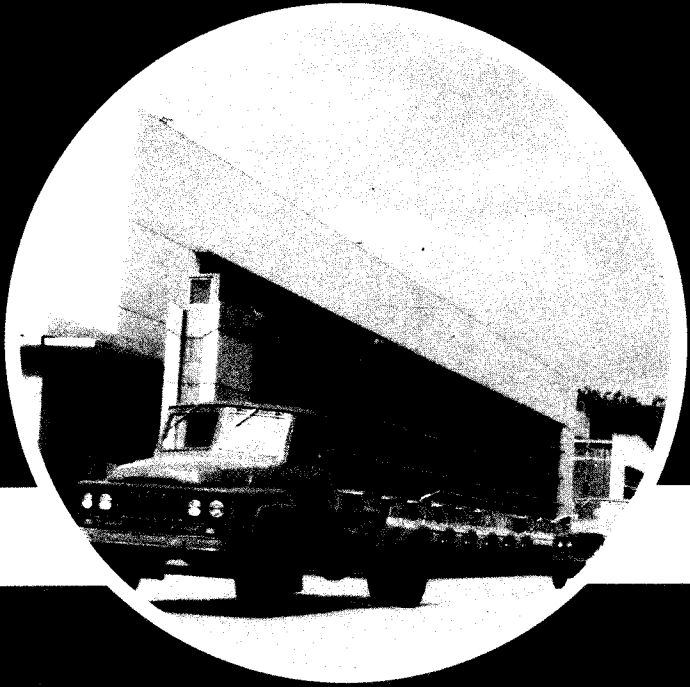




● 蒋一苇 主编

---

**第二汽车制造厂经营管理考察**

蒋一苇 主编

\*

经济 管 理 出 版 社 出 版

(北京月坛北小街2号)

北京市新华书店总发行 各地新华书店经售

机械工业出版社印刷厂印刷

\*

850×1168毫米1/32 12 1/4, 印张304, 000字

1986年8月第1版 1986年8月北京第1次印刷

印数: 1—2,500册

统一书号: 4361.44 定价: 3.30元

## 前 言

第二汽车制造厂是由我国自己设计、自己装备、自己建设起来的一个现代化汽车制造厂。它从1969年9月正式大规模施工开工到1984年，建成两个车型，达到年产8万辆的生产能力。第二汽车制造厂不但规模大，而且生产技术在我国汽车工业中也处于比较领先的地位，经营管理比较先进。

第二汽车制造厂生产技术和经营管理水平的迅速提高和企业日趋现代化，主要是从党的十一届三中全会之后开始的。在此以前，二汽同我国其它企业一样，一无经营管理自主权，二无明确的经济责任，三无自己独立的经济利益，实际上处于国家行政机关附属物的地位。党的十一届三中全会决定对我国经济体制进行改革。二汽被列为扩大企业自主权的试点单位。这极大地鼓舞了二汽广大职工的社会主义积极性，坚定了他们为振兴中华，发展汽车工业的信心和决心。此后，二汽的生产建设一年比一年发展，经济效益一年比一年提高，企业虎虎生气，越办越活。二汽所走过的道路和取得的成就，充分说明了整个国家经济体制的改革是搞活全民所有制大中型工业企业的前提条件。企业内部经营管理的不断改革和完善，则是企业获得成功与发展的基础。

