

GUOYOU QIYE ZAI GAIGEZHONG FAZHAN
XILIE CONGSHU

《国有企业在改革中发展》系列丛书

◎ 国有企业在改革中发展 编委会 编



迎难而上

● 中国经济出版社

《国有企业在改革中发展》系列丛书

国企：迎难而上

《国有企业在改革中发展》编委会 编

中国经济出版社

责任编辑：孟庆玲

封面设计：高书精

图书在版编目(CIP)数据

国企：迎难而上/《国企：迎难而上》编委会编. —

北京：中国经济出版社，1999. 6

(国有企业在改革中发展系列丛书)

ISBN 7-5017-4631-1

I. 国… II. 国… III. 国有企业-企业管理-经验-中国
IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 10497 号

国企：迎难而上

《国有企业在改革中发展》编委会 编

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编：100037

各地新华书店经销

星月印刷厂印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 16.25 印张 393 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数：0001 4000

ISBN 7-5017-4631-1/F·3517

定价：35.00 元

《国有企业在改革中发展》编委会

(以姓氏笔画为序)

主 任	刘 实			
编 委	王成福	张勤德	武兆令	
	高广温	彭清华	韩天雨	韩西雅

本书编辑部

主 编	王成福	张勤德	高广温	
编 辑	王守泉	石太林	李兴民	米 山
	吴德星	何艳玲	赵志敏	高同星
	曾 立	薛宝生		

序

刘 实

在我国的经济和社会发展中,国有企业始终处于十分重要的地位。搞好国有企业特别是国有大中型企业,既是关系国民经济健康运行和长远发展的重大经济问题,也是关系社会主义制度前途命运的重大政治问题。

我国的国有企业能不能办好?我们可以响亮地回答:完全可以办好。本书就把分布在全国各省、自治区、直辖市办得好的一部分国有企业的风貌和经验展示出来,这些经验证明,在全国各地、各行业,国有企业都是可以办得好的。《国有企业在改革中发展》编委会将在今后把办得好的国有企业的经验陆续汇编成册。

我国国有企业,有的久盛不衰。大庆油田 38 年来累计产油 15 亿吨,连续 23 年稳产在 5000 万吨以上,累计向国家缴纳税费 2119 亿元,国家每投入 1 元钱,大庆油田就回报 44 元。燕山石化自投产以来,累计生产出 1.2 亿吨石化产品,实现利税 300 亿元,是国家投资的 8.5 倍。不久

前,燕化用不到 28 个月的较短工期和不到 28 亿元的较少投资,完成了乙烯年产从 30 万吨到 45 万吨的扩建任务,同时还建设了其他石化产品的生产线。像这样的一些企业具备了为国家出产品、出效益、出技术、出人材、出经验的综合能力。

我国国有企业,有的较早地适应了改革开放的新形势,实现了公有制与市场经济相结合。吉林化纤公司、浙江东方集团公司都是由小变大,由弱变强,正欣欣向荣地发展着。

我国国有企业,有的仍存在着较多的困难。但它们不等不靠,自力更生,迎难而上,重新进入一个创业时期。包头链条厂已被宣告破产,但是该厂干部职工认为,企业破产了,党组织不能破产;企业行政领导职务解除了,党组织的责任不能解除;企业职工下岗了,共产党员思想上不能下岗。全厂职工在党组织的领导和党员的带动下,成立了生产自救领导小组,重新恢复了生产,重组的包头链条运输机械公司已经注册运营了。

所有这些都说明,在发展社会主义市场经济的新形势下,国有企业可以办好;在多种经济成分共同发展的新格局下,国有企业可以办好;在建立现代企业制度的新体制下,国有企业照样可以办好。国有企业以国家为后盾,以工人阶级为主体,为社会主义事业求发展,为人民造福,为职工谋利益,它能够发挥从企业领导者到职工的整体责任感、创造性和积极性。那种认为国有企业不如私营企业,夸大有国有企业的困难、片面地、孤立地强调产权改

