

管理思维经营技巧大全⑫

武汉市实验新技术应用研究所 编纂

主编 张辉旺

企业管理经营经验

刘国强 林 钢 杨泽皇 林 羽 陈 钢 王 昊 等 编著
保延熙 李振滨 李元喜 吴立雄 胡冠平 陈安雄

科学出版社

献给20世纪90年代

中共中央顾问委员会委员 郭洪涛题词
中国交通运输协会会长

管理思维经营技巧大全
的出版必将推也我国社
会主义企业管理经营水平

郭洪涛
九九年十月

《管理思维经营技巧大全》编委会

顾问：谷 牧 （全国政协副主席）

郭友中 （武汉市副市长）

主任：胡国寿

副主任：刘厚孚 张辉旺 杨 健 林亚平 胡国福

主 编：张辉旺

副主编：赵熙文 江秀荣

编委、编务：

陈 忠	徐一帆	徐津津	王淑兰	苗渝川	赵熙文
江秀荣	胡国寿	张辉旺	陈邦福	罗智通	张淑兰
陈志甦	胡 霞	张训亮	张辉祝	张 涛	李少卿
高 扬	张辉军	彭 敏	张辉文	张莉琼	周代斌
张辉仁	阮尘飞	张凤兰	万 交	章柳千	鲁仁基
杨 健	刘厚孚	胡国福	林亚平	龚 晔	张小慧
张绍泰	杜良骥	杨森峰	占来顺	吴雪玉	

序

中国经济的起飞,有赖于中国企业的起飞。中国企业的发展,需要造就一批具有现代管理水平的企业家。改革开放,给中国企业注入了新的活力,逐步增强了中国企业在世界上竞争的力量。中国人已清醒地认识到,要实现经济建设的现代化,必须实施现代化管理与经营。中国企业正在探索与开拓进入世界强手之林的富有自己特色的管理经营之道。20世纪90年代,将是全方位提高中国管理与经营水平的年代。为促进造就一批具有现代管理水平中国的企业家,加快中国迈入世界经济强国的步伐,我们编写了这套《管理思维经营技巧大全》巨著。

这部巨著分为13卷,即《怎样使职工干劲倍增》,《怎样出奇制胜》,《怎样使企业起死回生》,《怎样使产品沁入人心》,《怎样巧夺市场》,《怎样站稳脚跟储存后劲》,《怎样使上下称好》,《怎样使左右如意》,《怎样跨越新的高度》,《怎样使企业长盛不衰》,《厂长经理实用手册》,《出色企业管理经营经验》,《万家兴盛企业大中企业简介》。

现代企业的竞争包罗万象,其根本的竞争是思维与技巧的竞争。竞争的结果必然是优胜劣汰。全方位思维者优,片面思维者劣;掌握系统的经营技巧者优,缺乏系统的经营技巧者劣。企业的发展,首先是思维与经营技巧的发展。没有思维与经营技巧的发展,企业的发展将是一句空话。要使我国的企业发展到新的水平,使我国的工业在世界上展现新的风采,当务之急是迅速提高我国企业的管理思维与经营技巧的水平。

编写这套书的用意,就是培养和提高我国企业实际工作者全方位思维的能力和全面掌握经营技巧。

实践中不乏这样的例子,有的企业能够生产出优良的产品,但就是不会拓宽市场,产品销路不畅,效益不佳;有的企业能够把职工的积极性充分调动起来,但就是不会处理各种社会关系,搞得寸步难行;有的企业能够把握机会赢得一时之利,但就是不会稳扎稳打保持长久利益。这些都是缺乏全方位思维所导致的不良状态。本套书揽括了企业管理与经营的各个方面,集天下企业之成功经验,汇百科实用知识,致力于方方面面。书中1—3卷论述了如何把企业搞活,4、5两卷阐述了如何开拓企业用武之地,6—8卷叙述了如何建设企业内外关系环境,9、10

两卷围绕如何持续发展企业,做了系统的论述,最后三卷则集中介绍了企业常用的基本知识,汇集了引导现代企业竞争与发展的信息。其中以大量篇幅创造性地论述了逆境管理、关系管理、长远管理等一系列新问题。

企业的工作千头万绪,企业的联系千丝万缕,企业外部环境千变万化,这些都在影响着企业。企业本身难以有平静的时候,随时都会出现这样那样的问题和矛盾,尤其在一些企业中有的问题长期得不到解决,如浪费现象严重、产品质量不稳定、人浮于事、相互扯皮、消极怠工等,这些问题处理不当就会使企业陷入困境甚至难以自拔。这套书不仅从全方位而且从多角度分析了企业中存在和将出现的各种各样的问题和矛盾,提出了解决这些问题和矛盾的方法和技巧。企业实际工作者在管理经营中遇到的各种难题,均可从本套书中找到有关的解决方法,以利攻克难关,找到出路。

