

通过试行“一厂三制”探索企业机制改革

曾履平 钱震肖 淳

最近,我们就上海寅丰毛纺织厂在搞活大中型企业中的探索,进行了调查研究,深深感到这个有50多年历史的著名老厂,在改革的探索中,已经焕发了青春。寅丰毛纺织厂的厂长刘智良同志和他的同事们,是很有胆识的、勇于探索的改革者,特别是刘智良厂长,能进一步解放思想,善于研究新情况,探索新思路。而这种新探索,正反映和体现在寅丰毛纺织厂通过实施“一厂三制”,来深入转换企业管理的机制。

为了说明问题,让我们先来看一下寅丰毛纺织厂去年一年的效益。这里有几个综合性数据,1991年寅丰厂的利润比上年增加达52.9%,成品一等率提高了1.98%,用毛率降低了3.61%,该厂的名牌产品派力司,连续三次荣获国家金奖,享誉国内外市场,而且是中央领导同志接见外宾时穿着服装的衣料之一。寅丰毛纺织厂在短短一个时期中,能出现如此效益猛增、企业兴旺的新局面,关键就在这个厂的领导,能进一步解放思想,探索改革新思路。

探索改革新思路形成两个新格局

寅丰毛纺织厂早在五十年代就是一个重点企业,但是长期以来,生产上改观不明显,设备严重老化,厂房陈旧,职工生活设施简陋。举一个很简单的例子,原来该厂职工浴室只有8个莲蓬头,工人洗澡很困难。在企业管理中,片面抓产量和产值,不注重综合性效益。一句话,没有从产品经济思想中解放出来。

为此,刘智良厂长告诉我们,他就任厂长以后的体会是:企业管理机制的转换,首先要抓观念的转变,以观念的转变来促进和推动机制的转换。正是在冲破旧观念,树立社会主义商品经济新观念;冲破因循守旧思想,树立进一步解放思想,深入改革开放的新思想的过程中,寅丰厂目前的内部生产环境通过近三年的努力已形成两个方面的格局。首先该厂与日本丰岛株式会社在闵行共同投资创办了中日合资寅丰服装有限公司。协议规定,合资公司

生产所需面料百分之百由寅丰厂以来料加工的形式提供,每年西裤面料的需求量在50万平方米以上。其次,该厂与上海嘉定县长征五星村在真如共同投资创办了国营、集体联营的上海寅丰毛纺织厂五星织造分厂。该厂将整个织造车间迁出作为投资。协议规定:农方除了按投资比例分得相应的利润之外,一切经营管理权均归寅丰厂所有。该联营厂在经营机制上属乡镇企业集体性质。寅丰厂将织造车间这个关键部门在机制上作“变性”处理是寅丰厂贯彻中央搞活大中型企业的一项重大决策。

以上两个格局的形成,给寅丰总厂在经营管理上带来了三个变化,创造了四个条件。这三个变化是,经营方式和管理机制的变化;经营方式由生产型转变为深加工型;通过面料加工成服装出口,形成低税收、高效益的来料深加工型生产方式。管理上引进“三资企业”的经验,在现有的条件下通过对纱造车间“国集联营”的嫁接,实现了管理机制的转换,为企业的内部改革积累经验。织部迁出,腾出场地,扩大了纺部和染整,使寅丰的生产条件发生了很大的变化。另外,寅丰服装有限公司的创立为该厂提供了四个方面的有利条件:第一,将面料制成服装出口,这不仅提高了产品的价值,而且创造了“多渠道出口”的有利条件;第二,每年通过服装有限公司由日方提供的新品种生产样品多达40余种。这已成为该厂重要的产品信息来源;第三,随着寅丰服装有限公司的西裤打进日本超级市场,寅丰厂在日本的知名度大大提高,许多日本大公司慕名而来,这为该厂开辟新的面料出口市场创造了有利条件;第四,为了提高服装面料质量,日方每年派一名毛染整专家来寅丰厂进行技术指导,为该厂引进先进的管理技术提供了条件。

上述寅丰厂新格局的产生,使该厂实现了“一厂三制”,这就大大地增强了企业后劲,这也是该厂坚持改革开放的结果。该厂领导体会到:“寅丰”只有深化改革,才能生存。只有坚持出口,才有出路。去年经过全厂职工的努力,各项技术经济指标

