

• 第一辑 •



中共中央宣传部新闻局 编选

先进企业 改革经验谈

中国卓越出版公司

先进企业改革经验谈

第一辑

中共中央宣传部新闻局 编选

*

中国卓越出版公司出版发行

北京市工体路太平庄10号

北京商学院印刷厂印刷 印数 1—50000册

1989年6月第一版 1989年6月第一次印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 13 字数: 250 千字

*

ISBN 7-80071-109-9/F·22 定价: 4.20元

总结经验 深化改革

（代序）

呈现在我们面前的是一套总结企业改革经验，探讨深化企业改革的读物。

企业改革是整个经济体制改革的基础，对于整个经济体制改革的成功有着重要意义。

企业是社会经济活动的基本单位，社会经济组织的细胞，社会生产力的直接组织者。通过改革，改变过去企业吃国家的大锅饭、职工吃企业的大锅饭的状况，使企业在国家宏观控制下，实行自主经营，自负盈亏，形成自我约束机制，这是企业改革的方向和目标。企业活力增强了，就能为完善市场体系，加强宏观调节创造条件，为形成新的经济体制打下良好基础。

改革十年，我们在企业改革方面作了许多实践与探索，从扩大企业自主权，面向市场开拓经营，建立多种类型的承包制，到改善企业管理，建立民主监督机制，发展企业文化，以及探索建立企业集团、进行股份制试验等等。许多企业从不同侧面创造了成功的经验，同时也提出了不少新问题。企业改革正在深化中。

坚持四项基本原则，坚持改革开放的总方针，这是党在社会主义初级阶段基本路线的两个基本点。四项原则必须坚持，资产阶级自由化必须反对；同样，改革开放的总方

针也必须坚持，改革开放的大方向不可逆转。当前，为了贯彻治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革的方针，总结、交流、探索企业改革的经验，便于更好地深化企业改革，是十分有益的。

“他山之石，可以攻玉。”由于企业改革是一件新事物，互相学习借鉴改革的成功经验是有益的。当然，不同企业的具体经验，具体做法都是从各企业不同的特点、不同的情况出发的，因而这种学习、借鉴也不能简单照搬，而要从自己的情况出发，创造自己的经验，走自己的路，才能不断提高自身的经济效益。

愿我们的社会主义企业都能成为充满活力的细胞，使社会主义国民经济这部有机体有节奏地、自由地运转，以迎接九十年代中国经济的起飞。

中共中央宣传部新闻局局长

王福如

1989年6月

目 录

在改善内部机制上下功夫

大同矿务局局长 马 杰…………… (1)

逐步完善经济承包责任制 以承包促企业腾飞

广州市万宝电器工业公司…………… (5)

实施企业战略管理使老企业走上振兴之路

大连化学工业公司经理 李永金…………… (9)

实行“台阶单价”，完善企业综合经营效益机制

山西晋城矿务局局长 贾中秀…………… (13)

改革船舶设备管理 向设备、向技术要效益

青岛远洋运输公司…………… (17)

正确处理五个关系 保证企业在经济承包中健康发展

徐州矿务局局长 陈引亮…………… (21)

搞活大型企业的实践与探索

国营武昌造船厂…………… (25)

深化改革 搞活潞安

山西潞安矿务局局长 尚海涛…………… (29)

在改革开放中探索自我发展的路子

安庆石化总厂厂长 徐士华…………… (33)

实行两制并举 深化企业改革

武汉商场股份有限公司…………… (37)

狠抓人的因素 以改革促安全

锦州电业局局长 何万龄…………… (41)

人才竞争使企业充满活力

武钢汉阳带钢厂厂长 陈方烈…………… (45)

以优质服务赢得民心

本溪电业局…………… (49)

竞争是搞活建筑业的突破口

安徽省第一建筑工程公司经理 项世顺…………… (53)

完善内部经营机制 使企业摆脱困境

淄博矿务局…………… (57)

革旧习 除积弊 建设质量标准化矿井

肥城矿务局局长 杨继彬…………… (61)

深化内部配套改革 完善发展承包经营

沈阳轧钢厂厂长 高嵩山…………… (65)

抓好企业改革的突破口

邢台冶金机械轧辊厂…………… (69)

坚持改革 加强管理 向技术改造和技术进步要效益

邢台钢铁厂…………… (73)

尝到了“科技兴矿”的甜头

河南平顶山矿务局一矿…………… (77)

基本建设体制改革的成功尝试

洛阳石化工程公司…………… (81)

发挥矿长的中心地位作用 创建民主和谐的新秩序

平顶山矿务局四矿矿长 有为…………… (85)

探索新路子 改革增效益

吉林省林业工程公司…………… (89)

