

中国企业管理科学 案例库全集

(中 卷)

李树林 张瑞敏 韩天雨 主 编

中国经济出版社

第十六章 品质至上

江苏太湖锅炉集团

一、江南巨人

在景物鲜明、风光如画的江南名城无锡，有一个闻名遐迩的具有 1600 多年悠久历史的古镇洛社，在全国锅炉行业中声名鹊起的太湖锅炉集团公司便座落在这古镇的中心。

古京杭大运河畔的洛社，是锡山市最大的镇之一，北近长江，南倚太湖，渺渺烟波的太湖，越发显现出古镇的钟灵毓秀。这是个物华天宝人杰，很早便“百货随潮船入市，万家沽酒户垂帘”的繁华市镇。街市中心六条巨龙的雕塑，更为古镇增添了苍劲雄伟的气象，“太湖锅炉厂”这几个李鹏总理手书的镏金大字高耸在街市之上，熠熠闪光。

不论是老镇上的人们，还是太湖锅炉集团公司新型的工人，都操着极具韵致的江南口音，自豪地把太湖锅炉厂称作“铁龙”。这其中还有一段广为流传的故事呢。

据说洛社原称陆龙，因此地水土灵秀曾有六条巨龙落聚于此而得名，清乾隆皇帝下江南路过此地，闻之不悦，改为陆蛇，人们谐读而得今名。这种传说真假无可考证，但六条腾飞巨龙的雕塑成为洛社的象征，寄托的寓意已为人们普遍认同。人们把镇上几家大型企业以龙来代称，把洛社乡镇企业的排头兵太湖锅炉厂冠以“铁龙”，来称颂这个乡镇企业的崛起与辉煌。

太湖锅炉厂为古老的洛社焕发青春做出了很多的贡献，随之它也发展成现在的江苏太湖锅炉集团公司。江苏太湖锅炉集团公司是由无锡太湖锅炉厂、无锡太湖容器制造厂、中外合资无锡金龙装饰材料有限公司、无锡大件起重运输安装公司等 50 多个企业紧密、半紧密和松散联合而成的跨地区、跨行业、多功能、多品种的省级集团公司，其核心是太湖锅炉厂，主导产品是“太湖”牌工业锅炉，董事长兼总经理是获得“中国经营管理大师”称号的全国优秀企业家陆道君。

迈进太湖锅炉集团公司宽敞明亮的大楼，一尘不染的两侧墙上，挂着省、市政府颁发的“明星企业”、国务院企业管理指导委员会 1989 年颁发的“国家二级企业”、农业部颁发的“全国最佳经济效益乡镇企业”等牌匾。这一块块匾记载着太湖锅炉集团公司几十年奋斗拼搏的风雨历程。最近，太湖锅炉集团公司又获得中国公关协会授予的“全国企业形象最佳单位”、中国质量协会授予的“中华之光名牌产品”称号以及联合国 TIPS 颁发的“发明创新科技之星”奖，太湖锅炉集团公司已走上高科技、集约化、规模化健康发展的康庄大道。

江苏太湖锅炉集团公司是一家具有 30 多年历史的乡镇企业，其前身是始建于 1966 年的冷作厂，当时只是一个手工作坊式的集体小厂，只有 8 名铁匠，从事五金冷作，进行一些金属品的冷加工，1972 年起生产工业锅炉。锅炉是工业的基础装备，国家有严密的技术政策和产业政策，实行严格的生产许可证制度。太湖锅炉集团公司是我国首批获得国家机电部、

劳动部颁发的锅炉制造许可证厂家之一,现持 C 级锅炉制造许可证和 I、II 类压力容器制造许可证。在以董事长陆道君为核心的集体领导下,经过艰苦的奋斗,以技术创新为先导,不断研制开发新品种,生产出填补国内空白的 20 余个新产品,主要技术经济指标达到国际先进水平,其新型节能产品被国家计划委员会评为“国家级重大新产品”,先后荣获国家及省、市颁发的“明星企业”等几十项荣誉称号。太湖锅炉集团公司已成为拥有雄厚的技术力量,先进的制造工艺,新型的加工设备,科学的检测手段和优良的服务态度的国内生产锅炉的骨干厂家之一。

现在,太湖锅炉集团公司占地面积 11 万平方米,建筑面积 668 万平方米。拥有总资产 1.32 亿元,其中固定资产 0.56 亿元,流动资产 0.76 亿元。员工总数 656 人,其中工程技术人员 86 人。主要产品有“太湖”牌 DZL 系列吨/时 1~4 吨/时快蒸汽和热水锅炉, SZL 系列 6 吨/时~20 吨/时组装水管蒸汽和热水锅炉,以及各种型号的燃油锅炉, QX 系列热载体导热锅炉, I、II 类压力容器和“祥丽”牌铝系列复合板装饰材料。“太湖”牌锅炉 4 吨/小时获省优, SZL 系列 6 吨/小时~20 吨/时、10 吨/时获部优并荣获中国名牌产品称号,畅销全国各地,在国内有较大的市场占有率和覆盖率,并远销印度尼西亚等国,1994 年销售额达 1.88 亿元,利税 2967 万元,全员劳动生产率、人均利税等经济指标位居全国同行业之首。

自 1990 年以来,党和国家领导人李鹏、乔石、李瑞环、刘华清先后到太湖锅炉集团公司视察,江泽民总书记还亲切接见了公司董事长陆道君。李鹏总理在亲临太湖锅炉集团公司视察时,对乡镇企业能发展到太湖锅炉集团公司这样的规模而高兴,欣然题词:“依靠科学技术,发展乡镇企业”。

乡镇企业在苏南及全国的崛起,造就了一大批具有时代精神的企业家,他们掌握了现代技术和现代管理思想,富于改革创新意识,熟悉国情和本地区的情况,在企业的发展中起了重要的作用。太湖锅炉集团公司董事长陆道君及他所带领的一班人,就是这种个性鲜明的企业家代表。这些企业家的个性、风格已成为企业的一种内在素质。全国人大副委员长、著名社会学家费孝通教授来苏南考察,对陆道君的经营之道及太湖锅炉集团公司所取得的成就甚为赞赏。迅猛发展的太湖锅炉集团公司,已成为公司副董事长失炳清称为的“流派企业”,是乡镇企业中一颗耀眼的新星。

□ 艰难创业

太湖锅炉集团公司宽敞的厂区里,绿树成荫,道路两旁竖立着中外名人名言,高大的横幅牌上写着“太锅与您共织锦绣前程”,“愿人和产品与太湖一样美”。总装车间巨大的卷板机,先进的焊接设备,公司明亮的办公大楼,使人们改变了对乡镇企业的偏见,吸引着来自南北的客商。一台台准备装车远行的新出厂的锅炉,仿佛在向人们倾诉着工厂几十年的风雨历程。

说起太湖锅炉集团公司最早的创建过程,几位即将退休的“元老”禁不住感慨万分。望着太湖锅炉集团公司里的一切,参加过抗搞美援朝战争、工厂元老之一的范子云激动地说,工厂的发展不是一帆风顺的,发展到现在真和我们那时大不一样了。他启开了记忆的闸门,30 年前创业的艰辛便历历在目。

50 年代末和 60 年代初,经过“大跃进”等“左”的运动,苏南一带人民的生活很困难,农村耕地又少,而工副业又被认为是资本主义的,不准搞,只能受穷。有的会干点焊、修补之类活计的手艺人无奈,只好偷偷出门揽点小活,挣口饭吃。到“文革”开始,农村很多工作没有人抓了,管得也不严了,一些小手艺人自愿组成集体而形成的小型工厂便出现了,1966 年洛

