企业家写实

○张瑞清

站在改革浪尖的人

——记镇巴县建筑公司经理刘兆吉改革三部曲

第一部曲：自我发展

1965年那阵，年仅18岁的刘兆吉进了镇巴县建筑公司。当时，他在师傅们面前只不过是个不起眼的“毛孩子”。他当小工，当杂工，当木工……正是因为他有股善思维，勤劳勇敢的独特个性，才逐渐被领导们看在眼里，挂在心上……

1984年10月，37岁的刘兆吉被决策者们推到镇巴县建筑公司经理的“宝座”上。此时此刻，摆在他面前的是幅不景气的画面：公司只有两层5间土木结构的办公室，企业经营单调，年总产值只有70余万元，整个情形就好似一盘散砂。

此情此景，刘经理这位“新官”，他首先抓职工的思想教育，抓内部管理，抓工程质量，把富余人员精减下来，充实到生产第一线，改变了昔日施工质量差，工期长，效益低，管理混乱，人员不团结的不良情形；他并对工程承揽作出规定：对工程由公司集体承包，不允许个人随意承包，然后，由施工队按栋号再分包，独立经营，自负盈亏，质量、安全、财务由公司统筹管理；紧接着，他开始工资制度改革，改管理人员原先的档案工资制为效益工资制，实行职务与基本工资，考核任务挂钩，按月先扣工资的20%，任务完成后全部补还，完不成者，坚持扣掉20%，对生产一线的工人全部改过去的计时工资制为计件工资制，消除了以往只有工时，没有效益的隐患。

为了改善办公环境和住宿条件，刘经理带领全公司人马经历了说不完的磨难，征土地，自我发展，自我积累，自我壮大。1989年10月，一栋别具一格的5层2400多平方米的楼房在镇巴县城拔地而起。就在这栋楼房里，公司利用有效空间，办起了旅社、食堂、小卖部，解决了9户职工家属子女就业。

星移斗转，8年过去了。在这酸甜苦辣的8年里，刘经理率领全公司人员艰苦创业，不知他和职工们流了多少汗？8年后的今天，使一个当年没靠国家投资，白手起家的“土企业”变成了当今镇巴县的“明星企业”。时至1991年底，全公司已拥有正式人员183人，下设8个施工队，一个预制厂，一个综合服务部，全年共完成产值261.8万元，上交税费13万元。一九九二年，他们走“一业为主，多业并举”的新路子，更上一层楼，全年实现总产值450万元，超产计划330万元的36%，比上年增收188.2万元，上交税费18万元，全员劳动生产率达到15899元／人。今年前4个月又实现了开门红。

当这一组枯燥无味的数据，展现在领导和群众面前时，人们刮目相看，认为这个企业的领导选对了。

第二部曲：依鸡“生蛋”

人无自信，百事无成。1991年10月，大巴山已是冰天雪地。就在这时，刘经理满怀信心，踏上了东去的列车。在江苏考察，众多的国营企业，乡镇企业使他开阔视野，从中发现药用胶囊这一项目，适合镇巴山区兴办。

虽然此项目投资省，但对镇巴这个县来说，每拿一分钱，就象在海绵里挤水一样难。县建司自筹14.5万元，贷款23万元，82名干部职工进厂入股13.5万元，东挪西凑，一下攒了51万元。

在叶玉明副县长的策划和精心指导下，刘经理破天荒一举打破常规，不征地，不建新厂，动员全公司20余名管理人员挤在会议室办公，腾出500多平方米办公室改为车间。

1992年6月1日，镇巴县药用胶囊厂正式建成投产了。为了确保质量，试产前选派6人到泰县学习工艺技术，并专从江苏泰县请来4名专业技术人员，作现场指导，他们采取以师带徒的方式边学习，边生产，从而使工人掌握了生产操作技术。生产11个月来，已生产3种型号的药用胶囊4631万套，实现产值27.8万元，利税2.4万元。产品通过了省地鉴定，并相继销往重庆、西安、汉中、略阳、西乡等地。

