

改革中的企业之星

——西安市贯彻两个《决定》典型企业风采

主编 高信韩

陕西人民出版社

(陕)新登字 001 号

改革中的企业之星
——西安市贯彻两个《决定》典型企业风采

主编 高信韩

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街 131 号)

新华书店经销 陕西省轻工印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 7.875 印张 12 插页 171 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数:1 - 2000

ISBN 7 - 224 - 05282 - 5/ F·673

定价:22.00 元

《改革中的企业之星》编委会

主 任：才玮辉

副 主 任：高信韩

委 员：杨永明 毋 辉 段同义 张建政

主 编：高信韩

副 主 编：张建政

编 辑：白晓东 姚海军 左 东 陈晓军

徐 斌 王 晴 赵飞航 胡 方

序 言

高信韩

党的十五大确立了我国公有制经济的实现方式可以而且应当多样化，对国有企业必须实施战略性改组；公有制为主体多种所有制经济共同发展，是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度；非公有制经济是社会主义市场经济的重要组成部分等重要的经济论断。上述经济理论的确立，具有重大而深远的历史意义。他不但使我们大大解放了思想，统一了认识，更新了传统的、固有的经济发展思维模式，而且还为我们以后经济工作的开展指明了前进的方向和道路。他不仅是为适应我国市场经济体制发展而对传统的思想观念做出的及时必要的调整，也是我国经济发展的哲学先导，为我国以后若干年的经济发展提供了思想理念。

为此，省委、省政府积极响应十五大的号召，及时制订了《关于放开搞活国有小企业的决定》和《关于大力发展非公有制经济的决定》（简称两个《决定》）。西安市在认真学习党的十五大精神基础上，根据省委、省政府两个《决定》，于1998年初制订了《关于进一步放开搞活国有小企业的实施意见》和《关于大力发展非公有制经济的实施意见》（简称两个《实施意见》）。同时，我市财政、税务、工商、土地等综合部门积极制订了围绕两个《实施意见》的配套政策。两个《决定》和两个《实施意见》及其配套政策的制订，为我市放开搞活国有小企

业及大力发展非公有制经济提供了思想保障和政策依据。我们的目标是要在三年内实现我市国有小企业的放开搞活，并使非公有制经济在我市国民经济中达到一定比重。在公有制经济为主体的前提下，实现非公有制企业、公有制企业在经营发展和政策待遇上的平等。

在党的十五大精神的号召下，在省委、省政府两个《决定》和市委、市政府两个《实施意见》的推动下，1998年，我市国有小企业积极改制，共有963户国有小企业先后进行了不同形式的企业改制，占我市国有小企业总数的80%，并涌现出一批改制中职工安置良好，债务妥善落实，改制后效益显著提高，实现制度创新的改制先进企业。同时，非公有制经济在1998年度也有了很大发展，占我市国民经济的比重进一步提高，并崛起了一批效益好、贡献大、讲信誉、重管理的先进私营企业和优秀民营科技企业。这些改制先进企业和异军突起的民营企业无疑给我市经济的发展注入了新的活力，也为其他企业的发展起了引航领路的作用。

1999年，仍是我市贯彻党的十五大精神和省委、省政府两个《决定》的重要一年。除了继续引导、督促未改制企业进行因企制宜的改制外，还要扎扎实实地做好1998年我市已改制企业的巩固和完善工作，帮助它们完善改制程序，解决遗留问题，提高改制质量。同时，还要积极鼓励、大力扶持我市非公有制经济的发展。坚决摒弃传统思想偏见，树立正确科学的思想认识，使非公有制经济成为我市经济发展的重要力量。

为了体现市委、市政府对我市放开搞活国有小企业及大力发展非公有制经济工作的重视，宣传1998年度我市改制达标企业、先进私营企业和优秀民营科技企业，市放开搞活国有小

企业及大力发展非公有制经济领导小组办公室组织编写了《改革中的企业之星》一书。由于采取企业自愿入书的原则，书中的企业仅是我市表彰的一部分企业。管中窥豹，可见一斑的原因，通过这些企业仍然可以为广大的经济工作者传递一种思想观念，提供一种企业发展的思维方式。这也正是我把它推荐给同志们们的原因。

(作者为西安市政府秘书长)

目 录

上篇 国有小企业改制

靓女先嫁 先改早兴

- 西安第一印刷厂股份合作制改制情况介绍..... (3)

抓住历史机遇 实行产权置换

- 西安矿山机械厂股份合作制改制情况介绍..... (9)

柳暗花明又一村

- 陕西富秦商务物业有限责任公司兼并西安橡胶厂
情况介绍 (15)