革,以及什么“一股就灵”、“一卖了之”等等主张和行为,都是错误的,对我国坚持和发展社会主义是十分不利的。

办好国有企业,当然要解决企业外部和企业内部各方面的问题。本书所反映的这些国有企业都是从各自的实际情况出发,遵照党中央“三改一加强”的指导方针,进行了艰苦的切实的工作。这些国有企业的经验,都有各自的特色,但从根本上看,又具有许多共同点,即十分重视企业内部的改革;十分重视科学技术进步;十分重视加强经营管理;十分重视领导班子的建设,尤其是选好核心人物和带头人;十分重视依靠工人阶级指导方针的贯彻落实;十分重视加强党对国有企业的政治领导,加强党组织在国有企业的政治核心作用。

总结推广邯钢的经验,已经给许多国有企业十分有力的帮助。我们相信,下大力气总结推广更多办得好的国有企业的经验,大张旗鼓地表彰和起用像傅万才、滕增寿这样的优秀企业经营者,必将给更多的国有企业以更加有力的帮助,使办得好的国有企业办得更好,使仍有困难的国有企业尽快摆脱困境。

1999年3月

目 录

99+“1”=0

——北京开关厂成功的管理模式

..... 中共北京市委研究室(1)

从燕化的发展看国有经济的优越性..... 李纪索(9)

我就不信搞不好国有企业..... 肖宇航(17)

以改革之剑拓发展之路..... 杨德明(23)

努力壮大国有经济

——天津王朝葡萄酒有限公司调查..... 刘世新(32)

全心全意依靠职工群众办好国有企业

..... 邯郸钢铁集团有限责任公司(38)

从乐凯的发展看民族工业的振兴..... 丁 冰 李新中(54)

全心全意依靠工人阶级才能搞好国有企业

..... 河北省冀东水泥集团公司党委(63)

“厂务公开”出效益

——石家庄天同拖拉机有限公司调查..... 联合调查组(72)

南风集团在改革开放中崛起..... 李 淳 陈永奇 尹海斌(80)

围绕一个目标 突出一个主体

狠抓一个根本 夯实一个基础

——阳泉电石(集团)有限公司党建工作的调查

..... 刘高官(88)

目 录

高擎党旗闯难关

..... 包头市链条输送机械制造有限公司党委(95)

国有企业的活力之源

——内蒙古铁骑集团棉纺厂调查

..... 张勤德 李兴民 李万忠 张太平(103)

一个破产企业是怎样搞活的..... 联合调查组(110)

一年攻坚 走出困境

——东药集团深化改革扭亏增盈的调查

..... 中共辽宁省委政策研究室(116)

在企业减人增效职工再就业中充分发挥党组织

政治核心作用 辽宁省北票矿务局党委(124)

用市场经济手段推进国有工业脱困搞活

——大连市国有工业“三改一加强”基本情况

..... 中共大连市委政策研究室(132)

搞好国有大中型企业的成功之路

——吉林化纤集团有限责任公司调查

..... 中共吉林省委政策研究室(140)

在适应市场中发展 在发展中创造市场

——通化康威药业股份有限公司发展之路..... 薛福德(148)

明珠何以更夺目

——关于大庆油田二次创业、再创辉煌的调查

..... 中共黑龙江省委政研室
中共黑龙江省委宣传部 联合调查组(153)

久盛不衰的奥秘何在

——牡丹江石油化工厂的成功经验与启示

..... 迟伟林 秦炳刚 孔繁强(166)

扭亏解困必须依靠职工群众..... 齐齐哈尔中天集团党委(172)

在开放竞争的市场上为民族工业争得一席之地

目 录

..... 上海家化(集团)有限公司(176)	
落实“依靠”方针 建设职工之家	
..... 上海梅山(集团)有限公司工会(189)	
以调整促创新 不断增强企业发展后劲	
· 江苏牧羊集团调查..... 中共江苏省委政策研究室(194)	
资本运营:春兰集团腾飞的翅膀	
..... 中共江苏省泰州市委办公室(201)	
广阔天地 大有作为	
——南京交家电集团开拓农村市场的几点启示	
..... 中共南京市委办公厅综合处(208)	
苏北崛起电缆城	
——江苏宝胜集团调查	
..... 中共江苏省委政策研究室 江苏省计经委(213)	
温州市一个国有企业的崛起	
· 浙江东方集团公司调查	
..... 刘实 郭国涌 毛禹权 夏汝奎(218)	
坚持依靠职工 稳步推进改革..... 浙江富润集团有限公司(229)	
“三改一加强”:企业腾飞的根本依托	
· 安徽丰原生物化学集团有限公司调查	
..... 中共安徽省委政研室一处 蚌埠市委政研室(236)	
真心诚意依靠职工办好国有企业	
· 福州人造板厂调查..... 中共福建省委政策研究室(244)	
坚持改革不动摇 国有企业迈新步	
· 福建南纺股份有限公司调查	
..... 中共福建省委政策研究室(252)	
加强两个文明建设 推动企业稳步发展	
..... 厦门建发集团有限公司(261)	
凤凰新生	
江之风(268)	

