

机械企业改革成功之路

主 编 李立青

北京理工大学出版社

1989. 北京

主 编：李立青

副主编：王 工 尹恭仪

编 辑：张凤山 刘 丰 宓世民
李兆娴 葛 彦 陈俊新

机械企业改革成功之路

主 编 李立青

•

北京理工大学出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

山西省统计局印刷厂印刷

•

850×1168毫米32开本 15.813印张397千字

1989年8月第一版 1989年8月第一次印刷

书号 ISBN 7-81013-268-7/c·14

印数：1—10000册 定价 6.50元

目 录

前 言	(I)
目 录	(II)

一、深化改革 搞活大中型企业

- 1、适应外部环境 改善内部机制 努力创办国内一流企业
——记哈尔滨锅炉厂 何 毅 (1)
- 2、远东第一流柴油机制造企业正在崛起
上海柴油机厂 张 军 孙连仲 (13)
- 3、适应商品经济需要 深化企业内部改革 建立全新的生产经营机制
——大连冷冻机厂 改革纪实 (21)
- 4、引进先进科学管理 实施信息管理系统 创立企业管理现代化
——洛阳矿山机器厂改革侧记 川一然 (32)
- 5、经济责任制考核与效益工资结合
上海汽轮机厂 杨采臣 (41)
- 6、深化改革 大力开发 加快建设军民结合型企业
国营六一七厂 吴林广 程天霖 (50)
- 7、站在长城以北
——来自第一汽车制造厂的报告 海里 史璠 (62)

二、实行配套改革 完善承包经营 责任制

- 8、实行经营风险抵押承包 在困境中培养广大职工的
拼搏精神
沈阳电缆厂李戈卫 (77)
- 9、我厂是如何进行“一厂多制”改革的
齐齐哈尔第一机床厂于纯玉 (84)
- 10、锐意开拓创新 深化企业改革
长治轴承厂刘健强 郭保国 (95)
- 11、坚持改革是企业发展的必由之路
韶关齿轮厂 (105)
- 12、振兴泵业的成功之路
石家庄水泵厂康其光 (113)
- 13、坚持改革创新 促进企业发展
湖北齿轮厂吴殿贺 (121)
- 14、黄浦江畔的一颗明珠
——记上海液压件三厂潘道奎 (134)
- 15、让人人都有危机感
——株洲火花塞厂人事、劳动、工资三项制度改革纪实
.....李学英 唐锦春 赵修南 (145)
- 16、试行配套优化法 不断增强企业活力
许昌继电器厂王春先 (152)

三、试行股份制 发展企业集团

- 17、在改革中前进的“金杯公司”
金杯汽车股份有限公司……………李 华 (167)
- 18、企业股份制试点的实践和体会
自贡市铸钢厂…………… (174)
- ✓ 19、深化配套改革 完善经营机制
国营和平机器制造厂……………杨瑞英 (186)
- 20、企业集团的形成与发展
——十年改革中崛起的西电集团……………张泽合 (197)
- 21、落实开放政策 摸索一条办好中外合资企业的路子
北京吉普汽车有限公司…………… (205)
- 22、搞好经营战略的动态平衡 促进总厂的腾飞
北京人民机器总厂……………陆长安 戎佩敏 狄玉增 (214)

四、严格科学管理 狠抓技术进步

- 23、坚持技术进步强化基础管理是企业发展的根本途径
天津减速机厂……………李 军 戚丽珉 (223)
- ✓ 24、致力三个开发 增强企业后劲
烟台冷冻机总厂……………戚本盛 (232)
- 25、坚持质量第一是治厂之本
常州柴油机厂……………蒋冠群 (240)
- 26、以法治厂 严格管理
兰州电机厂……………王 燕 (254)
- 27、艰苦奋斗 求实创新 开拓企业的成功之路
北京汽车制造厂……………刘同斌 马凤鸣 (264)

- 28、在改革中前进
陕西机床厂 寄德焕 (274)
- 29、坚持依靠科技进步 努力创建科技型企业
黄石锻压机床厂 麦芳英 (281)
- 30、坚持不懈抓管理 推动升级创效益
湘潭电机厂 袁继勋 吴建民 杨嘉音 (288)
- 31、从严治厂 深化企业内部改革 加强管理 努力提
高经济效益
新疆综合电机厂 阮海发 (300)
- 32、深化改革 “南雁” 高飞
衡阳变压器厂 秦立京 彭振华 (307)

