

纺织企业经营指南

《纺织企业经营指南》编辑组 编

纺织工业出版社

内 容 提 要

书中介绍了纺织企业，特别是中小型纺织企业如何进行经营决策，加强横向经济联系，实行产销联营，开发新产品，开拓国内外市场，进行技术改造，消化吸收国外先进技术等方面的先进经验。书中还列有经营管理条目 150 余条，简明地介绍了经营管理基本知识。此外，还登载了国内外纺织机械、纺织器材、染化料及化纤等主要生产厂商名录及产品名录，供纺织企业在购买及引进设备时参考。

本书可供纺织厂厂长、经营人员、技术人员、供销人员在日常工作中查阅。

责任编辑：姜同义

纺织企业经营指南

《纺织企业经营指南》编辑组 编

*

纺织工业出版社出版

(北京东长安街12号)

纺织工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

*

787×1092毫米 1/16 印张：27 12/16 字数：674千字

1987年7月 第一版第一次印刷

印数：1—6,000 定价：5.85元

统一书号：15041·1584

前 言

党的十一届三中全会以来，各地纺织企业开始从单纯生产型向生产经营型转化，在加强经营管理方面，积累了不少成功的经验。为了及时总结与推广这些经验，把纺织企业的经营决策与管理工作提高到新的水平，经与有关部门研究，决定组织编写与出版《纺织企业经营指南》一书。书中介绍了一些省市纺织工业主管部门与企业在经营管理方面的先进经验，系统介绍了经营管理各方面的基本知识；为了方便小型纺织企业了解国内外纺织机械、纺织器材厂商的情况，书中还刊登了国内外纺织机械、纺织器材、染化料、化纤方面的主要厂商名录与产品名录。

本书稿在组织编写过程中，得到纺织工业部办公厅、生产司、经济研究中心及各地纺织厅（局、公司）领导及有关同志的大力支持。在审订定稿过程中，席与峻、孔宪伟、鲁希元等同志和编辑组一起做了大量的工作，王安平同志协助整理资料，谨此一并致谢。

由于介绍纺织企业经营工作经验的书是初次编写，编者受水平所限，内容方面定有不足之处，欢迎读者批评指正。

纺织工业出版社1986年10月

《纺织企业经营指南》编辑组

薛庆时 张国和 胡锡铮 林岫芳
张秉诚 王 烈 姜同义 杨家骏

目 录

提高厂长素质 加强生产经营管理……

……………纺织工业部生产司 (1)

纺织业企业经营经验介绍

发展企业群体 积聚新的优势……………

……………常州市纺织工业公司经济研究室

罗瑞生 陈玉芳 尤晋成 (5)

发展横向经济联合是搞活企业必由之路

……………郑州纺织机械厂 (9)

发展横向经济联合 增强企业经济活力

……………辽宁省铁岭市色织厂

经济研究室刘汉忠 (12)

以服务求生存 以联合求发展……………

……………四川省纺织机械器材工业公司 (15)

产销联营 效益大增……………

……………仇渠生 保卫才 (19)

发挥工贸结合优势 积极开拓国际纺织品市场

……………青岛纺织品联合进出口公司高正清 (22)

产销联营给企业带来了无穷活力——黄桥

布厂和县纺织品公司联营的调查……………

……………刘之均 丁晓晴 (27)

工商联产联销 效益共同提高——黑龙江

纺织印染厂和哈尔滨纺织品采购供应

站联营的经验……………杜春江 姜长宽 (31)

想方设法开拓产品外销市场……………

……………湖北安陆棉纺织厂 (33)

工贸结合 发挥优势——广州绢麻纺织厂

从工贸结合中提高了效益……………梁嘉俊 (35)

开拓产品市场 提高经济效益……………

……………广州染整厂 (38)

面向市场 搞活经营……………

……………咸阳纺织机械厂 (42)

坚持改革 开拓市场……………

……………上海新联纺织品进出口公司 (45)

立足市场 开拓经营……………

……………无锡市第四色织厂 邵顺其 (48)

开发绒类产品 为“四化”多做贡献……………

……………常州灯芯绒印染厂

史成镇 周洪良 沈伯祥 (49)

重视产品开发 增强企业活力……………

……………沈阳纺织机械厂 (52)

开拓花色品种 提高产品质量……………

……………天津针织运动衣厂 (55)

扬长避短 灵活应变——无锡市针织机械

厂创新产品的经验……………姜洪宽 (58)

质量就是生命……………上海第二印染厂

薛嘉栋 吴汉卿 (59)

提高质量 发展品种 开拓世界市场……………

……………无锡市协新毛纺织染厂厂长金振民 (63)

以质量求生存求发展——济宁毛纺厂是如

何抓质量的……………秦云 张敏 吴立亭 (65)

加强市场调研 积极开发新产品……………

……………济南毛纺厂 王庆昌 (69)

技术进步是生产发展的基础……………

……………西北国棉五厂 (70)

消化引进技术 提高技术水平……………

……………大连市金州纺织厂 (72)

消化引进设备 吸收先进技术……………

……………无锡市第一棉纺织厂 (75)

