

中国纺织机械器材工业协会

吴永升 编

纺织机械工业的 组织与管理

FANGZHI JIXIE GONGYE DE
ZUZHI YU GUANLI



中国纺织出版社

纺织机械工业的组织与管理

中国纺织机械器材工业协会

吴永升 编



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书从组织与管理工作的角度出发,通过回顾过去,探讨未来,对纺织机械工业的组织与管理工作提出了一些观点、一些思路和一些做法。可供行业、企业从事组织管理工作的同仁和有关院校师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

纺织机械工业的组织与管理/吴永升编. —北京:中国纺织出版社,2008.1

ISBN 978-7-5064-4698-3

I. 纺… II. 吴… III. 纺织机械—机械工业—工业企业管理—组织管理学—中国 IV. F416.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 168607 号

策划编辑:江海华 张福龙 责任编辑:王文仙 责任校对:陈 红
责任设计:李 然 责任印制:何 艳

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京华联印刷有限公司印装

各地新华书店经销

2008年1月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:14.75

字数:175千字 定价:48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

組
組
管
理
之
作
是
一
門
科
學

1979.11.11

杜
松
林

| 序 |

纺织机械制造业是我国纺织装备的供应者,也是我国机电制造业的组成部分。纺织机械制造业是我国民族产业中形成和发展比较早的产业,几十年来,经历了伴随民族纺织业发展而自主形成行业,新中国成立以后经历了社会主义改造,进入了长达四十多年的计划经济时期,在这一时期,政府为了解决人民的穿衣问题,花大力气发展纺织工业,其中重点抓了纺织原料和纺织机械。在国家统一规划下,纺织机械工业形成了比较完整的体系,基本依靠国产纺织机械装备了我国的纺织工业,解决了我国人民的穿衣问题。改革开放以来,我国纺织机械工业经历了调整和快速发展两个阶段,经过压锭改造之后,纺织机械工业获得近八年的持续快速进步,1998年纺织机械工业的总产值仅120亿元,2007年我国纺织机械工业总产值将超过600亿元。有不少产品已经达到或接近世界先进水平,已经形成公有经济、民营经济、外商独资、中外合资多种成分和谐共存、共求发展的局面,我国已经具备了成为世界纺织机械生产基地的条件和基础。

我国纺织机械工业的成长和发展过程,离不开一大批领导和专家的贡献,在他们的奋斗和领导下,纺织机械工业从无到有,从小到大,至今已经成为世界规模最大的纺织机械制造业,我们正在由世界纺织机械生产大国向纺织机械强国迈进。

吴永升同志从事纺织机械工业工作五十多年,伴随我国纺织机械工业的

成长和进步,基本经历了我国纺织机械工业发展的过程,他对于行业的总体情况、对于大多数企业的发展历程、对于纺织机械产品更新换代经历的过程了然于胸、如数家珍。《纺织机械工业的组织与管理》是吴永升同志毕生心血的结晶,也是对纺织机械工业几十年历程的总结。文中既有行业和企业组织与管理的经验之谈,也有行业总体发展的见解与思路,既有对行业几十年历程的总结,也有对今后发展的思考,既有主要纺织机械产品和技术进步的过程,也有今后纺织机械产品发展的方向,既谈到了产品技术、制造技术,也谈到了组织技术、管理技术。

我事前看过这本材料,通过这些资料,既了解了一些过去不知道的历史,也开阔了视野,促进了对一些问题的思考。我认为值得纺织机械行业的人士一阅,尤其值得有志于从事纺织机械事业的年轻人认真阅读。了解历史,分析现在,规划未来。在我们全力由纺织机械大国向纺织机械强国迈进的时候,有必要探讨一下纺织机械工业的组织与管理工作,以促使我国纺织机械工业健康、持续、协调地发展。

中国纺织工业协会副会长
中国纺织机械器材工业协会理事长



| 编者的话 |

纺织机械工业是纺织工业的装备部,是纺织工业的技术后方。

纺织机械工业是国民经济的组成部分,在国民经济制造业中属专业设备制造业。它有一个明确的目标——为纺织工业服务。

我国纺织机械工业的发展,贯彻了自力更生与引进技术相结合、实现自主创新的方针,经过几十年的努力,从无到有、从小到大,从生产单机到组织成套供应,为纺织工业的发展做出了应有的贡献。目前,我国已进入世界纺织机械制造大国之列。

