

上海企业管理 实例选编

2

上海市企业管理协会

前 言

上海市工交党校举办的第三期企业管理轮训班结业时，学员们撰写了一批企业管理的“实例”，我们从中挑选了三十例，汇编成这本册子。

这些“实例”，是学员们根据自己的企业管理实践，和所学的理论知识，从各个不同的侧面，总结了正、反两方面的经验，着重是成功的经验。文章是理论结合实际，实事求是，言之有物，它对当前迫切需要改进和提高管理水平，有一定的参考价值。

当前，学习和引进国外的先进管理技术，这是必要的。但是，更需要总结自己的管理经验。应当说，上海在过去三十年的实践中，已经积累了不少这方面的经验，问题是我们没很好的总结，使其科学化。我们认为，企业干部总结与“企业管理经验，是解决企业管理中存在的问题，提高企业管理水平，实现中国式的企业管理现代化，促进“四化”建设早日实现的一条捷径。

轮训班学员来自各个不同行，多为企业和部门的领导干部，各人经历和遇到的问题也不相同，因此，这三十个“实

例”的内容涉及面比较广泛，从某些意义上讲，它又有一定的局限性。由于时间匆促、水平有限，我们在编写上不当之处，请同志们批评、指正。

上海工交党校企业教研室

上海企业管理协会

一九八〇年八月二十九日

目 录

1、电子计算机并不神秘也非高不可攀	
——上海第六织布厂使用“电算机”管理生产实例	
.....上海纺研院棉纺研究室主任	俞莲云 (1)
2、价值工程在科研课题的应用	
.....上海电工仪器研究所副所长	杨 佩 (5)
3、作业流程图是企业管理作业化的新形式	
.....上海色织二厂党委书记	王裕民 (8)
4、提高管理水平, 产品打入国际市场	
.....上海微型轴承厂党委书记	傅克成 (12)
5、上海小化肥节能作贡献:	
——上海小化肥两年节煤40万吨, 节电1亿5千万度	
.....市化肥农药工业公司副经理	周炳炎 (16)
6、充分发挥热电厂效能的优势	
.....上海高桥热电厂副厂长	钱信元 (19)
7、加强管理 节约原油 不做油糊涂	
.....石化总厂陈山原油站党委副书记	严汝根 (22)
8、企业管理的新发展——工人自我管理	
.....上无十八厂党委书记	汪宝珩 (24)
9、组织“十优”竞赛 取得全优成绩	
.....上海第一电影机械厂副厂长	张鸿烈 (28)
10、改变20多年劳动无定额 生产面貌大变样	
.....市机电设备公司副经理	周继富 (31)
.....市汽车配件供应公司副经理	姚启涛
11、制定劳动定额要具有“三性”	
.....上海人民工具厂副厂长	陆栋生 (34)
12、建工局“计件工资制”试点初见成效	
.....市建筑工程局人武部副部长	邵培坤 (36)
13、克服师资困难 结出培训佳果	
.....交通部上海航道局东沟船舶修理厂副厂长	鲍兆发 (37)
14、“预测”使水电站充分发挥了作用	
.....富春江水力发电厂副厂长、副总工程师	谢文栋 (40)

- 15、会做生意 生意兴隆
.....大华仪表厂政治处副主任 陈福森 (42)
- 16、组织产销平衡 美化人民生活
.....工艺美术公司党委副书记 张尚义 (45)
- 17、组织均衡生产 抓住几个环节
.....上海南洋电机厂厂长 蒋玉照 (47)
- 18、抓好外加工管理是经营管理的重要环节
.....上海汽水厂厂长 马湘欣 (50)
- 19、做好统计工作 加强计划管理
.....中国人民解放军1104厂副厂长 杨冬泉 (52)
- 20、红旗小水泥厂质量管理是面红旗
.....市房地局生产处副处长 陈菊初 (54)
- 21、开展P D C A循环, 赶超国内外质量先进水平
.....上海钟厂党委书记 汪继芳 (57)
- 22、“奴隶”变“皇帝” 服务质量飞跃
.....上海电视机一厂党委副书记 屠德意 (61)
- 23、用金相控制图提高淬火质量
.....上海工具厂副厂长 董树明 (63)
- 24、物资工作从“乱”到“治”面貌巨变
——统益袜厂物资工作二年来所起的变化
.....上海统益袜厂副厂长 刘福根 (67)
- 25、加强经营 多创外汇
——“上海”号轮如何做到增盈
.....海运局运务处长 初国光 (71)
- 26、盐城轮经济核算工作搞得
.....远洋公司船技处副处长 罗新芳 (72)
- 27、施工工期实行经济合同是个好办法
.....三航局一处副处长 徐庚兴 (75)
.....三航局行政处副处长 李宋健
- 28、开展全面经济管理 实行车间利润分成
.....上棉三十厂政治部副主任 马希水 (77)
- 29、以市场为目标, 走军民结合道路, 路子愈走愈广
.....上海电子器材三厂厂长 秦伯庸 (80)
- 30、掌握事故规律 狠抓安全管理
.....上海港务局技安处副处长 张妙桃
.....上海港务局科研所党委书记 陈联章 (83)
.....上海港务局七区党委书记 刘盛余

