



全国百家大中型企业调查

——“八五”——“九五”国家社会科学重点课题

抚顺洗涤剂化工厂



当代中国出版社

“九五”国家重点图书项目

全国百家大中型企业调查

抚顺洗涤剂化工厂

当代中国出版社

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割的“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此短时期内完全改变。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

责任编辑 周 毛

封面设计 李 姮

版式设计 尹式媛

卜岩枫

责任校对 王兰英

目 录

总 序

第一章 企业概述	1
第一节 企业概况	1
第二节 企业创立与发展	4
第二章 项目建设与管理	24
第一节 项目建设的前期管理	24
第二节 项目建设期管理	32
第三章 企业领导体制与组织机构	41
第一节 企业领导体制	41
第二节 企业组织机构	48
第四章 营销管理	55
第一节 产品策略	55
第二节 价格策略	58
第三节 销售渠道策略	61
第四节 促销策略	63
第五章 生产技术管理	66
第一节 优选生产技术	66
第二节 制定科学的工艺技术操作规程	69
第三节 建立工艺卡片管理, 规范操作条件	70
第四节 工艺技术的标定管理和消除技术瓶颈	71
第五节 工艺技术报表管理	73
第六节 技术改造和技术创新	74

第六章	物资供应与管理	80
第一节	工程建设期的物资供应管理	80
第二节	投料试车期的生产物料准备	84
第三节	试生产期的物资供应与管理	85
第四节	正式投产运行后,完善物资供应管理的措施	96
第七章	成本费用管理	100
第一节	成本费用管理概述	100
第二节	产品成本费用管理水平及分析	106
第三节	未来打算	110
第八章	现代化管理方法与手段的运用	114
第一节	投入产出优化法	114
第二节	现代化管理手段的运用	126
第九章	安全、环保管理	132
第一节	安全管理	132
第二节	环保管理	137
第三节	基层单位建设	142
第十章	劳动管理与人事管理	148
第一节	劳动管理	148
第二节	人事管理	158
第十一章	多种经营发展和管理	167
第一节	多种经营的发展历程	167
第二节	发展多种经营的方式	170
第三节	多种经营管理措施	172
第四节	多种经营的发展和展望	175
第十二章	职工福利和社会保障	178
第一节	职工生活福利	178
第二节	职工的社会保障	183
第十三章	企业民主管理	188
第一节	民主管理的概况	188

第二节	全心全意依靠工人阶级，开展民主管理	190
第十四章	企业精神文明建设	196
第一节	企业精神文明建设的历程	196
第二节	按照“四有”标准培育企业员工	202
第三节	探索企业文化管理之路	207
第十五章	党的建设	213
第一节	正确处理新时期企业党政关系	213
第二节	企业党的自身建设	224
第十六章	企业发展展望	236
第一节	企业发展的基本经验	236
第二节	企业发展的目标与任务	243
第三节	企业发展的措施与手段	249
后 记		256
附 录		258

第一章 企业概述

抚顺石化公司洗涤剂化工厂是国家“七五”期间确定的 20 项重大建设项目之一，是国家利用西班牙政府提供的贷款和国内投资兴建的目前全国最大的合成洗涤剂原料生产基地。其九套生产装置全部从国外引进，采用美国、日本、英国、德国、荷兰等先进技术，具有 80 年代末期世界先进水平。中央控制系统全部采用 DCS 控制，具有较高的自动化程度。自 1990 年 3 月 30 日破土动工，不到三年时间该厂就基本完成建设并转入试生产，1996 年 12 月通过国家验收。

第一节 企业概况

抚顺石化公司洗涤剂化工厂坐落在辽宁省抚顺市西郊。东邻抚顺钢铁公司西部，沈抚高速公路三宝屯出口的南侧，距市中心 14 公里；西面与沈阳地区毗连，距沈阳市市中心 31 公里，交通十分便利。立项和工程建设期称为抚顺洗涤剂化学厂，1995 年改称抚顺石化公司洗涤剂化工厂。

截止 1996 年，抚顺洗涤剂化工厂征地面积 716330 平方米，建筑面积 20 万平方米。分厂区、生活小区、外籍员工宿舍、厂外道路及铁路四个部分。其中厂区占地 618173 平方米。按照总平面布

