

1981

工业经营管理 经验选编

国家经委企业管理局编

人 民 出 版 社

1981

工业经营管理经验选编

国家经委企业管理局编

人 民 出 版 社

封面设计：王师颀

1981

工业经营管理经验选编

国家经委企业管理局编

人民出版社出版 新华书店发行

六〇三厂印刷

787×1092毫米 32开本 17印张 338,000字
1981年9月第1版 1981年9月北京第1次印刷
印数 000,001—100,000
书号 4001·412 定价 1.25元

前 言

党的十一届三中全会以来，全国工交战线认真贯彻调整、改革、整顿、提高的方针，积极稳妥地进行工业管理体制改革，加强企业整顿，改善经营管理，许多地区、部门和企业在实践中创造和总结了不少好的经验。这些经验对促进生产发展、提高经济效益起了积极作用。为了介绍和推广这些经验，我们从工业改组和发展经济联合，扩大企业自主权，推行全面质量管理、全面经济核算、全员培训，学习上海等地先进技术和管理经验，加强思想政治工作，以及县(市)级工业管理体制改革的方面选出 80 篇典型材料，供工交战线广大干部、职工学习参考。今后，我们还要进一步做好工业管理体制改革的组织和推广工作。通过不断总结推广先进经验，促进工业结构、管理体制和组织结构逐步合理化，促使现有企业不断提高生产水平、技术水平和管理水平，加速社会主义现代化建设。对于本《选编》不妥之处，希读者指正。

国家经委企业管理局

一九八一年六月

目 录

工业改组、发展经济联合

上海市不断调整改组工业, 促进生产发展.....	3
山东省服装工业体制改革取得成效.....	10
沙市市按专业化协作原则改组工业, 发展 经济联合取得显著成效.....	17
常德市围绕调整为中心抓好工业的改组和 联合.....	25
计算机技术服务公司加强经营管理, 努力做好技术服务工作.....	32
上海市手工业管理局组织多种形式的经济 联合, 加速发展日用工业品生产.....	37
上海市钟表工业公司是怎样通过行业内部 调整增产钟表的.....	45
上海市玩具公司实行工贸合一, 促进了增 产和出口.....	52
上海市自行车公司加强老企业调整改造, 加快自行车生产发展.....	58
上海市缝纫机公司走专业化道路, 加快缝 纫机工业生产的发展.....	66

北京市电子仪表工业局不断调整产品结构和 企业组织结构, 加快电子仪表工业发展·····	73
北京市汽车配件总厂在改组、联合、技术 改造中打出出口“拳头”产品·····	80
北京市缝纫机总厂在调整、改革、联合的 道路上大踏步前进·····	88
天津市电器工业公司是怎样改善经营管理, 扭转生产被动局面的·····	95
天津市色织工业公司从实际出发, 积极稳 步地试办企业性公司·····	101
天津市地毯工业公司在经营管理上不断改 革, 不断前进·····	109
南京市纺织工业公司不断改革公司内部管 理体制, 取得良好成效·····	113
常州拖拉机公司试办企业性公司收效显著·····	119
辽宁省轴承工业公司发挥专业化协作的优 越性, 促进生产发展·····	127
鞍山市陶瓷工业公司试办专业公司的做法 和效果·····	133
成都市皮革工业公司进行专业化改组, 向企业性公司过渡·····	139
重庆市钟表工业公司发展联合经营, 促进专业化协作·····	145
景德镇瓷器工业公司是怎样逐步发展成为	

经济实体的·····	150
南京市工艺装备制造厂搞热处理协作， 走专业化道路·····	158

扩大企业自主权

上海市扩权试点的效果和体会·····	167
北京市加强对扩权企业的领导，充 分发挥经济政策的威力·····	173
辽宁省坚持体制改革的正确方向， 促进工业生产协调地发展·····	181
黑龙江省切实搞好企业扩权试点， 提高了经济效益·····	189
四川省扩大企业自主权把企业搞活了·····	197
上海市轻工业机械公司试行以税代利， 已初步显示出优越性·····	205
上海市棉纺织公司实行内部结算价格， 合理分配企业之间的经济利益·····	211
丹东市手表工业公司用好权，抓改革， 实现增产增收·····	215
北京内燃机总厂认真搞好扩权试点工作 的几点做法·····	223
天津制鞋厂以扩权为动力，努力提高企业 的经济效果·····	231
金州纺织厂实行车间利润留成办法， 提高了企业管理水平·····	238