我们期望这部巨著能为中国企业的崛起、为中国经济的振兴有所贡献。

作 者

1990年7月11日夜

于汉口九万方

目 录

序

本卷旨趣 1

从严治厂 深化改革

——湖南造漆厂改革发展纪实 3

二汽在中部崛起

——中国第二汽车制造厂在飞跃
发展 7

探索供销行业经营的新路

——访湖南省供销社装饰建材
总公司 10

许继海和他的威力牌洗衣机 14

培养第一流的工人

——上海第二纺织机械厂企业
文化建设纪实 18

淤水潭变激流川

——记陕西重型机器厂宋学固
厂长 21

壮志凌云的“白天鹅”

——记广州白天鹅宾馆 26

质量是企业的生命

——与哈尔滨锅炉厂厂长迟建福
一席谈 31

白釉色的魔方

——记湖北省监利县瓷器厂实行
“四转”经营法 35

一个引人瞩目的科研生产联合体

——上海交大与浙江上虞风机厂
联合发展生产的故事 39

“燕舞”的秘密

——记江苏盐城无线电总厂的
发展经历 44

一位注重“感情投资”的厂长

——上海市优秀厂长贾炳灿的
治厂之道 46

心中有个大大的“人”字

——记西安铁路分局局长巩德顺 ... 50

要“跳着摘果子”

——访宝鸡氮肥厂厂长张靖方 54

蓝星,从中国西部升起

——记化工部化工机械研究院
化学清洗总公司 58

“飞菱”从零起飞

——张忠华和江西省粮油机械厂
纪事 63

理顺“六大”关系

不断深化全面质量管理 67

成功的战略选择

——南京长江机器制造厂转产
“蝙蝠”电扇营销经验介绍 71

挤进四大“名旦”之列

——苏州春花吸尘器总厂开辟
市场纪事 75

第一流的管理 第一流的家

——广州酒家改革纪实 79

白云——“TAXI”

——广州白云小汽车出租公司
出笼记 83

鹏程万里

——记安徽合肥无线电器材公司 ... 87

老“包”来到工厂后

——福州铅笔厂管理经营见闻 91

“山川”纵横九州

——青海山川机床铸造厂的
治厂经验 96

邯郸轧钢备件厂厂长李正安的

“攻势经营战略”法 99

友谊传四海

——记广州市友谊公司走过的路
..... 101

把握机遇 发展生产

——山西原平化工二厂发展启示
..... 106

隆起的“海山” 驰名的压力锅

——青海铝制品厂厂长魏继德 治厂记.....	110	——四平市联合化工厂经营管理 经验记.....	155
向“双零”管理方法进军 ——访福日公司总经理唐文合.....	113	办第一流企业 ——访国家一级企业哈尔滨锅炉厂 厂长迟建福.....	158
寻找多个支点 ——黑龙江省第一建筑工程公司 改革纪事.....	117	躬耕梅园 雪海飘香 ——记苏州香雪海电器公司总经理 龚维新.....	162
“扩张冲动”与内涵力量 ——常州电机电器总厂厂长韩听本 治厂启示.....	121	脚踏实地的创业精神 实事求是的科学态度 ——记广州机床厂连续10年胜利 进军国际市场的动人事迹.....	165
能人效应 ——合肥市郊区常青乡企业振兴 探秘.....	123	让企业有效地运转 ——记迟吉泰、程东志共同创造的 有效性系统管理工作法.....	169
实行“一长三师两兼职” 经济效益登上新台阶 ——福建南平造纸厂车间管理体制 现代化的探索.....	127	改革引路 货畅其流 ——记江油市百货公司.....	174
永无休止的追求 ——记唐山陶瓷厂.....	129	“稀土王国”的皇冠	178
为新产品开发插上翅膀 ——北京市三实经济技术服务 总部纪事.....	133	西北五棉集团怎样处困境而不衰	183
一座连接产销的桥梁 ——南昌百货大楼搞活经营纪事	136	金驼颂 ——镍都金川公司纪实.....	185
令人满意的答卷 ——记海南省澄迈县永灵糖厂 厂长曾令锦.....	139	西北高原上的飞机王国 ——记西安飞机工业公司.....	190
轨道在脚下延伸 ——福建国营华龙机械厂转轨变型 纪实.....	141	在决策中克服短期 行为的三种思考方法	193
大将风度 ——记江西国药厂厂长盛洪流.....	143	黄土高原起“长风” ——西北飞来“金凤凰”.....	196
一个成功企业的启示 ——兰州炼油化工总厂坚持实行 全面质量管理现代化.....	147	现代企业经营中的超前管理	200
青春使者的足迹 ——记杭州中药二厂发掘蜚声 中外的“青春宝”.....	151	“橡二”的两手好牌 ——北京橡胶二厂厂长 白木访谈录.....	203
重展雄风		信氏“三字经”	206
		企业界有个“巴顿将军”	208
		企业改革必由之路 ——张世伦民主治厂见闻录.....	211
		文韬武略 ——记湖南省零陵卷烟厂 厂长武俊瑶.....	218
		加强综合利用是提高企 业经济效益的有效途径	222

