

企业振兴之路

主编

张克久

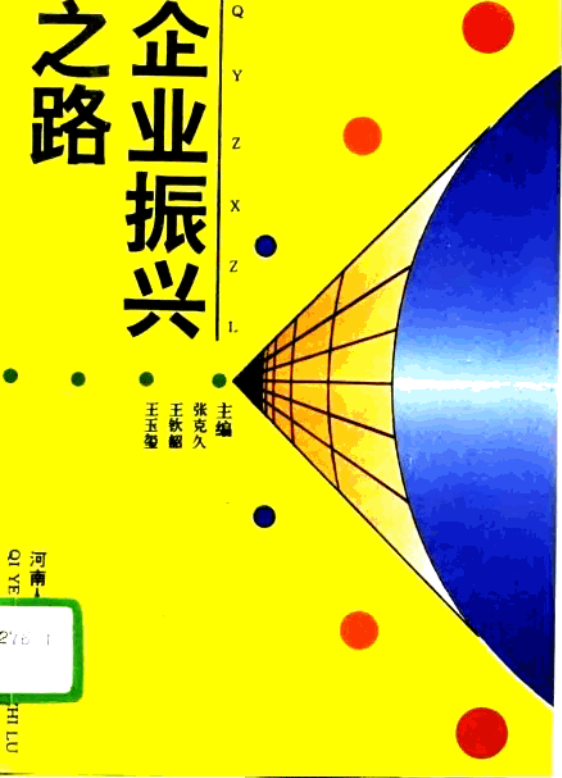
王钦超

王玉强

河南
QI YE

216 1

HI LU



内容提要

该书从不同侧面客观、翔实地记述了河南省几十个曾经是弱小穷困的企业，由于抓住机遇，深化改革，实现了两个“转变”，从而发展成为资产雄厚的企业集团，跃居全省乃至全国同行业前列的发展历程。这些企业涉及的行业面宽，经验具体、详细、可操作性强，文笔简炼，从理论与实践的结合上说明了工业企业发展中需解决的一系列问题。对于贯彻《中共中央关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标的建议》，实现企业腾飞，具有直接的借鉴意义。

序 言

党的十四届五中全会指出，要实现“九·五”规划和2010年远景目标，关键是要实现经济体制和经济增长方式两个根本的转变。改革开放以来，我国的工业企业，特别是国有企业正在实践中探索着实现如何从传统的计划经济体制转变为社会主义市场经济体制以及从粗放型的增长方式转变为集约型经济增长方式的路子。

河南省的优秀企业和企业家们在这两个转变中正在积累着实践经验，不断地结出丰硕的成果。

《企业振兴之路》一书就是从不同的角度，描绘出河南省的优秀企业和企业家们在这“转变”之路上所经历的奋发、艰辛、发展和欢乐的过程，对我们今后如何促进两个根本转变给予了理论上和经验上的启迪。

本书介绍了河南省几十家优秀企业的“转变”发展历程，有的从小到大，从不满百万元资产的小企业壮大成为一个拥有10亿资产的企业集团；有的由弱转强，从一个负债累累、濒临破产的企业一跃而成利税大户；有的从名不见经传而跃居为同行业之首，成为闻名远近的明星企业。它们的生产在发展，技术在进步，管理在提高，效益在增长，展现出我国工业的光辉前景。

这本书不是一般的理论教科书，它独辟蹊径，引述河南省许多优秀企业的实绩和丰富经验，从不同的侧面论述了企业如何面向市场，开拓进取，走集约型的经营之路。有事

实，有方法，可操作，如闻其声，如见其形。它又不是记事文章，而是把经验上升到理性认识，寓理论于事实之中，从管理哲学、管理原理上概括，具有普遍性，为人们所认同。

本书内容广泛，它既包括了建立现代企业制度，转换经营机制等体制改革问题，又包括了领导班子建设、思想工作、调动职工积极性等人本管理工作；既包括了市场营销、产品开发、形象设计等经营决策的管理问题，又包括了强化企业内部管理，生产、质量、技术、成本、财务等业务工作，读者可针对需要，选择研究。

