



全国百家大中型企业调查

——“八五”国家社会科学重点课题

盘锦辽河集团公司



当代中国出版社

全国百家大中型企业调查

河 辽 锦 盘
司 公 团 集

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

盘锦辽河集团公司/林志等主编. -北京:当代中国出版社,1996. 2

(中国国情丛书·全国百家大中型企业调查/马仲扬主编)

ISBN 7-80092-486-6

I. 盘… I. 林… III. ①联合公司-经济史-辽宁, 中国-盘锦市②盘锦辽河集团公司-概况 N. F279. 273. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 22596 号

当代中国出版社出版发行

社址:北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码:100009

冶金印刷总厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 10.375 印张 折表 1 页 6 插页 237 千字

1996 年 2 月 第 1 版 1996 年 2 月 第 1 次印刷

定价:35.00 元

《中国国情丛书——全国百家大中型企业调查》

编辑委员会

顾问	邓力群	袁宝华	马 洪	李力安
主 编	马仲扬			
副主编	(姓氏笔画为序,下同)			
	王 元	王子恺	王承放	王焕宇
	周明俊	俞绍成	裴叔平	
编 委	马仲扬	王子恺	王承放	王树林
	王梦奎	王焕宇	任维忠	李光远
	李松晨	杨 洪	汪海波	周叔莲
	周明俊	周绍朋	张 勤	张重庆
	俞绍成	席文启	唐合俭	曹晨辉
	傅友谦	裴叔平		

《盘锦辽河集团公司》

调查领导小组

顾问 刘振宦 王向民 巴殿璞

组长 林 志 冯恩良 陈自强

副组长 雷明伟 刘家升

成 员 (以姓氏笔画为序)

王九洲 王兴力 何连玉 李秉刚

吴春芳 杨文金 张惠武 姜玉田

主 编 林 志 雷明伟 李秉刚

副主编 吴春芳 姜玉田 王兴力

编撰者 (以姓氏笔画为序)

王兴力 王成虎 王俊艳 田德春

刘庆芳 李秉刚 李永波 李光辉

李淑秋 吕建华 曲秋红 宋国才

杨文金 杨有忱 吴春芳 吴庆斌

张路明 邹顺桥 林 志 林海斌

姜玉田 袁万瑞 雷明伟 詹福祥

总 序

对我国 100 家大中型企业进行调查，是在中共中央宣传部的支持下，由当代中国研究所牵头，中国社会科学院工业经济研究所和科研局、中国企业管理协会、中共北京市委党校、《求是》研究所共同组织的“八五”期间国家社会科学重点课题，是继百县、市调查之后的又一次大型国情调查。

国有大中型企业是我国国民经济的骨干力量，是社会主义全民所有制经济的主要支柱。当前进一步搞活大中型企业，使其焕发出应有的活力，不仅是深化经济体制改革、建立社会主义市场经济体制的最重要环节，而且是加快社会主义现代化建设至关紧要的步骤。诚然，实行改革开放以来，在搞活大中型企业方面已经取得了某些重要进展，有些大中型企业的技术装备已经“旧貌换新颜”，有些新建的大中型企业的生产技术已经达到了当代国际先进水平。但当前还有相当多的国有大中型企业面临着诸多严重困难。一是改革开始就存在的国有大中型企业改革滞后的局面迄今仍未根本改观，他们并未真正成为自主经营、自负盈亏的独立的商品生产者。这样，同其他所有制企业相比较，国有大中型企业就处于不平等的竞

争地位。二是国有大中型企业税负过重，原来存在的企业办社会的状况也很严重，1978年以后发展起来的各种社会摊派有增无已，大中型企业简直成了任人刮削的“唐僧肉”。三是由此造成许多大中型企业自我发展能力很低，不仅长期存在的设备严重老化的状况得不到改变，而且技术开发资金严重不足，产品难以更新。四是国有大中型企业的劳动报酬水平较低，导致大量科技人员、工程技术人员和技术工人流失，不仅流向经济发达国家，而且流向国内的“三资”企业和乡镇企业。五是在国内社会主义市场经济进一步发展和我国即将恢复“关税及贸易总协定”缔约国地位的形势下，国有大中型企业不仅面临着愈来愈强劲的国内竞争对手，而且面临着更为强劲的国际竞争对手。弄得不好，处境将更为困难。六是在国有企业制度还未根本改革、市场发育不全、政府宏观调控不力的情况下，不仅国有资产的保值和增殖缺乏强有力的保证机制，而且使国有资产大量流失，甚至在愈来愈大的程度上有被掏空的危险。在这种情况下，通过对国有大中型企业的系统、深入的调查，对于深化基本国情的认识，对于建设有中国特色的社会主义经济的认识，进一步发展经济体制改革和宏观经济管理的政策，从而进一步搞活大中型企业，实现国有资产的保值和增殖，巩固国有经济在国民经济中的主导地位，显然具有极其重要的意义。