胶囊厂的诞生，成为镇巴第一家主要靠入股办起来的新型企业，它为全县转换企业经营机制奠定了良好的基础，拓出了新的篇章。

第三部：小鱼吃大鱼

“小鱼吃大鱼，集体吞国营。镇巴县建司兼并县竹笋罐头厂……”当这一消息于1992年11月30日出现在汉中日报头版头条位置上时，引起了汉中地委书记赵世居极大兴趣。第二天，赵世居撰文在汉报头条位置上，对这一改革经验给予了充分的肯定，并要求全区企业借鉴，来加大企业改革的力度。

是啊！总投资267万元，于1990年5月29日建成投产，原计划年产700吨罐头的国营镇巴县竹笋罐头厂，试制的产品先后荣获中国竹业协会颁发的“唯一信得过”产品奖，中国西安国际购物节“犀牛奖”等多项大奖。然而，谁能料到，投产后只因管理不善，产品单一，投资过大等诸多因素影响，致使企业连续换了四任厂长，企业依然连年亏损。到去年底，厂里已累计背上债务490.4万元。从此，这个企业就象一条大鱼一样，落进了万丈深坑！

兼并后，刘经理任命副经理周刚荫兼任竹笋罐头厂厂长。从此，刘经理与他的伙伴们风雨同舟，日夜忙碌在企业，工地，车间……他并与手下决策者们一道，重新建立完善了各项规章制度，对全厂在岗人员进行了技术培训和职业道德教育，对车间工人实行计件工资制，对科室人员实行上不封顶，不下保底，与效益挂钩的浮动工资制。他还动员全体空闲人员走出深山，走进市场推销积压商品，仅今年前3个月，实现销售金额5万元，使库存产品一销而空，与此同时，今年4月中旬，又与达县地区外贸部门签订了生产供应50吨盐渍笋的合同。

5月，大巴山一片青绿，山上的竹笋成熟了。县竹笋罐头厂集中人力，精力加工竹笋罐头和盐渍笋，仅仅10天时间，就生产竹笋罐头3万瓶，盐渍笋5.5吨，实现产值5.9万元，销售盐渍笋5吨，实现收入0.9万元，使竹笋罐头厂绝处逢生，重现生机。

翻开镇巴县建筑公司的发展史，它已进入42岁的中年期。镇巴县建筑公司之所以有红红火火的今天，正是有县委、县政府，公司副支书李春，副经理胡远东，周刚荫及全体职工的同心协力，共同奋斗。正如刘经理说的那样：“成绩是大家干出来的……”

刘经理啊！刘经理！好一个人们敬佩的刘经理！连年成为地县城建系统先进个人和镇巴县第五届政协委员的刘经理……

地处西安市北关正街的工商银行北大街办事处北关储蓄所是一家办理人民币及外币存取业务的大型电子化多功能储蓄所。也是西北地区首家实行先进的单收单付柜员制的储蓄所，存款余额已过亿元。多年来，这家储蓄所坚持以优质的服务手段、高效的工作效率、先进的服务设施而赢得群众的赞誉。前不久，西安市人大副主任卢剑国视察了这家储蓄所。（薛子欣　陈石兵摄）

经营之道

打开市场之门的钥匙

省建一公司一〇三处靠质量承揽新工程

○姚俊忠　杨怀民

面对着激烈竞争的建筑市场强手，省建一公司103工程处，不断巩固完善“质量跟踪管理法”，成功地走出了自己的经营之路，并以良好的社会信誉赢得用户，最近又连续承揽了1800多万元的施工任务，使不少同行刮目。

近年来，他们推行“质量跟踪管理法”，提高建筑工程质量，连创四项优良工程。

西安皇城宾馆工程，施工面达3.16万平方米，在这个施工场面大、交叉作业多、结构工艺复杂、质量要求高的建筑施工中。他们从施工前的熟悉图纸、质量交底，到施工中的“自检、互检、专职检验”严格落实三检制度，都一丝不苟。

施工中的同工序、非工种间衔接配合频繁，也一直是质量隐患的薄弱环节，且责任难以区分。“质量跟踪管理”却以其施工到那，跟踪检查到那，和谁验收，谁签字、谁负责的明确责任制度，较好的解决了这一问题。

