

企管

企管交流

第 3 辑

上棉十七厂企业管理工作
简 介



上海第十七棉纺织厂企业管理协会

上棉十七厂企业管理工作简介

目 录

前言	(1)
一、概 况	(3)
二、管理模式	(5)
三、全面质量管理	(8)
四、全面经济核算	(14)
五、全员培训	(17)
六、全面能源管理	(20)
七、价值工程	(24)
八、行为科学探索	(28)
九、生产开发	(31)
十、企业管理协会	(32)

上棉十七厂企业管理工作简介

前 言

我厂是一个有六十年历史的老厂，以生产“龙头”细布而闻名。生产管理也有一定基础。解放后，企业归全民所有，生产水平不断提高。建国以后十七年的总产值，每年平均递增7.5%，十年动乱期间，由于受到反党分子王洪文的直接干扰，成了无领导、无管理、无制度的“三无”工厂，管理混乱，生产下降，十年中总产值每年只递增2.3%，七六年比七五年还下降了1.18%，成了“重灾户”。

粉碎“四人帮”后，在上级的关怀和厂党委的领导下，全厂职工发奋图治，一年成先进，二年创大庆，三年“信得过”，产品质量不断提高，生产水平逐年上升，企业管理逐步健全发展。一九七九年，初步形成了全面质量管理、全面经济核算和全员培训的“三全”管理体系。去年，我厂被指定为纺织工业部管理现代化的试点单位后，坚持抓基础，发展“三全”，积极抓开发，探索三化（质量控制信息化、经营管理最优化、全员培训系统化），制订了管理现代化三年初步设想，先后召开二次企业管理工作会议，成立了厂企业管理协会，努力巩固和提高传统管理，学习和推行科学管理，研究和探索现代化管理，企业面貌发生了新的变化。

下面介绍的十个方面，扼要地反映了我厂的历史和现状，

企业管理的做法和实效，特别是从“三无”→“三全”→“三化”的发展进程和主要成果，为的是总结经验，看到差距，加强交流，共同提高，在进一步调整国民经济的过程中，不断提高企业管理水平，为发展纺织工业，加快“四化”建设，多作贡献。

上海第十七棉纺织厂企业管理协会

一九八一年四月

一、概 况

我厂由日商创设于一九二一年，原名“裕丰纱厂”；一九四五年抗战后改为“中纺十七厂”；解放后正式命名为“国营上海第十七棉纺织厂”。

(一)设备：纱锭 151684 枚，线锭 33212 枚，布机 2053 台，精梳机 44 台。

(二)人员：职工由四九年的 4762 人增加到八〇年的 9595 人，其中女职工占 64%，三十岁以下青工占 51%。全厂有干部 716 人，其中工程技术人员 256 人。

(三)品种：“龙头”细布为传统产品，六二年开始生产粘胶（人造棉）纱、布品种，七一年起发展合成纤维品种，近年来又发展了腈纶纱和涤、粘中长织物等新品种。目前，生产的纱、布品种 44 种，包括中高档纯棉、涤棉、腈纶和混纺纱 28 只和平布、细布、卡其、灯芯绒、涤棉府绸、中长华达呢、中长凡立丁、中长嵌条凡立丁、中长嵌条哗叽、中老板司呢等布 16 只。其中，纯棉占 53.6%，化纤占 46.4%；内销产品占 17.6%，外销产品占 82.4%。

(四)组织体制：实行厂→工场→车间→轮班四级管理，区域负责制，按工场建立党总支，按班建立党支部，条块结合。全厂分设四个纺纱工场，二个织布工场，一个机动工场，四个政工科室，十五个行政科室，另有厂校、保健站、托儿所和疗养所。

