

上海企业管理 实例选编

3

上海市企业管理协会

前 言

《上海企业管理实例选编》第三辑，是由上海市经委委托复旦大学管理科学系举办的企业管理研究班、并由上海市工交党校、上海工业大学企业管理研究班学员共同撰写的实例选编的。

本辑内容，主要反映上海一些专业公司、企业在国民经济调整中采取相应的经营方针、销售策略、市场预测、生产决策、节约能源、经济核算以及专业化、联合化、协作等方面的措施和经验，具有一定的现实的指导意义。

本辑是由本会教育组负责实例选编的徐松庄、黄士凯、林俊星、邹国梁、朱瑶翠、夏绍言、史东学、徐毅等同志共同选编、修改，并由苏东水、史景星、马广应等同志审编。

由于内容涉及面广，编辑水平又低，错误之处，请读者批评指正。

上海市企业管理

目 录

1、依靠经营方针，取得竞争优势	
.....上海拖拉机汽车工业公司副经理	刘镇亚 (1)
.....上海机电一局科研处副处长	华国熙
2、创立名牌，打开销路	
.....上海化工局技术处副处长	刘运璋 (5)
3、运用决策树法，选择投资最优方案	
.....华东电管局修造企业处副处长	刘 挺 (8)
4、市场信息不明，造成决策失误	
.....上海建筑五金公司经理	千果坚 (10)
5、工贸联合，生意做活	
.....上海工艺美术公司经理	吴永林 (11)
6、积极开展市场调查，更好为用户服务	
.....上海新建机器厂副厂长	浦云清 (13)
7、研究需求动态 开拓产品市场	
.....上海医疗器械公司副经理	周祥锋 (16)
8、重视市场调节，发展手工业生产	
.....上海手工业局计划处副处长	毛贤钊 (19)
9、蜂鸣元件是怎样打入国际市场的？	
.....上海无线电一厂政治处副主任	谷子林 (20)
10、用回归直线分析法预测收音机生产量	
.....国营5309厂	李儒超 (23)
11、适应市场需要，调整经营方向	
.....上海微型轴承厂	严春荣 (26)
12、用盈亏临界分析法预测补偿贸易的经济效益	
.....上海针织十一厂厂长	虞永新 (29)
13、运用网络计划技术 组织高炉中修	
.....上海梅山工程指挥部机动处副处长	华瑞章 (32)

14、应用网络管理技术高速研制新型电梯

.....上海电梯水暖修造厂 钱胜康
上海房地局 张新龙、田 兵 (37)

15、运用矩阵寻优法编制装卸作业计划

.....上港五区 张雅青 (42)

16、R P 1250袖珍式收音机装配流水线的盈亏临界分析

.....上海 101 厂厂长 黄杏宝 (47)

17、四班三运转的经济效果分析

.....上海丝绸公司副经理 徐鸿春 (51)
上海第二织布公司副经理 周颖珊

18、上海照相机总厂抓好统计工作的经验

.....上海照相机总厂副厂长 顾洪辉 (54)

19、上海工具公司推行企业内部经济核算效果显著

.....上海工具公司副经理 徐文南 (57)

20、精梳毛纺 B582 细纱机纺60支全毛工艺参数正交试验

.....上海第三毛纺织厂厂长 夏永健 (61)

21、4 J 29合金的成本是怎样不断下降的?

.....上海新光金属厂 袁佐才 (67)

22、运用价值分析降低驳船成本

.....上海港驳公司副经理 朱一焕 (72)

23、运用价值分析改革老产品取得显著效果

.....上海 264 厂副厂长 金孝荣 (80)

24、飞跃牌电视机如何转亏为盈

.....上海仪表局计划处副处长 沈许平 (83)

25、堵塞亏吨漏洞, 扭转长期亏损

.....城建局科技处副处长 屠冠荣 (85)
城建局供应处副处长 唐德观

26、运用保本分析法扭亏为盈

.....上海内航局副局长 任建东 (88)

27、运用经济分析, 论证设计项目

.....轻工业部上海轻工业设计院政治处副主任 陈益文 (91)

28、加强物资管理, 合理使用资金

.....上海市手工业管理局供销经理部 罗文华 (93)

29、采用科学的测定方法, 提高设备管理水平

.....上海无线电八厂 胡 曙 (96)

