

新的轨道 新的足迹

——上海工业企业改善经营管理的实践

上海市经济委员会组织编写

陈克俭 杨学富 主编

•275.1

中国经济出版社

内 容 简 介

本书中的37篇文章，从不同侧面反映上海工业企业为了适应社会主义商品经济的新秩序，从观念上、体制上、管理上、制度上如何改善领导体制，加强经营管理，调整产品结构，抓紧产品开发，加快技术进步和外向型工业转变等方面的探索。

书中每篇文章都凝聚着有关企业的切身感受，内容实在、经验具体，对当前进一步深化改革、搞活企业有一定的参考价值。

责任编辑：韩天雨 王振德

封面设计：王乃晋

新的轨道 新的足迹

——上海工业企业改善经营管理的实践

陈克俭 杨学富 主编

*

中国经济出版社出版发行

(北京市翠微路22号)

北京京辉印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

850×1168毫米 1/32 8印张 2插页 203千字

1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷

印数：1—7,100

ISBN 7-5017-0204-7/F·237

定价：3.50元

前 言

从中国共产党十一届三中全会提出把全党工作的重点转移到以经济建设为中心的轨道上来，至今已有十年了。十年巨变，上海工业企业在发展社会主义商品经济的过程中，不断深化改革，努力实现开放，使工业生产出现持续、稳定、协调增长的新局面，取得了令人瞩目的新成就。

在旧的经济体制向新的经济体制转变过程中，上海工业企业遇到了许多新矛盾、新问题。主要是原材料和能源供应不足，生产资金日趋紧张，原材料价格大幅度上升，致使工业生产成本不断提高；全民工业企业消化能力不强，工业经济效益下降，地方财政连续“滑坡”。所有这些，都使上海工业企业面临严峻的考验。

为了适应社会主义商品经济新秩序，上海工业企业从观念上、体制上、管理上、制度上努力转轨变型，在改善领导体制，加强经营管理，调整产品结构，抓紧产品开发，加快技术进步，向外向型工业转变等方面作了积极的探索，取得了有益的经验。这本书收集的每篇文章都凝聚着有关企业的切身感受，内容比较实在，经验比较具体，对当前进一步深化改革、搞活企业有一定的参考价值。

本书由上海市经济委员会组织编写，陈克俭、杨学富同志担任主编，参加编辑工作的有任善根、张智勇、辛旭光等同志。在

编辑过程中得到了原国家经委办公厅及有关部门、企业的关心和帮助，在此一并感谢。由于改革正在不断深化，编者的水平有限，书中的不足之处，祈请专家和读者指正。

编 者

1988年8月

目 录

前言

在发展社会主义商品经济的轨道上不断前进 (代序)

.....郁品方

1. 上海第二毛纺织厂在改革中树立新观念, 适应新体制,
求得新发展 (9)
2. 彭浦机器厂创建企业新型经营机制的探索和实践 (16)
3. 实行“双挂钩”承包经营责任制的上海梅山冶金
公司 (27)
4. 一个自主经营、自负盈亏的经济实体——上海海通
经济联合总公司 (34)
5. 上海无线电六厂分级分权划小核算单位 (43)
6. 改革内部劳动制度, “模特法”在上海金陵无线电
厂推广 (52)
7. 立足竞争, 搞活经营的上海第三制线厂 (58)
8. 上海第十二棉纺织厂实行工资总额包干“三
挂钩” (65)
9. 上海冶金矿山机械厂党组织积极发挥保证监
督作用 (71)
10. 上海嘉丰棉纺织厂推行外贸代理制 (75)
11. 上海玩具进出口公司试行工贸合一, 扩大出口
创汇 (82)
12. 上海钟厂钻石牌闹钟为何在国际市场盛销不衰 (85)
13. 上海牙膏厂向外向型转变, 出口创汇两年翻番 (89)

