

小型企业巨人化



本书编辑人员

主 编 周坚卫
副主编 赵振邦 杜哲兴
编 辑 杜哲兴 刘四华
刘谦贵 李良新

目 录

走小型企业“巨人化”道路， 为振兴湖北机械工业作贡献(代序).....	周坚卫(1)
探索“小型巨人”企业发展道路的意义何在.....	赵振邦(3)
小型企业“巨人化”探秘	湖北省机械工业厅课题组(8)
四个坚持作动力，增产增收上等级	
.....	湖北省广济动力机总厂(27)
采取攻势战略，走出“小型巨人”之路	湖北气门厂(36)
小厂变大厂，管理是关键.....	蒲圻市起重机总厂(44)
荆楚明星	湖北钟祥活塞厂(50)
科技为本，跳跃发展	宜昌市电线厂(61)
国内一流水平是怎样达到的	枝城市连杆厂(67)
抓住销售龙头，带动企业腾飞	襄阳县轴承厂(75)
成功之路	湖北活塞厂(81)
发挥科学技术的作用，走出自己的路	
.....	咸宁市起重电机厂(90)
勇于超越，不断更新	谷城汽车配件厂(100)
靠联营兴厂，凭奋斗腾飞	房县汽车配件厂(106)
山沟巨人	湖北化油器厂(113)
以科技为先导，以质量为主线，推动企业不断发展	
.....	湖北恩施市轴承厂(120)
向质量效益型转变，是企业生存与发展的必由之路	
.....	鄂州市气门挺杆厂(125)

勇于开拓,走企业自我发展、自我完善之路	
.....	湖北气刹装置总厂(134)
坚持专业不动摇,狠抓技改不放松	湖北轴瓦厂(141)
在改革中崛起,在治理中发展	丹江汽车可锻件厂(145)
开展横向联合,实现企业双向延伸	天门水泵厂(150)
增强竞争意识,提高竞争素质	谷城蓄电池厂(154)
厂不在大小,只要肯登攀	仙桃市轴承厂(163)
编后	编者(169)

走小型企业“巨人化”道路 为振兴湖北机械工业作贡献

(代序)

周坚卫

我省的机械工业企业，一部分主要是由国家重点投资而建设发展起来的大中型企业，另一部分主要是由地方自筹资金、企业自我积累而发展起来的小型企。前者仅占企业总数的16%，后者占84%。这种规模结构决定了我省机械工业必须实行搞活大中型企业与小型企业“巨人化”同时并举的发展战略。

改革开放以来，我省一批小企业顺应社会主义商品经济的发展，摒弃“小而全”的生产方式，面向市场需求，立足现有基础，坚定不移地走专业化发展的道路，取得了长足的进步。在治理整顿、深化改革中，总结、宣传这些企业的成功经验，指导众多的小企业走“巨人化”的道路，对调整、优化湖北机械工业的产业结构，实施湖北机械工业的发展战略，为湖北在“中部崛起”作出应有贡献，无疑有着重要的现实意义和深远的战略意义。

基于上述考虑，我们组织开展了小型企业“巨人化”道路的课题研究，汇编了20个小企业走“巨人化”道路的经验，出版了《小型企业巨人化探秘》一书。在这些企业中，有的规模已不算“小”，有的还不一定称得上“巨人”。本书的意义不在于对“小型巨人”企业内涵的深入探讨，而在于对小型企业“巨人

化”成功道路的研究。他们的经验告诉我们：小企业只要敢于突破“小而全”，坚定不移地走专业化、社会化大生产的道路，也会如大中型企业一样有着广阔的前景。我们希望全省机械工业所有的小企业能学习、借鉴、移植成功者的经验，立足企业现有基础，遵循“小而专、小而精、小而高”的方针，走“巨人化”道路，在求得自身迅速发展壮大的同时，为振兴湖北机械工业，发展社会主义有计划的商品经济作出应有的贡献。

一九九〇年七月

探索“小型巨人”企业发展 道路的意义何在

赵振邦

“小型巨人”企业近几年来发展较快,对社会的贡献相对来说也较大。因势利导,指导小企业的发展,无论对近期,还是对长远都具有重大的战略意义。

“小型巨人”企业的发展道路绝非平坦,而是曲折的。事物发展的规律是螺旋式上升的,“小型巨人”企业也有一个从小到大、从弱到强的发展过程,关键在于谁能准确地把握机遇,这是“小型巨人”企业自身发展的秘诀。就其战略意义而言,谈几点粗浅的认识。