(五)经济效益：建国以来，我厂生产经历了高一低一高的

马鞍形过程，粉碎“四人帮”后得到了较大幅度的增长，其发展如下：

各个历史时期经济情况：

时 期		年 份	产 值 增 长 率 (环 比)	上 缴 利 润 增 长 率 (环 比)	税 金 增 长 率 (环 比)	全 员 劳 动 生 产 率 (元 / 人)	百 元 产 值 利 润 率 (元)
解 放 初 期		1949	—	—	—	7086	—
三 年 恢 复 期		1952	+91.78	—	—	11761	20.49
一 五 计 划 期		1957	+35.10	-7.19	+39.80	10643	14.09
二 五 计 划 期		1962	-23.16	-56.5	-18.14	8181	7.98
三 年 调 整 期		1965	+78.73	+257.28	+36.40	15330	15.59
十 年 动 乱 期	三 五 计 划 期	1966	+3.80	+6.84	-0.87	16431	16.50
		1970	+22.18	+13.04	+15.73	18001	15.26
	四 五 计 划 期	1971	-10.78	-1.98	-18.55	17110	16.84
		1975	+18.26	+27.71	+50.41	19678	18.10
粉 碎 四 人 帮 后	五 五 计 划 期	1976	-1.18	+3.51	-1.72	19561	18.96
		1977	+5.50	+7.45	+7.59	20973	19.61
		1978	+7.81	+9.84	+4.80	22537	19.68
		1979	+16.40	+19.49	-0.65	23465	20.96
		1980	+15.32	+29.06	+11.21	25782	22.61

一九七七~一九八〇年增长特点（四年平均递增）：

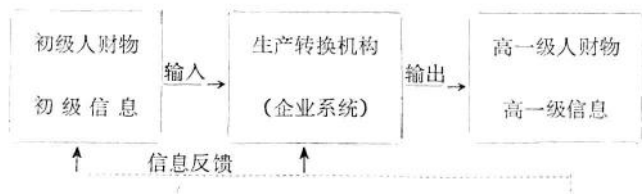
利润增长率 > 产值增长率 > 产量增长率 > 设备增长率

16.15% > 11.16% > 3.79% > 1.33%

一九八〇年利润及税金近9000万元，相当于全厂现有固定资产净值和流动资金的二点七四倍，可新建一个与我厂同样规模的大型棉纺织厂。

二、管理模式

围绕加速人财物转换— $\left\langle \begin{array}{l} \text{巩固“三全”管理} \\ \text{探索“三化”途径} \end{array} \right\rangle$ —现代化管理。



(一)指导思想:

管理现代化同四个现代化一样,也必须走中国式的道路。既要学习和运用国外科学的管理方法和先进的技术手段,也要总结和发扬我们自己的好经验、好传统;既要努力探索现代化管理的新途径,更要扎扎实实地搞好原有各项基础性管理工作。努力做到学创结合,循序渐进,确保生产长期稳定提高,取得多快好省的经济效果,把企业办成现代化的文明工厂。

(二)出发点:

管理现代化要以加速人财物的转换为基本出发点。要把发挥社会主义制度的优越性同运用现代科学技术和现代管理技术更好结合起来,努力做到,按照客观规律,合理地组织生产力,不断地完善生产关系,适时地调整上层建筑,充分调动广大职工

的社会主义积极性，把国家交给的初级人财物，转换成高一级的人财物，为国家和人民多出产品、多出利润、多出人材。

(三)目标方向：

在竞争中树立“四个领先”的战略思想：品种质量、工艺技术、经营管理、经济效益要争取在同行业中保持领先地位。

围绕人、财、物转换提出“三大目标”：

(1) 要生产适销对路、满足人民需要、在国内外市场上具有竞争能力的产品，三年内，创出十只优良产品和名牌产品；试制十只适销对路的新产品；三年中产量年年增长，总产值每年平均递增百分之十。

(2) 要充分挖掘潜力，开源节流，为国家多积累。三年中，上缴给国家的利润和税金总额，力争年年递增，到一九八二年，一年要突破一亿元，比一九七九年增长三分之一以上。

(3) 要培养出一支具有社会主义觉悟、有一定科学文化水平的职工队伍。干部、工人的政治、文化、技术、管理和业务水平，都要年年有所提高。到一九八五年，要在职工中基本普及中等教育，加速培养和储备技术和管理干部，不断壮大工程技术人员和专业管理干部队伍。