二汽在偏僻山区成功地建设现代化企业的经验，特别是经营管理体制改革方面的经验，为我们建设和搞活全民所有制的大中型企业提供了许多有益的启示。

### 集百家生产技术之长发展二汽

科学技术是生产力，是实现企业现代化的重要物质基础。二

汽从生产建设一开始，就非常重视生产技术的现代化，坚持集国内外生产技术之大成，结合我国实际情况，走自己的路。特别是在“四人帮”把学习引进国外先进技术视为“洋奴哲学”“卖国主义”的年代里，他们认为科学技术没有国界，没有阶级性，是人类的共同财富。那种闭关自守，夜郎自大，拒绝学习和吸收别厂、别国先进的科学技术和先进的管理经验的作法，只能窒息自己生产建设的发展。因此，他们依靠我国自己的工业基础，参照第一汽车制造厂的经验，瞄准国外先进水平，广泛地组织国内力量，自己设计建立了适应我国国防建设和国民经济需要的产品系列，突破了照抄美国二十世纪30年代一个汽车制造工厂只生产一种产品的老路。他们还依靠全国对口企业，按分厂进行“包建”和“聚宝”，把国内机械工业的“宝”，都力争用在二汽的建设上。同时，他们还征得中央领导和有关部门的批准，进口了一些当时国内还不能生产的重型、精密、关键设备及测试仪器，使生产从一开始就建立在比较先进的物质技术基础上。

更值得指出的是，他们引进先进设备、学习先进技术，是紧密结合自己的实际来进行的，从仿制、改进到创造，最后形成自己的东西。目前二汽共有4000多台新设备，300多条生产线，117条自动流水线。这些新工艺和新设备都是中外先进技术相结合的产物。

马克思主义教导我们，由于资本主义的发展开拓了世界市场，一切国家的生产和消费都具有世界性；由于科学技术的发展和生产的社会化，任何企业都不可能完全依靠自己力量完成一个产品。二汽正是在依靠自己力量的基础上，努力吸收了国内外先进的技术和经验，才获得了不断创新和发展。所以，有人称二汽是“中国机械工业的博览会”，是“中国汽车工业的橱窗”。

### **加强基础管理，实现经营管理的现代化**

有了生产技术的现代化，还必须要有经营管理的现代化。要把

二者紧密地结合起来，才能使科学技术变成现实的生产力。由于二汽是在全国27个省、市，140多个科研设计部门、大专院校和600多个企业的大力支援和帮助下建成的，因而不给二汽带来了先进的科学技术，也带来了他们的管理方法和管理经验。可以说，这些企业的先进经验都在二汽生根、开花、结果。为适应经济发展的需要，二汽并不满足已有的传统管理。他们在不断加强定员、定额、计量、统计、检测试验手段等基础管理工作的同时，还十分注意学习和掌握国内外先进的管理方法，不断地改善传统管理。

他们从1978年起，为了提高汽车产品质量，推行了全面质量管理。目前已建成了从产品设计、生产准备到加工制造、产品检验、销售与技术服务等一整套的质量保证体系；改进了长远规划和年度计划的管理工作；实现了生产调度工作的现代化和月均衡生产；同时还先后建立了集中领导下分级管理的组织体制；建立了具有自己特点的设备管理体制；试行了多种用工制度；进行了工资和奖金制度的改革；健全了成本管理制度；实行了两级财务管理和四级经济核算；加强了职工培训和开发人力资源；试行了管理干部聘任制和通过职代会对各级行政领导定期进行民主评议的制度，改善了领导班子的群体结构。同时始终注意搞好班组建设，健全班组管理体系、制度和方法，使其不断标准化和规格化等等。这样就使原来的传统管理有了新的发展，并充实了新的内容。

他们在抓基础工作和传统管理完善、提高的同时，又大力推行现代科学管理。据不完全统计，二汽几年来采用的现代化管理方法有：线性规则、目标管理、网络技术、价值工程、看板运输、ABC分类法、成本预测分析、正交设计、方差分析等等。这些方法在各种业务管理工作中都得到不同程度的应用，并收到了显著的效果。

二汽的经验证明，实现企业经营管理方法的现代化，采用国

外先进管理技术和管理方法，必须符合我国国情，要从本企业的厂情出发。这就是说，应当有分析、有比较、有选择地学习和吸收，不能简单照抄，生搬硬套。学习中也要有先有后，先易后难，讲求实效，不能一刀切，不能搞形式主义。而更主要的是，必须使广大职工认识掌握学习现代化管理技术和管理方法的必要性，乐于学习，善于使用，才能收到实际的效果。

## 两个文明建设一起抓，激励

### 职工的主人翁责任感

企业生产技术的现代化和经营管理的现代化的实现，要靠广大职工。党的十二届三中全会关于经济体制改革的《决定》中指出：“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力就能充分地发挥出来。” 二汽生产建设发展的经验，有力地证明了这一点。

