



YINGJIEJIUSHINIAN
DAIDETIAOZHAN

迎接九十年代的挑战

—— 质量品种效益经验集锦

主 编 余锡欧
副主编 杨培模 王德善

.23

黑龙江科学技术出版社

重振雄風

孫維本



凡九幸
對香

2026/9/15

关于表彰一九九〇年度全省 提质降耗挖潜增效标兵企业的决定

一九九〇年，全省工交企业认真贯彻省委六届四次、五次和六次全会精神，全面开展了以对标达标为主要形式，提质降耗、挖潜增效为主要内容的竞赛活动，为稳定全省经济，促进工业回升做出了积极的贡献。为了表彰先进，把这项活动深入持久地开展下去，省政府决定授予齐齐哈尔钢厂等九十七个企业为一九九〇年度黑龙江省提质降耗、挖潜增效标兵企业荣誉称号。省政府号召全省工交企业要向标兵企业学习，在今年开展的“质量、品种、效益年”活动中，与行业标兵企业认真对标，找差距，发动群众定措施，在全省工交战线深入地开展比学赶帮活动，促进全省工业经济稳定、迅速、有效地发展。

黑龙江省人民政府

一九九一年一月三十日

黑龙江省提质降耗挖潜增效百面红旗

标兵企业名称

齐齐哈尔钢厂	西林钢铁公司
鹤岗钢铁厂	永安焦化厂
哈尔滨钢丝绳厂	多宝山铜矿
东北轻合金加工厂	大庆石油化工总厂化肥厂
牡丹江化工四厂	哈尔滨油漆厂
牡丹江奋斗化工厂	牡丹江化工一厂
哈尔滨化工二厂	桦林橡胶厂
富裕县化工总厂	哈尔滨炼油厂
牡丹江水泥厂	鸡西市水泥厂
东宁县建筑陶瓷一厂	齐齐哈尔油毡厂
鸡西市柳毛石墨矿	鸡西市制砖厂
佳木斯造纸厂	齐齐哈尔糖厂
赵光糖厂	哈尔滨市龙滨制鞋厂
龙江县电器总厂	肇东市乳品厂
一面坡啤酒厂	双城市花园大曲酒厂
哈尔滨灯泡厂	哈尔滨制钢总厂
齐齐哈尔市衡器厂	肇州塑料包装制品厂
哈尔滨市卫生洁具厂	哈尔滨制革厂
哈尔滨市黑又亮日用品总厂	依安陶瓷厂
牡丹江钟表工业公司	虎林县印刷厂
克东烟花厂	绥化市鲜参补品加工厂
伊春光明家具有限公司	五常纺织厂
牡丹江毛毯厂	兰西县亚麻原料厂

哈尔滨亚麻纺织厂	黑龙江涤纶厂
牡丹江丝绸厂	牡丹江经编厂
尚志纺织厂	林甸鞋厂
牡丹江床单色织厂	哈尔滨制药厂
佳木斯化学制药厂	哈尔滨中药二厂
哈尔滨锅炉厂	哈尔滨轴承厂
哈尔滨电缆厂	哈尔滨电影机械厂
哈尔滨空气调节机厂	佳木斯联合收割机厂
哈尔滨第一工具厂	佳木斯电机厂
松辽电机厂	哈尔滨第二变压器厂
牡丹江木工机械厂	大庆石油管理局总机修厂
佳木斯煤矿机械厂	哈尔滨市交通器材厂
齐齐哈尔车辆工厂	哈尔滨特种原器件厂
哈尔滨卷烟厂	哈尔滨粮油综合加工厂
鹤岗市粮食局制米厂	牡丹江制粉厂
牡丹江市配合饲料厂	哈尔滨市前进糕点厂
哈尔滨糖果厂	哈尔滨酱油厂
哈尔滨豆制品厂	哈尔滨冷冻厂
桦甸金矿	大庆石油管理局第二采油厂
黑龙江省立新煤矿	鸡西市选煤厂
牡丹江第二发电厂	哈尔滨热电厂
大海林林业局	东京城林业局
南岔木材水解厂	哈尔滨飞机制造公司
齐齐哈尔铁路分局	虎林县运输公司
哈尔滨市公共电车公司	哈尔滨市公共汽车公司
松花江航运局	