目 录

大胆探索、勇于创新,塑造“新国企”形象

——青岛市海信集团搞好“三改一加强”的经验与启示

……………中共青岛市委政策研究室(275)

坚持改革与管理并举 努力办好社会主义企业

……………山东海化集团(283)

为何“纸贵高唐”

高唐纸业集团总公司调查

……………中共山东省委政研室调查组(291)

闯出粮办企业发展新路子

——龙丰集团的经营之道 ……………战永臣 朱 晖(296)

以德治厂 民主管理 集约经营

——新密耐火材料厂管理经验的调查

……………中共河南省委政策研究室(300)

重振雄风

——南阳第二制药厂调查 ……………王守泉(308)

延津棉纺织厂靠加强管理扭亏增效

……………中共河南省委政研室工业处(316)

武钢坚持以市场为导向走质量效益型发展道路

……………中共湖北省委政策研究室
……………湖北省经济贸易委员会 (320)

众心铺就兴旺路

——湖北众兴集团依靠职工办好企业的调查

……………中国纺织工会 湖北省纺织工会(328)

加强领导班子建设是企业扭亏增效的关键

……………湖南省湘江氮肥厂党委(336)

不断推进营销管理创新 迎接新世纪的市场挑战

……………湖南长沙九芝堂集团有限公司(340)

企业活力来自严格管理和技术创新

目 录

——广东肇庆星湖股份有限公司调查	
..... 陈文学 张锡洪(348)	
一个依靠技术进步和强化管理的典型	
——潮州三环公司调查	
..... 中共广东省委政研室调查组(354)	
创新制度 规范管理 闯开国有企业发展新路	
——深圳市能源集团有限公司的成功探索	
..... 中共深圳市委政研室调研组(360)	
改革整顿全面推进 企业效益步步提高	
——广西防城港务局调查..... 广西区党委政策研究室(368)	
想新的 看远的 干大的	
——广西八一铁合金总厂调查..... 陈志光(379)	
大胆改革,科学管理——椰树集团成功的秘诀	
..... 中共海南省委政策研究室 海南省工业厅(384)	
开拓创新 滚动发展 再创辉煌	
——庆铃汽车(集团)有限公司调查	
..... 中共重庆市委研究室(391)	
“三改一加强”是搞好国有企业的法宝	
..... 成都飞机工业(集团)有限责任公司(401)	
看得见摸得着的社会主义企业	
——关于贵州醇酒厂的调查与思考	
..... 胡钧 吴江 方敏(405)	
面向市场 图变求进	
——对开磷集团深化改革扭亏为盈的调查..... 李志良(414)	
居安思危 开拓进取	
——贵州轮胎股份有限公司调查	
..... 中共贵州省委政策研究室(420)	
“内改外联”稳步发展	

