

• 第二辑 •



中共中央宣传部新闻局 编选

先进企业 改革经验谈

中国卓越出版公司

先进企业改革经验谈

第 二 辑

中共中央宣传部新闻局 编选

主 编：钟沛璋

副主编：王福如 李 冀

*

中国卓越出版公司出版发行

(北京市春秀路太平庄10号)

国防大学第一印刷厂印刷

1989年12月第一版 1989年12月第一次印刷

开本：787×1092 1/32 印张：13 字数：250千字

印数：1—50000册

*

ISBN 7-80071-113-7/F·23

定价：4.20元

先進企業改革

經驗談

薄一波題

总结经验 深化改革

(代序)

呈现在我们面前的是一套总结企业改革经验,探讨深化企业改革的读物。

企业改革是整个经济体制改革的基础,对于整个经济体制改革的成功有着重要意义。

企业是社会经济活动的基本单位,社会经济组织的细胞,社会生产力的直接组织者。通过改革,改变过去企业吃国家的大锅饭、职工吃企业的大锅饭的状况,使企业在国家宏观控制下,实行自主经营,自负盈亏,形成自我约束机制,这是企业改革的方向和目标。企业活力增强了,就能为完善市场体系,加强宏观调节创造条件,为形成新的经济体制打下良好基础。

改革十年,我们在企业改革方面作了许多实践与探索,从扩大企业自主权,面向市场开拓经营,建立多种类型的承包制,到改善企业管理,建立民主监督机制,发展企业文化,以及探索建立企业集团、进行股份制试验等等。许多企业从不同侧面创造了成功的经验,同时也提出了不少新问题。企业改革正在深化中。

坚持四项基本原则,坚持改革开放的总方针,这是党在社会主义初级阶段基本路线的两个基本点。四项原则必须坚持,资产阶级自由化必须反对;同样,改革开放的总方针也必须坚

持,改革开放的大方向不可逆转。当前,为了贯彻治理经济环境,整顿经济秩序,全面深化改革的方针,总结、交流、探索企业改革的经验,便于更好地深化企业改革,是十分有益的。

“他山之石,可以攻玉。”由于企业改革是一件新事物,互相学习借鉴改革的成功经验是有益的。当然,不同企业的具体经验,具体做法都是从各企业不同的特点、不同的情况出发的,因而这种学习、借鉴也不能简单照搬,而要从自己的情况出发,创造自己的经验,走自己的路,才能不断提高自身的经济效益。

愿我们的社会主义企业都能成为充满活力的细胞,使社会主义国民经济这部有机体,有节奏地、自由地运转,以迎接九十年代中国经济的起飞。

中共中央宣传部新闻局局长

王福如

1989年6月

目 录

在改革中探索企业现代化建设之路

鹤岗矿务局局长 吕伯春…………… (1)

依靠职工,努力创建民主、和谐的企业新秩序

陕西广播电视设备厂厂长 马 新…………… (5)

加强民主管理 促进企业改革

中国煤矿工会平顶山矿区委员会主席 王越甫 … (13)

我厂是如何取得效益持续稳定增长的

上海变压器厂厂长 何树林 …………… (17)

依靠技术进步在竞争中取胜

化工部第一胶片厂 …………… (21)

以经济建设为中心开展思想政治工作

保定铝厂厂长 王信田 …………… (25)

发展集团经济的有效途径

成都工程机械企业集团 …………… (29)

改革分配制度 促进生产发展

铁道部唐山机车车辆工厂 郑发桢 …………… (33)

坚持改革 增强企业发展后劲

保定变压器厂厂长 阎世博 …………… (37)

领导心中要有职工 职工心中要有企业

仪征化纤工业联合公司总经理 任传俊 …………… (41)

建立新格局 积极做好思想政治工作

福州第一开关厂 …………… (45)

依靠职工群众 加速企业发展

西宁钢厂厂长 单亦和	(49)
坚持以改革统揽全局走自主自强自富的道路	
青海山川机床铸造厂厂长 秦宝德	(53)
我是一颗小小的铺路石	
青海骨胶厂厂长 星晓明	(57)
在深化改革中不断探索计划用电的新路子	
山东蓬莱县电业局局长 魏明深	(61)
党、政、工实现“三加强”产、质、效提高三同步	
南昌国营长征机器厂	(65)
在改革中加强思想政治工作的几点体会	
中共九江炼油厂委员会宣传部	(69)
引进技术人才 开拓新型企业	
成都电力电子设备厂厂长 王 森	(73)
建立企业内部银行 拓宽资金管理领域	
铁道部第四工程局	(77)
兼并是企业发展的有效途径	
四川旅行车制造厂厂长 姜治中	(81)
理解合作,实行民主,办好社会主义的企业	
山东滕州市面粉厂	(85)
在有计划商品经济的道路上前进	
洪都钢厂厂长 郝喜树	(89)
不断开发管理资源 提高企业整体素质	
南昌铁路分局	(93)
抓关键,上等级,提高企业整体素质	
浙江省江山水泥厂	(97)
推行“系统升级管理”促进企业总体优化	

