

第二汽车制造厂 经营与管理

第二汽车制造厂 社会科学出版社
汽车城实践 编辑部

机械工业出版社

第二汽车制造厂

经营与管理

第二汽车制造厂 社会科学学会 编
《车城实践》编辑部



机械工业出版社

内 容 简 介

本书选编了第二汽车制造厂经营管理方面文章共30篇。内容包括：建厂十五年的经验总结，特别是怎样从单纯生产型转变为生产经营型，又从生产经营型向经营开发型发展；该厂大胆改革，实行分层经营承包责任制的做法；如何用“聚宝”的办法，自行设计和建设大型现代化企业；如何提高企业素质；怎样将现代科学管理方法运用到各项专业管理中去，从而建成全厂工作质量保证体系；如何走联合经营的道路，发展汽车工业等等。

第二汽车制造厂连续四年被国家评为全国企业管理优秀单位，他们的经验对全国所有工厂企业都有一定的参考价值。本书不仅可供工厂企业的各级领导及管理人员学习借鉴，而且对大专院校及科研单位的教学、科研人员研究企业经营管理也有一定的参考价值。

第二汽车制造厂

经 营 与 管 理

第二汽车制造厂 社会科学学会 编
《车城实践》编辑部

*

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南街一号）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第117号）

机械工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 787 × 1092 1/32 · 印张 10 5/8 · 字数 234 千字
1985 年 8 月北京第一版 · 1985 年 8 月北京第一次印刷
印数 0,001—5,620 · 定价2.55元

*

统一书号：4033·6136

前 言

全国机械行业和部分省市机械行业多次在第二汽车制造厂召开企业管理现代化讨论会，大家希望第二汽车制造厂的经营管理经验能够在全国大力推广，从而促进我国企业管理现代化。为此我们选编了这本《经营与管理》文集供大家参考。

第二汽车制造厂是1969年开始建设的，是我国自行设计和建设的目前规模最大的现代化汽车厂。建厂一开始，正逢十年内乱时期，全厂广大职工在极端困难情况下，艰苦创业，开拓前进。我厂在毛泽东主席、周恩来总理和国务院各部委以及湖北省委的关怀支持下，大胆采用新材料、新工艺、新技术和新设备，用“聚宝”（聚国内机械工业新成就之宝和国外新技术、新设备之宝）的办法进行建设，取得了显著的成绩。

工厂在建成投产的同时，积极学习国外先进的管理技术，在企业全面整顿的基础上，迅速地走上了现代化科学管理的轨道。全面质量管理正在深入开展，目标管理、价值工程、网络技术、ABC重点管理法等多种现代化管理方法已被广泛采用，有的还有所创新。目前，第二汽车制造厂实现了由经验管理向现代化科学管理的发展。企业管理的各项基础工作已经实现了标准化、规格化和制度化。建立了全厂工作质量保证体系，使总厂这个大系统的各个子系统（专业厂）协调发展，共同用各项工作质量保证工程质量，又用工程质量

保证产品质量。第二汽车制造厂连续四年被国家评为全国企业管理优秀单位。

本书是第二汽车制造厂广大理论工作者和实际工作者经营管理经验的结晶，书中以单篇文章的形式，从各个不同的侧面介绍了第二汽车制造厂建厂以来所走过的道路：介绍工厂的管理如何从单纯生产型转变为生产经营型，又从生产经营型向经营开发型迈进；介绍工厂如何由单一的计划生产转变为计划指导下的商品生产，使产品成批打入国际市场；介绍工厂大力加强技术储备，努力建设产品开发中心、技术中心和教育中心，把智力投资、培养人才作为最重要的问题来抓；介绍工厂在经营管理体制上的大胆改革，实行“三全面”分层经营承包责任制，调动一切积极因素，促进生产的发展，进一步提高经济效益，为四化多作贡献。

