

黑龙江省机械工业委员会 编

振兴之路

机械工业

先进企业厂长(经理)
经验谈

黑龙江科学技术出版社

责 任 编 辑: 王天青 孙旭凤

封 面 设 计: 赵元音

振 兴 之 路

黑龙江省机械工业委员会 编

黑龙江科学技术出版社出版

(哈尔滨市南岗区建设街35号)

哈尔滨市包装装潢四厂印刷

850×1168毫米32开本11.75印张 4 插页275千字

1989年10月第1版·1989年10月第1次印刷

印数: 1—10000册 定价: 4.90元

ISBN 7-5388-0901 - /z·57

《振兴之路》编委会名单

主 编：杨瑞华

副主编：陈易人

编 委 （按姓氏笔划为序）：

李文明 陈启林

张殿生 姜德凤

袁志友 郭进民

曾留学

希聖之先

陳雲林

深化改革 加速改造
加強管理 提高效益
振兴龙江 机械工业

一九八九年
安振东 九月

为振兴黑龙江机械工业而奋斗

(代 序)

杨瑞华

今年是中华人民共和国成立40周年。黑龙江省机械工业发展建设随同共和国的革命建设的发展,走过了40年光辉的历程。这40年是我省机械制造工业从无到有发展壮大的40年,是开始走向振兴的40年。如将我国社会主义经济建设伟大成就比作一幅空前壮丽图景,现在的黑龙江机械工业则是其中的一幅色彩璀璨的画面,令人欢欣鼓舞。在纪念共和国成立40周年的喜庆时刻,使我们不能不想起战斗在全省机械工业战线的广大职工及企业的各级领导者,在几十年的奋斗中为机械工业发展建设做出的重大贡献。他们有老一代干部、工人、技术人员和管理人员等为工厂生产建设的先锋,也有新一代开拓者,在他们各自岗位上呕心沥血,艰苦工作,无私奉献。也涌现出一大批先进人物,他们有老模范厂长、党委书记,有中青年优秀厂长和优秀党委书记,有一批成为知名企业家;有一大批劳动模范、先进生产者和管理工

作者、优秀技术专家；还有以马恒昌小组等为代表的一大批先进集体，为大家树立了学习的榜样，成为生产建设事业发展的骨干和栋梁。在这40年大庆之际，特编辑本书，献给全省机械工业战线的广大干部和职工同志们，并以此向他们表示衷心慰问和诚挚敬意。

40年前黑龙江省的工业基础是“铁、木、皮”小作坊，机械工业是以维修为主的“三就四为”的地方小型铁工业及举目可见的外国殖民者建的几个机械修理厂。建国40年来，在国家统一计划下，经过“一五”计划，大规模经济建设，全国156项重点建设项目中占全国机械工业的16.18%（不包括国防军工）的8项在我省建成，构成了我省机械工业的基础；“二五”到“五五”计划的实施，使我省机械工业生产规模进一步扩大，各门类大中小企业应运而生，产品品种增加，技术水平不断提高，形成了初具规模的机械工业布局。党的十一届三中全会后，十年改革开放，为我国经济建设带来了新的生机，加快了我省机械工业稳定发展的步伐，“六五”、“七五”计划的执行，开始走上了以技术改造为重点并调整产品结构和生产布局，走以内涵扩大再生产的道路。共投资10.6亿元，改造了100多个企业224个项目，开发新产品近1 000种。经过40年的建设、改造，已形成了以发电设备、重型矿山、石化通用、机床工具、工业轴承、仪器仪表、基础件、农业机械、汽车及配件等门类齐全、品种较多、布局比较合理、具有一定规模和新技术水平的机械工业体系，成为全国机械、国防工业基地之一，也是全省经济发展的支柱产业之一。现有机械工业企业4 318个，职工队伍84.7万人，固定资产（原值）101.19亿元，年工业总产值占全省工业总产值的22.4%。产品品种94大类，1 130个系列，7 670种，有36%达到了国际七十年代水平。其中我省独有和新开发的机械产品和设备有60万吨发

电机组和成套电站保护装置，燃气锅炉，2050热连轧机，1900板坯连铸机，卧式加工中心，自动换刀数控立车，数控落地铣镗床，400T大型冷成形设备， 23m^3 大型矿用电铲，矿用重型堆取料机，真空离子化学热处理炉，水平焊机，系列屏蔽电机，四级防爆电动葫芦，石油强开采潜油电泵、无氧铜杆，矩形花键拉刀，高强度喷镀层系列滚刀，高精度量规，齿轮数显量仪，高精度渐开线检查仪，多费率电度表，1000系列联合收割机，系列小型拖拉机，林业集材拖拉机，卫星上天的石墨火箭喷嘴，卫星用高精密轴承，飞机发动机高精密轴承，工业机器人等。产品质量有1700种分获国家金、银牌和部、省优产品。这些代表了当前我国机械工业发展的新水平。30多年来，我省机械工业计提供80多万台机电设备，14万多吨重型矿山设备，近70万台农业机械和2亿多件农机配件，5亿多套轴承和5000多万只各种仪表，几亿件量刃具和3000多台大型量仪，装备了国民经济各部门，并向外向型经济发展，一部分产品打入了国际市场，为国家经济建设做出了重大贡献。

