

1993



上海市企业 优秀管理成果选

上海市经委 市企协 市工经协会 编

上海科学技术出版社

5.1

内 容 提 要

本书编入资料均为1993年上海市企业优秀管理成果的总结,共 32 篇。内容涉及计算机辅助企业管理和生产监控、企业经营机制转换、质量管理、产品结构调整、管理标准化、目标成本管理等各个方面。

上海市企业优秀管理成果选

(1993)

上海市经济委员会

上海市企业管理协会 编

上海市工业经济协会

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路 450 号)

上海祝桥新华印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 9.375 插页 6 字数 245,000

1994 年 11 月第 1 版 1994 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—3,100

ISBN 7-5323-3666-2/F·127

定价· 12.00 元

(沪)新登字 108 号

本书编委会成员

主 编	徐志毅	祝均一			
副 主 编	叶慧伦	夏震藩	陈 澍	黄大伟	
常务编委	徐素英	王国强	吴云波	谭德柱	蒋曾寿
	宣刘金	莫海龙			
编 委	丁剑英	叶 兰	许伟伦	刘薇薇	沈夫林
	李淑华	余正华	林震东	庄国源	段承磊
	袁 琦	鲁光麒			

前 言

随着改革日趋深化和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的贯彻落实，企业的外部环境正在不断完善，这是建立社会主义市场经济的重要条件，但是，决定企业市场竞争能力的基础主要是企业内在的动力。企业要在市场竞争中求得生存，不断发展，就必须要用新的观念、新的方式、新的要求来强化企业内部管理。上海要成为国际大都市，企业要参与国际市场竞争，企业管理应具有国际先进水平，在产品质量管理、财务会计管理、营销管理、现场管理等方面与国际惯例接轨。

近两年来，不少企业在深化改革、转换机制的过程中，敢于并善于抓住机遇，促进企业经营管理的发展，从而促进了企业两个文明建设。他们的成功之处在于：

1. 转变传统的旧观念，在市场竞争中自强自立。

这些企业在走向市场的过程中，能主动转变传统的“经营靠指令、盈亏靠财政、发展靠政府”的旧的经营管理观念，自觉投入市场竞争，通过建立并强化企业的经营决策机制、产品开发机制和营销机制，努力走“经营上自主、经济上独立、发展上自强”的创业之路。他们把外界压力变为内在动力，把被动在“家”等上门变为主动到市场服务上门，利用市场机制发展自己，激发自身的活力。

2. 改革企业管理体制，调整运行规则，增强对市场的适应能力。

这些企业认识到：几十年一贯的计划经济管理体制、运行规则，其中已有许多和市场经济的要求不相适应，企业要成为市场活动的主体，必须以提高市场竞争力为目标进行改革。为摆脱旧体制的束缚，他们充实营销队伍，提高人员素质，扩大销售市场，以销

定严，开发新品，努力提高企业对市场的应变能力。

3. 依法从严治厂，通过规章制度来规范企业的运行。

这些企业不仅重视通过管理制度的改进和完善来巩固企业改革和转换机制的成果，而且注重各项管理制度的落实，做到有章可循，违章必纠。他们眼睛向内，苦练内功，夯实基础管理，积极推进管理手段和管理方法的现代化，增强了企业的市场竞争力。

4. 培育企业文化，增强企业凝聚力。

这些企业通过调动职工群众的积极性，规范职工的行为，培养和造就一支过硬的职工队伍，保证企业发展目标的实现。

获得1993年上海市企业优秀管理成果奖的79项成果，就是这些企业加强经营管理的真实写照，他们的成功经验值得广大企业学习和借鉴。本书辑录的32篇优秀管理成果内容涉及企业深化内部改革、转换经营机制、加强营销管理、调整产品结构、增加出口创汇、夯实基础管理、强化质量管理、改善现场管理、建设企业文化、运用现代化管理手段等各个方面，应加以大力推广。

今年是加快推进社会主义市场经济体制建立的关键一年，也是重点探索解决企业改革中深层次矛盾，逐步建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度的重要一年。面对新的形势，上海工业企业必须增强企业管理的紧迫感和责任感，进一步按照市场经济的要求，结合建立现代企业制度，形成企业管理的新观念和新思路：使企业真正从计划经济的管理模式转变为适应市场经济下的独立经济主体；从“放权让利”的政策倾斜转变为适应“明确产权”的制度创新；从单一模式转变为依照自身技术、市场特征进行设计创新；从适应国内市场竞争转变为适应国内、国际两个市场的要素配置和竞争。我们希望更多的企业以新的观念、新的思路、新的管理方法和手段，促进企业管理上新台阶，企业素质上新水平，为繁荣上海经济，把上海建设成为“一个龙头，三个中心”的战略目标，作出新的贡献。

