

# 在改革中崛起

覃玉岗 主编



中山大学出版社

# 在改革中崛起

——广东省茂名市化工一厂  
企业改革纪效

覃玉岗 主编

中山大学出版社

责任编辑 李元元  
责任校对 原 跻  
封面设计 方楚涓  
摄 影 许茂钦 黄 杰

## 在改革中崛起

覃玉岗 主编

中山大学出版社出版发行

广州红旗印刷厂印刷

\*

787×1092毫米 32开本 7.375印张 2 插页 16.2万字

1991年1月第1版 1991年1月第1次印刷

印数：1—5100册

ISBN 7-306-00367-4

F·55 定价：5.00元

顾 问：邱桂兴  
李崇业  
柯朝南

主 编：覃玉岗

编 撰 者：覃玉岗、吴刚强、高春光、董非凡、  
谢宗阳

工作人员：项 玲、丘智林、岑奇健、郑金波、  
江光云、林伯森、黎国亮、马润芝

茂名化工一廠  
改革的經驗證明：  
鎮茂企業的活力  
在於改革。改革越  
深入，企業越大  
步。

賈國成  
1980.1

# 改革使化工一厂 充满生机和活力

黄春藻

一九九〇·十

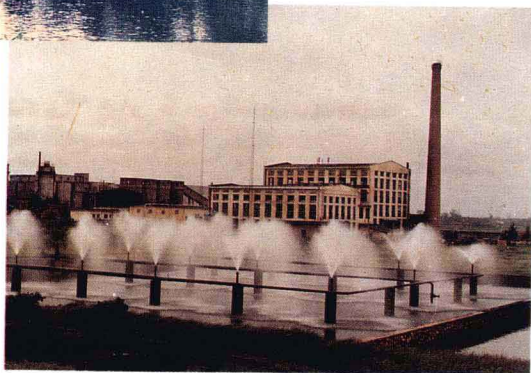
广东省副省长匡吉（右一）  
视察该厂



厂长李崇业（左一）和  
厂党委书记柯朝南（右一）  
一起研究工作



花园般的厂区



宿舍区一瞥



质量第一

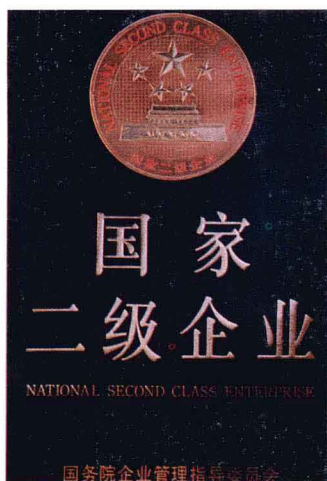


健与美的追求



奔向明天





该厂于一九九〇年被化工部  
命名为「国家二级企业」



该厂主要产品

## 序

广东是综合改革的试验区，中央要求我们在改革、开放方面先走一步，为全国探路。十年来，各级党政部门、企业的广大干部、群众认真实践，积极探索，广东的潜在优势得到了较好的发挥，使经济的速度和效益不断增长，社会主义计划商品经济的运行机制和企业经营机制正在逐步形成。可以说广东是十年改革，十年巨变。在改革开放的过程中积累了不少可贵经验。如何把这些经验加以总结，上升为理论，再用这些理论指导实践，的确是我们当前的一项迫切而艰巨的任务。

茂名市政府体改办的同志，为了更好地总结经验，促使改革进一步深化，通过调查研究，认真总结了该市企业改革的“试验田”——市化工一厂十年来改革的成就和经验，编写成集，名为《在改革中崛起》。这是一件很有意义的工作。

茂名市是我省的一个重要工业城市，地处雷州半岛北端，有“南方油城”之称。这里有全国最大的十家工业企业之一的茂名石油工业公司，也有众多的中小企业。茂名市的企业改革在“七五”期间有很大的发展，出了不少好经验。有一些已为省委、省府所肯定，并加以推广了。如厂长（经理）任期目标责任制和落实企业经营自主权的做法和经验，在全省产生了很好的影响。

茂名市化工一厂是我省生产橡胶炭黑的唯一厂家，这个工厂在改革中取得了很好的成绩，并向全省推行厂长（经理）任期目标责任制茂名现场会介绍过经验。但是该厂干部、工

人没有因此骄傲起来，而是继续改革，继续进步。1988年获得“省级先进企业”称号。接着提出新的更高目标：要在1990年达到国家二级企业标准。1989年，虽然工厂面临着一些新的困难和新的竞争，但是他们眼睛向内，挖掘企业潜力，提高了企业的应变力和竞争力。所以企业的经济效益和发展一直保持着好的势头。尤其难能可贵的是，全部指标均达到和超过了国家二级企业的标准。今年7月，化工部命名该厂为我国炭黑行业的第一批国家二级企业。

