

主编
李炳炎
宗洪生
马 腾

苏南企业 经营机制 与 管理实例



SUNANQIYEJINGYINGJIZHIYUGUANLISHILI

.275.3

中国矿业大学出版社

序 言

李炳炎

刚读完《苏南企业经营机制与管理实例》书稿，我受到不少教益与启迪。这本由众多苏南企业家集体写作的“通俗经济著作”别开生面，它用许多活生生的具体事例，向读者展现了生动的经济改革与发展的现实生活的七彩世界，回答了什么是苏南模式、什么是社会主义市场经济、什么是中国特色的社会主义道路，什么是国有企业应引入的经营机制和管理经验等一系列重大问题。这些问题不是通过严肃的概念和理论来表述的，而是通过十分具体的事例来表达，寓深刻的道理于具体的事例之中，读来津津有味，令人联想不绝。我觉得犹如与有血有肉的新型企业家们进行了多场对话，喜他们之事，忧他们之忧。从中，可以领悟到若干经济发展规律。因而，本书不仅对从事企业管理的同志有借鉴作用，而且也值得从事经济理论研究的同志一读，是一本不可多得的第一手调研资料。

长期以来形成的传统观念，总是认为市场经济等于资本主义，计划经济等于社会主义。不少同志在市场经济面前却步，不敢放手搞社会主义市场经济，并把计划经济理解为产品经济和指令性计划。于是，否认社会主义经济是市场经济，必然导致反对商品经济，坚持计划经济的结果是坚持了旧的僵化的经济体制。这是我国改革深入发展的主要思想障碍，必须扫除。邓小平同志在1992年1月南巡讲话中指出：市场经济不等于资本主义，计划经济不等于社会主义。这是又一次思想解放的武器。

什么是社会主义市场经济？到苏南来看看，就会明白。这里的
企业，一个个都是市场主体，它们所需要的原材料、劳动力等
资源基本上是靠从市场吸收，产品的90%以上靠市场去销售。而
这些企业大多是集体企业，是以公有制为基础的市场经济的实
体。市场经济不过是以市场为中心进行资源配置的方式，资本主
义可以利用，社会主义也可以利用。社会主义不搞市场经济，生
产力就难以发展，因为市场不过是社会分工的表现，而社会分工
是生产力发展的基本形式。我在这个问题上的中心论点是：社会
分工决定市场经济的存亡和发育程度，所有制决定市场经济的社
会性质。我在1987年就撰文提出了三个理论不等式：商品经济不
等于资本主义，计划经济不等于社会主义，产品经济不等于共产
主义。我认为，商品经济就是市场经济，所以社会主义经济是公
有制市场经济。现在我进一步认为，共产主义也是市场经济，是
一种更高级的公有制市场经济。

苏南经济模式的特点，一是搞市场经济，二是搞集体经济；
三是搞乡镇企业。苏南乡镇企业的异军突起，不仅带动了大农业
的发展和小城镇的发展，开辟了农村工业化、城市化的新道路，
而且实现了城乡融合，消灭了历史形成的城乡对立。在这里，从
事农业劳动和工业劳动的已不再是旧式的“农民”和“工人”，
而是全面发展的社会主义新型劳动者，他们之中正在涌现出一批
新型的社会主义企业家，这是我们国家特别宝贵的财富。现在，
苏南的“非向阳”要“进城”了，向国有企业发起了挑战，有的
乡镇企业甚至承包和兼并了国营企业。

苏南乡镇企业的强大生命力，来自其独特的经营机制。这种
经营机制可归纳为以下几点：(1)以销定产的决策机制；(2)优
胜劣汰的竞争机制；(3)能上能下的用人机制；(4)自负盈亏的
风险机制；(5)多劳多得的分配机制；(6)“借鸡下蛋”的技术
进步机制；(6)“滚雪球”的资金增殖机制。这也是我国国营

企业转换经营机制的方向。关于这些，书中内容多有涉及。总之一句话：“企业围着市场转，全厂围着生产转”。这就是“政府调控市场，市场引导企业”的社会主义市场经济运行机制，也就是本书所包含的主要理论内容。