社已有煤球厂、喷漆厂。当时镇党委想从外面觅活,把搞修锁配钥匙的人组织起来建一个小厂,便把在镇副业办公室任副主任的范子云抽出来负责。在没有地点、没有资金的情况下,几位下放干部和外出干些修修打打的人一商量,便自带些锤、钻类工具干了起来。1966年6月,他们挂出了“洛社镇五金冷作厂”的牌子,当时因无设备、无厂房,只能到外面作活。他们向洛社镇居委会借了100元钱,到无锡维星漂染厂找到为该厂制造安装通风设备的工程。他们冒酷暑,加班加点,花了两个多月,将工程完成,赚了4000元。极大地鼓舞了这些自发组织起来的农民工,于是他们又招收了几个人,买了一些简单的工具,然后借了别人不用的破厂房,借来旧焊机,土法上马,先后为上海柴油机厂加工油底壳,加工风扇罩壳等。当时因加工厂少,这种冷作的活还挺多,这些农民工便不分白天黑夜红红火火地干了起来。

这个乡镇小厂,到了1970年便发展到有80余个工人,能进行一般冷作加工、年产值近20万元的工厂了。镇里的一些领导认为这个工厂搞冷作有条件,生产应上规模,便要厂子生产桁车桥式起重机。厂子组织工人和技术人员,先后造出了5吨和10吨的2台桁车。但他们认为五金加工条件不够,桁车质量难以保证,外协的成本又太高,难于发展。这时,镇浴室要冷作厂给他们试制一台0.5吨的锅炉。厂子找到一个从无锡修造锅炉厂下放来的技术员,边干边摸索,用了半年多的时间,全部用手工制成了第一台锅炉。厂子又到上海等地寻亲托友收集来很多锅炉资料,1974年挂出了“洛社锅炉厂”的牌子,走上了专门生产锅炉的道路。

挂上了锅炉厂的牌子后,在厂里的长期工已有130多人,又修建了一些简易厂房,工厂也比较正式地组成了冷作车间、金工车间和钣金车间,也有了自己的财务科、供销科、生产科和总务科。到1976年,产值已达400万元,年产锅炉达140余台。同年4月,在镇党委的领导下,成立了工厂党支部,使工厂的各项组织健全起来,生产走上了正规,给人均土地只有分的农民带来了希望。这艰难的创业,也锻炼了渴望致富的农民,走出了一条改善农村经济、促进农村发展的路子。

□ 发展攀高峰

苏南地区是我国人口最稠密的地区之一,虽然这里一直有为剩余劳动力找饭吃、找出路的迫切要求,历史上也有过商业和手工业发达的渊源,但在相当长的时间里,乡镇工业还属于地下经济或自然经济。“文革”结束时,乡镇工业还是规模小、技术低,仅仅作为农村经济的补充。1978年党的十一届三中全会的召开,使中国走上了一个崭新的历史发展时期,也给乡镇企业的迅猛崛起和发展创造了契机。1977年,敏锐的创业者们在中国的政治气候乍暖还寒时,已预感到一个伟大的历史时期的到来,他们坚信,发展和壮大集体经济没有错。为了进一步提高工厂的知名度,扩大产品销售,他们把厂名改为“无锡县锅炉厂”。

党的十一届三中全会,确定了改革开放、加强经济建设的方针。以此为转折点,太湖锅炉集团公司的发展历史上出现了一个飞跃。广大农民摆脱了“左”的束缚,一大批乡镇企业的创业者们解放思想,敢为天下先,站在时代的潮头,大力发展生产。1979年,锅炉厂的年产值便由1978年的513万元猛增至1003万元,生产量由1978年的159台增至264台,职工队伍也扩大到320人。为了进一步提高技术水平和生产能力,工厂也加紧对车间的建设。1980年建造了1800平方米的铆焊车间,1981年设计建造了探伤室。为了提高科学化管理水平,1981年还建造了一幢2000平方米的办公大楼。“东风凭借力,送我上青云”,在改革开放的浪潮推动下,工厂抓住契机,迅速发展,成了当时名闻一方的初具规模的集体企业。

锅炉是高技术产品,其质量要求高,是工业和人民生活必需的设施,它涉及经济的发展

和人民的安全,国家一整套生产质量管理标准,实行严格的生产许可证制度。从总体来说,我国工业锅炉制造水平不高。多为燃煤型、散装式,同发达国家相比,不仅安装周期长,而且品种陈旧,煤种适应性差,体积大,效能低,防污染性能差,自动化与配套性差。由于燃料结构,技术基础,产业规模等诸多因素,想主要依靠国外来迅速完成锅炉技术改造是不可能的。作为主产锅炉的太湖锅炉集团公司在我国实行以经济建设为中心的基本路线确定之后,便对国内外工业锅炉生产状况和技术进行了认真的分析,决心用自己的力量创造自己的名牌,让产品走向全国,走向世界。

改革开放初期,这个乡镇企业仍然象汪洋大海里的一叶小舟,面临着巨大的困难。它由一个从事钣金与农机具生产,年产值不超过2万元的冷作厂,到1972年转产锅炉时,也只能制造0.5吨/小时锅炉的、技术要求低的小型锅炉厂,工厂既无产品设计能力,工艺也很落后,工人技术水平极低。虽然一个时期国内锅炉需求量大,职工的干劲也很足,但他们深感到制造锅炉不是力气活,而是技术活。这个时期,乡镇企业如雨后春笋般地涌现,几年时间,全国出现了数千家中小锅炉厂,都是靠国有大厂吃饭,向国有大厂买图纸,订业务,品种单一,质量也不过关,形成了锅炉行业在低水平上激烈竞争的局面。

在这严峻的挑战面前,这些创业者没有退缩,他们认识到,要使工厂发展,立于不败之地,关键在于先进的技术,而根本在于人才。他们为了企业的生存与发展,迅速形成了尊重人才,使用人才的思想,以诚心和事业来吸引人才。1981年戈和庆工程师为这个乡镇小厂事业感动,离开了大城市,放弃了优厚的待遇,应聘来到洛社镇,决心为乡镇企业的发展贡献自己的才智,为这个乡镇小厂效力。戈和庆工程师既有深厚的理论知识,又有丰富的实践经验。他的到来使锅炉厂长期稳定的发展得到技术上的根本保证。戈和庆工程师思想解放,认识到我国锅炉行业从产品结构到生产工艺将要发生重大的革新,这是我国经济飞速发展的必然要求。因此,他狠抓现场管理和职工素质,力求在短期内使工人的技术水平得到提高,工厂从上到下,由技术人员讲解制图、焊接工艺、工艺流程和生产组织,开展技术大练兵,生产大整顿。戈和庆工程师亲自上阵,从基础技术和基本知识抓起,加快提高职工的素质。

为了使乡镇企业更进一步发展,在当时的无锡县委的支持下,无锡县锅炉厂在1982年5月与无锡县南泉锅炉厂联营,厂名改为“无锡太湖锅炉厂”,下属洛社、南泉两个分厂,经济实行独立核算。太湖锅炉厂成立至今,便狠抓技术革新,集中力量,努力提高产品的质量,严格按照国家的锅炉标准抓生产和质量管理,太湖锅炉厂的生产又上了一个台阶。

1981年,鉴于国内锅炉生产厂家的现状,为了保证锅炉产品的质量,国家对锅炉行业进行了全面的整顿,数千家中小锅炉厂由于技术力量差,质量无法保证而被迫下马。在这个紧要关头,太湖锅炉厂以一个乡镇集体企业,以较完善的管理和较高的技术水平,于1982年顺利取得国家两部颁发的工业锅炉制造许可证,成为国内首批202家持许可证生产的厂家之一,太湖锅炉厂一跃成为行业中的令人刮目相看的企业。

太湖锅炉厂在取得工业锅炉制造许可证后,并没有停滞不前,而是客观分析自己的现状,既看到成绩,又不回避问题,抓住机遇,向着更高的目标奋斗。工厂狠抓科学管理和产品开发,研制和开发出了DZL和SZL两个系列多种高新产品,进入了稳定发展时期。

太湖锅炉厂的生产随着国家经济的发展呈现欣欣向荣的景象。但是,在这种景象的背后也潜伏着危机。在1986年之前,工业锅炉产品在国内是卖方市场,虽然产品质量过关的少,但因购买者多,太湖锅炉厂的产品走俏一时,求购者有时要在厂子里等一两个月,工厂不愁产品卖不掉,只担心无法按期交货,满足不了购买者的要求。但是好景不长,1986年,国家基本建设大规模压缩,锅炉销售市场疲软,特别是严格实施许可证制度后,全国202家锅

