

企业管理参考丛书

中国百家知名企业的 经营管理特色

主编 张重庆



国统计出版社

《企业管理参考丛书》编委会

主 编	张重庆			
副主编	张 军	余朱柳	李传砚	李建明
编 委	张重庆	张 军	余朱柳	李传砚
	李建明	远松山	王 才	孙慧珍
	陈 旭	钟广军	陈偃文	郑砚奇
	于英凯			

内 容 提 要

本书所编百家企业,基本上涵盖了各地区、各行业的有一定知名度的重点企业:有以大庆和鞍钢为代表的我国特大型工业企业;有以一汽和一拖为代表的“一五”期间组建的重点骨干企业;有以抓科技进步,促企业发展的类型;有在改革开放中成功地实现军转民的类型;有坚持以质量取胜的类型;有我国传统企业发扬传统工艺、享誉中外的类型;有奋勇拼搏、脱颖而出的乡镇集体企业类型;有成功地走上外向型道路的类型;有善于营销,不断扩展市场的类型;有发挥我国固有的政治优势,紧紧依靠工人群众,振兴企业的类型;有自觉转换经营机制,取得成功的类型。还有民办高科技企业和“三资”企业的类型。这些企业是我国改革开放以来涌现出的优秀代表,各有其独特的经验与做法。

前 言

我国实行改革开放以来,涌现出一大批兼顾国家、集体、个人三者利益、经济效益好、经营管理具有社会主义特色,为繁荣社会主义经济作出了巨大贡献的优秀企业。

为向广大读者介绍这些优秀企业的光辉业绩,传播它们的先进经验,中国企业管理协会、中国企业家协会于1991年5月联合发文,向全国的知名企业征稿,并决定由中国企业信息交流中心、《环球企业信息》杂志社负责编辑出版《中国百家知名企业的经营管理特色》一书,列入《企业管理参考丛书》,成为《世界百家知名企业的兴衰》一书的姊妹篇。

本书正是根据上述文件的精神,从国内数百家企业应征来稿中汇编而成。

汇编时,侧重选择那些在经营管理方面比较有特色的企业,它们的经验对动我国企业界贯彻执行《全民所有制工业企业转换经营机制条例》和促进企业改革的不断深化有普遍借鉴意义,并不是从企业的销售额或利税率的排序中遴选出来的。经国务院正式批准的145家一级企业中入选的有39家。

为使每篇文章能从一个侧面比较充分地反映出企业的经营管理特色,避免泛泛地介绍企业的全面情况,所以,我们在编辑时对来稿作了一些必要的加工。文章中所列数字,以来稿所列为准,由于时间的原因,可能与当前的最新情况略有出入。

本书所编百家企业,基本上涵盖了各地区、各行业的有一定知名度的重点企业,其中包括:以大庆和鞍钢为代表的我国特大

型工业企业(1-5篇);以第一汽车制造厂和第一拖拉机制造厂为代表的“一五”期间组建的重点骨干企业(6-11篇);以北京燕山石油化工公司为代表的以抓科技进步、促企业发展的典型(12-28篇);以沈阳飞机制造公司为代表的在改革开放中成功地实现军转民的典型(29-37篇);以南京无线电厂为代表的坚持以质量取胜的典型(38-47篇);以北京同仁堂制药厂为代表的我国传统企业发扬传统工艺、享誉中外的典型(48-54篇);以浙江临平绸厂为代表的奋勇拼搏、脱颖而出的乡镇集体企业的典型(55-59篇);以大连石油化工公司为代表的成功地走上外向型道路的典型(60-67篇);以大连起重机厂等善于营销、不断扩展市场的典型(68-73篇);以东北轻合金加工厂为代表的在企业管理方面有独到之处,取得显著效果的典型(74-87篇);以石家庄第二印染厂为代表的发挥我国固有的政治优势,紧紧依靠工人群众,振兴企业的典型(89-93篇);以上海第二纺织机械厂为代表的自觉转换经营机制,取得成功的典型(94-98篇)。“四通”集团公司(99篇)是新近崛起的民办高科技企业的代表;广东健力宝集团有限公司(100篇)则是“三资”企业的代表。

