

主编 陈永忠 郭健

大企业经营机制再造

四川科学技术出版社

顾问 林 凌
主 编 陈永志 郭 健
撰稿人 陈永志 (第三、五章)
郭 健 (第一、十二章)
龚 书 (引子、第十章)
金 中 (第十一章)
王 青 (第九章)
陈瑾柯 (第七、八章)
左 强 (第二、四章)
张友树 (第六章)

序

林 凌

重钢是我五十年代工作过的地方。读了陈永忠、郭健同志主编的《大企业经营机制再造》这本书，引起了我对往事的许多回忆。

重钢的前身是武汉的汉阳兵工厂。1937年日本侵华战争爆发后，这个厂的领导、工程技术人员和工人，冒着敌人连续不断的追踪空袭，历经千辛万苦，把钢铁设备拆迁到现在的重钢，成了国民政府抗日后方最重要的钢铁基地，为取得抗战的胜利作出了重大贡献。解放大军兵临重庆前夕，国民党特务机关有计划地布置了对重钢的破坏，重钢地下党的同志和全厂职工一起，进行了英勇的护厂斗争，使敌人的破坏没有完全得逞，但生产已处于完全瘫痪状态。当我和其他一些同志进入重钢时，衣衫襤褸的工人，低矮阴暗的茅屋，朝不保夕的生活，满目荒凉的厂地，一起映入眼帘。但是饱经剥削、压迫苦难和日夜追求解放的职工，一旦实现了梦寐以求的愿望，就以极大的政治热情，日以继夜地投入

了工厂的恢复和建设的战斗。

当时的重钢是全国唯一能够生产铁路重型钢轨的工厂。从本世纪初起，四川人民为了自力更生地建设从重庆到成都的铁路，曾同反动政府的卖国行为进行了英勇的斗争，至今为保路斗争而建立的纪念碑仍矗立在成都人民公园。然而直至解放时的四十年间，寸路未能建成。重钢生产一恢复，工人们就响应党的建设成渝铁路的号召，仅用两年时间就轧出了一万三千多吨合格的重轨，铺在长达五万公里 的成渝线上，实现了四川人民四十年没有实现的愿望。1952年7月1日，中共中央西南局、西南军政委员会邓小平、刘伯承、贺龙等同志邀请为建路作出巨大贡献的重钢职工代表乘车西上成都参加通车典礼，我有幸随他们前往。一路上情绪激昂，歌声飞扬，每当到站停车，工人代表都要下车象抚模新生的婴儿那样抚模自己亲手轧出的钢轨，看看轧在上面的工厂字样，高兴得手舞足蹈。从此，重钢人为建设社会主义祖国迈出了新的步伐。

今年国庆期间，我重返重钢，会见了当年为恢复和建设重钢共同战斗过的老友和新一代重钢的领导人，同时目睹了八十年代重钢的新貌和新一代重钢人的风采。

也许是由于三班连续生产从不间断的原因，五十年代的重钢领导人总是没有假日地工作的，甚至越是假日工作越繁忙。今年国庆假日到重钢，迎接我的同样不是那种节日休息的宁静，而是年轻的经理郭代仪和他的伙伴们正在讨论如何深化重钢改革的热烈气氛。我情不自禁地参加到他们的讨论中去，好象又回到五十年代那些难忘的日子，重钢人的忘我

精神在新一代领导人身上又得到了新的体现。

同会议室内的运筹帷幄相辉映，扩建工地上也是一番热气腾腾的景象。我带上安全帽，在新的工程指挥者和老友的陪同下，参观了增加生产能力近一倍的新建工程。四十年前前的厂房、茅屋、职工们的娱乐场所，包括我曾住过的地方，都已无处寻觅，代之而起的是一座座拥有现代化调控装置的新钢铁设施。它们之间又通过空中的管道、运输皮带和地面的铁路、公路联结起来，形成有机的生产网络。工地上穿梭来往的汽车发出的喇叭声，推土机和高塔吊车的轰鸣声，繁忙的成渝铁路的轧轧声，滚滚长江的浪涛声，好像在为工地的建设者们奏着新重钢的凯歌。