皇城宾馆140多万块外墙面砖，全系进口莹光面砖，不但造价高，砌体质量要求也高，整个建筑四周不许裁贴一块，可他们无论从弹线刮槽、安排模数到找规矩面砖，还是放大样做示范到大面积铺贴，始终将质量放在首位，对140万块面砖逐一敲打检验，最终无一空鼓破裂。

卫生间的“滴、漏、跑、冒”一直是施工单位最为头痛的老大难问题，他们防患未然，在严格抓好前期施工的同时，并在后期对464套客房逐一进行盛水试验，以确保质量。

“质量跟踪管理”是一个系统的管理制度，不光在施工中应用，在基础管理上也同样重要。面对有些找上门来，价格非常便宜的建材厂家，他们首先看重的不是价格，而是产品质量，宁可多花钱，也绝不让次质材料用到工程上。

为了增强职工全员重视质量的意识，他们在自己组织的质量检验中，“苛刻”地采取提高一个标准等级验收，降低一个标准等级公布的办法，从难从严要求和锻炼职工。近年来，当他们先后在省市民主党派办公大楼、西安皇城宾馆等较大工程上以一次成优的好成绩通过验收时，良好的社会信誉使他们赢得了市场。

经济随笔

质量是企业的『支点』

○王咸阳

有位科学家说过：给我一个支点，我能撬动地球。由此可见支点所起的重要性。

在市场经济的激烈竞争中，必然取优汰劣，但作为企业取决胜败有一个共点，那就是找准产品质量的“支点”，创名优新特牌子。“奔驰”小轿车，“菲利浦”电视机，“索尼”唱片、录音带，“劳伦士”自行车等世界名牌产品，那一个不是依靠企业自身过硬的产品质量闯开市场，拥有客户，独领风骚几十年的？这也证明了外国企业找准了产品质量的“支点”，就是全心全意树立全员的、全民的质量意识，从而“撬动”了整个世界市场经济的。

然而，在我国市场经济中，人们无不遗憾地看到，一些生产营销厂家的“支点”是扭曲的。产品质量以次充好，以伪冒真，以劣作优，蒙骗消费者，假货乱名牌，“开口断背”的真皮鞋，“马皮选材”的羊皮衣，“吃着牛肉”的羊肉泡，产品假货物假营销假屡禁不绝。消费者在购买商品之前先得学会怎样鉴别真假优劣，不然就要被骗了。有的公然愚弄他们的“衣食父母”，在巨奖销售大酬宾中设空奖。在市场经济大潮中，那个“赶海者”无视消费者，将会落个被逐出“大海”的下场。

对此，笔者作为投身多年商业经营管理者认为，质量意识是企业的生命线，也是企业通向“大海”的许可证，只有提高质量意识，营造一流产品，才能在市场经济中求得生存和发展，如是说“撬动”世界市场经济的这一“支点”。

西安特种油品公司

投身市场竞争　效益连年增长

西安市石油总公司西安特种油品公司积极投身市场经济，大胆改革，锐意进取，在竞争中求生存，图发展，三年迈出三大步，前两年纯利润分别超额完成5万和50万，今年前四个月，销售额达1000多万元，完成纯利润60万元。在同比资金占用不变的情况下，销售额比去年同期增长了50%，费用水平下降了4个百分点，以前所未有的雄姿勇立市场经济的潮头，成为西北石油行业的一颗明珠。