徐志毅 祝均一

1994年4月

目 录

抓住机遇 转换机制 确立企业在市场竞争中的优势	
上海工业缝纫机厂	(1)
《“全息”改革构想》的实践	
——建立社会主义市场经济条件下的企业制度	
中国纺织机械股份有限公司	(18)
我国第一座超临界 600 兆瓦电站建设的系统管理	
上海电力安装第一工程公司	(28)
用好进出口权 跻身国际市场	
上海英雄股份有限公司	(33)
应用现代化方法 强化营销策略	
上海水仙电器股份有限公司	(40)
运用 SWOT 决策分析法 实现新品创汇大突破	
上海电池厂	(52)
观念现代化 方法系统化 促进产品市场化	
上海第一皮鞋厂	(59)
抓好市场和现场 完善自我发展机制	
上海元丰毛纺织厂	(71)
股份制企业内部运行机制探索	
上海丰华圆珠笔股份有限公司	(79)
真仿三资并举 建立控股型公司模式	
上海印刷包装机械总公司	(87)
抓住机遇 走科工贸一体化之路	
上海三爱富新材料股份有限公司	(96)
科学经营决策 提高经济效益	

上海市化工轻工总公司	(106)
船舶企业综合经济活动分析	
江南造船厂	(113)
探索深层次劳动制度改革	
上海凤凰自行车股份有限公司	(120)
“三碗”并存 身份置换——一种人事、用工制度的新模式	
上海新艺有色铸造厂	(129)
修船“三突破” 改革见成效	
上海船厂	(136)
优化组合企业资源 构建多元化经营新格局	
上海钟表元件厂	(143)
加强三产管理 完善一主多辅的经营模式	
上海工业锅炉厂	(152)
综合激励法在企业中的应用	
上海电熨斗总厂	(158)
开展行为规范教育 塑造企业形象	
上海三菱电梯有限公司	(166)
计算机辅助企业管理网络系统	
上海凤凰自行车股份有限公司	(172)
计算机辅助管理信息系统	
上海上菱电器股份有限公司微波炉分厂	(181)
动力远程集中监控系统在生产调度中的应用	
申佳铁合金有限公司	(187)
改变投料方式 适应市场变化 不断提高管理素质	
上海汽轮机厂	(193)
船舶产品原材料全过程管理	
沪东造船厂	(205)
搞好材料供应 提高经济效益	
上海锅炉厂	(212)
应用系统原理 建立硅钢片套裁中心	

上海电机厂	(220)
矩阵管理理论在铁路运输企业管理的应用研究	
上海铁路局	(232)
决策理论在船舶产品经营中的应用	
沪东造船厂	(242)
搞好质量管理接轨 确保出口产品免验	
嘉丰股份有限公司	(251)
优化目标管理 实现效益翻身	
上海船厂	(258)
运用小指标考核 加强工艺管理 提高装置效率	
上海石化股份有限公司涤纶二厂	(266)
附录 1: 上海市经委关于公布“1993 年市企业优秀管理成果奖名单”的通知	
——沪经企(1994)13 号	(273)
附录 2: 关于公布《上海市企业优秀管理成果申报评审办法》的通知	
——沪经企(1994)280 号	(279)

抓住机遇 转换机制

确立企业在市场竞争中的优势

上海工业缝纫机厂

我厂从 1965 年起专业生产“上工”牌工业缝纫机，是为服装、针织、鞋帽、箱包等行业提供缝制设备的大型骨干企业。全厂占地面积 4.7 万平方米，建筑面积 5.3 万平方米，共有职工 2076 人，其中工程技术人员 200 人，各类设备 1,198 台，其中引进设备 87 台。固定资产原值 11,185 万元，其中引进设备原值 4,000 万元。至 93 年末已累计产销 30 余种，210 余万台工业缝纫机，实现利税累计 3.06 亿元，为国家投入资金的 6 倍。