首先，他们在企业内部建立了“三全面”分层经营承包责任制，把企业向国家承担的经济责任，在内部层层落实，并依据商品经济的原则在总厂与各专业厂之间实行了承包。这样，就使每个职工劳动收入同自己所在单位以及整个企业经济效益紧密相联系，寓个人劳动收入于本单位和本企业利益之中，实现了企业责、权、利的相结合和国家、企业、职工个人利益的相结合。1979年9月，国家曾批准二汽为扩大企业经营管理权试点企业，实行定额利润分成，二汽自留利润占整个利润总额的22.66%；1979年底，国家又批准二汽实行“量入为出、自筹资金、分期续建”方案。每年自筹资金4,500万元，自行掌握进行改造和建设；1982年11月，又批准实行利润逐年递增包干办法，基数利润1.4亿元，每

年递增7%。几年来,国家与二汽经济利益的调整变化,为企业进行物质文明建设创造了良好的外部经营环境。而更重要的是,二汽充分利用这些条件,在企业内部建立了以承包为主的多种形式的经济责任制。因为它以承包全面质量为基础,承包全面技术进步为核心,承包全面经济效益为目标,并实行职工参与决策、参与管理、参与分配,大大地提高了广大职工的责任心和充分发挥了他们的主动性、积极性、创造性,使人人关心企业的生产技术,人人重视企业的经营管理,人人关注企业的经济效益,有力地促进了物质文明建设的发展。

其次,加强对职工的思想政治工作,促进精神文明建设,使职工不但关心自己的物质利益,而且具有崇高的革命理想和事业心。随着党和国家工作重点向经济建设的转移,企业形态由单纯生产型向经营开拓型的发展,职工队伍结构中青年职工的增多,他们不断适应新形势,探索思想政治工作的新特点。诸如:运用行为科学和社会心理学的理论,掌握职工思想活动变化的规律;通过加强系统的共产主义思想教育,启迪人们的事业心和自觉性;对不同情况的职工作深入细致的思想转化工作,促使后进职工的转化;加强政干工部的思想建设和业务建设;建立思想政治工作的信息反馈系统等,从而使思想政治工作进一步科学化,保证了物质文明建设的发展。

## **用正确的经营思想引导企业**

### **向经营开拓型发展**

二汽同志认为,要提高企业的经济效益,为社会多创造财富,给国家多创造积累,使企业职工的收入逐年有所增长,生产技术现代化是关键,经营管理现代化是基础,广大职工的主人翁责任心是动力,而企业领导层正确的经营思想是导航。

5

二汽在生产建设遇到困难或受到挫折的时候，领导者能够率领职工克服困难，发扬拼搏精神，变不利因素为有利因素；能深入地研究本企业的现状，自觉地克服企业所存在的薄弱环节。在二汽生产建设兴旺发达的时候，领导者不满足已取得的成就，而是立足于现在，不断地研究将来，经常地掌握国内外市场的变化和考虑企业未来的发展方向，为职工提出新的经营目标。他们说：我们不能把自己封闭在武当山下和限制在国内，要走向国际，学习国内外先进的科学技术和经营管理经验，争取汽车生产技术的第一水平。在当时国内汽车供不应求的情况下，他们已想到若汽车供过于求时，自己怎么办？为此，他们积极与国内其它企业在自愿平等互利的原则下进行经营联合，成立了东风汽车工业联营公司。同时还与国外发展技术交流，进行技术合作，学人家之所长，补自己之所短，不断开发新产品，力争做到“人无我有，人有我有，人多我廉，人廉我转”，以增强二汽立于世界汽车工业之林的能力。

纵观二汽领导层的基本经营思想，一是具有市场观念，也就是为需要而生产、为用户服务的观念。企业内部每个单位和每个部门的一切活动，归根结底都是为了多生产优质汽车，以满足市场需要。只有具有市场观念，才能使企业创造的使用价值和价值得到社会的承认；二是具有竞争观念。在存在商品经济的社会里，企业之间的竞争是不可避免的。只有每个企业乃至企业内部各个单位和职工，都经常不断地把自己生产产品所消耗的劳动量与社会平均劳动量进行比较，以促进自己用低于社会平均的劳动量来创造出质优量多的使用价值，才能获得多的价值；三是具有效益观念。二汽也把它称为经营观念。企业及其所属单位和广大职工，对自己的一切生产技术和经营管理活动，都要力求达到最高的工作效率和最好的经济效益；四是具有全局观点。在企业一切经营活动中，都要牢固地树立起局部经济效益服从全局经济效益的观

