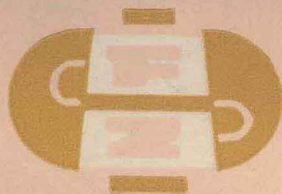


纺织工业经济丛书

落实改革 搞活企业



纺织工业部经济研究中心

纺织工业经济丛书

落实改革 搞活企业

纺织工业部经济研究中心选编

第 11 辑

纺织工业部经济研究中心

1985.3

落实改革 搞活企业

纺织工业部经济研究中心编辑出版部

编辑·出版·发行

常州日报印刷厂印刷

定价：0.97元

（内部发行）

前 言

在《中共中央关于经济体制改革的决定》的指引下，以城市为重点的经济体制改革已经展开。纺织工业系统的许多企业，正在认真落实党中央、国务院关于经济体制改革的各项政策、措施，围绕增强企业活力这个中心环节，积极地进行改革，探索各个方面同步改革的途径。各地通过改革正在不断涌现竞争力强、经济效益高的经营型、开拓型的纺织企业。

最近在北京召开的纺织工业厅局长会议上，各地纺织系统向会议报送了许多落实政策、搞活企业，以及把企业办成经营型、开拓型的经验材料。其中北京印染厂、铁岭色织布厂等企业的经验，受到了到会代表较高的评价。为了在全国纺织工业系统交流他们的成功经验，我们选择其中的一部份，编成《经营型、开拓型的纺织企业》和《落实改革，搞活企业》两个小册子，并期望在新的一年里，在纺织工业战线上能涌现出更多的经营型、开拓型企业，把企业搞得更活，把经济效益搞得更好。

编 者

1985年1月

目 录

配套改革是个好办法·····	上海第十二棉纺织厂 (1)
实行改革,经济效益更上一层楼·····	西北国棉一厂 (8)
积极改革,增强企业活力·····	石家庄第二棉纺织厂 (13)
解放思想,实事求是,大胆改革,稳步前进 ·····	郑州国棉一厂 (23)
立志改革,大胆实践·····	襄樊市印染厂 (34)
从实际出发,采用多种承包形式 ·····	达县地区棉纺织染厂 (40)
同唱“一台戏”共下“一盘棋”·····	南充棉纺织厂 (50)
大胆改革,锐意进取,开创经济工作新局面 ·····	阜阳纺织厂 (57)
改革中探新路,活字上做文章·····	江西棉纺织印染厂 (64)
大胆改革,提高企业素质和经济效益 ·····	广州第一染织厂 (69)
勇于改革,不断开拓·····	新疆七一漂染厂 (77)
搞活企业,效益倍增·····	宁波第二针织厂 (85)
打破旧体制,改革出效益·····	牡丹江经编厂 (92)
锐意进取抓改革,开创企业新局面 ·····	通化市人造毛皮厂 (102)
推行厂长负责制,大搞多渠道经营 ·····	蚌埠第一麻纺织厂 (107)
全面改革,使企业充满活力·····	内蒙古第三毛纺厂 (112)
企业要搞活,关键在改革·····	横峰纺织器材厂 (120)

配套改革是个好办法

上海第十二棉纺织厂

我厂是上海市改革试点单位之一。开始时，明确为“三配套”：试行厂长负责制；贯彻国务院扩权的暂行规定；在完成国家计划、税利增加的前提下，奖金可以不“封顶”。以后，又增加了工资总额“包干使用”，增人不增工资总额，减人不减工资总额的试点内容。在上海俗称为“三套半”改革试点。

我厂从思想、方法、目的三个方面，明确了改革的指导思想，这就是：解放思想，立志改革；实事求是，探索前进；搞活企业，提高效益。厂里成立了改革领导小组和改革工作班子；组织了改革讨论会，广大干部深入讨论厂内的改革设想；发动广大职工填写“改革建议单”。在这个基础上制订了企业全面改革的方案。现在，全厂职工正在既积极、又稳妥地为实施改革方案而努力。目前，已经进行了领导体制、干部制度、分配制度、经营方式等四个方面的改革。

