

南京市第一个行业协会

在改革中诞生

南京地区生产照明器材产品的企业共有 77 家，职工 2.1 万人，年产值 1.45 亿元，产品包括各种电光源、灯具、钨钼材料、镇流器、胶木电器等 17 个大类。过去，这些企业分别隶属于 12 个工业部门和区、县，难于实行全行业的管理。这种旧的部门管理体制，割裂了企业之间的有机联系，往往带来重复建设、盲目发展等问题，阻碍了技术进步和社会经济效益的提高。随着城市经济体制改革的深入，实行行业管理，组建行业协会势在必行。1985 年 7 月，经过 45 家同行业企、事业单位的长期酝酿和民主协商，组建了南京市第一个根据国家经委有关规定成立的行业协会——南京照明器材行业协会。

组建行业协会，是改革新形势下的要求，没有现成的模式和经验。他们的主要做法是：

一、明确宗旨，坚持自愿参加、平等互利、民主管理的原则

南京照明器材行业协会是一个以南京地区照明器材企、事业单位为主的自愿组成的社会经济团体，其主要职能是：协调同行业企业的经济活动，为同行业企业提供咨询服务、培养技术人才，促进全行业生产发展、技术进步和提高经济效益，更好地适应国内外市场发展的需要，并接受政府的委托，开展行业管理工作。参加行业协会的单位须自愿提出申请，履行手续，不论企业大小，相互一律平等。协会的领导机构为理事会，理事由会员大会民主选举产生。到 1985 年底止，会员单位已增加到 59 家。

二、跨地区、跨部门、跨所有制，多层次地吸收会员单位

协会的会员单位不但分布在市内各区、县，还包括业务密切相关的苏北和外省的一些企业；有部属企业，也有市属、区属和县属企业，还有乡镇和街道企业；有一批全民骨干企业，也有集体小型企业。

三、由会员单位选配 5 名懂生产、懂技术、会管理的干部在秘书处集中办公，负责行业协会的日常工作

这些工作人员不占行政编制，工资、福利等费用由原单位承担。协会紧靠在南京市一轻局，并以市一轻局所属的照明器材工业公司为依托，由公司协助解决行业协会的经费、办公场所等问题。

南京照明器材行业协会成立以来，本着“民主办会、注重活动、讲求实效”的办会方针，开展了服务和管理的工作，取得了较好的成效，受到了会员单位和政府主管部门的好评，初步显示出了行业协会的优越性和生命力，具体表现在：

1. 有利于突破部门管理体制的束缚，加强企业间的横向联系 行业协会成立后，摆在面前最主要的问题就是如何打破部门所有制的界限，提高地区经济的组织程度。针对这一问题，协会以荧光灯管生产为重点，进行了大胆的尝试。南京地区有 21 个生产荧光灯管的厂家，但生产能力和产品质量悬殊很大。如华东电子管厂是全国最早生产荧光灯管的部属重点厂，所产电工牌 20W、40W 荧光灯管连年荣获国家银质奖；南京第二灯泡厂的长明牌 8W 荧光灯管也荣获 1985 年国家银质奖。其他企业则大部分是乡镇企业，在生产上达不到工艺要求，缺乏产品检测手段，既影响了企业的信誉和经济效益，又影响了社会效益。过去由于强调部门管理，这些小厂往往是求师无门，甚至有些厂是“病急乱投医”，以致给企业造成很大损失。行业协会本着为企业服务的宗旨，以电工牌荧光灯管为龙头，组织各有关厂在 10 月份召开了荧光灯管技术交流咨询会议。华东电子管厂派出了 5 位专家，为到会的厂长讲了课，对大家提出的 28 个咨询项目逐条给予解答。会议期间由行业协会公证，签订了 5 份技术咨询意向书。通过技术交流、举办讲座、咨询服务、参观学习等各种形式的活动，大幅度提高了本地区荧光灯管产品的质量。

2. 有利于制订全行业发展规划，避免重复建设、盲目发展 过去，市主管部门曾多次组织力量，制订灯具发展规划，但由于不是从全行业的角度考

虑问题，所以制订的规划不符合实际，缺乏可行性，使整个灯具生产行业徘徊了十几年。1985年轻工业部举办全国民用、建筑设计型设计“嫦娥杯”大奖赛，南京的产品名落孙山。为了迅速改变这种落后状况，行业协会经过一个多月的摸底调查，提出了发展灯具生产的规划，并分别召开了顾问会议和有关灯具厂厂长会议进行详细论证。这个发展规划得到了政府有关部门的高度重视，已列为南京市1986年50个重点项目之一。一个跨地区、跨部门、多层次的集团性灯具联合体已在筹建之中，它将为推动全行业的发展作出贡献。

3. 有利于在政企职责分开过程中，做好政府主管部门的助手，加强对全行业的管理。行业协会既要做好企业的参谋，也要当好政府的助手，并接受政府部门的委托，执行行业管理的职能，发挥政府和企业间的“桥梁”和“纽带”作用，对本行业进行规划、统筹、协调、监督，使之逐步成为工业管理的主要组织形式。南京照明器材行业协会根据本行业的实际情况，积极向政府部门建议，协助开展工作。过去，全行业中生产荧光灯管的企业没有完全

执行质量标准，影响了消费者的利益，主管部门对此也未具体过问。行业协会在市标准计量局的同意和支持下，按轻工部颁发的荧光灯管标准，对全市荧光灯管厂的产品质量进行了摸底调查，发现只有三分之一的产品达到部颁标准。因此，行业协会和市标准计量局联合召开了荧光灯管质量分析会，联合发出通知，要求各企业半年内必须达到合格水平，并配齐必需的检测手段，经两家联合检查，合格者发给证书，不合格产品一律不准出厂。通过这次活动，主管部门的同志深有感触地说：“过去，我们对南京地区有多少个厂家生产荧光灯管也弄不清楚，更不可能对所有企业的产品进行检测。现在，这一难题由协会出面解决了。”行业协会也从这一活动中开始摸索出一条怎样为政府部门、为企业服务的路子。

南京照明器材行业协会自成立以来，对如何为企业服务、强化行业管理进行了有益尝试，但还仅仅是个开始。一些问题还有待于探索，以便使更多的企业加入到行业协会中来，发挥行业协会更大的作用。

·吕智斌·

一 条 搞 活 大 企 业 的 新 路 子

南京无线电厂是一个有6300名职工，1600名工程技术人员的大型骨干企业；拥有4个专业设计所，是江苏省和南京市技术力量最强的厂家之一。在历年国家产品质量评比中获金牌2个、银牌8个、部省优质奖20个。熊猫牌广播电视产品是新中国诞生后第一个出口和商标在国际上注册电子产品，在全国评比中获14个一等奖。1984年国家经委授予该厂“国家质量管理奖”，是全国首批获奖的7个厂家之一；1985年又被中宣部、国家经委、全国总工会联合授予“全国思想政治工作优秀企业”。

南京无线电厂是南京市国营大厂中率先与地方企业组建树状联合群体的企业。1985年，他们同全国10多家企业建立了多种形式的联合，以整机产品的合作生产为主干，以零部件或工序配套联合为支干，以工艺协作点为枝叶，构成树状联合企业集团。在不增加厂房、劳动力和投资的情况下，扩大了名优产品的批量和市场占有率。依靠产品、技术和管

理经验的输出，提高了企业经济效益。1985年，工业总产值达到2.8亿元，比上年翻了一番；实现利税5500万元，比上年增长40%，当年实现的利润相当于全厂的固定资产。过去因生产任务超负荷，企业无法改造，没有精力上新品；实行联合以后，他们调过头来集中力量进行技术改造，从联邦德国引进了半数字彩电生产软件，与美国ESSCO公司合作生产卫星地面接收设备等尖端产品，还建成广播电视产品自动喷漆生产线，改造了收录机生产线，使收录机生产能力达到年产15万台，比改造前扩大了两倍。1985年3月，建成年产15万台彩色电视机生产线，并在不到一年的时间内就收回全部投资。南京无线电厂在现行体制下，通过联合初步突破了条块分割和地区、行业内部的封闭状况，提高了工业组织程度，走出了一条搞活大企业的新路子。他们的做法是：

以名优产品为“龙头”，打破地区、部门所有制界限，组建企业集团，变单个优势为集团优势。一年

来,他们先后同安徽、广西、贵州和本省的9家企业联合生产熊猫牌电视机,建立了6个电视机整机分厂,1个电视机单板分厂,1个电视机塑壳分厂和1个电视机木壳分厂。在较大的范围内组织专业化大生产,1985年熊猫牌电视机产量达到65万台,比上年增长40%;其中联营企业生产了18万台,占总产量的四分之一。1985年3月经国家批准,以南京无线电厂为主体,重新组建了中国南京无线电厂,并赋予直接对外权限。使南京无线电厂同南京地区30多家地方电子整机和元器件厂配起套来,为企业注入了新的活力,具备了生产包括卫星地面通讯站、卫星电视接收成套设备、雷达、不间断电源、通讯机、电视机、录像机、录音机、敏感元器件、集成电路、霍尔电路、显像管和各类电子组件的能力,初步形成系列完善,自配能力和产品水平较高,能够承担国家关键性的科研和生产任务。具备综合生产和外向辐射能力的联合集团。

