

上海轻纺手工业 经营管理

局／上海市纺织工业局／上海市手工业管理局／轻工业部劳动工资司／合编

上海轻纺手工业经营管理

上海市轻工业局 上海市纺织工业局
上海市手工业管理局 轻工业部劳动工资司 合编

★
轻工业出版社出版
(北京阜成路3号)
轻工业出版社印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行
各地新华书店经售

★
787×1092毫米¹/32印张：插页：字数：150千字

1982年6月 第一版第一次印刷

印数：1—13,200 定价：0.59元

统一书号：4042·018

前 言

上海、天津、广州等沿海工业城市，轻工业生产发展较早，有很多优势。特别是上海，是我国最老、最大的工业基地，经营管理水平较高，技术水平较高，劳动生产率和经济效益都较高，在全国居于先进地位。尽快把上海的先进经验移植到内地，是挖掘现有企业潜力、增加生产、提高经济效益的最现实的办法，也是把轻工业尽快搞上去的最现实的途经。

《上海轻纺手工业经营管理》，是轻工业出版社为了贯彻中央领导同志关于“学上海，不光是学技术，硬件、软件都要学，尤其要学经营管理”的指示精神，配合全国轻工业学上海、学沿海、学先进活动的深入开展而出版的一本轻工业经营管理经验著作。全书共分四章，分别由上海市轻工业局、纺织工业局、手工业管理局和轻工业部劳动工资司供稿，比较详细地介绍了上海轻工业、纺织工业和手工业在生产、技术、科研、劳动、经营等方面的管理工作的先进经验，其中包括挖潜、革新、改造，行业调整、改组，经济联合，专业化协作生产，改革产品结构和开发新产品，全面质量管理，全面经济核算，全员培训，引进技术设备的消化，产品自销，以及手工业集体所有制企业的自负盈亏和留成资金的管理、使用等方面的经验。这些经验做法具体，措施有力，效益显著，阐述通俗，便于学习和推广。这本书的出版，对各地轻工业部门和企业学习移植上海轻纺手工业的先进经营管理经验，将会起到一定的促进作用。

希望各个地区和企业，要把学上海、学沿海同本本地区先进经验结合起来，从实际出发，灵活多样，讲求实效，以点带面，循序渐进，不断提高经营管理水平和技术水平，促进轻工业的蓬勃发展，为改善市场供应，满足人民需要做出新的贡献。

为了使各地能够学到上海市整个轻工业的先进经验，特请上海市纺织工业局为本书编写了上海纺织工业的先进经营管理经验一章。在此，对他们的大力协助和支持表示衷心的感谢！

徐 运 北

1981年12月

目 录

第一章 上海市发展一轻工业的基本做法

- 上海市轻工业局 (1)
- 第一节 坚持走挖潜、革新、改造的道路 (3)
- 第二节 提高产品质量, 发展花色品种 (22)
- 第三节 提高专业化协作水平, 促进生产
发展 (45)

第二章 上海市发展纺织工业的基本做法

- 上海市纺织工业局 (56)
- 第一节 采用适用技术, 不断进行老厂技术
改造 (59)
- 第二节 坚持品种质量第一, 不断进行产品
结构改革 (74)
- 第三节 按照专业化协作原则, 不断进行行
业调整改组 (91)
- 第四节 着眼提高经济效益, 不断改进经营
管理 (98)

第三章 上海市发展手(二轻)工业的基本做法

- 上海市手工业管理局 (112)
- 上海市手工业生产联社
- 第一节 围绕发展日用消费品, 调整手工业
产品结构 (113)
- 第二节 积极发展经济联合, 合理组织生产
能力 (123)

第三节	多渠道, 少环节, 大力开展产品自 销	(137)
第四节	从实际出发, 实事求是, 集体企业 恢复自负盈亏	(151)
第四章	上海市轻、手工业的职工培训 轻工业部劳动工资司	(173)
第一节	重视调查研究, 有针对性地开展职 工培训	(173)
第二节	讲求实效, 注重抓基础性培训工作 的建设	(179)
第三节	通过多种途径, 培养后备技术力量	(188)
第四节	培训抓重点, 不平均使用力量	(197)