一、改革领导体制，实行厂长负责制

从7月份开始实行厂长负责制后，我们认为：实行厂长负责制是符合社会主义的中国式企业管理的要求的，是有利于企业两个文明建设的。在做法上：

1. 充分做好准备工作。在组织准备方面，主要是由上级重新任命厂长和书记，调正领导班子。目前，厂领导班子中，大专

文化程度的占87.5%，有技术职称的占75%，实现了高文化结构。

在思想准备方面，主要是统一党委、厂长、职代会、工会主要领导的思想。我厂的书记是比较“开明”的。他对实行厂长负责制态度，概括起来是“三个一”，即：着好一盘棋，拧成一股绳，唱好一台戏。还有“三个不”即：还权不卸责，搞活不偏向，分工不分家。工会主席的态度是：厂长是法人（代表），职工是主人，主人支持法人（代表），法人（代表）依靠主人。我们厂长的态度概括起来是“四个二”，即：二个依靠，二个支持，二个自觉和二二个防止。“二个依靠”即依靠党的领导，依靠职工群众；“二个支持”即支持党委的工作，支持工会、共青团的工作；“二个自觉”即自觉接受党组织的监督，自觉接受职工群众的监督；“二个防止”即防止习惯依赖党委的倾向，防止独断专行的倾向。由于厂的主要领导思想统一，态度明确，为顺利实行厂长负责制创造了良好条件。党、政、工三家的积极性都比较高，在目前能做到各尽其责，同心同德，群策群力，努力搞好改革，共同完成任务。

2. 选定决策和协调的组织形式。决策的组织形式是厂务会议。厂务会议有厂长召集和主持。党委书记、工会主席以及其他厂部行政负责人作为厂务会议的成员。厂务会议的作用是讨论企业发展方向以及经营决策、规章制度、人事机构等方面的重大问题，是充分发挥集体智慧、集中正确意见的一种重要组织形式。但不实行少数服从多数的原则，最后决策的权力属厂长，并由厂长对决策负责。

协调的组织形式是党政工团碰头会。由党委书记主持，厂长、工会主席、团委书记参加，其作用是互通情况，协调各方面的安排。

3.制订工作细则，明确职责。经过一段时间的实践，行政制订了《关于实行厂长负责制实施细则》，工会制定了《关于贯彻国营工业企业法、职工代表大会实施细则》和《改进工会工作的意见》，党委制订了《关于改进车间党总支工作的意见》、《关于改进轮班党支部工作的意见》和《党组织的会议活动制度》。实行厂长负责制后，带动了企业内部改革。生产行政指挥、党的领导、民主管理等三个方面都得到加强。生产行政方面的显著变化是决策快、指挥灵、效率高。

二、改革干部终身制，全面实行“任期制”

我厂干部制度的改革，主要是三个方面：

1.废除“终身制”，实行“任期制”。全厂党、政、群干部，全部实行“任期制”。“任期制”的形式分任命、选举和聘用三种。

任命：厂长由上级主管部门任命，副厂长、总工程师、总会计师、总经济师由厂长提名、征求党委意见，报上级主管部门批准后任命。

选举：党、工、团的各级书记、主席，根据党章、工会章程和团章，由选举产生。

聘用：行政系统的副总工程师、副总经济师、副总会计师和科长、主任，由厂长提名，征求党委意见后，由厂长聘用。副科长、副主任，由科长、主任提名，经厂长批准后，由科长、主任聘用。一般干部由主管科长、主任聘用。政工系统的科长、主任由书记提名，经党委讨论后聘用（其中武装部长和组织科长需报上级主管部门批准）；副科长由科长提名，经书记批准后，由科长聘用。一般干部由主管科长、主任聘用。

经任命、选举、聘用的各级干部，任期为1~3年。聘用的干部，一律发给聘书。任职期满后，经考核（或选举），工作

胜任的可连任；工作不需要或不胜任的（或未选上），不再任职。在任职期间，如发现不能胜任工作的，可以解聘（或免职）。不任职的干部，实行能上能下制度，妥善安排。

2.改革管理办法，实行党、政分管。干部的管理方法，由原来的党委统管改为党政分管。党委负责管理党、工、团系统的干部，厂长管理行政系统的干部。确定党、政中层干部和党、政干部交流时，党委书记和厂长要密切协商，相互征求意见。党委和厂长管理干部的职能机构，分别为组织科和干部科。党委和厂长选用干部时，要充分发挥职代会作用，听取群众意见。职代会可采用多种形式，提供意见，对干部进行监督。选用干部时，可以采取领导提名、群众推荐和本人自荐相结合的办法进行。

3.评定厂内业务技术职称。为了充分调动和发挥工程技术干部、专业干部的积极性，在国家评定业务技术职称的基础上参照国家评定职称规定的精神，结合企业内部实际情况，试行厂内业务技术职称。其范围是：工程技术人员；经济专业人员；统计人员；会计人员；教卫人员。同时，正在研究政工干部的业务职称评定的标准、条件、职称，以进一步提高政工干部的工作积极性。