- 30、嘉定化肥厂实行节约奖制度，促进能源节约
上海嘉定县农机工业局副局长 华德元(99)
- 31、从节能中挖潜增产
上海化工局计划处副处长 许永贤(102)
- 32、汽车运输公司节约汽车用油的途径
上海汽车运输公司经理 高乐贵(104)
- 33、做好客流调查，改善乘车拥挤，提高经济效益
上海市公共交通公司汽车四场党委副书记 郭增福(107)
- 34、抓住重点，三废治理结硕果
上海市化工局技术处 刘运樟(110)
- 35、因陋就简治理三废，两年见效
上海无线电二十二厂政治处副主任 孙懋松(112)
- 36、运用因果分析图搞好运输安全管理
上海汽车运输公司经理 高乐贵(115)
- 37、专业化协作促进了上海手表工业的发展
上海轻工业局计划处副处长 陈子培(118)
- 38、组织专业运输，充分发挥效率
上海纺织运输公司副经理 徐万松(120)
- 39、扬长避短 联合经营
上海工具公司副经理 汪伯和(123)
- 40、联营企业好处多
上海手工业局计划处副处长 毛贤钊(126)
- 41、集体企业工资改革的尝试
上海劳动局社营处副处长 赵云卿(127)
- 42、基本建设拨款改贷款好处多
上海手工业局基建处副处长 沈秉康(131)
- 43、运用P D C A循环，搞好铁鞋管理
上海铁路分局南翔站 张汉权 王兴隆(134)
- 44、运用P D C A循环，控制工件磕伤拉毛
上海起重运输机械厂 宁思铭(139)

依靠经营方针，取得竞争优势

华国熙 刘镇亚

由于贯彻国民经济调整方针，基本建设大量压缩，配套内燃机的主机厂生产任务大量削减，全国 130 余家中小功率内燃机制造厂普遍出现了任务不足的局面。但是，上海内燃机厂的生产任务却依然饱满，有增无减。这里面究竟有何奥秘？

原来，上海内燃机厂成功的奥秘就在于有一套正确的经营方针。

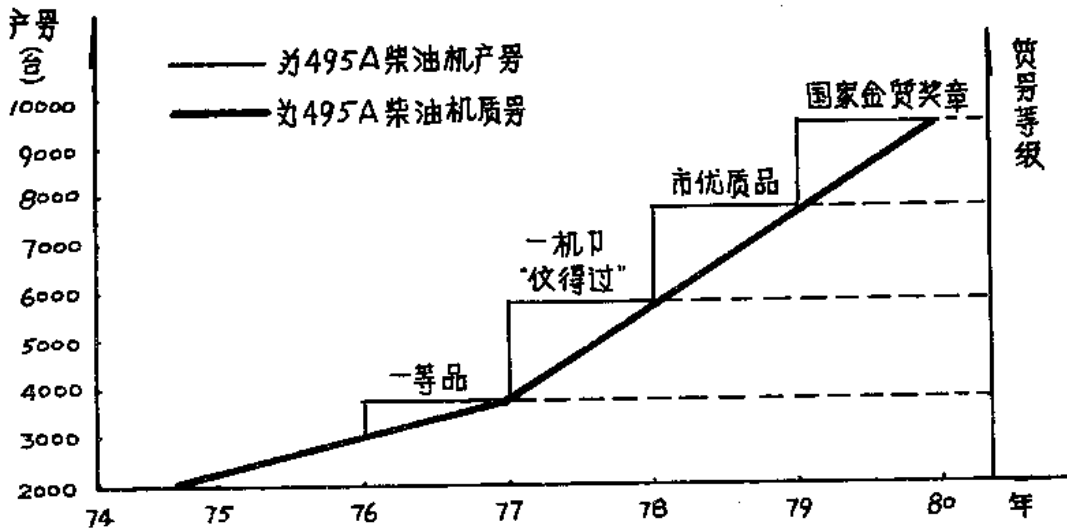
一、眼睛始终盯着用户——以质量求生存。

这个厂的前身，是一个生产喷雾机的工厂。一九七〇年起，试制生产了45匹马力的495型柴油机，为拖拉机配套。以后，通过技术改进，把该机功率提高为50马力，定为495A型柴油机。目前，该厂拥有职工1,974人，工程技术人员157人。一九八〇年实际完成495A型柴油机9,500台，喷雾机7,700台。

该厂从生产柴油机第一天起，就认识到，柴油机为拖拉机配套，农村技术条件差，使用要求高，要使用户满意质量是关键。只有质量真过关，才能使生产真上马，要生产高质量的产品，必须要有相适应的科学管理方法。他们从起初单纯地抓产品试验研究，抓攻关项目、技术改造项目发展到大力整顿企业管理，狠抓企业经营方针。他们立了一条规矩，每年厂领导要亲自带队访问用户，把用户意见作为改进设计、提高质量和开创用户的依据。他们经常与同行业对手找产品质量上差距，找企业管理上的差距。几年来，他们组织力量攻克了许多质量关键，如冷起动关，球墨铸铁曲轴断裂关等。即使在生产中增加了工艺，提高了成本，只要能使用户满意，也在所不惜。一九七八年该厂推行全面质量管理，采用因果分析法等方法解决了老大难质量关——后油封漏油问题，取得了显著效果，被评为“QC成果”之一。他们还肯下“笨”功夫，除了依靠用户将产品在田间进行试验外，在厂内还用科学方法进行连续5,000小时的耐久台架试验。试验结果，大大超过规定该产品2,000小时的使用期指标。

