

成功治厂50例

江苏科技报社函授部 农牧渔业部南京农业机械化研究所编



企业经营管理丛书

农村读物出版社

7

成功治厂 50 例

农村读物出版社

1986

补 记

本丛书主要由《中国农机化》杂志社编辑、审定，除王利民、黄赞相、刘和负责编审工作外，刘司法、朱月秋、史修林、陈章良、姚珍珠、汪明智、徐守滨等同志参加了审校工作。

乡镇企业经营管理丛书

第七册

成功治厂 50 例

农村读物出版社 出版发行

南京第四彩色印刷厂印刷

787×1092 1/32开本 5.000印张 102.9千字

1986年9月第1版 1986年9月第1次印刷

印数 00,001—10,000

书号 4267·51 定价 1.50元

责任编辑

审校

封面设计

王新生

李振川

柯明

《乡镇企业经营管理丛书》编辑委员会

主 编

胡执中

徐孝栋

副 主 编

冯玉璋

董大光

编 委

(以姓氏笔划为序)

王利民 王新生 冯玉璋 周三多

陈章良 胡执中 徐孝栋 董大光

黄费相 辜晓进 潘良棣

说 明

本书是在全国第一个乡镇企业厂长经营管理函授班教材基础上，经全国近二万名学员试用一年后修订精编而成的。

去年8月，在农牧渔业部副部长肖鹏、部属乡镇企业局局长马杰三、副局长张毅和江苏省副省长凌启鸿等同志的关怀和支持下，江苏科技报社开办了函授班。费孝通先生得知这一消息后说：“在乡镇企业密集、发达的江苏出现全国第一个乡镇企业厂长经营管理函授班是件引人注目、令人欣喜的事”。马杰三同志认为教材“注重实用”，适合“乡镇企业领导口味”。

函授班开办以后，十几个省市有关部门希望江苏科技报社提供教材，以解当地培训乡镇企业管理人才之急。于是我们从速从优编辑出版了这套丛书。

值此丛书出版之际，我们向七十二位编写、编辑、审校人员所在单位给予的支持表示谢忱。这些单位有：

南京航空学院、南京工学院、南京农业

大学、华东工学院、江苏外贸职工大学、南京计划生育管理干部学院、南京师范大学、南京大学、江南大学、苏州经济管理干部学院、无锡企业能率研究指导中心、无锡轻工业学院、农牧渔业部南京农业机械化研究所；

江苏省计划经济委员会、江苏省乡镇企业管理局、江苏省标准局、江苏省环境保护局、江苏省劳动局、华东乡镇企业信息中心、南京技术进出口公司；

新华日报社、江苏工人报社、中国乡镇企业报社、扬子晚报社、常州人民广播电台、常熟市报社。

国务院中国农村发展研究中心顾问武少文同志关心编写工作，并为丛书撰写了序言。

本丛书的大部分发行、审校工作由中国农机化杂志社承担。

编 者

一九八六年九月

序

武方光

我国乡镇企业的崛起以连锁反应的趋势促进了整个农村经济全面、巨大的发展和腾飞。

江苏是乡镇企业发展早、进步快的省份。乡镇企业给农民带来了经济利益、科学技术知识，促进了农村文化的发展。近两年，他们从总结经验教训中越来越感到乡镇企业的现状，不能适应商品经济发展的新形势。突出的问题是：要提高企业素质。出于这种切中时弊的正确观点，他们在开办各种技术、管理短训班的同时，去年组织省内一批有乡镇企业教育经验的骨干教师，举办了近两万人的全国第一个乡镇企业经营管理函授班。他们的工作取得了良好效果，受到普遍欢迎。

他们的教材经过进一步去芜存精、增萃补缺，成为一套通俗易懂、联系实际、管理知识较系统较全面的读物。这套丛书不仅介绍了乡镇企业管理人员必备的经营管理基本知识和开办、提高乡镇企业的实用方法，还

介绍了江苏乡镇企业成功治厂方面有代表性的管理实例。这一优点有利于从理论和实践上帮助读者掌握知识，对全国许多正在起步、发展的乡镇企业的领导和职工办好自已的企业，有较大的借鉴价值。

诚然，这套丛书出自江苏的经验，内容不能尽善尽美，全国各地情况千差万别，企业的行业繁多，要求不同，丛书内容的适用性也会不同。但在目前来说，必竟是全国唯一的一套乡镇企业管理丛书，无论是用来培训乡镇企业管理干部，还是供城乡中小企业管理干部自学，都是一套较好的教材。希望各地、各部门、各企业都总结自己的经验，使丛书不断增加更科学、更新颖、更完善的篇章，为培养一代有知识懂管理的农民企业家作出贡献。

现在，人们对乡镇企业的存在和发展多从地理概念来认识。一般来说，在乡镇企业产品原材料、资金、技术、信息等问题上国家无暇顾及，支持有限。原因在于它们尚未被纳入国家的宏观计划。我们应当看到，发展乡镇企业是发展社会生产力、增强经济实力的重要一环，即使不能列入国民经济计划的“正册”，也应另列必须施行的“副册”，进行宏观指导。这个观点出于两种考虑：

