

## 编 者 的 话

本书是32家上海企业的厂长撰写的专题文集。企业家是现代化企业经营机制运转的组织者,是企业改革的实践者。这些文章概括了这些企业在贯彻党的十一届三中全会路线特别是党的十二届三中全会关于改革城市经济体制、增强企业活力方针方面的实践;介绍了八年来企业内部经营机制改革的基本情况;反映了改革、开放、搞活的方针给企业带来的生机和动力。

党的十三大确定的基本路线,明确了进一步改革、开放、搞活的方针。我们希望本书的出版,能和全国广大的企业家交流经验,相互促进,共同探索企业内部经营机制的深化改革,为在社会主义初级阶段中,贯彻十三大基本路线,建设具有中国特色的社会主义作出新的努力。

本文集的编辑出版,也是一种新的尝试,希望广大读者提出批评意见。

# 目 录

<b>深化企业经营机制的全面改革</b>	
上海无线电二厂厂长 潘功安 .....	1
<b>谈谈企业经济体制改革的想法</b>	
上海溶剂厂厂长 周伯华 .....	7
<b>企业改革要创造良好的“小气候”</b>	
上海焦化厂厂长 张培璋 .....	14
<b>永久改革，永久前进</b>	
上海自行车厂(永久集团)厂长 章和斌 .....	22
<b>组建企业集团，迈向新的高度</b>	
上海电器(集团)公司总经理 唐子平 .....	31
<b>改革开拓，积极赶超</b>	
上海工业缝纫机厂厂长 雷 杰 .....	39
<b>改革是企业腾飞的翅膀</b>	
上海无线电四厂厂长 钱佩勇 .....	52
<b>浅谈厂长负责制下的党政工三者关系</b>	
上海化工厂厂长 朱绍男 .....	66
<b>以质量为中心深化企业改革</b>	
上海电化厂厂长 乔正心 .....	73

## 商品经济与企业活力

上海电站辅机厂厂长 毛瑞和 ..... 82

## 积极开发新产品，振兴冲剪机床工业

上海冲剪机床厂厂长 何田远 ..... 94

## “四结合”配套改革的探索和实践

上海钟表元件厂厂长 虞毅伟 ..... 104

## 谈谈我厂民主管理形式的新探索

上海染料化工八厂厂长 杨军浩 ..... 115

## 改善经营机制，发展横向经济联合

上海第三制药厂厂长 王申昌 ..... 121

## 在改革中改造企业，发展企业

上海第二十一棉纺织厂厂长 杨钟玮 ..... 127

## “一长三师”制与决策“三化”

上海硫酸厂厂长 杨武领 ..... 137

## 浅谈企业劳动、人事、工资制度的配套改革

上海缝纫机一厂厂长 姚富根 ..... 150

## 努力实现经营战略上的三个转变

上海日用化学品四厂厂长 竺乾荣 ..... 164

## 为“闯新”的腾飞积蓄力量

上海闯新纺织机械厂厂长 鄂金奎 ..... 175

## 经营承包与企业活力

上海染料化工十厂厂长 徐诗武 ..... 182

## 改革企业分配，搞活生产经营

上海调节器厂厂长 李士正 ..... 189

## 发展横向经济联合的探索

上海新亚制药厂厂长 陈礼正 ..... 197

## 略谈不锈钢器皿生产的经济效益

上海不锈钢器皿厂厂长 王瑞敏 ..... 207

## 开展目标管理，深化企业改革

上海气门嘴厂厂长 刘赛凤 ..... 213

## 内联外引，促进技术进步

上海气焊机厂厂长 陆启祥 ..... 223

## 调整产品结构，增强小厂活力

上海半导体器件二十一厂厂长 严世芬 ..... 228

## 飞轮生产在改革中起飞

上海自行车飞轮二厂厂长 顾仲林 ..... 235

## 对“老小”企业改革的思考

上海向阳化工厂厂长 胡根炎 ..... 243

## 浅谈我厂化学试剂产品的营销策略

上海试剂四厂厂长 惠绍梁 ..... 254

## 实行“双轨制”，强化“三功能”

上海市钟表工业供销公司经理 杨华祖 ..... 267

## 勇于创新，善于决策

上海酒精厂厂长 陈志勇 ..... 275

## “老小”企业的改革探索

上海新亚医用橡胶厂厂长 考建国 ..... 281



## 企业新貌彩照目次

- 上海无线电二厂
- 上海溶剂厂
- 上海焦化厂
- 上海自行车厂(永久集团)
- 上海电器(集团)公司
- 上海工业缝纫机厂
- 上海无线电四厂
- 上海化工厂
- 上海电化厂
- 上海电站辅机厂
- 上海冲剪机床厂
- 上海钟表元件厂
- 上海染料化工八厂
- 上海第三制药厂
- 上海第二十一棉纺织厂
- 上海硫酸厂
- 上海缝纫机一厂
- 上海日用化学品四厂
- 上海闽新纺织机械厂

# 深化企业经营机制的全面改革

上海无线电二厂厂长 潘功安

—

我厂是国家电子工业部的骨干企业,年销售额达2亿元,在全国3000多个电子工业企业中名列第14位。目前,全厂有职工3000余人,其中工程技术人员450余人,企业管理人员350余人。本厂占地面积4万平方米,建筑面积5万平方米。随着生产经营的发展,我厂已在江苏吴县、福建厦门、广东蛇口建立了联营厂。

1986年,我厂生产“红灯”名牌收录机62.8万台,收音机20.7万台,通讯机9200台。从今年起,除了继续生产新品种的“红灯”收录机、收音机和通讯机以外,已经生产红灯牌黑白电视机和电子琴。我厂的管理水平也不断提高。1984年被评为全国企业整顿先进单位,荣获全国企业管理优秀奖。1985年被评为电子工业部经济效益先进单位,1986年荣获电子工业部质量管理奖。“红灯”系列电子产品保持了荣誉,提高了声誉。1984年起,连续三年被评为上海市及仪表局的“文明单位”。

## 二

党的十二届三中全会作出的《中共中央关于经济体制改革的决定》，为我厂进行经济体制改革指明了前进的方向，为企业改革实践开辟了广阔道路。

近三年来，我厂进行了企业内部经营机制的改革探索，实行了厂长负责制和干部聘任制，改革了奖励制度和工资制度。我厂作为上海市的三个试点厂之一，开始实行“工资总额包干与经济效益挂钩浮动新方案”。做法是：以1983年工资应发数为工资总额的包干基数，以1983年的利润为基础利润额，增长工资基金与增长利润挂钩，企业从增长利润中按13%的比例提取工资基金。如利润低于1983年利润基数，则按6.5%比例下浮。以上办法一定三年不变。在试点期间，企业原则上不参加国家安排的统一工资调整。

为进一步打破职工吃企业“大锅饭”的局面，我厂改革了企业内部工资制度，将原来等级工资制改革为结构工资制。按工资的不同功能，把职工的工资分解为基础工资、年功工资、技能工资和活工资四个部分，每个职工的工资均由这四个部分组合而成。

在实行工资制度改革时，首先对职工进行劳动态度、技术高低、贡献大小的全面考核，并根据考核成绩分别确定职工的职务、技术及岗位等级。在实行企业工资总额包干并与经济效益挂钩的浮动中，正确处理了国家、企业和职工的三者利益。试点的三年里，企业累计增长利润3885万元（折合利税5050万元左右），按核定的挂钩比例，可增长工资基金494万元。增长的工资与增长利润之比为1：7.86，增长部分大大高于基础部分，确保国家得了大头。

我厂经过三年改革,经济效益显著增长。1986年与改革前的1983年比,工资总产值增长103%,实现利润增长187%,上交利润、税金增长134.8%,人均收入增长101%。

### 三

今年我厂面临前所未有的严峻局面。录音机市场竞争激烈,原材料和进口材料价格急剧上升,各种减利因素竟达一千五百万元。为了适应有计划商品经济的发展,使我厂在原有基础上更快地发展,我厂今年的方针目标是“五抓一上”:坚定不移抓改革,居安思危抓新品,立足用户抓质量,增强后劲抓改造,齐心协力抓效益,提高素质上一级。目标突出了改革,必须坚定不移地深化企业内部经营机制的全面改革。

当前,我厂把内部改革的重点放在组织体制、干部聘任和奖励制度方面。

组织体制必须适应有计划商品经济的发展。我厂以前以生产收录机和通讯机为主。由于收录机市场波动大,数量和质量都非常敏感,厂领导的注意力往往局限于对收录机的考虑,而忽视通讯机的发展。为了相对集中力量,加快通讯机的发展,开辟新的潜在市场,我厂于今年4月成立了通讯事业部,把通讯机市场开发、新品开发以及生产车间,半封闭地结合在一起。我认为一个工厂生产经营上的关键无疑是决策得当。为了改变匆匆拍板的局面,我厂增设了经营战略研究室,还将建立信息中心,强化经营战略研究和经济情报工作。我厂教育单位不少,有政校、技校、职业班以及业余专业学习班等,为统一归口,强化全厂职工的在职培训,年内将成立培训中心。

实行干部聘任制度是一件新的事情,全厂上下尤为关注。搞得怎样,对全厂各项工作的开展影响极大。

我厂副厂级干部和中层干部,到今年聘期三年已到,正当重聘。这次重聘中,我们继续贯彻改革精神,坚持能上能下;既要坚持看干部的工作实绩,又要坚持新的结构安排;坚持不将干部中存在的矛盾一次性集中解决,以确保全厂工作有条不紊地连续发展。

我对副厂长所分管工作的分割作了一次改变,建立起新的分工合作的块状结构。我聘任了四位副厂长。一位分管技术进步和产品质量,他的工作关系到我厂的今天、明天和将来,重点在“明天”——即将推出的新产品和下一步质量管理措施。另一位分管产、供、销,他的工作重点是在现有产品的条件下,以销定产,把握和调整产、供、销三者之间的关系。第三位分管人员素质和后勤,他的工作涉及职工素质的提高和厂容厂貌的改善,重点是培训职工适应岗位要求。第四位专管横向经济合作。我们建立块状结构的目的是让每一位副厂长有可能根据本块工作的目标、范围和特点,作出自己的长计划和短安排。这样,我们可以避免过去副厂长时时事事都要找厂长研究商量的情况,进一步发挥副厂长独立工作的主动性。

实行奖励制度的基础是厂内经济责任制。从1987年下半年起,我厂已执行新的经济责任制总体方案。与以前的做法比较,它进一步强调按劳分配的原则,强调严格考核,突出对干部的考核。我厂已建立的新的考核体系,包括两条线三个层次。中层以上干部一条线;厂长考核副厂长,厂长或副厂长考核各自分管部门的中层正职,中层正职考核副职。对于干部的考核,依据定期工作实绩记录,按季或半年由上级写评语的办法,评分计奖。具体程序由干部科办理。另一条线是部门、班组、个人一条线;由厂长办公室考核各部门(科室、车间),由部

们考核班组,班组考核个人。对部门的考核,按各自的工作特点,分别按联产、联质、联责经济责任制和承包经济责任制,考评结合经济责任制和百分计奖经济责任制的具体考核方案办理。

联产、联质、联责经济责任制主要适用于定额齐全、生产正常的生产车间。“联产”指超产计件或超产计时;“联质”指质量考核有否决权;“联责”指联系岗位责任。承包经济责任制主要适用于新品试制、模具制造、技术改造或突击任务,由厂部与部门、若干班组、若干跨部门的职工签订承包合同。考评结合经济责任制主要用于对中层以上干部的实绩考核和工作评价,百分计奖经济责任制主要适用于科室。

1987年以来,厂部采取的各项改革措施能够顺利推行,这是得力于前三年改革实践所打下的基础。今年的“五抓一上”目标已有一定成效,这是得力于我厂多年来所积累起来的管理基础和技术基础。最近,经过电子工业部和上海市组织的评审组来我厂检查,国家经委已正式评定我厂为国家二级企业。这将推动我厂质量、煤耗、效益和管理工作,并为在近三年内达到国家一级、国家特级企业的目标打下基础。

1987年我厂已开始生产黑白电视机和电子琴。已经投入市场的17英寸四喇叭黑白电视机,其质量已达到电子工业部优质产品和上海市优质产品要求。为了进一步满足用户要求,我们还推出一批价廉质优的录音机。2L 666机已被选为我国领导人馈赠外国元首的礼品。为了改善售后服务,为用户减少后顾之忧,我厂的上门服务车正在上门为用户服务。

我厂正沿着中央指出的改革道路一步一步地前进。实践使我们坚信,只要坚定不移地深化企业内部经营机制的改革,我厂生产经营的各项工作必将迈出更大的步子,取得更大的

成绩。

# 谈谈企业经济体制改革的想法

上海溶剂厂厂长 周伯华

自推行以城市为重点的经济体制改革以来，报纸杂志已发表了许多论述改革的文章。但是，这些文章仅是对已经推行的各项改革措施作宣传、解释和寻找理论依据，而企业界则希望能实事求是地根据改革已取得的实绩，从理论上总结改革进程中的利弊得失，导引改革的方向。

改革，始终围绕搞活大中型企业这一重点。随着改革的深化，企业将具有越来越多的经营职能。企业的经营管理者，既是改革的产物，又是改革的实践者和推进者，因此他们对通过改革搞活企业的愿望最强烈，对改革给企业带来的影响和企业的现状感受最真切。由他们来纵论改革，将有利于政府决策者和政策的制定者了解改革实施中的难点以及实施者对各项改革措施的评价，从而使决策正确，政策完善。本着这一愿望，我愿结合上海溶剂厂的改革实践，谈谈对经济体制改革的想法。

## 一、对企业外部环境(宏观形势)的估计及应有的态度

就企业而言，目前所进行的经济体制改革，远未达到使企业发展成独立经营、自负盈亏的经济实体的要求，但又确实在



朝着这一方向发展。迄今为止，令企业感受最深的改革措施有：产品生产和分配的指令性计划缩小，原材料价格市场开放，行政性干预减少，国家对企业及企业内部的两级分配关系已初步形成，等等。但是，由于企业的地位、企业经营者和职工与企业的关系还未能确定，企业尚不能真正独立地决定经营内容和选择经营方式，特别是现行的绝大多数政策法规，仍然是为适应原有经济体制而制订的，这样，企业、特别是大中型企业面临着各种挑战。有进取心的企业，在新旧体制交替时期，不仅应看到它给企业的生存和发展带来的困难，更应意识到新形势为企业提供的发展机会，应该驾驭时机，取得主动。

上海溶剂厂的30余种产品以粮食为原料，由于产品自身配套性强，基本原料品种少，因而形成了产品的竞争能力强，但又过于依赖粮食的状况。自国家开放粮食价格后，粮价大幅度上涨，1986年我厂因此减少利润2000万元，可谓摧毁性冲击。在这种形势下，企业除了加强自身消化，积极向各方陈述困难，争取帮助和支持外，根本的出路在于顺应形势，作出正确的经营战略决策，改变产品结构，从而改变企业的生存，发展对粮价过分依赖的不正常状况。这样，原料价格上涨的冲击可以成为活化企业的催化剂和推动企业开拓新局面的动力。为此，我们编写了《上海溶剂厂绿皮书》作为企业经营管理的总纲。全书以光荣的过去、严峻的现实、发展的将来为红线，分析了企业的优劣势、管理及产品的现状、形势对企业的要求，提出了改进管理的指导原则、任务、目标、方案和经营的目标、思想、方针、对策。我们觉得，随着形势的发展，书中提出的观点和方案亦必需不断修正。面临改革的形势，以系统、权变的观点制订自己的对策，则必须是企业的基本职责。

## 二、对大中型企业地位及作用的评价

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：增强大中型企业的活力是改革的中心环节。然而，改革至今，大中型企业普遍感到还没有达到搞活的境地。如果确是这样，就可以反证改革尚未取得实质性的进展。诚然，几年来有一定量的改革措施不断出台，但是触及“搞活大中型企业”这一“穴道”的却不多。许多可以使大中型企业具有活力、得以发展的措施，由于种种原因而遭否决。这样，就使原应成为改革目标的大中型企业却单纯地成了改革的后盾。然而事实表明，大中型企业不搞活，国民经济就不可能健康、迅速的发展，改革所受到的制约越大，就难以深化。因此，以城市为重点的经济体制改革唯有以大中型企业为突破口，从法律、经济、行政等方面集中搞活大中型企业，方能取得积极的、实质性的进展。也就是说，整个城市经济体制改革应由大中型企业改革来带动。另一方面，大中型企业亦不应以改革的“中心环节”自居，去等外部环境的“自然”改善，等待国家来“扩权”、“搞活”，而应正确地认识自身在改革中的地位和作用，把对改革的强烈愿望转化为自身活化的动力，树立以责任感为出发点的进取心，争当改革的主力军，主动地去加快改革进程。

为此，我厂与国务院经济体制改革研究所、上海市党校管理教研室、《世界经济导报》社、金三角企业家俱乐部等单位，共同发起了“企业改革与发展讨论会暨上海溶剂厂绿皮书发布会”，到会的企业家与理论工作者，以《上海溶剂厂绿皮书》为典型素材，重点研讨推行承包经营责任制的难点和对策。这次会议体现了企业家力求改变大中型企业在经济体制改革中被动地位的精神。

### 三、激发企业的内部动力，健全和完善企业经营机制

搞活企业，必需健全和完善企业内部的经营机制，激发企

业的内部动力。对此,不会有什么异议。但是,企业家总感到有这样一种舆论,似乎一提“内部动力”,就联想到短期行为、消费基金失控……。这种似是而非的观点也影响了正确政策的制定,总是认为给企业留得太多,企业就会乱花钱等等。这样,大中型企业是永远搞不活的。我认为既然要使企业成为相对独立的商品生产者和经营者,就应该允许和鼓励企业努力追求自身的经济利益。唯有企业的利润与企业的利益直接联系,后者又与职工的利益直接联系时,企业才会真正具有内在活力,这才是搞活大中型企业的最重要的内部条件。

