



全国百家大中型企业调查

——“八五”国家社会科学重点课题

# 瓦房店轴承 集团公司



当代中国出版社

全国百家大中型企业调查

瓦房店轴承  
集团公司

当代中国出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

瓦房店轴承集团公司/曲庭义主编. —北京:当代中国出版社,1996.5

(中国国情丛书·全国百家大中型企业调查/马仲扬主编)

ISBN 7-80092-491-2

I. 瓦… II. 曲… III. 机械工厂, 轴承—概况—瓦房店 IV. F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23853 号

当代中国出版社 出版发行

社址:北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码:100009

冶金印刷总厂印刷

850×1168 毫米 32 开 14.875 印张 6 插页 352 千字

1996 年 5 月 第 1 版 1996 年 5 月 第 1 次印刷

定价:35.00 元

# 总 序

对我国 100 家大中型企业进行调查，是在中共中央宣传部的支持下，由当代中国研究所牵头，中国社会科学院工业经济研究所和科研局、中国企业管理协会、中共北京市委党校、《求是》研究所共同组织的“八五”期间国家社会科学重点课题，是继百县、市调查之后的又一次大型国情调查。

国有大中型企业是我国国民经济的骨干力量，是社会主义全民所有制经济的主要支柱。当前进一步搞活大中型企业，使其焕发出应有的活力，不仅是深化经济体制改革、建立社会主义市场经济体制的最重要环节，而且是加快社会主义现代化建设至关紧要的步骤。诚然，实行改革开放以来，在搞活大中型企业方面已经取得了某些重要进展，有些大中型企业的技术装备已经“旧貌换新颜”，有些新建的大中型企业的生产技术已经达到了当代国际先进水平。但当前还有相当多的国有大中型企业面临着诸多严重困难。一是改革开始就存在的国有大中型企业改革滞后的局面迄今仍未根本改观，他们并未真正成为自主经营、自负盈亏的独立的商品生产者。这样，同其他所有制企业相比较，国有大中型企业就处于不平等的竞

争地位。二是国有大中型企业税负过重，原来存在的企业办社会的状况也很严重，1978年以后发展起来的各种社会摊派有增无已，大中型企业简直成了任人刮割的“唐僧肉”。三是由此造成许多大中型企业自我发展能力很低，不仅长期存在的设备严重老化的状况得不到改变，而且技术开发资金严重不足，产品难以更新。四是国有大中型企业的劳动报酬水平较低，导致大量科技人员、工程技术人员和技术工人流失，不仅流向经济发达国家，而且流向国内的“三资”企业和乡镇企业。五是在国内社会主义市场经济进一步发展和我国即将恢复“关税及贸易总协定”缔约国地位的形势下，国有大中型企业不仅面临着愈来愈强劲的国内竞争对手，而且面临着更为强劲的国际竞争对手。弄得不好，处境将更为困难。六是在国有企业制度还未根本改革、市场发育不全、政府宏观调控不力的情况下，不仅国有资产的保值和增殖缺乏强有力的保证机制，而且使国有资产大量流失，甚至在愈来愈大的程度上有被掏空的危险。在这种情况下，通过对国有大中型企业的系统、深入的调查，对于深化基本国情的认识，对于建设有中国特色的社会主义经济的认识，进一步发展经济体制改革和宏观经济管理的政策，从而进一步搞活大中型企业，实现国有资产的保值和增殖，巩固国有经济在国民经济中的主导地位，显然具有极其重要的意义。

还应看到：在相同的宏观经济环境（包括改革环境和发展环境）下，有的大中型企业经济状况比较好，有的比较差。决定这种差异的因素是多方面的。其中重要的有企

业内部体制改革和企业管理的差异。这样，通过对大中型企业的系统、全面的调查，把经营状况比较好的企业的经验和经营状况比较差的企业的教训都总结出来，使得他们能够相互借鉴，取长补短。从这方面来说，这种调查对于促进大中型企业的改革和发展，也是很有益的。