点，职工个人的经济利益服从于班组、车间和全厂的经济效益的观点。由于二汽的领导和职工树立了正确的经营观点，能够以这些观念为指导，提出自己的经营战略方针，进行正确的经营决策，并力求使自己的决策付诸实施，就有力地促进了企业向经营开拓型的发展。

二汽在生产建设中所获得的优异成绩和丰富的经营管理经验，使我们进一步认识到，工业企业是组成国民经济活动的细胞，是繁荣国民经济肌体的基础。企业要真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权力和义务的法人，既要靠国家经济体制改革的深入发展，能为企业的一切活动创造良好的经营环境；又要靠企业内部经营管理的现代化，能充分发挥企业领导集团和广大职工的智慧 and 力量。而且外部良好的经营环境只有通过内部生产经营管理现代化才能发挥作用。如果我们的全民所有制大中型企业都能像二汽这样，立足于自己，立足于现在，立足于改革，面向市场，面向世界，面向未来，不断创新，就一定能够使我国企业的经营管理效能大大提高一步。

当然，二汽的经营管理并不是十全十美的，仍存在着一些需要进一步研究解决的问题。某些生产技术经济指标，与国内外同类企业相比较，还存在一些差距。赵紫阳总理在视察二汽时说：“二汽是一个有活力的企业，象二汽这样的厂子应当瞄准国外一个企业，或某种产品来比”，要“解放思想，振作精神，不断革新，年年向上”。二汽在党的十二届三中全会精神的指引下，随着国家经济体制改革的深入发展，随着二汽内部经营管理体制的不断完善，作为我国汽车工业的一颗明珠，将会发挥出更加灿烂的光辉，成为世界汽车工业之中的强者，为我国社会主义的现代化建设和人民生活水平的提高作出越来越大的贡献！

