

希望之所在

——搞好国营大中型企业的实证

回良玉 主编



学出版社

希望之所在

——搞好国营大中型企业的实证

回良玉 主编

北京大学出版社

序

王维澄

在建设有中国特色社会主义伟大事业的进程中,当前面临着—个亟待解决的重大问题,就是必须努力把国营大中型企业搞好。现在,各地、各部门都在认真贯彻今年九月中央工作会议精神,为解决好这个问题从各方面做出努力。中央政策研究室汇集 56 个企业的经验,编写了《希望之所在》—书,目的是向大家推荐—些深入研究这个问题的材料。

国营大中型企业是我国社会主义经济的骨干力量,对于整个国民经济的发展和社会主义制度的巩固,具有决定性的意义。党的十一届三中全会以来,国营大中型企业经过改革和建设,活力有所增强,实力不断壮大,为国民经济的发展和社会的全面进步做出了重大贡献。国营大中型企业在全国独立核算的工业企业总数中只占 2.5%,而创造的工业产值占了全国工业总产值的 45.6%,上缴国家的税利占了税利总额的 60%以上,确实发挥着中流砥柱的作用。但是,由于诸多复杂的原因,目前许多国营大中型企业技术进步不快,竞争能力不强,经济效益不高,后劲和活力不足,处在比较困难的境地。为

了更好地贯彻执行党的基本路线,保持国民经济的持续、稳定、协调发展,顺利地推进社会主义现代化建设,就必须下功夫把这方面的问题认真解决好。

如何搞好国营大中型企业?大家比较一致的认识是:必须按照发展社会主义有计划商品经济的要求,继续深化改革,一方面为国营大中型企业创造良好的外部条件,一方面全面提高国营大中型企业的素质。这两个方面是相辅相成的。近几年,国家在创造相对宽松的宏观经济环境、减轻国营企业的负担、加强政策导向以及完善市场机制等方面,已经和正在采取一系列措施。我们要推进社会主义现代化建设,巩固和发展国营大中型企业,必须不断改进宏观管理,逐步为国营大中型企业创造同其他经济成份平等竞争的条件,这方面还有大量工作要做。另一方面,要从企业自身下功夫。现在有这样一种情况,就是在相同或接近的外部条件下,在同一个行业里,有的国营大中型企业搞得很好,而相当多的企业则处在一般状态,少数企业却搞得并不好。我们应该从搞得好的国营大中型企业的实践中,总结出有利于普遍提高国营大中型企业素质的办法。《希望之所在》这本书所反映的情况,虽然只是搞得比较好的众多企业中的一小部分,但它们就象滴滴水珠反射出太阳的光芒一样,从不同的侧面向人们展示出国营大中型企业蓬勃发展的希望。这些企业坚持社会主义方向,具有旺盛的生机和活力,取得了优异的成绩,他们的经验很值得研究和借鉴。重要的,有以下几个方面:

第一,深化改革,在转换经营机制上下功夫

我们的国营大中型企业,应该适应发展社会主义有计划商品经济的需要,努力转换经营机制,逐步成为相对独立的社会主义商品生产者和经营者。一些搞得比较好的企业,正是在转换和健全经营机制方面下了功夫,着力于增强自身活力。有许多国营大中型企业,在技术、管理方面是比较强的,但在经营机制方面却存在着较明显的缺陷,这就需要积极转换经营机制,努力适应形势发展的需要。1987年全国普遍实行的企业承包经营责任制,在促进所有权和经营权分离、转换企业经营机制方面发挥了一定的作用,但也存在一些问题,需要认真研究,加以解决。我们要继续贯彻执行《企业法》,积极探索企业改革的有效形式。企业改革的要点仍然是打破“大锅饭”、“铁饭碗”和“铁交椅”。政府管理部门要积极为企业服务,切实尊重和支持企业行使经营决策、机构设置、内部分配、劳动用工等方面的自主权。同时,要强化企业的约束机制,使权力与责任密切结合。企业要充分运用已有的自主权力,积极推进内部的改革,努力增强自主经营、自负盈亏和自我发展的能力。总之,从宏观管理上讲,要在计划经济与市场调节相结合的原则指导下,把国营大中型企业更多地推向国内外市场;国营大中型企业则要自觉地走向市场,在竞争中增强生机和活力。

