门窗工业公司经理 张存三

我公司是建设部定点生产钢、铝门窗的骨干企业，全国三大金属门窗生产基地之一。公司前身是潍坊工具厂的一个车间，1980年独立时，人不过百，房无几间，全部资金不足10万元。十年来，我们坚持不懈地搞改革、大胆探索创新路，有力地推动了企业的发展。现在，公司已成为有职工1400人，固定资产2951万元，能够生产各类空、实腹钢门窗、铝合金门窗和镀锌彩板门窗，年生产能力为150万平方米的大型门窗生产厂家。四个主要产品中，有两个获部优称号，一个获省优称号，其中镀锌彩板门窗是国内首家从意大利引进的新产品，具有80年代国际先进水平，是潍坊市十大拳头产品之一。公司于1986年被评为市级文明单位，1989年晋升为省级先进企业。可以这样说，我们十年的发展史，就是一部改革史。特别是近几年，在企业遇到重重困难的情况下，我们每前进一步，几乎都是靠改革开路。依靠改革促发展、闯难关。我们在实践中的体会是：

一、必须正确分析形势和现状，坚定改革的信心

近年来，经济形势风云变幻，市场竞争空前激烈，虽然我们

的实力在同行业中较强，但也同样受到了一次次强烈的冲击。从1988年开始，我们先后遇到了订货不足、资金紧缺、原料短缺等严重困难，至1989年上半年，正常生产已难以组织。有的车间基本处于半停产状态。产品出不去，货款进不来，使本来就紧张的资金更加紧张，出现了恶性循环。截止6月底，共实现利润80.4万元，仅占全年承包指标的26.8%，并呈继续下滑的趋势，形势十分严峻。尽管我们从生产、经营上不断调整方向、改变策略，采取了种种措施，但都收效甚微。

到底怎样才能摆脱这种局面？我们对内外两方面因素做了反复地分析研究，认为：虽然国家大力压缩基建投资规模，但许多重点项目还是要保、要上，改善人民生活就要盖房子，门窗产品永远也不可能被淘汰，只要经营工作搞得好，满足生产是有希望的；虽然原料价格居高不下，但只要精心组织生产、堵塞跑、冒、滴、漏，尽力压缩费用，从各个环节严格控制物耗，消化涨价因素有相当大的潜力可挖；虽然受国家抽紧银根的影响，使我们的资金空前紧张，但受影响最大的还是那些技术力量薄弱、产品质量低劣的乡镇企业，这样反而淘汰了许多竞争对手。同时，我们在全中国同行业中，无论是企业规模、生产能力，还是设备条件、产品质量，都可以说首屈一指。自己有这么多优势，为什么不能克服当前困难？关键就是现行管理体制捆住了企业，使企业中最重要因素——人的积极性未能充分发挥出来。当时公司虽设五厂两部，但产供销、人财物均由公司集中统一管理，各生产厂实际上只对产量负责，缺乏效益观念。对如何千方百计降低产品成本，如何打开市场销路缺乏责任感。同时，由于管理层次多，关系很难理顺；工作中互相推诿、互不负责，导致产供销严重脱节。彩板门窗厂只因部门间扯皮，两种外协件迟迟进不来，使当月的供货合同全部误期，造成很大损失。因此，要摆脱困境，走出低谷，就必须下决心对这种管理体制进行彻底改革。