

# 企业管理经验选编

辽宁省企业整顿办公室编印

一九八五年六月三十日

## 前言

为了提高我省企业管理水平，推动学先进活动，我们从全省先进企业的经验文章中，选编出版了《企业管理经验选编》一书。读了这本书，可以振奋精神，开阔视野，增强信心，找到办法。应该说，它是对我省工交、基建、财贸企业贯彻执行党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，认真进行企业整顿工作的一次总结和歌颂，也是我省部分优秀企业的经验荟萃，企业管理的精华所在，内容确实丰富新颖，文笔也不是夸夸其谈，而是理论与实践相结合，论点与数据相统一，~~专业~~技术与管理方法相统一，精神文明与物质文明相统一，很值得一读。希望有关同志特别是企业同志能够看看，取人之长，补己之短，并从中找出规律性的东西，把企业搞活，为国家做出更大的贡献。

献。

由于编写时间很短，编辑水平很低，错误之处在所难免，诚望读者批评指正。

本书编辑出版发行过程中，承蒙各市、各局及有关企业领导同志大力协助与支持，在此谨表谢意。

编 者

一九八五年六月廿八日

# 目 录

|                        |    |
|------------------------|----|
| 讲效益 事事以人民利益做为出发点       |    |
| 抓搞活 处处把国家利益放在第一位       |    |
| 东北制药总厂 .....           | 1  |
| 坚持改革 加速改造              |    |
| 鞍山钢铁公司 .....           | 8  |
| 自觉转轨变型 不断开发新产品         |    |
| 丹东汽车制造厂 .....          | 17 |
| 搞活企业经营 提高经济效益          |    |
| 大连冷冻机厂 .....           | 26 |
| 以严治厂 以优取胜              |    |
| ——在改革中搞活企业的几点做法        |    |
| 沈阳电缆厂 .....            | 34 |
| 用现代化管理方法加强企业管理基础工作     |    |
| 瓦房店轴承厂 .....           | 44 |
| 不断强化基础管理 稳步提高经济效益      |    |
| 沈阳第一机床厂 .....          | 52 |
| 以改革精神搞好三项建设实现经济效益三年翻一番 |    |
| 本溪化肥厂 .....            | 62 |
| 建立良好的公共关系 为搞活企业服务      |    |
| 东北制药总厂 .....           | 73 |
| 搞好技术改造 焕发企业青春          |    |
| 大连化学工业公司 .....         | 82 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 提高企业素质 用好引进装置     |     |
| 辽河化肥厂 .....       | 92  |
| 搞活企业的难点是政治工作的重点   |     |
| 中共营口中板厂委员会 .....  | 99  |
| 创办开拓型施工企业         |     |
| 朝阳第二建筑工程公司 .....  | 107 |
| 推行现代管理方法 不断提高企业素质 |     |
| 大连运输公司 .....      | 119 |
| 不断增强企业活力 在竞争中开拓前进 |     |
| 鞍山自行车总厂 .....     | 129 |
| 实行标准化服务 建设文明饭店    |     |
| 大连渤海饭店 .....      | 140 |
| 坚持改革 搞活经营         |     |
| 不断提高企业的经济效益       |     |
| 沈阳市联营公司 .....     | 152 |
| 靠技术进步 开创新局面       |     |
| 辽阳汽车弹簧厂 .....     | 171 |
| 以改革为动力加速企业技术进步    |     |
| 阜新晶体管厂 .....      | 176 |
| 大胆进行企业内部改革        |     |
| 锦州一五五厂 .....      | 182 |
| 消化吸收引进设备 不断提高经济效益 |     |
| 金州纺织厂 .....       | 187 |
| 依靠技术进步 提高经济效益     |     |
| 沈阳水泵厂 .....       | 195 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 改革是搞活企业的强大动力   |     |
| 沈阳中捷友谊厂 .....  | 205 |
| 走捷径上水平 高速度发展生产 |     |
| 营口洗衣机总厂 .....  | 212 |
| 掌握市场信息 增强企业活力  |     |
| 凤城丝绸厂 .....    | 220 |
| 外引内联 永占鳌头      |     |
| 丹东调谐器总厂 .....  | 229 |
| 实行以利润为中心的目标管理  |     |
| 鞍山市印染厂 .....   | 237 |
| 加强政治工作 保证搞活企业  |     |
| 抚顺石油机械厂 .....  | 246 |
| 提高企业素质 改变企业面貌  |     |
| 铁岭阀门厂 .....    | 258 |
| 充分发挥县区小厂优势     |     |
| 本溪市榨油机械厂 ..... | 265 |

