

特区经济研究丛书(之二)

深圳特区企业经营管理经验选编

深圳大学特区经济研究所 徐嘉忠 黄赤舒 编



云南人民出版社

责任编辑：西天锡 李绍辉

封面设计：谭理光 王建国

深圳特区企业经营管理经验选编

深圳大学特区经济研究所

徐森忠 黄赤锋 编

云南人民出版社出版 (昆明市书林街100号)

《广东画报》社承印封面

广东省梅县地区《梅江报》印刷厂印装

深圳市新华书店发行 全国各地新华书店经销

开本：787×1092 1/32 印张5·1/8 字数：219,024字

1985年5月第1版 1985年5月第1次印刷

印数：1—20,000册

统一书号：4116·78

定价：1.55元

前 言

几年来，深圳经济特区的建设者们，根据中央领导同志关于“新事新办，特事特办，立场不变，方法全新”和“特区要完全跳出现行体制之外”的指示精神，在企业经营管理方面，进行了一系列卓有成效的探索，创造了一些行之有效的经验。经有关部门的推荐和我们的收集，选编了包括工业、建筑、交通、商业、金融、宾馆、旅游服务、干部制度和工会工作等方面的经验文章，共四十三篇，各有特色，现汇编成册，作为特区经济研究丛书之三，由云南人民出版社出版。

本书由深圳大学特区经济研究所徐森忠、黄赤锋两同志负责收集、修改、整理。最后，由云南人民出版社的同志审定。在组稿和出版过程中，得到深圳市委、深圳市人民政府、广东省梅县地区《梅江报》印刷厂、《广东画报》社和有关部门以及云南人民出版社编辑部同志的大力支持，特此表示感谢。由于时间匆促，加上我们水平有限，缺点和错误难免，请同志们批评指正。

深圳大学特区经济研究所

一九八五年四月

深圳丰润精细化工工贸公司

开 业 公 告

本公司遵守“对内搞活，对外开放”的方针，按照平等互利，互通有无的原则，以引进先进技术，开发新产品，加快特区建设为宗旨。实行“外引内联”，生产多种精细化工产品、经营化工原料、化工新产品、开展技术咨询、技术服务事业。

本公司下设生产技术部、经销部、技术服务部、开发部。技术力量雄厚，产品质量可靠，经营范围广，品种多，生产和经营：

FN—841内墙涂料 FR—101外墙涂料
SP—3型大米保鲜剂 SG型低压锅炉阻垢剂
金属缓蚀清洗剂TFc—87 FR—301型多效能清洗剂
FR—303型铝表面处理剂 筋骨草FR—3#B₁香料
野花椒FR—2#C香料等，是一个综合性经济实体。

本公司处于依山傍海，风景优美，气候宜人的香蜜湖畔，交通方便，位置优越。本公司执行特区政策，她以内地为坚强后盾，面向港澳，是开拓精细化工新领域，通向世界的重要窗口。

本公司愿为开发科技，促进生产，繁荣经济竭尽绵薄。
热忱欢迎各界人士莅临光顾。

本公司经理：王兴印工程师

地址：深圳下沙香蜜湖邮路 电报挂号：0095

一九八五年四月一日

目 录

- “光明之路”是怎样走出来的…………光明华侨畜牧场（1）
- 家乐家私厂是怎样创名牌打出去的…………黄赤锋（12）
- “外引内联” 加速食品饮料工业发展
…………深圳市食品饮料工业公司（18）
- 在特区的国营企业如何生存发展
——深圳市机械厂经营管理的经验介绍 徐森忠（24）
- 产品供销洽谈会可起“窗口”作用
……深圳市纺织工业公司副总经理 古宣清（30）
- 搞好质量管理的做法…………深圳市宝华电子有限公司（35）
- 搞好合作才能把经济搞活…………深圳市上海时装公司（40）
- 改革出成果 开拓创新业…………罗湖区黄贝办事处（48）
- 深宝活动房屋营造公司加强管理的调查
…上步区工业发展公司办公室主任 刘海林（54）
- 我是怎样做人的管理工作的
深圳陆氏实业（蛇口）有限公司总经理 张世锦（59）
- 我是怎样当厂长的
……蛇口中宏制氧厂第一任厂长 虞德海（66）

努力当好企业管理的排头兵

……………上步区工业发展公司经理 夏慕水 (73)

我是怎样打开致富大门的

……………南头区南山办事处 伍鉴全 (78)

