

走出困境 走向世界

——长沙卷烟厂八年翻四番的考察与分析

主 编 龙绍双

副主编 庄明强 梁季生



湖南师范大学出版社

走出困境 走向世界

——长沙卷烟厂八年翻四番的考察与分析

主 编 龙绍双

副主编 庄明强 梁季生

湖南师范大学出版社

走出困境 走向世界

主 编 龙绍双

副 主 编 庄明强 梁季生

责任编辑 咏 真

*

湖南师范大学出版社出版发行

湖南省新华印刷三厂印刷装订

*

开本 850×1168 1/32 印张 10.5 字数 285 千字

1993 年 6 月第一版 1993 年 6 月第一次印刷

印数 1—10000 册 定价 7.5 元

ISBN7—81031—275—8/C·005



乔石同志听取厂长兼党委书记肖寿松汇报工作



长沙卷烟厂雄姿



←
省长陈邦柱同志在副厂长蒋效拉、党委副书记卢平陪同下视察长沙卷烟厂



→
中纪委常务副书记陈作霖同志在副厂长李时红陪同下视察长沙微机房



←
高起点的设备引进带来高效益



副厂长胡琢夫利用视频系统
监控生产流程



↑ 副厂长蒋效拉检查产品质量



← 长沙卷烟厂科研大楼



幼儿园及正在上
手工课的孩子



← 正在兴建中的
高层职工公寓

目 录

在建设有中国特色社会主义理论指引下

阔步前进 (代前言)	(1)
一、坚持“一个中心”和“两个基本点”的 辩证统一	(2)
二、坚持与完善厂长负责制和坚持企业党组织 政治核心地位的统一	(3)
三、坚持厂长集中统一指挥与全心全意依靠 工人阶级的统一	(6)
四、坚持国家、企业、个人三者利益的统一	(8)
五、坚持远大目标与阶段目标的统一	(8)
六、坚持物质与精神、物与人的统一	(9)
七、坚持引进、吸收、借鉴和创新的统一	(11)

第一篇 思想政治

第一章 一个有胆有识的中国企业家	(14)
一、一往无前的进取精神	(14)
二、高瞻远瞩的战略眼光	(17)
三、“粘合剂”、“催化剂”的用人之道	(20)
四、奖罚有度，恩威相济，统分结合的领导方法	(22)
五、靠优质产品打天下的制胜术	(25)
六、一颗金色的“中国心”	(29)

第二章 统一、协调、功能齐全的企业领导体制	(31)
一、厂长、党委书记一人兼	(31)
二、“对半分”的党委会结构	(35)
三、功能的系统化	(38)
第三章 从严治党，建设坚强的企业政治核心	(43)
一、从厂党委自身严起，建设好“政治核心” 的核心	(43)
二、从严抓好党支部建设，充分发挥支部战斗 堡垒作用	(48)
三、从严落实党员标准，提高党员队伍素质	(50)
第四章 继承与创新相结合的思想政治工作	(55)
一、思想政治工作与经济工作相结合	(55)
二、灌输与熏陶相结合	(58)
三、正面疏导与严明纪律相结合	(60)
四、言教与身教相结合	(62)
五、解决思想认识问题与解决实际问题相结合	(64)
六、依靠骨干队伍与发动群众相结合	(66)
七、内部教育与社会教育相结合	(68)
八、老方法与新方法相结合	(70)

第二篇 经营管理

第五章 企业要素全方位优化管理法概述	(74)
一、企业管理现代化的探索与创新	(74)
二、“企业要素全方位优化管理法”是现代管理 理论和方法的综合运用	(76)
三、强化企业管理基础工作是“企业要素全方位 优化”的重要前提	(80)

四、“企业要素全方位优化管理法”的运转方式 和主要方法	(84)
第六章 以人才开发为根本的企业人才管理的优化	(86)
一、优化人才管理的“软环境”	(86)
二、优化人才管理的“硬环境”	(89)
三、优化人才开发的机制	(95)
第七章 以准确、及时、灵敏、高效为目标的企业 信息管理的优化	(99)
一、增强全员的信息意识	(99)
二、全面系统开拓信息资源	(100)
三、疏通信息渠道,健全信息管理体系	(104)
四、管理信息系统的现代化	(106)
第八章 以科学化、民主化为核心的企业经营 决策的优化	(109)
一、转变经营观念是决策优化的思想前提	(109)
二、健全既有民主又有集中的决策体系是实现 决策优化的组织保证	(111)
三、理顺决策程序,综合运用决策方法, 是决策优化的关键	(117)
第九章 以市场为导向的产品开发的优化	(127)
一、以市场为导向,系统地把握产品开发的条件	(127)
二、加强组织领导和科研机构的建设	(130)
三、以高新技术开发产品,以名优产品为武器 开拓国内国际市场	(132)
四、系统设计,系统开发,同步发展,平行推进	(136)
第十章 以高起点、高速度、高标准、高效益 为特征的引进设备管理的优化	(139)
一、高起点的引进目标	(140)

