

特 载

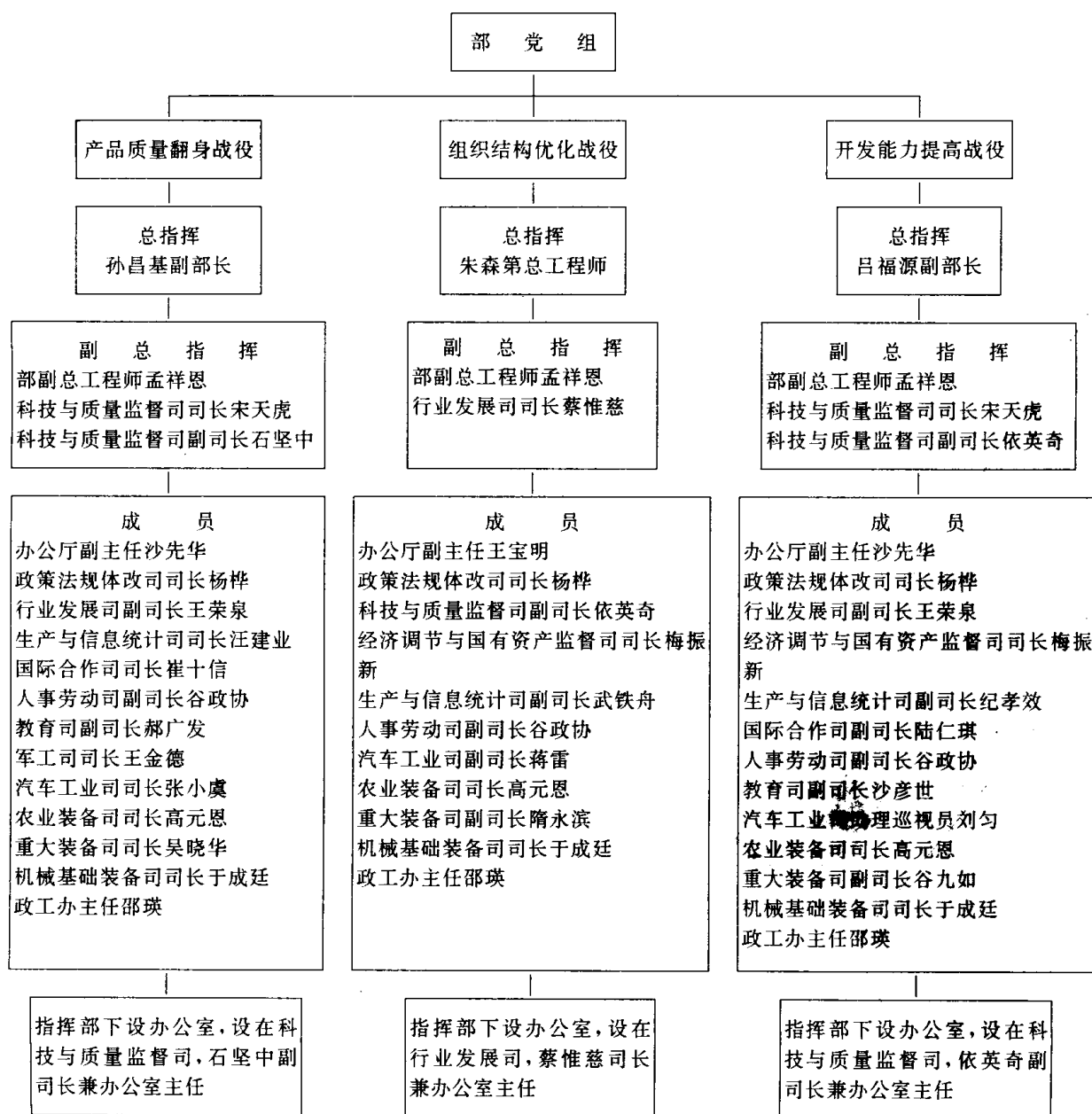
机械工业“三大战役”

以 1996 年全国机械工业工作会议为标志,机械、汽车工业正式吹响了打好“三大战役”、全面启动振兴的进军号。为使社会及行业广大职工深入了解“三大战役”,以引起更

广泛的关注、支持和参与,顺利完成“三大战役”各阶段的任务,本期年鉴编发了有关“三大战役”的领导讲话、实施方案以及部关于实施科教兴业的决定等资料,供读者参考。

机械工业部

“三大战役”各战役指挥部机构组成



积极推进“两个转变” 大力振兴支柱产业

——在全国机械工业打好“三大战役”电话会议上的讲话

国务院副总理 吴邦国

(1996年5月31日)

同志们：

这次会议很及时，很必要。包叙定部长就打好“三大战役”工作，作了总体部署，山东、云南两个机械厅发了言，他们讲话的精神我都赞成。下面，我讲几点意见。

一、机械工业在“两个转变”中具有重要作用，中央十分重视机械工业的发展

党的十四届五中全会指出，实现“九五”和2010年国民经济和社会发展的奋斗目标，关键是实行经济体制和经济增长方式两个根本性转变。机械工业作为装备工业，在实现“两个转变”特别是经济增长方式的转变中，具有重要作用，肩负着特殊的使命。

转变经济增长方式要靠科技进步，科技进步的重要载体是技术装备。技术装备水平的高低，直接影响各行各业的生产效率和效益，影响产品的质量和档次，影响资源利用和物质消耗，影响科技进步和科技成果转化。改革开放以来，我国经济发展取得举世瞩目的成就，增长速度居世界领先地位。但是，经济运行质量和效益并不理想。这种状况的产生，除体制和机制上的原因以外，还与我们的装备落后有很大关系。据有关部门对全国工业的调查，我国企业的技术装备大多数处于六七十年代水平，达到或接近国际先进水平的仅占15%。由于装备落后，在相当大的程度上，造成我国工业生产总物耗率大大高于工业发达国家，他们一般在40%以内，而我们则高达60%以上。与美国相比，我国单位国民生产总值的能源消耗大约是它的5倍，钢材消耗将近10倍。机械工业是各行各业技术装备的主要提供者，产业关联度高，不仅自身对经济增长贡献度大，而且，可对其它行业发展提供强有力的支持。因此，打好“三大战役”，努力改善行业整体素质，大力提高我国技术装备水平，是摆在机械工业面前的一项紧迫任务，也是转变经济增长方式对机械工业提出的客观要求。

中央历来十分重视机械工业的发展。江泽民总书记在党的十四大报告中指出：要“振兴机械电子、石油化工、汽车制造和建筑业，使它们成为国民经济的支柱产业”。最近，江总书记又多次谈到基础工业和支柱产业的关系，强调要重视装备工业的发展。李鹏总理还专门就机械、汽车工业的振兴作出过指示，他说：“振兴机械、汽车工业，使之尽快成为国民经济的支柱产业，是国家的一项重要战略决策，抓好这件事，对提高各行各业的技术装备水平、生产效率和经

济效益，提高人民的生活质量，具有重要作用。”江总书记和李鹏总理的指示，是对机械、汽车等支柱产业在国民经济中地位的科学评价和高度概括，充分说明党中央、国务院对机械、汽车工业的关怀和重视。党的十四大、十四届五中全会和八届全国人大四次会议也都反复重申要振兴支柱产业，并对发展支柱产业的方针、任务和重点提出了明确要求。现在看得很清楚，一个国家的经济地位和实力，在很大程度上取决于机械制造业的水平。世界各工业发达国家，以及一些新兴工业化国家，尽管产业结构不尽相同，但大都把机械制造业作为优先发展的重点，作为带动整个经济增长和产业结构升级的主导产业，有一些“漂在油海上的国家”，虽然人均国民收入很高，但也只能算是富国，很难说是强国。现在他们已经认识到这一点，并采取措施发展机械工业。机械工业上不去，国家的现代化就谈不上。希望机械工业的各级领导和广大职工，以高度的责任感和紧迫感，努力完成时代赋予的历史使命，为提高国民经济的装备水平和实现“两个转变”做出更大的贡献。

二、“三大战役”符合机械工业实际，与“两个转变”的要求是一致的

党的十一届三中全会以来，机械工业的改革与发展取得显著成就。一是机械工业部系统率先下放直属生产企业，推动了企业面向市场，自主经营，企业运行机制发生了重大变化；在集团化、股份制改造和现代企业制度试点方面呈现较好的势头，涌现出一批活力强、效益高的企业和企业集团。二是全行业生产平均每年以14%左右的速度递增，是我国工业中增长最快的行业之一，在1992年提前8年实现了翻两番的目标。机械工业在全国工业中的比重，由1978年的不到19%，提高到1995年的25%左右。一些重要产品的产量已跃居世界前列，比如，1995年生产发电设备16000MW、金属切削机床18万台，等等。三是机械产品出口也大幅度增加，1995年达到275亿美元，占全国外贸出口的18.5%。十多年来，机械行业引进技术2000多项，外商直接投资近50亿美元。通过引进技术和自主开发，掌握了一大批重大成套装备的生产制造技术，如大型电力设备、大型露天矿成套设备、大型冶金设备、大型合成氨装置、大型煤炭港口装卸设备等。这些成就，为机械工业今后的改革和发展打下了良好基础。

但是，也要清醒地看到，与国际水平比，与国民

经济发展的需要比,机械工业差距还不小,产品质量差、组织结构散、开发能力弱这几个问题尤为突出。首先,在产品质量方面,“常见病”、“多发病”久治不愈,可靠性明显偏低,成套装备重大事故时有发生,用户反映强烈。这些年进口设备对国内市场冲击很大,究其原因,有些确实是国内不能制造的,有些是利用国外贷款必须买人家设备的,但不能否认,我们确实存在品种、质量和售后服务的问题。成套设备少个螺丝钉就转不起来,我们有时候就是个螺丝钉不行,这种情况还不是个别的。其次,在组织结构方面,重复分散、集中度低、经营规模小、企业“大而全”、“小而全”已成为机械工业的一个顽症。以汽车为例,我国的整车企业数 122 家,超过发达国家汽车企业的总和,但年产量不及美国通用汽车公司的四分之一。这怎么和人家竞争!如果再不联合重组,尽快形成几个大集团,一旦失去高关税保护,民族汽车工业很可能被挤垮。第三,在开发能力方面,机械工业主导产品的关键技术大多依靠国外引进,而且消化吸收缓慢,自主创新步履艰难。有些市场需要的东西我们开发不出来,或者开发周期长,错过市场良机。为什么这些年机械工业的发展速度不低,但效益不高,症结就在这三个薄弱环节上。说到底,走的还是铺摊子、上项目、高消耗的粗放型发展路子。因此,机械工业本身存在着“两个转变”的紧迫任务。

