

大胆实践 勇闯新路

——贵州省国有企业改革理论研讨会论文集

主编 黄钧儒 朱再昌

贵州人民出版社

主 编 黄钧儒 朱再昌
编 辑 李建国 周明初
肖凯林 胡湘蓉

目 录

解放思想 开拓经营 积极探索解困振兴的路子	
..... 铁道部贵阳车辆厂(1)	
积极稳妥地推进企业改革发展	
——职工思想调查分析及思考	中共贵阳铁路分局委员会(9)
全心全意依靠工人阶级推进国有企业改革刍议	
..... 中共贵阳钢厂委员会(16)	
核心·根本·内功	
——国有企业改制的思考	中共赤天化集团公司委员会(24)
全面启动再就业工程,为下岗职工创造宽松的再就业环境	
——水钢实施再就业工程情况的调查	
..... 中共水城钢铁(集团)有限责任公司委员会(31)	
三线军工企业改革与发展问题研究	
..... 贵州省国税局课题组(37)	
贵州省国有企业下岗职工现状分析	贵州省统计局(46)
全省国有工业企业改制调查报告	贵州省统计局(53)
文明煤矿建设的调查与思考	
..... 中共盘江煤电集团公司委员会(62)	
探索资本经营 促进企业发展	
..... 贵阳友谊(集团)股份有限公司(67)	
职工队伍的稳定是改革有序进行的保证	
——遵义铁合金有限责任公司职工思想状况的调查报告	
..... 遵义铁合金有限责任公司政研会(72)	

关于国有企业改革的几点思考	黄钧儒	肖凯林(78)
着力抓好当前的一个头等大事	潘 健	(84)
国有小企业改革的难点与对策思考	陈必炎	(90)
突破三个局限是深化企业改革的有效途径	田 伟	(96)
关于施工企业推行邯钢管理经验的思考	姜满金	(101)
改革中的国有产权管理	陈秋贵	(109)
一定要抓好企业活力的龙头	杨良全	(117)
为国有企业深化改革提供精神动力		
.....	叶海增	李发贵 丰振俭(121)
加强管理是国有企业可持续发展的关键		
——兼谈企业管理工作的现状和未来对策 ...	马达祥	刘凤文(127)
贵州国有企业改革的历程、特点及经验教训		
.....	黄邦嘉	赵福超(133)
当前国有企业困难原因浅析	吴光富	(139)
贵州省国有企业改革工作调研	王晋强	(146)
国企改革与知识经济	杨光明	(152)
低谷攻坚觅出路		
——六枝矿务局职工思想状况调查	王黎明	(158)
当前深化国有企业改革的问题及对策	田 瀛	(164)
重组濒临破产的国有企业的法律思考	何应昌	(170)
关于进一步推动和深化我州国有企业改革的对策思考		
.....	迟新忠	(177)
我省国有企业改革的现状和建议	张安余	(182)
放开搞活国有小企业	毛基木	(187)
关于我省国有资产管理监督和营运体制改革的研究		
.....	陈建刚	(193)
实现我省国有经济战略性改组的思考	张寒松	(198)
构建现代国有企业制度	宋 明	(204)

对山区中型国有企业所面临的几个现实问题的思考

.....	吴会武	杨绍海(211)
国有小型企业股份合作制改造面临的主要问题.....	卢启霞	(216)
适应市场经济要求 深化国有企业改革.....	郑兴碧	(221)
论健全监督国有企业领导的法律机制.....	周相卿	(227)
国有企业走出困境刍议.....	黄 笠	(231)
实行股份制是搞活国有企业的突破口.....	戴学云	(235)
现行企业法人代表委任制的难点与对策探讨.....	向镭钠	(239)
深化国有企业改革要抓关键.....	张敬超	(244)
浅谈深化凯里市国企改革与加强国有资产监管.....	杨伟龙	(248)
后 记.....		(254)