第一章 上海市发展一轻工业的基本做法

上海市轻工业局

上海近代轻工业已有 1 百多年历史，但其真正成为门类较全，具有相当生产技术水平体系，还是解放以后逐步形成的。就上海市轻工业局系统来说，现在已是一个以生产日用消费品为主的综合性的加工工业部门。全局现有造纸、卷烟、食品罐头、饮料、肥皂、洗涤剂、火柴、化妆品、自行车、缝纫机、手表、闹钟、保温瓶、日用玻璃器皿、眼镜、电珠、自来水笔、铅笔、纸盒纸箱、感光胶片、照相机等 30 多个大类行业，355 个企业。按产品类别及加工工艺设置了自行车、缝纫机、钟表、食品、日用化学、造纸、搪瓷保温瓶、玻璃器皿、电影照相机、制笔、木材、包装装潢 12 个专业公司和轻工业机械修造、建筑工程 2 个后方服务公司，以及研究所、大中专学校等机构，以进行日常的组织领导和管理工作。

各个公司和部分工厂也分别设有职工大学、技工学校和研究所以及中心试验室。

全局现有职工 20.3 万多人，为解放初期的 3.2 倍。生产的产品品种和花色有 2.5 万种左右，为解放初期的 5 倍。1980 年工业总产值达到 70.84 亿元，为解放初期的 15 倍，平均每年递增速度为 9.1%，其中，“文化大革命”前的 17 年平均每年递增速度为 10.4%，“文化大革命”期间平均每年递增速度下降为 7.4%，特别是 1976 年的速度只有 1.8%。粉碎“四人帮”后，平均每年递增速度又上升到 8.1%。

上海轻工业当前主要的特点是：

(一) 科学技术有一定优势。局、公司现有12个研究所(室),有100多个工厂设置了中心试验室,拥有科研人员1000多人。全局技术员以上的工程技术人员有7000多人,占职工总人数的3.3%,其中工程师800多人,高级工程师39人。解放以来,全局系统完成的具有先进水平和填补空白缺门的重大科研成果有200多项。目前,全局拥有各种设备8.9万多台,其中自动、半自动装备1万多台(条),机械化、自动化程度达到70%左右。激光、电子、远红外,少无切削、热处理、产品表面处理、水处理、发酵、产品包装、“三废”治理等新工艺、新技术在许多工厂中推广应用。自行车、手表、自来水笔、保温瓶等行业的部分工艺和设备具有国际先进水平。

(二) 生产专业化协作有一定深度。全局350多个工厂企业,基本按零部件、工艺和产品实行专业化生产。现有专业化零部件和工艺协作配套厂66户,机修专业厂20户,模具专业厂5户,材料加工专业厂17户。专业协作性工厂占全局工厂总户数的1/3。此外,还有系统外协作加工单位349个,形成了一个从原料加工改制、工夹模具制造、零部件生产直到整机装配的生产体系。除了上海市轻工业局系统内的专业化生产协作外,局外也已逐步形成了原材料供应体系专业化生产协作体系和科学技术协作体系。

(三) 产品升级换代有一定发展。自十一届三中全会以来,上海轻工业生产坚持以提高产品质量发展产品品种为中心,近两年被评选为优质产品的有240多种,其中受到广大消费者欢迎的名牌产品有90多种,如凤凰、永久牌自行车,蝴蝶、飞人、蜜蜂牌缝纫机,上海、钻石牌机械手表,100号英雄金笔,白猫牌洗衣粉,梅林牌午餐肉罐头,梅林牌四鲜烤