机械工业针对本行业的实际情况,提出打好“三大战役”,其基本任务和目标是:要扭转追求速度和数量的传统发展模式,在质量、结构、开发上挖掘潜力;改变机械产品的市场形象,树立良好信誉,提高市场竞争力;要改变“散、乱、全”的局面,努力造就一批结构优化、规模经营、效益显著并具较强竞争力的“巨人”企业;要缓解主要依靠国外技术求发展的被动局面,在一批重点企业建成具有较强开发能力的技术中心,提高行业整体水平和素质。经过五年奋斗,到本世纪末,主要产品技术水平与国际先进水平的差距由目前的 20 年缩短到 15 年左右;销售额前 100 家企业的生产集中度由目前的 24% 提高到 27% 以上;国内市场占有率由目前的 69% 上升到 80% 左右,出口总额占全国出口比重由目前的 18.5% 提高到 20% 以上,使机械工业的整体面貌发生变化,走出一条既有较高速度又有较好效益的集约型发展路子。

三、坚持技术引进和自主创新相结合,依靠自己的力量实现现代化

“九五”期间,机械工业把增强自主开发能力,作为“三大战役”的一个重要内容来抓,这就抓住了关键。增强自主开发能力,实质上是增强创新能力。创新是经济发展的基本驱动力和企业活力之源。江总书记说过,“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力。”“一个没有创新能力的民族,难以屹立于世界先进民族之林。”发达国家的政府把技术创新放到经济社会发展的战略地位上,纷纷采取措施,激励企业创新,甚至直接参与和推动。1994 年美国政府就曾与 11 家企业组成半导体技术集团,联

合开发新一代芯片技术。世界上知名的大公司都不惜巨资建立研究开发中心,把技术创新当作关键的竞争手段。我国北大方正集团跳过几代信息技术,直接开发激光技术,在创新方面很成功,现在已向日本、美国等发达国家市场进军了。

我们强调创新,决不是闭关自守,排斥别人先进的东西,一切从头做起。像我们这样一个基础差、底子薄的大国,搞社会主义现代化建设必须广泛汲取世界各国的先进经验和先进技术。但是,如果不培育创新能力,单靠引进,不仅建不成现代化,而且今后的发展都成问题。这十几年来,我们引进了一大批先进技术,通过消化、吸收、创新,使许多领域的技术水平有了较大提高,与国际先进水平的差距明显缩小。例如,机械行业 300、600MW 火电机组的制造技术,基本达到了当代国际水平,初步满足了我国电力工业发展的需要,再如,仪器仪表行业引进的百余项制造技术,经过消化和改进,大多数已形成批量生产能力。其他行业也有不少成功的经验。

当然,在技术引进上,也有一些值得总结的教训。比较突出的就是消化吸收不力,自主创新更差,导致了一些技术多次重复引进。再一个问题是,引进工作重硬件轻软件。这方面,日本和韩国的做法值得借鉴。他们主要是买专利、软件和制造图纸,引进后集中力量消化吸收,再自主创新。设备则由自己制造,非买不可时,只买一套,然后搞国产化。日本的家用电器就是在引进技术的基础上,通过创新发展起来的,而且后来居上。韩国的钢铁工业和汽车工业能在 20 年时间内,达到世界先进水平,也是引进技术和自主创新结合的结果。相比之下,我们花钱不少,效果却不尽人意。尽管如此,我国技术引进工作的主流还是好的,应当肯定。如果不搞对外开放,没有技术引进,我们的经济建设不会有今天这样的成就。关键是要处理好引进和创新的关系。单靠进口设备来达到现代化是不可能的,现代化是买不来的,不创新就没有出路,是会永远落后的。说得再严重一点,就是我们的经济发展将永远受制于人。这就不仅是经济问题,而且是严肃的政治问题。今后我们一定要坚持高起点的技术引进,在引进的同时,坚持不懈地提高自主开发能力,把技术引进和开发、创新很好地结合起来,形成自己的优势,努力实现从引进到创新的跨越。

四、正确认识当前经济形势,采取切实措施打好“三大战役”

当前,我国的形势很好,概括地说,就是经济发展、政治稳定、民族团结、社会进步。随着“两个转变”的不断推进和对外开放水平的不断提高,将为经济发展注入新的活力。从今年头几个月的情况看,宏观经济形势总体上是好的、健康的,财政收入、税收比去年同期都有所增长,通货膨胀进一步得到遏制。当然,在前进的道路上,我们还面临不少困难,经济生活中一些深层次矛盾还没有得到明显缓解,显露和潜伏的问题仍很多。当前突出的问题就是国有企业面临不少困难。就机械行业而言,随着涉外税制的改

革,国内外市场的竞争会更加激烈,我们对困难要有充分的估计和足够的思想准备。

在这种形势下,机械工业如何打好“三大战役”,是等待外部环境好转,还是苦练内功?这是值得机械工业各级管理部门和每个企事业单位领导认真思考的大问题。当然,国家要努力改善宏观经济环境,对关系国计民生的企业要给予适当支持。这方面,已经采取了一些措施。例如:银行降低存贷款利率,减轻企业利息负担;为部分重点企业增加流动资金贷款;通过“贷改投”和所得税返还等政策增加企业资本金;鼓励企业的兼并与联合,制止向企业摊派等。但是,机械工业的发展不能一味依靠外部环境改善,最重要的还是要靠主观努力。越是困难,越要强调练好内功。我们不少搞得好的企业,都是首先在这方面取得了突破。为了保证“三大战役”的顺利实施,机械工业必须在改革、改组、改造和加强管理上狠下功夫。

一要认真贯彻国务院〔1996〕3号文件精神,强化企业管理。要认真学习邯钢经验,积极采用现代化管理手段,围绕挖潜增效、严格成本核算和资金管理,建立生产经营全过程的控制体系,形成适应市场需要的快速反应机制。把强化管理和实行经济责任制密切结合起来,确保强化管理的各项措施落到实处、见到实效。

二要加大改革力度,推进现代企业制度的建立。要认真总结经验,大胆探索减轻企业债务负担、分离社会职能和分流富余人员的有效途径,实现企业改革与发展相互促进。股份制企业要按照现代企业制度的四项特征和《公司法》进行规范。小型国有企业要广泛采用改组、联合、兼并、股份合作制、租赁、承包经营和出售等多种形式,加快改革和搞活步伐。

三要实施“科教兴业”战略,加快科技进步。要进一步加强科研院所、高等院校和企业的联合与合作,推动科研院所进入大型企业集团,鼓励企业自办技术开发中心,使企业真正成为技术开发的主体。增加科研、开发的投入,增强自主创新能力,缩短新产品开发周期。积极采用微电子技术,加快机械和电子技术的融合,提高机械产品的技术含量。加大技术改造力度,努力发展先进制造技术。

四要加强领导班子建设,造就各类人才。要把德才兼备的优秀管理人才推上企业的领导岗位。要全心全意依靠工人阶级,坚持民主管理,关心职工切身利益。积极采取压担子、给政策等各项措施,培养和选拔各类科技拔尖人才。充分重视技术工人的培训和成长,造就一批技艺精湛的“能工巧匠”。形成有利于各类人才脱颖而出的机制,推动职工队伍整体素质不断提高。

以上几个方面,是机械行业打好“三大战役”必不可少的环节,也是克服当前困难和搞好长远发展的重要途径。现在,机械工业部制定了实施方案,要认真贯彻落实。机械工业各级管理部门要切实履行

管理职责,加强指导、协调、监督和服务,确保“三大战役”如期完成。

五、各部门和各地区要通力配合,支持机械工业打好“三大战役”

打好“三大战役”,毫无疑问,主要靠机械行业自身的不懈努力。但是,离不开各部门,包括综合部门、金融部门、使用部门、相关工业部门以及各地区的支持和配合。因此,要在全社会增强振兴支柱产业的意识,形成方方面面都来支持支柱产业发展的大环境、大气候。国家要积极研究扶持支柱产业振兴与发展的政策,有些政策已经出台,如为扩大成套设备出口设立的卖方信贷,有些正在协调过程中。但是,由于受国家财力所限,对机械工业的扶持,不可能是全方位的,只能是有限目标、重点突破。重点就是大型成套装备、重要基础机械、重要机械基础件、汽车零部件、经济型轿车和重型汽车。各部门和地区要坚持全国一盘棋,加强沟通和磋商。

从部门来看,一是在投资安排上要适当倾斜,支持机械工业改进产品性能和质量,提高开发和制造水平,增加重点产品的国内满足率。二是对国民经济急需的大型成套设备,如电力、化肥、乙烯、冶金等,要确定一些重点工程,“九五”期间力争有所突破。目前,乙烯、化肥和城市煤气三大化工设备的重点工程已经明确。同时,机械工业部与化学工业部、中国石油化工总公司还共同成立了国产化领导小组和工作小组,为实现石化装置国产化提供了组织保证,下一步就要抓紧落实。三是为提高机械工业的国内外两个市场的竞争能力,要认真贯彻前不久召开的全国机电产品出口工作会议确定的政策和措施,支持机械产品出口;要研究制定优惠政策和措施,鼓励国内用户在同条件下优先使用国产设备。四是为防止重复建设和不必要的进口,对一些市场前景较好的投资热点和重大成套设备进口,有关部门要加强磋商和论证,避免决策失误。

从地区来看,要加大对本地机械工业打好“三大战役”的支持力度,结合本地实际确定一批重点,扶持其发展。山东省已拿出2 000万元支持机械工业技术开发,江苏省对机械工业组建大型集团采取了很多扶持措施。这些做法都很好。同时,要树立全局观念,自觉服从国家宏观调控目标和机械工业总体规划,防止自成体系,更不能搞保护主义。对本地企业的跨地区联合重组,只要有利于资源的优化配置和企业的发展,就要积极支持。在对外合作和利用外资中,要坚决贯彻国家产业政策,要符合机械工业发展的整体要求,以促进支柱产业的振兴。

同志们,“九五”期间是我国社会主义现代化建设承前启后、继往开来的重要时期,希望各有关部门和地区,充分认识自己的责任,按照“两个转变”的要求,真抓实干,为振兴我国支柱产业作出更大贡献。

全行业行动起来 认真实施“三大战役”

全面完成“九五”各项任务

——在全国机械工业打好“三大战役”电话会议上的讲话

机械工业部部长 包叙定

(1996年5月31日)

同志们：

我们行业提出打好“三大战役”以后，得到了中央、国务院领导的充分肯定，也得到了行业上下的普遍认同。部召开今天的电话会议，主要是向行业部署“三大战役”实施方案，推动“三大战役”进入实质性实施阶段。国务院对这次会议非常重视，吴邦国副总理亲自到会，还要给我们作重要讲话。

