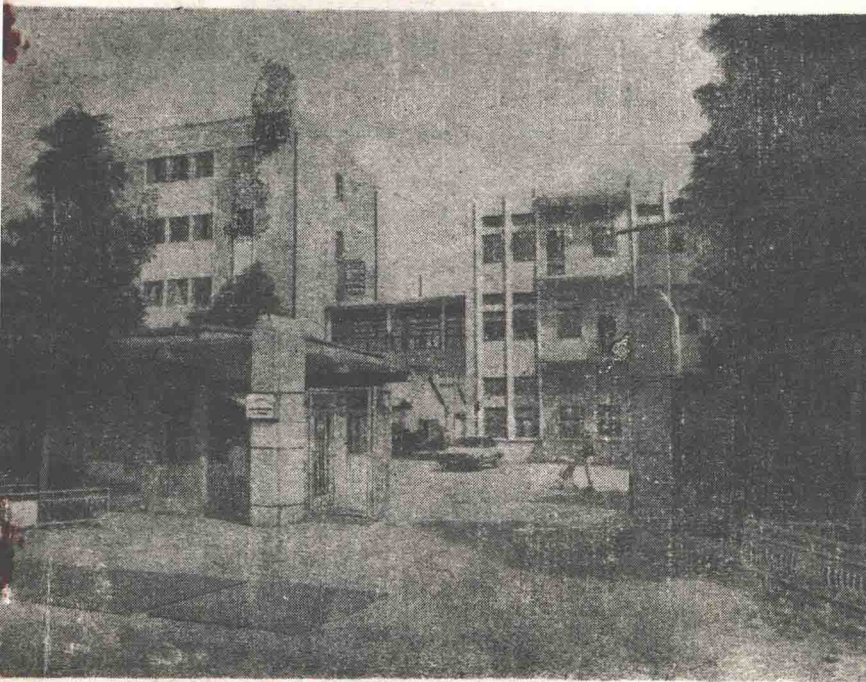


百万村之路



中共嘉定县委政策研究室编
嘉定县乡镇工业局

一九八六年九月

封面照片：上海童车厂马陆分厂

封面题字：叶 祖 成

封面设计：硕 思 明

摄影：张 伟

目 录

村办工业发展的新格局

1

王忠明

(1) 嘉定县村办工业的第一个百万富翁

——记长征乡曹杨村的村办工业

4

李永明 陈其龙

(2) 前进中的四中村村办工业

7

李林发 万伟龙

(3) 开拓产品 辟路起飞

——记长征村蔬菜温室设备制造厂的诞生

11

滕启和 陆振仪

(4) 闪耀在苏州河畔的一颗明珠

14

——沙河村工业利润连续二年超百万的情况调查

董兴华 金荣法 金曰俊

(5) 徘徊中迈出可喜一步

——李子园村工业发展情况的调查

20

倪宝清 黄国祥

(6) 化地理优势为工业优势

——桃浦乡春光村工业发展的情况调查

25

孙红娟 张惠娟

(7) 采取切实措施 提高经济效益

——封浜乡太平村企业发展情况的调查

30

唐忠云 李家正

(8) 永乐村工业发展情况的调查

35

张国康 温大选

(9) 图画是怎样描出来的

——马陆村发展工业之路 40

(10) 樊家村工业发展情况的调查 45
费小妹 王素萍 孙 卓

王素萍 潘栩春

(11) 马陆乡邓桥村工业利润超百万的调查 50

费小妹 秦高荣

(12) 创业打基础 联营出成果 54

——星光村工业利润三年连续翻两番的情况调查

金建元 王其明

(13) 金“孔雀”是怎样起飞的?

——塘庄玻璃钢厂在竞争中发展的情况调查 61

陈 旭 王其良

(14) 迎着风浪前进

——记外冈领带厂连续三年工业利润超百万 66

金曰俊 龚玲英 李慧琴

(15) 要技术 上产品 村办企业同科研单位结亲家

——戩浜乡东陈村村办工业的调查 71

徐玉品

(16) 一年利润翻一番

——皇庆村一九八五年利润超百万的调查 75

徐光明 唐根田

(17) 黄墙村工业利润超百万的情况调查 79

赵路明 江松涛

(18) 立新、立新，立志创新 83

戩浜乡经营管理办公室

村办工业发展的新格局

王 忠 明

在县委、县政府关于乡镇企业的发展必须实行“五个轮子”一起转的方针指导下，一九八五年我县有18个村的工业利润突破了百万元大关。这18个村分布在全县11个乡、镇、它们是长征乡的四中村、曹扬村、长征村；江桥乡的沙河村；桃浦乡的春光村，李子园村；马陆乡的马陆村、樊家村、邓桥村；封浜乡的太平村；南翔镇的永乐村；方泰乡的星光村、黄墙村；安亭乡的塘庄村；戬浜乡的东陈村、立新村；外冈乡的外冈村；嘉西乡的皇庆村。这18个村现有55个企业，从业职工10093人，八五年实现产值11774万元、利润2791万元、上交国家税收1482万元，人均创利2765元。这些工业利润超百万元的村以自己创造性的工作和实事求是、顽强进取的精神，积累了丰富的办工业经验，以“看得见、摸得着、学得到”的事实，开阔了我们的视野，给全县特别是其它251个村以许多有益的启示：