以“三保”创信誉 在竞争中开拓前进

……………江苏省建筑安装工程公司一公司 (82)

锐意改革促管理 精心施工创全优

……广东省四建深圳分公司工程师 黄宗让 (90)

集体施工企业的出路在哪里

……………广东省揭阳县建筑工程公司 (95)

我们是怎样拓展特区房地产业的

……………深圳经济特区房地产公司 (103)

资金采用“滚雪球” 开发建设工业区

……………深圳市工业发展服务公司 (113)

五千吨冷库主体工程的定标和冷库的管理

……………深圳冷冻公司经理 肖石仁 (119)

深圳特区工程是怎样招标投标的

……………深圳市人民政府基建办公室 (125)

开放建筑材料市场的新尝试

……………深圳市人民政府基建办公室 (139)

努力搞好审计工作 提高基建经济效益

……………深圳特区基建合同预算审计站 (146)

为特区建设严格把好工程质量关

..... 深圳市工程质量监督检查站 (157)

努力探索中国铁路建设和管理的新路子

广州铁路局副局长 广深铁路公司副经理 钟履兴

广深铁路公司党委副书记 张超群 (166)

在竞争中开拓前进

..... 深圳汽车运输公司 黄培增 梁松 (183)

在合资合作中发展壮大

..... 深圳市交通运输公司 (188)

我们是怎样发展壮大起来的

..... 深圳市运输装卸公司 (195)

坚持改革不断完善经济责任承包制

..... 深圳市小汽车出租公司 (202)

小维费承包的生产责任制好

..... 深圳市公路公司 李青飞 (210)

小维费承包的具体做法..... 李青飞 (216)

深圳市进出口贸易(集团)公司的经营之道...黄赤锋 (222)

坚持改革给商业带来活力..... 深圳市商业总公司 (228)

深入改革 搞活特区的物资工作

..... 深圳市物资总公司 (233)

努力探索发展食品工业的新路子

深圳市食品贸易(集团)公司 廖汉标 张柏元 (248)

深圳市果菜贸易公司改革经营管理体制的调查

..... 吴木胜 (256)

在开拓改革中前进的特区中国银行

..... 中国银行深圳分行 梁东方 (264)

管好基建资金 支持特区建设

..... 中国人民建设银行深圳分行 (271)

发展中的特区保险事业

..... 中国人民保险公司深圳分公司 (280)

东湖宾馆是怎样创办国际第一流宾馆的

..... 徐森忠 黄赤锋 (284)

企业的成败 关键在管理 竹园宾馆 (293)

建设具有中国特色的新型旅游区

..... 深圳市西丽湖度假村 (298)

我们是怎样改革干部制度的

..... 蛇口工业区管委会组干处 (305)

工会要为职工说话办事... 深圳市缺头食品公司工会 (316)

“光明之路”是怎样走出来的

光明华侨畜牧场

光明华侨畜牧场的前身是光明农场，座落在深圳市的西北部，一片有58平方公里的比较平坦的丘陵地，人口总数13,000多人，职工干部5,600多人。党的十一届三中全会以后，在深圳市委和省华侨企业总公司党委的直接领导和具体帮助下，场党委带领全场职工，坚决贯彻执行党的对外开放，对内搞活经济的方针，利用外资，引进良种、技术，仅五年多时间，扭转了自一九五八年建场以来，生产经营单一，连年亏损，越办越难办的被动局面，初步建成一个大型的畜牧联合企业和畜产品出口基地。

自一九七九年以来，我们兴办了补偿贸易一项，合资企业、合作企业三项，来料加工企业九项，至去年第三季度止，港商已投入使用的资金7,281.33万港元。从一九八一年开始扭亏为盈，一九八〇年至一九八三年为国家创汇3,738万港元，净利润300多万元，仅一九八三年，为国家提供税金149万元，道路越走越宽广。我们这条光明之路是怎样走出来的呢？