企业自从 1991 年被市府批准成为首批“转换机制，放开经营”改革试点单位以来，经济效益连续高速增长（见附表）。

我们的具体做法是：

一、转换机制，掌握市场竞争的主动权

1991 年，我厂在市场竞争中处于这样一个地位，一方面，有很好的发展潜力，主要表现为：（1）拥有较强的技术力量和较先进的生产设备，企业已有 20 多年生产工业缝纫机的经验，有铸造、锻造、冲压、机壳加工、零件加工、热处理、烘漆、电镀、发黑和装配等配套齐全的工艺设备，特别是在 1985 年，我们还引进了代表 80 年代初世界先进水平的日本重机（JUKI）12 大类 136 种工业缝纫机产品技术和机壳生产全套制造设备，为增强企业后劲打下了基础。（2）八五期间，国际产业结构调整，国内服装、针织、鞋帽、箱包等行业稳步向上发展，为工业缝纫机的开发和销售提供了广阔的市场。据测算：“六五”期间，我国进口工业缝纫机 51 余万台，耗用 2.4 亿美元；“七五”期间，进口工业缝纫机比“六五”期间更多，耗

汇更大；根据日本大藏省的资料，仅1979年，日本出口工业缝纫机就达59万台。另一方面，企业的经营思想和经营机制又很难适应市场竞争的要求，主要问题：（1）应该属于企业的权利，如经营决策权，劳动人事权，工资分配权，企业还没有完全得到；（2）开始承受到市场竞争的压力，但缺乏参与市场竞争的意识和准备；（3）劳动力结构不合理，人浮于事，工作缺乏激励，士气低落，劳动生产率不高；（4）管理不严，质量不好，设备放空，产品积压，效益低下。职工责备埋怨，人才向三资企业和乡镇企业流动。很明显，在计划经济向市场经济的过渡中，企业如果不能及早地转换经营机制，就很难在市场竞争中站稳脚跟。

当时，正值上海市决定进行“转换机制，放开经营”的改革试点。本来，第一批没有我们，但恰巧有一个单位不愿意参加。这对我们来讲，真是一个难得的好机会，我们立即抓住它，全力以赴，终于被批准成为首批签约单位。

按照规定，作为试点单位，我们的主要经济指标要从原来6%~8%的平均增长速度，提高到连续五年年平均递增19.6%的水平，与此同时，我们将不再享受原来的优惠政策，每年要多上交几百万元，这是一个不轻的压力，意味着我们在市场竞争中只能取胜，不能失败。为此，我们冷静分析了形势，正确制定了抓住机遇，转换机制，确立企业市场竞争优势的战略思想，我们的具体设想是，靠转换机制，将压力转化为职工的动力和企业活力，通过加强管理，优化劳动组织，开发高新技术，扩大经营规模，提高效率，降低成本，增加收益，使企业在市场竞争中能够领先一步，并始终保持强劲的发展势头，我们取得了成功。

二、建立“六个”机制，增加企业的市场竞争实力

1. 适应市场变化，建立高效决策机制

企业在市场经济条件下必须从现状出发向前看，制定出长期战略，以适应本行业不断变化的各种情况，因此，企业要根据自己在行业中的地位以及它的目标，机会和资源，确定一个最有效的战

略。由于环境会发生变化,所以在这种变化出现时,企业只有迅速作出反应,适时修正经营战略和运营机制,才能取得最佳的经济效益。这几年来,我们就是根据这一原则,建立适应市场变化,高度有效的战略决策机制的。

(1) 着眼战略决策,把主要精力放在经营方针上。正确的经营方针和策略是战略决策的核心。为使企业能适应市场变化,我们作了决策分工,使主要领导能够摆脱日常行政事务的缠绕,把注意力集中到关系全局的战略决策上,从而在不长的时间里,通过探索和实践,较快形成一套符合市场竞争要求的经营思想,即:质量为立厂之本,品种为强厂之路,改革为腾飞之翼,市场为生存之母的指导思想。我们的厂领导班子,考虑了一连串的问题:我们企业的事业是什么?产品的主市场在哪里?我们的特色和优势是什么?如何有效地扬长避短等等,由于着眼战略思想和经营方针,立足点比较高,所以在以后不同的时期里,我们比较及时地作出一系列正确的重大经营决策。

(2) 强化内部控制,保证经营方针贯彻落实。计划经济转为市场经济,并不意味着企业内部不要计划,相反,在市场经济中,企业越要加强内部计划和控制,以便对市场变化迅速作出反应,因此,我们在厂内建立了完整的信息系统和考核系统,提高了决策效率。结果,我们的生产计划保持了严肃性,又增加了灵活性,看准市场,快速投产,适时上市,贯彻了我们在产品竞争中先人构思,先人面世,捷足先登的战略方针。我们的质量体系,通过对生产全过程的严格管理和及时反馈,使我们靠质量取胜的竞争策略得以落实。

