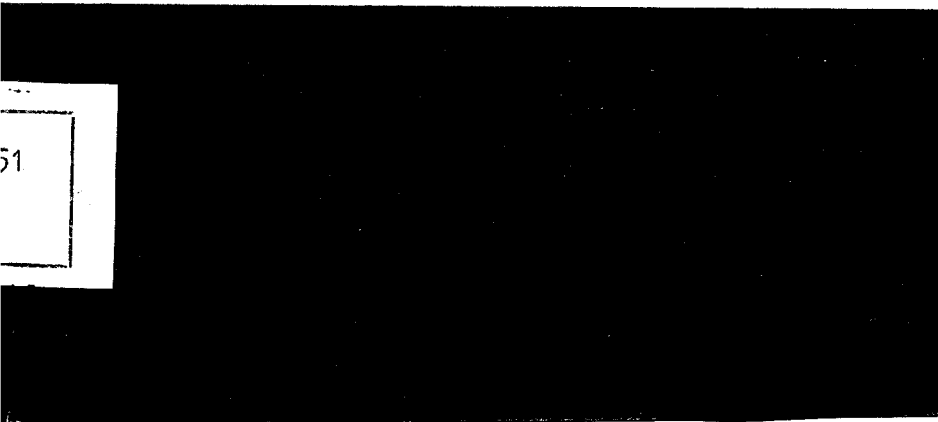
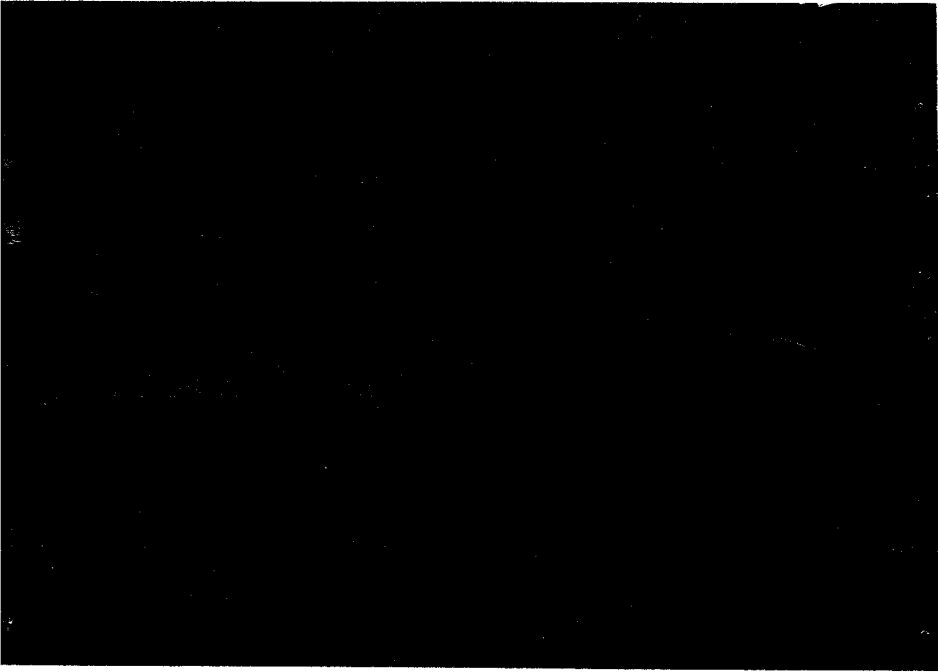




51

上海工业企业经验

第一集

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 7.375印张 15,000字

1981年6月第1版 1981年6月石家庄第1次印刷

统一书号4207·027 定价0.70元

前 言

国务院领导同志最近多次指出,把上海的先进经验移植到内地,是挖掘现有企业潜力、提高经济效益最现实的一个方法。最近,国务院召开全国工业交通工作会议,号召工业交通部门把学上海、学沿海、学先进的活动,扎扎实实地组织起来。形式可以多种多样,其中,包括出版介绍上海经验的书刊。

《上海工业企业经验》将分若干集陆续出版,其中,第一集包括上海市副市长韩哲一同志在全国工业交通工作会议上所作的报告和上海市向会议推荐的十二个工业单位的经验。这些经验很值得我们阅读和学习。