还应看到：在相同的宏观经济环境（包括改革环境和发展环境）下，有的大中型企业经济状况比较好，有的比较差。决定这种差异的因素是多方面的。其中重要的有企

业内部体制改革和企业管理的差异。这样，通过对大中型企业的系统、全面的调查，把经营状况比较好的企业的经验和经营状况比较差的企业的教训都总结出来，使得他们能够相互借鉴，取长补短。从这方面来说，这种调查对于促进大中型企业的改革和发展，也是很有益的。

在党的十一届三中全会以前的一个很长的时间内，由于教条主义的影响，我国学术界的理论研究相当普遍地存在着从书本出发，而不是从实际出发的状况。在这以后，这种状况有了很大的改观。当然没有也不可能在短时期内完全改变。近十多年来，在有些人身上又发生了脱离中国国情、照搬西方经济理论的状况。以往长期的革命和建设的历史经验反复证明，上述这两种错误倾向给我国革命和建设事业已经造成了极大的损失，今后需要避免。而通过对大中型企业进行系统、深入的调查，就有助于克服脱离实际的倾向，促进理论研究与社会主义现代化建设（包括物质文明建设和精神文明建设）和经济体制改革实践的结合，培养和锻炼为现代化建设和改革服务的科研队伍。这对马克思主义理论研究来说，无疑是一项具有深远影响的基本建设。

改革开放以来，有关部门在1986年已经对工矿企业进行过普查。其间还进行过多次企业典型调查。这些调查都已取得了丰硕成果，并对我国经济发展起过积极的作用。但相对以往的调查来说，这次对大中型企业的调查具有多方面的特点。第一，调查对象。为使此项调查具有充分的代表性，从不同行业，不同地区和不同类型的大中型

企业选定 100 家为对象。当然，由于工业企业布局疏密不均，调查定点不能按省区平均，有的多些，有的少些。也有少数省区和经济特区，因情况特殊，工业起步较晚，如何进行调查，尚需与有关领导同志具体商定。第二，调查内容。要对典型企业的历史沿革、所有制和经营方式、领导制度、管理体制、生产发展和技术进步、资产和职工、劳动制度和劳动组织、物资供应和产品销售、财务收支和收入分配、职工收入和生活福利、现代化管理的方法和手段、以及环境治理和精神文明建设等方面作深入、全面的调查、分析和概括。第三，调查要求。调查成果必须资料丰富，数据真实，全面系统、客观公正地为企业立传。每个企业的调查报告，既要是一整套准确、翔实的资料，又要是一部具有科学价值的著作，并列入《中国国情丛书》。第四，调查指导思想。只有少数企业的调查工作是在党的十四大以前开始的，但调查报告的定稿工作是在党的十四大以后。大多数企业的调查和报告定稿工作都会在党的十四大以后进行。这样，总的说来，这 100 家企业的调查研究工作，就应在党的十四大报告进一步总结的、由邓小平同志提出的建设有中国特色社会主义理论的指导下进行，从而有助于把这项调查研究工作提高到以往历次调查所不可能达到的新水平。

对 100 家企业进行调查，是一项较大的系统工程。它的完成需要一定的时间，计划在“八五”期间或更长一点时间内完成。

这项系统工程需要各有关方面的密切配合，才能做

好。特别要有地方党委和政府的领导和支持，要有被调查企业的紧密合作，当然还要组织一支多学科的专业骨干为核心的调查队伍。而在这项调查工作中，也确实得到了各地党委、政府和企业以及社会科学院、企业管理协会、党校和高等院校等单位的大力支持和参与。在此，我们向上述各单位的同志们表示深切的感谢！

对100家企业进行调查，工作量和难度都比较大，而我们水平有限，经验不多，因而在被调查企业的选择、调查队伍的配备、调查方法的指导和调查成果的审定等方面，都会存在缺陷。我们诚恳地欢迎读者批评指正。

《中国国情丛书——全国百家大中型企业调查》编辑委员会

目 录

总 序	1
第一章 企业发展概述	1
第一节 企业概况	1
第二节 发展沿革	3
第二章 企业领导体制与管理体制	22
第一节 领导体制	22
第二节 管理体制	32
第三章 企业经营方式与经营机制	41
第一节 经营方式沿革	41
第二节 经营方式的主要内容	45
第三节 建立现代企业制度的探索	57
第四章 生产管理与设备管理	60
第一节 生产发展概况	60
第二节 生产过程的组织	72
第三节 设备管理	77
第四节 现场管理和班组建设	84
第五章 质量管理	91
第一节 质量管理概况	91
第二节 质量管理的措施	93
第三节 质量管理工作展望	103
第六章 物资供应与营销管理	106
第一节 物资供应管理的历史	106