管理工作上明确了“五个化”的方向：

- (1) 组织、指挥高效化；
- (2) 工作、制度标准化；
- (3) 方法、手段科学化；
- (4) 生产、生活民主化；
- (5) 班子、队伍知识化。

(四)办厂方针：

(1) “八字厂风”：

“好学”（虚心好学的进取精神）

“求实”（实事求是的思想作风）

“文明”（文明礼让的道德风尚）

“团结”（安定团结的政治局面）

(2) “八字管理方针”：

“无疵”（无疵点、无差错、无事故）

“高效”（高效率、高效能、高效果）

“协调”（上下、左右、内外之间要协调）

“有利”（利国、利厂、利民）

(五)制订了十五项具体工作：

1. 改革组织体制；
2. 开创生产开发工作；
3. 实行最优化管理；
4. 健全完善全面质量管理体系；
5. 推进标准化工作；
6. 加强全面经济核算；
7. 推行价值工程；
8. 推行网络计划法；
9. 加速老厂改造；
10. 逐步采用先进的测试和监控手段；
11. 加强全员培训；
12. 实行民主管理；
13. 不断改善职工生活福利；
14. 加强安全生产和搞好文明生产；
15. 吸取行为科学的合理成份，提高政治思想工作科学化

水平。

三、全面质量管理

(一)基本概念:

发展过程: 四个阶段

(1) 兴趣阶段: (一九七八年十一月组织兴趣小组学习 TQC);

(2) 试点推广阶段: (一九七九年一季度在二纺、二织工场试点, 二季度在全厂推广);

(3) 整顿提高阶段: (一九七九年四季度至一九八〇年一季度, 全面进行整顿, 开展标准化工作);

(4) 巩固发展阶段: (一九八〇年二季度起在二纺、二织工场进行建立信息反馈系统试点工作, 一九八〇年十一月在全厂推广, 努力实现质量控制信息化, 不断巩固发展)。

指导思想: 四个一切

(1) “一切为用户满意”。这是全面质量管理的方向;

(2) “一切以预防为主”。这是全面质量管理的方针;

(3) “一切用数据说话”。这是全面质量管理的方法;

(4) “一切按计划、实施、检查、处理(即 PDCA)循环办事”。这是全面质量管理的方式。

基本要求: 四个全

(1) 全员参加质量管理;

(2) 全过程实行质量控制;

(3) 全厂各项工作纳入“质量第一”的轨道;

(4) 全面实现多快好省的经济效果。

基础工作: 四根支柱

- (1) QC 小组活动。这是全面质量管理的群众基础；
- (2) 标准化。这是全面质量管理的“法治”基础；
- (3) P D C A 循环。这是全面质量管理的手法基础；
- (4) 质量管理教育。这是全面质量管理的“智力”基础。

日常工作：四个结合

- (1) 全面质量管理与基础管理相结合；
- (2) 管理技术与专业技术相结合；
- (3) 群众管理与专业管理相结合；
- (4) 全面质量管理与其他现代化管理技术相结合。

QC小组：四言方针

- (1) 加强领导；
- (2) 抓出成效；
- (3) 持之以恒；
- (4) 从严要求。

(二)组织网络化：

我厂全面质量管理组织体系由四根“经线”和四根“纬线”组成质量管理网络。

四根“经线”：

- (1) 设计过程的质量管理，由生产发展室负责；
- (2) 制造过程的质量管理，由各生产工场负责；
- (3) 辅助过程的质量管理，由生产技术科、劳动工资科等科室负责；
- (4) 销售和使用过程的质量管理，由质量监督科、原料成品科等科室负责。