一九八一年四月三十日

目 录

关于上海工业的发展情况和当前任务 的汇报.....	韩哲一(1)
上海市工交企业思想政治工作情况	上海市经济委员会(33)
上海生产资料交易市场情况汇报	上海市生产资料服务公司(47)
坚持挖潜革新改造 努力提高经济效益	上海市纺织工业局(57)
试行以局为单位 全额利润留成的情况	上海市纺织工业局(69)
放下“钢帅”架子 努力为轻工市场服务	上海市冶金局(80)
加强老企业调整改造 加快自行车生产发展	上海市自行车公司(85)
专业化生产是高速发展缝纫机工业的重要途径	上海市缝纫机公司(96)
我们是通过行业内部调整增产钟表的	上海市钟表工业公司(105)
为用户着想 提高产品质量 改进服务工作	上海市电视工业公司(112)

工贸合一促进增产和出口的一种好形式

.....上海玩具公司(121)

华生牌电扇是怎样通过联合实现增产的

.....上海华生电扇总厂(128)

转变服务方向 努力增收节支

.....上海机床厂(137)

加强企业思想政治工作,建设一支具有社会主义
精神文明的职工队伍

.....中共上棉二十八厂委员会(143)

抓紧调整大好时机 搞好职工全员培训

.....上海市电器公司(151)

充分发挥科技人员作用 生产更多优质

电视机供应市场

.....上海无线电十八厂(158)

发挥技艺优势 搞好外发加工 提高经营活力

.....上海绣品厂(165)

组织多种形式的经济联合 加速发展日用工业品生产

.....上海市手工业管理局(172)

改善经营管理 掌握产销主动权

.....上海市照明灯具公司(185)

不断开发新产品 增强企业竞争能力

.....上海电表厂(195)

一九八〇年上海市轻工、纺织、手工业局主要

技术经济指标.....(211)

一九八〇年上海市各工业局经济效益分析指标.....(223)

关于上海工业的发展情况 和当前任务的汇报

(一九八一年四月十六日)

韩 哲 一

同志们：

国务院在上海召开全国工业交通工作会议，对我们是很大的鼓励和鞭策。我代表中共上海市委、市人民政府，向同志们表示热烈的欢迎！并借此机会，向建国以来大力支援我们的全国各兄弟省、市、自治区和中央各部、委、总局表示深切的感谢！

现在，我汇报一下上海工业的情况和工作。

一、上海工业的基本情况

上海现有人口一千一百四十六万人。工业企业，包括社镇、街道企业共有七千一百四十九户。按所有制分，全民所有制企业占百分之四十四，集体所有制企业占百分之五十六。按隶属关系分，中央部属企业占百分之二，地方企业占百分之九十八。按企业规模分，大型企业占百分之一点六，中型企业占百分之四点二，小型企业占百分之九十四点二。全市职工四百四十七万人，其中，工业部门二百四十四万

人，占百分之五十四点七。一九八〇年，工业固定资产原值二百零八亿元（净值一百二十九亿元），比解放初的二十七亿元增长六点七倍。工业总产值六百二十六亿元，比解放初的二十三亿多元增长二十五倍。现有十五个工业局，下属七十一个工业公司。

上海工业有近一百四十年的历史。解放前，只有一些轻纺工业，机械工业仅能修修配配，钢的年产量只有五千吨。建国以来，在党中央、国务院的领导下，在全国各地的大力支援下，依靠上海工人阶级，经过全市人民的艰苦奋斗，工业有了很大的发展和变化。现在已经初步建成一个大中小企业相结合，工业门类比较多，协作条件比较好，具有一定科学技术水平的综合性工业基地。具体来说有以下几个特点：

（一）工业门类比较齐全。在全国统一划分的一百六十六个工业门类中，上海有一百四十五个。目前钢的品种有一千三百多种，二万多个规格，上海需要的钢材品种约百分之九十可以自己供应。化工产品有二万多种，百分之九十是为本市工业配套的。机电产品有一百个大类，一万八千多个品种，单机配套率约百分之九十五，机组成套率在百分之八十到九十之间。

（二）科学技术力量比较集中。现有高等院校五十所，自然科学研究机构五百五十一个。全市全民所有制单位共有科技人员三十三万多人（含社会科学人员），其中，工程技术人员十一万七千多人。有一定数量的、具有技术专长的熟练工人，还有一批懂得经营管理的专业干部。这支队伍在长期实践中，逐步积累了较多的经验，使上海具有较快地吸取国内外先进经验，不断提高生产技术、经营管理水平的条件。