依靠技术改造 提高产品质量……………

……………无锡市第一色织厂 (77)

开展经济活动分析 提高企业经济效益……………

……………上海第二棉纺织厂 (80)

深入改革 实现优质低耗高效益……………

……………上海国棉五厂 (84)

深化全面技术管理 增强企业竞争能力……………

……………上海第十七棉纺织厂 陈雪林 (88)

坚持“四抓” 促进创优……………

……………江西横峰纺织器材厂 (91)

经营管理基本知识

经营与决策 (97)
社会商品零售总额 (97) 社会商品购买力
(97) 社会消费基金 (97) 销售渠道 (97)
市场 (98) 生产资料市场 (98) 消费品市场
(98) 技术市场 (99) 劳动力市场 (99)
金融市场 (100) 市场信息 (100) 市场调查
(100) 市场预测 (100) 价格 (101) 产
品 (101) 新产品 (101) 商标 (102) 商
标法 (102) 对外贸易值和对外贸易量 (102)
国际贸易值 (102) 换汇率 (103) 出口商品
创汇率 (103) 出口商品换汇成本 (103) 双
边贸易和多边贸易 (103) 转口贸易 (103)
易货贸易 (104) 边境贸易 (104) 技术贸易
(104) 补偿贸易 (104) 租赁贸易 (105)
来料加工和来样加工 (105) 利用外资和中外
合资经营与中外合作经营 (105) 外汇与汇率
(105) 买方信贷与卖方信贷 (106) 关税
(106) 关税壁垒和非关税壁垒 (106) 进口
配额制 (106) 进口许可证制 (107) 我国的
进出口许可制度 (107) 外汇留成 (107)
生产技术管理 (108)
纺织厂运转管理 (108) 纺织厂轮班作业
(108) 交接班 (108) 开冷车 (108) 操
作管理 (109) 原料、半成品固定供应 (109)
纺织运转操作法 (109) 郝建秀细纱工作法
(109) 一九五一织布工作法 (109) 纺织厂
工艺管理 (110) 工艺设计 (110) 工艺研究
(110) 工艺纪律 (110) 工艺分级管理
(110) 工艺上车检查 (111) 纺织原料管理
(111) 纺织原料仓储管理 (111) 纺织原料
性能检查 (111) 纺织原料选配 (111) 纺织
专用材料管理 (112) 纺织染化料管理 (112)
纺织器材和配件管理 (112) 纺织浆料管理
(113) 纺织能源消耗管理 (113) 纺织企业
能平衡 (113) 纺织节能途径 (114) 纺织工
业热能回收 (114) 储冷蓄热及利用 (114)
技术管理 (114) 设备管理 (114) 工艺管理
(115) 操作管理 (115) 科技管理 (115)
新产品管理 (115) 新产品设计 (116) 试样
机台 (116) 纺织新产品开发规划 (116) 纺
织新产品的试制、生产和储备 (117) 全面质
量管理 (117) 设备技术档案 (118) 备件管

理 (118) 设备维修管理制度和考核 (118)
技术改造 (119) 设备更新 (120) 技术引进
(120) 计量 (120) 标准 (120) 国际标
准 (121) 国家标准 (121) 专业标准 (121)
企业标准 (121) 环境保护 (121)
基本建设 (122)
基本建设 (122) 更新改造措施 (122) 固定
资产再生产 (123) 基本建设程序 (123) 建
设前期工作 (123) 可行性研究 (124) 设计
任务书 (124) 厂址选择 (125) 征地拆迁
(125) “三通一平”工程 (126) 勘察工作
(126) 设计工作 (127) 工程施工 (127)
基本建设与环境保护 “三同时” (128) “拨
改贷” (128) “三算”管理工作 (129) 生
产准备工作 (129) 竣工验收 (130) 基本建
设项目包干经济责任制 (131) 基本建设投资效
益 (131) 建设工期 (131) 单位生产能力投
资 (131) 达到设计能力的年限 (132) 投资
回收期 (132) 建设周期 (132) 固定资产交
付使用率 (132) 未完工程占用率 (132) 平
均单位综合生产能力投资 (132) 投资效果系数
(132)
财务成本管理和经济核算 (133)
财务管理 (133) 资金管理 (133) 资金
(133) 固定资金与固定资产 (134) 固定资
产折旧 (135) 流动资金与流动资产 (135)
专项资金 (136) 资金循环和周转 (136) 清
产核资 (136) 盈利与利润 (137) 亏损
(137) 利润率 (137) 利润分析 (137)
盈亏临界点 (138) 税收 (139) 增值税
(139) 企业财产保险 (139) 成本管理
(140) 成本 (140) 产品成本 (140) 成
本控制 (141) 成本计划 (141) 成本核算
(141) 价值分析 (142) 经济核算 (142)
经济核算方法 (143) 物质消耗效果核算 (143)
费用支出效果核算 (144) 经济活动分析
(144) 经济效益指标 (144) 会计 (145)
会计科目 (145) 会计报表 (145) 审计
(146) 财经制度和纪律 (146)
劳动工资 (148)
纺织工人技术等级标准 (148) 纺织产品 “折
可比用工” (148) 纺织四班三运转制 (150)