近四年来，该厂产量年年大幅度增长，质量也同样不断提高。495A型柴油机一九七七年为一等品，一九七八年被评为一机部“质量信得过产品”，一九七九年被评为上海市“优质产品”，一九八〇年又荣获国家优质金质奖章，成为深受用户欢迎的产品。

495 A 型柴油机历年产量质量表



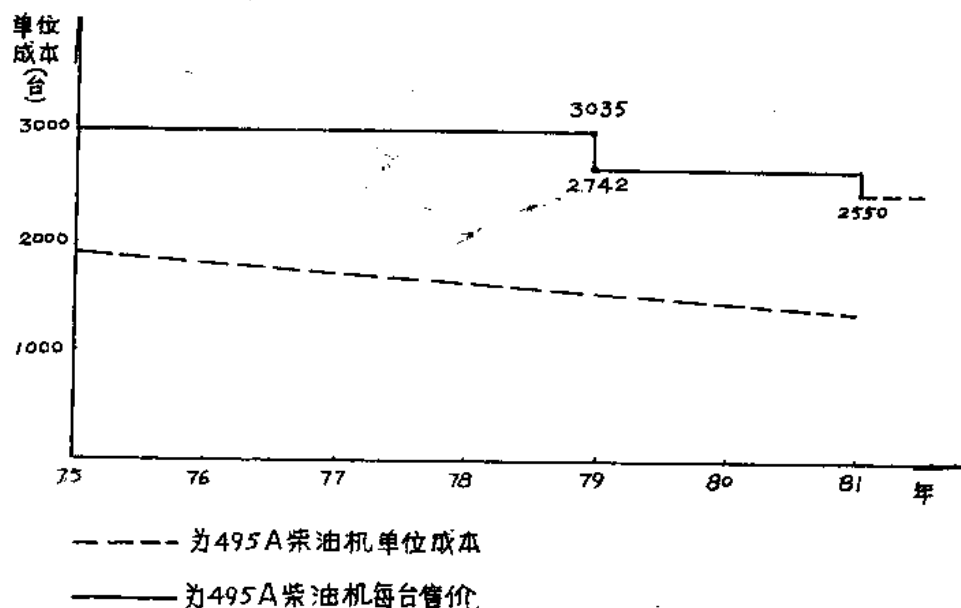
二、要适应我国国情——在节油上下功夫。

上海内燃机厂在抓产品质量过程中，不仅注意了一般技术性能的要求，还重视从社会意义上提高产品的性能。这就是从自己产品的特殊性上来分析与国民经济发展关系。他们知道，生产柴油机的企业本身不但消耗能源，生产出来的产品更是耗用能源的产品。因此，社会能提供的能源总量，将直接对柴油机的生产起到制约作用。能否降低柴油机的耗油率就成为当前权衡柴油机产量和质量的重要因素。他们把努力降低495 A柴油机的油耗作为重要的经营方针看待，并抓紧试验，把油耗率由原规定出厂指标190克/马力小时主动降为185克/马力小时。一九八一年他们还准备进一步改进，使出厂标准下降为180克/马力小时。这小小5克之差，如以该厂一九八〇年全年实际产量9,500台，每台每年使用1,000小时计算，一年便可为国家节省柴油2,000多吨，机油500多吨。每年可为用户节省支出100万元。

三、要从农民用户的实际出发——降低成本，争取优势。

一个产品在市场上占有的地位，除了它的质量是决定因素外，产品价格是不可忽视的重要依据。尤其，柴油机的销售对象是农民，经济性毫无疑问是个重要的竞争条件。上海内燃机厂针对柴油机生产技术要求高，零件互换性强，适合用专用设备成批生产等特点，不断抓技术改造，靠高效专用机求增产，降低产品成本。并且，通过加强企业管理，提高经济效益。因此，尽管该产品前后三次降价，幅度达24%，但由于产品成本每年平均下降4%以上，产品利润仍能保持40%。目前，该厂的产品成本达到全国同行业的最低水平。这样，使495 A柴油机在国内市场同类产品市场占有率超过了30%。

