



希望之星

王清纯
赵金城 主编

★ 沈阳出版社

序

张 国 光

在全市人民认真学习、深入贯彻邓小平同志重要讲话、中央政治局全体会议和市委八届三次全会精神，推进改革开放，进一步加快沈阳社会主义现代化建设步伐的新形势下，记载着沈阳电线厂、沈阳齿轮厂、沈阳第三橡胶厂、沈阳合金厂、沈阳市第三建筑工程公司等10个大中型企业深化改革生动业绩的《希望之星》，与广大读者见面了。这是一件令人感奋、可喜可贺的事情。

大中型企业是国民经济的支柱，搞好大中型企业，对于加速国民经济发展，建设有中国特色的社会主义，具有重大而深远的意义。沈阳作为大中型企业集中的城市，搞好大中型企业更是举足轻重。尤其是当前在全市上下深入贯彻落实邓小平同志南巡重要讲话精神，抓住机遇，加速发展，为实现到下个世纪

把我市建设成为高科技、大生产、大流通的现代化、国际化城市战略目标而奋斗的关键时刻，集中力量搞好大中型企业就更为重要和紧迫。搞好大中型企业作为工作总格局中的“重中之重”，正如年初市委八届三次全会提出的，它是搞好社会主义商品经济大合唱的主旋律，是打好振兴沈阳攻坚战的主战场。

搞好大中型企业的任务十分艰巨。据对全市大中型企业调查分析，目前虽然有为数不少的企业出现了生产增长、销售活跃的可喜局面，但就总体而言仍未进入良性循环的轨道。由于各种原因，许多大中型企业技术陈旧、结构落后、素质不高、效益下降，以致缺乏后劲的问题尚未得到根本解决。这些困难和问题并不像有些人讲的“老大（大中型企业）不如老乡（乡镇企业），老乡不如老外（外资企业）”，似乎大中型企业陷入了“山重水复”的境地。事情正好相反，这是前进中的困难，发展中的问题，随着改革的深化，中央、省、市政策的逐步到位，前景必定是光明的。我市涌现出的10个搞好大中型企业的先进典型，用生动的事实鲜明地昭示人们，社会主义公有制经济固有的生命力深深地蕴藏在职工群众之中，只要深化改革、扩大开放、两手并抓、奋斗拼搏，职工的

积极性和创造性就会迸发出来，企业的活力就会悄然而生。这10个先进典型率先步入“柳暗花明”的实践，在人们心中升起了希望之星。在这10个先进典型所创造的经验面前，人们都应当有这样一个共识，就是搞好大中型企业已不是能不能为，而是敢不敢为，善不善为。只要敢而为之，善而为之，充满生机和活力的大中型企业就会越来越多地出现在我们面前。

10个典型单位的经验体现了改革开放的时代特征。他们的经验有十几条、几十条，但最为突出的就是从理顺企业经营活动中的责、权、利关系入手，创造性地对企业经营机制进行了脱胎换骨式的转换，初步形成了面向市场的经营机制、自负盈亏的风险机制、按劳分配的激励机制、劳动组合的优化机制、立足发展的约束机制；靠催人奋进的激励机制调动职工的积极性，又靠职工的积极性大力开发新产品、调整产品结构，使企业实现了从生产经营型向经营开发型的转变；既形成了物质动力机制，又形成了精神动力机制，做到了“两手抓”、“两手硬”，使企业出现了令人惊喜的变化。总之，面向市场转机制，抓住根本搞活人，这是10个典型单位成功经验的共同之点。

“事在人为，关键在领导。”要搞好大中型企业，无论是转换企业经营机制、调整产品结构、开发市场，还是坚持“两手抓”、加强职工队伍建设，都要有一个坚强有力的企业领导班子，都要充分发挥企业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。这10个典型单位正是在实践中坚持这样做了，并卓有成效地围绕生产经营这个中心，找到了党政工各自的位置，形成了团结拼搏的合力，进而凝聚广大职工，使企业活力不断增强。这是他们成功经验的另一个共同之点。