下面，我先向大家传达一下中央领导同志的有关指示精神。前不久，中央领导同志在听取我汇报时，对“三大战役”和机械工业的发展讲了非常重要的意见。中央领导同志说：“三大战役”之间，质量问题、结构问题、开发问题，相互之间是有联系的，是互相促进的，要统筹安排好。“组织结构优化战役”，抓大集团、大公司是非常必要的。还有企业内部组织结构优化，原来计划经济下搞成两头小、中间大，而市场经济下已经适应不了，要两头强、中间精，由“橄榄型”变成“哑铃型”。这个思路很新鲜，总结得好，说明机械部在指导行业工作上有了深化、有发展。

机械工业不是一般加工工业，而是技术装备工业，你讲的这个观点我赞成。最近以来我也几次讲到这个问题。改革开放初期，强调投资环境，要把基本设施、基础工业搞上去，这是非常必要的，因为我们欠了账，非补上去不可。改革开放十六七年了，也还是要继续强调基础设施和基础工业，把投资环境搞好。但装备工业关系到一个国家的强盛问题，又是财政收入的主要来源，应该重视它的发展。我从去年下半年以来，开始讲装备工业。现在基础设施和基础工业有了大的发展，已经具备条件把装备工业搞上去了。装备工业的投入少了，能力削弱了，对整个经济发展不利，这是需要从全局上注意把握的。

中央领导同志的这些指示精神，是对机械工业的极大鼓舞，也是我们打好“三大战役”的强大动力。希望大家认真学习领会，真抓实干，全面实现“三大战役”预定目标，更好地为我国社会主义现代化建设服务。现在，我讲几点意见。

一、统一思想，坚定不移地推动“三大战役”的实施

打好“三大战役”，是机械工业贯彻落实中央实行“两个转变”和振兴机械、汽车工业战略决策的重大举措。核心是改变过去在计划经济体制下形成的

思想观念和运行机制，扭转偏重追求速度和数量的传统发展模式，逐步实现经济体制和经济增长方式的转变，创出一条既要较高速度又有较好效益的发展道路来。年初全国机械工业工作会议以来，各方面贯彻会议精神的情况总的看是好的。山东、云南、安徽等厅局提出的“三大战役”思路，既完整准确贯彻了部的部署，又密切联系实际有所创新。沈阳机床股份有限公司、常州拖拉机厂等一批企业的“三大战役”计划，目标明确，措施得当，操作性强。中机质协确定的“立足全局、找准位置、突出重点、发挥优势、多办实事、服务基层，在打好‘产品质量翻身战役’中更好发挥作用”的指导思想，很有新意、很对路。从问题来看，主要是少数单位的领导同志还存在一些疑虑，没有完全按“三大战役”的要求考虑和安排工作。为此，必须进一步提高认识、统一思想、坚定信念、增强信心，确保全行业以高度的自觉性和主动精神，强有力地开展“三大战役”的各项工作。

1. 正确认识打好“三大战役”和当前企业“解困”的关系

目前，机械工业经济运行中的矛盾较多，产销率下降，库存大量增加，货款拖欠严重，亏损面和亏损额比去年同期又有扩大。一些同志反映，眼下相当一部分企业经营十分困难，找任务、找资金是当务之急，顾不上打“三大战役”。这个看法不是没有一定道理的。企业的困难局面与外部环境是有联系的。比如，实行适度从紧的财政政策和货币政策，对我们行业的市场需求和资金供给产生了较大的影响，应当承认这个现实。中央、国务院对经济运行中出现的问题也非常关注，正在采取措施改善企业经营发展的外部环境，吴邦国副总理亲自在抓这件事。但是，我们不能把眼睛只盯在外部环境上，也要看到我们自身不适应的一面。仔细分析，企业经营发生的困难，根本原因还是质量差、结构散和开发弱，治本的办法还是打好“三大战役”。

从任务不足来看，近几年国家固定资产投资率虽逐步回落，但仍保持在较高水平上。部分企业之所以感到任务不足，主要是从市场上拿到的份额不足。进入90年代以来，国产机械产品在国内市场的占有率一直呈明显下降趋势，去年降到了69%。有的行业甚至出现了市场容量大幅度上升而国产产品市场

占有率却大幅度下降的逆向运动。很显然,要争得更多的任务,主攻方向只能是努力扩大市场占有率,要把劲使在提高质量、调整结构和加强开发上。

从资金紧张来看,确实银行发放的流动资金贷款偏紧了一点,但国家正在采取措施对重点企业增加资金的注入。问题在于,金融体制改革以后,资金主要是随效益走的,去年我部系统销售利润率只有3.1%,今年一季度的形势更为严峻,这种状况影响了对我们行业重点企业的资金注入。从另一个角度讲,目前我们行业实际占用的流动资金使用情况也不好,周转率只有1次。这里面有库存和拖欠增加的因素,更有销售不畅、管理不善的因素。如果周转率能够接近历史最好水平,企业的流动资金就不会那么紧张。要做到这一点,机械产品就要有好的质量,企业要有合理的结构,以加快销售速度,并不断开发出适销对路的产品,跟上市场快速变化的节奏。

因此,企业要摆脱经营困境,突破点就是要紧紧围绕“两个转变”、扎扎实实地打好“三大战役”。上汽公司、徐工集团、春兰集团、陕西压延设备厂等一大批先进企业的实践充分证明,只有抓好质量、结构和开发,才能逐步把企业的经营引入健康发展的良性循环。对一些困难较多的企业来说,现在忙于找任务、找资金,是可以理解的,也是应该的。但决不能置“三大战役”于不顾。相反,应当把“三大战役”摆到“解困”的中心位置上,以打好“三大战役”来统揽全局、推动全局。从而把眼前“解困”和长远发展很好地结合起来,既去努力缓解当前的困难,又逐步从根本上解决制约发展的薄弱环节,最终使企业夺得市场竞争的主动权。

2. 正确认识打好“三大战役”的客观条件

打好“三大战役”主要要靠主观努力,同时也需要一定的客观条件。有些同志担心,现在有没有条件打好“三大战役”?这个问题,只有站在全局的高度来认识,才能得出正确的结论。

首先,党和国家对振兴机械、汽车工业高度重视,已经和正在采取措施予以推动,这是我们打好“三大战役”的重要前提。《汽车工业产业政策》、《机械工业振兴纲要》的发布和一些扶持政策的陆续出台,为我们行业的发展明确了方向,增强了活力。还有一些扶持机械工业重点领域的政策正在研究、协调、待批中。根据中央领导的指示,国家计委还在研究制定支持支柱产业发展的系统政策措施。这一切将为我们打好“三大战役”提供必要的条件。其次,“八五”行业自身素质有了新的提高,“九五”国民经济继续健康发展将为行业振兴注入新的活力,这是我们打好“三大战役”的重要基础。经过“八五”的改革和发展,机械工业各方面的素质都有了一定改善;随着“九五”“两个转变”的不断推进,宏观经济环境也将有所改善。这“两个改善”为我们行业实施“三大战役”提供了难得的机遇。第三,充分发挥主观能动作用。积极创造、争取条件,这是我们打好“三大战役”的重要保证。主观努力和客观条件是事物对立统一两个方面,很多时候,客观条件要靠我们的主观

努力、靠我们的工作成绩去创造、去争取。也就是说是事在人为。山东省机械厅积极争取省政府支持,用拨款建立了2000万元的科研开发周转金;机床行业率先发起的“质量保证承诺”活动,在用户中引起了强烈反响和积极回应,这些都是很好的例证。只要大家都来发扬光大这种精神,顺利开展“三大战役”是完全可能的。

综合分析各方面的因素,应该说,“九五”期间机械工业打好“三大战役”的客观条件是具备的。

3. 正确认识打好“三大战役”是全行业的共同任务

从反映上来的情况看,有些地区和企业,在“九五”工作部署中,对“三大战役”的意义和重要性认识不足,过多强调本身的特殊性,没有很好地体现“三大战役”。对此,部办公厅专门给各省市厅局的一把手发了紧急通知,要求行业上下紧紧围绕“三大战役”来安排“九五”工作。

“九五”期间全行业集中精力打好“三大战役”的决策,经过了各方面反复酝酿和年初工作会议的充分讨论,是在认真总结机械工业发展的经验教训基础上作出的正确选择。“三大战役”虽然是从行业全局的角度提出来的,但对各地机械工业同样有很强的针对性,是普遍适用的。正如部在《关于打好“三大战役”宣传提纲》中所指出的:打好“三大战役”,是我们行业启动振兴的入手点,是实行“两个转变”的落脚点,是贯彻“科技兴业”的结合点,是企业“解困”的突破点。无论各地具体情况有何差别,只要想发展,这些工作都是非抓不可的。因此,“九五”期间打好“三大战役”是全行业的共同任务,在方向、思路和原则上任何单位都不应特殊。各级领导一定要把思想尽快统一到这个基点上来。这次会后,各地管理部门和企事业单位要对“九五”工作思路再做进一步的研究,凡工作部署中没有“三大战役”的,都要切实把工作的中心转到打“三大战役”上来;凡旗帜不鲜明的,都要把“三大战役”突出出来;凡计划只打其中个别战役的或是离开“三大战役”而打别的战役的,都要认真、严格地调整部署,确实把主要精力放到打“三大战役”上来,从而确保打好“三大战役”成为全行业的共同行动。

为进一步提高全行业的广大干部职工对“三大战役”的认识,必须充分重视和加强舆论宣传工作,利用各种方式和各种新闻媒介,大造声势,营造氛围,广泛深入地进行思想发动,增强广大干部职工打好“三大战役”的必胜信心,并积极投身到“三大战役”中来,为打好“三大战役”建功立业。

二、把握实质,按实施方案展开“三大战役”各项任务

年初工作会议上,我的报告(刊登在1996年《中国机械工业年鉴》特载部分)重点讲了“三大战役”的总体构想和战略方针,讲了大目标、大原则,侧重于提高认识、明确方向。4月初部正式下发的“三大战役”计划,主要是勾划了行动纲领和工作轮廓,仍然是粗线条的。这次电话会前部印发的“三大战役”实

施方案则是具体的工作部署,更多地考虑了具体的任务、进度、方法、分工等细节,突出的是可操作性。从工作会议报告到战役计划到实施方案,三者是一脉相承的,反映了我们行业在“三大战役”上的认识和工作在逐步深化。下一步全行业都要按照实施方案的部署,迅速展开“三大战役”的各项任务。为此,必须把握好实施方案的实质和要点。