(三) 交通运输比较方便。上海是一个重要的港口和交通枢纽。一九八〇年，港口吞吐量八千四百多万吨，其中约有一半中转到二十二个省、市、自治区去；铁路货物进出量四千四百多万吨；水陆旅客发送量一千八百九十多万人次。上海港同世界上一百六十五个国家和地区有经济贸易往来。

(四) 上海经济在全国占有一定的比重。一九八〇年，工业固定资产原值约占全国的百分之六左右，工业总产值约占全国的八分之一；主要产品的产量是：棉纱二百十二万件、棉布十六亿米、化学纤维十五万吨、自行车三百七十六万辆、缝纫机二百二十六万架、手表八百十六万只、电视机七十五万部，分别占全国总产量的百分之十几到三十几。一九八〇年，调拨给全国各地的工业品一百零六亿元，其中，日用工业品的调拨量占全国的百分之四十五；出口商品金额二十五亿二千万美元，约占全国的七分之一；财政收入一百七十二亿元，如包括中央部属企业在内，共计一百九十八亿多元，约占全国的六分之一。

(五) 上海基本上是一个加工工业城市。加工工业约占整个工业的四分之三。全市一年耗用原煤（包括华东电网发电用煤）一千五百多万吨，燃料油和石油化工用油九百万吨，棉花六百多万担，木材一百四十多万立方米，工业和城市人口耗用粮食四十多亿斤，其它如烟叶、毛竹、羊毛、油脂、矿产等耗用量都很大。这些工农业原材料，全部或大部分依靠全国各地调入，一部分进口。上海离开全国的支援是寸步难行的。

三十一年来，全市财政收入累计二千九百十亿元，基本建设总投资累计二百三十二亿元（其中国家分配一百七十二

亿元，地方自筹六十亿元)，占财政收入的百分之八。在总投资中，工业投资为一百四十一亿元，扣除宝山钢铁总厂和在市外的投资，市内工业实际投资为九十六亿元。上海解放以来新增加的产值中，依靠基本建设增加的约占四分之一，依靠挖掘老企业潜力增加的约占四分之三。轻工业的经济效益更为明显，轻、纺、手三个工业局累计上交国家的税收和利润九百六十六亿元，而国家给予的基本建设投资仅十二亿多元，只占税利的百分之一一点二。现在上海一年的财政收入，相当于全市的工业固定资产。工业全员劳动生产率近三万元，每百元资金实现税收和利润七十六元七角，每百元产值占用流动资金十六元九角，全市工业流动资金平均周转期为六十六点五天，其中十个工业局的流动资金平均周转期为五十八天。上海所以能够取得较好的经济效益，除了工业基础比较好，有一定的经营管理经验以外，燃料、原材料的价格比较低，加工工业的利润比较高，也是一个重要因素。因此，上海经济效益比较大，是同各兄弟省、市、自治区的大力支援分不开的。

建国以来，上海工业虽然有很大的发展，但是，由于过去二十多年领导思想上受“左”的错误的影响，特别是十年动乱中林彪、“四人帮”的干扰破坏，造成许多方面比例严重失调。粉碎“四人帮”后的头两年，“左”的错误还在继续，工作上也有一些失误。现在，经济发展中的矛盾不少，我们面临的问题很多。

一是，“膨胀病”严重。工业和人口密集，城市臃肿，交通拥挤。目前，市区一百四十一平方公里内，集中了近四千个工厂企业，二万多个生产点；居住了五百八十四万人，平

均每平方公里四万一千人。市内交通每天的客运量近一千万人次。污染严重。全市每日排入黄浦江的工业污水达四百多万吨，经过处理的仅二十八万吨，黄浦江每年发黑发臭达一百天左右。不少工厂和居民住宅混杂交叉，矛盾十分尖锐。青年就业的任务繁重。八十年代中学毕业生有一百零四万人，今明两年有三十多万人需要安排。