学习10个典型经验，一定要坚持实事求是，紧密联系本单位的实际。10个典型经验发表后，全市大中型企业普遍给予了高度重视。今年以来，学习借鉴10个典型的先进经验，正在成为许多企业探求振兴与发展之路的自觉行动。但是也有两种情形应当力戒：一种是生搬硬套，囫圇吞枣；一种是不下功夫，浅尝辄止。这两种现象都需要在深入学习中认真加以克服。应当明确的是，这10个典型经验是去年下半年总结的，形势虽然发展了，但这些经验的实质对今天的改革仍具有借鉴意义。正像路要一步一步走，而初始那步则需要更多的智慧和胆识一样。因此，学习典型经

验一定要结合本企业实际，把握典型经验的实质，师其意，不师其辞，并要持之以恒，潜心探求。舍此，是取不到真经的。

“八五”期间，全市搞好大中型企业的任务异常繁重。各级党政组织对于学习宣传10个典型的工作，应当给予高度的重视，加强对学习的领导和指导。要结合贯彻落实邓小平同志南巡重要谈话精神，按照市委、市政府的既定部署，从换脑筋入手，加速思想解放，进一步落实《企业法》和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，加速推进内转机制、外创环境的各项工作。要引导企业树雄风，立大志，学先进，找差距，确定好自身的赶超目标。在具体指导上，对问题较多的企业应当“单兵教练”，多下一些功夫；对各方面条件好一些的企业也不能放松，做到“响鼓也用重锤敲”。10个典型单位则要在新的形势下，巩固、完善、创新、提高，继续发展已有的经验，为搞好大中型企业提供更多的示范。

我们相信，只要全市上下从实际出发，坚持扎扎实实学习典型经验，沈阳改革开放和现代化建设的舞台上，就一定会呈现一个群星璀璨、百花斗艳的崭新局面。

目 录

序	(1)
中共沈阳市委办公厅 沈阳市人民政府办公厅关于学习 推广搞好大中型企业典型经验的通知	(1)
振奋精神 狠抓落实 打胜搞好大中型企业这场攻坚战 ——张国光同志在市委工作会议上的总结讲话	(4)
眼睛向内 扎实工作 集中力量搞好大中型企业 ——武迪生同志在市委工作会议上的报告	(24)
张国光同志在10户典型企业领导干部座谈会上的 讲话	(47)
赵金城同志在10户典型企业领导干部座谈会上的 讲话(摘要)	(51)
学习典型 奋力攻坚 ——《沈阳日报》社论	(56)
要注意典型引路 ——《沈阳日报》评论员	(59)
站在新高度 抓住新机遇 拿出新招法 ——市委办公厅和《沈阳日报》邀请10家企业领导 座谈	(61)
不停飞旋的主导轮	

——沈阳齿轮厂领导班子带领职工群众搞活企业的调查	(67)	
开掘“金矿”的人们		
——沈阳合金厂依靠职工实行严格管理的调查.....	(76)	
“和平鸽”起飞的力量		
——沈阳第三橡胶厂开发新产品、调整产品结构的调查	(84)	
大市场之路在脚下延伸		
——沈阳市第三建筑工程公司在激烈的竞争中拓展两个 市场的调查.....	(90)	
“机床之乡”的希望		
——中捷友谊厂走出口创汇之路搞活企业的调查.....	(98)	
“难点”在这里突破		
——沈阳气体压缩机厂深化“两改”增强活力的调查	(104)	
敢弄大潮的强者		
——沈阳市五金公司开拓经营搞活企业的调查.....	(111)	
赞“先结亲后交易”		
——《沈阳日报》评论员.....	(118)	
“为有源头活水来”		
——沈阳电缆厂发挥政治优势促进企业振兴的调查	(120)	
高人一筹的战略之举		
——沈阳铜网厂依靠技术改造增强企业活力的调查.....	(128)	
率先打响“攻坚战”的地方		
——沈阳电线厂转换经营机制搞活企业的调查.....	(134)	
沈阳市搞好大中型企业的若干政策措施		(147)

**中共沈阳市委办公厅
沈阳市人民政府办公厅
关于学习推广搞好
大中型企业典型经验的通知**

(一九九二年四月十七日)