1. 实施“三大战役”总的原则和几个共性问题

总的原则是:“统一部署,上下联动,重点突破,分层次推进”。这个总的原则在《宣传提纲》中有明确阐述,也比较好理解,我就不展开了。有一点要重申的是,“三大战役”是“一盘棋”,每个“棋子”每走一步,既要符合全局要求,又要发挥主观能动性;既要避免各行其是,又要防止徘徊观望。只有这样,“三大战役”才能朝着预定的方向发展。

“三大战役”揭示的是我们行业三个最突出的薄弱环节,而解决三个薄弱环节有些问题是相通的,需要在“三大战役”实施过程中提出共性的要求。主要有:坚持市场导向,以企业为主战场,政府积极推动引导。

坚持市场导向,就是要按照价值规律、供求关系和竞争机制推进战役的实施,通过强化市场的激励和约束机制,发挥市场配置资源的基础性作用,来提高产品质量、优化组织结构和增强开发能力。在战役目标的确定和重点的选择上,要充分考虑那些市场前景好、占有率大、带动性强的产品、企业和技术,1000种名牌产品也好,100家“巨人”企业也好,300个技术中心也好,都要以国内外两个市场的需求为依据,最终能不能站住脚也要接受市场的考验,这是市场经济的一般法则。

以企业为主战场,就是要把企业作为“三大战役”目标和任务的具体承担者和主要执行者。各项工作最后都要落到企业。如果只是停留在各级管理部门,企业没有真正动起来,打好“三大战役”就是一句空话。“产品质量翻身战役”,主战场在企业,这是不言而喻的。“组织结构优化战役”,无论是企业间的联合重组还是企业内部的结构调整,主要的工作量也在企业。“开发能力提高战役”,着重在能力建设,主体仍然在企业;科研院所和高等院校是科研开发的重要力量,也要充分发挥他们的作用。

政府积极推动引导,就是要充分发挥政府在“三大战役”实施中的组织、指导、协调、监督、服务等功能,在我国市场经济体制还不完善的情况下,这一点尤为重要。政府的工作包括制定政策和标准、开展教育培训、发布各类信息、加强检查督促、总结推广经验等等。比如“组织结构优化战役”,政府可以也应该为企业之间的联合重组牵线搭桥,当好“红娘”;当涉及到资产划分、利益分配等复杂问题时,政府应当出面帮助协调,铺平道路。事实上,企业之间的联合重组,政府的推动往往是关键。我这里讲的政府不单是行业管理部门,我们的力量是有限的,许多事情还要靠其他部门特别是综合部门以致各级政府领导。我们要加强横向联系,经常地沟通和汇报情况,以取得

各级政府领导和各部门对打好“三大战役”的支持。

2. 把握好“三大战役”之间、重点和一般之间的关系

“三大战役”的关系,用一句话来概括就是相辅相成的有机整体。虽然每个战役要解决的问题、具体的目标各有侧重,但总体上都是为了改善行业素质,增强竞争能力,提高经济效益,大目标是一致的。工作上它们既相互促进,又相互依存,其中一个战役的进程对另外两个战役有着直接的影响。很难设想,一个产品质量差、市场销售不畅的企业,能够成为具有雄厚实力的企业集团和建成具有较强开发能力的技术中心。不难看出,“三大战役”是密不可分的。搞清楚它们的关系,目的是要在实施中做到整体推进、同步发展,防止把“三大战役”割裂开来,孤立地去实施。

由于“三大战役”总体目标一致,工作内容相关,各个战役的具体目标就必须相互衔接、相互呼应。“产品质量翻身战役”要创立的名牌产品和明星企业,相当一部分应当在“组织结构优化战役”要造就的“巨人”企业和“小型巨人”企业中产生,“巨人”企业绝大多数应当建立起自己的技术中心,以促进“开发能力提高战役”目标的实现。各级管理部门在确定所抓的重点产品、企业和技术时,既要从严选择,坚持条件;又要通盘考虑,统筹兼顾。

实施“三大战役”还要处理好重点和一般的关系。我们强调抓好1000个名牌产品、100家“巨人”企业和300个技术中心作为“三大战役”的重点目标,但并不等于只抓这些。机械工业的集约化生产需要广泛的社会协作,需要以大批的专业化企业的发展为基础,只有产品质量的普遍提高,组织结构的普遍优化和开发能力的普遍增强,重点目标的实现才有保证。重点是建立在一般之上的。再进一步讲,机械产品有10多万个品种,机械企业有10多万家,抓好其中有限的重点,虽能体现水平,展示发展方向,但仍难以从根本上改变行业的全貌。所以,各级管理部门在抓好重点的同时,要加强对一般即面上的指导,两者不可偏废。各企事业单位,不论是重点还是非重点,都要打好“三大战役”。另外,重点也是动态的,不是一成不变的。

3. “三大战役”实施方案的基本要点

“三大战役”实施方案的内容比较全面,为便于大家掌握实质,更好地展开“三大战役”的各项任务,这里,我扼要地讲讲每个战役实施方案的要点。

“产品质量翻身战役”的要点,可以概括为“二、四、三”,即:围绕战役目标,实施两项工程,抓好四个关键,开展三项活动。

两项工程是:可靠性提高工程,重大技术装备和重点产品质量上台阶工程。

四个关键是:(1)转变观念,面向用户。通过全员质量培训教育,牢固树立适应市场经济需要的QSTC综合质量新观念,增强全行业的质量意识;真正坚持以用户需求为目标,努力开发、生产适应用户需要的产品,为用户服务,让用户满意。(2)贯标执

法,加强监督。通过贯彻 GB/T19000(ISO9000)系列标准,大力提高标准水平,认真推进标准的贯彻实施;以《产品质量法》等有关法律法规为依据,强化产品质量的用户监督、社会监督、行政监督,推动质量工作向规范化、法制化方向发展。(3)企业自律,形成机制。通过广泛推行“质量保证承诺”等自律性质量行为,强化企业的自我约束,逐步建立起适应市场经济的质量管理体制和质量保证机制;辅之以政府的行政指导、监督和服务,为企业创造良好的外部环境。(4)综合治理,提高素质。通过继续加强全面质量管理和“工艺突破口”工作,建立质量激励机制,进行综合治理,做到对产品设计、开发、生产、流通和服务全过程的质量负责;推动行业和企业的技术素质、管理素质、人员素质的全面提高,彻底改变机械、汽车产品的质量形象。

三项活动是:以班组建设为重点,开展质量兴厂活动;以提高工序质量为重点,开展千厂万组无废品活动;以自觉接受用户监督为重点,开展用户评价活动。

“组织结构优化战役”的要点,可以概括为“三、四、三”,即:围绕战役目标,处理好三个关系,选择四种途径,采取三种推进方式。

三个关系是:以市场配置资源为主,充分发挥政府在组织结构优化中的能动作用,处理好市场导向和政府推动的关系;以存量调整为重点,充分发挥增量投入在资产重组中的作用,处理好存量调整和增量投入的关系;以“巨人”企业的规模经营为方向,以扩大专业化协作为基础,处理好规模经营和专业协作的关系。

四种途径:(1)以优势、名牌产品为“龙头”,以资产为纽带,实施兼并联合,发展规模经济。(2)打破“大而全”、“小而全”的企业组织模式,推进专业化协作,提高生产的社会化水平,优化企业内部组织结构,壮大企业实力。(3)按照一业为主、多种经营为辅的原则,在工艺相近、设备通用的基础上,发展多种经营,培植新的生长点,增强市场应变和抗风险能力。(4)针对机械产品成套性强的特点和力量分散的现实,联合各方力量,组建工程成套公司,发挥整体优势。

三种推进方式是:(1)改革改组,合理配置。集团内企业间的生产要素要流动、重组、优化,内部组织结构要调整改组,合理分工,避免重复,不搞简单的混合和板块结构。(2)两头在内,中间在外。加强研究、开发、设计和总装、调试、服务两头,中间生产环节和非关键零部件、工艺的生产尽可能通过专业化协作解决,形成两头强、中间精的“哑铃型”结构。(3)规模经营,着力在强。“巨人”企业的成长,不仅要注重“大”,更要注重“强”,要以市场需求为依据扩大经营规模,要千方百计增强企业的技术、经济和资金实力,使企业真正成为实力雄厚的“巨人”,而不是“虚胖子”。

“开发能力提高战役”的要点,可以概括为“四、四、三”,即:围绕战役目标,抓好四项重点工作,采取

四项保证措施,把握三个结合。

四项重点工作是:(1)加速企业技术中心特别是300个技术中心的建设,推动行业开发能力登上新的台阶。(2)抓好500项技术引进项目的消化吸收和创新工作,提高产品开发的起点和水平。(3)确定并开发1000种产品,集中力量突破一批“重中之重”。(4)选择部分重要的共性、基础性技术组织攻关,加强50项适用先进技术的推广应用,为全面提高行业的开发能力提供技术基础。

四项保证措施是:(1)以增强开发能力为重点,开展“企业技术进步示范工程”。(2)用足用好现有政策,增加研究和开发投入。(3)深化科技体制改革,促进“产学研”的有效联合。(4)编制机械、汽车工业技术中心建设等四个《指南》,促进和指导战役实施。

三个结合是:当前市场需求与未来技术发展趋势相结合;技术引进与自主开发相结合;企业主导与科研院所、高等院校相结合。

以上是对“三大战役”实施方案的概括说明和总体部署。各级管理部门和企业事业单位要认真组织学习实施方案,掌握精神实质,迅速行动起来,展开各项任务。

三、抓好当前,确保“三大战役”实施开好头、起好步

这次会议的召开,标志着“三大战役”正式打响。为确保“三大战役”的顺利开局,今年后七个月要着重抓好以下工作。

1. 明确各级职责,切实加强领导

在“三大战役”实施方案中,对部牵头司局、相关司局、省市厅局、企业、科研机构以及协会、学会的职责都做了明确具体的规定。各单位要“对号入座”,自我加压,认真履行自己的职责。许多省市厅局和企业按照年初工作会议的部署,已经做了大量工作,对如何打好“三大战役”作出了总体安排。这次会后还要进一步细化,根据中央提出的“两个转变”和部制定的“三大战役”实施方案的精神,结合自身的实际,抓紧制定本地区、本企业的实施方案和工作计划,明确目标、任务、进度、措施,并层层分解,建立责任制,把各项工作落到实处,力求实效。通过今年的探索和实践,要基本趟出一条打好“三大战役”的路子来。

