

走向成功的探索

沈阳电信局教学经验

徐有泮 主编



ZXCGDTS

责任编辑 李日红 张春光
封面设计 黄光耀 邹木忠
责任校对 郭乐明

走向成功的探索

主编 徐有泮

辽宁大学出版社出版发行 (沈阳市崇山西路3段4号)
丹东日报印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 12.375 字数: 280千
1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷
印数: 1—10,000

ISBN 7-5610-0734-5
F·108 定价: 5.50元

真知灼見 来自实践
总结经验 以利再战

祝贺《走向成功的探索》出版

袁宝华 一九九九年三月

坚持改革，积极探索、总结社会主义企业现代化管理经验！

周建南



一九八九年三月五

编者的话

我们奉献给广大读者的这本《走向成功的探索》一书，是一个大型国营企业——沈阳电缆厂内部改革的一个缩影。撰写并出版这部书，旨在回顾企业改革走过的路程，初步总结企业改革中的经验和教训，以利探索在社会主义有计划商品经济条件下，企业、尤其是大中型国营企业，走向成功的路子。目前，改革进入关键时刻和阶段，深入改革、停滞不前还是回到起点？严峻的现实，要求每个企业做出抉择。无疑，倒退是没有出路的，停滞也是不可能的，成功的希望只在于深化改革。因此，当我们“治理经济环境，整顿经济秩序”的同时，认真总结经验，扬其之长、避其之短，这对建立充满生机的新体制，将百益无一害。

我们之所以把本书定名为《走向成功的探索》（以下简称“探索”），是基于以下几点理由：

其一，举世关注的我国改革，其目的之一，就是探索并建立理想的成功的宏观经济模式和微观经济模式。而刚刚摆脱（或正在摆脱）旧的僵化经济模式的我国经济，还没有透明度较高的宏观和微观目标模式。所以，要建立成功的、理想的目标模式，就要在实践中不断地探索。

其二，当前左右我国国计民生的大中型国营企业，要想建立成功的、充满生机的经济运行机制，就要不断地探索一条新的路子。从此岸到彼岸，需要桥或船，从僵化模式到目标模式的飞跃，需要开辟一个途径。所以，企业要寻求和赢得优势，走向成功，必须不断探索新的，适应社会主义商品经济的生产经营机制。

其三，近十年来，企业改革的实践，正是探索理想的目标模式，探索走向成功的道路。第一个社会主义国家建立已有七十余年的历史，但在社会主义国家发展商品经济，还没有一个现成的、成功的经验可直接挪用。所以，企业内部改革的实践，正是探索成功之路的实践。

最后，辩证法告诉我们，成功是相对的，而探索则是绝对的。不可否认，在企业内部改革实践中，我们有较成功的经验；但回首往事，我们的好多经验还是肤浅的，尝试性的。老实说，今天企业取得的一些“成功”，尚不能经得起“狂风暴雨”的袭击。即使是内部经营机制较完善的企业，外部环境变了，也往往无所措手足。说明我们的宏观、微观经济机制还没有真正进入社会主义商品经济的轨道。所以，当今企业的“成功”，更具有相对性，而探索的必要性则更加强烈。

《探索》以沈阳电缆厂为背景，并以该厂改革的初步实践为其基本内容。尽管如此，《探索》所囊括的内容却比较广泛、比较深刻。它涉及到企业经济运行机制的各个方面，如领导体制、厂长负责制、党委保证监督、职工民主管理、经营决策、信息开发、内部条件与外部环境的关系、核算单位小型化、经济责任制、风险经营承包、现代化管理、质量管理、财务管理、分配制度、经济联合、干部培训、以法治厂、思想政治工作、职业道德教育、纪检工作、统战工作、安全管理、环保工作、民兵工作、信访工作、发展外向型经济，等等；同时编入了一些必要的附录。

《探索》并非理论专著，它尽量避免以理论理和逻辑推理。它注重实践，以经验形式，较集中地介绍了沈阳电缆厂改革的方方面面。同时，《探索》注重内部改革的历史进程，如实反映了企业行为的演进和改革历史的原貌。因此，从今天回头看来，其中既有“合理内核”，也有不合理因素。编者侧重历史的写照，而无做为典型经验予以推广的奢望、企图。