在党的十一届三中全会以前的一个很长的时间内，由于教条主义的影响，我国学术界的理论研究相当普遍地存在着从书本出发，而不是从实际出发的状况。在这以后，这种状况有了很大的改观。当然没有也不可能在短时期内完全改变。近十多年来，在有些人身上又发生了脱离中国国情、照搬西方经济理论的状况。以往长期的革命和建设的历史经验反复证明，上述这两种错误倾向给我国革命和建设事业已经造成了极大的损失，今后需要避免。而通过对大中型企业进行系统、深入的调查，就有助于克服脱离实际的倾向，促进理论研究与社会现代化建设（包括物质文明建设和精神文明建设）和经济体制改革实践的结合，培养和锻炼为现代化建设和改革服务的科研队伍。这对马克思主义理论研究来说，无疑是一项具有深远影响的基本建设。

改革开放以来，有关部门在1986年已经对工矿企业进行过普查。其间还进行过多次企业典型调查。这些调查都已取得了丰硕成果，并对我国经济发展起过积极的作用。但相对以往的调查来说，这次对大中型企业的调查具有多方面的特点。第一，调查对象。为使此项调查具有充分的代表性，从不同行业，不同地区和不同类型的大中型

企业中选定 100 家为对象。当然，由于工业企业布局疏密不均，调查定点不能按省区平均，有的多些，有的少些。也有少数省区和经济特区，因情况特殊，工业起步较晚，如何进行调查，尚需与有关领导同志具体商定。第二，调查内容。要对典型企业的历史沿革、所有制和经营方式、领导制度、管理体制、生产发展和技术进步、资产和职工、劳动制度和劳动组织、物资供应和产品销售、财务收支和收入分配、职工收入和生活福利、现代化管理的方法和手段、以及环境治理和精神文明建设等方面作深入、全面的调查、分析和概括。第三，调查要求。调查成果必须资料丰富，数据真实，全面系统、客观公正地为企业立传。每个企业的调查报告，既要是一整套准确、翔实的资料，又要是一部具有科学价值的著作，并列入《中国国情丛书》。第四，调查指导思想。只有少数企业的调查工作是在党的十四大以前开始的，但调查报告的定稿工作是在党的十四大以后。大多数企业的调查和报告定稿工作都会在党的十四大以后进行。这样，总的说来，这 100 家企业的调查研究工作，就应在党的十四大报告进一步总结的、由邓小平同志提出的建设有中国特色社会主义理论的指导下进行，从而有助于把这项调查研究工作提高到以往历次调查所不可能达到的新水平。

对 100 家企业进行调查，是一项较大的系统工程。它的完成需要一定的时间，计划在“八五”期间或更长一点时间内完成。

这项系统工程需要各有关方面的密切配合，才能做

好。特别要有地方党委和政府的领导和支持，要有被调查企业的紧密合作，当然还要组织一支多学科的专业骨干为核心的调查队伍。而在这项调查工作中，也确实得到了各地党委、政府和企业以及社会科学院、企业管理协会、党校和高等院校等单位的大力支持和参与。在此，我们向上述各单位的同志们表示深切的感谢！

对 100 家企业进行调查，工作量和难度都比较大，而我们水平有限，经验不多，因而在被调查企业的选择、调查队伍的配备、调查方法的指导和调查成果的审定等方面，都会存在缺陷。我们诚恳地欢迎读者批评指正。

**《中国国情丛书——全国百家大中型企业调查》编辑委员会**

## 序 言

《瓦房店轴承集团公司》经过《中国国情丛书——全国百家大中型企业调查》辽宁省领导小组和《中国国情丛书——全国百家大中型企业调查》编辑委员会审批，由当代中国出版社正式出版发行了。这是瓦房店轴承集团公司（以下简称瓦轴厂）历史上的一件大事，它将载入中国企业发展史册，可谓“利在当代，功在后世”。

