

中国企业管理科学案例库

创新之火

江苏太湖锅炉集团公司

The Sparkling of Creation

经济日报出版社

F279.243

18

里科学案例库◇

创 新 之 火

江苏无锡太湖锅炉集团公司

陆道君 李 明 杨文耀等著

王长庚 96.12.28

经济日报出版社

责任编辑：赵涌汪 王 含 孙 展

杨 敏 冯宝善 陈 佩 陈晓惠

技术设计：张柏年 邓纯龙

封面设计：宋捷生

图书在版编目(CIP)数据

创新之火/李树林等编著. -北京：经济日报出版社，1996
(中国企业管理科学案例库)

ISBN 7-80127-268-4

I. 创… II. 李… III. 乡镇企业-企业管理-经验-中国
IV. F. 279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 16686 号

中国企业管理科学案例库

创 新 之 火

(第一辑)

李树林主编

经济日报出版社出版发行

(北京市王府井大街 277 号 100746)

全国新华书店经销

北京金剑照排厂照排

北京印刷学院印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 19.75 印张 426 千字

1996 年 9 月第 1 版 1996 年 9 月第 1 版印刷

ISBN 7-80127-268-4/F·85

第一辑(六册)定价：108 元(本册 18.00 元)

总 序

袁宝华*

建立现代企业制度对企业管理和管理科学研究提出了新的要求。理论界如何面向实践，把企业管理的新鲜经验系统地、科学地总结出来，通过实践，进一步提高企业管理水平，促进企业的发展。摆在我们面前的《中国企业管理科学案例库》大型丛书，就是为了完成如上的理论任务，一批专家、企业家、政府工作人员经过两年多时间的调查研究编写而成的。这标志着我国理论界向企业管理科学领域又迈出新的一步。当前，从理论与实践相结合的角度，研究我国企业管理科学问题特别重要。

一、要从改革与管理的关系上认识管理科学。建立健全科学的管理，既是企业一切工作的基础，又是企业改革的重要内容，不存在没有管理的机制，也不存在没有机制的管理。改革的成果要靠管理来加以规范和巩固，而坚实的管理基础是企业深入改革的必要条件。改革与管理是互相促进的，改革对新机制的形成，为提高管理科学水平提供了前提，而管理科学又反过来促

* 作者是中国企业管理协会会长、中国职工思想政治工作研究会会长。

进机制转换。当前，对企业管理科学认识的重要之点，就是从理论和实践结合上搞清楚改革与管理的关系，从两者相结合的角度，去观察企业问题，研究企业问题、解决企业问题。建立改革与管理相统一的认识观和方法论。

二、以新的高度研究企业管理经验。我国一批先进企业在走向市场经济转型过程中，创造了许多新鲜经验。研究企业首要是调动企业广大员工的参与意识，使企业真正成为研究的主体，这样就能把研究与应用有效地结合起来。研究企业成功经验的出发点应当是坚持实践第一的观点，运用案例研究方法，从系统入手，进而科学化。一个新的理论和管理方法的形成，不会一次认识一次完成的，它需要从实践到认识，再实践到再认识多次反复才能完成，对于企业管理经验要很好的总结和研究，并通过科学实验来进一步完善和提高，我们要改变传统的研究方法，要通过总结、研究和实验的综合方法，加快有中国特色的企业管理科学理论建设。

三、大力推广企业经验和管理科学成果。发展管理科学要提倡信息流动，搞好学习和交流。我们要改进传统的学习、参观和交流方式，提高企业“自我学习、自我教育、自我发展”的能力。大力开发和利用管理技术，通过管理科学成果与管理技术紧密结合，推动企业管理科学化的进程。

