

社会主义企业新模式的 探索与试验

陈永忠 韩世维 主编

四川科学技术出版社



社会主义企业新模式 的探索与试验

主编 陈永忠 韩世维

四川科学技术出版社

1988年·成都

责任编辑：梅 红

封面设计：韩建勇

技术设计：翁宜民

社会主义企业新模式的探索与试验

陈永忠等

四川科学技术出版社出版

(成都盐道街三号)

四川省新华书店发行

四川省郫县犀浦印刷厂印刷

ISBN 7-5364-0572-3/C·5

1988年1月第1版 开本 787×1092毫米 1/32

1988年1月第1次印刷 字数 168千

印数 1—7000 册 印张 8.125 插页 1

定 价：2.10 元

為自貢鑄鋼廠題

企業之光

一九七五年秋
楊益

PA863/24

顾问、主编及撰写人

顾问：林 凌

主 编：陈永忠 韩世维

撰写人：陈永忠 韩世维 申臣礼 沈国安 张荣甫
黄卫东 牟祖俊 徐超凡 孙广林 王 青
刘世庆 卿 涛 张友树

序 言

我国城市经济体制改革是从扩大企业自主权开端的。九年来，如何增强企业活力，特别是增强大中型企业的活力，一直是城市改革的中心课题。应当承认，现在的企业和党的十一届三中全会以前来比较，是要“活”得多了。多数企业的生产力有了发展，经济效益也有了较大提高。但是企业，主要是全民所有制企业，还远远没有真正成为社会主义的商品生产者和经营者。原因在哪里？我看，关键在于改革不配套。不但宏观体制的改革不配套，受宏观体制所制约的企业体制，同样也不配套。

1978年夏天，我提出了《企业本位论》的主张，认为企业是国民经济的基础，它好象生物体内的细胞一样，整个国民经济肌体的盛衰强弱，归根到底取决于细胞的活力。因此经济体制的改革，必须以企业形态的确定为基础，据此来设计上层建筑领域的各项体制。这一主张得到中央和地方一些领导同志的赞成，也得到广大企业界的欢迎，但是也受到理论界和实际工作部门的许多同志的非议，一直到党的十二届三中全会明确增强企业活力是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节之后，才听不到反对的声音。但是问题并没有完全解决。问题在哪里？问题就在于企业改革没有一个自成体系的目标模式。这里说“一个”，不太确切。可能是若干个不同类型的社会主义企业模式。说“模式”，意思是指在企业内部（自然要联系到外部）应该有一个成龙配套的制

度体系。这两年根据我个人的粗浅研究，这个体系大致包括五个方面的制度，即：所有制形式、经营制度、劳动制度、分配制度和领导制度。这五项制度必须配套，而且都必须体现社会主义的特征，企业才能成为新型的社会主义企业。^注

值得高兴的是四川省社会科学院的同志们，系统调查了四川自贡铸钢厂这些年改革实践的经验，编写了这本《社会主义企业新模式的探索与试验》的著作，为我们提供了一个来自实践的比较成功的案例，可以作为我们研究社会主义企业模式的一个好样本。

我还没有机会到自贡铸钢厂去调查研究，但这个厂和我一直有着思想上的联系。在“企业本位”的思想、企业领导制度上、分配制度上，以及试行股份制上，我们都不谋而合地有着许多共论。他们经常寄材料给我，王子珍同志也多次邀请我去，遗憾的是由于时间的关系，直到现有还没有机会去。但是通过这本著作，使我能够比较系统地了解，他们九年来如何坚持改革，并走在改革大潮流的前列。当然，我们不能要求一个企业的经验，都达到了完美无缺的程度；何况许多制度的制订，尽管他们勇于突破现行体制的条条框框，总难免受掣于某些指令的束缚。从领导制度的三个阶段演变就可以看到，这个厂始终重视和强调职工群众的主人翁作用，在进行职工代表大会领导下的厂长负责制试点时，他们取得了卓越的成效。但是后来被迫倒退了一步，到了实行股份制，他们又再一次把职工民主管理强化。正因为坚持了社会主义企业必须以职工为主体这一基本特征，使企业有了巨大的活力源泉。应当说，一个社会主义的企业家

^注：参阅拙著：《论社会主义模式》，《经济管理》月刊，1987年第1期。

如果不懂得这一点，甚至还不如那些懂得运用“行为科学”来笼络职工的资本主义企业家。

自贡铸钢厂在社会上一片责难股份制的喧嚣声中，大胆试行股份制，并且设置了企业公有股，实行“劳动共有股份制”，从这件事也可看到这个厂的全体职工和领导人的勇气和实事求是的科学态度。但是毕竟也受到舆论的压力，使他们在股份制上也采取了一些迁就现实的办法。