二是，生产和生活上积累下来的问题很多。许多工厂，特别是轻、纺、手工业的工厂，厂房破旧，场地拥挤，设备陈旧，超负荷运转，生产劳动条件长期没有多大的改善。全市工业企业的危险房屋多达一百四十万平方米，“生产挤辅助，辅助挤仓库，仓库挤马路”的现象相当普遍。近四年，全市建造了职工住宅八百二十八万平方米，初步改善了部分职工的居住条件，但是现在平均每人居住面积不到二平方米的特别困难户和年大结婚无房户，还有十一万多户。今后这类困难户还会继续增加。

三是，经济结构上的问题不少。去年，轻工业的生产比重虽然已经超过重工业，但是如何从国家需要和上海的实际出发，进一步调整工业结构，逐步解决能源、交通、建材等薄弱环节，还有许多工作要做。产品结构还不能适应国内外市场的需要，中低档多，高档少；出口产品百分之七十是轻纺手工业产品，重工业产品只占百分之十九点一；许多产品的品种、质量赶不上国内外先进水平，缺乏竞争能力。在组织结构上，产品和零部件的专业化虽然有一些基础，但工艺专业化水平还很低。管理体制上的问题很多，在调整和组织联合中的阻力不小。

这些情况说明，上海的调整任务非常繁重。在今后一个

相当长的时期内，我们准备继续抓好调整工作，加强经济的改组、改造和改革，进一步提高经济效益，逐步解决长期积累下来的问题，争取更好地发挥上海这个老工业基地的作用。

二、工业工作中的几点体会

上海工业的发展，经历了一个曲折的过程。回顾三十一年来走过的道路，我们感到，当指导思想比较端正，坚持实事求是，从实际出发的时候，工业生产的发展就比较合理，经济效益也比较好。当指导思想受到“左”的影响，急于求成，脱离实际的时候，工业生产的发展就带有很大的盲目性，造成严重后果。下面我就工业方面的改组、改造、改革等谈几点粗浅的体会。

第一，根据国家建设需要和市场的变化，不断地进行工业结构、产品结构和组织结构的调整改组。

解放前，上海是一个轻纺工业比较集中的地区，当时纺织、橡胶、面粉、卷烟、造纸、皮革、肥皂、火柴等八大轻工业，占全市工业总产值的百分之七十六，重工业在国民经济中比重很小。轻纺工业所需要的机器设备、钢材和化工原料基本依赖国外。这种状况，反映了上海工业的殖民地、半殖民地经济的性质。一九四九年，全市工业企业共二万零三百多户（职工五十三万人），其中百分之七十是十人以下的小厂，规模狭小，零星分散，设备简陋，技术落后，产品重复。这就是上海工业的原有基础。

解放后，随着社会主义建设的不断发展，国家给上海提出了越来越高的要求，要出产品、出资金、出人才，积极支

援国家经济建设和国防建设。从上海本身来说，工业生产的进一步发展，也需要提供越来越多的工业原材料和技术装备。这就要求上海相应地调整工业结构。由于国家建设的重点在内地，改变结构、发展生产的主要途径不可能由国家大量投资，而只能是充分利用原有基础，通过改组改造来实现。当时轻工业中的部分工厂，因为农副产品原料供应不足，生产能力相对多余，也有进行调整改组的可能。一九五六年，私营工商业实现全行业公私合营，为全市工业实行有计划的调整改组创造了条件。从那年开始到现在，我们先后进行了四次规模比较大的改组。

一九五六年到五七年，进行了第一次改组。我们在全行业公私合营的基础上，根据产品相同、工艺相近和便于相互协作、服务的原则，按行业“梳辫子”，用专业公司的形式，把大量分散落后的工厂组织起来，发展国家需要的产品。一九五八、五九年，进行第二次改组，加强机械和原材料工业，发展新兴工业和新产品，同时，通过技术改造，新建扩建，形成了一批骨干企业，包括为轻纺工业提供原材料的重化工业，增加了一些新的门类。六十年代初期，进行了第三次改组。根据调整、巩固、充实、提高的方针，结合定产品方向、定生产规模、定生产协作等“五定”工作，加强了专业化协作，发展了电子等新兴工业，提高了机械和原材料工业的生产技术水平。第四次改组是在粉碎“四人帮”以后，特别是最近两年。我们贯彻执行调整、改革、整顿、提高的方针，调整国民经济各主要部门的比例关系，加强轻纺手工业和民用电子等日用消费品的生产。这次改组还在继续进行。