二、高质量的可行性研究	(143)
三、高智慧的商务技术谈判	(145)
四、高速度的安装调试	(146)
五、高标准的设备管理	(149)
六、高水平地吸收消化和创新	(151)
七、高效益的良性循环	(154)
第十一章 以创优质名牌产品为目标, 全面质量管理的优化	(157)
一、坚持走质量效益型道路, 强化职工质量意识	(157)
二、以质量方针目标为核心, 建立严格的质量责任制	(159)
三、以标准化为重点, 夯实质量基础工作	(161)
四、以创优质名牌为目标, 强化全过程质量保证体系	(164)
第十二章 以方针目标管理为主导的企业管理的系统优化	(172)
一、方针目标管理的主导性、渗透性、综合性	(172)
二、方针目标的内容和制定程序	(175)
三、方针目标的展开和指标的分解	(181)
四、方针目标的实施	(183)
五、方针目标的检查、考核与年终总结	(189)
 第三篇 改革发展	
第十三章 建立人才辈出的干部人事制度	(194)
一、坚持公开、平等、竞争、择优的原则, 完善优胜劣汰的干部管理机制	(194)
二、完善干部聘任制度, 促进干部竞争优化	(197)

三、加强干部的测评和培训, 在使用中提高 干部的素质	(204)
第十四章 建立富有生机和活力的劳动制度	(209)
一、在改革中整顿劳动纪律, 规范劳动者行为	(209)
二、在公开平等的竞争中实现优化劳动组合	(211)
三、完善社会主义劳动关系, 确立职工的主人翁地位	(215)
第十五章 建立兼顾公平与效率的企业内部分配制度 ..	(218)
一、建立和健全经济责任制, 正确处理企业内部 各部分之间的物质利益关系	(218)
二、实行岗位技能工资制, 正确处理职工个人 之间的物质利益关系	(221)
三、健全工资运行机制, 发挥工资杠杆的激励 作用、调节作用	(228)
四、加强基础工作, 确保按劳分配原则的实现	(230)
第十六章 大步走向世界	(236)
一、国内市场国际化的对策	(236)
二、探索出口创汇的路子	(240)
三、“借船出海”	(243)
四、向跨国集团过渡	(247)
结束语 “长烟”崛起的反思与启示	(250)
一、千里之行 始于足下	(250)
二、大有潜力 大有学问	(259)
三、关键是人的现代化	(271)
四、机遇偏爱有准备的头脑	(278)
附录一	
长沙卷烟厂 1992 年方针目标管理实施方案	(282)
附录二	
长沙卷烟厂 1992 年上半年方针目标管理诊断报告	(301)

附录三

长沙卷烟厂党的建设十五项制度	(317)
----------------------	-------

后记	(325)
----------	-------

在建设有中国特色社会主义 理论指引下阔步前进 (代前言)

长沙卷烟厂如果从它的前身，即 1947 年创办的私营“欧亚烟厂”和“新中烟厂”算起，至今已度过四十多个春秋了。在这将近半个世纪的时光里，它风风雨雨、坎坎坷坷，走过了一段很不平坦的历程。1950 年 3 月改为国营，是它的第一次新生，但它真正获得强劲活力，能够一展雄风的历史性转变，却发生在改革大潮已经席卷神州的 1984 年。在此之前，由于连续几年亏损，该厂已经濒临破产倒闭的境地。改革给长沙卷烟厂带来了从未有过的大好机遇。这年 7 月 1 日，中共长沙市委、市政府任命肖寿松同志为长沙卷烟厂厂长兼党委书记。在肖寿松同志的策划和指挥下，烟厂风风火火搞改革，热气腾腾求发展，仅一个月功夫，就扭亏为盈。这年的上半年，还亏损 82 万元，到年底竟奇迹般创税利 4274 万元。从此以后，生产持续高速发展，税利就象滚雪球般不断上翻：1985 年，6300 万元；1986 年，1.1 亿元；1987 年，1.8 亿元；1988 年，2.8 亿元；1989 年，4.2 亿元；1990 年，4.9 亿元；1991 年，6.3 亿元；到 1992 年，产量达 43 万箱，创税利 8.8 亿元，创汇 6880 万美元。也就是说：每年以近 45.95% 的高速度连续递增，税利总额 1992 年为 1984 年的 20.6 倍，如此辉煌的成就，的确令人瞩目。中共长沙市委党校以龙绍双副校长为首的几介学子，怀着对改革开放的赤诚拥护，对长沙卷烟厂创造奇迹的英雄们无限敬仰，向烟厂的同志们求教，希望

能够与烟厂的同志共同探索他们成功的奥秘，从中总结和归纳我国社会主义企业发展的经验与理论。

长沙卷烟厂连年腾飞的奥秘是什么？他们的根本经验何在？本书作者们的感受是：长沙卷烟厂的崛起与腾飞，是建设有中国特色社会主义理论指引的结果，是这个伟大理论结下的万千果实中的一颗硕果。在以下各章中读者将会对烟厂各个具体领域的事迹和经验有所领略，而在这里，我们将侧重从总体上对长沙卷烟厂运用建设有中国特色社会主义理论指导本厂的改革谈谈自己的感受。我们认为，他们的经验可以归结为实行一系列的“统一”。