目 录

- 云南机床厂调查…… 中共云南省委政研室经济处(428)
- “拉萨啤酒”建立现代企业制度的成功实践
…… 西藏自治区党委办公厅政研室调研室(434)
- 立足市场 锐意改革
——秦川机床集团有限公司调查
…… 中共陕西省委政策研究室(441)
- 在市场经济大潮中重塑国有企业形象
——西安制药厂改革发展纪实
…… 中共陕西省委政策研究室(449)
- 依靠职工办厂 企业走向兴旺…… 宝鸡石油机械厂工会(455)
- 一个特困企业是怎样脱困和扩张发展的
——兰新通讯设备集团公司调查
…… 中共甘肃省委政研室调查组(460)
- 以技术创新为灵魂,大力推进技术改造
——兰州炼油化工总厂的经验…… 杜永生 罗戎(468)
- 企业改革要坚持实事求是的原则
——青海制药厂改革调查…… 中共青海省委政策研究室(475)
- 展示国有企业新风采
——吴忠仪表集团有限公司调查
…… 宁夏区党委政策研究室(482)
- 圣雪绒集团公司发展战略探究…… 侯羽乾(488)
- 小企业闯出新天地
——银川精细化工厂扭亏增盈的调查与思考
…… 田光锋 刘 雨 刘永龙(494)
- 硬班子 严管理 重同步
——伊犁小糖厂扭亏为盈的调查
…… 新疆伊犁哈萨克族自治州党委宣传部调查组(498)

99+“1”=0

——北京开关厂成功的管理模式

中共北京市委研究室

北京开关厂(以下简称“北开”)在社会主义市场经济竞争洪流的搏击中,紧紧围绕“两个根本性转变”,把企业改革、改组、改造与加强管理结合起来,创造出了 99+“1”=0 的管理模式。在短短几年中,从一个亏损大户转变成一个盈利大户,企业经济效益连年提高,实力不断壮大,保持了良好的发展势头。从 1993 年至 1997 年,产值、销售收入、实现利税等指标以年均 20% 的速度增长,含税的销售收入由 8713 万元,增加到 1997 年的 4 亿元;实现利税由 187 万元提高到 1997 年的 2700 万元;利润由 1991 年累计亏损 400 多万元到 1997 年在提足各项费用,并且新产品开发费用由 1% 提高到 3.5% 的基础上,还能继续完成 650 万元。1998 年,企业主要经营指标继续保持 20% 以上的增长速度,完成含税销售收入 5 亿元,实现利税 3237 万元。企业先后荣获中国质量管理协会用户委员会授予的“全国用户满意产品”、全国用户满意工程联合推进大会授予的“全国实施用户满意工程先进单位”、国家经贸委“学习邯钢先进单位”等称号,以及全国总工会“五一劳动奖状”、机械部管理进步示范企业“双文明单位”及北京市“双十佳”企业、“双十佳”厂长、“十佳”党委书记、“十佳”新产品等荣誉等。1997 年,江泽民总书记先后两次听取北开的汇报。

北开总结出的 99+“1”=0 的含义是:在生产、经营、管理的诸

多要素中,即使有 99 项是合格的,只要出现 1 项不合格,在市场竞争中就会前功尽弃,效果等于零。因此必须以出色的工作防止任何不合格的要素出现,确保产品质量和服务质量。北开把这个违背常规的算术公式作为企业经营理念、经营哲学、管理思想和立厂之本,走出了一条具有北开特色的成功的管理之路。

北京开关厂成立于 1952 年,是全国输变电行业国有大型企业。现有在职职工 3000 多人,离退休职工 1400 多人,总资产 3.8 亿元。在由计划经济向社会主义市场经济转轨过程中,北开面对的是和其他国有企业同样的经济环境,资金短缺、债务负担和历史包袱沉重、企业成本居高不下,生产经营也曾一度十分困难。北开的亏损,给全厂职工造成很大的压力,也使厂领导在思想上背上了沉重的包袱,担心北开这样下去,将难以生存;而企业如果真的垮了,对不起国家,对不起北开,也对不起北开职工。厂领导决心和全厂职工一道,充分发挥国有企业的政治优势、技术优势和品牌优势,闯出一条生路。厂级班子认真分析了企业面临的形势,认识到国有企业改革深入发展到今天,再依靠国家让利、让税已经不是出路,再幻想有一个宽松的外部市场环境已经不可能。买方市场已经形成,市场竞争越来越激烈,全国的高压开关市场竞争更加激烈。只有转变观念,从计划经济时期的“等、靠、要”,转变到市场经济的“找、争、钻”,企业才能有出路。观念转变了,没有市场可以开拓市场,没有资金可以找到资金,没有人才可以培养、招聘人才。观念是力量,观念是效益,观念是通向市场的“开关”。观念变,市场就通;观念不变,市场就不通。