企业是国民经济细胞，是生产力的体现者。企业改革是整个经济体制改革的中心环节。本书较全面、较系统地总结了茂名化工一厂十年来的改革经验，例如：在改革中较好地处理企业的长远规划和阶段目标，根据经济环境有步骤地推进改革；把厂长（经理）任期目标责任制和企业承包经营责任制有机地结合起来；强化企业经营机制，加强企业管理，致力于内部配套改革，建立健全以厂长负责制为中心的责权利相统一的责任制网络体系；实行全员抵押承包，增强企业自主经营、自负盈亏的动力和约束力；在提高经济效益的前提下，实行职工工资总额与企业经济效益挂钩，正确处理国家、企业、职工三者的利益分配关系；加强党的领导，加强政治思想工作和企业文化建设，动员与组织干部、群众参加改革，并不断地把企业改革引向深入等等。

我衷心希望：有更多的体改工作者、经济工作者和理论工作者到改革的实践中去，到企业和农村中去，进行调查研究，写出更多更好的作品来，为我们伟大的改革开放事业作出新的贡献。

刘维明

1990年9月

# 目 录

|                                        |        |
|----------------------------------------|--------|
| 序                                      | ( 1 )  |
| 绪论                                     | ( 1 )  |
| 第一章 建立统一、协调、高效率的企业领导体制                 | ( 16 ) |
| 一、“三分三合”的党政关系                          | ( 16 ) |
| 二、民主化、科学化的经营管理决策机制                     | ( 24 ) |
| 三、“精简、统一、效能”、“动态平衡”<br>的企业管理职能机构       | ( 30 ) |
| 四、落到实处的职工民主管理                          | ( 32 ) |
| 第二章 推行企业承包经营责任制，处理国家与企业的经济关系           | ( 38 ) |
| 一、企业承包经营责任制是处理国家与国<br>有企业经济关系的现实选择     | ( 38 ) |
| 二、以全员抵押承包作为企业承包经营责<br>任制的深化形式          | ( 43 ) |
| 三、以“工效挂钩”作为企业承包经营责任<br>制的保证手段          | ( 48 ) |
| 四、实行厂长离任审计和期终审计制，监督和<br>保障企业承包经营责任制的实施 | ( 54 ) |
| 五、企业承包经营责任制的效果                         | ( 56 ) |
| 第三章 引入竞争机制，实行干部聘用制和固<br>定工合同化管理        | ( 59 ) |

|                                           |                |
|-------------------------------------------|----------------|
| 一、优化劳动组合，深化配套改革 .....                     | ( 60 )         |
| 二、对中层干部实行聘任制和任期制 .....                    | ( 67 )         |
| 三、对一般干部职工实行优化组合 .....                     | ( 69 )         |
| 四、增加就业门路，消化富余人员 .....                     | ( 69 )         |
| 五、加强对职工干部的培训 .....                        | ( 73 )         |
| <b>第四章 适应市场，搞活企业经营 .....</b>              | <b>( 77 )</b>  |
| 一、顺应市场，制定企业经营战略 .....                     | ( 78 )         |
| 二、推行承包，强化供销工作 .....                       | ( 81 )         |
| 三、向综合经营发展 .....                           | ( 88 )         |
| 四、抓好企业经营的基础工作 .....                       | ( 90 )         |
| <b>第五章 改革技术体制，促进技术进步 .....</b>            | <b>( 95 )</b>  |
| 一、改革为企业技术进步创造了良好的前<br>提条件 .....           | ( 97 )         |
| 二、厂部集中管理的更新改造计划体制 .....                   | ( 99 )         |
| 三、专群结合的技术管理体制 .....                       | ( 102 )        |
| 四、以岗位培训为主要形式的多层次、多<br>渠道的职工专业技术教育体制 ..... | ( 105 )        |
| <b>第六章 合理、透明、切实的企业分配体制 .....</b>          | <b>( 107 )</b> |
| 一、化工一厂分配制度改革的起缘和演变 .....                  | ( 107 )        |
| 二、工资分配制度改革的必要条件 .....                     | ( 111 )        |
| 三、根据生产（工作）特点科学确定分配<br>形式 .....            | ( 113 )        |
| 四、公开透明的“两级考核”和“交叉考<br>核”方式 .....          | ( 117 )        |
| 五、化工一厂分配机制改革的理论和实践<br>意义 .....            | ( 120 )        |
| 六、住房商品化改革的成功尝试 .....                      | ( 123 )        |