回顾40年我省机械工业的发展，特别是最近十年改革，是在党的领导下，坚持企业的社会主义方向，认真贯彻执行党在各个时期正确路线、方针、政策；坚持全心全意依靠工人阶级，发挥了广大工人、干部和工程技术人员积极性和创造性，不断提高广大职工当家作主的主人翁责任感，团结一致，艰苦奋斗办好企业；坚持不断加强企业管理，使企业从传统管理向科学管理和现代管理迈进，结合实际，先后创造“两参一改三结合”，办“大庆式企业”、“六好企业”，应用现代化管理方法手段和创省级、国家级先进企业；坚持进行企业技术改造，引进消化先进技术，采用国际标准，不断开发新产品，提高产品年代水平和质量水平；坚持以提高经济效益为中心，以开拓市场为目标，以厂长负责制和企业承包经营责任制为主要内容的企业管理体制和经营机

制改革，实行上质量、上品种、上水平、上成套，提高经济效益，提高服务质量的“四上两提高”，增强了在商品经济活动中的竞争力；坚持贯彻干部“四化”方针，不断加强企业领导班子建设和干部队伍建设，提高领导水平，强化对职工的政治、技术、文化培训教育，全面提高职工队伍素质；坚持军民结合，平战结合，以民保军的方针，努力创办军民结合型企业，使军工企业在平时有新的发展，使民用企业也为国防军工建设做出应有的贡献；坚持政治工作与经济工作相结合和一切工作思想领先的原则，实行“两个文明”建设一起抓，提高职工为献身“四化”、振兴中华的政治觉悟，不断抵制和消除资产阶级各种腐朽思想的影响，培养出了有理想、有文化、有道德、有纪律的工人阶级一代新人。本书所编录的部分先进企业和独有创见的企业厂长（经理）办好企业的文章，正是多年来特别是改革以来我省机械工业取得成就的一个缩影。其中哈锅炉厂在改革中改善经营机制，加强企业管理，提高经济效益；哈电机厂、齐二机床厂、佳轻工机械厂开发新产品，振兴企业，增强发展后劲；齐车辆厂、哈电碳厂、双城钻机厂实行战略治厂；哈轴承厂、星光机器厂、佳电机厂实行联合联营搞活企业，发展生产力；哈一工具厂、黑龙江锻压机床厂实行全面质量管理，搞好企业经营；齐一机床厂、北方工具厂、哈印刷机厂、肇州液压件厂深化企业经营机制改革；哈飞机制造公司、建成机械厂、龙江电工厂实行军民结合开发民品；庆华工具厂、风华机械厂、海伦振动时效设备厂、肇东水泵厂、锻压机床厂开发人才和科技兴厂；牡变压器厂、齐减振器厂、起重运输机械厂分配制度改革；大庆石化总厂机械厂提高职工队伍素质；哈机联机械厂、拖拉机厂、松辽电机厂培养树立企业精神；和平机器厂、大庆石油管理局总机械厂谈当好厂长的体会，等等，这些虽都不能概全企业的工作，但它都是一个方面的实践经

验的总结，是企业发展和改革的真实记录，且文章不专，具有可读性。相信读后能够起到启迪、借鉴、交流的作用。

在总结40年我省机械工业工作时也不能不看到，我们虽然取得的巨大成绩，但新的历史时期给我们提出的任务十分艰巨。我国国民经济的发展按实现国民生产总值翻两番及达到世界发达水平的要求，还有距离任重而道远。我省机械工业发展和振兴也只在起步阶段，必须加倍努力，随着实现国民经济翻两番的大目标，全面提高机械工业的水平，实现振兴机械工业的目标。为此，我们必须坚定不移地执行党的基本路线，以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，进一步把机械工业的发展纳入为国民经济各部门提供现代化优质装备的轨道。大力推进我国国民经济全面发展。把过去40年做为一个起点，在已有基础上，善始善终完成“七五”计划任务，进而搞好“八五”以至“九五”发展规划。在党的领导和党的基本路线指引下，以崭新的思想，百倍的干劲，科学的态度，脚踏实地的工作精神迎接光辉的未来。在当前，主要是认真贯彻执行党的十三届三中全会和四中全会确定的治、整、改方针和各项任务，搞好机械工业全面治理和整顿，进一步深化改革。认真解决我省机械工业长期以来存在的没有根本解决的管理分散，企业“大而全”、“小而全”和经济效益低的问题。要使机械工业管理体制向深层次发展，强化宏观调控；要进一步调整企业组织结构和产品结构，以若干拳头产品为龙头，组织起来走联合发展的道路，形成机械工业新的优势；要以创先进企业为目标，做到优质、低耗，提高生产、工艺、技术水平，努力实现企业管理整体优化，推进各类企业素质的提高；要进一步深化企业内部配套改革，以提高经济效益为中心，完善厂长负责制和各种形式的经营承包责任制，加快企业经营机制转换；要坚持技术进步，消化引进先进技术，进一步搞好

