

张素叶 钟鸣飞 郑金声 秦 华 主编

国有企业转 换经营机制 理论与实践

0.23

改革出版社

(京)新登字 053 号

国有企业转换经营机制理论与实践

张素叶 钟鸣飞 郑金声 秦华主编

*

改革出版社出版发行

合肥工业大学精密激光照排中心照排

新华通讯社安徽分社印刷厂印刷

*

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:8.625 字数:22 万

1993 年 3 月第 1 版

1993 年 3 月第 1 次印刷

ISBN7-80072-437-9/F·228

定价:5.80 元

序

国家经济体制改革委员会主任 陈锦华

增强企业特别是国有大中型企业的活力,始终是经济体制改革的中心环节。大中型企业是我国社会主义现代化建设的重要支柱,是国家财政收入的主要来源。改革十多年来,我们党和国家曾多次制定和颁布了一系列有关搞活企业的法律、法规和政策,特别是《企业法》和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,对充分发挥企业的骨干作用,促进我国经济的发展和社会主义制度的巩固,都具有特别重要的意义。实践证明,通过深化企业改革,全国已有大约 1/3 左右大中型企业增强了活力,它们的产品在国内外市场上都有较强的竞争能力,经济效益明显提高,充分体现了其固有的优越性。正如 1991 年中国 500 家最大工业企业评价结果表明,与 1990 年相比,这 500 家工业企业销售额增长了 24.7%,固定资产净值增加了 20.6%,利税总额扭转了 1990 年下降的趋势,增加了 17.2%,为我国在本世纪末实现经济发展第二步战略目标奠定了重要的物质基础,取得了巨大成就。但是,我们还必须看到,还有大部分国有企业仍缺乏活力,市场应变力差,生产后劲不足,经济效益低下,甚至有一部分企业亏损。造成这种状况的原因很多,有主观的,也有客观的,有企业外部环境方面的,也有企业内部管理方面的,而其根本原因在于国有企业还没有真正在国家管理指导下成为自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的社会主义商品生产者和经营者。这就要求我们必须继续深化企业改革,不断完善国家宏观经济调控体系,培育和完善社会主义市场经济体系,以及转换

企业经营机制,把企业推向市场,必须进行综合治理,配套改革。

当前,全国各族人民正在以邓小平同志南巡重要谈话为指导,振奋精神,解放思想,坚定不移地全面贯彻执行党的“一个中心、两个基本点”的基本路线,一场深化改革和扩大开放的时代洪流滚滚向前,势不可挡。在这大好形势下,全国部分企业领导和部分高校理论工作者共同研讨“转换企业经营机制,增强企业活力”这一改革主题,并收到了有关论文。这些论文的共同特点是:第一,论文作者是在认真学习和领会邓小平同志南巡重要谈话的基础上,进一步解放思想,冲破“左”的思想禁锢,扫除僵化观念的束缚,从而在文章中体现了作者积极探索,勇于创新的精神;第二,无论是实际工作者还是理论工作者,他们都在认真调查研究,总结历史和新鲜经验的基础上,力求从理论与实际的结合上对转换企业经营机制问题进行探讨和论证,并注意吸收和借鉴世界上一切有利于改革和建设的思想和经验,做到畅所欲言,各抒己见;第三,论文文字精炼,内容充实,并具有一定的理论与实践的价值。只要有利于生产力的发展,有利于人民生活水平的提高,有利于综合国力的增强,就可以大胆试验、开拓前进。因此,这本《国有企业转换经营机制理论与实践》是学习和运用邓小平同志关于建设具有中国特色社会主义理论特别是南巡重要谈话的总结,也是同志们解放思想,实事求是,大胆探索,勇于创新,开拓前进的生动体现,对于企业经营者和理论工作者都具有一定的参考价值。