纺织工人劳动规范 (150) 纺织新五岗岗位工资制 (152) 纺织工资等级制度 (152)

企业名录与产品名录

纺织机械、纺织器材、化学纤维、

染化料企业名录	(153)
北京市	(153)
上海市	(153)
天津市	(156)
河北省	(157)
山西省	(159)
辽宁省	(160)
吉林省	(162)
山东省	(162)
江苏省	(166)
浙江省	(176)
安徽省	(178)
江西省	(179)
河南省	(180)
湖北省	(181)
湖南省	(185)
广东省	(186)
广西壮族自治区	(187)
四川省	(187)
陕西省	(189)
宁夏回族自治区	(190)
青海省	(190)
新疆维吾尔自治区	(190)
产品名录	(190)

纺纱机械	(190)
缫丝、绢纺机械	(198)
梭织机械	(199)
针织机械	(205)
印染机械	(206)
化纤机械	(212)
纺机专件	(214)
纺织仪器	(219)
附属设备及其他设备	(220)
纺织器材	(224)
染料	(230)
助剂	(233)
化学纤维	(237)
纺织品及其他产品	(241)

国外纺织机械、纺织器材主要

厂商名录	(244)
------	-------

国外染料、助剂主要厂商名录	(374)
---------------	-------

附录

纺织工业常用经营管理法规、条例和方针

政策性文件目录(1979~1985年)	(377)
---------------------	-------

纺织工业主要设备生产能力参考指标	(386)
------------------	-------

纺织工业主要产品原料消耗参考指标	(388)
------------------	-------

纺织工业常用计量单位及其换算	(389)
----------------	-------

重要国际经济、贸易组织和金融机构

简介	(393)
----	-------

部分国家和地区的首都、港口和货币	(399)
------------------	-------

经济管理常用名词英汉对照	(403)
--------------	-------

提高厂长素质 加强生产经营管理

纺织工业部生产司

一、要提高用宏观经济指导 微观经济的能力

我国纺织各行业企业，经过“六五”期间的整顿和初步改革，生产发展很快，纺织企业迅速由生产型转向生产经营型，普遍加强生产经营管理，加快技术发展、技术改造工作，积极开拓新品种、新花色，增强企业应变能力，顺利闯过了一度产品滞销、积压的难关。

但是，我们应该清醒地看到企业素质不高的问题仍普遍存在，技术落后，生产经营管理更落后。这突出反映在产品竞争能力不强，经济效益不高。由于原材料，能源价格上涨，使纺织企业费用增加，负担过重，经济效益普遍下降，这类问题需要从价格、税收等方面配套改革。但从纺织企业本身来讲，应注意加强现代化的生产和社会化的经营管理，搞好决策，避免生产的盲目性，提高质量，降低消耗，提高经济效益，使企业生产和经营活动运转自如，使企业跟上时代前进的步伐。国务院关于加强工业企业管理若干问题的决定中指出：“随着社会主义市场经济体系的逐步完善，对外经济技术联系不断扩大，所有企业都面临着优胜劣汰竞争的严峻考验。质量不上去，消耗不下来，经济效益不提高，企业就不能继续生存和发展，国家也难以实现现代化建设的预期目标。”纺织各行业企业面临的考验也不例外，因此厂长的责任越来越重，对厂长的素质要求也越来越高。

宏观经济，是指国民经济总体的经济活动，包括国民经济的增长速度和各部门之间的比例关系，社会再生产资源与需求的关系，国民收入的水平及其构成情况，市场物价总水平。作为纺织各行业企业的厂长，不仅要了解国民经济总体情况，还要了解本行业的宏观经济，包括纺织工业的发展规划、纺织各行业之间的比例关系、原料资源与生产能力的关系、生产能力与需求的关系、各类纺织品的消费水平、纺织各行业的产品结构情况。微观经济，主要是指国民经济的基层单位内部的经济活动。作为企业的厂长，应在了解宏观经济的基础上，善于用宏观经济指导本企业的微观经济活动。例如企业技术改造，增添某种主要设备能力，开拓新品种，产品升级换代，均必须根据原料资源、市场需求和本行业该设备能力情况等确定。生产能力过剩的设备、走向衰退过时的产品、没有发展前途的产品均不应发展。

生产技术要求难度大，质量合格率低的产品，从宏观经济着眼，如需求量大，且很迫切，技术上可以进一步采取措施，应分阶段积极发展。原料供应无保证的产品，应暂缓发展，但同时要密切注视原料信息。厂长对宏观经济的有关知识，应随时了解，做到能经常掌握宏观经济的发展趋势，这样不仅可以正确指导微观的经营决策，顺应宏观发

展需要,促进企业的发展,把企业搞活,而且有助于提高整个国民经济的效益。

二、要提高经营决策能力

纺织工业,过去在统购统销的流通体制下,企业只要搞好生产就行了,对产品的市场销售情况可以不管。现在,情况变了,企业要以销定产,只有产品适销对路,才能获得最好的经济效益。厂长必须从单纯地抓生产活动变为抓生产到经营的全过程,特别要提高经营决策能力。因此,应注意:

- 1.学习和运用市场预测方法,了解掌握本行业产品市场动向。

- 2.了解掌握本行业产品方向、技术发展、技术改造、综合利用等方面的知识和制订规划的情况。

厂长在把握宏观经济的基础上,掌握了上述这两方面的知识、方法和情况,才能对企业里负责决策的机构所提供的市场调查材料和通过多种信息、数据资料围绕一个目标进行归纳、整理、分析、提炼、制定的多种决策方案,进行比较,择优决策。决策的内容应明确方向、发展速度和实施方法。如对某一产品品种的决策,应明确是发展还是淘汰;产品质量和价格的具体要求;市场是保持、扩大还是开拓新的市场;销售服务如何加强;产品生产交货的具体要求等。

决策确定后,还要制订应急应变方案,作为决策的必要补充,使企业的生产经营活动保持稳定。

决策要强调用有价值、有说服力的数据说话,尊重客观规律。

三、要提高组织、协调、控制能力

加强生产经营管理,要有合理的高效率的组织机构。

厂长对这些从事生产经营管理的机构,应能划清各部门之间的工作界限,要有明确的分工、科学的规章制度和工作程序,使其

有效地进行工作。特别要发挥总经济师、总工程师、总会计师的作用。目前有的纺织企业已设置总师室,由总经济师、总工程师、总会计师分别负责生产、经营、财务等方面的工作,厂部副厂长中只保留一位生活副厂长,使生产经营管理工作得到了加强。要健全信息渠道网络,使企业的生产经营活动能及时控制和进行协调。厂长在日常生产经营管理中,既要经常检查生产经营目标实现的进度情况,更要深入容易影响进度的部门和车间,有预见地分析情况,及早发现问题,采取措施进行控制和协调,及时避免或消除影响生产经营目标实现的不利因素。

四、要提高必要的业务能力和现代化管理水平

纺织各行业企业的厂长,如果不熟悉本行业的主要生产业务,要加强生产经营管理是很困难的。但也有不少对本行业有技术专长的人,并不能胜任厂长工作。这说明厂长的业务能力范围应更宽一些。这并不是要求厂长要精通本厂各工序、工种的技术,而是要求他们全面掌握生产流程和衔接要求,主要生产指标和相互关系,主要管理方法和理论,本行业厂内外企业管理方面的先进经验和生产水平,主攻的关键课题(包括产量、质量、品种、劳动保护、环境保护等方面)。

管理现代化,指管理方法、管理思想、管理制度、管理手段,都要现代化。虽然实现管理现代化有一个过程,但应注意就要从现在做起。厂长应树立三个观点,即经营、市场、竞争的观点;实现三个转变,即从执行到决策、从行政领导到生产经营管理、从传统的经验管理到科学管理的转变。这就要求厂长具有变革的胆识,提高对科学管理的认识,尊重客观规律的作用,学习科学管理的知识,重视人才的培养,学习应用国内外的先进管理经验。

五、提高政治素质和法制观念

厂长，在其企业里应是国家利益的代表，绝不能为了个人或小团体的利益出卖党的原则，损害国家和人民的整体利益，干扰改革的正常进行。因此，应不断提高政治思想觉悟。

党的十一届三中全会以来，加强了工业企业的立法工作。为了防止企业经营走上歧途，厂长还必须学习法律知识，提高法制观念，坚决贯彻执行党和国家的方针、政策，遵守宪法、法律和法规，坚持企业的社会主义方向。

(王烈执笔)

发展企业群体 积聚新的优势

常州市纺织工业公司经济研究室 罗瑞生 陈玉芳 尤晋成

常州纺织工业在经济体制改革中,从实际出发,以名优产品牵头,以骨干企业为依托,建立了一批跨地区、跨行业的企业群体,把企业各自的活力,凝聚成整体优势,提高了综合经济效益。

一、基本概况

目前,由我市纺织行业牵头的群体有8个,参加群体的企业有99个,其中市区55个,郊县26个,外地18个,其触角已伸到中原和中南地区,共网络了18个省、市、地区10个行业。

已组建的企业群体有三种类型:

一种是紧密型的。如常州针织总厂,它用合并的办法使分厂紧密结合,避免因松散而产生的离心力,坚持紧密联合而又不统死,避免得到一个积极性而失去多个积极性。做到统中有分,控中有放。“统”就是由总厂统一生产计划,统一产品开发,统一技术改造,统一经营管理,在总厂统的前提下划小核算单位。“控”就是关系到国家方针、政策和总厂总体规划需要的权力由总厂控制。“放”就是有利于分厂搞活的权力总厂都应该放给分厂,总厂以法人代表对外,分厂隶属关系在总厂,总厂内部实行分层次的管理,多门类产品的生产。

第二种是半紧密型的群体。有江苏省飞月纺织服装公司、织袜总厂,主要是由生产同类产品的企业,为了共同销售商品和统一组织原料而成立的联合体。参加的企业在生产上和法律上仍保持自己的独立性,但在商品销售上已失去了相对独立性,大部分不再直接与市场发生联系,这种联合体内各企业