但是，不论自贡铸钢厂的经验还存在哪些不完善之处，他们毕竟自觉地创造出一种（我说的是一种）社会主义企业模式的雏形，这是难能可贵而值得重视的。它的进一步完善有待于在实践中进一步探索，也有待于理论工作者在认真学习他们的经验的基础上给予帮助。

四川省社会科学院副院长林凌同志，十分重视自贡铸钢厂的经验，组织了陈永忠同志等专家学者，对自贡铸钢厂的经验进行了深入调查研究，写出了这本专著，应当说是一项理论相结合的科研成果。当然，作者对自贡铸钢厂经验的评价与分析是否完全恰当，还可以进一步探讨。但是他们的重要功绩，是力图科学地总结典型企业的经验，为系统研究社会主义企业模式，推动企业的深化改革，提供了一个重要的案例分析；也为理论工作者走理论联系实际、推动实际的道路作出了榜样。我衷心祝愿自贡铸钢厂继续发扬勇于改革、勇于创新的精神，在理论工作者的配合下，为创建具有中国特色的社会主义企业模式而做出更大的贡献！

蒋一苇

1987.11.26

目 录

引子：翻天覆地的变化·····	(1)
第一章 扩大企业自主权，确立企业本位·····	(7)
一、改革从这里起步·····	(7)
二、从旧体制的束缚下解放出来·····	(9)
三、重新编织国家同企业联结的纽带·····	(11)
四、把市场和竞争引进企业经济生活·····	(14)
五、已经显示出来的活力·····	(17)
六、改革脚步迈出以后·····	(19)
第二章 新领导体制的建立·····	(21)
一、领导体制必须改革·····	(21)
二、多种领导制度的试验·····	(22)
三、新领导体制的优越性·····	(30)
四、厂长——乐队指挥和社会公仆的结合·····	(36)
五、协调党、政、群关系， $1+1+1>3$ ·····	(39)
六、改善党的领导，加强党的领导·····	(43)
七、尊重职工的主人翁地位·····	(47)
第三章 企业的主体——职工·····	(51)
一、配套成龙的民主管理体系·····	(51)
二、充分发挥职代会的作用·····	(53)
三、参企业之政，议改革之策·····	(56)
四、尽主人之责，办主人之事·····	(59)

五、助手、纽带、坚强后盾·····	(61)
六、班组民主管理的典型·····	(65)
七、党委重视，行政支持·····	(70)
八、加强自身建设·····	(72)
第四章 建立新的劳动人事制度 ·····	(75)
一、打破铁饭碗，搬走铁交椅·····	(75)
二、全面挑选制·····	(76)
三、改革深入人心·····	(79)
四、选贤、任能、挑勤、治懒·····	(81)
五、是前进，而不是倒退·····	(83)
六、协调好各项改革的关系·····	(85)
第五章 改革企业分配制度 ·····	(87)
一、在改革中不断完善·····	(87)
二、自有资金——提高工资的来源·····	(94)
三、拉开差距——体现按劳分配·····	(96)
四、全面考核——内部分配的基础·····	(97)
五、改革必须配套·····	(99)
第六章 责权利相结合的企业内部经济责任制 ·····	(102)
一、产量责任中心 ·····	(102)
二、效益责任中心 ·····	(105)
三、标准化、制度化、系统化 ·····	(109)
四、全额浮动承包责任制 ·····	(113)
五、工资抵押承包制 ·····	(117)
第七章 改革中的经营管理 ·····	(121)
一、弊端必须革除 ·····	(121)
二、重视经营结硕果 ·····	(124)

三、探索管理精髓	(131)
四、独具一格的标准化管埋	(137)
五、进一步开拓思路	(149)
第八章 社会主义的股份共有制	(154)
一、明智的选择	(154)
二、全新的探索	(156)
三、良好的效果	(164)
四、有益的启示	(166)
五、深刻的思考	(168)
第九章 发展横向经济联合，构筑规模经济实体 ..	(173)
一、横向联合是再展宏业的必由之路	(173)
二、多种形式的横向经济联合	(177)
三、联合中孕育着“双重法人”的雏形	(184)
四、企业集团的设计与构造	(186)
五、巨大的联合效力	(190)
第十章 不断完善职工教育和培训制度	(195)
一、企业第一位的战略任务	(195)
二、关键在于构造新的职工教育体制	(198)
三、多渠道、多层次、多形式的教育格局	(207)
四、丰硕的成果	(213)
第十一章 新颖独特的企业文化	(217)
一、在逆境中坚定正确的方向	(217)
二、充满魅力的崇高事业	(220)
三、立体化的全方位教育	(222)
四、企业文化发展战略	(234)
五、企业文化的灵魂——厂风	(236)