深化企业改革 增强企业活力

平顶山矿务局十二矿党委书记 郑学昌

平顶山矿务局十二矿矿长 吴忠熙·····	(93)
改革使企业增强了活力	
河北省宣化啤酒厂厂长 姜世威·····	(97)
横向经济联合给企业带来蓬勃生机	
武汉自行车二厂·····	(101)
唤醒沉睡的神府煤田	
陕西省煤田地质勘探公司 185 队·····	(105)
强化质量管理是企业的生存之道	
河南省泌阳郭集酒厂厂长 崔正义·····	(109)
企业思想政治工作能够与改革同步	
吉林省和龙林业局局长 吴雄凤·····	(113)
联合添双翼 腾飞自有时	
湖北省广济动力机总厂厂长 查正德·····	(117)
改革给百年老矿注入活力	
陕西彬县百子沟煤矿矿长 邓世恭·····	(121)
增强企业活力的三步棋	
邢台电缆厂厂长 张树楼·····	(125)
深化改革 不断提高经济效益	
本溪钢铁公司汽运公司经理 季德运·····	(129)
企业只有提高素质才能在竞争中崛起	
通化市第二水泥厂厂长 李国昌·····	(133)
在深化改革中完善承包责任制	
山东省七五生建煤矿·····	(137)
坚持企业内部改革 不断增强企业活力	
陕西省安康地区第二缫丝厂·····	(141)
加强煤质管理 多产优质煤炭	

兖州矿务局北宿煤矿	(145)
启迪才智探索新路	
邢台市标准件厂厂长 张旭国	(149)
强化民主管理 增强企业活力	
贵州水城钢铁公司经理 马玉宝	(153)
改革,使企业充满了活力和生机	
河南省焦作市棉织二厂厂长 任官平	(157)
民主管理是科学决策的基础	
河南安阳机床厂厂长 张学田	(161)
走一所多制 科工贸一体化的道路	
山西化学纤维研究所所长、高级工程师 郭瑜	(165)
在改革中复苏 在改革中前进	
湖南省维尼纶厂	(169)
广泛应用微机 推进企业管理现代化	
东北电业管理局第三工程公司	(173)
完善经营承包责任制 提高企业经济效益	
山西晋城矿务局古书院矿	(177)
横向联合绽新花 技术改造结硕果	
邢台市织袜厂厂长 杨廷	(181)
引进竞争机制 实行优化劳动组合	
武汉味精厂厂长 王石青	(185)
在深化改革中奋发进取	
桓仁发电厂	(189)
竞争机制为企业发展注入了活力	
兖州矿务局兴隆庄煤矿矿长 张敬孔	(193)
“动态效益结构工资制”使企业增强了活力	

洪江工业集团公司总经理	
湖北省洪湖市水泥厂厂长 孙成章	(197)
一靠理想二靠党委三靠群众当好厂长	
吉林省石岘造纸厂厂长 薛景文	(201)
充分发挥厂内银行作用 努力提高经济效益	
张家口市橡胶总厂	(205)
加速管理现代化 提高企业经济效益	
阜新海州露天煤矿矿长 项永丞	(209)
试论我厂领导体制改革	
上海彭浦机器厂 齐心荣	(213)
重视采掘质量 实行优质优价	
兰州窑街矿务局一矿矿长 赵友芳	(217)
成绩面前不停步 巩固提高立新功	
晋城矿务局王台铺矿	(221)
从严过细抓达标 安全生产迈大步	
大雁矿务局局长 何福林	(225)
加强民主管理 深化企业改革	
潞安矿务局石圪节煤矿矿长 元武昌	(229)
“包机制”——新型的劳动组合形式	
东北轻合金加工厂厂长 王果青	(233)
“两个文明同步管理”显威力	
黑龙江省东京城林业局贮木加工厂	(237)
企业的成败取决于人	
长城特殊钢公司第四钢厂厂长 熊振邦	(241)
坚持以科学态度搞好企业内部经济承包	
河南省安阳供电局	(245)

搞好企业的关键是造就人才

湖北省枝城市棉纺织厂厂长 余经东……………(249)

努力开发企业人才

武汉市江汉食品厂厂长 肖卫东……………(253)

加强民主管理 依靠职工办好企业

武汉金笔厂厂长 喻志强……………(257)

试行资金分帐制 完善承包新措施

宣化工程机械厂……………(261)

主人翁精神在碱湖滩升华

——内蒙古乌审旗第一化工厂政治思想工作纪实
……………(265)

活力来自职工群众

邢台县化工厂……………(269)

深化质量意识 搞活煤矿企业

江苏徐州矿务局虎庄煤矿……………(273)

实行经营承包 强化目标管理

西山矿务局西铭矿矿长 曹吉林……………(277)