诚然,不可否认,在新旧体制转换过程中,宏观控制体系和市场经济发育不完善,既迫使企业处于不平等地位进行竞争(而大中型企业由于原来政策所限,往往处于劣势),又诱使企业追求近期利益(而在这方面,大中型企业往往又比较注意自我抑制)。但是,这种不正常情况的出现,不能简单地归咎于企业追求自身利益,可以说这是转换中不可避免的痛苦历程,随着外部环境的改善将会消失。

我厂1984年下半年被列为上海市首批改革试点单位后,不断致力于企业内部改革,重点是推行和完善以承包为主要形式的各种经济责任制。在推行这些责任制时,我们注意了以下几方面,即:承包要以水平和效率为核心,要促进产值、利润、消耗、环保等技术经济指标的提高,并贯彻安全第一和质量否决权;承包要建立在内部改革配套和科学管理的基础上,这样才能促进改革的深化和管理水平的提高;承包必须注意推动技术进步,以强化企业长期行为的同时,为了加强企业的自我调节和自我约束,要正确地履行与大中型企业在国民经济中地位相称的责任。

对于我厂的管理和经营,我们提出下列各点:

(一)改进管理的基本原则,即:坚持社会主义方向,民主化应贯彻于管理的始终,坚持一切从实际出发,向现代化管理方向前进。

(二)现阶段企业管理的任务,即:建立以倡导优秀企业文化为核心内容的对“人”的管理科学,使管理的改进有利于企业向经营开拓型转变。

(三)改进管理的目标。

(四)改进管理的方案。

(五)经营思想,即:在企业处于转型的时期,既要努力争取较好的经济效益,又要能够根据长远利益的要求,在必要时抑制对眼前经济利益的追求;在巩固和加强现有产品的竞争地位的同时,主动地、有步骤地对产品和产品结构进行发展、衍生、转移、调正;以市场需要、社会需要和发挥本企业拥有的优势为主要准则,大力开发新产品;不计较经济利益的一时得失,积极扶植和发展出口创汇产品,发展有可能成为市场领导者或主要追随者的新产品。

(六)经营方针,即:将现有的生产经营活动向两端延伸,建立稳定的原料基地和销售市场,形成以我厂为中心的或为主导的产、供、销连锁,确定企业的竞争地位,积极、主动地开展各种形式的横向经济联合,扬长避短,取长补短;在销售中坚持内销服从外销、短期(用户)服从长期(用户),直接产品服从衍生产品以及对新产品实行让利等方针;将应用开发、提供样品、售后服务、满足用户特定需求等作为重要经营活动内容;积极参加企业集团的各种活动,充分发挥核心企业的积极作用。

(七)经营目标,即:使企业摆脱原料大幅度上涨的冲击,从而能尽快实现在新的价格体系下的经济效率的增长,把企

业发展成为以产品出口为主的创汇企业；开发新产品领域，并使企业成为该领域中的市场领导者或主要追随者。

总之，激发职工的积极性、提高工作效率、提高劳动生产率是企业内部改革面临的最重要的课题。承包这一形式，由于能在保证国家利益，企业发展的前提下，使职工的责和利明确关联，因而是解决上述课题的实用、有效手段，也是解决企业内部职工吃“大锅饭”的良策和企业不吃国家“大锅饭”的基础。解决两个“大锅饭”，是以城市为重点的经济体制改革的关键。在激发企业内部动力的基础上，加强自我调节和自我约束，使企业行为正常化、长期化，特别使大中型企业，努力尽职，成为我国社会主义建设的可靠的经济基础。“激发”+“完善”，可以被认为是当前企业内部改革的基本内容。自改革以来，绝大多数大中型企业都是努力而又艰苦地在这两方面进行不懈地探索和实践。广大职工在为国家创造物质财富的同时，还担任了经济体制改革的实验者。对此，祈望能得到社会各界的理解和支持，切勿将我们企业的员工视为只知追求金钱和物资利益的经济动物，轻侮了我们的报国之心。

#### 四、有利的外部经济环境是搞活企业的必要的外部条件

要使大中型企业真正能搞活，经济体制改革取得成功，仅靠完善企业经营机制是不够的，必须同时创造有利的外部经济环境。企业所要求的外部经济环境，主要是指：

（一）健全的市场体系。健全的市场体系，不仅可以作为一种外在强制力，迫使企业行为正常化、长期化，而且给企业带来两点好处。第一，使企业可以处于平等的地位进行竞争，这正是大中型企业迫切而又合理的要求。有了发育成熟的市场，则企业在价格开放、产品销售、生产资料供应等方面就可以处于平等的地位，就能凭借管理水平、技术优势、经营决策、

职工素质等,开展积极而有效的竞争。第二,使经营自主权真正落实到企业。企业要成为相对独立的商品生产者和经营者,就必须具有充分的经营自主权,如资金、生产资料、劳动力、经济技术信息、产品的生产和销售(包括外销)等方面的权力。这些,都有赖于健全的市场。同时,对企业最为迫切的是对科技成果的有效利用以及对利用自有资金所形成的固定资产的明确占有。

(二)建立以经济杠杆为主进行间接控制的宏观经济控制体系。企业经常被问及:要不要“婆婆”?对此,实在难以“一言蔽之”。因为,要作出肯定的回答,实非所愿,而简单地予以否定,又不现实。企业所要求的则是:真正地将企业视为经济实体,真正地按经济规律对企业实行有效的控制。企业最反感的是:对企业有所求时,运用行政手段;当企求有所求时,运用经济手段。

(三)给企业的经营者予以真诚的理解和支持。目前正处于新旧体制交替时期,企业地位不明确。有关改革的理论,本身处于探索之中,不可能给实践有效的指导。第一线的实践者——企业的经营者却在政府、社会、企业职工几方面的压力下进行实验。他们充任“企业家”,但无先天的条件(大多数人原先并未从事管理工作,特别是现在所要求的意义上的管理工作),更缺乏使自己成为企业家的土壤,却要承担如此任重而道远的工作。因此,他们在改革中进行的各项实验,取得成功常常是困难的,不巩固的;而遭致失败则往往难以避免。对此,迫切要求给予理解和支持,切忌“捧杀”和“骂杀”。

## 企业改革要创造良好的“小气候”

上海焦化厂厂长 张培璋

经济体制改革，根本的目的是要促进社会生产力的发展，创造出比资本主义更高的劳动生产率。要使经济体制改革获得成功，我认为，必须使宏观调控、中观市场、微观企业这三个层次的改革同时配套进行。作为一个企业领导人，在当前的企业改革中，不仅要关心外部条件，充分利用外部的有利条件来发展企业，更重要的是要面向内部，要创造良好的“小气候”。有了良好的“小气候”，企业的生产经营才能跟上突飞猛进的社会主义商品经济的发展形势。

所谓“大气候”，是指宏观经济的调节和控制。这里说的“小气候”，是指企业内部的生产 and 经营运行机制。要创造企业良好的“小气候”，首先要对宏观经济的“大气候”有清醒的认识。“小气候”与“大气候”的关系，好比子系统与大系统的关系。按照系统论的观点，任何一个系统，都是由若干个具有特定功能的相互联系、有机组合的子系统组成的，而这个系统又从属于比它更大的系统。子系统和大系统有相互促进、相互制约的关系。要了解“大气候”，就必须把握社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济这个基本特征。社会主

义的实践证明：只有充分发展商品经济，才能把经济真正搞活，促使各个企业提高效率，灵活地适应复杂多变的社会需求。社会主义的产生，可以绕过发达的资本主义阶段。但是，社会主义的发展，不能绕过商品经济充分发展这个阶段。这既是一个理论问题，也是一个实践问题。

我厂是一个大型的煤化工综合利用企业，拥有1.8亿元固定资产和5000名职工。主要生产焦炭、煤气和苯、萘、酚等基本化工原料。指令性计划产值占全厂工业总产值的70%以上。指令性计划这么高的企业如何搞活商品经济？近几年来，我们进行了多方面的探索。

一是在保证指令性计划的前提下引进市场调节。我厂焦炭年产140万吨左右，占全市焦炭生产总量的95%以上，主要供上海第一、第三、第五钢铁厂炼钢用。焦炭生产是100%的指令性计划生产。建厂以来，从未进行过计划外的商品生产。1985年开始，我们根据国家分配的指令性煤炭数量不足，四座焦炉生产水平尚未完全达到设计水平的实际状况，以及社会对焦炭需要量与日俱增，供需矛盾突出的信息，大胆进行焦炭来料加工，首先打破焦炭生产100%的指令性计划局面，引进焦炭生产的市场调节。我厂自行组织精煤，自行安排计划外生产，自行投放市场。1985、1986年两年共生产计划外商品冶金焦10万吨，不仅大大缓和了上海市和上海经济区焦炭短缺的矛盾，也为我厂增加产值1378万元，增加利润650万元。

二是把指令性计划生产也作为商品生产来搞。长期以来，企业对于指令性计划产品往往只注意到“指令性”这一面。实际上，指令性计划产品作为商品同样也有一个市场问题，同样可以搞活它。如我厂的冶金焦是指令性计划产品，产、供、销



不能自主。但是,从冶金焦市场分布看,有用于炼钢的,有用于铸造的,有用于生产电石的,行业众多,而各个行业对冶金焦的质量要求也是不同的。再说,国家对指令性计划产品往往只规定到一个大类,还没有细到具体规格、品种。因此,我厂从社会实际需要和生产工艺的可能性出发,在原有基础上,对冶金焦规格再分档。1985年,增加了大于60毫米的大块焦;1986年,再增加了大于80毫米的铸造焦。试生产后,铸造行业的铁焦比有所下降,我厂也收到了较好的经济效益。再如,把中超碳黑改为生产高结构中超碳黑,每吨就可增加税利600元,对稳定和提高出口产品子午线轮胎的质量很有作用。仅1985年,我们对指令性计划商品从社会需要出发组织生产,搞活经营,就增加税利500多万元。我们体会到:一个以指令性计划生产为主的企业,不能忘记指令性计划生产也是商品生产的特征,不能把指令性计划看成是不可变换的部分,否则,企业就很难搞活。

三是对加工原料紧缺的商品,实行“平进平出、议进议出”的对策。也就是说,要充分利用价格杠杆的作用。我们现在的价格,主要受三方面因素的影响:一是受商品价值的影响,二是受市场供求关系的影响,三是受政策的影响。其中市场供求关系的影响最灵敏。我厂的焦油产品,由于焦油资源紧缺,计划外焦油每吨卖价300多元,比平价高2倍以上,因此成本比较高。为不使设备放空,我们采取了平价进、平价出、议价进、议价出的办法,既满足了社会需求,又维护了企业利益。这样做,从政治经济学的角度讲,也是站得住脚的,因为生产价格等于生产成本加平均利润,原料成本高,商品价格自然也要相应提高。

要创造企业良好的“小气候”,就要在改革中不断开拓扩

大再生产的新路子。扩大再生产,不仅是资本主义企业追求的目标,也是社会主义企业追求的目标。我们讲的提高企业经济效益,实际上就是扩大企业的再生产。过去,企业的扩大再生产,我们强调的是内含扩大再生产和外延扩大再生产两条路子。现在,我们除了继续抓好以上两条扩大再生产的路子,还要把注意力转向第三条扩大再生产的路子:发展横向经济技术联合。横向经济技术联合,又可以几条腿同时走路。其一,按照取长补短、经济互利的原则,实现经济联合。我厂目前有8个联营厂,它们都已逐步取得了企业经济效益和社会经济效益。如:上焦德清联营厂,我厂利用处理轻苯过程中产生的下脚吹苯残渣,与德清油毡厂联合经营加工产品轻溶剂油和液体古马隆。我厂提供技术、设备、原料,利用德清油毡厂的土地、厂房、劳动力,复蒸吹苯残渣,提取产品。我厂由于“借鸡下蛋”,扩大了产品深度加工,开辟了新的市场,近年每年获利20万元左右,同时也使协作厂扩大了生产能力,获得了本来无法获得的经济效益。再如:上焦常熟联营厂,双方共同合作生产聚酰亚胺薄膜,近几年年利润都在100万元以上,产品行销全国各地,已成为国内电机高级绝缘材料的主要生产厂之一。8个联营厂,犹如我厂的8个分厂,对企业的发展具有相当重大意义。其二,发展技术协作,保持和发展自己独特的优势。当前,技术协作已成为横向经济联系中的主要内容。上海作为知识、技术、资金密集型的城市,必须充分发挥自己独特的优势,在与全国各省市经济技术协作联合中,逐步由单向输送变为双向输送,即在资金、技术、人才、商品、信息等方面,做到输出和输入相结合。我厂是化工部焦化行业中最大的炼焦制气厂之一,生产的历史久,产品品种多。1985年以来,我们利用自己的独特优势,为兄弟省、市及上海地区进

行煤气、炼焦、化工专业的技术开发、技术咨询和技术转让等技术服务,在加强横向联系中,发展了对方,也发展了自己。具体的方式:一是输出型。如向江苏转让煤气孔板技术项目,不仅对解决我国城市煤气计量结算上的难关有重大意义,而且软技术转化为硬技术后,还可获得相当可观的经济效益。煤气孔板已被列为江苏省重点产品之一。二是互补型。一种是资源、技术互补。我厂研制成功的萘定向结晶工艺是国内首创,与部定生产苯酐的徐州化工厂进行技术合作,就起到了技术、资源互补的作用。另一种是技术之间互补。如天津华北设计院与国外公司合作,引进了煤气化炉方面的部分先进资料,而我厂的微机控制焦炉加热,则在国内处于第一流。双方合作,既消化了国外的先进技术,也推广了我厂的先进技术。三是协作型。即利用我厂的技术优势作为软技术投资,与兄弟省市中的某些企业建立长期的协作关系,双方在互惠互利的基础上进行全面合作,求得共同发展。

此外,在进行技术输出的同时,我们也比较重视技术引进工作。近几年,我们接触的有美国、法国、日本、朝鲜、英国、联邦德国、意大利、菲律宾等10多个国家。洽谈的项目中,其中煤气——化工——热电三联供工程,中外合资生产3万吨新工艺碳黑项目,引进碳黑袋滤器及煤气压送机备件事项等,都取得了不同程度的进展和成效。这样,我们的经济技术协作联合,就由半循环逐步转变为全循环,即由上海与国内各省市的合作(即中中合作)发展到上海与国外、国内三者联合(即海、内、外合作)。

要创造企业良好的“小气候”,就要努力增强企业的活力和动力。企业的活力,主要是指企业的生存能力、竞争能力、应变能力和发展能力。增强企业的活力,一方面取决于企业

的外部条件,如宏观控制得当、市场机制健全、竞争的环境平等,等等;另一方面取决于企业内部的动力机制,看这个动力机制能否最大程度地激发全体职工的智慧、积极性和创造力。

企业发展是需要动力的。管理学的动力原理指出:动力一般有两种,一种是精神动力,一种是物质动力。精神是支柱,精神动力相当重要。在同样的技术等级和客观条件下,一个人精神状态的好坏,据测定,工作效率竟相差30~150%。一些靠物质奖励不能解决的问题,由于恰当地运用了精神鼓励,调动了人的积极性,往往使事情得到圆满的解决。同时,我们不能忘记,物质的动力同样重要。过去我们企业管理的成效不大,一个很重要的原因,就是忽视了物质利益原则,不注意如何运用好物质的动力原理,因而挫伤了广大群众的积极性。当前在增强企业活力、动力的过程中,我认为,首先要从明确企业的经济责任,完善企业的内在动力机制着手,具体的形式则是签订经济承包合同。我厂经过两年多的实践,证明经济承包制是卓有成效的。1986年,我厂共签订经济承包合同79个。厂长作为法人代表为甲方,车间、科室部门负责人代表部门作为乙方,并由财政局驻厂员对合同进行签证。1987年,我们把单项经济合同过渡到综合经济承包合同。在车间、部门内部再逐级承包。经济承包合同一旦签订,责、权、利明确,就具有“法”的作用。厂部在履行合同时,一是要坚决兑现。1986年我厂签订的79个经济承包合同,100%兑现。对完成的70个合同,按规定给奖。如运焦车间有一个月增产特大块焦2296吨,厂部照发奖金2296元。对于没有完成指令性目标的4个部门,也按合同规定扣了奖。由于按经济承包合同办事,大家心服口服,没有一个部门因奖金分配问题找厂长。二是

在奖金分配上要敢于拉开差距。经济承包合同的签约，既是经济责任的规定，也是劳动付出及劳动所得的定量体现。劳动成果扩大，效益提高，个人所得随之上升；劳动收益下降，个人所得自然要减少。因此，经济承包合同的奖金分配，应当上不封顶，下不保底，敢于拉开差距。以我厂1986年“双增双节”特定目标奖为例，得奖最多的部门平均每人35.62元，最少的部门是6.49元；落实到个人，最多的有200多元，最少的一分钱也没有。差距拉得这么大，是我厂建厂以来从来没有做到过的。1986年，我们由于比较灵活地运用了经济承包合同形式，调动了全厂职工的主动性、积极性和创造性，企业实现了六个突破：一是产值突破2.2亿元，创造了历史最高水平；二是利润突破5000万元，达到5517万元，名列全国同行业第一；三是全年向市区输送煤气5.86亿立方米，增长幅度达12.5%，是历史上没有过的；四是在2号焦炉炉体严重恶化的条件下，生产商品冶金焦146万吨，突破历史最高记录；五是焦化产品黄血盐、硫铵、苯酚三个产品被冶金部评为部优产品，部优产品占有率达60%，名列全国同行业之首；六是“三废”综合利用效益达到了国内领先水平。