本书囊括国民经济各工业部门，如机电、轻纺、化工、医药、建材、家电等各行各业，以便人们根据行业特点，对照分析。

路是人走出来的。在实现两个根本转变过程中，人们朝着同一目标，走多了就成了路。

请看《企业振兴之路》。

以此为序。

中南财经大学教授林友孚

1996年2月

目 录

- 序 言 中南财经大学教授 林友孚(1)
- 调整产品结构, 促进企业持续稳定协调发展 (1)
- 开封高压阀门厂厂长任祥瑞 干部王景志 张玉顺
- 抓好质量 开拓市场 阔步前进 (9)
- 河南省漯河市变压器厂厂长张群山 顾问刘公远
- 企业发展靠决策 企业振兴靠拼搏 (16)
- 郑州新星实业(集团)股份有限公司副总经理
 杨海彬
- 狠抓经营 科技兴厂 强化管理 创造企业辉煌 (24)
- 开封市特种耐火材料公司经理樊法东
- 铸造石化城的脊梁 (32)
- 濮阳甲醇(集团)股份有限公司董事长兼
 总经理吕庆科
- 生机源于改革 活力来自挖潜 (40)
- 新乡市树脂厂党委副书记丰宝才 干部王怀荣
- 以技术兴厂 不断扩大产品规模 向内部挖潜
- 强化企业经营机制 (46)
- 开封化学试剂总厂厂长高如昆
- 眼光向内挖潜力 面向市场抓机遇 (52)
- 河南省鄆城县第二化肥厂厂长刘富明 副厂长张纪宣
- 科技开道 建设现代化企业 (64)
- 河南省新谊医药集团公司总经理穆来安

- 创名牌 靠质量 走规模效益之路 (71)
 南阳化学制药厂厂长李德文
- 奇迹, 决不是偶然发生的 (79)
 ——记新郑制药厂厂长周遂成
 新郑制药厂副厂长常俊喜
- “高起点、高技术、高速度、高效益”创出企业新路 ... (90)
 河南省健达制药厂副厂长张双喜 干部吴锦伟
- 劈波斩浪勇向前 (99)
 郑州豫新制药股份有限公司董事长总经理 王惠彬
- 练内功 转机制 深化改革促发展 (106)
 濮阳市制药厂厂长董金河 干部李志国
- 抓质量 求效益 抓科教 促发展 (114)
 济药集团公司焦作市第二中药厂总经理张海
- 发挥集团优势 促进企业发展 (121)
 平顶山医药联合集团公司总经理张浩侠
- 坚持两个竞争循环, 走名牌效益型道路 (131)
 河南新飞电器有限公司董事长总经理刘炳银
- 实施名牌战略 促进飞鹰腾飞 (144)
 安阳飞鹰工业总公司总经理李茂远
- 胸怀大目标 勇于攀高峰 (150)
 安阳日用化工厂厂长郭全兴
- 跃出低谷 走向辉煌 (158)
 ——汤阴营养炊具实业有限公司超常发展五年纪实
 汤阴营养炊具实业有限公司办公室主任胡振军
- 科企结合 开发新产品 加强管理 闯出改革路 (168)
 开封市柳园水暖器材厂厂长刘喜忠 秘书王伟

- 深化管理促活力“优化计酬”结硕果 (175)
 安阳市金属制品工业公司经理刘云仁
 党委副书记刘宝庆 办公室主任黄培生
- 扎实的内部经济核算是企业效益的根本保证 (181)
 南阳市制锁总厂厂长王庆国 副厂长刘文俊
- 跃马千里再加鞭 (189)
 漯河市塑料厂厂长王国强 干部安清跃 曹共锋
- 面向市场转机制 强化管理增效益 (197)
 安阳塑化股份有限公司董事长兼总经理吴安民
- 勇闯市场海洋 实现规模效益 (208)
 焦作市塑料一厂厂长张培专
- 宇龙何以领骚中原 (217)
 长葛市宇龙塑机股份有限公司总经理岳朝仁
 干部蔡海民 祁双印
- 怎样办好新建企业 (224)
 濮阳市中原啤酒厂厂长、党委书记渠文广
- 依靠科技进步 促进企业发展 (231)
 舞阳富平春酒厂厂长杨宝瑞
- 少康集团有限公司的腾飞 (236)
 河南省临颖县少康集团有限公司总经理郭子民
 经理助理寇万斌
- 创造良机 走出困境 力争长足发展 (243)
 河南省杞县君利股份有限公司总经理张立群
- 从企业发展看外力与内功的辩证关系 (254)
 漯河合营纸箱厂厂长张海松 副厂长万月文
 干部苑铁柱

- 干大事 创大业 建造安阳县一流企业 (261)
 安阳县纺织总厂厂长崔天庆
- “美菊”之路 (270)
 河南省许昌美菊鞋业集团公司总经理赵云祥
 党委书记黄长兴 办公室主任范百军
- 领导班子团结实干 经济效益持续增长 (276)
 开封市东风服装厂厂长陈继祖
- 强化目标管理、搞好自身建设 更好地支持
 地方经济建设 (282)
 开封市顺河回族区城市信用社主任赵荷英
 干部田忠伟 杨 红
- 现阶段企业兼并需要注意研究和解决的几个问题 (289)
 河南省社科院研究员岳增德
- 论企业振兴之路 河南教育学院教授 王钦韶(298)

