

DA ZHONG XING QI

YE JI ZHI LIAN SHE

大中型企业机制建设



江苏人民出版社

责任编辑：曹富林

封面设计：邓 歆

大中型企业机制建设

薛金璠 张 锋 主 编

江苏人民出版社出版发行

江苏省新华书店经销 江苏省科技情报所印刷厂

开本787×1092毫米1/32 印张12.5字数278000

1990年3月第1版 1990年4月第1次印刷

印数1—5,000册

ISBN7-214-00426-7

F70 定价：4.50元

江苏人民版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换。

序 言

陈 焕 友

江苏的大中型企业，有全民的，也有集体的。虽然大中型企业数量不多，但实力较强，贡献较大。全省大中型工业企业占全部独立核算工业企业的2%，而固定资产原值占49%，实现利税占52%。我们要对大中型企业的地位有足够的认识，对大中型企业的作用有充分的估计。

城市改革以来，我省大中型企业已经有了一定的生机，但活力还很不够。近年来，大中型企业的发展遇到一些困难，当前治理整顿又面临一些新的问题，增强大中型企业的活力，搞好大中型企业的建设，不仅对稳定国民经济全局、实现经济持续稳定协调发展有着重要意义，而且对增强国家经济实力，显示社会主义经济优越性，巩固社会主义制度有着特殊意义。

搞好大中型企业，发挥其作用，既要从事外部创造正常运行的必要条件，又要在企业内部完善机制，提高素质。要从宏观和微观两个方面采取切实有效措施，增强企业自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的能力。大中型企业进一步发展的关键，在于探索新的改革思路，解决生产、流通、分配、消费等环节上的问题，促进大中型企业更好地走计划经济与市场调节相结合的路子。

《大中型企业机制建设》一书，有我省标兵企业常州柴油机厂和14个行业排头兵等大中型企业厂长、经理的体会文章，又有经济研究人员的调研报告，还有经济理论学者的专门论述，较好地总结实践经验与探索改革思路、研究对策措施结合起来。它的出版，对当前加强大中型企业经营管理，提高企业整体素质，发挥大中型企业作用，深入开展增产节约、增收节支运动，促进经济持续稳定协调发展，有一定的指导作用和参考价值。

目 录

序 言	陈焕友
-----	-----

实 践 篇

加强经营管理 争创一流企业	汪志钧 (1)
实践·趋势·对策	陈祥兴 (13)
强化基础管理 提高经济效益	伍寿椿 (20)
挖掘人的内在潜力 深入开展双增双节	陈惠卿 (27)
抓管理 重质量 创后劲 求效益	许鲁平 张若耶 (33)
强化企业管理 提高企业素质	樊光裕 (41)
深化改革 走内涵发展之路	李前煦 (47)
立足内涵挖潜 实现增产增收	范敬中 (54)
增强建筑企业的竞争能力	冯南荫 (63)
改革经营机制 增强企业活力	王年谷 (69)
努力提高煤炭企业经济效益	黄国民 (75)
民主决策 科学管理	胡鸿飞 (83)
强化管理创效益 跻身国际大市场	是仁产 (91)
全面提高企业素质 努力增加经济效益	缪康强 (97)
提高商业服务质量 推行工商联营承包	莫慕珍 (104)
抓管理 创五优 全面提高企业素质	丁敏吾 (111)
大型企业当前面临的困难与发展对策	吴瑞林 (117)
大中型企业要在优化管理上下功夫	曲志超 (124)
承包经营要引入竞争机制	华金荣 (132)
推行承包制的实践与思考	祝祖全 (138)

加强中外合资企业的内部建设……………杨仁荣(143)

调 研 篇

要重视对大中型企业的研究……………蔡秋明(147)

要充分发挥大中型企业的骨干作用……………薛金莹(153)

无锡市电子大中型企业情况的调查

……………无锡市政府经济研究中心(160)

无锡市毛纺行业的调查……………无锡市政府经济研究中心(167)

立足自身建设 着眼稳定发展

——苏州市丝绸和家电行业大中型企业的调查

……………苏州市政府经济研究中心(172)

完善经营承包 强化机制建设

——盐城市大中型企业情况调查

……………盐城市政府经济研究中心(179)

走企业自我发展的创新之路

——淮阴电化厂调查……………淮阴市政府经济研究中心(183)