序 言

90年代是我国经济更加充满生机的年代，也是国内外环境对企业挑战更加尖锐的年代。现在凡是立志有所作为的企业决策者、管理者，不能不沉思这些现实而又令人焦虑的问题：面对日益复杂的、激烈的市场竞争，在各种增支减利因素不断增多的情况下，如何使企业走出困境，如何走上质量、品种、效益的良性循环道路。本书所编入的20个企业的经验，就力图从不同侧面回答这些问题。

这20个企业绝大部分都是1990年度全省提质降耗、挖潜增效标兵企业（即全省行业排头兵），1991年在质量、品种、效益年活动中又有新发展、新创造的佼佼者。他们的经验闪烁着奇光异彩，各有千秋。有的是通过深化企业内部改革，使企业充满了生机和活力；有的是通过累积式推进，坚持不懈地进行技术改造，使企业不断迈上新台阶；有的是通过开发产品，提高质量，降低消耗，使企业在千帆竞争中立于不败之地；有的是博采众长，人为我用，创造有特色的管理方法，使企业在困境中崛起；有的是发动群众深入开展提质降耗、挖潜增效活动，使企业经济效益大幅度上升；有的是根据国际市场需求创办外向型企业，使产品源源不断地打入国际市场。我想，各级领导者、企业决策者、管理者、有关专家学者和其它读者，读了这些企业的经验，一定会耳目一新，或许有“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”之感。

本书除推出20个企业的先进经验外，还推荐了3个省直

工交厅局的经验，目的是探索上级管理部门如何进一步组织好工交生产的新路子。

本书是在国家1991年开展“质量、品种、效益年活动”，从1991年起“八、五”期间作为搞好大中型企业重要时期的重要时刻推出，其重大意义不言而喻。

丛刊

1991年12月7日

目 录

在深化改革上下功夫，在技术改造上用气力	
——哈尔滨卷烟厂.....	(1)
完善内部机制，强化外部职能，在新的经济形势下大胆推行“行销导向”	
——齐齐哈尔钢厂.....	(12)
强化企业内部经济责任制，加速“军转民”的战略转变	
——哈尔滨飞机制造公司.....	(21)
坚持技术进步，增强企业活力	
——黑龙江涤纶厂.....	(32)
全面提高企业素质，不断增强企业生产经营活力	
——哈尔滨炼油厂.....	(39)
坚持改革，强化管理，努力提高经济效益	
——鸡西市煤炭公司.....	(52)
确立以质量为中心的经营管理思想，走质量效益型发展道路	
——哈尔滨制药厂.....	(65)
深入推行全面质量管理，不断提高产品的时代先进水平	
——哈尔滨电缆厂.....	(73)
运用“漏斗式”管理法，控制产品成本，提高企业效益	
——肇东市乳品厂.....	(80)
以变应变，摆脱困境，狠抓管理，增加效益	
——佳木斯造纸厂.....	(87)
敢于登高望远，全力争创金牌	
——鸡西柳毛石墨矿.....	(96)

推行有效性系统管理，探索企业管理机制的改革	
——哈尔滨电影机械厂.....	(105)
深化改革，强化管理，促进企业不断发展	
——一面坡啤酒厂.....	(114)
推进技术进步，开发新产品，提高经济效益	
——佳木斯联合收割机厂.....	(123)
开发新产品，调整产品结构，增强企业后劲	
——哈尔滨灯泡厂.....	(130)
我们是怎样推行四条专线管理的	
——五常纺织厂.....	(136)
实行“一对一”领导，提高企业管理效能	
——齐齐哈尔糖厂.....	(145)
靠内涵挖潜渡难关，加强管理增效益	
——哈尔滨油漆厂.....	(153)
依靠科技，振兴企业	
——牡丹江制粉厂.....	(159)
围绕创办外向型企业，努力构造新型的企业管理运行机制	
——牡丹江木工机械厂.....	(165)
※ ※ ※ ※	
依靠科技进步，发展医药工业生产	
——黑龙江省医药管理局.....	(174)
坚持开展对标达标争先进竞赛活动，	
不断推动企业提高经济效益	
——黑龙江省轻工业厅.....	(180)
对标达标找差距，节约挖潜增效益	
——黑龙江省纺织工业厅.....	(192)

