

# 改革国企,打破“铁饭碗铁交椅铁工资” “株洲经验”引来全国300多考察团

□ 记者 李卉

“一个养鱼基地,买鱼1元一斤,钓鱼3元一斤,是不是可以发展钓鱼业务……”上世纪八十年代,在面向企业管理人员的一次培训班中,刘发科举的这个例子,直接引发了一位听众投诉:“公开讲些乱七八糟的东西”。

确实,在计划经济根深蒂固的年代,这些,确实曾经是被看做“乱七八糟的东西”。可在向市场经济的转轨中,老一套的生产经营管理模式,越来越暴露出不适应性来,于是,我市开启了轰轰烈烈的国企改革:放权让利——三项制度改革——承包制——优化资本结构综合配套改革。其中,“三项制度”(劳动、人事、工资)改革,从管理制度上打破了“铁饭碗”“铁交椅”“铁工资”以及“大锅饭”现象。刘发科,就是这场改革的株洲“操盘手”之一。



## 人物档案

姓名:刘发科  
年龄:77岁  
简介:1961年参加工作,先后在市委农村工作委、市政府办工作,“三项制度”改革时,任市经济体制改革办公室副主任



▲当时国营918厂中层领导签订劳动合同时的资料图 感谢市档案馆、市志办供图

## 改革前,政府当企业的“爹妈” 企业办自己的“小社会”

刘发科1961年参加工作,当年他20岁。学政治教育的他被株洲市委组织部选中,从此进入机关。

上世纪八十年代,不少国企职工的心态写照是“进了企业门,就是公家人”。很多大型国有工厂几乎具备一切的社会功能,“农贸市场、电影院、医院、学校、连殡仪馆都有”。工作岗位很珍贵可“世袭”,父亲退休时,一些孩子不惜放弃学业,改大年龄,只为“顶职”。

“以前,都没有‘市场’这个词!”刘发科介绍,计划经济体制下,国营企业从原材料、员工、产品生产计划到销售都是根据计划,更确切地说,企业更像是一个生产单位,原材料不够就打报告向对应的主管部门申请,东西卖不卖掉企业不要操心。工人干多干少差不多,分配方式没有体现出奖勤罚懒、多劳多得。有创新意识的干部也不多,都是上级任命、执行计划。

政府就好比是爹妈,一两个孩子或许还能大包大揽,孩子多了逐渐发现越来越玩不转,必须让孩子自己长本事。

## 1985年 株洲成立经济体制改革办

改革势在必行。

1984年10月,中共十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》下达。1985年,我市明确今后5年的主要任务是进行以城市为重点的经济体制改革。会后还成立了市经济体制改革办公室,以加强对经济体制改革的领导。经济体制改革办公室,从各条战线上抽调了百余名工作人员,刘发科先是任组长,后来担任副主任。

刚开始,我市在企业劳动、人事、工资和社会保险方面进行了一些单项、小范围的探索。改什么?怎么改?什么是市场?什么叫市场经济?没有现成的经验可学,只能慢慢摸索。

刘发科最感幸运的,是当时可以获得很多外出学习的机会,赴北京、下广州,景点、美食并不吸引他,那些顶尖学者的授课,才能引发他的头脑风暴。

## 思想洗礼是改革的冲锋号,赴京请厉以宁来株授课

企业吃国家的“大锅饭”,大家吃企业的“大锅饭”,“三项制度”改革,必然要动一些人的奶酪。生产怎么继续?思想如何转变?以前株洲有轻纺、电子、冶金等15个工业局,分别对应不同的企业,企业的人员、工资、生产资料都由部门说了算,改革之后,企业自主性大了,原来高高在上的“大神”和“菩萨”们难道不会唱反调?