采用多层次、多种形式的联合,把联合同经济效益结合起来,使一批企业在联合中得到发展。在联合过程中,他们从被联合企业在地理位置、管理体制、技术水平和生产手段等方面的具体情况出发,采取多种模式,不搞一刀切。如:他们同南京电视机厂、长江无线电厂实行“九统一”、“两不变”(即统一管理财物、产供销、党政群;财政解缴渠道不变、企业所有制性质不变)的紧密式联营;同南京市两个区街道企业联合后建立了电视机塑壳和木壳厂,实行“六统一”、“三不变”(即统一管理财物、产供销;财政解缴渠道、企业所有制性质、隶属关系不变)的半紧密式联营;同外地的5个企业则实行联产型松散式联合。由于他们实事求是地确定联合

方式,调动了联营各方的积极性、创造性,使各个企业的经济效益大幅度提高。如长江无线电厂联营前全年利润仅80多万元,联营后成为电视机单板专业厂,工业总产值比1984年增长40%,利税增长57%,全员劳动生产率增长75%。

同后进地区和边远地区企业实行联合,扩大名优产品影响,提高产品覆盖率。南京无线电厂生产的熊猫牌电视机,过去由于批量不大,市场占有率不高,虽是名牌但在消费者中间影响不大。为了改变这种状况,他们在认真分析市场需求的基础上,先后同广西、贵州、安徽等地的企业发展联合,在当地生产组装熊猫牌电视机,直接进入当地市场,既迅速扩大了名牌产品的市场覆盖率,又促进了边远地区经济的发展。例如,安徽省一个电视机厂过去生产杂牌电视机,产品长期滞销。与南京无线电厂联合后,在他们的帮助和指导下,狠抓了质量管理,完善了生产手段,1985年开始生产熊猫牌电视机,当年在安徽省全省电视机生产厂家产品质量评比中一举夺魁,产品供不应求,使这个厂既摆脱了困境,又扩大了熊猫牌电视机的影响。

在联合中坚持质量第一、信誉第一、用户第一的原则,同联营企业同步创优,共同发展。南京无线电厂同联合企业在联合生产名优产品的同时,还输出管理经验,特别是把“创优夺牌”的一整套质量管理办法传给了联合企业。对联营企业的产品始终贯彻择优配套的方针,建立熊猫产品同步创优联络网,根据名优产品的标准,采取同联合企业技术协调、联合攻关、专线生产、驻厂检测、质量认定、信息反馈、咨询诊断等办法,强化联合企业质量管理。

·李虹·

从无锡无线电厂到“梅花”集团

1985年,在山明水秀的大湖之滨,一个工厂有这么一段记录:

完成工业总产值1.47亿元,为1980年的13倍;实现利润1845.5万元,为1980年的40倍;税利总额2576.8万元,为1980年的30倍;职工年平均收入

1380元,比1980年增长91.4%。

这就是以生产梅花牌录音机、录音机机芯和通讯机为主的无锡无线电厂。

回顾1980年,这个长期生产单一军工产品的地方国营企业,在国民经济调整初期,军品任务大幅

度下降的情况下,工厂跌入“谷底”,全年仅完成工业总产值1101万元,实现利润46万元。在这艰难时刻,刚刚到任的厂长朱阿荣和同事们一起向市场搞调查,坚决贯彻“军民结合,以民养军”的方针,作出了大力发展民用电产品的重大战略决策。在保持原有通讯机产品优势的同时,选定了录音机、录音机芯为新的产品方向,改变了原来“单一产品系列、单一品种、单一用户”的状况,实现了多系列、多品种、多用户的产品结构,使企业有了转机。同时,他们又制定了到1985年实现产值一个亿、利润1000万、生产录音机芯100万台的企业“六五”计划,并作出了一系列的经营决策,积极“转轨变型”,不断推动技术进步,大胆改革,勇于创新。在1984年,企业提前一年实现了“六五”计划,获得电子工业部授予的“经济效益先进单位”称号,并被评为江苏省先进企业。

依靠技术进步振兴企业,是该厂重要的经营战略思想。为了加快产品的更新换代,在激烈的市场竞争中抢先一步,他们建立了通讯录音研究所,集中了85名科技骨干,进行新产品的开发研制,坚持“生产一代,研制一代,调研一代”的指导思想。5年内,他们生产了5代产品共100.49万台。

走“引进、消化、开发、创新”的路子。录音机的“心脏”部件——录音机芯,我国长期依赖进口。1980年无锡无线电厂在接受了研制录音机芯的任务后,采用“逆向战略”,以后道总装开始,以来料加工的方式,引进了一条机芯总装流水线 and 相应的仪器设备,首先掌握录音机芯的总装生产管理技术,同时他们参考国外同类型的录音机芯,进行仿制。科技人员经过艰苦技术攻关,并采用厂校挂钩的办法,解决设计中的理论问题,取得了机芯设计的主动权。仅用了两年时间,梅花牌M-301型录音机芯于1982年通过了生产定型,填补了我国电子工业的一项空白。随后,该厂科技人员又在消化国外新产品的的基础上,积极开发创新,先后共研制了5种不同型号的录音机芯。

“内改、横联、外拓”是该厂的改革方针。该厂领导在改革中不断探索搞活企业的新路子,积极发展横向经济联合。无锡无线电厂三面环路、背靠大山,没有扩展余地,要实现企业“六五”计划,厂房哪里盖?资金、劳力哪里来?1981年厂长朱阿荣提出了“走出围墙、跳出城墙”,冲破地区、行业和

所有制的界限,在市郊区、无锡县、宜兴县、江阴县、沙洲县选择了16个乡镇企业作为定点专业协作厂,把零部件扩散配套生产,自己集中力量搞好关键件和新产品开发,实行“小而专、小而精”的联合生产协作。协作厂经济上独立核算,生产上纳入“锡无”的计划轨道,形成了经济上松散、生产上紧密的联合群体。

对定点协作厂“从能力上扶助,技术上指导,人员上培训,管理上协助”五年中为这些厂培训了500多名技术骨干,并通过来料加工、补偿贸易等方式,向定点协作厂提供设备,进行更新改造。该厂不计眼前“小利”,着眼于长远的“互利”,如生产录音机芯橡胶件和弹簧件的两家协作厂,一开始,生产成本高,无利可图,他们就以高出规定价格30%的价格收购这两类零件,随着产量不断提高,技术装备和管理的进一步改善,成本不断下降,这两家厂又主动降低价格,使国产M-301机芯的价格从每台45元降为40元,增强了市场竞争力。无锡无线电厂坚持在“互利”的前提下对协作厂让利,不但没有“吃亏”,而是共同提高了经济效益。到1985年,为“梅花”电子产品配套的定点协作厂已发展到23家,成为无线电厂能力翻番,效益提高的坚实“后盾”。

建立引进技术、产品出口和信息的“窗口”,是该厂在横向联合中的又一条措施。1984年11月,他们采用工贸结合的方式在珠海特区与珠海市商业信托贸易公司合资建办了江海电子股份有限公司,总投资500万元,双方投资对半。1985年实现利润347万元,并先后建立了五个分公司,成为江海企业联合有限公司,为“梅花”牌电子产品打入国际市场走出了第一步。

1985年,无锡无线电厂在社会专业化联合生产的基础上,把横向经济联合推向了新的阶段,组建了以该厂为主体的梅花电子公司,把各厂分散的单个优势结成了集团优势,主体厂形成了向内吸引、向外辐射开拓的“两个扇面”,大大增强了竞争实力。目前,该厂已拥有年产300万台机芯、30万台录音机、2千部通讯机的生产能力,录音机芯在国内产量最高、品种最多、质量名列前茅。1985年出口录音机4万台,机芯2万台,创汇72万美元。

·刘崇熙·

“金狮”在联合中腾飞

常州金狮牌自行车诞生于1976年，至今已有十个年头。1985年产量突破百万辆大关，跻身于我国自行车行业大厂之列。年产值达1.69亿元，实现税利3219万元。1984年在“省优”的基础上创“部优”，被轻工部推荐为全国新名牌之首。