首先，它们与乡办工业一起，打破了城乡分割的二元结构，促进了城乡工业的协作和联合。这18个村面对市区城市经济的强大“幅射力”，努力强化自身的“接受力”，出现了象上海四方锅炉厂、朝阳分厂。上海童车厂马陆分厂、上海华通开关厂太平联营厂、上海电讯设备二厂永乐分厂，这样一批小而尖的工农联营企业，同时还出现了象东陈光学仪器厂、电子器材厂这样的科研——生产——经营联合体，从而推动了城乡一体化的建设步伐。

其次，这18个村通过村办工业的发展，以雄厚的经济实力促进了产业结构的调整，保证了农、副，工三业协调发展。象安

亭乡塘庄村、马陆乡马陆村等从村办工业的利润中出拨专项补农资金，在横向上把农副业的生产、流通、分配、销售等环节联系了起来，在纵向上把双层经营的两个层次也联结了起来，强化了服务体系，从而进一步增强了农业的有机构成，稳定了农业这个基础。

再次是促进了农村的文明建设。村办工业的发展，一方面进一步解决了农村剩余劳动力和剩余劳动时间的出路，促进了农业的集约化经营，更重要的是改变了“世恒为农”祖祖辈辈土里求财农民的劳动方式和生活方式，促进了农村建设，农民生活的城市化。随着乡村工业的迅速发展，农民就地转化为离土不离村的工人越来越多，农村面貌发生了深刻变化，人们从活动范围的扩大，生活节奏加快，价值观念的改变，以至向愚昧落后最终告别。这18个村在八五年中，有4个村被评为县文明村，马陆乡邓桥村和安亭乡塘庄村还被评为上海市的文明单位和模范集体。

这18个村庄在发展村办工业过程中还培养和造就了一批具有商品经济意识和创新进取精神的农民企业家、经营家。他们的出现和逐步成熟对农业、副业和农村其它各业及其他经济成份有着极大的影响，有力地改变了以往自然经济环境中恬静的经济生活和暮气沉沉的传统社会规范，在生产、经营上闯出了一套新的路子和格局：一是一村多企业。在这18个村当中，绝大部分为了应付城乡工业结构的调整和加强村内企业之间的竞争，避免大起大落，以一只主要产品为独立核算单位。例如戩浜乡东陈村、嘉西乡皇庆村、马陆乡马陆村、桃浦乡春光村等，一般有四至五个企业；二是一厂多产品。为了使企业能保青春，不遭受预测不到的意外打击，外冈村领带厂近几年来在服装装饰行业中闯出了新路子，该厂除了生产熊猫牌领带这个

名牌产品外，还生产了领结、定型方巾、丝围巾、丝手帕、无眼袜、电视机套、电风扇套等10多种产品；三是一尖多能。这8个村各自根据自己的地理位置、人才技术、传统工艺等优势发展了具有自己特色的优势产品。象朝阳锅炉厂、塘庄玻璃钢厂、马陆童车厂等都充分展开了自己的办厂特色，敏捷地适应了市场需求的变化，使自己的产品立于不败之地。

我县18个村在实现工业利润超百万过程中积累的一些基本经验是一笔宝贵财富，它对于发展我县整个乡镇企业，特别是一些经济还不发达的村无疑具有借鉴作用，对我县提前十年实现翻两番的远大目标，加快城乡一体化的步伐也具有十分重要的意义。为了把这些村所积累的基本经验真实地记录下来，在县委党校第一期大专班学员的积极配合下，我们编写了这本小册子，供全县搞农村经济的同志参考。由于水平有限，时间仓促，这些村还有许多好的经验和情况没有在小册子中反映出来，在编写过程中也有许多缺点和不足之处，希读者批评指出。