工业的调整改组，要有利于管理，有利于技术改造，有利于取得较好的经济效益。在这个要求下，我们注意了以下几个方面：

（一）利用原有工业基础，对企业进行裁并改合，解决工业结构和产品结构上的有无、长短、高低的问题。比如，机械工业原来的基础薄弱，电子工业几乎是个空白。为了改变这种状况，除了挖掘机械工业本身的潜力，逐步把一些修理厂裁并改合成为制造厂以外，还用行政干预的办法，打破部门之间的界限，组织跨局支援。一九六一年，我们从轻纺工业中，调整出六十六个工厂、七十八万平方米厂房、五万五千名职工，发展了电子、仪表、机械、化纤、塑料等工业。现在的上海无线电二厂、三厂、四厂、微型电机厂、微型轴承厂等，就是由纱厂转过来的；机床三厂、电扇厂、直流电机厂、电子仪表厂等，是由卷烟厂转过来的。电子工业在轻纺工业转过来一批工厂后，又从商业部门吸收了一批修理收音机、仪表和经营电子元件的职工，成为最初的技术力量，以此为基础，较快地发展了起来。一九七八年我们又将八十多个生产电子产品的街道工厂划到仪表局归口管理，统一规划，合理分工，加强改造，使全市电视机的产量从一九七七年的十五万部迅速增加到八〇年的七十五万部（一九八一年计划九十五万部），录音机从四万部增加到二十四万部。最近，又从机械工业中，调整了八个厂转产自行车、缝纫机。

轻纺工业本身也不断通过调整改组，利用原有企业转产国家迫切需要的产品。比如，手表和钟表元件厂是利用卷烟厂、钟厂和金笔厂的厂房发展起来的；照相机和照相器材厂

是利用电筒厂、墨水厂、扑克牌厂、纸盒厂等发展起来的，感光胶片厂的前身是复写纸厂，塑料制品厂大部分是火柴厂转业的。自行车三厂原来是由二百六十八个小厂合并起来的。纺织工业由于一部分棉纺厂转产化学纤维，加上新建上海石油化工总厂的投产，为纺织工业提供了腈纶、涤纶、维纶等合成纤维，使纺织品的原料结构和产品结构发生重大变化，市场热销的中高档涤棉布、中长纤维、化纤长丝织物等迅速上升，经济效益大幅度提高。近四年，纺织局净增的四十二亿元产值中，百分之六十三是靠改变原料结构和产品结构来实现的。

在调整改组中，我们还从无到有，从低到高地逐步发展了新型金属材料、高分子合成材料、电子计算机、精密仪器仪表、精密机床、石油化工、军工等新兴工业的产品，对整个工业的发展起了推动作用。这些新兴工业的发展，虽然花了国家一些投资，但大部分还是依靠老厂的基础改组的。

(二) 按专业化协作的原则改组工业。我们从一九五六年开始建立专业公司，二十多年来这种形式一直坚持到现在，对加强行业的全面规划、组织专业化协作、加强科学研究、技术改造和改善经营管理等，都起了比较好的作用。目前共有七十一个工业公司，所属企业二千二百五十六户，占工业企业总户数的三分之一，产值占全市工业总产值的三分之二。

目前工业公司主要有四种类型：第一种是产品专业公司，第二种是零部件和元件的专业公司，第三种是以产品用途分类组成的公司，第四种是包装、机修等服务性的公司。其中，第一、二种类型的专业公司，管理比较细，产品比较专

一，有利于采用新技术，有利于组织社会化的生产和协作，提高生产效率，充分发挥各个行业 and 企业的潜力。比如自行车行业，在一九五六年全行业合营后，成立了自行车专业公司。他们从专业化协作、组织大批量生产线着眼，按照整车总装集中，零部件、工艺协作合理分工，进行专业生产的原则，先后建立了鞍座厂、辐条厂、链条厂、飞轮厂、冷轧制管中心，零件电镀中心等，逐步把几百个小厂改组成三个按车型分工的整车厂、十一个零部件专业厂、两个工艺专业厂的协作生产体系。公司成立以来，全行业共实现技术革新四万一千多项，创造了各种高效率的专用设备一千三百多台，机械化程度从原来的百分之二十提高到百分之八十，其中自动化和半自动化程度达到百分之四十以上。一九八〇年的产量达到三百七十六万辆，品种从一种发展到五十多种；实物劳动生产率从每人每年二十五辆提高到二百六十八辆。

