

QIYE GAIGE ZHILU 企业改革之路

黄鹏章 俞 晓编

9.2

中国物资出版社

企 业 改 革 之 路

黄鹏章 喻 晓 编

*

中国物资出版社出版

解放军四二二九工厂印刷

*

开本: 787 × 1092 1/32 印张: 4.25 字数: 95千字

1989年7月第一版 1989年7月第一次印刷

书号: ISBN 7—5047—⁹¹⁷⁴~~1074~~—2 F • 0061

定 价 1.90元

编 者 的 话

企业改革是我国经济体制改革的核心，增强企业活力是整体改革的中心环节。究竟怎样才能把企业搞活，用一个简单的模式是难以概括的。中国企业从技术装备水平上说是多层次的，各个企业悬殊相差很大。从管理的角度来看，现代化的管理方法在部分企业中刚刚发挥作用，一部分企业的管理水平比较低，管理方法落后。为了进一步深化改革，尽快提高企业的管理水平，我们为了把全国一些省、市部分先进企业的管理经验介绍给大家，编写了《企业改革之路》一书。

选入《企业改革之路》一书的这些先进企业，他们的管理经验有以下几个方面的共同特点：

第一，结合本企业的经济优势，科学灵活地运用现代化的管理方法。在抓好基础工作的同时，注重把现代化的管理方法纳入正确的轨道。

第二，领导科学同民主管理有机结合，形成了企业内部的群体效应。由于领导者实行了决策的民主化，调动了广大职工的积极性和创造性，使劳动者能最大限度地发挥自己的聪明才智。

第三，生产经营按照商品经济规律的客观要求进行调整，抓住市场赋予的机遇，生产适销对路的产品，以质量求生存，以品种求发展。

第四，把采用新技术、新工艺同企业的挖潜、革新、改

造结合起来，走内含扩大再生产的路子，使企业保持了较强的竞争能力。

以上这些特点，都是现代化科学管理的结果。我们选编到本书的这些企业，都是全国各地近几年出现的优秀企业。他们在改革的实践中，创造性地应用了一些现代化的科学管理方法，取得了很好好的管理经验。如本书收集了全国“五·一”劳动奖章获得者、著名中青年企业家安阳机床厂厂长兼党委书记张学田、山东省“五·一”劳动奖章获得者临清市制线厂厂长吴德宏、河南省优秀企业家、安阳自行车公司总经理兼党委书记贾明清、还有“适应市场需求，果断经营决策”中外闻名的天津手表厂等一批优秀企业管理者的创业事迹。他们为振兴中华做出了杰出的贡献。

《企业改革之路》一书由中国农民企业家研究会常务理事、华北农村研究中心研究员黄鹏章和中国社会科学院博士研究生喻晓同志共同编写。在编写过程中，得到天津市经委工业经济研究所杨旭同志、临清市体改委副主任郭兆锁同志、保定地委农工部副部长葛致巍同志、湖南省社会科学院史永铭同志的大力支持和帮助，在此一并表示感谢。由于编写水平有限，不妥之处，请读者批评指正。

编 者

1989年5月

目 录

编者的话.....	1
1. 天津汽车工业在改革开放中前进.....	1
2. 让“雄狮”醒来的人 ——张学田和他的机床厂.....	8
3. “效益保证法”的发明者 ——安阳齿轮厂厂长李万春.....	17
4. 采用新工艺 老厂谱新篇 ——河北易县化肥厂通过技术改造求发展.....	24
5. “白云”腾飞 五年翻五番 ——国营白云家用电器总厂在军民结合的道路 上前进.....	33
6. 适应市场需求 果断经营决策 ——天津手表厂产品调头成功的经验.....	41
7. 壮心不已 ——记全国“五一”劳动奖章获得者、安阳 装饰织物总厂厂长兼党委书记曹学志.....	50
8. 艰难的第一步 ——天津市工艺美术工业供销公司以改革求发展.....	57
9. 产品开发创新 精纺优织创汇 ——保定色织厂在竞争中发展.....	67
10. 目标成本控制法在临清制线厂的实践与效果.....	74