流通领域的零售业、金融企业以及私人企业,因无应征稿,故未编入。

因编者的水平所限,本书一定存在不少缺点,殷切地希望读者给予批评指正。

编 者

1992年8月

目 录

1	大庆精神永放光芒·····	(1)
2	鞍钢不愧为中国的钢都·····	(7)
3	首都钢铁公司 靠承包制解放生产力·····	(12)
4	上海宝山钢铁总厂 目标:争创世界第一流·····	(16)
5	武汉钢铁公司 抓质量就是坚持社会主义方向·····	(22)
6	第一汽车制造厂 在改革开放中创新业·····	(26)
7	第一拖拉机制造厂 一业为主多种经营·····	(32)
8	齐齐哈尔车辆厂 以新取胜 效益显著·····	(37)
9	瓦房店轴承厂 在竞争中发展 在改革中前进·····	(42)
10	洛阳玻璃厂 四次历史性的重大突破·····	(47)
11	化工部第一胶片厂 在夹缝中崛起·····	(52)
12	北京燕山石油化工公司 推进科技进步 永葆企业青春·····	(57)
13	攀枝花钢铁公司 实现科技与效益的有机统一·····	(60)
14	金川有色金属公司 依靠科技进步振兴镍钴工业·····	(65)
15	唐山钢铁公司 挖潜改造 大展宏图·····	(70)

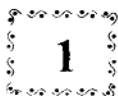
16	葫芦岛锌厂 抓技术改造 促技术进步	(74)
17	凡口铅锌矿 创建现代化一流矿山	(79)
18	玉溪卷烟厂 巧借他山石 精琢自家玉	(83)
19	广西贵港甘蔗化工厂 靠挖潜技改促企业腾飞	(87)
20	郑州铝厂 练内功 拓市场 求发展	(91)
21	茂名石油工业公司 挖掘潜力 搞活经营	(96)
22	甘肃稀土公司 依靠科技 搞活企业	(101)
23	晋城矿务局 自寻压力 勇攀高峰	(106)
24	西宁钢厂 抓技改 展英姿	(110)
25	石家庄国棉一厂的三部曲和三字经	(114)
26	安徽轮胎厂 跻身全国轮胎十强企业之列	(119)
27	营口化纤厂 走科技兴厂之路	(124)
28	怀化铁路分局 改革挖潜 扩大运能 为国分忧	(127)
29	沈阳飞机制造公司 改革创新 大展雄风	(131)
30	天津通信广播公司 全心全意为用户服务	(136)
31	长虹机器厂 信息灵 决策准 行动快	(142)
32	嘉陵机器厂 自觉转换经营机制	(148)
33	长岭机器厂 领异标新花更红	(153)
34	3502 工厂 山龙腾飞出太行	(158)
35	3503 工厂 删繁就简又着花	(163)
36	海军 4808 工厂 保军转民 多种经营	(168)

- 37 262 工厂 百尺竿头跃上新高度 (173)
- 38 南京无线电厂 自信自强 走自己的路 (178)
- 39 东北制药总厂 凭产品高质量开拓进取 (183)
- 40 上海汽轮机厂 瞄准国际水平 博采众长 (188)
- 41 华北制药厂 坚持走质量效益型的发展道路 (193)
- 42 常州冶金机械厂 敢作敢为 以产顶进 为国节汇 ... (198)
- 43 平顶山锦纶帘子布厂
 向科技进步和灵活经营要效益 (201)
- 44 威力洗衣机厂的“威力”来自哪里 (204)
- 45 苏州电扇总厂 敢于自己打倒自己 (209)
- 46 苏州电冰箱厂 “香雪海”香飘四海 (214)
- 47 洞庭氮肥厂 芙蓉怒放 春色满园 (217)
- 48 北京同仁堂制药厂 发扬传统 享誉中外 (222)
- 49 天津达仁堂制药厂 冲出困境 以质取胜 (227)
- 50 贵州茅台酒厂 以质求存 以人为本 继承创新 (231)
- 51 古井酒厂 市场导向 内外建设并举 (236)
- 52 民丰造纸厂的治厂格言
 素质比智力重要 觉悟比素质更重要 (240)
- 53 威墅堰机车车辆厂 依法治厂 走好三步棋 (243)
- 54 武汉健民制药厂 全国儿科中药的生产基地 (247)