(3) 实施集体决策,降低协调成本。我们的重大决策都是集体讨论决定的,实行这一决策制度的好处是:第一,可以利用更多的信息,可以减少个人负责的压力,可以承担更多的风险,因此,我们的决策比较具有创新精神,当初主动申请,充当转换机制,放开经营试点单位的决策就是一证。第二,这样决策比较正确,因为代表的知识面宽,而且,通过讨论,往往道理摆得透,权衡也比较全

面。第三,这样便于上下沟通,便于决策的传达和贯彻落实。

在集体决策过程中,我们尽可能取得一致意见,因此,我们很强调决策前的相互交流,尤其是主要领导的交流,十分提倡相互“了解、理解、谅解和消除误解”。这种做法把管理人员之间,管理部门和职工间的协调成本降到最低。

2. 全员竞争上岗,导入内部激励机制

计划体制下的企业劳动用工,人事管理和工资分配制度,有两个明显的弊端。一是劳动用工和人事管理权集中在政府部门,企业无法根据经营需要合理利用和配置劳动资源,二是工资、奖金由国家统一规定,企业无法采取奖勤罚懒措施,激励职工的劳动积极性。在向市场经济过渡中,不扫除这些障碍,企业就不可能有活力、效率和竞争力。因此,我们在获得进行转制试点以后,立即着手有步骤地实施这项制度的配套改革,以建立有利于增强企业市场竞争优势的内部激励机制。主要做法和成效是:

(1) 实行全员劳动合同制。这项改革坚持了企业用工自由和劳动者择业自由的原则,签约双方在平等自愿、协商一致的基础上,以合同的形式确立各自职(责),权(利)、利(益),明晰量定的劳动关系,在实质上完成了从国家用工到企业用工,从计划配量到市场配量劳动资源的转变。经过这项改革,企业从根本上解决了职工能进不能出的问题,形成了择优汰劣的劳动用工制度;职工告别干好干坏一样的终身享用的“铁饭碗”,领受到了竞争的压力,增强了遵纪,尽责观念和敬业精神。

(2) 实行竞争的岗位聘任制。为了形成内部劳动市场,优化劳动力结构,我们从生产经营的实际需要出发,在合理定员定编的基础上,对签订了劳动合同的职工依据他们的技术业务能力和工作表现,按平等竞争,发挥专长,能者上,庸者下的原则,通过科学考核,自上而下逐级进行岗位聘用。

对于聘用的职工,企业分别同他们签订期限为1年,3年或5年的上岗合同(每年签订),用契约的形式明确他们有岗位上的义务、权利、工作标准、目标和措施。

对于下岗待聘的人员我们采取“先掘渠、后放水”的做法，让他们或经过培训转岗，或移位从事三产，或自谋出路。

这些做法，使在岗者更珍惜自己的地位，越发努力履行他们的职责；使待岗者受到压力，增加危机感，更加尽力尽才。

(3) 实行岗位技能工资制。为了进一步贯彻按劳分配原则，增强对职工的激励，我们在推行上述改革的同时，配套实施了由基本工资、岗位工资、技能工资、奖励工资组成的岗位技能结构工资制，各个岗位的工资标准，是在对全厂归类后的 93 个管理岗位，144 个工人岗位测评后确定，基本工资主要反映职工工作年限积累以往劳动贡献；岗位工资主要反映劳动(工作)强度、风险责任，工作条件；技能工资主要反映技能或业务水平；奖励工资主要反映职工的劳动实绩。

实践证明这三项制度的改革，大大改变了职工的行为方式，他们的劳动自觉性和积极性迅速提高，他们的劳动绩效显著增加，收入也随着上升。

正是在新制度的激励下，我们的劳动生产率和人均工资才能迅速地跃居行业领先地位，尽管人均工资在行业中领先，但每台工业缝纫机的工资成本却没有上升，处于行业较低的水平。从而在人力资源的利用和配置方面为我们赢得市场竞争优势奠定了牢靠的基础。

3. 加快国际接轨，优化内部运行机制

企业要获得市场竞争优势，就必须使自己的经营和管理机制与国际惯例接轨，近三年来，我厂在这方面迈出了关键性的几大步。

(1) 调整组织结构，建立“高效、精干”的管理体制。我们根据“理顺关系，精简高效”的原则，对原来总分厂的机构和职能按市场经济的要求，能并的则并，能兼的则兼，重新优化组合。经过广泛讨论，最终形成“四部五科三室一中心”的新管理体制。(部下面仍设有科，但增强了部的职能，弱化了科的职能，逐步实行分部核算)；各科室部门原则上实行“一长制”，去年下半年取消了分厂建