《探索》，具有一定的实践参考价值和理论研究参考价值。首先，它对企业界会有一定的借鉴意义。比如，该厂划小核算单位，建立分厂。这条经验在全国推广。所以，辽宁省省长李长春说：“这项改革是对全国经济体制改革的一大贡献。”又如，该厂干部聘任选拔均用目标管理的办法，并把它制度化、科学化；这项改革的“版权”，也在沈阳电缆厂，等等。美国专栏作家索尔兹伯里曾赞扬该厂改革说：“你们中国照这样下去，前途是你们的。”我们认为，尽管该厂目前遇到企业不可控因素的影响，但美国专栏作家的简单结论，正道出了问题的本质，也实实在在地绘出了该厂及中国的未来蓝图。由此可以推断，该厂许多较成功的做法，包括留下的教训，对企业界无不借鉴意义。其次，它对学术、教育界具有较大的参考价值。理论基于实践，理想基于现实，对中国企业现状和未来的研究，难能离开企业的实际。企业需要理论指导，也需要明晰的目标模式和具体的路途。我们想，《探索》提供的资料，尽管限于一个企业，但把这“一瞥”作为“窗口”，留心对中国企业的研究，将可能拿出“有的放矢”的，更富有指导意义的理论成果。再次，它对各级政府机关将会提供现实的政策依据。只要各级领导机关细心研究《探索》，会发现企业在改革中遇到的新问题，并悟出引导企业，尤其是引导大中型国营企业走向成功的新政策、新方法。最后，它对社会各界进一步了解企业，将贡献活生生的资料。

《探索》一书的撰稿者，都是直接实践者，而不是专业理论工作者。由于理论上无造诣，加上编书时间仓促，对书中许多理论观点未及认真推敲，文字上也比较粗糙。因此，书中必定会有不少瑕疵，甚至较大错误，切望广大读者体谅，并多多批评、教诲。

编者

一九八九年一月二十二日

于沈阳

目 录

坚持改革 提高效益 增强后劲 自我发展

——沈阳电缆厂搞活企业纵横谈·····	(1)
---------------------	-----

实行厂长目标管理初探····· (7)

一、实行厂长目标管理是大企业搞活的客观需要·····	(9)
二、实行厂长目标管理应抓好三个结合·····	(12)
三、实行厂长目标管理给企业带来的变化·····	(18)
四、实行厂长目标管理需要不断完善·····	(19)

适应商品经济规律 实现经营决策优化····· (20)

一、把握企业环境，做到优化决策·····	(20)
二、掌握市场动向，采取竞争对策·····	(22)
三、引入竞争机制，完善经营体系·····	(23)
四、调整分配关系，根除平均主义·····	(24)
五、提高技术素质，增强企业后劲·····	(25)
六、发展经济联合，强化整体实力·····	(26)
七、培养企业精神，实现同舟共济·····	(27)

从市场竞争出发 开发信息资源····· (29)

一、着眼市场变化，树立信息观念·····	(29)
二、围绕市场竞争，建立信息网络·····	(30)
三、积极开发信息，主动参与竞争·····	(30)
四、活化各类信息，注重利用效果·····	(31)

以变应变 图存求荣····· (33)

一、实现“转轨变型”，端正经营思想·····	(34)
二、掌握经营环境，强化经营战略·····	(35)

三、实行经营承包,完善内部机制·····	(36)
四、加速技术改造,增强企业后劲·····	(38)
五、促进经济联合,发挥群体优势·····	(39)
六、树立企业精神,深挖活力源泉·····	(40)
我们是怎样在厂内划小核算单位的·····	(42)
一、我们在厂内划小核算单位的主要做法·····	(42)
二、划小核算单位后,我厂取得的初步效果·····	(49)
在划小核算单位的基础上,搞好企业内部承包·····	(52)
一、划与不划,大不一样·····	(52)
二、包与不包,大不一样·····	(53)
三、“大锅饭”开与不开,大不一样·····	(55)
实行风险经营承包 把干部竞争机制引向深入·····	(57)
一、风险经营承包的条件·····	(57)
二、风险经营承包的对象·····	(58)
三、风险经营承包的合同签订·····	(59)
四、风险经营承包的考核与奖惩·····	(60)
五、风险经营承包的效果与体会·····	(62)
实行风险承包 深挖活力源泉·····	(65)
一、实行风险承包的客观依据·····	(65)
二、实行风险承包的具体步骤·····	(66)
三、实行风险承包的初步效果·····	(70)
依靠科技 振兴企业·····	(73)
一、依靠科技进步,提高企业素质·····	(73)
二、依靠科技进步,赶超世界先进水平·····	(74)
三、依靠科技进步,增强企业后劲·····	(75)
四、依靠科技进步,提高经济效益·····	(76)
现代管理方法在我厂的配套应用及其效果·····	(79)
一、配套应用现代管理方法的依据·····	(79)
二、配套应用现代管理方法的步骤·····	(80)
三、配套应用现代管理方法的初步效果·····	(87)