14. 阅艺帽厂靠新款式、新品种打开国际市场……………(93)
15. 上海第二衬衫厂是怎样让“海螺”吹响世界的……(98)
16. 上海电机厂努力开发新产品, 实现多品种生产 ……(103)
17. 上海自行车三厂“凤凰”展翅的奥秘 ……………(116)
18. 领导章华毛纺织公司成功发展的唐富发 ……………(124)
19. 上海无线电十八厂深化全面质量管理, 创出名牌
 产品 ……………(133)
20. 上海第五钢铁厂按照国际先进水平组织生产 ……(144)
21. 上海新中华机器厂发挥军工优势, 开发家用电
 冰箱 ……………(149)
22. 上海第二钢铁厂运用科学管理促使改造、生产
 并进 ……………(155)
23. 上海电焊机厂消化吸收先进技术, 提高产品水平…(160)
24. 上海曙光机械厂注重科研生产结合, 超前开发新产
 品 ……………(165)
25. 中国铅笔一厂依靠“三新”, 提高经济效益 ……(169)
26. 上海石油化工总厂依法治厂, 把经营活动纳入法制
 轨道 ……………(174)
27. 上海第十钢铁厂用系统科学思想指导企业升级 ……(182)
28. 上海英雄金笔厂以赶超国际先进水平为目标, 抓好
 企业升级 ……………(194)
29. 上海皮鞋厂实行目标利润管理, 促进效益持续增
 长 ……………(201)
30. 上海永胜金属冶炼厂开展贵金属再生利用 ……(209)
31. 上海溶剂厂依靠技术进步降低能源消耗, 达到国内
 先进水平 ……………(214)
32. 上海铁合金厂向科技进步要能源, 争效益 ……(219)
33. 上海金属软管厂的“流动工厂” ……………(223)
34. 中美上海施贵宝制药有限公司靠科学管理开创合资

企业的新局面	(229)
35. 上海·福克斯波罗有限公司引进先进技术和经营管 理方法	(233)
36. 上海协昌缝纫机厂积极开展横向经济联合	(236)
37. 跨行业联合的上海高桥石油化工公司	(243)

在发展社会主义商品经济的 轨道上不断前进 (代序)

上海市经济委员会主任 郁品方

中国共产党十一届三中全会以来，上海工业企业在改革、开放方针的指引下，对改善经营管理作了积极的探索，以适应发展社会主义商品经济的要求。这本《新的轨道，新的足迹——上海工业企业改善经营管理的实践》，记录了一部分上海工业企业在这方面所做的工作，向读者传递了一些信息。

从收集在这本书里的材料可以看出，转变思想观念，按照发展社会主义商品经济的要求开展工作，是上海工业企业在改善经营管理中的一条共同体会。

上海是我国重要的老工业基地之一，它的近代工业已经发展了近一个半世纪，历史上就是商品经济发达的地区。新中国建立以后，上海工业生产发展迅速，技术水平提高较快，出产品，出资金，出技术，出人才，为社会主义建设作出巨大贡献。但是，长期以来我国走了一条产品经济的道路，上海工业深受影响，旧的经济体制束缚了上海工业生产力的发展，束缚了上海工业企业经营者的思想。

党的十一届三中全会以后，经济体制改革逐步深入，上海工业企业在供、产、销等各方面发生了重大变化。原来，由国家下达指令性计划的产品产值约占上海工业总产值的80%，1987年下降为20%。由国家计划分配的17种主要物资，原来占上海工业生产需要量的70%至80%，1987年下降到40%。同时，按国家统一

价格供应的物资越来越少，实行浮动价、市场价的比重越来越大。体制上的这些重大变化，既为上海工业企业的发展展现了新天地，也使长期被“统”、“包”和行政手段管理束缚着的上海工业企业面临一系列困难。

按照改革的要求，上海工业部门和企业的领导者积极转变思想观念。他们认识到，只有解放思想，勇于实践，才能创造有利的竞争条件；谁的思想观念和工作方法转变得早，谁就能在发展社会主义商品经济中取得主动。许多企业用改革的精神对改善经营管理作了一系列探索。例如，随着计划分配物资的减少，上海工业生产需要的原材料紧缺是个十分突出的矛盾。绝大多数企业的干部从过去依赖“国家包”，转变为“自己找”，多渠道、多层次、多形式地筹措原材料，保证生产需要。上海第二毛纺厂就是一个突出的例子。前几年，当上海毛纺行业所需原材料还主要依靠国家调拨时，该厂就开始与羊毛产地实行横向联合，在国内抢先开辟了一条原材料供应渠道。接着，又成功地探索了利用国外原材料的渠道。由于他们不等不靠，深谋远虑，从而解决了扩大生产和出口的后顾之忧。近几年中，同行业的一些企业因为原材料紧缺而生产困难，该厂却做到生产经营良性循环，利润连年“上坡”。