贯彻两个《决定》 实现企业腾飞

- 周至县水利水电建筑工程公司股份合作制
改制情况介绍 (20)

建广厦千万间 解百姓住房难

- 西安雁塔城乡建设开发公司股份合作制
改制情况介绍 (24)

跳出方寸天地宽

- 西安市汽车客运总公司股份合作制
改制情况介绍 (28)

改革产权制度 加快经济发展

- 西安市群众面粉厂股份合作制改制情况介绍 (34)
改制结硕果 一年新变化

——西安市物资租赁总公司改制情况介绍	(40)
转换机制变观念 拓宽市场求发展	
——西安方欣食品有限责任公司改制情况介绍	(46)
以改制求发展 向管理要效益	
——西安高压电器研究所电器制造厂股份合作制 改制情况介绍	(53)
抓住机遇转民营 踏上创业新征途	
——西安长城开关厂集体转民营改制情况介绍	(56)
两个《决定》像灯塔，照得星港变化大	
——西安市星港商贸公司股份合作制改制情况介绍	(59)
切实贯彻《决定》精神 全面实现机制转换	
——西安新润置业有限公司改制纪实	(63)
走联合发展之路 创企业辉煌明天	
——西安市未央区西郊商店改革略记	(68)
建立现代企业制度，推动企业快速发展	
——临潼电力机械厂股份合作制改制情况介绍	(71)
勇于开拓创新，提高企业效益	
——临潼区汽车运输公司股份合作制改制情况介绍	(75)
联系自身实际 推进企业改制	
——西安楼台水泥制造公司股份合作制 改制情况介绍	(79)
上划重组使石油企业焕发生机	
——周至县石油总公司改制重组情况介绍	(82)
脚踏实地 迎难而上	
——户县余下商业有限公司股份合作制改制情况简介 ...	(87)

下篇 发展非公有制经济

金花崛起之道

- 西安金花企业集团发展纪实 (93)

潮涌星飞十年路

- 西安海星集团发展纪实 (107)

十年风雨 钻石人生

- 西安达尔曼实业股份有限公司发展纪实 (128)

发挥龙头企业作用 带动一方经济繁荣

- 奋进中的陕西华圣企业（集团）股份有限公司 (135)

发展民族经济 促进民族团结

- 西安怡兰企业集团发展纪实 (146)

知识经济为民营企业插上腾飞翅膀

- 蓝溪集团公司发展纪实 (150)

抓住市场机遇 实现跨越式发展

- 西安金龟寿制药厂发展纪实 (156)

桃花为什么这样红

- 陕西新桃园旅游经贸有限公司发展侧记 (162)

“开米涤王”的风采

- 西安开米公司发展散记 (167)

发挥资源优势 搞好稀土开发

- 西安市西骏稀土实业有限责任公司发展纪实 (173)

在高新技术转化上做文章

- 西安扬子电器有限责任公司发展经验 (178)

做电信骄子 竞一代风流

- 西北国际电信股份有限公司发展简介 (182)

大唐雄风 恩惠百姓

——西安大唐制药有限公司发展纪实	(186)
立足特诚新 创出新天地	
——陕西广东国花餐饮发展有限公司发展纪实	(190)
乘两个《决定》东风 促进企业快速发展	
——西安兴仪控制系统有限责任公司发展纪实	(194)
立足应用领域 发展民族软件	
——西安博通资讯有限责任公司成长的探索	(198)
优质服务 誉满古城	
——西安辰生汽车配件有限公司发展纪实	(205)
丰禾在崛起	
——西安丰禾工贸有限公司创业纪实	(211)
名医名药 造福人民	
——西安顺康制药有限公司发展侧记	(216)
情系感应加热 发展环保产品	
——西安博大电炉有限公司发展介绍	(221)
依托科技强化管理 提高经济效益	
——西安大天制胶有限公司发展的启示	(226)
储永义和他的浐河集团	
——西安浐河企业集团发展散记	(230)
飞机城里的一颗明星	
——阎良永晓家私城发展侧记	(236)
后记	(241)

上篇

国有小企业改制

靓女先嫁 先改早兴

——西安第一印刷厂股份合作制改制情况介绍

西安第一印刷厂创建于 1951 年，原系国有中一型企业。改革开放以来经济效益一直很好，为了使企业得到更好的发展，1997 年元月，企业改制为股份合作制企业，职工买断国有资产，全员持股，职工不仅是劳动者，还是资产所有者，参与企业重大问题决策和税后利润的分配。经过两年的运行，企业面貌发生很大变化，经济效益大幅度提高，充分显示出股份合作制新的企业组织形式的巨大活力，挖掘调动了企业经营者和广大职工的积极性、主动性和创造性。是搞活国有中小型企业的重要形式典范。

