

企业经营管理探索

——上海部分国营大中型企业经验选编

·275·1

(沪)新登字 304 号

责任编辑: 袁 衡

封面设计: 宋 平

企业经营管理探索

——上海部分国营大中型企业经验选编

主 编 高 行

副主编 宋建刚 吴志德

范智伟 顾荣发

立信会计图书用品社出版发行

(上海中山西路 223 号)

邮政编码 200233

立信会计常熟市印刷联营厂印刷

开本 850×1165 毫米 1/32 印张 8.875 插页 2 字数 165,000

1992 年 12 月第 1 版 1992 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—2,000

ISBN 7-5429-0131-1/Z·0003

定价: 5.00 元

前 言

上海振兴的根本出路在于加快改革开放的步伐，迅速把经济搞上去，进一步解放思想，一切从实际出发，敢于突破那些长期来束缚生产力发展的旧框框、旧体制，敢于摒弃在高度集中计划经济体制下形成的陈旧观念，敢于吸收和借鉴国内外一切成功经验，包括西方发达国家的某些先进经营管理方式。我们编辑《企业经营探索》一书就是本着发展上海经济的目的，将上海的一些国营大中型企业在资金管理、经营管理上的点滴经验、做法集中起来，以利于交流和互相借鉴。

在以深化企业改革为中心，推进各项配套改革的措施中，重要的一条是要进一步搞活金融，为发展上海经济服务。企业之间的经济往来、商品贸易，最终都是通过银行进行货币结算，企业在畅通供、产、销渠道和扩大生产规模中均需筹措和管理各个生产环节上的资金。实行科学的资金管理方法，是建立有效的生产秩序的基础工作。银行是企业经济活动中的重要伙伴，一个现代化社会中的企业和企业的经营管理者，如果不熟悉银行，不懂得如何去管好资金、用好资金，就很难有效地组织生产，更难促使企业获取良好的经济效益。同样，银行也必须了解企业的经济活动，尤其是了解和支持企业经济改革，取得第一手可靠的资料，以保证投入资金的安全性和效益性。这是提高银行自身经济效益和减少贷款风险必不可少的工作内容。正是在这个意义上，《企业经营探索》一书为金融机构进一步认识企业提供了一份多角度的第一手资料。

随着上海经济的改革和发展，在全面落实企业承包经营责任

制，以及激烈的产品市场竞争形势下，企业也面临着在现行金融格局下，如何更好地与银行打交道，如何提高资金管理水平，以求在营运机制上有新的突破这样一个重要课题。《企业经营管理探索》一书汇集了上海几十家国营大中型企业在资金、生产、经营诸方面的管理经验，有的企业从双增双节、堵塞企业内部资金浪费来达到降低单耗，提高利润；有的企业以其独特方式压缩“三项资金”，加速资金周转，缓和资金缺口，争取到银行的信贷，给企业生产注入了新的血液；有的企业采取多种金融渠道筹集资金，为企业扩大生产规模创造了条件；企业的财务部门都以向厂长提供准确、及时、真实、完整的财务数据作为其主要职能之一，参与经营决策，预测经营前景，促进生产发展，显示了财务部门的活力。

通过《企业经营管理探索》一书，从一个侧面可以看到上海企业经营管理中的一些风貌。

在编辑《企业经营管理探索》一书的过程中，我们得到了工商银行上海分行金融调研室和工商银行长宁支行职工技协、会计科等，以及延安西路分理处的领导和有关同志的大力支持。在文章修改定稿上得到了解放日报社编辑徐松华，文汇报社编辑袁夏良、张登辉，上海商报社编辑陈祝义，劳动报社编辑胡绳梁等的协助。许多企业的经理、厂长、财务科有关人员给了本书极大的支持，多方的关心，在此表示诚挚的感谢。参与本书编辑的还有张禹顺、王虹等同志。由于材料收集范围所限，本书难免挂一漏万，敬希谅解，并请指正。