“金狮”取得成功的关键之一，是实行专业化协作生产。大跨度、多层次、立体式的联合协作，奠定了“金狮”崛起的基础。同步技改与协调管理，是“金狮”腾飞的两翼。

联合基础

紧密联合，形成基础 常州自行车总厂于1979年成立，下设7个分厂，是一个紧密型经济联合实体。在实体内，统一规划，同步发展，风险共担，利益均沾。总厂对各分厂实行产、供、销、人、财、物、党、政、群九统一。总厂的成立，克服了多头领导，力量集中了，指挥协调了，使常州自行车工业纳入了正规化发展的轨道，为“金狮”自行车的发展奠定了基础。

工贸合营，输入活力 1979年底，这个厂被国家计委、轻工部、外贸部批准为自行车出口专厂，在外贸的支持下，获得250万元的技措费，为工厂的及时扩建创造了条件。1981年，与外贸部中国出口商品基地建设总公司合资经营，正式定厂名为“工贸合营常州自行车总厂”。外贸基地公司投资800万元，并给了350万美元的外汇额度，用于总厂的技术改造和技术引进，使之一跃成为国内同行中工艺相对先进、设备较为精良的工厂。1984年10月，又与外贸联合成立了自行车出口部，工贸关系进一步融洽，共同开创出口新局面。

科技协作，提高素质 工厂素质的提高，并不完全取决于引进设备，关键还在于掌握先进技术、提高管理水平和人员素质。因此，他们积极与大专院校、科研机构挂钩，先后与上海交通大学、华东化工学院、南京工学院、南京航空学院、南京新技术应用

研究所等单位进行联合研制、协同攻关，以掌握、吸收和消化新工艺、新技术。由于坚持科技协作，实现技术进步，自行车的三大工艺——焊接、油漆、电镀都得到显著提高，产品由建厂初期的26英寸单一黑色发展为24、26、27、28英寸四大系列、60多个花色品种，成为全国名牌自行车。

发展联合，扩展实力 近年来，总厂经济实体除了抓主要工艺加工与关键零部件生产外，已逐渐将60%左右的零部件扩散到100多家协作配套厂，组织群体化协作生产，并在此基础上，择优发展分厂。1985年5月，总厂召开“金狮”联合体成立大会，实现了跨地区的行业联合，使“金狮”的基础实力大大加强。实践证明，联合体发展一步，协作网络稳固一步，专业化程度就提高一步，竞争实力也就增强一步。

工商联营，渠道加宽 产品销售渠道的畅通，是企业生存的命脉，而销售信息的反馈，则是企业决策的依据。因此，总厂在完成调拨计划外，积极物色商店，建立联销关系，跻身于大城市市场。如北京的菜市口商场，南京的人民商场，广州的永新商店，都是最早的“金狮”联营“窗口”。1982年以来，总厂又先后与全国贸联会、经联会、新联会建立了联营关系，从而使“金狮”冲破了区域的禁锢，扩大了市场覆盖面。

技改上水平

要把联合提高到一个新的水平，关键在于把联合和改组、改造密切结合起来。联合出效益，改造上水平。

骨干企业，技改先行 骨干企业与协作企业之间的专业分工，为进行技术改造创造了条件。工贸合营出口专业厂的确定，为骨干企业率先进行技术引进和技术改造提供了资金的来源。从1981年起，总厂针对薄弱环节，陆续引进了车架氧丙烷多嘴杆焊机组、Q静电油漆喷涂线和罩光线，以及车架成型、

不等壁管控制等设备47台套。到1982年,引进设备逐步投入正常生产,形成了30条流水生产线,“金狮”彩车随之问世,从而使产品结构发生了较大变化;品种开始进入系列化,质量也一举跃入全国A级产品行列,产量比1979年增加了5倍,年积累为1200多万元,一年就收回工厂技术改造的全部引进和国配设备的投资。

改造分厂,同步前进 总厂考虑到综合生产能力的平衡,在直属厂技术改造和扩大能力的同时,充分重视分厂的技术进步和生产能力的相应扩大,在统一规划下同步发展。如自行车二分厂,原是一个亏损企业,总厂在资金上给予支持,在技术上给予帮助,迅速建起了工艺较为先进的生产线,转产24英寸自行车。通过一年的努力,24英寸QG-18型小“金狮”创省优,颇受妇女和学生的喜爱,与大“金狮”相互辉映。又如,常州自行车链条厂面对全省六家同类产品企业的挑战,不畏强手,立志争先,但要上大批量、多品种,颇感力不从心。总厂就对其重点扶植,投资110万元,让其进行技术改造。同时,抽调20名技工,充实链条厂的技术队伍,从而使链条生产得到较快的发展,终于力挫群雄,创省优质。常链牌链条也由此成为“金狮”群体家族中的一只拳头产品。1985年生产链条453万条,为全国19家自行车定点厂配套。对于半紧密联合体的成员厂,尽管跨市、跨地区,总厂也按其不同要求,采取直接投资、提供设备、转让技术等形式加以扶持,使这些新的“金狮”成员厂得到了较快的发展。

管理增效益

“三分技术,七分管理”。要提高联合生产的效益,必须把联合与完善管理密切结合起来。要让联合体中的各成员互相配合,协调动作,形成最佳“合力”,主要靠管理。

四厂制宜,分类管理 联合体是建立在自愿、择优、平等、互利基础上的。联合体的管理只能是因厂制宜,按照联合的程度区别对待。在紧密实体内,因总厂、分厂都在同一市区,行政归口统一,则实行人、财、物、产、供、销、党、政、群的一体管理;在半紧密联合体内,由于成员厂分处不同行政区,因此,联合以“三不变”(所有制性质不变,隶属关系不变,财政解缴渠道不变)原则为前提,独立核算,自负盈亏。在配套协作网中,总厂则与各有关工艺加工厂或零件配套厂订有配套合同,一定几年不变。

互相配合,协同管理 联合体要发挥较好的效益,必须在日常的组织管理上相互支持、密切配合。特别是总厂要尽力扶植支持分厂。在领导班子配备上,总厂向分厂支持干部;在劳动力安排上,总分厂相互调剂余缺;在原辅材料供应上,实行指标分解,直供分厂;在财务上,总厂内部供应、配套、加工等实行内部计划价格,分厂成品向总厂移库,不重复交税。在半紧密联合体中,总厂对成员厂在产品、技术、工艺、设计、生产中产生的各种困难与问题,都视为自己的困难与问题,为其免费提供力所能及的咨询服务,必要时派出技术人员上门协同攻关。

健全制度,完善管理 联合体要靠相互之间的自觉配合,但也要有一定的制度予以保证。总厂制订有“工贸合营常州自行车总厂关于紧密联合体内部管理的暂行办法”,总厂的各科室部门,对各分厂的的对口部门实行直接的对口管理领导。在半紧密的联合体中,也制订了“金狮联合体董事会章程”和“金狮联合体的内部管理办法”,对联体成员厂实行生产计划、技术质量、投资分成等方面的管理。为了确保质量,总厂设有总检站,不论是对实体分厂的产品或半紧密联合体成员厂的产品,一律进行抽检或全检,严格把好质量关。

·马忠道 朱笑冰·

· 专 · 精 · 联 ·

高效能发展之路

徐州工程机械厂是国家城乡建设环境保护部定点研制、生产压实机械的重点骨干企业。1960年以来,该厂生产的各种压路机占全国总产量的40%以上,畅销国内29个省、市、自治区,并出口到36个国家和地区,已成为江苏省机械系统出口最多的企业之一。

近年来,随着国家公路、机场、港口和重点工程建设事业的发展,压路机的需求量越来越大,导致了压路机生产厂家之间激烈的竞争。为了满足市场的需要,在竞争中站稳脚跟,徐州工程机械厂冲破大而全的“围墙”,内抓技术进步,外抓横向联合,使企业走上了“专、精、联”的高效发展道路,开创了企业生产、经营的新局面。

跳出大而全的传统路子

徐州工程机械厂原是一个典型的大而全的企业,铸、锻、铆、焊、热处理、机械加工样样俱全;生产设备陈旧,据1984年统计,全厂金属切削设备,役龄在五年以内的仅占23%。“六五”的前几年,该厂生产虽然以年平均13%的速度递增,但仍不能为我国压实机械生产的崛起作出较大的贡献。面对国内外的市场形势,厂领导感到压力愈来愈大,国际上,工业发达国家,以他们先进的产品和技术优势垄断国际市场并把触角伸向我国;在国内,许多大厂和技术实力雄厚的军工企业转产压路机,并积极引进国外的先进技术。本厂的生产能力已呈“饱和”状态,继续走大而全的老路是行不通了,只有借鉴“白兰道路”的经验,朝着专业化的方向以联合改组带动技术改造,用技术进步促进联合改组,才能适应激烈的市场竞争。