我国的改革开放和经济建设正进入一个新的发展时期。我们要以实际行动积极响应邓小平同志发出的“思想更解放一点,胆子更大一点,步子更快一点”的号召,团结一致,艰苦奋斗,抓住有利时机,认真贯彻落实国务院颁布的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,加快国有企业走向市场的改革步伐,集中力量把经济建设搞上去,为建设有中国特色的社会主义事业作出新的应有的贡献。

目 录

序 国家经济体制改革委员会主任 陈锦华

基本思路篇

1. 深化企业改革转换经营机制适应市场经济 1
2. 国有大型企业必须加速实现三个转轨 12
3. 解放思想与改革 18
4. 论国有企业转换经营机制 26
5. 国有企业活力内外因初探 38
6. 国有企业转换经营机制若干问题初探 47
7. 企业活力初探 55
8. 关于搞活国有大中型企业的思考 64
9. 略论增强国有大中型企业活力 70
10. 转换企业经营机制和利用资本主义 78

主要对策篇

11. 转换国有企业经营机制的配套改革 89
12. 论企业自我发展机制 95
13. 企业活力的源泉在干企业职工的积极性和创造力 102
14. 活力来自改革 108
- * * * * *
15. 企业活力来自市场 113
16. 按市场经济的要求转换企业经营机制 118
17. 社会主义市场经济与转换国有企业经营机制 126
18. 市场、人才与创新 134

19. 市场、企业与高校	141
* * * * *	
20. 对产权制度与分配制度改革的有关问题探讨	145
21. 国有资产的所有权经营权与自负盈亏	158
* * * * *	
22. 股份制是国有大中型企业改革的最佳选择	166
23. 股份制企业资金筹措方式探析	174
24. 国有企业改革与股份制	182
* * * * *	
25. 完善分配制度,增强企业活力	189
26. 转变企业经营机制,推行全员劳动合同制	198
27. 论劳动力全面合理流动	207
* * * * *	
28. 论转换国有企业经营机制的外部条件	215
29. 加快政府职能的转变	224
30. 转换企业经营机制的几个法律问题	230
31. 加速大中型企业的技术进步,促进社会主义市场经济的 充分发展	237
32. 促进科技进步,增强企业活力	244

思想政治建设篇

33. 认真做好下岗人员的思想政治工作	250
34. 在转换企业经营机制中发挥党组织的保障作用	258
35. 加强党建工作,适应深化改革	264

深化企业改革 转换经营机制 适应市场经济

熊猫电子集团董事长兼总经理

南京无线电厂厂长 陈祥兴

自去年春天邓小平同志南巡谈话发表以来,我国的改革开放犹如东风化雨,呈现出一派蓬勃发展的态势,加快经济建设的高潮正在全国各地兴起,以转换企业经营机制为主要内容的经济体制改革正向纵深推进。我厂同全国一样,在小平同志谈话精神鼓舞下,广大干部职工进一步解放思想,振奋精神,大胆改革,转换机制,在十分严峻的形势下克服重重困难,使企业的生产经营保持了持续稳定增长。1992年我厂各项主要经济指标再创历史最高水平:完成销售额21亿元,比上年增长16%;工业总产值超过30亿元,比上年增长42%;实现利税1.5亿元,比上年增长10%;出口创汇2613万美元;电视机产量180万台,其中彩电95万台。

企业经营机制是企业生存和发展的内在机能及其运行方式,是一个面向市场的开放动态系统,它是激励(动力)机制、竞争(风险)机制、适应(发展)机制、约束(控制)机制等有机结合的整体,包括经营管理体系、科技开发体系、市场营销体系、内部分配体系等多方面内容。我们在近几年改革实践中认识到,转换企业经营机制过程,是企业改革不断深化的过程,其实质就是企业面向市场、走向市场的过程。改革开放以来,特别是小平同志南巡重要谈话发表以来,我厂大胆探索实践,积极走向市场,努力建立适应市场经济的经营运行机制和管理体制,在深化改革、转换机制方面着重抓了以下工作:

一、深化内部改革,建立适应市场经济的经营管理机制

我厂是一个具有 57 年历史的、军民结合、多品种生产试制的大型电子骨干企业。1979 年以前,工厂主要是以军品指令性计划为主。改革开放以后,我厂较快地实现了军转民,发展商品经济,逐步转轨变型,使企业获得了持续、稳定的发展,产值、销售额、实现利税平均每年递增 32.9%、32.8%和 22.4%。通过多年的改革开放,我厂在发展商品经济,适应市场竞争,建立市场体系等方面虽然取得了较大成绩,但企业经营机制还没有完全适应市场经济,主要表现在:一是经营思想还没有完全转变,缺乏强烈的市场意识和竞争;二是管理体制还没有根本改革,习惯于过去产品经济的那套模式;三是产品开发没有与市场需求很好地结合起来,开发速度较慢,跟不上市场变化;四是企业规模大、品种多、门类广,又没有建立起有效的分权管理体系,存在着通常所说的“大企业病”,如决策缓慢、效率低、应变能力差等问题;五是内部核算单位没有进一步划小,全厂基本上还是“一本帐”、“一锅饭”,内部各单位和职工的物质利益还没有直接紧密地与其经济效益挂起钩来;六是企业内部还没有形成市场机制,缺乏经营活力。针对上述这些问题,92 年以来我们进一步深化内部管理体制,重点抓好建立产品公司和专业公司以及划小内部核算等工作,促进企业转换经营机制。

1. 建立产品公司和专业公司,适应市场竞争

企业转换经营机制的目标,就是要使企业适应市场的要求,成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位。这一目标的基本特征有三:一是面向市场,二是自主经营,三是自负盈亏。“面向市场”是转换经营机制的标志,“自主经营”是面向市场的基本条件,“自负盈亏”是转换机制和面向市场的推动力和约束力。过去,我们企业虽然已逐步由执行上级指令性计划转向以市场为导向,按照市场需要组织生产经营活动,但在适应市场

变化方面，还缺乏主动性、灵活性，应变能力不够强，其主要原因，就是因为企业内部许多单位还没有转向市场。象我们这样一个多门类、多品种的大企业，主要产品有三大系统：短波通信系统、卫星通信系统、移动通信系统，六大系列：彩色、黑白电视机系列、录像机系列、收录机组合音响系列、收音机系列、洗衣机等家用电器系列、不间断电源系列。面对着不同领域、不同对象、不断变化和激烈竞争的市场，过去由厂部集中决策、统一经营的那套经营管理体制已不能适应新的形势，必须把内部各单位推向市场。为此，我们按照“面向市场、自主经营、自负盈亏”的原则和目标，根据厂内已经形成的产品和专业分工，组建产品公司和专业公司，形成开发、生产、供应、销售、服务一条龙，实行以销定产，改变过去开发、生产、销售互相脱节的状态。各公司直接面向市场，直接进入市场竞争。目前我厂已成立了 29 个具有独立法人或委托法人资格的产品公司和专业公司。在管理上，我们努力建立自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经营机制，对各公司划拨固定资产和流动资金，按资本利润率下达各公司承包利润，实行上交利润与工资总额挂钩，从而建立了风险激励机制。这种改革，取得了显著成效：一是把厂内各单位推向市场，变生产型为经营型，使过去少数人决策变为多数人决策，少数人研究市场变为多数人研究市场；二是把各单位经济效益与其自身利益紧密挂起钩来，充分调动了职工积极性。工效挂钩以后，职工个人的物质利益直接取决于创利多少，从而使过去少数人关心效益变为多数人关心效益，少数人危机感变为多数人危机感。三是把各单位占用资产和劳动力多少与承包利润紧密挂起钩来，促进提高投入产出效果和经济效益，增强对每一个人的压力。每一元资金投入，每一个劳动力投入，都要按规定创造一定的利润，这就促进了各单位讲究精打细算，加强管理工作，追求投入产出效果，从而变过去少数人算帐为多数人算帐，少数人当家理财为多数人当家理财。