第二节	完善物资供应管理的措施	112
第三节	营销管理的演进与现状	113
第四节	国内外市场的拓展	115
第五节	营销管理的改革	121
第七章	劳动管理与人事管理	124
第一节	劳动管理	124
第二节	人事管理	134
第八章	资金管理与产品成本管理	143
第一节	资金管理	143
第二节	产品成本管理	150
第九章	企业收入的分配	157
第一节	企业纯收入的分配	157
第二节	企业留利的有效使用	163
第三节	工资制度的演进与改革	166
第十章	安全管理与环境保护	171
第一节	安全管理	171
第二节	环境保护	179
第十一章	依靠科技,振兴企业	191
第一节	技术改造与技术进步的历程	191
第二节	技术改造与技术进步的措施	193
第三节	技术改造项目的实施	196
第四节	技术进步的规划与设想	199
第十二章	科学管理方法和手段	202
第一节	应用科学管理方法和手段沿革	202
第二节	应用科学管理方法和手段的保证体系	204
第三节	科学管理方法和手段的主要内容	205
第十三章	企业民主管理	215
第一节	民主管理概况	215
第二节	依靠工人阶级,搞好民主管理	217

第十四章 企业文化建设	228
第一节 企业文化建设的历史沿革	228
第二节 企业价值观	231
第三节 企业精神	236
第四节 企业作风	240
第五节 培育“四有”新人	244
第十五章 企业党的建设与职工思想政治工作	251
第一节 党的建设与思想政治工作概述	251
第二节 党的建设	256
第三节 思想政治工作	261
第十六章 振兴企业的基本经验与未来展望	273
第一节 振兴企业的基本经验	273
第二节 企业发展展望	281
后 记	289
附 录	291

第一章 企业发展概述

盘锦辽河集团公司是在国有企业改革中诞生的大型企业集团,国家一级企业。其前身辽河化肥厂,主体设备是70年代初期中国首批引进的13套大型化肥装置之一;如今已发展成为以化肥生产为主,集催化剂、复合肥、塑料、机械加工制造、建筑安装、蛋禽饲养屠宰、商贸、运输等多种生产经营为一体的大型企业集团,是中国化工百强企业之一,也是全国500家最大工业企业之一。

第一节 企业概况

辽河集团公司坐落在辽宁省盘锦市西郊,地处辽河下游、渤海之滨,原称辽河化肥厂,1993年改称辽河化工总厂,1994年12月底组建为集团公司。

截至1994年,辽河集团公司10里厂区,占地面积217万平方米,建筑面积33万平方米,下设化肥、催化剂、复合肥、塑料、机械、供水、有机化工、精细化工、肉联、热电厂等10个生产厂及物资供销、进出口、建筑安装、运输、通讯、三产等6个公司,还有规划设计院、检测中心等18个二级法人经济实体。公司设经理办公室、战略研究室、企业管理处、生产调度处、计划处、财务处、厂内银行、安全监察处、质量处、审计处、人事劳资处、法律事务处、离退休管理

处、公安处和党委办公室、组织部、宣传部、纪委(监察)、工会、团委、武装部 21 个处室,以及职工培训中心、技工学校、子弟小学、职工医院等附属机构。计有职工 6681 人,其中各类专业技术人员 1159 人。

建厂初期,引进合成氨、尿素、催化剂等生产装置 3 套,加上国内配套装置,到 1977 年投产初期共有固定资产原值 3.05 亿元。到 1994 年,已拥有生产装置 8 套,固定资产原值 10.25 亿元,净值 4.06 亿元。产品由合成氨、尿素、催化剂 3 种发展到 7 大类 100 多个品种。主要有合成氨、尿素、催化剂、复合肥、编织袋、农用膜、顺酐、氯碱、肉食鸡、饲料、裂化料、石脑油、蜡油、渣油及其系列产品。年销售收入由 1978 年的 15410.2 万元,增长到 1994 年的 74751.3 万元。

1973 年引进的主要生产设备,设计运行能力为 10 万小时。到 1994 年底已运行了 18 年,约 14 万小时,设备运行状况仍然良好。主要产品设计年产合成氨 30 万吨,尿素 48 万吨。1987 年生产合成氨 352031 吨,尿素 563705 吨,达到企业生产历史和全国同行业最高水平。18 年中,累计生产合成氨 5299399 吨,尿素 8387191 吨,加上其它产品,共创造工业产值 753312.2 万元,实现利税 151460.42 万元,上缴国家利税 121128.1 万元,在辽宁省创利税最多的 50 家企业中位居前列。主导产品“辽河牌尿素”、“辽河牌复合肥”和“一氧化碳高温变换催化剂”分别于 1992、1993 和 1994 年被评为“中国公认名牌产品”;“辽星牌肉食鸡”被评为“全国食品行业国家级名牌产品”,并分别进入泰国、新加坡、菲律宾、朝鲜、日本等国家的市场。