第二汽车制造厂的经营管理经验不仅对机械工厂有参考价值，对其他行业的工厂也是值得借鉴的。

编者

1984年11月

目 录

前 言

总结经验, 乘胜前进, 为在一九九〇年实现二十万辆
目标而奋斗

- 第二汽车制造厂党委第一书记黄正夏同志在
建厂十五周年庆祝大会上的讲话……………(1)
- 实行“三全面”分层经营承包责任制, 探索工业企业
发展的新途径……………黄正夏(30)
- 企业素质与经济效益……………陈玄德(53)
- “聚宝”是建设现代化大型企业的一种好形式
……………赵志明(60)
- 提高人的素质是提高企业素质的关键……………柳润洲(69)
- 突破现行体制, 实行量入为出
——谈新企业自筹资金, 量入为出问题
……………邹显信、汪世学(77)
- 均衡生产工作质量保证体系……………羊汉荣(87)
- 企业如何实行目标管理……………洪星伯、张顺来(107)
- 向多机床管理要劳动力……………吴新元(117)
- 卡片式管理及其优点……………沈国安(129)
- 加强班组管理, 搞好基础工作……………李大成(137)
- 推行全面质量管理, 不断提高产品质量
……………沈钰涛、李国维、刘志忠(145)
- 提高设计工作质量的探讨……………季 峻(166)

质量管理中的自控工人活动·····	张建中(185)
设备维修与标准化问题·····	史纪定(191)
二汽在引进、使用、改制进口设备方面的作法 ·····	崔天和、华玉祥(197)
工厂建设中临时工装投资效益探讨·····	饶 达(204)
工业企业物资管理新存储模型——进货次数策略法 ·····	王妙承(211)
滚动计划在物资供应上的应用·····	郭蒙和、顾国兴(227)
配套产品使用集装箱的经济效益 ·····	陈贤良、黎经武(233)
运用生财、聚财、用财之道，提高经济效益 ·····	徐森英(240)
运用线性规划制订目标利润·····	张明德(247)
运用价值工程提高全面经济效益·····	晏一平、李广春(256)
论智力开发·····	徐家煌、鲁学艺(264)
谈谈用人之道与工作效率·····	汪家略(276)
论企业劳动纪律的整顿·····	胡永福(285)
汽车产品市场预测·····	梁 琪(293)
对“东风”汽车扩大出口的分析·····	左 航(304)
协作配套产品的布点问题·····	张春雨(314)
走联合经营的道路，振兴汽车工业 ·····	陈景学、沈弟高(320)

总结经验，乘胜前进，为在 一九九〇年实现二十万辆 目标而奋斗

第二汽车制造厂党委第一书记
黄正夏同志在建厂十五周年庆
祝大会上的讲话

三十五年来，新中国的汽车工业从无到有、从小到大迅速发展起来，第一汽车制造厂的投产，结束了我国不能制造汽车的历史，打下了我国汽车工业全面发展的基础。1969年的今天，第二汽车制造厂（以下简称二汽）开创了我国以自己的力量设计、制造和兴建现代化工厂的历史。十五年来，二汽广大职工艰苦创业，励精图治，基本上建成了一个现代化的汽车厂，为振兴祖国的汽车工业作出了自己应有的贡献。认真总结我们二汽的辉煌成就，将极大地振奋我们的民族精神，鼓舞我们的爱国热情，增长我们建设四化的志气。

社会主义事业是继往开来的事业，是亿万人民的事业。我们今天聚集在这里，就是表示我们万众一心，继续发扬革命传统，勇敢地承担起党和人民赋予的新的历史使命，把革命先辈开创的社会主义事业进行到底，把伟大的祖国建设得更加美好，更加繁荣昌盛，把二汽早日建设成具有中国特色的社会主义现代化企业。

一、光辉的十五年

一滴水珠可以反映太阳的光辉。二汽的建设和发展与我们伟大祖国的振兴和崛起紧密地联系在一起，它反映了社会主义事业具有强大的生命力，它是我们国家沿着社会主义道路顽强开拓前进的一个缩影。二汽建设的十五年是光辉的十五年，在这十五年中，全厂广大职工在党的领导和全国人民的支援下，披荆斩棘，艰苦创业，取得了引人瞩目的成就。