均比上年有了很大提高。去年利润完成339万元，超承包数110万元；职工收入比上年提高10%。由于全年为职工办了15件实事，目前寅丰厂生产稳定，人心稳定。

探索改革新思路 党政“同唱一台戏”

寅丰毛纺织厂去年一年，在深化改革中迈出了十分可喜的一步，取得了显著的综合效益，是和该厂党政领导坚持“同唱一台戏”，在前进的道路上，始终坚持共同探索改革新思路密不可分的。

刘智良厂长说过，改革总是要冒一点风险的，我的看法是，改革者要有“冲浪”精神。一项改革措施，有了百分之六十的把握，还有百分之四十的风险，我们还是要去好好干，冒一冒这百分之四十的风险，在实践中尽最大可能把这个风险克服掉。改革，总不能等到有了百分之百的把握，再稳稳当地吃“现成”饭。刘智良厂长的“一厂三制”构想，就是这样一步一步地实现的。而在这个过程中，他得到了厂党组织的有力支持，这里应当指出，该厂党政“同唱一台戏”是一个重要关键。

寅丰厂党总支在日常工作中，贯彻“贴中心、重教育、鼓干劲”的指导思想，即紧贴经济工作这一中心，围绕经济工作开展思想政治工作，调动职工的积极性，做到在监督保证中积极参与。

在工作中，寅丰厂党政已形成了“厂长要做思想工作，书记参与行政工作”的良好工作作风，具体表现在厂长做到“三个征求”，书记做到“三个主动”。即：厂长做到：①在用人问题上主动征求书记意见，大胆启用能人；②在重大决策上主动征求书记意见，取得共识；③在日常工作安排中，主动与书记商量。书记则：①主动参与厂里的经济改革工作，经常听取厂长的工作汇报，提出建设性的建议。②对厂里重大决策，主动深入了解职工的心态，调动职工的积极性。③凡在思想上、经济改革工作中发生问题时，书记主动配合做工作，与厂长“唱一台戏”、“念一本经”，把厂长工作的难

点，作为书记工作的重点主动与行政一起分挑重担。

寅丰毛纺织厂党组织还善于发挥和增强党支部在一线生产中的战斗堡垒作用，确保企业改革目标的实现。他们认为，党组织不仅要参与生产管理，而更重要的是保证生产管理的实现。党在生产实践中的核心作用，首先反映在对各级干部的管理上，以管人来达到管物的目的。在行动上，要以中央工作会议精神为动力，党政工团“四只轮子”一起转，贯彻“贴中心、重教育、鼓干劲”的工作方针，放手发动群众，让每个职工了解国情、厂情、了解企业的改革方针、目标，引导他们关心企业的发展，达到鼓干劲的目的，从而推动了企业改革，大大地促进了生产率提高。

探索改革新思路 继续改革不停步

寅丰毛纺织厂刘智良等改革者是从不满足于现有的成绩的。

1992年寅丰毛纺织的出口生产任务随着中东市场的复苏和该厂闵行中日合资服装公司生产规模的扩大，目前已接到的出口订货单超过1991年生产量的百分之七十以上，生产任务已达到饱和状态。如何对待和抓住这个机遇？通过实践他们认识到，一定要继续进一步解放思想。首先在思想观念上要实现三个转换：第一，从“单一经营方式”中转换出来，提出“多渠道出口，多方位经营”的战略口号；第二，从“等、靠、要”传统的生产模式中转换出来，提倡风险经营，自寻出路；第三，从“产值效益”论中转换出来，提倡“信誉价值”，要从企业的良好信誉中求得企业的生存和发展。

“而今迈步从头越”。寅丰毛纺织厂的“一厂三制”，是在搞活大中型企业改革中的一个新探索，这是实行了全民所有制企业（总厂）、集体所有制企业（农工经营厂）和合资企业（中外合营）三位一体的产物。目标是探索搞活企业的新路，研究转换企业机制的新途。我们预期，寅丰厂在新的一年里，一定会取得新的成功！

投 稿 须 知

一、作者投寄稿件后，若3个月内未收到本刊的录用通知，该稿件请自行处理。

二、由于经费和人力有限，从1992年起，凡投寄本刊稿件，不论刊用与否，本刊概不退稿，请作者自留底稿。

《财经研究》编辑部