炉厂中,有 180 多家生产同一种型号的锅炉,太湖锅炉厂也在其中,因而在有限的销售市场里,形成了“僧多粥少”的异常激烈的竞争局面。面对这种严峻的考验,当时任厂长的冯永兴同志同广大职工一起,保持了冷静的头脑,他们根据国家的能源政策和机电部对锅炉行业发展规划的要求,综合市场需求动向和国内外锅炉技术的信息资料,分析太湖锅炉厂有利因素和不利条件,认为再炒冷饭,沿着老路子走就会没饭吃,必须以市场为导向,改变过去的产品结构,开发新的适应市场需要的新品种才能在困境中立于不败之地。企业领导者及时地作出了开发具有高难度的、国内尚未研制成功的 10 吨/小时组装水管锅炉的决定。当时,国内一些有较强实力的锅炉厂也在进行这种水管锅炉的设计和研制。对于企业来说,时间就是金钱,效率就是生命。为了抢占制高点,抢在别人的前面,抢先占领市场,太湖锅炉厂组成了一个技术攻关小组,在总工程师戈和庆的带领下,查阅大量的技术资料,研究了国内外各式锅炉的优缺点,根据我国的实际情况,博采众长,独辟蹊径,形成了新式锅炉的雏形,在此基础上,埋头苦干,团结奋战,10 吨/小时组装水管锅炉终于研制成功。这为我国较大容量锅炉实现快装式填补了空白,也震动了国内同行,该产品在 1989 年被国家计划委员会评为 1989 年国家组重大新产品”,同时,极大地鼓舞了这些乡镇企业和工人们,他们再接再厉,马不停蹄,一鼓作气,在研制成功的 10 吨/小时组装锅炉的基础上,推出 6 吨/小时,8 吨/小时,15 吨/小时,20 吨/小时组装水管锅炉,形成了国内首创的 SZL 系列产品并根据市场需求改进和完善了原有的 DZL 系列产品,这些符合用户要求的高新产品一问世,立刻受到用户的欢迎和好评,太湖锅炉厂不但走出困境,而且一跃成为我国锅炉行业的知名厂家。

太湖锅炉厂研制生产的 SZL 系列高新技术工业锅炉开创了我国大型工业锅炉由散装式向组装式换代的新里程,技术水平和各项技术经济指标均达到 80 年代国际先进水平,取得了较高的经济效益和巨大的社会效益。在锅炉跌入低谷,产品积压,一些锅炉厂在困境中徘徊的情况下,太湖锅炉厂依靠科学技术开发新产品,生存与发展能力不仅没有降低反而跃上一个新台阶。1988 年是太湖锅炉厂值得骄傲的一年,在锅炉行业不甚景气的大背景下,太湖锅炉厂“风景这边独好”,1987 年开发研制出的 SZL 锅炉系列,属国内首创。1988 年 3 月,10 吨/小时锅炉在天津塘沽地区热测试成功,4 月通过省级鉴定,10 月份参加第一次锅炉国际博览会。太湖锅炉厂锅炉制造许可证由 DII 级升为 DI 级,工厂用自身积累的资金对全厂所有的老厂房进行了翻建,企业的面貌焕然一新。

太湖锅炉厂在锅炉生产许可证升到 DI 级后,他们并没有固步自封,而是盯着更高的标准,扎扎实实抓企业管理,在以陆道君为核心的企业管理层的领导下,1993 年顺利获得锅炉生产 C 级许可证,企业形成自己系列的拳头产品,进入大发展时期。

事物的发展不是一帆风顺的,总是有一些曲折的。1989 年 6 月太湖锅炉厂通过国家二级企业考评,获得“国家二级先进企业”的称号,但随之而来的却是一段低速不振的阶段。1989 年下半年国家开始治理整顿,大力压缩固定资产投资规模,进行宏观经济调控,锅炉销售市场萎缩。在这种情况下,一部分职工军心动摇,悲观地认为企业没指望了,纷纷要求辞职调离,一下子就走了 10 多人。面对这种艰难的局面,以陆道君为首的厂领导咬紧牙关,内抓企业管理、产品质量,外拓销售市场,重塑企业形象,工厂经济效益不仅没有下降,反而稳步上升,使企业转危为安。

在激烈的竞争中,公司的管理者从实践的大课堂里自觉地学习现代企业管理思想,成为现代管理的先行者。在市场出现低潮时,太湖锅炉厂为适应市场的变化,提高产品的竞争能力,改变了以往产、供、销各自为政的经营方式,提出了“一切为了销售”的口号。在销售旺季,不失时机地狠抓生产,保证供货;在销售淡季,则抽出时间来狠抓企业内部管理,这样既

不会因不能及时交货而失掉客户,影响销售和工厂信誉,又不会造成库存产品增加而积压资金,影响资金周转,这种根据市场需要的“弹性生产”经营战术,是增强企业应变能力和加速资金周转的一个有效措施。

企业要立于不败之地,必须要面向市场,迎接市场的挑战,在市场竞争中取得主动权。而企业在市场上的竞争是企业产品的竞争,产品竞争实际是产品价格、质量、售后服务等全方位的竞争。因此,太湖锅炉厂坚持不懈地抓管理,向管理要效益。在质量管理上,实现升级目标,开展创优工作,对关键项目、主要项目、必保项目建立控制点。制定企业的内部控制标准,进行严格质量把关,前道工序不合格产品决不让流入下道工序。在价格上,对原材料采购进行了比质、比价、择优选用,尽量降低成本,从而保证产品在价格上的优势,并专门帮助用户解决技术上的疑难问题,协助安装单位在施工时作技术指导,使用户进一步了解产品的性能,为企业树立了良好的形象。

太湖锅炉厂的管理者们认识到,大作坊式的现场决不符合现代化企业的生产要求,他们加强了现场管理,提出“控制两头,利用中间,打开通道,消灭死角,组织定置,理顺物流”的思想,彻底消除了车间脏、乱、差的现象,在仓库管理上严格执行“ABC”管理法,最大可能地减少库存资金的占用,对各生产车间实行二级核算,对车间工具费用实行承包,对各科室部门进行定月定期考核,并同经济责任制挂钩。

严格的管理取得了效益,太湖锅炉厂尽管在1990年受大气候的影响,锅炉产量比1988年下降200蒸吨,但各项技术经济指标仍全面增长。1990年全厂人均创利税10119元,比1989年增加1446元,全员劳动生产率为10783元,比1989年增加1366元,实现利润358万元,比1989年增长6%,增长幅度居江苏省锅炉行业第二位。

在认真分析现状,抓好现场管理的同时,太湖锅炉厂居安思危,领导决策层根据实际,把企业引入到科学决策、管理规范化的轨道上来。他们认为一个企业不仅要有拳头产品、名牌产品,而且要使之成为系列,并优化产品结构。调整产品结构不能单纯跟着市场走,而应根据市场发展变化的趋势开发新产品,引导市场。用超前的眼光对工厂的未来进行决策,反映了太锅决策者的战略思想。

为了科学地规划企业的发展,提高决策的科学化水平,1990年,在厂长陆道君的主持下,太湖锅炉厂第一次开始制定五年发展规划,为企业制定中期发展目标。他们实事求是地分析了企业存在的问题,形成了“要在拳头产品的基础上经过技术改造,达到适度规模。年产2000蒸吨的工业锅炉制造工厂”的指导思想,是明确地提出了战略方针,要求全厂在五年内推进科技,增加积累,严、实、优、新地为工厂的发展而团结奋斗。他们号召全厂具有这样的精神:严,一切工作严字当头,从严要求,纪律严明,严格企业管理,严肃工厂各项规章制度,严格执行各项制度考核,以严肃的科学管理方式来治理工厂,扎扎实实地做好各项工作。实,不搞虚假,不搞浮夸,一切从实际出发,进一步优化产品结构,优化组织结构,优化全员素质,发挥艰苦创业的优良传统。新,在新产品开发上采用新技术、新标准,在生产上采用新工艺、新工装、新设备,在工作上运用新方法,创出新水平,树立新风尚、新风气,成为名符其实的文明工厂。这些凝聚着太湖锅炉厂领导与工人团结奋斗,奋发进取的精神,反映了以陆道君为首的管理者与太湖锅炉厂工人优秀品格,也与他们加强党的建设,充分发挥党组织的战斗堡垒作用,建立由总支领导的,党、政、工、团、妇齐抓共管、发挥作用分不开。这些有效的措施,在五大保证体系的基础上形成了后来具有太湖锅炉厂特色的思想政治工作系统工程——“八心工程”。