1.基本上建成了一个规模宏大的现代化汽车工业基地

十五年前，当以饶斌同志为首的二汽的创业者们，第一次踏上十堰这块尚未开发的土地时，这里还是一个偏僻山区，仅有几十户人家，一片荒凉景象。就是在这块土地上，二汽的创业者们在广大人民群众的支持下，艰苦卓绝地拼搏了十五个春秋，使这个鄂西北的穷山沟变成了一个规模宏大的现代化汽车工业基地。

现在的二汽，绵延不断的厂房，以铁路、公路、电力和供水线路为动脉，连成了一个完整的汽车流水生产体系。已经建成了两个基本车型的生产阵地，襄樊基地的扩建工程，经过了一年多的筹备，现已开工兴建，为八十年代大发展又树立了一个新的里程碑。

目前，从二汽的整体综合工艺水平来看，大体相当于世界六十年代水平，部分达到七十年代水平，个别属于八十年代水平。一大批新工艺、新技术、新设备、新材料在这里已经被广泛采用、生根开花。近几年，我厂还初步建成了拥有数千名工程技术人员能够兼顾现在的生产和新技术的开发、门类比较齐全的、强有力的技术中心；建成了包括湖北汽车工业学院、职工大学、管理干部学院、大专体制的党校、中

等专业学校、技工学校等能够成套培养各种人才的教育中心；以及能每年生产四千套工装，不断用新的科技成果装备工厂的改造中心。这都说明广大职工多年奋斗、建设起来的二汽是一个面向未来的企业。二汽技术之新、规模之大，使许多国外厂商、专家学者惊奇和钦佩。他们当中不少人认为，看看第二汽车制造厂，就看到了中国人民实现四个现代化的决心、气魄和才能。

2. 培养了三支能打硬仗的队伍

艰苦创业十五年，不仅建成了现代化的汽车工业基地，而且还培养、锻炼了工人、知识分子、干部三支队伍，使一大批人才在创业过程中茁壮成长起来。现在的二汽已经开始出现了人才济济、龙腾虎跃、一片兴旺发达的景象。

当年从全国各地来到二汽的、参加创业的二汽第一代老工人，现在已经成为生产建设、技术革新、技术改造的技术骨干。他们在完善汽车生产能力、推动技术进步、培养企业新生力量的工作中，作出了自己宝贵的贡献。建厂时期进厂的青年工人现已成长为二汽的第二代老技工，企业的重担已经历史地落在他们的肩上。他们在企业的生产经营活动和精神文明建设中，正在发挥越来越大的作用。八十年代前后进厂的一大批经过技工学校训练的青年工人，现在也已能熟练地从事现代化的汽车生产，大多数人已经成为生产的主力。建厂以来，在我厂职工队伍中涌现出了一大批先进人物，他们把全部身心献给了二汽的建设，在他们身上集中体现了二汽工人的精神风貌。我们还高兴地看到，现在我厂职工队伍的素质正在不断地提高，大部分青年工人都参加了各种类型的文化技术学习和政治轮训，完成“双补”的青年职工分别达到了70.7%和80.6%。这是我厂能长期保持兴旺发达的重

要前提之一，也是二汽多年来注重提高职工队伍素质，加强思想政治工作，坚持以共产主义思想为核心的社会主义精神文明教育和建设所取得的巨大成就。

我厂的知识分子队伍，经过二汽建设这个革命大熔炉的锻炼，越战越强，越来越宏大。全厂的知识分子队伍已经发展到数千人。党的十一届三中全会以后，随着党的知识分子政策的进一步落实，全厂已有四百多名优秀知识分子光荣地加入了党的组织。近几年在全厂评出的先进生产工作者中有三分之一是知识分子，其中有些同志被评为劳动模范。

我厂各级领导班子、干部队伍的素质不断提高，成为推动二汽迅速前进的“火车头”。他们始终保持着建设现代化企业的雄心壮志和旺盛的精神面貌。特别是近几年，领导班子和干部队伍的“四化”水平有了明显的提高。许多干部经过实际锻炼，已成为岗位业务上的精通者，胜任的企业管理者，善于当家理财的经营者，具有远见卓识的改革者。