技术引进与技术改造相结合

一个企业搞活,归根到底表现在技术进步上。这一点对于搞活大中型企业尤其重要。工程机械厂坚

持技术引进与技术改造相结合的方针,全面规划、突出重点,使企业的专业化水平和技术水平有了较块提高。

为了赶超世界先进水平,他们积极引进了两种具有八十年代初期国际水平的振动压路机生产技术,在消化吸收方面主要做了三件事:一是搞好散装件的装配,目的是技术练兵,以求迅速适应新技术对管理的要求。二是抓紧技术消化,对各种技术资料、翻译、校核、材料转换、标准化等工作,合理地安排进度,为国产化奠定基础。三是按专业化协作的路子,加速国产化进度。1985年已完成30%的国产化工作,1986年将投产30台。

在技术改造方面,他们有计划地更新了老设备175台,占全厂主要生产设备的34.2%,并且紧紧围绕专业化协作,有重点地针对主要生产环节进行了技术改造。新上五条生产线,提高了主要生产环节的生产能力和产品的工艺水平。同时,还建立了新产品设计、试验体系,增添了十多万元的测试仪器,强化了测试手段,并推广应用了组合夹具、陶瓷刀具和新油漆工艺。初步具备了新产品开发能力,主要产品质量也有了显著提高,3Y12-15T压路机1985年被评为部优质产品,2Y8-10T压路机被评为省优质产品。

工程机械厂技术改造的主要特点就是有意地打破过去那种大而全型的生产能力上的平衡。比如,变速箱加工线设计能力是2000台,远远超过了目前一些生产环节的生产能力。这是由于厂领导心中有一本平衡的大帐,决心冲破大而全的“围墙”,走“专、精、联”的道路,即通过积极开展横向经济联合,来平衡全厂生产能力。目前,该厂压路机的生产能力达到1000台以上。

用招标方式选择联合伙伴

横向经济联合是企业冲破大而全“围墙”,实现

专业化生产的有力武器。该厂作为一个骨干企业在发展联合中,本着有利于促进企业组织结构、产业结构和地区布局合理化的原则精心组织,用招标的方式选择自己最佳的联合伙伴,从而较好地体现了扬长避短、自愿平等的方针。为了组织好联合,工程厂抽调了十多名干部组成了外协办公室,采取了三项步骤:第一步,按照专业化生产的总体要求,把需要扩散的产品进行分解,核算价格,确定扩散批量。第二步,在有充分准备的条件下,通过各种渠道,按照本厂专业化协作的要求公开招标,并同投标单位接触洽谈。最后,由领导带队到投标企业进行考察,最后经过综合分析进行对比筛选,确定了与24个企业、两个研究所签定了联合协议;其中12个企业为直属分厂,12个企业为定点协作厂,经上级批准正式成立了徐州筑路机械联营公司。

实现联合后,初步形成了筑路机械配套开发制造能力。联营成员厂中部分生产技术水平较高的企业,已成为生产与开发驱动桥、驾驶室、液压缸等关键零部件的骨干企业。两个研究所通过与同济大学、西安公路学院、南京工学院等大专院校、部属研究所(室)开展技术合作,加快了振动压路机和其他筑路机械的开发步伐。1985年,该厂扩散到协作厂的产值已占总产值的20%以上。联合使工程机械厂能集中力量进行结构装配等关键环节的技术改造。结构车间原来场地较紧张,通过联合把占用场地大的驾驶室扩散出去了,为上机身焊接生产腾出了场地。该厂主要产品压路机产量,1985年比1984年增长40.38%,产值增长22.69%,利润增长39.37%,上交税金增长36.38%,出口产品增长3倍多。

该厂在发展联合中,始终把协作厂看作是一家人,主动让利,积极扶持协作厂家上能力、上水平,不仅帮助他们免费培训技术工人,而且在工艺装备等方面给予大力支持,并帮助协作厂解决缺少原材料,使一些濒于倒闭的乡镇企业迅速扭亏为盈,一批多年徘徊、发展缓慢的企业在主体厂的扶持下迅速发展壮大。如湖滨机修厂原是一个由个人以6000元资金承包的小厂,联合后,已发展成能生产几种型号压路机驾驶室500多台的专业工厂,1986年预计可实现利润20万元。正因为这样,徐州工程机械厂作为主体厂才具备了较强的吸引力和凝聚

力,使联营公司成为筑路机械专业化生产的核心力量。

强化管理 勇于探索

技术进步和专业化协作的新形势,对企业的经营管理提出了新的要求。徐州工程机械厂的领导清醒地认识到,要冲破生产上的大而全“围墙”,必须首先冲破经营管理方面的大而全“围墙”。他们的做法是:

1. 改革内部管理制度,理顺工作关系,建立了四部(经营部、制造部、开发部、总务部)、二室(厂长办公室、全面质量管理办公室)的新型体制,各部对科室和车间实行对口管理,体现了责、权、利一致以及精简机构与讲求效能的原则。同时对中层干部实行聘用制,为帮助厂长决策还专门成立了工厂管理委员会。

2. 进一步完善经济承包责任制。1985年在进一步完善各种经济责任制的基础上,重点进行了运输科和铸造分厂的经济承包工作。对运输科的承包作了内计成本、外计利润的改进,使企业的车辆使用社会化这一改革更趋完善。对铸造分厂则拟订了划小核算单位,自计盈亏,采取四保(计划、质量、技改、五项管理)、两包(成本、利润)、一定(基本工资)的经济承包方案。

3. 加强基础工作,推行现代化管理。在“大化小、小化专、专成线”的专业化过程中,该厂十分重视企业的基础工作。在产品标准化、计量、定额、信息、管理等方面都做了深入细致的工作。1985年经省有关部门验收,已分别取得了采用国际标准和计量二级合格证;建立了科室工作日志考核制度;修订了14种产品、30个工种的劳动定额,对大三轮压路机试行了标准定额,提高了生产效率,扩大了定额面。从各种渠道引进技术人才,使全厂工程技术人员达到职工总数的9.4%。在联合体内,工程厂也积极组织各成员厂制定了交货状态、质量条件、验收标准、培训计划、量值传递和量具修理以及试验、化验制度等标准和制度。并积极推广使用网络技术、价值工程、成本分析等现代化管理方法,初步采用微机在设备、零部件等方面的辅助管理。

· 魏志明 ·

一群新兴的城乡科研生产经营联合体

在乡镇工业发达的江苏省江阴县青阳镇，近两年出现五个以镇办骨干企业为“龙身”，城市大专院校、科研单位或大工厂为“龙头”，附近的乡村企业为“龙尾”，原材料生产和产品经销单位为“吞吐器官”，共同组成的“一条龙”科研生产经营联合体。

实行全方位开放 在城市寻找“龙头”

青阳镇在实践中认识到，乡镇工业的发展离不开城市大工厂、科研单位、大专院校的扶持帮带，离不开原料产地和销售单位的大力支持。因此，要形成企业群体，“龙头”还是要在城市找，也就是积极利用自己骨干企业的吸引力，实现全方位开放，大力发展与城市的经济技术协作，并结成紧密的联合体，尽可能多方接受城市的辐射，在不断引进新的生产技术过程中发展和壮大。镇办骨干企业与大专院校、科研单位、城市大工厂联合协作的越来越多，已组成了几个紧密型的联合体。

一是在大专院校、科研单位找“龙头”，组成了以电缆厂为主体，哈尔滨电工学院为“龙头”的教育科研生产联合体；以人造革厂为主体、南京工学院为“龙头”的成套项目引进生产联合体；以阀门厂为主体、上海市科技协会为“龙头”的精细化工机械开发生产联合体。电缆厂与哈尔滨电工学院在青阳镇共同创立了“江南教育部”，1985年已开办了两个面向全国招生的大专教育班和一个短期培训班，并聘请了5名教授和讲师担任工程技术顾问，帮助开发新产品。人造革厂与南京工学院签订了从联邦德国引进塑料地毯生产成套设备的协作合同，该套设备将在1986年安装调试，批量生产后可使该厂产值达亿元，利润逾3000万元。

二是在城市大工厂中找“龙头”，参加制造名牌优质产品的企业集团。电扇厂参加了以无锡电扇厂为“龙头”的菊花牌电扇生产经营联合体，毛纺厂参加了以上海羊毛衫一厂为“龙头”的凤凰牌羊毛衫生产经营联合体。这种紧密型的联合，使乡镇企业迅速

地拥有名牌产品，在“龙头”的帮助下解决了名牌产品的供应、生产和销售，加快了技术进步，促进了企业素质的改善，提高了经济效益。例如，电扇厂按照要求，在“龙头”厂的指导帮助下，改进了工艺，更新了设备，加强了管理，提高了质量，1985年电扇产量达16万台，比上年增长38%；产值达3,100万元，增长51%，利润达320万元，增长67%。

发挥“二传手”作用，在农村培养“龙尾”