四根“纬线”：

- (1) 厂部设“厂全面质量管理领导小组”，并建立质管组作

为厂全面质量管理领导小组的工作机构；

(2) 工场设七个“工场全面质量管理领导小组”，下辖信息反馈中心站或专职人员；

(3) 车间和科室建立九十六个 QC 小组；

(4) 生产小组建立了一百六十九个质量管理点，全厂共发展了二百二十六名“自检工人”。

全厂全面质量管理组织体系图如第11页所示。

(三)工作标准化：

(1) 工作制度化。先后制订了：

《厂全面质量管理领导小组章程》

《工场全面质量管理领导小组章程》

《质量管理小组条例》

《质量管理点条例》

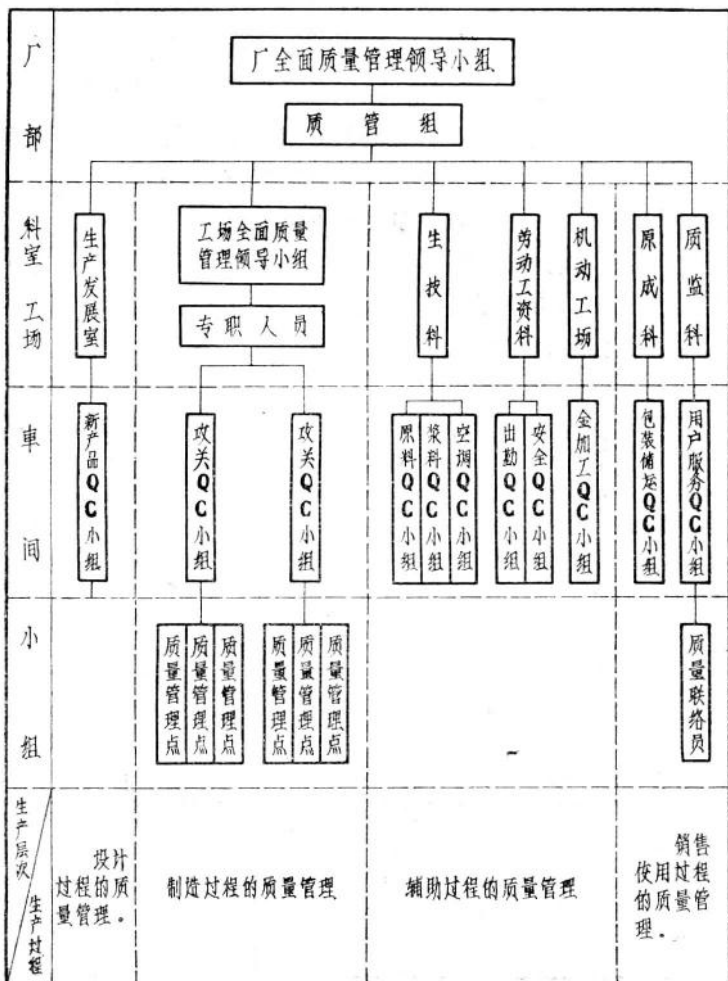
《自检工人条例》

对各级质量管理组织的组织领导、职责任务、活动顺序、图表规格、建立条件、审批手续，都作了明确的规定。

(2) 活动顺序化。各级质量组织都制订年、季、月、周的活动计划，并按一定的顺序开展工作。各 QC 小组、管理点和自检工人，都要严格按 PDCA 循环的各个阶段确定的活动顺序办事，以保证质量管理有条不紊地进行。

(3) 图表规格化。从实际需要出发，规定图表的种类、数量，控制界限的确定方法，制作图表的周期和负责人。我厂的主要图表有：收集数据用的各种自检表、调查表和专职检查表等；分析用的主次因素排列图、分层图、因果分析图、直方图和散布图等；控制用的各种管理图等。

(4) 考核定量化。坚持“一切用数据说话”的指导思想，对各部门质量管理工作的竞赛评比、建立质量管理点、发展自检



工人的验收，以及QC成果发表，都应尽可能从定性改变为定量，以便较确切地评定先进，搞好奖励。我厂质量管理工作的奖励分为：竞赛奖、成果奖、先进奖和自检奖四种。

(四)管理信息化:

为了推动全面质量管理的深入发展，从一九八〇年二季度起，我们以二纺、二织工场为点，开展建立信息流转反馈系统的试点工作，进一步加强质量信息的管理。

(1) 原 理:

依靠人工负责质量信息的收集、传递、储存、处理、监控、考核。使质量信息由死变活、由分散到系统、由静态到动态。



(2) 模 式:



(3) 功能对比:

电子计算机		反 馈 系 统	
功 能	信息发生器	信息情报网	守关员、试验员、访问等方面收集信息
	储 存 部 分	反 馈 中 心 站	各挡车、各工区、各班信息储存卡、各机台信息储存卡
	计 算 部 分		周报、月报
	输 出 部 分		信息反馈接收线
	控 制 部 分		信息反馈卡
优 缺 点	1. 能迅速、及时地反映问题	1. 虽然每天储存, 但反映速度相对来讲比电子计算机慢	
	2. 不及人的头脑, 不能反映具体疵点种类和造成的各种具体原因	2. 能准确地反映出各类疵点的情况和造成的具体原因, 从而相应地提高了信息处理的效率	

(4) 考 核:

对信息反馈工作的考核有以下指标:

$$\text{准期率} = \frac{\text{准期返回总次数}}{\text{接收信息总次数}} \times 100\%$$

$$\text{有效率} = \frac{\text{处理总有效次数}}{\text{接收信息总次数}} \times 100\%$$

(5) 效 果:

通过建立信息反馈系统, 已取得初步效果。二织工场落后机台的台数下降了百分之七十点二; 四联匹以上的坏布下降了百分之六十六, 拆去坏布减少了百分之五十九, 拆布长度缩短了百

分之七十，布机效率稳定在百分之九十六左右，提高了百分之一，一年可多生产布228000公尺。二纺工场纱疵率逐月下降，由原来的百分之零点六左右下降到百分之零点四左右，各工序疵点也大大减少，纺部下机匹扯分稳定在3分；细纱断头合格率达到百分之九十八，用户满意率保持百分之百。

四、全面经济核算

（一）指导思想：四个讲究

- （1）讲究经济效果，这是全面经济核算的基本目的；
- （2）讲究经济核算，这是全面经济核算的基本方法；
- （3）讲究经济责任，这是全面经济核算的基本保证；
- （4）讲究经济分析，这是不断提高经济管理水平的基本途径。

（二）基本观点：四个全、二个结合

四个“全”：

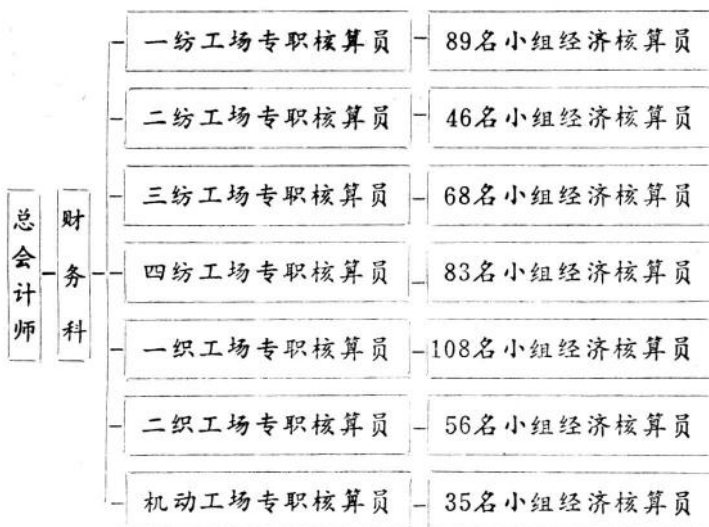
- （1）全员参加核算的观点；
- （2）供产销全过程实行经济核算的观点；
- （3）全面多快好省的观点；
- （4）全厂一盘棋的全局观点。

二个“结合”：

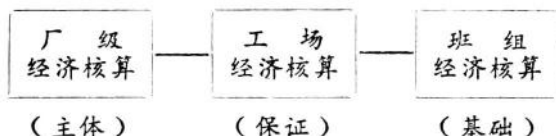
- （1）政治与经济结合；
- （2）技术与经济结合。

（三）管理体系：三根支柱

(1) 从上到下有-



(2) 从厂、工场到班组组成三级经济核算业务网。



(3) 从生产到经营的全过程, 按经济业务划分类别, 设立十四个经济责任关口管理网。关下面设岗, 岗下面设哨, 实行系统化管理。每个关口由一个科室归口管理, 其他有关科室配合。关、岗、哨, 都规定具体工作要求, 形成工作条例。使经济工作逐步趋向科学化、标准化、条例化、群众化和系统化。三级经济核算和十四个经济责任关口管理, 上下连贯、纵横交叉, 组成经济管理网络, 把经济责任、定额管理和事先控制密切地结合起来。