解放思想 开拓经营

积极探索解困振兴的路子

铁道部贵阳车辆厂

贵阳车辆厂位于贵阳市西北 18 公里的都拉营山沟,是铁道部所辖的货车修造专业工厂,属国家大型一档企业。“八五”以来,我们始终紧紧围绕搞活搞好国有企业这一主题,抓住机遇,开拓市场,促进了多元经营的发展和企业经济增长方式的转变,使我厂从计划经济的封闭体系逐步走上了面向市场、开放搞活、自我积累、自我发展的道路,由一个年修货车 2000 辆的亏损企业,发展为具有年修货车 4000 辆、新造货车 2000 辆、铸钢 1 万吨、制造弹簧 8000 吨的综合生产能力和拥有 20 多家合资独资联营企业的多元经营格局。主要经济指标都有较大幅度的增长,1992 年结束了国家每年补贴 300 万元的历史,到 1997 年盈利达到 2075 万元。1997 年与 1992 年相比,工厂固定资产原值增长 126%,现价工业总产值增长 136%,销售收入增长 136% 倍,利税总额增长 498%,劳动生产率增长 276%,职工收入增长 2 倍多。工厂获得了“全国机械工业优秀企业”、“全国先进基层党组织”、“全国模范职工之家”等多项荣誉称号。1997 年,我厂被中宣部、国家经贸委定为在全国重点宣传的“扭亏为盈,落实十五大精神,开创国有企业新局面”十家企业之一。回顾我厂走过的艰苦历程,我们深切体会到,一个企业,不论面临多大的困难,只要我们领导班子坚强团结,坚决执行党的改革开放政策,坚持党的基本路线不动摇,就能摆脱困境,焕发生

机,开创新业。

一、解放思想,转变观念,确立解困振兴路子

1986年初,工厂困难重重,累计亏损额达800万元,穷得买不起粉笔,人均办公费由3角钱降到1.5角。企业处于低谷,职工队伍不稳,人心思走。大中专毕业生,1982年以后进厂的一半以上调出或不辞而别,每年国家分配来的报到不足一半。近1/3的职工要求调离工厂。

面对这种情况,厂党委组织一班人学习邓小平有关党的基本路线、社会主义的根本任务和解放思想、实事求是的论述,进一步学习十一届三中全会以来的一系列方针政策,确定了在社会主义初级阶段要以经济建设为中心这一根本思路,认识到企业要摆脱困境,改变面貌,必须奋发图强闯新路,面向市场求发展。并且分析了形势和职工思想状况,感到长期计划经济条件下形成的根深蒂固的传统观念,是工厂发展的最大障碍,不解放思想,不破除陈旧观念,就迈不开步,闯不出路。为了使全厂思想统一,步调一致,保证工厂经营战略的顺利实施,开创振兴的新路子,我们结合十一届三中全会以来的一系列重大方针、政策进行了三次大讨论。1989年,开展了关于“一业为主,多种经营”的大讨论;1990年,开展了关于厂情的大讨论;1991年,进行了深化内部改革的大讨论。通过这三次大讨论,破除了无所作为的思想,增强了搞好企业的信心和责任感;克服了“等靠要”思想,树立了自立自强意识;冲破了计划经济思想的束缚,强化了出路在市场的观念;破除了贪大嫌小、一步脱贫意识,树立了积小成大,逐步发展的思想。全厂职工思想有了深刻转变。

在领导班子转变观念、统一认识的基础上,工厂提出了“一业为主,多种经营,开发跨行业新产品,开拓国内外新市场”的经营战

略,制订了重构企业发展模式的中长期规划,逐步确立了一条发挥大企业优势,面向大市场,实行多元经营,分块突破困境,积小胜为大胜,最终摆脱困境振兴发展的路子。

二、开拓市场,多元经营,狠抓产品开发和人才培养

我厂在探索解困振兴路子的过程中,始终坚持以产品开发带动技术、人才开发,以技术、人才开发促进产品开发,以改革的思路不断拓宽经营领域,积极参与国际市场竞争。

1. 挖潜扩能,开发铁路产品,开拓路内市场。在铁道部和贵州省的大力支持下,我厂组织进行了一系列扩能改造工作。在货车新造方面,全面进行了一次上水平、上档次的技改扩能攻坚战,于1995年全面完成了骨架、配件生产扩建工程,形成了年造货车2000辆的生产能力。1990年建成了具有国内领先水平的弹簧中频感应电加热生产线,1994年又引进了意大利先进的自动卷簧机生产线,使我厂圆簧、扁簧生产工艺达到国内先进水平。在铸工生产方面,1991年完成了第一期扩能改造工程,1996年又引进了树脂砂铸造生产线,1997年已成功投产,大幅提高了生产效率和产品质量。在货车检修方面,完成了滚动轴承清洁生产技术改造、抛丸室改造、轮转机加工改造等工程,有效地保证了行车安全。技术改造与技术进步促进了生产的迅速发展,配件生产能力从无到有,从小到大;货车检修产量翻一番;货车新造能力日趋完善,先后开发生产了五种货车和多种罐车及底架,还研制开发了工矿专用车辆,为贵州省自备车公司、路外各单位制造4000多辆各型货车。其中,240吨铸锭车填补了我国冶金用大型载重车辆的空白,稳定和扩大了我厂产品在铁路市场的占有量,为企业发展积累了资金。