四、配套应用现代管理方法的一点体会	(88)
以提高产品质量为重点 建立健全经济责任制保证体系	(90)
一、强化职工整体质量意识	(90)
二、实行质量组织保证体系“四师负责制”	(91)
三、推行质量保证“五制”	(93)
四、在质量上实行“重奖重罚”	(94)
企业会计要为实现厂长经营目标当好参谋	(97)
一、抓好配套改革,为实现厂长改革措施服务	(97)
二、充分运用国家的改革政策,协助厂长把企业搞活	(99)
三、开源节流,为实现厂长经营目标尽责	(101)
搞活分配之道,提高经济效益	(105)
一、更新观念,提高认识	(105)
二、既要注意“宏观”分配控制,又要注意“微观”分配搞活	(106)
三、既要突出重点,又要照顾一般	(109)
四、既要注意物质奖励,又要坚持精神鼓励	(111)
投资入股 联合办厂 具有强大的生命力	(112)
一、从战略高度出发,增强联合办厂的自觉性	(113)
二、采取多种形式,联合办厂	(114)
三、加强管理,不断提高联合办厂的水平	(116)
加强干部培训,推进管理现代化	(119)
一、提高认识,加强领导,是干部现代管理方法培训的保证	(119)
二、建立健全推行现代化管理组织体系,调动各方面干部培训的积极性	(122)
三、培训之花结丰硕之果,推动了企业改革和经济效益的提高	(125)
积极开展工厂经济法制工作,充分发挥法律顾问室的作用	(129)

一、建立法律顾问室,是工厂生产和经济发展的迫切需要	(129)
二、开展经济法制工作,是企业管理工作的重要组成部分	(130)
三、通过法律事务活动,为企业经营决策提供法律服务	(135)
推行系统安全目标管理,开创安全生产新局面	(138)
一、执行分级管理,分线负责的新体制	(138)
二、建立“四位一体”安全工作领导体制	(139)
三、狠抓班组安全管理,落实承包责任制	(139)
建立环境保护指标制度是强化环境管理的重要手段	(145)
一、做好指标考核准备	(145)
二、搞好考核指标的计划编制	(146)
三、下达和考核指标	(147)
四、环保指标考核取得的效果	(148)
适应改革新形势,将民兵工作纳入企业目标管理	(150)
一、实行目标管理,是企业改革的需要	(150)
二、搞好目标管理,首先要确定好目标	(152)
三、实行目标管理,民兵工作出现了生机和活力	(153)
加强领导,坚持改革,开创信访工作新局面	(156)
一、领导重视,实行对信访工作的改革,是搞好信访工作的前提	(156)
二、建立信访工作队伍,完善信访网络,是搞好信访工作的基础	(158)
三、开展文明接待、创一流、争排头兵活动,是搞好信访工作的重要一环	(160)
积极开展企协活动 充分发挥参谋作用	(164)
一、明确企协的宗旨,建立起一支企业管理的研究队伍	(164)
二、联系工厂实际,当好厂领导的参谋和助手	(165)
三、增强管理基础工作,提高企业素质	(168)
提高对出口的认识,认真搞好企业出口工作	(170)
一、从战略高度提高对出口工作的认识	(170)
二、认真抓好企业的出口工作	(171)