一、必须认识到小企业在国民经济发展中的地位和作用。就我省机械工业企业来讲,至 1989 年底县以上企业 588 个(不含二汽),年产值在 1000 万元以下的小企业为 449 个,占 76.36%;年产值为 145016 万元,占 588 个企业 50.2 亿元的 28.9%。虽然小企业的产值占全省机械工业的比重比国营大中型企业小得多,但必须看到小企业的发展能量是不可低估的。目前我省机械工业 3000 万元以上年产值的企业 33 个,其中有 8 个是由小企业发展起来的,总产值为 4.35 亿元,占 33 家企业总产值的五分之一强。全省 1000~3000 万元年总产值的企业 106 个,其中有 50 个是由小企业发展起来的,总产值为 78432 万元,为 106 个企业总产值的 46.06%。这些小型企业已经“巨人化”,其它小企业也有可能发展成为“小型巨人”

企业,探索“小型巨人”发展道路的目的,也就是总结借鉴它们发展的成功经验,指导一批小企业的发展,充分发挥小企业的作用。如若使现有 449 个小企业都能发展达到 1000 万元的产值,全省机械工业总产值可增加 30.4 亿元,比 1989 年增长约 60%。这对我省机械工业的发展将会起极大的推动作用。

二、机械工业目前存在的散、乱、低、差的现象在小企业中尤为严重。引导、鼓励小型企业走高起点、专业化、大批量的发展道路,对理顺大中小型企业的关系,调整和优化机械工业产业结构,是一项积极可行的重要措施,也是适应社会化大生产发展趋势的产物。社会在发展,时代在前进,小企业的形象也要随之改变,也就是说,生产方式要不断进步和改善,要由小作坊式的生产与管理方式,向高起点、专业化、大批量的社会化大生产的方式转变;向高效、低耗、优质的方向发展。因此,小型企业“巨人化”道路对全省机械工业生产与管理方式的进步,对全省机械工业整体素质的提高,都有很大的促进作用。

三、小企业有较强的自我生存能力,较灵活的生产经营机制。小型企业“巨人化”,可以促使众多的小企业走上自我发展的道路。在这方面对大中型企业也有启迪作用。小企业一般非国家重点,主要靠自我努力,自我积累而自我发展的。它们的自我生存意识、竞争意识较强,又有较灵活的生产经营体制。当前可以充分利用改革开放的有关政策,加速资金积累,走自我发展的道路。引导、鼓励小型企业“巨人化”,就可以提高全省机械工业自我发展的能力。在国家投资少的情况下,是一条内涵发展的有效途径。党的十一届三中全会以来,有一些小企业利用经济承包等优越条件,注意了企业本身的自我资金积累,克服了企业短期行为,加速固定资产的投入,扩大再

生产能力。如枝城连杆厂,1975年固定资产只有17万元,14年来采取滚雪球的方法,加强企业自我积累,在无国家投资的情况下,到1989年底,该厂拥有固定资产800万元。特别是近年来每年投入100万元以上,工厂面貌明显改观。郧阳地区1985年以前1000万元产值以下的小企业11个,产值为1472万元,固定资产原值为3994万元,其中净值3209万元。在地方财政的大力扶持下,加强对小企业的投入,“七五”期间固定资产原值增加到9470万元,其中净值为7510万元,分别增长137%和134%。1989年总产值达12889万元,比1985年新增值8417万元,增长幅度为1.88倍。以上11个小企业就有9个企业总产值上升到1000万元以上,堪称“小型巨人”。可见,党的改革开放政策为小企业的发展提供了良好的机遇;而走小型企业“巨人化”的道路,是抓住机遇,发展机械工业的良策。

四、从发展的观点看,“小型巨人”企业有可能向企业集团方向发展,不断壮大经济技术实力,带动地方机械工业的发展。小企业普遍存在着技术力量弱,开发能力差,信息不灵,知名度不高等问题。为了自己的生存发展,提高竞争能力,扩大市场占有率,往往都有联合起来,实现群体竞争的愿望。省机械系统目前已开始出现发展企业集团的多种组织形式。

一种形式是,已经“巨人化”的企业,自身发展能力较强,凝聚力、向心力较大,许多小企业愿意向它靠拢,自觉自愿地接受联合(兼并),形成了“巨人化”企业为核心的企业集团。如广济动力机总厂,已形成大批量生产R175柴油机的能力,联合了一些小企业生产柴油机相关的零部件,组建了湖北多菱柴油机集团公司,不仅使自身生产能力迅速扩大,年产量可达

