

全市工业经济工作会议 典型材料汇编

5-532
01

大会秘书处

一九九九年三月十九日

目 录

- 1、搞好产业调整 快步走向市场
..... 浙江东方集团公司 (1)
- 2、制度创新促进企业经济运行质量提高
..... 浙江康乐集团有限公司 (7)
- 3、以质量为本 实施名牌战略 连创佳绩
..... 温州快鹿集团公司 (16)
- 4、机制创新是发展高科技的强大动力
..... 温州华华集团公司 (22)
- 5、迎难而上创伟业 把握机遇求发展
..... 温州金可达集团公司 (28)
- 6、以销售为龙头 加快产品开发 促进企业发展
..... 温州印刷机械厂 (33)
- 7、以质为本 名牌兴业 温州金狮啤酒有限公司 (37)
- 8、压锭路子宽 重组天地新 温州针棉织总厂 (44)
- 9、群策群力上技改 推动经济上台阶
..... 永嘉县经济委员会 (47)
- 10、突出创新主旋律 推动企业大发展
..... 天正集团有限公司 (53)
- 11、深化企业改革 积极技术创新 确保良好效益
..... 瑞安市编织装饰用品厂 (60)

- 12、开拓进取谋发展
..... 乐清罐头总厂 (66)
- 13、质量为纲 名牌兴业
..... 中国·庄吉集团公司 (71)
- 14、质量——企业永恒的主题
..... 温州市长城鞋业公司 (76)
- 15、依靠科技增效益 加速技改求发展
..... 温州市金田集团有限公司 (81)
- 16、提高产品档次 扩大自营出口
..... 温州市第三制药厂 (87)
- 17、打好基础 定好方向快速发展
..... 温州广银集团公司 (91)
- 18、实施技术创新工程 发展高新技术产业
..... 浙江申瓯通讯设备有限公司 (97)
- 19、先市场 后生产 靠科技 重质量 走近路 求发展
..... 浙江特福隆集团 (102)

搞好产业调整 快步走向市场

浙江东方集团公司

浙江东方集团在改革发展中，不管市场风云多变，照样年年上台阶。重要原因之一，就是努力搞好产业结构的调整，不断创新开拓市场。

时代在前进，市场在变化，企业必须年年创新。滕增寿总经理认为，企业领导人要象气象台预测气象变化那样，学会准确预测市场风云的变化。预测在前，企业能赚大钱；跟着市场风云转，能有微利或保本；落在市场风云后边，必然亏本直至破产。适者生存，强者发展，优胜劣汰，是市场经济的必然规律。浙江东方集团公司其前身温州玻璃钢建材厂从 1984 年起步改革开始，在全国优秀企业家滕增寿的领导下，一贯来重视产业结构和产品结构的调整，确保不断开拓市场，不断产生新的经济增长点，不断提高经济效益，不断增强自身实力，使企业立于不败之地。

1992 年，抓住邓小平南巡讲话、党的十四大精神这一大好机遇，滕增寿总经理提出“宜工办工，宜商办商；以工育商，以商促工；工商互补，全方发展”的深化改革新思路，实施功能结构、产业结构、产品结构、资本结构的大调整，这就必然涉及经营结构、管理结构、人事结构和分配结构的调整。每一调整，都紧紧围绕以利润为中心，大利大干，小利小干，无利