55	临平绸厂 丝绸行业的一颗明珠	(252)
56	让全世界知道中国有个烟台童鞋厂	(257)
57	鲁冠球的实践证明鸡毛确实能上天	(261)
58	山东威海地毯毛纺厂 产品辐射全国 跻身世界市场	(265)
59	苏州医疗器械厂 创一流产品 为亿万双眼睛服务	(268)
60	大连石油化工公司 走“质量创汇型”企业发展道路	(272)
61	上海远洋运输公司 眼睛向外 走向世界	(277)
62	南京化学工业集团公司 在国际市场竞争中锤炼壮大	(282)
63	四川长征制药厂 大步走向世界	(286)
64	益阳锑品冶炼厂 二龙戏珠 飘洋过海	(290)
65	湘潭电缆厂 外向型企业的佼佼者	(295)
66	潍坊第二印染厂 以优新快信 跻身国际市场	(299)
67	自贡硬质合金厂 以质立厂 冲向世界	(303)
68	大连起重机器厂 推行八字方针 拓宽两个市场	(308)
69	吉林化学工业公司 营销举动 独具特色	(311)
70	张裕葡萄酒公司 抓销售 促经营 走出低谷	(314)
71	安阳钢铁公司 方便用户 搞活经营 占领市场	(318)

72	莱阳动力机械总厂 强内功 应外变·····	(323)
73	烟台药材站 以智取胜 驾驭市场·····	(328)
74	东北轻合金加工厂	
	夯实基础管理 出效益出经验 ·····	(333)
75	锦州铁合金厂 强化专项管理 实现整体优化·····	(338)
76	铁道部株洲车辆厂 实行“两场一本”管理模式 ·····	(341)
77	陕西彩色显象管总厂 靠全员管理 促企业发展·····	(346)
78	锦州炼油厂 严字当头 确保安全 促进生产 ·····	(349)
79	长岭炼油化工厂“从严治厂”的做法·····	(354)
80	北京市第二水泥管厂	
	办成社会主义的利益共同体·····	(359)
81	贵州铝厂 同心同德向管理要效益 ·····	(364)
82	兰州铝厂 治厂有方 ·····	(367)
83	山东博山水泥厂 规范化管理结硕果 ·····	(372)
84	邯郸钢铁总厂	
	实行全员成本管理 转换经营机制 ·····	(377)
85	杭州第二中药厂的 一严二爱三和谐 ·····	(382)
86	长沙卷烟厂 优化管理 起死回生·····	(386)
87	长城特殊钢公司 对双目标管理的探索与实践 ·····	(391)
88	石家庄第二印染厂 依靠群众 走出困境·····	(396)

89	常州电子计算机厂 依靠人才 开拓事业·····	(401)
90	株洲冶炼厂 企业民主管理有新招 ·····	(406)
91	青岛电冰箱总厂 坚持人的因素第一 ·····	(411)
92	武汉汽轮发电机厂 以人为本 振兴企业·····	(416)
93	鞍山化纤毛纺织总厂 企业腾飞赖群雄 ·····	(421)
94	上海第二纺织机械厂 实现自我积累自我改造自我发展·····	(426)
95	北京印染厂 全力改革内部经营机制 ·····	(429)
96	株洲火花塞厂 改革三项制度 增强企业活力·····	(433)
97	海口罐头厂 革“一旧三铁” 转换经营机制·····	(436)
98	金城造纸总厂 转换经营机制 自觉走向市场·····	(441)
99	民办高科技企业“四通”公司的成功六要素·····	(446)
100	健力宝集团有限公司 销售第一的经营特色 ·····	(450)



大庆精神永放光芒

1990年春,江泽民总书记视察大庆时指出:不仅石油行业要学大庆,各行各业都要学大庆。

大庆怎么样呢?

这个标志着新中国石油工业崛起的特大型企业,不孚众望,在改革开放的大潮中,继续发扬以毛泽东主席为首的党中央多次肯定的为国争光、为民族争气的爱国主义精神;讲求科学、“三老四严”的求实精神;胸怀全局、为国分忧的献身精神;并把这种体现中国工人阶级的先进思想、优良作风和高尚品德的精神,化为坚持深化企业改革、坚持企业的社会主义方向,坚持党对企业的领导,坚持连续多年夺得稳产高产原油5 000多万吨的实际行动,豪迈地跨入了当今世界屈指可数的特大型油田之列,销售收入和利税总额名列1991年中国最大500家工业企业的榜首。

全国人民竖起大拇指称赞:大庆精神永放光芒!