编者

1992年8月

目 录

- 提高质量,降低消耗,开拓市场,争创效益……………上海咖啡厂(1)
- 以服务促进销售,以销售完善服务
……………上海橡胶工业供销公司(5)
- 如何在竞争中求得发展……………上海油脂五厂(9)
- 搞好产品结构调整,提高军工企业经济效益
……………上海航海仪器厂(11)
- 企业是“航船”,银行是“风帆”
……………卫生部上海生物制品研究所(14)
- “双增双节”见实效,效益涪坡见转机
……………上海新安制浆造纸厂(16)
- 转变观念,开拓市场,提高经济效益……………上海市面粉公司(20)
- 发挥工贸优势,拓展内外市场,壮大集团力量
……………上海联合毛纺织有限公司(24)
- 降低物耗,开发新品……………新中华刀剪厂(27)
- 审时度势,推动企业发展……………上海浦江电机厂(30)
- 拓宽销货渠道,提高经济效益……………上海餐具厂(33)
- 15万元资金换来30万元利润……………长宁教学仪器厂经营部(36)
- 在开发新产品和加强管理上下功夫……………上海第四化学纤维厂(39)
- 发挥优势,再创效益……………上海第四电表厂(42)
- 开源节流,在国内外市场上争高低
……………上海飞乐股份有限公司(44)
- 计划管理,对比分析,提高经济效益
……………上海市国际贸易信息和展览公司(47)

措施落到实处,效益上升显著……………上海自行车链条厂(50)
以市场为导向,积极开发新产品

……………上海梦乡床垫有限公司(53)

走向更大胆的目标……………上海交通装卸机械厂(56)

深化改革,依靠科技进步跃上新台阶……………上海第三制药厂(59)

节支增收为病家……………上海市纺织工业局第三医院(63)

向管理要效益……………上海酒精总厂(65)

双承包促进了企业经济效益……………上海手表五厂(68)

扬长避短,制止滑坡……………上海五洲药厂(71)

在逆境下强化财务成本管理,提高经济效益

……………上海新新机器厂(74)

在改革中求得发展……………上海兽药厂(78)

强化管理求发展……………上海染料化工厂(81)

抓住四个环节,增强企业活力……………上海向阳化工厂(85)

优化销售服务,依靠技术进步……………上海自动化仪表三厂(88)

军工企业怎样增强活力……………上海新力机器厂(94)

立足技术进步,着眼内部管理……………上海轻工机械厂(97)

开展“质量、品种、效益年”活动,强化理财工作

……………上海助剂厂(99)

沪渝经济协作的桥梁……………上海市重庆经济协作开发公司(103)

抓住重点亏损产品,开展目标成本管理

……………上海第八钢铁厂(106)

建立内部经营业务债权债务清理制度,及时回笼货款

……………上海第七纺织机械厂(109)

完善厂内银行制度,提高财务管理水平

……………上海染料化工九厂(114)

加强材料管理,不断提高经济效益

……………上海少年儿童出版社(117)

- 千方百计降低主观成本费用
 上海第三棉纺厂(120)
- 利用财务数据为企业决策服务
 上海胶体化工厂(122)
- 加速资金管理, 缓解资金紧缺矛盾
 上海新宇电源厂(125)✓
- 坚持资金计划控制制度, 统筹资金日常平衡周转
 上海缝纫机三厂(128)✓
- 加速资金周转, 企业理财有方
 上海人民电器厂(131)
- 管好流动资金, 加速资金周转
 上海橡胶制品二厂(134)
- 掌握资金使用主动权, 为生产经营服务
 上海提琴厂(137)
- 实行销售承包, 加快资金回笼
 上海中华制药厂(140)✓
- 建立内部银行, 加强二级核算
 上海工商银行普陀支行信贷科综合组(143)
- 正确使用票据, 加速资金周转
 上海工商银行普陀支行长寿路分理处(146)
- 加强财务管理, 为企业争创效益
 上海港口机械制造厂(150)
- 抓资金管理, 促经济效益..... 上海农药厂(154)
- 向基础管理要效益..... 连长记体育用品商店(158)
- 小店大管理, 企业添活力
 黄浦区金华文化用品商店(160)
- 推行科学管理, 使老店焕发青春
 上海卧室用品公司(163)

附录一	上海市企业债券管理暂行办法·····	(166)
附录二	上海市股票管理暂行办法·····	(170)
附录三	股份有限公司规范意见·····	(175)
附录四	中国工商银行“牡丹”信用卡章程·····	(193)
附录五	中国工商银行上海市分行常年兑付到期国库 券网点及地址查对表·····	(200)
附录六	转帐结算简介·····	(211)

提高质量，降低消耗， 开拓市场，争创效益

——上海咖啡厂

上海咖啡厂是一家建厂40多年的老厂，属全民所有制的大中型企业。以生产“乐口福”、“菊花晶”等产品而著名于市。主要产品在市场上供不应求，成品总产量年年递增，1989年6,553吨，1990年7,416吨，1991年达8,206吨。其利润1989年379万元，1990年526万元，1991年上半年实现利税比1990年同期上升374.6万元，经济效益十分显著。