总之，二汽建设的十五年战斗历程，锻炼培养了一大批汽车工业战线的优秀人才。

3. 十多年的发展，二汽发生了七个方面的重大变化

(1) 在汽车生产上实现从小批量试生产到突破设计水平，每年递增万辆的变化。五吨车投产以来，生产能力迅速增长。1978年，汽车产量只有5000辆。去年，已提高到62500辆，今年可望达到75000辆。这种平均每年递增一万辆的发展速度，在我国汽车工业发展史上是创纪录的水平。

(2) 在产品质量上实现了由劣质产品到优质产品的变化。建设初期，在极左路线影响下生产的“政治车”，人们评价是，“看上去龇牙咧嘴，跑起来摇头摆尾，停下来漏油漏水”，质量信誉受到了极大的损害。五吨车投产以后，经过近四百处

的修改和一系列的攻关，质量显著提高，很快就改变了二汽的质量信誉。特别是通过成功地采取五项节油措施，使五吨车油耗下降了10%，基本接近了当前国际同类型汽车的先进水平。现在有19个总成创厂优，占全部总成的15%，其中，6个总成创部优，13个总成创省优。更可喜的是五吨车整车于今年九月已被湖北省命名为优质产品。从此，二汽有了赖以发展的源泉，有了在国内外市场上竞胜争强的基础。

(3)在产品品种上实现了从只生产基本型产品到发展多品种系列化生产的变化。现在二汽在努力实现汽车生产多品种、系列化方面已经完成了艰难的起步，在两个基本车型的基础上，发展了40种新产品，并经联营各厂的努力，还发展了140种变型车、改装车，初步形成了东风产品系列，而且还建立了较雄厚的技术储备。三吨半越野车、EQ144(6×2)八吨车、长轴距车即将投入批量生产；新产品正在大力开发。下一代瞄准世界八十年代水平、具有自己独到之处的新型汽油发动机也正在筹备预研。这种立体交叉发展的壮观图景，是每一个在汽车工业战线奋斗多年的同志都梦寐以求的夙愿，今天它在二汽终于逐步形成了基本轮廓。

(4)在企业管理上实现了由经验管理向现代化科学管理发展的变化。五吨车投产以前，我厂的企业管理基本上还处于经验管理的状态，各项管理的基础工作也很不健全。现在在认真进行恢复性整顿和全面整顿的基础上，二汽迅速走上了现代化科学管理的轨道，企业管理的各项基本工作已经实现了标准化、规格化、制度化。全面质量管理正在向“三全面”展开，目标管理、价值工程与价值分析、网络技术、看板运输、ABC重点管理法等二十多种现代化科学管理方法被广泛采用，电子计算机、电子传真机、工业电视等现代化科

学管理工具也开始应用于企业管理。从而使企业管理这种资源得到了初步开发，企业素质有了显著提高。有29个班组先后荣获部、省和全国优秀质量管理小组的称号。还有4个专业厂分别获得了文明工厂、六好企业的光荣称号。四年来，二汽连续被国家评为全国企业管理优秀单位。

(5)在经济效益上实现了由长期大量亏损、吃基建饭到迅速转为大量盈利、稳步提高全面经济效益的变化。1978年，我厂在五吨车投产的当年就一举扭转了长期大量亏损、吃基建饭的局面，并且首次实现盈利。几年来，年实现利润递增率始终保持在30%左右。同时，企业还自筹资金续建、改进和扩建了几十个基建项目，尤其是通过建设三吨半越野车生产阵地、热电厂、技术中心、教育中心等重点项目，为二汽长期保持经济效益的不断提高创造了条件。协作配套厂、用户效益也随之同步增长。几年来，我厂经济效益做到了产量、产值、实现利润同步发展，利润远远超过产量、产值的增长，实现了良性循环，为国家作出了一定的贡献。