沈阳日报从去年10月份开始，陆续发表了沈阳电线厂、沈阳齿轮厂、沈阳合金厂、沈阳第三橡胶厂、沈阳市五金公司等10个单位搞好大中型企业的典型经验。这些经验，回答了搞好大中型企业的许多带有方向性和关键性的问题，是全市深化企业改革的宝贵财富。学习推广这些典型经验，对于搞好全市社会主义商品经济大合唱，打好振兴沈阳的攻坚战，搞好大中型企业，重振老工业基地的雄风，具有重要意义。为此，市委、市政府要求，全市在学习贯彻邓小平重要谈话和中央政治局会议精神中，要结合贯彻市委八届三次全会精神，抓住搞好大中型企业这条主线，广泛深入学习10个典型的先进经验。

一、要认真组织大中型企业学习、移植10个典型单位的

经验。

这10个典型单位是在外部环境偏紧的条件下，在搞好大中型企业实践中，涌现出来的先进企业的代表。他们的经验所蕴含的基本精神，就是解放思想，转变观念，振奋精神，面向市场，迎难而上，勇于改革，开拓进取，眼睛向内，自立自强。这些精神对搞好大中型企业有重要的推动作用。各级党政组织要切实组织本系统的大中型企业，认真学习和移植10个典型单位的经验，借助典型的示范和引路作用，推动大中型企业搞好搞活和其它各项工作的开展。

二、要紧密联系实际，学习基本经验，努力取得实效。

这10个典型单位搞好大中型企业的经验，体现了企业改革的先进性和方向性。他们在改革实践中，把转换企业经营机制同开拓国内外市场结合起来，通过内转机制外辟市场，进一步增强了适应市场的能力；把转换企业经营机制贯穿到强化企业管理、加速技术进步、调整生产结构的全过程当中，实行转换机制与增强素质并举，促进了企业经济效益提高；把转换企业经营机制同发挥政治优势结合起来，坚持“两手抓”，充分调动了广大职工的积极性。各部门、各单位、各企业要抓住这些典型经验的实质和所揭示的规律性的东西，紧密结合自身实际，坚持从实际出发进行借鉴和移植，不要机械照搬。要对照先进找差距，对那些先进单位已经做到而自身尚未做到的问题进行认真思考，有针对性地制定比学赶超措施，切实把典型经验变成推动自身工作的动力，务求取得实效。

三、要加强对学习先进活动的组织领导。培养和运用典型是一种领导行为，也是我们党指导工作的重要方法。

各级党政组织特别是主要领导同志都要坚持一手抓政策导向，一手抓典型引路，当前尤其要把培养和运用典型作为抓实的一个组成部分抓好，做到“胸中有全局，手上有典型”。要根据深化改革、扩大开放、搞好大中型企业不同阶段的需要，坚持走群众路线，深入实际，解剖“麻雀”，及时发现和总结本行业、本系统涌现出来的新典型、新经验，用以指导面上的工作。10个典型单位也要不断完善和发展自己，为全市改革开放和搞好大中型企业不断提供新鲜经验。新闻单位要及时宣传报道学习先进典型活动的情况和成功经验，把全市改革开放和搞好大中型企业工作进一步推向前进。

振奋精神 狠抓落实

打胜搞好大中型企业这场攻坚战

——张国光同志在市委工作会议上的总结讲话

(一九九一年十一月十二日)

同志们：

这次市委工作会议开了两天，就要结束了。这是继改革工作会议以后，又一次专门研究、部署搞好大中型企业工作的会议。会上，迪生同志代表市委作了《眼睛向内，扎实工作，集中力量搞好大中型企业》的报告；沈阳气压机厂等4个企业和沈阳橡胶三厂等15个企业，分别就各自搞活企业的经验作了大会发言和书面交流；市计经委等4个单位就如何贯彻这次会议精神作了表态发言。大家围绕迪生同志的报告，结合会上介绍的典型经验，进行了热烈讨论。从各组讨论的情况看，普遍反映这是一次深化认识的会，明确方向的会，振奋精神的会。从深化认识来看，许多同志在讨论中说，过去对搞好大中型企业的意义认识得不高，现在确实感到，在当前的国际国内新形势下，只有把大中型企业搞好，才