调整产品结构 促进企业持续稳步协调发展

开封高压阀门厂 厂长任祥瑞
干部王景志 张玉顺

一、长盛不衰的形势

开封高压阀门厂是机电部确定的骨干企业。现有职工三千多人，固定资产原值五千多万元，国家大型二类企业，是专业化制造高中压阀门的工厂。

从“七五”到“八五”，全厂职工团结奋斗，努力贯彻“三上一提高”方针：即上质量，创一个国优、两个部优、六个省优；上品种，新产品开发每年递增一百多个规格；上水平，主导产品跨越落后二十年的时空，提高到国际80年代水平。现已取得明显的成效，电站阀于1992年荣获河南省“兴豫杯”银奖。企业荣获省质量管理奖，又晋升为国家二级企业。从1983年到1993年的十年间，生产持续稳步发展，经济效益协调同步增长，工业总产值、销售收入、利润总额三项指标平均增长速度分别达10.8%、16.3%、14.3%。在1993年资金紧缺、生产资料价格上涨的困境中，厂党政工密切配合，全厂职工奋力拼搏，工业总产值完成（不变价）7009.6万元，比上年度实际完成数增长12.1%，销售产值完成7100.2万元（不变价），比上年度增长12.2%，现行价销售产值完成7683.9万元，产销率为101.3%，比上年度增

长 24.9%，销售收入完成 7089.9 万元，比上年度增长 21.2%、利润总额完成 448.3 万元，比上年度增长 40.2%，利税总额完成 710 万元，比上年度增长 10.25%。各项经济指标全面超额完成了年度计划，全部超过历史最好水平，居全国同行业前列。

在机械工业发展步履艰难、全国阀门市场竞争极其激烈的情况下，开阀厂能保持年年增产盈利的良好形势，不断创造出历史最好水平，主要原因是适应国家产业发展的政策，以市场为导向，适时地调整了产品结构。

二、调整产品结构的动因：

（一）固有的产品结构的落后性。

开阀厂始建于 50 年代末，当时是全国第一个现代化制造高中压阀门的工厂。传统产品主要面向石油、化工工业。在历史上，无论在同行业，还是在用户心目中，都有明显的优势，可是，进入 80 年代后，新产品比重太少，产品面向过窄，最重要的是产品依然停留在 60 年代的水平上，即使在国内市场上也已成为大路货。产品物耗多、劳动强度大，经济效益低，是典型的劳动密集型生产模式。产品水平的落后、产品结构的单调造成了企业经济效益低的难堪局面。

（二）商品经济的挑战。

随着改革开放形势的发展，国内阀门生产厂家骤然蜂起，依靠各自的经营手段，不断地挤占市场，竞争空前激烈，使国有大中型企业面临严峻的挑战。在此形势下，开阀厂如不能改革应变则难以为继，危机与日俱增。

（三）国民经济发展对高技术产品的需要。

80 年代以来，一大批国家重点工程的建设 and 投产，急

需高技术阀门的供给。但是国内不能制造，每年要花几千万美元的外汇进口国外阀门。当时作为机电部阀门行业重点骨干企业的开阀厂，却因产品结构的限制不能为国分忧，提供高层次产品而深感内疚。

基于以上三点，开阀人为企业自身利益考虑，也是从国家宏观大局着想，终于认识到，只有调整产品结构，才是唯一的出路。这不仅仅是适应市场的当务之急和现实之需，而且是关系到企业未来命运的历史性抉择。

三、利用引进技术，高起点调整产品结构

(一) 扬我技术之长，走技术密集型发展企业之路。

开阀厂的生产规模在行业中名列前茅，但更为珍贵的是在几十年发展中集聚了一大批高水平的工程技术人员和有丰富实践经验的技术工人，这才是最重要的长处。因此，不但在理论上，而且在实践上，实行由劳动密集型向技术密集型转变是完全可行的。基于此，产品结构调整的原则，应当是瞄准当代国际先进水平，高起点的开发高参数、高性能的高技术产品，并不断扩大其在产品构成中的比重，从而带动产品总体水平的提高，最终达到产品结构优化的目的。