## **讲效益 事事以人民利益做为出发点 抓搞活 处处把国家利益放在第一位**

### **东北制药总厂**

我们东北制药总厂是一个以化学原料药为主的综合性制药企业，是国家经委所列全国九十七户重点企业之一。主要生产维生素、抗生素、激素、磺胺、抗结核、心血管等类原料药及医药中间体、化工原料等近六十个品种，年出口量占十二大类药品总量的百分之五十左右，远销世界四十多个国家和地区，年工业总产值一亿八千万元左右，上交利税在三千八百万元以上。

根据中共中央、国务院《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》和省、市的部署，在各级主管部门的指导下，我们开展了企业全面整顿并被验收合格。紧接着，我们在全厂组织了“三个怎么办？”的大讨论，制定了《创六好企业规划》，以提高经济效益为中心，以改革为动力，以改善企业素质，推进“三项建设”为重点，积极开展了争创“六好企业”的活动。

几年来，我们紧紧抓了树立社会主义办厂方针，正确处理企业和国家关系这一根本问题。在各项工作中，始终不渝坚持四项基本原则，时时刻刻不忘国家四化建设，识大体，顾大局，把党、国家和人民的利益放在首位作为办厂的指导原则，在改革中创六好，在拼搏中求效益，使企业在药品不断

降价、原材料和能源供应不足、价格上涨、市场竞争激烈的严重挑战面前（仅国家批准的药品降价影响利润因素，以八一年为基数，八二年为239万元，八三年为865万元，八四年为2,051万元），企业上交利税保持稳定增长，八二年3,486万元，八三年3,871万元，八四年3,876万元，按可比口径三年增长率分别为3%、29%、30.8%。一九八四年七月被国家经委命名为一九八三年全国经济效益先进单位，还先后获国家医药管理局、辽宁省、沈阳市“质量管理奖”和省、市先进企业称号。

### 一、企业再困难，也要千方百计确保国家收入的增长。

这几年来，我厂生产经营确实遇到了严重的困难，能源紧张，原材料短缺，资金不足，特别是药品降价，造成了很大的威胁。以一九八四年为例，在前几年连续降价的基础上，全厂又有十四种产品降价，与八三年相比，减少利润1,186万元，加上原材料涨价等因素，共影响利润1,398万元，水平下来了百分之三十四点三。“东药上交利润能否保持上年水平？”。从北京总局、总公司到各地同行业兄弟厂都为我厂担心，厂内上下也感到压力很大。个别同志说：“宁可少拿奖金，干脆今年退下来，把基础压低，往后就好干了。”是知难而进，向前拚搏，还是知难而退，畏缩不前？我们从主人翁思想教育入手，在全厂展开大讨论。一讲工人阶级当家做主思想，要想主人事，干主人活，负主人责，主动为国家承担困难；二讲爱党爱国家爱社会主义，摆正企业和国家的关系，树立年年要为国家多做贡献的思想；三讲企业发展史，解放后我厂在党和国家的领导下，逐渐发展为全国医药



工业四大厂家之一，如今“年富力强”，就要发挥骨干作用，为国家四化建设吃大苦、出大力、挑重担。一月、四月两次职工代表大会，两次大发动，全厂上下拧成一股绳，横下一条心，咬紧牙关，拚搏向前，时间上分秒必争，效益上寸土必夺，努力争取向国家上交利润超上年。经过全体职工的艰苦努力，靠技术进步，靠现代化管理，眼睛向内挖潜力，全年完成技术改造22项，实现“双革”192项，发展新产品10种，五十九项可比产品的技术经济指标中，有三十六项占61%，居全国同行业第一，万元产值综合能耗降低15.6%，可比产品成本降低率为6.2%，降低额达640万元。依靠自己的力量，终于克服了重重困难，不但承受并消化了1,398万元的影响因素，而且上交利润比上年有所增长，完成了3,148万元。

## 二、坚持质量第一，在讲求社会效益前提下，提高企业经济效益

产品质量是社会效益和企业经济效益相统一的集中表现。经济效益问题，企业素质问题，归根到底，就是要提高质量，特别是我们制药厂，产品质量好是治病救人，产品质量低劣就是谋财害命。因此，多年来我们一直把质量看成是企业的生命，把生产优质产品作为主人翁思想和为人民服务宗旨的凝聚，把推行全面质量管理作为企业管理的中心环节来抓，实现生产经营过程中的控制和监督，积极推行国际通用的“CTMP”（即药品生产管理规范），以优质工作保证优质产品。全厂原料、中间体、成品、包装等均有严格的质量标准和检验规程。在药品质量标准上，我们既不满足国