国营大型企业要完善内部承包经营责任制

……………仪征化纤工业联合公司经济研究中心(191)

加强内部管理 深化配套改革

——连云港市大中型企业调查……………秦光汉(197)

大中型企业的活力、效益与后劲

——南京市大中型企业调查……………俞 明(202)

改善宏观经济环境 健全企业运行机制

——常州拖拉机厂调查的启示……………张哲浩 邵建明(211)

在治理整顿中发展企业集团的思考

——“金狮”自行车(集团)股份有限公司的调查

……………蒋英慧 何华平(219)

国有大中型企业的承包经营与机制建设

——南通市轻纺行业大中型企业调查……姚 军(225)

步履维艰的大中型企业

——镇江谏壁电厂和纸浆、大东两个造纸企业的调查

……………刘菊生 蒋 宁(232)

强化大中型企业的约束机制 理顺企业的利益分配关系

……………魏志刚 鲍春华(240)

建立企业内部银行,完善企业经营机制……黄如之(248)

增强大中型企业自我发展能力的几个政策性问题

……………王永平 龚定国 潘伟荣(253)

对企业承包制的若干建议……唐 勇(259)

提高大中型企业自我约束能力的几点建议

……………杨朝荣(263)

石化企业效益滑坡的原因及其对策……尹家福(268)

徐州煤矿的困境及对策建议……谭悟亮(274)

挂钩承包的利弊及改进意见……张希文 邱 成(280)

理 论 篇

改善大企业管理机制的若干思路……沈立人(285)

关于搞活大中型企业的四点思考……郝 冠(297)

加强管理,是当前提高大中型企业素质的主要环节

……………包坤载(304)

完善企业经营机制的理论思考……洪银兴(313)

大中型企业机制建设研究……张 锋(328)

对全民所有制大中型企业运行机制转换的理性思考

……………胡士莲 赵新亚(344)

建设适应市场需求的大中型企业机制……吴祥钧(353)

健全企业管理机制要重视建设企业文化	单景龙 宋恒明(358)
实施科技进步战略 搞活大中型企业	于少军 陈海涛(365)
浅析大中型企业与小型企业、乡镇企业在经营机制上的若干区别	任新林(372)
大中型企业面临的严重困难及其经营机制建设	邓尚文(375)
政府对大中型企业的管理问题	吴 齐(382)

实践篇

加强经营管理 争创一流企业

汪志钧

常州柴油机厂建于1913年。现为机电部专门生产中、小功率柴油机的大型骨干企业，主要产品有自行开发设计的S195等6至36马力、5个机型20多个品种的柴油机。其中S195柴油机连续三次荣获国家金质奖、S1100、D180柴油机为部优产品。1986年被批准为首批出口基地企业。次年3月批准为自营出口企业。1988年评为国家二级企业，1989年晋升为国家一级企业。1990年1月，机电部授予我厂为国家安全特级企业。1990年2月省政府确定我厂为全省企业标兵。

近几年来，我厂认真贯彻党的改革、开放方针，进一步瞄准国际水平，学经营，抓管理，打基础，上水平，创全优，挖潜力，夺效益，使企业经受住了国内外两个市场激烈竞争的严峻考验，在由内向型企业向外向型企业的转变过程中迈出了新的步伐。1989年自营出口柴油机3万余台，创汇1020万美元。成为全省机电生产企业和全国农机生产企业第一家出口创汇超过千万美元的企业。经营管理水平不断提

高，产品质量稳步上升，经济效益持续增长，企业后劲显著增强。这几年我们在加强企业内部建设和经营管理上主要抓了以下几个方面：

把质量第一作为“治厂之本”

企业立足靠产品，产品竞争靠质量。

我厂根据发展外向型经济和强化经营管理，实现企业升级、产品创优以及双增双节目标的需要，突出了质量第一思想，并把它作了分解，要求做到：质量意识第一，管理意识第一，质量改进第一，质量工作第一。把质量工作列为全厂首要大事来做。