统一对外销售,联合组织原材料,统一发外加工,统一产品质量和技术标准,统一使用商标。

第三种是松散型的。如中国蝶球印染公司、东方水月纺织印染公司、灯芯绒总厂、不织布总厂、纺织机械器材公司。这些群体主要是由若干个有生产协作、综合利用等经济联系的企业,为迅速提高名优新产品覆盖率和竞争能力而组织起来的。参加群体的企业仍保持原有独特法人地位,在生产上和销售上失去了部分独立性。

二、组建由来

1.是实践发展的要求。由我市纺织行业牵头的企业群体,有其历史的渊源和现实基础。大部分起源于六十年代初组成的生产“一条龙”,是企业为进一步扩大名优产品的批量,提高质量,增强在国内外的市场竞争能力而自愿组建的。如:中国蝶球印染公司是由“花布一条龙”进化而来的,东方水月纺织印染公司是由“卡其一条龙”演变过来的,灯芯绒总厂是由“灯芯绒一条龙”发展而来的。还有一种企业群体是在原有相对稳定协作配套基础上,由企业自愿结合,自主联合的。以“一条龙”的形式组织生产和以企业群体组织生产虽然有相似之处,同属于专业化生产,提高了工业的组织程度,促进了生产力的发展。但在实践中我们体会到,“一条龙”的组织形式还存在一些不足之处。企业群体起源于“一条龙”,但优于“一条龙”。这是因为:(1)联合的原则与方法不同。“一条龙”联合是采取行政手段,通过行业的主管部门,自上而下,根据

常年产品品种，在前后道产品之间，用“梳辫子”的方式建立起来，整个管理偏重于行政手段；而企业群体则是在自愿互利的原则上，由骨干企业择优选点，通过经济合同这根纽带自下而上地自由结合而成的，联合的单位有本行业的，也有跨行业的，成员厂既有其统一的一面，又有其独立的一面。(2)联合的范围和内容不同。“一条龙”内各成员厂由于受到条条块块的限制，主要局限于同行业市郊企业，是生产最终成品中的不同半成品的企业的联合，而企业群体则跨度大，扩展到跨省、跨地区、跨行业，在竞争市场上自主寻找合适伙伴，形成开放型联合。

(3)管理的组织机构和责任也不同。“一条龙”办公室是附属公司的行政管理协调机构，人员是公司指派的，主要对公司负责任，重点是抓质量，不承担经济责任。而企业群体机构则是一种经济组织，人员由各成员厂抽调，联合体内各厂是平等协作关系，而不是行政隶属关系，骨干企业与群体企业的利益密切结合，利益均沾，共担风险。

(4)在联合体内部的联合方式和管理不同。“一条龙”是一个模式，而企业群体有紧密的经济实体，有松散联合的联营公司，也有半松散的相对稳定的合同式协作联合，联合方式多样，内部管理灵活多样。以上这些都充分说明，企业群体创造了一种比“一条龙”更先进的生产方式。“一条龙”的历史根据和现实的经济基础都为企业群体的诞生提供了土壤和条件。企业群体适应了纺织工业发展的需要。

2.是经济体制改革的产物。企业群体是体现了当今社会化大生产发展要求，具有更高水平的专业化协作的生产联合体。由于全国经济体制改革和常州经济体制改革的深入发展，特别是贯彻国务院《关于扩大国营工业企业自主权的暂行规定》以后，我们公司结合纺织实际，制订了六十条扩权实施细则，在生产计划、产品销售、产品价格、物资选

购、资金使用、资产和财务管理、机构设置、人事劳动管理、工资奖金及经营方式等十个方面给工厂扩大了自主权，这就使企业有权自主联合，可以择优选点配套，可以根据市场需求，跨行业扩散产品，创造了进行联合的内在动力和外部条件。企业群体的脱颖而出，是经济体制改革的成果。

3.是纺织工业增强后劲、取得稳定发展的有效途径。为振兴纺织工业，为迎接新的起飞打好基础，增强后劲，这是摆在我们面前的一个新课题。我们在认真总结历史的经验和教训后感到：中央一系列重大经济政策对产品、对企业提出了新的更高的要求，每个企业，每种产品都要受到国内外市场竞争的考验。这种竞争，单靠一个企业，每种产品都要受到国内外市场竞争的考验。这种竞争，单靠一个企业的力量和优势是无法应付的，必须借助于其他地区、部门的力量和优势，要走联合的路子。围绕名优新产品为核心的企业群体使资金、原材料、厂房、设备、技术、劳动力等各种生产要素的联合潜力进一步得到挖掘，是单个企业所不能比拟的。它可以形成一种比较全面的综合优势，具有新的竞争实力，积聚新的后劲，从而促进经济发展。从常州市纺织工业的情况来看，许多企业都有一批在国内外市场享有一定声誉和位置的名优产品，行业门类配套齐全，特别是印染加工新工艺和引进新技术有一定的实力和基础，潜在能量很大，但由于纺织印染行业能力是“倒宝塔”型，印染能力大大超过纺织能力，这种前后道生产的不平衡状况，在相当长时期内一直没有得到消除，在近期内也难以解决。由于国家在较长一段时间内不可能对纺织工业有较大的投资，也不会批准大的项目，主要还得靠内部调整改革，挖潜改造，这就迫使我们考虑如何通过优化经济组织结构，借助联合的力量，发挥联合体所属企业的优势，扬长避短，共同发展名优产品，提高竞争实力。为此，就必