# 目 录

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 前 言                      | 1   |
| 第一章 发展概况                 | 1   |
| 第二章 组织体制                 | 12  |
| 一 组织体制的形成                | 12  |
| 二 组织体制的纵向系统              | 14  |
| 三 组织体制的横向系统              | 18  |
| 四 组织体制的基本特点              | 23  |
| 五 完善组织体制的几个认识问题          | 33  |
| 第三章 “三全面” 分层经营承包责任制      | 37  |
| 一 “三全面” 分层经营承包责任制的由来     | 37  |
| 二 “三全面” 分层经营承包责任制的内容和形式  | 43  |
| 三 实行“三全面” 分层经营承包责任制的保证措施 | 50  |
| 第四章 二汽同其他企业的联合           | 57  |
| 一 联营公司的建立和发展             | 57  |
| 二 联营公司的联合形式              | 61  |
| 三 联营公司的工作成效              | 65  |
| 四 联营公司成功的基本经验            | 70  |
| 第五章 长远规划和年度计划            | 76  |
| 一 长远规划管理                 | 76  |
| 二 年度计划管理                 | 84  |
| 三 计划管理工作的业务建设            | 95  |
| 第六章 日均衡生产管理              | 101 |
| 一 生产调度系统和均衡生产保证体系概况      | 101 |
| 二 实现日均衡生产的保证             | 103 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 三 物流科学化·····                  | 113 |
| 四 生产管理的现代化信息系统·····           | 120 |
| <b>第七章 科学研究与新产品开发管理</b> ····· | 127 |
| 一 科研与新产品开发概况·····             | 127 |
| 二 科研工作管理·····                 | 131 |
| 三 新产品开发管理·····                | 135 |
| 四 科技成果管理·····                 | 144 |
| <b>第八章 全员、全过程的质量管理</b> ·····  | 148 |
| 一 扎实的基础性工作·····               | 149 |
| 二 产品开发与设计过程的质量管理·····         | 158 |
| 三 产品制造过程的质量管理·····            | 162 |
| 四 产品销售过程的质量管理·····            | 185 |
| <b>第九章 设备管理</b> ·····         | 188 |
| 一 设备管理的组织体系·····              | 188 |
| 二 设备的合理使用与日常维护·····           | 189 |
| 三 设备的检查与技术状态分析·····           | 192 |
| 四 设备计划预修与故障处理·····            | 199 |
| <b>第十章 人才开发</b> ·····         | 208 |
| 一 职工文化技术素质状况·····             | 208 |
| 二 人才开发工作的组织·····              | 211 |
| 三 职工教育的基本做法·····              | 217 |
| 四 人才的使用·····                  | 225 |
| 五 人才开发的成效·····                | 227 |
| <b>第十一章 劳动过程的组织</b> ·····     | 231 |
| 一 劳动定额·····                   | 231 |
| 二 劳动定员·····                   | 239 |
| 三 劳动管理制度的改革·····              | 244 |
| 四 多机床管理·····                  | 250 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| <b>第十二章 工资与奖励制度的改革</b> .....  | 253 |
| 一 奖励制度的改革.....                | 253 |
| 二 工资制度改革的试点.....              | 257 |
| 三 分配制度改革的特点和主要经验.....         | 273 |
| <b>第十三章 不断创新的政治思想工作</b> ..... | 277 |
| 一 政治工作的基本内容.....              | 277 |
| 二 进行政治教育的主要形式.....            | 281 |
| 三 政治工作的基本经验.....              | 286 |
| <b>第十四章 成本管理</b> .....        | 298 |
| 一 成本分级管理与职能归口.....            | 299 |
| 二 成本计划与重点控制.....              | 301 |
| 三 成本计算与成本分析.....              | 313 |
| 四 成本管理的经验与问题.....             | 322 |
| <b>第十五章 两级财务管理</b> .....      | 325 |
| 一 财务管理体制.....                 | 325 |
| 二 资金管理.....                   | 334 |
| 三 盈利管理.....                   | 339 |
| 四 财务收支管理.....                 | 341 |
| <b>第十六章 领导职能和领导艺术</b> .....   | 345 |
| 一 领导班子的结构.....                | 345 |
| 二 领导层的基本职责.....               | 348 |
| 三 领导工作坚持的原则.....              | 355 |
| 四 领导艺术和领导方法.....              | 359 |
| 五 提高领导效能的四项制度.....            | 368 |
| <b>后 记</b> .....              | 375 |

## 第一章 发展概况

二十世纪七十年代，在我国鄂西北的武当山北麓，一座规模宏伟的汽车城崛起。这就是我国现代化汽车工业基地之一——中国第二汽车制造厂（以下简称二汽）。解放前，我国长期处于帝国主义侵略之下，工业生产十分落后，没有自己的汽车工业。直至解放后的五十年代中期，才有了苏联援建的长春第一汽车制造厂。而这对我们这样一个地域广袤、人口众多的大国，是远远不够的。因此，早在1953年和1958年，毛主席就两次提出要建设第二汽车制造厂。经过两上两下，直到1965年，经党中央正式批准，始得在襄渝铁路十堰沿线兴建。

二汽是由我国自行设计和建设的。从勘测、选址、设计、筹建，到建成、续建，经历了一段迂回曲折的过程。1969年9月，来自长春、上海、武汉等地的建设大军汇集在十堰这个冷僻沉寂的山乡，开始大规模施工。在山区建厂，人力、物资、资金本来都有很大困难，又是在“十年动乱”的高潮中，因而进程受到林彪、江青两个反革命集团的严重干扰及破坏。二汽广大干部和全体职工在党中央、国务院各级领导以及全国各兄弟单位的热情关怀和大力支援下，经过长时间的艰苦奋战，终于建起了这个新型的现代化汽车工业基地。现在一簇簇崭新的建筑群，星罗棋布般散落在起伏的山峦间。