安阳钢铁厂扩权挖潜，一年巨变·····	245
西北第二合成药厂在扩权中创新路， 在调整中结硕果·····	254

全面质量管理、全面经济核算、全员培训

哈尔滨汽车齿轮厂推行全面质量管理效果 显著·····	263
南京第二机床厂运用科学管理，提高产品 质量·····	268
成都机车车辆工厂以提高产品质量为重点， 加强企业的科学管理·····	274
贵阳永江仪表厂加强企业管理，实现优质、 高产、低耗·····	281
上海第十七棉纺织厂发展“三全”管理，探索 “三化”途径，不断挖掘老厂生产潜力·····	285
上海第十二棉纺织厂进行技术改造， 提高了管理现代化水平·····	291
上海嘉丰棉纺织厂在生产上试用电子计算 机，实现管理现代化的做法·····	296
上海机床厂应用价值工程，提高经济效益·····	299
首都钢铁公司深挖企业潜力，走出一条低消耗、 高效率、多收益的新路子·····	313
北京清河毛纺织厂抓好经营决策，讲求经济 效果·····	319
北京锅炉厂转变经营思想，大啃“骨头”产品，	

实现增产增收·····	325
北京市皮毛三厂改进设计, 节约原料, 努力扩大生产·····	329
天津市汽车运输二场对间接费用事先核算 和限额控制·····	332
抚顺钢厂推行厂内货币核算, 全面提高经 济效果·····	338
牡丹江造纸厂开展全面经济核算, 促进了增 产增收·····	344
闽东电机厂加强经营管理, 提高竞争能力, 扩大产品出口·····	349
江西氨厂坚持挖潜、革新、改造, 改善经营管理, 取得显著效果·····	354
安阳钢铁厂加强经济核算, 提高经济效益·····	361
成都量具刃具厂在调整中努力提高企业 经营管理水平·····	368
太原钢铁公司是怎样开展全员培训的·····	375
石岷造纸厂坚持开展业余教育, 为四化 建设培养人材·····	382
开封太阳能电池厂职工教育推动着企业的发展·····	389
长岭炼油厂加强领导, 搞好全员培训·····	394
兰州化学工业公司加强领导, 全面规划, 努力搞好正规培训·····	400
上海四十四个纺织企业试行小集体超额计件制·····	407

学习上海等地先进技术和管理经验

纺织系统积极组织全面开展学上海等地先

进经验活动·····	415
江苏省学上海等地先进经验, 努力提高经济效益·····	421
湖北省学上海等地先进经验, 努力提高三个水平·····	427
北京市化学工业局老老实实学上海, 奋发图强赶先进·····	432
黑龙江省轻纺工业系统学上海等地先进经验 的初步体会·····	437

思 想 政 治 工 作

上海市加强工交企业思想政治工作的体会·····	445
上海第二十八棉纺织厂加强思想政治工作, 建设 一支具有社会主义精神文明的职工队伍·····	453
上海第十七棉纺织厂吸取行为科学的合理成分, 提高政治工作科学水平·····	458
首都钢铁公司对职工认真进行热爱党的教育·····	463
北京市化学工业局教育职工提高党的路线觉悟·····	471
北京第二汽车制造厂车身车间坚持疏导方针, 做好后进职工的转化工作·····	476
天津市邮电管理局是怎样发挥报告员、 宣传员作用的·····	482
安阳钢铁厂加强党的领导, 坚持思想领先, 充分发挥政治工作的保证作用·····	487

成都机车车辆工厂以生产为中心，做好 新时期的思想政治工作·····	493
--------------------------------------	-----

县(市)级工业管理体制改革

清远县工业管理体制改革取得显著效果·····	503
临汝县贯彻执行调整方针，改革工业管理 体制·····	511
通辽市成立经委直接领导工业企业·····	521
临汾市工业管理体制改革的试点显示出优越性·····	528

工业改组、发展经济联合

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

上海市不断调整改组工业， 促进生产发展

解放以来，上海工业生产有了较大发展。1980年工业总产值比1979年增长6.1%，比1949年增长26倍。31年来，工业平均每年递增10.8%，为我国国民经济的发展作出了较大贡献。除新建和扩建了一批骨干企业外，生产的发展主要是依靠坚持不断进行工业改组、企业改革和技术改造，靠充分挖掘老企业的生产潜力。

解放初期，上海工业企业共有20,300多户。其中140多户国营企业和十多户合营企业，数量虽不多，但规模较大，处于举足轻重的地位，从1956年以来，上海市根据生产发展的需要，不断调整改组本市的工业，比较重大的工业调整改组主要有四次。

第一次是1956年全行业公私合营以后。当时，为了便于把这些为数众多的工厂企业管起来，纳入国家计划的轨道，分行业搞辫子，归口成立了83个专业公司。专业公司成立后，按照产品相同、工艺相近、协作对口的原则，进行分类合并，把企业调整为16,000多个。通过中心厂带卫星厂，大厂带小厂，使许多企业由修配转为制造，有了自己的产品方向，有的由小批量转为大批量生产。这种按大类产品划分专业公司管理工

业企业的体制，一直延续到现在。实践证明，在工业比较集中的城市，是比较好的组织管理形式。但是，这一次调整改组的工作量大，步子过快，对一些具有生产经营特色的小厂和个体户，并厂、撤点过多，因而造成部分产品花色品种减少，服务质量下降。这是一个教训。