(6)在联营、外贸方面，实现了从关门自营和闭关自守到多厂联营和打入国际市场的变化。为了在国民经济调整、企业改组中充分发挥大型骨干企业的主导作用，1981年4月二汽倡导、组织、建立了东风汽车工业联营公司，这是在自愿互利的基础上组织起来的我国汽车行业第一个经济联合体。参加联营的企业纷纷走上了依靠专业化协作，共同发展“东风”系列产品的道路。以二汽为主导的联合经营、专业化协作生产，有力地促进了产品品种的发展，“东风”系列的改装车、变型车已发展到140个品种，有不少品种填补了我国汽车工业的空白。同时还开辟了联合设计、联合试制、联合装车的新途径。联合的道路越走越宽广，初步打破了多年来“小

而全”，各自为阵搞汽车的格局，这是二汽对发展我国汽车工业的一大贡献，也是二汽今后实现大发展的一支重要力量。

打入国际市场，发展对外贸易，这是二汽近年来开辟的另一条新的战线。1979年，二汽成立了对外贸易的专门机构，拉开了对外贸易的序幕。1983年经国家对外经济贸易部批准，二汽成立了东风汽车工业进出口公司，争取了独立的对外贸易自主权。五年来，二汽产品出口从小到大，从毛坯、零部件到工艺装备、总成，进而发展到整车出口。去年，我厂第一次以投标贸易方式向菲律宾出口整车101辆，开创了整车贸易的新途径。今年我厂出口贸易将进一步有所发展。在开展对外贸易的过程中，我厂积极开展技贸结合，大力引进新技术、新工艺，改变了单纯进口设备的状况，对加速技术进步起了积极作用。这是二汽广大职工多年努力奋斗的结果，它为二汽尽快登上世界汽车工业舞台创造了极为有利的条件。

(7)随着生产的发展，职工生活显著改善，物质和文化生活条件有了很大的变化。十五年前，二汽建设刚刚开始的时候，这里是青天一顶，荒山一片，职工生活异常困难。十五年后的今天，十堰发生了天翻地覆的变化，不仅是工厂建设起来了，而且生活福利设施也成龙配套地建设起来了

居住条件不断改善。建厂以来，用于职工住宅建设的投资逐年增加，仅1983年一年全厂就有2535户职工喜迁新居。

生活服务设施基本配套齐全。食堂、托儿所、澡堂、煤场、液化气站、商店等等生活福利设施，服务网点逐步健全，基本满足了职工的生活必需，为职工创造了较好的生活条件。

子弟教育和医疗卫生工作不断发展。这几年教学条件大有改善，师资水平、教学质量也有了显著提高。

职工收入随着生产的发展、经济效益的增加逐年有所提

高。职工月平均收入1978年为51.65元，1983年提高到82.1元，集体福利这几年也有了显著增加。同时，生产发展还给职工子弟提供了更多的工作机会，扩大了就业面，基本解决了“就业难”的问题，基本上做到了无待业青年。

文化娱乐活动也有较大改善。建厂以来，我厂文化、体育设施和场所，随着生产的发展而逐年增加，活跃了广大职工的文化生活和体育活动。闭路电视已初步形成系统，在丰富职工文化生活方面开始发挥作用。

绿化、美化工作初见成效。现在很多厂已建起了绿树成荫、花香四季的工厂和生活区，使职工开始有了一个舒适愉快的工作和生活环境。

总之，在国家兴盛、民族崛起的今天，二汽已全面开创了一个兴旺发达的局面。汽车生产蒸蒸日上，经济效益越来越好，现代化建设改造工作已走上了轨道；改革使广大职工的积极性象火山一样迸发出来，精神振奋、斗志昂扬地战斗在生产建设第一线。整个企业朝气蓬勃，充满活力。近年来，邓小平、胡耀邦、赵紫阳、李先念、薄一波等党和国家领导人先后视察了二汽，对于我们的工作给予了很高的评价。胡耀邦同志评价二汽“是兴旺发达的”；赵紫阳总理希望二汽继续“解放思想，振作精神，不断革新，年年向上”；张劲夫同志表扬二汽是“在严重挑战面前的强者”。所有这些，既是中央领导对二汽的鼓励，也是我们二汽广大职工、家属用多年的辛勤劳动创造出来，贡献给伟大祖国的厚礼。