企业要创造良好的“小气候”，这应当成为企业领导人的自觉要求。有了这种自觉要求，就会千方百计地去寻找和依靠有利的外部条件，就会千方百计地去消除种种不利因素，就会千方百计地去挖掘企业的内部潜力，就会千方百计地去创造条件增强企业的动力、活力。然而，良好的“小气候”还有赖于良好的“大气候”。“大气候”好一些，企业的日子就好过些。现在的社会对企业的要求越来越高，厂长确实难当，将来可能会好一些，但企业要在商品经济的大海中竞争，风险也会更大。因此，从现在起，企业就要致力创造良好的“小气候”。

同样,我们期望各上级部门尽快为企业创造良好的“大气候”。“大气候”适宜,“小气候”良好,社会主义企业才会在商品经济的竞争中显示出更大的活力。

# 永久改革，永久前进

上海自行车厂(永久集团)厂长 章和斌

## 一、历史的变迁和发展

我们上海自行车厂是生产国家名牌产品永久牌自行车的专业化工厂，历经了四十八个春秋的历史变迁和发展。永久牌自行车总产量、实现年利润总额、全员劳动生产率、载重车钢材单耗、电力单耗、年人均创税利、产值资金率等七个指标均达到和保持着全国同行业第一。1987年，年产量达到291万辆，工业总产值4亿元，实现税利1.92亿元，成为全市11家利润超亿元的企业之一。

我厂的前身为昌和制作所，创建于1940年，系日本商人小岛和三郎所建，当时专业生产铁锚牌军用自行车。抗战胜利后，工厂为国民党资源委员会所接管，改名为上海机器厂第三分厂，生产扳手牌自行车。1949年5月，由人民政府接管，先后称为上海制车厂、红星制车厂等，并开始生产永久牌自行车。1954年正式定名上海自行车厂。

我厂广大职工，艰苦奋斗，探索创新。1956年设计制造了国内第一辆标定车，1957年设计制造了国内第一辆全公制26寸轻便车，1958年设计制造了国内第一辆赛车，1969年制造

了国内第一辆平跑车,1979年制造了国内第一辆多速运动车,成为我国自行车工业的摇篮和发展的先驱。

我厂解放以后的发展变化是巨大的。厂区占地面积从解放初的2万平方米扩展到今天的12.3万平方米,职工总数从原来的300名增加到6200余名,年产量从4000辆猛增到近300万辆,增加了658倍,平均年递增20.3%。设备从解放初期的250台发展到现在的2520台(套),拥有大型电镀机、高频焊管机、双面双缝车圈自动焊接机等先进设备。电镀、油漆、焊接、热处理等四大工艺实现了自动流水作业。现有自动、半自动专用线40多条,其中,大型油漆自动线,实行中央控制、自动监测,采用O喷涂流程,达到了国际一流水平。

## 二、企业内部的改革实践

在改革、开放、搞活方针的指引下,我们企业内部进行了一系列的改革:

### (一)改革了企业内部分配制度

1978年恢复奖金制度后,奖金作为超额劳动的报酬和工资的补充,在企业生产经营活动中的作用越来越明显。搞活内部分配,能够直接把职工收入与企业的经济效益挂起钩来,从而改善企业经营管理,提高职工群众的积极性。1986年第三季度,由于种种客观原因,我厂生产一度下降。后来通过财政,合理调整奖金水平,迅速扭转了生产被动局面。据统计,职工增加的奖金,与企业增加的经济效益之比为1:11。目前,我厂又运用奖金和效益工资实行质量否决权,促进了产品质量的稳定和提高。

### (二)扩大企业经营自主权

通过两次“利改税”,实行利润留成制度,特别是贯彻国务



院《扩权十条》决定后,进一步扩大了企业在产品销售、生产安排、物资采购、资金使用等方面的自主权,企业活力有所增强。我厂是个老企业,场地紧,劳力缺,设备饱和。由于生产经营权放给了企业,我们果断采取稳定产量、提高质量、发展品种、扩大出口的方针,不断开发新产品,压缩低档产品,增加高中档产品,把耗能少、耗材少、效益高受欢迎的新品种不断推向市场,实现了战略调头,收到了较好的经济效益。1986年比1985年增加利润3900万元,1987年又比1986年增加利润3000万元。

### (三)实施了生产型向生产经营型的过渡

近几年的简政放权,增强了企业自我完善和自我改造能力,使企业加速向自主经营的商品生产者的转变。特别是1986年行政性公司撤销后,我厂成为轻工业局单列企业,打破了自行车行业的“大锅饭”局面,出现了企业与企业之间的社会主义竞争,形成了运用经济手段进行生产配套协作的经济关系。我厂第一次能按照本厂的实际情况,自我设计“七五”规划,确定长远发展目标,促进了企业所有权与经营权的分离。

### (四)改革了企业内部领导体制

根据中共中央和国务院颁发的三个条例和补充通知,我厂实行了厂长负责制,强化了生产经营指挥系统,提高了工作效率,改善了企业党的工作,充分发挥了职工民主管理的作用。这样,厂长方针得以较顺利的贯彻。企业目标,通过层层分解,与经济责任制挂钩,落实到每个职工,生产经营取得了新成绩。我厂还进一步实行了中层干部职务和经济技术职称聘任制,强化企业内部各部门各级干部的责任制。

### (五)发展了横向经济联合

我厂利用名牌产品的技术和管理优势,向内地辐射,充分利用外地企业的场地、劳力、设备等,提高永久牌自行车的

生产能力，扩大永久牌自行车的市场覆盖面，实现低档产品的转移，促进产品升级换代和扩大出口创汇，取得了较好的经济效益和社会效益。

改革带来的活力，为企业增添后劲奠定了基础。由于政策放宽，企业积累增加。“六五”期间，我厂投入资金 1.042 亿元，实施技术改造、技术革新项目 850 项，五年内完成了 1.8 万平方米油漆装配大楼、2400 平方米新产品试制大楼、6600 平方米车圈成型和“三废”治理大楼、2000 平方米车架毛坯危房的翻建、扩建了 20 吨锅炉房，增加 1500 千瓦小发电设备、新建 35 千伏、2000CKVA 总降压站等等，并采用新技术，更新改造了车圈成型、车圈研磨、轻便车车架等生产线和自动生产线 20 余条。目前，这些项目和设备都正在发挥着巨大作用，取得了显著效益。

### 三、改革推动管理

改革与管理可以互相促进，共同推动生产力的发展。近几年，我厂为不失时机地发展经济，在开展企业内部改革的同时，还在企业管理上采取了一系列措施：一是强化基础管理，整顿定额，落实技术、工艺、计量的标准化工作，健全信息网络；二是加强计划管理，建立经济活动分析、生产经营日报、限额发料、投入产出核销等制度；三是推行全面经济核算，开展增收节支和增产节约活动；四是开展职工培训，对微机、财会、外经贸、企管、技术等专业，实行多渠道多层次多形式的人才培养和人才发掘；五是加快技术改造步伐，提高技术水平，更新装备，建立质量保证体系；六是开发科研，促进产品升级换代。

科学管理的加强，保证了生产持续稳定发展，使产品实现

了四个转变。一是向多品种转变。我厂形成了26英寸、27英寸、28英寸三大系列，普通车、载重车、轻便车、运动车、赛车5大类100多个品种，产品系列和品种规格居全国之首。二是向高中档车的转变。产品结构不断调整，适销对路的女式车、彩色车、梭形管车和多变速车，不断推向市场。1986年高中档车比例占61%，1987年达到80%。三是向高质量转变。近年来，永久牌自行车有40多个品种，60余次获得国家经委、轻工业部和上海市优质新产品称号，优质新产品嘉奖。其中，PA13型28英寸自行车在1980年获得全国自行车行业第一枚银质产品奖。1986年整个26英寸系列车又获银牌奖。永久牌自行车获奖为全国之冠。四是向外销转变。永久车的市场正由国内逐步向国际转移。产品远销世界50多个国家和地区，并率先打入欧美市场，1987年出口创汇达2000万美元，被列为国家自行车出口基地企业。

#### 四、组建永久企业集团

1986年我厂在改革方面又有新的突破，标志是12月1日成立了永久自行车企业集团。赵紫阳总理曾经指出：“发展横向联合，将使我国企业的组织结构发生重大变化。现在已经出现了一种新的事物，叫做企业群体，或者叫企业集团。看来，抓住横向联合，因势利导，我国企业组织结构不合理的问题，很可能通过这条路子得到解决”。我体会这是企业深化改革的一个新方向。

商品经济是社会生产发展到一定阶段的产物。在社会主义社会，商品经济作为一种经济形式还将存在并发展下去。在我国，总的说来，社会生产力还比较低，现阶段我们还需要充分发展商品经济，利用价值规律，开展社会主义竞争，调节

社会生产、流通和分配,使材料、能源、资金和劳动力得以充分利用,使企业充满生机和活力。

我厂从原来的工艺性协作加工,发展到跨地区、跨省市的横向经济联合,乃至发展到今天初具规模的企业集团,符合社会主义商品经济的要求,顺应了经济体制改革的发展趋势。企业集团的组建,打破了条块分割的管理体制,淡化行政隶属关系,实现政企分开,促使传统僵化的经济模式向有计划的商品经济模式调头,使企业从封闭式的生产型向群体化、集团化、多元化的生产经营型转变。

组建永久集团,旨在: 1. 建立一套完整的管理体制,以主体厂为核心,把生产国家名牌永久牌自行车的企业,同直接或间接为永久牌自行车配套、服务的企业,联合成一个群体,并逐步创造条件,进而过渡到紧密型的经济实体,争取成为国家计划单列企业,以适应商品经济的发展。 2. 在联合体内部加强全面质量管理,强化质量管理体系,确保永久牌自行车的名牌质量和市场信誉。措施是通过统一质量标准,集永久自行车48年的工艺技术和生产经验,赶超国际先进水平,以优质来确保永久牌自行车在激烈的竞争中立于不败之地。 3. 在联合体内部统一规划,合理布局,发展专业化生产,扩大品种,开发新技术、新工艺,研制新产品。利用主体厂出口基地的有利条件,以欧美市场为主要目标,扩大永久牌自行车及其零部件的出口,为国家创造更多的外汇。

经济体制改革的目的,就是要进一步完善社会主义商品经济,以经济手段调节生产。永久集团是根据平等、自愿、互利、互惠、等价、有偿的原则组成的。集团成员之间,运用法律手段和经济手段协调相互关系;生产经营活动,通过合同(协议)形式进行;通过名牌产品生产来谋求共同的利益,并获得

各自的利益。在此前提下,为社会创造财富,为国家增加积累。从总体上讲,永久集团是一种松散的联合体。就主体厂与各成员厂的内在经济关系来看,则有紧密的、半紧密的和松散的三种层次。有的成员厂与主体厂共同投资,分享利益;有的成员厂在接受主体厂技术帮助后,实行超基数利润双方分成;有的成员厂通过技术协作,生产后向主体厂支付定牌费和商标使用费;还有的成员厂属于生产协作,为整车配套、加工零部件或工模具等。

目前,永久集团作为一种经济联合体,还只是经济体制改革中的过渡,但集团组建的作用明显的。以永久牌自行车为主导产品,具有48年历史的“永久”技术、管理、牌誉等无形资产的转移,使原来一部分不能充分发挥作用的生产要素,转到名优产品的生产上来,迅速提高生产能力,促进行业内外的专业化协作配套,发挥群体优势,推动了我国自行车行业的高速发展和社会经济效益的提高。集团建立以后,永久牌自行车的产量、质量、品种、信誉、效益,均有明显提高。1987年,集团工业总产值超过10亿元,税利将近4亿元,固定资产2.2亿元,生产永久牌自行车540万辆。

“永久”的技术和管理,是新中国自行车工业发展的代表。“永久”的无形资产,是上海自行车厂几代人在“勤奋创新、质量求精、文明团结、永久为民”的宗旨指导下经过艰苦奋斗取得的,是广大工程技术人员和工人劳动智慧的结晶。这一无形资产,由于永久集团的建立为其提供了良好的外部环境,已显示出威力,刺激了集团生产力的发展,创造出巨大的有形价值,使集团经济实力倍增。

当前,永久牌自行车担负着扩大出口、走向世界市场的重任。为此,我们要进一步深化改革,做好永久集团的发展工作。

1. 推行标准化。加强计量手段、测试手段等基础工作。严格工艺纪律,健全集团的质量监督检查系统,做好原材料和零部件进厂的检验。加强产品设计、试制,组装中的质量监督,完善售后服务工作,实现一条龙质量保证体系。

2. 实行质量否决权制度。建立集团内部的质量责任制,并同经济责任制结合起来,对产品质量实行奖优罚劣。同时,开展“永久杯”质量竞赛。

3. 实行联营产品标明产地的制度,增强质量责任性,形成集团内的正常竞争,保持集团的活力和生气。

4. 有计划地组织集团内部技术管理人员的培训,开办集团中专、技校班,和企业管理班培养自行车专业人才,提高广大干部和工人的技术素质,全面提高技术管理水平。

5. 成立永久自行车研究所,建立一支高水平、高质量的科学技术队伍。扩大与国际上的技术合作,加快技术改造和技术进步。以国际市场为目标,加速新产品、新技术、新工艺的开发和应用,实现集团的出口转向。

6. 做好计划、统计、税务、工商管理、财政、银行、会计事务所等经济咨询,探索紧密性联合,促进整个企业集团的改革深化。

## 五、实现外向型战略转变

1986年底,全国自行车产量已超过3500万辆,基本达到饱和点。尽管永久名牌车十分抢手,但我们要把眼光放远些。要将国内市场让给内地厂,把永久牌产品打到国际市场,为国家挣外汇。我厂作为机电产品出口基地企业,要把改革重点放在向外向型转变这项工作上。为此,一要转变经营思想,要从以内贸为主转向出口第一;从大批量、少品种转向小批量、

多品种；从重产量转向重质量，提高产品档次。二要提高生产工艺水平。对油漆、焊接、电镀、冲压、材料复制、立车包装等主要工艺进行改造，多上出口项目。进一步完善CPSC安全标准检测体系。三要拓宽外销渠道。积极采取多层次多样式的外销攻势，形成北美市场的销售网络。四要加快外贸人才，包括外语、经营、技术、设计等各种人才的培训，以适应外向型生产经营需要。

“七五”期间，我厂将实施25个基建、扩建、技术改造项目，总投资1亿元。其中，引进项目有薄壁管、不等壁管生产线，前处理喷丸设备、丙光对焊机、多嘴焊环形生产线，高频焊管设备以及铝合金生产设备等。通过引进、消化，吸收国外先进工艺和技术装备，提高技术水平，使永久牌自行车成为国际上的名牌产品。

# 组建企业集团，迈向新的高度

上海电器(集团)公司总经理 唐子平

我们上海电器(集团)公司,是隶属于国家机械工业委员会上海市机电工业管理局的企业性公司。集团公司的前身,是创建于1956年的上海电力设备制造公司,1960年改名为上海市电器公司,是国内最早成立的电器专业性公司。它经过30多年的发展,科研、生产、内外贸易和销售能力,均得到不断增强,迄今已成为全国最大的低压电器生产基地之一。

## 一、在企业改革实践中组建企业集团

1987年3月,根据城市经济体制改革的要求,按照“自愿参加,共同组建,平等互利,协调发展”的原则,以上海市电器行业的工厂企业为主体,联合有关的大专院校和科研单位,正式成立了上海电器(集团)公司,从事科研、开发、生产和经营高低压输配电及自动化传动成套装置。全集团现拥有50余个成员单位,其中23个长期从事研制、设计和制造各工业电器的专业化工厂,有6个专业工艺厂。全集团公司生产系统拥有职工31000人,其中工程技术人员3140人,固定资产25190万元。公司是独立核算,自主经营、自负盈亏的经济实体,具



有独立法人资格。

从组织机构上讲,我们上海电器(集团)公司的内部机构设置,根据开展研制、开发、生产和经营活动的需要,在公司本部设4室、7部和5个子公司,即经济研究室、法律顾问室、审计室和总经理办公室,财务部、质量部、劳动人事部、进出口部、规划部、生产部和科技部,成套工程公司、销售公司、材料供应公司、技术发展公司和通用电器联营公司。各室、部和子公司在总经理统一指挥下进行工作。为了进一步打开销售渠道,开拓市场,设立了两个窗口:上海经济区机床电器联营公司和圳沪上海机电产品公司。另外,还分别在北京、南京、成都、汉口等地设立了销售点。同时,为了加强集团公司的实力,成立由集团成员共同组成的“财政委员会”和“技术委员会,巩固和完善集团公司。

集团公司的成员单位,是我们集团公司这个整体赖以发展的根本基础,很多成员单位都有较长的专业制造历史和现代科技生产手段。例如:上海人民电器厂是机械委员会确定的生产低压电器的重点骨干企业。该厂现有职工1800余人,技术力量雄厚,拥有各种标准机床和专用设备,并有规模完善、水平先进的模具生产车间、中心试验室和计量室,具有精密的生产加工能力和先进的检测分析手段,产品质量可靠。他们生产框架式自动开关、交流接触器、磁力起动器和热继电器4个系列产品。为了加速产品更新换代,该厂已从联邦德国BBC公司和AEG公司引进低压电器5个系列产品的全套制造技术,发展了具有70年代末80年代初国际水平的ME型系列自动开关、MEY型系列限流式自动开关、B型系列交流接触器、K型系列中间继电器、T型系列热继电器、MSB型系列电磁起动器等产品。又如:上海电焊机厂,从法国引进的接触