能壮大社会主义的物质基础，发挥社会主义制度的优越性，坚定人们的社会主义信念，从而使社会主义立于不败之地，这既是个经济问题，又是个政治问题。大家还联系沈阳实际，谈到了搞好大中型企业对于重振沈阳雄风的特殊意义。从明确方向来看，许多同志说，这次会议把外创条件与内改机制结合起来，把强化激励与搞好约束结合起来，把发展生产经营与发挥政治优势结合起来，完整地体现了中央和省委的精神，明确了进一步前进的方向。从振奋精神来看，一些同志说，中央和省委下了这么大力量搞好大中型企业，这是过去没有过的；市里在改革工作会议出台一些政策的基础上，时隔半年，又制定24条过硬措施，也是没想到的。从中看到了希望，受到了鼓舞，振奋了精神。许多同志说，市里能给的都给了，下一步就看我们自己的了；表示要乘这次会议东风，眼睛向内，扎实工作，把企业搞好。总之，这次会议开得很好，达到了预期目的。

下一步搞好大中型企业的任务就这样定下来了，但这只是十分工作有其三，更重要、更艰巨的是另外七分，就是要狠抓落实、务求实效。下面，我就如何抓落实问题讲三点意见：

一、抓好落实，就要认清形势，统一认识，为打胜搞好大中型企业这场攻坚战奠定坚实的思想基础

搞好国营大中型企业，多年来一直是改革的中心环节，我们曾为之而作了多方面的探索和努力，也取得了一定进

展。目前,我市大中型企业虽然还面临着许多困难,但毕竟开始打破过去那种高度集中的僵化管理体制,朝着自主经营的方向迈进了一步。我们现在的任务,就是要在已经迈出的一步的基础上,进一步改善外部环境,促进内部机制转化,使企业真正实现自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,成为相对独立、充满生机的商品生产者和经营者。而要解决好这个问题,既受到当前一些浅层次矛盾的困扰,又受到一些多年形成的深层次矛盾的制约,因而也就更加艰巨、更加复杂。中央工作会议确定,要用五年左右的时间把大中型企业搞好。这对我们这样一个大中型企业集中的城市来说,任务十分紧迫。因此,全市各级领导同志都应当充分认识到,我市的改革已经进入了一个以搞好大中型企业为主要内容的攻坚阶段。这场攻坚战并不是前一阶段改革的重复,而是改革的进一步深化,进一步突破,事关全局,必须打胜。我们只有在“八五”期间把搞好大中型企业这个“碉堡”拿下来,沈阳的社会主义现代化建设才有可靠的保证。而要做好这场攻坚战,当前最重要的,就是要在以下几个方面统一认识。

打好攻坚战,必须进一步转变思想观念,牢固树立市场观念和竞争意识。

当前我市大中型企业不活,一个根本症结就是不适应市场。计划经济与市场调节相结合,对我们的要求就是既要讲有计划按比例发展规律,又要讲价值规律。但由于产品经济长期的影响,在我们现有体制、机制,特别是人们思想观念中,最薄弱的就是不讲价值规律,市场观念和竞争意识淡漠。这种情况今年一个时期以来,应当说有了一些变化,但

思想解放的任务还远未完成。目前在我市一些大中型企业中，还不同程度地存在着妄自尊大、不善经营、满足现状、看摊守业、怨天尤人、伸手向上的思想。这些思想存在之广、影响之深不可低估，必须下力量予以破除。应当看到，搞好大中型企业是在市场调节对经济运行的影响日益加深的情况下进行的，这就决定了这场攻坚战的基本取向就是适应市场、开拓市场。有的厂长很形象地说，过去我们是围着计划“公转”，绕着生产“自转”，现在是围绕市场“公转”，绕着经营“自转”。这种观念才是有计划商品经济所要求的。目前，国家指令性计划越来越少，企业的作为和希望就在市场。我们只有更彻底地解放思想，把市场观念和竞争意识牢固地树立起来，才能把企业搞好。在这个问题上不能再抱任何幻想了，最现实的就是面向市场，转变观念。