八十年代以前的重钢，在技术改造和扩建方面，几乎是一个被遗忘的角落，是党的改革开放政策给重钢注入了勃勃生机。他们艰苦奋斗，自强不息，用获得国家颁发的金质、银质奖章和国际组织批准免检的产品，在国内外赢得了声誉。他们最早加入了企业改革的行列，以勇敢的姿态，冲破产品经济的束缚，大步走上社会主义商品市场的宏大舞台。他们在党和政策政府的支持下，利用各种途径，自筹资金，开辟了自我改造、自我发展的新路。他们永不满足，不断向更高的改革目标前进。老友告诉我：重钢又一次“解放了”，重钢正在腾飞。是的，我深切感受到，重钢正在我国社会主义商品经济大潮中展翅腾飞起来！

陈永忠、郭健同志主编的这本书，忠实地描绘了自党的十一届三中全会以来，重钢以历史上少有的步伐前进的轨迹，重钢人的精神是可嘉的，经验是可贵的。重钢所取得的成

就使我们这些在重钢工作过的人感到欣慰，并为重钢的腾飞感到骄傲。我衷心祝愿重钢在更高的起点上获得更大的成就，期望新的经营机制在重钢这样的国有大企业中再造出来。

1988年11月25日

目 录

序言.....	林凌
---------	----

引子 西南地区的钢铁巨人.....	(1)
-------------------	-------

第一章 多方位的市场经营.....	(5)
-------------------	-------

一、主动扮演商品生产经营者角色.....	(5)
----------------------	-------

二、以全国首家钢材自销开路， 全面转变经营机制.....	(10)
---------------------------------	--------

三、寻求稳定的资源供应和新的生存空间.....	(15)
-------------------------	--------

四、提高调度社会资金的自由度.....	(19)
---------------------	--------

五、以钢为主，多种经营.....	(23)
------------------	--------

六、打入和利用国际市场的经营战略.....	(24)
-----------------------	--------

第二章 探索大企业自我发展、自我改造	
--------------------	--

的独立道路.....	(27)
------------	--------

一、工作重心转向技术改造.....	(27)
-------------------	--------

二、自我改造的初步尝试.....	(31)
------------------	--------

三、技改两大中心：填平补齐和设备更新.....	(33)
-------------------------	--------

四、多渠道筹集技改资金，实现投资主体换位.....	(36)
---------------------------	--------

五、三方紧密协作，创冶金基本建设高效快速 新路.....	(41)
---------------------------------	--------

六、技改促生产、生产保技改.....	(45)
--------------------	--------

第三章 建立企业领导体制的新格局……………(48)

- 一、不失时机地推进企业领导体制改革……………(48)
- 二、更新观念、换位还权，确立经理(厂长)的中心地位……………(53)
- 三、党政群协调配合，同唱企业振兴曲……………(55)
- 四、坚持党政分开，探索保证监督的新路……………(58)
- 五、转变职能，调整机构……………(61)
- 六、加强企业领导班子的自身建设……………(64)
- 七、挑起两个文明建设的担子……………(68)
- 八、做一名合格的经理(厂长)……………(70)

第四章 适应管理体制转型，创建新型劳动人事制度

- ……………(74)
- 一、引入竞争机制，优化选择干部……………(74)
- 二、实行“全员升降制”，搞活固定工……………(79)
- 三、双向选择，不断优化劳动组合……………(81)
- 四、多层次转移剩余劳动力，多渠道安排劳动就业……………(84)
- 五、配套改革，不断完善……………(86)

第五章 不断深化企业工资制度改革……………(90)

- 一、企业内部正常浮动升级制度的建立……………(90)
- 二、工资总额同上缴利税挂钩……………(94)
- 三、实行职务(岗位)技术等级工资制……………(98)

- 四、完善企业内部效益工资标准……………(101)
- 五、独具特色的集体累进计件工资制……………(105)
- 六、几点基本经验……………(108)