须冲破地区界限，破除条块分割，发展横向联合。

4.是联合体企业自身的迫切要求和国内外市场竞争的必然结果。常州纺织工业现有72个生产单位，其中市区41个，三县归口31个。生产纳入国家计划的企业11个，以及企业未归口，配套协作承担间接生产任务的26个。这些郊县企业，一方面有灵活机动的优势；另一方面生产的传统产品，采用的是“小而全”的传统生产方式，大部分使用传统技术，产品落后，质量不稳定，成本高，面临国内外市场竞争的严重挑战，因此，他们迫切希望围绕名优产品和骨干企业组织起来求得依靠和生存。而城市有产品、技术、管理、信息的优势，广大乡镇企业有厂房、土地、劳动力、资金的有利条件，两者自愿结合，城市企业就能如虎添翼，而乡镇企业则有了依靠，两者都能得利，实现共同繁荣。企业群体的形成和发展正是适应了需要。

三、企业群体的优越性

1.有利于充分利用企业现有生产能力，走内涵挖潜道路，来扩大名优产品覆盖率，提高经济效益。

原荷花灯舞牌什色灯芯绒是金牌产品；东方印染厂生产的水月牌什色纱卡和狮王牌杂色涤棉卡其、东风印染厂生产的文笔塔牌印花双面绒和蝶球牌包芯烂花布是银牌产品；东方印染厂生产的民乐牌杂色半线卡是部优质产品。多年来，由于这些产品设备印染能力大，坯布除计划安排外，40%需要自行组织，经常是坯布吃不饱，设备开不足，耗能多，成本高，直接影响名优产品的出口和内销。为了解决这个问题，各厂每年都要组织一定力量四处组织坯布来源，质量难控制，效益难提高。随着企业自主权的扩大，这些企业不约而同地决心在积极发展横向联系上作工作，尝到了一点甜头。例如，东风印染厂年生产能力1亿米，坯布计划安排仅

60%，组建蝶球公司后，联络了9个对口厂，仅盐城和郑州两个棉纺织厂，去年供应坯布20 000万米，弥补了20%的缺口。各成员厂为东风印染厂提供的坯布总量比1984年增加23%。常州四织、九织、十织等单位为了支持骨干厂发展外贸生产，积极扩大银质奖印花双面绒坯布的生产，使印花双面绒1985年的出口量比1984年增长9.5%，也使东风印染厂的外贸交货总量比1984年增长63%，各成员厂也增加了创汇分成，取得了明显的经济效益。

2.有利于提高产品质量、新产品的开发和试制，增强竞争能力，培植企业后劲。

生产经营客观需要有相对稳定的产、供、销及科研的配套体系，以适应竞争的要求。近年来，国家已为搞活企业提供了一定的条件，但并不是有了这些外部条件，企业就能自动地搞活了，还要靠企业自身积极性和主观能动性的发挥，靠企业的开拓进取，创新和探索。对企业来讲，产品的高质量和品种的开发是相当重要的。而群体的建立，对稳定提高产品质量、组织规划产品开发，则具有更大的优越性。如棉织四厂参加蝶球公司后，在上级主管部门的支持下，实现了产品对口供应，坯布绝大部分归东印厂印染，由于群体成员厂关系更密切了，更有利于目标的统一和质量的把关，使布面实物质量更加稳定，从而使印染布产品的信誉得到了保证。织袜总厂成立后，生产相对专业化，每个分厂生产1~2个品种，既提高了生产效率又稳定了产品质量，还减少了由于翻改品种而带来的原材料、机配件、用工等方面浪费所引起的经济损失；一些适销对路的中档产品放给分厂生产后，骨干企业常州袜厂就可以集中精力开发新品种和高档产品。去年，他们根据市场要求，采用2.2特（20旦）锦纶丝试制了国内尚未生产的320N高透明有根中统女袜，赢得了市场，填补了国内这种产品空白。灯芯绒总厂建成后，提花灯芯绒