在深化改革上下功夫 在技术改造上用气力

哈尔滨卷烟厂

哈尔滨卷烟厂始建于1902年，是一个具有89年历史的老厂。“七五”前，由于历史的原因和传统观念，重产值、轻改造，使得这棵“摇钱树”终于走向老化。厂房年久失修，地基下沉，屋角倾斜，地板屋架腐蚀严重；设备陈旧落后，超期服役；产品十年一贯制，配方装潢无改进，水平低，档次低。由于这“三个老化”带来了企业后劲严重不足，经济效益低下，曾一度到了亏损的边缘。而现在，经过改革春风的吹拂，这个饱经风霜的老企业焕发了青春。二万平方米的现代化厂房拔地而起，引进了大量外国先进设备，改造后的老产品由过去的滞销变成了抢手货，新产品倍受欢迎，供不应求，并远销日本、苏联和东南亚。企业后劲和活力大大增强，经济效益逐年递增。“七五”和“六五”比，实现产值增加二亿九千八百二十七万元，增长43.38%，实现销售收入增加七亿一千九百零二万元，增长85.56%，实现利润增加一千零八十八万元，增长47.62%。1990年在原辅材料大幅度涨价，资金短缺，市场疲软，设备搬迁，安装调试，车间重新组建，人员重新调整，停产一个半月，减产二万箱情况下，经济效益创历史最好水平，实现产值22,122万元，比

上年增长4.47%，实现销售收入39,093万元，比上年增长13.31%，实现税金20,298万元，比上年增长11.84%，实现利润629万元，比上年增长2.06%，成为黑龙江省的首富。

在短短的几年里，烟厂为什么会有这么大的变化呢？

（一）上级给政策，有一个良好的外部环境

哈尔滨卷烟厂是个税大利小，后劲严重不足的老企业。在强手如林，竞争十分激烈的形势下，要生存，求发展，必须搞改造。要改造，企业没资金怎么办？只好向上级要政策。一方面积极向国家烟草总公司申报改造项目，另一方面向市委、市政府领导汇报工厂的落后状况，面临的形势以及改造的迫切性和改造后对市财政所做的贡献。1988年4月向市政府递交了改造方案，市委、市政府听了汇报之后，6月10日当时的市长宫本言，副市长李嘉廷同志率领有关部门负责同志来到烟厂，察看了厂房、设备、产品状况，算了几年大帐，感到问题重大。认为烟厂是高税企业，由于厂房简陋，设备陈旧，产品老化，高税的优势无法发挥，企业技术改造势在必行。在国家实行紧缩政策的情况下，要从国库拿出上亿元的投资难成现实。后经市政府研究决定，借鉴首钢等兄弟省市的经验，在企业第二轮承包期内，实行包死一头，每年递增，超税迁贷的办法，即以1987年上缴产品税11,798万元为全数，每年递增5%，一定三年不变，超缴部分由财政部门作为技改投资退给企业搞改造。资金解决了，但在项目的实施过程中，难免会遇到这样或那样的困难。市政府为了保证改造项目的顺利实施，把烟厂的项目列入全市的重点改造项目，方方面面开放绿灯。宫市长和李副市长亲自带领有关部门

负责人先后各开2次现场办公会，市计委和建委先后各开了6次现场办公会，对遇到的困难，积极协调解决，鼎力相助。由于市政府领导和有关部门的大力支持为烟厂的技术改造创造了良好的外部环境。

（二）精心组织，早日发挥投资效益

上级给了政策，又给创造了良好的外部环境，改造能不能搞好，关键在于企业本身能否组织好。我们在生产改造一肩挑，既要抓好生产，提高效益，又要抓好改造，加快进度的情况，为了做到生产、改造两不误，效益、进度两突破，我们把厂级领导分成两条线，一条线抓生产，一条线抓改造。在技术改造方面，我们的主要做法是：

1. 加强领导，统一指挥

为了加强领导，成立了技术改造指挥部，由厂长任总指挥，总工程师任副总指挥，上设技改办，并配备了40多名专业工程技术人员。技改工作由指挥部集中管理，统一指挥，避免多头指挥，互相扯皮。各专业工程技术人员在指挥部的统一领导下，各司其职，各负其责。指挥部定期召开例会，检查进度，协调工作，制定措施，使各分项工程进度协调，保证总体工程进度。