15万台,1989年实现总产值5838.5万元,而且带动了一批地方小企业。

第二种形式是,一些经济实力都比较雄厚,又生产同类型产品的“小型巨人”企业,为取长补短,发挥群体优势,增强竞争能力,于是也围绕龙头产品而联合起来。如武汉汽车配件厂、武汉液压机械两厂牵头,为发展湖北活塞产品优势,吸收小型巨人企业——钟祥活塞厂、湖北活塞厂、襄樊内配厂等8个企业,组建了湖北活塞集团公司,实行股份制,统筹规划,联合生产经营,开展技术合作,这就可以充分发挥湖北活塞生产的群体优势,形成拳头,提高市场竞争能力。

从我省的实践经验来看,小型企业“巨人化”,要把握几个主要环节。

一、要有以大企业为依托,甘当配角的思想,坚持企业产品发展的主导方向,努力拓宽市场,搞好计划经济与市场调节相结合,提高产品覆盖面。枝城连杆厂是个集体企业,1955年建厂,曾生产过小农具、钢犁、机耕船、插秧机、弹花机等产品。经过20多年的徘徊,1979年开始确定主要生产R175柴油机连杆。直到1986年,彻底甩掉其它各种产品,只搞连杆的专业化生产,坚定走专业化发展道路,产品很快发展到13个系列,面向全国,为25个省市内燃机厂配套服务,其中R175连杆在全国同行业中率先创部优产品,生产能力达到100万套,产品市场覆盖率达到80%,工厂的产值与利税成倍增长,企业迅速发展。

二、生产技术要上水平,不断充实和更新工艺装备,引进先进技术,增强测控手段,始终把提高产品质量摆在重要位置,赢得用户的信赖。湖北气门厂,自1982年以来,坚持气门

的专业化生产。该厂十分注意采用新技术,加强设备的更新改造,把生产气门的关键工序(如焊接、热处理工艺及检测手段)摆在首位。该厂还有实现优质低耗的独到的辉光离子氮化工艺,使产品质量在全国同行业中保持了“六连冠”。三环牌气门全部为优质产品,EQ140、CA-10 和 95 系列气门为部优产品。产品还外销美国和印尼。

三、要注重企业管理。小企业具有人员少、机构精、指挥灵活等特点,必须充分利用这些优势,注意加强企业的综合管理,优化管理职能,提高企业管理素质,加强管理效能作用。咸宁市起重电机厂,坚持依靠科学技术兴厂的方针,狠抓企业管理基础工作,树立“管理是科学”,“向管理要效益”的观念,从定性化管理向定量化管理转移。搞好职责的划分,建立规章制度,抓好企业升级工作。1987 年升为省级先进企业,产值完成 951 万元,实现利润 161 万元。1989 年又升为国家二级企业,产值完成 1081 万元,实现利润 206 万元,效益一年一个新台阶。

四、要搞好人才的开发,加强人才交流,注意培养专业技术人才。枝城连杆厂为提高职工文化素质和专业水平,1987~1989 年,职工教育共投资 35 万元。该厂目前高中以上文化程度职工占全厂职工总人数的 85%,共招聘具有大中专学历专业技术人员 49 人,选派 8 名青工到华中理工大学深造,已有 2 人毕业回厂。由于该厂十分注意智力开发,目前已形成“四路科技大军”,即研究所、职工大学、电大、函大培养的技术骨干、从社会招聘的专业技术人员、离退休工程师等,有力地推动了企业的技术进步。

五、加强销售队伍,重视供销管理,做好优质服务。随州市

汽车挂车总厂,近几年发展十分迅速,其重要的经验之一是,更新思想观念,由单一的生产型,变为生产经营型,把搞活经销作为搞活企业的重要措施。他们选拔思想好、作风正派、懂技术、会经营、善外交的同志组成一支供销队伍,厂对供销科实行销售费用大包干的经济责任制,调动销售人员积极性,同时也增强承包者的自我约束能力。在1989年市场疲软、资金、原材料紧张的情况下,能基本上做到“三快”,即产出快、销售快、资金回笼快,销售收入比1988年上升39.71%,资金周转由1988年46天,降为33天,企业在治理整顿中仍充满了活力。

小型企业“巨人化”探秘

湖北省机械工业厅课题组

在湖北机械工业系统的589个企业中,小企业共495个,占84%,它们是我省机械工业重要的组成部分。在搞活大中型企业的同时,引导星罗密布的小型企业走“巨人化”的道路,对振兴湖北机械工业,发展地方经济有着重要的意义。

一、小型企业“巨人化”的内涵与“小型巨人”企业的基本特征

1. 小型企业“巨人化”的内涵

所谓“小型”,系指规模而言,不同国家,不同地区,不同行业,对大、中、小企业划分标准也都不一致。这里所说的小型企业界定为固定资产原值在千万元以下,职工人数在千人以内。