我希望《中国企业管理科学案例库》，能真正成为

推动企业管理科学新实践的探索者,新思想的传播者,
新政策的咨询者,让她成为企业管理科学的一支火炬,
成为我们大家共同的事业。

1996年8月10日

本书研究写作组

领导人 陆道君

李 明

杨文耀

成 员 于俊海

饶子福

秦宏达

前 言

总结和研究市场经济条件下，我国企业成功的新鲜经验，建设有中国特色的企业管理新理论，是摆在我们面前的一项重要任务。为此，1993年春，中国管理科学院科技进步研究所率先在国内提出并实施了“管理下乡，理论育企”计划。采取“政、研、企”联合研究体制，对我国几十家著名企业成功道路进行了系统的调查研究，于1994年完成出版了《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》一书，同年8月在北京人民大会堂举行了首发式暨全国乡镇企业管理科学座谈会，开创了我国企业管理科学研究的新局面。这一管理活动，大大地激发了广大企业和企业家对企业管理创新的热情和追求，为了满足他们的迫切要求，我们又在调查研究基础上，编辑出版了《中国企业管理科学案例库》这套大型丛书。

《中国企业管理科学案例库》大型丛书，是以30家典型企业为主要案例研究内容，包括国有企业、乡镇企业、三资企业、个体企业和民营企业等五个方面，全书共30册，计划两年出齐。这套大型丛书不是从现有资料中编辑出来的，它是由几十名专家、企业家和经济管理工作经过两年多时间调查研究而完成的。《中国企业管理科学案例库》是集中反映了我国企业新实践、新经验、新思想的文库，是一项企业管理科学高知识成果。现在摆在我们面前的最紧迫任务是，如何把管理科学成果与管理技术紧密结合起来，加速高知识成果的转化，推动企业的全面发展。完成以上复杂任务，现有的知识和力量远远不够，我们需要创立一个

崭新的领域——管理产业。“管理下乡，理论育企”计划就是为了完成如此任务，开创新的管理产业而进行的一种新的实践，即计划在三年内，完成30家著名企业案例研究；设立5个企业管理科学实验基地；向10家企业下派总经理管理助理；年度开通三次管理大篷车路线；每年组织1—3次企业经营管理大师巡讲团，以此来推动管理科学高知识成果向企业转化。

管理科学不仅仅是知识本身，而且是推动企业发展的社会活动。为此，《中国企业管理科学案例库》的出版不应当看作是研究的结束，而应当是研究新的开始。我们相信，《中国企业管理科学案例库》在“管理下乡，理论育企”新的导向下，一定能成为企业家的良师益友和手中的武器，更好地帮助企业解决难题、改进管理、促进企业的发展。这是一项很有希望、很有前途的崭新事业，我们希望更多有志之士参与和推动这项新的事业，并把您的建议和想法及时告诉我们。

《中国企业管理科学案例库》大型丛书的出版，已引起了中央有关部门，主要领导和专家学者的高度重视，特别是中国企业管理协会会长、全国职工政治思想研究会会长袁宝华在百忙之中，为这套丛书作序；以及经济日报出版社为出版此书作了大量工作，在此一并表示感谢。

目 录

第一章 江南巨人	(1)
艰难创业	(3)
发展攀高峰	(5)
走向辉煌	(12)
第二章 追求卓越	(14)
建立高效的企业管理体制	(14)
靠科技创造市场	(21)
靠高质量产品运营市场	(26)
第三章 经营管理大师：陆道君	(44)
陆道君风采	(45)
时间观	(46)
工作方法	(46)
用人之道	(47)
有胆有识	(48)
科技兴企观	(49)
企业管理方式	(50)
营销策略	(51)
经营之道	(52)
文化教育意识	(53)
艺术观	(55)
设计未来	(56)

第四章 企业管理著名案例	(58)
“用”的艺术	(58)
虚惊一场	(60)
效率和效益	(61)
推销产品靠什么	(61)
1>12	(62)
动人的一幕	(64)
美国人的幽默	(65)
危难见精神	(66)
灵活与有效	(67)
做好企业的主人	(68)
第五章 迈向未来重战略	(70)
“八五”回顾	(70)
“九五”展望	(76)
后 记	(84)

第一章 江南巨人

在景物鲜明、风光如画的江南名城无锡，有一个闻名遐迩的具有 1600 多年悠久历史的古镇洛社，在全国锅炉行业中声名鹊起的太湖锅炉集团公司便座落在这古镇的中心。

古京杭大运河畔的洛社，是锡山市最大的镇之一，北近长江，南倚太湖，渺渺烟波的太湖，越发显现出古镇的钟灵毓秀。这是个物华天宝人杰，很早便“百货随潮船入市，万家沽酒户垂帘”的繁华市镇。街市中心六条巨龙的雕塑，更为古镇增添了苍劲雄伟的气象，“太湖锅炉厂”这几个李鹏总理手书的镏金大字高耸在街市之上，熠熠闪光。

