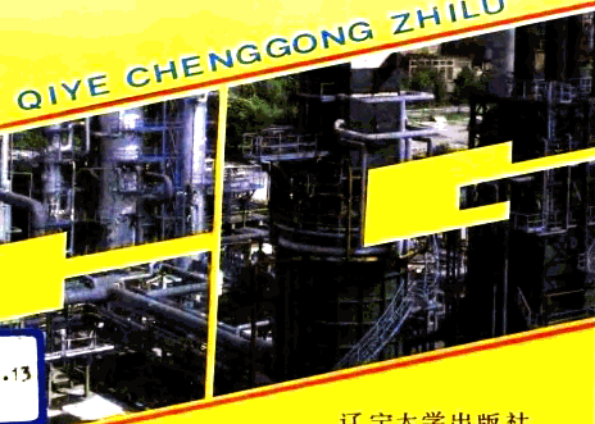


企业成功之路

QIYE CHENGONG ZHILU



辽宁大学出版社

编委会主任：王锡义 陈家坪

副主任：朱军 邹文祥 鞠海根

委员：（按姓氏笔顺为序）

马振华 王春达 王思慧 付春松

孙忠成 张宝琛 张海源 张继承

杨永胜 房成楨 罗运爵 赵玉森

胡革 聂光第 曹阳 崔载述

程若愚

编辑部主任：曹阳（兼）

编辑：胡革 孙晶 王志友 赵连阁

序

抚顺市社会科学研究所组织编写的《企业成功之路》一书，以党的“一个中心，两个基本点”为指针，认真总结了党的十一届三中全会以来，特别是“七五”期间抚顺市的国家级、省级先进企业的经验，从理论与实践的结合上，就如何搞好国营企业、集体企业、乡镇企业的经营管理和精神文明建设做了较详细的研究和探讨。编写出版这本书，无论是对马克思主义经济理论的研究，还是对搞活大中型企业，振兴地方工业，实施“八五”规划，都是很有必要、很有意义的。

抚顺是一个以能源、原材料为主的综合性重工业城市，在我国国民经济发展中处于重要地位。党的改革、开放政策，使抚顺的企业发生了根本性的变化，从封闭转向开放，走出了产品经济的峡谷，驶向了商品经济的海洋，开创了一条发展有计划的商品经济、迈向现代化的新路子。这些“七五”期间的国家级、省级先进企业，是抚顺市众多企业的典型代表，他们的基本经验主要有以下几点：

第一，加强党的领导，认真贯彻执行党的路线、方针、政策，做好思想政治工作，调动职工的积极性、创造性，推动企业的物质文明建设和社会主义精神文明建设的不断发展；

第二，坚持改革开放，深化企业内部改革，把改革理论同本企业的实际相结合，制定出符合本企业特点的各项规章制度，促进了生产的发展，使企业有了新的活力；

第三，强化企业管理，挖掘内部潜力，实行科学化管理，在品种、质量、效益上下功夫，提高职工的主人翁责任感，扩大企业内涵再生产，使企业不断开创新局面；

第四，搞好市场调查，不断开发适销对路的新产品，发展高技术，新工艺，通过技术改造使产品占领国内市场，走向国际市场；

第五，充分发挥本企业优势，扬长避短，利用现有人力、物力、财力，实行多种经营，使企业变被动为主动，适应商品经济的发展。

在《企业成功之路》一书的编写过程中，编辑部和有关部门的同志付出了辛勤的劳动。在此，我向所有为此书做出贡献的同志们，表示深深的谢意！

丁永民

1991年7月18日

目 录

序	丁兆民 (1)
---	---------

一、企 业 管 理 篇

搞好横向联合 挖掘内部潜力 提高经济效益	(3)
加强产品质量管理 努力开拓销售市场	(11)
实行转制经营 企业起死回生	(18)
前进中的抚顺发电厂	(26)
深化改革 强化管理	(32)
内涵挖潜 科学管理 使老企业焕发青春	(38)
发挥经济实体优势 振兴抚顺石化工业	(47)
老企业旧貌换新颜	(54)
强化内功求生存 开拓进取图发展	(61)
强化基础工作 提高企业素质	(69)
在充满艰辛与希望之路上奋进	(77)
坚持“四严”推行“五化” 建立整体优化管理新秩序	(83)
强化管理 振兴电业	(92)
加强管理使企业走上振兴之路	(100)
优化管理 挖潜增益	(108)