不干。

在结构调整中，以产业结构调整为重点，以创新产品为突破口。“东方”年年开发新产品，促进产业结构的调整。以“东方”主体企业温州玻璃钢建材厂为例，1983年只有唯一的玻璃钢浴缸，加上质量不好，生意清淡，企业资不抵债。1984年，滕增寿回厂复任党支部书记兼厂长，就集中三分之一人力和财力，搞新产品的开发。滕增寿同志亲自出去调查市场，主持开发成功玻璃钢盒子卫生间，填补国内空白，刚好赶上全国城市改革起步所带来的建筑热，使当年利润超过上年产值。1985年这一新产品形成旺销局面，使年利润比1984年增加了三倍多，比1984年的产值还多。滕增寿同志并不满足，继续创新，突破卫生洁具界线，向交通业进军，先后开发成功火车、军舰、轮船玻璃钢配件，一一填补国内空白。如国产火车、轮船上采用玻璃钢配件，就是由温州玻璃钢建材厂开创的。1985年，温州玻璃钢建材厂开发成功火车玻璃钢底盘，当时铁道车辆部门连玻璃钢是什么还不明白，只答应试用一下。试用结果，非常满意，国家铁道部召集长春、唐山、浦镇、四方（青岛）四大车辆厂的厂长、总工，两次来温州玻璃钢建材厂召开鉴定会和应用会。支持温州玻璃钢建材厂连续开发成功火车玻璃钢坐椅、茶几、门窗、壁板、行李架、卫生间。火车上改用这一系列玻璃钢制品后，成本下降，自重量减轻，运行速度加快。由此，温州玻璃钢建材厂跳出了洁具的局限性，向更广阔的交通市场进军。进入九十年代，由温州玻璃钢建材厂发展而来的浙江东方集团公司，瞄准水资源市场，经过反复论证，经国家立项批

准，投资 1.2 亿元，引进国际九十年代最先进的技术设备，建成东方管道公司，投产离心浇铸玻璃钢大口径管道，主要用于自来水引水工程。自 1996 年下半年建成投产以来，已经完成南北各省近 20 个引水工程的供管任务，每项工程都达到滴水不漏，名声越来越大，生意越来越多，引进第一条生产线已供不应求，1998 年下半年决策引进第二条生产线，目前正在安装，使管道生产能力增加一倍。在卫生洁具市场上，继创新玻璃钢盒子卫生间以后，连年开发成功冲浪浴缸、泡泡浴缸、蒸气浴室、桑拿房、水疗浴、光波浴、多功能电脑浴室、温泉逍遥池、逆水游泳池、振荡健身按摩器、磁砖贴面玻璃钢组合浴室等产品，使继承生产玻璃钢、亚克力制品的东方新型材料公司成为国内生产卫生洁具最完整、最系列化、最先进的工厂，全国各地宾馆、饭店、沐浴业设施更新，纷纷慕名而来。

在以玻璃钢产业、产品的创新调整为重点的同时，“东方”还通过兼并、改组、办新厂，使单一的玻璃钢行业向多行业发展。现在的“东方”兼有玻璃钢、造船、机械、化工、灯具、装璜、电镀、三产等八大行业。造船业由兼并三家造船厂而来，过去只能造一千吨级以下的小型钢质船舶，现在能建造 7000 吨级多功能集装箱货轮，质量达国际先进水平，每年创汇 1600 万马克。机械由兼并温州建筑机械厂而来，化工由兼并的东山陶瓷厂改为东方气体公司而来，其余都属新建企业。

结构调整使“东方”由原先计划经济下的单一产业、单一产品、单一渠道、单一经营转化为市场经济下的多种产业、多种产品、多条渠道、多种经营。这四个多就能和市场经济接轨。

市场高潮，“东方”全面高潮；市场滑坡，“东方”局部调整，东方不亮西方亮，西方不亮东方亮，“东方”年年上台阶。

回顾改革发展中产业结构调整之所以成功，主要有五点体会。

一、有一条科学的办厂思路，称之为“牛劲、龙变、凤颜、光速”。1984年起步改革，滕增寿同志就是提出这条办厂路线。办厂要靠人的积极性、智慧和创造力，人要有一种精神，“东方”提倡牛劲。有了牛劲，还要善变。滕增寿以龙变为形象提出企业四变；随着市场变化而变化，随着政策变化而变化，随着企业变化而变化，随着人们未来需求的变化而变化；变，必须越变越好，象凤凰颜色那么漂亮，人见人爱；变，速度要快，才能抢先占领市场。10多年来，“东方”在改革发展中照此操作，抓好结构调整，越来越好。