第一，以补偿贸易的形式发展奶牛场和兴建先进的奶品加工厂。

我场从一九七三年开始饲养奶牛。当时只有奶牛48头，

以后虽然花了很大力气，但由于资金、技术、销路的限制，发展缓慢，到一九七九年，奶牛存栏数只915头，牛奶产量只有1,545吨。

一九七九年后，我场与香港豆品有限公司先后签订了两个为期共10年的补偿贸易合同，由豆品公司提供有息资金4,600万港元，用于扩建奶牛场，引进良种奶牛和先进的奶品加工设备，实现牛奶现代化生产一条龙。投产后用牛奶偿还港商，产品由豆品公司包销。一九八〇年三月，从新西兰引进良种奶牛1,239头。这种黑白花奶牛粗放易饲养，奶质好，乳脂高，蹄质坚实，抗病力强。一九八四年初，又从丹麦引进产奶量高，奶质优良的奶牛362头。与此同时，又从瑞典引进了具有国际先进水平的，国内第一套可供24头奶牛同时挤奶的鱼骨式自动挤奶器，每头牛挤奶时间只需七至十分钟，挤出的奶沿着管道经冷排降温后流入储奶缸，隔绝外界污染。一套挤奶设备，只需6人操作，可承担500头奶牛的挤奶任务，工作效率相当于人工挤奶的十倍；还引进了一套从消毒到装瓶及纸包庄，全过程在密闭系统内自动完成的鲜奶加工设备，共有瓶装线、纸包庄线、屋形奶线等三条流水作业线、瓶装线。洗瓶机是美国产的。装奶玻璃瓶放入洗瓶机后，在30分钟内，经过三次清水冲洗，一次消毒，再加蒸气高温消毒、烘干，干净无菌、光洁透亮，经输送带自动送入储奶间装奶。巴氏消毒系统是由电脑程序控制，全套消毒装置是从瑞典引进，纸包庄线有250毫升、500毫升的二台包装机，是从瑞典利乐纸包公司引进的，从入纸、纸消毒、入奶、包装均是自动化，每小时能生产纸包庄奶4,000多包，纸包奶在常温下能保存半年之久。屋形奶

生产线，也是用电脑程序控制，自动化生产。

目前，我场已有六个奶牛分场，奶牛存栏数4,446头，其中成年奶牛2,533头，一九八三年牛奶产量达7,411吨，相当于一九七九年的五倍，出口奶牛产品6,927吨，比一九七九年增长了八倍。去年牛奶产量达1万吨。

第二，以合作生产的形式与香港永利公司合作 兴办年产肉鸭72万只的现代化养鸭场。

由我场出土地、出劳力，外商出资金、设备、种苗。双方实际投资总额1,580万港元，我方占股权51%，外方49%，引进了具有世界先进水平的自动调湿、调温、翻蛋的孵化设备，28天时间可孵出小鸭7万只，年孵化能力120万只。从澳大利亚引进饲养的“狄高”旱地良种鸭，毛色全白，在旱地饲养，自己采食，用全价颗粒饲料饲养，56天便可上市，夏天每只重量6市斤多，冬天可达8市斤。这种鸭在有树阴的坡地上分栏饲养，每栏三、四千只，一个饲养员可管理三至四栏。现存栏鸭通常有10万只。鸭场还附设了设备在国内制造的年产二万吨全价颗粒饲料的加工厂，就近生产饲料供应鸭场用料。一九八三年，生产肉鸭35.7万只，出口肉鸭34.54万只，还为国内许多地区提供一批优良鸭苗，到去年第三季度，肉鸭饲养量47万只，出口肉鸭34.6万只。

第三，以合资经营的形式与菲律宾爱国华侨组成的香港春明有限公司，合办年产出栏 18万头生猪的现代化大型养猪场。

这个协议总投资为2,200万元人民币，双方各占

50%。第一期双方共投资1,500万元,外商支付外汇引进设备、良种猪苗、饲料。第一期工程投产后,所得利润用于第二期工程。一、二期工程完成后,将拥有猪舍22套,每套6幢,猪存栏头数要达十万头。现已建成猪舍四套,第一套猪舍是从美国桑德公司引进的封闭式的。调湿调温、饲料输送、粪便清理均自动控制的国内第一套现代化猪舍设备,这种设备在美国也只有30%猪场拥有。第二、三、四套猪舍的第一、二、三幢设备也是从美国引进的,第四、五、六幢是国内仿造的。猪场还附设了一座每小时可加工8吨饲料的加工厂。种猪是从比利时引进的“斯格”祖系良种,这种猪易饲养,耗料少、长肉快。饲养170天毛重达90至100公斤,瘦肉占六成多。我国有关部门认为,到目前为止,这是引进中最理想的优良品种之一。一九八一年二月引进种猪571头,到去年第三季度止饲养量35,831头,其中出口肉猪22,341头,内销优良猪苗1,283头,现存栏20,272头(出口包括往年数)。