六、企业文化的要素——环境·····	(238)
七、企业文化的落脚点——职工·····	(240)
八、企业文化的艺术——灵活的思想工作方法 ·····	(242)
九、企业文化的支柱——感情投资·····	(245)
十、党政工配合共同抓好企业文化的建设·····	(247)

引子：翻天覆地的变化

四川素有“天府之国”的美称，在她的南部有一座驰名中外的历史名城——恐龙之乡、千年盐都的自贡市。被誉为天府钢花的自贡铸钢厂就座落在自贡市大安区小马鞍山脚下。

自贡铸钢厂于1965年由上海内迁合并建厂。厂房设备是在大跃进下马的原自贡钢厂的基础上利用、改造、更新的，国家投资295万元。当时生产能力为年产钢水5400吨，铸钢件2700吨。22年后的今天，自贡铸钢厂拥有固定资产1900多万元。有从日本引进的树脂砂自动造型生产线、从美国引进的光谱分析仪、成套机械性能物理试验和金相检测设施等。生产能力为年产钢水3万吨，铸钢件1万余吨。

自贡铸钢厂是国家机械工业委员会的重点企业。是生产各类材质、各种规格铸钢坯件的专业铸钢厂。生产设备先进，铸造经验丰富，科研技术力量雄厚。主要产品有耐高压、耐高温、耐腐蚀的石油化工和电站阀门铸钢件及高合金钢泵体等，服务于石油、电站、交通、机械、化工、矿山、建材、轻工等各行业，为全国21个省、市100多家企业协作配套，并出口创汇。

这个厂的发展走过了一条曲折的道路。

1965年的9月，大批内迁职工响应建设三线的号召来到

自贡，成为建设铸钢厂的主力军。

1966年，“文革”开始。边基建边生产的自贡铸造厂陷入了瘫痪与混乱之中，一直延续了10年，生产停滞不前，年年完不成计划，亏损总额达600万元。职工群众中流传着一段顺口溜：“废钢遍地有，飞砂填满沟；大路草成窝，污水到处流；晴天尘土飞，雨天房子漏；洪水淹车间，停产挖水沟”。工厂成了全省闻名的“老大难”单位，不少职工纷纷自找门路或要求调离。

1975年下半年，根据中央关于把国民经济搞上去和各方面都要整顿的指示精神，现任厂长王子珍等主要领导受命于困难之际，当时，厂里连给新来的几个领导干部买几把座椅和一张晚间值班铺床用的凉席的钱都开支不出。这一年的4月4日，厂临时党委成立，厂党委向全厂职工发出了“苦战五、六年，把自贡铸钢厂建成大庆式企业”的号召，团结带领全厂职工艰苦奋斗，用半年的时间完成了全年五分之四的生产任务。建厂10年来第一次实现国家计划，被评为市的先进企业。

1976年，工厂继续整顿、建设，特别是粉碎“四人帮”反革命集团后，职工劳动热情高涨，年产钢水8009吨。原四川省委书记杨超同志在一个批文上写道：“自贡铸钢厂一吨电炉年产钢水达到8009吨，不简单”。

1977年，工厂加强企业管理，建立健全各项规章制度，开展“5个千，10个一”的增产节约活动，取得明显效果。四川省机械工业厅在自贡铸钢厂召开全省“铸钢生产现场会议”，推广自贡铸钢厂的生产、管理经验。

1978年，工厂生产和效益再创历史最好水平。王子珍同

志代表全厂职工到北京开会，捧回了“大庆式企业”的红旗。

1976年至1978年，是自贡铸钢厂发展变化的重要阶段。这三年里，企业围绕尽快把生产建设搞上去这一中心，在全面建立岗位责任制的基础上，推行管理工作标准化；在完善经济核算制的同时，开展增产节约、增收节支活动，使企业的每项工作都做到标准化、制度化、程序化、专责化；把企业的全部工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来。从1976年起，工厂扭亏增盈，生产出现连年上升的可喜形势。