热源在企业深处

- 上海硫酸厂启示录…………… 225

企业经营核算机制的重大变革

- 南京新街口百货商店“店内
银行”引人注目…………… 228

在改革中发展 在竞争中腾飞

- 扬州气阀厂改革十年记事…………… 232

“艺光”重放光彩

- 南京艺光丝织厂翻身记…………… 234

芦苇坑里崛起的亿元厂

- 河北冀县暖气片厂成功
的奥秘…………… 238

为了第二次腾飞

- 甘肃白银有色金属公司
重振雄风记…………… 241

市场疲软 思想不能疲软

困难虽多 克服办法更多

- 记沈阳电线厂依靠职工群众
深化改革发展生产…………… 246

探索兰州铝厂跃进的奥秘…………… 249

奋勇前进中的钢铁队伍

- 石嘴山钢铁厂重视加强
思想政治工作纪实…………… 254

靠全面质量管理打翻身仗…………… 257

狠抓技术进步 推动企业发展…………… 259

不向“官宴”争位置 乡村海外觅知音

- 洋河酒厂倡廉开拓新市场…………… 262

陋巷通阳关 小街露世颜

- 记广东半球实业(集团)公司经理
李秀森…………… 265

小本钱做成了大生意

- 西安永声家用电器公司
发展纪事…………… 269

艰苦奋斗 横向联合

- 北京汽车制造厂第二次创业
成功记…………… 273

工于心计 善于盘算

- 记广西平南桂安实业公司
总经理梁焕新…………… 278

广州的“广州标致模式”…………… 280

银河,从这里流出

- 营口化纤厂走自强不息
道路纪实…………… 285

正确决策 强化管理

- 北京显象管厂经济效益
连年猛增…………… 288

哈尔滨啤酒厂复兴纪实…………… 291

“一自洁银牙膏出 还我人生乐处多”

- 简记“洁银”牙膏营销全国的
战略特色…………… 295

广日电梯之路…………… 300

勇于开拓的珠江人

- 记珠江外资建设总公司…………… 303

安得广厦千万间

- 记湖北省建筑总公司第六
建筑公司…………… 307

让工厂充满爱

- 武汉葛店化工厂徐铁生
治厂之道…………… 309

满负荷工作法

- 企业管理的新探索…………… 313

马胜利治厂之道…………… 317

湖北省新华印刷厂

提高经济效益的途径…………… 325

湖北省监利县轻工局

企业管理经营四字经…………… 329

本 卷 旨 趣

在辽阔的中国大地上,随着以经济建设为中心的方针的推行,企业家受到社会的普遍尊重,更多的中国人则力争创造企业发展的成就,向着企业家的行列步入。他们冷静地分析企业的历史与现状,记住历史的告诫,吸取历史经验与教训,观察和借鉴世界上的企业家创办企业的科学方法;根据自己企业特有的复杂情况和环境,寻求适合自身企业发展的新的方式与方法,使企业稳步地成长,从而走向成功,走向出色。

成功与出色的企业,无不走过了一条探索、追求、进取的道路。在这条道路上,建树是多方面的,从思维到观念,从设想到实施,从识人到用人,从生产到服务,从遵循到创举,等等,都有供许多企业的可取之处。编写此卷,是为了推广这些经验,以便众多企业在争取卓越的实践中,根据自己的实际参考选用,并进一步创造出更多更好的适合我国国情、适合我国企业的管理经营经验。

现代企业的成功,要拥有观念优势。实践在发展,观念也应随之发展。企业已走过了漫长里程,手工业濒于绝迹,高科技遍地生辉,生产经营的社会化已是全球现状。这之中,管理和经营观念,源于实践,又推动实践,循环往复,无影无形地发展,与实践一体,对人类经济一步步迈进起重要作用。在如何用人,如何立项,如何协作,如何投入与产出,如何销售与服务等方面,没有领先时代的观念,就不会成为领先时代的企业。