二、产业调整在市场导向下要向高新科技进军。

市场竞争归根结底是科技力的竞争。科技含量越高，竞争力越强，经济效益越好。“东方”从自身实力出发，不搞那些与千家万户竞争的小商品，而是瞄准高科技、高效益的新产品、新行业。东方管道正是这样，被定为“国家重点新产品”。它具有不生锈、耐磨蚀、抗高压、体重轻、运输和安装方便、使用寿命长等优越性，而价格与钢管持平，使引水工程下降成本，加快速度，又能解决自来水二次污染，社会效益好，从而深受用户欢迎。这一高科技新产品，全国仅此一家。100多人生产，年产值达几个亿，劳动效率高，经济效益好。

三、产业调整产品创新要坚持可持续发展的原则。

“东方”产业调整，完全符合国家宏观调控的导向，重视环境保护，既不害己，更不损人。玻璃钢行业以发展交通、服务业和开发水资源为主攻方向，这正是人类社会发展的需求，使产业、产品具有旺盛的生命力。“东方”电镀公司的创办，使温州市有了全国一流的电镀生产基地，既为温州灯具业、锁具业、打火机业上档次作贡献，又解决了温州市原先小电镀所造成的严重污染。

四、产业、产品结构的调整要注重价廉物美。

适销对路，还要价廉物美，才能在市场上具有强劲的生命力。“东方”一贯重视产品质量，视质量为企业生命。对每个产品，都有很高的质量要求和严格的检验标准，除了抓好工艺、抓好管理、抓好教育，确保产品质量外，还在劳动分配中确立以质量为核心。凡生产合格品，付给全数单价工资；凡生产优质品，付给双倍单价工资；如果生产废次品，不但没有工资，还要赔原材料三分之一。其结果，人人争产优质品，创出名牌。八十年代，“东方”玻璃钢制品经国家检测，评定“居国内领先地位，达到国际八十年代先进水平”。九十年代，东日牌卫生洁具评定为“国家名牌产品”，玻璃钢管道生产通过了 ISO9002 认证。

五、产业调整、产品创新要紧紧依靠人才。

科技力归根结底靠人才，没有人才，不可能进行产业调整和产品开发。“东方”十分重视人才，年年吸收人才，内部培养人才，还从科研机构聘用人才。对人才，做到用对才华，用足能量，按功重赏。这使人才在“东方”充分发挥人生价值，努

力创新，促进产业结构调整。如东方新型材料公司由于有朱云龙为首的高素质科技人员，他们提出每年创新产品的销售额要占全年总产值的 25%，实际努力的结果达到 40%。

以上几点，确保了“东方”在开发新产品方面创新一个，成功一个；在结构调整中，调整一项，创收一项，年年实现产销平稳，健康发展。

制度创新促进企业经济运行质量提高

浙江康乐集团有限公司

浙江康乐集团有限公司系国家大型综合性制药企业、省百家建立现代企业制度试点单位和“五个一批”重点培育企业，享有进出口自营权，1996年改制为国有资产授权经营的国有独资公司。近年来，我们针对国有企业历史负担重、经营规模大、盈利能力差、资产置换成本高，改革改制难的现状，对企业内部产权制度改革和制度创新进行了不断的探索。1997年底，我们在市有关部门的大力支持和帮助下，充分利用国有资产授权经营的有利条件，转变资产经营方式，在不涉及国有资产产权变动的条件下，实行了以租赁经营为主要内容的联动制度创新，盘活了企业存量资产，有效地提高了经济运行质量，经济效益显著提高，1998年企业实现工业总产值2.75亿元、销售收入1.68亿元、利税2436万元，同比增长21.85%，5.1%、63.5%，尤其是实现利润1214万元，同比增长298%。企业走出了一条以制度创新带动企业技术创新、管理创新的路子。

一、改制的出发点

国有企业的资产组合方式及其经营机制，严重地制约了企业的发展。近年来，我公司经营业绩平平，1996年实现利润仅为107万元，1997年实现利润也仅305万元，与公司的经营规模不相适应。1997年下半年企业又面临新的制约因素：一是潜

