

国企改革采风

中共北京市委前线杂志社编



首都经济贸易大学出版社

《国企改革采风》编委会

主编 刘牧雨

编委 (按姓氏笔画排列)

毛 海 王 梅 史继中 刘牧雨

胡素娟

序

国有企业是我国国民经济的支柱，对推进改革开放和现代化建设，保持社会政治稳定，发挥着重要作用。搞好国有企业改革，对于建立社会主义市场经济体制和巩固社会主义制度，具有特别重要的意义。

改革开放以来，北京市的许多国有企业逐步走向市场，涌现出一批有实力、有活力、效益好、竞争力强的国有企业。但与此同时，也有相当数量的国有企业由于长期政企不分，缺乏竞争机制，历史包袱沉重，仍处于经营困难的窘境中。从正反两个方面的经验教训来看，国有企业经营的好坏，与企业的领导者、管理者的观念是否真正地转变到适应社会主义市场经济，是否把主要精力放在企业的改制、改组、改造与加强管理上来，是否鼓起勇气带领广大干部职工顽强拼搏有着直接关系。搞得好的国有企业，领导班子肯定有一套科学、完整的经营思路和奋斗精神；反之，困难企业肯定有许多落后的方面。所以，对国有企业改革的成功经验的调研和推广，必定会对搞好北京市国有企业，实现三年脱困目标，产生巨大的影响和积极作用。

市委《前线》杂志自1996年以来，开辟了“国企改革采风”专栏，对北京市的国有企业，特别是工业企业进行了大量深入的报道。栏目文章涵盖了北京市国有企业改革成功的典型。其中，有首钢、燕化、电子集团、机械集团等大集团的改制、改组的成功经验，

也有北京光学仪器厂、北京计算机一厂等大企业和宏华家用电器厂等小企业改制、改造的成功经验；有北京开关厂、雪莲羊绒公司等加强企业管理的成功经验，也有北京金星制笔公司等扭亏增盈的成功经验。

这些文章的汇集出版，一是把北京市国有企业改革的成功经验深入地挖掘出来，并详细地记录下来；二是对这些成功经验的大力宣传，为全市的国有企业改革提供了大量可借鉴的经验，同时也为国有企业改革营造了一个良好的舆论环境。

值此本书面市之际，让我们振奋精神，团结一心，再创国有企业辉煌。

阳安江

1998年10月15日

目 录

- 最高级别国际大奖 一机床厂首折桂 杨青 杨宁 (1)
- “天坛”的奥秘
——“鸟枪换炮”..... 毛海 (6)
- 不做“洋迷信”
——天海公司对进口设备进行技术改造
..... 肖不然 解立新 (11)
- 突破临界点 争取快半拍
——听李总工程师侃产品开发 杨希民 毛海 (14)
- 强化管理 首攻人心
——北京远东仪表公司拆“隔心墙”,架“连心桥”
..... 解立新 肖不然 (17)
- “雪莲”连年盛开的奥秘 解立新 肖不然 (20)
- “金马”骑士的管理哲学
——记获“金马奖”的北京燕山石化公司
..... 索俐 毛海 (26)
- “博飞”与他的谦逊
——北京光学仪器厂在反思中前进 淑兰 祖纲 (33)
- 只要精神不滑坡 办法总比困难多
——记北京第二毛纺厂职工勇于拼搏二三事
..... 胡素娟 毛海 (38)
- 突破难点 制度创新 金德钧 (44)
- 路在脚下

- 北京胶印二厂、毛巾厂采访纪实
..... 肖新海 (51)
- 失在于制 成亦在于制
——北京开关厂推行事业部制改革纪实
..... 论冒勋 刘玉培 (57)
- 北京国企向现代企业制度迈进
——北京市工业系统建立现代企业制度试点工作回顾
..... 汪进军 毛海 (61)
- “三破三立”出辉煌
——记北京市工业设计研究院管理机制改革
..... 毛海 (68)
- 重整“朝纲”唱国风
——记北京万东医疗装备公司的“振兴之道”
..... 龚卫轩 (74)
- “天坛”奋飞的翅膀
——北京天坛家具公司规范化服务记事 谭丁 (80)
- “煤老大”唱响翻身曲 朱高山 (84)
- “植物人”站起来了
——记北京金星制笔工业公司 郭宝婵 (90)
- 产学联合走活五厂一盘棋 宋瑞琪 (95)
- 四年“股份”实践 宏华“效益”翻番 肖不然 (99)
- 贵友之贵：“购物零风险” 闵祥强 (104)
- 改弦易辙 柳暗花明
——结构调整给北京第二制药厂带来希望 欣冉 (110)
- 让“红星”更鲜艳
——记北京红星酿酒集团公司实施“名牌战略经营法”
..... 王玉生 任金生 (115)
- “开风气之先”的双安商场 李和平 (120)