三、改革分配制度，实行组合工资

企业内部分配制度改革的方向是贯彻按劳分配原则，做到职工不吃企业的“大锅饭”，充分调动职工的主动性、积极性和创造性。

在改革奖金分配制度方面，主要健全以承包为主的、多种形式的经济责任制。厂部对车间、科室的承包形式有：经济技术指标承包（如产量、质量、节约等），单项项目承包（如技术支援、技术改造等），经营承包（如经营金额等），奖金包

干（核定人数，包干使用，增人不增奖金，减人不减奖金）。在车间内部，则实行计件奖、半浮动工资、承包合同、百分计奖、组长津贴等多种奖励形式，以求拉开奖金档次，体现奖勤罚懒、奖优罚劣、

在改革工资制度方面，将现行的统一工资制改革为企业内部的组合工资。组合工资由固定工资、半固定工资和不固定工资三个部分组成。每个职工各部分的工资标准，根据基本生活需要、现实贡献和积累贡献确定。

固定工资，也可称基本工资。其特点是保障职工基本生活，维持劳动力简单再生产所必须的收入，体现社会主义制度的优越性。固定工资的标准，每个职工是一样的，拟定为40元。固定工资标准一般不变，如价格上涨幅度较大时，进行适当调整，以保证职工实际生活水平不降低。

半固定工资，也可称为年勤工资。其特点是鼓励职工安心在本企业工作，热爱本职，提高出勤，做到年年有增资，体现职工的积累贡献。半固定工资额的确定，根据纺织厂各工种的特点，采取两种标准：一线运转岗位工人，根据技术上早熟练、生产上早贡献、适应岗位顶岗期限短的特点，拟确定为：从参加工作的第4个年度起，逐年增长1.5元，第16年起，逐年增加1元。其他职工从参加工作的第4年起，逐年增长1元。年勤年限自1949年10月1日开始计算。

不固定工资，也可称岗位、等级、职务工资。其特点是贯彻按劳分配的原则，以鼓励职工努力工作，多作贡献。不固定工资按照“劳动态度，技术高低，贡献大小”的原则，根据不同的岗位等级和职务评定。其所以称“不固定”，一是随着岗位、等级、职务的变化而变化；二是与企业的经济效益直接挂钩，经济效益高就提高，经济效益差就降低。每个职工的不固

定工资额，根据纺织厂的特点，分别按岗位、等级、职务三个工资标准确定。

(1) 岗位工资标准，主要用于一线运转工人，包括少数二、三线工人，拟实行五岗制，每个岗位划分三个工资级别。

(2) 等级工资标准，主要用于技术工人和部份二、三线工人，拟设置八个技术等级划分八个工资级别。

(3) 职务工资标准，主要用于各类各级干部。管理干部拟设置办事员、科员、主任科员、副科长、科长、副总工程师、副厂长、总工程师、厂长等九个职务等级；技术干部设置技术员、助理工程师、工程师、高级工程师等四个技术等级（政工、专业干部的职务和专业职称与上述相对应）。职务工资标准，划分十四个工资级别。

奖金和工资制度的改革，必然促进劳动生产率的提高。为了安排好车间的富裕人员，我们办起了集体所有制的“立马开发公司”，为本厂生产、生活服务，也为社会服务，以求增加经济效益。开发公司实行董事会领导下的经理负责制。由厂长任董事长，厂党委书记、副厂长为副董事长，一位副厂长兼任经理。

开发公司接受全民厂的全面领导，经济上实行独立核算，自负盈亏。所需资金由厂方垫付，同时发动职工入股，利息照付，年终分红。办这样的开发公司，除了有利于安置富余人员外，还有利于发展第三产业，有利于为本厂生产服务，有利于提高职工收入。

四、改革经营方式，提高经济效益

国家经济体制改革，给企业“简政放权”，要求企业完成“转轨变型”的历史任务。根据棉纺织厂目前的盈利情况，只有通过经营方式的改革，从以“生产”为中心转到以“经营”

为中心，从“生产型”的企业转变为“经营型”、“开拓型”的企业，才能进一步提高经济效益。改革经营方式，涉及企业内部和外部的条件，比较复杂，只能有步骤地展开。目前，我厂已成立了经营部，扩大了企业的经营范围，积极开展了经营活动，开辟多种渠道，使企业获得新的经济效益。