企业技术改造，大力提高产品年代水平，增强企业竞争力，在所有这些工作进程中，要把加强企业党的工作和思想政治工作放在重要地位，加强党的建设和加强政治工作，发挥党的政治核心领导作用，以强大的党组织的战斗力和共产党员的先锋模范作用和思想政治工作力量，带领和组织广大职工，振奋精神，增强斗志，阔步前进。要全心全意依靠工人阶级办好企业，强化企业民主管理，坚持相信群众、依靠群众、走群众路线，充分发挥全体职工的积极性和创造性，同心同德，团结一致，艰苦奋斗，以忠实于祖国“四化”建设大业，无私奉献创造性劳动，为加速振兴我省机械工业作出新的贡献。

目 录

改善经营机制 提高经济效益

——企业改革与管理的实践与思考

.....哈尔滨锅炉厂厂长 迟建福 (1)

抓产品开发 增强企业后劲 发展外向经营 实现升级创奖

.....哈尔滨电机厂厂长 张德楠 (9)

成功欲望 创新精神 冒险胆量 人才思想

——谈我作厂长的体会

.....国营和平机器制造厂厂长 张瑞林 (15)

狠抓产品开发 保持企业后劲

.....国营建华机械厂厂长 刘国柱 (22)

应改革开放之需 走战略治厂之路

.....齐齐哈尔车辆厂厂长 魏明海 (29)

深化全面质量管理 不断提高企业经营水平

.....哈尔滨第一工具厂厂长 宋维善 (35)

我的治厂原则

.....哈尔滨量具刃具厂厂长 蓬铁权 (44)

先联合 后兼并 上能力 上水平 提高经济效益

.....佳木斯电机厂厂长 邢见玉 (53)

依法治厂 改善管理 增强活力

.....阿城继电器厂厂长 贾建林 (59)

摆正位置 理顺关系 用好权力

——我在厂长岗位上的体会

.....大庆石油管理局总机械厂厂长 孙希宽 (68)

在企业管理上下功夫

……………牡丹江第一机床厂厂长 赵汝国 (75)

实行“全员风险抵押承包”是全面提高企业素质的必由之路

……………哈尔滨空气调节机厂厂长 玉 炜 (80)

企业精神的建设及其重要作用

……………哈尔滨机联机械厂厂长 兰长久 (86)

松辽精神 松辽的魂

……………国营松辽电机厂厂长 王思宝 (92)

军民结合 多种经营 开拓军工企业新局面

……………哈尔滨飞机制造公司总经理 杨守文 (97)

转轨变型 横向联合 是搞活军工企业的必由之路

……………国营星光机器厂厂长 王梵宫 (105)

对企业经营机制改革的探索

……………齐齐哈尔第一机床厂厂长 宋士合 (113)

搞好产品开发 实现企业振兴

……………齐齐哈尔第二机床厂厂长 李惠群 (121)

推进联合扩散 实现专业化生产 大力发展生产力

……………哈尔滨轴承厂厂长 马继波 (128)

大胆改革 不断探索振兴企业的新路子

……………哈尔滨重型机器厂厂长 武云鸿 (136)

打基础 增后劲 不断把企业推向前进

……………哈尔滨制氧机厂厂长 张名山 (143)

企业精神引导企业走上振兴之路

……………哈尔滨拖拉机厂厂长 宋 发 (150)

运筹决策 战略制胜

……………哈尔滨电碳厂厂长 刘凡成 (158)