安徽轮胎厂厂长 汪先瑜·····	(101)
运用多种方式调动职工的积极性	
杭州炼油厂·····	(105)
在市场竞争中提高经济效益	
佳木斯肉联厂厂长 孙世明·····	(109)
在改革的洪流中搏击	
——记四川省垫江县丝纺厂党委书记、厂长何读成·····	(113)
地毯行业的一颗新星	
——记青岛地毯厂厂长徐广海·····	(117)
增强改革意识 做好纪检工作	
中共平顶山矿务局纪委书记 杨成章·····	(121)
矿井支护改革推进了煤矿现代化建设	
平顶山矿务局物资公司·····	(125)
内功应外变 企业活力添	
攀枝花矿务局·····	(129)
改革给我厂注入活力	
安徽省安庆市燎原化工厂厂长 刘立显·····	(133)
坚持“两手抓” 创建文明宾馆	
唐山宾馆总经理 杨印权·····	(137)
挖潜降耗 增产增效	
唐山市东矿区化工厂厂长 蒋伯耕·····	(141)
思想政治工作与生产经营管理一体化显威力	
冀东水泥厂厂长 白鸣岐·····	(145)
做好群众工资工作 建设企业利益共同体	
迁安华丰造纸厂厂长 孟令贵·····	(149)

发挥职工主人翁作用让职工当家作主

唐山市第二运输公司…………… (153)

改革创新攀高峰 严格管理出效益

江西乐平矿务局水泥厂厂长 杨永厚…………… (157)

“达标保效分成法”给企业增添活力

焦作市陶瓷一厂厂长 侯长清…………… (161)

职工积极性是企业活力的源泉

河南省焦作市化工二厂厂长 姜存之…………… (165)

改革给公司注入了新的活力

平顶山矿务局土建公司…………… (169)

加强企业管理 提高经济效益

唐山启新水泥厂丰南联办厂厂长 刘建立…………… (173)

推行“一岗两制” 加强和改进思想政治工作

南京化学工业公司催化剂厂…………… (177)

横向联合创名优

河南洁美日化厂厂长 窦庆堂…………… (181)

努力探索企业自我积累自我发展之路

汾西矿务局局长 赵伯全…………… (185)

广东保险 全国夺冠

中国人民保险公司广东省分公司…………… (189)

建设企业“小气候”创造更好的经济效益

国营四九一厂厂长 刘章华…………… (193)

在改革中不断创造新的业绩

江西铜业公司德兴铜矿…………… (197)

开展双增双节活动提高企业经济效益

吉林化学工业公司机械厂…………… (201)

在深化改革中振兴

西宁解放副食品商场…………… (205)

企业效益的源泉

西宁市大十字百货商店…………… (209)

实行租赁经营 增强企业活力

唐山市蔬菜烟酒公司经理 李文光…………… (213)

改善和加强党对企业的领导发挥局长的中心作用

唐山市邮电局局长 朱喜平…………… (217)

坚持改革 搞活经营

唐山市第一运输公司经理、高级经济师 许佑安……………
…………… (221)

深化改革抓管理 励精图治攀高峰

唐山市第九瓷厂厂长 王瑞祥…………… (225)

发挥工人理论队伍作用实现工会思想政治工作群众化

河北唐山开滦矿区工会…………… (229)

搞好企业民主管理的几点体会

焦作矿务局九里山矿矿长 靳保庆…………… (233)

改革分配方案 老矿焕发青春

焦作矿务局王封矿矿长 张少卿…………… (237)

加强领导 开创思想政治工作新局面

——记南井头煤矿从严治党、狠抓廉政建设的事迹……
…………… (241)

以全面质量管理为中心加速企业改革的步伐

吉林化学工业公司建设公司…………… (245)

坚持三兼顾原则 改革分配制度

四川化工机械厂…………… (249)

为发展畜牧业办好饲料机械工业

江西省国营红星机械厂厂长 钟隆玉…………… (253)

在逆境中奋起 在改革中振兴

——浙江省煤田地质公司机械厂扭亏为盈的经验 ……
…………… (257)

敢于拼搏 善于拼搏

——煤田水文地质公司二队龙王沟找水纪实…………… (261)

在风险中创业 在急流中勇进

——河北煤田地质勘探二队的改革经验…………… (265)

“明星企业”的崛起

——记保定第一棉纺织厂的改革经验…………… (269)

在困境中奋起

——记保定市电影机械厂厂长刘金柱…………… (273)

古为今用 洋为中用

——记河南周口针织总厂厂长王清海的管理经验 ……
…………… (277)