进入90年代,太湖锅炉厂出现了蒸蒸日上的景象,1993年获得了C级锅炉生产许可

证,10吨/小时、15吨/小时锅炉被机电部评为优质产品、江苏省“金牛”奖,太湖锅炉厂成为乡镇企业中第一批获得国家二级企业的单位。

□ 走向辉煌

1993年,太湖锅炉厂以其较高的技术水平、较高的产品质量与良好的企业形象,跻身国内锅炉行业先进企业的行列。在此基础上,以太湖锅炉厂为龙头企业,联合省内外50多家企业组建了跨地区、跨行业、多功能、多品种的省级集团公司,走上了集约化、规模化发展的新路,进入了太湖锅炉集团公司走向辉煌的发展阶段。

在太湖锅炉集团公司“八五”计划结束的时候,公司已走出改革开放的快车道,走上了科、工、贸为一体的企业经济发展道路。他们加大投入,开发高新技术产品,建立了“太湖锅炉研究所”,这在乡镇企业中是独树一帜的。公司在抓好主体企业经济发展的基础上,大力发展第三产业,创办了无锡大件起重安装公司、锅炉配件经营部和物资经营部。1994年第三产业产值达1600万元,三产增加值在公司总产值中的比重由1990年的1%提高到10%,集团公司不断加强对外开放,创办无锡金龙装饰材料有限公司中外合资企业,总投资420万美元,引进了国际最先进的铝系列装饰材料生产流水线,兼并了无锡县工业锅炉铺机厂,使集团公司不断壮大。公司紧盯国际市场,努力抓好出口创汇,1995年完成出口创汇60万美元,打破了太湖锅炉集团公司出口创汇零的记录。生产的发展,经济状况的改善,使工厂生产条件、工人生活水平都得到极大的提高,公司基础建设投资为1314万元,已形成年产3000蒸吨的工业锅炉生产流水线和装饰材料生产流水线,增加了电话与传真设备,职工收入1994年人均均为7900元,比1990年增长3.5倍,完善了职工医疗保险制度,提高了职工福利,为职工办理了退休金社会统筹,职工的生产积极性大大提高。

在集团公司的发展中,始终不忘把生产放在首位,但同时他们也认识到人是根本的问题,树立了以人为本的思想,在狠抓生产的同时,加强精神文明建设,开展形式多样、生动活泼、富于实效的思想工作,并形成了体系,大大提高了职工的素质。

集团公司在不断的发展壮大中,形成了自己的长远目标和战略思想,树立了良好的企业形象,集团公司的领导者与职工一道,扎扎实实一步一个脚印,取得了令人赞叹的成绩,他们并没有陶醉,而是要更高、更强;他们要树立流派企业形象,兴太锅文化,同心同德,再创辉煌;他们充满信心地创国优,创名牌,申请ISO、ASME认证,争取占领国际市场,让一个乡镇企业的产品走向世界。这些,都在太锅人的踏实苦干中一个个变成现实。他们用祖祖辈辈握锄把、摇桨柄的手,创造着未来,创造着辉煌。1995年11月获得全国企业形象评选活动组委会颁发的“优秀企业管理工作者”称号的总经理陆道君,象一个身经百战、运筹帷幄的指挥家,在这巨大的成就面前,舒缓而沉稳地说:“经营就象打仗,必须有压力,不放弃每个机遇,我们不搞虚假,我们扎扎实实,既要效益,更要效率,这是实的,发展是硬道理,我们要在奋斗中写出企业发展的历史。”

二、追求卓越

我国的乡镇企业是在计划经济的条件下萌芽,在改革向社会主义市场经济发展的过程中成长壮大起来的,它们是在中华大地上土生土长的,其实践在某些方面已超出了产生已有

管理理论的实践范围,因此已有的管理理论框架可能要被中国乡镇企业突破。例如,从我国乡镇企业重经验、轻理性的特点看,好象类似德鲁克的经验主义理论,但经验主义理论是在市场经济充分发展,企业在统一的大市场中,积累了丰富的实践经验而产生的。而我国乡镇企业则适应了改革时期社会和市场条件的急速变化,其规模都不大,管理上各有千秋,且不拘泥于根据一定时间、地点和条件下总结出来的固定模式,同时具有随机应变的特征,这又好象更接近权变理论。又如,乡镇企业重视人,以人为本,但又不从抽象的人性和需要动机理论入手,而十分重视传统中华文化中的准则,如人情、友谊、良心、名分、信用等,又特别注意发挥党的思想政治工作的优良传统,这与已有的行为科学学派又迥然不同。还有,在我国乡镇企业成功经验中,解决农民共同致富的问题以及发挥企业家作用等问题都十分有特色。所有这一切,无不说明我国乡镇企业的管理经验已有了鲜明的中国特色,是我国特定条件下管理理论的重要补充,是很值得总结和研究的。

□ 建立高效的企业管理体制

太湖锅炉集团公司(以下简称太锅集团或太锅)在 60 年代中期诞生,在夹缝中生长,是党的十一届三中全会的化雨春风,使其根深叶茂。在我国由计划经济向社会主义市场经济转变的改革大潮中,太锅集团发展壮大,蓬勃兴旺。太锅集团是改革开放的结果,他们在激烈的市场竞争中逐步形成了一套适应市场经济的经营体制和运行机制,他们本身也不断增强改革开放的意识。在 30 多年的时间里,太锅人成为当地农村经济大舞台上的重要力量,成为农民共同富裕的靠山。同时,这批农民从小生产转变为操作机器的大生产,由自给自足的小农经济转向国内国际两个市场的商品经济。这种新的生产、生活方式,也是我国农民走向现代化的一个重要标志。新一代太锅光辉的历史。他们锐意改革,不断探索,形成了具有极强适应性、富于实效的企业经营思想,他们结合现代科学技术和现代管理理论,从自己的新身经历和实践中,摸索出一套行之有效、颇具特色的企业管理理论和方法。这些新型企业家,少保守,多创新,既了解中国国情,又熟悉本地区的情况,他们把发展农村经济、实现共同富裕作为己任,他们在实干中总结,在探索中升华。他们的一些思想、一些方法和措施,保证了企业的健康发展。他们也认识到,必须实事求是地对待这些经验性的东西。在发展的过程中,他们还将会遇到更多的问题。企业经营的新理论、新方法层出不穷,远没有达到成熟的程度。如何进一步调动和提高职工的积极性,如何进一步理顺企业内部的关系,如何进一步开拓市场,更大程度地参与国际大循环等等问题,都突出地摆在太锅集团的决策者面前。太锅集团在特定的历史时期,形成的经验性认识与方法,正如乡镇企业本身一样,历经波折,同时也在实践中不断地得到完善,并形成自己的特色。

1. 有效的管理机构 在目前科学技术突飞猛进,经济高速增长的时代,管理工作所起的作用显得尤为重要。国外一些学者、企业家把科学、技术和管理称为是现代经济发展的三个鼎足而立的重要因素。日本人把先进生产技术和先进管理方法,称为经济高速增长的鸟之双翼、车之两轮,缺一不可。他们把管理比作“软件”,强调管理是一门科学,没有先进的管理方法就没有经济持久、稳定、高速的发展。他们认为,不仅发达国家需要管理以求在竞争中生存发展,发展中国家更需要管理,甚至管理比资源和技术更为重要,因为没有良好的管理,非但资源和技术不能很好利用,相反会造成极大浪费。