制,减少了管理层次和管理部门,更有利于工厂统一规划。打破了“干部”和“工人”界限,原“干部”编制进入档案,新的机制按“管理岗位”和“工人岗位”划分。

企业按照“减少传递层次,上下直接勾通”的模式交流信息,厂部垂直抓住“三会一考核”:即每周一次由党政工团领导和主要经营部门领导参加的厂长办公会议作出决策;每周一次由全厂所有部门领导参加的生产经营调度会进行贯彻;每年二次(年中和年末各一次)的由全体中层以上管理人员参加的总结会和按《两个文明建设考核制》的要求进行跟踪、督办和考核。每一次会议和每一次考核都以书面形式昭示于众,便于全员实施。

新的管理体制采用分级风险承包的方式,由各部(副厂级)分别与厂长签订风险抵押承包协议,再依次类推。以形成多个独立核算的利润中心。新的管理体制和管理方式使原来企业中的纵向和横向之间的磨擦明显减少,使工作效率明显提高。

(2) 引进国际标准,建立 ISO9000 质保体系。

质量接轨是与国际市场接轨的重要环节。在世界发达工业国家,质量管理(QC)为新兴的质量经营(QM)取代。国际标准化组织制定的 ISO9000 质量标准系列同 QM 体系有关,已渐成新的国际贸易壁垒。企业如获得 ISO9000 质量体系国际证书,即被视为取得产品进入国际市场的通行证。我厂从 1991 年起就宣传贯彻 ISO9000 国际标准。拟订了贯彻实施计划,建立了由厂长直接领导的贯标工作小组,修订了质量方针,确定了质量体系要素,编写了质量手册和程序文件。在此基础上,1992 年 12 月 1 日,我厂与 DNVQA 国外权威认证机构签订了 ISO9000 质量体系国际认证协议。此后,我们把这项工作按“计划培训”、“整改实施”、“检查评审”和“巩固完善”四个阶段,编制实施计划、具体工作内容和目标,从而建立了符合 ISO9000 标准的质量体系。1993 年 5 月 18 日至 20 日,顺利地通过 DNVQA 审核组的评审。7 月 30 日正式获得了由挪威船级社(DNV)颁发的被英国政府认可的质量体系证书。成为本市第一家获得国际权威认证机构颁发这个证书的企业。

(3) 转换会计制度，加强成本管理。与国际接轨的会计制度与原来相比，其最主要的区别在于前者是大成本概念，即企业的经济效益不允许含有水份。这样，企业会计核算的作用就不再局限于原来对生产过程作如实反映，单纯地提供信息，而是要求主动地捕捉信息，参与企业经营的预测、决策、规划等全过程。

我厂刚进入转制改革试点以后，一项重要的任务就是转换会计制度。我们先组织财会部门负责人和业务骨干进行培训，学习国际财会制度和会计报表制作，再按国际惯例全面改革原来的财会制度及统计办法。从而使新的财务会计科目及财务报表的制作与国际会计制度全面吻合，真实地反映企业产品制造成本，便于进行成本管理，为产品在市场上的价格竞争提供了可靠依据，也便于与国际同类企业进行比较，为外界了解我厂的经济实力提供了条件。

(4) 调整生产过程组合，实现渐缩一体化。所谓渐缩一体化，指的是我们自己生产关键部件，而把其余的零部件放给别的单位去生产，或向他们购买，这样做的好处是：第一，由于我们的劳务成本要比这些企业高几倍，所以把劳动密集型产品，如 GC1—2 型中平机等老面孔产品和其他型号的大部分零部件向外脱壳转移，可以大大降低生产成本；第二，厂里因此腾出的设备、资金和人员可用于发展高附加值的技术密集型产品，从而可以大幅度增加收益；第三，因为装配和关键部件生产仍留在厂内，产品技术优势“非我莫他”；第四，这使我们主产品的生产规模在不新增投资的情况下迅速扩大，从而使单件产品成本下降，使产品在市场竞争中取得明显的成本和价格优势。

4. 加速技术进步，形成企业发展机制

市场竞争要求企业进入以品种求发展、求效益的良性发展轨道。这是因为相同的人力、物力、财力投入，可以由于产品不同，而造成不同的生产率和收益率，通常，新产品往往会由于它别具一格的性质，而给生产企业带来了丰厚的竞争利益。所以，我们就把调整产品结构，开发具有高附加值的新产品列为工厂的重点工作。力