- 小“青方”闯出“规模”路 付崇山 (124)
- “华天”奋飞在京城 高建军 郭海霞 刘国华 (129)
- 再造“东方”巨人
 - 北京东方电子集团股份有限公司改革掠影
..... 宁明 刘劲梅 (134)
- 新泉汇大川
 - 环星公司腾飞的前前后后..... 毛海 (139)
- 轮岗换位 激活企业 张南原 (144)
- 让客人比皇帝更有福气
 - 仿膳饭庄推行导餐服务..... 王梅 (148)
- “一场两制”
 - 西单商场分流新举措..... 王梅 曹忆南 (151)
- “京酒工程”
 - 国有商业企业改革的成功尝试
..... 史继中 杨新京 (154)
- 还看今日首钢 毛海 田边 魏志勇 刘晖平 (160)
- 翅揽东风三“博飞”
 - 记北京光学仪器厂转变观念的“三大战役”
..... 于铁红 (173)
- 固本强基 内涵挖潜
 - 东安集团寻求新的经济增长点..... 姜冠军 (180)
- 电子集团书记的风采
 - 记北京电子信息产业(集团)公司党委书记
卜世成..... 胡素娟 (185)
- 下岗分流企业担
 - 北京玻璃五厂让下岗职工带着温暖走上
再就业岗位..... 李昌 (195)
- 李元征的哲学

- 记北京雪莲羊绒有限公司董事长兼总经理
李元征..... 肖不然 胡素娟 (200)
- 放虎归山
 - 记北京开关厂厂长黄国诚..... 宁明 (209)
- 欲调结构 先变观念
 - 北京电子工业实施观念再造工程,推动结构调整
..... 卜世成 (216)
- 我就不信搞不好国企 肖宇航 (223)
- 北京开关厂的恳谈会 张裕国 (230)

最高级别国际大奖

一机床厂首折桂

11月14日,1995年初冬一个普普通通的日子,对于我国制造业来说,却非同寻常。当今制造业最高级别的国际大奖——计算机集成制造系统工业领先奖,由我国大型国有企业北京第一机床厂摘取。

“工业领先奖”由国际权威性学术机构——美国制造工程师学会所设,每年在世界范围内授予在推动工业自动化方面有“革新、领先”成就的企业。获得此项大奖即意味着这一企业在计算机集成制造领域已跻身于世界先进行列。“工业领先奖”于1981年设立,至今已评选了15次,北京第一机床厂此次折桂是美国把这项大奖第一次授予外国企业。

“计算机集成制造系统”这个名词对国人来讲还相当陌生。它是目前工业自动化领域中的一项前沿课题,这一高新技术可以使工业企业降低成本、提高质量、缩短交货期,从而提高市场应变能力,这项技术的应用无异于对传统制造业进行一场革命,因而受到世界各国的高度重视。

寻求新的推动力

美国工业大都市芝加哥。伴随着鲜花和赞誉，北京第一机床厂计算机集成制造系统总设计师杨楚保登上领奖台，沉静地捧起光彩闪烁的水晶奖座。观看到这一镜头的同仁们都深有感触地舒了一口气：中国的国有企业终于有了在世界制造业最高水平上角逐的资格和实力。然而，走到今天，对北京第一机床厂是多么不易。

作为国内最大的铣床制造企业，北京第一机床厂曾连续六年实现利税居全国同行之首，是全国 500 强企业之一，但这并不能保证企业在激烈的市场竞争中的优势地位。

近年来，我国的机床行业流传着一句戏语：“未曾入关，关门大开。”在外国产品的挤压下，中国机床市场连续几年出让半壁江山，进口机床的市场销售额每年达到 20 亿美元。北京第一机床厂，这个中国机床行业的排头兵，却无法在中国机床市场上称第一。一贯重视企业技术改造的北京第一机床厂，早在“六五”期间就引进了一批高精度加工设备，建成了 4 000 平方米的空调厂房，供精密加工和数控机床的装配使用。但到了 80 年代末期，这家企业却多次在国际招标项目中失利。