电子计算机并不神秘也非高不可攀

上海第六织布厂使用“电算机”管理生产实例

上海第六织布厂是一个中型布厂，有喷气织机 461 台，分为两个车间，生产各种纯棉和人纤的白坯布。一九七八年七月起在老车间 238 台织机上应用有 8,000 数据可存放的电子计算机监测，于一九七九年九月投入三班运转，经过九个多月生产，性能良好，产质量逐步上升，使企业管理进入一个科学管理的新阶段。

一、电子计算机监测的内容和方法

电子计算机监测是一个以电子计算机控制的极短时间计算的数据收集、归纳、处理的系统。采用国产 JS-10B 工业电子计算机，对织机监测。在每台织机上安装收集“布的长度”、“纬纱停止”、“经纱停止”、“其他故障停车”及“停台”五种信号的发讯装置。这些信号通过信号站，及其联线送往电子计算机，经预处理贮存于内存的数据区。目前电子计算机能以打印（包括前班打印和即时打印）显示（包括现场显示和条件显示），以及穿孔等三种形式，可随时提供有关单机的生产品种、产量、停车次数及时间、效率、车速、经纱贮存量等十三种数据；有关车位（挡车工）的产量、劳动强度、操作水平等十二种数据；有关工区（生产小组、修机工）的产量、效率、断头率等四种数据，以及有关整个车间的品种、产量、效率、运转率等十二种数据。

电子计算机收集的数据资料，对织机生产过程中的薄弱环节和关键性问题，能及时暴露出来，为生产管理人员提供耳目，做到事前预测，防患未然，为进行 PDCA 循环提供科学根据。其结果，一是使生产人员效能的提高；二是减少停车停台，提高机器效率和运转率。

根据本车间的实际，以及现行技术管理措施，从下列几个方面予以监控：

- 1、定时记录。每隔一定时间现场显示，分析数据，随时发现问题进行诊断。
- 2、低于规定效率机台的重点检修。每班打印 IP 报表三份，分送车间主任、轮班长及机房值班员。所谓“规定效率”，实际是管理上的一个控制界限，可根据车间实际生产水平而定，由厂、车间技术部门共同商定。
- 3、全面了解前班生产情况。每班打印 LP 报表两份，并把有关数据分送各部门。

（1）提供给轮班长或机工组长，分析原因，重点检修低效率机台。

（2）对低于规定车速机台及时进行调整。所谓“规定车速”的控制范围是：

该品种额定车速±5（转/分）。

（3）提供“了机预报”。为前道工序及时了解需要供应的浆轴数量，以及本班需要上轴工作量，安排本班上轴作业计划。同时亦为计划部门更精确掌握在产品的统计数字。

（4）提供车间公布一系列图表，为开展车间三班劳动竞赛及个人、班组奖励考核的科学依据。

4、提供技术措施效果的分析

打印 I P₂ 报表，提供技术科作技术措施、新工艺试验等的前后效果对比。如上浆工艺、新浆料的应用，最佳车速的选择，温湿度控制合适范围等，取得及时、正确的结果。

二、电子计算机监测的经济效果

电子计算机监测，能替代人工收集多种数据，但其本身并不能提高生产效率。虽然它具有高速度的运算能力，足够大的记忆能力，高度灵活性、正确性和全面性，丰富而强有力的逻辑判断能力，多种多样的信息直观表现形式和方便的使用方式，但它只是一个现代化的测试工具和管理手段。要达到经济效果，关键还要通过生产管理系统，如何对这些数据及时加以运用。通过分析、比较、优选、判断去发现生产过程中的薄弱环节和关键问题，积极采取措施。改变过去事后检查的被动局面，做到事前预测主动控制的目的。