第四, 以合作经营的形式与香港永利公司 合办肉类加工厂。

这个加工厂一九八〇年三月签约,合作期为15年,设计能力为日加工肉猪600头,年加工肉制品3,800吨。我方占股权51%,外方占49%,现实际已投资为1,740万港元。肉类加工设备是从西德引进,是我们国内同行业中比较先进的,具有卫生质量好、加工、包装好等特点,主要加工西式肉食品,现能加工迪奥娜肠、热狗肠、法兰肠等60

多个品种。投产以来，产品质量不断提高，在香港打开了市场，北京、广州、深圳、珠海等地的宾馆旅游部门都来订货。到去年第三季度止加工肉猪 61,018 头，加工肉制品 5,207.3 吨，出口肉类产品 5,729.65 吨（其中包括保鲜肉）。

第五，以合作经营的形式与香港璧盛发展有限公司合办光明大宝鸽场。

这个鸽场，一九八三年二月签约，合作期 15 年。协议总投资 2,000 万港元，我方占股权 51%，外方占 49%，设计规模为存栏种鸽 10 万对，日产乳鸽 3,300 只。一九八三年引进美国落地“皇鸽” 3,600 多只。这种鸽体型大，抗病力强，肥嫩美味。乳鸽出壳三周即可重一市斤以上，便可上市，现在存栏种鸽有 76,927 只，成为亚洲最大的种鸽场。

为什么我场能在几年时间内，就改变了过去 20 多年的落后面貌？原因在于我们能认真地、正确地贯彻党的对外开放、对内搞活经济的方针，大胆地实行特殊政策，灵活措施，从农场的实际出发，立足于现有条件，发挥自己的优势，引进外资和先进技术为我所用。主要经验是：

1、利用外资，引进项目要在活字上下功夫。

利用外资，引进项目在活字上下功夫，就是要做到结合本单位的自然条件和经济条件，结合国际市场的需求，正确地利用外商的销售渠道。这是把引进项目建立在稳妥可靠，

充分发挥我方优势，争取较好的经济效益的重要条件。我场在利用外资选择引进项目发展畜牧业，特别注意分析场内、国内外各方面的情况，在活字上狠下功夫。

从我场的自然、经济条件上看，发展畜牧业出口的条件极为有利。我场位于北纬22.4度，东经113.5度，温度高，常年平均温度为21.8度到22.4度。日照时间长，太阳辐射热量大，雨量充沛，年平均降雨量在1,700公厘左右，气候条件对植物生长极为有利。我场耕地仅2万亩，其余都是较平坦的丘陵地，特别适宜发展草食牲畜。场部距离深圳市区65公里，距珠江口的太平镇31公里，毗邻香港，交通方便，劳动力充足。现有职工5,600多人，其中30%是归侨，这些条件是非常适合发展畜牧业的。

从市场需求上看，畜牧业是人类获得食物的主要来源。近几十年来，随着生产深入发展，各国的食物构成明显改变，谷类食品消费量明显减少，肉、奶、蛋等畜产品在食物构成中的比重越来越大。因此，对畜产品需求量日益增多，国际市场的容量越来越大，香港近十年来食物构成也迅速改变，多喜吃肉而减少吃饭，使肉类需求量激增。例如一九七九年牲畜（猪、牛、羊三者合计）屠宰量为304万头，比一九七〇年207万头增加了46.56%；牛奶及各种奶制品主要靠进口，进口量迅速增加，一九七九年香港进口牛奶及各种奶制品达2.31亿港元，比一九七五年的1.76亿港元增长31.25%；从荷兰、丹麦、澳洲、新西兰、泰国等国进口，由于这些国家远离香港，进口都是奶粉等奶制品。因此，香港市场上新鲜牛奶极少，多数是奶粉对水加工成再生牛奶。但是，香港绝大多数是广东人，饮食讲究新鲜，市

场所需的产品、牛奶等热门货，在香港本地生产由于受土地、劳力等方面的限制，特别象奶牛、生猪等占用土地面积多，耗费劳动力多等行业，更难于发展，甚至出现生产连年下降的趋势。例如，香港鲜牛奶逐年下降，一九七四年5,300吨，一九七九年降为3,800吨，下降了28.3%。可见，结合香港市场出现一方面需求剧增，另一方面生产不足的情况，大力发展畜牧业在我场有着巨大的经济优势，提供更多的畜产品运销香港，是增加外汇收入，搞活经济的重要途径。

