

全国百家乡镇企业经济典型调查

天津津达轧钢总公司

张军 著

当代中国出版社



总 序

全国百家乡镇企业经济典型调查，是由中华人民共和国国史学会、中国社会科学院农村发展研究所、当代中国研究所共同组织的一个大型调研项目。其目的是为了更加深入、系统地了解我国国情，总结全国各地农村经济发展的典型经验。

众所周知，自中共十一届三中全会以来，我国农村经济发生了巨大而深刻的变化。从1978年至1996年，我国农村国内生产总值（即GDP）占全国GDP的比重由39.1%上升到58.3%，农村非农产业GDP占全国非农产业GDP的比重由14.9%上升到47.9%。这种变化的集中体现就是：全国各地出现了一大批产值超亿元的乡（镇）办和村办的集体企业。

为了真实、准确地再现中国大地上所发生的这一幕波澜壮阔的历史场面，展示“经济发展伟力的深厚根源存在于民众之中”这一朴素真理，我们在全省、自治区、直辖市选取好的、较好的100个乡（镇）办和村办的集体企业进行典型调查及实证分析，然后，把调研的结果以企业为单位分别编辑成书。

本丛书共100种（每个实例单独成书），以1978年以来乡（镇）办或村办集体企业经济发展实况为主要内容，并兼

FF50/36

及社会、文化等方面。丛书注重资料性、可读性和学术性，力求在真实、准确的基础上，做到资料翔实、描述流畅，如实反映当时、当地的特点和发展历程，以使其能留之于后世，经得起时间的考验。

丛书的具体调研工作由中国社会科学院农村发展研究所负责组织和实施，作者队伍由全国百余名专家、学者和实际工作者组成。整套丛书计划于2000年前后全部出齐，平均每年约10种。该丛书既可作为各级党政领导机关或实际工作部门制定政策和发展战略的参考依据，又可作为社会科学研究的基础资料，还可作为国情教育的基本素材，具有较高的实用价值、研究价值和保存价值。

这项调查自始至终得到了被调查地区的各级领导和有关单位的大力支持。在此，我们对关心、支持、参与这项工作的同志表示诚挚的谢意。

百个乡镇企业经济典型调查是一项开拓性的工作，难度甚大，再加上我们水平所限、经验不足，无论在选点、调查方法和资料处理，乃至调查成果的编写、出版上，都存在着很多不足之处，对此，我们热烈欢迎广大读者匡正批评。

《中国国情丛书——全国百个乡镇企业经济典型调查》

编辑委员会

1997年9月

责任编辑 傅军胜 吕秀玉(特约)
封面设计 李 姮
版式设计 王湘麟
责任校对 胡南木

目 录

第一章 村庄环境和企业基本情况	(1)
第一节 村庄经济与社会发展	(1)
第二节 天津市津达轧钢总公司的发展	(8)
第二章 轧钢厂的创建	(10)
第一节 窦庄子村从乱到治	(10)
第二节 选择轧钢项目与创建轧钢一厂	(14)
第三节 精英的作用:整顿三步曲	(27)
第三章 信息、市场与企业发展	(36)
第一节 信息与销售	(36)
第二节 信息与生产合作	(41)
第三节 一条信息建了两个企业	(44)
第四节 企业集团的成立	(49)
第四章 企业产前活动的组织与管理	(52)
第一节 企业产前活动的组织	(52)
第二节 企业产前活动的管理	(69)
第五章 企业产中活动的组织与管理	(78)
第一节 企业班组的生产与管理	(78)
第二节 厂级部门生产活动的管理	(92)
第六章 产品销售	(100)
第一节 产品销售组织和销售形式	(100)
第二节 产品销售管理与产品定价	(109)
第七章 企业的分配	(115)

第一节 企业的外部分配	(115)
第二节 企业的内部分配	(123)
第八章 几点结论	(129)