近年来，食品行业普遍面临原材料价格不断上升，市场销售发生疲软，企业利润出现滑坡的严峻形势，上海咖啡厂也同样陷于困境之中。但厂方并没因此消极等待市场的复苏，而是以积极的进取姿态，立足本厂，挖掘内部潜力，提高产品质量，努力开发新产品、开拓新市场。在管理体制上推行“经济效益目标管理”，厂内层层实行以增产节约为主要内容的承包制，取得明显的效果。

一、提高产品质量、优化产品结构、 增产适销对路产品

工厂的主要产品乐口福，近年来原辅材料价格不断上升，市场销售出现疲软，经济效益出现滑坡。面临严峻的现实，厂长亲自动脑筋，有关人员积极工作，提高产品质量，优化产品结构，

逐步消化原材料涨价因素，扭亏增盈。为提高产品质量，工厂根据消费者的口味要求，从降低乐口福产品的甜度，增加麦芽风味着手，不断改进工艺配方和生产技术，达到适应消费者新口味的需要。同时，厂方着手改进外观包装，采用电阻焊滚径罐。这样既可增加听子强度，减少瘪听，降低损耗，又可以薄代厚，充分利用马口铁边角料，降低成本。仅此一项改进措施，以每吨产品计算，罐的成本可节约 550 元。由于乐口福质量提高，外包装规格又有了改变，价格也相应得以调整，虽然提高了 10%，反而受到消费者的欢迎，成为畅销产品。工厂采取提高产品质量，调整产品结构后，不但消化了原材料的涨价因素，而且每吨产品平均增利逾千元，企业也扭亏增盈。

新产品投入市场，通过广告宣传，改进服务态度，使乐口福销售从滞销转为畅销，处于供不应求的状态。在这种情况下，为了及时扩大市场占有率及复盖面，必须扩大生产，增加产量来满足市场的需求，为企业创造更多的利润。为此，工厂采取两条措施：一是由厂领导带队，组织攻关小组，攻克引进线的故障，保证生产的正常运转，二是克服场地狭小等困难，发动群众，群策群力，合理安排布局，增添十多台烘箱，大大提高了生产能力。措施采取的及时，使乐口福产量连续三年逐年上升，1989 年 3,960 吨，1990 年 5,147 吨，1991 年超过 5,500 吨。

工厂的另一大饮誉产品“菊花晶”，作为纯天然清凉保健饮料，受到市场和消费者的青睐。为满足市场需求，工厂在销售旺季时，开足班次，增加产量，1989 年 1,074 吨，1990 年产量为 1,518 吨，1991 年超过 1,600 吨，提高了工厂效益。此外，工厂还不失时机地试制成“梦咖啡”新产品，通过促进宣传，现已在本市部分宾馆、西餐馆、南京路、淮海路、因川中路等主要商业街区形成一定的销量。1991 年上半年的销售量就比上年同期增加 20 吨，增加利税 10 万余元。

二、层层承包，降低单耗，年年创高效

1. 消耗定额承包。食品行业在加工制作过程中的物耗是成本的主要组成部分，产品生产过程的物耗多少直接影响到产品成本和市场竞争力。厂方对全厂凡是有条件可以承包的全部实行承包。例如，主要产品麦乳精干固物单耗，菊花晶产品的糖粉、菊花、酒精单耗、煤、电的单耗等主要物耗，均由车间订立承包合同，并按月考核，节约有奖，超耗扣奖。实行几年来，这些主要产品的单耗在逐年下降，企业效益则年年递增。

2. 厂内承包合同与及时的“应变措施”结合实行。承包合同在订立时一般都规定多少年不变，这是在生产条件不变情况下而言。如果生产条件发生变化，就须及时应变，否则合同失去合理性，各承包部门(车间)也会被挫伤积极性。如菊花晶产品与生产车间订立干菊花单耗定额 138 公斤/吨的合同，实施后，财务部门从统计中发现单耗不但没有达到要求，反而上升到 157 公斤/吨，于是就及时摸准情况，相应采取调整措施，之后仅三个月就节约干菊花 9,502 公斤，价值 14.2 万元。

3. 选择最低成本的承包联营单位。如厂方有一项目：打糖粉，承包部门 1989 年损耗率高达 3.74%，1990 年降至 1.4%，1991 年厂方又与另一联营单位订立承包合同，规定糖粉定额损耗为 1.5%，节约有奖，超额扣奖，每节约 1 吨奖励 300 元(占节约金额的 1.15%)，结果上半年打糖粉损耗降至 0.43%，取得前所未有的成绩，比 1990 年同期节约白糖粉 8.5 吨，另外菊花晶、桔晶等类产品糖粉单耗也节约白糖粉 26.8 吨，节约金额总计 9.2 万元。