(二) 适应国家产业发展方向，在通用阀门领域之外开辟新天地。

通观国内阀门市场形势，一方面是石油化工等工业通用阀门大大地供过于需，另一方面是高技术阀门、专用阀门、特殊阀门却远远不能满足需要。这一矛盾，从整体上说是结构性矛盾。进一步分析可知，排在国家产业发展前位的是能源、交通、原材料基础工业和与国家重点工程中的炼油、化工、冶金等工业配套的各种阀门中，高温高压阀门的品种、

数量均相当之多，在进口阀门中这类产品也占相当大的比重。因此，填补高温高压阀门的空白，对国民经济发展、支持国家重点工程将可作出较大的贡献。

（三）以市场为先导，开发电站阀。

在国民经济优先发展的产业序列中，中央多次强调必须把电力从能源、交通中突出出来，大力加快电力发展速度。“七五”、“八五”期间电站规模以发展 20 万 KW、30 万 KW、60 万 KW 电站为主。资料表明，这些火电站所有高温高压阀门有很多国内不能制造，每年需花费上千万元外汇。根据这一市场信息，开阀厂瞄准了目标，决策开发高温高压电站阀门。这一决策经原机械委批准，决定从国外引进主要供大型火电站用高压阀门的铸钢和产品设计与制造的全套技术。

（四）加快技术引进的实施。

在确定了产品结构调整的方向以后，开阀厂对国外高温高压阀门的技术发展和生产状况进行了全面地考查，与十多家外商进行了接触，同时对国内电站用阀的引进和使用情况作了一系列的调研。经过比较，最后与日本冈野阀门公司签订 30 万、60 万 KW 电站成套阀门的引进技术合同。自 1985 年起，经过资料翻译、整理消化、技术培训、专家指导、铸钢件样品试制、样机试制以及检验测试，技术引进取得了重大成果。机械委、水电部于 1987 年 12 月，在开阀联合召开了“引进技术交流会”，两部委及其设计院、电厂、日本专家一致给予了肯定和较高评价。1988 年 2 月，机电部和水电部又联合主持了鉴定会，开阀新开发的高温高压电站阀全部顺利通过。日本冈野阀门公司在进行了严格的审查

后，对开阀的引进结果评价为：“开封高压阀门厂已具备了生产高温高压火力电站阀门所用六个钢种铸钢件毛坯的能力和水平以及无损探伤检测能力，即可进入批量生产阶段”；“产品性能达到了判定基准要求”。而后于1988年5月及1990年6月先后签署了《高温高压阀门铸钢件合格证书》和《高温高压阀门产品设计制造技术合格证书》。这一成果，标志着开阀厂技术引进工作的全面完成，具备了为30万KW、60万KW火电机组管道用高温高压阀门的生产能力，同时使企业的铸钢件和主导产品达到了国际80年代的先进水平。

（五）利用引进技术，开发新产品系列，以引代进。

开阀厂为了扩大战果，使高代价引进的设备、技术多产效益，在消化吸收的基础上，结合用户需要及本厂实际，进行了积极而慎重的探索、改进和发展。一是作了大量国产化工作，二是利用引进技术移花接木，大力开发新产品系列。目前新产品国产化率基本上达到100%。引进产品原为65个规格，目前实际开发新产品已达到800多个规格。最近三年开发的新产品规格分别达到145、190、195个。新产品不仅在系列规格上有很大扩展，而且在技术参数上也有很大突破：引进产品压力级原为1500Lb~3500Lb，新开发产品压力范围已扩展为900Lb~4500Lb；引进产品规格口径最大为300mm，受能源部委托，开阀已为华鲁、黄台电厂研制了我国第一批口径最大的350mm主蒸汽电动高温高压闸阀；利用引进技术还制造出了1米中压闸阀和42英寸止回阀。机电部、能源部对开阀的高温高压电站阀生产极其重视，给予经常性的过问指导，司局领导多次亲临开阀厂主持

产品评审鉴定会议，能源部成套局和机电部第三装配司于1991年2月在开阀组织的“电站阀门引进技术评议和品种质量研讨会”对开阀厂作了如下评价：“在引进技术消化吸收国产化方面，已取得了可喜的成绩，掌握了高温高压电站阀门（闸阀、截止阀、止回阀、Y型截止阀）的生产技术，产品质量基本上达到了引进技术的水平，基本上可以满足600MW以下电站机组的需要，用户服务工作也做得较好，该厂检测手段齐全，质保体系较完善，是当前国内生产高温高压电站阀门条件最好的厂家。”自1986年以来，开阀厂七年中为平圩、石横、姚孟、谏壁、汉川、黄台、华鲁、大庆、齐鲁、北京、天津、徐州等众多火电厂提供了19038台、2353吨的高温高压电站阀门，挡住了部分进口，实现了开阀为电站建设贡献力量的夙愿，在历次保电站建设立功竞赛中受到机电部、机械冶金工会的表彰。