内药典标准，也不满足于国际药典标准，而是制订并执行高于这些法定标准的企业内控标准。当质量和成本、消耗等指标发生矛盾时，我们坚持把社会效益摆在企业效益之前，坚持高标准，严要求，为了确保产品高质量，宁肯在单个产品上效益受损失。许多产品仅一次精制就能达到国家法标，但为了赶超国际先进水平，使产品质量达到了高标准，我们坚持采用二次精制，宁可多费工、多费料，使产品质量一直保持领先。以维生素A为例，多精制一次，每公斤成本要增加十八元，年产四十吨，就影响了企业效益七十二万元。对生产过程中所用原材料、中间体也采取严格控制，如氯霉素所用的二氯乙酸甲酯是个短缺原料，由于供货单位质量不稳定，直接影响药品质量，厂长明确规定采取特殊措施，宁可损失10%左右的原料，在投料前重新精馏，确保了氯霉素国家名牌信誉，质量达到高于国际标准的厂内标准。由于我们重视社会效益，坚持质量第一，全厂产品质量稳定提高，十三种主要产品全部达到或超过国际药典最新标准（BP80版、USPXX版），其中利福平、维生素C的质量达到或超过了国际名牌产品。自一九七九年第一次质量评比以来，我厂年年有获奖产品；到一九八四年为止，全厂有十六种省以上优质产品，其中获国家金、银牌五块，优质产品产值占工业总产值的78.5%，连年被评为“全国医药重点产品全优出厂企业”。

产品质量好，用户信誉高，国内不少制剂厂使用我厂原料药生产的制剂产品，被评为各级优质产品，有的获得了国家银牌。许多用户舍近求远，来厂订货，即使有些产品市场滞销，而我厂产品仍能保持适销，用户遍及全国。重视了社会效益，也提高了企业效益，我们在宏观效益和微观效益的

统一中求得了企业的发展。

### 三、发展药品出口，为国家多创外汇。

随着四化建设的发展和对外开放政策的实施，国家需要大量的外汇用于引进先进技术。由于我厂的生产技术水平和药品质量较高，具有打入国际市场的能力，我们每年都有大量的药品出口任务。尽管在组织药品出口中，往往遇到生产难度大、质量要求高、成本有上升、价格又不尽合理等具体问题，我们总是以国家信誉为重，宁可在微观上受些损失，也要为国家多创外汇。以咖啡因为例，按药典规定或成品带有一个结晶水，国内售价为每公斤二十三元；而国际市场要求不带结晶水，外贸为了保持竞争能力，在价格上只能按二十三元收购。我们以国家利益为重，在生产上增加一道工序，做到不带结晶水，成品损失10%，使每公斤少卖二点三元，去年共出口二十吨，直接影响企业效益四点六万元，今年出口九十吨，又要影响二十点七万元。近年来，我们出口品种不断增加，去年有十七种药品出口，出口换汇达到1,450万美元。

由于我厂出口信誉好，在广交会上或洽谈会上，外商往往点名要我厂产品。为了多为国家创汇，我们还经常帮助兄弟厂加工出口。如去年外商点名要我厂维生素B<sub>1</sub>，产量供不应求，而另一外贸口岸虽有现货，外商却不要，使当地兄弟厂生产处于半开工状态。针对这一情况，我厂马上决定买其VB<sub>1</sub>的初级品，再经加工精制后出口，这样既解决了兄弟厂的燃眉之急，又增加了VB<sub>1</sub>的出口。