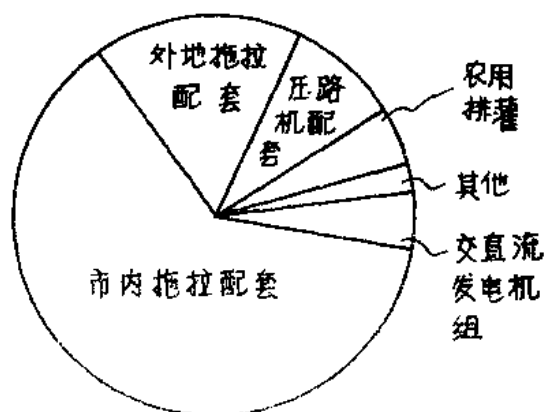
495 A 柴油机成本售价表



四、制订流通战略——发展品种，扩大销路。

一九七七年以前，495 A型柴油机为单一品种，只为上海 *50 拖拉机配套。在新的形势下，上海内燃机厂对自己的竞争能力作出估价，认为：自己的优势是产品油耗和产品成本都比竞争对手低；生产设备也有一定潜力；但是，配套面狭，适应不了经济调整后的新形势。于是，他们就从市场调查入手，在扩大产品用途上下功夫，充分利用产品质量好，容易吸引用户作基础，将 495 A 型柴油机逐步向市场渗透，开发市场。一九七八年起，他们先后把 495 A 型柴油机发展用于：直流电焊发电机组，交流照明发电机组，工程压路机械、铲车、运木装载机械，农村船舶动力配套和农用固定动力等方面；同时，为适应拖拉机在农村作运输的要求，发动机附装空压泵作运输时的气刹车用。特别是近两年来，不嫌生意少，配套工作量大，与全国九种拖拉机进行配套试验，争取在经济调整时期也能扩大产品销售。

495 A 柴油机扩大使用范围示意图



该厂从一九七五年至一九八〇年的六年中共生产了495 A型柴油机 31,850 台, 创造总利润3,824.2万元, 为国家总投资1,080万元的3.54倍。

495 A 柴油机生产投资回收表

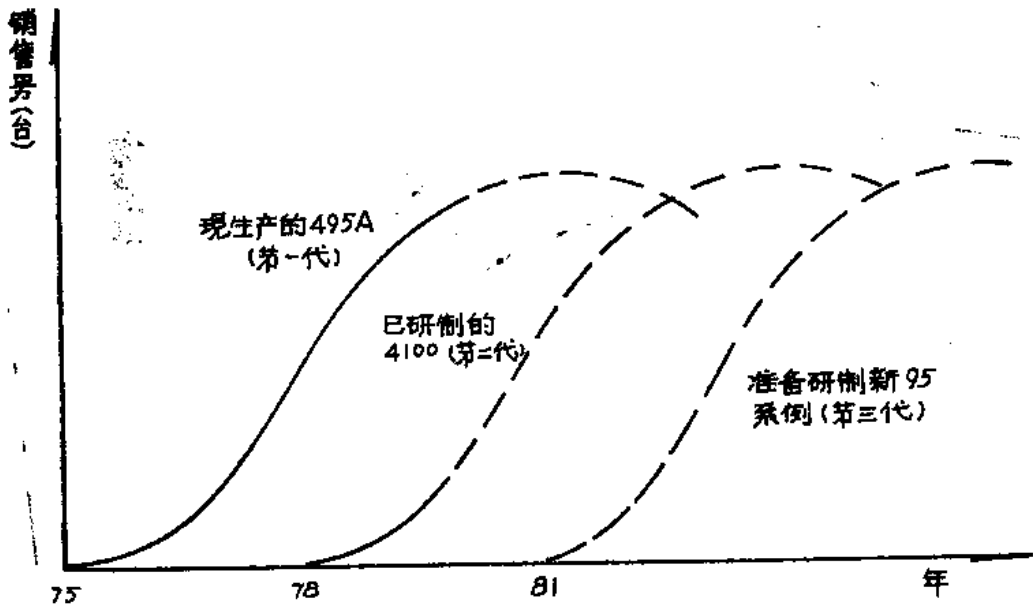
	7 5 年	7 6 年	7 7 年	7 8 年	7 9 年	8 0 年	合 计
总投资(万元)	1,080	—	—	—	—	—	1,080
年产量(台)	2,200	3,000	3,700	5,700	7,750	9,500	31,850
利 润(万元)	238.8	334.4	443.8	773.7	877.5	1,156	3,824.2

注：六年生产总利润为投资总数的3.54倍（不包括20%配件所得利润）

五、要考虑明天的市场——紧抓产品开发。

为了适应高质量、多配套、服务好的竞争形势，该厂不断改进企业内部结构，逐步形成抓当前管理工作和抓长远建设相结合的管理体制，特别是加强了全面质量管理，销售服务及新产品设计部门，在抓好当前生产、销售、质量工作的同时，狠抓产品开发，主动着手抓更新换代的准备工作。他们认识到，竞争将促进产品的更新换代。495 A型柴油机虽然方兴未艾，但随着科学技术的发展，衰退的日子迟早会到来。因此，他们根据更新柴油机产品约需五年左右的时间，从一九七九年开，就与科研单位合作，共同研制100系列柴油机（缸径为 100mm），作为第二代产品，八一年，他们还准备再试制一种更高转速的95系列柴油机，作为第三代产品，以适应明天的市场需要。