确立新的起跑线

石油资源是有限的,油田也不是可以无限开采下去的无底宝库。但是,1986年初,大庆经过科学论证,提出了向第二个“高产5 000万吨、稳产10年”迈进的新目标。

敢想敢干,说到做到的大庆,在改革开放方针的指引下,决定首先从改革油田的管理体制入手,调整、改革与时代不相适应的油田内部管理体制中的高度统一,“一捆”、“一个漏斗”、“一杆

子插到底”的生产组织方式；“一本帐”、“一支笔”、“一个金库”、“一把钥匙”的管理方式，加速油田二级单位的所有权与经营权的分离试点，把二级单位推向市场，自主经营，使之逐步成为相对独立的经济实体。

在北国又迎来千里冰封，万里雪飘的时候，放开搞活油田二级单位的改革显出了它的威力。1986年，油田原油产量达到5555万吨，超额完成国家计划；油田自营建筑安装工作量达到3.78亿元，是上年的3.4倍，外部施工队伍也由过去的3万人减到了几千人；管理局在完成年度财政上缴任务后，还超交了6044万元。二级单位从包干节余中获得的1.02亿元，也全部用于技术改造，发展生产。

就这样，大庆在自定的新起跑线上大踏步地向前迈进！

领导心里要装着工人

30多年过去了，大庆油田在开发建设中，已累计为国家生产原油10多亿吨，占建国以来全国原油生产总量的一半以上；累计上缴财政收入800多亿元，相当于国家同期投资总额的10多倍，累计出口原油2亿多吨，换取外汇300多亿美元。其中，“六五”期间完成的工作量相当于前16年的总和，“七五”以来，即1986年以来的工作量又比“六五”期间翻了一番。

大庆是靠什么取得这样惊人的业绩呢？大庆各级领导同志的回答，依然是那句在会战年代就流行的话“领导心里要装着工人。”

1989年9月27日，是庆祝大庆油田发现30周年大会在大庆召开的日子。上午8点30分，出席大会的中央领导同志、中国石油天然气总公司领导、黑龙江省委、省政府领导干部都已在大会主席台上就座。唯独不见局长王志武和党委书记张轰的身

影。

人们纳闷。他们到哪里去了？

他俩正在瑟瑟的秋风中，恭候劳模、标兵们乘坐的大轿车到来。车来了，刚停稳，门未开，他俩就疾步迎了上去，向下车的劳模、标兵一一鞠躬。也许有人认为这是表面工作，而大庆工人绝不这样看，因为他们从大庆党政领导的言行中感到一股无形的力量。

大庆钻亘三公司就流传着公司领导“不买小车买大泵”的佳话。这个公司所属的 29 个钻井队，分布在油田及外围 5 个区块，最远的离公司机关 160 多公里。因此，车辆消耗快。上级拨给 550 万元更新改造经费，有人建议买几辆小车。可是，公司领导却拿出 460 万元购置了 10 台大型泥浆泵，替换一批旧钻机所配备的小泵，余者买了井架、国产吊车等生产急需设备。10 个钻井队用上新泵后，不仅减少了修理时间，而且还使建井周期缩短了 3 天半，等于一个队每月多打半口井，按 8 个月施工周期算，8 个队一年可多打 40 口井。

局党委书记张轰同志强调，在改革开放的今天，企业的各级领导同志要想说话有人听，既要过好“权力不滥用，金钱不眼红、美色不动心”三关，也要“脱下西服，换上工服；脱下皮鞋，换上工鞋，到基层去，到群众中去，去了解和关心群众，也让群众了解自己。”

这不是老生常谈，而是大庆各级领导干部的行动格言。

1987 年秋天，党的十三大闭幕了。在这次会议上当选为中央候补委员的管理局局长王志武同志，在乘飞机回到哈尔滨的当天晚上，就驱车 300 多里赶回了大庆。到家已是午夜，老伴告诉他，他最喜爱的小女儿白血病又加重了。但第二天早上，天刚蒙蒙亮，他对老伴说了声“告诉孩子，我回来去医院看她”，又驱

车朝 150 公里外正在抢建的朝阳沟油田驶去了。之后，王志武率机关干部 26 次到现场办公，及时解决了开发、管理中的问题。年产 200 万吨规模的朝阳沟油田不到 3 年建成了，而他心爱的小女儿却离开了欢乐的世界……