五、开拓两个市场 发展外向型经济

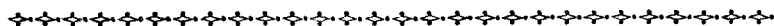
- 33、积极开发两个市场 拓宽企业发展空间
沈阳变压器厂 瞿德彪 (315)
- 34、大力开拓两个市场 增强企业竞争能力
杭州链条总厂 高文生 (322)
- 35、面向市场 真心实意为用户
——大连重型机器厂的兴业之本 宋延明 贾祎晶 (334)
- 36、搞好综合配套 深化内部改革
包头市内燃机配件厂 (343)
- 37、走“外引内联”之路 提高我国锻压行业水平
济南第二机床厂 杨 军 (354)
- 38、坚持改革 不断发展
中国汽车工业南方贸易公司 李平江 符翩施 (364)
- 39、战略制胜 企业兴旺
无锡油泵油嘴厂 张 润 张瑞标 (374)

- 40、坚持改革 不断前进
 济南第一机床厂..... 沙海川 (385)
- 41、竞争 方显英雄本色
 ——记天津市电焊条厂..... 齐雪岭 (394)
- 42、机制在改革中深化 活力在竞争中增生
 武汉冷冻机厂..... 张解林 (403)

六、军民结合

- 43、打破常规拓新路 政策导向增效益
 ——记国营东北机器厂..... 金国安 王金德 李玉林 (411)
- 44、四年六大步 改革谱新篇
 湖南湘潭二八二厂 (422)
- 45、多种经营 搞活企业
 国营江麓机械厂 (432)
- 46、闯出一条自我发展的路
 ——国营华光器材厂改革纪实 杜飞舟 (439)
- 47、开拓
 ——记国营江北机械厂..... 王右铭 (448)
- 48、以全新观念发展民品生产 积极实现企业转轨变型
 国营白云家用电器总厂 朱应恒 向发明 刘 忠 (458)
- 49、深化改革 强化管理 积极探索军转民的发展之路
 国营山东化工厂 (467)

——记哈尔滨锅炉厂



哈尔滨锅炉厂是以生产5万至60万千瓦电站锅炉为主导产品的国家生产发电设备的骨干企业。在改革开放的新形势下,针对国家能源电力紧张,严重制约国民经济发展的问題,从以国家指令性计划为主的生产经营特点出发,按照“确保主体两翼展开”的经营发展战略(即在确保完成国家指令性计划前提下,一方面抓国内市场开发,形成多角化经营;一方面抓国际市场开发,发展出口创汇产品),充分利用国家一系列搞活大中型企业的有利条件,坚持两个文明建设一起抓,把深化企业内部配套改革同强化管理相结合,不断完善企业经营机制,大力推进技术进步,发展横向经济联合,增强企业适应能力、竞争能力和企业的凝聚力、向心力,企业素质和经济效益显著提高。1984年到1987年,主导产品电站锅炉产量(千瓦)年平均递增33%。工业总产值年平均递增34%,利润总额年平均递增44.1%,上缴利税年平均递增34.5%,全员劳动生产率年平均递增30%,1986、1987两年,上述指标都在八四年基础上同步增长了1.4倍以上,其中,实现利润增长了2倍,上缴利税增长了1.77倍。工业总产值提前14年实现

了“翻两番”的目标。1988年1~9月份,主要经济指标又比去年同期有较大幅度增长。1986年,该厂的产品质量、物质消耗和经济效益三大指标全部达到国家二级企业标准,首批进入了国家二级企业行列。先后被评为国家节约能源二级企业、国家一级标准化企业和一级计量单位。并相继获得全国“五一”劳动奖状、全国推进技术进步全优企业奖、全国设备管理优秀单位,机械部质量管理奖,省、市先进企业,省、市文明单位标兵,省、市模范职工之家,省职工思想政治工作优秀企业等光荣称号。今年又被列入首批国家一级企业预审单位,并通过了一级节能企业验收。

这样一个国家指令性计划占90%以上的大型企业,所以能在新旧体制改革的转换时期,保持企业生产经营高速发展,经济效益持续大幅度提高,一是他们确定的长远发展战略适应了企业内外部环境的客观要求,并坚持不懈地向新目标攀登;二是从满足国家电力工业重点建设需要出发,通过内挖潜外联合,保持生产高速度增长;三是坚持眼睛向内,通过加快由速度效益型向集约效益型转变和由粗放经营管理向集约经营管理转变,加速技术进步,挖掘企业潜力,消化吸收减收增支因素;四是适应外部环境,推进企业改革,把深化内部配套改革同强化管理相结合,不断完善企业经营机制,增强了自我激励、自我约束、自我发展和竞争的能力,使企业生产经营保持良性循环。他们的主要作法有以下几点:

(一) 深化内部配套改革, 增强企业适应能力

企业改革处于新旧体制改革的转换过程中,新经济体制尚未完全形成,旧经济体制仍在发挥作用。企业改革面临着新旧体制转换的矛盾。宏观改革的进程制约着企业内部改革的深度;改革

过程的渐进性，规定了企业内部改革的阶段性；外部环境的某些不确定性，要求企业内部改革应具有一定灵活性。因此，要推进企业内部改革，企业就必须善于适应这种特定的外部环境。

(1) 企业领导体制改革。该厂作为原机械部实行厂长负责制的试点企业，从1985年开始正式实行厂长负责制。目前已在该厂形成了厂长全面负责，党委保证监督，职工民主管理，专兼依法监督，党、政、工共同围绕生产经营中心工作，各司其职，各负其责，团结协作的新型领导体制。去年，又进行了党群机构改革，党群部门由10个减少到5个，专职干部由136人减少到38人，精简了72%。

(2) 体制机构改革。该厂先后两次调整改革了企业内部的体制机构。1984年，根据电站锅炉任务不足的形势，按照“精简上层，加强分厂，简政放权，不讲排场”的十六字方针，全面改革了体制机构。将原来的20个车间组建成以利润责任为中心，成本责任为中心、降低费用为中心的三种类型的9个分厂。形成了两级责任中心，在生产任务吃不饱的情况下，当年完成工业总产值12500万元，创造了历史最高水平。1985年，电站锅炉生产任务急剧增长。该厂又按照“精简、高效、综合、协调”的原则，划小分厂规模，减少管理层次，撤销管理处室和分厂下设的科室和车间，精简91个科级建制，把200名副科级以上领导干部充实到管理和生产的关键岗位，大大提高了企业的运行效率，产值在1984年历史最高水平基础上又增长了70%。

(3) 干部制度改革。按照党政干部分管的原则，先后对工厂的中层行政干部实行了聘任制、任期制、试用制、任期目标责任制和离任审计制。在用人标准上，以革命化为前提，确立“无功便是过”的用人观点。对干部的评价，主要考察其工作实绩。同时，在干部建制上实行“双轨制”，即对在技术、业务处室能够独档一面的技术、管理干部，由工厂聘任为主任工程师、经济师、

会计师和各类主任员，作为单位行政首长的技术、业务助手，协助行政首长工作，提高行政领导班子的整体功能和工作效率。

(4) 分配制度改革。该厂分配制度改革大体经历了三个阶段。第一阶段是1984年以前，结合工厂实际学习首钢经验，实行多种形式的以技术经济承包为主的经济责任制，在奖金分配上进行改革。对职工的实际贡献，按经济责任制进行考核，实行计分计奖，奖勤罚懒。第二阶段是从1984年到1986年上半年，在工资形式上进行改革，实行了结构工资制。职工收入由三部分组成：一是按国家工资政策历来升级及厂长奖励晋级所形成的档案工资；二是与工作职责或岗位相联系的岗位工资；三是浮动工资。第三阶段是从1986年下半年到现在，实行职工部分工资和奖金捆在一起，随个人劳动成果大小上下浮动。同时还结合生产特点，实行了计件工资、定额工资和承包浮动工资。

(5) 劳动制度改革。该厂除了实行合同工制、开展就业前培训和结合技术改造及工艺布局调整，开展转岗培训外，主要抓了优化劳动组合。确定实施这一改革的指导思想是：既要打破“铁饭碗”，又要维护安定团结；本着对社会、对职工和职工家属负责，先开辟就业门路，然后再剥离富余人员；从“五查五定”入手，按着从三线、二线到一线的顺序开展优化劳动组合；适应企业长远发展需要和满足近期要求相结合，优化劳动组合与改善劳动组织、建立现代化的管理组织相结合，开展优化劳动组合工作。成立劳务市场办公室，管理厂内待业人员，做到动态优化组合。既由于岗位竞争使职工有了危机感，调动了工作积极性，又保证了社会 and 工厂安定团结。

(6) 发展横向经济联合。该厂针对近几年生产任务大幅度增长与企业生产能力严重不足的矛盾，一方面挖掘自身潜力，提高生产能力；另一方面，改进经营方式、努力推进横向经济联合。1987年，该厂联营扩散产值已达8000多万元，占工厂总产值的

25%。联营厂家发展到32个，分布在全国10个省18个市。扩散联营的产品，由开始只扩散电站锅炉的非受压部件，发展到扩散电站锅炉整台产品，以及锅炉辅机、汽轮机辅机，电站阀门等产品；由单纯的加工协作，发展到联合设计、技术转让和联合销售。横向经济联合不仅大大缓解了电站锅炉任务大幅度增长与生产能力严重不足的矛盾，而且扶植了一批长期无任务或任务不足的企业。