置,沿东西方向的两条主干道将整个厂区划分为三个条形区域,其中北部为厂前区,中间为生产装置区和各类罐区,南部为铁路运输和动力区。厂前区自东至西设有给水加压站、汽车库、食堂、哺乳间、综合楼、质量控制中心、研究所、仪表车间、电气车间、综合仓库、空分车间(氮氧站、空压站)、机修车间、污水处理站、消防站等;中间部分设有原料罐区、九套主生产装置、中间罐区、脱附剂罐区、成品罐区、火炬等;厂南区设有原料卸车站、铁路专用线、机车库、动力分厂、总降变电所、成品装车站等。工厂内下设生产分厂、动力分厂、空分车间、油品车间四个生产部门和工程公司、实业公司、凯特利化工厂,以及通达运输公司四个分流单位。工厂内还设有厂办室、总调度处、计划处、人教处,企管处、安全处、财务处、供应处、销售处、质检处、计量处、环保处、行政处、总工办、技术处、保卫处、机动部等行政处室和党委办公室、组织部、宣传部、纪委、工会、团委、党校、科协、武装部等党群部门,以及为安置洗化厂建设征地的农转工就业而组建的厂办集体企业——抚顺洗化实业总公司。总公司下设2个厂:助剂厂和气体厂,5个公司:建安公司、劳务公司、中外合作抚顺宏源化工有限公司、中外合资抚顺佑昌日化有限公司、丹东开发区洗化工贸公司。目前总公司已形成了以洗化厂副产品加工为依托,石油、化工、建筑、商贸、劳务同时并举,多种经营全面发展的格局。全厂拥有职工2100人,其中各类专业技术人员600多人,拥有中专以上学历的职工达700多人,占职工总数的1/3左右。

立项初期,设计总概算为10.26亿元。其中利用外资1.4897亿美元,折合人民币5.56亿元(美元汇率1:3.73),国内投资4.7亿元(拨改贷2亿,建贷、债券2.7亿元)。1992年,国家机电轻纺投资公司根据工程建设和投资完成情况,对项目概算进行了认

真的审查，并重新核定调整为 14.66 亿元。其中利用外资部分考虑汇率变化和建设期利息等因素上调 2529 万美元，调整为 1.74 亿美元，折合人民币 8.16 亿元（汇率 1：5.37）；国内资金调整为 6.5 亿元（拨改贷 2.5 亿，建贷 4 亿元）。为满足项目试生产需要，1994 年国家机电轻纺投资公司在调整概算的基础上，批准项目增加国内投资 1.91 亿元，其中包括试车费 1.32 亿元，垫底流动资金 3100 万元，1993 年建贷利息 2800 万元，这样，项目总概算增至 16.57 亿元（外资 81600 万元，内资 84100 万元）。当时引进 100#脱氢、200#烷基化、300#脱氢、400#烷烯分离、500#热油、600#、650#造气造粒、700#环丁砜吸收、800#羰基合成、900#、950#脱硫及变压吸附等生产装置 9 套，加上国内配套装置，共形成固定资产原值 24.9 亿元。1995 年对烷基苯装置进行改造，在原有年产 7.2 万吨的基础上，又上了一套年产 7.2 万吨的设备。到 1996 年底已有生产装置 10 套，主要产品有烷基苯、脂肪醇、烯烃三种，年销售收入由 1992 年试车投产的 708 万元增长到 1996 年的 18.5 亿元。

建厂初期引进的主要生产设备，设计运行能力为 10.8 万小时，设备运行状况良好，主要产品设计年产直链烷基苯 7.2 万吨，合成脂肪醇 5 万吨。1996 年生产直链烷基苯 7.5 万吨，脂肪醇达 1.4 万吨（由于市场原因，在脂肪醇产品生产安排上有意降低产量）。自 1992 年投料试车以来，生产逐步稳定，产量稳步提高，几年来，累计生产直链烷基苯 212889 吨，脂肪醇 18085 吨，加上其他产品，共创造工业产值 11.3 亿元。

目前主要产品直链烷基苯、合成脂肪醇已走遍大江南北，在全国各省市有售，基本占领了国内市场，而且正在拓宽领域，有进入国际市场的可能和趋势。

抚顺石油化工公司洗涤剂化工厂的迅速发展来自党的改革开

放政策和党的基本路线的指引，来自团结协作、求实创新、决策能力强、有凝聚力的领导班子，来自业已形成并在职工中产生巨大影响的“开拓进取、艰苦创业、精诚团结、勇于奉献”的洗化精神，来自技术进步和科学管理，来自企业党的建设和强有力的思想政治工作。在企业的整个发展过程中，党委始终在企业中发挥了政治领导核心的作用，与行政工作密切配合，紧紧围绕以经济建设为中心，以推进本厂经济发展为重心，开展思想政治工作，教育党员干部发挥先锋模范作用。特别是以培养“有理想、有道德、有文化、有纪律”的职工队伍为目标，开展“抓班子带干部，抓干部带队伍，抓党员带群众”的三抓三带活动以来，全厂职工精神面貌发生了深刻的变化，爱岗敬业的人员在不断增加，形成了“岗位责任到人，重担人人挑，事事有人管，自觉奉献，争创一流”的工作作风。1996年底，该厂被省委授予“思想政治工作先进集体”的称号。