第二,以提高经济效益为中心,生产适销对路产品

企业最基本的任务,是向社会提供适销对路、价廉物美的商品。企业的经济效益,存在于自己的符合社会需求

的优质产品之中。马克思曾经把产品的销售,称之为是商品实现自身价值的“惊险的跳跃。这个跳跃如果不成功,摔坏的不是商品,但一定是商品所有者。”(《资本论》第1卷第124页)这说明,企业只有生产优质的、适销对路的产品,才能有活力。否则,就不可能获得良好的经济效益,更谈不上社会效益了。如果盲目追求产值和速度,有些产品生产出来就只好堆在仓库里。这是目前不少国营大中型企业陷入困境的一个重要原因。我们一定要将企业的各项经济活动切实转到以提高经济效益为中心的轨道上来。在社会生产和人民生活水平迅速提高的情况下,更应该注意面向市场,认真研究各种消费需求及变化趋势,制订发展战略,提高应变能力,坚决淘汰落后滞销的产品,积极组织开发新产品,并合理地确定自己的生产规模。要根据发展社会主义有计划商品经济的要求,努力提高经营水平,多方位地开拓市场,包括农村市场和国际市场,以优质产品和优良服务,赢得社会的信誉。只有这样,国营大中型企业才能在越来越激烈的市场竞争中立于不败之地,在国民经济发展中更好地发挥自己的中坚和主导作用。

第三,加强企业内部管理,努力挖掘内部潜力

严格管理是社会化大生产的客观要求。目前我国国营大中型企业的潜力是相当大的。据统计,1990年全民所有制独立核算工业企业工业总产值物耗已由1988年的62.2%上升到71.6%,工业企业的能源有效利用率只达30%左右,机械工业平均钢材利用率是65—68%。我国重

点工业企业产品中优等品和一等品合计不到 35%，而不良产品年损失率约占产值的 10%。因产品质量问题每年约损失 2000 亿元。这些情况说明，提高经济效益，企业内部大有潜力可挖。企业经济效益的高低与内部的管理水平有着密切的联系。企业产品质量差，能源和物资消耗高，原材料浪费严重等，同企业管理落后、劳动纪律松弛也有直接的关系。实践证明，凡是搞得好的企业，都注重了强化企业内部管理工作。我们应该向内看、练内功、使内劲，通过企业内部的配套改革，建立起科学的管理程序，提高管理水平，向管理要效益。要坚决克服“以包代管”的倾向，从严治厂，建立健全企业内部的财务、质量、考勤、安全生产等各项管理制度，加强定员、工艺标准和操作规程等基础工作。企业领导干部更要严格遵守各项规章制度和纪律，严字当头，敢于管理，善于管理。通过强化内部管理，建立健全高效率的生产经营指挥系统和管理体系，积极促进企业素质的提高。

第四，大力推进技术进步，增强企业发展后劲

加快技术进步是增强企业活力的重要手段和有效途径。技术落后，设备老化，必然极大地制约企业产品质量的提高和经济效益的增长。大量事实告诉我们，凡重视科学技术，对技术改造抓得比较紧的企业，活力就强，效益就好；而不重视科学技术，忽视技术改造，或者技术改造搞得较差的企业，处境就比较艰难。我们一定要牢固树立科学技术是第一生产力的观念，重视技术进步，加强技术改造，坚决走内涵扩大再生产的道路，尽可能多地采用新