2、划小核算单位,形成厂内市场机制

经济核算是企业管理最基本的方法,核算单位的大小在一定程度上反映了一个企业管理工作的粗细。只有加强核算,才能准确反映出经营成果的大小,衡量经济效益的高低。过去,我厂虽然早已实行了“两级经济核算”,但全厂是一个利润中心,基本上还是“一本帐”、“一锅饭”,各分厂只是成本中心,且成本核算的内容也不全面;单位与单位提供半成品和劳务,只是成本结转关系,而不是买卖关系。由于核算单位太大,内部不实行买卖关系,加上产品品种多,投产方式和工艺过程复杂等原因,成本核算很难做到准确、完整、及时,既不利于控制和降低成本,也难以及时做出正确的经营决策,从而导致不讲经济核算,不注重精打细算,广大干部职工的成本观念、效益观念、核算观念不够强,影响企业经济效益的进一步提高。为此,我们以划小核算单位为重点,采取了以下措施:一是建立“两级利润中心(厂部、公司)三级经济核算(厂部、公司、分厂)”的财务核算体系,各公司成为利润中心,进行利润核算,厂部考核销售额和利润指标。二是内部实行买卖关系,形成厂内市场经营机制,企业内部各单位之间的一切原材料、元器件、半成品、燃料、动力和相互间的协作、劳务等,都由过去的成本结转关系转变为商品买卖关系,实行等价交换,在内部银行进行资金结算,结算价格以市场价格为基本依据,由双方协商或财务部门仲裁定价。三是完善内部银行,为适应划小核算单位需要和要求,充实加强内部银行力量,理顺核算结算体系,确保划小工作顺利进行和划小后经济核算的正常开展。

通过划小核算单位,建立二级利润中心,实行工效挂钩,大大增强了各单位的经济核算意识,增强了广大干部职工的当家理财的自觉性和责任感。各单位为了确保完成和超额完成利润指标,千方百计降低成本,节约开支,挖掘潜力,增加销量,努力提高经济效益。划小核算单位以后,广大职工的积极性和创造性被充分调动起

来,各单位的工作主动性显著增强,企业活力得到了进一步加强。

3、简政放权,转变处室职能

转换企业经营机制,必须转变政府职能。同样,要把企业内部各单位推向市场,企业内部的管理处室也存在着一个职能转变问题。为了推进公司体制的正常运转和划小核算单位工作的实施,我们采取了以下措施:一是下放权力,落实好各公司的各项经营自主权,加大基层单位的权力和责任。二是将原来厂部的一些有关处室,划小并入或成为各公司的相应管理机构,确保各公司生产经营正常“自转”。三是精简机构,下一步我们将要逐步精简厂部管理处室的机构,减少人员,充实到公司及市场销售等方面,不断提高办事效率,促进各公司高效独立运转。

二、强化技术进步,建立适应市场经济的科技开发机制

积极主动地以开发新产品来开拓市场,以加速产品结构调整来适应市场的不断变化,这是商品经济发展和竞争日益加剧对企业提出的客观要求,也是企业立足市场,保持长盛不衰的关键。企业在市场上竞争,重点就是产品、技术、质量、价格、服务等方面的竞争,这主要取决于企业的科技水平、开发能力。科学技术是第一生产力,是推动企业发展的主要动力。不断推进科技进步,保持技术优势,超前一步开发新产品,就能在市场竞争中掌握主动权。过去,我们产品和技术开发主要的是封闭型、内向型、生产型的一种体制,不善于利用国内外的科技力量和成果,完全依靠自己力量搞科研开发,因而开发周期较长,技术水平较低,成本费用较大,不适应商品经济要求。近几年来我们不断深化科技改革,根据市场经济发展的要求,逐步建立起一种开放型、外向型、经营型的科技开发体制,进一步完善科技开发机制,着重抓了以下工作:

1、强化科技开发机制,建立“内三层、外三层”科技开发体系

我们把科技开发放在企业各项生产经营活动的首位,集中主

要精力狠抓产品开发。为了充分利用各方面力量,发挥企业优势,加速科技进步和产品开发,我们在企业内部建立了科技开发的三个层次:一是超前开发层,即目前我们正在筹建的科技开发中心,重点是对三、五年以后的新技术进行预先研究,跟踪国际先进水平,研究开发高新技术项目,取得理论和关键技术上的突破,掌握这些先进技术,以便为商品化开发奠定基础。二是商品化开发层,即目前各产品设计所,主要是将超前开发的预研成果转化为商品开发,或直接引进国外产品进行国产化开发,利用国内院校研究所等单位的科技成果进行商品开发。三是大生产开发层,即各设计所、有关生产分厂、工模具、生产技术装备等单位,对商品化开发的产品,进行符合大生产的工艺技术开发,进行技术改造,使新产品迅速大量生产,形成规模经济。在企业外部,我们建立了科技开发的三个合作层次:一是国际合作层,与世界许多著名电子公司加强科技合作,发挥我们的科技优势,利用他们的科技力量,在国际上联合开发新产品。二是国内合作层,与国内大专院校、研究所联合,利用他们的科技优势和跟踪国际水平研究的科技成果,或者委托他们搞课题研究,开发新产品,每年我们与国内 10 多家院校研究所签订 30 多项科技开发合作项目。三是集团内部合作层,利用集团内兄弟企业的开发力量,联合开发新产品。上述内外三个科技开发层次,把长远开发和近期开发紧密结合起来,形成了不断加快科技进步的开发机制,使我厂产品和技术发展做到了“预研一代、试制一代、生产一代”的紧密衔接,确保新产品源源不断地开发推向市场,适应市场变化,确保工厂的科技优势。

2、在国际上建立产品开发点

目前我国科技水平与发达国家存在较大差距,基础条件较差,开发手段落后,国际科技信息 and 市场信息不灵,完全立足于国内现有条件开发,不能适应国际市场和科技的发展。为此,我们把产品开发点直接建到国际上去,这样可以充分利用国际上的最新科技

成果,利用国外的人才、先进的开发手段等各种有利条件,提高产品开发起点。目前我们已在美国硅谷等地合资建立了三个产品开发点,先后完成了 VSAT 小型卫星数据通信站、电话接线机、调制解调器、900MHz 移动通信手持机等产品,这些产品在美国开发完成后拿到国内生产,再打入国际市场,同时满足国内需要。我们把这种方式称为“A·C·W”,即美国开发、中国生产、世界销售。实践证明,这是发展高新技术产品和外向型经济的一条有效途径。最近,我们正在积极准备到香港等地建立产品开发点,开发彩电、收录机、TVRO 等产品,使我们的产品更好地适应国际市场的需要。

3、引进外资,建立合资企业

随着对外开放的进一步扩大,外商独资和中外合资企业在我国迅速发展,我们面临着国外公司的直接竞争和挑战。在新形势下,我们不失时机地引进外资,在高新技术方面加强与国外合作,以加强我们的技术优势。92 年我们已与瑞典爱立信公司合资兴建了南京爱立信通信有限公司,总投资 1400 万美元,生产具有当代国际水平的 900MHz 蜂房通信系统。目前还正在与有关外商洽谈录像机、摄影一体化、彩电、音响、CD 唱机、晶体等项目的合资合作。通过兴办合资企业,不但引进了外资、技术和管理,同时也引进国外发展市场经济的经营机制,对促进我们加速转换企业经营机制具有很重要的意义。

4、加强人才培养,建立科技开发的激励机制

发展科技靠人才,市场经济的发展,越来越充分地说明科技人才的重要性,它是企业最宝贵的财富。我们十分注重人才培养,注重提拔培养年轻人,委以重任,放手使用,让他们在实践中锻炼成长。每年我厂要吸收 200 多名研究生和大学生充实科技队伍,要派出 100 多名技术、管理人员出国培养学习,平时坚持抓好科技人员的知识更新,积极为科技人员创造良好的学习工作条件,不断提高科技队伍的素质。我们在全厂倡导尊重知识、尊重人才的良好风