麸罐头，梅林牌凤尾鱼罐头，三五牌木钟，金钱牌五磅保温瓶，如意牌搪瓷面盆等都因选料精良、工艺独特、质量可靠，价格合理而畅销国内外市场。产品品种根据市场需要，在保持合理的档次结构的同时，许多产品正在逐步换代。如已经发展了电子结构钟、表，电动打字机，气动式保温瓶，烧器（烧锅、煮盘、叫嘴壶）搪瓷制品，保健化妆品，疗效营养食品等。

（四）生产效率和经济效益比较高。1980年，全员劳动生产率为3.62万元，每百元固定资产（原值）创造的产值为523元，每百元机器设备（原值）创造的产值为850元，每百元产值利润率为25.06元，每百元产值的税金和利润为41.60元，每百元固定资产（原值）及流动资金的利润率为129.78元，均高于全国一轻工业的平均水平。

第一节 坚持走挖潜、革新、改造的道路

上海轻工业发展壮大的过程，实际上是不断进行挖潜、革新、改造的过程。上海轻工业是从内涵的途径扩大再生产起家 and 发家的。30多年来，全系统完成了30多万项技术革新和技术改造，极大地提高了生产力，提高了产品质量，提高了经济效益，改变了轻工业的生产技术面貌。这是形成今天这样规模和水平的上海轻工业的直接原因。

上海自行车三厂是我局通过技术革新和技术改造，改变生产技术面貌的一个缩影和典型。这个厂于1958年由267个小厂合并建立，当时职工3200人，手工操作占80%，年产自行车仅8万辆。经过20多年来的不断革新、改造，共实现革新、改造2.4万多项，平均每年完成1100多项，全厂现有的

1600多台设备中，有1千台是20多年来革新、改造和自己制造出来的。目前，全厂自动化、半自动化程度达到40%，机械化、半机械化程度达到41%，手工操作尚有19%。1980年，全厂职工3600人，比建厂初期增加400人，增长12.5%，而1980年自行车的产量却达到了174万辆，比建厂初期的产量增长了20.75倍。这样大的变化，主要源出于技术革新和技术改造。

一、技术革新和技术改造的做法

技术革新和技术改造是一项涉及到行业方向、生产力、经济效益等的重大政策问题，必须加深对革新改造的地位、意义、作用的认识，并放到经济领导工作的议事日程上来。在做法上，上海轻工业主要注意了“四个坚持”和“四个结合”。

“四个坚持”是：

（一）坚持针对性和适用性。

工艺设备革新改造的针对性是指技术革新和技术改造要根据生产发展的需要，根据有效地进行生产的需要，为克服生产薄弱环节服务，为提高产品质量，发展花色品种，节约能源，节约物资，提高经济效益，改善生产条件，保护环境服务。哪里需要发展提高，哪里有薄弱环节，就在哪里进行技术革新和改造。例如上海缝纫机三厂，1973～1976年缝纫机产量长期徘徊在30万架左右，主要是因为烘漆和装配两个环节处于“瓶颈”状态，针对这个薄弱环节，进行技术改造，扩大了烘漆及装配的生产能力，1977年技术改造完成的当年，产量就增加到41.6万多架，1980年进一步增加到54万

架，1981年可达到58万架，产量比1976年增长93.3%。再如上海自行车链条厂革新成功链条自动装配机，效率大大提高以后，出现了检测手段跟不上自动化生产要求的矛盾，成为突出的薄弱环节。针对这个矛盾，1980年组织力量对检测部位进行了革新，革新成功了肖轴自动检测机和滚珠自动检别机，既节约了检验工人，又确保了零件质量，使整个自行车链条的生产和检测自动化同步配套。有的工厂对产品质量上存在的问题有针对性地革新改造，也取得比较显著的效果。如上海感光胶片一厂生产的电影正片，自1974年以来，一直存在着“焊胶”质量问题，每年报废量近100万米，相当于总产量的5%左右。为了解决这个问题，1978年初，组织了“焊胶”攻关会战组，经过一年左右的反复试验，革新成功了一种新工艺，不但使废品率降到0.1%，而且胶片的耐磨度、清晰度也都有了提高。