1992年5月4日 于南京

目 录

序言.....	李炳炎
---------	-----

经营机制篇

联合开发 互惠互利.....	(3)
企业与高校联姻 生产与技术结合.....	(5)
怎样确定科研生产联合体中的技术服务费?	(7)
两次跳“龙门”的教训.....	(10)
这个集团公司为何濒于解体?	(13)
乡镇企业的内在机制.....	(15)
一次双增双节讨论会.....	(18)
转换经营机制 提高经济效益.....	(22)

经营管理篇

这个合同签不签?	(31)
这样的人员调动合理吗?	(33)
企业内部劳动力流动方式的选择.....	(36)
让职工也来当“厂长”	(39)
以民主管理促进工厂的工作.....	(43)
新厂长上任引起的风波.....	(46)
怎样节约劳动时间?	(50)
如何计算产品库存积压的损益?	(52)
算算这笔设备帐.....	(55)

用好用活资金的有益探索.....	(59)
依靠信息在夹缝中求得生存和发展.....	(62)
把握市场脉搏 争雄锅炉市场.....	(64)
质量是企业的生命.....	(68)

经济责任制篇

承包引出的思考.....	(77)
这份合同能不能兑现?	(79)
共保合同的作用.....	(82)
超前探索 改革创新.....	(85)
搞活内部分配 提高约束能力.....	(89)
生产要素承包 资产滚动增殖.....	(93)
引入动态调整机制 优化企业劳动组合.....	(97)
怎样提高设计人员的积极性?	(100)
运用激励机制搞好企业管理.....	(104)

科技进步篇

依靠技术进步 提高经济效益.....	(109)
走科技兴厂之路 创企业发展后劲.....	(112)
依靠科技 振兴企业.....	(117)
科技进步是企业发展的必由之路.....	(119)
这样抓质量对吗?	(122)
正交试验法在聚氨酯树脂性能改进中的应用.....	(124)
测土配方施肥效果好.....	(130)
开发碳铵复混粒肥 走出科技兴农新路.....	(132)

市场营销篇

瞄准市场 精于营销.....	(139)
----------------	---------

在市场疲软中一枝独秀.....	(141)
让世界了解彩陶 让彩陶走向世界.....	(144)
小产品飘洋过海.....	(146)
端正经营方向 开拓产品市场.....	(149)
紫砂产品进入国际市场探析.....	(151)
小生意赚大钱的诀窍.....	(155)

综合管理篇

实行倾斜政策 企业冲出困境.....	(161)
一位农民企业家的胆识.....	(164)
怎样当好厂长的启迪.....	(168)
张厂长的决策对否?	(173)
企业家谈搞活企业.....	(174)
华东化肥厂为何能在全中国同行业中领先?	(178)
常看“楼外楼” 勇登“天外天”	(180)
人才·管理·科技——企业发展的动力.....	(183)
以新占优 以质取信 以诚求利.....	(185)
小商品 大市场.....	(188)
以质量求效益 促进企业良性运行.....	(190)
后记.....	(195)

经营机制篇

联合开发 互惠互利

苏南某市造纸厂的刘厂长带着五六个科技人员来到该市的外贸印刷厂，与该厂方厂长和生产技术干部进行座谈，商讨如何开发压面胶原纸。压面胶原纸是商标纸的一层底纸，这种原纸的制造工艺复杂，我国至今还无法生产，每年要花费近千万美元的外汇进口这种纸。

方厂长说：“我们外贸印刷厂印刷的供出口产品包装用的商标纸的销路近几年看好，对压面胶原纸的需要量也越来越大。去年用了200多万 m^2 ，今年的用量估计要接近400万 m^2 ，据向我们出口压面胶原纸的外商说，中国现有的技术，五年之内生产不出这种纸。”

刘厂长说：“为了给国家节省大量的外汇，我们一定要造出这种纸！时间绝不要五年。今天，我们厂有关的科技开发人员都在场，你们是我厂的用户，想听听你们的意见，使这项新产品的研制、开发更有把握，更适应市场的需要。”

外贸印刷厂的生产技术人员说：“我们对压面胶原纸的要求是比较高的，精度、平滑度都有严格的要求。前不久用了你厂试制的原纸，由于厚薄不均，效果不理想，不知能不能解决这个问题？”