1991年以来，新一届领导班子成员带领全体职工，扭转了企业的被动局面，使经济效益和社会效益稳步提高。在市场经济中，他们不断调整经营方略，用战略眼光开展市场信息预测。去年底，他们预测到今年石油市场将出现紧张和价格上涨的趋向，就集中精力组织货源，使库存增加到1500吨，抓住了今年第一季度的市场主动权。随着市场变化他们及时调整经营结构，变单一的批发经营为批零兼营，开办了三个零售商店，其销售额占公司总销售额的50%。面对石油市场全面放开的现状，他们以质量和信誉拓展市场，以优质服务赢得顾客，想用户所想，急用户所急，公司经理韩孝山、书记叶观森不辞劳苦带领职工深入全省各地走访用户，提供售前售后服务和技术咨询服务。今年初，宝鸡71号信箱从德国购进一套轧钢机，不知选用哪种油品。正在广州考察的韩经理得知后，为了帮他们选到既好又省物美价廉的油品，利用考察间隙一连跑了三家公司，终于找到了合适的油品，并及时送往宝鸡，使用户很受感动。他们还对公司所辖的四个部门单位实行了承包制，以奖惩手段把企业效益和职工利益紧紧连在一起，极大地调动了职工的积极性。（星光岛）

“千里马”走出困境

今年五个月运销议价粮500万公斤

去年曾一度陷入亏损困境的岐山县五丈塬粮站，抓住机遇，积极拓宽粮食购销市场，扭转被动局面。到5月底，全站已运销议价粮食523万公斤，创历史最高水平。

五丈塬粮站是我省众多粮站中，最早实行“双轨制”经营而取得可观经济效益和社会效益的一匹“千里马”。8年累计实现利税285.4万元，弥补从1984年以来政策性亏损248万元。去年，在市场不景气的情况下，背上了亏损包袱。全站干部职工没有被困难吓倒，而是抓住今年的新机遇，努力拓宽议价粮销售渠道。在巩固外贸出口的前提下，他们先后派出10名职工，在福建、浙江、湖南等地增设了内销窗口，扩大运销业务。同时，面对本地区个体户粮店多，粮源紧张的实际，从维护群众利益出发，拿出比个体户高1—0.5分钱的价格收购群众余粮。不但吸引来四面八方卖粮群众，而且也“拉”来了个体户的大宗买卖。这个粮站还对职工下达了议价粮购销硬指标，动员职工下乡进户收购，拓宽粮食收购渠道。职工还自己动手组织装卸粮食，为国家节约开支近2000元。目前，该站已通过外贸出口粮食232万公斤，向全国12个省市运销粮食300万公斤，创利润25万元。（李岚）

了望台

步鑫生三度复出又任新职

风雨兼程的改革者步鑫生近日荣任北京先锋体育用品商社的总顾问，并兼任中美合资格威特运动用品有限公司顾问。

今年60岁的步鑫生早在1980年就推行计件计酬等一系列生产管理体制改革，1983年被评为中国十大新闻人物成为改革之星。后因奉命扩大规模，生产配套导致资不抵债，1988年被免去浙江省海盐制衫总厂厂长职务。此后他受聘到上海、北京和辽宁的三家服装厂任厂长，继续进行企业改革试验。1990年在北京将一家濒临倒闭的童装厂改为皇家衬衫厂，一年赢利一百万元。1991年冬又应聘到辽宁将已停产的盘锦服装厂改造为阿波罗衬衫总厂，半年扭亏为盈，1992年赢得六十九万八千元。

改革开放的中国大气候为十年沉浮的步鑫生不屈不挠地东山再起提供了大显身手的舞台，失误的改革者三度复出引起了海内外舆论的极大反响。因为年龄和身体的原因，最近他要求辞去辽宁盘锦阿波罗衬衫总厂厂长的职务。盘锦市双台子区领导出于关心和理解他的考虑，同意了他的要求，并仍然请他担任该厂顾问。