第二节 企业创立与发展

抚顺石化公司洗涤剂化工厂是一个新兴的现代化大型企业，从立项兴建到试车、验收投产，仅仅用了6年时间。同时，抚顺石化公司洗涤剂化工厂又是一个靠贷款创立的国有企业，计划经济体制下企业创立时国家无偿投入的资金给企业带来的利益，在本厂没有任何体现。在这里，借用的外资要企业偿还，借用银行和金融机构的资金，同样需要企业偿还。国家作为企业的所有者，事实上对企业任何投入都转化成企业的债权，企业事实上是一个无国有资本的国有企业。企业对各种以贷款形成投入的资金，要用自己创造的利润不断地进行偿还，无疑，这样的企业是我国改革开放的产物，是企业自主进入市场与市场经济体制接轨的现实

选择。在现实生活中，如何培育市场主体，特别是国有企业成为市场主体，是人们不断探求的一个问题。抚顺石化公司洗涤剂化工厂的建设、发展的一系列经历，已证明和说明：国有企业和市场经济是可以兼容的，国有企业同样能够成为市场主体，国有企业在经济市场化中同样可以生存、发展。

抚顺石化公司洗涤剂化工厂创立和发展，表现以下六个特点：

一、从市场需求出发立项

抚顺石化公司洗涤剂化工厂的初期称为抚顺洗涤剂化学厂，其筹建工作于1984年着手。具体说来，1984年3月国家计委批复抚顺脂肪醇项目建议书。

当时提出项目建议书的主要目的，是建立一个现代化的洗涤用品原料基地，以改变我国洗涤用品和化妆品极度落后的现状。伴随着我国经济的发展，人们的消费水平有很大提高，但当时我国的洗涤用品仍处于六七十年代的低档次水平，不仅质量差，而且花色品种少，化妆品更为落后。一个国家洗涤用品以及化妆品的生产状况，是其经济发展水平的标志，也是推动经济进一步发展和精神文明建设的重要物质条件。在立项的当时，美国、法国等经济发达国家，人均年消费洗涤用品为30公斤，日本为15公斤，与我国毗邻、经济发展综合素质不如我国的印度，人均年消费洗涤用品达1.9公斤，而我国只有0.9公斤。这一指数反映出我国生活质量处于较低水平。尽管如此，我国每年还要花掉1.3亿元外汇从国外进口原料，由此可见，制约我国洗涤用品产量和质量的主要原因，是制造洗涤用品和化妆品的原料不足。

从发展趋势看，伴随着改革开放，我国社会经济不断发展，人们在从解决温饱向小康迈进，向中等发达国家以及更高的国家生活水准发展，人们的消费质量在不断提高，美化生活、清洁环境的起码生活欲望必然不断增长，因而对洗涤用品和化妆品的需求

量必然要大幅度增长。可以预测，在我国国内，蕴藏着一个极大的无法估量的市场，而向社会提供出更多的洗涤用品和化妆品的生产原料，就会有十分广阔的前景；若能推动新的产品不断上市，定会缓解我国洗涤用品和化妆品的供求矛盾。

烷基苯和脂肪醇是洗涤剂和表面活性剂的主要原料，当前世界上脂肪醇的生产按原料来源分有两大路线：一为天然植物油脂，主要是椰油、棕榈仁油或棕榈油、牛油等；二为石油化工产品，主要有乙烯、石蜡、正构烷烃等。欧洲人认为天然醇优于合成醇；而美国合成醇的主要供应者乙基公司认为天然醇和合成醇之间没有什么差别，天然醇厂的急剧增加只表明人们对天然醇的兴趣增加而已。烷基苯的生产原料主要有轻蜡、苯和氢氟酸。烷基苯和脂肪醇的原料主要来源于石油产品。辽宁省抚顺地区石油行业布局较为集中，有三个炼油厂，把石油产品进行深加工，提供的石蜡、乙烯等都可作为烷基苯、脂肪醇的原料。从发展前景看，抚顺的三个炼油厂不断进行技术改造，进行产品的深加工，而其副产品作为洗化厂的原料供应，是有充分保证的。

立项时，还考虑到产品的先进性，决定上高质量的产品，以替代进口。脂肪醇是烷基苯的替代产品，其耐高温，毒害性最小，可以入口，这种产品可以作为最终产品直接使用，也可以制成各种衍生物用于各个领域。脂肪醇主要衍生用品近百种，如脂肪醇为 P_2O_5 反应应用碱金属中和，制得脂肪醇磷酸脂。这种产品不仅可以配制成粉状及液体洗涤剂，洗净力优于非离子表面活性剂，而且具有优良的平滑性和抗静电性，用于合成纤维加工。在纺丝、纺织等工序中可防止静电；在造纸工业中，可用废纸再生时的脱墨剂以及纸浆的分散稳定剂。再如，由脂肪醇和葡萄糖为原料制成的烷基多菌，是一种新型表面活性剂，性能柔和，与其他表面活性剂相比，具有稳定性、无毒性、可溶性，对皮肤低刺激性和易