不论是老镇上的人们，还是太湖锅炉集团公司新型的工人，都操着极具韵致的江南口音，自豪地把太湖锅炉厂称作“铁龙”。这其中还有一段广为流传的故事呢。

据说洛社原称陆龙，因此地水土灵秀曾有六条巨龙落聚于此而得名，清乾隆皇帝下江南路过此地，闻之不悦，改为陆蛇，人们谐读而得今名。这种传说真假无可考证，但六条腾飞巨龙的雕塑成为洛社的象征，寄托的寓意已为人们普遍认同。人们把镇上几家大型企业以龙来代称，把洛社乡镇企业的排头兵太湖锅炉厂冠以“铁龙”，来称颂这个乡镇企业的崛起与辉煌。

太湖锅炉厂为古老的洛社焕发新貌做出了很大的贡献，随之它也发展成现在的江苏太湖锅炉集团公司。江苏太湖锅炉集团公司是由无锡太湖锅炉厂、无锡太湖容器制造厂、中外合资无锡金龙装饰材料有限公司、无锡大件起重运输安装公司等 50 多个企业紧密、半紧密和松散联合而成的跨地区、跨行业、多功能、多品种的省级集团公司，其核心是太湖锅炉厂，主导产品是“太

湖”牌工业锅炉，董事长兼总经理是获得“中国经营管理大师”称号的全国优秀企业家陆道君。

迈进太湖锅炉集团公司宽敞明亮的大楼，一尘不染的两侧墙上，挂着省、市政府颁发的“明星企业”、国务院企业管理指导委员会 1989 年颁发的“国家二级企业”、农业部颁发的“全国最佳经济效益乡镇企业”等牌匾。这一块块牌匾记载着太湖锅炉集团公司几十年奋斗拼搏的风雨历程。最近，太湖锅炉集团公司又获得中国公关协会授予的“全国企业形象最佳单位”、中国质量协会授予的“中华之光名牌产品”称号以及联合国 TIPS 颁发的“发明创新科技之星”奖，太湖锅炉集团公司已走上高科技、集约化、规模化健康发展的康庄大道。

江苏太湖锅炉集团公司是一家具有 30 多年历史的乡镇企业，其前身是始建于 1966 年的冷作厂，当时只是一个手工作坊式的集体小厂，只有 8 名铁匠，从事五金冷作，进行一些金属品的冷加工，1972 年起生产工业锅炉。锅炉是工业的基础装备，国家有严密的技术政策和产业政策，实行严格的生产许可证制度。太湖锅炉集团公司是我国首批获得国家机电部、劳动部颁发的锅炉制造许可证厂家之一，现持 C 级锅炉制造许可证和 I、II 类压力容器制造许可证。在以董事长陆道君为核心的集体领导下，经过艰苦的奋斗，以技术创新为先导，不断研制开发新品种，生产出填补国内空白的 20 余个新产品，主要技术经济指标达到国际先进水平，其新型节能产品被国家计划委员会评为“国家级重大新产品”，先后荣获国家及省、市颁发的“明星企业”等几十项荣誉称号。太湖锅炉集团公司已成为拥有雄厚的技术力量，先进的制造工艺，新型的加工设备，科学的检测手段和优良的服务态度的国内生产锅炉的骨干厂家之一。

现在，太湖锅炉集团公司占地面积 11 万平方米，建筑面积 6.8 万平方米。拥有总资产 1.32 亿元，其中固定资产 0.56 亿元，流动资产 0.76 亿元。员工总数 656 人，其中工程技术人员 86 人。主要产品有“太湖”牌 DZL 系列 1~4 吨/小时快装蒸汽和热水锅

炉, SZL 系列 6~20 吨/小时组装水管蒸汽和热水锅炉, 以及各种型号的燃油锅炉, QX 系列热载体导热锅炉, I、II 类压力容器和“祥丽”牌铝系列复合板装饰材料。“太湖”牌锅炉 4 吨/小时获省优, SZL 系列 6 吨/小时、10 吨/小时获部优并荣获中国名牌产品称号, 畅销全国各地, 在国内有较大的市场占有率和覆盖率, 并远销印度尼西亚等国, 1994 年销售额达 1.88 亿元, 利税 2967 万元, 全员劳动生产率、人均利税等经济指标位居全国同行业之首。