辽河集团公司的迅速发展来自党的基本路线的指引,来自全体干部职工不断求索、艰苦奋斗的精神、来自技术进步和科学的管理,来自企业党的建设和强有力的思想政治工作。十几年来,特别

是最近几年来,全体干部职工坚持以经济效益为中心,以市场为导向,以改革和技术进步为动力,以人为本,以法治厂,形成了“为国尽责,为厂争光,为民造福”的企业宗旨和价值观念,与“团结、求实、进取、奉献”的企业精神和“严、细、快、实、诚、廉”的工作作风。1988年被评为全国模范职工之家,1991年被评为全国思想政治工作优秀企业。

目前,辽河集团公司正深化企业内部改革,进行现代企业制度试点,加快内引外联的发展步伐。其引进的总装机2.4万千瓦的热电厂、年产10万吨的复合肥扩建工程、塑料建材生产线等在建项目,于1995年将相继投入使用;企业整体正在向加快建立现代企业制度的目标迈进。这颗镶嵌在渤海之滨、辽河岸边广袤大地上的明珠,在祖国社会主义现代化建设的航程中,必将焕发出更加璀璨的光彩!

第二节 发展沿革

辽河集团公司是一个新兴的现代化大型企业,从立项兴建辽河化肥厂到发展成今天这样的规模,仅仅用了22年。这22年,是中国现代化建设冲破极左思潮的影响和单一计划经济体制模式的束缚,阔步走向改革开放和社会主义市场经济的22年,而盘锦辽河集团公司的发展变化,就是一个缩影。

盘锦辽河集团公司的发展,主要经历了四个阶段。

一、筹备与建设(1972.12—1976.9)

1972年11月30日至12月8日,原燃料化学工业部在北京召开会议,宣布:经毛泽东主席、周恩来总理圈阅批准,中国将引进13套大型化肥生产装置;其中,在“322油田”所在地辽宁盘锦地区建设一座年产30万吨合成氨、48万吨尿素的大型化肥厂和为13

套大化肥装置配套的催化剂生产装置，主要生产设备将全部由国外引进。同时引进这么多的化肥生产装置；在中国尚属首次，这是中共中央、国务院为稳定和发展农业生产所采取的重大措施，它揭开了中国化肥工业尤其是辽宁化肥工业发展的重要一页。

盘锦地处辽河下游，南邻渤海。由于地势低洼、芦苇丛生、交通不便、地广人稀，所以直到 60 年代初期，经济发展一直十分缓慢，工业基础尤为薄弱。“重工业，挂马掌；轻工业，豆腐坊”，是对当地经济的形象写照，被称为辽宁的“南大荒”。1966 年，在盘锦地区发现并开采出石油和天然气，随着油田的建设，现代工业开始在这里起步；以天然气为主要生产原料的辽河化肥厂的建设，成为这里继辽河油田之后最大的现代工业企业。

辽河化肥厂的筹备与建设，正值“文化大革命”的后期，受到了极左思潮的干扰。但由于该项目是经毛泽东主席亲自批阅的，又是关系到“打好辽宁农业翻身仗”的重大政治问题，因此，当时的辽宁省和盘锦地区两级“革命委员会”和省、地有关部门，均给予了充分的重视。燃料化学工业部召开的会议结束后，辽宁省革委会就组织省化工局等单位，会同盘锦地区革委会共同组成了以陶炎为首的建厂筹备处，确定了“辽河化肥厂”的厂名，开始筹划辽河化肥厂的建设问题。1973 年 7 月 20 日，成立了辽河化肥厂筹建处；同年 7 月 21 日，又正式成立了辽河化肥厂建厂指挥部，建厂筹备工作随之全面展开。省“革命委员会”还成立了“建设辽阳化纤厂、辽河化肥厂会战领导小组”，下设办公室（简称“两化办”），负责领导、协调辽河化肥厂和同期开工的辽阳化纤厂的建设工作。

建厂筹备工作主要解决以下三个问题：选定厂址；进行工程设计；组织施工队伍，做好施工的准备工作的。

选择厂址的工作从 1972 年 12 月中旬开始。最初，依据交通方便、水源充足、靠近气源、地质地形条件好的原则，在盘锦地区所在