我国理论界和企业界有识之士也认识到了这点,所以几年前就提出了“向管理要效益”的口号;而太锅人把这个口号落到了实处,产生了巨大的经济和社会效益。太锅厂于 1989 年被国务院企业管理指导委员会评为“国家二级企业”,并连续 6 年多次荣获江苏省人民政

府、江苏省乡镇企业管理局、农业部、农业部乡镇企业局中国国家统计局等单位颁发的“明星企业”、“质量管理奖”、“现场管理优秀企业”、“中国优秀民营企业”等多项桂冠。太湖锅炉集团公司之所以能取得如此瞩目的成绩,与其完善的管理体系是密不可分的,有两点经验显得尤为突出:精练的组织机构与精干的职能人员,严密的规章制度与有力的保证措施。

任何一个成功的企业必有一套行之有效的组织机构来组织协调它的销、供、产、人事、分配等关系,太锅集团也不例外。在介绍太锅集团比较成功的组织机构体系之前,让我们先简单回顾总结一下西方发达资本主义国家在漫长的市场竞争历程中形成的两各主要的组织结构形式:功能型垂直结构和事业部型分权结构,相信对读者会大有裨益。

功能型垂直结构是一种以权力集中于企业高层为特征的企业管理体制,企业的生产经营活动,按照功能分成若干垂直管理系统,每个系统又直接由企业最高领导指挥。这种管理结构是现代企业所首先采用的管理形式,它反映了亲手打天下的第一代创业者在个性上喜欢直接操作的特征。实行功能型管理结构有两大好处:第一,有利于企业集中有限的资源,按总体设想,投资到最有效益的方向上去;第二,有利于销、供、产各个环节之间的紧密协调。它的最大弱点是不利于发挥中层管理者的主动性和创造性。而事业部型分权结构是以企业总部与中层管理者之间的分权为特征的,它把企业划分成若干相对独立的事业部,使其成为独立核算、自负盈亏的利润中心,企业决策在总部与利润中心之间实行分权管理,但这种权限的划分是在公司统一政策架构内界定的。事业部型分权结构是企业合并与企业联合的产物,经过近 70 年的探索,至今已趋于完善。

简单的回顾之后,再来看一下太锅集团的组织机构形式。首先说明的是,太锅的组织机构既不是功能型结构,也不是事业部型分权结构,而它恰恰又有与两者相似的特征;它既有两者的优点,又较灵活地结合了中国乡镇企业的某些共性,是很值得学习的。

太锅集团的经营组织机构,类似于功能型垂直结构,但却带有鲜明的中国特色。它把企业 30 多年的发展历程、中国国内宏观经济环境等多因素与现代组织机构巧妙地结合在一起。首先,企业属于集体性质,不是一人打天下的那种家族企业,但企业家却在发挥着重大的作用,有功能型垂直结构的优势;其次,组成集团的核心企业是由集团控制或控股的规模不是很庞大的少数几个工厂或公司,其他是以松散方式结合起来的,松散企业的经营和利润中心是完全独立的,不存在在事业部型分权结构企业所经常面临的经营与利润分配中的不协调等弊端;再次,由于企业实行经营目标分层承包制,因此各层管理人员都有很大的主动性与创造性,又具有事业部型分权结构的优点;最后,企业在经营组织结构之外,还有健全的职工代表大会制度、党总支、工会、妇联等保障与监督机构,凡领导层做出的重大决策,都要经过职工代表大会通过才能实行,因此,又有效地制约了企业领导可能产生的独裁行为。

这套组织结构体系是企业的发展过程中逐步完善起来的,它没有随着企业因 1993 年由工厂升为集团公司而增加管理人员。它对集团公司的管理仍以太湖锅炉厂的原领导班子为主,增设了部分职能部门,抽调原领导班子中有关人员组织管理,这样,在职能增加而人员不变的情况下,每层管理人员都几乎是身兼数职,从而大大提高了管理人员的办事效率和人才利用率。例如,集团总裁陆道君身兼董事长、总经理、太湖锅炉厂厂长、中外合资无锡金龙装饰材料有限公司董事长与总经理等五职。这样一种分工,从科学的管理角度看,或许是不可思议,是不合理的。其实不然,它在我国特有的机制下却获得了极大的成功。第一,这种分式,并没有象人们想象的那样,把企业总裁累得精疲力竭,整天穷于应付繁琐的日常事务,相反,由于企业采用了分层承包的方式,很大一部分权力下放到了中层管理者手中,因此使

得总裁有充裕的时间和精力来统筹考虑公司的重大决策;第二,多年的改革实践,尤其是乡镇企业的实践证明,彻底的政企分开、在一定条件、一定时期以及一定地域内并不是最有效的办法,许多乡镇企业目前宁愿接受一定程度的政企合一,因此,这种情况下的组织机构及工作分工也必有其特殊性;第三,由于目前我国乡镇企业中的集团公司的规模、资金、业务关系等诸方面远远不能同欧、美、日等发达国家的集团公司相比,管理也远不如那么复杂,因此盲目地扩大领导层,极易出现官僚主义和扯皮现象;第四,我国大多数成功的乡镇企业的经验表明,企业家对企业的生存发展起着至关重要的作用,这样的组织机构,能保证企业家对企业的重大决策有决定权和控制权。

2. 严格的管理制度 严密的规章制度与有力的保证措施。我们知道,组织结构体系再完善,如果没有一套与之匹配的规章制度和强有力的保证措施,那么它的管理功能也不可能得到正确的发挥。太锅集团在其 30 多年的历史发展中,逐渐形成和完善了一套较严密、细致的规章制度,并制定了相应的保证措施。

为了明确管理的内容和范围,太锅集团制订了一套厚达 265 页的《管理标准》,其范围涉及公司管理的各个方面,包括计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、计量管理、财务管理、物资、工具管理、销售管理、劳动工资管理、设备、能源管理、安全、保卫管理、生活福利管理、行政工作管理、思想政治工作管理等。为了使各项管理工作都能协调落实,公司制订了上至董事长、总经理,下到各车间学徒工的一套非常细致的《工作标准》,以公司内部法规的形式对每个人,每个部门的职责范围、工作标准作了严格的界定。另外为了全面提高职工素质,公司每年都有全员培训教育计划;为了贯彻实施新的岗位技能工资制度,公司与每个职工签订了劳动合同,用法律的形式约束了个人与集体的关系;为了公司的长远发展,他们制订了“八五”、“九五”规划;为了让每个职工感受到长远规划的切实可行性,公司每年都根据五年规划制定年度方针目标大纲;公司还在长期的质量管理中形成了“锅炉质量控制点文件汇编”;关于职工的思想建设,太锅集团更有一套独具特色的“八心工程”,构成了公司企业文化的主要内涵。

在各种规章制度不断健全的同时,太锅集团紧紧围绕提高产品质量、降低物耗、提高经济效益,全面提高企业素质这个中心,形成了五大保证体系,它们是:

3. 产品质量管理保证体系 由全质为全面负责,建立科室、车间、班组三级质量管理网络体系。主要任务,一是对国家和上级有关质量法规和标准进行贯彻执行,负责组织实施;二是按质量保证手册进行质量管理;三是组织质量攻关,对质量问题,列出课题,开展 QC 小组活动;四是抓好质量标兵的评选工作,凡在提高质量方面作出贡献的,公司给予嘉奖。质量保证体系的正常运转,保证了质量管理制度的实施,使全体干部和职工进一步明确了“质量第一”的观念,大大提高了全员质量意识,从而保证了质量控制点和停止点产品质量 100% 合格。1994 年 9 月,经江苏省锅炉质量抽查小组突击抽查,主要项目和关键项目 100% 合格,冷作项目合格率达 90.57%,机加工合格率 95.5%。同年 10 月,由国家锅炉质量监督检测中心对创优产品突击检查,公司 4 吨/小时卧式快装锅炉连续 5 年获“省优”产品称号;SZL10 吨/小时组将水管锅炉连续 4 年获“部优”产品称号,1994 年企业的优质产品产值率比 1993 年提高 10.3%,公司在全国锅炉制造企业信誉质量用户评比活动中被评为“最佳企业”。