老厂焕发青春的诀窍

浙江嘉兴绢纺厂…………… (281)

加强和改进思想政治工作是提高经济效益的根本保证

重庆石坪桥汽车修理厂厂长 陶斯其…………… (285)

努力开发新产品走“一业为主、多种经营”的道路

湖南省资江氮肥厂…………… (289)

克服承包经营中“短期行为”的实践与思考

辽宁本溪工源水泥厂厂长 赵国柱…………… (293)

不断完善企业经营机制 努力增强企业发展后劲

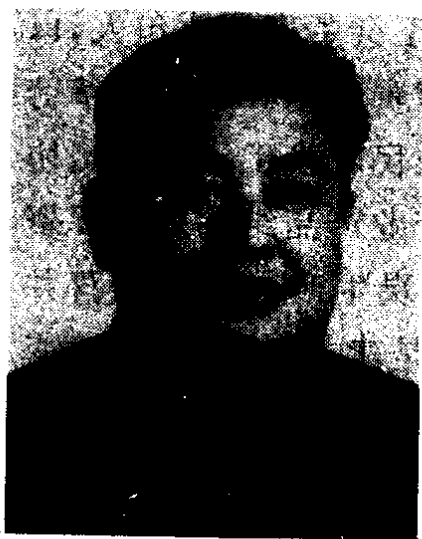
山东滕州造纸厂厂长 于凤岐…………… (297)

努力把企业建设成利益共同体	
成都水箱厂厂长 康辅民·····	(301)
依靠职工抓管理 促进企业增效益	
河北唐山市燕山电器厂厂长 佟明太·····	(305)
开展多种经营 提高经济效益	
河北乐亭县化肥厂厂长 张永海·····	(309)
改革,使我厂走上了振兴之路	
河北丰润县第二轧钢厂厂长 张宝桥·····	(313)
搞活是改革的手段 效益是企业的目的	
河北玉田县磷肥厂厂长 张振远·····	(317)
端正经营思想确保企业大发展	
河北唐山市化工机械厂厂长 张少泽·····	(321)
“三斧”使企业绝路逢生	
——记陕西机床厂厂长任雨水·····	(325)
兼并给双方企业增加了活力	
河南焦作化工三厂党委书记 刘平宪·····	(329)
当好“一号角色” 理顺三者关系	
——记焦作市白庄煤矿领导班子和袁共济创新业的事迹 ·····	(333)
企业的活力来源于职工参与管理	
江西南昌汽车修理厂厂长 肖令才·····	(337)
调整产品结构 增强企业应变能力	
南京第二化工机械厂·····	(341)
深化内部分配制度改革推动各项工作全面发展	
山东新汶矿务局局长 刘天惠·····	(345)
经济联合、引进技术是企业发展的可行之路	

内蒙古乌兰浩特钢铁厂厂长 陈品.....	(349)
建立思想政治工作的新格局	
铁道部眉山车辆工厂.....	(353)
从公司化到集团化的十年变革	
西安电力机械制造公司.....	(357)
艰苦创业谋发展 锐意进取谱新篇	
河北省邢台市桥东区外贸局局长 崔计奎.....	(361)
一身正气 开拓进取	
河北省邢台市化工电机厂.....	(365)
职工做主人 承包效益大	
国营邢台金属针布厂.....	(369)
力求最佳结合 促进企业进步	
河北邢台供电局.....	(373)
以改革为动力 靠竞争求发展	
河北轮胎厂.....	(377)
深化内部改革 优化劳动组合	
山东省滕州市宾馆经理 李清亮.....	(381)
抓新优产品 促企业腾飞	
山东鲁南衡器厂厂长 刘建中.....	(385)
深化体制改革 企业充满生机	
鲁南雄狮产品集团、滕州市钢窗厂厂长 孔繁生.....	
.....	(389)
深化改革,增强企业活力	
辽宁省本溪市火连寨粮库经理 鲍庆尧.....	(393)
应用新技术 开发新产品	
——海盐特种纤维织造厂靠科技兴厂纪实.....	(397)

在改革中探索 企业现代化建设之路

鹤岗矿务局局长 吕伯春



我们鹤岗矿务局,是全国特大型煤炭企业。我们在改革中坚持生产力标准,努力探索企业现代化建设的路子,坚持用“实践、认识、再实践、再认识”的辩证唯物主义认识论指导工作,有效地促进了生产力水平的提高。

一、坚持用生产力标准指导企业改革

我局经过 40 多年的开发建设,企业规模从小到大,目前已拥有 10 万全民职工,7 万集体职工,22 亿元固定资产(原值)。矿井设计能力达到 1342 万吨。1988 年煤炭产量 1600.5 万吨,矿井年产量保持了全国第四位和东煤公司领先地位,并进入了全国大型企业前 50 家行列。回顾我局的发展历程,我们感受最深的就是:什么时候坚持了生产力标准,企业就有较大的发展;反之,就徘徊不前。1978 年以前,我局生产力的发展速度是很不均衡的,特别是十年动乱时