二汽有今天，是与党中央、国务院领导同志的亲切关怀，国家机关的大力支持，以及湖北省委、机械工业部、中国汽车工业公司的正确领导与支持分不开的，是二汽广大职工辛勤劳动、艰苦创业的结晶，也是做二汽人的光荣和自豪。

二、艰苦创业的十五年

回顾二汽建设十五年的战斗历程，大家都记忆犹新，历历在目，我们看到了建设的辉煌成就，又深感胜利来之不易。二汽所走过的道路是曲折的，然而“艰难困苦，玉汝于成”，二汽建设又是一个成功的伟大实践。十五年来，二汽广大职工为了打好一场汽车工业的翻身仗，振兴祖国的汽车工业，披荆斩棘，坚韧不拔，顽强地开拓前进，克服了一个又一个困难，闯过了一个又一个难关，取得一个又一个胜利。十五年来建设和发展工作，大体可分为四个时期。

1. 坚决抵制和排除极“左”路线的干扰和破坏，始终不渝地贯彻建厂方针的建设时期

从1969年9月正式大规模施工，到1975年6月建成两吨半越野车生产阵地，是二汽施工建设时期。这一时期正逢十年内乱的高潮。我们艰苦创业的工作紧紧围绕贯彻建厂方针，抵制干扰破坏而展开。自从毛主席、周总理亲自批准在十堰建设第二汽车厂后，第一机械工业部批准了二汽的建厂方针十四条。这一方针的核心就是要“创造中国式的汽车工业发展新道路”，“使我国汽车工业布局、品种产品的技术水平大翻身”，“把二汽建设成能生产世界第一流的中国式汽车产品，赶超世界先进技术水平，技术革新和技术革命运动蓬勃发展，能够自己武装自己的大庆式的汽车工业基地。”从总体上看这是一个正确的建厂方针。正因为如此，这个方针一直受到林彪、江青反革命集团极“左”路线的严重干扰破坏，特别是在建设初期，这种干扰破坏遍及建设现场的各个方面。极“左”路线干扰了产品设计，排斥有经验的技术人员，产品没有做好充分试验、研究和定型工作就用以建厂，因而在相当

一段时间里，产品因先天不足而造成的质量问题十分严重，导致了后来千百次的修改，不停顿的攻关；极“左”路线还干扰了工厂设计和工厂建设，在瞎指挥下的“设计革命”，错误地砍掉了一些十分关键的保证质量、进行科学实验的项目，盲目推行未经考验的厂房结构，搞什么“干打垒”起家、成家、发家，违反建设程序实行“大交叉四边建厂”，从而使工程质量问题十分严重，以致不得不进行大规模的工程质量返修，弥补和恢复必要的建设项目，制造也受到严重干扰，在林彪反革命集团的一号命令影响下，不少设备未做试验、研究和定型工作就投产，不经严格验收就大量带病进山，造成一些设备不能正常投产，三番五次攻关；片面的“先生产，后生活”的口号，也给广大职工的生活带来了难以想象的困难；更为严重的是，我们有不少敢于坚持正确路线的同志受到打击迫害。总之，不尊重科学，不重视发挥工程技术人员、老工人和有经验的领导干部的作用，是极“左”路线的干扰破坏在二汽的集中表现，它使二汽建设走过一段弯路，造成了一些令人痛心的损失。

然而，这一切都没能影响二汽建设者们的前进步伐。艰苦创业的广大职工面对“十年内乱”高峰时期出现的严重困难，不断地排除各种干扰，坚决贯彻正确的建厂方针。

以饶斌同志为首的领导核心，带领全厂职工战天斗地，排除干扰，顶住了唯心主义盛行，形而上学猖獗，大轰大嗡搞建设的歪风。依靠国内机械工业的力量，比较严密、科学地组织了全国大协作，第一次成功地进行了“包建”和“聚宝”，广泛采用新技术、新工艺、新设备、新材料，取百家之长，把一汽以及全国机械行业和科研单位的先进技术、科研成果移植到二汽，使二汽达到了较高的综合工艺水平。所建