博采众长,是企业成功之必须。世界之大,无才不有。千千万万的企业,层出不穷的

企业人才,他们的成果,不仅是对自己企业的奉献,而且是对社会的奉献。企业家要关注这些成果,用其可用之长,取其可取之处,才能始终拥有领先的科学方法,使企业具有领先的优势,不然,就会悄悄地落后,而且自己还不知不觉。一方面实干,一方面观察,从观察中吸取,在实干中消化,观察吸取与实干相随,企业活力永在。

认识自己,是企业需要长期努力的一项基本任务。企业的发展,要从自己的实际出发。而自己的实际情形经常会变化,这就需要经常分析自己已发生的情形,根据已变化了的实际部署工作,选择经营途径与方式。认识自己比认识别人更难。要明白自己的优势,更要明白自己的劣势,看到自己的不足,尤其要承认自己的不足,从而扬长避短,变短为长,量力而行,见机而动。

不断地创造是企业的生命力。企业是为了人们的需要存在的。人们对产品的要求随着经济的发展渐渐提高。广大企业为了满足人们的需要而力求创新,产品更新换代的周期在现代越来越短,管理与经营的新方式也在不断推出。竞争日趋激烈。哪个企业失去了创造精神,不思进取,就等于向着被淘汰的境地滑去。要想不陷入困境,不被淘汰,就得不断创造。

这些是企业成功的经验的一些较为重要的方面,而每个出色的企业,其经验又各不相同。经验可参考,实践出真知。千万企业的成功,当会有千万企业的经验。

从严治厂 深化改革

——湖南造漆厂改革发展纪实

位于湖南省长沙市城北德雅村的湖南造漆厂,既是全国重点造漆厂家,又是全军定点制漆厂家。年生产能力为2万吨,主要产品有:油漆、粉末涂料和环氧树脂系列产品(共计有14大类),其油漆产销量占全省70%以上。

从1986年10月以来,该厂制定一系列措施,从严治厂、严格管理,不断深化内部改革,取得了显著的社会效益和经济效益。连续几年来,企业素质不断提高,经济效益稳步上升,后劲不断增强,职工精神振奋,全厂欣欣向荣。企业先后荣获“湖南省省级先进企业”、“湖南省文明建设先进单位”、“长沙市环境保护清洁文明工厂”等荣誉称号。化工部部长陈仲达、湖南省委书记兼省长熊清泉等领导同志,曾多次来厂视察和题词鼓励。最近,记者慕名专程采访了这家工厂,耳闻目睹,发人深省,现管中窥豹,概叙如次:

一个条令 五个规定

湖南造漆厂创建于1950年,和不少老企业一样,过去该厂也存在着质量低、消耗高、事故多、纪律松弛等难题,特别是纪律松弛的问题更加突出。一些青年人松垮懒惰,不守纪律,上班开空车,躺着睡觉;上零点班时把灯泡打烂,推说无照明灯,停车扬长而去;焦化的树脂,晚上用斗车拖出厂外,埋在地下以掩人耳目;上班迟到、早退、串岗、溜岗已习以为常。特别是油漆厂是高温、易燃、易爆、易中毒的行业,而厂内隐患四伏,一旦发生火灾,油漆、溶剂将发生爆炸,后果不堪设想。

从严治厂抓整顿,是办好企业的必要手段。为了加强安全生产,杜绝恶性事故,提高经济效益,厂领导决心把整顿劳动纪律作为突破口。他们将厂里过去颁布的92项制度2千多条文,逐条进行审查,找出未能执行的原因。他们发现过去厂里制度虽然定得很多,但真正落实执行的不多。有的制度欠完善,不易落实;有的定得繁琐,面面俱到,没有抓住重点和要害;有的制度弹性大,不便于考核。他们从厂里实际出发,根据突出重点,抓住要害,简单明了,便于考核的原则,重新制定了《整顿劳动纪律惩处条令》、《成立厂执纪委员会和违章罚款暂行规定》、《加强安全生产、杜绝恶性事故的规定》、《油漆生产工艺及工艺纪律奖罚规定》(简称一个条令,四个规定),突出抓了劳动纪律、安全生产、工艺规范并相应制定了考核办法和制度,经过厂职代会讨论通过后,在全厂颁布执行。

同过去的规章制度相比,这些“条令”、“规定”在内容上由定性改为定量化,既体现立功受奖,又体现违章当罚;奖罚上由扣分改为扣钱。例如:迟到一次罚款2元,泄漏点一个罚款1元,原始记录不整洁或撕页,每张罚款0.5元等等。这种定量定价的罚款办法,透明度高,使职工一看就明了,自己违反了哪一条,就要损失一包烟钱或一斤肉钱。同时厂部把这些制度印发给职工,人手一册,便于人人对照检查,自觉遵守。后来,根据需要又补充制定了《关于职工内部待业办法的规定》,对违反“一个条令、四个规定”屡教不改,造成严重损失者,实行内部待业或辞退甚至开除的处理办法。