期,由于我们放弃了生产力标准,使生产力受到压抑和破坏,企业内部缺乏自我发展的生机和活力,一直没有走出产量不稳、安全不好、连年亏损的困境。党的十一届三中全会以来,随着全党工作重心的转移,我们确立了“企业的一切活动必须坚持以发展生产力为中心”的指导思想,在全国改革日益深化的大环境中,我们结合企业和市场实际,从改革思想观念和思维方式入手,有针对性地对阻碍生产力发展的旧体制进行改革,促进生产力的发展,促进矿区现代化建设。

第一,改革内部经济体制。一是实行了矿(厂)长为承包人,党委书记以及党政副职、“三总师”、工会主席为协包人,以“三包五定”为内容的集团目标承包经营责任制。二是改革劳动工资制度,废止固定工制度,实行了农民轮换工,合同工、协议工等多种用工制度。三是合理调整产业产品结构。发挥资源优势,放开搞活,多种经营,形成了煤炭生产与多种经营并驾齐驱、相辅相成的企业内部结构。四是建立内部银行,改变了过去资金供给制,强化生产经营的宏观调控能力,进一步完善了自我约束机制。

第二,改革内部领导体制。我局在几年试点的基础上,于1987年末全面实行了矿厂长(经理)负责制,赋予矿厂长机构设置、中层干部任免、劳动干部任免、劳动工资分配、自有资金使用、生产经营指挥等权力,确立了矿厂长在企业两个文明建设中的中心地位和作用。同时,依据党政职能的内在联系,形成了矿厂长全面负责、党委保证监督、职工民主管理“三位一体”的新型领导体制。

第三,推进技术进步,优化生产力物质要素。对此,我们主要抓了两个优化:一是坚持老矿挖革改方针,优化生产布局。

二是发展机械化,优化生产技术手段。

二、坚持用生产力标准检验企业改革

我局改革经过十年探索,从根本上打破了管理体制上的旧模式,初步形成了在有计划的商品经济条件下,自我提高,自我发展的新型企业内部管理体制。新体制焕发出的生机和活力,促进着生产力以较快的速度向前发展,使我局进入了建局史上旺盛的发展时期。煤炭生产迅猛增长。从1979年到1988年共生产煤炭14,234万吨,比国家计划超产934万吨,相当于增加一个大型煤炭企业的年度产量。全局年产量也由1978年的全国第十位,上升到第四位。

采掘机械化程度大幅度提高。采掘机械化程度分别达到78%和76%。回采工作面支护全部实现单体液压化,基本达到机械化矿务局标准。

改革不仅带来了生产力的解放,还带来了思想的解放。思想政治工作服务于经济工作的作用越来越大;体现有计划的商品经济特征的价值、竞争、市场、质量、信息、人才等一系列新思维观念,日益在职工头脑中确立起来。以“进取、实干、献身”企业精神为主体的企业文化建设进入了新层次,为矿区现代化建设提供了精神力量。

三、坚持用生产力标准深化企业改革

把鹤岗矿务局建成现代化矿区,是我们发展改革,提高生产力水平的战略目标。实现这个目标,必须有科学、先进的宏观战略思想作指导。基于这个认识,我们在总结十年改革经验教训的基础上,对我局“七五规划”和“八五设想”进行了扩充,

形成了矿区现代化建设新战略。提出了“以煤为主，多元发展，依托优势，辐射内外，优化结构，科技兴局”的战略思想。

为了实现这个新战略，我们要继续深化内部改革，进一步发展生产力。

1. 扩大引进“两制”范围，深化承包经营。在竞争上，要把重点放在承包基数招标上。招标选聘承包人，由过去的小范围招标选聘，逐步扩展为全员招标选聘，改“让我包”为“我要包”。

2. 以市场为导向，优化产品结构。一是大力发展煤炭深度加工，增加特需煤种和拳头产品，在占领国内市场的同时，扩大对外销售，发挥国家煤炭出口基地的优势作用。二是开发煤炭就地转化和综合利用渠道，发展煤化工，提高经济效益。

3. 面向国内外，拓展横向经济联系。在国内坚持以煤炭产品为龙头，实行跨行业、跨省区的以联合经营、合作生产、产品扩散、专业化协作为主要形式的经济联系；对国外主要开展工程投标、劳务输出等经济联系，互惠互利，不断拓宽搞活企业的门路。

4. 继续发展多种经营，合理调整产业结构。在发展集体经济的同时，发挥人才、资源、技术优势，积极发展全民多种经营，加强重点生产网点的改扩建和技术改造，增加定型产品生产，使多种经营由安置型、服务型，转变为效益型和开放型。