造纸厂科研人员回答：“试制的样品纸因投料少，刚把配比调整好，料就用光了，因而出现你们所说的问题。在批量生产过程中只要严格把关，这种问题完全可以解决。”

外贸印刷厂的生产技术人员说：“用你们的原纸时，我们需

要在纸面上涂上一层硅。如果原纸不涂塑，我们涂硅就涂不上，希望你们的原纸能涂塑。”

造纸厂科研人员说：“压面胶原纸不涂塑而直接涂硅，每吨可节省成本3000元，这是一项新工艺，问题是你厂没有解决直接涂硅的技术。我们建议分两步走：第一步，我厂生产压面胶原纸从重涂塑向轻涂塑过渡；第二步，从轻涂塑向不涂塑过渡，每吨纸降低3000元成本的好处由两家共同受益。因此，你们要尽快掌握直接涂硅的新工艺，我们可以帮助你们，工艺并不太复杂，以你们现有的生产技术条件，完全可以掌握。”

外贸印刷厂的财务人员说：“价格问题应当再商议一下，如果用你们的原纸价格比进口纸还贵，那就不划算了。”

造纸厂刘厂长说：“我们已决定对这个产品进行重点开发，正在努力组织技术攻关，到批量生产时，我们再来核算成本。原则是协商办事，利益均沾。有一点可以肯定，价格一定会比进口纸低。”

于是，刘厂长和方厂长当场拍板：造纸厂加紧试制，解决所有的技术问题，生产出高质量压面胶原纸；外贸印刷厂把这一产品列入明年进货计划，并帮助造纸厂扩大用户。

思考题

1. 从产品质量、生产成本等方面分析，科研生产单位与用户联合开发新产品有哪些好处？

2. 有人说：“成功的企业不仅有自己独特的有竞争力的畅销产品，而且还有着雄厚的技术和新技术储备。做到有的产品正在开发，有的已投入生产，有的即将上市，有的还在畅销，象一条涌流不息的清泉，给企业注入无限的活力。”你认为如何保证这样的格局？

（宗继芳）

企业与高校联姻 生产与技术结合

宜津化工厂是一家生产聚乙脂系列防腐防漏产品的乡镇企业。从投资建厂以来，产品年年翻新，产值以每年增长20~30%的速度逐年递增，在激烈的化工行业竞争中立于不败之地。

1984年，官林镇从天津大学化工系购得新型防腐防漏的氰凝专利，摸准市场需求，迅速投资创建宜津化工厂，当年开发当年收益。1986年，该产品被评为无锡市优质产品。在以后的几年里，宜津化工厂不断加强和发展与天津大学的合作关系，开发出聚乙脂系列产品。该厂还与其他高等院校、研究机构在技术上建立了广泛的联系，结成巩固的联盟。那么宜津化工厂在搞好联盟方面是怎样做的呢？

宜津化工厂经营集团的指导思想、从一开始就树立起较强的技术观念，把技术作为企业的生命，随着苏南乡镇企业的迅速崛起，市场竞争日趋激烈，社会对技术进步和产品更新的要求越来越高，技术成为提高企业活力和竞争力、创造高效益和生产过硬产品的先决条件。他们认识到只有引进技术，才能发挥乡镇企业生产经营优势，他们坚持以全面、长期、稳定的指导原则，发展与高校的协作关系，为发展乡镇企业提供了科学的思路。

宜津化工厂与天津大学以优惠优先、互惠互利的原则建立联盟，在成果转让、人才培养、技术咨询、聘请顾问等方面开展长期的技术协作。他们在购买氰凝专利的基础上引进全套化工生产线，在防腐防漏材料产品上大做文章。他们聘请天津大学化工系的五位专家、教授为企业顾问，定期来厂作技术指导，解决生产中

的技术难点，指导企业开发新产品。从此，协作双方逐步开始朝着共同规划，共同选题，共同开发，共同推广应用，共享成果，共分效益的方向努力。从1987年开始，该厂与天津大学共同开发研制了聚乙脂A、B料，聚乙脂1号、3号催化剂，CP910防水材料等新产品。现在这些顾问不仅在技术上为企业把关，还利用他们的知名度帮助企业提高产品覆盖面。