#### 四、识大体、顾大局，在市场竞争中发挥大厂骨干作用。

近年来，市场竞争逐渐为人们所认识，竞争形势也很激烈。在竞争中同样有一个正确处理局部利益和全局利益、个体利益和整体利益的问题。我们认为，社会主义竞争，是以共同利益为基础的，目的是通过竞争鼓励先进，鞭策落后，共同发展，促进社会生产力水平的提高，繁荣整个国民经济和社会主义统一市场，更好地满足广大人民不断增长的物质文化生活的需要，而不是尔虞我诈，唯利是图。因此，在竞争形势下，我们自动地担负起大厂的责任，坚持摆正个体利益和整体利益，局部利益和全局利益的关系，发挥大厂的骨干作用。价格问题，在市场竞争中是十分敏感的。在定价上，我们的依据主要是本厂生产成本和国际价格水平。为了保护 and 稳定国内市场，防止国外产品倾销，发展自己的民族工业，我们宁肯少挣钱，而把价格压下来，和进口价拉平。例如，利福平，是一种市场畅销的抗结核药，国际市场每公斤220美元（折人民币629元），而我们定价每公斤人民币600元，这不但能抑制国外产品进口，还能组织对外出口，进入国际市场参加竞争，利于全国利福平的发展。今年以来，市场出现短缺，个别厂把利福平价格抬到每公斤700元。我们厂不为眼前利益所诱惑，坚持国家规定的600元价格，在稳定市场价格上发挥了作用，受到了上级主管部门的赞许。再如，脑复康这种产品，是我厂独家生产的药品，市场需求量大，我们通过调查，对国外原料价格进行了测算，考虑到，维持原价，国际市场的化工原料可能进入国内市场，因此，尽管销

量快，我们还是主动地决定把价格由每公斤100元降至89元，去年全年仍增加企业利润160万元。

### 五、建立和发展正常的公共关系，抵制各种不正之风。

随着企业以相对独立的商品经营者的身份进入市场，企业就面临着前所未有的、繁杂交错的横向新联系。在各种经济往来中，在处理横向关系中，我们坚持四项基本原则，努力建立和发展正常的公共关系，抵制各种不正之风。在产品经营上，我们坚决做到不搞回扣，不送礼物，不干损害国家利益、损公肥私的勾当。在互相交往中，以诚取信，言行一致，讲友谊、讲风格，不搞小动作，赢得了兄弟厂的信任。在贯彻党和政府的方针、政策、指令上，做到坚定不移，令行禁止，特别是在财政纪律上，我厂年年被评为先进。

总之，我们在通过多种途径、多种形式抓效益、抓搞活的过程中，注重把国家的利益放在首位，把人民群众的需要作为企业发展的出发点，因此，在激烈的竞争中企业放开了眼界，迈开了步伐，增强了自身的应变能力，使企业沿着良性循环的轨道健康地发展。我们想，这是中国式的社会主义企业必须具备的主要特色。

一九八五年六月十七日

## 坚持改革 加速改造

### 鞍山钢铁公司

一九八四年，鞍钢在冶金部、省市的领导下，以改善企业素质为根本，以提高经济效益为中心，全面开展了“创六好企业”活动，有力地推动了各项工作，在文明生产、品种质量、经济效益上实现了全国同行业第一流；在降低能耗、技术改造、科研攻关、思想政治工作等方面取得了重大突破。这一年，我们着重抓了以下各项工作。

第一、坚持目标管理，激发前进动力，提高了现代化管理水平。

由于几十年一贯制的落后管理，阻碍了生产力的发展，使鞍钢在激烈的竞争中迁到了愈来愈严峻的挑战。因此，改革传统管理的落后模式，成为我们向现代化迈进的当务之急和长远大计。一九八四年，我们坚持“以我为主，博采众长，融合贯通，自成一家”的方针，从鞍钢实际出发，积极推广应用现代管理方法，初步形成了以目标管理为核心的管理体系。

一年来，我们在实行目标管理方面，主要抓了三个环节：一是把革命精神和科学态度结合起来，突出了目标的激励性。比如，在安全生产上，瞄准日本大分钢铁厂，制定了“一个〇”的战略目标；在产品质量上，瞄准上钢，制定了优质产品产量翻一番，废品总量减一半的目标；在经济效益上，瞄

准首钢，制定了利润增长10%，成本降低2%的目标，争创全国同行业三个第一流。目标提出之后，对全公司职工起了很大的激励作用，促进了思想解放。二是把年度目标与长远目标统一起来，瞻前顾后，统筹安排，突出了目标的连续性。在制定一九八四年目标时，考虑一九八五年、一九八六年的目标，并制定了“七五”规划，提出了一九九〇年的宏伟蓝图。三是正确处理纵向与横向之间的关系，突出目标的系统性。我们把整体与局部结合起来，使各厂矿都围绕公司总的目标，制定措施，狠抓落实；搞好分项目标协调，以经济效益为中心，突出重点，兼顾其它，牢牢掌握目标控制的主动权。