节能降耗管理保证体系。由供应部门全面负责,建立科室、车间、仓库三级网络体系,主要是加强车间消耗定额管理,加强仓库管理,严格物资采购和领用制度。通过节能降耗保证

体系的正常运转,公司九大仓库开展争创合格仓库活动,经过上级考核,市一级先进库 4 个,二级先进库 4 个,市场级合格库 1 个。公司为了加强对废钢的综合利用,1993 年专门成立了废钢管理站,每年为企业增加利润 100 多万元。在节能降耗上,通过加强管理,提高了全体干部的节能降耗意识,1994 年公司钢材利用率达 85%。比 1993 年提高 0.3%,万元年生产总值综合耗能为 0.65 吨标煤/万元,比 1993 年降低 0.11 吨标煤/万元,节能降耗指标达到了国家一级企业的考核标准。

新产品开发管理保证体系。是由总工程师办公室全面负责建立的管理网络体系。通过这一体系的正常运转,稳定了一支高素质的科技队伍,进一步发挥科技优势,加快新产品开发步伐。太锅新产品产值率达 85%、销售率达 100%,其中 SZL10 吨/时组装水管锅炉被国家计划经济委员会评为“国家级重大新产品”,SZL 系列组装水管锅炉被国家机械部列为国家“八五”期间的指导产品。公司 1994 年底完成了 4 吨/时油炉的试制;20 吨/时 25 公斤级带 350℃ 过热器组装水管蒸汽锅炉和 10 吨/小时 25 公斤级带 400℃ 过热器组装水管蒸汽锅炉的设计,这两种新型热电联产锅炉为公司赢得了第一张锅炉出口合同,合同金额高达 1300 万元,为太湖锅炉跨出国门、飘洋过海写下了光辉的一页。

安全文明管理保证体系。是由安全 and 生产部门全面负责建立的管理网络体系,主要加强职工的安全文明意识教育,强化工艺管理,严格工艺纪律,使职工严格按工艺标准生产,同时做好设备保养工作,努力提高车间现场环境建设,消除不安全因素和事故隐患,优化企业的现场管理。通过安全文明管理保证体系的正常运转,公司职工上岗持证率达 95% 以上。生产现场通过定位管理,理顺了物流,消除了脏、乱、差现象,达到了清洁、文明、安全的要求。同时提高了均衡生产水平,均衡生产由原来 6 天造 8 台锅炉提高到 6 天造 20 台锅炉的水平。安全生产方面,从建厂以来,从未发生重大身伤亡事故,1994 年事故率仅为 0.015%,比 1993 年下降 0.002%。

经济效益保证体系。是由财务部门全面负责建立的管理网络体系。财务部门在全面开展二级核算的基础上,加强了营销管理,开展了生产和质量成本核算,完善了经济责任制考核制度,加强了资金周转,增加了企业积累,获得了良好的经济效益。通过经济效益保证体系的正常运作,1994 年公司经济效益三大考核指标超过国家二级企业考核标准,达到同行业领先水平。公司因此连续 6 年被中国工商银行江苏省分行评为“特级信用企业”。

□ 靠科技创造市场

“科学技术是第一生产力”。太锅人在激烈的市场竞争中深深体会到了这一点,并从中得到了市场经济毫不吝啬的回报。太锅集团依靠科学技术,在组装水管锅炉领域填补了一项又一项的国内空白,有些甚至还达到了国际领先水平,占领和引导了市场,可以说是太锅集团最重要的成功经验之一。太锅人依靠科技,开拓市场得到了党和国家领导人的高度重视和认可,李鹏总理在视察该厂后挥毫题词:“依靠科学技术,发展乡镇企业”。

1. 科技人才是关键 企业在市场上的竞争,表面看是产品的竞争,而实际上却是科学实力的较量,是科技人员素质的较量。太湖锅炉厂自 1974 年生产工业锅炉,到 1985 年以前,基本上是围绕市场转,完全依靠上海的锅炉厂转让的图纸来组织生产,没有自己的过硬的科技队伍。而当时面临的情况,一是全国 202 家锅炉厂 80% 左右在生产同种类型的水火管锅炉,市场竞争十分激烈;二是锅炉行业面临全面整顿,要取得国家机电部、劳动部颁发的锅炉制造许可证才能生产锅炉。在这种情况下,太锅厂于 1981 年请来了对我国锅炉行业做出重大贡献的戈和庆工程师。面对素质普遍较低的技术人员,戈和庆工程师亲自授课,并制

订了一系列质量、管理、技术上的措施,经过顽强拼搏,终于使太湖锅炉厂成为首批获得两部颁发的锅炉制造许可证厂家之一。

为解决职工文化素质和技术水平普遍较低的矛盾,公司形成了一套“一联二引三送四训五带”的方法,来全面提高职工的文化技术素质。“一联”是联合国有大企业、大专院校、科研单位,借助“外智”。“二引”是引进各种人才 60 名,引进应届大专毕业生 20 多名,使公司工程技术人员比例上升到 14%。“三送”是选送一批思想上进、技术过硬的职工到大学深造。“四训”是不间断地按计划组织培训班,累计共举办了 15 期,1580 人次,提高了受训人员的技术和文化水平。“五带”是开展群众性练兵和技术比武,拜师结对,以老带新,以技术好的带技术差的,提高总体技术水平。至目前,太锅的平均文化水平已达高一,并有一批技术尖子脱颖而出。

一支好的科技队伍,能否不断推出新的成果,不仅表现在每个科技人员的水平有多高,而更重要的是要有一个好的科技带头人。有许多高级职称专家云集的单位,并没有象人们想象的那样,推出与他们科研实力相当的科技成果。因此,太锅集团领导十分重视公司科技“领头雁”戈和庆工程师的作用。戈和庆工程师十分注意对年轻科技人员的引导,帮他们出点子,定方向,率领他们开发出一个又一个新产品,变被动跟踪市场为主动引导市场,彻底扭转了企业在市场竞争中的不利局面。

2. 靠新产品抢点市场 企业要发展,不能老是围着市场转。1981 年以来,公司在引进和培养了以戈和庆工程师为首的一批具有独立开展能力的科技人员队伍以后,把产品的重点一方面放在了取证长江级上,另一方面加大了科技开发力度。

工厂于 1982 年顺利取得了锅炉制造许可证后,经过不断的努力,现已持 C 级锅炉制造许可证。工业锅炉当时的市场情况下是,1986 年以前是“皇帝的女儿不愁嫁”,产品供不应求。1986 年后,由于国家进行宏观调控,大规模压缩基建投资,出现了锅炉销售市场疲软。而当时全国又有 180 多家锅炉厂在生产同一种产品,市场竞争的激烈程度可想而知。面对这一情况,太锅厂根据国家的能源政策和机电部对锅炉发展规划的要求,综合市场需求动向和国外信息资料,分析了企业“抗灾”的各项能力和有利因素,大胆作出了开发具有高难度国内尚未研制成功的 10 吨/小时组装水管锅炉的决定,当时行业中有较强实力的新疆天山锅炉厂、上海四方锅炉厂已在着手设计这种水管锅炉。为抢在他们前面,抢先占领市场,太锅厂组成了一个技术攻关小组,在戈和庆总工程师的带领下,查阅了大量资料,采用了国内外先进的标准,集国内外同类产品的优点,不分白天黑夜,不顾寒冬酷暑,奋力苦战,解决了一个个难题,攻克一道道难关,终于研制成功 10 吨/小时组装水管锅炉。此锅炉从方案设计到产品出厂仅用了 8 个月时间,比常规速度缩短了 3 年~5 年。10 吨/时组装水管锅炉的问世,填补了我国较大容量锅炉实现快装式的空白,经中国工业锅炉检测中心进行热工测试,各项参数均达到了国内先进水平和国际 80 年代中期的水平,通过了省级鉴定,并被国家计委评为“1989 年国家级重大新产品”。