充分利用和发挥乡镇骨干企业的经济技术优势，搞好对乡镇其他企业的辐射、扩散，并由此来培养“龙尾”，寻找配角，是形成乡镇工业小群体的重要环节。它有利于骨干企业集中精力搞好优势主导产品的专业化生产，也有利于骨干企业借助乡村其他企业搞好主产品延伸、配套和扩大批量，从而使骨干企业的经济技术实力和市场竞争能力大大增强。青阳镇培养“龙尾”的主要途径有四种：

一是通过脱外购外协产品，培养“龙尾”。把骨干企业的一些原来需要从外地采购或组织协作生产的零配件，逐步转移到本镇来，定给镇村其他企业去做，充分利用这些企业的人员、厂房、闲置设备、资金、技术等为骨干企业的主产品配套，形成由配套企业生产零部件，由骨干企业总装的企业小群体。例如，电扇厂把原来外协的部件扩散给镇内的企业生产，这些部件的年产值达200多万元。

二是通过脱壳产品，培养“龙尾”。即把骨干企业原来自己生产的配套产品脱到其他企业，形成由配套企业提供辅助件、由骨干企业大批量生产的企业小群体。例如，人造革厂把人造革用的针织布和纸筒分别脱给了小曹阳、里旺里和里泾坝三个村。1985年这三个村增加产值200多万元，增加利润30多万元。

三是通过拨出产品搞深加工，培养“龙尾”。即由骨干企业调拨一部分中间产品和下脚给其他企业，由它们加工成最终产品，形成由配套企业深加

工,扩大骨干企业最终产品批量的企业小群体。例如,毛纺厂利用上交计划和自给生产之余的羊仔毛纱,先后扶持三个羊毛衫厂,并在三个村、一个厂和一个居委会搞了外发加工,使该厂在半年内就新增产值200多万元,利润40万元。同时也使当“配角”的小厂安置劳动力500多人,增加利润50多万元。

四是通过脱转产产品,培养“龙尾”。骨干企业在新产品上马后,把尚有生命力的老产品,连带设备、技术资料、协作关系等同时脱给其他企业,并保证扶持上马投产,形成松散性的企业小群体。例如,毛纺厂为了集中力量搞好毛纺生产,将原来的镀锌铁丝业务脱给杨庄村,使这个村转移劳动力70人,增加工业产值30万元,利润11万元。

通过这四种辐射、扩散,使全镇乡镇工业出现了骨干企业和镇村其他企业双双提高,共同增长的好形势。由于这个因素,全镇1985年新增产值1200多万元,增加利润130多万元。

与原材料生产和产品经销单位联营建立“吞吐”基地

青阳镇根据自己供应和销售两头在外的特点,发动和组织骨干企业采用投资、技术输出等形式,主动与全国几十个原材料产地和近百个大中型商业单位建立了比较稳定的协作关系,从而进一步扩展、疏通了供销渠道,增强了“吞吐”能力,保证和促进了生产发展。

提高“龙身”的素质,增强对外的吸引力和对内的渗透力

作为“龙身”的乡镇骨干企业的素质,是增强其对外吸引力和对内渗透力的关键。青阳镇在提高骨干企业的素质上下了不少功夫:1.加速新产品开发,提高产品水平。5个骨干企业在1985年共开发新产品31种,其中24种已经投产,优质品率达到73%。其中仿羊皮人造革为省优质产品,联营产品菊花牌电风扇、凤凰牌羊毛衫为部优质产品。2.提高技术装备水平。几年来,5个骨干企业先后完成技术改造、设备更新项目30多个,总投资1000多万元。3.加强技术培训,提高职工技术素质。5个骨干企业已有助理工程师、技术员30多名,乡镇工业自己的第一代技术队伍已经形成。同时他们还从外地招聘技术人员、技工280多名。4.提高经营管理水平。各厂都已选拔了一批年轻的经过培训或有丰富经验的同志到中层以上领导岗位工作,健全了管理组织,设置了全面质量管理办公室。

城乡科研生产经营联合体的形成,增强了乡镇企业的经济实力和竞争能力,使乡镇企业更上一层楼。1985年,青阳镇5个骨干企业共完成产值1.18亿元,比上年增长62%,占全镇工业总产值的64%;实现利润1563万元,比上年增长92%,占全镇工业总利润的58%;上缴税金1302万元,比上年增长1.05倍,占全镇工业上缴税金的77%。主要技术经济指标均大大高于全镇平均水平,其中职工人均完成产值42979元,人均实现利润5693元,人均创税金4788元。与此同时,联营的单位也获取了不少经济效益,进一步增强了活力。·陈洪智·

南 通 市

利用外资、引进技术的几点做法

南通市利用对外开放的有利条件,积极利用外资、引进技术,加速老企业的技术改造,努力提高投资效益,取得了初步成效。到1985年底,全市新搞的直接利用外资项目有40个,利用外资4400多万美元;对外签约成交的引进技术项目109个,成交金额6000多万美元。合资和引进的项目、金额,都超过开放前六年的总和。其主要的做法是:

一是根据全市的实际情况,确定近期利用外资、

引进技术实行六个为主:即确定项目,以耗能低的行业为主;外资投向,以老企业的技术改造为主;技术改造,以轻纺工业为主;基建项目,以新产业、新门类、新品种的开发应用为主;项目规模,以中小型为主;大中型项目,以发挥港口优势,加速能源和交通建设以及自然资源的开发为主。据对全市已经签约成交的158个利用外资、引进技术项目和正在洽谈的70多个项目的分析,90%以上都是中小型项

目,其中绝大多数又是投资少、耗能低、效益好的轻纺工业技术改造项目。在扩建、改建、新建项目中,主要是开拓和发展电子、食品、塑料、时新化妆品系列产品、轻型优质建筑材料、高效低毒低残留农药等工业新门类、新产品。投资在3000万美元以上的大中型项目主要是电厂建设、港口开发、农业资源利用等。这些项目建成投产,将有力地推动全市经济的发展。所以,实行“六个为主”,可以取人之长,补己之短,有利于发挥现实优势和潜在优势,提高投资效益。

二是围绕提高投资效益,确定利用外资、引进技术的项目,切实做到“五看”——一看项目方向,是否对四化建设有重要作用,是否有利于本市、本行业的经济发展;二看产品前途,是否适合国内外现实市场和潜在市场需要;三看企业素质,是否具有承受消化、吸收能力;四看偿还能力,能否做到外汇平衡;五看经济效果,能否达到投入少、产出多、周期短、效益好的目的。在资金筹集上,尽力把好借、用、还三关,做到借得巧、用得对、还得快。市合成纤维厂,因为选准了涤纶长丝这个项目,引进先进技术和设备,所以1984年投产以后当年就新增产值5380多万元,利润1326万元;2900多万元的投资贷款,16个月就全部还清。由于大家坚持“五看”,把好“三关”,引进项目一般都是成功的,效益比较好。全市开放以来,签约成交的109个引进技术项目,现已有69个投产见效;40个直接利用外资项目,已有21个投产见效。

三是采取正确的技术政策,确保投资效益提高

(1)以加速产品升级换代为目标,由单项工艺、设备的引进,逐步发展到全行业配套引进,实行全行业 and 全群体技术改造,促进产品结构的调整和产品水平的提高。纺织工业,在改造与出口生产有关的老企业和骨干企业的过程中,切实搞好重点产品“一条龙”的配套改造,促进了全行业的技术进步。涤纶长丝系列产品生产企业的改造就是这样。首先,引进高速涤纶长丝先进技术和设备,生产出高质量的变形丝、网络丝、牵伸丝、有色丝,生产能力翻了一番,为纺工系统发展涤纶长丝系列产品打下了基础。接着,引进先进的喷水织机,狠抓了织厂的配套改造,用本市生产的涤纶长丝织造新产品,经济效益显著提高。然后,从英国、日本、联邦德国和香港等地引进先进的染整技术和设备,生产能力提

高了两倍。经过改造,使纺丝、织造、染整直至服装加工配套成龙,提高了生产技术水平,增强了新产品的开发能力,品种由原来的40多个增加到200多个。1985年,涤纶长丝系列产品的质量在全国评比中名列前茅,有20多个品种已成为国家纺织部和江苏纺织行业的支柱产品。现在,全市纺织企业技术设备的总体水平已基本达到国内先进水平,骨干企业的关键性设备,已达到七十年代末八十年代初的国际先进水平。通过引进技术和设备,不仅推动了全行业的技术改造,改变了全市纺大于织、织大于染的状况,使纺、织、染基本配套,而且发展了无纺、毛纺、精毛纺等新技术、新品种。

(2)以老企业为基础,利用现有厂房、设备和其他基础设施作为投资,与客商兴办合资企业,加快老企业的技术改造和产品的更新换代。这不仅节省了地方的重复投资,避免了新铺摊子,而且加快了老企业的改造,使企业在短期内就收到实效,并开发了一批新产品,从而走出了一条投资少、上马快、周期短、收益好的新路子。市聚隆布厂利用原有设施同日本海盟株式会社合资经营,用国外的先进设备、技术、工艺改造老企业,从领取营业执照到投入生产,只有5个月时间,投产后的盈利比合资前增加3倍,产品也由原来的4个翻新为14个,很快就打进了国际市场。类似上述合资企业,南通市已建了11个,中外双方都比较满意。