出版本书的目的在于从组织与管理的角度出发,回顾纺织机械工业的历史,探讨未来,更好地发展,为纺织工业服务,并借此宣传我国的纺织机械产品、纺织机械企业和纺织机械行业,使我国的纺织机械工业进一步得到社会的认可和支持,并通过对组织与管理工作的探讨,促进纺织机械工业的进步与发展。

本书可供纺织机械企业、相关院校、科研单位从事组织与管理工作的读者参考。

中国纺织工业协会会长杜钰洲同志明确指出:“组织管理工作是一门科学”。既然是一门科学,就要深入研究、理解,进行探讨。因为组织管理工作既涉及人,又涉及物;既要管人,又要管物;既涉及意识形态,又涉及业务技术的实践。理论来源于实践,反过来又指导实践。组织管理工作有很深的

学问,很深的奥妙,需要深入探讨。

本书编写过程中得到了中国纺织机械(集团)有限公司、太平洋机电(集团)有限公司、江苏省纺织机械器材工业协会、经纬纺织机械股份有限公司、郑州纺织机械股份有限公司、青岛纺织机械股份公司、北京中丽制机化纤工程技术有限公司、江苏东台东飞马佐里纺织机械有限公司、欧瑞康纺织集团、浙江泰坦股份有限公司、常熟纺织机械厂有限公司、河南二纺机股份有限公司和常州喷丝板厂等企业的大力支持。

中国纺织工业协会会长杜钰洲同志在百忙当中为本书题了词,中国纺织工业协会副会长兼中国纺织机械器材工业协会理事长高勇同志为本书写了序。中国纺织机械器材工业协会副理事长兼秘书长王树田同志对编写本书的提纲、结构与主要内容提出了不少新的思路、新的理念和新的建议。中国纺织机械器材工业协会副理事长祝宪民同志,还有高晓朝、吕洪钢、钱海昕、刘松、黄鸿康、顾平、吴懋瑜、费丽雅、刘家强、姚孟丽、赵晓刚同志,对本书提出了许多宝贵的意见。特别是徐妙祥、张传贞、季青和张松同志,不辞辛劳,认真细致地对本书的内容做了编审、校核和修改、补充工作。在此一并表示感谢。

同时,对有关纺织机械企业,对各位领导、各级领导和各位同志对本书问世给予的大力支持表示衷心的感谢!

编 者

2007年10月1日于北京

| 目 录 |

我与纺织机械工业	1
自叙与回顾	3
定位与到位	9
1. 思想定位	12
2. 企业定位	14
3. 产品定位	15
4. 个人定位	16
纺织机械有四类产品	18
1. 纤维生产机械	19
2. 纤维加工机械	27
3. 纱线、织物印染和后整理机械	33
4. 纺织机械专用基础件	36
产品的发展贵在创新	41
1. 纵向提高	42
2. 横向延伸	43
3. 拓宽领域	46
4. 贵在创新	46
企业的组织机构实行“四个为主”	52

1. 以产品研发为主	53
2. 以关键零部件核心制造技术为主	54
3. 以产品的总装配为主	55
4. 以销售和技术服务为主	55
产品研发实施“四个融合”	57
1. 硬件与软件的融合	57
2. 机械技术与电子技术的融合	58
3. 主机与配套辅机的融合	58
4. 机械与专用基础件的融合	59
专业化生产的四种形式	61
1. 以产品为对象的专业化生产	62
2. 以零部件为对象的专业化生产	63
3. 以工艺为对象的专业化生产	64
4. 以技术后方为对象的专业化生产	65
纺织机械企业的“四种技术”	68
1. 产品技术	68
2. 过程技术	70
3. 信息技术	72
4. 组织技术	73
结构调整	75
1. 产品结构调整	76
2. 技术结构调整	79
3. 组织结构调整	80
4. 人才结构调整	81
“四个轮子”平稳运转	83

1. 领导班子(团队)是关键	83
2. 产品是重点	85
3. 机制是手段	85
4. 管理是基础	86
四种力量的相互配合	89
1. 企业的积极性	89
2. 员工的共同努力	90
3. 协会的组织协调	90
4. 政府的大力支持	93
引导企业努力的方向	97
1. 要在“好”字上下功夫	99
2. 要在“化”字上做文章	106
3. 要在“强”字上努力	108
4. 要在“人”字上动脑筋	109
内心的话	111
附录	116
中国纺织机械(集团)有限公司	116
太平洋机电(集团)有限公司	122
江苏省的纺织机械器材工业	144
经纬纺织机械股份有限公司	147
郑州纺织机械股份有限公司	156
青岛纺织机械股份有限公司 青岛宏大纺织机械有限公司	165
北京中丽制机化纤工程技术有限公司	171
江苏东台东飞马佐里纺机有限公司	176
欧瑞康(Oerlikon)纺织集团	182