为了加强对“三大战役”实施的领导,部决定成立各战役指挥部,分别由一位部领导挂帅,有关司局领导参加。各战役指挥部在部党组的领导下负责组织战役的具体实施,协调部内和有关方面的工作,研究处理战役进程中的重大问题。省市厅局和企业可以参照部的做法,加强领导,一把手要亲自抓“三大战役”,分管领导要把主要精力放在战役实施上。

2. 精心选好重点,带动面上工作开展

打好“三大战役”要抓好一批重点产品、企业和技术,实施方案对几个方面的重点明确了选择条件,并提出了一批部要重点联系的企业。下一步还要提出部重点抓的产品和技术中心。省市厅局也要认真对本地区的企业进行排队,按条件选定一批重点,加强指导和服务,创造条件,积极培育,使其尽快达到

名牌产品、“巨人”企业和技术中心的要求。同时,要狠抓面上工作的开展,实行分类指导,努力提高行业的整体素质和竞争能力。

各级管理部门选择重点时要充分考虑国家和地方已经或将要进行的各类试点。国家为搞活国有大中型企业,确定了一批国家计划单列企业集团试点,选定了100家企业作为现代企业制度试点,按“抓大放小”的思路还要重点抓1000家关系国计民生的大企业。有关综合部门根据工作需要也抓了一批单项试点,如国家级技术中心、国产化基地企业等。各地的试点也不少。在国家和地方的各类试点中,机械行业企业都占了一定的比例。对这些试点,我们在选择“三大战役”重点时应尽可能结合起来,一方面是配合国家和地方抓好试点,负起我们的责任;另一方面是利用给试点企业的政策,促进“三大战役”重点目标的实现。

被选择为重点的企业,要采取有力措施抓好“三大战役”的实施,要先行一步、走在前面,真正起到典型引路的作用,为其他企业做出示范。

3. 加强督促协调,总结交流经验

“三大战役”是一项复杂的系统工程,工作头绪繁多。为使“三大战役”各项任务有条不紊地展开,按预定进度进行,必须加强督促检查和综合协调。部党组考虑在“三大战役”的整个进程中,要定期对战役进展情况进行检查,今年内每季度检查一次。主要是总结前一段工作,研究解决战役实施中出现的新情况、新问题。部要求各司局也要这样做,并把落实“三大战役”的成效作为考核司局领导干部政绩的主要内容。各省市厅局和企业同样要对本地区、本单位的战役实施加强督促协调,尤其在战役开局的时候,更要经常督促检查、协调进度,推动战役的逐步深入。

各级管理部门都要深入实际调查研究,随时掌握战役动态,注意发现好的经验和做法,及时总结交流,向面上推广。要帮助企业解决战役实施中出现的难点热点问题,为企业服好务。我们解决不了的,要研究提出政策建议,向上级部门呼吁反映。下半年,部准备组织若干小组,由部领导带队到一些省市和企业进行专项调研,与省市领导和厅局、企业共商如何打好“三大战役”。

4. 抓好经济运行,为战役实施创造条件

前面讲了,今年的生产形势比较严峻,企业面临困难较多。在这种情况下,抓好后七个月的经济运行对“三大战役”开好头、起好步至关重要,也是打好“三大战役”的题中应有之义。

这个月上旬,部召开了全国机械工业生产工作会议,对今年后几个月经济运行要抓好的工作作出了部署,希望各单位认真贯彻执行。这里我简单点题。一是要加快产品结构调整步伐,大力开拓国内外市场,积极扩大产品出口。二是要加强资金管理,盘活资金存量,提高资金运营效率。三是要加强和改进全过程的质量监测和为用户服务,切实提高产品和服务质量。四是要强化企业内部管理,千方百计降低成本。五是要建立扭亏增盈责任制,抓好扭亏增盈工作,真正做到指标到位、责任到人。六是要抓好企业生产方式及组织结构的调整和改造,推进生产社会化和专业化。七是坚持“安全第一、预防为主”的方针,切实抓好安全生产。

同志们,“三大战役”的进军号角已正式吹响,我们的任务光荣而艰巨。我相信,通过全行业职工的顽强拼搏,扎实工作,我们一定能够赢得“三大战役”的全面胜利,实现振兴机械、汽车工业第一阶段的奋斗目标。

机械工业部 关于“产品质量翻身战役”的实施方案

为切实贯彻1996年全国机械工业工作会议精神,落实“产品质量翻身战役”的工作计划,按照振兴机械、汽车工业的总体思路和工作部署,制定本实施方案。

一、战役目标

(一)总体目标

经过五年努力,基本改变机械、汽车工业产品质量的形象,树立信誉,突出表现在为国家重点工程提供的重大技术装备要保证质量和按时竣工投产;大力提高行业的技术素质、管理素质和人员素质;到2000年,为使机械、汽车产品在市场站稳脚跟,有发展后劲,并能初步适应国际市场竞争的需要,创立1000种名牌产品,培育500家质量信得过的明星企

业(以下简称明星企业)。

(二)具体目标

1. 产品实物质量目标

具体目标是创立1000种名牌产品,名牌产品基本条件是:

——产品实物质量及技术水平达到国际或国内同行业先进水平;

——产品市场占有率高,其性能价格比在行业中领先;

——企业建立完善的质量保证体系并有效运行,工艺管理达到良好等级;

——用户评价产品好用、适用,服务满意,有良好的信誉。

名牌产品主要在下列范围选择:备选明星企业生产的主导产品;代表我国机械工业水平的重大技术装备产品,如为宝钢三期工程、三峡工程、三大大化工等提供的主要产品,发电设备优化工程及重要出口产品;列入部上台阶工程和可靠性认定的产品。

围绕创立 1 000 种名牌产品,对以下产品重点要求:

(1)重点工程成套技术装备:“常见病”、“多发病”基本解决,可靠性明显提高,其中:300、600MW 火电机组等效可用系数提高到 83%;三峡 700MW 机组关键部件的制造质量,特别是转轮的铸锻件和叶片型线达到国外产品的水平,关键零部件做到可以互换,推力轴承经过全模拟真机试验;重型矿山成套设备带负荷试车一次成功率达到 90%;百万吨级石油加氢裂化装置实现三年两检修。

(2)重点产品:数控机床、重要基础件、内燃机等产品早期故障尽可能消除在制造厂内,基本做到不脏不漏,可靠性明显提高。

轿车的平均故障间隔里程——现生产产品达到 10 000km 以上,新开发设计产品达到 15 000km~20 000km;保证期——微型轿车(1.0L 以下)达到 2 年或 40 000km,普通轿车(1.0L~1.6L)达到 3 年或 50 000km,中、高级轿车(1.6L 以上)达到 3 年或 60 000km。

(3)产品符合标准要求:机械产品标准要达到国际通用水平;强制性标准全面得到贯彻。名牌产品以及明星企业和其他重点骨干企业的产品出厂合格率达到 100%。

2. 企业质量管理目标

培育 500 家质量信得过明星企业,明星企业基本条件是:

——质量管理先进,工艺管理达到优秀等级,企业内部已建立适应社会主义市场经济需要的质量保证机制;

——重视用户服务工作,在用户中树立了良好的企业形象;

——产品质量稳定,主导产品被推荐为机械工业名牌产品。

明星企业主要从在“组织结构优化战役”中形成的“巨人”企业、在“开发能力提高战役”中建立技术开发中心的企业、国家经贸委抓的 1 000 个重点企业中的机械工业企业、质量和工艺管理水平在全国同行中领先的企业中选择。

在培育 500 家质量信得过企业的同时,机械、汽车行业企业要努力做到:

(1)全面地开展“工艺突破口”、贯彻 GB/T19000(ISO9000)质量管理和质量保证系列标准、推行全面质量管理各项工作,其中名牌产品生产企业、明星企业和其他重点骨干企业要做到:“工艺突破口”工作必须达到五项标志要求;按照 GB/T19000(ISO9000)系列标准,建立起质量体系并运行有效;实行全面质量管理,并在质量改进活动中取得显著效果。

(2)质量损失率在现有的基础上下降 30%~50%。

3. 服务质量目标

(1)企业有效地加强了售前、售后服务工作,建立起以经济赔偿等为特征的质量保证责任制度和用户服务制度。

(2)重大技术装备按合同规定实行用户监造、两次验收、第三方监理,并形成制度。

(3)重大技术装备必须做到按期交货。

二、指导方针

“产品质量翻身战役”的指导方针是:面向用户,综合治理,重在机制。

“面向用户”,就是要坚持用户第一,提高竞争意识。坚持以需求为目标,以服务为宗旨,按照用户的需求确定产品的质量目标,努力开发、生产适合用户需要的产品;真正做到为用户服务、对用户负责、让用户满意,以此作为质量工作的出发点和目标。

“综合治理”,就是针对质量是多种因素综合反映的结果,要做到对设计、开发、生产、包装、运输、安装和服务全过程负责;实施科教兴业,提高人员素质,技术措施、管理措施全面到位;加强法制,加大监督力度,企业、政府、社会齐抓共管。

“重在机制”,就是要求解决质量问题应标本兼治、重在治本。用先进科学的管理思想和方法,大力推进企业内部运行机制的改革,使企业建立起适应社会主义市场经济的质量保证机制;同时要规范市场行为,为企业创造公平竞争、优胜劣汰的市场机制,把产品质量引入长期稳定和不断提高的良性循环。

为贯彻战役指导方针,首先要随着我国经济体制和经济增长方式的转变,切实转变观念。要从用户的需求看待问题。处理好实物质量、服务质量与用户需求的关系。在战役部署上,要强调以人为本,以企业自律为主,主要依靠提高劳动者素质,调动企业内在积极性,组织动员全体职工从产品寿命全过程抓质量,从而夺取战役的胜利。同时,政府要强化调控手段,采用分类指导,典型示范,协同推进的工作方法,加强对企业监督、指导和服务,有效地推进战役的各项工作。打好战役,既要有紧迫感,又不能急于求成,必须扎实工作,坚持不懈,积极推进。

三、重点工作

1. 深入开展质量培训教育,提高全行业质量意识

(1)从培训入手,提高全员质量意识。要树立社会主义市场经济的质量观,增强市场意识、竞争意识、用户意识、法制意识,把“质量是企业的生命”的思想贯彻到生产经营管理活动的全过程。要加强质量管理知识教育,提高职工业务素质和质量管理水平。

(2)培训内容应包括:QSTC 综合质量观念,《产品质量法》等质量法律法规,质量责任;GB/T19000(ISO9000)系列标准;质量管理专题;质量成本、质量检验、质量控制与质量改进、质量管理基本工具与