讲求企业内部经营机制的立体效果

.....	哈尔滨印刷机械厂厂长	李仁清 (163)
开发人才 振兴企业		
.....	海轮振动时效设备厂厂长	杨国栋 (170)
不断深化改革 促进企业发展		
.....	肇州液压件厂厂长	张中义 (174)
经营机制的转变使企业立于不败之地		
.....	牡丹江仪器仪表厂厂长	郭成秋 (181)
在竞争中崛起		
.....	兰西县榨油机械厂厂长	刘 颖 (187)
多元经营 横向发展		
.....	富锦市钢圈厂厂长	孙志贤 (194)
在改革中走出企业发展的新路		
.....	富锦拖拉机制造厂厂长	王吉有 (201)
谈中小企业的治厂之本		
.....	绥化八一齿轮厂厂长	马诚途 (207)
质量——企业兴旺发达的关键		
.....	黑龙江锻压机床厂厂长	刘福贵 (213)
搞活大中型企业初探		
.....	东安发动机制造公司总经理	张洪彪 (219)
深化改革大上民品 改变工厂落后局面		
.....	国营龙江电工厂厂长	徐 斌 (226)
厂内办“特区” 探索新路子		
——深化企业内部改革的尝试		
.....	国营北方工具厂厂长	罗和忠 (233)
发挥人才的作用是企业振兴之本		
.....	国营庆华工具厂厂长	詹桂林 (242)
试谈军转民中的企业管理		

.....国营建成机械厂厂长	王可均 (249)
加速转变 大上民品 增强军工企业活力	
.....国营松江电机厂厂长	姜宗藻 (254)
加速引进步伐 优化产品结构	
.....国营东光机械厂厂长	于亮春 (260)
发挥技术优势 开发高精尖技术产品	
.....国营风华机器厂厂长	翟兴富 (267)
运用PQC改革分配制度	
.....齐齐哈尔市起重运输机械厂	
厂长 孙守仁 副厂长 李玉辉	(274)
提高职工素质是治厂之本	
.....大庆石油化工总厂机械厂厂长	鲁明祥 (284)
走技改之路 振兴企业	
.....肇东水泵厂厂长	许文仲 (291)
实行企业资产股份制 探索企业发展新路子	
.....齐齐哈尔市变压器厂厂长	陈永泰 (295)
实行工资奖金全额浮动 促进生产持续稳定发展	
.....牡丹江变压器厂厂长	胡盛德 (299)
坚持改革创新 增强企业活力	
.....哈尔滨第二空气调节机厂厂长	刘希贤 (305)
调动职工积极性 与职工形成利益共同体	
.....齐齐哈尔市汽车制动器厂厂长	曹喜顺 (310)
实行单人核算效益工资制是搞活分配的有效形式	
.....齐齐哈尔市减震器厂副厂长	陈杰 (315)
把握经营战略是企业兴衰成败的关键	
.....双城钻机厂厂长	于德令 (321)
引入风险机制 增强企业活力	

-牡丹江锅炉厂厂长 毕元林 (326)
- 开发人才 振兴企业
-齐齐哈尔锅炉总厂厂长 王旭华 (333)
- 提高质量 增加品种 不断开拓国际市场
-佳木斯轴承厂厂长 马钦社 (337)
- 分配制度的改革是增强企业活力的重要环节
-齐齐哈尔液压件厂厂长 关喜武 (342)
- 注重开发新产品 不断增强企业后劲
-佳木斯轻工业机械厂厂长 曹国志 (348)
- 依靠科技进步 走科技兴厂之路
-黑龙江省肇源锻压机床厂厂长 刘维民 (353)
- 积极进取 强化经营 开拓市场 增加后劲
-黑龙江省机械设备进出口公司总经理 范大玮 (357)
- 实行多元化经营 增强公司发展后劲
- 对公司开办实业的探讨
-黑龙江省汽车工业贸易公司总经理 张 信 (364)
- 深化改革 搞活企业经营
-黑龙江省机械工业供销总公司总经理 马守信 (369)
- 实行工贸技贸结合 努力发展外向经济
-黑龙江省兴龙经济技术贸易公司总经理 王炳岩 (374)
- 以市场为导向 完善内部机制
-黑龙江省电工设备公司总经理 秦 锋 (379)

改善经营机制 提高经济效益

——企业改革与管理的实践与思考

哈尔滨锅炉厂厂长 迟建福

我国的改革正进入关键时期，在治理经济环境，整顿经济秩序的新形势下，企业面临着严峻的考验，改革的成败，企业的发展，将最终取决于企业经济效益的提高。而要在改革中提高企业经济效益，一方面，国家应进一步为搞活大中型企业创造有利的外部条件，加快政企分开。使企业能够放开经营，成为自主经营，自负盈亏、相对独立的社会主义商品生产者和经营者；另一方而，则要求企业从适应客观改革的需要出发，坚持眼睛向内，通过深化改革，强化管理，来完善企业经营机制，增强消化吸收增支减收因素的能力。只有这样，才能保证企业的经济效益在改革中得以持续稳定的提高。在这方面，应突出抓住两个环节：一是正确处理深化改革与强化管理的关系。只有强化管理，才能为深化改革创造必要条件，同时，只有将改革的措施形成制度，纳入企业正常管理，才能达到改革的目的。所以，我们