在条令规定面前人人平等

“条令”、“规定”颁布后，一时全厂职工议论纷纷。有的说：“过去订了那么多制度，还不是走了过场”，有的认为这是“新官上任三把火，烧不了多久”。群众看领导，“条令”、“规定”会不会失效？整顿是动“真格的”还仅仅是走走过场？

为了保证新制度的严肃性和顺利执行，厂部专门成立了执纪委员会。由厂长许荣怀同志任主任，党委书记、纪委书记、工会主席任副主任，下设4个执纪组，每组由9名中层以上干部参加，在早、中、晚三班和中午进行检查考核，每月执纪检查都在8次以上，每次检查都有详细记录。各车间、各部门均相应建立了违章违纪旬报制，每10天汇报一次本部门本车间违章守纪情况，由企业管理科登帐，每旬定期出榜公布，月月坚持奖罚兑现。自1986年10月成立以来，执纪委员会坚持每月检查汇报，从未间断，对贯彻执行“条令”、“规定”起了重要的监督作用。

执行“条令”、“规定”，关键在于铁面无私。必须做到标准不放松，罚款不手软，亲戚朋友不徇情，纪律制度面前人人平等。领导身先士卒，带头遵章守纪，作好表率，这一点十分重要。一次一位厂领导因头天晚上通宵守护病人，第二天上班迟到了2分钟，他二话没说，在迟到簿上签了名，照章罚款2元，大名也上了违章榜。另一位厂领导休了5天病假，也主动申报扣奖。一次原材料供应脱节，影响了几天生产，厂部除追究有关采购人员的责任外，主管厂长也承担了领导责任，一同被罚款，上了处罚榜。

执行“条令”、“规定”，要敢于碰硬。厂里有名电工，一次因违纪违章被罚款10元，出榜公布后，他无理取闹，公然在众目睽睽之下将违章公布栏中自己的名字擦掉，厂部发觉后，又照章加罚10元。两次罚款后，他消极怠工，出工不出力，在这种情况下，执纪小组没有姑息迁就，一方面加强教育，一方面将其调到流水生产线上工作。碰“硬”的结果，使他认识了自己的错误，此后再没发生类似的违纪行为。处理了这样一个典型，带动了一片。这次处理结果，对那些无视厂规厂纪，搞无政府主义，我行我素的人触动很大。

执行“条令”、“规定”，要实事求是。受罚者立了功，照样可以受奖；对受了重罚的职工，采取分期扣款的办法，保证其基本生活使受罚者心服口服，引以为戒。

由于实行了这几项措施，全厂违章被罚款扣款的人数逐年下降，遵章守纪的人越来越多，大大加强了生产责任心，厂里过去经常发生树脂焦化事故，现在已杜绝。

在执行“一个条令，五个规定”的过程中，加强思想政治工作，深入开展理想、纪律、革命传统和法制教育显得十分重要。全厂每半月开一次班组长以上管理人员学习会，各车间经常开展遵章守纪和讲究职业道德的讨论。全厂每月开展“十佳两优”（即十件最佳的事或人，两个优秀集体）评比活动，将“十佳两优”的先进事迹用短文结合照片在厂门口宣传橱窗内张贴，并给予物质奖励。到目前为止，全厂共进行了24次评比，受表彰的好人好事1049人次，优秀集体48个。过去那种拖踏懒散的作风已销声匿迹，遵章守纪逐步成为职工的自觉行动。

强化内部管理

湖南造漆厂在严格执行“一个条令，五个规定”，抓好劳动纪律整顿的同时，还进一步强化了各方面的内部管理。

抓好安全管理。这个厂易燃易爆物质居多，安全防火十分重要。近年来他们一直坚持经济民警值班巡逻和管理人员夜间值班制度。对班组长和新招进厂的青工进行安全教育，定期召开安委会和安全大检查。对全厂汽车驾驶员每月定期进行安全活动日教育，防止交通事故发生。

1988年,查出大小隐患173起,整改169起。全厂千人负伤率下降到0.27%。

抓民主管理。这个厂重视发挥厂职代会的作用,重大问题和决策均交职代会讨论,广泛听取职工代表的意见,厂领导经常与职工民主对话。厂部党、政、工三家各司其职,密切配合,使全厂管理工作更加趋向民主化。1988年该厂被评为“长沙市民主管理工作先进单位”。

抓班组管理。班组是企业的细胞,是企业的基层组织。为了加强班组建设,该厂组织了500多名班组长和骨干参加TQC基本知识学习,应考率、及格率均为100%,成立了16个TQC小组,并被评为第二期全面质量管理基本知识学习全国统考先进单位。同时还认真抓了班组升级竞赛活动,全厂涌现出13个先进班组和16个合格班组。