方法等;可靠性技术与管理;岗位培训等。

(3)质量教育要在统一管理的基础上,分层次对企业领导、专职人员和职工组织培训。

战役指挥部负责培训的综合管理工作,协调培训计划;统一组织编写适用于不同层次需要的教材;按统一计划组织有关单位对师资、各级领导和重点骨干企业厂长(经理)(以下简称厂长)进行培训。

省市主管部门负责组织对省市内重点企业领导和专职人员的培训。

有条件的部属高等院校,要为机械、汽车工业培养质量专业人员和高级人才。

企业对职工的质量教育要形成制度,组织好对各类人员的质量培训。党政工团齐抓共管,加强岗位培训和思想政治教育,加强精神文明建设,培养职工的敬业精神和职业道德。

2. 加强企业质量管理工作

企业要继续贯彻执行我部和国家技术监督局于1995年联合印发的《关于加强机械工业企业质量工作的决定》[机械科(1995)276号],并在实施“产品质量翻身战役”中努力做到:

(1)在开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”和“质量兴厂”活动中,加强企业质量管理,改管结合,建立适应市场需求的快速反应机制和充满生机活力的内部质量保证机制,确保产品质量稳定提高。

(2)建立健全全员质量责任制。厂长是质量的第一责任者,首先要落实厂长的质量责任,厂长抓质量工作要做到思想到位、责任到位、工作到位;进而建立健全全员的质量责任制、质量否决权、质量损失赔偿制度及有关的奖励制度,严格考核,奖惩兑现。

(3)根据本企业质量管理工作现状,针对关键和薄弱环节选择突破点,制定质量工作计划,抓好“工艺突破口”工作,改进和提高企业的质量管理工作。管理基础较差的企业,在贯彻GB/T19000(ISO9000)系列标准时,先选择若干要素,突破薄弱环节,使产品质量基本得到控制。管理基础较好的企业,特别是明星企业和其它重点骨干企业,要全面贯彻GB/T19000(ISO9000)系列标准,建立质量体系,不断提高质量体系的有效性;根据市场需要,通过质量体系认证。贯标已经基本达到要求的企业,要深入推行全面质量管理,推广质量管理基本方法和统计工具的应用,在质量控制和质量改进等方面取得实效,部分企业要有所创新,为推动全行业质量管理工作起到示范作用。

(4)针对最近一个时期一些企业质量管理滑坡的问题,这些企业要认真整顿现场生产秩序,抓好文明生产,使生产现场面貌尽快改观。要加强采购质量控制,制订采购规范,严格控制外购件、外协件的质量,抵制假冒伪劣产品。要坚决纠正削弱质量管理和质量检验的错误做法,建立健全质量管理和质量检验机构,质量管理和质量检验部门的工作由厂长(法人代表)直接领导。

(5)以人为本,提高职工素质。加强班组建设,广泛开展“用户在我心中,质量在我手中”的宣传教育

活动,开展质量信得过班组、QC小组和多种形式的“千厂万组无废品”等群众性质量管理活动。

3. 依靠科技进步,提高企业的设计、制造水平和产品的技术含量

(1)要结合运用现代化设计技术,积极推行计算机辅助设计、可靠性设计、工业设计等先进设计技术和方法。提高设计质量,缩短设计开发周期。加强对现有产品的设计改进。要吸收国内外先进适用的科技成果,提高产品的适用性和技术含量,满足用户不断发展的需要。

(2)按照“持之以恒、分类指导”的原则,在继续推进并深化“工艺突破口”工作的同时,优化制造工艺技术装备,采用现代企业管理技术,增强实物质量保证能力。

依法规范管理,强化工艺监督。要全面贯彻《工艺工作管理规定》,加强企业工艺体系建设,严格工艺纪律监督考核,名牌产品生产企业、明星企业和其它重点骨干企业要达到“工艺突破口”工作五项标志要求。

组织企业开展工艺普查和工艺验证,优化工艺技术与装备。大力发展和应用先进制造技术,采用先进制造工艺和装备,采用综合自动化技术和精益生产等现代企业管理技术,通过技术改造和技术引进,提高工艺装备的自动化、柔性化与监控能力,提高各工序和生产线的的能力指数。完善装配、包装工艺和调试规范,努力改进产品的加工质量、外观质量、清洁度和整机实物质量。

推广工艺成果,提供技术支持。结合企业技术改造和质量攻关,重点组织推广树脂砂造型等50项先进工艺成果,并针对工艺关键组织攻关,为提高产品质量提供技术服务。

(3)加强检验检测、计量环节,积极采用自动检测和在线测量等先进的检验方法,充实和更新检验、计量仪器设备,提高检验、计量技术水平。为重点工程提供的产品必须重视负荷试车运行,确保工作进度。

4. 加速开展可靠性工作,实施可靠性提高工程

可靠性工作采取“市场导向,行政推动,点面结合,分类指导”的工作方法。对现有产品开展可靠性认定工作,经认定的产品向社会公开发布、推荐,并实行动态管理。对可靠性要求高的重点工程设备、涉及安全性和环保要求的产品、可靠性影响面广的基础机械和重要基础件,经过一定时期的使用跟踪后,颁发可靠性标志,实施A类管理。一般机械产品和耐用消费产品及地方各省市主管部门管理的项目实施B类管理。为实现“一年试点,三年推广,五年提高”的目标,在已公布的A类认定试点项目基础上,结合创名牌产品和明星企业的需要,再选择一批A类试点产品与企业。

在新产品的开发设计中,企业和产品设计院所要尽可能采用可靠性设计技术,对新产品进行充分的可靠性试验验证。将产品可靠性认定过程中摸底试验的数据、产品故障的信息进行分析,反馈到新产

品的设计和制造中。

加强重点产品的可靠性攻关。选择以发电设备主机和主要辅机、轿车和客车、数控机床、重要基础件、内燃机等产品,瞄准国外同类产品先进水平的可靠性目标,摸清现有的水平,找出差距,进行攻关、研究,为大幅度提高机械产品的可靠性奠定基础。

5. 提高服务质量,大力推广“质量保证承诺”等自律性质量活动

企业开展的以经济赔偿为特征的质量保证承诺活动,大大推动了企业内部的质量管理工作,受到用户的热烈欢迎。这项活动对重塑机械工业形象、取信用户产生了极大的推动作用。要大力推广“质量保证承诺”等自律性质量活动,并作为市场经济条件下推动质量工作的重要手段与方法。

(1)企业根据产品的特点,开展各种形式的自律性质量活动。各级行业主管部门的推广“质量保证承诺”等自律性质量活动时要加强指导,抓好典型,总结经验。严格要求,重在坚持,讲求实效,确保信誉。

(2)企业要做好产品售前售后服务、质量跟踪及用户访问工作,建立产品质量信息反馈制度和开展用户评价活动,定期分析、总结并制订有关改进措施。加强备品备件供应工作。

(3)在重大技术装备项目和重点工程项目中,企业要按照合同规定,按时交货。继续实行技术服务总代表制度和现场服务制度。建立质量事故报告制度,对发生的质量问题要做到三不放过、举一反三、彻底解决,防止同类问题重复发生。逐步实行“质量保证金赔偿制度”,凡承接项目企业,在产品保证期内发生质量问题的,按“质量保证金赔偿制度”处理。

(4)各行业协会在企业自律性质量活动中要积极作用。要协助政府做好产品质量的用户调研工作和产品质量分析评价工作,建立用户评价体系,收集用户反映,受理用户投诉,使自律性质量活动扎实推进,取得更大成效。鼓励在行业中开展以企业自愿参加为原则的质量检测和改进活动。

6. 提高标准水平,大力推进标准的贯彻实施

(1)加快采用国际标准步伐,提高标准水平,增强标准适应市场、满足需求的能力,为评价和衡量产品质量提供坚实的技术依据。

“九五”末,与机械工业对口的 ISO/IEC 国际标准中,除因地理、气候等原因不能采用的以外,全部转化为机械工业国家标准、行业标准,使机械工业国家标准、行业标准基本上都达到国际通用水平。

加强企业产品标准化工作。企业应结合自身特点,制定符合用户要求的、具有先进性和竞争性的企业标准。机械工业名牌产品的企业标准要严于国家标准、行业标准,必须达到国际或国内同行业先进水平。

(2)认真执行标准,按标准组织生产,大力推进标准的贯彻实施。

强制性标准必须严格贯彻实施。企业要开展执行强制性标准的自贯自查活动,对不符合强制性标

准要求的,要及时整改。

开展机械产品实施强制性标准认定工作,推动机械企业依法严格执行强制性标准。

对主要机械产品实行采标证书制度,促进机械工业主要产品都能按国际标准和国外先进标准组织生产。“九五”末,进入明星企业、技术进步示范企业行列的企业,主导产品都必须获得采标证书。

7. 实施重大技术装备和重点产品质量上台阶工程

为了重点突破、率先创出一批产品质量好、可靠性水平高,能参与国际竞争的名牌产品和质量信得过的明星企业,按照国家经贸委和国家技术监督局推进质量上台阶的总体要求,实施产品质量上台阶工程。

上台阶工程按照“特定范围、有限目标、突出重点、讲求实效”的原则,分阶段部署安排。

首先抓好发电设备主机和主要辅机、数控机床、轿车和客车、液压元件、内燃机、低压电器(含煤矿用防爆电器)六类产品的质量的上台阶工作。该项工作以行业为主组织实施,由相关研究所、行业协会、质检中心和有关企业参加,选择代表品种,通过调查研究,找出与国际先进水平的差距,制订分阶段目标和实施方案,通过开展“工艺突破口”、可靠性工作和技术攻关,加强质量管理,加强监督检查等工作,使上述六类产品的实物质量和水平率先有切实的提高。然后,根据国家“九五”重大技术装备项目计划要求,采取措施,全面推进重大技术装备的上台阶工程。

四、职责分工

1. 机械工业部有关司局的职责

为了打好“产品质量翻身战役”,部成立以主管副部长为首、有关司局领导参加的战役指挥部。其任务是在部党组的领导下,负责战役的组织实施工作;协调部内各司局的工作和战役的工作进度;研究并处理工作中出现的重大问题,加强与国家有关部委和省市机械工业主管部门的联系,争取各方面对战役各项工作的支持。

(1)科技与质量监督司在战役指挥部领导下负责日常工作,主要是:组织编制战役计划,实施方案;组织制定名牌产品推荐办法、明星企业推荐办法、质量上台阶工程实施办法等指导性文件;紧密联系部内有关司、省市机械工业主管部门,促进战役各项重点工作的落实;组织产品质量上台阶工程的实施;组织实施名牌产品和明星企业的工作;加强宣传工作,充分利用部属的各种报刊、杂志,报道有关地区和企业经验、战役的工作进展等方面的情况。