——国民经济发展布局，应按各种有利条件向全国县城、乡镇疏开，使我国的工业在广大国土上星罗棋布。这实质上是生产力的合理布局，可以避免大城市不断地臃肿和随之产生的种种矛盾。更重要的是在当今充满着矛盾和对抗的世界上，象我们这样国土广袤，县、乡星罗棋布的大国，合理的生产力布局，可以在任何时候经得起风云变幻的冲击，使国家的经济实力不被严重削弱。

——乡镇企业的大发展对促进农村产业结构的调整、转移过多的种植业的劳动力、提高农民的科学技术文化水平、繁荣农村经济将产生重要作用，甚至是关键性作用。

如果这样认识发展乡镇企业的问题是符合客观规律的，那么今天抓好乡镇企业经营管理，培养大批农民企业家，不仅有现实意义也有长远意义。

一九八六年七月十五日于北京

能沾会粘 心诚则灵.....苗青 辛盛 (1)	在门市部办公的厂长.....孔辉 镇记 (3)	注重市场“侦察” 登上销售“制高点”.....乃宏 (5)	市场调查八法.....汪宇张 刘京平 (8)	把握销售的主动权.....楠达 (12)	顶着“冲击波”上.....张旭之 钱中苏 (15)	一条活跃的产销热线.....汪振华 戴尔文 (19)	给产品找好婆家.....凌琪 起云 (22)	“应用试验”的神奇效果.....匡启键 (25)	“书面对外交”推销法.....李炎翎 陈建 (28)	厂长的交往经.....何东生 朱亮 (31)	“吃亏”厂长.....苗青 辛盛 (34)	非得有一着不可.....水齐 (37)	走自己的路.....席惠 (39)	以屈求伸.....钱中苏 (43)	改革决策体制尝到甜头.....楠达 (45)	确定产品方向的正确决策.....楠达 (47)	他拍下有远见的一板.....水齐 (50)	三个立足.....山海平 起云 (52)	兵来将挡 水来土掩.....钱中苏 张旭之 (55)	从原料抓起.....水齐 (59)
-------------------------	-------------------------	-------------------------------	------------------------	----------------------	---------------------------	----------------------------	------------------------	--------------------------	----------------------------	------------------------	-----------------------	---------------------	-------------------	-------------------	------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------	-------------------

目 录

能耗大户的节约经	徐文新 李水林 (61)
一支隐形的劳动大军	吴洪春 (63)
看不见厂房的服装厂	石开西 (66)
设计改革的“三抓”经验	起 云 (69)
“小”字上面做文章	水 齐 (73)
“挂职”责任工程师确保了产品质量	冯金涛 (76)
佛小尤要金装	匡启健 (79)
南通毛巾以优取胜之路	乃 宏 (82)
“卡”厂长	谭慧新 (84)
致力于优质服务	洪 根 水 齐 (86)
全程跟踪检验	杨建华 (89)
质量管理的四项硬措施	李建新 (91)
“酬利定比分成法”打破了大锅饭	龙龚步 (93)
设立奖金储备库之后	晓 冯 (97)
联销计酬浮动工资制调动了供销员的积极性	
	瞿书华 (99)
计效工资制在这里诞生	冯金涛 (104)
把责、权、利落到实处	宦友余 (107)
层层放权定责 实行高效管理	乃 宏 (114)
上班制度变一变 劳动效率增一倍	冯金涛 (118)
边磨刀边砍柴 育才生产两不误	古 辛 (120)
课堂里出了大效益	冯金涛 (123)
厂长的胸怀	乃 宏 启 峰 (126)
“一百零八将”我都要	京 福 东 宇 (129)
一套请“财神”、用“财神”的真功夫	
	陶 克 朱 亮 (131)

从“人心思散”到“人心思聚”	水 齐(136)
乐为一厂“父母官”	汪吉人(139)
冲破小生产恶习的束缚	苗 青 辛 盛(141)
富贵不能淫	水 齐(145)
厂长两袖清风 职工一身正气	徐其善 陈冬雪(147)

能沾会粘 心诚则灵

苗 青 辛 盛

信息灵、企业兴，此话千真万确。信息对于“先天不足，出身寒微，又地处偏僻农村”的乡办小厂尤为重要。南京郊区摄山电炉厂吴光英厂长把信息的搜集、反馈、贮存作为生产决策的前提，着实尝到了甜头。获取信息的诀窍在哪里？他的体会是：“能沾会粘，心诚则灵。”