抓资金管理。近年来由于原材料大幅度涨价,导致生产成本不断提高。该厂十分重视加强资金管理,坚持一支笔批钱的制度,一方面开展双增双节,一方面挖掘资金潜力,积极处理积压物资,加速了资金周转,以尽可能少的资金取得较多的经济效益。1987年定额流动资金周转速度比1968年加快11.42天,减少利息支出13.78万元。

抓设备管理。该厂对设备管理历来采取“双包机”制,除对部分设备进行更新改造外,还定期对现有设备进行检修。1988年设备完好率为98.7%,泄漏率为0.28%,通过了湖南省化工厅组织的无泄漏检查验收,同时被评为省石化系统设备管理先进单位。为了达到增产节约的目的,该厂还对老设备进行技术改造,如他们改造了热油炉,将熬油工段的杯式燃烧器改用颜氏燃烧器,利用废导热油作燃料,一年节约资金5.4万元。新上了两条包装线,实现了环氧树脂转生产。

改革措施渐次出台

从严治厂是手段,增强企业活力,提高经济效益是目的。在狠抓从严治厂的同时,这个厂不断深化内部改革,各项改革措施渐次出台。

首先在用人制度上引入竞争机制,一改过去的干部“要我当”为“我要当”。为了用人唯贤,使干部有选择科室的机会,他们在储运科、保卫科等部门公开招聘正、副科长,由厂部考评小组进行公开考核,受聘者先试用三个月,试用期满,经考核认为合格后才下任命书。这样做,调动了干部的积极性,增强了责任心。同时他们还合并了部分科室,避免了机构的重叠,减少了中间环节,提高了办事效率。

优化劳动组合。在完善承包经济责任制中,他们采取定员定岗,优化劳动组合的办法。车间实行工资总额与职工有效劳动成果挂钩,余额浮动,定价奖罚,上不封顶,下不保底。工厂对车间的经济责任制是采取“一定五包”、超产计奖办法(定员、包产量的品种、质量、消耗、成本费用、安全)。完成基数拿工资,完不成基数扣工资,超过基数拿奖金。在保证安全生产和完成承包任务的前提下,按规定实行内部优化劳动组合。增人不增工资总额,减人不减工资总额,优化出来的富余人员,形成厂内的劳务市场。年老体弱的按政策申请退休;不愿在厂内干的可停薪留职;不适应本岗位生产的,通过学习培训后安排到别的生产岗位;极个别的各个岗位都不愿接收的自找门路。科室也实行承包和优化组合,工作完成好坏与工资、奖金挂钩。

对业务技术部门实行承包。厂里把全年的主要业务技术工作分解成十项任务(十条龙)实行层层承包,任务落实到人。由技管科按“工作项目完成率”和“直接经济价值完成率”两项考核,排列名次,加快了工作进程,取得了明显的效益。如该厂1988年从瑞士引进上马的400吨/年粉末涂料生产线,就是从洽谈、引进、出口国考察、设计、施工、软件开发、试生产进行一条龙承包的。此项目从设备安装到投产,仅用了50多天的时间。产品质量达到国外同类产品的先

进水平,并通过了省级技术鉴定。从7月开始生产,到年底生产粉末涂料122.4吨,增加销售收入209.68万元,增加利税57.5万元,实现了当年引进,当年投产,当年见效益。后来该厂又与沈阳油漆厂联合生产从日本关西涂料株式会社引进的汽车涂料,此项目也是按照一条龙承包的模式进行的,也是当年签约,当年出产品。实车间、科室、技术改造等任务的承包,大大节约了人力、物力、财力,赢得了时间,开拓了产品市场。

1989年,又进一步落实了“新产品开发单项承包”、“技术改造项目小组承包”、“单一产品产、供、销一条龙承包”、“自选短、平、快项目投标”等承包合同制。

实行周五工作制。为了充分发挥企业潜力,使人尽其才,物尽其用,时尽其效,1988年4月,该厂在推行满负荷工作法的基础上,在全厂范围内实行周五工作制。将原部分两班制生产岗位改为三班制,开足晚班,在缩短工时的情况下不缩减任务,提高工时效率,取得了显著经济效益和社会效益。如1988年4月—11月与上年同期相比,产量提高17%,全员劳动生产率提高23%,用电负荷率提高28%,万元产值综合能耗降低12.25%。此外,职工有更多的自由支配时间,用于休息或钻研业务技术,解决后顾之忧,以更充沛的精力投入到生产之中,深受全厂职工的欢迎。实行周五工作制,该厂在长沙是首家,引起了有关领导和部门的重视,副省长俞海潮等来厂考察后,给予高度评价,得到他们的称赞。并由市经委作为现代化管理的成果推荐,参加省现代化管理成果奖的评审。