1990 年，铁道部道岔铣床项目进行国际招标，北京第一机床厂在技术指标、价格等方面均占优势，但由于企业估算的交货期至少需要 22 个月，结果被日本厂商以 17 个月的交货期夺走了该项目。在当今国际制造业市场竞争中，交货期已成为第一要素。对于用户，缩短交货期就等于产品降价，就意味着更早地产生效益，因而它最直观地反映一个企业竞争力的强弱和生产经营水平的高低。惨痛的现实，使北京第一机床厂看到了制约企业生存发展的弊端：部门多、分工细、自成系统，从产品设计、工艺到制造和管

理, 方方面面都存在着决策慢、效率低、信息传递不准确的问题。固守传统的企业管理模式和运行机制, 北京第一机床厂将没有前途, 技术、人才优势也无从施展, 企业领导清醒地意识到, 必须寻求一个新的推动企业发展之力。

计算机集成制造系统, 一个全新的企业模式

本世纪 70 年代以来, 随着科学技术的突飞猛进, 世界各国作为主要经济支柱的制造业也进入了一个巨大变革的时期, 传统的生产管理方式、企业组织结构和决策准则已不能适应日趋激烈的全球市场竞争。

为了求得生存和发展, 企业积极寻求运用先进的生产方式对自身进行深刻改造。1973 年, 美国约瑟夫·哈林顿博士提出了一种新的思想: 用计算机通过信息集成实现现代化的生产制造, 求得企业的总体效益。具体地说, 就是在产品开发、制造和经营的全过程中采用计算机技术, 并把各种计算机技术单元集成起来, 发挥整体优势, 提高企业对于市场的快速反应能力, 帮助企业在激烈的市场竞争中占据主动地位。由于按照这一思想建立起来的企业模式适应了市场经济的需求, 使企业机制改革和技术进步相辅相成, 因而引起世界各国的极大关注。80 年代中期, 美国政府将计算机集成制造系统列为影响国家经济命运的 22 项关键技术之一。欧共体在实施信息技术研究发展战略计划中制定了专门的计算机集成制造系统计划; 德国、日本也制定了类似计划。1986 年, 我国也将计算机集成制造系统列入国家“863”高新技术发展计划, 并投资 3 700 万元, 在清华大学建成我国第一个计算机集成制造系统研究试验基地。

1990 年, 北京第一机床厂得知计算机集成制造系统专家组要选择少数企业进行计算机集成制造系统应用试点, 厂领导班子敏

锐地感觉到这对企业发展是个难得的机遇,立即决定:千方百计争取成为试点企业。几番奔波、几番游说,北京第一机床厂用自己已有一定计算机生产、管理基础的竞争条件,跻身于国家计算机集成制造系统单元应用工厂。此后五年中,北京第一机床厂用计算机集成制造系统的哲理指导企业改组改造,将这一技术融入企业工作的方方面面,调精兵强将,给充足资金,按照“效益驱动”、“有限目标、重点突破”的原则,在国家“863”计划计算机集成制造系统主题专家的支持下,与东南大学合作攻关,终于在直接影响企业竞争力的关键环节上建立起了工程设计、管理信息和制造自动化三个功能子系统,并在网络和数据库的支撑下初步实现了三个子系统的集成。计算机集成制造系统的雏形在北京第一机床厂诞生了。

令人惊叹的效率

去年5月,北京第一机床厂获得美国制造工程师学会1995年度工业领先奖的提名。8月31日,4位外国专家专程到企业进行实地考察。

专家们逐一观看了各个单元系统的情况后,把眼光集中到这一系统的集成功能上。评委詹姆斯画了一个复杂的零件图并交给操作人员,在计算机集成制造系统上,操作人员迅速进行造型设计、工艺设计、数控程序设计,再通过网络直接传送到柔性制造车间,仅仅两个多小时,这一零件就加工成功。惊叹于这一系统高度集成的4位评委,高兴地同这个零件合了影。

杨楚保介绍说,计算机集成制造系统实现了企业内部数据的共享,因而在提高企业参与市场竞争的四大要素——交货期、质量、成本、服务上显示了巨大的作用。北京第一机床厂运用计算机集成制造系统后,产品开发技术准备周期缩短了 $1/3 \sim 1/2$,制造周期缩短了10%到20%;人工返修率从25%降到0;降低成本和