第六章 积极推行和完善承包经营责任制……………(111)

- 一、“三包两保一挂钩”，理顺企业同国家的经济关系……………(111)
- 二、内部经济责任制的有效形式……………(115)
- 三、“纵向承包、横向合同、专项承包”三级网络的立体承包体系……………(118)
- 四、各具特色的多种承包形式……………(123)
- 五、探索承包经营责任制的新形式……………(125)

第七章 以质量求生存，以品种求发展……………(127)

- 一、适应市场需要，追求产品质量、结构的不断优化……………(127)
- 二、端正思想，实现变革……………(128)
- 三、系统配套，全面抓好质量管理……………(130)
- 四、产品创新，不断扩充市场……………(142)
- 五、优质金牌、硕果累累……………(145)

第八章 企业联合、企业集团、企业兼并……………(147)

- 一、通过企业联合，延伸技术、产品、效益……………(147)
- 二、组建企业集团，走冶金行业建设、生产高效益之路……………(149)

三、扩大规模、增强实力、兼并企业·····	(155)
-----------------------	-------

第九章 企业活力的源泉——民主管理·····	(158)
-------------------------------	--------------

一、更新观念，增强民主管理思想基础·····	(158)
二、制度保证，建立新型的民主管理体系·····	(161)
三、发挥决策作用，行使当家作主的民主权力·····	(166)
四、发挥支持作用，不断完善经理负责制·····	(168)
五、发挥监督作用，保证职工主人翁地位·····	(170)
六、发挥维护作用，维护职工利益·····	(174)
七、开展经常性的活动，激发民主管理的活力·····	(176)
八、加强“两会”自身建设， 提高民主管理水平·····	(180)

第十章 紧密结合生产经营的思想政治工作·····	(182)
---------------------------------	--------------

一、思想政治工作的重大转变·····	(182)
二、抓住重点、难点、弱点、热点·····	(187)
三、多层次的思想渗透·····	(189)
四、服务生产经营八法·····	(191)
五、活跃的思想政治工作研究·····	(193)

第十一章 以重钢精神为核心的企业文化建设·····	(196)
----------------------------------	--------------

一、把企业文化建设放在重要地位·····	(196)
二、艰苦创业、求实创新的重钢精神·····	(198)

三、建设重钢文化的途径.....	(202)
四、抓党风, 促厂风.....	(204)
五、适应岗位、职务要求的职工教育.....	(206)
六、协调发展的企业文化载体.....	(211)
第十二章 深化改革的目标和道路.....	(215)
一、改革方兴未艾, 仍需不断深化.....	(215)
二、寻求全方位市场经营的新起点.....	(218)
三、企业组织制度创新——大型企业实施股份制的设想.....	(223)
四、进一步完善企业内部管理配套.....	(231)
五、坚持生产力标准, 用好用活用足国家现行政策.....	(234)

引子 西南的钢铁巨人

重庆钢铁公司座落在四川重庆长江边上。在巍巍山城的哺育下，重庆钢铁公司占天时地利，享物丰人和，发展成为祖国大西南重要的钢铁基地，跻身全国重点钢铁联合企业“十大钢”之列。

重钢及其前身是中国最早的工业企业之一。

1938年3月，在抗日战争的烽火中，重钢由国民党政府组织拆迁汉阳、大冶、六河沟等三个钢铁厂的设备在重庆大渡口地区组建而成，当时命名为第21兵工厂。其中汉阳钢铁厂为清光绪年间湖北总督张之洞从英国购进高炉、平炉和轧钢设备于1884年建成投产，是当时世界东方最大的钢铁联合企业。

重钢建厂以后，作为抗战时期西南大后方最大的钢铁企业，为抗日战争的胜利作出了贡献。但由于当时国民党政府的腐败，重钢虽惨淡经营十年，到1949年建国前夕，仅产生铁7.4万吨、钢4.77万吨，钢材3.85万吨。1949年全年生产的生铁、钢、钢材的产量分别相当于现在3天、2天、1天的产量。