嘉定县村办工业第一个百万富翁

——记长征乡曹杨村的村办工业

上海四方锅炉厂朝阳分厂（原上海朝阳锅炉修造厂）建于一九七一年，属长征乡曹杨村办企业，全厂现有职工300余人，占地40余亩，厂房面积7108平方米，固定资产340万元，流动资金440万元，主要制造工业锅炉、压力容器及修理加工业务。早在一九八〇年就完成总产值561万元、利润突破100万元大关，成为全县村办企业中第一个“百万富翁”。一九八五年产值达到1250万元、利润完成361.5万元、人均创产值3.82万元，人均创利1.1万元，在全县村一级中名列前茅。

过去的曹杨村是单一的农业结构，人多、田少靠天吃饭，一九七〇年社员人均分配355元。从一九七一年起曹杨村实行了农、付、工综合经营，改变了原有的经济结构，目前村办企业的收入已占农、副、工总收入的70%，从事非农业生产的劳力占总劳力的40%。一九八五年社员人均收入达2214元，比一九七一年增5.2倍，村办工业的发展使曹杨村的经济结构和劳动力分布发生了巨大的变化，村办工业已成为曹杨村的经济支柱。曹杨村村办工业起飞的基本经验在于“四靠”。

一、靠联营，救活了工厂

“联营救活工厂，工厂离不开联营”。这是这个村领导干部办工业的深切体会。朝阳锅炉厂原来是一家村办小工厂，主要承接改装修理1—40吨的锅炉，同时生产半吨和壹吨的小型锅炉。一九八一年全国锅炉行业整顿，由于种种原因，未被列为

锅炉生产定点单位，企业处于被淘汰的险境，面临着倒闭的危险。经过各方努力和市有关部门的同意，曹杨村马上与全国生产锅炉的重点企业——上海四方锅炉厂实行技术联营，更名为上海四方锅炉厂朝阳分厂。从此该厂绝处逢生，四方锅炉厂派出技术人员进驻朝阳分厂，对原来的工艺图纸，生产流程全面审核修改，帮助培训了焊接、计量检验等各类技术人材，全厂面貌起了根本的变化，在双方共同努力下，从松散联合发展到紧密联合，从技术联合发展到生产联合。联营后的第二年，朝阳分厂完成的锅炉吨位比上年增长11%，产值和利润分别比上年增长40%。一九八三年，创利润为213万，成为嘉定县村办企业的“冠军”。

二、靠信息，提高产品质量

工厂的产品，其最终归宿就是要得到用户的信赖。在市场竞争中，曹杨村的信条是：品种以新取胜，质量以优取胜，价格以廉取胜，服务以全取胜。要实现上述要求就要做好供销工作，他们要求供销员肩负三个重任，既是采购员，又是修理员，更是信息员。推销产品的口号是“端菜上桌，服务至上”。除了做广告外，还通过订货会，扩大销售网点，动用经销、代销、函购等业务手段，与全国各地的数百家用户建立了固定的业务关系。一九八一年来，朝阳分厂就先后在北京、宁波、江西、广州、西安、武汉、天津、温州，和上海市举办了订货会，成交额达一千多万元。

为了树名牌产品，他们坚持“为用户负责到底”的原则，产品销出去后，还要保证用户正常使用，一旦发现问题，及时帮助解决，直到用户满意为止。一九八一年以来派往各地安装维修877人次，接待用户回访247台次。推销手段固然至关重要，但

根本的还在于产品的质量。俗话说“不怕不识货，就怕货比货”。只有价廉物美的东西才能在竞争中取胜。就锅炉厂来说，光上海市就有七家，但朝阳厂通过加强管理、健全制度，几年来聘请技术顾问、焊接技师三名，提高工人技术素质，培养39名技术骨干人员，严格检验制度，除无损探伤害外，具体了检测手段等，从而提高了产品质量，一九八五年正品率达98.53%。该厂生产的一吨锅炉被评为机械工业部节能产品。

三、靠预测，及时更新产品。

掌握市场信息，及时开发新品种是该厂一贯的指导思想，一九八一年该厂改型设计0.5——7卧式快装锅炉既减轻了司炉工劳动强度，又解决了消烟除尘，小锅炉改为机械燃烧还是全国首创。但到一九八三年又设计了具有创新特点的1——7卧式快装锅炉，经鉴定该锅炉燃烧稳定，品种适应性强、热效率高，在一九八五年被评为全国优良节能产品。一九八四年，该厂急用户所急，又设计了120大卡热小锅炉，热效率达79.65%，节能效果显著，有关部门已通过鉴定，同意批量生产，并被列入上海一九八四年科技新项目500项之一。荣获县科学技术一等奖。