技术、新工艺、新设备、新材料和新设计,使企业焕发出新的活力。目前许多企业存在着内部资金分配过份向个人倾斜而积累减少的现象,这是妨碍技术进步、造成企业发展后劲不足的一个重要原因。我们一定要正确处理眼前利益和长远利益的关系,尽可能把资金用于技术进步上,同时采取有力措施多渠道筹措技改资金,按照国家产业政策,重点支持降低各种物资消耗的技改项目和支持生产出口创汇、替代进口、适销对路产品的技改项目。要坚持自力更生为主的方针,加强消化吸收新技术和本国配套的能力,努力提高产品的国产化程度。企业技术改造要同发展企业集团,调整企业组织结构结合起来,提高规模经济效益。要制定中、长期技术进步规划,充分发挥国营大中型企业科技队伍强的优势,积极开发和推广高新技术、加快高新技术的产业化和商品化进程,及时地把科研成果转化为现实的生产力,使企业不断保持着良好的技术经济状态。

第五,发挥政治优势,切实加强思想政治工作

世间一切工作最终要靠人去完成,人是生产力中最基本、最活跃的因素。国营大中型企业的优越性,最根本的就在于工人阶级是国家和企业的主人,蕴藏着建设社会主义的极大热情。根本利益的一致,使我们搞好国营大中型企业有着深厚的群众基础。当然,我们要把企业全体职工的积极性、主动性和首创精神组织起来,需要做大量的工作,特别是需要在健全和完善企业内部的领导体制方面下功夫,真正做到充分发挥党组织的政治核心作用,

坚持和完善厂长负责制，全心全意依靠工人阶级。搞得好的企业，都是这样做的。我们要搞好国营大中型企业，一定要两个文明建设一起抓，切实加强思想政治工作，努力提高广大职工的主人翁意识，增强责任感，认清工人阶级的利益所在和肩负的历史使命，把自己的命运同国家和企业的命运紧密联系起来，正确地处理国家、集体、个人三者之间的利益关系，同心同德把企业办好。要教育职工遵守厂纪厂规，支持厂长行使生产指挥、经营管理和技术开发方面的权力。要加强企业民主管理，发挥职代会的作用，确保工人阶级的主人翁地位，把企业的困难和问题如实向工人讲清楚，发动全体工人献计献策，支持改革，推进改革。只要全厂拧成一股劲，我们的国营大中型企业就一定能够充满生机和活力。

搞好国营大中型企业是一个复杂的社会系统工程，有许多深层次问题需要研究解决。现在，实际工作部门的同志和理论工作者都在深入研究这一重大课题。可以坚信，只要我们认真贯彻落实中央工作会议精神，不断地总结实践经验，开拓前进，一定能够把国营大中型企业搞好。让我们为此而继续共同努力吧！

1991年12月

目 录

序 王维澄(1)

一 坚持社会主义方向 办好社会主义企业

首都钢铁公司

坚持社会主义方向 加强党的领导 推动企业的
改革和发展..... (3)

吉林化学工业公司

努力建设具有中国特色的社会主义现代化企业 (14)

第一汽车制造厂

发挥社会主义制度的优越性 在改革开放中创新业 ... (21)

大庆石油管理局

坚持两个文明建设一起抓 依靠科学管理 努力实现
油田高产稳产 (32)

马鞍山钢铁公司

按社会主义方向办企业 促进生产和效益持续稳步增长
..... (38)

二 眼睛向内挖潜力 苦练内功求发展

石家庄化肥厂

办法总比困难多 (47)

太原钢铁公司

正视困难 深挖潜力 依靠内功度难关求发展 (51)

齐齐哈尔车辆工厂

苦练“内功” 增强活力 (57)

盐城市纺织厂

、 把企业发展的着眼点放在内部搞活上 (62)

东风汽车工业联营公司

振奋精神 眼睛向内 在摆脱困境中提高企业素质 ... (68)

云南冶炼厂

苦练“内功” 提质降耗增效益 (73)

西宁钢厂

眼睛向内挖潜力 团结奋斗度难关 (78)

三 深化企业改革 转换经营机制

天津印铁制罐厂

转换经营机制 增强企业活力 (87)