能沾。建厂之初，吴厂长去北京某厂登门求教，被拒之门外。在这个厂的供销科、技术科门口，他啃干粮、喝白开水泡了一天蘑菇。正当他急如火燎，无门可入的时候，无意中得知：全国第一次红外仪推广应用会将在淮阴召开，真是“喜出望外”啊！他折身乘南下的车子，兴冲冲地赶到会场，结果被当头泼了一盆凉水——他们无资格参加会议。别无他法，只好硬着头皮，挤进会议，充当义务工作人员，一面端茶倒水，打扫卫生，一面打站票听课做笔记。“心诚则灵”，他感动了“上帝”，大会给了他一份会议印发的技术资料，他如获至宝。打那以后，吴光英带着他的这个厂踏上了热处理行业的生涯。

会粘。在平时交际中吴厂长从不放过猎捕信息的机会。一次在火车上，他结识了江苏工学院周汝霖教授，闲谈中得知学院急需一台特殊规格的实验电炉，已委托某厂试制，等

了一年尚未交货。吴厂长回厂后，即刻组织力量花了两周的时间赶制成功，又将电炉送到镇江。周教授见他们不同于一般电炉厂，便与之建立联系，主动提供了大量重要信息。

诚心所至，金石为开。为了获取信息，摄山电炉厂可以说“无孔不入，无处不钻”、“眼观六路耳听八方”，凡与电炉、热处理有直接关系的新技术推广会、鉴定会、学会、年会、经验交流会、技术审议会和短训班等等，吴光英从不轻易放过。他们用滚雪球的方法与十二个高校、科研所挂上了钩，联系了一大批热处理行业的专家里手。现在，已有八十七位专家、教授应聘当了这个百人乡办小厂的顾问，三千个信息点，织成了一张网。这些单位和个人，象厂里伸向全国各地的一个个“触角”，各种信息源源不断，从而使全厂的生产安排和经营管理运筹自如。

凭着一沾就上，一粘到底的精神，摄山电炉厂及时地获取了大量信息，在强手如林的热处理行业竞争中站稳了脚跟，不断开拓前进。

在门市部办公的厂长

孔 辉 镇 记

一个村办厂的厂长不在厂内坐镇指挥生产，却常年驻外站柜台，这样的厂长能不能把企业搞好？这里，我们向读者介绍丹徒县新未乡三山皮鞋厂厂长吴雪松的经营高招。

我们在镇江郊区三山皮鞋厂门市部里见到了吴雪松厂长，他正在店堂里忙乎着呢。这个名叫“哈哈皮鞋店”的门市部里，挤满了顾客。这是吴雪松常年工作的地方，也是他每天迎来送往全国各地的皮鞋商，汇集全国同行业信息的一个窗口。几年来，三山皮鞋厂越办越兴旺，产品行销全国的奥秘就是吴雪松善于抓商品信息，善于运用商品信息。

早在一九七八年，三山皮鞋厂的前身——华村皮鞋厂，由于对市场信息重视不够，盲目生产，导致产品滞销积压，损失十分惨重，工厂倒欠银行和工人工资二万多元，无法再维持下去。这时吴雪松挑起了工厂的担子，他的第一着棋是——抓市场信息。

他到处收集同行业信息资料，订阅了二十多种报刊，甚至看电影、电视，走路都在收集信息资料。一次，他从杂志上看到一则“镶拼鞋”行将热销的皮鞋趋势预测，便立即组织人员出样试样，批量投产。结果前来洽谈业务的客商几乎无人问津，一下子造成了三万元的亏损，这个教训使他悟出

了一个道理：只有掌握确切的信息，掌握消费者的心理要求，才能被顾客接受，产品才能有销路。

于是吴雪松先后在上海、镇江两地建起了门市部，作为了解市场和研究市场的信息窗口，他亲自站柜台，利用同顾客接触的机会探寻市场需求，汇总信息资料。经过比较系统的研究，他发现了南北消费者穿鞋的不同特征。南方人喜欢穿精致而奇巧的鞋，北方人喜欢穿洒脱而庄重的鞋。吴雪松不仅从言谈中去了解和研究人们对皮鞋的心理要求，还从人们的穿着中研究皮鞋与衣服协调的问题。一次，有一位风度潇洒，穿着颇为讲究的男子光临门市部，吴雪松的目光一下子被吸引了过去，发现这位顾客足蹬一双“高头榔头鞋”，显得沉重、呆板，破坏了整体穿着的和谐，吴雪松很感惋惜，当即表示要为这位顾客设计一双“方口圆头鞋”，几天后，顾客穿上这双鞋时，果然面貌改观，后来这种鞋成为市场上的热销货。

这个厂在生产经营中，抓信息快，产品更新换代快，狠抓市场上的主动权。当时负责供销工作的吴中亮在东北偶然发现有人穿中跟鞋，便将这一信息及时传递给吴雪松。一个月以后，工厂研制出“茄克式皮鞋”和“棱哈壳皮鞋”，在青岛、哈尔滨、烟台等十多个北方大城市一经试销，潜力很大，与青岛产的“金鹿”牌皮鞋形成竞争局面。仅一九七九年上半年就在青岛销售了两万多双，全国各地皮鞋商纷纷上门订货。