11. 抓住市场机遇 全力出击制胜
——张家口地区长城酿酒公司改革经营纪实80
12. 愿“飞鹰”飞向世界市场
——记安阳自行车公司总经理、党委书记贾
明清.....85
13. 适应改革开放新形势 发挥国营商业主导作用
——安阳市金属材料公司改革纪实.....96
14. 竞争机制显威力 科学管理结硕果
——保定地区糖烟酒公司深化改革纪实..... 104
15. 佼佼者的路
——秦皇岛市夏都宾馆在竞争中成长和发展... 116
16. 试论企业机制的转变..... 122

天津汽车工业 在改革开放中前进

天津市汽车工业公司 王 放

天津的汽车工业走过一条漫长和曲折的路。50年代，天津只有一批生产汽车配件的工厂，大部分是从公私合营和集体生产合作社发展起来的小厂，没有形成行业。1965年天津市进行工业调整，开始试制生产汽车，曾生产过1吨、4吨、15吨载重车和吉普车、面包车以及小轿车，但是没有形成“拳头”，也没有形成力量。长期以来，天津汽车工业未能摆脱车型杂、产量小、质量差、成本高和“小而散”的落后局面。

党的十一届三中全会以来，在党中央制定的经济体制改革和实行对外开放方针的指引下，天津汽车工业走向高起点、大批量、专业化、联合的道路，有了较大的发展。天津汽车行业由1982年生产4千多辆汽车到1987年形成4万辆的生产能力，工业生产总值由1982年的2亿多元到1987年完成近10亿元，实现利税由1982年的3000多万元到1987年近2亿元，产值、产量、利税都以每年平均百分之几十的速度递增。行业的技术引进、技术改造进展迅速，用三年多的时间完成了微型汽车第一期改造工程并基本实现了国产化。

(一)

天津汽车工业是从生产汽车配件逐步发展起来的，旧的经济体制严重影响着汽车工业的迅速发展，长期以来未能摆脱分散、重复建设和专业化程度低的状况。要适应当今商品经济发展的新形势，以汽车产品为龙头，带动零部件和配套行业朝着开放型、外向型的经济方向有一个大的发展，必须建立大生产的观念，按照汽车工业发展的规律走大批量、专业化发展汽车工业的道路，处理好“放活”和“治散”的矛盾，打破旧的生产格局和管理体制，使整个行业由单纯的行政管理型转化为生产经营型的经济组织；同时要通过企业的重新排列组合，优化行业内部的企业结构，摆脱重复、分散的状况，发挥群体优势，体现规模经济效益。

铲除企业习惯于关起门来自成体系的思想基础，实现行业统一规划、合理布局、科学地组织实施大生产，要涉及到企业的调、迁、分、合，不能只靠行政指令，而要采取统一思想、逐步理顺的原则，综合运用行政的、经济的和思想政治工作等手段，在周密调查研究和科学论证的基础上，通过协调平衡行业与企业比的经济利益，帮助企业处理好全局与局部、行业长远发展与企业兴衰的关系，认识汽车行业是联系紧密的经济实体，工厂之间是分工协作关系，没有行业的大协作，就没有行业的发展，也就没有企业的发展，从而使企业转变观念，在工厂布局和产品调整方面自觉纳入全市汽车工业的规划和管理体系。

自1983年以来，我们先后调整、并转了18个企业，对非直属厂也分别实行产供销联营和产销计划归口，拉长了短线

生产能力，提高了专业化水平，基本理顺了天津汽车工业多年来存在的管理体制与生产力不相适应的关系，促进了生产的发展。目前，天津汽车工业已成为我国一个汽车生产的重要基地。

(二)