减少资金占用 10%以上；主导产品的开发周期从 32 个月降至 20 个月，加工中心开发周期从 18 个月降到 9 个月。

我们经常听到一些国有大型企业对自己的应变能力差、坐失发展良机进行自我解嘲：“船大掉头难啊！”而在北京第一机床厂，这已经成了历史。1993 年底，全国机床行业销售形势看好，借助计算机集成制造系统，厂领导估算库存原材料可增产 400 台铣床，果断决策增产 389 台中型铣床投放市场，为企业增收 4 000 万元。从 1994 年第二季度开始，市场形势急剧下滑，企业利用这一系统在产品设计上的灵活性，半年内十余次调整产品品种，抢占市场，使当年企业仍取得销售收入 3.5 亿元，实现利税 1 亿多元的业绩。1995 年，北京第一机床厂以国外厂家为对手，仅用了 9 个月的时间，开发出了性能、价格、服务都颇有竞争力的 XHA 784、XHA 785 型加工中心，在当年秋季举办的国际机床展览会上刚一露面，就引来许多订单。对此，厂长刘庆桃深有感触地说：“这在过去是难以想象的。”

今天的北京第一机床厂，计算机集成制造系统已从一个相当生疏的概念逐步融入企业生产经营的各个环节，不仅带来显而易见的效益，更促使北京第一机床人市场竞争意识的强化。对计算机集成制造系统的开发应用，北京第一机床人没有止步，目前，他们又在引入并行工程、敏捷制造等新的经营观念和方法。有理由相信，北京第一机床厂在计算机集成制造系统项目上的成功探索，已为我国制造业整体技术水平的提高带来了新的机遇。

（杨 青 杨 宁）

“天坛”的奥秘

——“鸟枪换炮”

当今,在国内家具制造行业,北京天坛家具公司可称得上是“大哥大”,在全国家具市场萎缩的情况下,1995年这个公司的销售收入达4亿元,实现利润1200万元,年人均产值达13万元;而且,各项经济指标每年以20%的速度一路快跑,后劲勃发。

“天坛”“风景独好”的奥秘是什么?抓技术进步、技术改造这些年,这个公司平均每年投入技术改革资金600万元,昔日傻大黑粗的自制土造设备,已被一条条在国际同行业亦属先进的生产线所替代,用工人的话说:生产设备“鸟枪换炮”了。

要说“天坛”这家企业,确实是够老的了,从建国初几家家具小作坊公私合营起就有了。企业老,招牌老,设备和工艺更老。说来有人不信,80年代末,要走后门或经厂领导批条才能弄到天坛家具,可是当时天坛厂还用着足以列为文物保护的日本昭和年间的小带锯设备。工艺落后、效率低、劳动强度大,必然导致产量低、质量差、市场应变力低。

80年代,国际家具市场竞争的白热化,特别是日本及东南亚等一些国家家具制造业已形成与老牌的欧美抗衡之势,无论是质量、档次,还是成交额已迅猛提高。我国落后的家具制造业面临生死存亡的挑战。

不进则退,落后定要挨打。厂领导审时度势,认识到“天坛”要立于不败之地,必须认准“华山一条路”,即:大量引进和吸收先进的技术和工艺,加速企业自身改造,在品种和造型上下功夫,提高产品档次和规模。他们确立了“七五”、“八五”期间,由生产单一的钢木家具向综合家具企业过渡的发展战略,实施改造四条旧生产线,引进四条新生产线的技术改造规划。

据市场调查,全国每年有 600 万对新人结婚。新人必买新床,虽然天坛公司看家的产品镀铬钢管床还有一定的市场保有量,但在人们消费水平迅速提高的情形下,这种床确实不再“拔份儿”了。要改造,但新工艺又在哪里?

说起 1991 年,六分厂厂长金持平可谓一肚子的酸水、苦水。当时,分厂没活干,他只能带着几十号人在厂里打扫卫生或替别的分厂打包装箱,挣点生活费。但老金是个有心人,逢节假日,他揣着一个小本到北京家具市场上转悠。灵感是从他看到金光闪闪的装饰灯时迸发出来的,一打听是镀钛的。回厂后,他就一头扎在这项工艺研究和试制之中。他带着大家先试镀铜,容易脱落,不过关;喷塑金粉,还是不过关。他们横下一条心,抛弃旧工艺,坚决上马真空离子镀钛设备。一次次试制,一个个不眠之夜,六分厂职工与镀钛设备拼红了眼。为解决镀前处理留下水印的工艺难关,他们做过多次试验:用牙膏擦,用皮鞋油擦,都不行,最后用干粉擦,终于成功了。