因此,北开领导班子首先抓企业经营观念和职工思想观念的转变,提出以 $99+“1”=0$ 作为北开的经营理念 and 立厂之本。在产品质量和工作质量上要求达到“零缺陷”。在此基础上,逐步发展成为“零起点”,就是说每个部门的工作、每个职工的工作取得了 99

件成绩,再取得一件就是百分之百了,但是,还要从零开始,就是实实在在有种危机感。后来进一步提出“零突破”,就是工作取得了99分成绩,还必须有所创新、有所突破:必须有科技的创新、管理的创新、思维的创新。如果没有创新,那么工作效果也等于零。这种管理思想,概括起来就是:面向市场的竞争意识,追求完美的严谨作风,不断创新的进取精神,以人为本的管理理念。

一、树立拼命抢占市场的竞争意识

在计划经济条件下,国有企业躺在国家身上吃大锅饭,职工躺在企业身上吃大锅饭,过惯了饭来张口,衣来伸手的日子。国有企业跟笼中养的老虎一样,已经丧失了“虎性”,缺少在大自然中自我生存的能力。北开提出国有企业一定要恢复“虎性”,以饿虎夺食的精神抢市场,以钉子精神挤市场,才能有饭吃,才能有生存的空间。他们开展全厂性大讨论,把观念转变落实到每个职工、每个岗位,形成“全厂围着销售转,销售围着市场转”的氛围。同时,在全厂建立一种适应市场的快速反应机制及满足市场需要的运营机制。首先,在厂内成立了竞争委员会。该委员会由厂内管理水平高的同志及厂外专家组成,下设技术委员会、市场研究组、企业管理协会、价格委员会、企业文化协会、人力资源开发委员会、政策研究组等七个机构。竞争委员会和厂信息中心结合在一起,共同负责研究市场竞争中的各种因素,以及怎么采取对策,提高企业市场竞争能力。

第二,改变了企业内部组织体制,实现了体制与市场的紧密连接,他们把原来13个生产车间改成4个产品事业部,以产品为龙头,从产品市场调查、市场预测、产品开发、生产制造、专用零部件采购,一直到货款回收、售后服务,形成一条龙的适应市场的体制。这样,就改变了原来生产车间只对计划负责、对自己职能负责,不对利润负责、不对市场负责的状况,从而使企业对市场的反应速度

加快了。例如，开关柜生产周期以前一般都在 120 天以上，现在缩短到 40 多天，更好地适应了市场的需要。

第三，为了建立更加灵活的经营机制，在厂内搞“一厂两制”，办了一个低压开关板“特区”。它模拟乡镇企业的用工、分配机制，实行独立核算、自负盈亏，“特区”按照“两头大，中间精”的原则，掌握产品技术，掌握市场，掌握产品制造关键，实行一人多岗和项目责任制。“特区”正式职工 19 人，1997 年承接订货 2779 万元，全年完成销售收入 1600 万元。劳动生产率远远高出厂内。

第四，为适应市场，建立了被称为“大销售系统”的新的营销体系。大销售系统是以厂销售处为龙头，4 个产品事业部的销售处和北京输变电公司为五只虎的“一龙五虎”的体系。以厂销售处和 4 个产品事业部销售处为核心层，以北京输变电公司和本厂的三产系统销售部为紧密层，以在全国各地建立的销售网点为松散层，形成北开的销售网络。销售人员也从计划经济时期的 3 至 4 人，发展到现在的 120 多人，同时，还提高了销售人员的素质。目前 70% 以上的销售人员具有大专以上学历。北开每年还召开销售研讨会，研究销售工作如何从战术销售走向战略销售、从游击战走向阵地战，真正使销售工作成为全厂工作的龙头。此外，北开按产品把市场划分为大型电厂、城市电网、城市高层建筑电气、石油化工、电气化铁路、老产品改造、大型企业等 7 个市场，并分别制定了相应的销售策略和办法。大销售系统的建立，为销售工作打下了基础，销售的路越走越宽。1997 年承接合同比 1996 年增长 50%。

二、树立不断创新的进取精神

企业要占领市场，最重要的是要有适销对路的产品。近几年，北开努力实现科技与市场的连接，努力做到“人无我有，人有我新，人新我变”。以用户的要求作为产品设计、开发的标准，产品发展规