自一九七九年九月中旬，该车间 238 台织机应用电子计算机监测三班运行至今，运转正常，虽时间仅九个月，但其优越性日益显示出来，促进了生产水平、技术水平和管理水平的提高，获得比较显著的经济效果。表现在：

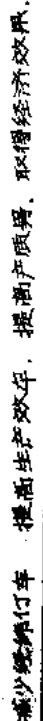
1、生产水平逐月稳步上升。该车间平均效率从一九七九年九月份的 89.13% 上升到一九八〇年五月份的 96.43%，提高 7.3%。

折合标准品单产也从一九七九年九月份的 7,635 公尺/台时上升到一九八〇年五月份的 8,455 公尺/台时，织布产量增长 10.74%。若以一九七九年九月份的生产水平——织机效率 89.13% 作为基数，以全车间效率提高 7% 计算，每年可增产布匹 105 万米，总产值增加约 60 多万元，积累（包括税收、利润）一年可增加 10.5 万元。

2、产品质量有了进一步提高。

一九七九年一至九月份的混合下机一等品率是 89.84%；其中国产富纤（该车间主要品种）为 80.53%。而一九八〇年一至四月份的混合下机一等品率达 95.01%，提高 5.17%；国产富纤达到 93.63%，提高 13.1%。

今年五月份，第二织布公司来厂进行质量抽查。检查结果达到该车间历史最好质量水平和同行业、同品种的最高质量水平。



3、应用电子计算机监测，一切凭数据说话，打破传统的经验管理，加强了科学管理。

(1) 织机的定期检修，凭过去经验总结，纺织厂都有一套设备检修管理的制度。喷气织机规定二年一大平，半年一小平。通过电子计算机监测，发现有些机台不到平车周期效率降低，带病运转，经常坏车。有的机台到了平车周期，运转正常，效率很高。因此工人称这种状况为：“好汉硬开刀、生病拖着跑”的不合理现象。这里有一个共性和个性的问题。现在根据电子计算机每班LP报表统计，对一贯效率低的机台，提前进行平车，现在平车制度在不减少平车数量前提下，采用平车周期与低效率机台提前平车相结合的办法，使低效率机台大大减少。并提高设备的完好率。

(2) 过去生产效率是以全月实际总产量来加以计算，无法了解到每天每台机器的效率。现在根据不同品种规定了一个标准效率，通知电子计算机，凡是低于标准效率的机台，称作不合格机台。电子计算机在报表打印时能作出特别记印，使每班知道要重点检查的机台，并把责任落实到修机工，作为修机工考核指标。因此，修机工一进车间，先看报表，摸自己工区内的低效率机台情况，然后主动上门，抓住关键，各个击破，使低效率机台从刚开始使用电子计算机监测时的15%左右，降低到自前4%以下。

(3) 电子计算机能分别对单机、车位、工区、车间分别进行考核，通过定指标，明责任，“功”、“过”，电子计算机自有定论，并且论功计奖，因此，工人称电子计算机是“铁面无私的老包公”。现在车间修机工、相帮工、上轴工、保全工都有考核指标，促进生产积极性的发挥，做到车间全员参加管理。同时，亦使每个人在技术上提高，练习基本功，提高技术操作水平。

4、应用电子计算机监测，使技术革新、工艺改革有科学的数据分析，促使技术发展。

温湿度控制对织造工艺是非常重要的，特别是对化纤的敏感性强。该车间富纤布是一个主要品种，长期沿用老的概念，相对湿度控制在67—72%。但电子计算机对不同温湿度对比试验后，却否定了它的正确性，提出适应该车间生产富纤布最适宜的相对湿度为63%左右，通过调整，进一步稳定了生产。

上浆工艺亦是织造工艺重要技术关键之一，过去技术部门对工艺试验小心谨慎，试验范围小了，恐怕没有代表性；试验范围大了，又怕出毛病，还是少变动妥当。现在有了计算机监测，在上浆工艺上把植物浆料橡子粉改为化学浆料CMC，不但降低上浆率，而且亦降低成本。就是利用单机试验收集“经停”次数和效率等有关数据，及时作出正确的判断。经过测定，使该浆料品种的断头率从原来的1.6根/台时，下降到1.33根/台时，生产效率和产质量都有了提高，同时相应地也