建国38年来，重钢进行了一系列改建、扩建和技术改造，生产规模不断扩大，已形成了70万吨生铁、85万吨钢、105万吨钢材的综合生产能力，拥有各类生产设备7854台（套），固定资产原值为9.6

亿元。已形成一个具有矿山、耐火材料、炼焦、炼铁、炼钢轧钢生产的钢铁联合企业，以生产设施比较齐全、管理基础较好、职工素质较高、品种齐全、产品质量优良而享誉世界，对国家的经济建设作出了巨大的贡献。目前，重钢已能生产9594个品种规格的钢材，有26个产品58次获得国家、冶金部、四川省各级优质产品称号。其中获国家质量金牌奖的产品3个，获银牌奖的2个，优质品覆盖率达40%以上。

中央领导同志一直关心着重钢的建设和发展。50年代毛泽东、周恩来、刘少奇、朱德、邓小平、贺龙、陈毅等老一辈无产阶级革命家先后来重钢视察，对重钢的发展起了很重要的作用。在改革十年中，赵紫阳、方毅、李鹏等中央领导同志也先后来重钢考察，对重钢的工作给予了高度评价，对重钢的技术改造给予了明确的指示。赵紫阳同志说：“重钢用陈旧的老设备，生产出优质产品，很感动人，要好好宣传。”方毅同志为重钢挥笔题词：“改造老厂，扩建新区，振兴重钢。”

重钢历经50年的风风雨雨，走过了艰难曲折的发展道路。重钢的建设发展是在历史所形成的极其薄弱基础上起步的。在三年经济恢复和“一五”计划时期，重钢职工克服困难、艰苦创业，创造了重钢生产建设的“黄金时期”，获得重工业部在全国大行政区发出的第一张一等奖奖状。重钢的钢产量曾跃居全国大型钢铁企业的二、三位，资金积累率达到了37.7%。

大跃进使重钢得不偿失。三年中基建无效投资达5616万元，科学的管理制度遭到了冲击和破坏，产品质量下降，废

品增多，企业由盈转亏，到1960年底，累计亏损达6.02亿元。

1962年，在党的“调整、充实、巩固、提高”的方针指导下，重钢的生产得到较快的恢复和发展。恢复了党委领导的经理负责制，加强了以生产副经理为首的生产指挥系统，全面修订了操作规程，颁发了《废品报废制度》、《新产品试制管理办法》、《生产技术负责条例》等七个基本技术管理制度，使产品质量全面提高，经济效益显著增长，到1966年，税利达0.9亿元，创历史最好水平。

在“文革”十年中，重钢的生产、管理又陷入了瘫痪、半瘫痪状态。从1967年起，工业总产值和销售收入分别比上年下降18.5%，以后年年亏损，十年累计亏损1.3亿元。到十年“文革”结束时，重钢已由朝气蓬勃的钢铁巨人变成了老态龙钟、步履维艰的老人。生产工序能力不配套，“超期服役带病作业”的设备已占41%。1977年，劳动生产率仅5660元/人年。职工生活设施几乎没有什么改善。

党的十一届三中全会以后，重钢的企业家们面对艰难的生产经营局面，团结广大职工历精图治，深化改革，对企业机制进行了再造，以“自销钢材”为契机、逐渐地进入了“商品生产者”的角色，实现了企业的转轨变型，以企业领导体制改革为龙头，全面改革了企业的管理体制，使人事、劳资、生产、经营、精神文明建设等方面的管理机制逐渐适应了改革、开放的要求，以造就产品质量品种优势、增强企业生存竞争能力为核心，全面转变了经营思想、经营观念和经营方法，以增强企业自我改造、自我发展的能力为目标，利用改