自 1990 年以来, 李鹏、乔石、李瑞环、刘华清等党和国家领导人先后到太湖锅炉集团公司视察, 江泽民总书记还亲切接见了公司董事长陆道君。李鹏总理在亲临太湖锅炉集团公司视察时, 对乡镇企业能发展到太湖锅炉集团公司这样的规模而高兴, 欣然题词: “依靠科学技术, 发展乡镇企业”。

乡镇企业在苏南及全国的崛起, 造就了一大批具有时代精神的企业家, 他们掌握了现代科学技术和现代管理思想, 富于改革创新意识, 熟悉国情和本地区的情况, 在企业的发展中起了重要的作用。太湖锅炉集团公司董事长陆道君及他所带领的一班人, 就是这种个性鲜明的企业家的代表。这些企业家的个性、风格已成为企业的一种内在素质。全国人大副委员长、著名社会学家费孝通教授来苏南考察, 对陆道君的经营之道及太湖锅炉集团公司所取得的成就甚为赞赏。迅猛发展的太湖锅炉集团公司, 已成为公司副董事长朱炳清称为的“流派企业”, 是乡镇企业中一颗耀眼的新星。

艰难创业

太湖锅炉集团公司宽敞的厂区内, 绿树成荫, 道路两旁竖立着中外名人名言, 高大的横匾牌上写着“太锅与您共织锦绣前程”, “愿人和产品与太湖一样美”。总装车间巨大的卷板机, 先进的焊接设备, 公司明亮的办公大楼, 使人们改变了对乡镇企业的

偏见，吸引着来自南北的客商。一台台准备装车远行的新出厂的锅炉，仿佛在向人们倾诉着工厂几十年的风雨历程。

说起太湖锅炉集团公司最早的创建过程，几位即将退休的“元老”禁不住感慨万分。望着太湖锅炉集团公司里的一切，参加过抗美援朝战争、工厂元老之一的范子云激动地说，工厂的发展不是一帆风顺的，发展到现在真和我们那时大不一样了。他开启了记忆的闸门，30年前创业的艰辛便历历在目。

五十年代末和六十年代初，经过“大跃进”等“左”的运动，苏南一带人民的生活很困难，农村耕地又少，而工副业又被认为是资本主义的，不准搞，农民只能受穷。有的会干点焊、修之类活计的手艺人无奈，只好偷偷出门揽点小活，挣口饭吃。到“文革”开始，农村很多工作没有人抓了，管得也不严了，一些小手艺人自愿组成集体而形成的小型工厂便出现了，1966年洛社已有煤球厂、喷漆厂。当时镇党委想把一些外出觅活，搞修锁配钥匙的人组织起来建一个小厂，便把在镇副业办公室任副主任的范子云抽出来，让他来负责。在没有地点、没有资金的情况下，几位下放干部和外出干些修修打打的人一商量，便自带些锤、钻之类工具干了起来。1966年6月，他们挂出了“洛社镇五金冷作厂”的牌子，当时因无设备、无厂房，只能到外面作活。他们向洛社镇居委会借了100元钱，到无锡维星漂染厂找到为该厂制造安装通风设备的工程。他们冒酷暑，加班加点，花了两个多月，将工程完成，赚了4000元。这极大地鼓舞了这些自发组织起来的农民工，于是他们又招收了几个人，买了一些简单的工具，然后借了别人的两间弃之不用破厂房，借来了旧焊机，土法上马，先后为上海柴油机厂加工油底壳，加工风扇罩壳等。当时因加工厂少，这种冷作的活还挺多，这些农民工便不分白天黑夜红红火火地干了起来。

这个乡镇小厂，到了1970年便发展到有80余个工人，能进行一般冷作加工的、年产值近20万元的工厂了。镇里的一些领导认为这个工厂搞冷作有条件，生产应上规模，便要厂子生产行车。