附 录

- 附件 1: 申建异型轧钢厂的立项报告
- 附件 2: 天津津达轧钢总公司 1994 年生产经营综合计划
- 附件 3: 业务厂长的职责范围及考核指标
- 附件 4: 财务科职责范围及考核目标
- 附件 5: 天津津达轧钢总公司流动资金管理考核办法
- 附件 6: 1996 年天津轧钢总公司厂建计划预算
- 附件 7: 行政科的工作范围及考核指标
- 附件 8: 合同书
- 附件 9: 天津津达轧钢总公司轧材车间交接班制度
- 附件 10: 1994 年对维修车间的工作要求及有关生产车间的规定
- 附件 11: 天津津达轧钢总公司按炉送钢操作规程
- 附件 12: 天津津达轧钢总公司质量控制标准制度
- 附件 13: 天津津达轧钢总公司精整工段操作规程
- 附件 14: 天津津达轧钢总公司职工岗位责任制
- 附件 15: 窦庄子农工商联合总公司关于企业管理的有关规定
- 附件 16: 1994 年天津津达轧钢总公司奖金使用方法

后 记	(184)
-----------	-------

第一章 村庄环境和企业基本情况

天津市津达轧钢总公司是一家村办企业，它位于天津市最南端与河北省接壤的大港区窦庄子村。无论是从资源的角度看，还是从产业间相互连带的关系看，窦庄子村的内外环境和条件，似乎不应与轧钢这一重型工业的发展有缘。然而，经济发展的现实却表明，越不具备发展重工业的我国农村地区，恰恰发展起了重工业。这里面除了历史辩证唯物主义所寓意的深刻含义外，似乎与窦庄子村和外界社会的广泛关系，以及当时的经济环境有着较强的因果联系。

第一节 村庄经济与社会发展

一、窦庄子村的自然环境

(一) 人口与土地资源

从地理位置上看，窦庄子村地处海河等九河的下梢，解放前甚至更为久远的封建王朝时期，这里曾经是，汤汤河水浩无边际，茫茫芦苇四处丛生，出门是水，行路以舟代步的地方。这种自然环境虽然称不上优越，但在兵荒马乱的旧中国，或者是更早的历代王朝统治时期，它可以为躲避战乱的人们提供一个具有安全保障的栖息之地。因此，明朝永乐二

年(1404年),山西省洪洞县窦姓宗族中的一支,由山西东迁到现今的窦庄子村所在地(东迁原因不详),并在此安居下来。经过近600年的繁衍,到1993年,窦庄子村的人口已达5960人,其中,劳动力3157人,占总人口的52.97%。1983—1993年的10年中,窦庄子村的人口增长率和劳动力增长率分别为-0.4%和-0.4%(见表1—1)。

1983—1993年窦庄子村人口增长情况

表1—1

分类 年份	总户数	总人口(人)			总劳力(人)				
		合计	男人	女人	合计	男	女	男半 劳力	女半 劳力
1983	1389	6246			3306	1544	1303	221	238
1984	1412	6331			3371	1510	1281	285	301
1985	1523	6190			3338	1472	1398	275	238
1986	1474	6256			3301	1455	1342	272	232
1987	1422	6205			3043	1470	1334	167	72
1988	1478	6153			3351	1629	1487	125	110
1989	1552	6337			3261	1480	1392	218	171
1990	1682	6337			3642	1640	1550	206	246
1991	1666	6096			3527	1621	1467	206	233
1992	1682	6013			3087	1457	1171	215	244
1993	1665	5960	3112	2848	3157	1591	1160	225	181

窦庄子建村以后的相当长时期内,农业发展环境并不理想。因地处九河下梢,一遇大雨,洪水泛滥,村民生活、生产受到严重威胁;大雨过后,随水而来的是土地的盐碱化程度加重。因此,在解放前,虽然窦庄子村可用于农耕的土地很多,有1万多亩可耕地,但土地的质量却并不好。窦庄子村的老百姓主要还是靠天吃饭。新中国成立后,在中国共产党的领导下,尤其是在党和国家提出一定要彻底根治海河的