二、改 革 开 放 篇

以增强企业活力为核心 深化改革完善企业	
经营机制	(119)
腾飞在煤海上的巨龙	(127)
改革使企业插上了强劲的翅膀	(136)

深化企业内部改革 增强企业发展活力·····	(141)
瓶盖厂创业记·····	(149)
改革使这里兴旺发达·····	(155)
改革开放给粮食企业带来勃勃生机·····	(160)
坚持改革抓关键 强化管理促发展·····	(169)
不断开拓企业的振兴之路·····	(178)
石油机械厂在腾飞·····	(187)
深化企业改革 促进企业发展·····	(196)
总结经验 奋发图强·····	(204)
邮电在改革中奋进·····	(210)
走“三分”供水改革之路 为振兴抚顺经济做贡献·····	(218)
在深化改革中开拓创新·····	(225)
在改革中求发展·····	(234)
汽车修配行业的佼佼者·····	(243)

三、科 技 进 步 篇

以技术改造为先导 强化现代化管理 促进老矿区 稳定发展·····	(251)
探索安全生产规律 实现长期安全供电·····	(260)
技术改造使抚矿运输部走上振兴之路·····	(269)
依靠科技进步 加速煤矿林业建设·····	(276)
技术改造是振兴企业之本·····	(281)
大力推进外引内联 加速建设外向型企业·····	(288)
科技进步使机械厂增强了活力·····	(295)
走科技兴厂之路 促进工厂发展·····	(301)
科技进步使耐火材料厂焕发了青春·····	(306)
依靠科技进步 加强企业管理·····	(313)
科技进步使老矿山不断发展·····	(319)

四、经营承包篇

完善内部经营承包 全面提高企业素质·····	(329)
艰苦创业 发展厂办集体经济·····	(337)
乡镇之光	
——“万众肉禽加工厂”经济活动掠影·····	(344)
抚顺商业战线一颗璀璨的明珠·····	(350)
适应市场变化的需要 在改革中求生存求发展·····	(359)
强化管理 搞活经营·····	(366)
企业升级带动了各项工作的开展·····	(374)
引入竞争机制 振兴燃料企业·····	(380)
荒地产品的称雄之道·····	(387)

五、企业文化篇

加强思想政治工作是企业振兴之本·····	(395)
一个创造“奇迹”的火电企业·····	(404)
一颗冉冉升起的“明星”·····	(410)
抓工程不忘根本 搞建设重在育人·····	(417)
精神文明之花开在新宾县农电局·····	(425)
努力提高企业整体素质 推动客运生产发展·····	(432)
完善经营机制 搞好优质服务·····	(440)
提高企业素质 促进集体经济发展·····	(448)
油海明珠·····	(456)
后记·····编者	(464)

1.

企 业 管 理 篇

搞好横向联合 挖掘内部潜力 提高经济效益

抚顺铝厂是中国铝镁硅钛工业的摇篮，有1万多名全民职工，固定资产原值4.1亿元，半个世纪的生产历史。曾经为我国有色金属工业的发展和国民经济的发展做出过卓越的贡献。

进入“七五”时期后，企业认真贯彻党的十一届三中全会以来的各项方针政策，利用改革、开放的有利时机，在困境中起步，依靠深化改革、技术进步和内部挖潜，铝产量由“六五”末期的6万吨增长到8万多吨，平均每年增长5000—10000吨，比“六五”时期多产铝174 182吨，增长了85.8%；产值由“六五”末期的23063万元，增长到27545万元，平均每年增长3.62%，比“六五”时期多实现产值56 141万元，增长了70.13%；实现利税由“六五”末期的3 856万元，增长到10 416万元，平均每年增长500万元左右，比“六五”时期多实现利税39 531万元，增长了2.68倍；共开发新产品13项，取得科技成果25项，其中7项填补了国内空白；有1种产品镁锭获国家优质产品金奖，22种产品获省、部优质产品称号，同时被辽宁省政府和有色金属工业总公司授予质量管理先进企业称号。

在发展生产，经济效益提高的同时，全厂职工福利也有明显地改善，5年内建职工住宅147 585平方米，人均居住面积由4.2平方米上升到4.7平方米，职工的工资总额达到3 700万元，比“六五”期间最高年份增长2.6倍；安置待业青年1 640名。此外还新建大型家属浴池、子弟中学、闭路电视系统等职工福利设施。