党的十一届三中全会以后的1979年至1986年，是自贡铸钢厂发生翻天覆地变化的时期。

1979年6月，第一机械工业厅再次在自贡铸钢厂召开“增产节约、扭亏增盈现场会”，表彰自贡铸钢厂取得的新成绩。这一年，赵紫阳同志在四川进行扩权试点时，自贡铸钢厂跻身改革行列，成为一百家扩权试点单位之一。

1980年，该厂被批准为以税代利、自负盈亏的试点企业。同年，根据邓小平同志在政治局扩大会议上《关于党和国家领导制度改革》的讲话，改革企业领导体制，进行职代会领导下的厂长负责制试点，建立了“厂长负责，工人当家，党委保证”的新体制。

1981年，企业在经营管理方面的改革又结硕果。一机部在《关于部分内迁三线企业座谈会情况的报告》中写道：

“自贡铸钢厂为了生产用户满意的产品，不断在质量、品种、价格、信用、服务上下功夫，现在该厂不仅几个主要指标在同行业名列前茅，而且在服务上也搞得很好”。薄一波同志看了《报告》后，在批语中指出：“一机部这次座谈会能

挑出汉江机床厂、内江机床厂、自贡铸钢厂……这样经营管理比较好的厂，难能可贵”。

1982年，经省、市政府决定，报经劳动人事部批准，该厂进行了自费工资制度改革试点。

1984年，改革劳动人事制度，工厂内部实行“职工全面挑选制”。

1985年，进一步改革分配制度，实行“职务（专职、岗位）等级、全浮动工资制”。

1987年，自贡铸钢厂进入深化改革的新阶段，工厂经上级批准，实行股份制试点，成为全省第一家股份制企业。

党的十一届三中全会以来，自贡铸钢厂由于内部配套改革的深入和发展，调动了全厂职工的积极性，企业基础管理得到加强，经济效益有了明显提高，逐年为国家作出了新的贡献。铸钢件产量翻了一番，达到年产万吨水平；实现利润从1978年的12.6万元发展到1986年的401.89万元；上交税利平均增长21.4%；劳动生产率平均每年增长6%；产品质量全国“行检”连续三次均获总分第一。

随着企业生产经营的发展，职工生活和收入也得到了相应的改善、提高。人平年收入现已达到1,330元，与改革前的1978年相比，大部分职工收入增加近一倍。

已经取得的成就，增添了向着美好未来迈进的信心。目前，自贡铸钢厂根据中央和上级的要求，制定了“上等级，创水平，全面提高管理素质”的“七·五”规划和企业发展的中、长期奋斗目标，全厂职工正在为尽快建设一个现代化的专业铸钢集团而努力奋斗！

企业两个文明建设的发展，增强了职工对企业的凝聚

力。尤其是各项改革的深化，增强了企业的生机和活力。几年来，自贡铸钢厂一再被评为省、市的“先进企业”、“文明单位”、“职工生活工作先进集体”、“工农共建先进单位”，荣获全国“优秀管理企业”、“安全生产先进集体”、“职工读书活动先进单位”等称号。厂长王子珍同志也被授予省的“致力改革者”、“优秀厂长”称号，荣获全国总工会“五一”劳动奖章。全厂有39人次，25个部门、车间、班组被评为全国、省、市的“先进集体”和“先进生产（工作）者”。介绍他们的先进事迹和改革经验的材料经常见诸于各种报章杂志、电台、电视台和内部刊物。最近，自贡铸钢厂接到中国社会科学院和外交部、公安部、教育部、国家科委会签的文件，该厂又被列为“美中学术交流委员会”来华作“城市调查”的“蹲点”企业。

同一个自贡铸钢厂前后发生了“地覆天翻”的变化，积累了不少成功的经验。但是，改革在不断深入，企业必须进一步发展。企业怎样才能真正成为“自主经营，自负盈亏，自我积累，自我完善，自我发展”的相对独立的商品生产者和经营者？怎样才能建成一个具有中国特色的社会主义企业？企业与国家的关系、企业与职工的关系如何理顺？所有权与经营权怎样适当分离？需要建立一个什么样的企业模式？企业活力的源泉怎样进一步开掘，怎样才能更好地调动经营者和劳动者的积极性？实行厂长负责制，怎样协调好党、政、工三者的关系？企业怎样实施标准化管理？经济责任制如何进一步完善？劳动制度和内部分配制度的改革还需要进行哪些方面的工作？职工的素质如何提高？企业文化和精神文明建设的内涵如何使之更加丰富多彩？企业的横向经