号召下，窦庄子人开始兴修水利，改造盐碱地。农业学大寨运动的推动以及大寨精神的鼓舞，更主要的是窦庄子人坚持不懈的努力，从治水入手彻底改造盐碱地，随着沧浪渠的修建和北排河的竣工，昔日盐碱易涝的1万多亩土地得到了改良，其中绝大部分变成了稳产、高产的水浇田。

（二）交通状况

窦庄子村的交通条件，即使是在解放后的一段时间里仍处于相当落后的状况。行路难，不仅表现在出门须用舟代步，而且在很长一段时期里，没有一条全天候公路可以把村子与外界连接起来。据老人回忆说，那时窦庄子人要去天津，先要坐船到小站，然后才能走公路到天津。解放初期，随着水灾程度减轻和有效控制，以舟代步的情况有所改善，但去天津仍然要步行或坐牲畜拉的车到小站，然后换乘公共汽车。去一次天津办事，最少也需要2天的时间。

60年代初，渤海湾畔发现了油气田。国家为开发油气田的需要，成立了渤海油田指挥部，指挥部的大本营就建在离窦庄子村不远的天津大港区。1964年，一端连着渤海油田井区，一端连着天津的省级公路——工农大道建成并通车。这条公路把窦庄子村与大港、天津、河北省的黄骅市、沧州市连接起来。这条全天候公路的建成，不但给窦庄子村民外出带来了方便，缩短了外出办事花在交通上的时间，而且改变了其地理区位优势，使窦庄子村可以通过公路实现与铁路的连接，大大缩短了与周边火车站的距离。现在，窦庄子村到天津火车站的距离为100公里，到河北沧州市火车站的距离50公里，到河北黄骅市货车站的距离35公里，到塘沽车站和港口的距离100公里，到黄骅市港口的距离50公里。随着窦

庄子村与外界交通条件的改善,带动了村内道路的建设。1985年,村里投资兴建了与工农大道相接的幸福路。1993年,又投资110万元修了8公里的环村公路,使村庄与外界的交通条件得到了彻底的改善和优化。

工农大道的建成,除了给窦庄子村带来了交通上的便利外,还给他们带来了一个意想不到的收获。穿越窦庄子村的工农大道,是河北省和山东省通往天津、北京的要道,随着车辆和人员大量来往和流动,各种各样的信息同时也传递给了窦庄子。这些信息对通讯条件相对落后的窦庄子人来讲,是一笔巨大和无形的资源与财富,并对窦庄子村后来的发展起到了重要作用。

(三) 自然资源情况

窦庄子村所在地的自然资源单一和较为匮乏。因地处渤海油气田区,地下虽然有丰富的油气资源,但属于国家垄断,村庄或个人不得随意开采。地上的资源主要是与农耕相关的土地和水面资源,且数量较多。

二、村庄经济发展与外部社会的交往

(一) 农业发展

在农村经济体制改革以前,窦庄子村的经济发展和全国许多村庄一样,表现为农业,主要是种植业的发展。窦庄子村所在的大港区,历史上曾经是土地盐碱化程度很高的地区。这里土地的数量虽多,但质量极差,每亩耕地的单产很低,仅有不到百斤。窦氏宗族由山西东迁到此后,一直与洪涝灾害作斗争。经过几十代人的不懈努力,到建国初期,窦庄子村已是远近闻名的渔米之乡。在我国遭受三年自然灾害,全国大部分地区实行“瓜菜代”的时期,他们也没有为吃不饱和

饥荒发过愁。人民公社化时期兴修水利运动，改善了窦庄子村农业生产条件，保障了农业粮食生产的跨黄河、上纲要，并使窦庄子成为大港区农业学大寨的先进村庄。窦庄子村农业生产的发展，不但为全村人提供了较为充分的口粮，而且也提供了一定水平的收入（见表 1—2）。农业生产的发展，也为发展畜牧业创造了条件（见表 1—3）。同时为村庄提供了 50 多万元的集体积累（见表 1—4），这些积累为日后村办企业的发展创造了条件。