(3)搞好消化、吸收、移植和创新,不断增强企业自我配套和自主开发能力。全市许多行业自觉地把目前与长远、局部与全局结合起来,首先确定消化创新的重点,并根据需要和可能,进行消化。纺织系统专门组织科研班子,对从10多个国家引进的纺织、染整设备,进行科学技术的研究与开发,把应用国外先进技术同推广国内科研成果结合起来。近年来,全系统列入消化、吸收的重大科研项目25个,其中22个已通过了纺工部的技术鉴定,有9个被列为部、省重点项目。他们还与有关单位联合协作,在消化创新的基础上,制造出10多种纺织新设备,销往省内外,为国家节约了大量外汇。机械行业在引进国外先进技术和装备的基础上,将先进的数量、数控等技术和装置,成功地移植到机电产品上,逐步实现了机、电、仪一体化,较快地提高了产品水平,并使部分产品的质量超过了国外同类产品,得到了国外用户的称赞。·郑建军·

在引进中抓紧消化吸收

在消化吸收中健壮自己

常州市在近几年的引进工作中,从本地区经济轻型结构、名优新产品多,但老企业、老设备改造任务重,技术水平不高这一点出发,注意“五个结合”:即把引进技术同老企业技术改造、设备更新紧密结合起来;同新产品开发、新技术推广应用紧密结合起来;同提高产品质量、增大名优新产品在国内市场的覆盖率紧密结合起来;同扩大出口商品、多创外汇结合起来;同行业调整改组、组建企业群体、优化经济结构紧密结合起来。并统一规划,分步实施,在引进中抓紧消化吸收,在消化吸收中健壮自己,增强创新提高的能力,从而增强技术经济实力。截止1985年,七年来,引进技术已投产的项目158项,用汇8822万美元,预计年新增产值12.6亿元,新增税利2.1亿元,创汇2868万美元。

扬长补短 形成优势

一般来说,从国外引进的技术和设备,大都比国产的先进,但也存在不合理或不适应我国国情的弱点。另一方面,我国总的技术水平虽然不高,但也有自己的长处。常州市注意将这两者结合,取长补短,互为补充,形成新的优势。常州国棉一厂引进一万头全流程气流纺设备,在试产中发现,全套设备是较先进的,但有些部分并不合理,有的耗能高,有的前后道工序不配套,影响棉纱质量。这个厂的工程技术人员对38个关键零部件进行了革新和用国产设备替代,提高了综合经济效益。如引进设备上用的自动抓棉机,产量低,混棉不均匀,经常失控,工厂就用国产的圆盘式抓棉机替代,前后道工序协调动作,日产量比原来提高12%,还消灭了横白档。

内外长处 融于一体

常州市在技术引进中,注意引进国内暂时还不能生产,或暂时质量还不过关的设备、仪器、技术和关键部件,与国产设备配套成龙,融为一体,逐步达到设备国产化。据已投产的项目统计,其中引进生产线只有16条,而单台关键设备却达584台套,

一般的项目都达到了当年引进、当年投产、当年收益。常州录音机总厂引进了国内质量尚不过关的检测仪器和录音机表面装饰喷涂设备,只花了20万美元,与国产的录音机装配生产线相匹配,集国内外长处于一体,使星球牌收录机的外观装饰更上一层楼,质量稳定提高,1985年有4个产品获全国录音机评比质量奖,成为国内畅销货。常州国棉四厂引进了一套无纺布全流程设备后,组织力量仿制,只花了10多万美元从国外引进关键设备,又形成了一条有自己特色的无纺布生产线,不仅节约了外汇,提高了技术水平,而且每年可新增利润近200万元。

消化吸收 不断创新

常州市对引进的技术坚持在消化吸收的基础上,加以移植、创新,取得了明显的成效。

引进设备后,他们不是安装调试结束,投产就算了事,而是从机械、电气、工艺等多方面探索研究它的先进性和不足,并为我吸收,转变为“营养”,使国外技术化为国有。常州东方染厂对引进的高速高效涤纶染整线,组织了三次技术消化,使工程技术人员在很短时间内全部掌握了这套设备的性能、操作程序和维修方法,并对进口烧毛机的燃烧室作了改进,提高了烧毛质量,降低了油耗。

创新提高对老企业技术改造和整个社会的技术进步来说,是一条捷径。常州包装材料厂引进了40倍聚乙烯高发泡设备和技术,经过对配方的分析、试验、改进,现每吨聚乙烯可多生产泡沫板材7立方米。常州光明塑料厂引进了CPP薄膜设备后,经过88次试验,1985年开发了新产品OPE糖果膜,替代了进口产品。

在移植、创新国外技术的过程中,常州市采取了相应的措施。一是在经济政策上、资金上给予优惠,为消化吸收国外技术创造条件;二是处理好设备、技术引进单位与仿制单位的经济利益关系,打破引进技术的单位所有、部门所有;三是在技术力量上给予支持,做到上下左右,同心协力。

进出结合 形成循环

引进技术是为了多出口、多创汇，多出口、创汇又为加快技术引进创造条件，两者互相推动，形成出口——创汇——引进——改造——多出口——多创汇的良性循环。常州近几年从国外引进了一批关键技术和设备，在已经竣工投产的项目中，60%是围绕提高出口产品质量、扩大出口产品能力引进的，它有力地促进了外贸出口的不断增长和发展。1985年外贸收购总额达6.8亿元，比1980年增加了66%，创汇2亿美元。灯芯绒、柴油机、手扶拖拉

机、气流纺都获得了国家金质奖。常州自行车总厂引进了前后叉、钢圈成型、焊接、电镀、彩色油漆等设备和生产线，提高了质量，近三年出口自行车达18.8万辆。出口多、创汇多，增加了外汇储备和经济实力，反过来又促进了技术引进。1985年就新投产19项，用汇2899万美元，可新增产值46846万元，增加税利7105万元，增加创汇540万美元。这又为今后的技术进步、经济振兴和扩大出口创汇打下了比较坚实的基础。

· 蒋志松 李钦水 ·

苏州加快丝绸行业整体性技术改造

苏州素有“丝绸之府”之称。早在周代，就开始植桑、养蚕、缫丝、织绸，至宋代，已成为全国丝织业中心。解放后，传统的苏州丝绸工业蓬勃发展，其产品以绚丽多彩、技术精湛驰名中外，畅销世界100多个国家和地区。党的十一届三中全会以来，特别在“六五”期间，苏州从改造传统工业，提高生产水平出发，围绕发展适销对路产品，有计划、有步骤地对丝绸行业进行整体性技术改造，使企业面貌发生显著变化，产品质量和新产品开发达到了全国先进水平，缩短了与国际先进水平的差距，增强了产品的出口创汇能力和市场应变能力，经济效益也得到了大幅度的提高。1985年，丝织品产量已突破2亿米，比1980年增长近1倍；绸缎出口创汇超过1亿美元，在全国三大丝织生产基地中居于首位。“六五”期间，全市丝绸工业总产值、实现利润年平均递增12.33%和17.69%，5年中上交税利6.09亿元，相当于国家投资的19倍；全行业共获国家优质产品14个，其中金质奖4个、银质奖10个，获部优和省优产品59个。

“六五”期间苏州市丝绸行业共完成技术改造项目204项、投资1.779亿元，用汇2246万美元。在组织实施中，苏州注意了从丝绸行业的实际出发，逐步从单项的、单个企业的技术改造，转到全行业总体性的综合配套改造，使技术改造、技术引进工作与

行业发展规划紧密结合起来，有效地促进了全行业综合经济效益的提高。

围绕产品开发，组织全行业“一条龙”技术改造

几年来，苏州通过加强宏观管理，在行业发展规划指导下，以产品更新换代为龙头，把技术改造、技术引进与新产品、新技术开发结合起来，组织了三个“一条龙”技术开发项目。

第一，坚持上水平、多出口的方针，抓好真丝绸“一条龙”技术改造。前些时期，由于技术基础和条件限制，苏州丝绸行业存在一个主要弱点，就是“中间大、两头小”，即织造能力大，丝织前道设备和印染后整理技术薄弱，这给扩大真丝绸生产和质量上水平带来了困难，阻碍了丝绸出口的发展。为解决这个问题，围绕大上出口真丝绸，狠抓了配套改造，从丝织前道到印染后道，先后增添了与真丝绸生产配套的络、并、拈前道设备869台，引进真丝绸染色、印花和整理设备25台(套)，同时通过调整生产结构，使印染厂从4个扩大到7个，促进了真丝绸印染整的专业化生产，提高了真丝绸出口能力和水平。1985年，苏州市出口真丝绸占出口丝织品的比重，从1980年的39%上升到58%，真丝绸出口量占全国真丝绸出口量的一半。