步鑫生新任北京先锋体育用品商社总顾问后，近日正积极策划，预计近期投产，产品是“格威特”牌运动装以及茄克、风衣和衬衫。

北京先锋体育用品商社是京城小有名气的商店，格威特又是一个名牌，现在又加上步鑫生的加盟，“名店、名牌加名人”，估计会产生很强的效应。

问题与建议

○刘建斌

当前企业技术改造有四难

在市场竞争中，企业为求得生存，千方百计进行挖潜技改，降低生产成本，增强市场竞争实力和应变能力。但目前原材料价格涨幅太猛，致使企业技改面临四大难题。

把企业推向市场后，各种配套保障措施跟不上。今年3月底，圆钢、板钢、扁钢、槽钢和角钢的价格每吨均比去年同期上扬400—1200元。造成一些企业在原材料涨价后，不得不对产品价格也进行相应调价，而这种涨价又不能被固定用户接受，因而出现产品严重积压，边生产边亏损，有些企业甚至发不出工资，流动资金枯竭。一个区的6户机械制造企业在钢材价格暴涨后均处于停产、半停产状态，占到区属企业总数的20%以上。这种情况导致产值上升，利润下降，企业举步维艰的窘境。还有个区今年一季度全区街道企业有近27%出现类似情况，一街道办事处工业总产值、销售收入分别比去年同期增长19.44%和53%，而利润却亏损2800元，同比下降42%，由潜亏变为明亏，由微利变为无利，呈现负增长。

在上述困境制约下，生产资金短缺，流转资金奇紧，项目难度加大，实际投资超出预算成为企业强化技术改造的四大难题。

其一：企业留利越来越少，扩大再生产力不从心。据了解，眼下企业需交纳的各种税金、费用、债券和摊派以及支付银行利息已占到企业利润的80%，而在留利中，又要按5：3：2或6：2：2的比例用于生产发展基金、奖励基金和福利基金，所剩无几的留利无力承担技术改造。

其二：银行贷款不能满足企业技改的需要。当企业以需用技改资金向银行申请贷款时，银行往往要求企业自筹资金要达到总概算的30%以上，在这种政策性限制下，许多企业或是有项目无自筹资金，或能自筹到资金，而银行由于信贷规模问题却不能一时满足贷方需求。有个区去年共在32个区属企业中规划了23个技改项目，尽管采取了借款、贷款、集资、拆借多轮驱动的办法，但仍有资金缺口近1000万元，预定项目只完成了20个。

其三：项目难度加大，企业普遍缺乏自我改造“引力”。由于消费市场操纵生产规模，市场能见度较低，有的项目刚上马，市场变化始料不及，被迫流产；有的项目起初势头不错，因资金、技术准备不足，周期太长，痛失良机，只好搁浅；有的项目瞅得较准，但因为企业竞相仿效，一哄而起，超越市场容量，结果几败俱伤，也有的企业因一时技改失利，便产生了大上大难、小上小难、不上不难的因循守旧思想。

其四：体制不完善，企业缺乏自我改造的压力。由于实行承包责任制，企业法人便在任期内单纯追求岗位目标，产生短期行为，认为搞技改费钱费时费事，还不一定见效，因而对搞不搞技改，无关痛痒，只求保本经营。此外，某些政府部门为保财政上交数额和经济增长速度，一味对企业加压，诱发和加重了企业的短期行为，导致企业以拼人力、拼设备、拼消耗来完成任务指标，造成“寅吃卯粮”现象加剧。

1. 平等的工作场所使人感到亲切自然。日本的等级地位是明显的，但经营者们为增强企业的凝聚力，经理、课长、职员之间的办公条件相差不大；一些中小型企业的经营者还尽量坚持每天到食堂与员工们一同进餐。各级别之间的工资差额比英、美等国小得多，福利待遇基本平等。

2. 相互信任。传统的民族习惯，使众多的日本工人以高度的忠心报答他的公司。因而，干劲和生产率较高，自动辞职率很低。他们均以本公司的兴衰与否为自己的荣辱。

3. “炒鱿鱼”现象少，职业有保障。日本的企业一般是不愿意解雇工人的，所以辞退的事很少见。虽然“终身雇用”在日本只限于一些大公司的骨干员工，但每家企业均有一批长期雇员作为支柱，支撑着企业。

4. 注重业务培训，提高员工素质。日本企业均广泛培训自己的员工，即便是很容易被带到其它公司的技术，也认真加以培训。这就使日本的工人不仅是企业的宝贵的财富，也成为提高生产率的积极机器。QC小组在日本是普遍和成功的。据日本“生产率统计中心”估计，日本员工每年人均提出2.2条合理化建议。