这部书是集资料性、理论性于一体的关于企业的大型综合调查报告。这对于我们瓦轴厂无疑是建厂 55 年来第一次大调查、大总结、大亮相和接受大检阅的好机会。它使我们看到了瓦轴厂的过去、现在乃至将来。同时也是我们“瓦轴人”自我评价、自我考察、自我总结、自我欣赏的一面镜子。它系统地回顾了企业历史、管理体制、领导体制、经营决策、生产管理、质量管理、人事管理、劳动管理、技术管理、销售管理、物资供应管理、设备管理、转机建制、动作模式、技术进步、职工生活、企业精神文明建设、大集体和合资企业的构建、企业兼并与横向联合，以及瓦轴厂历史上有突出贡献的劳模及主要党政领导人传记等 20 个方面。因此，这部书是全方位、多层次、多角度的具有全息性特点的动态立体描述的一部宏篇巨著。它像一面广角镜，向人们展示了瓦轴厂的全貌；它像一支万花筒，映照出企业美好的前景；它像一把号角，鼓舞着广大职工投身到改革的洪流中去，为振兴中华、振兴瓦轴争做贡献。

回顾瓦轴厂的历史，使我们看到了老一辈瓦轴职工奋斗在社会主义建设第一线上艰苦创业的英姿，探索前进的途径，超出常人

的智慧，锲而不舍的追求。从而造就了瓦轴“求实、奉献”的优良厂风，使工厂由一个半殖民地性质的轴承装配厂发展为拥有 25000 名职工的国家大型轴承生产支柱企业。并通过对历史失误的反思，引出教训，使我们在今后的工作中避免曲折，勇往直前，加速四个现代化建设的进程。

调查与分析企业的现状，使我们看到了瓦轴厂的无限生机和活力以及繁荣昌盛的美好前景。

20 世纪 70 年代末、80 年代初，改革开放的时代大潮在瓦轴厂蓬勃兴起。改革的目的，无疑是使中华民族尽快进入世界先进民族行列，早日实现现代化的美好夙愿。因此，促进社会经济的发展，最大限度地提高生产力发展速度，就成为改革最主要的目标和最根本的任务。

瓦轴厂就是遵循这一最主要的目标和最根本的任务，成了率先进入市场经济的企业之一。从开始走向市场的 1984 年，到完全走向市场的 1994 年，生产经营中的主要指标直线上升。

瓦轴厂发展的基本经验可以概括为：坚持一个强化——强化职工队伍建设；注重两个结合——改革开放与技术进步相结合、求实与创新相结合；加速三个开发——加速技术开发、管理开发和人才开发；突出四个提高——提高产品质量、提高管理和技术水平、提高经济效益、提高职工收入。

1995 年 10 月 22 日经国家经济贸易委员会同意和辽宁省人民政府批准，瓦房店轴承厂改组改制为瓦房店轴承集团有限责任公司，并以其为核心企业联合 38 家单位组建瓦轴集团，已在当地工商行政管理部门登记注册。由此，祖国轴承工业的擎天大柱开始了世纪之交新跨越。

瓦房店轴承集团公司为国家授权经营原瓦房店轴承厂全部资产的国有独资公司。它以产权连接为纽带实行母子公司体制，拥有

全资、控股和参股子公司 22 家。现占地面积 186 万平方米,员工 25000 万余人,主要生产设备 5900 多台,总资产 25 亿元。

本公司以滚动轴承的生产和经营为主业,具有雄厚的产品开发能力、精良的工艺装备、先进的工艺和检测手段、可靠的质量保证体系和全方位的销售服务网络。生产和经营 9 大类型、5 个精度等级、5000 多个规格的工业轴承,以及等速万向节、滚珠丝杠副、专用机床、特种钢材、磨料磨具、能源动力,并兼营交通运输、建筑安装、包装制品、科技咨询、商、贸、饮、服等。年销售额已达 19 亿元,实现利税 2.1 亿元。

处在世纪之交的瓦房店轴承集团公司,规划在 2000 年前将加大投入进行技术改造,大力调整产业结构和产品结构,精心建立现代企业制度,以实现规模大型化、产权多元化、资源配置最优化、生产专业化、制造技术现代化、产品高科技化、经营多角化、管理科学化,进而形成工、科、贸、金融、服务为一体的资产经营联合体,使“ZWZ”品牌成为世界知名商标,公司跨入世界知名轴承企业行列,以更加辉煌的业绩,去拥抱灿烂的明天!