在办厂伊始，该厂就选送一批工人到天津大学进行为期三个月的技术培训，学习生产操作的基本技术知识，掌握了一定的实际操作技能。1987年，工厂花了2万元送两名工人到天津大学代培，取得了大专文凭，现在他俩已成为工厂主要技术骨干，在消化引进技术中发挥着重要作用。经过多方面努力，企业的技术素质有了全面的提高，已具备了自我开发新产品的能力。该厂的技术人员在1988年开发了二型聚乙脂A、B料，1989年开发了氯丁胶产品。

该厂经营集团分析了企业的现状，认为企业在发展，规模在扩大，单一的产品是无法在市场上立足和打开局面的，很可能在市场激烈竞争的冲击下处于劣势，与单一的高校进行单项的技术协作，其脆弱性在一定条件下就会暴露出来，因此必须多种途径开发新产品、开拓新的市场。他们扩大技术合作网络，先后与辽宁大学化学系、国防科工委第14研究所进行技术协作，结成新的技术联盟，进一步拓宽生产的范围，向技术要求更高、市场需要更大的产品发展。该厂与辽宁大学联合开发的彩印覆膜胶，是一种高效的防水防褪化工材料，过去曾需大量进口，这种产品的试验成功，为企业生产的发展开辟了广阔的前景，与国防科工委第14研究所共同研制的聚乙脂硬质保温材料，其用途主要是用于精密的仪器仪表消除因温度剧烈变化带来的衡量误差，该项目技术要求高，双方已经签订了五年的包产包销合同。

宜津化工厂把技术进步作为企业的生命线，走企业与高校技

术联姻的道路，不断加强与高等院校、研究机构的联系，壮大了企业的技术实力，保证企业稳步发展。

思 考 题

1. 企业如何开创与高校、科研机构一体化的道路？
2. 企业如何处理引进技术与消化、吸收、创新的关系？

（许夕华）

怎样确定科研生产联合体中的技术服务费？

江苏省轻工研究所在1990年初研制开发的咖啡具，造型美观，工艺简单，被美国詹姆斯公司列为合作开发产品。詹姆斯公司根据国际市场的需求情况，提出产品月产量要达到100万件，我方负责产品生产，美方负责产品销售。

轻工研究所现有100多名职工，生产工人仅40多人，只能形成月产量10万件的生产能力，离100万件的要求相差甚远。轻工研究所决定联合开发，以产品为龙头，组织科研生产联合体。

宜兴市工艺器皿厂和轻工包装厂在生产经营中遇到了一定困难，产品积压，资金短缺。当研究所提出协作意向后，立即引起他们的浓厚兴趣，经过磋商很快达成了以下合作协议：

（1）研究所提供全套生产技术，负责工人的技术培训和产品的出口商检工作，

（2）研究所负责产品质量监督和新产品的开发工作，

（3）研究所帮助工厂解决生产初期的原料供应，尽快形成生产能力，

(4) 工厂向研究所缴纳每件产品0.05元的技术服务费。

由于产品是由外商全部包销，到了年底，两个工厂不但扭亏为盈，而且成为市里的出口创汇先进企业。但是，在兑现技术服务费问题上产生了不同意见。

器皿厂的毛厂长认为：研究所是省属单位，帮助乡镇企业出口创汇是理所当然的，每件产品缴纳0.05元的技术服务费，是收了我们30%的利润。

器皿厂财务科王会计认为：我们厂经费比较紧张，上年产品积压就占用资金上百万元。今年生产咖啡具，帐面才出现利润，研究所的技术服务费应该付一些，但是否可以少付一点。

包装厂的刘厂长认为：研究所是付出大量劳动的，而且还为我们垫付一定的原料和资金。没有研究所，我们的生产也就不会这样红火。不管是技术服务费，还是原料费，反正是我们的旧欠款，每月适当划一点款给研究所，就算我们的还款。

包装厂财务科张科长用累进法测算，每只咖啡具实现利润为0.10元，全年生产450万件，可实现利润45万元，如果付给研究所22.5万元技术服务费，再上缴镇政府工业公司管理费，工厂就所剩无几了。因此，技术服务费的问题还要和研究所商量商量。