在实行目标管理中，我们着重抓了四个落实。一是落实目标展开。围绕全公司目标，采用展开图、目标卡片等形式，分解了三万多个小指标，做到大目标深入人心，小目标落实人头。二是把目标管理与专业管理结合起来，围绕公司主要目标，建立了安全、质量、财务、改造、科研五大保证体系，保证目标落实。三是加强了信息网络建设，并采用电子计算机等手段，落实目标控制。四是把目标管理与经济责任制结合起来，落实目标考核。我们把目标成果作为分配的依据，奖罚公平，调动了职工的积极性。为进一步提高目标管理水平，全公司从去年三月起就应用投入产出等方法编制今年计划，并用电子计算机对104个方案进行优选，使一九八五年的生产经营计划更加先进。

第二、实行经济承包，改革分配制度，增强了企业活力。

分配制度上的“大锅饭”，是长期压抑企业活力的弊端，严重阻碍了生产力的发展。基于这个认识，一九八四年

鞍钢改革了分配制度，推行了以目标经济责任制为主要内容的承包，增强了企业活力，有力地促进了经济效益的提高。一是对40个生产厂实行纵向目标经济效益承包，签订合同，完不成重罚，超目标重奖；二是对10个主要职能处室实行横向经济技术承包，明确各自责任，从计划安排、调度指挥、能源监督、质量保证、产品销售等方面，协调各生产厂保证公司生产经营目标。三是实行了重点工程承包，对技术改造的重点工程、科研攻关项目以及大修工程，开展了40多项承包。四是围绕降低焦比、降低总能耗、提高成材率等方面，实行了单项节约效率承包。

实行经济承包，极大地调动了广大职工的积极性。半连轧厂通过实行百元利润工资含量承包，在四座加热炉仅用三座炉生产的情况下，全年生产钢板220万吨，比上年增长产36万吨，超过原设计能力2.5倍，吨材综合能耗比上年降低19.24公斤标准煤；实现利润由一九八三年的1.9亿元猛增到3.08亿元；各项指标均居全国同类轧机厂第一名，三年蝉联全国冠军。

炼铁综合焦比是鞍钢一项主要消耗指标，由于原料因素影响，长期降不下来，一九八三年高达581公斤，居同行业落后地位。去年，公司专业调度长牵头，联合烧结总厂、化工总厂、炼铁厂等单位与公司签订了降焦比承包合同，以炼铁为中心，把上下工序的责、权、利紧密联系在一起，采取技术与管理措施，贯彻精料方针，不断改善原燃料质量，使综合焦比逐月下降，最低达到550公斤，全年平均为564公斤，比一九八三年降低了17公斤，达到历史最好水平。

第三、尊重知识，尊重人才，起用了一代新人。



邓小平同志指出：中央关于经济体制改革的十条决定都很重要，但其中最重要的是第九条，就是尊重知识，尊重人才，概括起来就是这八个字。鞍钢一年来的实践也充分证明，人才问题是搞好经济体制改革的首要问题，是完成各项奋斗目标的组织保证。

一是充分发挥将才作用，支持具有创新精神的厂长。随着经济体制的改革，企业自主权的不断扩大，厂长在企业中的地位、作用发生了深刻变化。在一定意义上说，厂长的作用将直接影响一个企业的发展和命运。为此，我们注意发挥那些具有开拓精神的厂长的作用，为他们施展才能创造条件。第三炼钢厂厂长王荣亮同志是炼钢工程师，具有丰富的实践经验和指挥才能，敢于负责，勇于创新，公司任命他为第三炼钢厂改造总指挥，他不负众望，一手抓生产，一手抓改造，在超额完成全年钢产量目标计划的前提下，胜利完成了3号转炉改造任务，为进一步扩大鞍钢的生产能力，增加经济效益做出了突出贡献。第三炼钢厂的改造多次受到赵紫阳总理的表扬。

二是尊重知识，尊重人才，调动了广大知识分子的积极性。鞍钢有一万多名工程技术人员，蕴藏着极大的人才资源。公司各级领导不断提高对知识分子地位和作用的认识，让知识升值，让人才升值。钢铁研究所工程师王学广等同志，为了搞好半连轧厂改造，大胆采用新技术，提出了改“层流冷却”为“水幕冷却”的新方案。用水幕冷却处理钢板是国际上一项最新技术。为了攻克技术难关，赶超世界先进水平，王学广同其他工程技术人员一起，查找了大量资料，借鉴日本热连轧水质处理技术。经过充分的技术论证，他立