焊机软件技术,在较短时间里完成了所有8个系列代表性产品试制和投产工作,产品得到了更新换代。再如,我们集团公司的副董事单位上海变压器厂,是全国中小型变压器主导厂。1986年产量为175万千伏安,总产值达到4175.9万元,实现利润1396.6万元,经济效益居全国同行之首。他们十分重视开发和应用新工艺、新技术,各种新颖节能产品不断投放到国内外市场。该厂制造了我国第一台CB级干式变压器、第一台铝线变压器、第一台扁管油箱变压器。SCL型环氧浇注干式变压器,去年参加了在法国举办的1986年当前和未来国际能源技术展览会。集团公司成员单位的上海华通开关厂,生产高低压开关,在国内外享有较高的声誉。总而言之,我们(集团)公司有着雄厚的实力。

我们上海电器(集团)公司,是在改革中新建的企业性经济实体。组建企业集团,是深化改革、适应生产力发展的需要。从我们电器行业来看,行政性公司解体后,客观上存在着组建集团的必然性。这是因为,第一,改革为生产力的发展提供了广阔的前景。如果依旧沿用原行政性公司的思想、体制、方式管理企业,企业就不可能搞活。组建企业集团,可以突破原来的经济体制,打破条块分割局面,发挥行业优势,搞活企业,使企业成为相对独立的经济实体,成为有活力的社会主义商品生产者和经营者。第二,我们电器行业内部各工厂之间有着较为紧密的协作关系,而且多数是中小型企业。长期来它们对上级存在较强的依赖关系,一下子还很难完全独立地适应商品竞争的新形势,各厂纷纷要求组织起来,运用行业的集体优势来促进生产力的发展和生产关系的调整。组织企业集团是符合我们电器行业实际的。(集团)公司成立后,促进成员厂的内部改革。在领导体制改革方面,28个厂推行厂长负

责任制。在经济承包方面,22个单位实行了多种形式的承包。有的搞综合承包责任制,有的搞工资总额与利润或与销售实物量挂钩,有的搞双增双节目标承包。

但是,本集团公司的组建毕竟是在新旧体制转换过程中进行的,不可避免地存在着经营分散化、管理行政化、行为短期化的倾向。我深深地感到亟需按照集团的经营规模、社会主义有计划商品经济发展的要求和集团宗旨的战略目标,对现有的管理体制进行改革。通过改革,更合理地组织集团内部的各种资源,调动人的积极性,最大限度地发挥集团的整体优势,实现组织、协调、聚合、疏导和服务五大功能,增强我们上海电器行业的竞争能力和发展能力。

## 二、(集团)公司成立以来所显示的生命力

### (一)出口创汇获得突出成果

1986年原公司时,只有300多万美元,1987年以集团的声誉和力量为后盾,集团内企业创汇达到540万美元。全(集团)公司将逐步实行出口产品的“四个统一”:统一销售,统一标志,统一包装,统一质量标准。

### (二)承接成套工程能力大大增强

(集团)公司所属的成套工程公司1987年原承接成套项目产值850万元,截止1987年底承接1988年成套项目产值已达1400万元。其中有国家重点工程——秦皇岛现代化的丙、丁港电气分包项目,这一项目是在激烈的招标中获得的。如没有集团的信誉和实力是不可能的。又如,大庆油田林源炼油厂和胜利油田的技术改造项目,也是基于集团的力量才获得的。

### (三)开展整体销售,以全新姿态进入市场

1987年10月,上海电器(集团)公司首届订货会为集团所属各企业掌握商品市场需求信息,畅通销售渠道,供需衔接,

资源平衡提供了良好条件；为来自24个省市，近400个直供用户、机电公司和物资部门的代表700余人提供了良好服务。这种整体销售的式，受到用户欢迎，成交总额达7650余万元，大大超过预计数。1987年12月14日在北京举办了《上海成套电器产品介绍会，会上介绍了(集团)公司所属的11个厂家的新产品。这些新产品在国内同类产品中处于领先地位，为上海宝钢、浦江引水工程、浦东煤气厂等国家重点工程及国外工程提供配套，享有较高声誉。

#### (四)发挥行业优势，保护行业利益

(集团)公司根据成员单位的呼声，在集团内部的生产协作配套方面采取了一系列积极措施。如(集团)公司确定整机厂根据“以优配优、以新配新、以名牌配名牌”的原则，优先选用集团内配套产品；元件配套厂应以“四优先，一优惠，保业内”(即优先承接任务，优先安排生产，优先交货服务，优先调剂调度，业内实行优惠价格，保证业内配套)为原则，做好配套服务。集团已制定了“优先选用业内配套产品实施办法”和“第一批业内配套产品目录”。这些办法的实施得到了成员单位的支持，已在逐步清理各自的外协点。

#### (五)积极筹集资金，统一部署行业规划

以(集团)公司出面，正在与国家有关部门商谈“七五”和“八五”期间电器行业的发展规划和设想。现已确定“七五”期间，上海电器行业(其中28个企业)固定资产投资将达到13190万元。为了给企业改造和发展创造条件，由(集团)公司出面，在对各企业进行可行性分析的基础上，向世界银行贷款。项目建议书已获批准，世界银行已派出国际咨询公司专家来我公司咨询。

#### (六)积极为企业筹措“粮草”

(集团)公司所属材料供应公司,1987年为企业筹集主要原材料10586吨,价格值2000万元,占企业所需原材料的40%左右。

### 三、继续探索改革之路,迈向新的高度

我们上海电器(集团)公司如何继续探索改革之路,迈向新的高度,是企业带头人应负的历史重任。为了搞好本集团的改革这件大事,我们在集团成立之初,邀请上海市企协集团研究会的有关专家进行咨询,按照专家们的意见,结合我们的实际,深化改革准备分三步走。第一步,先建立经营型直线职能式管理机制;第二步,过渡到准事业部制,决策权力集中,管理权力分散;第三步,建立以利润为核心的事业部管理机制。按照这三大步骤,对未来的发展,经过权衡和综合分析,我们的总体设想是“三个发挥,两个加强”,即发挥引进技术优势、发挥行业优势、发挥成套技术优势,加强技术改造、加强企业管理。目的是促进产品更新换代,增强企业后劲,提高服务质量,开拓国内外市场。

#### (一)发挥引进技术优势,加速产品更新换代步伐

“六五”期间,我们原公司系统共花3500万美元,先后从美国、日本、法国、联邦德国等10余个国家引进了34项先进技术。经过几年来的消化吸收,已完成引进产品45种,使整个行业70年代末80年代初水平的新产品增加到731种。目前正常生产的高低压开关板、机床电器、自动化控制装置、变压器等,90%以上按国际IEC标准生产。今后将继续发挥技术引进优势,加速产品更新换代的步伐。

#### (二)发挥行业优势,不断开拓国内外市场

我们公司具有较雄厚的行业实力,经济效益居全国同行

业之首,具有企管、计划,统计、供销、劳资、财务等各种专门经济管理人员。今后要充分发挥已有的行业优势,力争在“七五”期间,保持国内领先地位,扩大出口创汇,开拓国内外市场。

### (三)发挥成套技术优势,增强大型工程承包能力

我们(集团)公司已具有品种齐全、技术先进、工程配套较强的实力。据不完全统计,公司内配套的能力达90%以上。今后将继续致力于以高低压输配电和自动化传动成套装置为核心,加速开发和提供高质量,高水平的成套装置和配套设备。例如:“七五”期间,为提高我们矿用电器设备的技术性能,减少新建矿井的投资和能源消耗,需要成套开发“矿井万伏级供电”新产品。以年产400万吨的大型煤矿为例,上级要求上海电器厂和其他地区的电器行业一起,参加投资800万元项目的投标,承担配套任务。上海电器厂一家来搞这项成套工程是难以胜任的,因为该厂以生产矿用电器为主,只有依靠行业的力量,组织业内厂共同开发,协调行业外单位共同参加投标,才能实现。随着技术和生产的发展,类似的大型项目会越来越多。只有增强电器产品的成套能力和大型工程项目的承包能力,才能适应新的市场需要。

### (四)加强技术改造,增强企业后劲

(集团)公司今后将加强技术改造,为增强企业后劲作出新的努力。“七五”期间的技术改造,有23个厂新投入100万元以上的项目共27项(包括引进项目),总投资达2亿元以上。其中:列入国家500个重大项目的有1项,列入部重点项目的有10项。另外,“六五”结转项目有17个单位29项,投资费用8442万元。我们(集团)公司将按照既定目标,在“七五”期间分期分批付诸实现。

#### (五)加强企业管理，提高服务质量

我们公司领导层充分认识到，有计划有步骤地提高企业工作人员的素质和提高整个企业的素质是“治司之本”。大家本着改革、开放、搞活的精神，以科学的管理，保证服务质量的提高，贯彻“求实、创新、精简、高效、服务”的工作方针，加强企业管理。集团公司4室7部5个子公司，从1987年第四季度起，全面推行经济责任制考核，提高办事效率，加强工作责任。在“七五”期间，(集团)公司各成员单位，已列入国家机械委员会的3个骨干企业和13个重点企业，按照“抓管理，上等级，全面提高企业素质”的要求，在1990年分别达到国家二级、省市级企业升等标准。在全面提高各企业管理水平的基础上，生产更多的优质工业电器产品，为“四化”建设作出更大的贡献。

改革鼓舞着我们前进，展望未来，我们充满着信心。从现在起，我们用14年左右的时间，即到2000年，上海电器(集团)公司将以事业部的体制，集约一批生产工厂、经营公司、软件开发机构，成为产供销、内外贸一体化的电器产业集团。那时它将雄踞中国电器行业之首，成为世界电器行业的一大基地。我真诚地期望与各界朋友们携手前进。

## 改革开拓，积极赶超

上海工业缝纫机厂厂长 雷杰

我们上海工业缝纫机厂是一家实行厂长负责制的全民所有制企业，专业生产工业缝纫机。主导产品是平缝系列，其他产品有包缝系列、皮革缝纫系列、平头锁眼系列等，为衬衫、内衣、针织、鞋帽、箱包皮件、塑料制品等行业提供缝制设备。

我厂的前身，是上海自行车二厂，创建于1958年，生产自行车、幸福牌自行车和幸福牌摩托车。1965年国家调整工业结构，改名为上海工业缝纫机厂，经营上工牌工业缝纫机。1981年，上海川沙农机修造一厂并入我厂，成立上海工业缝纫机厂分厂。

我厂是上海市大型骨干企业，现有职工2000余人，固定资产原值5000多万元，占地面积4.4万平方米，建筑面积4.6万平方米，拥有主要生产设备1200台(套)，测试设备94台(套)，年生产能力10万架工业缝纫机。上工牌工业缝纫机的产量、质量、品种和销量均占全国首位。到1986年11月，已累计生产各类工业缝纫机100万架，相当于我国解放以来工业缝纫机总生产量的26.3%，其中GC型工业缝纫机累计生产81.4万架，相当于全国总生产量的30.6%，累计创税利2.6亿元。上工牌工



业缝纫机,畅销全国28个省、自治区、直辖市,部分产品外销18个国家和地区。上海工业缝纫厂主要产品有以“上工”为商标的GC15—1型、GC 8—2型为代表的高速单缝系列,以GC1—2、GC1—3型为代表的中速单缝系列,以GD8—1型为代表的双针平缝系列,以GN2—1型为代表的高速包缝系列,以GA3—1型、GA5—1型为代表的皮革缝纫系列,以GI5—1型为代表的平头锁眼系列等工业缝纫机。拥有各种平缝系列、包缝系列、皮革缝纫系列、平头锁眼系列的机壳加工生产线、关键零件加工生产线和总装线。1985年,我厂又引进日本DDL—555系列(国内型号为GC15系列)高速工业平缝机的生产技术和具有世界水平的机壳加工线、总装线、伞齿轮加工线及检测设备。在生产技术上,我厂已能生产5500转/分当代水平的GC15系列高速工业机产品,在装备技术上,配有各类零件加工专用组合机床自动线和9台第一流的加工中心机床及数控机床。配置3台最新的滴注式自动控制热处理炉,实现热处理自动操作。先进的电镀设备和铸造设备,保证高水平产品的加工质量。经过近三年的努力改造,我厂荣获国家经委颁发的全国技术进步单项奖,并被确定为国家重点支持技术改造的大型企业。

我厂注重产品质量和新产品开发。GC15—1型、GC8—2型和GI5—1型荣获上海市优质产品证书,GC1—3型获国家经委优秀新产品奖,GD8—1型获轻工业部优秀新产品奖。1986年我厂工业缝纫机总产量达9万余架,占全国工业缝纫机总产量的20.5%。工业总产值5008.4万元,实行利润1194.5万元,上交税金367万元。在全国工业缝纫机同行中不仅具有传统生产技术上的优势,而且具有国际先进技术上的优势,经济效益列居首位。

总之,20多年来我厂的生产发展速度是快的,特别是十一届三中全会以后发展更快,因此我们敢于提出“赶超世界工业缝纫机先进水平”的战略目标。这些发展是全体职工贯彻十一届三中全会以来一系列政策、方针和路线的结果。

在贯彻改革、开放、搞活方针上,我厂干部和群众在企业改革方面做了大量工作,进行了积极的探索,并取得了一定的成绩。

### 一、实行厂长负责制,改革企业内部的领导体制

我厂为1984年缝纫机行业第一批厂长负责制试点企业。厂长负责制的实行,首先强化了生产经营的指挥系统,确立了厂长在企业的中心地位,企业内部的人、财、物和供、产、销,统一于厂长的全面负责、指挥和决策。同时,通过党政逐步分开,厂党委摆脱了行政事务工作,可集中精力监督方针、政策和路线的执行,强化全厂政治思想工作,保证厂长负责制的顺利实行。为适应厂长负责制的实行,我们取消中层干部任命制,实行聘用制,改革了人事任免制度。

1987年5月,我厂召开职代会,修订了我厂《厂长工作条例》,进一步确立厂长的职责范围,完善厂长负责制。

### 二、开展民主管理,让广大职工参政议政

厂长负责制和民主管理是同一问题的两个方面。实行厂长负责制,是为了加强生产经营管理。开展民主管理,是为了更有效地实现生产经营目标。企业内部任何一项重要的生产经营任务,都是由广大职工群众的实践去实现的。为了激发职工爱厂治厂的热情,调动广大职工积极性,我们积极落实职代会的审议权、决定权、评议权等各项职权,重大问题都要经过

职代会讨论审议,取得广大职工群众的支持。比如在引进GC型系列高速工业缝纫机技术设备重大项目上,职代会决议中特别申明,支持厂长的引进决策。职代会之所以支持厂长的引进决策,因为他们看到:原来的上工牌工业缝纫机已被挤到中、小型服装厂和乡镇服装厂,大型服装厂已被进口的高速工业缝纫机占领,如果产品不升级换代,不搞技术引进,企业就会失去后劲,上工牌产品就会逐步失去信誉和技术上的优势。在引进项目上,职代会还作为监证人,监督厂部有关科室,同出国考察人员签订合同。这样做,一是防止出国考察问题上的不正之风;二是保证考察人员回国后为引进项目贡献力量。又如,1985年全厂工资调整方案,职代会主席团经过11次反复讨论、修改,直至比较切实可行为止。由于有职代会主席团的深入讨论,使方案有着广泛的群众基础,所以职代会讨论时一次通过,后来工调方案在全厂实施时也就相当顺利。实践证明,我厂职代会参政议政的做法,在企业内起了很好作用,有效地支持了厂长工作。

### 三、开拓联营新局面,增强上工牌工业缝纫机生产能力

经过1985年准备,1986年联营定牌工作有了较大发展。到目前为止,我厂已同六家厂建立了联营关系,有效地增强了上工牌工业缝纫机生产能力。浙江工业缝纫机厂,1986年定牌生产上工牌GC1-2型中速平缝机1503台。江苏新沂工业缝纫机厂,1986年定牌生产上工牌GC1-2型中速平缝机5964台。嘉定机架分厂,1986年完成工业缝纫机机架60926副。常熟服装机械厂,1986年完成工业缝纫机机架9554副。不久前,山东乳山工业缝纫机厂,与我厂正式建立了联营关系,将定牌生产上工牌GA3-1型、GA3-2型、GA3-3型皮鞋机。另外,我厂与河

南新乡工业缝纫机厂签订了定牌生产上工牌GB4-1型、GJ2-2型、GA5-1型工业缝纫机的协议书。实行联营定牌生产,双方都扬长避短,有利可图。对我厂来说有两个目的,一是扩大上工牌产品市场占有率,增强竞争能力。我厂产品信誉虽然高,但由于投入市场的数量不足,市场被别人占去,联营则可弥补这一不足。二是提高经济效益,包括企业和职工个人都增加收益。对于对方厂来说,一可以求得生存与发展。没有定牌生产上工牌时,他们的产品很难进入市场。联营厂厂长们有这样一句话,“上工厂与我们联营,对自己只是增加点收益,对我们则是救活了一个厂”。通过联营定牌生产上工牌产品后,各联营厂的经济效益年年上升,1987年已达到满产满销。二可以促进他们技术水平提高。我厂为联营厂先后派出技术骨干近50名,对生产过程中的每道关键环节严格把关,以保证联营厂产品质量达到我厂技术标准,力求使他们的产品成为名副其实的上工牌产品。在这样的联营过程中,我厂为他们输送了技术,培养了一批技术骨干,促使他们的产品质量不断提高。经上海缝纫机测试中心的检验,我们联营定牌厂的产品质量基本稳定在90分以上,达到了我厂一类产品的技术标准。