轻工研究所金所长踌躇满志，今年产品收入近10万元，各种技术服务收入可达50万元。可是到了年底，两个工厂的技术服务费迟迟没有进帐。金所长打电话给毛、刘两位厂长，请他们尽快将服务费划入研究所帐号，两个厂长在电话满口答应。金所长又叫财务科杨会计到工厂催办。杨会计到两个工厂都受到了热情接待，至于划帐问题两厂都答应商量一下尽快办，过后却仍不见动静。

研究所财务科姜科长精明强干，她建议金所长召开三个单位的领导和财务负责人会议，具体商量技术服务费的兑现问题，金所长也觉得开会商量是一种办法。于是，会议在金所长主

持下召开了，姜科长首先发言，她说：“我首先向大家介绍一下咖啡具的研制开发过程。当然在座的应该是了解的，可能时间一长就淡忘了。我所研制开发的咖啡具是本所自选课题，全部研究费用都是本所自筹的。在研制过程中，课题组的科技人员真是废寝忘食，花了整整三个多月的时间，最后才通过由省科委组织的鉴定。鉴定的成果也仅仅是实验室阶段的，为了能在生产上推广，适应大生产要求，又几经调试摸索，改进生产工具，才得以能大批量投入生产。转让到两个工厂去生产时，已经是比较成熟的生产技术，这里包含着多少科技人员的辛勤劳动和支付的研究费用。而这种开发劳动所创造的社会效益和经济效益，是应该在其实现过程中得到补偿的。

“其次，在工厂投产的准备中，我所科技人员也做了大量的工作。帮助你们设计、安装、调试喷釉机等设备，每道工序手把手地为你们进行技术培训，提供所有的配方和技术参数，就是产品出口商检也是我所协助商检部门承担的。每当生产上出现质量问题，只要你们电话一来，我们就立即赶到现场，一起帮助分析解决。现在生产的是第一代产品，我们又在研制第二代、第三代产品，为生产增添了后劲。而这些劳动是否也应该是无偿的。

“最后，我想和大家探讨一下产品的营销策略问题。从经济学的观点分析产品的实现过程，包括购买原料、组织生产、仓库储存和组织销售等程序，即货币到货币增殖的过程。生产周期的长短，很大程度决定于产品的销售。如果某产品产量为100件，门市部日销量为10件，另外的90件要仓库储存，组织人员推销。仓库储存要有保管费用和损耗负担，组织推销要业务费用。现在，产品由外商全部包销，没有仓储和推销负担，产品运出一星期货款就入帐，一年可以节约的成本开支，你们比我更清楚。另外，一件产品的成本究竟是多少，我们是同行，谁也瞒不了谁。我粗

略地算过一件咖啡具的成本，它的正品率在60%，单件成本在1元左右，而外销收购价为1.10元，如果质量向上提一个百分点，成本就可以降低1分钱。现在各厂的正品率都在80%以上，有时甚至达到90%，那么单件产品能实现多少利润，应该说大家心中都有一本帐。”

听完姜科长的讲话，人们都悄悄地议论开了，觉得姜科长的分析很实在。科技劳动是复杂劳动，没有研究所的产品开发并打入国际市场，也就没有今天的科研生产联合体，支付一定的技术服务费用也是合乎情理的。至于付多少年，每年支付的比例是多少？这些问题再具体研究一下，然后签订一个合约，这样终于形成了双方的共识。

思考题

1. 科研生产联合体中是否应该收取技术服务费？
2. 对本实例的技术服务费应怎样支付比较合理？

(陈金超)

两次跳“龙门”的教训

江南机械厂是一家厂龄比较长的生产拖拉机、柴油机配件的乡镇企业。在十多年的办厂历史中，它经历了两次大的波折，跳了两次“龙门”。

江南机械厂在1978年与C市拖拉机厂搞横向联合，为拖拉机厂生产拖车。拖车技术要求较低，生产成本大，利润低。江南机械厂的一些领导认为为拖拉机厂配套效益差，缺乏主动性，这样