转机建制 规范操作

回顾十几年来走过的路，一印厂领导班子深深地懂得，企业只有不断深化改革，才能持续发展。从厂长负责制到经济责任承包制三项制度改革，再到国有民营，一印厂一直是西安市的试点改革单位，而且每次试点都取得成功。股份合作制是一种新的企业组织形式，牵扯到企业所有制的改革，是一次革命。这一步敢不敢迈？如何迈？就 1996 年的形势与环境来讲，对一印领导班子确实是一个严峻的考验。当时一印厂领导已认识到企业如继续按原有的体制发展，则困难重重，必须寻找到一条更能适应市场经济发展，调动经营者与职工积极性的新路

子。一印厂领导曾到沿海开放地区进行了考察，西安市委、市政府和有关部门也把一印厂做为率先试行股份合作制改革的重点单位。对此，厂领导感到责任重大，机遇难得，这是按照中央、省、市的部署，加快国有中小型企业改组、改制、改造步伐的大好时机。一印领导班子学习了邓小平同志“三个有利于”的指示，分析了一印厂的条件，统一了思想，认为实行股份合作制是改革的深化，能使职工真正成为企业的主人，使企业真正成为产权明晰、政企分开、管理科学、自主经营的经济实体，是搞好搞活国有中小型企业的一条好路子。市委、市政府要求一印厂在三个月内完成全厂的股份合作制改组工作，一印厂立即行动，成立筹备领导小组，进行清产核资、资产评估，召开职工代表大会，等等。经过三个月的紧张工作，完成了一系列股份合作制的改制工作，如期于1997年元月按新机制正式挂牌运行。

严格按照国家法规买断国有资产。一印当时有职工674人，离退休职工289人，经过中介机构评估，国有资产管理局确认国有净资产为1827万元（不含土地使用权和剥离的非生产经营性资产）。国家将国有净资产出售给企业全体职工，职工以现金形式出资购买。对非生产经营性资产如职工住房，由改制后的企业代管，继续执行国家房改政策。企业占用的国有土地由企业租赁使用。在一次性扣除688万元的离退休职工养老保险和医疗基金等的基础上，由职工以现金形式出资购买国有产权1139万元。由于职工是一次性以现金购买国有资产，西安市政府优惠了净资产的25%。企业改制前的银行贷款4946万元，按照债随资走的办法，由改制后的企业承担，妥善落实了债务。

拉开档次，认购股权，有利于转机建制。搞股份合作制，目的是从根本上调动与发挥企业经营者与职工的积极性、主动性，解决国有企业的经营机制、激励机制和监督机制失灵的问题。实质是落实企业财产所有权，落实经营者的自主权，落实主人翁地位，这三个方面落实了，改制的核心问题就解决了。而这三个方面的落实，不但体现在股权的设置上，而且体现在股权的认购原则上。为了不导致平均主义、“大锅饭”回头，一印厂选择了按责任大小、贡献多少来认购股份。这样做体现了效益原则，效率原则，兼顾公平，有利于增强职工特别是生产、业务、技术骨干的凝聚力、向心力。据此，一印厂实行“按份持有，同股同利，风险共担，利益共享”的原则，按照职务高低，责任大小，贡献多少，拉开档次，进行认购。

“靓女”先嫁，先改早兴。国有企业改制为股份合作制企业，把国有资产出售给本企业全体职工，使企业职工共同劳动、共同出资、共同所有、参与利润分配，这样做，不但可以使困难企业走出困境，而且可以使经营情况较好的企业锦上添花，进一步增强市场竞争力。近年来，有些人在认识上有误区，认为经济效益好的企业搞股份合作制改组是国有资产流失，“靓女”不能先嫁。他们一心想让“病姑娘”、“老姑娘”先嫁，但却无人问津。一印厂两年来的实践说明，“靓女”应先嫁，早改制早兴旺。况且，市场如战场，不从根本上改制，就挖掘不出广大职工真正的积极性。在市场竞争激烈的今天，企业要常胜不衰，不改革是难以实现的。一印由于决策快、改制早，不但1997年效益回升幅度大，1998年效益也有大幅度提高，今年效益有望比去年更好。一步棋走对，整盘棋主动。