新产品发展示意图



上海内燃机厂由于几年来彻贯了“一心想着用户，以质量求生存，以品种求发展，以薄利求多销，以技改求增产，以服务求信誉，以产品开发求未来市场”的经营方针，使495A型柴油机在竞争中前进再前进，发展再发展。

创立名牌 打开销路

刘 运 璋

上海染料化工十厂是一个生产还原染料和硫化染料的中型企业。该厂曾由于染料“还原蓝R S N”产品质量不好，造成大量积压，被迫停产整顿。一九七九年三季度开始，他们狠抓产品质量，决心创立名牌产品，打开市场销路。通过一年多的努力，他们取得了可喜的成绩。“还原蓝R S N”做出了超细粉，质量全国领先，赢得了声誉，创立了牌子，用户从原来纷纷退货到竞相订货，出现了供不应求的喜人局面。该产品还首次出口十三吨，质量达到西德、日本同类产品水平，深受外商好评。该厂一九八〇年完成产值4,016.8万元，比七九年年增长33.3%，创历史最好水平，上缴利润898.8万元，比七九年年增长25.1%。

他们是如何在竞争形势面前，树立“用户第一”思想，创立名牌，打开市场销

路的呢？

一、调查分析

一年多来，该厂针对“还原蓝 R S N”质量差，用户不满，大量积压的原因，作了认真调查分析。他们组织人员，兵分两路，一路是由厂长带队访问了十三个省三十三个用户厂，现场放样，听取意见；另一路是在全厂发动技术人员和工人群众研究讨论，寻找原因，采取措施。在访问中了解到，由于各印染厂都在革新工艺，缩短工序，大部分采用悬浮体轧染工艺，对染料的剂型提出了新的要求，希望染料能做到超细粉，以满足颗粒细度和扩散性能方面的要求。但是，在本厂讨论中，部分同志认为，“还原蓝 R S N”的质量是符合部颁标准的，既然符合部颁标准，就是合格品。究竟是以部颁标准还是以用户需求作为奋斗目标？是守住原有水平踏步还是适应用户要求创立新的标准？该厂通过讨论和分析，抓住了“思想没有跟上市场变化”这个影响产品质量进一步提高的问题所在，认识到部颁标准只不过是“代用质量特性”，而用户满意才是“真正质量特性”。

二、确定方针

一九八〇年初，该厂领导按照国民经济调整的总方针，根据市场变化、用户需要和本厂实际情况，广泛发动群众，反复分析了各种方案，综合衡量，终于对全厂生产发展方向作出了决策，决定调整产品结构，由生产低级硫化染料逐步向高级还原染料方向发展。他们在当年减少了硫化染料，增加了还原染料，并扩大了七个还原染料的新品种。

产 品 结 构 调 整 情 况

种 类	一九七九年 实际生产数	一九八〇年 实际生产数	八〇年与七九 年 相 比 较	增加新品种
还原染料	347吨	723.8吨	增长 108%	7 个
硫化染料	632吨	236吨	减少62.8%	—

他们提出了“以质量求生存，以小批量、多品种，优质适销，用户第一”的经营方针。学习和推广全面质量管理，并以还原蓝 R S N超细粉为突破口，以色光和扩散性能为重点，开展质量攻关和质量管理工作。

他们还提出，用户需要，就是标准，就是目标，一定要超过部颁标准，超过国家标准，创立名牌产品。

三、落实措施

1、组织攻关小组。他们成立了以“还原蓝 R S N”工场为主，有关部门参加的攻关小组，由厂长、总工程师和车间主任亲自抓，并组成染料色光小组、中间体

小组和超细粉小组，具体实施攻关。

2、开展全面质量管理。“还原蓝 R S N”工场把每批成品质量数据画在单值控制图上，显示质量波动情况，并把技术措施增订入工艺规程内，严格技术审批制度，未经批准，不得变动工艺条件；统一三班操作；加强岗位责任制，严格中间控制，操作要求做到严格、细致。

3、采取技术措施。在稳定色光、减少副染料生成方面有：正确控制加料速度和时间，调整混合研配比，氮气保护、精制结晶用显微镜观察，拍照对比。洗涤增加保险粉浓度。在提高颗粒细度和扩散性能方面有：调整砂磨浓度，加快搅拌转速，定期补加玻璃砂，加强中间控制，如测定扩散性能及用 600 倍显微镜观察颗粒细度等。

4、通过技术鉴定。该产品经过许多专业研究检验单位技术鉴定，一致认为，色光艳，强度足，牢度好，扩散性能 4—5 级，颗粒细度 2μ 以下为 85%，其余为 5μ 以下，全面超过了国家标准。不仅在国内领先，超过了吉林和天津产品，而且达到了国际先进水平，赶上了西德同类产品。

