

纺织工业企业管理文选

中国纺织工业企业管理协会编

纺织工业企业管理文选

中国纺织工业企业管理协会编

一九八一年十二月

序

中国纺织工业有着悠久的历史。解放后，在中国共产党的领导下，新中国的纺织工业得到了突飞猛进的发展。现在，我国纺织工业在工艺技术和企业管理两个方面，都积累了适合自己行业特点的经验。

发展工业生产，一靠技术，二靠管理。管理和技术是推动生产发展的两个轮子。企业管理这门科学，是随着生产技术的发展，社会经济关系的变革，而进行着相应的发展和变革的。企业管理通过它的组织的作用，去顺应经济发展的客观规律，从而促进生产的发展，实现企业最优的经济效益。在某种意义上说，管理水平的高低，对生产起着决定的作用。同样规模和条件的企业，由于管理上的得法与不得法，反映在企业的综合经济效果上却大不一样。所谓“三分技术，七分管理”，就是从这个意义上来说的。

在我国国民经济调整中，为了加快四个现代化的建设，管理的职能和作用越来越显示出它的重要地位。我国纺织工业企业管理虽然积累了一定的经验，但地区之间、部门之间、企业之间，发展极不平衡，管理水平差距很大，即使是先进地区、先进企业，也还有不少薄弱环节。因此，要加快纺织工业的发展，在当前企业整顿中，各级领导、技术人员和广大职工，要进一步振奋革命精神，扎扎实实地加强各项基础性管理工作，并且积极稳妥地学习、消化和运用国内外先进的管理技术和管理方法，不断向管理现代化迈进，努力把纺织工业的管理水平提到一个新的高度。

中国纺织工业企业管理协会在今年八月成立后，已在积极开展活动，它的第一件事，就是从各地区送交给中国纺织工业企业管理协会成立大会的材料中，经过选择，编辑出版了《纺织工业企业管理文选》，这是一个很有意义的尝试。这本书是企业管理论文和经验的汇编，它是近几年纺织工业企业管理理论研究和实践探索的一部份新成果；是一本内容丰富；基本上反映了我国纺织工业企业管理经验的综合性文集，具有较大的参考价值。虽然书中的叙述难免会存在缺点或错误，但我们相信，它对各个地区、各个纺织企业之间，开展交流，互相探讨，取长补短，共同提高，会起到积极的推动作用。

中国纺织工业企业管理协会

一九八一年十一月

封面设计 何润泰
顾丕玉

• 内部发行 •

目 录

• 企 业 整 顿 •

抓根本、抓基础、抓方向、抓政策，不断提高

全系统企业管理水平……………上海市纺织工业局（1）

分步学上海，分类抓整顿……………江苏省纺织工业厅（14）

不断整顿提高，向管理现代

化迈进……………上海第十七棉纺织厂（25）

加强企业整顿，改变落后面貌

……………吉林长春纺织厂（37）

• 经 济 责 任 制 •

论企业内部的经济责任制

……………上海第二十八棉纺织厂（41）

认真“清理”管理工作，分层落实管理责任

……………河北石家庄第二棉纺织厂（51）

开展车间定额成本核算，正确实行经济利益分配

……………辽宁金州纺织厂（58）

我厂实行责任指标化、考核数据化、奖金差额化的体会

……………安徽安庆纺织厂（68）

根据行业不同特点，试行小集体超额计件制

……………上海市纺织工业局（73）

· 基 础 性 管 理 工 作 ·

运用系统观点, 搞好企业管理

.....上海第十二棉纺织厂 (98)

探索传统管理与全面质量管理结合的路子

.....北京第二棉纺织厂 (110)

在巩固传统管理的基础上学习应用现

代管理技术.....辽宁营口纺织厂 (116)

加强基础管理的认识和做法

.....四川内江棉纺织厂企业管理室 (125)

运用“上岗管理网”提高生产指挥效率

.....江苏南通第二棉纺织厂 (131)