5. 灵活的管理体制。由于工人大多受过多面手的训练，企业中的职责范围和劳动规章制度又不刻板狭隘。因而工人经常变换工种。这种灵活性也使日本企业给予工人更大的职业保障。

6. 给员工以较大的参与权力。包括劳资双方就公司的所有重大决定举行正式的联席磋商等。信息资料是大家共享的，许多工作是共同完成的。

加强劳资合作，会使企业效益大大提高。一支高效率、技术很熟练和目标明确的劳动力能弥补其它许多不利之处，并使企业尽管付出高工资但仍有很强的竞争力。

国外企业

日本企业成功的高招

企业动态

△联合国技术促进系统（TIPS）中国国家分部西安中心站与西安电子科技大学、西安交大共同举办的“西安大学生实用科技成果展交会”近日在西安举行，至此该系统主办的“西安新技术新产品实业发展公司”正式营业。这次大学生科技展交会共展出大学生科研成果100项。（韩葆真）

△陕西福达矿泉饮料有限公司近日正式投产。由西安联达实业公司和陕西福利工贸公司联办的这家矿泉饮料专业公司将以年产2000吨矿泉水和千吨矿泉饮料投放市场。（肖更生）

企業瞭望

第10期（专）

责任编辑：王仓盛　专栏主持：成城

“富达牌”吸尘器

“富达”牌吸尘器，噪音小、风量大，真空度高，外型美观，光洁度高，具备自动缩线，无级调速，积尘报警等多种功能，曾先后获二十多项大奖，畅销世界各地。

▲设计先进合理，使用方便。

▲可用于计算机、传真机、复印机、电话机及打字机的键盘。

▲可用于录音机、电视机等音视设备。

▲可用于留声机、电影机等。

▲可清洁摄像机和照像机镜头。

特约维修部：西安解放百货大楼家电维修部。

电话：771927、771494转

驻西安办事处：骡马市20号

电话：710974

联系人：许兴虎

西安市长征玻璃钢厂

本厂是西北地区专业生产玻璃钢防腐产品的专业企业。冷却塔5——1000吨、离心风机、轴流风机、屋顶风机、通风管道、环氧瓷砖地面、酸碱罐、更换冷却填料等异型产品。现已到货重庆、常州、孟津、专用电机、风机。均保修3年。

地址：乘101、103路电车未央路下车向北冶金厂斜对门。

联系人：张新祯、张平、王顺成

电话：741154、741155转2646

邮编：710077

宝鸡经销处：姜谭路5号（乘4路车到发电厂下车向西50米）

经理：张会忠　电话：315810　邮编：721008

牛皮癣患者的福音

市卫医广字第91—00012号

我院引用工程兵北京牛皮癣专科医院院长，治疗牛皮癣专家庞顺利研制的“302、309～”系列癣药，该系列癣药被称为牛皮癣的克星。该药于1985年通过卫生部技术鉴定，1987年获得国家专利，“302、309”系列癣药由多种名贵药材配制而成，分内服和外用两大类型，用后无付作用，欢迎患者就诊。

邮编：710048

地址：西安兴庆医院（乘8、27、402路汽车，102路电车动物园站下即到）电话：33—2640；33—1672

代销

三八

妇乐

陕西工人报

专题部

我说“汇奇乳康罩”

化解十年增生乳腺

我从1983年得下乳腺增生病，迄今已有10年了。这些年来，我钱没少花，地方也没少跑，光是太原先后去过10多次，医院进了十几家，不但未能解决问题，而且病情不断加重，精神负担也日重一日，整天心烦郁闷。发起病来痛彻心肝，整夜难眠，也使全家人忧虑忡忡。为此，我感到莫名的痛楚，甚至产生过轻生的念头……

今春，丈夫出差归来给我买了一个汇奇乳康罩，没想到小小乳罩竟然有着神奇妙用。戴了不过10天，我感到浑身暖融融的，舒服极了。现在病痛消失，精神振奋。全家人都盛赞“汇奇”象春风，化解了我10年顽疾。我常常在内心深处，祝愿“汇奇”事业不断发展。　山西翼城　韦秀娟