|            |                                       |       |
|------------|---------------------------------------|-------|
| <b>第七章</b> | 以厂内银行为枢纽的企业资金运行机制 …                   | (125) |
| 一、         | 建立厂内银行机制, 自觉运用价值规律 …                  | (125) |
| 二、         | 求取资金运用高效率的措施 ……………                    | (134) |
| <b>第八章</b> | 富于时代色彩的社会主义企业文化 ……………                 | (136) |
| 一、         | 化工一厂企业文化的形成 ……………                     | (136) |
| 二、         | 化工一厂企业文化的内涵和特点 ……………                  | (139) |
| 三、         | 化工一厂企业文化的巩固和发展 ……………                  | (141) |
| 四、         | 化工一厂企业文化的作用 ……………                     | (152) |
| <b>附 录</b> | ……………                                 | (154) |
| 一、         | 茂名市化工一厂历年各项经济指标完成<br>情况表 ……………        | (154) |
| 二、         | 茂名市化工一厂厂长任期目标责任制<br>方案 ……………          | (160) |
| 三、         | 茂名市化工一厂经营管理决策工作制度 …                   | (174) |
| 四、         | 茂名市化工一厂党委书记任期目标责<br>任制方案 ……………        | (178) |
| 五、         | 茂名市化工一厂党委保证监督制度 ……………                 | (186) |
| 六、         | 茂名市化工一厂职工代表大会工作制度 …                   | (188) |
| 七、         | 茂名市化工一厂全员抵押承包章程 ……………                 | (192) |
| 八、         | 茂名市化工一厂自我约束条例 ……………                   | (195) |
| 九、         | 茂名市化工一厂人事、劳动、工资分<br>配制度综合改革实施方案 …………… | (200) |
| 十、         | 茂名市化工一厂企业内部经济责任制<br>考核的管理制度 ……………     | (211) |
| 十一、        | 茂名市化工一厂厂规 ……………                       | (214) |
| 十二、        | 茂名市化工一厂厂歌 ……………                       | (221) |
| <b>后 记</b> | ……………                                 | (223) |

## 绪 论

在我国炭黑行业中，广东省茂名市化工一厂是个小兄弟，可是，在1989年，她却同全国最大的两家炭黑生产厂一道，第一批登上国家二级企业的台阶，成了名气颇大的工厂，也成了茂名市市区第一家国家级地方企业。

国家二级企业，一方面标志着工厂的产品质量、物质消耗、经济效益、安全生产等指标排在全行业一百多家工厂的前列；另一方面反映出工厂的技术、管理素质和经营活力达到了一个比较高的水平。1989年，化工一厂的资金税利率达60.62%，人均实现税利11472.62元，全员劳动生产率为29943.92元/人·年；与同行业相比，论产品产量化工一厂排全国第十三位，讲利润总额却是第七，销售利税率、产值利税率、资金利润率都是第四、第五。在此之前，化工一厂已先后越过了市级和省级先进企业的阶梯，并获得了五个国家级荣誉。这就是：

化工部：1986—1988年度全国化工安全生产单位；

化工部：高耐磨炭黑N330部优质产品；

化工部：全国化工资源综合利用先进单位；

国家技术监督局：二级计量合格单位；

国家统计局：全国改革企业统计工作和加强统计基础设施建设先进单位。

化工一厂的崛起，主要是由于不断的改革和创造。自从

党的十一届三中全会以来，她就在党中央的改革开放政策指引下，在市委市政府的指导和支持下，踏实工作，反复试验，不断探索，逐步改革企业体制，创造更高经济效益。1979年，化工一厂作为全省100个试点企业之一，开始了扩大企业经营自主权和利润留成的改革试验。从此，她就成了我市企业改革的“试验田”，举凡市内企业的重大改革措施，大都在这儿进行试验，而后推广。她的改革历程和改革内涵就是茂名企业改革的缩影。1986年，中共广东省委、广东省政府在茂名市召开企业改革现场会议，进行交流并决定推广的，由企业主管部门及财政等部门和企业厂长（经理）签订合同加以实现的厂长（经理）任期目标责任制，其发源地之一就是化工一厂。

我国经济体制改革，是体制模式的根本转换，即从传统的产品经济体制模式向新的计划商品经济体制模式转换。新模式构架的三大支柱或环节是：企业体制、市场体制和国家宏观调控体制。企业是计划商品经济的主体。改革企业体制，增强企业活力是经济体制改革的中心环节。现在，我们正处在新旧两种体制并存的阶段，改革更加要求我们做好总体协调工作。在这个时候，从改革工程三环节协调的角度，系统地回顾化工一厂这块“试验田”的改革历程，汇集其事例，总结其经验，是一件很有意义的工作。相信我们的汇编和叙述议论，对于弘扬化工一厂领导和职工的改革精神，推进改革的发展；对于企业改革，特别是中小企业改革的研究工作将会是有益的。

化工一厂是市属国营企业，以橡胶炭黑为主要产品（占全厂总产值的70%以上），年产炭黑近8000吨，职工591人，固定资产原值1520.5万元。按国营企业利改税文件