工艺设备改革改造的适用性是指技术改造、科学研究和引进的技术设备，都要适应生产发展需要并能迅速而卓有成效地应用到生产上去。在科学研究方面着眼于成果的推广应用，使科研成果迅速转化为实际的生产力。1979年以来，上海市轻工业局先后推广了比较重大的科研成果38项，每年可增加产值7600多万元，增加利润3800多万元，增加税收1300多万元，创汇700万美元。如上海卷烟厂推广烟末薄片的科研成果后，一年增产卷烟3千多箱，增加税收和利润103万元，而投资仅11万元。其它如柠檬酸的新菌种、玻璃杯一次钢化等成果的推广应用都取得较好的经济效益。在引进技术和设备方面也都讲究引而能用，用而见效。例如，前不久引进的一种玻璃瓶料的新配方，具有产量高，质量好，耗能省，成本低，“三废”少的优点，1980年初试，成效显著。

上海玻璃瓶二厂应用这个新配方后,单位时间产量提高10%,能耗降低7%左右,每吨玻璃瓶的原料成本降低了28.5%。玻璃制品行业还同时引进了国外的合金模具制造工艺,第一批啤酒瓶合金模在上海玻璃瓶一厂投产后,寿命为原来铸铁模的3.32倍,每台制瓶机一年可少换模60多次,节省的换模时间,即可增产啤酒瓶3.7万多只,节约重油5吨以上。

(二) 坚持不断革新,持续改造。

要真正改变生产技术面貌,一个行业,一个工厂,必须不断地、反复地进行技术革新和技术改造,才能使技术结构达到一定的深度和高度。不断革新持续改造的形式是多种多样的,上海轻工业常用的有:

1. 同一工艺设备上多次进行革新改造。这是最常用的一种形式,大多数设备都有这种不断革新改造的历史。以钟表行业用途最广的铣齿设备为例,本来用的是铣齿机,后来了解到滚齿设备比铣齿设备先进,就把原有的铣齿机改装成为滚齿机,生产效率一下子提高了1.5倍。不久以后,又在滚齿机上进行了上料和卸料的自动化,这样一改,生产效率又比原来提高了6倍。

2. 不同的工艺设备推广一种新技术。最典型的是在不同的电加热设备上应用远红外线新技术。电烘道、电烘箱、注塑机等设备,多数都进行了使用远红外线装置的改革。如缝纫机头罩光漆流水线上使用后,班产量提高了14%。牙膏软管印刷自动线上采用后,耗电功率由18千瓦降低到8千瓦,全年可节约电力60多万度,等等。

3. 同一工艺设备上同时采用多种先进技术。即把各种先进技术集中起来,用以改造一种工艺设备,使这种工艺设备的效果达到最优。1979年,上海玻璃器皿行业的炉窑改造

组将多年革新改造行之有效的节能技术，经过总结鉴定，归纳为炉底鼓泡、扩大蓄热室、加深熔化池、炉体保温、油渗水、氧量分析等十项新技术，综合用于池炉炉窑的改造。由此，1979~1980年两年内，每年都节约重油5千多吨。

4. 一个工厂进行系统地日积月累地革新和改造。这是上述三种形式的扩大和发展，形成全厂性技术结构的推陈出新和技术面貌的变化。上海轻工业多数企业都是这样发展起来的，英雄金笔厂是最能说明这个发展过程的。该厂于1958年由96个中小厂合并建立，当时职工1420人，手工操作占80%，年生产总值1859万元，生产条件和生产水平都很落后，但并厂后技术革新开展得十分活跃，涌现了一批技术革新闻将和能手，20年来，共革新改造了近600台老设备，将200多道工序改革成为184道，其中150多道工序又进行了反复改革，有的改革四、五次，有的改革了几十次，缩减了工艺流程30多道，使全厂工序中的自动化、半自动化、机械化、半机械化程度达到86%。全厂职工减少到1355人，比1958年减少65人，而1980年的生产总值却达到6700多万元，为1958年生产总值的3.65倍。反映了不断革新、持续改造的巨大成果。