(2)部内相关司局的职责:会同科技与质量监督司制订有关指导性文件;各装备司负责组织制订本行业战役的实施办法并组织实施;参与组织产品质量上台阶工程的实施;负责推荐行业的重点企业参加创名牌产品和明星企业的工作。

2. 地方主管部门的职责

各级机械工业主管部门应按部“产品质量翻身战役”的计划和实施方案,制订本地区战役的计划和

实施办法,并组织实施。积极争取本地区政府和有关综合部门对“产品质量翻身战役”的支持。督促、检查、指导企业落实战役的各项重点工作。

3. 企业的责任

企业是“产品质量翻身战役”的主战场和主力军。企业要以两个“根本转变”为指导,按照“产品质量翻身战役”的总体要求,制定企业质量工作的新目标,促进质量管理上水平,确保战役目标的实现。

企业的质量工作要以人为本,注意提高职工素质,充分发挥广大职工的主观能动性和主人翁精神。企业的党政工团都要围绕“产品质量翻身战役”开展工作,广泛发动群众,积极投身到战役中去。

企业内部要加大质量投入,资源合理配置,建立以经济责任为主要内容的质量激励、约束机制,增强企业抓质量的内在动力。

企业的质量部门要站在战役前列,认真负责,严格要求,真正当好参谋,协助厂长推进战役计划的实施。

4. 各协会、学会、科研院所、检测中心、质量认证机构,是“产品质量翻身战役”的重要力量,各有关单位应按部“产品质量翻身战役”的总体要求和统一部署,安排工作计划,积极承担、认真完成战役指挥部交给的各项任务。

五、政策与措施

1. 按照国家有关法律法规,充分利用国家现有政策,加强工作联动

(1)组织汇编国家和部有关质量工作的现行法律、法规、规章、政策文件,如《产品质量法》、《国务院关于进一步加强质量工作的决定》、国家经贸委和国家技术监督局联合印发的《关于在深化改革中进一步加强质量工作的意见》等,认真贯彻实施,发挥现有法律、政策的调节和激励作用。

(2)依据《产品质量法》,建立质量激励机制。

(3)争取国务院有关质量监督管理部门的有关工作与我部“产品质量翻身战役”保持联动,对某些跨部门的工作(如重点工程设备监理、产品质量上台阶工程等),加强组织协调。

(4)规范市场行为,深入开展打假活动。打假与引导、扶植结合为企业创造公平竞争、优胜劣汰的市场环境。

(5)部组织的“三大战役”之间要协调作战,及时沟通信息,做到目标、措施聚焦。

(6)部内各司在行业发展计划、技术改造、企业改革和企业管理、人才工程、质量培训、生产计划、国际合作等方面加强协调联动,如技术改造中应优先考虑提高产品质量,特别是创名牌产品、创明星企业和参加质量上台阶工程的企业需要;在各类表彰活动中实行“质量否决权”等。

(7)部设立专项质量奖励基金。

2. 改进和加强产品质量监督工作

(1)用户监督

进一步加强重大技术装备的用户监督工作,鼓励用户按有关规定开展驻厂监督、监造、抽检工作。

鼓励行业和企业开展“用户满意工程”活动,开展用户调查,受理用户投诉,以用户满意度为主要评价指标,对产品质量和服务质量进行评价。

鼓励和组织主机厂对采购的原材料和配套件质量进行监督和评价(包括成套项目承包方对分承包方进行质量监督和评价)。

加强与用户主管部门的联系,共同做好对有关产品和重大装备的质量监督工作。

(2)社会监督

充分利用舆论工具,发挥舆论的监督作用。利用电视、电台广播和报刊等新闻媒介定期公告质量检查结果及处理情况,及时收集整理质量信息并向舆论界提供。

对重点工程设备、重大合同产品,积极推行第三方监理、监造、抽检;鼓励开展产品质量保险。

加强质量中介组织的建设与管理,协调中介组织的工作,并积极发挥其作用。

(3)行政监督

配合国家和省市技术监督部门做好国家和省市监督抽查工作。加强抽查的后处理工作,对行业共性问题突出的产品召开行业质量分析会,促进行业总体质量水平的提高。

扩大监督范围,把个体、联营、“三资”、乡镇企业纳入监督视线。继续组织好对重大技术装备的专项监督抽查。开展部和省市行业主管部门的监督抽查,组织在市场流通和用户使用过程中的产品质量跟踪监督。

加强行业统检工作,要达到“检查一种产品,整顿一个行业”的目的。

配合国家有关部门继续做好产品的许可证管理工作。

会同有关部门建立和完善产品认证机构,加强安全认证的强制性管理工作,加快认证工作与国际接轨的步伐。

3. 建立质量激励和约束相结合的机制

(1)表彰奖励项目

为鼓励质量好的产品、质量管理先进的企业 and 质量工作先进个人,部决定设立以下表彰奖励项目:

机械工业部部长奖。该奖为机械工业部最高质量奖,授予质量管理有创新、产品质量持续稳定提高的企业。为维护该奖的权威性,要严格掌握条件,宁缺勿滥,奖质不求数,不搞终身制。

质量先进工作者和质量标兵。此奖授予落实质量工作“三到位”并做出突出贡献的厂长;质量管理和质量检验工作成绩突出的管理人员;在质量方面表现突出的生产工人和检验人员。

对培育的500个质量信得过明星企业和创立的1000种名牌产品要给予表彰和推荐。

(2)质量约束

对产品经国家监督抽查一次不合格的企业,进行通报批评;对质量问题严重的企业,发“黄牌”警告。

对在国家监督抽查中产品连续两次以上不合格

的企业,建议其主管部门免去厂长职务。

对产品质量问题严重或不重视售后服务工作而造成严重后果的企业,要通过新闻媒体进行曝光,决不护短。

对因产品质量问题造成重大经济损失,危害人身安全的责任者,依法追究刑事责任。

4. 加强检查,建立质量信息网络

(1) 加强检查,落实进度

1996年战役指挥部每季度召集一次会议,以后每半年召集一次会议,检查交流重点工作的进展情况,并在年终对目标完成情况进行考核。

各有关单位每年11月份向战役指挥部报告当年工作总结和下年度工作计划。对工作中创造的好经验和好做法,遇到的困难和问题,以及发生的重大质量事件要及时报告。

(2) 建立网络系统

建立计算机管理的信息网络,及时沟通信息、交

流经验,为企业提供咨询。

六、进度安排

1996年7~8月份完成本战役相关的具体指导性文件和办法的编写,并组织实施。

到1998年,战役要初见成效,“产品质量上台阶工程”取得阶段性成果,创立400种名牌产品,培育200个明星企业。这一年要对各项工作进行阶段性检查考核,召开战役工作会议,总结交流并部署下一阶段战役工作。

到2000年,对“产品质量翻身战役”各项工作全面检查验收,召开会议总结表彰。

七、交流与总结

战役指挥部将采取各种形式,通过多种渠道,及时交流各部门、各地区、各企业和各有关单位工作和目标完成情况。对取得重大进展、有典型意义的经验和成绩要通过各种媒介进行宣传,形成畅通的信息网络和交流渠道,互相督促,共同提高。

机械工业部 关于“组织结构优化战役”的实施方案

按照振兴机械、汽车工业的总体思路和工作部署,为落实“组织结构优化战役”的计划,特制定本实施方案。

一、制定目标、拟订标志

1. “组织结构优化战役”要达到的主要目标

(1) 造就一批有较强竞争力的“巨人”企业,使这些企业成为支撑和带动行业发展的骨干和中坚力量。

(2) 发展一批专业化协作企业,提高生产的社会化和专业化程度,造就一批“小型巨人”。

(3) 改变企业内部组织结构“大而全”、“小而全”的现状,由目前的中间大(指中间工序和零部件生产)、两头弱(指研究、开发、设计和总装、调试、服务两头)的“橄榄型”结构向两头强、中间精的“哑铃型”结构转变。

2. 具体目标

到2000年,机械、汽车工业形成100家较强竞争力的“巨人”企业。根据机械、汽车工业现有规模和基础,初步考虑机械企业集团为15、50、100亿元(年销售额,下同)三个目标层次,到2000年,机械行业要有60个超15亿元,20个超50亿元,5个超100亿元的“巨人”企业;汽车以400亿元、摩托车以150亿元为目标,到2000年,汽车要有3~4个超400亿元,摩托车要有3~5个达到150亿元的“巨人”企业。

机械、汽车工业销售额前100家企业(集团)生产集中度从1994年的24%提高到2000年的27%

以上。

3. “巨人”企业的标志

参照世界各国的经验,结合我国机械、汽车工业的实际,到2000年,“巨人”企业应达到以下几条主要标志:

(1) 具有形成合理经济规模或较高市场占有率的主导名牌产品,其市场占有率、劳动生产率和经济效益指标居同行业的前列,销售收入,汽车和摩托车制造企业分别达到400亿和150亿元以上,机械企业达到15亿元以上,对行业发展具有较强的带动作用。

(2) 有较强的自主开发能力和相应的研究开发机构,每年用于技术开发的费用不低于销售收入的3%。

(3) 固定资产在5亿元(汽车企业在50亿元)以上,资产负债率保持在合理水平,并有较强的融资和资金积累能力。

(4) 有较完善的国内、国际市场销售服务网络,具备较强的市场适应和开拓能力。

(5) 建立了现代企业制度,有适应社会主义市场经济的运行机制。

围绕上述标志,拟选择一批有优势的大型企业和企业集团作为备选企业进行重点培育和扶持。备选企业的条件:

(1) 有较强技术经济实力和一定经济规模,1994年销售额,汽车和摩托车制造企业分别在200亿元和50亿元以上,机械企业在3亿元以上。

(2)有优势产品,在国内外有一定知名度、有较强出口创汇能力的行业排头兵企业。

(3)有较强的技术进步意识,具有不断开发新产品和市场开拓能力。

(4)企业管理比较好,运行机制比较健全和完善,有锐意改革进取和团结奋进的企业领导班子,有一支素质较高的职工队伍。

(5)企业经济效益较好,销售利润率、资金利润率居同行业前列。

选择备选企业,一是要与《机械工业振兴纲要》确定的重点领域及国家计划单列企业集团和机械、汽车行业现代企业制度试点企业相结合;二是要面向大行业;三是充分发挥中央、地方和企业各方面积极性,统筹安排;四是动态地调整备选企业。