于 杰

# 目 录

总 序	(1)
序 言	于 杰(1)
第一章 历史的回顾与现状	(1)
第一节 企业的地理位置	(1)
第二节 日伪统治时期的株式会社	(2)
第三节 解放战争时期的新生	(4)
第四节 共和国的骨干企业	(8)
第五节 企业现状	(18)
第二章 企业领导制度	(25)
第一节 领导体制的演变	(25)
第二节 企业中的党组织	(30)
第三节 以厂长为首的行政系统	(35)
第四节 企业中的职代会	(38)
第五节 领导班子建设	(42)
第三章 管理现代化	(45)
第一节 经营战略管理	(45)
第二节 推行管理现代化	(52)
第三节 以人为中心的管理	(66)
第四节 经营决策	(71)
第五节 生产经营计划管理	(82)
第四章 产品生产与质量管理	(91)
第一节 企业产品结构	(91)

第二节	产品计划管理	(95)
第三节	生产组织管理	(97)
第四节	生产调度管理	(102)
第五节	产品的质量管理	(106)
第五章	设备管理	(122)
第一节	设备管理机构	(122)
第二节	设备管理措施	(125)
第三节	设备保养维修	(133)
第四节	设备管理水平	(138)
第六章	物资供应管理	(141)
第一节	物资供应的渠道	(141)
第二节	物资供应管理机构及管理方式	(143)
第三节	物资供应管理	(146)
第七章	技术进步	(154)
第一节	改革开放中的技术进步	(154)
第二节	技术改造	(161)
第三节	新产品开发	(175)
第四节	新技术开发	(181)
第五节	技术引进与消化吸收	(187)
第六节	工艺管理	(192)
第七节	轴承科研	(196)
第八章	经营机制转换	(200)
第一节	内部配套改革	(200)
第二节	国际市场开拓	(207)
第三节	产品结构调整	(211)
第四节	经营责任承包	(218)
第五节	转换经营机制的效果	(227)
第九章	人事劳动管理	(229)
第一节	职工队伍状况	(229)

第二节	劳动管理制度 .....	(232)
第三节	劳动定额和定员管理 .....	(238)
第四节	人事管理制度改革 .....	(245)
第五节	职工教育 .....	(251)
第十章	财务管理与收入的分配 .....	(259)
第一节	资产与财务管理 .....	(259)
第二节	盈利与成本管理 .....	(266)
第三节	企业收入在国家和企业间的分配 .....	(272)
第四节	企业留利在企业内部分配 .....	(274)
第五节	职工工资总额的分配 .....	(281)
第十一章	市场营销管理 .....	(288)
第一节	销售管理体制变革 .....	(288)
第二节	营销决策 .....	(291)
第三节	国内市场开拓 .....	(304)
第四节	营销管理 .....	(308)
第十二章	环境对企业经营的影响 .....	(320)
第一节	对外部环境认识的深化 .....	(320)
第二节	外部环境对企业经营的影响 .....	(323)
第三节	企业对外部环境优化的思考 .....	(328)
第十三章	精神文明建设 .....	(333)
第一节	职工思想教育 .....	(333)
第二节	培育企业精神 .....	(340)
第三节	企业文化生活 .....	(346)
第十四章	职工生活福利 .....	(352)
第一节	职工收入水平 .....	(352)
第二节	生活福利 .....	(356)
第十五章	合资企业和集体企业 .....	(364)
第一节	合资企业 .....	(364)
第二节	集体企业 .....	(371)

