

上海工业企业经验

第二集

企业管理出版社

要 目

适应生产新形势 把企业经营搞活
加强企业管理 提高经济效益
技术与经济相结合 提高经济效益
建立经济责任制 实现增产增收
巩固“三全”管理 探索“三化”途径
全面加强能源管理 大力降低能源消耗

上海工业企业经验

第二集

中国企业管理协会 编

企业管理出版社

上海工业企业经验

第二集

中国企业管理协会 编

*

企业管理出版社出版

石家庄地区印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

787×1092毫米 32开本 6印张 125,000字

1982年5月第1版 1982年5月石家庄第1次印刷

统一书号4207·030 定价0.65元

前 言

本书是《上海工业企业经验》第一集的续编。收集了上海市十四个有代表性的管理水平较高的工业企业的材料。分别介绍了他们进行企业整顿，建立经济责任制，进行技术改造，节约能源，提高经济效益等方面的作法和经验，很值得全国各地工交企业学习和借鉴。对企业负责人和管理人员，以及经济工作者和经济理论工作者，有很好的参考价值。

一九八二年五月

目 录

适应生产新形势 把企业经营搞活·····	上海机床厂(1)
工商合一 搞活经济·····	上海市制线织带工业公司(9)
加强企业管理 提高经济效益·····	上海石油化工总厂(21)
加强经济核算 提高经济效果·····	上海燎原化工厂(32)
技术与经济相结合 提高经济效益 ·····	上海章华毛纺织厂(41)
建立经济责任制 实现增产增收·····	上海第三手表厂(51)
目标管理见成效 老厂改造换新貌 ·····	上海第二印染厂(61)
巩固“三全”管理 探索“三化”途径 ·····	上海第十七棉纺织厂(88)
建立全面质量管理体系·····	上海第十二棉纺厂(115)
全面加强能源管理 大力降低能源消耗 ·····	上海第三钢铁厂(129)
电子计算机监测系统在企业管理中的应用 ·····	上海第六织布厂(140)
应用电子计算机编制车间生产日程计划 ·····	上海沪东造船厂(155)
坚持全员培训 搞好人才开发·····	上海电机厂(165)
思想政治工作是发展生产的保证·····	上海高压油泵厂(177)

适应生产新形势 把企业经营搞活

上海机床厂

我们是生产磨床的专业厂，有职工六千多人，生产多种类型的磨床，以及精密仪器、仪表等，年生产能力二千台左右。

以前，我厂的经营活动，由国家计划统一安排，为重工业服务，主要是满足国内市场的需要。现在，国家计划大幅度削减，实行计划调节与市场调节相结合，并逐步转向为轻纺、电子等工业服务，把重点放在国际市场上。加上我厂是“扩权”单位，实行利润留成，如何把企业经营搞活，在竞争中得到发展，取得较好的经济效果，就成为直接关系到企业的生存和职工切身利益的大问题。

在这种新形势下，产品必须适应市场变化的需要，这给企业带来了一系列新情况和新问题。

首先，产品构成发生了变化。大型的、高精度的磨床需要量减少。价格便宜、利润低的中小型、普通磨床需要量增加。

其次，由于产品构成的变化，每台平均单价下降，主要产品的利润也随之减少，如表所示（见下页）。

面对这些变化，我们认真研究了办好企业的各种有利条件和不利条件，扬长避短，采取转变服务方向，实行“一主多副”，以副补主，广开门路，增收节支等经营方法，一九七

数 量 项 目	年 份	1979年	1980年	1981年计划
磨床品种		37	45	54
每台平均单价 (万元)		2.37	2.12	1.87
主要产品利率 占留成%		88.45%	81.82%	77.96%

九年来，取得了较好的经济效益。我们的主要做法是：

一、统一思想，适应调整的新形势

我们联系本厂的实际，提高对调整意义的认识，分析我们厂的有利与不利的条件，使干部思想适应调整的形势。

1. 在思想上树立了三个观念：商品观念，不能只顾生产，不讲流通使用；用户观念，一切要为用户着想；一主多副观念，不仅生产磨床，而且生产其它产品，增加收入，以副补主。

2. 在服务方向上有了一个根本性的转变：把过去主要为重工业和基本建设服务，转变到积极为轻纺工业、农业、交通运输、能源工业服务。

在工作上，以质量求生存，以品种求发展，十分注意经营效果。努力提高产品质量，抓好“拳头”产品，建立良好的产品信誉；迅速发展适销对路的新品种，降低成本，增强竞争能力，积极打入国际市场。