减轻了挡车工的劳动强度。

其他如最佳车速试验，劳动组织的合理调整，工人技术水平的考核等，都能取得比较好的数据分析。

三、不神秘也非高不可攀

应用电子计算机对织造车间生产管理进行监测，从该厂实践来看，是成功的。

第六织布厂这一套设备投资，以七八年价格为34万元（包括主机辅机厂房基建总体布置等），目前电子设备价格调整，只需20多万元，预计在一年半到两年即能回收。

应用电子计算机每班需：机房操作工一人，从青年挡车工中培训；维修工人一人，从懂电气工人中培训。因减少原有记录统计人员，因此，总人数可不增加。

现在该厂上下一致要求在另一车间（新车间）223台织机上亦推广，正在积极筹备中。同时，上棉二十八厂用DJ5-112电子计算机监测1,000台布机作扩大推广试验，探索新路子，为纺织工业企业管理的现代化，作出更新的贡献。

上海纺研院棉纺研究室主任 俞莲云

价值工程在科研课题的应用

我们上海仪器仪表研究所是应用科学研究所，共有职工425人，其中直接从事科研工作近200人。过去受林彪、“四人帮”极左路线的破坏，遭到了一场空前的浩劫，成了一个“三不象”的单位：不象研究所，不象工厂，不象机关。在科研工作中，不从实际情况出发，单纯追求高指标、高水平。不讲经济核算，不讲经济效益，不讲推广和应用。所以不少科研项目研究成功以后，变成了礼品、样品、展品和废品，科研成果得不到及时推广应用，科研不能转化为生产力。通过整顿，所党委提出，科学研究要按科学规律和经济规律办事，加强经济核算，提高经济效果，要赶超国际国内仪器仪表先进水平，要使科研尽快转化为生产力。0.001%（即十万分之一）直流标准电压发生器课题组，应用价值工程搞科学研究取得了成绩，其做法是：

（一）广泛调查研究，评选最优方案

科研项目在定之前，课题研究人员首先要进行广泛调查研究，调查国内外同类项目产品的技术参数、质量指标、各种工艺材料的资料。同时还要了解有关工时定额、成本、产品价格、应用要求、销售情况，在收集国际国内有关技术和经济指标的基础上，进行综合分析，提出几个设想方案，并要用数据和经济价值说明问题。然后又在反复讨论和比较的基础上，挑选出2个方案送总工程师审议。经总工程师

室、计划科、财务科会审，并经所长主持所务会审定，终于评选出充分吸收了日本与美国同类产品的长处、技术指标最先进、成本最低、经济效果最好的方案。

（二）课题实行“五定”

过去落实科研项目是靠行政命令，科研经费是拍脑袋拍出来，开口就是几万、几十万。现在课题组严格实行“五定”，即定项目任务、定完成时间、定人员、定经费、定奖励。通过“五定”具体落实科研计划管理和经济核算。“五定”之前，0.001%直流标准电压发生器课题科研人员，在调查的基础上，预测课题需要多少人参加，需要研制多长时间，需要多少经费，研究成功以后，有多大经济价值。

“五定”方案批准后，科研人员有具体要求和具体的目标。如按时完成“五定”内容，按预定奖金发给，如提前和超指标完成，还要加奖。这样就改变了过去每搞一个课题项目，要钱、要设备、要测试仪表，如果不买，还说要影响科研。0.001%直流标准电压发生器课题组的科研人员，有较明确的技术和经济观点后，可花可不花的钱就尽量不花。例如，原先考虑购买高精度测试仪器，但大家想到应该尽量少花钱多办事，而且测试次数不多，就决定不再购买了，而是千方百计与其他研究所、工厂联系，通过外协作开展必要的测试工作，仅此一项就降低了好几千元的科研费用。

（三）开展功能分析、合理用材

在科研工作中，往往在设计、用材时不开展功能分析。设计时，各搞一套，自成体系。一只开关、一个螺丝，都要按自己的爱好设计，自行加工，品种规格五花八门，而且常常选用一些尚在研究试制过程中很不稳定的元器件，质量、货源均无保证，造成时间和人力上的浪费。有的科研人员认为，研制精密仪器就一律要用最精密元件，进行精雕细刻。买100只晶体管、电路等元器件，往往只选用几只，90%几的元器件积压在仓库里，处理不掉，仅电路一项，就积压30万元，又推销不出去，为国家造成很大浪费。