上海工业企业改善经营管理、适应社会主义商品经济发展的另一个做法是，树立市场观念，调整产品结构，积极开发和增产优质产品，适应内外贸市场需要。

上海工业产品历来面对本市、国内和国际三个市场。但在统购包销的旧体制和商品匮乏的情况下，很多上海工业产品“不愁嫁”，影响上海工业的技术进步。随着社会主义商品经济发展，人民生活改善，社会可供商品增加，以及对外贸易扩大，上海工业产品与三个市场的需求出现了新的矛盾。主要是上海工业的可供货源跟不上社会购买力的增长，紧俏产品供需差距较大；产品结构趋向老化，品种质量优势减弱，不适应消费观念急骤变化的

需要；出口商品的“两个转变”（即从出口原材料向出口制成品转变，从出口初级加工产品向出口深度加工产品转变）不快，花色品种翻新缓慢，产品质量和技术性能较差，难以扩展国际市场。

针对上述情况，上海工业企业在改善经营管理中，坚持社会主义生产目的是为了**满足人民日益增长的物质文化需要**这一指导思想，以**市场需要**为出发点，按照**提高企业经济效益和提高社会经济效益相一致**的原则，组织生产经营活动，加强市场调查，注视市场变化，不断调整产品结构，大力开发和增产市场适销产品、名牌产品，并且不断提高产品质量，开展产品创优和赶超国际先进水平的活动。如上海电机厂以市场为导向，加强市场预测，根据用户需要，定期编制滚动式品种开发计划，建立新产品试制管理制度和开发程序，并加速引进技术的国产化步伐，走出了一条开发新产品、发展新品种的路子。从1981年至1987年，该厂共试制出167种新产品，向用户提供的产品规格达2600多种，利税总额每年平均递增17%，七年利税总额达34.35亿元，为全厂固定资产的5.3倍。生产飞跃牌电视机的上海无线电十八厂，把“飞跃的目标——世界先进水平；飞跃的精神——一切为用户着想”作为指导企业发展、赶超世界先进水平的总方针，在设计、生产、辅助生产、联营、检验、使用、服务全过程，建立和健全以工序质量管理为中心、可靠性为重点的质量保证体系，不断深化全面质量管理，切实推行方针管理制度化、创优产品标准化、工序管理深入化、质量保证系统化、服务工作主动化、管理方法现代化，使飞跃牌电视机质量达到国际先进水平，产品获得国家质量银质奖，企业获得国家管理奖。

按照上海经济发展战略的要求，上海工业还把扩大出口、增加创汇、产品销售由内向型向外向型转变作为一个努力方向。近几年来，上海许多工业企业把目光瞄准国际市场，积极调整产品结构，提高产品质量，增强产品在国际市场的竞争能力，开始形

成一批以生产出口产品为主、面向国际市场的外向型企业。正在逐步发展以重点骨干企业为主体，包括出口基地企业、扩大外贸自主权企业和一般出口企业三个层次的出口生产体系。如上海嘉丰棉纺织厂率先将产品出口由外贸收购制改为外贸代理制，使工厂直接面向国际市场。1985年以来，该厂围绕扩大产品出口，大刀阔斧地改革了企业内部的管理体制，根据国际市场的需求变化和价格情况，及时翻改品种，大力生产外贸适销和高利润产品，千方百计提高产品质量，使产品出口率从原来近70%上升到94%，出口创汇和实现利润连年大幅度增长。我国最大的牙膏生产企业上海牙膏厂，提出到本世纪末要成为我国的牙膏生产基地和出口基地。该厂从1986年开始，从提高企业的整体功能入手，广泛收集、分析国际市场消费信息和国外牙膏生产技术资料，引进国外先进技术，开发适应国外各种消费层次需要的新产品，使出口创汇走出六年徘徊的境地，实现两年翻番，1987年牙膏出口创汇占全国牙膏出口创汇总额的95%。