三、对今后出口工作的设想	(173)
自觉适应新形势的要求,认真主动地履行企业党组织的	
职责	(175)
一、明确党委职责,自觉实现思想观念的转变	(175)
二、健全制度,切实履行好保证监督的职能	(176)
三、党要管党,集中精力抓好党的自身建设	(179)
四、大胆探索、实践,开创企业思想政治工作新局面	(181)
深化企业领导体制改革,必须紧紧依靠党组织的大力	
支持	(184)
一、厂长的权力越大,越要主动接受党组织的保证监督	(184)
二、厂长的担子越重,越要支持党组织工作	(188)
三、厂长的责任越明确,越要注意发挥思想政治工作的作用	
.....	(190)
厂长要做好“让人高兴、让机器高兴”的思想工作	(193)
一、厂长要有做好思想政治工作的高度责任感	(193)
二、厂长要善于调动各方面力量做好思想政治工作	(196)
三、厂长要具备做思想政治工作的良好素质	(199)
从注重建设着眼,从开展活动入手,深入搞好企业职业	
道德教育	(204)
一、结合企业实际,制定切实可行的职业道德规范	(204)
二、结合生产经营和职工思想的关键问题,有针对性地开展	
教育活动	(206)
三、从重在建设做起,把职业道德教育落实到基层,引向深	
入	(210)
适应企业改革的新形势,探索纪检工作的新方法	(213)
一、抓自身建设,树立为全业改革和生产经营活动服务的思	
想	(213)
二、关心企业生产经营活动的新情况,置身于企业改革之中	
抓党风	(217)
三、认真落实党风责任制,调动党政领导干部抓党风的积极	

性	(222)
应用精神激励法, 增强企业活力	(225)
一、理想激励	(225)
二、目标激励	(225)
三、支持激励	(226)
四、关怀激励	(226)
五、榜样激励	(227)
六、比较激励	(227)
七、形象激励	(228)
八、荣誉激励	(228)
九、强化激励	(228)
十、领导行为激励	(229)
做好新时期统一战线工作, 充分发挥非党知识分子在四 化建设中的作用	(230)
一、认清新时期统一战线工作的重要性, 提高非党知识分子 的政治地位	(230)
二、工作上大胆提拔使用, 在非党知识分子中选贤任能	(233)
三、思想上和生活上关心照顾, 做非党知识分子的贴心朋友	(235)
从抓典型入手, 搞好企业思想政治工作	(238)
一、典型, 具有不可忽略的作用	(238)
二、典型, 要善于发现	(239)
三、典型, 要在培养上下功夫	(241)
四、典型, 在宣传上要注重有效性	(243)
后进层职工思想转化行之有效的办法	(246)
一、预测分析法	(246)
二、感情投资法	(247)
三、自尊引导法	(249)
四、感染激励法	(250)
加强民主管理, 组织职工参政议政	(252)

一、组织职工参与全年经营方针、目标的决策	(252)
二、组织职工参与分配领域重大问题的决策	(253)
三、组织职工参与对企业干部的民主评议	(254)
四、组织职工参与企业重要法规和制度的决策	(255)
五、组织职工参政议政要注意的几个问题	(256)
寓教于乐, 建设“四有”职工队伍	(257)
一、抓住职工群众最关心的问题, 寓思想政治工作于改革致富的大讨论之中	(257)
二、抓住职工群众最感兴趣的问题, 寓思想政治工作于兴趣活动之中	(258)
三、抓住职工群众的求知欲望, 寓思想政治工作于读书活动之中	(259)
四、开展文明职工活动, 寓思想政治工作于职业道德和遵纪守法教育之中	(260)
五、深入开展“五讲四美三热爱”活动, 寓思想政治工作于系统教育之中	(261)
六、抓住青年职工文化水平低的特点, 寓思想政治工作于业余学习之中	(261)
七、引导职工群众树立团结互助精神, 寓思想政治工作于走访慰问活动之中	(262)
八、关心群众, 寓思想政治工作于职工生活之中	(263)
九、引导职工群众职极向上, 寓思想政治工作于形象化宣传之中	(263)
十、活跃职工群众业余生活, 寓思想政治工作于文体活动之中	(264)
实现观念转变 做好共青团工作	(265)
一、紧紧围绕实现厂长生产经营大目标, 积极发挥青年生产“主力军”和“突击队”作用	(265)
二、积极开展适应青年特点的文化活动, 寓教于乐地进行思想教育	(267)