已经开展的经营活动，主要有：①开发新产品，打入国际市场，已生产棉型涤棉有色纱80吨，增利20余万元。②到棉花产地直接采购适用的棉花4万余担，可以节支50余万元。③扩散产品加工，在近郊或江苏建立了拈线、布机加工点，可以增收30余万元。④实行工贸结合，与桐庐联合举办展销会，增收3万余元。⑤开展技术支援、技术咨询活动，承接外来加工，出售蒸馏水等，也可增加一些收入。另外，我们在提高产品质量的基础上，对部分外销产品实行优质优价。

本着搞活企业、开展多种经营、提高经济效益的原则，目前正在与外商和兄弟省市洽谈，引进外资和联营的几个项目。如能落实，将使企业有一个较大的发展。

经营方式的初步改革，已经给企业带来了新的效益。1984年我厂由于技术改造、涤棉布限产、长绒棉调价等因素，年初预计利润要比上年减少166万元，下降9.2%。经过努力，1984年上半年与上年同期相比，产值增长1.22%，利润增长9.13%，取得了较好的成绩。



实行改革 经济效益更上一层楼

西北国棉一厂

1983年以来，纺织工业面临新的市场形势，西北国棉一厂也面临着严重挑战。在困难面前，为了打开生产经营的新局面，我厂在逆境中拼搏进取，进行了一系列企业内部改革。在纺织企业盈利水平普遍大幅度递减的形势下，我厂却取得了降价限产不减利的突出效益。1983年，完成产值10,360万元，创历史最好水平，实现利润绝对额达1,544万元，超过了1982年；靠改革挖潜弥补了528.5万元客观减利因素；上交利润比上年增长23%，并偿还了370万元的贷款；节能获全国同行业银质奖。1984年1~10月份，全面完成国家计划，总产值比上年增长7.17%；实现利润按同口径计算，比上年同期增长12.66%。

为了在新形势下搞好生产、经营，我厂两年来主要进行了四个方面的改革：

一、改进分配制度

主要是：（1）从繁到简，以简求精，完善“包、保、定”内部经济责任制。针对过去经济责任制重点不突出、奖金使用分散的弊病，我厂进行了第五次修订。实行指标抓重点，将平均法改为重点法，把主攻目标集中到提高质量、降低消耗上；管理抓职能，将归口法改为归位法，把重点放在提高管理效率上；奖惩抓定向，把分数法改为增减法，把奖金使用在刀刃

上，不撒胡椒面。（2）实行内部经济承包。以技术攻关、节约能源和挖掘二、三线潜力为重点，签订了24项单项承包合同，实行多劳多得，不封顶，少劳少得不保底，使潜力变财力，肥水不外流。仅1983年就因此取得效益188万元，职工也多分了13万元。1984年又签订了19项承包合同，1~10月份增收节支91.7万元。（3）用经济手段推进“双定”。实行按标准定员计算，增人要扣奖，减人要加奖的经济奖惩办法。1983年以来，共清退计划外用工和固定工481人，节支40万元。（4）改革了工资、奖励制度。全厂职工每人浮动10%的基本工资，同奖金捆在一起合并使用，实行悬奖攻关，重奖重罚。

二、改动劳动人事制度

在干部制度上实行了五制：（1）组阁制。由厂长挑选副厂长，任命主任、科长，再由主任、科长挑选副职。已任命了29个部门的行政领导。原来的中层干部有12名落榜。（2）邀聘制。就是任命的主任、科长，对在职的技术专业人员和行政管理干部，实行邀聘。一年一聘，根据工作绩效，决定去留。有20名干部落榜。（3）选聘合同制。如在组阁邀请过程中，干部不足或缺乏人才，可直接在工人中选聘合适工人当干部，并签订“选聘合同书”，期限一般为一年。已从工人中选聘干部39名。（4）见习制。选拔的“第三梯队”干部，一律采取见习的办法，先任职不任命，压上担子，进行锤炼；经过一段时间的实际考察，合格的正式任命，不合格的仍回原岗位工作。现已宣布了13名见习中层干部，11名见习值班工长。（5）民主评议制。每半年一次对全厂干部公开进行评论，排出名次，分出一、二、三类，好的予以表扬奖励；差的重点帮助教育，限期改正提高；连续两次评为三类干部的，交职代会审议，予以降职降薪或免职下放当工人；对一贯办事推诿、矛盾上交的干