1987 年春夏之交，黑龙江遇到多年不遇的涝灾。这时，也是大庆一个事关 5 000 万吨稳产的外围油田建设最紧张的时候。为了赢得时间，面对野外施工困难，副局长周家俊主动请战，被批准后，对沉痾多年的老伴作了妥善的安排后，连夜带着 40 多名技术人员赶到了施工前线，从秋天一直干到冬天，国庆节也没回家。

1988 年夏天，大庆油田遭到 30 年不遇的特大洪涝灾害袭击，短短几天内，油田 250 平方公里油区一片汪洋，被淹井 2 296 口，被淹中转站、计量站 313 座，960 多口新井被迫推迟投产，直接减产 25 万吨。

但是，60 天后，大庆就奇迹般地战胜了自然灾害，到年底，不仅产量没减少，还超产了 20 万吨，登上了年产 5 570 万吨的新高峰。

领导干部在第一线带头，群众又有什么困难不能克服呢？！

为国分忧的意识依然很强很烈

今天，已经登上产油 10 亿吨“世界级”台阶的大庆，为国分忧的意识依然很强很烈。

背煤气包的汽车，如今在北京的街头上再也见不到了，就是在全国其它地方也很难寻觅，但在铁人王进喜的故乡的宽阔公路上，却不时可以看到。

要多产油就要投入，而油田每年的出油量却在自然递减，这一增一减，每年会使大庆的资金缺口达数亿元以上。于是，拥有

120 亿元固定资产家底、对全国人民贡献最大的大庆油田的领导者们,就把目光盯到了常人难以想象的一度电、一滴水、一张纸、一滴油……上,1989 年一年全油田就从这些“一”里面抠出了数千万元,仅节电就达 1.92 亿度。

强烈的忧患的意识,不仅促进大庆干今天的工作,而且激励大庆想明天的发展。

局长王志武和他的同事们从上任的第一天起,就把“再找一个大庆”的任务自觉地挑到了肩上。

原油田总地质师唐曾熊作为油田储量工作地质再认识的重要组织者之一,为了把油田地下资源比较客观、科学、真实地反映出来,绞尽了脑汁,费尽了心血。经他和他的同事精确计算,推断出:大庆将出现第三个原油储量增长期。目前,这一研究成果已得到国家储量委员会的认定。既为大庆油田再稳产 10 年乃至更长时间奠定了理论基础,也为国家有关部门进行决策提供了重要依据。

在科学理论的指导下,大庆的外围地区常年活跃着一支支“野战军”、“游击队”、“武工队”,人数多达 2 万人。他们常年穿林海,走沼泽,涉湖泊,为寻找新的石油资源而奔忙。随着他们每一次炮声的炸响,每一次井架的竖起,喜讯也随之向大庆石油管理局飞来。1987 年新探明储量 5 000 万吨,1988 年新增 3 761 万吨,1989 年又增加了 4 512 万吨。

经过多年努力,目前,除了大庆长垣 7 个油田外,在外围又先后发现了 17 个油田,总含油面积 1 100 平方公里,探明储量 4.16 亿吨,天然气储量 150 多亿立方米。其中三肇地区已找到三片储量上亿吨的新油田,三肇北边发现了一个已探明储量在 127 亿立方米的气田。这几年,大部分外围油田已投入开发,年产量已达 200 万吨。

可贵的忧患意识,也使大庆的领导者在干今天、想明天的同时,把目光对准了未来,油外找“油”——发展多种经营,发展接替产业。

目前,以油为主、多元经营已在大庆蓬勃兴起,形成气候。如1989年年底,全油田多种经营厂、店就发展到1 000多个,从业人员3万多人,年产值达6亿多元。

大庆的领导者还设想,在油气勘探、开发为主业的同时,全面发展油气综合利用,石油工程施工、石油机械、建筑材料、轻小工业和副业等产业,到本世纪末,使产值、经济效益、职工生活保持与全国工业同步增长的水平。

昔日,以铁人王进喜为代表的大庆人的响亮誓言“宁可少活20年,拼命也要拿下大油田”,仍在人们耳边回响。今日,大庆人在十四大精神的鼓舞下,又以博大胸怀,迎接未来的挑战。

(朱英据《环球企业信息》和《经济日报》的有关文章改编)