0.001%直流标准电压发生器的课题人员，他们考虑的是一定要把技术水平高和经济效果好统一起来。他们研制的0.001%直流标准电压发生器，是赶超世界先进水平的项目。国内以前只有0.02%级直流标准电压发生器，国际上只有少数先进工业国才拥有此类高精度的直流标准电压发生器。这类产品应用广泛，对发展我国工业生产起着重要的作用，被称为工业生产的眼睛，是国家急需的仪器。目前我国一些计量单位，只能靠少量的进口样机来计量，而且大多数单位没有，严重影响直流仪器的发展。要研制这类精密仪器，按过去办法，就是用精雕细刻，选用最好的材料，最精密的元器件，来提高精度。该课题组科研人员认识到：一台可以雕刻出来，但不能大批生产，不能尽快转化为生产力。他们在设计过程中，经常召开功能分析会议，对每一电路和元器件都要进行功能分析，然后确定采用那些电路和元器件。他们从实践中体会到，又要高水平、高精度，又要讲究经济效果好，其中很重

要一条，就是要求设计科学，用材要合理。既不能大材小用，又不能小材大用，要用得恰当。辅助部位要尽量采用标准化、通用化的元器件。关键部位一定要选用适合关键部位的精密元器件，用设计人员的话说，就是好钢要用在刀刃上。他们在辅助部位大量采用了市场上随时买得着的、价格低廉的元器件，大大降低了科研成本；而在关键部位则挑选了本所自己试制的0.001%高精度稳压管和安庆生产的仪表精密电阻，保证了产品的精度。0.001%直流标准电压发生器研制成功后，与0.02%级相比，精度提高很多，而科研成本却下降60%，研制周期缩短一倍多。

（四）精密度高，经济效果好，推广运用快

由于按科学规律和经济规律办事，采用了价值工程的一般方法，应用于科研。科研人员不但有明确的技术观点，而且有较明确的经济观点。改变了过去只讲技术高低，不讲经济价值大小，在科研工作中出现不计费用，用多少，算多少，甚至用了也不算的现象。东西搞出来了，费用很高，工厂无法投产。因而变成了礼品、样品、展览品、废品。我所曾研制的0.003%直流标准电压发生器，就因为体积大、笨重、结构复杂、费用贵而无法投产。0.001%直流标准电压发生器，不但体积小、重量轻、设计合理、科研费用低，而且技术水平已经赶上和超过日本的TR6120和德国的CT102同类仪器水平。产品价格适宜，与国内生产精度很低的产品比较，很受用户和生产厂欢迎。本市和外省市已有不少单位上门，要求转产，愿付技术转让费，使样品尽快转化为新产品，科研转化为生产力。

（五）实行科研成果奖，促进科研发展

为了进一步调动科研人员的社会主义积极性，鼓励科研人员多出成果，我所制定了科研成果奖励办法。课题完成后，按科研程序进行鉴定，鉴定合格，根据技术水平和经济价值大小，按照各尽所能，按劳分配，精神鼓励与物质鼓励相结合的原则，分别评定科研成果奖。一等600元、二等400元、三等200元，60%发给科研人员，40%发给辅助人员。一九八〇年初，我所评选发放了一九七九年度科研成果奖，对科研人员震动、鼓舞很大。研制0.001%直流标准电压发生器的主要负责人得奖80元，其他参加人员根据不同贡献，分别得30、40、50元。促进了尚在研制、还未成功的科研人员，千方百计要加快出成果，形成你追我赶的局面。不少科研人员反映，知识分子政治上抬了头，科研上有奔头，生活上有甜头。0.001%直流标准电压发生器课题得奖后，全体科研人员立即投入新的科研项目。不少科研人员每天工作很晚才回家，星期天不休息，充分调动了科研人员的主动性、积极性，加快了科研步伐。一九七九年全所共完成19项科研项目，超过了文化大革命的十年，一九八〇年计划完成研究项目34项，有些项目已经在进行鉴定，预计今年科研计划可提前完成。

上海电工仪器研究所副所长 杨 侃

作业流程图是企业管理作业化的新形式

作业流程图是我厂在开展“质量月”活动的基础上发展起来的。今年以来我们制定了外加工筒子质量管理、花线质量管理、浆缸了缸补头管理、织造连续性次点管理、织造文明生产管理、合约管理、流动资金管理和优良产品管理等十七个作业流程图。通过一段时间的试行，取得了较好的经济效果。作业流程图被职工誉称为企业管理中的一朵新花。