求在新产品的研制开发上领先一步。

当前,产品的生命周期在不断地缩短,一方面,科学技术的不断创新使工业生产技术迈上了一个新的台阶,这就是所谓的“科技推力”;另一方面,经济的发展,生活水平的提高,使市场的需求发生了急剧的变化,这就是所谓的“需求拉力”。两股作用力的交合必然使产品的生产周期缩短。我们清醒地认识到这一特征,决心在品种的开发上保持优势。为此,我们专门建立了产品开发部,下设五个室,一个试制车间。一室开发平缝机;二室开发包缝机;三室开发花色机;四室开发加固缝纫机;电子室负责机电一体化(电脑控制)产品。这样可以使我们的产品全面开花,升级换代。

(1) 满足市场需求,发展产品品种。从市场的发展趋势来看,由于我国的消费需求逐渐向新的台阶迈进,对服装的需求将趋于个性化,时尚化及高档化,这就带动工业缝纫机的需求向多样化、配套化、自动化方向发展。我厂要保持优势就必须尽快提高各机种基本型的档次,加强配套能力,为机电一体化产品的普及做好准备。

高速平缝机是我厂的主导产品,必须牢牢把住产品的领先地位。但是目前国内其他厂家的重点也放在这种产品上,与我厂形成了激烈的竞争,我们只有通过配套产品的开发才能在整体上取得优势。开发一室在完成 GC30—1 高速平缝机的批试鉴定后,马上接着着手 GC30—2 薄料高速平缝机、GC30—3 厚料高速平缝机、GC30—4—5D 三自动高速平缝机的开发设计,为下一年的批量生产做好准备。这样就使我厂的主导产品配套齐全,增强了竞争能力。

80 年代后半期,我国的服装与鞋类市场需求发生新的变化。牛仔服装、旅游、休闲鞋的需求急剧增加。我们及时分析市场的发展趋势,感到适应牛仔服、旅游、休闲鞋的工业缝纫机将会形成一定的市场规模,为了领先一步抢占市场,我们集中精力,投入科研力量,抢时间开发系列产品。为了使 GD8—1 双针机能在竞争中处于优势,我们认为一定要在投产后立刻形成一定规模,才能阻止其

他厂家的进入。结果 GD8—1 双针机投入市场当年，其利润就占到全厂年利润的三分之一。由于准确地把握了市场的发展动向，GD8—1 双针机抢时间开发，上规模，使这只产品至今在市场上独占鳌头。

圆头锁眼机是工业缝纫机的尖端产品，这些产品不仅能体现一个企业的生产水平，并具有极大的潜在经济效益，因此随着服装的高级化，对圆头锁眼机的需求会有大的增加。开发三室立志啃下这块硬骨头，提出一年完成开发设计，二年投入生产的设想，使我厂增加一个领先一步的品种。目前，此项开发工作已积极展开并取得了长足的进步。

(2) 加快产品开发速度，抢先占领市场。要占领市场就必须缩短开发周期，提早投放市场。为了加快开发速度，我们运用“同时工程”、“网络计划”等现代化管理方法，改变产品开发在过去采用的单个设计、单个试制，小批量投产再到规模生产的“直线式”为现在的多只零部件交叉并进的“手拉手”开发方式。

GC30—1 高速平缝机是最新型的机型，通过市场调研决定开发后，产品开发部成立项目组，在三个月内完成了全部产品图纸的设计工作。计划科、技术科、协作厂一齐合作开发，对每个试制阶段定好时间，机壳加工、零部件等试制同时交叉进行，只用了四个月的时间就成功地完成了第一台样机的试制装配。这一机型从自行开发设计到样机的试制成功仅花了半年多的时间，这在我厂的历史上是绝无仅有的。接着工厂决定尽快批量试产 3600 台，其目的就是让新产品迅速形成规模生产，抢先投放市场，占领市场。由于该机型开发时间短，抢先批量投放市场，从而使该产品在市场上处于有利的地位。1993 年该产品生产 3 万台，为全厂创利近 750 万元，创汇近 70 万美元。由于该产品在短时间内迅速形成规模，目前已经成为工厂一大新的经济生长点。过去开发一个新品种往往要 3—5 年才能形成批量，现在实施“同时工程”，已使开发周期缩短至 2 年，高档产品不超过 3 年。

以市场为导向的发展机制大大增强了企业的竞争能力。近两