所谓“巨人”，系指水平与效益而言，即产品质量、技术水平、市场占有率、经济效益等居全国同行业领先地位。达到这种水平的小企业，称为“小型巨人”企业。所谓小型企业“巨人化”，就是小型企业通过走内涵为主的发展道路，使自己不断上质量、上水平，提高经济效益，跃居行业领先地位，发展成为“小型巨人”企业的过程。很显然，它是一个定向的、动态的概念。

就“小型巨人”企业的标准而言，在某个时期它是相对稳定的；但就每一个具体的企业而言，今天它是“小型巨人”，而明天可能落伍、萎缩、失之“巨人”；也可能超越“小型巨人”发展壮大成中型、大型企业。研究小型企业“巨人化”的宗旨，在于引导众多小企业向“巨人”目标和超越“巨人”目标发展。

2. “小型巨人”企业的基本特征

纵观国内的许多“小型巨人”企业，其共同的特点是：小而专、小而精、小而高，即有较高的专业化生产水平，有精良的产品水平与质量，有较高的经济效益。就我省来看，“小型巨人”企业有如下主要特征：

第一，领导集体特征：领导班子有自立自强、开拓进取的精神。与大中型企业比较，由于小企业国家投入少，物质基础差，又大多远离中心城市，信息不灵，所以人的因素，特别是领导班子的作用，比大中型企业就显得更加突出。小企业缺乏人才，缺少资金，内外部条件差，因此领导班子必须有自立自强、自我拼搏、开拓进取精神；由于小企业范围小，管理层次少，领导班子都有密切联系群众、带领职工共同奋斗的实干精神；我省“小型巨人”企业的厂长大多是经过公开招标或民主评议推荐而受聘的，不仅具有开拓进取的精神，而且公道正派，深受广大职工的信任，能带领全体职工共同奋斗，共同前进。他们

大都被授予不同层次的“企业家”、“劳动模范”，如广济动力机总厂厂长查正德，蒲圻起重机总厂厂长周祖林等。

第二，心理特征：有求生存的危机感，有强烈的竞争意识。与大中型企业比较，实行经济体制改革以后，小企业一般少有或没有指令性计划，很少能直接得到国家的扶持与保护。改革将小企业推进了市场竞争的汪洋大海，它们面临着兴衰存亡的严峻考验，有着强烈的危机感。为了生存与发展，它们往往采用进攻型经营战略，敢于向强手挑战，积极主动参与市场竞争。如湖北气门厂始终把国家某重点企业作为主要竞争对手，设法超越对手。枝城连杆厂在治理整顿、市场疲软的形势下，产品降价 5~15%，用竞争来保持和扩大市场占有率。

第三，产品特征：单一、多元而精良。所谓“单一”，即许多“小型巨人”企业，或是一厂一件主导小产品，或是一厂一个单机；所谓“多元”，即在单一前提下，开发并实行多系列、多品种、多规格的专业化生产；所谓“精良”即产品质量好，水平高。如湖北气门厂只生产气门，现已发展到产品全是优质品，质量在全国“六连冠”。又如湖北活塞厂只生产活塞，已有 10 个系列，30 多种规格，市场覆盖率达 30%。咸宁起重电机厂，一厂一机，现已能生产 13 系列 70 余种规格的起重机，在全国起重电机行业中无论是产品质量、技术水平，还是市场占有率，都居领先地位。

第四，企业结构特征：精简、统一、高效。为了生存与发展，“小型巨人”企业建立起了适应社会主义商品经济发展的运行机制。与大中型企业比较，小企业机构少，管理层次少；书记、厂长“一肩挑”的比较多。厂级干部较少，一般 3~5 人；对市场变化反应灵敏，决策快，效率高。如宜昌市电线厂为迅速提高

产品质量与水平,创造了在 11 个月之内从立项到投产的技术引进的省内最高速度;钟祥活塞厂实行“三、二、一”会议制度,即每月三次厂领导会议,两次全体干部会议,一次全体职工会议,以较快的速度将经营决策变成职工的行动,在一年内完成调整一条、改造一条、新建一条活塞生产线的任务,生产能力由 20 万只提高到 60 万只。许多企业,及时了解市场变化,未雨绸缪,提前作出产品提价或降价的决策,在竞争中掌握主动权。