通过抓调整中的思想工作，职工思想有了较大提高，能坚持从全局出发，主动为国家分担困难，多做贡献，多创造财富，把企业的经营管理搞活搞好。

二、适应调整需要，改变厂内的机构

为了使产品对路，产销畅通，我们对厂内的组织机构作了调整。

1. 厂设立了销售副厂长、研究开发副厂长和生产制造副厂长。销售副厂长负责市场调查、销售、增收节支等经营工作。研究开发副厂长负责产品的开发、设计、科研和生产技术准备工作。生产制造副厂长统一指挥当前生产，领导生产车间及与生产密切有关的各主要科室，并配备副总工程师及总调度各一人作为助手。这样安排，从厂一级开始，对当前和下一步，对内和对外，都有领导同志分管，各有侧重，防止过去那种忙了当前，就放松长远，忙了厂内，就放松厂外，顾此失彼，不适应加强管理和开展竞争需要的状况。

2. 建立了专门的市场销售机构。一九七九年我厂建立了计划销售科，负责市场调查和预测，制订产品发展规划，编制年度生产和销售计划，进行广告宣传及推销工作，好处是可以做到：销售计划预测在前，市场动向了解在前，打进国际市场措施在前。今年我厂又建立了综合经营科，负责“一主多副”中“副”的项目管理，大力开展多种经营。

3. 开辟一条包括设计、工艺、制造在内的“快速路线”。我厂为钟表和仪器仪表行业试制二种专用设备，都是通过“快速部队”进行的，这样做有利于迅速交货。

4. 加强用户服务工作，把用户技术服务人员由原来十

五人增加到二十三人。现正在考虑培训一批技术好，又懂得外语的出国维修人员，以加强出口产品的技术服务。

三、积极进行市场调查和预测，掌握市场规律

为了在调整中化被动为主动，使产品适应市场要求，我们坚持市场调查。去年我们组织了对四个部和二十一个城市的一些企业进行走访了解，同时，发出一万二千多封信件与有关企事业单位联系。为了了解全国农机修理用的曲轴磨床需要情况，还对全国二千三百多个县的农机厂发函调查。今年初，又对上海的轻工、纺织、电子、仪器和手工业所属七十多个企业进行调查，初步了解了他们的需要，其中有的已列入今年的生产计划。

我们还对国外市场进行了调查，了解到美国国内中小型机床厂都不愿意制造大型外圆磨床。我们可以积极准备发展这一品种，打进美国市场。

除了上面这种专门组织调查外，我们还利用一切可以了解情况的时机，了解用户需要。例如：由厂级领导干部带队，进行每月一次的用户访问，既访问产品质量状况，又了解用户的需要，做好用户来厂的接待工作，利用上门推销产品和承接工艺性协作任务时，一并了解用户的需要等。

四、改进经营作风，千方百计满足 国内外用户的需要

1. 为用户开“特别快车”。一九八〇年三月美国客商在同我厂订购万能外圆磨床的谈判中提出：公制改为英制，增加

自动进给机构,主轴原材料改用氮化钢等要求。按过去惯例,用户当年提出订货我厂隔年才能交货。而这次我们把设计、工艺、生产各方面组织起来,经过努力,终于在十月份就完成了。今年以来,已同美国、加拿大客商签订了二十五份合同。

去年三月,有个国内用户提出:半自动外圆磨床砂轮架定位精度不高,不能满足生产需要,要求改进。我厂立即改进设计,四个月就生产了三台,满足了用户的需要。

2. 为用户厂开“小灶”。我厂过去生产的半自动曲轴磨床,由于供需不见面,对用户使用时需要哪些附件不清楚,出厂产品没有跳档尺和卡盘,造成用户要花半年时间配套,才能使用。了解到这个情况后,在订购时就请用户提出自己的加工零件及图样,我们代用户设计生产跳档尺和卡盘,这样做很受用户欢迎。

3. 先看后订,为用户安装调试。有些用户要求上门看货,试磨样品时要派人参加。样品试磨后,他们满意,才签订合同成交。我们按照他们的要求做,还派人到用户帮助安装调试。

4. 为用户改装机床。有的用户反映齿轮磨床质量不稳定,我们派人去修理,到现场查看,发现是他们对磨床维修保养不好,操作不当造成的。按过去做法,我厂可以不负责任。现在我们根据他们的需要,对磨床进行改装,满足了他们的要求。

五、一主多副,广开门路,扩大服务领域

根据我厂特点,除了生产主要和二类产品外,还做到:

1. 打破行业分工,接受新任务。例如承接过去从未制

造过的石油钻头磨床的研制任务，虽然遇到很大困难，仍坚持试验研究。

2. 承接来图加工任务。冶金部门急需轧制高精密钢带用的20*辊轧机，他们提供图纸，由我厂加工装配，他们派人试车验收，虽然精密度高，难度大，我们还是把任务接下来，并争取早日完成。

3. 承接军工加工设备和专用机床的试验研究、设计制造任务，同时为军工部门加工各种高速齿轮箱等部件。

4. 提高技术服务。我们革新成功的缩影版涂膜装配图册，去年发行到六千多家工厂，增收六十万元，今年争取发展到一万五千——二万家工厂，可望争取增收一百万元。动力科设立了设备维修技术服务站，为用户提供设备维修的防磨损新技术。去年年底，我们组织了此项新技术的现场表演会，受到与会者的欢迎。

5. 开展工艺性协作。我厂热处理车间重视抓对外协作的质量，受到用户称赞。一九八〇年他们通过这种协作，就增收四十三万元。

六、实行“弹性”价格，使经营具有更多的灵活性

一九七九年国家计划安排生产的个别产品，由于项目下马，积压没有销路，我们按一机部规定，价格向下浮动，积极推销，效果较好。

为了使产品的价格具有竞争能力，从去年起，开展了价值分析活动，在保证产品质量的前提下，努力降低成本。去年全年价值分析提案落实生效二十五项，降低成本25万元。

我厂生产的平面磨床，一九八〇年和一九八一年的产量都接近全厂总产量的四分之一，很畅销，但利润很低，每台只七百多元。我们首先在这种磨床上开展价值分析，现在这种磨床每台成本降低百分之二以上。后来，我们又在新产品双端面磨床上试行价值工程，每台机床可降低成本百分之十三点八。

七、摸索经验，努力挤进国际市场

多出口产品是解决国内任务不足矛盾的最好办法。为了打进国际市场，这两年我们着重抓了：

1. 培训销售人员。派人参加外贸系统举办的业务短训班，脱产学习，并参加广交会等活动，初步积累了同外商打交道的经验。还训练技术服务人员，为外商修理、安装、调试大型和精密机床。

2. 了解国外技术发展情况。一九七八年来先后去日本、美国一面了解国外磨床发展情况，一面推销产品。

3. 充分利用各种渠道，扩大影响，争取国外用户。一是来我厂参观的外宾较多，一九八〇年就有来自四十三个国家和地区的一千四百多人。过去我们仅仅只看作是上级布置的外事活动来接待。现在由厂主要领导和技术、销售人员共同参加接待，把工厂作为“商品橱窗”，增加贸易接融；二是利用出国展览，前年去意大利米兰，去年去美国芝加哥、旧金山、纽约，日本东京，每次我们都做大量的宣传组织工作；三是发动厂内在海外有亲友的职工，写信和投寄产品样本，进行宣传推销。

经过这些工作，加上一九八〇年我厂实行对外经营自主

权，去年我厂出口机床有十四个品种，一百七十八台，创我厂历史最好水平，并开始进入美国市场。到今年四月，我们已落实出口八十四台，加上仪器等，可为国家换取外汇一百三十五万美元。

两年多来，我们努力把经营管理搞活，取得一定效果，管理工作、生产水平和经营效果都逐年有所提高。

工商合一 搞活经济

上海市制线织带工业公司

上海市制线织带工业公司是一个生产和销售线、带、绳等三类商品的经济联合体。公司下属二十一个全民所有制企业，四个集体所有制企业，现有职工一万三千多人。在贯彻国民经济调整方针中，为改革工商经济体制，解决产销脱节矛盾，一九七九年四月，经市批准，线带产品试行产销合一，由工业经营。公司成立经营部，执行商业一级站的职能，对全国三百多个三级站和县批发店直接发生调拨销售业务。从六月一日起在上海市闹区开设了零售门市部，以后又在全国其他一些城市设立专柜经销，作为了解市场需求的“瞭望窗”。

一年多来，由于发挥了工商合一这个新型经济组织作用，贯彻计划调节与市场调节相结合的原则，统筹安排，灵活调度，逐步做到了产销见面，以需定产，适销对路。出现了产销两旺，供不应求的新局面，取得了较明显的经济效益。一九八〇年与一九七九年相比，总产值增长百分之十点三一，销售额增长百分之九点九四，利润增长百分之十六点六四。实践证明：实行工商合一，是当前经济体制改革的一种很好的形式，具有许多优越性和强大生命力。