（六）新产品开发、导致了产品结构的优化调整。

目前，开阀厂生产的电站阀与普通高中压阀门产值比已接近1:1，产品结构已经发生了重大变化和优化。1993年12月中旬，美国石油学会总部派遣专家代表对开阀厂全过程的质量保证体系进行了审核，确认开阀厂生产闸阀、球阀、止回阀等产品符合AP160规范，美国石油学会向开阀厂发放证书，授权开阀厂使用其正式会标。与此同时，开阀厂还通过了大亚湾核电站阀门生产质保体系审查，取得了合格供货商资格。根据企业生产能力和市场状况看，当前的产品结构基本上是合理的。对于传统的石油、化工等工业用产品，还要继续努力提高质量，不断开发新产品，优胜劣汰，竭力满足用户的不同需要；对电站阀门则巩固成果，努力拓

展新产品系列，增加以国代进产品，为实现以国代进尽到自己最大的力量。利用取得 API 证书，打开国际市场大门；利用取得核电供货商资格，努力研制核电阀门。总之，在生产上要保证适销对路产品的供给，在技术上要试制一代或几代产品以满足用户新的高层次要求。通过产品结构的不断更新、调整和优化来实现满足国家需要、服务于用户的宗旨。

四、产品结构的调整，促使了企业素质的提高

对于企业来说，结构性的矛盾和素质的矛盾是主要的矛盾，二者之间又有着互相影响、互相制约、互相促进的关系。为了保证产品结构调整的顺利进行，就必须提高企业素质。为此，我们主要抓了两条：一是狠抓产品质量的提高。强化了职工质量意识教育，健全了质量保证体系，实施了电站阀质量管理办法，加强了质量检测手段；二是狠抓了基础管理水平的提高。为配合产品结构的调整，对生产组织和工艺线路也进行了相应的调整；实施了多种企业内部深化改革的措施，严肃了工艺纪律，按机电部指定率先开展工艺突破口试点工作，推进了现场定置管理，建立了厂内银行，加强了物资管理，不断健全经济承包责任制；实行了电站阀一条龙跟踪办法，在用户中取得了信誉，保证了电站阀在产品构成中的合理比重，使产品结构的调整顺利实施。

反过来，产品结构的调整也促使了企业素质的提高，这主要表现在以下几个方面：一是人的文化、技术素质得到了提高；二是掌握了高技术产品的设计、制造能力；三是管理水平上，锻炼了组织生产更为复杂的产品构成的能力；四是主导产品达到了当代国内先进水平，同时带动了产品总体水平的提高，缩短了与国外的差距；五是经济效益有了明显的

提高。目前普通阀门吨产值约 1.2 万元左右，而电站阀平均吨产值达 4.5 万元。即使这样，也仅为同类进口产品价的三分之一左右。粗略估计，开阀七来年生产电站阀近 2353 吨，为国家节约大量外汇。所以产品结构的调整不仅直接促使了企业素质的提高，使生产持续稳定发展，经济效益协调同步增长，而且对国民经济建设作出了应有的贡献，产生了更为深远的社会效益。

抓好质量 开拓市场 阔步前进

河南省漯河市变压器厂 厂长张群山
顾问刘公远

漯河市变压器厂的前身是一个五十年代白手起家的手工业生产合作社。1970年开始试制、生产电力变压器。二十多年来，全体职工辛勤劳动，奋力拼搏，开拓创新，积极推行现代化管理方法和手段，全面提高企业管理水平，多次进行技术改造，大力提高企业生产能力，反复摸索市场经济规律，扩大产品覆盖面，从而使企业获得了迅猛发展，逐步把企业建成一个生产设备先进、职工技术过硬、检测手段完善、产品市场广阔、效益逐年递增的河南省电力变压器专业定点厂。近几年来，先后获得“省一级先进企业”、“省级企业管理先进单位”、“省企业管理银杯奖”等荣誉称号，生产的豫能牌sq系列电力变压器获“省优质产品”称号。多年来，年年全面超额完成国家各项计划，为社会主义现代化建设及我省电力事业的发展做出了积极的贡献。1994年完成工业总产值1806万元，完成销售产值1669万元，完成电力变压器产量18.12万千伏安，实现利税188万元，年全员劳动生产率为93093元，年末资产总值1526万元，主要经济技术指标在全省同行业中均居先进水平。

回顾企业成长、发展的战斗历程，最深刻的感受是：必须切实抓好产品质量，大力开拓产品销售市场，才能适应改