抚顺铝厂在“七五”期间能够取得成功的经验在于：

一、大搞横向经济联合，促进了产量逐年增长

抚顺铝厂是用电大户，由于东北地区严重缺电，“七五”期间国家每年给企业的计划内供电达不到企业总用电量的55.7%。在这种艰难的情况下，为了企业的生存和发展，为了给国家多产铝，使企业的生产能力充分发挥出来，从“七五”初期，就着眼于利用企业闲置的生产能力，利用当时铝在国内是紧缺物资的有利条件，主动找那些握有多余的电力指标而又急需铝的地区和部门，在互惠互利的条件下开展铝电联合，解决用电紧张的问题。从1985年末相继采取了四种联合方式：一是同电力部门联合。根据电力工业发展缺少电线用铝的情况，同东北电管局签订了用其超计划电、调峰电、水峰电，为东电带电加工铝的协议；二是与地方联合。根据辽宁省发展地方工业每年要进口铝的情况，同省有关部门签订了带电加工铝的协议；由省有关部门筹集地方的电力指标，到抚顺铝厂带电加工铝，满足地方工业的需要；三是同富电地区联合。主要是同煤炭资源有富余的电力指标的内蒙哲盟搞联合，发挥抚顺铝厂技术力量强的优势，帮助哲盟建设硅厂、铝厂，发展地方工业，换取他们的优惠电力指标；四是从企业发展的长远战略考虑，投资办电，购买用电权。通过上述四种形式的联合，抚顺铝厂“七五”期间获得的计划外电力指标占全部用电指标40%多。电力的增加保证了产品产量和经济效益的提高。

铝电横向联合使抚顺铝厂闯出了一条新路。“七五”期间在国内与20多个省市40多家企业建立联合关系，企业有40%的原材料是通过联合的方式获得的。抚顺铝厂还用联合的方式吸收了几百万元的资金，用于老企业的技术改造。

横向经济联合不仅使抚顺铝厂产量、效益逐年提高，而且在企业内部培养了一批发展有计划商品经济的人才，为企业今后的发展奠定了基础。

二、开发新产品，提高产品质量，不断提高经济效益

“七五”期间，抚顺铝厂在逐步扩大生产规模的同时，非常重视新产品开发，把它做为提高经济效益的突破口，按照生产一代、开发一代、预研一代的原则，有计划、有步骤地开发新产品。

首先是巩固发展“六五”期间铝合金生产成果，扩大合金品种，提高合金质量，增加合金产量。5年中，抚顺铝厂开发生产的铝合金已由“六五”期间的几种发展到40余种，年产量已由几吨发展到几万吨，有10种铝合金获得省优、部优，不仅畅销国内，还远销到香港、台湾、美国等十几个国家和地区。

其二是生产铝型材、铝板卷。1986年抚顺铝厂采取补偿贸易等形式，投资360万元和1400万元，从台湾引进了1650型铝型材挤压机，从国外引进了3C铝板卷连铸轧生产线，使抚顺铝厂由原来的冶炼企业，变成了冶炼和加工相结合的综合性企业。其中连铸轧生产线做到了当年引进、当年施工，当年投产，当年见效益，仅用一年时间就收回了全部投资。铝板卷还获得省优产品称号，在“七五”期间为企业创造了很大的经济效益。

其三是跳出原有的产品圈子，生产石墨制品。抚顺铝厂根据本厂对石墨制品需要量大，国内石墨制品又畅销的情况，投资1200万元购进了3500吨油压机，目前设备已安装调试完，即将投产。

由于抚顺铝厂不断开发新产品，使新产品产量不断增加，产值和效益不断提高。据统计，“七五”期间，抚顺铝厂共生产各种新产品43667吨，实现新产品产值20155万元（按1980年不变价），占全厂同期产值的14.79%，实现利税16639.4万元，占全厂同期实现利税的33.45%