（二）强化企业内部管理，不断提高 科学管理水平

现代化科学管理是组织专业化社会化大生产的客观要求，特别是在商品经济条件下，没有严格的科学管理，企业将无法在竞争中生存和发展。只有不断强化企业内部管理，变粗放经营为集约经营，才能保证企业健康发展。1983年以来，该厂结合企业管理整顿和企业升级，突出强化了以下管理工作：

（1）**面向国际国内市场，确定企业经营战略。**在市场调查预测的基础上，认真研究制订了企业的长期经营战略。“七五”期间，该厂的经营战略思想是：认真贯彻党的路线、方针、政策，坚持两个文明建设一起抓，以改革为动力，以提高产品质量、降低物质消耗和增加经济效益为突破口，从强化基础工作和推进管理现代化入手，不断提高企业素质，努力办成国内一流企业，并为九十年代的腾飞储备后劲。战略方针是：深化改革，强化管理，加速改造，加强开发，面向两个市场（国内、国际市场），攀登两个“台阶”（国家一级、国家特级企业台阶）。“八五”的战略目标是：在产品质量、技术装备、生产能力和管理水平等方面，争取赶上美国锅炉行业同期水平。由于在企业经营决策中，确立

了企业的中长期经营战略，强化了企业领导层的战略意识，因而促使各级领导干部自觉地从战略高度把握和推进企业的经营管理，保证了企业生产经营的持续稳定发展。

(2) 以提质、降耗、增加经济效益为重点，不断强化企业经营管理。一是从产品的开发研究、设计、制造、销售服务和信息反馈全过程，对影响产品质量的关键因素实行目标管理，形成以产品为对象的横向质量管理，加强对产品质量的过程控制。在此基础上，不断充实加强管理处室的质量管理职能，建立健全部门的质量保证体系，形成所有部门、所有人员参加的对产品质量全过程的矩阵管理，并取得了显著成效。1986、1987年的质量指标全部达到了国家一级企业标准。主导产品的质量水平普遍达到“七末八初”或当代国际先进水平。经中国质协国家质量管理奖评审组评审，总体评价是：质量意识强，产品水平高，技术进步快，经济效益好。二是从强化管理和技术改造入手，以国家考核的一级能耗标准为目标，建立全员全过程控制的节能保证体系，以及以提高钢材利用率为主要目标，以各项管理标准为依据，运用先进技术和科学管理手段，从设计、工艺入手，全面开展套裁拼接、下料核算的降低材料消耗保证体系。1984年到1987年，在工业总产值年平均递增34%的情况下，万元总产值综合能耗由1984年的4.36吨标煤，下降到1987年的1.77吨标煤，下降了59.4%；钢材利用率由1984年的85.45%，上升到1987年的86.26%，提高了0.81%。三是从市场预测、经营决策入手，对企业经营机制、技术发展、内部管理和人才开发进行全方位调控，依靠全员实施全面目标管理的经济效益保证体系，促进了企业经济效益不断提高。1986和1987年两年完成的工业总产值、电站锅炉产量，实现利润、上缴利税都超过了“六五”五年之和，并实现同步增长。四是从企业生产特点出发，坚持“安全第一，预防为主”的方针，不断强化安全生产管理，形成“全员参加，分级管理，专管成

线，群管成网，横向到边，纵向到底”的安全生产保证体系。1985年以来，尽管生产连年在严重超负荷情况下运转，但事故频率仍然下降。1986年为0.51‰，1987年为0.48‰，今年上半年为0.41‰，大大低于国家考核的1.2‰的指标。连续七年杜绝了死亡、火灾、设备和污染事故。

(3) 强化企业管理基础工作。结合企业生产经营特点，按照管理整顿和企业升级分阶段分层次的不同要求，不断完善基础工作，强化了标准、计量、定额、信息、规章制度等各项基础工作。形成了以2392项技术标准为主体包括28项管理标准和1450项工作标准在内的标准化体系；建立健全了物资能源、资金、费用、设备、劳动等35种定额，定额执行率达到100%，主要材料消耗定额面达到100%，能源消耗定额面达到92.52%；建立健全了包括408种原始记录、47种统计台帐、表报和17台微机在内的信息管理系统。