在企业的经营管理中，我厂遵循了五条准则：在处理企业经济效益问题上，质量第一，利润第二，舍得花钱提高产品质量，靠质量赢得长久的效益；在决定企业发展方针上，长远第一，眼前第二，靠产品精良，品种创新求得发展，不搞短期行为；在处理产品数量和质量的关系上，坚持好中求多，产、质量发生矛盾，坚持数量服从质量；在处理企业与用户的关系上，用户第一，企业第二，真心实意为用户提供优质产品、优质服务；在处理质量问题上，不放过微小的质量失误，严肃处理，坚持“小题”大做。

1987年10月，我厂针对一台产品清洁度超差202毫克的质量波动问题，动员全厂职工查找原因，采取措施，挽回影响，并发布了限期完成77个基建、技改项目的“厂长一号命令”。全厂职工奋战了100个日日夜夜，“一号命令”规定完成的项目均按期竣工，最后彻底清除了影响产品清洁度的隐患，也提高了全厂干部、群众思想上的“清洁度”。后来，上级多次到厂复查，清洁度指标始终稳定在60毫克左

右，大大低于138毫克的国优品标准。在第三次国家评选金质奖时，我厂取得了免检的资格。

1984年后，为了满足国内外两个市场对我厂名牌产品急剧增长的需求，我们开始走上零部件扩散、企业联合的道路。并实行质量第一的联合方针，采取了十条保证产品质量的措施：一是公开“招亲”，坚持条件，择优选厂。二是合同维系，明确分厂的质量责任。三是关键零部件不扩散。四是在扩散零部件中发挥小企业的固有长处，按专业化生产的要求安排扩散零件的品种。五是扩散零件同时扩散硬件、软件，使分厂的生产建筑在可靠的技术基础上。六是搞好培训，传帮带，扶上马，送一程，逐步交接。七是把质量管理向分厂移植延伸，帮助建立质量保证体制。八是严格把好分厂零件交货入库关。九是在零件价格上执行优质优价，并设立“配套奖”，制定了评审标准、验收细则和奖励办法。十是同舟共济，把联合体建成一个“和睦平等，目标一致，荣誉共享，利益均沾，责任同担”的“大家庭”，变成创优产品的强大动力。采取了这些措施，我厂在大量零件扩散、产品产量大幅度提高的情况下，产品质量做到稳中有升，始终保持了金牌声誉。

把发展外向型经济作为“治厂之策”

正确的经营决策，是保证企业持续、稳定发展并取得较好经济效益的重要前提。根据国内外市场情况，我们在经营方针上确定了“不在国内市场争食，敢在国际市场争雄”的战略思想，把发展外向型经济作为“治厂之策”。

开拓国际市场，我厂的具体做法是：

1. 振奋全厂干部、职工的民族精神，努力提高产品质量

量，强化出口创汇意识，强化为国争光意识，自觉做到内销服从外销，使出口工作由被动变主动。

1979年至1983年，我厂曾经有三位负责人在访问参观日本洋马公司时遭到他们的冷遇，这使我们强烈地感受到，一个工厂没有质量高、叫得响、打得赢的产品，腰杆子就硬不起来。这一事例极大地激发起我们全厂职工努力提高产品质量，赶超日本洋马产品的民族自尊心。经过五年努力，S195柴油机的技术性能指标与“洋马”对比取得了“七超三平一略差”的成绩，获得了国家金质奖，产品出口逐年增加，从而打破了日本厂家垄断东南亚市场的局面。1984年后，我厂进一步在提高产品质量上下功夫，使燃油消耗率、可靠性、使用寿命等指标达到了国际先进水平，产品进入了国际名牌行列，加上我国产品在价格上有优势，因此我厂产品在东南亚市场上正在逐步取代日本产品。

搞出口需要有克服困难的勇气，更需要有为国争光的拼搏、牺牲精神。1986年，中国农机进出口公司和国内一家企业在孟加拉国政府举行的1750台三缸柴油机国际招标中，战胜15个国家21家公司的竞争夺得头标，但是在即将成交的节骨眼上，国内那家企业发现此标技术难度大，要货时间急，提出无法完成这项外贸任务。中国农机进出口公司在进退两难的情况下，要求我厂出来承担这项任务。我厂为维护国家的利益和民族的尊严，甘当“替身”，毅然挑起这副重担，动员全厂职工把这项贸易当作“政治仗”、“经济仗”来打，背水一战，克服重重困难，终于提前一个月出色完成了我国农机出口史上这笔最大的贸易任务，谱写了一曲为国争光的志气歌。