通过调整组织起来，建立和完善公司企业化的管理体制，是加速汽车工业发展的重要措施。为此，1982年天津市人民政府便决定天津汽车行业实行企业化管理。

公司企业化后，实行公司与工厂两级核算、两级管理。公司集中了行业生产发展基金的大头，用于重点项目的技术改造，五年来经公司自筹用于工厂技术改造的投资相当于原有固定资产总值的一半，行业开始具备了自我积累、自我改造的力量，汽车生产的能力逐年增长很快，汽车产量每年增长1万辆。

公司企业化后，统一组织汽车产品的销售和技术服务，建立起行业的商业网系和服务网系。全国设有41个销售服务处和27个维修服务站，组建了天津汽车工业销售联合体，形成了覆盖全国27个省市的销售网络，使汽车工业步入市场经济。

公司企业化后，强化了生产组织和调度系统，按照工厂的专业分工建立了三级配套的零部件供应系统和质量保证体系，从根本上扭转了生产上的前松后紧，做到了旬均衡、日均衡，出车均衡率达到95%以上。

公司企业化后，集中一批技术力量建立了产品设计部门，统一组织产品设计和试制，统一组织技术引进，增强了产品

的开发能力。

在实现公司企业化的同时，我们还采取一系列改革措施扩大工厂的自主权，进一步调动企业的积极性，除上述几个方面的工作由行业集中管理外，其他事情原则上都由工厂自行管理，公司主要抓好三件事：一是在考核上严肃公司对工厂指令性计划的编制下达，严格各项技术经济指标完成情况的统计考核；二是在分配上公司对工厂实行不同形式的经济承包，根据主要经济指标完成情况，进行工厂留利的二次分配，调动了工厂的积极性；三是在服务上公司领导 and 业务处室深入各企业解决实际问题，搞好工业协调，抓典型总结经验。

完善公司企业化的管理，必须要从实际出发，结合经济体制改革，围绕着发展汽车生产、提高经济效益的目标，坚持凡公司统一管理的工作，一定要管好、管实；由工厂自己办的事情，公司必须简政放权，不搞行政干预，为企业搞活创造良好的外部条件。

(三)

经济体制改革给天津汽车工业带来新的活力，也为天津汽车工业优化产品结构和技术结构实现汽车行业高起点长远发展后劲创造了条件。

1983年国家批准天津为全国微型汽车大批量生产基地，我们先后引进了日本大发公司“海捷特”（天津“大发”）微型汽车系列产品的设计、制造技术，引进了“夏蕾德”（天津夏利）微型轿车的产品设计、制造技术，还引进了一批生产设备和零部件制造技术装备。天津发展微型汽车搞技术引进，在选型问题上通过考察调研和专家论证，认为日本大发

公司的微型汽车产品系列化好、品种多，是世界八十年代水平的先进产品，而且微型汽车与微型轿车有条件共线生产，引进这两个车型符合高起点发展汽车工业的指导方针。虽然当时轿车在全国还没有列入发展规划，但是，确定产品方向必须有所预见，从我国的国情出发在天津“大发”微型汽车形成能力的基础上紧接着再搞“夏利”微型轿车，既能做到投资少，见效快，又能加快实现天津微型汽车系列的发展后劲。

在实施新产品技术引进和技术改造的过程中，公司坚持以老养新、以新带老、新老结合、共同发展的方针，对保留的老产品轻型车立足内涵挖潜不断增产，通过增产多创效益、多极累，积累资金保新产品加速改造，从而使新产品相互支持，交替发展，形成良性运转。

要实现引进产品的国产化，必须从实际出发，有计划、有重点地配套引进一批先进的技术和工艺装备，以提高我们生产汽车的工艺水平。引进技术和工艺装备，不能照抄照搬外国汽车生产的工艺布局而一味强调自动化，必须根据我们自己的规模、产量和经营方式解决好自动化、半自动化和单机自动化的配套设计，优化引进技术和工艺装备的方案。我们在铸锻方面有黑色静压造型铸造生产线，机加工方面有发动机高精加工生产设备，焊接方面有微机控制装焊生产线，装配方面有装配质量保证线。目前微型汽车大批量生产基地基本建成，2000多台先进设备陆续装配调试，五个主机厂引进的15条生产线陆续投产，从而使天津汽车行业的技术面貌发生了质的飞跃。