上海工业企业努力改善经营管理的第三个做法是，提高企业管理水平，挖掘内部潜力，消化一部分原材料价格上升等减利因素，增加企业经济效益。

上海工业以加工工业为主，原材料和燃料消耗约占上海工业总成本的86%。长期来，国内原材料的价格低廉，成为上海工业经济效益高的一个因素。而在价格体制、物资供应体制改革中，上海工业首当其冲，所受的影响大大超过其他地区。以至近几年当国家加快了计划、价格和物资供应体制改革的步伐，物资计划供应的范围缩小，计划供应的物资价格大幅度提高，依靠进口或从市场高价购进的面迅速扩大时，上海不少工业企业就无法自行消化，工业成本上升，资金占用增加，工业利税“滑坡”。因此，改善经营管理，挖掘内部潜力，增强消化能力，提高经济效益，已成为上海工业企业十分迫切的战略任务。

开展增产节约、增收节支运动，采用新技术、新工艺、新材

料，是许多工业企业消化减利因素、提高经济效益的一条途径。中国铅笔一厂在国内同行业中首创立创新工艺，用原来生产八支铅笔的木材生产出九支铅笔，一年可节约木材 920 立方米。他们还通过大量试验，试制成功铅笔杆表面新型涂料热熔封底漆，使油漆单耗降低 40%。从 1983 年至 1987 年，该厂平均每年消化 158 万元减利因素，工业总产值年均增长 9%，实现利税年均增长 13%，经济效益在全国同行业中保持领先。

在企业对国家实行承包经营责任制的情况下，不少企业改革内部经营机制，提高了企业效益和社会效益。彭浦机器厂是一个典型。该厂在 1984 年实行厂长负责制后，三年中又迈出三大步：第一步，在企业内部实行了新矩阵管理体制，加强了以厂长为首的生产经营管理系统；第二步，实行党政体制同步改革，形成厂长全面负责、党委保证监督、职工民主管理的企业领导体制新格局；第三步，实行承包经营责任制，进一步完善企业内部经营机制。三年中，该厂工业总产值和实现利润平均每年以 10% 和 12.4% 的速度递增，各项主要技术经济指标名列全国推土机行业的榜首，并被评为上海市文明单位和全国思想政治工作优秀企业。

落实企业管理升级的措施，推行目标管理、全面质量管理、市场预测与决策、网络计划、ABC 管理等各种现代化管理方法，大力提高企业素质，把企业内部蕴藏的潜力挖掘出来，也取得了明显的经济效益。如上海英雄金笔厂，历史上曾经两次提出过“英雄赶派克”的口号，使英雄金笔达到国际先进水平。在企业上等级活动中，该厂又一次提出在产品质量、物质消耗、经济效益、管理方法等方面赶超国际先进水平的目标，决心在“七五”期间实现“四个第一流”，即品种质量第一流、工艺技术第一流、经营管理第一流、经济效益第一流，并把这个奋斗目标同企业升级目标统一起来，通过加强班组建设，深化全面质量管理，抓好技术进步，加速产品开发，改善企业管理，使产品质量、物质消耗、经济效益指标均达到国家一级企业的水平，在全国轻工

行业中第一个成为国家二级企业。

上海工业企业在改善经营管理中，还把吸收国外先进技术，开展技术改造，加快技术进步，增强工业发展后劲作为一个重要做法。

解放后，国家为了提高人民生活水平和进行大规模的经济建设，要求上海工业充分利用原有工业基础，支援全国。但在旧体制的影响下，上海工业虽然长期承担着繁重的生产任务和提供了许多积累，国家给予的投资和更新改造资金却很少。在投入少、产出多的情况下，不少企业主要依靠挖潜、拼设备增加生产，技术进步的步履艰难，设备陈旧落后、生产空间狭窄、厂房基本饱和、三废污染严重的情况比较普遍，与世界工业先进水平的差距很大，对国内外市场的应变能力很差。