1965—1993 年窦庄子村粮食生产发展情况

表 1—2

年份	产用状况	粮食总产量（斤）	国家征购（斤）	人均口粮（斤）
1965		3183454		373
1970		4039265		451
1972		4303473		442
1979		9186895		581
1980		7139522		572
1983		3485512	271000	515
1984		4975000	367000	728
1985		4443012		718
1986		5211466	600000	737
1987		6600000	370000	1004
1988		5600000	237000	872
1989		4590000	235000	687
1990		6375400	235000	969
1991		6412000	235000	1013
1992		6002500	230000	960
1993		3260000	212000	511

1983—1993年窦庄子村畜牧业生产发展情况

表 1—3

年份	分类	大牲畜 (头)					生猪 (头)			羊 (只)			其他 (只)		
		合计	牛	驴	骡	马	全年饲养	出栏	存栏	合计	山羊	绵羊	鸡	鸭	鹅
1983	648	27	120	415	86	53	45	8	2074	1491	583	5158	1609	436	
1984	691	15	100	516	60	53	47	6	1764	1267	497	5224	1403	347	
1985	599	5	90	450	54	424	257	167	1030	659	371	6046	1293	427	
1986	630	2	103	483	42	338	228	110	1246	800	446	5770	871	430	
1987	638	2	105	501	30	483	215	268	1508	793	715	10885	759	423	
1988	557	1	68	474	14	866	408	458	1515	585	930	7150	920	260	
1989	568	1	82	479	6	87	57	30	1040	373	667	6373	646	238	
1990	553	0	86	456	11	60	29	31	1117	389	728	6204	510	226	
1991	452	0	69	371	12	0	0	0	317	47	270	5906	317	71	
1992	499	1	81	404	13	70	53	17	615	65	550	8500	800	100	
1993	535	6	89	430	10	67	50	17	615	65	550	8000	1000	400	

1983—1993年窦庄子村收益分配情况

表 1—4

单位: 元

年份	类别	总收入	总支出	税金	纯收入	积累	人均分配
1983		5741541	3377446	349022	2015073	568696	242
1984		7542639	6379725	452117	3410797	588542	461
1985		13004552	7503459	955741	4545352	937483	606
1986		15847227	9816555	824813	5205859	1111856	681
1987		24184752	17048355	1594366	5542031	988096	734
1988		29655741	20475803	1935612	7244326	1320188	963
1989		36072525	26237027	2245035	9835298	1743016	923
1990		36050920	26690042	1548745	7812133	1330681	1047
1991		57316692	42298982	2560611	12457099	3203256	1518
1992		80344146	60820888	4288157	15235199	3644831	1927
1993		137585287	114047636	6265805	17271846	4366235	2165

(二) 工业发展

人民公社化时期, 窦庄子村就有两家非农企业。一家是

砖厂，一家是以生产农业生产工具的车具厂。两家企业都属村集体经济性质，因为，只有集体经济企业和以服务于农业生产的企业，才可能在像文化大革命那样的特殊时期生存和发展。1983年，窦庄子村共有企业四家，从业人员510人，生产总值2677451元，利润1268586元。到1993年，村办企业已发展到21家，从业人员1678人，生产总值121414122元，利润17891028元，分别比1983年增长了4.25倍、2.29倍、44.35倍和13.1倍（见表1—5）。