（三）在调整改组中，注意大中小企业相结合，保持生产的多品种和适应性、灵活性、多样性。经过四次大的改组，全市工业企业裁并改合为七千一百四十九户，其中，大型企业一百十三户，产值占全市工业总产值的百分之二十六点六，利润税收占全市税利总额的百分之三十一一点七；中型企业二百九十八户，产值占百分之二十四，利润税收占百分之二十三点八；小型企业六千七百三十八户，产值占百分之四十九点四，利润税收占百分之四十四点五。大型企业主要是一些重要的骨干工厂；中型企业一般都有自己的独立产品，有比较明确的产品方向；小型企业则大都是配合大中型企业生产零部件、加工小产品，以及从事工艺性协作和维修服务工作的。大型企业物质技术基础比较强，生产能力比较

大，技术力量比较集中，有利于发展一些技术比较复杂的或者大型的产品。中小型企业规模小，层次少，管理方便，变化灵活，便于组织专业生产。大中小企业相结合，互相协作，互相促进，形成了广泛的有机的横向联系。这是上海工业能够发挥适应性、灵活性、多样性特点的重要因素。

经过四次调整改组，工业结构有了变化。一九八〇年，在工业总产值中，轻工业的比重占百分之五十二点六，重工业占百分之四十七点四；重化工业的建立和发展，为消费品生产的迅速发展提供了必需的工业原料，促进轻纺工业向现代化的方向发展。原材料工业比重占百分之二十六点七，加工工业占百分之七十三点三。企业的结构由以小为主变为大中小企业相结合。专业化协作水平和中高档产品比重有所提高。但是，也有不少问题，主要是过分追求门类齐全，贪大求快，忽视改善原有企业的生产条件。钢的生产规模搞得大了一点，一般机械产品的加工能力搞得多了一些；工厂的裁并改合也有并得过大过多的问题，有的工厂并为独此一家，缺乏竞争对象，不利于改善经营管理。

第二，加强老企业的技术改造，不断挖掘生产潜力。

二十多年来，我们按照“充分利用，合理发展”的方针，对老企业不断革新改造，提高技术水平，实现扩大再生产。平均每个工人装备的固定资产，从一九五七年的四千六百元增加到现在的一万零三百元。全市共有高精度的、电子数控的和大型的机床一万多台，自动化生产线一百七十一条，半自动化生产线一千零七十二条。

在搞好老企业的技术改造中，我们抓了以下几个结合：

一是，企业的技术改造和行业的专业化改组相结合。按

照专业化协作和社会化大生产的原则，在行业改组的基础上，进行企业的技术改造，可以收到较好的效果。比如，上海钟表工业原来四家手表厂都是生产机械手表的，产品重复。近几年，这个公司按照统一机芯表、女表、数字式石英电子表、指针式石英电子表和钻石牌机械手表等五个系列，组成七家专业手表厂，并且将一些转产的小厂发展为表壳、表面等专业化零部件厂，使各个企业有了明确的产品专业分工，技术改造目标明确，有利于集中力量搞好工艺装备，组织流水线，使改造在改组的基础上合理地进行，收效较快。近四年平均每年增产手表一百万只，产量翻了一番。

二是，全行业的技术改造和群众性的技术革新相结合。没有一个全行业改造的通盘规划，群众性的革新活动就缺乏明确的目标，就不能集中力量攻克关键性的环节。同时，全行业的改造规划，也要在集中群众革新创造的基础上，不断完善，逐步加以实现。比如，上海冶金系统在总的规划的要求下，坚持群众性的技术革新，不断地填平补齐，配套成龙，集小成为大成。上钢二厂对线材生产设备先后进行了一百三十多次革新，从单槽轧制不断革新为双槽、四槽、五槽轧制，年产量由解放初的二千三百吨增加到五十多万吨。最近他们又试成了“四十五度”线材轧机，轧制速度由原来的每秒钟十五米提高到五十米，进一步提高了技术水平。

三是，老设备的利用改造和有计划地更新相结合。对原来的陈旧落后装备，我们按照经济合理的原则，分别情况，有计划地进行改造和更新。比如，对上海纺织工业的细纱机，主要是抓了关键部件锭子的改造，第一次从平面锭子改造为轴承锭子，第二次又将轴承锭子改造为高速分离锭子，两次