（三）坚持发动群众开展技术革新和改造。

在革新和改造中，群众性的技术革新改造是最活泼最积极的因素。群众性的技术革新改造在1959~1966年这一段时间开展得最为活跃，共实现革新改造10万多项，其中80%~90%是群众性的革新改造。糖果包装机械化，化妆品瓶贴机械化，纸盒生产机械化，玻璃制品加料机械化，厂内运输车子化等等，都是群众革新改造的丰硕成果。

50年代中期开始，上海轻工业有一条传统的做法，就是

在向群众讲形势，交任务的同时，总要提出一些技术革新的方向，出一些革新改造的课题，引导群众大胆革新。例如提出：“怎样摆脱翻砂热脏重的落后操作？”“包糖能不能用机器代替手工？”“怎样减少保温瓶胆的报废率？”“怎样提高电镀件的质量？”等等。每个行业、每个工厂、每个时期都有革新的重点课题。上海轻工业局多年来曾发动群众，向技术革新、技术改造进行过“十要”：即要质量、要数量、要新产品、要设备、要原材料、要能源、要劳动力、要降低成本、要安全生产、要环境保护。广大群众根据革新改造课题，七嘴八舌，七手八脚，七拼八凑，七八个臭皮匠，顶上几个诸葛亮。如60年代前几年，曾提出过“如何提高油漆质量”的课题，当时革新成功的油漆工艺就有冷淋、热淋、冷喷、热喷、静电喷漆等多种方法，有的可在一定范围内应用，有的可以配套使用。

在提出革新改造课题的同时，也有不给课题的“找小窍门，提小建议，搞小革新，抓小改进”的“四小”活动。有的设备作一些小改进，工艺作一点小调整，产品作一点小改造，都很有效果。例如，将自行车辐条的圆头改为平头，减少一边铣槽，既节约电力又节省铣刀，一年就节约费用1.3万元，节约电力2.4万度。开展“四小”活动，能最大限度地调动广大职工搞革新改造的积极性，形成一个“人人提建议，组组搞革新，台台有改进”的局面。群众性的革新改造，与生产任务的完成并不矛盾，特别是50年代下半期和60年代上半期，为了革新改造，“白天搞生产，晚上搞革新”、“抽出人来搞革新，留下任务大家顶”的事例是很多的。纸盒生产，过去都是手工操作，一天劳动下来，操作工人的手指酸痛难忍，有时甚至发生手指扭伤事故，广大纸盒工人迫切期望摆脱手工操作。有

一个厂的工人商量后，主动抽出一部分工人专门从事纸盒生产机械化的革新，而这一部分工人的生产任务由其他工人顶下来，经过几个月时间的努力，革新成功纸盒机，效率比手工提高2倍多，取得了生产和革新改造双丰收。为了进一步发扬群众性革新改造的好传统，最近，上海市轻工业局把技术革新纳入群众性的“五个比一比”活动。这“五个比一比”是：比一比谁先跨进1982年；比一比谁的技术革新，小改小革项目多，效果好；比一比谁创造优质产品一丝不苟，成绩显著；比一比谁节约能源、增收节支、爱厂如家贡献大；比一比谁在“五讲四美”活动中模范作用好。

发动群众搞革新，同样要坚持科学态度，坚持一切经过试验的原则，坚持试验鉴定投产的程序。同时要不怕失败，反复试验，支持群众的首创精神，坚持到底。如糖果包装机就是经过多年的坚持试验，由设计、试验、改进、试验、再改进以至完善、巩固、提高等无数次的反复改进才获得成功的。

（四）坚持投资省、收效快。

在技术革新和技术改造中，必须遵守技术经济效益显著、投资省、收效快这样一个原则。上海轻工业很早就立了一条规矩，就是“国内能协作生产的不向外国订货，本行业、本厂能制造的不向国家伸手”。白象牌R 20 电池，一直是畅销国外的传统出口产品，但由于纸盒包装长期没有改进，款式陈旧，1978年国外要货量大幅度下降。要用现代的热缩包装代替纸盒包装就得进口热缩包装机，每台需要10万美元，再加上其它费用，要花人民币40万元左右，投资太大。而且进口设备与国产包装纸张不能配套，进口了设备还要进口纸张。电池厂的职工坚决走自力更生、艰苦创业的道路，不进口，自己试，经过半年时间的试验改进，终于造出了完全符合生产要