建立健全承包企业的风险机制和利益机制。从1988年下半年开始,这个厂在全厂范围内开展全员风险抵押承包,厂级领导、中层干部、一般职工采取自愿的原则,按不同档次交纳一定的风险抵押金,承包期内每年年终结算一次,根据企业盈亏情况进行分红或负亏。职工踊跃参加,排队交款,第一天收款12万元,共收抵押金和集资款72.1万元,增强了职工为企业共担风险的主人翁意识,促进了生产的发展。今年以来,进一步将风险抵押承包与经济责任制挂钩,把经济责任制各项任务综合完成情况,作为考核承担风险,计息分红或负亏的重要依据。各车间、科室根据班组、个人生产工作完成情况,制定个人的风险、收益或负亏的分配方案,如实考核。如违章违制达到一个限度,只按银行利率计息,该年度不得享受分红,但应承担全厂或单位的负亏责任。

拉开分配上的档次,搞活内部分配。今年这个厂对现行工种进行分解,依据岗位承担风险的大小,劳动强度,技术繁简的差别,确定不同岗位的工资等级,实行重点岗位高报酬,调节人员的合理流向,真正做到奖勤罚懒,按劳取酬。

显著的效益

通过从严治厂和深化改革,提高了职工素质,打破了“铁饭碗”、“铁工资”、“铁交椅”。几年来,生产效益显著上升。

1986年10月开始抓整顿,这一年后3个月的月平均实现利润,相当于前9个月月平均水平的2.5倍。

1987年全厂的生产效益更上一层楼,这一年实现利税1255万元,比1986年增长39.8%,并且产值、产量、销售收入、销售税金均创历史最好水平。

1988年完成工业总产值6033万元,比1987年增长17.16%;产量13886吨,比1987年增长6.5%;实现利税1792万元,比1987年增长42.7%;产品一次合格率99.13%,比1987年提高0.39%;油漆单耗1037公斤/吨,比1987年下降1公斤/吨。在全省9个产品的质量行业评比中,夺得7个第一名,其中磁化铁底漆、磁化铁面漆、墨丝环氧烘干黑板漆获省优产品称

号。

随着生产的发展,近年来全厂职工福利待遇也有显著提高。1989年年初提出为职工办十件实事,件件都兑了现:为职工解决了液化气;为家住农村职工安排了探亲房;增加了营养费、洗理费;增开了市内交通车;为厂外职工发放了翻新住房的涂料;为幼儿园添置了用品;为部分职工代购了电冰箱;在宿舍区增设了小卖部;大多数职工增加了一级工资等等。职工普遍得到了实惠,增强了企业的凝聚力。计划生育、职工培训、民兵训练、绿化造林等工作都取得突出成绩,得到省、市有关部门的表扬和鼓励。

1989年,全国涂料行业面临着严峻考验;国家基建投资压缩900亿元,钢材减少3000万吨,银行紧缩银根,原材料大幅度调价,将给油漆和涂料行业带来巨大的冲击。在困难面前,湖南造漆厂充满了胜利信心,他们响亮地提出了同心同德,共担风险,共渡难关,共创效益,共享收益,为实现8、4、2而奋斗的口号(8—产质8000万元,4—利润400万元,2—争创国家二级企业和利税超过2000万元),力争今年生产汽车面漆100~300吨,上马一条500吨/年国产粉末涂料生产线,决心抓住治理、整顿、深化改革的机遇,利用本身的优势,积极进取,努力奋斗,把企业办得更好。

(《湖南科技报》总编、主任记者 刘国强)

二汽在中部崛起

——中国第二汽车制造厂在飞跃发展

跨越20年,“二汽”(中国第二汽车制造厂的简称)以湖北省十堰市为基地,积极向外扩展,组建企业集团,从生产越野车、载重卡车到研制轿车。“二汽”的雄心壮志是:跻身于世界市场。

走出神农架 走向世界

用现代的观点看,把一个汽车厂建设在大山沟里是荒谬的。第二汽车制造厂无论在国内还是在海外,知名度都很高,却很少有人说得准确它在哪里。国内有许多人到武汉去找“二汽”,外国人以为它就在北京。

所有中外参观者来到鄂西北的十堰市,又几乎无一例外地发出感叹:“真是奇迹!”共产党人居然在大巴山和秦岭之间这片荒山野岭,建成了这样一座漂亮的现代化汽车城!