1983—1993年窦庄子村村办企业发展情况

表 1—5

单位：万元

年份	企业 个数	从业 人员	总产值	纯利润	上交国 家税金	企业自 留基金	上交村 庄利润	职工 工资
1983	4	510	267.75	126.86	34.18		28.49	1285
1984	5	1102	390.00	193.61	38.16		40.00	1047
1985	10	1389	978.73	373.89	84.06		93.75	1411
1986	10	1522	1273.57	399.15	75.12		111.19	1398
1987	10	1288	1832.52	406.15	136.51		87.28	1416
1988	15	1175	2138.59	518.78	166.96		86.12	2262
1989	11	1322	2663.01	597.89	204.75		146.87	1745
1990	17	1053	2345.41	474.02	141.13	5.76	105.62	2104
1991	17	1588	4535.74	859.94	203.52	33.79	235.49	2148
1992	13	1620	5635.82	1125.65	368.59	30.88	298.60	2459
1993	21	1678	12141.41	1789.10	594.78	66.81	447.14	3467

（三）与外部交往关系的建立

1965年以来，窦庄子村因农业生产发展较快，多次被评为大港区、天津市的农业学大寨先进单位，得到过公社、大港区和天津市政府的多次嘉奖。各级政府领导和有关社会各界人士，纷纷到窦庄子村参观、学习。村领导作为先进单位的代表，曾多次受到领导的接见。这些参观、学习和接见，加

强了窦庄子与公社（现在是乡镇）、大港区和天津市政府的相互了解、沟通和信任，对日后窦庄子村上项目、跑贷款十分有利。窦庄子村与外部社会交往中，对窦庄子村经济发展影响最大的，特别是与油田的交往。窦庄子村所在地域范围内设有油田的采油井，油田占用村里的土地，需要向村里支付土地的占用费。油井建立时所需的辅助劳动，以及油田工人的部分生活供给，需要村庄提供和帮助解决。在这方面，窦庄子人给予油田的支持是慷慨的，他们不但保证了油田的需要，而且在价格上也比别人的低。作为一种交换，窦庄子村从油田获得了充足的生活用电和工业用电，保证了窦庄子村重工业的发展。

第二节 天津市津达轧钢总公司的发展

津达轧钢总公司是在窦庄子村所属天津大港轧钢一厂的基础上，通过滚雪球的方式，由一个厂滚出三个厂，最后由四个厂组成的集团企业。1983年底，津达轧钢总厂的前身，天津大港轧钢一厂动工建设，1984年建成并正式投入生产。当年实现产值105万元，销售收入75万元，税金5万元。轧钢一厂的投产，正值我国农村经济体制改革由制度变迁向技术变迁发展，即农村开始进行产业结构调整，以及国民经济由调整、充实、巩固发展到提高的时期，国营工业的生产依然没有摆脱集中的计划经济体制束缚；另一方面市场上结构性供需矛盾十分突出，国家基本建设迅猛发展，使建材市场中的钢材供求严重失衡。所以，轧钢一厂一投产，就显示出良好的市场前景和发展势头。近十年来，轧钢一厂发展的各项

指标取得令人吃惊的变化（见表1—6）。1990年，轧钢一厂的产值占全村企业总产值的38.3%，上交国家税金占全村企业上交税金的54%，上交村集体的利润占全村企业上交利润总额的58%，吸收劳动力就业人数占全村企业吸收就业总人数的19%。1991年轧钢三厂投产，1992年农机设备材料厂投产，1993年弹簧板厂投产。三个工厂的相继建成投产，改变了原来只生产罗纹钢、圆钢较为单一的生产结构。现在，生产的产品又增加了角钢、扁钢、拖拉机弓子板总成和汽车弓子板总成等多种产品。1993年，四厂合并组成了津达轧钢总公司。津达轧钢企业集团的组建，确立了轧钢业在窦庄子村办企业中的骨干和龙头地位。津达轧钢企业集团成立的当年，其固定资产总值占全村企业固定资产总值的44%，产值占全村企业总产值的60%，利润占16%，上交税金占56.5%，上交村集体组织占45.7%，吸收就业占27%。