在市场风险。东南亚金融危机将使占我公司 30% 的创汇额丧失殆尽。二是产品结构老化，缺乏新的经济增长点。三是各类专业技术人员待遇难以提高，近年来科技人员外流时有发生。四是资产负债率高，存在着较大的经营风险。这些制约因素严重阻碍了企业的生存和发展。只有通过改革，建立起经营者、生产者与资产有机结合的利益机制，调动广大干部职工的积极性，彻底转换企业经营机制，才能摆脱困境，促进企业的健康发展。但我公司作为国有老企业，整体改组为多元投资主体或内部职工持股的股份制企业，困难很大，我们亦曾尝试过吸收外资或内资搞股份制改造，但由于资产规模大、回报率差，难以吸收投资者和职工入股。党的“十五大”召开后，公司领导班子进一步解放思想，开动脑筋，在全面分析企业具体情况的基础上，认为本企业在产品、人才、效益上仍有一定的优势，只要解决好投资回报率问题，就能吸引职工参股，从而建立起新的运行机制。于是提出采取租赁经营的改制方式，通过成立注册资本较低的股份制子公司，来租赁母公司的生产厂，则子公司的负担较轻，再充分发挥子公司新机制的作用，提高经济效益，既确保国有资产保值增值指标的完成，又使职工能在改制后从产生效益的增量部分中获得较好的收益。因此，1997 年底我们对制度创新进行了大胆的探索。

二、制度创新的主要内容

康乐集团在保持集团公司国有独资性质不变和不涉及国有资产产权变动的前提下，以销售为龙头建立由集团公司企业法人、经营者、技术管理骨干、职工参股的浙江康乐集团的销售

有限公司、浙江康乐集团外贸有限公司两个有限责任公司，每个子公司注册资金均为 500 万元。其中集团公司企业法人出资 200 万元，经营者和职工出资 300 万元，由集团公司相对控股。通过租赁经营的形式，由销售、外贸两个法人子公司分别对集团公司下属的制剂药厂、原料药厂实行租赁经营，促进了生产同市场的有机结合。并将租赁经营作为改制的过渡形式，通过一段时间的培育和发展，完成资本积累，待条件成熟后再实现资产变现，变租赁为买断，实现企业终极产权制度改革，最终建立起投资主体多元化的现代企业制度。

三、制度创新的相关操作措施

1、明确政策，消除疑虑，引导职工积极自愿出资认股。为消除干部、职工对改制存在的疑虑，集团公司召开职代会做好宣传动员工作，明确改制和租赁经营后，不管职工有无入股，在工作、分配、待遇上一视同仁；在股份认购上，在岗职工只能认购现岗位所在子公司股份，不在岗无权认股；为体现“公开、公平、公正”原则，干部职工的入股额不加限制，坚持自愿认股，每股 5000 元，上不封顶，不强求每人入股；并规定子公司由于改制需要减员增效，其富余人员由集团公司统一安置，不推向社会；在岗职工工资、医疗保障、福利待遇不低于改制前的水平。由于政策透明度高，宣传工作得力，改制工作得到了职工的一致拥护和大力支持，在短短的三天内，职工投资入股的 600 万元股金全部到位。集团公司在岗人员中有 400 多人认股，占总人数的 50% 以上。