一九八五年底，国务院有关文件提出了“节约能源，集中供热”的方针，该厂马上走访了北方二十多家用户单位，获悉4吨蒸汽锅炉的需求不断增加，毅然决定以8万元价格，购进了上海工业锅炉厂设计的4吨蒸汽锅炉全套图纸，目前正在组织力量进行试产，将于八六年底投放市场。

李 永 明 陈 其 龙

前进中的四中村村办工业

长征乡四中村位于上海长风工业区中心，东至大渡河路，南临苏州河，西倚芦定路，北靠金沙江路，处于工、农、城、乡，国营企业和乡镇企业三个交叉点。该村充分利用这一优势，先后办起了精密浇铸和塑料电镀两个车间，（统称为综合厂），随着国家对乡镇企业政策的不断放宽，四中村综合厂所从事的加工业务也不断扩大，产值、利润分别由一九八〇年的142.2万元和38.7万元猛增到一九八五年的493.5万元和122.1万元，增长了246.9%和215.7%。

三年来，四中村坚持一切从实际出发，发挥优势，积极探索、大胆实践，逐步积累了使村办企业稳步前进的一些经验。

一、从领导班子着手抓好企业整顿

四中村党支部在积极扩大企业生产业务的同时，注重抓好企业整顿，抓企业整顿从什么地方开始？他们首先抓了企业的领导班子建设，把一批懂生产，有技术，会管理，一直坚持在生产第一线的基层干部充实到综合厂的领导班子，并建立了厂务会议制度，厂务会议决定由厂长负责全厂的日常工作，另设副厂长三名，分管工艺技术，动力设备和总务工作，下设二个车间办公室，不再设其它科室。由于层次少，一人顶了数人的工作，避免了厂部行政部门多而带来的扯皮现象。其次四中村由于近几年征地频繁，大量劳动力因征地进了国营工厂，因此劳动力显得相当紧张。村综合厂面临这一难题，为了适应企业业务的不不断扩大，近几年来他们从浙江等地农村招收了180

名临时合同工，这批合同工在全厂占了50%以上，为了用好管好这批临时合同工，四中村正确处理了临时合同工和务工社员在报酬问题上的部分差额，使这批临时合同工的思想比较稳定，和务工社员的关系也比较融洽，技术素质也在不断提高。再次，综合厂在企业整顿中还针对在部分职工中存在的临时观念以及村办企业务工社员的分配水平比生产队务农社员分配水平低的情况，对职工采取了“实对实”的思想教育，一方面把职工的劳动所得和企业的经济效益结合起来，另一方面克服了“经济工作是硬碰硬，思想政治工作是空对空，一年不抓也没关系”的错误思想，对职工经常进行兼顾国家、集体、个人三者利益的教育，鼓励职工为国家多作贡献。

二、从经济责任制着手抓好企业的内涵挖潜

四中村综合厂在实行生产责任制的同时，把大目标和小目标，社会效益和个人利益结合起来，使人人挑起治厂的重担，经济效益显著提高。

(1) 村和综合厂之间签订经济指标合同，这是第一层。村对综合厂实行定产值，定上交利润，定人员，定分配总额，定超利分成的“五定”制度，超利分成比例为50%——70%，利润完不成部分在分配总额中按15%——18%计算扣除，并根据简政放权的精神，规定综合厂的职责和权力。

(2) 厂部根据村里下达的年度经济指标，结合各车间、班次及设备状况，再向二个车间分解经济指标，这是第二层次。综合厂和车间之间也实行定产值，定利润，定人员，定分配水平，定超利奖励的“五定”制度。

(3) 车间向班组下达经济指标，是确保企业经济指标实现的重要环节。车间根据厂部分解的经济指标数，再分配到班组(个人)，并坚持按劳分配的原则，对产值、产量、质量实

行了定额考核,根据经济指标的完成好坏,平时考核的分数,实行按日结算发放奖金。综合厂根据车间财务月报分析表,超利部分按经济合同规定的比例,奖励到车间,由车间按当月奖励部分在下月发放到班组个人。

由于全厂落实了经济责任制,充分调动了企业职工的生产积极性,全厂经济效益显著提高,一九八〇年以来,综合厂的产值和利润平均每年分别以49.37%和43.14%的递增率同步增长,上缴国家税收203万元,其中八五年就向国家上缴税收111万元,年人均创利达3817元,比八〇年的1369元增长了132.99%;职工的人均收入由八〇年的1369元增长到八五年的3228元,增长了135.9%。