1991 年 7 月,第一台从钛金公司买进而又经过大规模改造的镀钛炉开始正式生产。同年 11 月,镀钛床架摆上了虎坊桥家具展览会,顿时,富丽堂皇的新产品吸引了所有来宾的目光。来宾们问:“这床是什么做的?”六分厂参展人员自豪地说:“这是高新技术。镀钛知道吗?航天飞机表面耐磨、耐腐蚀、耐高温的材料就是钛。”而且他还用铁钉在床架上使劲地划,没事儿。来宾们服了,其他的厂家也看呆了,只留下一句话:“这活儿,咱可干不了。”就是

这项改造，六分厂的月产值从 1991 年前的 340 万元，噌一家伙翻了一番，“勤杂工”一跃成了创全厂 1/4 产值的大户。

床架漂亮了，床垫呢？上马席梦思。1988 年，天坛公司产品品种填平补齐上马席梦思时，全国已有 100 多家生产厂生产席梦思床垫。市场不是靠别人让出来的，而是靠自己抢到的。天坛公司凭着自信，贷款 100 万元，自筹 25 万元上马生产线。当时的经营情况并不妙，一是因为人们只认已经叫响牌子的“京兰”、“穗宝”而不认“天坛”；二是因为一般的消费者很难区分床垫的内在质量好坏，外观都差不多，“天坛”牌床垫里面的好弹簧和在国内首创的加塑料网设计，消费者并不知道。虽然，1991 年钛金床架面市曾带动床垫的销售，但在市场上“天坛”牌真正戳住，还是在 1994 年花 30 万美元引进美国绗缝设备和意大利电脑绗缝机以后。新机器不但效率高、能耗低、花纹变换多，更主要的是极大地改善了床垫的外观质量。原来是平式针脚，现在是链式针脚，8 毫米复合面料被绗缝为 10 毫米深的立体图型，面料显得很厚、很豪华，凸起的绗缝花纹像健美运动员凸起的肌肉。

这一技术不仅在国内，而且在国际上也堪称一流。没有这设备就做不出这种外型，消费者在选购时则一目了然。1994 年，这项产品被评为全国轻工 A 级产品和北京 88 种名牌产品之一。生产床垫的分厂年人均产值达 40.7 万元，已超过发达国家水平。这证实了现代工业经济学最基本的一条原理：效益缘于产品的技术含量。

屡屡尝到技术改造带来甜头的天坛公司，技术改造一发而不可收拾，连续投入不停步，快投入快产出。在技术改造策略上实行小步快跑的方针，显示出三个突出特点：

第一，用公司王总工程师的话讲：我们不是为技改而技改，而是为市场需求而去适应。随着我国经济的蓬勃发展，人们居室消费水平迅速提高，新建高级宾馆、饭店不断竣工，餐厅、酒吧大量涌

现,对家具的质量、档次、造型要求更高,需求量更大。天坛公司盯住市场,做到技术和设备上档次、上规模。“七五”、“八五”期间引进了钢网系列产品、自动粉末喷涂、拆装实木家具等十几条生产线。许多技术和产品填补了国内空白并向国际领先水平接近。

第二,边建设、边培训、边投产,尽快发挥技改项目的投资效益。例如,引进部分精加工设备,完善各类钢木家具生产线,从1 000平方米土建到设备全部安装调试完毕,仅用10个月;投资280万元的钢网系列产品生产线仅用3个月。天坛公司在市场上不但拼的是投入、生产、技术进步,更在拼分秒必争的强烈的市场意识。

第三,只要认清市场上缺什么产品,就制定生产这种产品的技改计划。天坛公司的技改是在经过认真的市场分析基础上,根据企业自身条件和外部环境而周密进行的。技术成熟一个,就投资上马一个,也尽快见效一个。通过这10年“滚动式”和“裂变式”发展,技改资金家底很厚,同时也成为全市税利大户,银行往往是找上门来给天坛公司贷款,这为天坛公司始终保持技术领先和不断形成强有力的发展后劲提供了保证。他们的产品不但打入华侨饭店等高级宾馆,而且还销往包括欧美在内的全球40多个国家。

天坛公司在开发企业硬件的同时,也花大本钱开发企业的“软件”。家具是一种耐用消费品,除要求其具有结实、实用的功能外,还要求美观。家具设计在我国已向时装化、艺术化发展。天坛公司把家具结构、材质和造型设计视为与生产设备同等重要的生产领域。他们采取“走出去,请进来”的智力发展策略,与中国工艺美术学院家具系建立稳固联系,从专家那里得到最新思想;派设计人员频繁出国考察,掌握国际最新流行趋势;花本钱吸引、培养年轻设计人员,储备设计方案。

为了促进技术进步,天坛公司还坚持从分配政策上大力度向