2、选拔德才兼备经营者，提倡经营者持大股，鼓励业务和

技术骨干多持股。选拔职工信得过、业务能力强、工作作风正、德才兼备的经营者（总经理）是改制能否成功的关键一环。在改制前，我们对子公司总经理的预选采取集团公司总经理提名，职工讨论反馈，党委考察，将预选的总经理人选先行公布，以增加职工入股信心；在改制后，再通过子公司董事会完成聘任程序。我们分别选拔了原集团公司进出口部经理和销售分公司经理担任外贸子公司和销售子公司的总经理，两个子公司的董事长均由集团公司总经理兼任。为了充分发挥经营者和骨干在企业发展中的中坚作用，促进经营者、业务和技术骨干同企业发展和命运的有机结合，把他们的自身企业利益融合为一体，形成同企业共投共荣的利益机制，在改制时，我们积极动员经营者持大股，鼓励业务和技术骨干多持股，集团公司总经理、子公司总经理、生产厂长带头入大股，增强了企业骨干入股的信心和积极性，90%以上的企业业务和技术骨干入了大股和较大的股，入股总人数占20%的骨干入股额占到职工总股份的60%。入股最高额达到50万元，保证了企业改制工作的顺利进行，并为子公司的发展奠定了坚实的人才基础。

3、妥善分流下岗职工，安置下岗工人再就业。国有企业改革难度最大的问题就是在冗员处理上。为了使改制后的子公司真正拥有用人自主权，实施减员增效，集团公司承担了富余人员统一安置和分流富余人员的责任。改制后集团公司富余人员达到了130多人，集团公司通过分期举办转岗培训班，提高富余人员自身素质，同时开辟再就业渠道进行有效分流。通过培训，对有从事第二职业的富余人员，动员他们办理停薪留职手

续；对年轻体壮或有一技之长的人员通过辞退子公司的临时用工和调整余缺重新在子公司上岗；对女年满 45 周岁、男年满 55 周岁的老职工，由本人申请，经企业批准给予办理内退手续；同时成立物业管理公司，安置富余人员从事社区服务。通过以上措施，富余人员基本都得到了妥善的安置。

4、正确处理母子公司关系，在实现“六统一”的基础上，由集团公司一个口对外。外贸、销售子公司作为康乐集团的紧密层企业，同集团公司在管理上是领导和被领导的隶属关系，在经济上实行独立核算。在不影响外贸、销售子公司法人地位和积极性的前提下，其主要活动由集团公司实行“六统一”管理，即发展规划年度计划、承包经营、项目贷款、外贸自营、国有资产保值增值、干部任免等由集团公司统一对上，除上述统一对外，以下活动亦由集团公司一个口对外：（1）新产品开发、技术改造等由于考虑到避免今后的产权关系发生混乱，原则上由集团公司统一开发和建设；（2）为提高资金使用效率，流动资金的借贷方式按照集团内部银行统一向各专业银行实行统贷统还，子公司只同内部银行发生借贷关系。（3）离退休职工（含内退）的养老保险金补差、医疗费由集团公司统一负担，职工由集团公司统一管理，子公司无权办理外部职工调动手续，可根据生产经营需要聘任集团公司的职工上岗，富余人员统一由集团公司无偿安置。（4）被聘用职工的分配、福利、医疗、养老保险、住房公积金等均由子公司承担，由集团公司统一对外。（5）统计财务由集团公司统一并表，税务征收由集团公司一个口对财政税务。

四、改制后企业生产经营进入良性循环

制度创新使企业实现了由生产主导型向市场主导型的转变，促进了生产同市场需求的有机结合，健全了动力和激励机制，调动了经营者和生产者的积极性。新的机制使企业充分盘活了存量资源，在人员、产品、资金等内部条件未变及市场比往昔更加严峻的条件下，企业的经济运行质量却发生了巨大的变化，效益同比增长三倍，达到历史最高水平，使企业生产经营进入了良性循环。

1、生产发展势头强劲，管理水平不断提高，成本大幅度下降。改制后各子公司加强管理，采取种种措施提高经济效益：一是狠抓产品结构调整，对所有产品排队摸底，对市场有需求的盈利产品加大马力生产；二是开展内部挖潜，狠抓现场管理，不断提高产品的技经指标；三是成本管理精打细算，把好原材料采购关，对价格变动快速作出反应；四是减员增效，分流富余人员。通过以上措施，充分发挥管理的效益。如扑热息痛产量增长 30 %、收率提高 2 %、成本下降 10 %，增收节支额高达 300 多万元。1998 年集团公司产值增长了 25 %。