2.建立外贸队伍，培训外贸人才，学会外贸本领，增强

自营能力。

一是成立外贸科，选拔有英语基础、熟悉工厂和产品的同志走上外贸岗位，并采取以老带新的办法加以培养，有计划分期分批选送人员到进出口公司、海关、外贸学院培训学习。

二是参展洽谈，跻身国际市场。近几年先后派出150多人次到东南亚、南美、中东、欧洲、非洲等33个国家和地区进行参展、投标、贸易和技术服务、考察等活动，大量结交客商，了解国际商情，宣传自己的企业和产品，扩大影响，并通过广交会、通讯工具与客商保持经常性的接触和联系，逐步建立了较为巩固的外贸主渠道。

三是寻找代理，稳定渠道，“借船出海”。按照国际惯例，在客户中通过考察，优选那些经销能力强、资金信用好的人做代理，利用他们的销售力量，共同做广告宣传，建立维修和配件供应网点，打开产品销路，同时请代理提供需求信息和产品质量信息，不断改进产品的性能和质量，满足国外用户需要，树立产品的良好信誉。

四是跟踪国际市场，重视产品开发和储备，不放过参与国际竞争的机会。1988年7月，我厂掌握国际商情，以储备产品D185N参加孟加拉国的招标，一举战胜30家外国公司和国内11家工厂的投标，并以国内厂家最高报价夺得出口9500台柴油机的头标，成交额近400万美元。

3.工贸结合，灵活经营，在发展外向型经济中，我厂除自营建立出口主渠道外，十分重视依靠各级进出口公司的外销渠道，拓宽外销市场。

在自营贸易的形式上，我厂做到主随客便，发挥变型产品多，生产能力大，产品货源足，分厂实力强的优势，基本

做到要什么做什么，缺什么补什么，受到了国外厂商的欢迎。

4.加强外贸经营管理，降低成本，提高出口产品的经济效益。首先，做到以质取胜，严格出口产品的质量管理，道道序序把关，从未发生出口产品退货或索赔事件。其次，坚持优质优价，不搞低价竞争推销，严格按换汇成本与外商定价。再次，讲求资金效益，努力压缩出口产品的帐期，一般均以“即期付款”成交。同时积极平衡产成品储备资金，抓好发运衔接，减少产品库存。

把加速技术进步、加强企业管理作为“治厂之路”

我厂以建成有一流产品、一流工艺技术、一流企业管理的现代化企业为目标，把加速技术进步、加强企业管理作为治厂的必由之路。

在推进技术进步方面，我们一方面立足于近期提高效益，抓技术改造；另一方面着眼长远，增强后劲，抓新品开发和技术引进。技术改造，我厂制订了“立足于提高工艺水平，着眼于提高产品质量，目标为发展生产、增加出口创汇，提高经济效益”的方针。围绕产量、质量、出口、效益目标，针对主要矛盾和薄弱环节，统筹规划，列出主要项目，提出多种方案，通过论证比较，选出最佳方案，然后先上急需改造或投入少、产出多、见效快的项目，把财力、物力集中起来用到关键地方，使技改投入一项收效一项。我们在技改上始终有一个超前意识，做到干今年，想明年，一直规划到后三年。技术改造连续不断，每改造一步，就使企业向现代化目标迈进一步，积小胜为大胜。我们坚持技术人员与工人相结合，发动群众搞好改造，从上到下形成了一个由

专业队伍和群众队伍相结合的技术改造网，做到重点项目厂部抓，一般项目部门抓，小改小革班组抓，取得了显著成效。近五年的统计，我厂完成了十个大的技术进步项目，总投资达4765万元，其中用于提高产品质量的项目费用占33%；实现群众性的“双革四新”项目共538项，其中有60项获得市级以上科技成果奖。

为了满足研制和生产高水平产品的需要，我们瞄准国际先进技术，搞技术引进储备，消化吸收，努力缩小同世界发达国家企业的差距，增强发展后劲。搞引进需要外汇，我们不是向上级伸手，而是靠自己多出口创汇。目前已投资5000万人民币兴建了具有当代世界先进水平的铸造专业厂，这个新厂已引进瑞士GF公司的高压气冲造型线，1990年可以投产，该线生产的铸件尺寸精度可提高两个等级；还将引进西德KGJ公司的12吨水冷热风无炉衬冲天炉，出炉铁水温度可大于1500℃，使生产的铸铁牌号提高一个等级，可满足生产薄壁铸件的需要。还从西德、美国等发达国家引进36台（套）具有当代先进水平的加工设备、计量测试仪器。这些引进技术，大大提高了科技水平，使工厂在国际竞争中具备了同外国厂家抗衡的能力。