实行消耗定额承包等，经济效益是十分可观的。如厂方的主要产品麦乳精粒干固物单耗，国家部颁标准 1,070 公斤/吨，上海咖啡厂在未实行承包的 1987 年为 1,109.1 公斤/吨。实行承包后，1988 年下降为 1,048.92 公斤/吨，1989 年下降到 1,038.8 公斤/吨，

1990年节约113.9吨，节约金额62.7万元，1991年降至1,034.17公斤/吨。其他各类消耗，甚至包装物(马口铁)单耗也出现大幅度下降。

正是因为厂方紧紧抓住了增产节约的核心环节，承包责任制，才使上海咖啡厂得以在疲软的市场上产品过得硬，在竞争中立于不败之地。

(葛子量)

以服务促进销售，以销售完善服务

——上海橡胶工业供销公司

在外部条件基本没变的情况下，一年半前曾陷入严重困境、门庭日趋冷落的上海橡胶工业供销公司，从1990年下半年以来，又重新热闹了起来。1991年头9个月完成销售额2.44亿元，除继续消化掉往年积累的亏损额100万元之外，还盈利125万元。预计全年可完成销售额3.2亿元，利润可逾150万元，较1991年相比，分别增长四成及五成。这是这家公司新领导班子积极贯彻以服务促进销售，以销售完善服务，在买与卖中树立企业新形象的经营方针的结果。

上海橡胶工业供销公司是全国最大的经销橡胶原辅材料的企业性公司，对全市橡胶行业数10家工厂（包括联营厂）负有组织计划内原材料供应和计划外原材料经营的双重职能，对工厂正常、稳定的生产秩序负有特殊责任。近年来，随着计划成份的逐年减少，市场调节成份的不断上升，计划内外的橡胶价格严重失衡。这家公司把推销原材料的过程作为企业自我形象的推销过程，要求每个业务人员认真做好销售前、销售中、销售后的服务工作，使自己成为客户的顾问、帮手和朋友。1991年以来，公司又结合实际提出了“以全方位优质服务为中心，保证各种原材料不短缺为前提，继续开拓市场，扩大销售，增加效益”的工作方针。公司领导身先士卒，带头深入工厂，并采用请工厂客户参加业务洽谈会等方式，广泛听取意见，改进服务，促进销售。公司领导在工厂的过程中，得悉因氯丁橡胶缺货，使氯丁橡胶用量最大的上海橡

胶总厂正濒临“停工待胶”的危境。于是，这家公司原材料经营部的同志在经理的指示下，紧急派出4批人员飞赴四川长寿化工厂、山西大同化工厂、青岛化工厂等氯丁橡胶生产厂家求援，并不惜亏本硬是先用卡车抢时间拉回10吨，以解工厂燃眉之急。年初，这家公司受新亚医用橡胶制品厂的委托，先后向美国爱克森公司进口了两批1068型厂基橡胶，货到码头经商检局检验合格后售给了工厂。工厂在使用过程中发现硫化速度较慢，于是由分管经理带队即去工厂，弄清情况后，又马上向爱克森公司发去电传反映情况，最后外商派员到工厂，使事情得到合理解决，三方均较为满意。在公司领导的影响下，使一些业务人员纷纷改变以往惯于等客上门的机关经营作风。有的业务员把提高服务质量的工作做到了工厂的车间班组，他们为了掌握各厂对橡胶需求的第一手资料，在大孚橡胶总厂炼胶车间访问时，得知使用标准胶既不影响产品质量、又比使用烟片胶节能，并受操作工人欢迎。然而当时正遇进口标准胶脱档，有关业务员就主动做厂供应部门工作，多用国产标准胶。这样，既为工厂解了困，又促销了当时库存较多的国产标准胶三、四百吨。

随着经营作风的转变和服务质量的不断提高，大大吸引了客户，扩大了销售量。在市场扩大、销售量持续上升、经济效益显著改善的同时，职工队伍的精神面貌、思想境界也得到了改变和提高。越来越多的职工意识到，服务质量就是市场和效益。服务质量不是在嘴上，而是在每个人的心中和岗位上。过去，客户到公司开好票再到仓库提货，往往要间隔好几天，现在则做到随到随提。对一些路途远，运输又有困难的客户还接受送货上门业务。