2、市场开发取得较好进展，营销网络建设得到加强，产品市场占有率不断提高。改制后，由于受东南亚金融危机的影响，出口创汇受到严重冲击，经营形势十分严峻。在种种不利条件下，集团外贸公司积极采取决策，克服重重困难，实施三大战略转变：一是目标市场的战略性转移，将主攻力量转移到欧美及其他国际市场，确保创汇额；二是调整营销方式，提高自营出口的比例，尽量减少由其他外贸公司间接出口，降低中介费

用，提高经济效益；三是联合集团成员企业和产品关联企业，积极扩大出口。由于措施得力，1998 年集团外贸公司克服东南亚金融危机的影响，外贸增长势头不减，创汇 1100 万美元，同比增长 5%。集团销售公司紧紧抓住市场契机，加强各地市场营销办事机构建设，发展总代理、部经销，扩大营销网络，采取灵活多样的营销手段，不断开拓新的市场，产品市场占有率不断提高。1998 年发展总代理，总经销 50 多个，有效地促进了新产品和高效益产品的销售，仅重点产品“尼泰欣”（硫酸奈替米星注射液）一个产品，实现销售收入就达 2000 多万元，取得了市场应有的份额。

3、建立内部银行，提高资金使用效率，财务费用明显减少。为了配合集团公司建立外贸、销售公司的改革、改制，今年我公司实行了内部银行制度，在集团内部实行统贷统还，取得了非常好的运行效果，整个公司的资金状况明显好转。通过内部银行对公司的资金集中后，利用资金的存贷差、时间差，集团公司控制了资金的总量，调节了存量。各下属企业的内部银行开户后，能及时掌握自己的资金状况，合理安排使用资金。集团公司到年底止，各项有息借款（包括债券、职工集资）比年初节省了 2800 多万元，与去年同期比较，少支出利息 100 多万元。目前公司资产负债率为 63%，比年初下降 5%，流动比率上升 5 个百分点，速动比率上升 9 个百分点，公司资本结构不断趋向合理，偿债能力明显加强，这为增强我公司的市场竞争能力和今后的高速发展创造了良好的条件。

4、盘活存量，优化增量，加大技改力度。一是以小投入，

不断提高设备的潜在效能。去年我们根据市场需求变化，实现的硫酸替米星、扑热息痛、水飞蓟素、大输液等 4 个短平快小项目都是利用挖掘设备装置潜能，以极少量的增量投入达到了“四两拨千斤”的功效。四个项目总投资不足 600 万元，而增加产值却达 4000 多万元。如扑热息痛的生产能力从 1500 吨/年扩产到 2000 吨/年，利用原设备潜能进行“消瓶颈”改造，仅投入 80 多万元，现行价产值年增加达 1200 万元，取得了非常明显的效果。二是进一步加大技改力度，加速产品结构调整，发展规模经济。从去年下半年开始，我们陆续投资 3000 万元技改资金进行扑热息痛扩产至 5000 吨/年、硫酸奈替米星扩产至 350 公斤/年规模的扩产技改项目和制剂 GMP 改造及新上大输液软包装项目。其中扑热息痛扩产项目，投资 1000 万元，主要是建造符合 GMP 和世界一流的 FDA（美国药品和食品管理局标准的精、烘、包车间，把扑热息痛推向欧美达地区的制药跨国公司。这三个项目将在今年 8 月份前全部竣工，投入生产后预计年增加产值 2 亿元、利税 3500 万元，其中新增利润 2000 万元。

5、失去高科技含量、高附加值新产品的开发。改制给企业带来了较好的经济效益，同时也迫切要求培育新的经济增长点，从而推动新产品的开发。去年我们经过广泛的筛选，开始开发四个国家级新药，其中有代表当代科技发展前沿及医药今后重大发展方向的基因工程药口血管生长因子和新一代半合成氨基糖甙类抗生素威替米星两个世界领先技术的国家级一类新药。该两产品是我们同国内外著名科研单位联合开发的项目，预计在 3—4 年后上市，将填补国内市场空白。同时开发的还有国家