#### 四、走“诊断、引进、改造、合作”之路,大步赶上世界先进水平

我国工业缝纫机生产,起步较迟,发展较慢,工业缝纫机的产品性能、产品品种、加工工艺、加工设备、工厂管理诸方面,离世界先进水平的距离较大,经不起国际市场的竞争。随着对外开放、对内搞活政策的推行,据统计,1980年进口工业缝纫机达5万多台,比1979年猛增6倍多。“六五”期间进口工业缝纫机51万多台,耗用外汇2.4亿美元,而国产工业缝纫

机被挤到社队企业、小型企业。大型企业和出口产品企业从原来清一色的“上工牌”，变成清一色的“进口机”。我厂的产品很不适应服装、鞋帽、皮革等行业需要。作为向服装、鞋帽、皮革等行业提供工艺装备的上海工业缝纫机厂，拿不出能与世界水平竞争的产品，不能为国家挑重担，为四化出大力，深感内疚。

1981年我们在国家经委、轻工业部、上海市等各有关领导的指导和关心下，我们走“诊断、引进、改造、合作”之路，使我们工厂的产品质量、加工技术和工厂管理大步向世界水平靠拢，并通过国产化计划，带动了整个工业缝纫机行业的技术进步，取得了初步成果。我们的工作总结如下：

(一)企业诊断，为改进工厂管理提出了建议，为工厂引进改造提供了蓝本。

我厂于1981年被国家经委列入首批请日本企业管理专家来华进行企业诊断的单位，由日中经济协会先后两次委托日本著名的工业缝纫机制造厂商——日本东京重机工业株式会社的专家来我厂进行企业诊断。

第一次诊断，日本专家调查了3个车间、9个科室和2个协作单位，进行了27次座谈，提出了以工厂管理为重点的企业诊断报告。对我厂的铸造、零件加工、机壳加工、电镀、热处理、装配、烘漆和技术管理7个方面，提了81条诊断意见和建议。除了铸造、烘漆等协作单位的问题外，我们根据厂情分头落实改进，取得明显效果。如烘漆碰漆率从70~80%降至20%，质量明显提高。

第二次诊断是在第一次诊断基础上进行的。日本专家对我厂技术、设备、场地、管理等状态，仔细调查分析，于1982年底向我厂提出一份长达377页的企业诊断报告。他们给我们

提出了以工厂改造为重点，以他们工厂生产实际为蓝本的详尽的《工厂改造建议书》。建议我厂改造的重点是提高产品性能、产品质量和生产效率，降低废品率。改造的内容是：机壳加工专用设备、烘漆设备、装配设备、零件加工专用设备和测量仪器。并给我们提出了工厂改造计划、投资量。为了说明问题，在建议书中还附有各种设备的构图、场地的布置、辅助设施的配备以及工厂管理资料。这份《工厂改造建议书》给我厂构画出比较清晰的改造蓝图，使我们明确了改造方向。

通过企业诊断和我们对日本专家的企业诊断报告内容的消化，摸清了我厂与世界先进水平差距的底。我厂的产品还是40年代的水平，以中速工业缝纫机为主，以单一品种、单一功能、手工控制为特点。当代世界先进水平的产品，以高速工业缝纫机为主，以多品种、多功能、电脑控制为特点。我厂的加工工艺是50年代的，以单机手工操作为主，质量波动较大。而当代世界先进水平的加工工艺，以自动线、回转台组合机床、加工中心数控机床自动加工作业为主。

(二)高起点的引进，高速度的改造，大步向世界水平靠拢。

企业诊断以后，我们详细研究了日本专家提供的《工厂改造建议书》。我们认为，《工厂改造建议书》的总构图是正确的，但我们没有照搬照抄。我们根据国情和厂情，提出“引进改造必须以我为主，具体决定要以引进软件为主，引进关键设备为主，引进检测仪器为主”的原则。经过反复调查论证，并派员赴日本现场考察，编制了一份详尽的《引进GC型系列高速工业缝纫机产品技术与设备的可行性研究报告》，从技术上、效益上、市场风险上仔细地分析了项目引进改造的必要性和可行性。经过上海市多方领导会审，《可行性研究报告》被

一次审查通过。根据世界工业缝纫机的发展趋势，服装、鞋帽、皮革等行业对工业缝纫机先进性能的要求和上级有关精神，我们是按高起点的引进、高速度的改造、大步赶上世界先进水平的指导思想进行工作的。

1. 根据世界工业缝纫机发展的现状看，高速化、电脑化、多品种、多功能的自动工业缝纫机是工业缝纫机发展的方向，我们就按这个当代水平作为起点进行引进改造。

(1) 产品品种。引进了12个大类、136种品种的产品技术。这些品种差不多包括了目前世界上全部常用的工业平缝机品种，有标准型、缝薄型、缝厚型、缝中厚型，有针送料型、上下送料型、差动送料型，有左带刀型、右带刀型，有链式型、旋转跳线型等等。其中95%以上品种均属国内空白机型。特别还引进了具有当代水平的电脑控制的能自动停针、自动拨线、自动剪线、自动倒回缝的多功能自动工业平缝机的产品图纸和加工工艺，达到了高起点引进的目的，为我厂在工业缝纫机品种上大踏步地跨入80年代，靠拢世界先进水平奠定了基础。

(2) 加工设备。引进了能加工12个大类所有机型机壳的3条自动线、7台回转台组合机床、6台加工中心、4台数控机床和多种专用机床混合配置的机壳加工生产线，以及装配流水线和设备、刀具磨床、检测仪器25台(套)、模具13套、工夹具809套、量具275套，其他用品3套和进行装配练习用的散件1000套、样机42套等。

引进设备是第一流的，采用的工艺也是第一流的。在设备和工艺问题上也实现了高起点引进的目的，让一流的设备、一流的工艺，来保证一流产品的生产。我们实现了生产技术高起点的引进，加工工艺、加工设备高起点的引进的目的，也

为高速度改造创造了条件。

2. 要大步向世界先进水平靠拢, 还须高速度地改造。任何先进技术是有时间性的, 拿到高起点的引进合同, 没有高速度地去实施, 高起点的产品、工艺、设备技术, 随着时间的流逝就要降低水平。因此, 我厂与日本签订了合同以后, 迅速调整我厂原准备三年实施的改造方案。为了确保高速度, 首先要统一思想。工厂党政工团多次召开大会, 明确全厂工作要为引进开绿灯, 全厂职工要为引进出大力。这是一场决定企业生死命运的大战役, 也是一次我厂能否挑起改变中国工业缝纫机行业落后面貌重担的考验。我们深深知道, 国家经委、轻工业部、上海市各级领导对我厂寄予很大期望, 全国工业缝纫机行业也注视着我们, 已经进口工业缝纫机的服装厂和想进口工业缝纫机的服装厂都看着我们。我们没有理由不高速度地改造, 尽快把引进的技术掌握到手, 把具有世界水平的产品交给用户。

为了确保高速度的改造, 我厂专门建立和加强了引进办公室, 由一名副厂长主管, 编制了周密的网络计划, 采取不少非常措施。在产量 1985 年比 1984 年增长 23.9%, 1986 年比 1985 年继续有所增长的前提下, 这两年先后抽调了 170 名工程技术人员和技术工人, 全力以赴实施计划, 用工量占全厂 9%。调整了 11000 平方米的厂房, 占全厂现有厂房面积的 24.3%。搬迁了 326 台(套)设备, 占全厂设备总量的 28.5%。

为了确保高速度的改造, 全厂不少干部群众, 放弃个人休息, 牺牲个人利益, 急引进所急, 想引进所想, 克服了困难, 完成了任务。第二批货物到厂, 我厂在不到 100 平方米的走道上大战三天, 把 47 大箱近百吨的零件和设备, 全部由人工和简易起重工具搬进车间。第三批货物因船期脱期, 全厂千方百计



调集人马，跑海港码头、海关、商检局、海运公司、汽车队，把按常规要一个半月才能完成的卸货任务，在一星期之内，就把131大箱近700吨的设备安全运抵到厂。货船刚靠码头。负责接运设备的主任顾不得去医院探望刚生孩子的妻子，三天三夜工作在接运码头上，保证了货物的安全接运。又如在验收设备时需要高质量的铸件，一位副厂长亲自和车间干部群众一起奋战一星期，在土设备上生产出符合要求的铸件来，保证了验收工作的顺利进行。为了高速改造，全厂职工都在自己的岗位上作出了自己的贡献。

经过22个月全厂职工的努力，我们完成了475份技术资料的翻译和图纸的翻版工作，完成了182箱重近千吨的现代化设备的安装调试，验收任务。我厂先后派出了2批共30人，以装配为主和以机壳加工为主的培训组赴日本培训，接受了四次日方人员来厂进行装配为主和以机壳加工为主的指导。目前已经加工出第一批两个基本机型的机壳3000余只，练习装配了典型的6个大类、9个品种的工业平缝机1188台，按照合同规定和中日两国双方工程技术人员和技术工人的努力，设备、产品和资料验收完全按进度实现，1986年10月21日，引进的技术和设备顺利在上海交接。我厂高速度改造计划，比原可行性研究报告中实施计划整整提前了一年。

(三)实现全部零件国产化，让整个工业缝纫机行业大步赶上世界先进水平

我们整机厂的技术引进目的，不仅仅是为本厂的产品水平大步向世界先进水平靠拢，还要让我们配套生产的整个工业缝纫机行业的产品水平大步向世界先进水平靠拢。我们不能采用“中国的壳子，外国的芯子”的引进方式，把引进产品的生产命运掌握在外国人手里，造成“外汇一松，生产就冲，外汇

一紧,生产就停”。工业缝纫机由三四百种零件装配而成,为使引进产品能顺顺当当在中国稳定生产,切切实实产生经济效益,我们在上海市经委、轻工业局、公司各级领导的支持下,我们在组织实施引进改造的同时,实施了两项国产化计划。

一项是零部件国产化计划。零件国产化计划由两个方面组成。一方面,部分关键零部件国内加工技术短期内过不了关的,由公司、局和市经委组织实施,为我们从引进中配套解决,主要有旋梭、电机、伞齿轮、跳线杆和机针,目前正在紧张的实施过程中。另一方面,绝大部份零件,由公司组织行业内14个零件厂试制新产品解决。根据计划,我们在1985年6月接到第一批产品图纸以后,花2个月的时间全力以赴地组织翻版、翻译工作。8月份我厂把零件图和零件实样递交给零件厂试制。他们共消化了187种零件,其余158种零件由我厂消化57种,外购101种,做到345种零件,件件落实国产化生产计划。目前,经过兄弟厂一年多的努力和各协作单位的大力支持,国产零件已经到厂。我厂国产化的当代水平的高速工业平缝机已问世,有数千台全部国产化的高速工业平缝机已投放市场。国产化零件生产,大大推动了行业内外加工水平的提高,为我厂今后稳定生产高速工业平缝机打下了坚实基础。

另一项是实施电脑控制自动停针、自动拨线、自动剪线、自动倒回缝的多功能自动工业平缝机的国产化计划。根据计划,在技术引进的同时,在轻工业部科技局、上海市科委、轻工局的组织下,由我们厂、上海市缝纫机研究所、上海电器二厂联合研制,采用国产元器件,在我厂引进的高速工业缝纫机机型上完成电脑控制系统、电机系统、剪线机构系统的国产化计划。经三方单位两年的艰苦努力,样机已经轻工业部、上海市科委正式鉴定,并投入了批量生产。这个国产化计划的实现,

不仅使我们工厂的产品水平赶上世界先进水平，也使我们研制的其他产品水平向世界先进水平迈了一大步。两项国产化计划的实现，对我们的引进改造工作奠定了基础，也将整个上海工业缝纫机行业的产品水平和工艺水平带上去了，为工业缝纫机的发展开拓了新的路子。

（四）走“诊断、引进、改造、合作”的路子，进一步扩大引进成果

近五年，我厂与日本东京重机工业株式会社的合作是成功的、友好的，尝到了甜头。通过他们的诊断，引进了他们的产品技术和设备，我们有很多有利条件可以与他们进一步合作。目前，兄弟零件厂中已经有两个工厂开始洽谈零件出口的业务。我们设想，从零件出口开始，逐步深化发展合作生产，合作经营。从我们一个整机厂合作开始，发展到整个行业的合作。

在中央对外开放、对内搞活政策的指引下，我们的工作自始至终得到国家经委、轻工业部、上海市各级领导的具体指导和大力支持。如果说有一点成绩的话，是上级领导的指导和全厂职工共同努力的结果。但我们也清醒地知道，我厂引进改造工作还仅仅开了一个头，零件配套、技术质量、工厂管理等更艰巨更复杂的工作还在后头，所以我们没有任何理由松动。我们决心1987年在不断提高零件生产能力的同时，生产GC15型高速工业平缝机1万架，使用户不再进口高速工业缝纫机，可减少280万美元的外汇支出，还要为国内已经进口的11万架工业平缝机提供维修零件，保证这些机器不因零件磨损而不能运转。

我厂“七五”期间的战略目标是：培养各种人才，广泛采用新技术新工艺，促进企业技术进步，完善质量保证体系。使GC15系列高速工业平缝机的技术质量指标逐步赶上世界先

进水平,增强产品的市场竞争能力,向国内外用户提供具有国际水平的GC15系列高速工业平缝机和高质量的其他系列传统产品,提供具有国际水平的各种特殊功能的自动、高速工业平缝机和服装、衬衫、针织、鞋帽行业成套缝制设备线,大步赶上世界工业缝纫机先进水平,把我厂建设成为具有世界工业缝纫机先进水平的现代化企业。

## 改革是企业腾飞的翅膀

上海无线电四厂厂长 钱佩勇

我们上海无线电四厂坐落在上海西南的徐家汇地区，厂区占地面积61000多平方米，建筑面积73000多平方米，现有职工3800多名，其中工程技术人员600多名。厂内设有上海船用导航雷达研究所、雷达应用电视生产部、质量保证部、销售服务部以及23个行政科室和8个生产车间。

我厂是国内电子工业的大型骨干企业，前身是民族资本家兴办的开利无线电机厂，生产电子产品至今已有50年历史。解放后，我厂从当年生产中周变压器的作坊式小型企业，逐步发展成为一家多门类、多品种、军民产品共存、装备类消费类并举的电子产品整机厂。目前，主要产品有凯歌牌船用导航雷达彩色黑白电视机、汽车音响设备、应用电视等。新产品凯歌牌电磁炉、电子琴、吸尘器，微电脑学习机、洗衣机等也已陆续投放市场。凯歌牌电子产品受到全国城乡各行各业的普遍欢迎。企业经济效益、产品质量、生产能力等各项经济技术指标在全国同行业中均名列前茅，创历史最高水平。1986年完成工业总产值40842.6万元，实现利税5998万元，全员劳动生产率达到107821元/年、人，企业全年销售收入45458万元，在

全国同行业中名列第二。

我厂一向坚持“质量第一，用户至上”的凯歌宗旨，保证了产品品种质量稳步提高。1980年以来，全厂已有17个产品先后29次获得国家、电子工业部和上海市优质产品称号，其中有4个产品获国家银质奖。凯歌牌电视机还获得〈上海名牌〉证书。电视机和汽车音响设备大类，各有一个产品被评为上海市优质出口商品。在我厂提供给社会的电子产品中，优质品率不断提高，1986年已达到85.6%。凯歌牌各类电子产品在市场上建立起良好的信誉，赢得了广大消费者的信赖。

由于质量好、效益高，凯歌牌电子产品加快了走向世界先进水平的步伐。孟加拉、马来西亚、印度尼西亚、罗马尼亚等国家和地区，都留下了“凯歌”的足迹。1986年我厂创汇金额已达2000万元。与此同时，企业管理水平也得到了不断提高。近年来，我厂已先后获得电子工业部和上海市颁发的“企业质量管理奖”、“企业管理优秀奖”、“上海市文明单位”、“一级计量单位”等多种荣誉称号。

十一届三中全会以来，围绕着增强企业活力，特别是增强全民所有制大中型企业的活力这一中心环节，从中央到地方，都采取了一系列重大的改革措施。我厂在这几年的改革过程中，同样经历了扩大企业自主权、完善经济责任制、实行两步利改税、推行厂长负责制等几个阶段。现在，又开始实行承包经营责任制。实践证明，每次改革措施的实施，都能促使企业前进一大步。回顾企业的成功之路，总结企业的经营之道，我厂全体干部职工深深体会到：改革，使企业之路越走越宽；改革，使企业充满了生机和活力；改革，使企业实现了新的腾飞。

## 一、开放搞活，为企业发展创造了良好的外部环境

三中全会制订的改革开放政策，使我国在坚持社会主义方向的同时，学习国外的先进科学技术，用以发展我国的生产技术，提高我国社会生产力水平。这一政策，对我国电子工业发展的影响尤为深刻，许多电子工业企业正是在对外开放、对内搞活的方针指导下，充分利用改革为企业创造的良好外部环境，锐意进取，积极发展，缩短了与国外先进水平的差距，企业面貌发生了根本性的变化。我厂几年来的迅疾发展，也充分证明了这一点。

### （一）对外开放，引进改造，促进了产品更新换代

60年代中期，我厂已初步形成四大类产品的生产能力。当时生产的船用导航雷达和汽车音响设备等，在国内处于领先地位，与国际水平的差距也不很大。但是，在传统计划经济控制下，我厂的产品基本上是独家经营；“皇帝的女儿不愁嫁”，产品几十年一贯制，停留在原先的水平上。对外开放后，看到了国内电子产品与国外先进水平的差距，认识到只有抓紧技术进步，才能在竞争中取胜。因此，自1982年起，我厂自筹资金，开展了大规模的引进、消化、吸收、创新工作，雷达、彩色电视机、汽车音响设备、应用电视等大类产品生产分别引进了英国、日本的先进技术，凯歌产品的技术质量达到了国际同类产品的水平。