2. 开发路外产品。开发铁路产品,扩大主业规模,虽然使主业的生产能力得到进一步发挥,但并没有从根本上解决企业社会负

担沉重、竞争实力薄弱的突出矛盾。我们清醒地意识到,在本系统 35 家工厂中,我厂势单力薄,如果固守铁路市场,必然竞争不过兄弟厂。加之我厂属重工业行业,又远离城市,富余职工特别是女职工和家属子女的就业很难安置,企业还是活不起来。因此,我们把视野由路内市场投向路外市场,决心“奋力走出两条钢轨,大力发展多种经营”,从开发轻工产品入手,既能解决富余女职工和家属子女的就业问题,又能发挥她们的特长,变“困难”为财富。我们一边发动职工进行讨论,出主意,想办法,理思路,一边了解市场需求,调查生产资源,谋划多种经营门路,开始走上了“一业为主,多种经营”的道路。

3. 以大厂为依托,发挥“三线”企业优势,积极招商引资兴办合资企业,奋力开拓国际市场。“七五”末,我们在开拓国外市场上进行了初步尝试,开发了一些小项目,但收效小,其中有成功的,也有失败的。我们认真总结经验教训,感到我厂虽是“三线”企业,包袱沉重,但只要发挥自身长处,并结合地方经济的特点,包袱完全可以转化为招商引资的优势。邓小平同志视察南方重要谈话发表后,使我们受到了极大的鼓舞,进一步解除了对招商引资的一些思想顾虑。工厂所在地贵阳市被列为全国内陆开放城市,一系列优惠政策为对外开放创造了条件和机遇,更增强了我们的信心。我们开始选择资金、技术密集型的项目,寻找高水平的合作伙伴。

目前,我厂已经拥有与香港、台湾、美国、澳大利亚、法国等地商人兴办的合资合作企业 14 家,形成了一个合资企业群落,总合资金额达到 3100 万美元,引进外资 1200 万美元,外资到位率达到 92% 以上。这些合资企业可生产 11 个行业的 26 种新产品,形成了以四大支柱产业为龙头产品的格局,产品已出口到加拿大、美国、韩国、日本、越南、香港、菲律宾等国家和地区,拥有了一批在国际、国内市场上都享有较高声誉的名牌产品和拳头产品,有较强的适应能力和再发展潜力。这些合资企业为工厂开辟了新的经济增长

点,成为工厂经济的重要来源。1996年,多种经营的产值、销售收入、利润已分别占全厂总额的23.51%、24.95%和31.29%,出口创汇总额达到458万美元。从业人员达到1148人。

4. **大力培养使用人才。**在闯市场开发产品过程中,我们深切感到,要在竞争中取胜,不仅要有好产品,更重要的是要有各类优秀人才。工厂党委坚持干部“四化”方针和德才兼备原则,注重工作实绩,大胆选拔培养优秀年轻干部。一是注意改善班子的年龄结构和专业结构。目前,厂级11名领导成员以50岁左右的为主体,41岁和37岁的各1名,并形成了合理的学历和专业结构。14个合资合作企业中,大多数中方经理或副经理是35岁以下的大学毕业生。二是大力吸纳和培养人才。厂领导和干部部门亲自到大专院校、人才市场和地方人事部门选拔紧缺人员,先后引进和接收大中专毕业生、研究生和专业人才500余名。同时,狠抓现职人员的培训提高,举办了两期青年干部读书班,培训后备干部78人,其中51人已经走上领导岗位;选派200多人到美、日、英、德、香港进行经营管理和专业知识的培训;选送技术业务骨干到高校和科研部门深造,并举办了一系列提高专业技术人员和营销人员业务水平的培训班,培养了一大批紧缺急需的专业人才。为了办大企业,创大市场,使工厂尽快与国际接轨,党委研究决定,要在本世纪内,以在职攻读为主,培养十几名工商管理硕士研究生。优秀人才的集聚和聪明才智的发挥,有力地促进了产品开发,为工厂走解困振兴之路提供了人才保证。