质量管理点在全面质量管理中的地位和作用

.....江苏无锡第二棉纺织厂 (142)

从推行全面质量管理入手, 彻底改变企业落后面貌

.....辽宁女儿河纺织厂 (156)

加强定员定额工作是企业管理的一项重要基

础工作.....江苏无锡市纺织工业局 朱世澄 (164)

经济核算工作要真正成为提高经济效益的手段

.....山东青岛第五棉纺织厂 (172)

加强定额管理, 有效节约能源.....北京绒毯厂 (180)

设置目标, 加强管理, 改变面貌

.....上海石油化工总厂腈纶厂 (186)

对企业标准化的研究和实践

.....江苏常州东风印染厂 (193)

实行“四个化”, 不断提高管理水平

.....湖北武汉第六棉纺织厂 (201)

抓好经济预测, 实现利润翻番.....山西毛纺织厂 (205)

• 经 营 管 理 •

发扬嘉丰风格，努力实现产品最佳化

.....上海嘉丰棉纺织厂 (211)

把经营搞活，企业就兴旺发达

.....天津市制线厂 (219)

树立三个观点，搞好经营决策

.....北京清河毛纺织厂 (226)

在生产经营中开展技术经济分析的几条路子

.....上海章华毛纺织厂 (232)

不断提高经营管理水平，努力开辟增产增收

门路.....天津市纺织工业局 (239)

加强市场研究，学会市场经营

.....辽宁大连棉织厂·苏运斗 (245)

改革产品结构，提高经济效果

.....辽宁省纺织工业局·王元勋 (253)

加强企业管理，促进增产增收

.....湖南长沙市纺织工业公司 (261)

• 思想政治工作和队伍建设 •

新时期思想政治工作的特点、内容

和方法.....中共江苏省常州市纺织工业局委员会 (269)

加强思想政治工作，搞好精神文明建设

.....上海第二十八棉纺织厂 (279)

班组管理是企业管理的重要基础

.....山东青岛第六棉纺织厂细纱车间郝建秀小组 (285)

发扬梦桃精神，搞好班组建设

.....陕西西北第一棉纺织厂赵梦桃小组 (293)

正确处理思想教育中的四个关系

.....辽宁大连纺织厂 李庆云 (301)

加强生活管理,促进生产发展

.....陕西西北第二棉纺织厂 (311)

加强领导,搞好全员培训

.....上海第十七棉纺织厂 (317)

· 体 制 改 革 ·

实行选择定产,搞好生产和流通的改革

.....辽宁省纺织工业局 夏渭良 陈祥林 胡尔寿 (325)

发挥企业性公司的优越性

.....陕西省纺织工业公司 (335)

工商一家,产销两旺

.....上海市制线织带工业公司 (346)

积极稳妥地试办企业性公司

.....天津市色织工业公司 (353)

改革财政体制,搞好行业三级分配

.....上海市纺织工业局 (360)

论专业化生产和协作的内涵能量

.....江苏常州市纺织工业局 (366)

· 现 代 化 管 理 技 术 ·

我们是怎样推行价值工程的

.....上海第十七棉纺织厂 (371)

价值工程在毛纺织厂的应用

.....北京市毛麻工业公司财务科 (381)

组合投产方法在针织内衣厂的运用

.....上海针织厂 (386)

成本预测和成本控制是科学的成本管理方法

.....王金源 夏秀华 戴安石 (397)

应用目标管理方法,实现企业发展规划

.....上海第二印染厂 陆声扬 吴汉卿 (408)

成本组织工程.....华东纺织工学院 张振义 (415)

因素分析法在生产设备统计分析中的应用

.....湖北武汉第一棉纺织厂 李景源 (439)

线性规划应用于棉纺织厂配棉

.....蔡 溥 顾昌贤 范敦泉 李克让 (447)

优选法在生产上的应用

.....上海市纺织工业局干
校现代化管理研究班 (470)