思想洗礼是改革的冲锋号,刘发科决定,请中国经济学泰斗厉以宁来株洲讲一堂课。

大约是1986年,刘发科奔赴北京,先到了厉以宁的工作单位,辗转获得了

他家的地址与电话,午饭也没顾得上吃,马不停蹄地登门拜访。“居然,成了!”刘发科设想了好几种场景,准备好几套说法,没想到,厉以宁爽快答应了。

讲课是在原市委(现人大常委会)礼堂进行的,受邀听讲的大约有500人,结果到场的远远不止这么多,“往后看一眼,黑压压的一片”。厉教授讲完课第二天上午8点,刘发科刚到单位,就发现好多企业负责人已经站在门口了,还三三两两讨论着,怎么回事?讲课的信息量太大,一夜没睡好觉,想找人说说。

## 改革真的来了,激动的职工代表跳上桌子,咋办?

1987年7月,经国务院批准,我市成为全国劳动、人事、工资“三项制度”改革的试点城市,24家大中型企业为试点企业。

除了成立改革领导小组、下发文件、召开动员大会外,各个工作小组还深入对口联系的企业,与干部职工面对面座谈,“与职工代表见面时,拍桌子的不少,激动起来跳上桌子也

## “株洲经验”受全国瞩目,央视连续5天报道

这样的场面,1987、1988两年,刘发科经历了太多。

1988年4月,我市出台下发《企业劳动人事工资制度改革实施方案》,同年8月又发布企业职工制度、辞退职工和职工辞职、女职工弹性工作、职工社会保险等方面的配套改革的规范性文件。

先大中型企业,后小型企业,先全民,后集体,改革按照这样的步骤逐步推进,到了1988年底,全市有764家全民和集体企业参加了改革,至1989年,三项制度改革取得了突破性进展,我市2000

多家企业均参与其中。职工纷纷签订劳动合同,一些干部经调整,成了工人。

改革后的“七五”期间,全市独立核算企业工业总产值平均增长11.59%,实行税利年均增长4.17%,实现了量与质的飞跃。

株洲改革经验全国瞩目。1988年,就有300多个来自全国各地的考察团(组)来我市学习经验,中央电视台连续5天介绍了我市开展“三项制度”改革的情况。国家劳动人事部、湖南省政府也多次在我市召开现场经验交流大会,号召学习株洲经验。

## 对话

记者:我市为什么要实行三项制度改革改革?

刘发科:改革开放后,计划经济体制下办起来的企业必须要过市场关。传统的企业管理制度缺乏生机与活力,没有竞争机制,难以适应市场经济的考验。

记者:能不能具体说说,改革前后有什么变化?

刘发科:以前,很多国企职工认为,进了企业门就是公家人,有依赖思想,改革之后,很多企业实行末位淘汰制、厂内待业制,这种“危机感”和“风险感”,调动了职工们的积极性和创造性。同时,还开放了劳务市场,通过劳务交流会和职业介绍所,对劳动力进行社会化管理。全方位覆盖社保体系,为“三项制度”改革解除了后顾之忧。



▲田径运动员在烈日下进行力量训练



▲颜政在指导运动员训练



▲轮椅舞蹈队参加过不少大赛



▲陈伟红在培训年轻队员

# 身残志坚

# 灵魂激荡



▲短跑运动员奋力冲刺



▲戴泽宇在水中像个精灵



▲袁思捷冷静地准备射击

“听说有参加残奥会的运动员参加省运会,所以我决定继续接受挑战。”烈日下,48岁的田径运动员颜政挥汗如雨,在前四届省残运会,他已拿下六块金牌,原本可以带着荣誉急流勇退。但不屈的精神,让他重新挑起田径队长长的担子,带着年轻人一同训练。

梦想始终没有熄灭。残奥会金牌获得者陈伟红没有选择坐在轮椅上,而是站在乒乓球台边静静地看着正在训练的年轻人。从5岁开始接触乒乓球,陈伟红已经坚持40多年,残奥会、全运会、省运会等大赛都留下她的影子,并收获多块奥运金牌。再一次参赛,她说,就是想继续拼搏下去。

在游泳池边,20岁的独臂青年戴泽宇一头扎进水中,在水中,他就是一个自由的精灵。在今年举行的全国残疾人游泳锦标赛上,他一举拿下自由泳接力赛冠军,蛙泳单项亚军的好成绩。他说,是运动让他实现了人生的价值。

……还有太多太多的残疾人运动员,是对命运的不屈,让他们聚在一起。是对胜利的渴望,让他们勇于克服一切困难,共同备战即将开赛的省残运会和省残疾人艺术汇演。

(记者 戴凛 通讯员 余志英 汪媚 文/图)