三、内转机制,加强管理,以改革促效益

工厂这几年的发展,得益于十一届三中全会以来的改革开放政策,得益于铁道部,贵州省委、省政府的多方面支持。但我们深知,企业必须立足于深化改革,转换机制,加强管理,才能充分发挥

自身的优势和潜能。

一是实行一厂多制,实施不同管理模式,形成经营资本多元化。工厂合理调整资产结构,努力盘活存量资产,充分利用现有的厂房、设备办多种经营,除 14 个合资合作企业外,还兴办 6 个独资、联营、集体企业。新办的合资企业和多经企业,全部按《公司法》规范动作。对主业生产单位实行成本利润承包责任制,对处室实行目标管理责任制,建立了工厂资金集中管理体制。工厂还在生活区兴办了商贸一条街,实行承包经营和租赁经营。同时进一步改进工厂的基础设施,为外商投资创造有利的软、硬环境,使外商愿意来厂投资。目前,工厂已形成了投资主体多元、风险责任共担的机制。

二是转换用工机制,实行竞争上岗,减人转岗。1992 年,工厂作为企业三项制度改革全国百家和全路三家试点之一,率先进行企业劳动工资制度改革,建立调动职工积极性、提高生产率和经济效益的新机制。通过推行全员劳动合同制和岗位技能工资制,严格按定员定额管理,竞争上岗,优化人力资源的配置,走减人提效的路子,劳动生产率明显提高。1985 年修 2580 辆车时,修车系统有 1400 人,1995 年修 4000 辆同时造 1000 辆新车,只用了 1300 人。对富余人员,我们以发展的思路,通过转岗培训,分流到多经企业和合资企业。先后安置富余职工 600 多人,解决职工家属子女就业 500 多人,使工厂职工和子女无一人待业,而且吸纳了一部分社会劳动力,促进了职工队伍和社会的稳定。

三是建立适应市场的决策、营销机制。工厂注重投资项目的可行性、经济性的研究论证,力求风险最小。对每个项目的决策,首先进行市场调查、信息收集、风险预测,保证了投资项目建得起,上得快,见效早。

改革的深化,机制的转换,促进了生产经营的发展和经济效益的提高,工厂的资本金利润率、人均实现利润、销售利润率等几项

指标,在总公司所属 35 家工厂中,由原来的最后 1 名跃居为前 5 名。企业实力的增强,投资环境的改装,以及领导班子搞好企业的决心和办事效率的提高,使位于山沟里的工厂成为外商投资的热点,引起了经济界的广泛关注。

四、讲政治,艰苦奋斗,依靠职工办企业

企业解困振兴,建设一个能带领广大职工团结奋战的高素质领导班子是关键。工厂一班人注重加强自身建设,特别是加强思想政治建设,高标准,严要求。多年来,一班人坚持用邓小平理论武装头脑,统一思想认识,始终不忘国有企业的地位和作用,坚持企业的社会主义方向。同时学习社会主义市场经济理论、法律、法规等,不断提高自己驾驭全局的能力和决策水平。党政领导始终围绕生产经营中心开展工作,紧密团结,积极配合。厂长尊重党委,企业重大问题主动提交党委集体讨论,民主决策;党委支持厂长,书记主动协助分担企业改革和管理的部分工作,使厂长集中精力抓好生产经营中的重大问题。几年来,工厂的一系列重大决策基本上没有失误,所办的合资企业办一个成一个。

我们在全厂中层以上领导干部中,大力倡导江泽民总书记提出的实事求是之风、艰苦创业之风、勤俭节约之风、诚心诚意为人民谋利益之风,坚决扫除形式主义、官僚主义、奢侈浪费、以权谋私等歪风,领导班子身体力行,起了表率作用。这几年,工厂发展了,效益提高了,但领导班子始终保持艰苦朴素、廉洁奉公的优良作风。工厂办公楼还是建厂之初的老房子,一直没装修和改建,中层以上干部始终坚持提前半小时上班。同时,领导班子尊重职工的主人翁地位,坚持依靠职工群众办企业。对于我们这个铁路货车修造专业工厂来说,兴办跨行业企业是一个新事物,一切都需从头学起。我们认为,兴办实业、开辟新的经济增长点是实现工厂发展的