1984—1993年轧钢一厂各项经济指标

表1—6

年份	指标类型	产值 (万元)	销售收入 (万元)	利润 (万元)	税金 (万元)	固定资产 原值 (万元)	上交村庄 (万元)	职工人 数(人)	职工人 均工资 (元)
1984		105	75	-3	5	61	—	100	1300
1985		190	183	14	19	65	5	120	1700
1986		321	305	18	22	102	12	170	2000
1987		450	413	36	50	155	25	180	2500
1988		570	515	46	64	182	45	180	3500
1989		740	492	61	61	250	45	200	4200
1990		930	744	67	76	275	62	200	4200
1991		1430	1155	127	127	522	85	400	4500
1992		4730	3520	258	257	718	300	450	4500
1993		7120	5450	288	336	1400	200	450	4400

第二章 轧钢厂的创建

第一节 窦庄子村从乱到治

窦庄子这个拥有 1665 户人家，5960 口人，以窦姓为主的村庄，曾经在国民党统治时期，团结一心抵御过前来勒索钱财的土匪和地方军阀的部队，创造了许多窦庄子人人为之自豪的可歌可泣的英雄事迹。在人民公社化时期，窦庄子人在中国共产党和人民政府的领导下，也曾经为战胜洪涝灾害与天斗、与地斗，最后取得了令人羡慕不已的农业生产“上纲要”、“过黄河”的成绩。然而，1983 年，由于受宗族内部不同族系的争斗影响，村领导班子失去了往日的团结。干部不能以身作则，不能廉洁奉公，因而很快失去了群众的信任和支持，党支部和村委会也得不到群众的拥护。村里的生产很快滑坡，人心涣散。针对窦庄子当时的状况，窦庄子所在地太平镇政府决定，把这个曾经存在了 500 多年，在当地拥有最多人口的村庄一分为四。

镇政府的决定下来了，村子被分了。窦庄子人从最初的分村中不仅看到了几十年集体积累起来的财产被分的七零八落，无法再用。而且，也看到了那种以往在抗击外来入侵敌人时万众一心、坚不可摧，那种在中国共产党领导下与天斗、与地斗建设家园的精神消失的可怕结果和对今后生产、生活

可能产生的影响。他们如梦初醒，在心里自问、自责。他们不愿看到那个以往团结、有朝气的窦庄子在他们这一代人的手中毁灭，他们要找回昔日的那个窦庄子。为此，窦庄子人多次向镇政府表示，窦庄子不是因为村子大，人口多造成的不好领导和管理，而是缺少一个坚强、团结和强有力的领导班子，最关键也是最突出的是缺少一个能够以身作则，一心为公，团结群众并带领大伙脚踏实地去干的领头人。同时，要求镇政府重新考虑把四个村子合四为一。

太平镇政府认真听取窦庄子村群众的意见，仔细研究和分析了窦庄子的具体情况，最后决定撤销镇政府关于窦庄子分村的决定，恢复原来的窦庄子，并根据群众的推荐，任命窦庄子前任党支部书记，曾带领窦庄子人获得过农业学大寨先进称号，当时在镇办企业工作的窦效孔为窦庄子村新的党支部书记。

窦效孔这个生于窦庄子，长于窦庄子，命里注定要与窦庄子共呼吸的普通基层干部，曾经当过小队长、大队团支部书记、党支部书记，曾带领过窦庄子人治碱、修水利，取得过许多次荣誉的人，文化大革命期间却成了死不改悔的走资本主义道路当权派，不仅人身受到攻击，而且还差点送了命。为此，窦效孔曾经说过，再也不参与窦庄子政治和一切事务，他离开窦庄子村来到了镇办的砖厂工作。然而，当窦庄子老百姓需要他，党的事业需要他时，他接受了组织上的委派，再次挑起了带领窦庄子群众走致富道路的重担，他平静地离开了窦庄子，又平静地回到了窦庄子。

窦效孔一上任，首先进行了领导班子的改组和建设。正人先正己，他为自己定下了廉洁奉公、公平办事、不受礼、不