通过引进与改造，我们拥有了各大类产品专用生产流水线12条；拥有总值达到640万元的微机控制的自动插件机、转塔式冲床、三坐标数字测定机等引进设备61台；拥有各类主要仪器仪表2495台，其中引进的有599台。同时，还配合引进项目，新建了总面积达18000多平方米的电视机大楼、汽车音响

设备大楼和雷达应用电视大楼，初步实现了大类产品更新换代，生产手段更新改造，厂区厂容更新换貌，为企业的发展增添了强大后劲。

在引进改造的同时，我厂抓紧消化、吸收、国产化的工作。现在，国产化程度达到85%的凯歌牌47厘米彩色电视机，成了风靡家电市场的紧俏商品，一直供不应求；根据用户需要生产的带有倒顺带装置的4B25型调频调幅立体声汽车收音机，是继4B20型汽车收音机之后，又一项受到汽车行业青睐的凯歌牌汽车音响设备；从日本引进的JVC应用电视系统，已成为国内十分抢手的工程配套产品；智能化的避碰装置和基本雷达，也受到各种舰船厂家的普遍欢迎。

## （二）对内搞活，调整产品结构，满足社会需要

过去，我国的社会消费需求长期受到压抑，消费类产品生产也由此得不到发展。在三中全会以前，我厂装备类产品的产值占全厂工业总产值的80%左右。三中全会以后，人民群众的物质文化生活不断提高，社会上民用消费类电子产品的需求持续增长。我厂及时把握了这一市场动向，果断地调整了产品结构，民用消费类电子产品的产值比重现已上升到90%左右，既为满足社会需求作出了努力，又使企业经济效益得到了大幅度提高。

在这方面，我们主要做了两件事。

第一，坚定不移地发展电视机生产。1972年，国产小屏幕黑白电视机进入起步阶段。由于种种原因，当时生产厂家亏损严重。以我厂为例，当时凯歌牌23厘米黑白电视收音两用机的单台亏损高达近300元。到1975年，仍未实现扭亏为盈。在这种情况下，是坚持生产下去，还是马上停产转产？我们四厂的老领导们在困难时看到光明，甘冒风险，敢挑重担，果断



地选择了前者，为如今年产100万架凯歌牌电视机的大业打下了坚实基础。1985年，彩色电视机异军突起。但是，生产厂家的严重亏损局面再度出现。我厂再次坚持了正确的决策，使电视机大类发展成了彩色黑白俱佳、大小屏幕皆有、普通花色齐全的系列名牌产品。由于电视机生产效益显著，它已成为我厂的主导产品，也成了扩大凯歌声誉、提高凯歌知名度的“拳头”产品。

第二，继续抓紧装备类产品的生产。装备类产品曾为四厂发展立下汗马功劳。在消费类产品占绝对优势的今天，我们的方针是：军民产品共存，消费类装备类并举，共存共荣，比翼齐飞。产值比重虽有下降，但并不意味着产量和质量的下落，也不意味着投资资金额的减少和重视程度的降低。几年来，我厂单在装备类产品引进项目上的投资就达2000多万元，其中外汇金额近700万美元，并且在上级领导的关心支持下，成立了上海船用导航雷达研究所。至今，不论是雷达、应用电视，还是汽车音响设备，我厂的技术力量、产品水平和生产能力等在同行业中仍处于领先地位，保持了全国同行业中第一家定点生产厂的实力和雄风。

### （三）扩权减税增添了企业活力

三中全会以来，国家采取了扩大企业自主权、两步利改税、减免调节税等改革措施，为企业发展增添了后劲和活力。过去，我厂留利仅9.6%，第二步利改税时提高到15.59%，并规定其中的10%用于生产发展。按我厂的当时利润计算，每年可用于企业发展的资金仅10多万元。如今，国家通过减免调节税等措施，进一步扩大了企业的财权，我厂每年留利中可用于发展生产的基金已达近800万元，加上提高固定资产折旧率，折旧基金留归企业使用的部分，每年可以动用的资金已达

1400多万元。这样，就彻底改变了过去企业中普遍存在的负担沉重，改造无力，发展无望的局面，企业可以根据发展规划，在国家宏观政策的控制下，有计划地使用好这笔资金。我厂今年争创一级单位。按上级要求，改造了计量工作场地，更换了一些计量仪器仪表，耗资170多万元，为确保产品质量创造了条件。这在过去，根本无法办到。

从上述三个方面可以看出，正是改革、开放，使企业开拓了视野，促进了更新换代，为企业拓展了市场，帮企业积聚了财力，增添了发展后劲，为企业发展创造了良好的外部环境。

## 二、厂长负责制的推行，理顺了企业经营关系

实行厂长负责制是一项重大改革，目的在于：强化企业生产经营管理系统，提高办事效率；改变党政不分，职责不明，提高企业竞争能力和经济效益，增强企业发展后劲。在目前条件下，实行厂长负责制的核心是实现经营决策、人事管理等企业内部权限的转移，即把这些原由行政主管部门、企业党委掌握的权力转移为由厂长受国家、企业、职工的委托，行使与企业经营活动直接相关的权力。我厂在这一改革过程中，由于党委、职代会的支持，工作进展得比较顺利。厂长在人事任免、经营决策和企业管理等各方面有了较实在的权限，为企业腾飞理顺了内部经营关系。

先拿经营决策权来说吧，过去，党委领导下厂长负责制的企业决策权在党委，生产经营中需要决策的问题厂长提出后，必须经党委讨论审议，作出决策后厂长才能组织实施。这样的决策程序，虽然具有能够集中集体智慧的优点，在计划经济下生产型企业的管理中也未尝不可行。但是，在改革开放的形势下，这种决策程序所固有的决策效率低、责任不明、不适

应商品经济和市场竞争要求的弊端，便暴露无遗。实行厂长负责制后，我厂党委还权于政，支持、协助厂长行使职权。现在的决策程序是：厂长办公会议提出企业经营管理方面的问题，并研究讨论，形成比较具体的意见；一般问题当场即由厂长决策后下达到分管的副厂长组织实施；重大问题提交工厂管理委员会审议，在听取各方面意见的基础上，厂长作出决策，并下达任务。这样做，决策程序简化，速度加快，适应了商品经济条件下外部环境对企业的要求。

近年来，我厂为适应发展需要，作过不少较重大的决策。如：我厂与小三线返沪企业——声美无线电厂等，先联后并的决策，我厂接受原上海微型电机厂分厂归属上无四厂领导的决策，我厂突破现有产品门类，开发旁类产品的决策，以及我厂企业发展方向和规划的确定等等，基本上都是按上述程序决策的，大大提高了企业经营管理效率。

厂长负责制实行前，我厂有过几项技术引进项目，每个项目的可行性分析报告都必须提交党委会讨论。由于分工不同，党委会事实上很难提出具体意见，但领导体制决定了必须经过这样的决策程序，人为地增加了决策环节，延长了决策周期。实行厂长负责制后，根据应用电视大类生产技术的发展需要，决定通过技术引进，促进产品更新换代。厂长在有关部门分析和办公会议研究的基础上，作出了先黑白、后彩色，先引进组装、后国产化的技术引进决策，并直接下达任务，有关部门立即开展工作。这个项目从提出到实施，仅花了近半年的时间。今年首批组装JVC黑白应用电视105套，到年底国产化程度即可达60%以上，取得了投资少、投产快、市场适销、效益显著的成果。虽然我没有在党委领导下厂长负责制的体制下当过厂长，但通过同一类型事件的比较也能深切体会到，

厂长负责制理顺了企业内部经营关系，给企业带来了生机。

再以人事管理权来说，这一管理权限也已随着厂长负责制的深入推行而基本完成了转移过程。1984年底，我厂开始实行干部聘任制，厂部就成立了人事科。行政干部的考察、提名、聘任、管理等工作，均由厂长直接领导下的人事科具体负责。与此同时，还采取了一些人事管理上的改革。比如：为了保证被选拔干部的德才兼备，实绩显著，厂部实行了干部见习制度；为了使干部队伍适应企业经营管理的需要，厂部对行政中层干部进行必要的调整，有几位同志不再担任中层干部，等等。这些人事工作，过去行政是无权决定的，因为干部的管理权限在党委。现在，随着人事权的转移，厂长有权根据企业经营管理和生产指挥的需要，任用懂得经营管理、确实胜任本职工作、能够向厂长负责的德才兼备的中层行政干部，也有权按照行政干部的工作实绩，及时调整行政干部队伍，建立起一套有效的生产经营管理机构和组织管理体系，保证企业生产经营工作顺利进行。

三个条例颁布后，我厂党、政、工三家共同制订了《上海无线电四厂贯彻三个条例的实施细则》，其中对厂长任命干部的方式、程序、权限以及党委、职代会实行监督等，均作了明确的规定。这些具体规定，进一步完善了干部管理制度，保证了厂长按党的干部政策、干部标准正确地任用干部，建设起一支懂管理、会经营、素质精良的干部队伍。

生产经营上另一个重要权限是企业经营权，它关系到用什么模式、什么手段管理企业。实行厂长负责制后，厂长对企业生产经营过程全面负责，同时也有权根据企业实际情况，制订管理目标，采取管理措施，行使管理权限。例如：改革组织机构，使之适应商品经济的要求。从1984年底起，我厂在走一步，

看一步的原则指导下，既积极又稳妥地开展了改革组织机构工作。根据生产装备类产品的技术密集程度高，小批量、多品种的特点，我们成立了相对封闭的雷达应用电视生产部，既保证了装备类产品生产、质量的稳步提高，又为划小企业内部核算单位，强化经济责任制的考核创造了基础条件。为了真正做到“家有凯歌，幸福欢乐”，保证向社会提供合格优质产品，我们成立了质量保证部，努力使“凯歌”各类电子产品的设计、生产、制造、辅助等全过程处于受控状态。为了不断巩固、开拓市场，保证凯歌产品畅销不衰，并更好地为用户提供优质服务，我们成立了销售服务部，实施了全方位销售服务策略。经过努力，今年上半年我厂的销售总额在同行业中再次名列前茅。

再如，近年来，我厂把“双增双节”作为企业经营之本，把强化基础管理作为实现“双增双节”目标的重要措施。1986年，通过增产适销产品，以新产品和优质品占领、开拓市场，努力降低产品成本，控制重点归口费用开支，大力开展群众性的合理化建设活动，开源节流，取得经济效益达1100万元。今年年初下达的“双增双节”1000万元的指标也超额完成。

除了上述权限之外，还有生产指挥权，利益分配权等等，有待改革的进一步深入而逐步完善。但无论如何，厂长负责制的推行已初步理顺了企业内部经营关系，为企业在商品经济、市场竞争的社会环境中增强了应变能力、竞争能力和生存能力。

### 三、实行承包经营，把改革进一步推向深入

今年以来，承包经营责任制发展得很快，已成为城市经济体制改革的“热点”，并已显出了强大的生命力。现在看来，承包经营责任制是我国社会主义初级阶段搞活国民经济的一大

法宝。

今年6月,我厂作为全市第一批119家企业之一,与主管部门仪表局、财政局签订了为期2年的《工业企业承包经营责任制合同书》。承包形式为:实行留利同总上交税利挂钩。承包基数为3763万元,1987、1988年归还贷款各600万元,上缴利税目标,1987年为4007万元,1988年为4082万元。

与此同时,经上级核定,我厂实行工资与电视机销售实物量挂钩,挂钩率为1:1。其他大类产品销售实物量,按规定计算方法折算成电视机销售实物量,计算工资含量。从1982年企业整顿起,我厂已开始推行企业内部经济责任制,经过几年来的不断完善,已逐步形成了比较符合本厂实际情况的企业内部考核、奖励、分配制度。近年来,学习外行业、外单位的先进经验,已在部分项目、部分工种中试行了承包责任制。但这些,仅仅局限于企业内部,仅仅是企业与职工之间,说到底还是职工与职工之间的利益再分配。而且,由于总金额受财力限制不能突破,企业也不敢扩大承包面,只能在小范围内试行。

现在,企业与国家签订了承包经营责任制合同,明确了企业与国家之间的利益分配关系,使全厂干部职工进一步明确了承包的目的与责任,搞承包的动力更大,积极性得到了充分调动。我们的具体做法是:

#### (一)运用目标管理手段,层层分解承包责任

为了确保承包经营责任制合同的全面完成,我厂将全年总目标分解成22个具体目标,49个目标值和83条保证措施,责任到全厂党、政、工各职能科室和车间,直到280个班组,形成了自上而下层层分解落实,自下而上逐级向上保证的保证体系。厂部定期对目标值的实施情况进行检查、考核和奖惩。对实绩好的部门,给予表扬、奖励,对实绩差的部门,则批评、

扣奖,促使全厂职工干部重视承包经营工作,全面完成承包目标。

## (二)推行多种形式的承包经济责任制

我厂推行企业内部多种形式承包经济责任制指导思想是:一要加快新产品开发速度,二要开拓装备类产品销售市场,三要保持稳定增长的发展势头。据此,我们针对不同部门、不同产品门类的特点。采取了不同的承包形式。主要有以下几种:

### 1. 万元销售额奖金含量承包

我厂推行万元销售额奖金含量承包,旨在调动销售人员的积极性,明确销售人员的责任与权益。如:雷达产品,万元销售额的奖金含量为10元;汽车收放音响设备,万元销售额的奖金含量为2.55元。销售额越高,奖金也越多。

万元销售额奖金含量承包后,销售人员看得见,摸得着,积极性大为高涨。他们改变了坐等用户上门的作风,积极主动上门推销。如雷达销售人员获悉厦门海洋渔业公司召开订货会议,便主动前往设摊挂牌,宣传凯歌产品。当渔民因对该产品性能、质量不了解,只订购一台试试时,销售人员冒着酷暑,上船安装,提供优质服务。由于安装雷达后,海上捕鱼作业范围宽了,这条渔船首次出海捕捞就满载而归,获得经济效益1万多元。安装这台757型雷达的价格为1.2万元,一次出海就收回了投资。当地渔业公司和渔民闻讯后纷纷订购,757型雷达出现了供不应求状况,一举改变了近年来雷达销售疲软的局面,打开了凯歌牌船用雷达在厦门地区的销售市场。1987年1~7月,我厂销售收入比1986年同期增长12%,销售人员的平均月奖金也比1986年同期增长38%。

### 2. 新产品开发承包

新品开发承包,一是采取部门向厂部承包的办法,二是采取厂部向全厂招标,中标者与厂部签订承包合同的办法,提倡谁有能力谁来干,不压制人才,不论资排辈。部门承包,如按要求完成合同规定项目的,奖金水平将比全厂平均水平提高2倍;个人中标,如按时按质完成承包任务的,按合同规定发放一次性奖金。这一办法极大地调动了技术人员的积极性。今年初,为开发学习电脑,我们在全厂范围内招标,三天内有5个部门的12名职工报名投标。经论证,雷达研究所和计算机站两个投标组中标,结果双双提前1个月完成标的,于7月30日通过了《凯歌4DN1、4DN2型家用学习电脑技术鉴定》。其他如吸尘器、电子琴、电磁感应炉等开发项目,从下达任务、签订承包合同到完成技术鉴定,也都只花了5个月左右时间,创造了新品开发速度的新纪录。

与新品开发直接相关的模具制造也同样实行承包。厂部按照工装设计全部完成、模具投入制造成套和模具合格入库这三个阶段实施考核;每完成一个阶段的任务,支付奖总额的1/3。1987年5月,厂部与模具车间签订了旁类产品模具承包合同。到8月份,模具车间就保质保量地完成了2套。其间,工人们吃大苦,流大汗,付出了极其艰辛的劳动,保证了厂部当年开发、当年投放市场计划的如期实现,也为企业今后开发新品开拓市场走出了新路子。

### (三)连乘连保经济责任承包

对批量大、生产稳定的电视机生产车间,我厂实行连乘连保经济责任承包。这种承包的做法是:把车间的产量品种(P)、质量(Q)、成本、效益(C)的完成系数,用乘法联系起来,互相牵制;其中Q值小于0.8时,车间全月不得奖。这样做,促使车间在抓产量的同时,重视质量的提高和成本的降低,克



服片面追求一个方面，忽视另外两个方面的弊病。

这一做法，我厂自1982年起实行，现在已比较成熟。几年来，它对我厂电视机生产起了重大作用。

#### (四)自计盈亏承包

对相对封闭、自成体系的雷达应用电视生产部，我厂实行了自计盈亏承包。承包原则是自计盈亏，切块包干，适当补贴，超额分成。实行这一办法，是根据实事求是的精神，针对雷达生产“三高”“一低”，即(社会效益高，技术密集程度高，资金占用高，企业效益低)的现状而确定的。承包后，虽然厂部打算适当补贴，但部门不愿戴“亏损户”的帽子。他们积极承接厂内厂外的加工任务，并组织力量，为钢铁厂、铁路局、客运总站等单位承包应用电视系统工程。7月份已扭亏为盈，承包效益显著。如企管费包干指标中的上缴一项，厂部下达指标为每小时8元，现已下降到4元。

多种形式的承包经济责任制，充分调动了广大干部职工的积极性。大家反映，承包与不承包，责任不一样，奖励不一样，取得的经济效益也不一样。1987年1~7月，我厂工业总产值比1986年同期增长57%，实现利润比1986年同期增长112.8%，第一次创造了利润增长大大超过产值增长的企业历史记录。