第二，丰富国内市场，扩大丝绸覆盖面，抓好化纤绸“一条龙”技术改造。七十年代，用途较广的

合纤工业迅速兴起,市场对合纤绸的需求量逐步扩大。为适应市场上这方面需求的变化,苏州从原料生产到织造、印染后整理,组织了全行业的合纤绸“一条龙”技术改造。在建成两个1000吨涤纶长丝生产装置的基础上,又引进了一套年产5000吨涤纶长丝高速纺丝设备,1985年合纤长丝产量比1980年增长近7倍。为开发化纤新产品,有关工厂还试制了色纺丝、网络丝、异型丝、改性丝、复合丝等各具特色的合纤新原料。最近两年,还引进喷水织机542台和配套设备227台,有效地提高了合纤绸的产量和质量,不仅满足了国内市场需要,部分产品已打入国际市场。

第三,立足发展丝绸传统产品,抓好丝织“一条龙”技术改造。丝织是苏州的传统产品,也是高档消费品,深受国内外消费者欢迎。但由于技术要求高,工艺较复杂,单产和效益又低,一度濒于失传,到1980年仅剩下6台机在织造。为恢复和发展传统丝织产品,他们首先组织力量改造织造设备,试制成功定型丝织机,填补了国内空白。同时,新建了丝织印、染、后整理生产线,逐步形成了丝织“一条龙”生产。现在生产的乔其绒、绿柳绒、烂花绒、印花绒等各类丝织产品,以其庄重华贵的特色,受到市场欢迎,产品供不应求。

围绕提高综合经济效益 推进全行业配套性技术改造

提高综合效益,抓好配套改造,立足于上水平,不单纯追求扩大能力。丝绸行业针对平素织机多、提花织机少;狭幅织机多、阔幅织机少;低档品种多、高档品种少的状况,集中力量抓了现有织机的改造。“六五”期间,增加提花织机近一半,增加阔幅织机1.6倍,从而提高了高中档产品的比重。1985年,出口绸缎平均每米换汇2.47美元,比1980年提高0.67美元,仅这一项,全年多创外汇3400多万美元。苏州东吴丝织厂抓紧老机改造,扩大了传统花色品种出口,现品种已增加到70个左右,成为全国丝绸品种最多的企业,1985年出口创汇已达1500万美元。与此同时,还针对真丝绸印染工艺技术与国际先进水平的差距,积极引进国外先进的印染工艺技术,使印染绸的质量迅速提高,目前真丝绸渗透印花、拔染印花等印制效果,已基本接近和赶上同类产品的国际先进水平,提高了产品身价和市场竞

争能力。

提高综合效益,抓好配套改造,坚持做到以进促出,实现良性循环。这几年,苏州丝绸行业在引进先进技术,进行技术改造中,坚持以引进先进技术促进产品出口,以产品出口推动技术引进,初步形成了为国家出口创汇多作贡献和加速行业技术改造的良性循环。新苏丝织厂引进了194台具有国际先进水平的无梭喷水织机,生产的高密度尼丝纺填补了国内空白,为外贸部门制作出口羽绒服装提供了面料,改变了过去羽绒面料长期靠进口的状况,为国家节省了大量外汇,而该厂把原来生产合纤绸的有梭织机转产真丝绸,又直接扩大了出口。该厂第一批引进的64台设备,当年就还清了外汇额度及4万元配套设备人民币贷款。技术引进,促进了出口“拳头”产品的发展;而多出口、多创汇,又为更大的技术改造项目创造了条件。如吴江县8个主要丝绸生产企业,这几年先后引进18个技术改造项目,大大提高了生产水平,1985年绸缎出口量达到1900多万里,出口创汇比1980年翻了一番。市区丝绸行业“六五”期间完成技术引进项目27个,用汇1700多万美元,而出口创汇达3亿多美元,创汇额是用汇额的近20倍。

提高综合效益,抓好配套改造,注意分层次、有重点地进行技术改造、技术引进工作面广量大,为了防止一哄而上,不求实效的倾向,全市根据行业发展的需要,从宏观上加强了对项目的管理。在配套改造中突出了3个重点:一是重点行业。在缫丝、丝织、印染、化纤、机械器材、针织和服装等7个行业中,重点发展在全行业有举足轻重的丝织和印染行业,5年中在这方面的技术改造投资占到总投资的75%。二是重点企业。首先抓好13个大中型企业和出口骨干企业的技术改造,加快这些企业的技术进步,在行业技术改造中起示范带头作用,经过几年的努力,这些企业的面貌都有了很大变化,对国家的贡献越来越大。这13个企业虽然只占全行业企业总数的三分之一,但1985年实现利润占到四分之三以上;在全行业1985年比1980年净增的2000多万元利润中,这些企业就占了1500万元。1985年,中国丝绸公司表彰苏州市11个出口真丝绸先进单位,这类企业就占了其中的10个。具有七十年历史的苏州振亚丝织厂结合行业发展规划,有计划地进行老厂改造,生产水平和经济效益年年有较大提高,

1985年实现利润1500多万元，比1980年增长7成以上，在连续两年被评为全国经济效益先进单位的基础上，又获得了国家质量管理奖和企业整顿先进单位两项国家奖。三是重点项目。抓住以提高质量、发展品种、降低消耗为主的29个项目，从财力、物力、人力等各个方面给予重点保证，及时抓进度、抓落实。到1985年底，这些重点项目已完成22个，虽然只占完成项目总数的11%，而完成的投资额、用汇额，分别占到完成总投资、总用汇的43%和64%。这些重点项目的完成，为丝绸工业的持续发展创造了条件。1985年，全行业由于原材料、能源的议价比重增加，以及工资调整等原因，在增支因素比上年增加2300万元的情况下，还净增利润1000多万元。

围绕引进技术国产化 加快全行业开发性技术改造

随着对外开放步伐的加快，这些年来，苏州丝绸行业先后引进国外先进技术设备700多台(套)，开阔了人们的思路和视野，提高了传统丝绸工业的水平，增强了自力更生的能力。但是，丝绸生产设备面广量大，全行业仅织机就有1万多台，全部靠引进更新是不可能的。因此，他们坚持引进技术和消化吸收“两条腿”走路，把引进、消化和开发、创新结合起来，不断增强自主开发能力，努力加快引进技术国产化的进程。1980年以来，市区引进的27个项目中，已初步获得消化吸收成果的有10多项。这些成果不仅促进了企业自身的技术进步，而且通过推广应用，也取得了一定的效益。

结合行业改造规划，有计划地消化引进技术。丝绸行业从引进项目立项开始，就注重引进技术设备的国产化，及时制定引进和消化吸收方案。如丝织前道设备，国外已经普遍采用高速、高效大卷装，而全市4000多台络、并、拈等准备设备还都是国内五十年代的落后机型，卷装量小，效率低。因此，他们在引进时就考虑到消化吸收，只引进样机。经过几年努力，络、并、拈等主要设备都已仿制成功，投入批量生产，很快实现了国产化。

发展横向联系，通过多种方式消化引进技术。国产化工作并不是一切都要靠自己包下来，对于一些技术上的难题，他们在发挥行业内部科研单位和生产厂技术优势的同时，积极借助系统外各方面的技术力量，组织广泛的横向联系和协作，攻克了消化吸收中的一个又一个难关。苏州第二纺织厂试制成功的GD721E型刚性剑杆织机，就是在丝绸系统东吴丝织厂、新光丝织厂、丝绸科学研究所共同配合，并得到北京、西安、上海等有关军工企业的大力支持下协作成果。该机通过鉴定，主要机械和工艺性能基本上达到了国外同类产品的水平。为了加快引进技术国产化，在抓仿制的同时，还抓了老机改造。东吴丝织厂经过一年半时间的艰苦探索，成功地把剑杆织机的关键装置移植到了国内老式有梭织机上，这种“改造机”性能良好，适应性强，而每台改装费只需“引进机”的6.7%，既节约了国家外汇，又利用了大批原有设备，为老机改造闯出了一条新路。组织技术人员出国考察和技术交流，也是加快消化吸收的一条重要渠道。如真丝绸防缩技术，一直是我国丝绸业没有解决的难题，印染厂的技术人员通过到国外学习，回来大胆试验，终于攻克了“保全”，使其真丝绸的缩水率从原来的10%降到3%以下，达到了国际先进水平。