革创造的环境和政策，自筹资金，展开了大规模的技术改造，全面提高了重钢的生产能力和技术水平。“六五”期间，实现利润43800万元，年平均递增率13.5%，比“五五”期间翻了一番，上缴税利52300万元，年递增率为11.28%，比“五五”期间增长了1.32倍，相当于向国家上缴了一个重钢。“七五”的前两年——1986、1987年，企业生产经营又有了显著发展。1986年工业总产值首次突破6亿元大关，1987年又比“六五”期间平均利税增长了53%。在深化改革、发展生产的同时，重钢技术改造正在如火如荼地进行。1200m³高炉以及配套工程可望在1988年底竣工、点火出铁，两座50吨轧炉及配套设施正加紧兴建，到1990年可望投产，形成年产150万吨钢的生产能力，使重钢的综合生产能力在“150万吨生铁、150万吨钢、120万吨钢材”的高层次上配套平衡，并进一步向250万吨的目标延伸。

一个大企业适应发展商品经济的要求再造经营机制的道路是怎样走过来的呢？怎样由一个产品生产单位转变为“自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展”的相对独立的商品生产者呢？怎样建立企业领导体制新格局，让经理（厂长）担负起两个文明建设的责任呢？怎样强化内部基础管理，开发生产名优产品，参加市场角逐？怎样进行劳动人事制度和分配制度的改革，搞活用工、搞活分配？怎样发展横向经济联系，建立企业集团，开放式的发展企业，搞活企业？怎样加强改造职工思想政治工作，培育企业文化？企业的改革——开放怎样向深层开拓？这正是我们在研究分析“重钢道路”时所想要回答的一系列问题。

第一章 多方位的市场经营

一、主动扮演商品生产经营者角色

我国经济体制改革以来，宏观经济运行正逐渐摆脱僵化凝固的产品经济格局向有计划的商品经济转变。在这样的剧烈变动时期，作为社会生产基本细胞的企业也面临严峻的考验和抉择。很明显，摆在重钢面前的是两条道路：其一，是主动面向市场，主动开辟市场，转变经营机制，向自主经营、自负盈亏的商品生产者转变。走这条路，对重钢这种大企业和老企业，需要在传统体制尚未发生重大变化、对企业的束缚和管束仍然相当严重的情况下，花力气搞改革，找市场，还要有勇于开拓、承担风险的胆识。其二，是被动等待，依赖国家、依赖市长，你让我改我再改，千方百计争计划争指标，躺在国家身上吃大锅饭。走这条道不承担风险，不花大力气。

从改革一开始，重庆钢铁公司就明确了要摆脱企业由于历史条件造成的被动，必须坚定不移地走第一条道路，完成在计划统制经济下的较早转向，必须适应改革的发展，走商品经营之路，面向市

场，寻找成为商品生产者的符合重钢实际的路子。这种认识随着改革的进程日益加深，成为重钢以改革统揽全面，带动企业发展的中心主线。为完成重钢转轨变型，将自己由计划经济条件下的行政附属塑造成为商品经济条件下具有自主意识的独立生产者，重钢着力抓了树立商品经济观念和认清自己发展道路的两大工作。

（一）商品经济观念和商品生产者意识的形成和塑造。由于长达30多年的旧体制和历史遗留的自然经济、小农经济思想的影响，在重钢职工和干部中还存在着许多束缚商品经济发展的陈旧观念。例如，把商品经济与社会主义对立起来，把一些以权谋私、以权经商的不良现象归咎于商品经济，市场观念薄弱，没有把企业活动的焦点聚集在市场上，缺乏经营观念，不善于多方设法挖掘企业内部潜力，扩大生产和经营范围，开拓新产品开拓产业系列，缺乏追逐利润的意识，不是尽量降低成本，求得利润最大化，而是以完成计划或指标为满足，等等。这些落后观念的存在与公司亟需改革面貌，打开局面的要求严重不相适应。重钢领导认为，改革和企业发展现代化的关键在于人的现代化，而人的现代化的首要涵义就是人的观念现代化。在当前，人的观念现代化的主要内容应是商品经济观念和商品生产者意识的培养和塑造。

围绕着这一中心内容，公司以下列观念的塑造为宗旨，开展了一系列宣传和教育活动：①充分认识发展商品经济与发挥社会主义优越性的关系；②价值交换观点；③市场观念；④赢利观念；⑤竞争观念；⑥经营风险观念；⑦时间观