四中村综合厂不仅较好地健全了经济责任制,而且在对企业的内涵挖潜,特别是在节约能源消耗方面也收到了较好的效果。综合厂所属的精密浇铸和塑料电镀两个车间由于原材料吞吐量大,因此耗能也大,随着企业业务的逐步扩大,耗能量逐年增加,供电局和自来水公司供给的用量经常超量,曾多次处以罚款。为了对自来水的用量予以控制,他们把精密浇铸车间用过的冷却水进行回收,再用到塑料电镀上,另外再投资建造了废水净化池,对废水处理后再予以利用。在耗电和耗煤上该厂也下了不少功夫,使每万元产值耗煤1.28吨,耗电6090度,降低了0.29吨和1080度。

三、从抓产品质量着手,求得企业生存

由于四中村综合厂所从事的是加工业务,企业的生产任务完全靠市场调节,而从事同类产品加工业务的工厂比比皆是,要使自己的产品生存下去,就要千方百计地提高产品的质量,增强市场的竞争能力。他们除了加强供销队伍的建设,充分调动供销人员的积极性外,十分重视产品的加工质量。塑料电镀

是为上无二厂、三厂、凯乐无线电厂、上海录音器材厂和一〇一厂等名牌产品厂的装饰件进行加工的，这些业务原来大多数在外地加工，不仅质量比较差，交通运输不便，而且交货日期也不能得到保证，四中村综合厂掌握这一信息后，充分发挥自己所处的优势，保证了产品的质量和交货日期的准时，取得了客户的信任，使生产任务保持了长期稳定。

李林发 万伟龙

开拓产品 辟路起飞

——记长征村蔬菜温室设备制造厂的诞生

长征乡长征村的工业起步比较早，一九七〇年以来，先后办起了综合厂、元明粉厂、锯木厂和已经实行工农联营的制鞋厂。一九八五年，全村五家企业的产值达到723.6万元，实现利润185.8万元。

发挥优势 善于开拓

长征村南倚交通路，紧靠普陀区，农业以种植蔬菜为主，由于自然气候对蔬菜生产的影响较大，该村根据生产的需要和自己有建修蔬菜育秧土温室的技术，早在一九八一年，获悉北京市郊某单位从日本进口了一栋具有国际先进技术水平的蔬菜育秧温室，立即前往参观，在有关部门支持下，着手模仿研制。

在一个个困难面前，他们为了攻下技术关，采取三个结合。

①内调和外请相结合。他们把本村建筑队、农机修配站等单位的能工巧匠、经营能手凑起来，还请来了同济大学、华东师大、市农机研究所以及本乡第二化工厂的技术人员，集思广益、分工负责，经过数十次“诸葛亮会”和上百次修改，终于绘制出了沪——81型铝合金蔬菜温室的图纸。

②新建和修旧相结合，因陋就简地解决厂房。他们不是先打围墙、造门房、铺道路，而是边生产、边建设。他们把原有的鸡棚、猪棚稍加整修后用作办公室、食堂和仓库。

③自制和发外加工相结合，弥补了技术设备不足。一栋温

室百余个零件，除了一部分标准件可以外购外，大部份要造新。他们面对技术缺乏、设备不足的状况，除了一部分自己制造外，将另一部分发给外单位加工，利用多家工厂的力量，比较快地造出了合格的零部件。

面临市场 善于发展

长征村试制的第一栋铝合金蔬菜温室，占地4.3亩，首先在本村试验，先用于培育蔬菜秧苗，后来发展培育和种植花卉，并能常年综合利用，很有使用价值，无论在操作上、育秧效果上，还是造型上，都是原来的矮墙盖玻璃的土温室所不能比拟的。这引起了上级和兄弟单位的重视。到该村洽谈花卉业务的荷兰外宾见了这温室也称赞不已；本市不少蔬菜生产单位向市农业局提出需要这只产品；上海植物园等科研单位也提出了订货要求。

八四年五月，长征村经有关部门批准正式成立了上海长征蔬菜温室设备制造厂，专业生产铝合金蔬菜温室设备。建厂的当年，就生产和安装了6600平方米温室，盈利38万元，成为该村工业的骨干企业。建厂三年来，已有25000多平方米温室先后在江苏、浙江和本市60多个单位落户。在杭州市江干区笕桥乡弄口村安装的一栋，受到当地菜农的好评和有关领导部门的重视。弄口村利用温室，培育蔬菜秧苗，有效地促进了蔬菜生产，为此，浙江电视台专题作了报道。为了使产品具有更大的生命力，他们对原81型产品在用材、结构等十余处进行了修改，及时推出了85型换代产品，使温室的结构和功能更趋完善。

长征村研制铝合金蔬菜温室，既推动了蔬菜生产的发展，又推动了工业生产的发展，壮大了村级经济。仅八五年，该村用于发放养猪、蔬菜高产奖金等项补贴7万余元，稳定和促进

了农副业生产。

滕启和 陆振仪