2. 明确分工，项目承包

为使技术改造的每一个项目落实到人头，使大家都明确自己所承担的任务，质量标准，完成日期，做到人人心中有数，保证工期。我们把整个改造任务分成八条线，并根据每条线的任务轻重，工作量大小和每个人的技术专长，把41名各类工程技术人员和管理人员分别配备到八条线上。这八条线是：厂房、辅房土建一条线，动迁楼、汽车库、职工食

堂、科技大楼土建一条线，卷接包设备平面布置，安装调试，消化吸收一条线，图纸设计、修改、预算结算、资料整理一条线；资金筹集、资金管理一条线的每条线的负责人为承包人。并且专门召开了施工合同签订誓师大会。会上各条线的承包人分别在合同上签了字，同时发了言，表示一定按承包合同要求，保证质量，保证进度，保证提前完工。会上，各条线的工程技术人员，管理人员精神振奋，群情激昂，信心十足。

3. 按贡献大小，有奖有罚

为充分调动工程技术人员和管理人员的积极性，保证改造提前完工，我们制定了奖罚方案。现定第一至第六条线按期或提前完工给承包人晋升一级工资，其他参与人员一次性奖励800元，贡献突出的参与人员晋升半级工资。第七至第八条线，圆满完成任务，项目承包人一次性奖励800元，贡献突出的晋升半级工资，参与人员一次性奖励500元。如果工期拖延10天以内，项目承包人和参与人员扣下半年的全部奖金，工期拖延10天以上的项目承包人降一级工资，参与人员罚款200—400元。由于奖罚分明，调动了工程技术人员积极性，许多同志为了保证工程进度，几天几夜不回家，和施工人员摸爬滚打。有的揣着病假条，带病坚持工作，出现了许多动人事迹。

4. 开展竞赛，加快进度

为了充分调动施工单位的积极性，我们组织各施工单位，开展了以质量好，进度快，成本低为内容的施工劳动竞赛，对优胜者颁发奖旗，继续发包工程。各施工队为了夺奖旗争项目，积极组织，开展竞赛，整个工地出现了你追我赶

的竞赛热潮。省建一公司在瓦工组开展了砌砖表演赛。化建公司也不示弱，书记主任带领几十名科室干部，深入工地抢进度。

5. 精心组织，交叉施工

整个施工现场有几十个施工单位，各项目齐头并进，有时发生撞车现象。各施工单位为了抢进度，你争我抢，互不相让，影响工程进度。为了减少撞车现象，我们从整体进度着想，根据工程的轻重缓急，排出施工先后，实行交叉作业，施工管理人员现场指挥，协调。不仅避免了撞车现象，而且大大减少了施工单位之间矛盾，提高了工作效率，加快了工程进度。

6. 专人负责设备搬迁安装调试

为保证设备搬迁顺利，安装调试保证质量，我们成立了设备搬迁指挥部，把设备从搬迁、修理、安装、调试，一台一台地落实到人头，专人负责。在指挥部的统一指挥下，参与设备搬迁的同志以高度的主人翁责任感和忘我的劳动热情，仅用了20天的时间，在任务重，难度大的情况下，共搬迁生产专用设备72台套，近300吨，并做到了设备无一损坏，人员无一伤亡。特别是西德制丝生产线，由于生产厂家破产被卖给意大利，国外技术人员不能来厂调试，在这种情况下，我们没有被困难吓倒。为了早日投产，组织技术尖子在省农机研究所的配合下，用了近半年的时间消化图纸。在此基础上，全部自己安装，自己调试，最后达到了试车一次成功。这是一条唯一由中国人自己安装调试一次成功的国外制丝生产线。受到了国家烟草总公司领导的肯定和表扬。

7. 集中精兵强将，狠抓消化吸收

为了加强进口设备的消化吸收，我们先后进行两次出国人员培训。从众多操作工中挑出13名尖子先在国内有问题机型的兄弟厂培训一个月，以后又分别派往法国和西德进行培训。回国后在生产中都已成为主要骨干，法国卷接机和西德包装机设备效率达到了总公司的标准和全国同类机型的最好水平，而且消耗低，质量好。为了更好地发挥进口设备效率，投产后继续狠抓进口设备的消化吸收，鼓励机械专业的五大毕业生到生产一线，到生产机台，并制定了五条优惠政策。