浙江泰坦股份有限公司.....	192
常熟纺织机械厂有限公司.....	200
河南二纺机股份有限公司.....	206
常州喷丝板厂.....	212

我与纺织机械工业

在从事纺织机械工作 55 周年,即 2006 年的时候,我写了一份“我国纺织机械工业发展的思考”的材料,经有关同志指点和领导阅示后,进行了多次修改和补充,作为自己从事纺织机械工作的思考与回忆。由于篇幅所限,该稿当时“浓缩”到近三万字后先行登载在《纺织机械》期刊上。其后,有关期刊又进行了删节和转载,但只是成了一篇提纲性的文章。在此期间,有关社会管理科学研究院、所和业内人士也提出了对该文章再次进行修改、补充和建议。

这些意见和建议,得到了中国纺织机械器材工业协会领导的赞同和积极支持,所以我又将“浓缩”前的这份材料进行了修改、补充和细化,以期抛砖引玉,引起业内同仁对纺织机械工业组织和管理工作进行思考和探讨。

在未谈及正文的时候,先要说一个真实的故事。那是在计划经济时期,有一次我向机关的一位领导同志汇报有关纺织机械工业年度计划安排需要特殊钢材时,他突然提出:纺织机械的细纱机锭子还要用特殊钢材?妇女老太太手摇纺纱车的锭子不就行了,还要用这么好的钢材?我当时听了一时难以回答,只得慢慢解释,细说情由。

此事怪也不怪。机关的领导同志们管理的事情多,不可能了解很具体的细节,也不可能事无巨细、事必躬亲。但这也有我们的责任,说明我们请示汇报得不够,也在于宣传自己、宣传自己的产品、宣传自己的企业、宣传自己的行业做得不够。从这里我悟出一个道理,不要以为自己知道的事情别人也都

知道。因此,要学会宣传自己。

本书的目的和作用,一是对纺织机械工业发展的历程进行回顾,总结过去,思考未来;二是宣传自己,宣传我们的产品、企业和行业,能够得到社会的了解和支持,提高自己的社会知名度;三是对纺织机械工业的组织与管理工
作做进一步探讨,以求在今后纺织机械工业的发展和组织及管理工作中,能将政治、经济和技术工作融为一体,能更为科学地、符合客观规律地工作。

“古人学之为己,今人学之为民。”我总说我的成长一是靠党的培养,二是靠纺织机械厂。从事纺织机械工作学到了一点知识,其实也算不上什么知识,即使是知识也应当回报社会,回归社会。

回顾自己走过的历程,梳理自己的思路,也可供同仁们参考借鉴,其目的也是为了更好地为行业服务,为社会服务。

当然,我写的这些材料只是个人的一孔之见,谈得也都是过去,有不少片面性,而且有的问题并没有说透。但我深知业内有许多有识之士,有高深的学识和丰富的经验,他们的见识我更愿意虚心学习。

“满招损,谦受益”、“兼听则明”,这些古人之言说的都是要虚心,要谦虚,要能听各方面的意见。“六十而耳顺,七十而从心所欲,不逾矩”,我已七十有余矣!

人贵有自知之明。一个人在社会上只不过是沧海一粟。自己的水平本来就不高,写出的材料水平更有限。哑巴吃饺子——自己心中有数。本书只起个“抛砖引玉”的作用吧!

自叙与回顾

标题“自叙与回顾”中没有用顺序的序字,而用的是叙字,有叙述之意。

“党有党纪,国有国法,厂有厂规,家有家训”。“耕读传家,勤俭持家”、“家有良田千顷,不如薄技在身”。这些自幼在心中都已有了烙印。

吾父教《四书五经》于一生。本人自幼也读了一点孔孟之书,然后发展到学技术、学工业机械。学习内容从古到今,跨度比较大。

在学校读书时,从老师、从书本里学到了机械、通用机械工程的一些基础知识。

出了校门进了工厂,在实际工作中接触的是纺织机械产品,进入了纺织机械行业。

那时的纺织机械厂工种很全,样样都有,感觉样样都很新鲜,是个很好的学习、锻炼和提高的机会。我在工厂里一干就是 20 多年,政治、业务、技术工作都做过。管理过产品图纸——谈不上设计,编制过制造工艺,管过产品质量,又做了不少时间的行政管理工作。工厂里的车、钳、钹、铣、铜炉、翻砂、钣金、焊接、抡大锤——锻造也都干过。我工作的这个企业是国有大型企业,又是多品种、单件、小批量的生产类型,因此学习的面更宽、机会更多。上下求索,坎坷磨炼,苦辣酸甜尝遍。但学到了知识,积累了经验,自感收获不小。