某染织厂试办服装生产合作社方案的决策

.....上海市纺织工业局干
校现代化管理研究班 (479)

应用微处理机加强仓库管理

.....北京第一棉纺织厂 纺织工业部设计院 (497)

电子计算机监测系统与织厂管理现代化

.....上海第六织布厂 王承轩 (504)

微型计算机在我厂企业管理中的初步应用

.....河南郑州纺织机械厂 (517)

• 民 主 管 理 •

加强民主管理,保障职工当家作主权利

.....上海第十二棉纺织厂工会 周世骏 汪时维 (523)

怎样开好职工代表大会.....辽宁大连纺织厂工会 (533)

· 问 题 探 讨 ·

对以税代利、自负盈亏问题的探讨

.....四川第一棉纺织印染厂 伍星明 (539)

会计管理与按经济规律办事

.....江苏常州第二棉织厂 朱叔铃 (548)

微型计算机库存管理系统应用软件设计

.....纺织工业部设计院 (555)

设计“纺织生产计算机检测管理系统”的设想

.....上海嘉丰棉纺织厂 程介禄 (559)

试论思想工作、行政纪律和物质奖励三者

的关系

.....上海第二十一棉纺织厂
思想政治工作研究小组 (567)

试论纺织企业的技术管理

.....黑龙江哈尔滨绢纺织厂 张玉书 (573)

环境文明与企业管理

.....上海沪东纺织机械厂 唐云章 (586)

纺织企业设备维修现代化的探讨

.....河北省纺织工业局 王铁栋 (590)

· 企 管 协 会 工 作 ·

加强协会建设,搞好学术活动

.....上海第十七棉纺织厂企业管理协会 (596)

建立组织,开展活动,推动企业管理研究活

动的发展

.....辽宁大连市纺织工业企业管理协
会、技术经济和管理现代化研究会 (602)

• 专 题 讨 论 •

企业管理“自选专题”的讨论·····	(607)
关于经济责任制·····主持讨论、整理汇报	潘训曾 (607)
关于全面质量管理·····主持讨论、整理汇报	朱镇球 (611)
关于经营管理·····主持讨论、整理汇报	孙均衡 (616)
关于现代化管理的理论和方法	
·····主持讨论、整理汇报	陆国贤 (620)
关于电子计算机在管理中的关应用	
·····主持讨论、整理汇报	胡树衡 (625)
关于思想政治工作	
·····主持讨论、汇报	姜亚新 整理 潘应麟 (629)
关于开展企业管理协会活动	
·····主持讨论、整理	顾石民 (632)
编 后·····	(637)

抓根本 抓基础 抓方向 抓政策 不断提高全系统企业管理水平

上海市纺织工业局

粉碎“四人帮”五年来，上海纺织工业的企业管理工作大致经历了两个阶段。前三年为整顿恢复阶段，后两年为巩固提高阶段。当前，遵照国家经委、纺织工业部和上海市经委的部署，正在进行建设性整顿，不断整顿、不断提高。

五年来，上海纺织系统在整顿中不断改善生产关系，企业管理得到进一步加强，推动了生产的较快发展。从1949年到1980年三十一年间，生产增长速度为每年递增6.63%，而从1977年到1980年四年间，每年递增速度达10.44%，1980年上缴税利为1976年的1.58倍。

我们深深感到，上海是纺织工业的老基地，纺织生产门类比较齐全，经济地位比较重要，我们应该负起加快发展全国纺织工业的重任，对国家和人民作出更大的贡献。因此，多年来我们比较重视一手抓企业管理，一手抓技术改造，充分发挥管理和技术二个轮子的作用，使上海这个纺织老基地永葆青春的活力。在企业管理中，我们抓住了根本性、基础性、方向性和政策性问题，不断整顿企业，加强管理，实现了生产的持续发展。