在新形势下，党中央、国务院领导同志对上海企业老化、后劲不足的现象十分关切。在党中央、国务院的直接关怀和上海市委、市政府的领导下，上海工业部门把加快技术进步作为保持工业生产一定增长速度，又为今后发展积蓄后劲的战略措施来抓，并且把工业技术进步从过去主要依靠企业内部在老技术基础上挖潜、改造，转为积极采用国内外先进技术和设备改造老企业。1983年以来，上海工业系统积极引进国外先进技术和装备，加快对引进技术的消化、吸收和国产化工作，使占全市主体工业企业总数40%左右的940多个工厂得到了不同程度的改造，食品、棉纺织、针织、服装、广播电视、家用电器、塑料制品、医药、轴承、冶金、低压电器、出版印刷、橡胶等一批行业的生产环境、技术装备、工艺设施、检测手段、产品质量发生了较大变化，为生产的持续稳定发展准备了必要的后续能力。如上海第二钢铁厂是一个历史很长的老企业，是我国第一根线材的诞生地，线材产量占全国40%。但由于该厂主要生产设备只相当于四十年代水平，严重制约着生产发展。而国家为了满足国内市场的需要，每年要花费3000多万美元从国外进口线材。近几年来，国内许多企

业开始引进高速线材轧机。面对激烈的市场竞争，该厂领导深深感到已经到了不进则退的时候了。在市有关部门的支持下，他们经过充分的论证，从美国引进了年产52万吨的高速线材轧机，并于1988年正式投产，为保持产品优势创造了物质基础。上海电焊机厂对从法国引进的通用电阻焊机技术进行消化、吸收，在短短的五年中，就使该厂生产的通用电阻焊机从原来五十年代水平提高到七十年代末国际先进水平，并在此基础上积极创新，生产出一批新颖、优质产品，其中不少产品顶替了进口，取得了显著的经济效益和社会效益。

上海工业企业在改善经营管理方面做了不少工作，在发展社会主义商品经济上迈出了坚实的步伐，根本原因是通过改革，国家和企业之间逐步确立正确的关系，使企业有了动力和压力，促进企业以发展生产力为中心积极改善经营管理。但是，改革正在深化，上海工业企业前面的路还很长，困难很多。上海工业企业应当振奋精神，正视困难，继续开拓，不断前进。

首先，上海工业企业要积极地向外向型转变。1988年2月，《国务院关于上海市深化改革，扩大开放，加快上海经济向外向型转变报告的批复》指出，当前，上海经济的发展正处在重要的转折时期。深化改革，扩大开放，加快上海经济向外向型转变，不断增强其国际竞争能力，是实现上海经济发展战略，改造振兴上海经济的根本途径。上海工业作为上海经济的主体，自然在这一转变中担负着光荣而艰巨的任务。为此，上海要进行工业结构的调整，各个企业也要进行产品结构的调整，大力发展出口导向工业，有选择、有步骤地发展进口替代工业，扩大工业产品出口。同时，要积极地采取多种形式，大胆利用外资，引进国外先进技术，推动企业技术进步。

其次，要深化企业改革，重点是深入、完善承包经营责任制。推行承包经营责任制以后，发挥了积极作用。现在，企业要把重点转向内部改革和管理上来，特别是要引入竞争机制，推进

企业人事制度、劳动制度和分配制度的改革。要采取公开招标方式，择优选聘能够振兴企业的经营者，同时在企业内部通过招标方式逐级聘用各级管理人员。要把竞争机制和改革劳动制度、分配制度结合起来，在职工中推行劳动优化组合，把富余人员组织起来另辟生产经营门路，或者实行“厂内待业”。要在企业之间开展合理竞争的基础上，按照优胜劣汰的原则，实行企业优化组合。总之，要通过完善承包经营责任制，促进企业提高管理水平，提高上海工业的生产力。

第三，要积极筹措原材料，保证生产持续、稳定增长。上海作为加工工业基地，原材料供应历来比较紧缺。近几年，由于原材料的指令性计划减少，计划内和计划外原材料价格不同，各地加工工业发展迅速，上海不仅在向各地采购原材料方面遇到困难，上海自身生产的工业原材料也有更多部分流出市外，使上海工业所需的原材料愈益紧缺，影响不少行业生产的正常进行。因此，上海要调整产业、行业结构，大力发展原材料工业，工业企业要更加积极地、多渠道地筹措原材料，要更多地采取控股的办法建立原材料基地，同时增加使用国外原材料。而要这样做，关键又在于提高上海工业企业的技术、管理水平，使之在筹措原材料方面有较强的竞争能力。