后来,出了工厂到了机关,从事的业务技术管理工作仍然是纺织机械。在机关工作接触的事情更多、面很广,更是学习、锻炼、提高的好机会。在机

关工作时,有幸进过中共中央党校进修,有幸到国内外一些机械工业、纺织机械工业、企业和有关院校科研单位进行学习考察,学习的机会更多、范围更广。当时正值计划经济管理体制,因自己内因的勤于动脑思考,外因的有利环境,借此丰富充实自己,自感收获不小。

到了规定年龄退休之后,自以为身体条件尚可,业务相对比较熟悉,人际关系还算可以,所以“退而未休”,在中国纺织机械器材工业协会继续“工作”,发挥点“余热”,实际上是余热已经耗尽,电瓶已经失灵。但对我继续学知识、继续“充电”,又是一个良好的机会和条件。

时至今日,脑海里回忆与思考的仍然是纺织机械。这可以说是一种“职业病”,医学上有的可能叫“心理牵挂症”,因为神经系统已经进入“纺织机械”,一下子难以退出和割舍!

纺织机械工业属于专用装备制造业,是国民经济的组成部分和细胞。纺织机械工业既有装备制造业的共性,也有它专用装备制造业的特性。而这个行业在这几十年中是如何发展的,发展的内涵是什么,发展中有些什么规律,如何遵循这些规律去发展,进行回忆与思考很有必要。

通过回忆与思考,能够有所发现,有所发明,有所创造,有所前进。

我国纺织机械工业的发展,经历过几个大的阶段。

首先是新中国成立初期的国民经济恢复时期,这个时期纺织机械工业从无到有,从修配到制造,有了雏形。这个时期的特点是民营企业随行就市、自由发展,国有企业兴起并介入,并逐步成长壮大。

其次是经历了社会主义改造阶段,生产资料统归国有,加上新建的一批国有企业,统一进入计划经济时期。在国家的统一规划下,经过了较长时期的计划经济管理体制,纺织机械工业企业隶属政府直接管理,实行集中统一的管理体制,实行“统一规划,合理分工,专业生产,全国成套”的管理方针。纺织机械工业的发展服从政府安排,按政府意图行事。纺织机械组织与管理

工作实行统一设计产品,统一安排生产计划,统一供应原料,统一制定产品价格,统一分配产品。产品分配大到一个基本建设、技术改造或者填平补齐项目所需的主机、辅机,小到纺织机械的专用基础件以及通用的轴承、紧固件,都要由政府主管部门统一分配。企业据此再去生产,与用户签订供货合同。

这个阶段纺织机械工业得到了快速发展,为纺织工业建设做出了应有的贡献。这个阶段的时间我经历得比较长,计划经济时期计划的党性、指令性、先进性和科学性在我思想里有了较深的烙印。计划经济体制的特点是政府包揽企业的一切事情。纺织机械生产任务繁重、能力不足时,政府拨款建厂房、买设备、增加劳动力;生产任务不足时,政府负责“找米下锅”,纺织机械企业甚至生产过自行车锁、飞轮、打气筒等;生产任务严重不足时,职工拿75%的工资离岗培训,学业务、学文化、学技术。可以说是政府承担了无限责任。

后来,随着国民经济管理体制的改革,实行了有计划的商品经济,那时纺织机械工业既有政府直接管理的计划属性,又有市场经济商品的属性。纺织机械工业实行“统一规划,合理分工,专业生产,择优配套”的管理方针。在给企业“松绑”的情况下,给企业一定的生产经营自主权。纺织机械工业的计划、供应、生产和分配实行“双轨制”,既有计划、物资、价格和分配的集中统一管理,又给了企业一定的灵活性。由于产品任务不同,企业自主余地的大小也有差异。在这个阶段,由于发挥了“两个积极性”,纺织机械工业有了较快的发展。这一阶段的时间比较短,但实际上是向社会主义市场经济的过渡期。

随着改革开放的深入,逐步进入社会主义市场经济体制阶段,实行政府宏观调控,进行方针政策的支持,行业、企业在政府宏观调控的指引下,充分发挥生产企业自主经营的积极性,纺织机械生产企业和纺织机械产品全部进入市场。纺织机械工业伴随着市场经济的发展,在市场的竞争中求发展,求提高。

这个时期的特点是贯彻改革开放的精神,实行市场引导,政府调控,企业