从销售渠道上看，利用外商的现有销售渠道，是使产品顺利打进国际市场。实现商品价值的一个重要环节。没有广泛、畅通的销售渠道，就是有产品有市场也不能销售出去。我场一九七八年牛奶量已达到1172吨，但出口鲜奶才636吨，就是因为这个缘故。因此，引进项目要注意利用外商的销售渠道为我服务，才能见效快，收益大。豆品公司有广泛的销售渠道，仅维他奶在香港就有2,500多个销售点。所以，我们生产的牛奶由它包销，销路就畅通了。

从畜产品加工方面看，畜产品既要有鲜洁，也必须有加工设备方能做到进可攻，退可守，争取更大的经济效益。我场把畜牧业生产和畜产品加工结合在一起，牛奶通过奶品加工厂、销售淡季时多生产奶制品，旺季时多加工纯鲜奶，充分显示了奶品加工厂的作用。生猪、鸭子在市场鲜活产品价格高时多出口鲜活产品，而价格低时就地加工成肉制品。与外商合作办了肉食加工厂，就有保护生产正常发展的调节作用。同时，兴办饲料加工厂，就地解决饲料加工问题，保证畜牧业生产发展。就这样，我场在利用外资引进技术，在活

字上下功夫，敢于冲破旧框框的束缚，放手阔步前进，努力把农场办成从牲畜生产到产品加工一条龙的大型现代化联合企业。

2、把大干四化的雄心壮志同实事求是、讲究实效的科学态度结合起来。

干四化，既要有雄心，又要有科学态度，我们把两者结合起来，在利用外资发展畜牧业方面克服了许多困难，付出了艰巨的劳动，干一件，成一件，一步一个脚印，夺得今天的成就。如一九七九年开展利用外资以来，开始了大规模的基本建设，三年的基建投资比过去二十年的投资还要多，基建任务重，困难大，但我们发扬中华民族的勤劳勇敢精神，大干实干，战胜了时间紧任务重的困难，在较短的时间内推平了几个山头的37万土石方，建设了5万多平方米厂房宿舍。

一九八〇年三月，为了把从新西兰引进的1,200多头奶牛，从广州黄埔港的外轮上用汽车运回农场，场党委象指挥打仗一样赶运奶牛，从党委书记、场长到饲养员，迎着困难上，30名勇士下船仓赶牛奋斗一通宵，只用17小时，比有关部门要求的36小时减少一半时间，就全部把牛从船上卸下装车，然后跑一百多公里路，途经两个渡口，安全地全部运回农场。这批奶牛，在娘家是野外放牧的，野性大，既不用绳牵，也不穿鼻子，刚开始驯养训练时，有几位饲养员曾被踢伤，经过饲养员的驯养，才变得温顺，听了哨音，上百头奶牛秩序井然地排着队去挤奶，这里面凝结了饲养员的不少心血。

3、勇于改革，大胆创新，建立适应四化建设的经济管理体制和经营管理制度。

没有改革，就没有四个现代化。我场从原来农业的单一经营变成以牧为主，农、牧、工、商全面发展的畜牧业联合企业，以往的经济管理体制和经营管理办法完全不适用了，必须进行全面的改革。几年来，我们进行了一系列的改革。首先，在农业方面实行联产计酬责任制，然后推广到奶牛生产。在工副业战线实行超利润提成奖，从而大大调动了广大职工的积极性。在管理体制方面，场部机关进行了改革，精简非生产人员。把科室改为公司，变成经济实体。把青饲料生产的专业队，划给奶牛分场直接管理，实行奶牛生产和饲料生产管理一条龙。贯彻一九八四年中央一号文件后，又进一步进行改革，农业生产在完善联产承包制的基础上，积极扶持兴办职工家庭农场，家庭养牛场。在工副业单位，实行利润承包，并实行奶牛分场的经理承包制、舍长承包制，实行干部职务津贴，以消除吃“大锅饭”的平均主义弊病，充分调动积极性。

4、认真加强干部队伍和职工队伍的建设。

建设现代化的大型畜牧业联合企业，必须建设一支革命化、年轻化、知识化、专业化的干部队伍和一支有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍。几年来，根据形势发展的需要，我场认真加强这两支队伍的建设，提高干部、职工队伍的素质。

其做法：一是场领导班子成员带头学理论、学科学、学