厂子组织工人和技术人员，先后造出了5吨和10吨的2台行车。但他们认为金加工条件不够，行车质量难以保证，到别的厂子去干，成本又太高。这时，镇浴室要冷作厂给他们试制一台0.5吨的锅炉。厂子找到一个从无锡修造锅炉厂下放来的技术员，边干边摸索，用了半年多的时间，全部用手工制成了第一台锅炉。厂子又到上海等地寻亲托友收集来很多锅炉的资料，1974年挂出了“洛社锅炉厂”的牌子，走上了专门生产锅炉的道路。

挂上了锅炉厂的牌子后，在厂子里的长期工已有130多人，又修建了一些简易厂房，工厂也比较正式地组成了冷作车间、金工车间和钣金车间，也有了自己的财务科、供销科、生产科和总务科。到1976年，产值已达400万元，年产锅炉达140余台。同年4月，在镇党委的领导下，成立了工厂党支部，使工厂的各项组织健全起来，生产走上了正规，给人均土地只有七分的农民带来了希望。这艰难的创业，也锻炼了渴望致富的农民，走出了一条改善农村经济、促进农村发展的路子。

发展攀高峰

苏南地区是我国人口最稠密的地区之一，虽然这里一直有为剩余劳动力找饭吃、找出路的迫切要求，历史上也有过商业和手工业发达的渊源，但在相当长的时间里，乡镇工业还属于地下经济或自然经济。“文革”结束时，乡镇工业还是规模小、技术低，仅作为农村经济的补充。1978年党的十一届三中全会的召开，使中国走上了一个崭新的历史发展时期，也给乡镇企业的迅猛崛起和发展创造了契机。1977年，敏锐的创业者们在中国的政治气候乍暖还寒时，已预感到一个伟大的历史时期的到来，他们坚信，发展和壮大集体经济没有错。为了进一步提高工厂的知名度，扩大产品销售，他们把厂名改为“无锡县锅炉厂”。

党的十一届三中全会，确定了改革开放、加强经济建设的方针。以此为转折点，太湖锅炉集团公司的发展历史上出现了一个

飞跃。广大农民摆脱了“左”的束缚，一大批乡镇企业的创业者们解放思想，敢为天下先，站在时代的潮头，大力发展生产。1979年，锅炉厂的年产值便由1978年的513万元猛增至1003万元，全员劳动生产率由1978年的18864元/年·人猛增至31365元/年·人，年产锅炉也由1978年的159台增至264台，职工队伍也扩大到320人。为了进一步提高技术水平和生产能力，工厂也加紧了对车间的建设。1980年建造了1800平方米的铆焊车间，1981年设计建造了探伤室。为了提高科学化管理水平，1981年还建造了一幢2000平方米的办公大楼。“东风凭借力，送我上青云”，在改革开放的浪潮推动下，工厂抓住契机，迅速发展，成了当时名闻一方的初具规模的集体企业。

锅炉是高技术产品，其质量要求高，是工业和人民生活必需的设施，它涉及经济的发展和人民的安全，国家有一整套生产质量管理标准，实行严格的生产许可证制度。我国工业锅炉多为燃煤型、散装式，同发达国家相比，不仅安装周期长，而且品种陈旧，煤种适应性差，体积大，效能低，防污染性能差，自动化与配套性差。由于燃料结构，技术基础，产业规模等诸种因素，想主要依靠国外来迅速完成锅炉技术改造是不可能的。从总体来说，我国工业锅炉的制造水平不高。作为主产锅炉的一个乡镇企业，太湖锅炉集团公司在我国实行以经济建设为中心的基本路线确定之后，便对国内外工业锅炉的生产状况和技术进行了认真的分析，决心用自己的力量创造自己的名牌，让产品走向全国，走向世界。

改革开放初期，这个乡镇企业仍然象汪洋大海里的一叶小舟，面临着巨大的困难。它由一个从事扳金工与农机具生产，年产值不超过2万元的冷作厂，到1972年转产锅炉时，也才是只能制造0.5吨/小时锅炉的、技术要求低的小型锅炉厂，工厂既无产品设计能力，工艺也很落后，工人技术水平极低。虽然一个时期国内锅炉需求量大，职工的干劲也很足，但他们深深地感到制造锅炉不是力气活，而是技术活。这个时期，乡镇企业如雨后春笋