太原橡胶厂

深化企业改革 强化内部激励机制 (93)

四平市鼓风机厂

完善社会主义企业经营管理制度的新尝试 (98)

南京市医药总公司

实行行业承包改革的有益尝试..... (103)

昆明钢铁公司

改革和承包使企业走上振兴之路..... (108)

秦川机床厂

以经济责任为核心 搞活企业内部分配..... (114)

四 依靠科技进步 提高竞争能力

大连机车车辆工厂

依靠技术进步 促进企业发展…………… (121)

抚顺钢厂

挖掘内部潜力 实现企业技术进步…………… (125)

长春市冷弯型钢厂

技术进步使企业走上振兴之路…………… (131)

徐州重型机械厂

抓好技术引进和消化吸收工作

实现企业技术进步的良性循环…………… (137)

广州白云山制药总厂

科技立厂 效益显著…………… (143)

兰州连城铝厂

科技进步开创了企业发展的新局面…………… (148)

青海第一机床厂

以技术进步推动市场开发…………… (152)

五 加强企业管理 提高企业素质

天津减速机厂

以现场管理为中心 完善企业管理的整体功能…………… (159)

山西人民印刷厂

管理双规范 群体成合力…………… (165)

营口纺织厂

狠抓基础管理 质量效益双丰收…………… (170)

青岛橡胶九厂

注重加强内部管理 全面提高企业素质…………… (174)

重庆机床厂

强化企业管理 提高经济效益…………… (179)

陕西省兴平化肥厂

抓生产现场管理 促经济效益提高…………… (184)

六 调整产品结构 提高产品质量

上海冲剪机床厂

调整产品结构 开发国际先进产品…………… (193)

江西棉纺织印染厂

适时调整结构 严格把好质量关…………… (197)

青岛电冰箱厂

把质量当生命 以质量求发展…………… (201)

长沙电冰箱厂

超前开发产品 同步优化质量…………… (205)

西南合成制药厂

以质取胜 长盛不衰…………… (210)

西北国棉四厂

调整结构 开拓市场 出口创汇多贡献…………… (216)

七 市场导向 搞活经营

北京天坛家具公司

面向市场 开发产品 搞活经营…………… (223)

哈尔滨亚麻纺织厂

调整经营战略 开发适销对路产品…………… (226)

第一拖拉机制造厂

靠经营战略发展 靠开拓市场闯关…………… (229)

武汉汽轮发电机厂

开拓市场 创新产品 提高效益…………… (233)

万宝电器集团公司

发挥群体优势 挤占国际市场…………… (238)

云南机床厂

面向两个市场 搞好产品开发…………… (242)

八 保军转民 重振雄风

沈阳黎明发动机制造公司

在改革中开拓 走“军转民”发展经济之路…………… (249)

哈尔滨飞机制造公司

“军转民,内转外”的成功探索 …………… (252)

国营嘉陵机器厂

坚持军民结合 嘉陵展翅腾飞…………… (257)

西安飞机工业公司

坚持航空为本 实现整体优化 振兴民族航空工业
…………… (264)

国营长风机器厂

保军转民 二次创业…………… (269)

航空航天部兰州飞控仪器总厂

军民结合求发展 狠抓开发创新路…………… (275)

九 发挥政治优势 促进企业发展

山西潞安矿务局石圪节煤矿

艰苦奋斗 勤俭办矿.....	(283)
鞍钢大型轧钢厂	
密切党政关系 齐心办好企业.....	(288)
吉林首钢长白机械厂	
越是困难越要依靠群众.....	(293)
武汉钢铁公司	
充分发挥政治优势 坚定不移地走质量效益型的 发展道路.....	(298)
南方动力机械公司	
全心全意依靠工人阶级搞好企业.....	(304)
国营长岭机器厂	
班子团结奋进 企业兴旺发达.....	(308)
中国有色金属工业总公司第八建设公司	
靠艰苦奋斗 促企业发展.....	(311)

—

坚持社会主义方向
办好社会主义企业