气,对有突出贡献的科技人员敢于重奖,实行科技开发成果与效益同科技人员的经济利益挂钩的承包经济责任制,充分调动了广大科技人员的积极性和创造性。

5、加强科技投入,完善科技发展的筹资机制

在资金使用分配上,我们优先保证科技开发资金,建立了按销售收入提取科技开发费的筹资机制,从83年开始,我厂每年按销售额的2%提取新产品开发基金,1991年增加到3%,提取了5500多万元,92年提取近7000万元,从而为加快科技开发提供了充足的资金保证。

三、面向两个市场,建立适应市场经济的营销机制

市场对企业生命攸关。不断开拓市场,占领市场,巩固市场,发展市场,这是企业赖以生存发展的关键。营销机制是企业与市场的接口,在市场经济条件下,企业即使有了好的产品,如果没有一个健全、有效、灵活的能够适应市场的营销机制,仍然不能使产品顺利实现销售,企业便无活力可言。近几年来,我厂认真学习国外企业和国内合资企业、乡镇企业及其他兄弟企业在市场意识的确立、竞争策略的运用、生产组织的适应、销售机构的建设等方面的经验,不断探索市场营销机制的转换问题,着重抓了以下工作:

1、增强全员市场意识,提高对市场变化的预见和应变能力

市场是千变万化的。企业要适应市场,首先要认识市场,掌握市场变化发展的规律,提高应变能力。我们主要采取以下措施:一是加强市场调查、市场预测、市场研究。我们建立了专门的市场调研机构——信息中心,在全国建立起市场信息网络,及时搜集各地市场信息和消费者需求信息,预测市场的变化和发展趋势,为工厂新产品开发、调整产品结构、制定销售策略提供科学依据。二是形成企业全员、全面、全过程的面向市场、参加市场竞争的机制。市场竞争是品种、质量、价格、交货期、服务等综合性竞争,要靠企业内

部各环节和全体职工的共同努力。我们坚持企业内部生产经营活动服从外部经营活动,计划、生产管理以营销计划为中心,生产组织和调度以应变市场变化为目标,确保企业对市场能作出最迅捷的反应。三是超前开发新产品和调整产品结构。我们充分发挥企业的优势,努力做到在产品开发上超前一步,打好市场时间差。近几年我们在彩电、录像机、卫星通信、移动通信、自适应通信等方面都体现了在国内市场超前一步,从而掌握了销售主动权,产品的技术质量和销售情况在同行中居于领先地位。

2、强化销售工作,建立发展自主销售体系

我们在长期的市场经营工作中认识到,单纯的依靠商业部门,企业在销售上就没有主动权。特别是象我们这样一个门类广、品种多、规模大,且有较高知名度的企业,必须建立自己的销售渠道,完善发展自主销售体系,才能确保在任何情况下掌握销售主动权。我们主要做了以下工作:一是在各大区建立销售分公司,目前已在东北、华北、华东、西北、西南、中南等地建立了7个经销分公司,组织协调地区范围内的销售工作。二是建立销售驻点,目前已在全国25个中心城市设立了销售驻点,在驻点设立成品分库,深入到各商业部门、基层单位、广大农村推销促销。由驻点就近组织销售,缩短了工厂与市场的距离,增强了对市场的辐射力。三是在各大城市、各大商场建立“熊猫”专卖商店、销售专柜,扩大“熊猫”知名度。四是加强销售队伍建设,抽调得力人员充实到市场销售第一线。目前,我厂从事市场销售、服务工作的人员已增加到1000多名。五是加强售后服务工作。我们单独成立了技术服务处;在全国各地建立了400多个特约维修点;主要产品实行全国联保;正在组织建设各地维修理赔中心,就近做好理赔服务工作;定期组织全国巡回维修服务;从而组织建立起遍布全国的完善的售后服务体系,确保为用户提供优质服务。由于我们重视建立自主销售体系,使我们在销售不畅、竞争激烈的形势下仍能有效地开拓市场,确保销售收入稳定