(4) 坚持依法从严治厂。1983年以来，该厂多次修订了以各级各类经济责任制为核心的《生产经营管理制度》。今年，为了进一步理顺各项业务关系，明确各单位和各类人员的职责，重新修订完善了各单位职责条例和包括厂级领导干部在内的各类人员岗位责任制及岗位工作标准。并以解决有章不循、违章不究的问题为重点，补充完善了质量管理、安全管理、劳动纪律、工艺纪律等管理制度和奖惩规定，严格了三大纪律（即：劳动纪律、工艺纪律、工作纪律），实行了四项否决（即：质量、安全生产、治安、不正之风），建立了良好的生产、工作秩序，提高了管理的有效性和工作效率，加快了企业管理制度化、规范化、科学化的进程。

(5) 积极推行现代化管理。应用现代化管理组织的理论和方法，改革企业管理体制，调整企业决策层、管理层和执行层的权责结构，实行分级、分权管理，形成了两级责权中心。在企业整

个生产经营上，广泛应用系统工程的理论和方法，建立起比较完整的方针目标管理体系和提高质量、降低消耗、提高效益、保证安全四个保证体系。在各项专业管理上，注重配套应用现代化管理方法和手段，取得省、市级的65项现代化管理成果，获直接经济效益830多万元。连续三年被评为省、市推进现代化管理先进单位。

（三）不断推进科技进步，增强企业发展后劲

在企业发展过程中，该厂牢固树立科学技术就是生产力的观点，始终坚持“经济建设必须依靠科学技术、科学技术必须面向经济建设”的现代化建设基本方针，按照机械电子部提出的“四上两提高”要求，大力推进企业技术进步，使产品质量水平和技术装备水平显著提高，增强了企业发展后劲。

（1）**消化吸收引进技术，加快调整产品结构。**“六五”以来，先后引进了美国燃烧工程公司(CE) 60万千瓦亚临界控制循环锅炉设计制造技术、日本蓄热器、AVA阀门和特种电站阀门设计制造技术。同时，把引进技术推广应用到其它产品上，研制开发了20万千瓦的11、12、13型烟煤、褐煤锅炉和出口巴基斯坦的21万千瓦锅炉，以及30万千瓦锅炉。通过消化吸收引进技术，为调整产品结构，发展技术密集型的高效益产品提供了条件。根据发电设备市场的需求正在由20万千瓦发电机组为主导，向30万千瓦以上发电机组为主导转移的发展趋势，该厂利用引进技术及时开发了不同循环方式的30万千瓦电站锅炉新产品，在国内首次组织的三台30万千瓦电站锅炉工程招标中，以技术先进、价格合理的优势全部由该厂中标。由于用30万千瓦电站锅炉取代20万千瓦电站锅炉，使锅炉产品单位重量的价格提高30%左右，促进了效益的提高。

(2) 大力开发应用新产品、新技术、新工艺、新材料、新检测手段。在引进技术的同时，根据产品发展趋势和市场需求，按照“三个一代”的要求，大力开发新产品，实行多角化经营。1986年以来，该厂在电站锅炉、辅机、阀门、容器、工业锅炉、核能设备等六个领域，开发研制了29项重大新产品。其中，有13项产品达到当代国际先进水平。5000千瓦低温核供热装置、全钛冷凝器、蓄热器、余热锅炉等高效节能新产品，不仅填补了国内空白，而且产品的设计水平和性能都达到了国外同类产品的先进水平。同时，在新技术、新工艺、新材料、新检测手段开发应用方面，1986年以来取得了97项科技成果，有19项科技成果获市级以上科技成果奖。共开发应用了66项新技术、新工艺，以及5种新材料和53项新检测手段和计量技术，保证了新产品的制造质量。

(3) 积极采用国际标准，不断提高产品水平，发展出口创汇产品。该厂新开发研制的30万、30万、21万千瓦电站锅炉和24种阀门产品采用了ASME国际先进标准。压力容器产品有80%采用了国际标准，在20万千瓦以下电站锅炉产品上全部采用了ISO国际通用标准，使该厂产品水平大大提高，普遍达到了“七末八初”或当代国际先进水平。在引进技术的同时，引进先进的质量管理方法，于1987年取得了ASME制造许可证，表明该厂已取得了产品出口的国际通行证。首台运用ASME管理规程设计制造的出口巴基斯坦21万千瓦锅炉质量全部达到了ASME标准，受到用户的赞扬。由于质量提高，推动了该厂出口创汇。1988~1990年，该厂将创汇3000万美元。1988年出口巴基斯坦两台21万千瓦电站锅炉可创汇1000万美元，占年总产值的10%、产品产量的13%，提前达到了机械电子工业部提出的出口创汇目标。最近，该厂又被批准为经营进出口业务企业。

(4) 加快企业技术改造，提高技术装备水平。为了适应开