改革企业小环境 适应市场大气候

——北京市农机物资供应公司五年来的探索与发展
经理 李德义……………(281)

大胆探索食用菌工业发展的新路子

浙江省常山微生物总厂……………(285)

质量坐上首席 挖掘管理潜力

——衢州化学工业公司合成氨厂推行全面质量管理提高
企业素质……………(289)

企业改革与企业经营决策

铜川矿务局地质勘测公司经理 梁汉忠·····	(293)
创横向联合新招 走企业发展新路	
鲁南自行车厂厂长 李成华·····	(297)
改革开放给供电企业带来生机	
佛山城区供电局局长 郭泳泉·····	(301)
改革路上朝前迈	
广西扶绥县水泥厂厂长 李国才·····	(305)
培育群体意识 弘扬古山精神	
内蒙赤峰市平庄矿务局古山煤矿·····	(309)
深化改革 开拓商业工作新局面	
广西扶绥县百货公司经理 姬宁宾·····	(313)
深化企业改革 完善承包机制	
鹤岗矿务局富力煤矿·····	(317)
工程质量是勘探队的命根子	
山西114煤田勘探队严把质量关的经验·····	(321)
这条路他们走对了	
江苏省煤田地质研究所转轨变型的经验·····	(325)
“蓝鸟”在联合中飞翔	
邢台市木器厂·····	(329)
坚持改革 打破“三铁” 推动矿井现代化建设	
肥城矿务局杨庄煤矿矿长兼党委书记 薛志臻·····	(333)
引进先进设备 消化先进技术	
顺昌水泥厂厂长、高级工程师 薛无量·····	(337)
厂长要过好“三关”	
武汉市无线电厂厂长 程贻幼·····	(341)
推行科学管理 实现安全生产	

晋城矿务局凤凰山矿.....	(345)
改革承包经营形式 适应商品经济发展	
新疆兵团农九师一六八团团长、高级农艺师 杨贤庭.....	(349)
企业管理既要从严 又要讲理、动情	
武汉老通城酒楼.....	(353)
我是怎样把一个小厂搞活了的	
邢台县水泥厂厂长 董锡田.....	(357)
自强不息 开拓进取	
邢台棉纺织厂厂长 刘连生.....	(361)
发挥设备效能 提高经济效益	
王庄煤矿矿长 郭法顺.....	(365)
创办煤矿集体经济 发展多种经营事业	
淮南矿务局多种经营总公司.....	(369)
发挥优势 搞活煤矿集体经济	
徐州矿务局集体企业总公司经理 吴书印.....	(373)
建立利益共同体 增强企业凝聚力	
大同矿务局雁崖矿矿长 赵富荣.....	(377)
结合企业实际 抓好形势教育	
南桐矿务局.....	(381)
“鸽子和米”的经营哲学	
西安环保锅炉公司经理 郭永胜.....	(385)
推行质量管理 强化质量意识	
河北邢台发电厂.....	(389)
治矿一绝——“逼”	
铁法矿务局晓南矿矿长 阎兴国.....	(393)

在困境中奋进

江苏大屯煤电公司建筑安装工程公司经理

孙德胃 (397)

在改善内部机制上下功夫

大同矿务局局长 马 杰



大同矿务局是一个拥有 13 万职工，年产煤炭 3000 多万吨，工业产值 10 多亿元，税利 3 亿多元的特大型煤炭企业。几年来，我局坚持从本单位实际出发，把保证国家对能源的需要放在第一位，把改革的重点放在改善内部机制上，以加强基础工作，增强活力，提高经济效益为重点，积极稳妥地进行了内部机制改革，取得了显著效果。1988 年 6 月，中央领导同志来山西视察工作听取我局汇报后，肯定了我们的改革经验，并明确指示我们要继续把内部机制改革抓好，为全国大型煤炭企业改革带头。

我们改善内部机制的主要做法是：

一、推行多种形式的承包，建立健全责权利相结合的经营机制

1985 年，我局对国家进行了投入产出总承包。以后，又针对我们矿务局行业复杂的特点，决定分类采取不同形式进行内部承包；一是对十四个生产矿实行“两包五定”，按产

量、盈亏、效率、安全、质量、进尺、设备，三个煤量可采期以及巷道失修率等主要生产经营指标进行承包，并对五个改扩建矿增加了改扩建任务的承包内容；二是对三个基建工程处实行了“三包六定”，即包利润率、工程量、工期，定质量、安全、效率、成本降低率、设备完好率和资产增值率；三是对机修、化工、水泥厂和机电、器材、运销、地质等专业公司按其不同生产经营特点，规定了承包任务；四是对多种经营总公司的下属企业实行“放开”政策。可以实行经营承包，也可以试行股份制，招标选聘承包人，实行现金抵押承包；五是针对煤矿安全工作薄弱的特点，除承包中规定安全任务外，有条件的矿还实行了全员安全抵押承包，加强了安全管理。承包中，各承包单位都实行了工资和产量、销售收入挂钩的办法，包死工资基数，超支不补，节余归己。