三、维护青年的政治权利，保证青年的经济利益	(269)
让中国电线电缆走向世界	
——我厂发展外向型经济的战略构想	(271)
一、历史的回顾	(271)
二、位居的劣势和潜在的优势	(273)
三、面临的市场环境和经济发展战略设想	(278)
四、可行的对策和相应的措施	(291)

【附 录】

厂长要不负重托 掌好权用好权	(297)
风险厂长的风采	(311)
厂内划小核算单位的方案	(324)
分厂试行厂内模拟法人，实行经营承包责任制方案	(330)
沈阳电缆厂股份制经营管理办法	(337)
全面质量管理条例	(342)
优质产品奖励条例	(347)
沈阳电缆厂分配制度实施条例	(351)
以技术改造求发展，四年利润增十五倍	(366)
沈阳电线电缆联合制造公司	(370)

坚持改革 提高效益 增强后劲 自我发展

——沈阳电缆厂搞活企业纵横谈

我厂是生产电线电缆的大型综合性企业。划分为十七个分厂，现有职工 17600 名；另有一个集体处；还有跨省、市的横向联合厂家 54 个，成立了沈阳电线电缆联合制造公司；去年九月，由我厂牵头组建了有 11 个厂家、院校参加的“长城”企业集团。全厂主要产品品种有 5 大类、46 个系列、25000 多个规格。产品除供应国内重点、军工、民用工程建设外，还远销世界 12 个国家和地区。

自城市经济体制改革以来，我厂在全国的大型企业中，第一个划小了核算单位，做到了“权力层层有，责任层层负，利害层层担”，调动了职工的积极性。改革头一年 84 年，产值、利税双双超过了历史最好水平；85 年和 86 年，继续深化改革，搞活了用人之道和分配之道，产值、利润提前 4 年实现翻番的奋斗目标；87 年，尽管碰到了前所未有的困难，原材料涨价、全厂增支因素高达 8000 多万元情况下，我厂坚持“眼睛向内、勤奋创业、追求不止”的企业精神，大胆推行风险抵押承包制，不仅全部消化掉了涨价因素，而且产值、利税创最高水平，即产值 7 个亿，利税 2 亿 2 千万元。我厂改革 4 年，为国家多创利税 4.3 亿元，相当于 4 年赚回 2.3 个电缆厂。

纵观我厂改革走过来的路，是与传统的僵化体制决裂的 4

年；是为走向成功探索的4年。我们深深感到，只有适时转变经营观念，深入进行配套改革，积极理顺经营机制，不断适应外部环境，企业才能增强活力，提高效益，才能在日趋激烈的市场竞争风浪中不被淹没，并驶向胜利的彼岸。

4年多的改革实践告诉我们，企业活力是指：企业在外部压力和内在动力联合作用下，所激发出来的不断提高经济效益的能力。因此，搞活企业前提条件就是：搞活经营思想，实现“转轨变型”，即：从过去单一产品经济的执行型向有计划的商品经济的经营型转变；从过去习惯式的分配制向商品经济的交换制的转变；从过去相延成习的卖方市场向受价值规律制约的买方市场的转变。为适应这种转变，我们各级领导大胆冲破了思想上长期形成的僵化模式和传统观念、明确树立了市场观念、价值观念、商品观念、竞争观念、效益观念、服务观念，改变了过去那种任务靠国家下达、资金靠国家拨给、材料靠国家供应、产品靠国家销售以及不问市场变化、不问用户需求、不问经营好坏、不问效益高低的“四靠”、“四不问”旧习，进而制定了“以法治厂、以优取胜”的办厂方针和“可靠的产品质量、适度的发展速度、最佳的经济效益、多渠道搞活”的经营方针和“你有我好、你好我转、你转我新”的竞争策略。这种经营观念上的转变，为搞活企业、为企业4年实现腾飞奠定了良好的思想基础，创造了最佳的前提条件。

接着，我们在企业领导体制改革上进行有益的探索。实践证明，搞活企业，必须有一个好的领导班子，做到党政工协调作战，同心协力搞活企业。只有这样，企业才能形成一个中心，奔向一个目标。我厂实行厂长负责制以后，党委书记带头使政工干部转好思想弯子，提出全厂树立一个权威（厂长指挥权威），突出一个中心（以生产经营为中心），围绕一个目标（厂长经营目标），党政工团协调动作。党委指出：“支持不揽权、保证不旁