一、生产管理中的弊病

近二年来我厂把主要精力，用在狠抓全面质量、全面经济管理和全面能源管理方面。在全面质量管理上针对质量上存在的一些薄弱环节，制定了措施，建立和健全了各工种的岗位责任制。这些，对加强企业管理，提高质量，推动增产节约和促进生产发展起了很大的作用。但是，过了一段时间，发现了一些弊病：有些行之有效的，广大职工所拥护的新制度、新措施，往往自然而然地取消了，老习惯和老办法也就理所当然地重复出现了。工人说：我们厂无论做什么事情，时间一长就慢慢地“烊掉”了。我们分析了问题的主要原因是生产流程中，前后工序之间的相互关系、职权、手续不够明确，存在漏洞，所以好多工作不能持久地落实、巩固。而作业流程图就是企业生产管理中针对某个问题，提出的实际措施和要求，用流程图的形式，通过抓点、穿线、结网、堵漏洞的办法，把它切实地巩固下来。这就是我们通过分析现状，结合本厂实际，制定作业流程图的原因所在。

二、作业流程图的主要内容

作业流程图是岗位责任制的发展和继续，体现了二个新内容。一是：根据我们色织厂生产的小批量、多品种、外销多、要求高的特点，将孤立的以个人为单位的岗位责任制，发展为以生产问题为中心的，有联系的，环环相扣、赏罚分明的，精简的岗位责任制。二是：它把管理者与生产者，生产者与生产者相互严密地串联起来，以起到互相检查、互相制约、互相促进的作用。作业流程图在具体内容上要做到五个明确。一是明确中心目标，这个目标就是要求解决的中心问题，作业流程图就是为了管理好这个问题而设计的；二是明确职权，就是针对中心问题明确有关工种或个人应该做好那些工作的具体要求和相互检测、制约、考核、奖惩的权利；三是明确关系，是围绕中心问题所组织起来的有关人员之间的相互关系；四是明确赏罚，按照制定的责权，订出具体赏罚规定；五是明确手续，在相互通知、检查、考核中要建立一定的传递、记录和各种责任标记。作业流程图具体内容的落实，对实际工作中避免或减少“扯皮”、重复问题产生，保证了质量，使生产稳步上升。

三、作业流程图在试用中的初步效果

今年初，从制定和实行了17个作业流程图以来，收到的效果具体表现在以下三个方面：

1、试行作业流程图，人人重视质量，加强责任心

通过全面质量的教育和“质量月”活动，有些工种仍不重视质量，如成品车间的修带纤纱、汰油渍小组，除了做好本职工作外是不关心质量漏检问题。为了对用户负责，降低漏验率，成品车间在制定漏验率流程图时，把每个工种、每个人的因素都考虑进去，把汰油渍、修带纤纱的同志也结进网去，对他们遗漏的次布，也同样考核漏验责任，按照规定扣发奖金，这样一来，形成了人人重视质量，个个把关的检查网，使我厂的漏验率一直稳定在2%以内。

2、试行作业流程图，使增产节约运动又有了新的起色

我厂小批量、多品种的特点，在浆缸了缸时回丝浪费极大。为了减少浪费，制定了了缸补头的措施，降低了缸回丝率。但在执行中，由于责任不明确，经常发生规定放补头筒脚的袋袋遗失，使夜班补头的筒子拿不到，造成补头落空，增加了了缸回丝。准备车间抓住这个环节，制定了以落实补头措施为目标的浆纱了缸补头作业流程图，把配筒工、整经挡车工、浆纱挡车工、配筒组长、轮班长等，通过抓点、穿线、结网、堵漏洞的办法串联起来，向他们交任务，要求确保浆纱了缸补头筒脚及口袋正常流转。由于人与人之间盯得紧、奖罚明确，以后再也没有发生过遗失口袋拿不到补头筒子的情况。通过了缸补头流程图的流转，挡车工发现缺头及时补上，减少了浪费，了缸回丝上半年平均每缸下降到1.17公斤，比计划下降0.33公斤，半年共节约涤棉纱360公斤，值人民币7,200元。

我厂还通过定额流动资金流程图的试行，把控制资金的责任落实到各有关部门，改变了过去只有财务科着急，其他部门心中无数的状况，今年上半年，百元产值资金从去年11.38元，减少到10.75元，少占用了0.63元；资金周转天数从去年40.46天减少到37.72天，加速周转2.74天；资金占用从去年558.28万元减少到514.81万元，减少了43.47万元。为增产节约作出了新的成绩。

3、作业流程图是不断提高产品质量的可靠保证

为了不断提高产品质量，使用户满意，准备车间狠抓了半制品质量，把作业流程图应用在外加工筒子质量管理、花线筒子质量管理、绞棒联合作业等各方面的管理上，他们抽调专人进加工场，统一操作规程，健全质量检查制度。通过一个阶段的努力，使筒子质量有了迅速的提高，好筒率从原来很低的36%上升到目前的90%，初步改变了原来外加工工场管理无制度、操作无规程、好坏无考核、质量无保证的混乱局面。由于前道半制品质量的提高，引起了后道的连锁反应。好筒率的提高，保证了整经质量提高，经轴上浆开刀率也大大下降，从浆缸车原来的平均每