第二次改组开始于 1958 年以后。在这一段时期里，上海工业有了很大的发展。主要是新建和扩建了一批冶金、化工等原材料工业和机电工业，大大提高了原材料的自给程度和设备的制造能力。同时，裁并了外地能够生产、在本市能力有余而原材料不足的棉纺、卷烟、肥皂、火柴等工厂，并把这些工厂腾出来的 119 万平方米厂房转产电子、电机、仪器、手表、照相器材、塑料等工业和军事工业。这样做，投资少，收效快，土建工程量大大减少，使这些新兴工业从无到有，迅速发展。如上海的电子工业，就是在这次调整中打下的基础。在行业内部，则按产品归类、专业分工、配套对口、前后联系的原则，对工厂进一步进行调整分工，并组织了一批零配件制造和工艺协作专业工厂，提高了生产大型、精密、成套设备的能力。经过这一次调整，全民所有制企业从 14,000 户调整为 3,500 多户。与此同时，围绕为大工业协作加工的需要，发展了不少社队工业和街道工业，最高时达到七、八千户。这一时期由于受到“以钢为纲”指导思想的影响，重工业发展规模过大，对轻重工业的协调发展注意不够，给城市建设和交通运输等方面开始带来不少困难和问题。

第三次改组，是在 1962 年开始的调整时期。按照党的调整、巩固、充实、提高的方针，围绕发展品种、提高质量的要求，

结合贯彻“工业七十条”，进一步调整了产品结构和生产协作关系，发展了机修、工夹模具和专业材料厂的生产，推行了原材料厂厂挂钩、定点供应和固定协作关系，使专业化协作生产水平有了进一步提高。据 1964 年统计，全市 851 个机械工业企业，有 334 个专业化生产工厂。其中，专业生产零配件、元件的工厂 148 个，工模具工厂 19 个，独立铸锻工厂 59 个，工艺协作厂 38 个，独立修理厂 67 个，其他作业厂 3 个。经过这次调整，各个行业都形成了一个各有分工、互相依存、配套协作的生产体系。在此期间，还关停并转了 300 多个消耗高、质量差、产品无销路或没有发展前途的小企业。

1964 年，还试办了一批“托拉斯”。中央有关工业部门在上海组织了医药、卷烟、橡胶、纺织机械四个分公司，上海工业部门也试办了丝绸、轻工机械和标准件等地方企业性公司。但试办不久，“文化革命”开始了，工业管理体制改革试点、企业管理以至正常生产秩序都遭到林彪、“四人帮”反革命路线的破坏，工业管理和企业管理方面无政府思潮泛滥，计划工作严重削弱，协作关系割断，许多原材料、零部件得不到按时、按质、按量的供应。这就造成了“大而全”、“小而全”又有了发展，专业化协作程度显著下降。

第四次改组，是从 1978 年到目前，还在继续进行。粉碎“四人帮”以后，上海工业部门根据“工业三十条”精神，重新开始按照专业化协作原则，对部分产品和行业的归口管理进行调整。同时，根据专业化生产发展的需要，从原有工业公司中，划出一些行业，新建和分设了塑料、染料、涂料、电视、电子元件、半导体、光学仪器等一批专业公司。为了发展市场短线

产品和短线原材料，增加生产能力，提高产品质量，在自愿互利的原则下，开始发展了经济联合。三中全会以后，又先后在纺织和冶金两个局，拖拉机汽车、标准件、自行车、缝纫机、线带、玩具六个行业试办企业性公司。在轻工业机械公司还进行了“独立核算，国家征税，自负盈亏”的试点。

多年来，上海的工业改组，是服从于工业发展的不同历史阶段需要，为工业的调整、改造、提高服务的。这是在现有工业基础上，通过组织协作，形成新的生产力，推动生产发展的一个重要途径。

第一，充分利用原有工业基础，合理调整改组工业企业，较快地扩大了国家急需和市场紧缺产品的生产能力，花钱少、效果好。以自行车工业为例，自行车公司于1956年全行业公私合营时成立以后，即按产品归类、协作对口的原则，把工厂户数从原来的492户调整改组为45户，1957年又减至27户；同时，实行自行车链条、飞轮、鞍座等零部件专业生产，提高了技术、管理水平，年产量从1956年的18万辆提高到1957年的47.2万辆，一年之内增加了一点六倍。目前，全行业有工厂14户，其中3户整车厂、10户零部件厂、1户工艺协作厂，形成了比较完善的自行车生产体系，1980年产量达到375万辆，比1955年提高20多倍。到1980年止，全行业共为国家积累资金27亿元，仅1980年一年上缴国家的税利，即相当于25年来国家对这个行业全部投资的二倍。这里很重要的一点是要选准产品，要搞好市场预测，了解人民的需要，考虑到发展变化，尽可能避免由于选择产品不准而再进行第二次、第三次的调整，造成新的浪费损失。当然，由于国内外市场情况不