第五,智力特征:重视人才,“外脑”发达。小企业的技术力量一般都比较薄弱。为了提高产品的质量与水平,提高市场竞争能力,他们都十分重视人才培养,同时与大专院校、科研院所联合,借用外脑来推动企业技术进步。枝城连杆厂在 1987~1989 年,用于职工教育的经费达 35 万元,形成了厂办科研院所、与企业联合的科研院校、参加厂职大学习或自修成才的职工和从社会招聘的有专长的科技人员等“四路科技大军”;谷城汽车配件厂与吉林工业大学合作,成功地开发了汽车前轴辊锻工艺,从而使企业走上了“巨人化”道路。天门水泵厂与华中理工大学联合,开发了一个又一个高效节能水泵,使自己从一个“无名小卒”挤入了水泵行业的先进行列。湖北轴瓦厂、枝城连杆厂等企业以本厂技术力量为基础,聘请有关院校与科研单位的科技人员组建了自己的专业科研院所。

第六,经济特征:取得了初步的规模效益,主要经济效益指标在全国同行业中领先。专业化生产的最根本的目的,在于实现大批量,取得最佳规模效益。“小型巨人”企业由于实现了专业化、大批量生产,它们也都有较高的经济效益。如湖北活塞厂,全员劳动生产率 3.0631 万元,人均利税 1.69 万元,资

金利税率 114.9%，主要经济效益指标居行业领先地位。湖北气门厂的全员劳动生产率(净值)9705 元，人均利税 5690 元，资金利税率 43.2%，分别超过 4700 元、2600 元和 32.2% 的国家一级企业的指标。湖北气刹装置总厂由于实行了专业化、大批量生产，在原材料大幅度涨价的情况下，他们的产品反而降价，而经济效益却不断上升。如 1986 年，每台气刹材料成本 32.4 元，1988 年上升到 48.6 元，销售价格 1986 年每台 314 元，1988 年下降到 265 元，而实现利税却由 1986 年的 28.61 万元上升到 1988 年的 109.1 万元。

综上所述，“小型巨人”企业有自立自强、开拓进取的领导特征；有生存危机感和敢于竞争的心理特征，有单一、多元而精良的产品特征；有精简、统一、高效的企业结构特征；有尊重人才、外脑发达的智力特征；有投入少、产出多的经济效益等特征。其核心是“小而专、小而精、小而高”，且实现了“专、精、高”的统一。

二、小型企业“巨人化”的地位与作用

我省机械工业发展的实践证明，小型企业走“巨人化”道路，对全省机械工业的发展有着重大的影响。

1. 小企业的客观地位

小企业是工业系统中的要素。从系统论的观点来看，系统中的要素一是系统不可少的组成部分，二是有着不可替代的功能。

第一，按照规模经济的原则，企业的规模结构必定是大、中、小型相结合。一些重大的或较大的产品如汽车、拖拉机、大型发电设备等等，需要大型或中型企业生产，而一些小产品，如汽车零件、内燃机配件等等，如果让大型企业生产，则不一

定经济,因此需要与大中型企业协调配套发展的众多的小企业生产。无论是从发达国家发展社会化大生产的经验,还是从我国 40 年的经验来看,这种大中小企业相结合且协调配套发展,可以说是机械工业发展的一条规律。

第二,从机械产品的结构和生产工艺来看,机电产品是由许多零部件组成的,生产过程是多工艺、多工序,专业性、技术性、配套性很强。这一特点决定了一台机器的生产不可能完全由一个企业单独完成,必须有零部件与工艺的专业化生产分工,要有一批小企业与大中型企业协作配套。随着社会化大生产的发展,小企业的这种作用越来越不可替代。

第三,按照发展有计划的市场经济的方针,大中型企业是执行计划的主体。但计划不可能包罗万象,不可能完全满足市场需求。因此,小企业有着拾计划之遗、补市场之缺的重要作用。

2. 小型企业“巨人化”的作用

第一,机械工业增长的基础作用。我省机械工业发展的实践证明,小型企业“巨人化”对机械工业的发展有着重要的影响。至 1989 年,不计二汽,产值在 3000 万元以上的企业共 33 家,其中原属小型企业的共 8 家;产值在 1000~3000 万元之间的 106 家,其中原属小型企业的 50 家,占 47%;如果现在产值在 1000 万元以下的 449 个小企业走“巨人化”道路,产值都达到 1000 万元,则全省机械工业总产值可增加 30.4 亿元,即比 1989 年增长约 60%。在科技进步方面,小企业既出于生存与发展需要,又具有规模小,技术专门,“外脑”发达的优势,故在产品质量与产品开发方面肯下功夫,且卓有成效。如在全省现有的 13 个国优产品中,小企业(或原来是小企业)占 7