“七五”期间抚顺铝厂的产品在市场上十分紧俏，但企业仍然非常注重提高产品质量，坚持以国际先进水平为尺子，以

创优夺牌为中心，以提高产品实物质量为重点，使产品质量每年都上一个新台阶。5年中，企业共组织制订各种产品标准34个，其中被有关部门确定为国家标准4个，省、部级标准9个，由于抚顺铝厂参照国际标准组织生产，从基础上保证了产品质量的提高。“七五”期间抚顺铝厂还不惜重金投资新建了化验大楼，从国外引进了先进的质量检测仪器，大大提高了产品质量检验监督水平。抚顺铝厂还非常注重采取技术措施提高产品质量，“七五”期间共采取技术措施201个，攻克质量难关5个，创造经济效益7184万元。由于狠抓产品质量，“七五”期间抚顺铝厂年年都有产品创优夺牌，省优以上优质产品产值率由“六五”末期的69.80%上升到95.29%。

三、全面推进企业的技术进步，有效地提高了企业素质

抚顺铝厂有50多年的生产历史，设备陈旧，工艺落后，为了改变这种状况，企业在“七五”期间，围绕降低消耗，提高效益这个中心，全面提高企业素质。

突出重点对企业进行技术改造。“七五”期间抚顺铝厂从多种渠道筹集资金，先后完成了154千伏供电系统改造，铝四期生产系统改造，新建了镁整流所和二至四期循环水工程。改造大大提高了企业的技术装备水平，给企业带来了显著的经济效益。其中154千伏变压整流系统改成66千伏直降整流系统后，年节电达2000万千瓦时，镁整流所年节电1549万千瓦时，循环水工程年节水750万吨，使全厂生产用水的循环率由30%提高到了74%。四期铝系统改造完后，使一一〇分厂的生产能力恢复到年产20600吨铝，技术装备水平达到了80年代水平，成为我国第一个依靠自己技术建成的现代化铝生产分厂。

研究推广应用新工艺、新技术。“七五”期间，抚顺铝厂发挥本身的技术优势，先后研制成功了液压拔棒机、液压涨裂机、20公斤铝锭连续铸造生产线，大大提高了铝电解生产和维修的机械化、自动化水平，减轻了劳动强度，改善了生产条

件。

“七五”期间抚顺铝厂还紧紧跟踪国内外铝、镁、硅、钛工业发展趋势，进行科研和科技攻关工作。5年中累计完成科研和科技攻关项目38个，其中有36项通过了国家、省、中国有色金属总公司及沈阳公司的技术鉴定、有23项获得国家奖励，有6项获国家专利。

技术进步提高了企业素质，也给企业带来了可观的经济效益，1986年至1990年抚顺铝厂通过技术进步增加的经济效益近亿元，更可贵的是为“八五”及今后企业的发展增加了后劲。

四、深入挖掘内部潜力，抑制经济效益的大幅度滑坡

进入“七五”末期的1990年，抚顺铝厂外部经营环境急剧恶化，企业遇到了历史上从未有过的困难。铝镁硅钛等主导产品市场全面疲软，铝价由1989年的16 000元/吨跌到11 000元/吨，而占铝成本73%的电和氧化铝的价格却继续上涨，全年出现的减利因素高达1.4亿元。原来能给企业增加经济效益的带电加工铝，铝电联合等途径变得无利可图。在国家抽紧银根，全国性的“三角债”关系影响下，全厂资金严重滞流，流动资金缺口高达1亿多元。在这种异常严峻的形势面前，抚顺铝厂的党政领导班子没有退缩，为了使“七五”时期有一个良好的尾声，为了给有色金属工业发展做出新的贡献，厂部在年初大胆地提出了“治理整顿挖潜力，保七争八赶一亿”的新的奋进目标，发动全厂职工以“双增双节”做为全厂工作的主旋律，在深入挖潜上做文章，相继采取了以下五项措施：

1. 优化用电结构。抚顺铝厂全年用电量达4多亿度，电的成本占全厂生产成本的40%多，由于计划外铝价大幅下跌，导致买议价电等联合方式的经济效益发生了不利企业提高经济效益的变化，厂部决定对全厂几年来形成的用电结构进行调整，利用国家的“双保”政策和市场疲软的契机，退掉一部分高价电，增加流配电。经过不懈的努力，使全厂的流配电由年