1971年6月，二汽总装配厂的第一条总装配线安装起来并试车成功。1975年6月，第一个基本车型——两吨半越野车、年产25,000辆生产能力建成投产。汽车被命名为“东风牌”。1978年7月，第二个车型，也是二汽最大的一个车型——五吨民用载重汽

车开始投入批量生产。

二汽是一个大型联合企业，以汽车总成和工艺为对象，分设27个专业厂。其中24个专业厂依山就势，沿老白公路和襄渝铁路的两侧，分片布置在东西距离32公里、南北宽8公里的二十几条山沟里。二汽东起白浪、西至花果，全厂共分为四大片。片与片之间适当分散，片内各专业厂则相对集中。东部为车桥片，西部为发动机片，中间是总装和冲压片。还有一个后方片，为各前方专业部服务。各片专业厂之间以铁路、公路、电力、供水系统等有机地联接起来，形成一个完整的现代化汽车工业流水生产体系。到1984年底，二汽共有工业建筑面积130万平方米，民用建筑面积126万平方米，已建成厂区铁路专用线83公里，厂区公路144公里。

二汽在建设过程中采取了三条正确的决策，保证了工程建设沿着自力更生的道路不断前进。

1. 在工厂建设上，他们采取了以专业厂为单位，依靠全国对口工厂，分别进行“包建”和“聚宝”的方针。“包建”由全国30多家对口工厂共同进行。采取了“老厂包新厂，小厂包大厂，几厂包一厂”的办法。包建单位对所包的工厂实行“四包”，即包设计、包生产设备、包人员培训、包生产调试，並一包到底。“聚宝”就是聚人才和技术之“宝”。全国有140多个工厂、设计、科研、教学单位向二汽提供新技术、新工艺、新设备、新材料和新的科研成果，使其吸收了全国汽车工业的精华，在技术、设备、产品等方面都达到了全国第一流的水平，保证了建设的质量和速度。

2. 在技术装备上，他们以国内为主，同时向国外引进必要的设备和技术，以保证建设的时间和质量。二汽引进的设备总数不到全厂设备的2%。进口设备的投资只占全厂总投资额的15%左右。该厂关键设备是世界第一流的。

3. 在产品设计上，他们依靠我国自己的工业基础，主要参照一汽已取得的成果，瞄准国外的先进水平，广泛地组织国内力量自己进行。他们采用了零部件结构和工艺的总成，拼装多种多样的汽车，建立了适应国防和国民经济需要的产品系列。

目前，二汽的技术装备和工艺水平，从整体看大体相当于国际六十年代水平，部份可达七十年代水平，个别的达到了现代水平。二汽全厂现有专用设备两万多台，其中新设备 1000 多种、4000 多台，采用新材料14项，新工艺53项。二汽的主要生产过程基本上实现了机械化、自动化。全厂共有500多条生产线，117条自动化流水线。流水线中，冷加工自动线 57 条，热加工和特种工艺自动线60条。许多新设备是国内第一流的。例如，装有 1748 把硬质合金刀、长达32米的发动机缸体加工大拉床，可以同时切削汽缸体的六个端面，相当于一条10台大型普通铣床和 7 台电葫芦组成的流水线，使10道工序变成为一道工序，一个发动机缸体加工只需一分半钟。这是济南第二机床厂为二汽制造的高效专用机床。二汽自己设计、自己制造的一条长后桥高压微震造型自动线，每小时可铸造60根汽车后桥，首次将电子技术应用到大型铸造自动线上。二汽还采用了大量的新技术、新工艺。如铸造方面，采用高压造型、挤压造型自动线代替了震动造型，用薄壳制芯、热芯盒代替了手工制芯等；锻造方面，采用机械锻压机、平锻机、高频加热等代替了以蒸汽为动力的模锻锤和煤气加热；冲压方面，除采用典型压力机床，还采用了皮带轮液压胀型、连续膜、开卷落料自动线等；机械加工方面，采用了缸体六面拉削、齿轮园拉、程序控制、仿型、自动车削等；特种工艺方面，采用了无氰镀锌、无罐气体渗炭、电感应加热、多点焊、静电喷漆、红外线烘平等。