①经批准到生产一线工作3个月的五大毕业生，经考核没有违纪行为，每人浮动一级企业效益工资，连续工作3年予以固定企业效益工资。

②经批准到生产第一线的五大毕业生分房，工龄加倍。

③对在生产第一线有较大贡献的五大毕业生可以破格晋升为厂内技术职称。并享受同级工程技术人员的待遇。

④对在生产第一线有重大贡献的五大毕业生，给予一次性奖励（包括住房）。

⑤对国家分配来的大学生，可以保留干部身份。

政策公布后，先后有28名大学毕业生主动申请到生产第一线。实践证明，这些大学生在进口设备的消化吸收工作中，起到了积极作用。大学生高秋香到四车间当了翻盖机的挡车工后，认真操作，苦心钻研，很快探索出一套操作规律，由于她操作技术水平的提高，在其他人员的配合下，创出了日产14箱的好成绩，比过去日产提高了近3倍。为了促进机台的消化吸收，我们还成立了“三八”机台，“共青团”机台，“先锋号”机台，开展机台班次，男同志与女同

志之间的劳动竞赛，使进口设备的效率，不断提高，老西德B₁包装机，去年班产17箱、经过消化吸收，现在班产已达到了25箱，提高效率147%。

我厂的技术改造投资总额为一亿一千万元，土建面积三万五千平方米，引进国外先进设备36台（套），购置国内先进设备60余台（套），由于我们采取了上述做法，提前近200天完成了改造任务，于1990年6月10日竣工投产剪彩，李嘉廷副市长在剪彩大会上做了重要讲话，他说：“哈尔滨卷烟厂的技术改造，投资少、效益好、周期短，尾巴少。”

（三）以市场为导向，建立动态合理的产品结构

在全国卷烟产大于销，省内卷烟销售饱和，市场疲软，竞争激烈的形势下，要想使自己的产品打开销路，必须以市场为导向，坚持以销定产，生产适销对路产品。我们的主要做法，一是首先了解市场需求，通过包片销售人员深入各市县烟草公司，走访用户，察看二、三级批发站的卷烟库存，了解市场需求，了解卷烟商贩及消费者对我厂商品销售情况的反映。其次从省销售公司每月的销售统计表中，分析我厂各牌号在各地区的销售情况，增减趋势，然后针对市场需求和每个地区的消费习惯，随时调整产品结构。调整的原则是，努力增产畅销产品，适当控制平销产品，压缩滞销产品，甲乙丙烟同是畅销产品，先保证甲级烟产量，这样既能满足市场需求，又能增加企业效益。如1990年我们根据市场甲级烟销售增长，雪茄烟销售下降的形势，及时调整产品结构，把甲级烟占产量的比重由八九年的25.5%，增加到38.5%，产量增加23,101箱，比上年增长36.8%，单箱税金由1989年的768元，提高到931元，单箱税金增加163元。同时大

幅度压缩亏损牌号金乌烟，把金乌烟占总产量的比重由1989年的34.41%，下降到17.5%，减少产量43,556箱，减少成本650多万元。为了满足不同地区消费者的习惯，根据需求单独加工生产。如齐齐哈尔市的消费者对横包大盒红灵芝烟需求量较大，我们为占领这个市场，召开了专门会议，及时调整生产作业计划，单独为他们生产了一批，用户和消费者非常满意。今年一季度，我厂生产的横包雷克，白灵芝，白特哈，云鸽和100mm长支凤舞烟十分畅销，供不应求，而市场上的“短线”，恰恰是我厂的“短腿”，因为横包设备都是进口的，而进口设备受国家进出口公司的限制，因此我厂横包生产能力有限，为了最大限度满足市场需求，我们就组织生产横包烟机台人员加班加点，通过采取这一措施，大大缓解了横包烟供不应求的矛盾。由于产品结构合理，适销对路，即满足了市场需求，又增加了企业效益。今年一季度销售收入比1990年同期增加2000多万元，产值比上年同期增长5.46%，税金比上年同期增长25.85%，产品库存达到历史最好水平。实现了由产量速度型向结构效益型的转变。

（四）加强产品销售，努力开拓三个市场

在当前市场疲软的形势下，加强产品销售更显得十分重要，因为产品销售是企业经济效益好坏的关键。为了加强产品销售，除了以市场为核心，推行全方位生产经营管理，坚持以销定产，把市场作为生产经营活动的出发点和落脚点，做到编制生产作为生产作业计划满足销售，组织生产保证销售，新产品开发适应销售，各项工作有利于销售，我们还狠抓了以下工作：

1. 用好用活政策，完善销售承包