第一，根本性。就是把整顿企业作为提高管理水平、推动企

业发展的根本。使每一个基层企业不断整顿、不断提高，逐步建设成为现代化的、高度民主的、高度文明的社会主义强国中的一个经济细胞。

粉碎“四人帮”以后，全系统普遍的进行了一次大整顿，这次整顿是在思想上、组织上、制度上进行拨乱反正，明确企业的主要任务是抓好生产，把生产搞上去，这是一次带有恢复性的整顿。通过整顿调整，充实了领导班子，健全了生产指挥系统，提高了职工队伍的组织性和纪律性，恢复和建立了必要的规章制度，正常了生产秩序，行业的技术经济指标恢复和超过历史先进水平，促进了生产的发展，基本上达到了恢复性整顿的目标。

但是，恢复性整顿告一段落后，并不意味着整顿企业的任务已经结束。我们认为，整顿的目的在于使企业能适应国家政治、经济形势的发展，按照经济发展的客观规律办好企业，使每一个企业能真正发挥国民经济中的一个经济细胞作用。因此，我们在完成恢复性整顿任务的基础上，在1980年初就根据当时的情况制订出“企业管理升档标准”，提出了更高的要求，以巩固和发展恢复性整顿成果。

现在，我们已经进入第二次大整顿的阶段，即建设性整顿的阶段。贯彻党的调整、改革、整顿、提高八字方针，整顿是八字方针的重要组成部分。我国经济建设要走新路子，逐步做到经济结构合理化、经济体制合理化、企业组织合理化，达到提高经济效益的目的，就必须在调整期间，抓紧企业整顿，办好现有企业，保持一定增长速度，为以后经济发展积蓄力量，打好基础。所以，这次的整顿对今后国民经济的发展具有战略意义。从当前来看，整顿企业确是当务之急，是挖掘企业潜力，提高经济效果，增加收入，减少财务困难的最现实的办法，是依靠现有企业的主要手段。因此，当前的整顿，是关系到经济建设走新路子、建设四化的一件大事。这一次大整顿，是一个起点比较高的（高

标准、高要求、高水平)大整顿。根据国家经委提出的调整期间整顿企业的六条标准,从上海纺织系统的实际出发,我们提出了今、明两年整顿企业的二十四条基本要求。随着整顿的深入,水平的不断提高,要求和标准要不断修改,最终目标是向先进企业看齐,向国际先进水平进军。

我们分析了企业现状。认为好的、比较好的企业是占多数,差的企业是少数。大多数企业的班子是有战斗力的,职工队伍的素质是比较好的,管理工作在学习国内外先进经验中正在探索新的路子,经营成果是好的。但在一些企业中,还有“二个不适应”和“四个存在”。“二个不适应”是:经济战线的拨乱反正任务还很艰巨,不适应四化建设的要求;思想不够解放,老框框、老路子,不适应新形势、新要求。“四个存在”是:领导班子涣散软弱的状况确实存在;职工队伍素质不高的情况确实存在;管理混乱现象确实存在;贪污盗窃、违法乱纪的行为确实存在。当然,这并不是企业的主流和本质,但少数企业的问题是严重的,有一些问题也带有一定的倾向性。对这些问题不整顿,就会使企业走到邪道上去,我们把整顿当作搞好企业的根本来抓,是完全必要的。

怎样进行整顿,我们提出继续深入进行经济工作中的拨乱反正,要深入实际抓问题,打破框框闯新路。对不同状况的企业,提出不同整顿要求。对大多数企业来说,要把整顿作为对企业的综合治理来抓,即围绕领导班子是关键,经济责任制是突破口,管理工作是基础,经济效益是目标这四句话开展整顿。对少数有“四个存在”的企业,存在什么问题,就整顿什么问题,抓住解决一个问题,举一反三,带动其他各项工作的整顿。

领导班子是关键。这就要求把思想涣散、软弱无力的班子,通过整顿,改变为精神振奋、团结战斗的班子。领导班子的整顿,重点放在革命化上面,革命化的核心是思想整顿。一定要端正党风,过好民主生活,开展批评与自我批评,自觉抵制不正之风。要