在加强企业管理方面，我厂以提高企业素质为目标，力求做到“人人有事做，事事有人管”。一是在传统经验管理的基础上，不断总结，不断提高，编写出5592条共75万字的《企业管理标准》，理顺了内部管理关系，管理工作做到了科学化、标准化、制度化，有章可循，有条不紊。二是制定完善了责、权、利相结合的从厂部到科室、车间、班组，从厂长到每一职工的经济责任制，把每年的经济指标逐级分解落实，每月考查，严明奖惩。三是广泛应用现代化管理方

法。近几年来，已有20种现代化管理方法应用于生产经营活动之中并取得显著成效。

近五年来，我厂始终如一地坚持推行并深化全面质量管理，在实践中不断汲取质量管理的新概念、新观点、新方法，对产品质量实行“预防为主，事前把关”的管理，不断完善促进产品创优升级和稳定产品质量的保证体系。并根据大批量生产的特点，以加强工艺管理、严格工艺纪律为突破口，强化生产现场的全过程质量管理，严格质量检验，使产品生产处于严格的监督和控制之中，严格执行上级对产品质量作出的“五不准”规定，同时还把质量管理向产品开发和利用服务两头延伸。1988年，我厂再度荣获国家质量管理奖。在组织产品生产中，我们制订了高于国际标准的企业内控标准，交生产部门严格执行。这些艰苦的工作，为我厂参与两个市场的竞争，不断提高经济效益奠定了良好的基础。

把内改外联作为“治厂之法”

1984年以来，我厂的发展受到了两方面的制约：一是由于产品变名牌，供需矛盾异常突出，但要增产却受到厂房、设备、能源、资金、劳力等条件的限制。二是物价改革使工厂每年在原材料和配套件提价、政策性补贴、工资增长等方面增加1000多万元开支，自我消化成为问题。面对新情况，我们眼睛向内，及时作出了“内改外联”的决策，把改革、搞活企业作为治厂的法宝，以求得工厂持续、稳定、协调的发展。

“内改”，就是采取改革挖潜措施，扎扎实实开展双增双节活动，使经营管理工作真正转到提高经济效益的轨道上来，增强企业对增本减利因素的自我消化能力。

1.深化企业内部改革,实行经济承包,从挖潜增产入手,增强自我消化能力。我们根据各车间的不同特点,推行了多种形式的经济承包责任制,并每年都要压缩一次定额指标或提高基数指标,有效地避免了“以包代管”、“一包了事”的弊病。由于承包把职工的责任与利益紧密结合起来,调动了职工挖潜增产的积极性,全厂出现了班组争任务,职工抢活干,后道催前道,车间促科室的喜人局面。各车间既没有增人,也没有多增设备,但增产幅度均达20%以上。

2.依靠新技术新工艺,从提高生产效率入手,增强自我消化能力。近四年中,共有326项新技术、新工艺、新材料在双增双节活动中发挥作用,可计算的经济效益达375万元。

3.抓革新改造,从降低物耗入手,增强自我消化能力。我厂每年从中取得的效益可达400余万元。

4.堵塞跑、冒、滴、漏,从节约、回收利用入手,增强自我消化能力。全厂普遍开展节约一滴水、一滴油、一度电、一厘钱的活动,专门成立“治漏”小组,采取专群结合办法包干到底,促使主要生产车间创建了“能源介质无泄漏”车间。全厂泄漏率经上级检查达到了低于2%的要求。

1987年,上级对我厂投入产出进行调查分析,结果投入产出之比为1:1.2029,显示我厂能以较少的消耗生产出较多的产品。1989年,增收节支成效达1094.05万元,有效地消化了增本减利因素。

“外联”,就是借助发展商品经济给企业创造的客观机遇和条件,扬长避短,联合小企业,走扩散零部件道路,实行专业化、社会化分工生产,“借鸡生蛋”,既使小企业的人、财、物资源得到充分利用,带动了这些企业的发展,提