月每人9.5刀下降到目前2刀左右，开刀率的降低又在织轴上反映出来。他们还认真地执行了“四定一包卷”的工艺操作规程，使浆轴好轴率达98%以上，优轴率达75%以上，受到织造挡车工的欢迎。织造车间产品要求高，他们把作业流程图用于“减少连续性疵点”课题上，同成品车间结成网，不但保证了下机质量的提高，而且促进了机械、操作、工艺、整洁等基础工作，下机正品率从去年89%提高到92%，中长产品提高到94%，入库正品率上升到97.6%，达到了行业先进水平。

通过各个部门试行作业流程图，也提高了工作质量，加强了部门之间的协作制约关系，促进了生产的发展，取得了比较显著的经济效果。今年上半年产量比去年同期增长3.59%，利润比去年同期增长23.75%，净增127万元；外销合约交货准时率从去年92%提高到97.7%。实践证明，“作业流程图”是以提高工作质量来保证产品质量，提高经济效果的好方法。

四、推行作业流程图要注意的问题

在试行实践中体会到要使作业流程图保持其生命力，必须注意下列几点：

1、奖惩必须分明

作业流程图是生产管理作业化的好办法，但是如果奖惩不明，不同职工经济利益联系起来，那么管理流程图也就难以持久地发挥作用。例如我厂对外加工、筒子质量管理流程图开始试行时，好筒率提高很快，后来由于奖惩制度没有落实，就出现了反复。

2、信息反馈要快

由于作业流程图组织比较严密，本身具有信息反馈快的优点，某个环节出了问题，矛盾就会反映上来。但是，作为各级领导还要在快字上下功夫，以求暴露出来的问题及时得到解决，减少损失。例如织机绞棒对提高产品质量帮助很大，但过去在生产中，绞棒总是半途遗失，又追究不到责任，生产技术部门也曾几次下决心，但是抓不到底。可真是三起三落！自从试行织机绞棒作业流程图后，每次流程要经过二个车间五个工序，而绞棒一直保持完好，出现了问题或差错也能及时反映到车间管理负责人那里，这样就可以及时追究责任到人，保证正常流程。

3、作风要深入

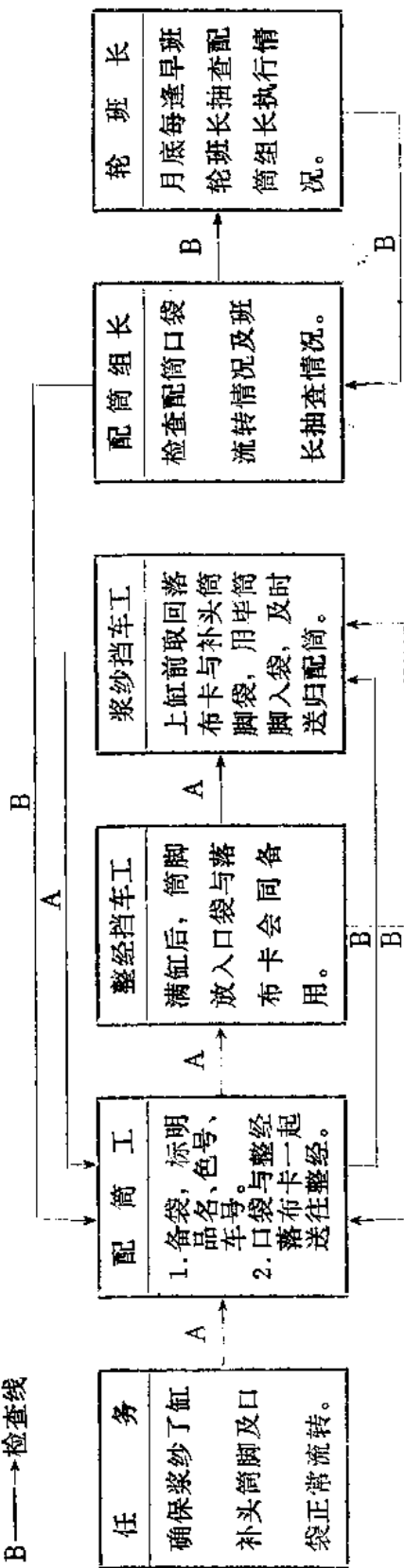
由于过去生产管理上某些环节没有统一规程，是“各有各法，只要得法”，结果使产品质量发生波动，不知其原因所在，只有深入现场调查研究，才能抓住问题的关键所在。针对性的研究，制订切合实际的作业流程图，使管理作业化，不但能保证产品质量稳定提高，而且可把好的作风传下去。即使个别管理人员调走也是人去图留，一套好的管理方法仍能正常地发挥作用。