一、工商合一发展线带生产的客观要求

由于左倾思想在经济领域的干扰，上海市线带行业厂房简陋，设备陈旧，底子薄，条件差。且流通渠道单一，产品不对路，工商关系不协调，生产发展缓慢。一九七八年下半年，生产任务又严重不足。公司广大职工有的埋怨上级领导对小商品、小行业不重视，有的认为线带商品无足轻重，没有多大发展前途，还不如马上改行，另求生路。面对上述情况，公司党委组织大家学习党的十一届三中全会公报，对线带生产的现实情况进行调查研究，号召大家解放思想，大胆实践，摸索出一条发展生产的新路子。

通过调查发现，线带产品大幅度下降，是产销脱节造成的。长期以来，每年工商双方衔接生产计划时，已形成了年初减产，年终超产的公式，商业部门在年初向工业部门提出的要货计划，总是低于去年同期实际数，然后逐季补充要货计划。而工业部门多年来一直是以工业总产值作为衡量生产水平增长的尺度。在安排生产计划时，往往希望生产任务不能减少，生产水平不能下降，要求商业部门增加要货计划。而对市场需求情况了解较少，不关心生产的产品是否对路适销。因此，对产值高利润多的产品乐于接受，反之，则兴趣不高。不是以需定产，而是以产定销。往往市场过时的产品拉不下来，市场急需的产品上不去，造成一方面短线紧缺商品严重脱销，另一方面长线产品继续增产，使商业库存日趋上升。其根本原因是由于我们否认了社会主义经济仍然是商品经济，不承认生产是以满足需要为目的，忽视了流通过程同生产过程的内在联系，忽视了对于生产和流通的全面研究

与统筹安排。要改变产销脱节的状况，实行工商合一，是一条有效途径。

从活跃市场，满足消费者需要出发，也必须工商合一。恩格斯说：“社会主义社会是按照全社会和每个成员的需要对生产进行社会的有计划的调节”。而目前工商各自为政，人为地削弱和割断了工商经济活动的内在联系，消费者的消费只听从商业部门摆布，而商业部门的供应只能听从工业部门摆布。工商很少与消费者直接见面，消费者的需求不能及时得到满足，这就背离了社会主义基本经济规律的要求，必然既影响生产又影响消费。为了不断满足人民的需要，活跃市场，尤其是人民生活中必不可少的线带小商品，就必须改变现有工商体制，实行工商合一。

从线带产品的特点看，同样必须工商合一。线带商品虽小，但在工商合一以前周转环节很多。商品从生产领域进入消费领域要经过一级站、二级站、三级站乃至零售商店，造成“小商品、大流转”，浪费了大量的人力、物力和时间。工业部门生产的产品，商业部门统购包销，以单一的流通渠道进入市场，这还是改造资本主义商业时期采取的割断企业同市场联系的措施，后来竟把它作为领导社会主义企业经济活动的办法一直沿袭到今天。对三类商品，统得这么死，限制这么严，缺乏灵活性，没有自销权，市场调节作用怎么发挥？职工的积极性怎么调动？这些弊端，只有实行工商合一才能得到改进。

二、成立工商合一的线带经营部， 实行产供销一条鞭

采取怎样的工商经济管理体制来组织线带产品的生产和销售，处理公司、针织站、企业之间的相互关系，对我们来说，确实是在新形势下面临的一个新课题。但是，只要我们按客观经济规律办事，对旧的经济管理体制实行改革，调动工商双方的积极性，就一定能逐步找到一条新路子：

工商合一，实行产销一条鞭，是从厂店挂钩开始的。一九七九年初，市里发出号召，要求多生产满足春节市场供应的商品。我们抓住这个机会，先后组织十二个工厂与城隍庙光明绣品店、锦绣枕套店和长丰线店等单位直接挂钩，实行产销直接见面。这对生产、流通、消费都有利。厂店挂钩，受到了消费者的欢迎，商店营业额大幅度上升。长丰线店海燕门市部在试行中，头一个月的营业额就比上年同期增加了百分之六十九点三。光明绣品店头一个季度的营业额比上年同期增加了二点四倍。工厂还可以向商店直接了解产品销售情况，听取消费者的意见，改进生产。例如尼龙花边是短缺商品，过去光明绣品店一个月只能从小商品批发部分到二个品种，一千五百米，只能销售一、二天。厂店挂钩后工厂组织力量突击，从二个品种发展到十八个品种。商店头一个月的供应量，就从一千五百米增加到十七万米。当时还有一个线厂生产的金银线，一级站认为不属其经营范围，不收购；小百批发部认为价格高，怕卖不掉，也不肯收购。造成工厂积压，而市场却缺货。实行厂店挂钩后，金银线直接与消费者见面，很快就销售一空。