5、访问用户，开展技术服务。一九八〇年他们先后到三十三家印染厂放大样，请代作鉴定，作应用推广工作。他们为用户掉换过去生产出厂的积压产品（细粉换“还原蓝 R S N”超细粉）；为用户加工磨细配套的原料（如替上海二十三漂染厂所用的粗粉还原紫 2 R 磨成细粉）；还派人去用户厂一起参加放样，介绍超细粉的特性和放样方案，帮助掌握使用技能。如山东潍坊印染厂生产的 190* 士林蓝布，过去一直使用吉林染料厂的还原蓝 R S N 而对染化十厂产品不敢用，怕用不好会影响参加全国纺织行业评比。他们就多次主动与该厂联系，并派人去做推广工作，用户使用结果，十分理想，超过了吉林产品。于是，该厂决定将染化十厂生产的“还原蓝 R S N”作为专用染料，并立即派人将已送到省里参加全国评比的布样换回来。六月下旬，该厂生产的猫蝶牌 190* 士林蓝布被评为全国名牌产品，荣获一九八〇年国家金质奖。他们在访问用户过程中还解决了不少因印染工艺设备差引起的技术问题，通过技术服务，既解决了用户的实际问题，也扩大了本厂产品的影响，并为进一步提高产品质量指明了方向。

四、结满硕果

染料化工十厂由于贯彻了正确的经营方针和决策，措施扎实，做出了“还原蓝 R S N”超细粉，质量达到国际先进水平，国内取得领先地位，这在同行业中也引起了强烈反响。化工部先后委托国家金质奖获得者山东潍坊印染厂等单位放样鉴定，并由江苏南通、河北石家庄等二十多个厂使用证明，“还原蓝 R S N 超细粉”具有渗透性好，上色率高，匀染性强，利用率足，节约工时和劳力，缩短了清理时间等六大优点，深受用户欢迎。

质 量 对 比 表

质量标准	国 家 标 准	染 化 十 厂
色 光	近 似	近 似
强 度	100 % ± 3 %	100 %
扩散性能	3 级	4 — 5 级
颗粒细度	80目/时 ² 筛子残留物不大于 5 %	2 μ 以下占85%, 其余5 μ 以下

由于“还原蓝 R S N”在实际使用中创立了名牌，它的竞争能力就与日俱增。用户竞相上门订购，出现了供不应求的局面。尽管一九八〇年化工部没有给该厂排产任务（因过去质量差，名声不佳），但该厂却生产了 340 吨（不包括自用 67.7 吨），一销而空。产值达1,360万元，为全厂总产值的33.5%，产量占全厂总产量的37.8%，在全厂提前二个月完成八〇年任务中作了贡献。

高质量又为多出口打下了基础。经香港中国染厂放样证实，上海染化十厂的“还原蓝 R S N”超细粉质量已达到西德、日本的水平。因此，美国、尼日利亚等国纷纷要求订货。一九八〇年染化十厂首次出口了还原蓝 R S N超细粉十三吨，还原黄 G C N十三吨，共创外汇 43.68 万美元。前景将是美好的。

运用决策树法，选择投资最优方案

刘 挺

上海电力修造总厂为了节约能源，去年为发电厂“12.5”机组试制了一种 D G 480—180型带偶合器的新泵，新泵与“12.5”机组原配套的 D G 500—180型老泵比较有五大优点：（1）设计合理先进；（2）效率高；（3）省电；（4）新泵带偶合器，老泵不带偶合器；（5）新泵价格比老泵低。见下表：

型 号	D G 500—180	D G 480—180
流 量	500m ³ / 时	480m ³ / 时
扬 程	1970m水柱	1800m水柱
转 速	2970转/分	4640转/分
给水温度	160 C°	158 C°
效 率	≥71%	≥78.5%
功 率	4000KW	3200KW
原 单 价	7500元	7000元

DG 480—180型新泵，经过上海交通大学台架试验和上海闵行发电厂的空载试验，性能都达到了设计要求。现装在上海闵行发电厂12.5万千瓦发电机组上，于79年9月27日正式投入运行。据运行记录统计如下：（一个月数据）

发电机组	平均负荷	泵 型	12月份泵用电量	泵用电率(%)
第9号机	11.1万KW	DG 500—180	210万度	2.55
第11号机	11.88万KW	DG 480—180	179.8万度	2.04

新泵比老泵12月份节电30.2万度。按12月份节电计算，新泵比老泵用电降低14.4%，一台新泵一年就可给国家节电300多万度。因此，该厂决定扩大新泵生产。设想用5年左右时间，把全国几十台12.5万千瓦发电机组用的DG 500—180型老泵，全部更新，这对节能是一大贡献。该厂预测这项任务的总利益约500万元左右。