经过几年的调整改组、技术引进和技术改造，天津汽车

工业的发展方向已经确定。产品的发展重点是两大系列、四大产品，即微型和轻型两大系列，大发微型汽车、夏利微型轿车、雁牌载重汽车和三峰旅行客车四大产品。公司要以这四个产品为基本型，逐步发展成为微型、轻型几十个车型品种，形成两个大的系列化产品家族覆盖全国，以保持长期、稳定的市场竞争优势。

(四)

汽车工业要大发展，实现投资少、见效快，一条重要的途径就是要搞专业化协作，把利用现有企业与发展横向经济联合结合起来。

汽车产品的技术引进和技术改造，迫切需要零部件生产企业加快上水平、上能力，适应主机厂发展的需要。在实行公司企业化管理体制的改革中，公司根据需要不断对零部件工厂进行调整，通过调整，打破企业界限，优化组合，改变行业内部设备重复、利用率低、经济效益不高的状况，同时有重点地对一批零部件工厂进行改造，形成有很强竞争优势的零部件配套基础，又可以出口创汇。

在充分挖掘潜力的基础上，公司进一步打破部门、地区和军民之间的界限，借助外部技术、设备、资金的力量，本着自愿互利，等价交换，风险共担，利益均沾的原则，扩大发展紧密的横向经济联合。在天津市政府的统一规划下，我们要通过调查研究，首先把我市新兴的乡镇企业逐步纳入全市汽车行业的发展规划，实现行业内外经济上的合理、科学分工，减少投入，提高效益，更好地组织汽车工业的大生产。

天津汽车工业在党的改革、开放方针的指引下，经过调整改组，理顺关系，集中管理，优化结构，一个比较合理的专业化、大批量生产的工厂布局已基本形成。1988至1992年以发展夏利轿车和汽车零部件出口为主攻方向的五年发展规划，已得到市政府的批准。到1992年天津汽车的生产能力将比1987年翻一番半，五年平均递增24.6%。项目建成投产后，生产总值比1987年将增长1.92倍，平均每年递增19.5%，实实现利润将增长1.76倍，每年递增18.4%，税金将增长1.84倍，每年递增19%。展望后五年，天津汽车工业要继续向高水平、大批量、专业化方向迈进，登上一个新的台阶。到那时，天津汽车行业将成为一个重要支柱产业、带头产业，并跻于全国具有国际竞争力的汽车工业企业集团之列。

让“雄狮”醒来的人

——张学田和他的机床厂

《当代人》报记者 喻 晓

安阳市机床厂诞生于解放战争时期的1946年，比新中国还年长三岁，至今已有几十年的光荣历史。它的产品除奔向中华九百六十万平方公里国土外，还远涉重洋，达到了美洲、欧洲、大洋洲等43个国家和地区。

然而，几十年从来没有象今天这样青春焕发，扬眉吐气，象今天这样受到如此殊荣和人民的赞誉。

安阳机床厂1988年获河南省一级企业、国家一级计量先进企业、河南省政治工作优秀企业、河南省企业管理优秀单位、省经济效益显著单位、安阳市“双优”企业、安阳市高效益多贡献金杯奖单位等，各种荣誉称号达一百多个。

这一切值得庆幸，值得骄傲。

更值得骄傲的是，我们的企业家、厂长张学田于1988年荣获了全国“五·一”劳动奖章，为河南人民争了光，为安阳市人民争了光。

一、这样的人才太少了

著名物理学家、诺贝尔奖获得者、美籍华人李政道博士，

对中央电视台发表“中国改革印象记”时，第一句话就这样说：“中国的‘两用’人才太缺了。既懂实用技术，又懂科学管理的太少了。改革中最大的困难，是会看图纸的人不懂具体管理。”整整半个世纪，不！几个世纪，知识分子只搞学问，把“政治”同“管理”完全地等同，似“管理”就等于“权力”。其实这不过是中国封建社会遗留下来的特产。