上海色织二厂党委书记 王裕民

附：纱补头筒脚流程图

浆纱补头筒脚流程图

A——→流程线
B——→检查线



一、任务:

浆纱了缸补头的筒脚口袋必须按作业流程图正常流转, 口袋不许缺少。

二、关系与手续:

1. 由配筒工在筒脚袋袋标明合约、编号、车号并随同整经落布卡交与整经。
2. 由整经挡车工在满缸时按色位留存最小筒

脚各3—4只放入口袋与落布卡配套待用。

3. 由浆纱工上缸前从整经车连同落布卡将筒脚袋取回待用, 用后入袋与浆纱报表同时送往配筒, 由配筒盖印签收。
4. 由配筒组长于周末检查配筒执行情况 & 口袋数。

5. 每逢月底由早班轮班长检查当月口袋数及执行情况并签证。

三、职权:

各工种有权按本流程图要求相互督促执行。

四、奖惩:

1. 各工种不按流程图作业的每次扣1角。缺少口袋的扣2角。
2. 配筒组长未检查的扣

2角。缺袋而责任不明的扣3角。

3. 轮班长未检查扣3角。缺袋责任不明的扣5角。
4. 各工种凡发现关系责任者不执行流程作业的报质量员每次奖2角。

提高管理水平，产品打入国际市场

上海微型轴承厂是一个生产精密仪器仪表配套用微型轴承的专业工厂。一九六〇年建厂，当年，自力更生造出了“争气牌”微型轴承，结束了我国微型轴承依靠国外进口的历史。一九七三年起，我厂生产的SW微型轴承进入了国际市场。从一九七三年至一九七九年七年中，共出口微型轴承2,163万套，畅销第二世界的法国、英国、瑞士、西德、荷兰、比利时、卢森堡和第三世界的新加坡、马来西亚、泰国、巴基斯坦、孟加拉国、香港等13个国家和地区。为国家换取外汇505万美元。特别是近二年以来，在国际市场上，出现了争购的新情况。一九八〇年的出口成交额已超过800万套，为一九七七年的5倍，但仍然远远满足不了国际市场的需要。中美建交以后，美国洛杉矶航空轴承公司和OK公司等，都向我们提出大量的订购要求，目前我厂生产能力远远不能适应。

我们在抓出口产品生产中的主要体会和做法，是努力提高生产、经营管理水平，从而提高产品的国际竞销能力。我们的做法是：

一、在提高产品质量上认真下功夫

微型轴承的出口，不仅促进了我厂生产高速度地发展，而且也促进了我厂产品质量的不断提高。近二年以来，我们已先后五次与外商中的技术人员等进行专业性的技术交流，而每次交流都对我厂产品质量提高起到很大促进作用。

(一) 将我厂产品提供给外商，要求借助国外的先进技术，对我厂产品质量进行全面剖析，并要求他们帮助提供国外同类产品的对比数据。一般外商都乐意这样做，因为对他们经营SW微型轴承有好处。凡是我们的要求，一般都能帮助办到，为我们提供不少国外微型轴承的科技资料。

(二) 根据外商对出口轴承提出的特殊要求，发动群众进行质量攻关。国外商人，为了谋取最大的利润，对工时利用率控制很严格，向我们提出“时间就是钞票”的要求。因此，对于我们出口的微型轴承要求做到拆封后不需要清洗，也不要重填润滑油，就可以直接装机使用。过去国内用户，也曾经提出过类似的要求，但我们一直未引起重视，现在通过出口产品的鞭策，终于得到解决，得到了国内外用户的好评。

(三) 通过扩大对外出口，促进我厂产品质量向国际标准（ISO）进一步靠拢。据许多外商反映，我厂SW微型轴承的质量，外观及精度可靠性都比较好的，质量比东欧、苏联好，与日本同类产品相类似。今年一月份，美国有得公司在签书的一月份经过质量验收符合要求的微型轴承采购清单中，还将我厂生产的80018