初的34万千瓦时/日,逐渐上升到全年平均174万千瓦时/日,全年少用高价电1.6亿千瓦时,降低成本减少支出达2000多万元。

2. 整顿管理秩序,向管理要效益。厂部从年初开始,先后下达了16个整顿全厂管理秩序的系列文件,从整顿厂领导的住宅电话,到物资出厂审批程序,车辆管理,择优采购原材料等都做了明确规定,使全厂加强管理工作有了依据。厂部还举办了反浪费实物展览。宣布全厂副科级以上干部节假日出勤一律不算加班。这些措施在职工中引起了很大的震动,调动了职工在管理上下功夫的积极性,一年里全厂向管理要效益共实现500万元。

3. 进一步节能降耗。全厂以落实经济承包责任制为中心,将降低电和原材料单耗指标层层分解到工段班组,并在全厂大力推广添加锂盐,微机控制,阴极半石墨化等技术措施,在铝电解分厂开展大组内的超档上线立功竞赛活动,由于采取上述措施,全年共节电3007万千瓦时,节约价值达460多万元,节约氧化铝400吨,节约价值达80多万元。

4. 大力提高产品质量,增加产品的竞争力。1990年抚顺铝厂在全厂范围内开展了实物质量和管理质量双达标活动,通过落实质量承包责任制,完善高于国家标准的内控标准,认真贯彻质量否决权制度,切实做到不合格的原材料不准入库,不合格的产品不准出厂,使产品质量稳步提高。全厂铝锭一级率和镁锭二级以上率达到100%,工业硅一级率达到91.2%,比1989年提高2.47%,创历史最好水平;海绵钛一级率达到80.59%,比1989年提高0.35%;在国家有关部门组织的4次产品质量现场抽查中,合格率均达到100%。全年又有11种产品重评新创省、部优。此外,抚顺铝厂还开发生产了高质量的高五铝1360吨,每吨比普通铝增加效益500元。由于产品质量稳定提高,1990年在市场疲软的情况下,抚顺铝厂的产品在年前全部售出。

5. 广泛开展群众性的创“百千万”活动和立功竞赛活动。一年里，全厂有70多个工段和40多个班组实现节约价值超万元，全厂节约总价值达508万元。全厂共提出合理化建议367项，其中实施的有329项，获经济效益1015万元。

深挖内部潜力，向管理要效益。1990年在抚顺铝厂取得了可喜的成果，实现了“六个突破”和“一遏制”。六个突破是：①铝产量突破了8万吨，完成80955吨，比1989年增长12%，是抚顺铝厂近17年来铝产量的最高水平，在全国同行业名列第一；②现价工业总产值实现8.04亿元，比1989年增长15.63%，突破历史最好水平。不变价（按1980年价格）工业总产值完成2.75亿元，比1989年增长2%，超额完成了同市政府签订的承包合同。③省部优以上产品产值率达到95.88%，突破历史最好水平，铝锭特一级率达到81%，突破历史最好水平。④原铝可比交流电耗和直流电耗分别比1989年降低382千瓦时/吨铝和82千瓦时/吨铝，突破历史最好水平。⑤原铝电流效率达到90.01%，突破历史最好水平。⑥吨铝能耗达到6.545吨标煤，突破历史最好水平。一遏制是：在减利因素多达1.4亿多元的情况下，实现利税达10416万元，有效地遏制了经济效益的大幅度滑坡，为抚顺市的工业总体战做出了贡献。

1990年抚顺铝厂在异常困难的情况下能取得这样好的成绩，受到了省、市、中色总公司及沈阳公司领导的一致赞扬。抚顺铝厂先后被市政府授予工作总体战优胜单位、市改革先进单位、市及沈阳公司先进企业。

回首5年走过的历程，抚顺铝厂职工深深地体会到，没有党的改革，开放政策，没有中央、省、市、中色总公司及沈阳公司的直接关怀，就不会有抚顺铝厂5年的丰收。特别是1990年10月，江泽民总书记亲临抚顺铝厂视察，对抚顺铝厂职工夺取“七五”时期的最后胜利给予巨大的鞭策，这是全厂职工永远难忘的。

展望新的5年，尽管征途上荆棘丛生，坎坷不平，但抚顺铝厂全体职工斗志昂扬，决心在党委和厂部的领导下，认真贯彻落实党的十三届七中全会精神，认真落实“十年规划”及“八五”计划，发扬“团结、拼搏、求实、向上”的企业精神，通过深化改革，推进企业的技术进步，大力开发新产品，进一步提高产品质量，增加企业的经济效益，开创企业更加美好的未来，为国民经济的发展做出新的贡献。

(王思慧)