

● 周元兴

深化企业改革 注重修炼内功

——上海汽轮机厂的成功经验

上海汽轮机厂(以下简称上汽厂)是我国汽轮机制造的摇篮,也是国家机械工业的大型骨干企业。该厂1992年被评为国家一级企业。近年来上汽厂深化企业改革,注重修炼内功,向管理要效益、向科技要效益,使生产经营形势一年比一年好。据统计,上汽厂1990年与1986年相比,工业总产值由11001.9万元上升到17999.7万元,增长了60%,全员劳动生产率由14582元/人增加到21008元/人。电站汽轮机的产量1990年是1986年的1.6倍,由136.6万瓩上升到218.5万瓩。1986年—1990年实现利税年均增长40%。职工收入也有较大幅度的增长,1990年是1986年的2.42倍,平均每年增长23.7%。而万元总产值耗能(折算成标准煤)却呈直线下降趋势,由1986年的3064.9公斤/万元下降到1990年的1597.4公斤/万元;定额流动资金周转天数由327天下降为271天。五年中新产品开发共计17项,荣获各项荣誉称号34项,在汽轮机行业各项经济指标评比中名列前茅。

上汽厂这几年的做法与经验,为我国众多国营大中型企业提供了一定的借鉴与启示。

(1) 调整经营方向,竭诚为用户服务。

几年前,上汽厂与其它国营企业一样,同样面临着市场萎缩、资金短缺、指令性计划锐减的困难。面对整个市场的变化,上汽厂领导高瞻远瞩,及时调整经营方向,放下大厂架子,变等米下锅为找米下锅,主动热情地为各地用户排忧解难,工作到现场,服务到现场,尽量满足用户对各种不同参数汽轮机的需要,及时设计了从750瓩到30万瓩的系列产品,并按用户需要调整生产计划。厂领导一方面组织技术攻关,生产用户急需的各种汽轮机,以争取用户,另一方面努力开发高科技的具有吸引力的“拳头”产品吸引用户。“一争一吸”赢得了信誉,占领了市场,避免了经济滑坡。同时,上汽厂还十分注重服务质量,实行24小时通宵服务。只要是用户急需,各方面都竭力予以满足,并主动派员赴电厂安装指导。五年来,该厂共派员外出服务3,000多人次,从而根本扭转了以前用户对上汽厂大架子的不良印象,争得了大量的用户。

(2) 加快技术引进,优化产品结构。

上汽厂在设备更新改造和技术引进上投入了大量资金,近5年来,该厂基建、技改投资约8,000万元(其中包括相当的外汇资金),引进了数台大型的具有国际先进水平的生产技术和工作母机,从而为上汽厂调整生产结构和产品的升级换代提供了技术和物质上的保证。如上汽厂利用国外先进技术生产的“156”30万瓩汽轮机,以其能耗低、体积小和效率高的特点而深受广大用户单位的欢迎,大多数国内新建电厂在汽轮机选型时往往以这种机型为优先考虑对象。其中仅能耗低这一项带来了极大的经济效益。秦山核电厂使用这种汽轮机试运转的成功,更奠定了上汽厂在原子能和平利用领域的地位,一举扭转了该厂生产经营中的被

动局面。目前上汽厂在加快技术改造和技术引进的基础上，已形成了“三个三”（即国产改进型30万、引进技术型30万、核电30万汽轮机）为主导产品、其余各类适销对路产品遍地开花的产品生产优化结构，基本确立了在火力发电制造行业中的领先地位。现在，上汽厂又将中长期经营目标盯在了“三个六”（即亚临界60万、超临界60万、核电60万汽轮机）的技术开发上，以不断适应新的经济形势和市场需求的变化。

（3）狠抓管理基础工作，全面提高企业素质。

上汽厂近年来变化的一个显著特点是狠抓基础工作质量，力求全面提高企业素质。该厂以产量、质量、品种、效益、管理五个方面的上台阶为其主攻方向，经过几年的辛勤工作，能源、安全、设备、档案、管理等各项基础工作均取得了可喜的成绩。自1986年实行千瓦效益工资改革以来，生产经营形势蒸蒸日上，出现了一派蓬勃发展的景象，年千瓦制造数逐年递增约13%左右，成本下降，销售收入成倍增长，产品质量不断提高，废品率下降。12.5万瓩汽轮机荣获部优称号，国产30万瓩汽轮机荣获市优称号，引进技术的30万瓩汽轮机荣获国家金奖。

（4）积极开拓国际市场，逐步实行跨国经营。

国营大中型企业在转换经营机制、将产品推向市场时，还应将经营方向、经营目标盯住国际市场，积极努力地把产品尤其是大型机电产品推向世界，积极参与国际分工协作，在国际市场的竞争中发展壮大自身。上汽厂近年来将目标瞄准国际市场，努力争取出口创汇。他们根据自身技术经济特点与实力，并充分考虑国际经济发展和现有格局，在参与国际分工、进入国际市场和实行跨国经营方面，从战略意向和实际操作上，不同程度地作了尝试。如我国周边的一些亚洲国家，特别是东南亚的发展中国家，在经济起飞的过程中，大多会面临电力资源紧缺这一矛盾，这些国家在大力发展电力建设时，必然会对电力设备产生需求，将形成一个有相当规模电力设备需求的市場，上汽厂鉴于这种考虑，充分利用多年汽轮机制造的成熟经验和优惠价格这两大优势去赢得市场，努力将我国的电力设备产品打入这些国家和地区。并适时开展国际合作，甚至到这些国家去投资联合建厂，逐步实行跨国经营。

（5）培育奉献精神，树立大效益观念。

上汽厂各级领导始终认为：在搞活国营大中型企业的改革过程中，企业不应将眼光仅停留在提高本企业的效益上，而要把国家利益与需要放在相当重要的位置上，企业的局部利益必须服从国家全局利益，这不仅是社会主义国营企业的宗旨所决定的，也是为形成良好的国民经济发展格局、以优化企业外部经营环境所必需的，这就是所谓大效益的言义所在。因此，企业不能仅拘泥于眼前利益，目光宜放远些、放长些，在一定时期，还要企业具有一定的奉献精神。上汽厂在这方面作出了可贵的尝试。例如，我国自行设计建造的第一家核电站——秦山电厂在落实主机制造任务时，国务院将这一重要任务放到了上汽厂。由于核电汽轮机制造难度大，质量要求高，因此，利润低甚至还可能面临亏本的危险。但上汽厂领导和全体职工并没有拒绝这一困难任务，而一致认为为国家制造高质量、高可靠性的汽轮机是一项义不容辞的社会责任，为了在和平利用原子能领域作出贡献，利润不高也要上。上汽厂的全体设计人员、制造人员和管理人员在生产中兢兢业业，一丝不苟，努力降低消耗，节约各项开支，结果不仅按期按质地完成了制造任务，利润也比预期的要高。1991年底秦山核电站顺利地进行了试运转，证明上汽厂制造的主机质量上乘，操作方便，安全可靠，获得了国际上具有先进核电制造国家和有关机构的一致赞赏。