股份合作制改制仅仅为克服原来国有企业管理体制的种种

弊端提供了可能，如果只局限于形式上改制，而不在促进企业转机建制上下功夫，只能是穿新鞋走老路，换汤不换药，改制的目的也不能达到。一印之所以改制比较顺利，主要原因有四条：一是有一个好领导班子。一印班子主要领导十多年来没有变动，董事长多年一直在本行业工作，班子稳定，一心为企业，有开拓精神，有经营思想，有主见，职工信得过。二是有一个好产品，一印年年搞技术革新，不断开拓新市场，开发新产品，市场竞争力强。印刷活件比较饱满，产品能够占领市场。三是有一个好的机制。一印厂人事、劳动、工资制度改革早，“铁饭碗、大锅饭”破的早，激励机制、经营机制建立早，为股份合作制改造奠定了思想和制度基础。四是有一个严格的管理。一印厂严格管理，严格要求，严格制度已成为广大职工的自觉行动。一印厂的经验说明，实行股份制必须有这四个条件，而且改制后也必须在这四个方面下功夫，否则就失去了搞股份合作制的意义，也达不到搞股份合作制的目的。

循序渐进 逐步完善

股份合作制是企业改制的第一步，建立规范的现代企业制度还任重道远，仍面临着转变观念、面向市场、强化管理、技术改造等重大问题。对于一印厂来说，第一，当务之急是要认真解决好思想观念问题。改制后仍在吃大锅饭的少数职工认为改制他出了钱，购了股，成了股东，还用专人管吗？针对这些，一印抓了思想观念的转变教育工作。股东不是铁饭碗，好的效益要靠大家干。根据职工既是劳动者又是所有者的双重身份，将“蛋糕”分成两块，一块按劳分配，一块按资分配。以按劳分配为主考核干部、职工的业绩，干不好、出事故，按厂

规处理，直至下岗或辞退。这增强了广大职工的危机感、责任心，从根本上保证了企业和股东的利益。第二，一印将生产是一线的观念转变到了市场是一线上来，强化了市场开拓力度，加强了营销力度。第三，投资 1100 多万元引进了三条具有世界先进水平无污染的柔版生产线和一条 IC 卡生产线。不但增加了印刷品种，提高了产品质量、工艺水平，更重要的是开拓了市场。第四，随着先进设备的增加和新技术的广泛应用，选拔了一批有创新意识，专业基础强会经营懂管理的青年管理骨干，为企业今后的发展奠定了基础。

根据一印两年多的实践和实际运作情况，要对股份合作制企业运行中存在的问题引起足够重视并设法加以不断的补充完善，使股份合作制企业循序渐进地向更高层次迈进。如股权相对设置封闭，融资渠道单一，新招入人员的配股等问题，尚须在今后实践中进一步探索。

改制两年 变化明显

改制两年来，一印厂上上下下发生了一系列深刻的变化，企业面貌和改制前相比有了根本性改变，这些变化主要体现在：思想观念发生了变化。改制前职工认为企业财产是国家的，自己是打工的，经营好坏，浪费多少，干好干坏与自己切身利益关系不大；改制后，他们既是职工又是股东，既是劳动者，又是资产所有者。企业财产是自己的，自己对企业也要负有限责任，企业经营好了，自己能多分红，经营坏了，自己要贴股本，受损失，因此，职工对企业发展与决策的关切程度和经营管理的参与度，都比以前有较大的提高。

主人翁意识增强。改制前，职工与企业是两张皮，工人认

为是给厂长打工，厂长认为自己是给上级打工，人们很难摆正在企业中的位置。职代会上提议审议工资、福利、住房等方面的问题较多。现在股东大会则主要关注企业的长远发展、生产经营、技术改造。职工工作责任心增强，干实事的人增多。胶印车间 1996 年每月浪费损失 6 万多元，改制后，他们加强领导，发动群众，解决了两班交接过程中因责任不明确而造成损失浪费的严重问题，使消耗降低了 60% 左右，解决了多年来解决不了的老大难问题。职工自觉加强产品互检、自检，使质量事故明显下降，不仅为企业减少了损失，更重要的是提高了企业的信誉，为企业赢得了市场。

经济效益明显提高。1997 年全厂共完成工业总产值 8034.41 万元，利税 1111 万元，全员劳动生产率 125342 元，人均利税 16631.17 元，分别比改制前的 1996 年增长了 7.6%、36.83%、5.76% 和 28.85%，实现每股红利 50.3%（其中分红 15%，配股 35.3%）的高额报酬。实现了给国家多交一些，企业多留一些，个人多分一些的预期目标，体现了股份合作制的旺盛生命力。1998 年全厂职工在董事会的领导下，同心同德，奋力拼搏，经受住了东南亚及整个亚洲地区金融风暴所造成的不利影响，克服了市场疲软、竞争激烈、复杂多变、资金紧缺等重重困难，全年仍实现了销售收入 8154 万元、利税 1217 万元的良好业绩。