十堰市24万人口,2/3是汽车工人及其家属。一条山沟容纳一座或几座工厂,30家专业厂分布在东西绵延30公里、南北宽8公里的山间盆地。经过不断更新的2万多台设备中,许多具有国际水平;有自动生产线100多条,计算机和微电子技术已广泛应用。

今年9月,8万“二汽”职工刚刚欢庆过建厂20周年。以人为例,“二汽”恰当风华正茂的青年。回顾征程,豪情满怀。神州大地到处驰骋着东风牌汽车。投产10年,它累计为祖国贡献80万辆汽车,创税利37.5亿元,固定资产在投资基础上增加了一倍,原来的一个“二汽”变成了两个“二汽。”

我来到这里发现:“二汽”人没有让大山挡住自己前进的道路,他们早已全局在胸地在向山外移动!

1985年,当“二汽”形成了10万辆汽车的生产能力,山沟的空间顿然显得太狭小了。一个

大企业怎能远离市场,远离信息?是蛟龙岂能困守在龙潭?首任厂长饶斌决定向山外实行战略展开。而少数人主张安营扎寨,似乎离开大山,就是不革命了。一位工人出身的工程师用洪亮的声音回答说:“工厂进一步发展,到时候,别说20万辆车,就是20万头猪也没法往外赶啊!”

第一个桥头堡是襄樊。与当年诸葛亮高卧隆中的卧龙岗遥遥相望,“二汽”襄樊基地建在油坊岗。这是一块“水淹七军”也淹不着的高地。这里是“二汽”的重型车基地和发动机基地。为了迎接中国汽车工业的腾飞,这里还在建造中国最大的汽车试验场。

“二汽”人把战略展开称作“三级跳”。这第三跳便是将轿车基地建在武汉。从那里,有黄金水道长江直通大海,汽车产品将源源不断流向世界。

如果出一道智力测验题:“‘二汽’在哪里?”回答“在十堰市”就不能得满分。如今的“二汽”已不是地图上的一个点儿。从十堰市,走出神农架,经襄樊,沿着汉水顺流而下,直达武汉,正在形成一条汽车工业的长廊。“二汽”将首先实现“中部崛起”的宏图大业。

从“二汽”,到“二汽”集团

现任厂长陈清泰是位开拓型的企业家。他常说:“没有改革开放,就没有‘二汽’的今天。”10年风风雨雨,“二汽”人走在改革的前列。

10年前,改革伊始,正逢调整时期。国家累计已经投资16.7亿元,要建成出车还需7亿元。可是财政困难再也拿不出钱了。“二汽”的名字列入了“停缓建工程”的名单上。

欲上不能,欲下也难。停建缓建几乎意味着覆灭。当时的厂长黄正夏忧心如焚,他和领导班子提出了“要政策,不要钱”的改革方案。即国家不再投资,只给企业以自主权,允许“二汽”将税后留利、更新改造基金和大修理基金捆起来使用,“自筹资金,续建‘二汽’。”

在当时,这对产品经济来说是个新的突破。方案获得批准。改革第一仗也打得漂亮,其后就出现了“二汽”历史上势如破竹的黄金时期。

1981年,“二汽”最先成立联营公司,打开了横向联合发展专业化生产的局面。1982年,继首钢之后,“二汽”对国家实行利润递增包干,基本解决了企业与国家的关系。1983年,成立进出口公司,很快在纽约、汉堡、香港建立了商务机构,为产品进入国际市场作好准备。1986年,实现国家计划单列,取得了与国家有关部门直接对话的权力。

10年后的今天,“二汽”已由一个大厂,发展成为具有汽车开发、生产、科研、信息、销售与服务等综合功能的大型企业集团。成员厂共287家,遍布全国28省、市、自治区,横跨14个部门,生产着300多个品种系列的产品,全部实现了赢利。董事长陈清泰麾下,共有职工27万,相当于几个“集团军”的“兵力”。

中国汽车工业大厂不大,小厂太多,小而全、分散、落后的格局,开始为企业集团冲破。而彻底解决这个问题,也终归要依靠组建企业集团。企业集团不是数量的简单相加,而是生产要素的组合,现有资源的重新合理配置。集团成员之间,突破了产品、技术的联合,开始向经济的联合、资产一体化的方向发展。

现在,“二汽”开始向公司化体制迈进。参照国际上办得成功的汽车企业的共同规律,结合国情、厂情,他们着手解决集中管理与分散经营的矛盾,使“二汽”和“二汽集团”融为一体。方针是:面向市场,科学决策,集中经营,分级管理。陈清泰介绍说:公司化体制分三个层次:第一个层次——公司总部是决策层,是整个集团唯一的投资中心,负责制订经营战略,长远发展规划,决定投资方向,人事管理。第二个层次——由若干专业部和分公司、子公司组成的中间层,是利润中心,负责产品开发,生产经营。第三个层次——专业厂是基础层,是成本中心,负责生产管