到1983年底，二汽累计基建投资总额达19.7亿元。其中国家投资为17.6亿元，自筹资金投资 1.9 亿元，固定资产（原值）为

16.5亿元，占用流动资金5.55亿元。

到1983年底，二汽职工总人数为53,712人。其中女职工19,032人，占职工总数的35.43%；工程技术人员4,650人，占职工总数的8.66%；管理人员6,818人，占总数的12.69%；生产工人30,526人，占56.83%；服务人员9,072人，占15.62%；医护人员2,284人，占3%；其他人员2,284人，占4.25%。工程技术人员中高级工程师96人，工程师1,805人。职工中大专以上文化程度的有5,092人，占职工总数的9.48%；高中、中专程度的有14,110人，占26.27%；初中程度的有23,140人，占43.08%；小学程度的有11,086人，占20.64%；文盲有284人，占0.53%。在年龄结构上，25周岁以下的为11,408人，占职工总数21.24%；26~35岁的为17,742人，占33.03%；36~45岁的为16,704人，占31.1%；46~55岁的为6,933人，占12.91%；56周岁以上的为865人，占1.61%。

二汽地处山区，生活条件十分艰苦。创业大军初抵十堰时，头顶青天，脚踏荒原，身居席棚，生活十分艰苦。二汽领导从建厂伊始，便十分重视生活后勤的建设，许多社会服务工作都由工厂担当起来。党的十一届三中全会以后，后勤建设得到更进一步的发展。

二汽从生产布局分散的实际出发，生活服务工作实行总厂—专业厂两级管理体制。总厂有一名副厂长负责领导生活后勤部门，对各专业厂的后勤工作有指导权，并贯彻执行上级有关生活福利的各项方针政策，下达各项计划。1983年4月，二汽成立了生活劳动服务公司。公司下设16个科室，分别负责管理职工宿舍、食堂、托幼教育、汽车队、食品加工厂等。到1983年底，二汽共建成职工宿舍120万平方米，投资2.33亿元。1984年计划兴建职工住宅8万平方米。其它福利设施计有食堂61个，男女浴室55个，托儿所、幼儿园共50个，职工医院4所，疗养院1所，门诊卫生所13个（共设病床984张），子弟小学29个，子弟中学28个，中等

技术学校及职工大学各 1 所。

### 闯三关，鄂西北明珠放异彩

在建设初期，二汽领导广泛发动群众开展技术革新和技术改造，在两三年内，共计攻克 1,600 多台设备关，62 项工艺关，100 余项产品关，自行制造了 3200 多台设备，解决了两吨半“东风”越野车生产上的一些重大质量问题，为成批生产打下了基础。在对越自卫反击战中，二汽生产的汽车驰骋战场，立下了辉煌的战功，被部队指战员称之为“英雄车”、“功臣车”。

党的十一届三中全会以后，二汽在经营管理方面实现了五个转变，胜利地闯过了曾面临的亏损关、停缓建关和产品滞销关，企业面貌大为改观，被赞誉为“鄂西北的一颗明珠”。

（一）从产品以军为主，转变为军民结合、以民为主，一举扭转长期亏损的局面。

1975 年，二汽的第一个车型——两吨半越野车生产能力建成后，由于极“左”路线的干扰，一个五吨民用载重汽车的生产基地没有及时完成。而两吨半越野车，由于部队订货不足，不能大批生产，致使全厂生产断断续续，造成企业长期、大量亏损。二汽领导认为，单靠生产军用车是扭转不了企业亏损局面的。为此，他们认真分析了主客观条件，在 1977 年底做出决定：集中一切力量，大搞五吨民用载重车生产基地的建设，一定要在 1978 年实现大批生产，扭亏增盈。他们决心打好“上能力、保质量、降成本、促生产”四个硬仗，特别是狠抓质量问题。1978 年上半年，二汽党委和全厂职工在产品、设备、工艺质量攻关的基础上，攻克 64 项重大质量项目。7 月，五吨载重汽车投入批量生产，到年底提前 7 天完成 5,000 辆的生产任务。这一年，不仅扭转了 3,200 万元的亏损，还第一次向国家上缴了 279 万元利润，胜利地闯过了“亏损”关。