10 吨/时组装水管锅炉的研制成功,一方面是市场竞争的必然产物,另一方面它在一定程度上引导了市场的需求,创造了一个市场。这里面还有一个小插曲。在公司决定研制该锅炉时,并没有找到这种锅炉的用户,而在设计图纸快要完成的时候,正好天津有一家用户在全国四处寻找这种锅炉,当他们找到太锅厂时,立刻意识到这正是他们“踏破铁鞋”寻找的东西,毅然签订了 3 台的合同,一下振奋了太锅人的信心。接着,太锅厂又相继研制开发出 6 吨/时、8 吨/时、15 吨/时、20 吨/时组装水管锅炉,并不断地开放市场,形成了国内首创的

SZL 系列产品,该系列产品被机电部列为“八五”指导产品,迅速占领了国内市场。由于新产品的不断开发,1986 年和 1987 年在锅炉行业步入低谷,产品大量过剩,一部分锅炉厂“揭不开锅”的形势下,太湖锅炉厂的生存与发展能力反而上了一个台阶。

10 吨/时组装水管锅炉新技术的应用,大大提高了国内锅炉生产水平,经行业专家及用户认真的分析,其产品有这样几项突出的优点:

大量节约国家钢材资源,与同容量的 10 吨/时组装水管锅炉相比,每台可节约钢材 23 吨,按每年 100 台计算可节约钢材 2300 吨。

煤种适应性广,热效率在通过两年运行后测试,仍达 80% 以上,有明显的节能效果。

可降低锅炉房造价,由于采用单层布置,锅炉房造价低于 20 万元,年产按 100 台计算可节约锅炉房造价 2000 万元。用于老锅炉房的增容改造,节约程度更高。而且便于运输,大大降低了运输费用。

锅炉安装周期缩短,与同容量 10 吨/时组装水管锅炉相比,可缩短安装周期 2/3。

降低噪音,减少污染,改善了环境。

因此,10 吨/时组装水管锅炉的开发成功,其重要意义在于它代表了工业锅炉的发展方向,为组装水管锅炉的发展开辟一条途径。

太钢厂完全可以凭自己的实力,把国内组装水管锅炉市场垄断,为公司谋取更大的利润,但太钢人并没有这么做,反而把自己的技术成果与兄弟工厂共享。他们把组装水管锅炉的图纸向国内 50 多家工厂转让,而把眼光盯上了技术含量更高的产品。

他们从组装水管锅炉研制成功得出的经验是:市场疲软,只要人的精神不疲软,产品不疲软,企业仍能找到和开拓新的市场,始终保持较强的竞争。有了这个认识,他们又开发出了比组装水管锅炉高好几个技术档次的热蒸汽锅炉,使用户范围从工业用户拓展到了生活用户,这个产品在行业内又领先一步,并填补了国内空白,现已向印度尼西亚等国出口 8 台。为适应国家环境保护和节约资源的要求,他们开发了燃汽、燃油的锅炉,该锅炉 4 吨的产品已通过测试;为适应北方地区集中供暖的要求,他们又开发出了大容量热水炉,容量可达 40 吨;为适应国际市场的竞争,他们准备与日本联合开发冬供暖、夏制冷的两用锅炉。由于 SZL 系列锅炉排污量少,对大气污染较轻,因此被全球环境保护组织初选为中国工业锅炉推广炉型之一,作为高效工业锅炉改造的示范性项目,即“GEF”项目,可望得到世界银行的资助。太钢集团在开发新产品上的成功说明:要在激烈的市场竞争中立住脚,必须有领先的技术,有了领先的技术,才能开发出领先的产品,有了领先的产品,就能引导市场需求,并形成新的市场。

3. 科技高投入创效益 为了保障新产品的持续开发并不断地投入市场,太钢集团于“八五”期间投资 50 万元建立了太湖锅炉研究所,使集团的科技管理得以规范化。公司平均每年投入 500 万元自筹资金用于技改,提高工艺水平。目前太湖锅炉研究所拥有 8 台微机,广泛应用了 CAD 技术,大大提高了制图效率。公司还于 1988 年花了不到 2 万元利用旧设备与南京自动化研究所研制成功了国内首台集箱微机自动钻孔机,大大提高了钻孔的质量和工效,两家还合作研制了锅筒微机自动钻孔机,有力地促进了新产品质量的提高,节省了大量工时。

为了进一步提高机加工对试样加工的精度,公司特购置了一台平面磨床。为执行新的焊条标准,他们还机械性能室添置了一台低温冲击试验机,为化验室增添了一台 HB4V 微机自动高速碳硫分析仪以及 HBA3C 硅锰磷微机数显自动分析仪。为改善无损控伤室的

工作环境,公司于1989年投资50多万元,新建了控伤室。随着产品的升级,他们又增添了二台XX505,一台XX3005和一台XX2005,用以达到中压锅炉检测中厚板的需要。

在大量投资技改的同时,太湖锅炉集团建立了严格的保证体系。工业锅炉是由成千上万个零部件组装起来的庞然大物,工艺流程复杂,生产周期长,不用说哪个零件,哪条焊缝存在质量问题,哪怕是哪块焊渣未清理好,也有可能影响整台锅炉的可靠性,因太锅厂除严格抓好工艺纪律、培训、检测等基础工作外,还创造性地建立了五大保证体系。由总师办负责的新产品开发保证体系,一方面培养了一支高素质的技术队伍,另一方面保证了技术先进的新产品的开发,做到了“构思一台、设计一台、试制一台、成功一台”,保证了平均每年出2~3个新产品。目前太湖锅炉厂产值的新口率达85%,销售率达100%。

以太湖锅炉研究所为核心的新产品开发机构和各种保证措施的贯彻执行,充分保证了公司总体市场战略规划的实施,扩大了公司产品的市场占有率,在企业的发展过程中发挥了重要的作用。

□ 靠高质量产品运营市场

现代市场营销观念在经历了生产观念、推销观念、市场观念和生态学市场观念之后,已有人提出了社会市场观念,这是经济和社会发展过程中市场营销观念发展的必然趋向。中国虽处于由计划经济向市场经济的转型时期,市场经济机制还不完善,但国内外激烈的市场竞争,已不允许中国企业,尤其是在夹缝中发展起来的乡镇企业,再去重复发达资本主义企业所经历的营销历程。乡镇企业要想长期在国内外的市场竞争中占一席之地,必须要有超前的市场营销观念,现实可行的营销手段。这也正是乡镇企业之所以能占据中国“半壁河山”的重要原因之一。太湖锅炉厂正是在其30多年的发展过程中,摸索出了一套具有鲜明行业特色的营销策略,才取得了今日成功。

太锅集团不断开发满足国家环保、能源等要求的产品来占领市场,产生了巨大的社会效益,说明他们的营销观念已走在了行业前头。目前太湖集团的销售策略是,以领先行业的新产品,巩固老地区、老网点,开辟新地区、新网点,不断提高国内市场占有率,同时积极开拓国外市场,争取扩大出口额。为了保证这一销售策略的实施,太锅集团根据自己主导产品工业锅炉的行业特点——大产品、小市场,采用了直销和通过全国各地经营部门经销两种销售方式(销售额约各占50%)。在产品的销售实践中,他们找到了一个独特的促销方式,那就是“售大户法”。

“售大户法”就是抓住国内有名气的大企业或政府部门,通过他们使用自己的产品达到宣传的目的,从而促进产品的销售。实践证明,这是一个很成功的方法。目前,国内较有名气的企业,象青岛啤酒厂、深圳南方制药厂、天津中美史克、西安杨森、可口可乐(沈阳、哈尔滨、青岛等)分公司、首钢等企业以及东北三省和首都大部分政府机关、国家重点工程、国家计划内项目等都选用太锅产品,通过他们,又带动了一大批用户。现在太锅产品在三北地区(东北、西北、华北)的市场占有率已超过1/7。这种不靠名人做广告而产生的“名人效应”,是在电台、电视台、报纸等新闻媒体做广告远远达不到的。

但这种“售大户”的方法并不是任何一个企业都能做到的,它关键是有了一支高素质的销售队伍和良好的信誉。太湖集团在选拔销售人员时着重抓了以下几个方面:

一是,销售人员必须懂业务,熟悉产品的结构、性能,并能看懂产品的设计图纸。在售前,不仅要努力满足用户的多种多样的要求,而且要当好用户参谋,给用户必要的技术指导;在售中能处理一些简单故障。

二是,销售人员要有较高的素质,对企业和工作有较强的责任心。若在业务之外搞私活,干“第二产业”,一经查出,严肃处理。每个销售人员都要经过公司一段时间的考察,才决定是否录用。

三是,销售人员要有一定的社会经验和较广的对外联系能力,要机敏干练,善于应对。要用合法的手段,赚取“阳光下的利润”,绝对禁止拉关系、给回扣等不正当的手段。

四是,销售人员要有进取心,能吃苦耐劳、不怕困难,还要勤奋。销售人员无节假日,只要有会,不管白天黑夜,不论什么地点,都必须抓住不放,推销自己的产品。

五是,要维护企业形象,仪表大方、穿着整齐,谈吐文明,注重小节。

六是,销售人员必须熟悉工厂生产过程后才能上岗开展业务。

太湖集团的每个销售人员,除了完成规定的销售指标外,另一项重要的使命是搜集情报信息。这样,一方面可为新产品开发提供指导,另一方面也为公司的远期规划提供信息。他们每到一地,必须与当地劳动部门、环保部门取得联系,获取当地对锅炉行业的有关政策信息,返回总部。公司现开发的燃油、燃气锅炉,就是在他们掌握了哈尔滨市政府规定 1996 年以后必须使用这种锅炉,以减少大气污染的信息后才上马的。

产品的售出并不是主要目的,因为“太锅人”知道,市场的开拓靠信誉,信誉常在则市场常在。为提高信誉,他们除了提高产品质量这一硬件外,着重抓了服务质量这一软件,视顾客为上帝,为顾客开展一条龙服务。具体做法是:

建立组织落实。公司专门成立用户服务处和维修配件服务处,对使用第一台新产品的用户,由技术部门派工程技术人员做好售后技术服务,进行现场指导安装,待锅炉正常运转后离开。对批量产品的售后服务由用户服务处负责,收到用户来信来电,本省在一天之内,外省在三天之内赶到用户单位及时处理。

组建网络,有效服务。网络由用户服务处牵头,加强销售网点的技术力量,并吸收配套单位人员,保证及时有效服务。

实行“三包”到底。在制订一整套服务制度的同时,严格实行“三包”制度。在服务工作上,公司服务处定专人,建立售后服务档案,严格执行信函处理制度,做到用户来函、来电,封封有回音,件件有落实。

公司每年在全国各大城市召开两次“优质服务”用户座谈会,提供技术咨询,做好用户服务。

对售后服务质量信息,及时反馈各配套单位和生产车间,杜绝质量问题的重复发生,提高产品质量。

正是这种良好的一条龙服务与“售大户”促销方式的结合,使得太锅集团近年来虽未大张旗鼓作广告,却靠“上帝”之口,把美名远扬,赢得了更多的顾客,扩大了市场占有率,为进一步发展与腾飞打下了坚实的基础。

优质产品的保证方法。在全国二百多家锅炉持证生产厂家中,不乏比太锅历史长、家底厚、名气大的“老大哥”,“太湖”牌锅炉的售价也不比竞争者的低,为何“太湖”牌锅炉能畅销全国 29 个省、市、自治区,远销印尼?为何象青岛啤酒厂、秦山核电站、天津中美史克、西安杨森、南方制药厂等众多著名企业,首都的党政机关都会相中太锅的产品?因为锅炉不比日常用品,出起事故来是很危险的。在 1880 年到 1910 年的 30 年中,美国发生锅炉爆炸或严重的设备、人身事故。全部答案都包括在 10 个字中:优良的品质,周到的服务。

要使锅炉安全、可靠、热效率高、污染低、维修方便、经济,特别是要消除长期运行下可能的事故隐患,就必须对锅炉的设计、制造、使用的全过程,实行严格的质量控制,使其每个环

节都按照标准和规程所规定的程序和要求进行。1984年,太锅将分散在各部门、各单位的质量职能加以整合,以责任工程师为核心,建立了锅炉生产的质量保证体系,形成三级质量管理网络,按照《蒸气锅炉安全技术监察规程》和《热水锅炉安全监察规程》的标准要求,制定了“质量保证手册”和“程序文件”,由企业最高领导批准执行,10多年来,对“手册”和“文件”又作了多次修订和补充提高,使质量改进和成果以制度和标准的形式固定下来。“手册”是太锅质量工作的最高法规,是质量体系运作的规范。以“手册”为依据,协调所有部门,调动全体职工,运用多种方法,对市场调研、产品设计、工艺、进货、技术准备、生产制造、检验试验、包装储存、销售运输、安装调试、技术服务和使用维修的所有环节,实行了系统管理。太锅之所以能以优良的品质和周到的服务在市场竞争中取胜,荣获省“质量管理先进企业”称号,以下几点是特别重要的。

严格的工程师制度。公司总经理陆道君,对外负责质量保证,向用户承担产品责任;对内,由他每年亲自发布质量方针、质量目标,并传达到全体职工,直接领导全质办和质检科负责人。由总经理亲自任命质量保证工程师,总经理和质量保证工程师为质量保证体系组织机构中的最高领导。由总经理直接任命质量管理工程师、全质办主任以及焊接等8条工序的责任工程师(或责任负责人),规定职责、程序、规范和标准,往下层层落实。不论任何人,都要按“手册”和“文件”办事,否则将受到处罚。做到任何事情的办理,都有章可循,任何质量责任,都能找到领导和承担者。责任工程师制度是质量体系的核心,是质量体系运转的主轴,严格实行这个制度,是太锅质量管理卓有成效的首要原因。

猛攻设计关。在产品质量的形成过程中,产品设计好比十月怀胎,设计中的质量问题,往往是很难事后补救的。太锅之所以能成为锅炉行业中的流派企业,主要原因是在短短的10年时间内,不断开发出技术经济指标国内领先的新产品系列。而开发新产品的首要关口,就是产品设计。太锅的设计质量到底怎样?太锅的产品设计,首先做到了“吃透两头”。一头是市场、用户。他们充分运用本企业分布在全国的数10个经营部、全体销售人员、技术服务人员反馈信息,并组织市场调查,利用国外锅炉权威杂志(如俄罗斯的《比斯克》、德国的《白白克》等),收集有用资料,利用国内外交流的各种渠道收集信息,从而把握住市场动向,把握用户的需要和潜在需要。另一头是技术,包括认真学习国家对锅炉行业的技术政策、规程、标准和掌握国内外技术发展动向。吃透了两头,新产品设计开发工作就方向明、动力大。其次是严密的组织和科学的程序。设计责任工程师直接对总经理和质量保证工程师负责,并按规定层层落实设计人员的职责,严格执行程序和标准。为了充分利用技术力量、提高效率,太锅科学地实行了职能的交叉和人员的兼职。太湖锅炉研究所不仅担负锅炉技术的科学研究,负责产品设计、外来图纸的审查,也负责全厂的工艺。对新产品设计,严格按方案设计、技术设计、施工设计三段式程序进行,遵循严密的审核程序和审批制度。

严把进货关。对原料、材料和配件的控制是至为重要的,好比厨师只有合格的原料、调料,才能加工出一碟好菜一样。锅炉要在受热、受压的条件下长期连续运行,对所用原材料和配件有严格的要求,不能有丝毫马虎。太锅对原材料进货的规格、型号的核对,性能的测试,规定了严格的程序、标准和责任人。对协作厂,太锅都要进行严格的调研、审核,包括其设备、技术、产品质量的历史状况和整个质量体系,写出报告,经质量保证工程师批准后,才允许使用其产品。有一协作厂的厂长是陆道君的朋友,一次,其产品被查出质量有问题,厂长找陆道君求情,陆的回答是:“质量是企业的生命”,拒绝使用其产品,改用另一家协作厂的质量好的产品。

死守“鬼门关”。产品的质量首先取决于几个关键项目,影响关键项目的环节是“鬼门