打好攻坚战，必须明确主攻方向，着力调整结构、提高效益。

应当说，这“八个字”既是整个经济工作的指导思想，也是搞好大中型企业的主攻方向和制定各项政策措施的重要依据。对这个问题，在今年年初的市委八届二次全会和随后的改革工作会议上，市委、市政府就提出来了。经过近一年的努力，我市在调整结构、提高效益上已经有了一个好的开端。但是，重速度轻效益、重外延轻内涵的问题还没有根本解决。大中型企业生产速度虽然回升，但经济效益仍不理想，企业亏损面仍为三分之一。这些情况表明，我们在搞好大中型企业中，调整结构、提高效益的观念还不到位，工作力度还不够。必须按照中央工作会议的要求，把指导思想切实转变过来。否则，我们就会因为缺乏调整结构、提高效益

的自觉性，而使我们的工作成效受到影响。应当看到，衡量大中型企业活与不活，最终要看经济效益如何。因此，我们一定要淡化产值意识，增强效益观念。我们这样提出要求，并不等于不要速度，而是要把速度建立在有效益的基础上。如果一边生产一边积压，一边速度上去一边亏损扩大，这不但浪费了宝贵的资源，而且使有限资源的配置背离了搞好企业的方向，加重了企业负担，势必延误搞好大中型企业的进程。因此，我们在搞好大中型企业中，要采取有效措施，坚决克服片面追求产值、盲目攀比速度的倾向。从明年开始，产值只作为核算指标，不再进行考核。请计划、统计部门尽快拿出方案，付诸实施，以便引导全市大中型企业和所有企业走上效益型发展道路。

打好攻坚战，必须克服片面强调客观的思想。把搞好大中型企业的着眼点放在依靠自身力量的基点上。

按照马克思主义唯物辩证法的观点看问题，再好的外因只有通过内因才能起作用；反过来，只要内因起作用，外部条件即使差一些，也会促进企业向好的方向转化。这几年，同样在沈阳这个环境中，为什么有的企业搞活了？关键的一条就是他们充分发挥了主观能动性。这次会上介绍经验的19个单位，就是靠自身力量搞好企业的成功范例。应当看到，现在搞好大中型企业的外部环境好多了，在财政十分困难的情况下，从中央到地方，优惠政策能给企业的都给企业了。今后大中型企业能否搞活，主要看企业主观能动性发挥得如何。从会上讨论的情况看，多数同志已经认识到了这一点，但也有少数同志仍寄希望于政府的行政保护，还在那里埋怨政策“嫌贫爱富”，甚至争着进入“假死”行列，这种

“等、靠、要”的思想必须克服。我们不能把搞活企业仅仅看作是解决外部条件问题，实际上这是很不够的、片面的，在理顺外部关系的同时，关键在于眼睛向内。作为蕴藏着巨大潜力的大中型企业来说，只要眼睛向内，自立自强，练好内功，挖掘潜力，坚持把搞好企业的基点放在自身力量上，就一定能把企业内部活力启动起来，使企业走上良性循环的道路。

打好攻坚战，必须改变对企业领导体制的片面理解，完整准确地讲好“三句话”，这就是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。

我们的改革是社会主义制度的自我完善，是在坚持社会主义道路前提下的改革。对企业的领导体制，我们必须在这个基本前提下来加以理解和把握。我们应当看到，关于企业领导体制的这三句话，是建国以来办好企业的经验总结，完整准确地反映了有中国特色的社会主义企业领导体制的本质特征。在这三句话中，第一句话是企业发展方向的政治保证；第二句话是提高生产经营活动效率的关键；第三句话是办好企业的重要基础。这三句话合起来构成了一个完整的整体，既不能割裂，也不能偏废。我们必须深刻理解这三句话的科学内涵及相互关系，不折不扣地按这三句话去做。实践证明，凡是这“三句话”贯彻落实好的，企业办得都好。只要我们真正按这三句话去办，就一定会把企业内在的潜能充分释放出来，创造出比资本主义更高的劳动生产率。对这一点我们应当深信无疑。