经营目标已定，就要确定一个合理的投资方案。经研究讨论，提出了三个方案：

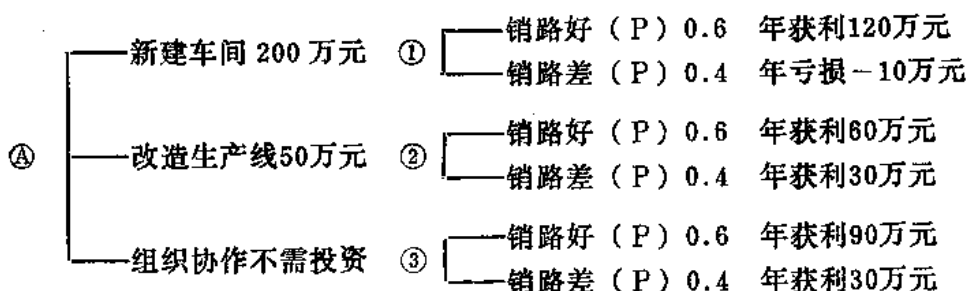
一、新建一个2,000m³的新泵生产车间，增加一批新的技术设备，专门承担这个生产任务。经核算，最少需要投资200万元，三年后才能形成生产能力，投产后，如销路好，每年可获得利润120万元，销路不好，就要亏损10万元。

二、在原有生产基础上，通过技术改造，组织简易的新泵生产线，来承担新泵生产任务。经核算，最少需要投资50万元，要一年时间才能形成生产能力，投产后，如销路好，每年可获得利润60万元，销路不好，只能获得利润30万元。

三、由华东电管局企业管理处组织几个兄弟厂，按配套件分工协作进行生产。这样，不需要国家新的投资，马上就可以投产。如销路好，每年可获利90万元，如销路差，每年也可获利30万元。这三种方案，那种最优呢？他们运用决策树法得出结论。

方 案	完成 (年)	投 资 额 (万元)	年 产 量 (套)	销路好每年获利 (万元)	销路不好每年获利 (万元)
新建车间	3	200	20	120	10
改造生产线	1	50	10	60	30
组织协作	当年	0	15	90	30
判断概率				0.6	0.4

注：从各电厂了解的情况来看，销路好的概率>0.5，假设销路好的概率为0.6。



计算：设想三种方案都是以五年进行比较

$$(1) \quad 5 \{0.6 \times 120 + 0.4 \times (-10)\} - 200 = 140 \text{ 万元}$$

$$(2) \quad 5 \{0.6 \times 60 + 0.4 \times 30\} - 50 = 190 \text{ 万元}$$

$$(3) \quad 5 \{0.6 \times 90 + 0.4 \times 30\} - 0 = 330 \text{ 万元}$$

可见，第3种方案最优：不要国家投资，当年就可投产，每年获利最大。

第2种方案次之。

第1种方案最差。

市场信息不明，造成决策失误

千 果 坚

上海市建筑五金公司从一九七九年下半年起到一九八〇年止，在市场进行调查和摸清情况的基础上，对窗纱、铜阀门、铰链、钢板网、瓦楞钉等五只短线产品，在公司内组织国营与集体合营，在公司外组织同农村社队联营，取得了一定的成绩。这五只产品产量除钢板网八〇年比七九年下降了3.14%外，其余四只产品产量八〇年比七九年分别增长20—169%；多创外汇427.2万美元，增长40.73%；利润净增59.6万元，增长5.2%；劳动生产率增长4.49%。与此同时，还比较彻底地解决了三个厂的危险房屋问题，为今后的生产发展创造了条件。

但是，过去这个公司对市场缺乏认真的调查。存在着对国内外供需信息若明若暗，对当前情况了解多，对发展趋势研究少；对自己生产情况了解多，对国内外同类产品的生产情况了解少；对供需情况分析多，对竞争对手研究少；在决策中定性多，定量少；对获利因素分析多，对风险情况研究少。因此，在这五只产品中，有两只产品出现过决策上的失误，对企业和国家带来一定的损失。例如：一九七九年上半年通过五金一级站订货会议的反映，各地钢板网供应紧张，市场需求量约12,000吨，而该公司产量只有6,400吨，远不能满足商业部门的需要。在各方面的支持下，他们决定与宝山县庙行公社前进大队（原协作点）搞工农联营。第一期工程

投资120万元,新造设备5台,新建厂房共4,374平方米,产量从6,400吨增长到9,500吨;第二期工程投资100万元,产量再增长2,500吨。正当基建即将竣工时,八〇年第四季度全国五交化订货会议反映了各地已有22个单位生产钢板网(七九年了解只有5个小单位生产),仅兰州煤炭机械厂年生产能力就有5,000吨,从而使钢板网生产能力从不足到过剩。该公司钢板网产量从一九八〇年的6,208.7吨,被迫压缩到一九八一年计划产量3,200吨;利润从八〇年296.38万元将下降到八一年110万元,下降63%。每百元固定资产实现税利从八〇年的456元,将下降到八一年的42元,下降908%。全员劳动生产率由于社队工人增加(八〇年166人,八一年增加到206人),将从八〇年的58,934元下降到八一年的26,408元,下降55.2%。出口产品瓦楞钉,原是该公司独家经营的产品,前几年由于外销不断扩大,因此外贸已在市内公社、农场扩了二个厂。八〇年由于外销任务继续发展,在各方面的支持下,他们决定与嘉定县长征公社红旗大队(原协作点)搞工农联营,双方共投资310万元,新建厂房6,000平方米,设计生产能力从2,500吨增长到5,000吨。但是,八〇年秋季交易会后,外贸部门通知该公司,八一年第一季度,瓦楞钉没有任务。因此,只好被迫停产。