部，坚决撤换。去年已对一人援调工资半年。

在劳动制度上：（1）实行劳动组合。在核定定员、定额，饱和和工作量的基础上，由生产组长挑选组员。对符合厂订条件的，作为合格组员予以组合；对不符合条件的，区别情况，或定为预备组员，或调离岗位，交劳动工资科另行安置。预备组员在3个月预备期间停发奖金，不保留原工种。组合后，按劳动定员比以前富余出44人。（2）安置富余人员。对富余出的人员，停发奖金，安排临时劳动，或组织起来在厂内开辟其它生产门路，自负盈亏；还可以留职停薪或退职参加其它劳动。已停薪留职，自谋生计10人。（3）实行编外整训。对迟到、早退、旷工、跑岗、不听从指挥、打架斗殴等违纪现象，在加强思想教育的基础上，实行轻者扣发奖金，重则停工检查；停止工作期间不发工资；特别严重的，由劳资科、保卫科编外整训，整训期间只给生活费。仍不改正的，按《职工奖惩条例》严肃处理，直至开除厂籍。管理人员如发现违纪不抓，要追究管理过失。1983年以来，编外整训了22名，开除厂籍7名。（4）实行合同退休。对身体有病，不适应生产工作，但又暂不符合退休条件的，如本人自愿，可签订合同退休书，提前退休。已订合同退休8人。

三、改变企业的经营管理方式

主要抓了三个环节：（1）坚持由单纯生产型管理转变为生产经营型管理。健全了信息管理，加强了经营决策工作。狠抓产品的适销对路，加强了产品销售。（2）坚持由专业性分项治理转变为多渠道的综合治理。我厂以主攻产品质量、提高经济效益为目标，把干部作风、劳动纪律、现场管理、五基工作、指挥系统这五项关系企业素质和实力的根本性工作结合在一起。本着思想领先的原则，实施了全面有效的综合治理。落实思想

工作，狠抓了干部作风的考评。巩固劳动纪律，实行了强化劳动纪律的规定和编外整训的办法。抓好生产现场的文明管理。五基工作，狠抓设备整机、操作升级、工艺革新、配棉合理、温湿度稳定。指挥系统，狠抓了“三层分工”和“五大职能”，较好地解决了管理上下一般粗的问题，提高了归位管理的效能。（3）坚持由传统经验型管理转向现代化管理。在全面计划管理上，学习运用系统工程，编制、平衡和实施了企业十大计划。在全面质量管理上进一步健全了质量保证系统和质量信息反馈系统，认真加强了五项基础性技术工作。在全面经济核算上，学习运用价值工程，用成本会计和管理会计相结合的手段，加强了成本、利润的预测、预控；用专业核算和群体核算的办法，完善了三级核算体系。现在，我厂还初步实行了程序化管理，推行了网络技术和决策技术；实行了标准化管理，推进了价值工程的应用。全厂在管理现代化上已前进了一大步。

四、改革企业内部的管理体制

主要做了三点改变：（1）划分管理职能。厂级领导人员重在决策，二级管理人员重在筹划，一线管理人员重在指挥，班组管理人员重在执行。（2）建立“三总室”，加强决策层。由总经济师室、总工程师室、总会计师室分别负责全面计划、全面质量、全面核算的综合管理，相对处于二线，研究产品开发、技术改造、经营决策、经济政策等重大问题制订方案，供厂长决策。既筹划未来，又指导当前。（3）实行了两级放权。车间、科室、部门，有权组阁使用干部；有权改进劳动组织，变动工人工种，退出富余人员；有权支配部门奖金，包干使用工资总额和改进分配制度；有权对违纪职工进行经济处罚，给予行政记过及以下纪律处分；停止工作进行教育或送交厂编外整训。班组长有权挑选组员进行劳动组合；有权分配浮

动工资和奖金；有权对违纪职工进行经济处罚；有权在班组内调配使用人员。这样放权，厂级决策层能够超脱，车间管理层较前自主，班组执行层更加有力。

党的十一届三中全会召开后，我厂改革的决心更大了。现在我们正在认真学习中央有关改革文件，进一步统一思想，打算继续改革经营方式，变产品生产为商品生产，变单一经营为多种经营，变生活福利单纯补贴为开发盈利。同时正在加紧班子的建设，改革企业领导体制，实施厂长负责制。从各方面改善企业素质，千方百计提高综合经济效益，为国家多做贡献。