第四，要努力提高企业经济效益。近几年，上海工业企业的利税总额下降，影响全市财政收入滑坡。出现这种情况的决定性因素是上海工业发展环境变化，原材料价格上涨。但是，上海工业企业不能认为在这种形势下无能为力，不能等待国家给我们创造一个有利的客观环境，而要进一步解放思想，靠自己来创造有利的竞争条件，靠开拓新路子来提高经济效益。

上海工业企业在发展社会主义商品经济中面临严峻形势，要做的工作很多。不过可以相信，在中国共产党第十三次代表大会制定的建设有中国特色的社会主义的基本路线指引下，上海工业将谱写出改革、开放的新篇章，显示出更大的活力。

上海第二毛纺织厂在改革中树立 新观念，适应新体制，求得新发展

范 明 明

在旧的经济体制向新的经济体制转变的形势下，上海第二毛纺织厂与上海的许多企业一样，既存在着有利于企业发展的机遇，又面临着一系列挑战。面对机遇与挑战，该厂抓住机遇，沉着应战，开辟市场，获得生机，保持后劲，不断发展。这几年，同行业不少厂利润连年“滑坡”，该厂却保持连年“上坡”，人均创利居全国精纺行业之首；当各行业开始向外向型经济转变时，该厂已经赢得了部分原料的自主进口权和产品的自主出口权，直接参与国际呢绒市场的竞争；当不少厂反映职工队伍素质下降，劳动纪律涣散时，该厂干部、群众却士气高涨，为实现各自承包的目标而积极努力地工作。

他们靠的是什么？主要有三条。

一靠厂长正确的经营决策

随着社会主义商品经济的发展，厂长的经营决策直接关系到企业的兴衰存亡。该厂厂长万德明，敢于冲破旧体制下传统观念的束缚，以积极进取的自主精神，深谋远虑的超前意识、敢于拼搏的风险观念和锲而不舍的坚韧劲头，在企业的几个重大问题上正确决策，掌握了企业发展的主动权。

——在筹措生产原料的问题上，“不找市长，找市场”。

原料是上海纺织行业发展的主要制约因素。1984年，当上海毛纺织行业还在吃“计划原料”时，万厂长意识到，随着商品经济的发展和乡镇企业的兴起，羊毛不可避免地会短缺，因而超前

决定自行开辟原料来源。他们与内蒙古赤峰毛纺厂签订技术协作合同：由上海提供技术与管理服务，赤峰每年提供 200 吨毛条，一定七年不变。随后，他们又积极开辟国际原料途径。经过几年努力，1988 年已用上海投资信托公司提供的日元债券投资从澳大利亚进口 400 吨羊毛，实现了以进养出。如今，上海不少纺织同行因原材料短缺而陷入困境，而该厂却已解决了今年所需原料。

——在改造老厂的问题上，敢借敢用外汇来武装自己。

该厂是已有 50 多年历史的老企业。为了适应外向型经济的需要，必须改造厂内的老设备、老厂房。当得知瑞士客商想与我国企业搞补偿贸易时，万厂长马上抓住这个良机，把项目争了过来。当时，厂内有些同志感到，瑞士的设备精度高，价格也高，引进以后难掌握，将来偿还有困难。万厂长经过出国实地考察和郑重考虑，认为这批设备价格虽然贵了一些，但引进这批新设备，不仅可以大大提高劳动生产率，更重要的是可以借此进行补偿贸易，使产品打入西欧市场，为获得直接出口权创造条件。因此，毅然与外商签订了合同。他们又通过横向联合，先后办起了三个分厂，为“大本营”赢得了“脱壳改造”的条件。几年来，这个厂用具有 80 年代国际水平的新设备更新了旧设备，固定资产从 1300 万元增加到 2700 万元，厂房面积从 2.3 万平方米扩大到 3.8 万平方米。除了引进“硬”设备外，还注重引进“软”技术，使产品结构逐步适应了国际市场的需要。

——在争取企业直接出口权的问题上，锲而不舍，捕捉机遇。

1985 年以来，该厂向上级有关部门多次申请企业独立经营出口业务，始终未获批准，但他们并没有气馁，当他们了解到有直接出口权的上海投资信托公司愿意向企业贷款外汇的信息后，及时抓住这个机会，于 1987 年 2 月同上海投资信托公司签订了《合作经营补偿贸易项目的合作协议书》，借助于上海投资信托公司，自行经营出口业务。这样，虽然不是直接出口权，但是厂可