等产品也有了新的发展。灯芯绒七分厂是开发灯芯绒主要花色品种厂，为了适应国内外市场，总厂安排他们集中精力试制新品种。在1985年11月北京举行的亚太博览会上，作为代表我国绒类织物水平的常州灯芯绒受到了中外客商的一致好评，在参展的39种常规产品和新产品中，有70%是七分厂试制的。水月印染公司丹阳棉纺织厂用喷气纺纱织成新产品“半线绢”平布，在东方印染厂染色、印花整理后，可替代防雨涤卡做风衣、外套等，上海一家服装厂一次购进了30万米。蝶球公司所属的郑州六棉，每年计划试制50~60种新产品，由于河南地区印染技术力量比较薄弱，使该厂开发新产品能力没有得到很好发挥，参加群体后，东印厂为他们承担试制任务，去年试制了哔叽绒、双层布等；泰州第二织布厂原来织提花布，只能安排在泰州印染厂染色，参加蝶球公司以后，该厂考虑开发提花印花坯布，由东印厂帮助解决技术问题，准备打入国际市场。针织总厂在组织成实体性企业群体后，生产门类有了较快的发展，产品水平也提高很快。1984年以来，总厂产品由原来8个大类发展到现在有各种经纬编、纯棉弹力、棉毛、棉绒、汗货、丝盖棉、腈纶织编、静电植绒、装饰、服装等12个大类产品，已有近千个款式品种。这些产品试销国内28个省、市、自治区，远销美国、日本、联邦德国、东欧等20多个国家。1984年荣获国家银质奖的有2个产品，获部优质产品的有5个，获省优质奖的有4个，1985年又获得了1个国家银质奖，2个部优质和8个省优良产品奖。外贸出口产品由1983年的285万件增加到1985年的596万件，出口数量翻一番，后劲有了明显增强。近年来，该厂通过国外引进和自我配套，已具有棉弹力、棉毛、棉绒、经编、纬编、织编6条织造生产线和色织、杂色、印花、特殊整理、棉高档后整理5条印染、整生产线，以及静电植绒、服装等生产

线，形成了一个织造、印染整理和成衣加工协调发展，化纤和纯棉混纺结合，内销和外销并举，多品种、系列化的综合型针织联合企业。经济效益也随之年年增长，1985年实现利润1105万元，比1983年增长36.36%，税金677万元，比1983年增长54.42%。

3.有利于扶植乡镇企业发展，促进城乡经济共同繁荣。

由于企业群体大多数是以名优产品为核心，骨干企业为依托的，骨干厂的领导力量、组织力量都比较强，在技术、管理、信息、人材、经营等方面具有优势，而这些恰恰正是乡镇企业的短处。组建群体后，就可以采取在任务上组织联合，在技术管理上帮助提高，在产品销售上共同协作，从而使城乡双方联系更加密切，企业之间互惠互利，共同提高，由过去企业之间“吃”和“挤”的关系，改为“帮”和“带”的关系，带动了乡镇企业的发展，使城乡企业比翼双飞，城乡经济共同繁荣。例如，郊区丁堰棉织厂在常州用纱供应紧张，难以解决的情况下，由于参加了群体，使该厂从盐城棉纺厂调剂到涤棉纱5.7吨，纯棉纱37吨，解决了用纱困难。丁堰棉织厂的利润，从1984年的4万元，增加到1985年的108万元。织袜总厂由于骨干企业常州袜厂各方面优势的发挥，支持和扶植，救活了一些面临倒闭的乡镇企业。例如，溧阳县袜厂，在联合前，由于生产经营经验不足，产品滞销，流动资金积压。参加群体后，总厂在短时期内就为该厂销售了15200双袜子。又如常州郊区的中村袜厂，在联营前的7个月中仅获利2万元，而在参加总厂后的5个月就获利5万多元。

4.有利于改善人与人之间、企业与企业之间的关系，推进社会主义精神文明建设。

企业群体的组建，打破了旧的传统观念，促进了经济关系、经济活动的变化和人们精神状态新的转变，形成了新的交往方式，特别是全局观念、整体观念、有计划的

商品经济观念，以及共产主义协作观念得到进一步加强。许多骨干企业的领导和职工把自己企业的命运和联合企业紧密相连，想他们所想，为他们排忧解难，东风印染厂、东方印染厂、国棉四厂、灯芯绒厂等骨干企业领导经常对分厂进行指导，传授生产经营经验，交流市场信息。群体内部的技术咨询大都是优惠或无偿的。在群体内部，

不算小帐算大帐，不讲“好处”讲贡献。例如在外汇分成上，骨干企业都作了些让步。在群体内部合理分配经济利益，做到平等互利，利益均沾。这样，不仅各自提高了经济效益，更重要的是提高了社会效益，有力地推进了社会主义物质文明和精神文明的建设。

发展横向经济联合是搞活企业必由之路

郑州纺织机械厂

我厂已有30多年生产纺织机械的历史，是一个多品种，小批量的生产厂。

1981年底，为了适应国民经济发展的需要，在上级和有关部门的关怀帮助下，打破企业封闭状态，走发展横向经济联合的道路，与省内24家企业建立了横向经济联合，成立了“纺织机械河南地区协调组”（以下简称协调组）。这是一个以我厂为主，以我厂产品为龙头，打破行业、地区所有制界限的松散的联合体，是凭借经济合同确立经济联系的企业群体。参加联合的成员厂不改变各自的所有制性质，不改变隶属关系，不改变核算形式和上交税利的渠道，经营自主，自负盈亏。随着国民经济的逐步发展，联合体不断得到了巩固和壮大，目前已扩大到3个省、34个厂家。几年来，联合体已显示了旺盛的生命力，取得了好的经济效益和社会效益。