就连张学田也挺有几分惋惜地说过：“形势逼到这一步了，我原也挺喜欢搞技术，多清静呀！”

不是干的挺好吗？！事情都是逼出来的，实践中学会了管理。

时间推到1968年，上海交通大学锻压设备及工艺专业走出了一名河南籍的学生。

“上海滩不好？！”

“令人向往”

“留下来吧，这里需要你”

“家乡更需要，河南工业薄弱”

“河南那么穷，怕你有才无处施啊！”

“我喜欢他人没有走过的路。”

就这样，他谢绝了恩师的挽留而来到安阳这块古老的土地。

安阳也有国优产品了，而且是重型机械——150公斤空气锤。这不是童话，安阳锻压设备厂GB 41——150型空气锤1982年荣获国家质量管理银质奖。市长兴奋了，安阳人兴奋了！安阳市的第一块银牌就是在工艺复杂的大型机电产品激烈竞争中夺得的，这真是奇迹，怎能不令人兴奋呢！

锻压设备厂厂长胡秉义十分激动地拉着他的助手即当时

的锻压设备厂第一副厂长张学田说：“人民感谢你，我胡秉义感谢你！”

谁不知道，张学田为150kg空气锤脚踏操纵杆由618kg变成5kg用力的多次试验；为解决导承密封漏油漏气的问题，他同工人们同吃住在工地的日日夜夜。

张学田没有过多地陶醉，又去忙他的出口产品——机械行业《空气锤产品质量分等规定》设计去了，因为这是代表国家向国外实施的一个标准和依据。

市长找到锻压设备厂厂长胡秉义后，对他说：“我想让学田到机床厂任厂长”。

“怎么？非他不行？换个人行不行？他可是我的顶梁柱、技术管理他一把手，你这可是釜底抽薪啊！”

“眼下找不着比张学田再合适的人选了。”

“真的不能动了？”

“常委研究定了。”

“服从组织决定。”

老胡打内心里真不舍得张学田。他的“右臂”失去了。

“真可气，象张学田这样的人才太少了！”

二、一鼓作气

张学田走马上任了。

机床厂在中华机械行业的历史上，它有着一席之地，是机械部37家重点企业之一。但是，自从那场全国性的“文革”灾难洗劫之后，机床厂这头雄狮象伤了元气，一蹶不振。

在十几年中，它步子不大年年走，贡献不大年年有。对外还算是讨饭的拣来了二升米——能凑合一阵子。可一走进

厂，那才真象热锅里的芝麻——炸开了。当官的比当兵的多，科长比科员多，“五部一室”兵临城下，将军成排，机构臃肿，杂乱无章，不堪一目。

有人说，“机床厂患了肠梗阻”；有人说，“机床厂是癌症后期，已经是太平间里的病人——没治了”。

扯皮的，调离的，打官司的，打架赌博的，五颜六色，应有尽有。好家伙，机床厂真够热闹的。

“让他张学田唱着进来，哭着出去！”有人曾这样警告过。

第一次厂务会开始了。

“我张学田能耐不大，没长三头六臂，机床厂基础不错，条件很好，我今天坦开胸怀说句心里话，机床厂要上去，必须依靠在坐的一齐努力，我先约法三章我自己：徇私情，任唯亲，立即滚出机床厂！”

会场内静得出奇，一双双大眼瞪小眼。这不是在做梦吧？！“一朝天子一朝臣，这朝不用那朝人”，怎么，到张学田这儿不灵了？！

阵脚给稳住了。张学田有他的一套思路，首先给中层机构彻底消肿。

党委书记侯清海，是部队调来本科大学生，在做人的工作方面，挺有一套路数哩。

“老侯，我们都受过高等教育，机构改革这一步……”

“你就大刀阔斧地干啦，后面的事情我兜住。”

气顺了，人和了，机床厂的太阳也好像换了一个。

精简几十名中层，牵涉到人数之多，情况之复杂，让张学田无法去预料。外厂的一些启示让他思索过：到家去闹的，