一个重要策略,也是我厂的第二次创业,需要我们继续发扬“老三线人”的艰苦奋斗精神,才能实现第二次创业的目标。厂领导关心职工,职工热爱工厂,自觉为工厂分忧解难,“老三线”人艰苦创业精神得到充分体现。

几年来,由于厂领导班子带领广大职工探索了一条解困振兴的路子,企业已摆脱贫困,进入了发展的新阶段。这些成绩的取得,是由于我们坚持了党的十一届三中全会以来的改革开放政策,是党的基本路线正确指引的结果。目前,我们正在按照建立现代企业制度的要求,探索产品经营和资本经营相结合的发展模式,开辟新的融资渠道,为企业进一步走上国内国际市场创造条件,争取“九五”期间销售收入年增长 30%,2000 年超过 10 个亿,实现利税 8000 万元,为国家、为贵州的经济建设作出新的贡献。

积极稳妥地推进企业改革发展

——职工思想调查分析及思考

中共贵阳铁路分局委员会

贵铁分局现有职工 41261 人,管辖贵州省内湘黔、川黔、贵昆、黔桂四条干线、三条支线和 171 个车站。正线里程为 1468.5 公里,其中电气化铁路占西南和全国电气化铁路里程的 47%和 13.8%,基本上是一个电气化铁路分局,承担着贵州省 80%的货运量和 60%的客运量。1997 年,货物发送完成 2355.7 万吨,旅客发送完成 1867.2 万人次,换算周转量完成 383 亿吨公里,运输进款收入完成 17.8 亿元。曾获全国经济效益最佳 500 家企业、全国社会治安综合治理先进单位、全国模范职工之家称号,多次荣获省级先进单位,连续 7 年保持了全国思想政治工作先进单位称号。

最近,我们就当前改革中职工的思想问题,分别到分局管内六盘水、遵义地区以及贵阳地区部分单位,采取召开基层单位领导、党支部书记、职工群众座谈会,以及问卷调查、个别走访等形式,对 500 名干部、职工进行了调查了解。

从调查情况看:80%以上的职工对改革持肯定态度,认为铁路改革发展“前景看好,充满信心;60%的职工认为“下岗分流,减员增效”是深化铁路改革的重要措施之一,大势所趋;60%的职工更加注重自身素质的提高,紧迫感、危机感普遍增强。但有 15%的职工认为当前改革形势是越改问题越多;25%的职工认为当前经济

持续发展,社会风气却每况愈下;18%的职工对企业的兴衰漠不关心;20%的职工对下岗想不通,难接受;50岁以上老同志忧虑重重,感到有失落感;15%的职工仍抱有铁饭碗思想,缺乏危机感、紧迫感和责任感。

被调查的干部、职工提出的一些问题,归纳起来主要有以下四个方面:

1. **对减人增效心存疑虑。**有的职工认为铁道部提出的三大奋斗目标:政企分开、减人增效、扭亏增盈,政企分开是前提,减人增效是手段之一,扭亏增盈是主要目标。目前铁路政企不分,第一步都没搞完,第一个问题都没解决好,盲目地在企业推行减员增效,用计划经济的调控手段,指挥市场经济发展的现实,过快过猛,不符合铁路当前实际,减员不是增效的唯一选择。有的职工认为,煤炭等部门依靠减员,实现了增效,但各自的实际情况不同,铁路是一个半军事化的运输组织,有它自己的发展规律和具体情况,减员不是铁路当前面临的主要矛盾。要加快铁路发展,当前最紧要的问题是“实现‘政企分开’,精干主业,高效运输,进一步提高客货服务质量,加强基础建设,提高运行速度,扩大运输能力,如果不解决这些问题,即使把人员减下来了,也不一定能增效。有的干部认为,减员增效必须增加铁路运输的科技含量。当前铁路特别是我们山区铁路科技含量低,线路设备质量差,长期吃老本,铁路运输安全很大程度上靠职工去把关,如果盲目减员,不但队伍难以稳定,而且安全生产将受到严重威胁。

2. **减员下岗不能搞“一刀切”。**大部分职工认为,减员不能搞一刀切,用一把尺子来衡量,要实事求是,根据该单位、该系统的实际情况,决定减员指标,下达减员任务。不但山区铁路和平原铁路不能搞一刀切,缺员单位与超员单位不能搞一刀切,而且政工干部和行政干部减员也不能搞一刀切。有的单位工种严重缺员(如机车乘务员、工务养路工),不但不能减员,还应根据实际需要,增加定员,