在实践中，我们深刻体会到：横向经济联合开辟了发展生产的广阔领域，是搞活企业的必由之路。

一、提高认识，积极组织横向经济联合

1. 经济体制改革为开展横向经济联合创造了前提条件。

长期以来，由于受传统观念的影响和旧的管理体制和产品经济观念的束缚，阻碍了企业的发展。

《中共中央关于经济体制改革的决定》发出以后，各级领导和管理部门连续为企业放权，为增强企业活力、使企业逐步成为相对独立的经济实体创造了条件。在这个前提下，随着经济体制改革的不断深入，第二步利改税政策的实施，改掉了统收统支，企业吃国家大锅饭的财政体制，激发了我们追求经济利益的积极性。为了完成向国家的上缴任务，同时要考虑增强自我改造、自我发展的能力，还要考虑改善职工的生活条件，我厂选择了最捷径、最经济、有最佳效益的道路，这就是发展横向经济联合。横向经济联合，已是经济改革所必需。思想认识的不断提高，推动横向经济联合的规模得到不断的扩大。

2. 根据商品经济发展的客观要求，积极组织横向联合。

我厂扩散协作生产是1979年开始的，协调组是在1981年底成立的。当时正值国民经济调整时期，缩短了基本建设战线投资，调整了轻重工业的比例，整个机械行业任务不

足，而轻纺工业优先发展，因而市场需求量大幅度增加，纺织机械产品的任务越来越大，加之开发新产品和技术改造任务越来越重，我厂面临着任务重“吃不了”的矛盾，原有的生产能力已经满足不了日益增长的国内外市场的需要。面对这种形势，如依靠国家投资新建，则花钱多，见效慢，也不可能；如依靠企业挖潜，内部消化，势必造成挤设备、人力，从长远来看不利于企业的发展。由此看来，唯一的出路在于扩散产品零件，搞活生产。当时的有利条件是：首先，国务院关于发展优势、保护竞争，促进联合的方针为联合生产指明了方向，从政策上给予保证。其次，本市、外地一些企业生产设备、人力、能源有余，依靠大厂的吸引力，把这些闲散的生产能力加以集中，就会产生综合优势，同时企业自身就能够释放出设备技术的优势。第三，1979年以来，小型扩散生产的实践，积累了初步经验，在认真总结的基础上加以提高，将会加强联合生产的组织协调，进而保证产品质量，保证国家计划的完成。因此，搞扩散联合生产势在必行。

1981年底，经中国纺机总公司与省政府、省经委商定，根据互惠互利的原则，在原有扩散协作生产的基础上成立了协调组。协调组在纺机总公司和省、市的领导下，作为专设机构负责组织河南地区的纺织机械扩散联合生产。在充分调查和酝酿的基础上，我们选择了21个工艺相近、具有一定生产能力的企业组成了相对稳定的联合体。

二、组织联合生产的原则和作法

建立了企业之间的经济联合，实际上是打破了旧的传统管理方式，建立了一种新型的企业之间的生产关系，而这种新型生产关系的巩固和发展，依赖于一定的基础和条件，这个基础和条件就是联合的愿望和双方承认并共同遵循的基本原则。我们组建联合的原则是：“加强联合、发挥优势、扬长避短、自愿互利”。

在开展横向经济联合中，我们的认识和作法有以下四点：

1. 实行自愿挂钩是组织联合生产的基础。我厂在组织联合的过程中十分重视自愿挂钩，注重自上而下的自愿结合。与我厂联合的24个厂家都是经其所属市、局介绍，并由其自愿申请，经过批准试生产后联合起来的。在自愿申请的基础上，我厂组织人员对申请参加的各厂进行了详细调查，对设备能力、人员素质、技术水平情况进行了摸底，经过充分酝酿，交换意见，在能够保证我厂生产进度和产品质量的前提下，签定联合生产合同，企业间一切经济活动均以经济合同来保证。合同中明确规定了联合生产双方都必须信守合同、互相尊重、保证信誉，任何一方不得任意解除合同，并规定了允许各厂有选择加入和退出的自由。在自愿挂钩结合的基础上，我厂根据各厂能力的大小，工艺技术水平的高低，并根据我厂生产特点，本着互惠互利的原则规定了联合生产范围：一是整台产品的定点生产；二是产品零部件的定点生产；三是产品零部件临时扩散生产。扩散零件生产的形式有两种：一是定点收购，由我厂提供图纸、协作厂自备材料加工，经我厂验收装配后按合同结算；二是委托加工，由我厂提供图纸、料坯和材料，协作厂加工，经我厂验收装配后按合同结算。承担主机生产的厂家均改名为纺织机械厂。

2. 坚持平等互利是联合生产逐步发展的条件。坚持企业平等互利，互相支援、讲大局，是社会主义大协作的特点，也是巩固和发展联合的首要条件。我厂坚持执行联合厂之间经济上平等互利，企业之间都是平等的法人，大厂不干预小厂的内部事务。首先，在产品价格问题上坚持进行充分协商后确定，主机生产价格严格按照部定价格及有关规 定执行，零部件加工由协调组与各厂参照有关规定及技术资料协商定价。其次，帮助各协作厂尽快形成生产能力，如对一些资金