从上面两个短线产品实行联营的损失中,使建筑五金公司的同志深深认识到:信息、决策、效益三者关系极为密切;及时获取市场供需信息十分重要,它对企业的发展或衰退起着关键作用。作为工厂企业的行政决策者,必须十分重视国内外市场的调查、预测。只有做到信息明,才能做到决策准,才能对国家、企业、职工有利,反之,就会带来损失。特别在按经济规律办事的原则下,工厂的领导既要及时与内外贸协调关系,适应需要,了解市场动态,又必须深入市场,作社会调查,掌握第一性资料,重视信息的分析,慎重决策,才有可能趋利避害,多作贡献。

工贸联合 生意做活

吴 永 林

上海工艺美术公司和上海工艺品进出口公司,于一九八〇年七月五日至二十日,在上海展览馆联合举办了一次“上海工艺品洽谈会”。这是建国以来,工贸两个公司第一次联合对外洽谈业务、产销直接见面的一种新形式。这次洽谈会的特点是:时间短,规模大,品种多,经营活,成交率高。因此,深受外商欢迎。为期十五天的洽谈会,展出各类工艺品约十五万件,占地面积二千余平方米。有24个国家和地区的客商733人到会洽谈业务,达成交易1,356笔,计3,691万美元,超额完成计划的69%,有力地促进了上海工艺品的生产和出口。

（一）及时反馈 适应需求

工贸联合，产销见面，可以使企业直接接触市场，听取反映，了解市场需求，推动和促进工艺品的创新，增强市场的适应性。这次洽谈会上，有一位黎巴嫩商人在洽谈首饰箱盒业务时，建议我们用首饰箱盒的盖子，改革设计为嵌石装饰的块形天花板，在国际市场上有相当的销路。由于生产企业的代表直接参与洽谈，对客户的建议心领神会，当场表示接受这个建议，并立即赶制出新样品与这位客户见面，客户满意地表示把样品带回研究后即来订货。又如：金银绣片，过去，企业偏重于从艺术角度即外观功能上考虑，对使用功能考虑较少，因而设计繁琐，工重、价高。客户建议我们设计纹样简练、工轻、价廉的绣片，使产品的外观功能和使用功能紧密结合，满足市场需求。客户对市场的反映，使企业大受启发，改进产品设计，外销量直线上升。

（二）灵活经营，快销多销

洽谈会开幕的第一天，客商选购玉雕、牙雕工艺品十分踊跃。外贸备货虽多，但多数是从外省市收购来的廉价粗制品，客商看了连连摇头。工业部门的同志目睹此状，连夜回厂把 600 余件玉、牙雕工艺品送至洽谈会，第二天供客户选购，他们买到了这些花色新质量好的商品，感到十分满意。仅十五天的交易，这两种产品的成交额就超过了同年广交会的成交额。又如：有一位洽购台布的客商，因色调不适应他的需求而成交困难，工业部门的同志知道后，立即回厂采取措施，解决了一批深色台布，顺利地达成了这笔交易。外商对我工贸联合经销的灵活性，很是赞赏。他们说：“你们把生意做活了”。

（三）发挥特色 扬长避短

洽谈会期间，许多商人对上海的玉雕、牙雕和其它一些富有地方特色的工艺品很受欢迎，成交率高；而对有些省市盲目发展、既无特色，质量又不高的产品，即使售价便宜，也不受顾客的欢迎。可见，工艺品不同于其它商品，没有鲜明的地方特色，就丧失了自己的长处，就会失去它的顾客。

（四）减少环节 提高效率

洽谈会期间，客户订货的产销计划衔接，确定价格、交货期等问题，工贸之间，当面商定，改变了过去公文旅行、会来会去的作风，减少了不必要的环节，大大提高了工作效率。例如：香港联邦公司曾经向上海工艺品进出口公司要求供应“挖心拼”台布。长期来，工贸之间因价格、图案式样问题意见不一，未能成交。洽谈会上，工贸双方与客户一起谈判，外商提出：价格问题，可以把挖“心”挖下的余料用来生产茶巾，这样就降低了成本；式样图案问题，因这种台布主销意大利，菊花在该国人民中认为是不吉利的图案，而且绣工又重，应尽量避免这样的图案出现。工业部门的代表直接听到外商的合理意见，很有启发，两个难题，当场解