以保证正常的运输生产需要。有的干部认为，行政干部和政工干部减员只能同步不能同幅，否则，政工干部将逐步减少，当前繁重的思想工作将难以承担，思想政治工作只能在一片加强声中削弱、淡化。有的职工认为，减员下岗工作一定要坚持“四先四后”，即“先挖渠后放水”，先机关后基层，先干部后工人，先后勤后一线，稳步实施，慎之又慎。

3. 对实施再就业工程缺乏足够的信心。有的认为：下岗分流，实施再就业工程，想法是好的，但实行起来难度太大。目前，铁路是背靠计划经济，面向市场经济，各系统、各行业统得过死，全路都用同一种护肤霜，喝同一种清凉饮料，单位要开辟第三产业，扩大就业渠道，十分困难。一是受到资金紧张的约束，二是受到行业政策控制。贵阳车辆段今年分局下达减员指标 197 人，安置有一定困难，本想扩大铸造厂生产规模，解决一些下岗职工就业，但又受到行业政策限制，只能暂时维持现有生产。不少单位领导讲：铁道部领导再三强调，下岗职工不能推向社会，只能下岗分流，转岗就业，但企业内部安置又有困难。如果把内部仅有的第三产业如食堂、小卖部等岗位上的家属、子女退掉，安排下岗职工，就形成了“老子抢儿子的饭碗”的情况，对社会稳定不利。大多数单位认为，今年的减员指标，通过清理长旷、长病、判刑、劳教人员，办理内部退养，发展多种经营等渠道尚可消化解决，但明年、后年怎么办？很多单位对此感到十分茫然。

4. 职工对减员增效既赞同又担心。大部分职工认为，减员增效是大势所趋，对企业长远发展有好处，希望企业能进一步提高竞争能力，提高经济效益。但同时又忧心忡忡。一是担心在减员中政策不公平、不公正、不公开，怕打击报复，以与领导的亲疏作为下岗的依据，凭领导的意志决定职工命运。二是担心以年龄为依据下岗，部分年龄较大的职工认为，由于历史原因，我们文化低，体力差，但工作认真负责，经验丰富，如果用考试来决定是否下岗，肯定比不

过较年轻的同志。三是担心下岗后收入减少,影响家庭生活,更难以承担房改和医疗制度改革的沉重压力。四是有的单位领导担心,现在按连续工龄满20年,因身体原因不能坚持正常工作的职工可办理离岗退养,这部分人工作时间长,工作经验丰富,如让他们退养,将会出现技术断层的局面,给单位带来损失。有的领导认为,职工在岗位上干了多年,实在不忍心让他们下岗,在感情上过意不去,有的怕职工不理解、闹事,影响企业稳定。

在调查分析中,我们深深感到,当前铁路改革已进入攻坚阶段,发展处于关键时期。这次改革遇到的问题和困难,比以往任何一个时期要多得多,宣传思想工作受到和将要受到的挑战比以往要大得多,各级组织承担和将要承担的任务比以前要重得多。减员下岗成了街头巷尾、茶余饭后、亲朋聚会谈论的一个热点。在职工的思想反映中,大部分职工认为改革是铁路发展的必由之路,危机感、紧迫感、责任感普遍增强,对改革的心理承受能力也不断提高。这种思想主流是以分局、各站段坚持开展邓小平理论和党的十五大精神的学习,大张旗鼓进行改革形势宣传教育为基础的,是以对江泽民同志为核心的中央第三代领导集体的充分信赖为前提的,是以关心企业改革发展,不断提高企业经济效益和职工生活为条件的。要推进企业不断发展,没有强有力的积极稳妥的改革措施不行,没有强有力的扎实有效的思想政治工作也不行。要不断推进企业改革发展,当前尤其要做好以下几个方面的工作。

1. 在加强宣传教育、解疑释惑上下真功夫。要进一步加强改革形势的宣传教育。要把企业潜在的危机以及企业发展的障碍如实告诉职工,把激烈的市场竞争压力向职工讲清,把经营困难的底数向职工讲透,把造成困难的原因和摆脱困境的出路向职工讲明,使职工懂得改革与企业兴衰和职工利益密切相关,从而增强改革的紧迫感和责任感。要加强对职工的政策宣传,把改革政策原原本本给职工讲清楚,把改革形势教育与减人增效、三项制度改革等有