一、坚持“一个中心”和“两个基本点”的辩证统一

1978年底，党的十一届三中全会确定了要把全党工作的着重点转移到社会主义现代化建设上来并提出了改革的任务。1979年3月，邓小平同志在党的理论务虚会上明确指出，要在中国实现四个现代化，必须在思想政治上坚持四项基本原则。1982年9月，邓小平同志代表党中央在党的第十二次全国代表大会上正式宣布确立了建设有中国特色社会主义的正确道路。对于中央这些根本道路、方针、原则的贯彻落实，全党都有一个逐步加深认识和探索的过程。1984年7月，长沙卷烟厂以厂长兼党委书记肖寿松同志为首的厂领导班子，紧紧抓住以邓小平同志建设有中国特色社会主义的理论来武装全体党员、干部和全厂职工，紧紧抓住经济建设这个中心不放，“在四项基本原则指导下，以整顿打基础，以改革为动力，以质量求生存，以技术进步求发展”，使企业由单纯生产型转到生产经营型，由内向型转到外向型，不断开创烟厂工作的新局面，把长沙卷烟厂建设成为我国大陆最大的现代化的出口烟基地，真正做到了“一个中心”与“两个基本点”的统一，坚持四项基本原则与改革开放的统一。从而保证企业沿着正确方向和道路不断开拓前进。在这里我们并不是简单地用十

四大精神去套十四大以前的现实，对烟厂的经验拔高，而是以长沙卷烟厂九年来的一贯的实践为依据而得出的结论。我们可以看看他们各年方针目标的指导思想：

1984年是“以整顿打基础，以改革为动力，以质量求生存，努力开创烟厂工作新局面”。1985年是“整顿基础，开拓前进，为八五年根本好转而奋斗”。1986年是“以中央经济体制改革决定为指针，以全面提高经济效益为中心，继续改革不停步，努力发展大好形势”。1987年是“双增双节挖潜力，促进企业上等级”。1988年是“乘十三大东风，加快改革开放步伐”。1989年是“深化改革，向‘国一’进军，向外向型进军”。1990年是“深化改革，努力进取，加快转外向型步伐”。1991年是“强化外向型配套管理，向‘国一’进军”。1992年是“加速实现‘外向型’，奋力拼搏攀高峰”。1993年是“内抓产品升值，外拓国际市场，为加快外向型步伐而努力奋斗”。十年的实践证明长沙卷烟厂坚持改革开放和四项基本原则的统一，走建设有中国特色社会主义道路，并不是停留在一般笼统的理解，而是与本厂实际密切结合起来，找到了有效的贯彻落实的办法来。不仅如此，这种“统一”还体现在以下各种“统一”之中。

二、坚持与完善厂长负责制和坚持企业党组织政治核心地位的统一

实行厂长负责制，纠正党政不分、以党代政现象，是企业领导体制改革的关键内容，党的十一届三中全会就已经指出来了，其后又陆续有许多相应的条例、制度、法律出台。但是具体怎样搞，还有一个实践和探索的过程。烟厂新领导班子通过总结以往经验教训认识到，过去企业领导体制的主要弊端在于“不分”与“代”这几个字上，改革的方向应该是厂长和党委各司其职，各尽其责，而不是否定企业党组织的政治核心地位。中国共产党是中国社会主义事业的领导核心，实行厂长负责制应该而且可以跟坚

持企业党组织政治核心地位统一起来。在下面关于烟厂领导体制那一章里，我们介绍了他们的主要做法是实行厂长兼党委书记、建立“对半分”的党委会和纵横交织、整体联动的领导机制。这种领导体制遵循着下述原则：

①目标一致性原则。这种体制使全厂组成了一个统一、完整的大系统。在这种体制下，通过方针目标管理使各子系统即党、政、工、团各线和厂、车间（科室）、班组各层全都服从于企业的总目标，没有出现“分道扬镳”现象。

②决策民主性原则。决策民主性是实现决策科学性的保证。在新体制下，长沙卷烟厂的决策，遵循“从群众中来，到群众中去”的群众路线，既能贯彻工厂最高领导的意图，又能集中各方面、各层次乃至全厂职工的智慧。因而不只保证了决策的正确性，而且能够通过参与决策来最大限度地动员广大干部、群众贯彻落实决策。

③指挥统一性原则。马克思说过：“凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上。表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队需要有一个指挥一样。”（《资本论》第3卷第431页）现代化企业的生产经营是高度社会化的，指挥必须统一，不能“政出多门”。长沙卷烟厂由于厂长兼党委书记，党委会是管理委员会的核心，保证了“政出一门”的实现。

④监督有效性原则。长沙卷烟厂依托现在这种统一整体体制，建立了“党风责任制”，形成了一种多面、多层的监督网络。既有自我监督，又有相互监督，既有自上而下的监督又有自下而上的监督，既有组织的监督又有群众性的监督，既注重企业内的监督又借重社会的监督。在这种体制下，厂级领导和党委成员都自觉接受组织和群众的监督。肖寿松同志就曾对厂纪委的同志说过：“戴上厂长的帽子，我可以甩开膀子指挥全厂工作；纪委要找