经营不怕竞争，服务好客自盈门。近年来，尽管全市经营橡胶原材料的单位有增无减，从过去的3家增加到近20家，竞争越来越激烈，但上海橡胶工业供销公司从去年下半年以来，销售量持续上升。由于从1991年起大中华橡胶厂和正泰橡胶厂的计划正

式单列归口轮胎橡胶集团公司经营，使橡胶工业供销公司的正常销售量骤减近半。但由于几年来的经营方针对头，为用户所想，故深受广大客户的信任与支持。目前的月销售额还稳定在2,600万元，客户遍及行业内外和兄弟省市。针对新的形势，这家公司又召集了行业各厂的经营厂长及供销、质监、技术科长举行了两天业务联席会，广泛地听取用户意见，不断提高服务质量，使用户称心满意。

(李云宝)

如何在竞争中求得发展

——上海油脂五厂

上海油脂五厂是一家建厂 40 多年的粮油食品专业厂，主要产品有“三添牌”麻油、玉米油、辣麻油、芝麻酱、花生制品和芝麻颗粒饲料等几十种产品。其中“三添牌”小磨麻油自 1985 年国家开始评选优质产品至今，年年获得商业部优质产品、上海市优质产品及首届中国博览会金奖等光荣称号。由于该厂生产的系列产品质量可靠，所以在国内外市场享有良好的信誉，其中花生酱经美国 FDA 检验合格。故深受消费者欢迎，销售量逐年增加。这几年产品陆续远销港、澳、日本、美国和东西欧国家。产品覆盖面很广，几年来一直保持着良好的销售记录。到 1991 年，该厂瓶装麻油销售了近 800 吨，各种规格达 180 万瓶之多，开创了建厂至今最高的小包装销售记录。

该厂的产品其所以能占有市场，保持盛销不衰的好势头。主要是靠加强产品的质量管理，同时采取了一系列与市场经济相适应的生产和营销策略。其中主要有如下几方面：

一是面对鱼龙混杂的市场，大抓产品质量，调整生产方向，保证名牌产品击败伪劣产品。这几年，随着改革开放的深入发展，市场商品越来越充沛，于是麻油的平价供应首先退出。这一改革居民副食品供应措施一实施，各地形形色色的麻油以各种手段打入上海市场，其中不乏伪劣麻油。面对这一形势，我们油脂五厂为了上海市民的健康，为了企业的生存和发展，他们知难而上，迎接挑战。他们首先抓的就是产品质量。产品质量是企业的生命，

是实现企业兴旺发达的根本保证。该厂抓质量，是从加强基础管理工作着手，加强标准化和信息计量管理等工作，制订了13种产品标准，建立健全了质量信息反馈制度。通过努力，取得了国家二级计量合格证书，顺利通过了全面质量管理验收，终于使产品取得部优、市优的荣誉，目前正向争创国优努力。在抓好质量的同时，及时调整产品的生产供应形式。在本市平价供应麻油时，该厂都是以散装形式供应。在麻油刚开始退出平价供应时，还是习惯于散装供应。于是，外地伪劣麻油也以散装流进上海市场。为了确保厂名牌产品的信誉，立即决定扩大生产瓶装麻油供应。到1990年散装麻油全部停止供应，并加强瓶装商标记号的宣传，防止了鱼龙混杂，确保了我厂名牌产品的生存和发展。

二是积极开发新产品，及时调整产品结构，扩大销售领域。大家知道，一个企业如果缺少适销对路的产品，就等于失去了社会效益和企业自身的经济效益。因此，该厂始终把调整产品结构，狠抓新产品开发，作为提高竞争能力来认识。因此，在厂部领导下，新产品开发小组积极利用现有技术设备，加快开发新产品、新品种。例如，开发小组在原有花生酱基础上进行不分层花生酱试验，现在已基本达到6个月不分层的效果。又如，最近研制的由黑芝麻、蔗糖、淀粉、食盐等原料组成的芝麻糊，目前已投放市场，受到了消费者的普遍欢迎。

三是灵活调整产品的价格，坚持薄利多销原则，增强市场的竞争能力。产品价格，也是市场销售中一个十分敏感的问题。该厂根据市场行情，本着以质量求效益，薄利多销的原则，一般按季节分别调整了麻油、花生酱等产品的批发价格，使本厂产品一直在国家议销议价水平上下浮动，这不仅有利于搞活经营，促进生产，而且有利于市场竞争。

四是扩大销售网点，建立一支强有力的推销员队伍。为了保住上海市的麻油销售市场，该厂十分重视销售工作。首先是扩大