持续增长。

3、积极开拓国际市场,建立发展国际销售渠道

随着外向型经济的发展和出口创汇的不断增加,我们充分认识到,要进一步扩大出口规模,取得好的效益,获得稳定的出口市场,使出口创汇稳步持续增长,不能长期依赖外商,必须逐步建立起自己的国际销售渠道。国外大公司都有自己的遍布全球的销售网,熊猫集团作为我国大型电子集团,要加快走向世界的步伐,也必须建立国际销售网。为此,我们一方面坚持与国内外贸公司和国际上有实力、信誉好的公司加强密切联系和合作,通过他们的销售渠道做出口生意。另一方面,我们致力于探索建立自己的国际销售渠道。1986年我们成立了工贸结合的“南京熊猫电子进出口公司”,建立了一支素质好、业务精、懂技术、会外语的专业外贸队伍,在上海、深圳等地设有专门从事外贸工作的长驻办事处,在美国、日本设有办事处和合资公司,还建立了保税仓库等完备的外贸工作设施。1988年我们在美国洛杉矶建立了“熊猫电子(美国)销售公司”,该公司作为熊猫消费类产品在美国、加拿大、中南美地区的销售公司,逐步形成了熊猫电子产品在北美的销售网、服务网和信息网,四年多来,这个公司已经出口了20多万台熊猫牌电视机、收录机,并起到了贸易和窗口的作用,向国内提供了大量的国际市场适销对路的样机样品,介绍了许多北美、中南美客商来南京洽谈贸易和合作,为熊猫电子进入美洲市场发挥了重要作用。此外,我们在美国合资建立的AVS公司,既搞开发,也负责国际销售,通过该公司,我们已向美国等地销售了400多套小型卫星数据通信站,创汇300多万美元。现在我们正在积极准备到香港等国际贸易中心建立销售公司,扩大国际销售。目前,熊猫产品已大量地出口到东南亚、中南美、非洲、美国、西欧等国家和地区。

四、实行三项制度改革，建立适应市场经济的分配激励机制

实行劳动、人事、分配三项制度改革，是当前企业改革的突破口。92年以来，改革开放的深入发展，为三项制度创造了有利的社会和舆论环境。我们抓住这一有利时机，深入进行三项制度改革，重点抓以下几方面：一是完善中层干部、一般干部和专业技术职务的聘任制，引入竞争机制，充分发挥各人专长，建立能上能下的干部人事制度；二是加强对干部、工人的考核，制定了定性、定量的考核内容、标准和办法，层层分解全厂方针目标，落实各级、各类人员的工作职责和经济责任；三是改革工资、奖励分配办法，完善承包经济责任制，把各单位和广大职工的物质利益与其经济效益紧密挂起钩来，建立工资、奖金能升能降、能高能低的分配制度；四是实行厂内待业、厂内退养制度，对不服从安排的富余人员、经考核不能胜任本职工作的人员，采取厂内待业、厂内退养的办法，对极少数人员则予以除名，建立职工能进能出、能上岗能待业的制度。采取上述改革措施，进一步增强了广大干部职工的厂一和危机感，充分调动了职工积极性，形成了厂内竞争机制、激励机制，大大提高了劳动生产率。

除了上述四方面工作以外，我们在转换企业经营机制方面还着重抓了实行股份制和发展第三产业等工作。在机电部、江苏省、南京市和中电总公司的关心支持下，我们已经完成验资核资和上报的各项资料，制定了股份制改组改造的初步方案，首批在职工内部发行了3500万元内部股票。92年12月，国家体改委正式批准了我厂的股份制改革申请，并作为到香港上市B股的十个试点单位之一。目前我们正在加快股份制改组改造工作，争取股票早日上市。