为使承包达到责权利统一的效果，我们还对矿务局下属企业从人事、计划、劳动组织、专项资金、固定资产管理以及分配等方面，合理进行了集权分权，给各矿厂处下放权力，从制度上保证了各级承包经营者责权利一致，改变了过去矿务局一切大包大揽的做法，建立了新的生产经营机制。

二、党政职能分开，改革人事制度，建立企业领导体制的新格局

我局从1988年1月1日起正式实行局长负责制。矿务局下属的40个矿处级单位全部实行了矿、厂、处长负责制。这就需要改变传统的领导方式，建立起新的企业领导制度。为了搞好这个转变，我们按《企业法》的规定，制定了贯彻中央《三个条例》的实施细则，明确了局矿长、企业党委以及工会三者间的职能和任务，制定了企业管理委员会工作条

例，并制定了全局领导体制改革方案，分步骤加以实施。矿务局一级暂时不动，下属单位进行了以下几方面的改革：一是对主要生产单位和一些党员职工人数较多的辅助生产单位，设一正一副两名党委书记，对医院学校及较小的辅助单位设一名专职党委书记。党委书记兼任政治副矿（厂、处、院、校）长；二是将公安、武装、职工培训、教育、信访和计划生育等部门划归行政序列；三是行政系统增设职工思想政治工作办公室；四是合并原党委分管的组、宣、办等部门，成立党委工作部；五是精简部分党务干部，区队总支、支部书记兼任政治副区（队）长。除井下和地面大单位外，党支部一律不配专职干部，全局共精简党务干部312人，其中大部分得到了妥善安置；六是改变了党委对工会的领导方式，实行政治领导，使工会能独立自主地开展工作。通过这些改革，初步理顺了企业党政工三者间的关系，从制度上保证了局矿长全面负责，党的建设和企业思想政治工作也有所加强。

在领导体制改革的同时，我们还相应地进行了人事制度改革。一是在干部管理权限上，实行党政干部分流管理，党委负责党群干部的管理、任免，局矿长负责行政技术干部的任免。二是对任命制进行了改革，行政、技术干部一律实行聘任制，基层区（科）队干部还实行了招标、选聘；党群干部实行试用期制。人事制度的改革，给各级干部增了压力和动力，有利于选贤任能，优胜劣汰。

三、开展优化劳动组合，建立适应社会化、现代化生产的新型劳动组合关系

由于这项改革要向传统的“三块铁”（铁交椅、铁饭碗、铁工资）开刀，涉及到每一个职工的切身利益，因此我们在

进行优化组合时采取了积极而又慎重稳妥，边探索边实践的做法。首先选择了四个有代表性的不同类型单位进行了试点，尔后又选了五个单位进行进一步探索，进而在全局推行。

为搞好优化劳动组合，我们根据煤矿特点，制定了“稳住一线，搞活地面”的方针，提出了“治滑不治老，治懒不治病”的优化原则。优化中，突出地抓了四个环节：第一，合理定岗、定编、定员，进行整体优化。按照满负荷工作法的要求，对各个岗位的工作量进行认真摸底、测算，重新测定机构的设置和人员配备，做到一线强、二线精、三线简、机关轻。第二，引入竞争机制，双向选择，选贤任能。对试点单位领导干部通过竞争答辩，演讲施政纲领，群众民主评议，投票选举产生。然后由新当选干部对下属进行合理组合。第三，严格掌握政策，区别对待，保证优化劳动组合顺利进行。例如对老工人、工伤、病号，对产假、哺乳期的女职工不列为优化对象，而对不遵守劳动纪律，起哄闹事的则给予严肃处理。由于我们严格掌握和执行政策，在整个优化组合中间，没有一个上访、告状的。第四，妥善安置精简下来的富余人员。对此我们进行了周密部署，广开就业门路，采取多种安置办法，尽可能使其各得其所。通过这一改革，增强了职工的责任感和危机感，初步形成了新型的劳动组合关系，推动了生产的发展。

经过深化企业改革，我局生产建设和经济效益有了新的提高，1988年生产原煤3342万吨，超计划3.07%；全年上缴税利3亿元；全员效率达到每工1.843吨，超计划9.05%；安全百万吨死亡率达到1.418，低于国家下达的考核指标2和奋斗目标1.5。全局实现了高产、增收、安全、低耗的好成绩。