第十六章	“瓦轴人”的杰出代表 .....	(385)
第一节	“文革”前的英雄模范人物 .....	(385)
第二节	“文革”前瓦轴厂杰出的带头人 .....	(390)
第三节	改革后的英雄模范人物 .....	(393)
第四节	改革中杰出的企业领导者 .....	(397)
第十七章	企业的兼联合与三产的发展 .....	(414)
第一节	企业的兼并 .....	(414)
第二节	联合经营 .....	(416)
第三节	委托经营 .....	(418)
第四节	第三产业 .....	(419)
第十八章	展望 .....	(423)
第一节	企业发展的基本经验 .....	(423)
第二节	展望 .....	(429)
后 记	.....	(436)
附 录	.....	(437)

# 第一章 历史的回顾与现状

## 第一节 企业的地理位置

### 一、企业的自然地理位置

瓦房店位于我国辽东半岛,北距沈阳 292 公里、南距大连 100 公里,是连接大连和沈阳的重要经济区。瓦房店轴承厂坐落于瓦房店市北共济街 1 号。

瓦房店市交通运输比较发达。沈大铁路纵贯市区北部,并有田家至五岛、白水井至老虎屯两条境内铁路伸向西部;哈大公路、沈大高速公路纵贯市区中部。铁路、公路交叉成网,四通八达,为瓦轴厂的经济发展,提供了有力的交通便利条件。

瓦房店市又素有“辽南明珠”之称、“鱼米之乡”之说,为瓦轴厂 25000 名职工的衣、食、住、行,提供了有力的保证。

### 二、企业的经济地理条件

瓦房店市工业基础比较雄厚,门类比较齐全,生产历史悠久,有比较先进的生产技术和管理经验。全市现有大小厂矿企业 313 家,职工 113600 人。1993 年,全市工业总产值完成 123.6 亿元,出口创汇 8.1 亿元。

瓦房店市的经济繁荣与发展,对瓦轴厂的生产发展起到了很大的促进作用。

## 第二节 日伪统治时期的株式会社

### 一、工厂的建立是日本侵华战争的需要

瓦房店轴承厂的前身，是满洲轴承制造株式会社。芦沟桥事变的第二年，日本帝国主义为实现侵略中国的野心，实施“以战养战”的政策，在我国东北大规模建立机械工厂。据有关资料统计，仅1938年日本在伪满洲国新建了200多个机械工厂。日本东洋轴承制造株式会社就是在这个时期在伪满洲国奉天省瓦房店取得了建造满洲轴承制造株式会社的权利。1938年开始勘探设计和筹建，1940年1月投产。

工厂名义上是私营企业，实质上是官办和私人投资相结合的为侵略战争服务的军用轴承配件工厂。主要产品供给“奉天造兵所”和“满洲飞行机制造株式会社”。此外，还供给关东军下属的“九一八”、“七七”部队所用的轴承。

### 二、随着日本侵华战争的升级，轴承生产不断扩大

该厂于1940年投产时，只能生产单列滚珠轴承。随着太平洋战争的爆发，工厂的生产规模不断扩大。刚投产时，工厂只有5个职场（即车间，下同），到了1943年又相继扩建了修理职场、锻造职场、第一职场。到1945年初又扩建了小型车工职场。这时，全厂已建成9个职场，职工已达1900余人。

随着日本侵华战争的步步深入，轴承生产的规模也逐步扩大。

### 三、奴化教育与残酷的劳务制度

日本帝国主义为了掩盖其侵略本质，妄图使我国东北彻底殖民地化，大肆鼓吹“日满亲善”、“王道乐土”、“民族协和”、“惟神之道”等骗人口号，竭力推行奴化教育。在工厂里实行了一整套奴役工人的法西斯制度。有“监工制”、“挂牌制”、“童工制”。上班的笛