求的国产电池热缩包装机，经过鉴定试用，第一批制造了3台，总共化了1.1万多元，只是进口一台热缩包装机投资的2.75%。花钱不多，时间不长，却解决了电池出口的一个关键问题。

对于确实需要进口的生产装备，也立了一条规矩，就是“只能引进样机，能够不成套引进的就引进，确实需要的那部分设备，引进以后，应采取用、仿、改、创的办法，认真消化，为我所用”。30多年来，上海轻工业引进的各种设备1058台（套），占全局设备总台数的1.2%，由于坚持了用、仿、改、创的办法，把引进设备作为技术改造、设备更新的起点，起了以一变十，以一变百的作用。1964年上海牙膏厂从西德引进一套牙膏软管设备，经过不断的仿、改、创，现在已形成12套牙膏软管生产自动线。1973年又引进了瑞典制造的牙膏自动双管灌装机，也经过多次仿、改、创，现在已形成11台牙膏自动灌装生产线，技术面貌大为改观，生产技术水平大大提高。1980年牙膏产量达到1.66亿支，总产值为1965年的3.24倍。而改造所花的费用只有720多万元，仅相当于10多条自动线全部进口费用的60%，仅相当于该厂1965~1980年利润总额的3.3%。如果要新建一个同样规模和水平的牙膏厂，估计需要投资2000~3000万元之多。

对于技术革新和技术改造的经济效益，事前都加强了投资效益和投资回收期的核算和研究，事后进行检查考核。例如，1980年上海轻工业系统竣工完成的112项技术改造项目，总投资额3500多万元，其投资效果一年则可增加产值1.88多亿元，增加利润5400多万元，增加税收3500多万元，全部投资4个月即可全部收回。其中，铜版纸双幅涂布机更新改造后，上粉量由原来的10~21克/平方米之间稳定在18~20克/

平方米之间，质量显著提高，年产量由原来的4500吨增加到7000吨。用于技术改造的投资为63万元，而由于技术改造每年所增加的利润达160多万元，亦即年增加利润的39%就足以偿还全部投资费用。

对于少数列入基本建设的技术改造项目，更要加强其技术经济效果的核算和检查。例如上海自行车飞轮厂夹在居民区内，随着生产的连年发展，厂房紧蹙，工艺布局很不合理，飞轮年产量多年停留在400万只左右，虽国内外市场十分需要，但却无力再行增产。1977年开始筹划另觅场地进行改造，在不增加新设备的情况下，1979年建成新厂房，1980年飞轮产量即达737万只，1981年达到800万只的设计能力，改造用贷款在1981年3季度已全部清还。

“四个结合”是，

（一）群众性的小改小革与重大项目的攻关会战相结合。

在群众大搞技术革新，使“组组有革新，台台有改进”的同时，还要对一些重大的关键项目集中力量打歼灭战，组织攻关。玻璃瓶行业原来全是手工操作，工人劳动生产时是头动手忙混身摇，汗流浹背炉旁烤”，劳动强度高，生产效率低。为了彻底改变这一局面，1958年以来，先后组织了4次大会战，集中开展了配料、挑料、瓶子成型等工序的革新，使拌料、加料、熔制、滴料、成型、退火等80%的工序都实现了机械化、半自动化，使生产面貌改观，效率提高，现在的全员劳动生产率比1958年提高了3倍左右。为了提高自行车电镀工艺的质量，1978年组织了自行车、轻工机修两个行业13个企业，在有关部门的帮助配合下，开展了大型电镀线的会战，并采取提高研磨光洁度，延长电镀节拍，定期