备选企业名单另发。

4. 现有的零部件生产企业和工艺专业化企业

这类企业要努力提高生产效率,改进工艺装备,根据主机产品规模经营要求,扩大生产规模,增强市场竞争能力,尽快成为“小型巨人”。机械、汽车企业都要按照“两头在内、中间在外”的要求,降低零部件自制率,努力改变“大而全”、“小而全”的现状;企业内的零部件和工艺生产车间(分厂)除满足本企业要求外,积极面向社会,充分发挥现有生产要素的作用,从而形成规模经济;要切实加强研究、开发、设计和总装、调试、服务两头能力的建设,尽快向两头强、中间精的结构模式转变,以提高市场应变和快速反应能力;逐步建立起能够适应国内、国际市场竞争需要的现代企业组织结构。

二、明确方针、上下协同

1. “组织结构优化战役”的指导方针

具体方针是:“市场导向,扶优扶强、改组改造、规模经营”。按照这一方针,机械、汽车工业优化组织结构,组建大企业和企业集团,必须适应市场的需求和发展,充分发挥市场机制在资源配置方面的基础性作用;同时,动员有限资源,调动各方面力量,运用各种规划和政策手段,通过资产重组,联合兼并,改组和改造相结合,引导、扶持一批具有一定规模和经济、技术实力的排头兵企业,从而使这些企业成为支撑和带动行业发展的骨干和中坚力量,即“巨人”企业。

2. 在贯彻和落实上述方针时,必须处理好三个关系

(1)市场导向与政府推动的关系。培育“巨人”企业要遵循市场经济原则,以市场需求为依据,放手让企业在市场竞争中壮大规模,增强实力。在发挥市场导向作用的同时,要重视政府在推动企业改组、联合、兼并中的能动作用,通过制定政策、协调引导、优化资源配置以及规范市场行为等方式推动企业间的兼并联合,形成整体优势。一方面政府推动必须遵循经济规律和尊重企业意愿,避免“父母包办”、“拉郎配”;另一方面,也不能一提政府推动都视为行政性捏合,这两种倾向都应该避免。

(2)存量调整与增量投入的关系。培育“巨人”企

业必须把重点放在存量调整和资产重组上,按照优势互补的原则,把分散的、不经济的生产能力有效地组织起来,建立大批量集中生产体制,提高整体竞争实力;为尽快建成“巨人”企业,联合兼并更要重视和鼓励“强强联合”,以迅速发展壮大,培育优势,占领市场。培育“巨人”企业中必要的增量投入,应积极带动存量调整,促进资产的流动、重组,不能把立足点放在大量铺新摊子上。

(3)专业协作与规模经营的关系。培育和发展“巨人”企业,要充分发挥社会大协作的优势,在扩大零部件专业化协作的基础上实现规模经营。同时努力发展和加强与整机发展相适应的零部件生产、开发体系,建立起高起点、大批量的零部件工业,使规模经济真正建立在可靠坚实的基础上。“巨人”企业要眼观全局,走出自我,充分利用和发挥各方面的力量,避免走新的“大而全”、“小而全”的老路。

3. 上下协同

部和省、市机械厅局、各企业要协同配合,推动组织结构优化。省市厅局要根据“组织结构优化战役”的工作部署,结合当地机械工业实际,研究提出当地机械工业组织结构优化的总体思路,在取得地方有关部门的支持下,积极扶持所在地区的备选企业和“小型巨人”,同时扶持发展一批优势特色产品,在优化地区布局和跨地区联合上走出一条路子来。省市机械工业主管部门在抓组织结构优化工作时要树立全局观念,避免封闭式求全发展的传统倾向,把当地机械工业组织结构优化工作同部“三大战役”的具体部署紧密结合起来。

各企业特别是备选企业则应将战役和实施方案中的各项工作真正落到实处。

三、分类指导、以点带面

1. “巨人”企业形成的途径

从当前的实际情况看,组建企业集团大体有以下几种途径:

(1)联合兼并:指企业为增强自身的技术经济实力,以优势、名牌、“拳头”产品为“龙头”,以资产为纽带,按照专业化协作、优势互补的原则,联合兼并一批与自身经济联系比较密切的企业,通过推动存量资产流动,合理配置资源,实现规模经营。

(2)多种经营:指企业按照一业为主,多种经营为辅的构想,在保持原有产品优势特色的基础上,按照工艺相近、设备通用的原则,向上下左右延伸、拓展,培植新的生长点,以充分挖掘资源潜力,增强市场应变和抗风险能力。

(3)工程成套:指按照产品成套性强的特点,联合若干家主、辅、配生产企业,组建以工程成套公司和成套服务为特征的集团公司。有条件的进一步与用户部门的有关单位以资产纽带实现联合。

(4)主辅结合:以生产主机的企业为核心和“龙头”,参股到为其配套的零部件企业,形成主辅结合、主配结合的企业集团。零部件生产企业要进一步发展成同时为若干家主机配套,而一家主机企业也可以选购几家零部件企业的产品,避免单纯局限于“一

对一”的协作方式。

在组织结构优化的推进过程中,还可能会出现一些其他途径。无论采取哪种发展途径,关键是要增强竞争实力。“巨人”企业的立足点在于转换经营机制,改进产品质量,提高开发能力,改善经营管理,注重经济效益,扩大市场份额。

2. 推进方式

组建“巨人”企业,推进组织结构优化,要按照战役的指导方针,国资运营和政府指导密切协同,注意增量投入与存量重组相结合,扩大规模和增强实力相结合,提高集中度与发展专业化相结合。具体推进中要注意以下几点:

(1)改革改组,合理配置。集团内企业间的生产要素要流动、重组,优化配置,内部组织结构要改组,合理分工,避免重复,不搞简单的混合和板块结构。

(2)两头在内,中间在外。加强研究开发、设计和总装、调试、服务两头,中间生产环节和非关键零部件、工艺的生产尽可能通过协作解决,推进专业化生产,进而形成“哑铃型”结构的企业。

(3)规模经营,着力在“强”。备选企业在制定发展战略、开拓市场、扩大规模时,必须认真预测市场容量、分析消费对象、了解竞争对手、充分估价可能挤占的市场份额,真正把预想的市场占有额转化为企业的销售额。在扩大企业经营规模的同时,要在“强”字上下功夫,千方百计增强企业的技术、经济和资金实力,从而真正成为实力雄厚的“巨人”企业。

3. 以点带面

优化组织结构,是一项十分复杂而难度又较大的工作,推进方法是以点带面,通过点上的突破,取得经验,再在面上推开,以逐步改变现有的结构和格局。为此部将重点联系以下备选企业:(1)哈尔滨电站设备集团公司,(2)中国东方电气集团公司,(3)上海电气集团总公司,(4)东北输变电集团公司,(5)西安电力机械制造公司,(6)第一重型机械集团,(7)第二重型机械集团,(8)第一拖拉机工程机械集团,(9)中国四联仪器仪表集团公司,(10)徐州工程机械集团公司,(11)杭州制氧机集团公司,(12)常柴集团公司,(13)春兰集团公司,(14)科龙电器(集团)股份有限公司,(15)瓦轴集团公司,(16)上海机床工具集团有限公司,(17)辽宁通用公司,(18)上海自动化仪表股份有限公司,(19)中国第一汽车集团公司,(20)东风汽车集团公司,(21)上海汽车工业公司,(22)嘉陵摩托车集团公司,(23)天津机床(集团)公司,(24)济南第二机床厂,(25)大连冰山集团,(26)石家庄拖拉机厂,(27)黄河工程机械集团,(28)四川农用运输车集团。

前22个企业要在部和省市机械工业管理部门的指导下制定好企业“九五”发展规划,突出在发展企业集团、调整企业组织结构、发展专业化协作上做文章,定思路、找途径、提措施,壮大企业实力。

对这22个企业要分别探索联合兼并、多种经营、工程成套、主辅结合等路子,在行业中起到较好的示范、推广作用。

第23~28个企业主要探索两头在内、中间在外的路子,争取“九五”在企业组织结构上有比较大的改观。

在重点培育大企业的同时,还要建设一批高起点、大批量的专业化生产企业。重点抓好以下企业:(1)常州齿轮厂,(2)石家庄内燃机配件厂,(3)杭州万向节厂,(4)中原内燃机配件厂,(5)杭州前进齿轮箱集团公司,(6)山东活塞厂,(7)韶关铸锻总厂,(8)烟台拖拉机配件厂,(9)呼和浩特机床附件厂,(10)四川齿轮厂,(11)长沙汽车电器厂,(12)济南汽车配件厂,(13)一汽散热器厂,(14)东风汽车仪表厂,(15)上海空调器厂,(16)上海纳铁福公司。

4. 管理部门改变成国有资产控股公司

一些城市的机械工业管理部门,有的已变成国有资产控股公司。这些控股公司对组织结构优化和资产存量的调整将承担十分重要的任务。为此,将重点了解北京、上海、天津、青岛四市机械控股公司的做法,并及时总结经验。

四、落实职责、协调进度

1. 成立各“战役”指挥部

为打好“组织结构优化战役”,部将成立以主管副部长为首、有关司局领导参加的战役指挥部。其任务是在部党组领导下负责具体实施工作,了解部重点联系企业的进展情况,检查各项工作进度;协调部内和有关方面的工作;制订有关工作制度与措施,研究战役中出现的问题,提出解决办法;及时研究总结各地的经验,加以面上推广;研究提出扶持企业集团各项政策措施,争取国家有关部门的支持。

2. 部有关司局的职责

部行业发展司为“组织结构优化战役”实施的总牵头单位,负责有关各项工作的协调、推动;同时会同政策法规体改司重点联系哈尔滨电站设备集团公司、杭州制氧机集团公司、徐州工程机械集团公司、上海机床工具集团有限公司、常柴集团公司、春兰集团公司、瓦轴集团公司等企业;会同有关装备司指导部重点联系的前18个企业做好“九五”和2010年发展规划。

汽车工业司负责联系中国第一汽车集团公司、东风汽车公司、上海汽车工业公司、嘉陵摩托车集团公司等企业;指导这几个企业做好“九五”和2010年发展规划;对中国汽车工业总公司、中国重型汽车集团、北京汽车工业集团公司、天津汽车工业(集团)有限公司等4个企业组织结构调整进行指导;并抓好前述汽车零部件企业的培植。

重大装备司负责联系中国东方电气集团公司、上海电气集团总公司、中国西电集团、东北输变电集团公司、一重集团、二重集团、辽宁通用公司、大连冰山集团、科龙电器(集团)股份有限公司等9个企业;并抓好行业内专业化企业。

机械基础产品司负责联系天津机床(集团)公司、济南第二机床厂、中国四联仪器仪表集团公司、上海自动化仪表股份有限公司等4个企业;并抓好行业内的有关专业化企业。