苏州丝绸行业还把消化吸收引进技术和群众性的小改小革结合起来，每年都要完成150多项技术革新项目，不仅对发展生产起到了很好的作用，而且促进了企业自主开发能力的提高。如近两年完成的圆网退卷机、网框棚框机、小布夹呢毯拉幅机等一批消化吸收项目，以及台式圆网印花机、丝织无芯梭子、多头纺丝机、维纶通丝等新技术推广应用项目，都取得了较好的经济效益。真丝印花糊料、真丝绸平幅精练工艺和防水防羽绒透气尼丝纺、高级防污吸湿西服呢、合纤发泡印花、涤纶交织提花绸系列产品等，都达到了较高的水平，增强了全行业丝绸产品的开发能力和竞争能力。

·苏州市人民政府·

两个文明建设的标兵

南京晨光机器厂

南京晨光机器厂前身是清政府在洋务运动时期创建的金陵机器制造局，迄今已有120余年历史。全厂现有职工7600余名（其中厂办集体企业职工1400余名）。1985年工业总产值达1.2亿元；比1980年增长2.6倍；税利超过3000万元，比1980年增长5.2倍。这个厂连续三年被国家经委授予“全国工交系统经济效益先进单位”称号；连续四年被评为南京市文明工厂，1985年，被中宣部、国家经委和全国总工会授予“全国思想政治工作优秀企业”称号，是江苏省和航天部两个文明建设的标兵。

一 贯彻“保军转民”方针，开拓民品生产

前几年，在军品任务还比较饱满的情况下，工厂就积极考虑开发民品。党委书记、厂长曹克明同志组织了一批干部进行市场调查，果断决定生产适销对路的民品，形成了以金属软管、改装车辆和掘进机为主的三大支柱产品。近年来尽管军品任务锐减，工厂经济效益仍然稳步增长。目前，这个厂已开发民品20多种，1985年民品产值已占工业总产值的一半。

这个厂在开拓民品生产中，坚持了四点：

第一，坚持社会效益与工厂经济效益的统一。他们根据工厂工艺、技术、设备的特点，选择了市场急需的改装车辆和掘进机两项产品。同时，在原有产品基础上生产了机械、纺织、化工、石油工业大量需求的不锈钢金属软管。目前，该厂的这三项支柱产品已畅销国内28个省、市、自治区，有的产品还远销国外。

第二，坚持质量第一、服务第一的思想。该厂成立了质量保证部，下设检验科、计量科等质量管理科室，并在各公司设专职主任质量师，在车间设质量师和质量员。他们还全面实行质量目标管理，严格执行质量管理制度，开展QC小组活动。现在该

厂产品深受用户信赖。他们生产的金属软管质量全国第一，已接近国际标准。有2种产品获国家银质奖，4种产品获国家优秀新产品奖，7种产品获部、省优质品称号。他们还做好销售后的服务工作，产品出了问题，及时提供配件、派人修理或退换产品。工厂还为用户培训技术人员，派人到用户单位指导安装设备，协助工作，受到用户称赞。

第三，坚持发展优质名牌产品。他们一方面全面进行技术改造，集中大量资金用于发展新技术，购置新设备，调整工艺流程和厂房布局；一方面抓联营扩散。通过这两项措施，工厂生产能力大大提高，1985年改装车产量达1151辆，比上年增产近300辆，比1980年增产3.6倍；金属软管产量达45875根，比上年增产万余根，比1980年增产近2倍。

第四，坚持社会主义经营思想。这个厂的产品在市场上虽很畅销，但他们从不任意提价。特别是在原材料涨价的情况下，他们想尽办法在企业内部进行“消化”，宁可减少本厂经济效益，也要确保社会效益。

二 坚持改革，增强企业活力

几年来，这个厂在改革过程中，加强基础工作，简化管理层次，提高工作效率，改革分配制度，调动职工积极性，增强了企业活力。

他们按照改革的要求调整了各级领导班子，建立健全了1170余项规章制度；整顿了计量、标准化和定额管理工作；推行科学管理方法，把微机技术运用于管理工作之中，使管理工作正规化。

在体制改革中，他们经过充分酝酿，把职能相近的科室、部门归类，成立了经营管理部、技术开发部等7部1室，简化了管理层次，压缩了非生产人员。他们还划小核算单位，以产品为对象组成6个公司和1个事业部，把供、产、销和人、财、物

权力下放,使各公司成为相对独立的生产经营实体,扭转了办事环节多、周转慢、效率低的局面,使厂领导有更多时间和精力考虑工厂长远规划。

在改革分配制度方面,他们注意责、权、利挂钩,实行按劳分配。1984年,他们经批准进行了自费工改,统一了全厂工资标准,对25个主要工种和苦脏累岗位实行岗位津贴;在奖金分配上,他们实行定额考核,还把一部分奖励基金用于职工浮动晋级,并提高第一线生产工人的奖金分值,有效地调动了职工的积极性。

三 加强思想政治工作,培养“四有”职工队伍

几年来,厂党委坚持按不同层次对职工进行系统的思想教育。干部每年脱产轮训两次,每次5~7天;对党员,除坚持“三会一课”制度外,还从党的基本知识入手,有针对性地集中进行轮训,增强党员党性。他们还开办了南京市第一家政治学校,对青工进行分期分批轮训,每期1个月,三年来已轮训35期,全厂35岁以下青工2238人全部轮训了一遍。他们还经常对职工进行形势政策教育、“三兼顾”教育、职业道德教育等日常教育,坚持开展“双文明”工厂创建活动和读书讲演、三年立志达标等多种活动,使思想政治工作经常化、多样化,收到了实效。

在提高职工政治素质的同时,厂党委特别重视提高职工文化技术素质。工厂组建了教育培训中心,盖起了两幢面积达5445平方米的教学大楼,购置大量教学设备,选聘了一批优秀教师,自办了电大、职大、中专和技校,几年来为工厂培养了176名大专生和320余名中专、技校生。工厂还十分重视知识更新,积极为知识分子提供进修和培训条件。

坚持抓好绿化卫生和厂风厂纪。他们整修厂区道路17条,植树2万余棵,植绿篱25万余株,种草坪4万余平米,修建花坛212个,喷水池17个,还修建了假山、凉亭,盖起了自行车棚,使厂容厂貌发生喜人的变化。他们还制定了“关于加强厂风厂纪的三十条规定”、“职工守则”、“干部道德规范”等,在全厂严格执行,使厂风厂纪大为改观。现在,厂区卫生整洁,纪律严明,只要上班号一响,全厂便进入工作状态,工作秩序井然。

他们还把解决职工实际困难与思想政治工作结合起来,不说空话,多干实事。几年来,他们共为职工做了64件实事,厂里建住宅1000余套,改建了

单身职工宿舍,兴建了两个浴室、两个托儿所和医院、礼堂、图书馆,改建了由舞厅、溜冰场、娱乐室等组成的文化宫。还成立劳动服务公司,安排职工待业子女千余名,做到了当年毕业当年就业。他们对职工的生老病死和生活上的困难都十分关心。领导想着职工,职工就想着工厂,过去职代会上的提案有80%以上要求改善职工生活福利,现在80%以上提案是对工厂发展的合理化建议。仅1985年夏季,厂里就收到职工的合理化建议3381条,反映了职工主人翁责任感增强。

四 加强领导班子建设,好党风带出好厂风

晨光厂的领导干部,特别是曹克明同志党性强,作风正,以自身模范行动为全厂职工树立了榜样,以好的党风带出了一个好厂风。

他们重视学习马列主义理论和党的方针政策,除参加轮训和自学,同职工一起学习外,还坚持每周一次的学习日制度,专门学习党中央的方针政策。

他们密切联系群众,自觉接受监督,坚持组织生活和民主生活会制度,严格执行和遵守民主评议干部制度、民主接待日制度和党风责任制,以普通一兵的身份参加各项活动,与群众打成一片。

他们团结协作,争挑重担。这个厂的每一项重大决策都经领导集体研究后作出,各级领导干部思想统一,行动一致,争挑重担,有了矛盾和困难就地解决,不上交,不推诿,充分发挥了领导群体的积极作用。

这个厂领导干部廉洁奉公,从不以权谋私。几年来,工厂分新房1000多套,职代会早就决定分给曹克明同志一套,可他坚持不要,一家七口仍住在五十年代的旧楼房里;另一位分管住房的副厂长一家三代六口,至今仍住在31平方米房子里。

这个厂的领导干部奖金只拿车间职工平均奖的70%,在对待工资晋级问题上,他们更能严格要求自己,从不给自己开方便之门。

领导干部心里想着工厂,想着职工,想着生产。正如驻厂军代表称赞曹克明同志说的那样,从该厂领导身上“我们看到了焦裕禄的影子”。1985年工厂生产任务紧,很多车间实行三班倒,为了保证生产,厂领导都深入第一线解决问题,指挥生产,坚持做到厂里三班倒,班班都见厂领导。

领导干部风正行端,职工心平气和,他们上一条心,想着工厂关心工厂,形成了一种积极向上