把领导班子的思想统一到党的三中全会以来制定的路线、方针、政策上来。目前，领导班子中不同程度地存在着的上述问题，主要是由于对新时期、新形势认识不足，对党的路线、方针、政策理解不深造成的。思想认识提高后，就能振奋精神，实事求是；就能深入实际抓问题，破除框框闯新路。

此外，要实现领导班子革命化、年轻化、专业化、知识化，就必须加强对在职领导干部的培训及必要的调整充实。力争在一、二年内使领导班子中的中青年干部占40—50%，懂生产技术、会经营管理的干部占三分之二以上。

有了一个精神振奋、团结战斗的领导班子，就能积极地贯彻党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制。贯彻好这两项基本制度，关键是要处理好党、政、群的关系。党委抓党的建设、企业的大政方针、职工的思想政治工作，支持厂长正确行使统一指挥生产的职权；厂长要尊重党委的集体领导，认真执行党委决议，大胆负责地行使自己的职权，保障职工的民主权利，接受职工的民主监督；职工代表及职工群众要在党的领导下，接受厂长对生产行政工作的统一指挥，树立主人翁的责任感，积极的参加民主管理。这样才能有效地实行党委领导，厂长指挥，职工群众积极参加民主管理，全厂上下，齐心协力，搞好企业。

有了一个精神振奋、团结战斗的领导班子，就能够带出一支觉悟高，技术精，纪律严，作风好的职工队伍。上海纺织职工到1981年底将是一支拥有50万人的产业大军。新职工、青年职工占一半以上，这是工人阶级的新一代，他们大部份在生产第一线，挑起生产的重担，培养和教育好这一代新工人，是关系到四化建设后继有人的大事。

在整顿企业中，要充分发挥工会和共青团的作用，加强思想政治工作，在职工队伍中要形成人人学政治、学文化、学技术、

好学上进的好风气；树立艰苦创业为荣，奢侈浪费为耻的好思想；遵纪守法，热爱劳动的好作风；“五讲四美”的好道德，把工人阶级的好传统一代一代传下去。

经济责任制为突破口。就是要建立责任制和贯彻按劳分配的原则结合起来，调动广大职工的社会主义积极性。这就是要认真地落实工业领域的经济分配政策，解决好国家对企业、企业对个人的分配问题，克服平均主义。

管理工作是基础。因为一个企业能形成完整的“三全”管理体系，建立严密的管理制度，掌握科学的管理方法，企业的生产就有了扎实的基础，就能够稳定生产，经受得住任何风险。

提高经济效益是目标。整顿企业的最终目的是要提高经济效益，多为社会创造财富。赵紫阳同志指出：企业潜力，主要是讲经济效益，讲成本，讲节约，不是讲生产增长多少，能力扩大多少。这一重要指示，对现有企业挖掘潜力指出了明确的方向。要挖潜力就要找差距，差距就是潜力。从上海纺织系统来看，与国外先进水平比，差距有一大截，我们的产品打进超级市场的还不多，换汇率低于日本、香港、南朝鲜等。就从本系统内部来讲，行业之间、企业之间也有很大差距，缩小这些差距是不需投资的扩大生产能力。目前，有些行业如毛麻、巾被等提出学棉纺，就是要在生产水平、经济效益上达到棉纺行业的水平。在行业内部开展比单位成本利润、比生产水平的活动，缩小行业、厂际差距，以求得最好的经济效益。我们的目的是瞄准国际先进水平，国内最先进水平，赶超、赶超再赶超，通过整顿企业，整出精神，整出财富，为国家的四化建设作出更大贡献。

第二，基础性。就是不断加强企业基础性管理工作。

生产、技术、设备、计划、财务、劳动、物资等基础性管理工作，从根本上来说，它是大生产的客观需要。一个企业没有扎实的基础工作，再先进的管理也是架空的，必然要造成生产上的混乱。所