上述三个方面是我厂在改革过程中的三大步。通过这三大步，我厂连年来产值、利润增长幅度都超过了30%，为国家作出了应有贡献。我厂产品不断更新，家底日益丰厚，固定资产原值已达4500万元以上，为企业持续发展积聚了后劲。我厂职工工资奖金和福利待遇逐年提高，保证了广大职工的生活水平稳步提高。我们深深体会到，在改革的征途上，我们正在走着一条成功的道路。企业实现了腾飞，而改革，就是腾飞

的翅膀。今后,我厂将继续沿着党和国家指引的方向,从开发新品,拓展门类,努力形成凯歌系列;产品创优,企业创牌,不断提高凯歌声誉;出口创汇,逐步挤占国际市场;搞活经营,加强管理,不断提高经济效益;积极探索,稳步联合,争取形成企业集团这五方面着手,坚持改革,开拓前进,把企业建设成为一个在国内国际享有声誉的多系列、多品种的凯歌电子产品企业集团。

# 浅谈厂长负责制下的 党政工三者关系

上海化工厂厂长 朱绍男

我们上海化工厂是一个综合性塑料工业用材料制造厂，有60余年历史，占地面积66700平方米，现有职工2100人，实现利润3000万元。在技术力量、工艺装备、加工规模以及生产水平方面，在全国同行中占有一定的优势，是全国化工系统的重点骨干企业之一，又是上海市的重点技术改造企业之一。

1984年年底，上级党委宣布了调整后厂党政领导班子，重新任命了党政正职。1985年3月我厂开始实行厂长负责制。经过2年多的实践，我厂已充分显示出企业领导体制改革的成效，产值、利润连年上升。实践使我们认识到，要推行厂长负责制，必须正确处理好企业内部党政工三者关系。

我想从三个方面谈谈关于这方面的做法与体会。

## 一、推行厂长负责制的核心问题是强化企业内部的经营指挥系统

实行厂长负责制既不是实行50年代的“一长制”，也不是实行党委领导下的厂长负责制，而是使厂长处于企业生产和经营活动的中心地位，党委书记则改变过去包揽生产经营工

作,而只起保证监督作用。因此,厂长和书记两者必须密切配合。

厂长和书记两者的关系能否处理好,是直接关系到厂长负责制能否切实推行的问题。要办好一个企业,不仅要 以生产为中心,而且还要两个文明建设一起抓。企业的管理是一个系统工程。社会主义企业具有双重任务,既要为社会创造日益增多的物质财富,又要培养和造就一支具备“四有”素质的职工队伍,做到两个文明建设齐头并进。如果一个企业把注意力仅仅局限于物质文明建设,就会偏离社会主义方向,就会把人们引向追求物质利益的邪路上去,其结果必然反过来阻碍企业物质文明建设的发展。

两个文明建设的艰巨任务正需要党政两个主要负责人的同心协力来完成。两者缺一不可,不能偏废。厂长和书记的相互关系应该是融洽的、和谐的、默契的。但任何一个企业和党政主要领导不可能一经任命就形成密切配合的新型关系,而需要党政主要领导人各自坚持四项基本原则,在改革、开放、搞活政策的基础上,心胸豁达,相互信任和理解。

我原是本厂的副总工程师,厂党委书记是新调来的。过去两人从未同过事,脾性也不一,但我们坚持在指导思想自觉深化“三加强”(即加强厂长的全面负责,加强党委的监督保证,加强职工的民主管理)的认识。在民主管理上自觉体现“三加强”的协调,在工作方式上自觉建立“三加强”的制度。厂长以权指挥,书记以理引导。

在日常工作中,书记主动地协调各方面的关系,做好厂长的坚强后盾。书记尊重厂长的意见,对厂长作出的有关生产经营和行政管理的重大决策主动关心,保证政令畅通;对行政干部的人选、出国进修、考察的名单,都由厂长确定。当生产

上碰到或发生问题时，党政领导亲临现场，相互配合，在各自的职责范围内协同解决。为了使思想政治工作渗透到生产经营中去，书记和厂长建立每天下班碰头的工作制度。书记经常参加晨会，了解厂长的指挥意图，掌握各种信息，统筹考虑思想政治工作如何配合和保证；而厂长在每周的中层干部例会上布置生产行政工作时，让书记也同时向各支部书记提出保证行政指令贯彻的政治工作要求，紧密配合生产经营目标的实施，以保证厂长管理企业的全责。

我厂在“十年动乱”中为重灾单位，派性干扰时隐时现。在推行厂长负责制，实行全面聘任制的时候，书记和厂长都自觉警惕这种干扰。聘任前，在党内和干部中加强党性、纪律、团结教育，党政工团的领导分头采取多种形式进行谈心活动，冲破派性观念，坚持任人唯贤的标准，量才录用。同时，对未聘干部做好善后工作，解决企业内部管事与用人脱节的矛盾，稳定了生产秩序。

## 二、发挥企业党组织的保证监督作用

企业实行厂长负责制，其根本目的在于建立强有力的、高效率的生产指挥系统和经营管理系统，以保证提高企业的经济效益。企业的党组织就要围绕这一中心，正确行使职权，明确保证监督作用，为推行厂长负责制提供思想工作保证。

党组织的保证监督的目的，是把握企业是否坚持四项基本原则，是否坚持社会主义方向，是否严格地遵守和执行党和国家的方针、政策、法令和法规，把企业真正地搞好、搞活。党委的监督应着重在方向、路线、方针、政策方面。为此建立了三个制度。一是党政民主生活制度。检查党的方针政策的贯彻，交流思想，消除隔阂，开展批评与自我批评。二是党风责任制

度。党委制定《党风党纪三十条规定》，进行按级考核，月报评议。三是健全干部学习制度。重点是关于党的方针政策，纠正不正之风等重大问题的学习。

与此同时，厂党委配合厂长建立起六个会议制度：每天半小时的调度晨会，每周一的生产例会，每周二全厂中层干部例会，每周五的技术例会，每周六党政工联席会议，每月一次经济活动分析会。这样，各级干部奋斗目标明，办事决心大，工作方法对，生产效益好。

在落实知识分子政策工作中，积极争取厂党委的协调。我厂是个老企业，生产场地紧，原有设备陈旧。企业要想有一个较大的发展，必须依靠技术进步，发挥本厂的技术优势。这里一个突出的问题就是如何调动知识分子的积极性。我认为落实知识分子政策并不是为知识分子恢复一下名誉，或者处理一些财产，重要的是确实为知识分子解决一些具体困难，创造一个发挥聪明才智的环境，充分调动知识分子的主动性、积极性、创造性。我的想法得到了书记的共鸣。我组阁后的第一个会议就是召开知识分子座谈会，并请书记参加共同倾听意见。座谈会上，不少同志对工作安排、生活待遇等方面提出了意见和建议，要求解决。有一位50年代交大毕业的专科生，因长期使用不当，本人有想法，他两次找领导反映情况。领导同志专门对他进行家访，多次促膝谈心，既肯定他的业务专长，又指出他以往工作的不足，使他深受感动。之后，他积极参加车间改革方案的讨论。在调整车间班子时，我聘任他为车间主任，解决他的住房困难，派遣他出国考察。他感慨地说：已近晚年，又沐浴阳光。一石激起千重浪，不少知识分子向党递交了入党申请书。

在此基础上，我不失时机地召开专题扩大会，研究进一步

落实知识分子政策,切实解决几个具体问题,创造一个和谐、理解、信任的环境,让知识分子发挥光和热。扩大会决定,为全厂科技人员办以下几件实事:1985年基本解决知识分子的夫妇分居问题;对已到退休年龄但因工作需要还在工作的工程师实行弹性工作时间;为科技人员业务进修、知识更新创造条件;为厂里有影响有实绩的老工程师配备助手;组织工程师每年疗养一次,每次一周;每年为知识分子全面体检一次,建立保健档案;积极发展优秀知识分子入党;建立技术委员会;在争取房源的同时,根据情况为知识分子的住房等生活设施给以适当改善。我厂又结合人事制度的改革,制订厂标技师职称,使16名有高技术水平的工人晋升为技师。以后又在上级领导的关心下,参加了国家确认的工人技师考核。这些措施稳定了技术骨干队伍,使他们专心致志地发展新产品。1986年,新产品的产值占全年企业总产值的15.6%,利润占全年企业利润的16.9%,取得了较大的经济效益和社会效益。

### 三、加强企业民主管理是推行厂长负责制的基础

社会主义企业实行民主管理,既是企业的社会主义性质体现,也是社会生产力发展的要求。实行厂长负责制必须同民主管理紧密地结合起来,充分注重企业的民主管理,认真落实职代会的审议权、评议权、监督权,支持职工参与企业的生产经营管理,健全民主管理体系,充分体现职工在企业中的主人翁地位。

随着经济体制改革的不断深入,我在企业民主管理中突出了职工的参政议政。每次职代会召开的前两周,先由工会举行预备会,把讨论审议的文件发到代表手里,征询意见,进行修改。坚决克服职代会行使审议权上的形式主义。由于注

重了职代会的审议权,因而对厂长的重大决策,代表们敢于发表意见。在职代会十五届一次会议上,代表们对我的施政纲领提了许多有益的建议。我综合了他们的意见,会同有关部门作出决定,建立质量、安全、住房、资金四个保证体系,进一步完善了施政纲领。

同时,对于直接关系职工切身利益的问题,如企业的自费工改方案、住房分配等问题,我不轻易决策,而是委托有关部门先向职代会代表征询,在此基础上再起草方案,提供决策,进行审议。

鉴于职代会的代表来自生产第一线,对专业管理比较陌生。我认为如果不提高代表参政议政的水平,要对决策进行审议,无疑是一句空话。因此我们编写了《职工代表企业管理培训教材》,由厂长、工会主席、总经济师和有关科长亲自上课,开阔职工代表的视野,提高参政议政的素质,改变“不会说、不敢说、说不好”的状况。

为了开展与职工之间的感情交流,职代会还开展了“给厂领导写一封信”的活动。有100多位职工给厂领导写信。信中有评论政策的,阐述管理的,增产节约、生产经营和质量信息的等等内容,还提了1300多条合理化建议。我们认真地批阅了来信,并把部分信件张贴公布,在全厂引起了反响。同时,还请职工代表对8名厂级干部和106名中层干部进行评议,工会汇总后提交组织部门,由组织部门通过谈心,把评议结果同被评议干部见面。由于评议实事求是,说话有证据,批评有尺度,干部们乐意接受,纷纷表示要当好人民的公仆。这些做法为拓宽企业民主管理的路子,进行了新的探索。

实践使我们体会到,要推行厂长负责制,正确处理好企业党政工三者关系是十分重要的。我们的探索是初步的,完善



厂长负责制,还有不少问题有待研究。我们决心在今后的实践中寻找更好的途径和方法,不断完善三者关系,不断提高管理水平,不断提高经济效益。

## 以质量为中心深化企业改革

上海电化厂厂长 乔正心

我们上海电化厂,于1959年动工兴建,1961年11月投入生产。经过28年革新改造和扩建,逐步发展成为以工业盐为主要原料的大型氯碱和有机氟化工的生产基地之一。目前已形成碱、氯、氟三大生产系统,生产20余种化工产品。1986年,主要产品烧碱(化学名:氢氧化钠)产量已达16.8万吨,居全国第一。液态氯、工业盐酸、氟致冷剂、聚四氟乙烯树脂等主导产品的产量,也名列全国之首。产品质量、信誉不断提高。氟致冷剂——12,荣获国家银质奖。8种产品分别获得化工部和上海市优质产品称号。

我厂位于黄浦江畔,厂内设有万吨级码头,公路和铁路专用线交织一起,每年从这里吞吐各种原料和化工产品百余万吨。毗邻的吴泾热电厂源源不断地供给我厂6万4KW电力和近百万吨的蒸汽。它的良好地理位置和公用工程总体设施,对化学工业的发展具有极为有利的条件。

全厂现有职工3250余人,其中工程技术人员和管理人员600余人。厂区占地面积35万平方米,建筑面积15万平方米,固定资产原值1.2亿元。1986年完成工业产值1.7亿元,利

润5162万元,实现利税7621.8万元,全员劳动生产率为5.26万元/年、人,产值利润率居国内同行业领先地位。

1984年,在中央关于对内搞活经济、对外实行开放方针的指引下,我厂积极而又稳妥地进行了一些改革,企业活力有所增强。我厂在企业内部的经营管理、横向联合、一业为主、多种经营、发展第三产业、开拓创新以及由生产型向生产经营型转变等诸方面都有新的发展。

在化工部和上海市化工局领导的帮助下,我厂早在1979年末起,就坚持不懈地认真推行全面质量管理。经过8年来艰苦努力的工作,全厂职工的质量管理意识有了提高,1986年度取得了“化工部全面质量管理奖”、“国家一级计量合格单位”、1987年又荣获“化工部六好企业”、“上海市文明单位”称号。

几年来,我厂树立了“创新、求实”的厂风,并不断提出新的工作目标,调动一切积极因素,提高企业素质,扎扎实实地一步步地登上企业管理新的台阶。1987年度提出了加强现代化管理的企业升级目标,并以此深入开展“双增双节”运动,增强企业活力,在各种原材料、动力费用上涨1500余万元的情况下,尽力争取税利有所增长。

## 一、开展质量管理的主要成效

赵紫阳同志指出:“我国工业面临着一场严重的挑战,面临着一个如何提高素质的新的转变。经济效益问题,企业素质问题,归根结底,就是要提高质量、降低消耗”。我国工业产品质量差、消耗高、浪费严重,企业素质低下,这是加快“四化”建设中的一个主要矛盾。在改革的形势下,企业面临着优胜劣汰的严重挑战。企业领导人是否能带领全体职工奋起应战,关系到企业的存亡。

要搞活企业,就要改变过去长期形成的“我生产什么,你就买什么”的旧观念,树立起“用户需要什么,我就生产什么”的新观念,就要牢固地树立全心全意为人民服务的观点,以高质量的服务和价廉物美的产品,满足人民不断增长的物质和文化生活的需要。同时,在对外开放过程中,要增强竞争能力,把产品打入国际市场。这也是我厂推行全面质量管理的根本出发点。

几年来,我厂在努力探索和实践过程中,加强质量意识,强制推行全面质量管理,用目标管理来提高传统管理的统一性,用“PDCA”循环来提高传统管理的彻底性,用数理统计方法来提高传统管理的科学性,探索一条将全面质量管理的思想、体系、方法、手段贯串于各项基础管理的新路子,初步解决了所谓“两张皮”一体化的难题,取得了一定成效。

#### (一)经济效益有了明显提高

工业总产值从1980年的1.28亿元,上升到1986年的1.7亿元,增长了32.8%。实现利税从1980年的4220万元,上升到1986年的5162万元,增长22.3%。全员劳动生产率从1980年的4.87万元,上升到1986年的5.26万元,增长8%。由于原材料调价幅度较大,若按同口径计算,利润增长率则还要高。

#### (二)产品质量有了进一步提高

近几年来,全厂开展了以创优质产品为中心的全面提高产品质量的活动。全厂22种产品,已获得国家银质奖1种、化工部优质产品奖2种、上海市优质产品奖6种。我厂产品在采用国际标准、新的国家标准的工作上,也取得了新的进展。目前我厂已有4种产品采用了国际标准和国外先进标准。我厂接受上级委托,负责起草和修订了9项产品标准,它有力地促进了技术进步,提高了产品质量。

### (三)企业管理提高到了现代化、科学化的新水平

以质量为中心加强企业管理，必须将全面质量管理作为企业管理的中心环节来抓；把管理的重点从“事后把关”转移到“事先控制”上来，也就是将传统管理的抓结果转变到抓因素、抓预防上来，建立一个系统的科学的工作质量保证体系。为此，我厂用数理统计的科学方法，各种适用的图表和手段，进行系统而又科学的分析，按照PDCA循环的程序办事，大大地提高了工作质量，提高了专业管理的素质。

### (四)QC小组活动推动了班组两个文明建设

QC小组是群众性的质量管理小组，它是在面临挑战的形势下产生和发展的，它是班组建设中最积极最活跃的一种组织形式。几年来，我厂已有2个QC小组分别获得1984年和1986年国家优秀QC小组的荣誉称号，9个QC小组的成果13次被评为化工部和上海市优秀QC成果。1980~1986年，共发表172项QC成果，取得直接和间接经济效益1013万元。目前全厂已有QC小组120余个，参加人数占全厂职工的1/3以上，他们活跃在安全生产、产品质量创优、技术攻关、工艺革新、“三废”治理、劳动保护、双增双节等各个方面。

### (五)全面质量管理意识渗透到了企业管理的各个领域

对全面质量管理，全厂职工和干部从开始不了解、不熟悉，逐步发展到自觉学习和应用。目前已形成一支思想和作风过硬，敢于迎难而上、敢打硬仗的骨干队伍，带领全体职工不断攀登新的高峰。经过两年的艰苦努力，我厂于1986年第三季度终于获得了“化工部全面质量管理奖”，第四季度在国家二级计量验收合格的基础上，顺利地取得了国家一级计量合格证书。1987年春获得“化工部六好企业”的光荣称号和“上海市文明单位”荣誉证书。

1987年,面临“双增双节”运动,我们又提出了“企业升级为目标,增产节约降物耗,一夺二创三提高,三项改革求实效”的新目标,迎接时代的挑战,为增强企业的活力将作出新的努力。

## 二、强化质量管理的技术工作措施

几年来,我厂在加强企业管理时,把提高质量意识、强化质量管理作为一个长期的战略方针。我们的做法是:

(一)党、政、工、团一起动手,努力提高职工的质量意识

全面质量管理是企业管理和经营的战略思想,其核心内容是“质量第一,用户第一”。这一思想能否在全厂职工头脑中真正确立,并在实践中体现出来,关系到全面质量管理能否推行、坚持和发展。因此,我厂在推行全面质量管理过程中,始终把提高全体职工的质量意识作为主要工作来抓。

我厂党政工团领导,齐心协力地推行全面质量管理。领导的决心和行动增强了全厂各级人员的质量意识,使质量管理不断强化,并向纵深发展。

提高全厂中层干部和工程技术人员的质量意识,是推行全面质量管理的一个关键环节。为此我们定期举办中层干部和工程技术人员的质量学习班。并把质量管理成绩作为干部考核、奖励、晋级的主要依据之一。

(二)开展方针目标管理,统一全厂职工意志

企业生产经营目标的实现,就要建立一个系统的层层负责的工作质量保证体系。开展方针目标管理,就是要统一全厂职工的意志,为实现各层次的方针目标,分工协作,努力工作。

全厂方针目标的展开过程,就是集中全体职工智慧和力

量的过程,是动员组织全体职工各尽其责合作配合的过程,也是建立一个系统的工作质量保证体系的过程。方针目标的展开,要纵向到底,横向到边。我厂采用PDCA不断循环的方法,建立方针目标的展开、实施、考核、检查、标准化的工作程序,努力实现各项管理工作标准化、规范化、程序化。

应该指出,方针目标管理是在计划管理的基础上提出更高指标要求的一种管理方式,不能把日常工作中的一般必须完成的工作列为目标管理的内容。方针目标,一般包含效益目标、产品质量目标、技术进步目标、企业素质目标、生活福利目标等主要内容。

(三)加强现场工序质量管理,提高工艺控制合格率,确保产品质量的提高

在化工生产过程中,为确保中间产品和产品的质量,必须加强现场工序质量管理。现场工序质量管理是一个动态过程的管理,是一个不断深化和发展的过程。一个时期内某些因素是主要矛盾,通过管理解决后,另外一些新的矛盾就成为下一个控制过程的工序管理点。工序质量管理点的确定,也是发动群众献计献策,全体职工参加质量管理的过程。各专业管理部门也要对之加强指导和帮助,按照规定程序确立管理点。

(四)加强质量监督和检验,牢牢把好产品质量关

在质量保证体系中,加强质量检验,把好产品质量关(和原材料质量关)是十分重要的。建立“五不准”为核心的质量检验制度,加强信息反馈体系,能及时有效地预防和控制质量的异常波动,同时也能提高职工的“质量第一”的意识。

在加强质量监督和检测的过程中,一定要重视和做好标准化和计量工作。标准是衡量客观事物的尺度,标准化是质

量管理的基础。加强标准化工作对加强质量管理、提高产品质量具有重要的意义。计量工作是确保产品质量的重要前提。计量不准，“一切用数据说话”就成为一句空话。

#### （五）重视做好售后服务工作

为适应经济体制改革，发展商品经济，做好售后服务工作是一项主要的质量管理工作。许多市场信息和产品质量信息，在售后服务过程中源源不断地传来。我厂在售后服务工作上采取了“三个结合”：一是请进来和走出去相结合，二是信访和走访相结合，三是销售和技术服务相结合。

#### （六）严格执行“工业产品质量工作责任制”

确立在经济责任制考核中质量考核的否决权，以行政管理与经济奖惩方法相结合的手段，来激励人们提高质量意识，增强质量管理的责任感。

#### （七）建立质量教育体系

要提高企业的产品质量和服务质量，关键在于抓好职工的质量教育。为此，我厂已将质量教育课作为职工培训科目之一，同时支持职工参加社会上组织的各类质量培训班学习。

### 三、努力攀登，“七五”期间争创国家一级企业

根据我厂总体技术改造规划，结合上海三十万吨乙烯吴泾工程的项目，经过“七五”期间的建设，我厂将成为一个具有现代化技术、现代化装备、现代化管理水平的综合性大型化工企业，成为年产烧碱35万吨的全国最大的氯碱工业企业。同时，它将拥有国内最大规模的氟致冷剂和氟塑料生产装置。

我厂“七五”规划的基本方针是：坚持把改革创新放在首位，使改革、生产和技术进步互相适应、互相促进；确立以提高



经济效益为核心、全面质量管理为中心的管理体系；强化基础管理，推进技术进步，把我厂建成具有80年代初世界水平的现代化氯碱化工企业。

氯碱系统的技术改造，首先要从节约能源、降低物资消耗、提高能源的综合利用入手；结合离子膜烧碱的技术引进，调整产品结构，提高产品质量；发展氯烃生产技术，减少“三废”污染，做好文明生产。

氟化学系统要依靠自己开发的新技术，重点发展市场急需的氟致冷剂产品，同时发展以聚四氟乙烯树脂为主的含氟工程材料。

上述规划的实施，除深化企业改革、增强企业活力外，还需要有一个良好的外部环境。为此，我们提出如下要求：

1. 社会主义企业应真正成为—个相对独立的商品生产者和经营者。企业要按照国家计划和社会需求生产经营，国家要使企业有自我选择能力和创新能力。要求主管部门认真贯彻国务院颁布的给国营工业企业扩权的各项规定。

2. 在国家与企业经济利益分配关系上切忌一刀切。在当前劳动还没有成为人们生活第一需要的前提下，只有满足劳动者的合理需要和应得利益时，企业活力才能得到增强。政策上的一刀切，常常是鞭打快牛，保护落后，从总体上说不利于企业活力的增强，使企业和群众的劳动热情和积极性受到挫伤。

3. 改革的政策要配套，重点要发展社会主义生产力。随着商品经济的发展，指令性计划逐步缩小，企业经营自主权要扩大。如果是指令性计划，上级部门要从原材料、运输、价格等外部环节给予指令性的保证。随着改革的深化，市场应是开放的商品市场，要打破封闭式的经营管理方式。

目前由于流通领域内经济法规和价格体系的不完善，一些人钻了政策不配套的空子，经商牟利，严重妨碍生产力的发展。对此我们要求各级主管部门引起充分重视。

我们建议：对生产力发展要有一个配套政策，对流通领域中加价倒卖生产资料、经商牟利的不正之风，应给予坚决纠正。要扩大企业自销产品的权力，除指令性计划产品外，企业对其他产品有自销能力的，应将销售权全部下放给企业。

深化经济体制改革的核心是搞活企业，增强企业的活力，特别是大中型全民所有制工业企业的活力。我们决心在“抓管理，上等级，全面提高企业素质”上下功夫，在提高产品质量、降低物资消耗、提高经济效益上做文章，建立一个以企业升级为目标的综合的工作质量保证体系。这样，我们一定能攀登上一级企业的高峰。

## 商品经济与企业活力

上海电站辅机厂厂长 毛瑞和

我厂前身系美商慎昌洋行所属工厂,创建于1921年。1952年由人民政府征用,与华东合作总社所属的生产合作工厂合并为浦江机器厂。1953年改名为上海锅炉厂,在这里诞生过我国首台自行制造的电站锅炉(40t/h、6000kW机组)。1980年5月,为适应专业化生产要求,上海锅炉厂一分为二,市区老厂区以生产电站辅机为主,改名上海电站辅机厂,是国家大型骨干企业。

我厂现有职工3786人,其中工程技术人员457人,占职工总数的12%。固定资产原值5008万元,净值2245万元。占地面积21.7万平方米,建筑面积13万余平方米。主要设备826台,最大行车吊重100吨。我厂以制造高温高压管式热交换器为特长,具有冷作、机加工、铸锻等较强的综合加工能力,有较完善的检测手段。专业设计制造5~60万千瓦火电和核电配套的高压加热器、低压加热器、冷凝器、除氧器、水箱和高温高压电站阀门、长短式吹灰器、化学水处理设备及4t/h工业锅炉;还生产核能容器以及各类铸铁件。1986年电站设备年配套能力达167万千瓦。

近年来，我厂坚持四项基本原则，坚持改革、开放、搞活，制订了“质量求优、品种求新、服务求好”和“全心全意为用户服务，努力开拓国内外市场”的经营决策，落实各项改革措施，增强企业活力，提高管理水平，全面改善企业素质，使企业面貌发生了深刻的变化。

几年来，我厂生产和经济效益保持了较高增长速度，产值、利润一直同向增长。1986年生产总值完成7102万元，利润完成1157万元，与1980年相比，产值增长了一倍，利润翻了两番。产品品种、质量都有新的发展和提高。从1984年开始，我厂实现了由生产5万、12.5万千瓦向生产以30万千瓦机组辅机为主的重要转变。以30万千瓦机组高压加热器、低压加热器、冷凝器、除氧器及水箱为主的主导产品，已接近和达到当代国际水平，形成了有竞争力的“拳头”产品。12.5万千瓦高压加热器曾被评为上海市和机械工业部优质产品，3种电站阀门被评为上海市优质产品。技术改造初见成效，新建和扩建了一些厂房设施，添置和安装了一些大型先进设备，1983~1986年，全厂新增固定资产1105万元，占1983年初固定资产原值的28.1%，占净值的73.2%。企业素质得到明显改善，管理水平不断提高。在全国电站设备行业中，我厂于1984年率先取得了三类压力容器设计制造许可证。安全生产和原材料节约方面连续两年被评为市先进集体。精神文明建设取得较大成绩，一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍正在形成。职工福利设施、住房、子女就业、工资奖金等均随着生产发展而有所改善和提高。1985年荣获国家计委、国家经委、国家科委、国防科工委联合命名的“全国军工生产先进单位”称号。1984、1985和1986年连续三年被评为“上海市文明单位”，1986年荣获“上海市企业管理优秀奖”。今年“五一”前夕，又荣获全国

总工会颁发的“五一劳动奖状”。

在这里,我想结合几年来的生产经营实践,就社会主义商品经济条件下的企业,如何调整自己的经营思想和行为,不断增强自身的活力,谈一些体会。

### 一、增强自主意识,树立“以变应变”观点

长期以来,企业被视为行政机构的附属物,企业的一切经常活动都是围绕上级计划指标转,不考虑也无法考虑市场需要,外无压力,内无动力。长期在这种产品经济封闭状态下工作的企业管理者,无竞争也无风险,久而久之,便形成了“以不变应不变”的僵硬思维方式。

随着经济体制改革的深入,有计划的商品经济逐步代替单一的计划经济。国家对企业简政放权,指令性计划日趋缩小,指导性计划和市场调节产品逐步扩大。价值规律和市场调节在经济活动中的作用越来越显著,企业之间的关系也注入了竞争的新因素。

在这种形势下,企业必须增强自主意识,树立“以变应变”的观点。在局部与全局、自身与环境的互相联系中,不断调整企业行为,积极转化外部压力为内部动力。在满足市场需要中,自身也得到发展,求得社会效益与经济效益的统一。如果仍囿于传统观念的束缚,无视市场大气候的变化,企图以“不变应万变”,就难免会使企业陷于被动的困境。

几年来,我厂在商品经济的海洋中学习游泳,充分发挥企业的主观能动性,重视抓好经营决策,并把“以变应变”的观点贯穿于决策过程中,力求经营目标、外界环境和内部条件三者的动态平衡。如高压加热器,这是电站建设的短线产品。我厂具有制造该产品的较长历史,并积累了一定的技术能力

和制造经验。在综合分析了国家需求、市场适销、工厂条件等几个因素后,我们制定了“立足上海、面向全国,走向世界,大力发展高压加热器”的经营决策,充分发挥工厂优势,并有针对性地进行技术引进和改造。经过几年努力,我厂的生产能力、技术水平和配套等级在国内电站设备行业中享有一定的声誉,取得了较好的社会效益和经济效益,提高了工厂在国民经济中的地位和作用。

## 二、改革经营体制,坚持灵活多样的经营方式

长期以来,我们企业的经营管理基本上是生产型、执行型的。内部体制一直沿用直线职能制的模式。信息不灵,办法不多,不适应商品经济发展的新形势。因此,企业要搞活,就必须从封闭、单一的经营管理模式中走出来,不断改善企业的经营机制。

首先要改革企业的领导体制,实现由党委领导下的厂长负责制向厂长负责制的转变,这是社会化大生产和发展商品经济的客观要求。同时,国家逐步扩大企业自主权,这也要求企业由一个或以一个人为主对企业的生产经营活动全面负责,并依靠一批有专业知识和管理能力的经营者,建立起统一而强有力的、高效率的生产指挥和管理系统,以落实企业的自主权。我厂是1985年初试行厂长负责制的。两年多的实践证明,厂长负责制有利于提高企业在经营活动中的指挥决策能力和工作效率,是搞活企业的重要一环。今年1月,我们从水电部、国家机械委员会联合召开的“七五”期间电站主机生产预安排会议上,获悉国家1987~1988年上半年投产1000万千瓦项目中,20万千瓦高压加热器有缺口,我厂立即组织了生产该产品的可行性分析,作出了承制两套20万高压加热器的决策。

这一决策过程,从北京与会厂长传递信息、上海厂内分析研究到在北京会上当场拍板,仅用了4天时间。象这样重大项目的决策,时间之快,效率之高,在实行厂长负责制之前是难以做到的。这一决策既为国家挑重担,也使我厂高压加热器系列产品中增加了新品种,增强了市场竞争力。

商品经济的发展,社会生产专业化程度的提高,客观上要求企业之间建立广泛的经济联系和协作。同时,发展横向经济联合也是企业在现有条件下,扬长避短,互通有无,提高生产能力和技术水平的重要途径。特别是一些生产任务饱满,技术力量雄厚的大中型企业,实行灵活多样的经营方式,发展横向经济联合。就更有重要的现实意义。我厂是目前国内品种最多、规模最大的电站辅机专业设计制造厂,要为全国1/3的发电机组提供配套设备,任务十分繁重。几年来我厂的生产以高于10%的速度递增,但还远远不能满足电力工业发展的需要,任务与能力的矛盾甚为尖锐。为了扩大生产能力,解决场地、原材料等问题,几年中我们发展了13家扩散定点厂。采取招标、评判的办法,把一部分零部件扩散出去。1986年扩散产值占总产值的10.6%。在此基础上,我们还根据“平等自愿、扬长避短、互利互惠、共同发展”的原则,由一般的扩散生产向更紧密的分厂形式发展。1986年10月成立了江苏海安阀门分厂,12月又成立了川沙冷凝器分厂。通过横向经济联系,把一些成熟产品和零部件扩散出去,这有利于大中型企业发挥技术优势,腾出力量上主导产品,也有利于发挥大中型企业的辐射作用,带活一些中小型企业。这是企业在经营方式上的一个重大变革。

在厂内生产经营组织体制上,我们也根据市场变化和提高经济效益的要求,进行了自我调整。对生产车间,划小核算

单位,以产品和工艺为对象,逐步实行分厂制。1986年12月厂内成立了吹灰器分厂。早在1985年初,我厂利用厂内富余劳动力和技术力量,开办了第三产业——广宁综合贸易服务公司和技术咨询部,既为社会提供服务,也为企业增产增收开辟了途径。

### 三、依靠技术进步,改善企业素质

企业技术素质是搞活企业的重要内部条件。党的开放政策,给我国国民经济带来了新的生机和活力。企业要充分利用国际国内的有利环境,善于抓住时机,强化自身,促进企业技术进步。几年来,我厂坚持以赶超国际先进水平为目标,吸收消化国外先进技术为起点,通过技术引进,技贸结合、测绘研制、合作生产等途径,加快了主导产品更新换代,使之在较短时间里迅速接近和达到当代国际水平。我们在引进上采取了“一高、二准、三快”的策略。“一高”,即瞄准国际先进水平,在高起点上引进技术。“二准”,即以先进性、经济性、实用性的原则,选准引进的产品项目和厂商。“三快”,即消化快、转化快、国产化快。通过货比三家,我厂于1981年9月,与美国福斯特惠勒公司签订了《高压加热器制造技术转让合同》,采取了派员去国外接受技术培训和在国内进行技术传递交叉结合的办法,加快了消化速度。在不到一年时间里,即自行完成了30万千瓦、60万千瓦两个等级产品的优化设计,仅四年时间,即完成了消化、吸收工作。第一台30万千瓦“引进型”高压加热器于1985年试制完成,并在邹县电厂随机投运成功。60万千瓦高压加热器也于1985年初试制完成,从而使我厂配套水平跳了两个等级。目前,具有国际先进水平的30万千瓦新型高压加热器已全部代替了旧产品,大大提高了技术水平和经



济效益。

除了直接引进外,我们对国际上的先进技术,还进行了多样化的吸收,尽量做到少花钱、不花钱,而能促进配套产品同步更新换代。如发电机组的汽水旁路设备,不少电厂直接从国外进口设备。为了引进国外先进技术,我厂主动与买卖双方取得联系,在电厂的支持下,使单纯的设备进口变为技贸结合,用较少的外汇引进了先进技术。我们还利用本厂的技术力量,对一些引进设备进行测绘研制,博采众长,提高产品开发能力。今年3月,我厂又与美国科普斯公司签订了《吹灰器合作生产协定书》,这就使我厂产品不但立足上海,面向全国,而且开始走向世界。

企业的活力不仅体现在眼前较高的经济效益上,还体现在企业的发展后劲上。企业的经营者要善于从长远利益出发,制定企业的发展战略,树立“为明天而工作”的思想,克服企业近期行为和急功近利的做法。几年来,我厂本着“立足长远、着手当前”的原则,开展了较大规模的技术改造工作。根据产品结构和工艺特点,着重围绕提高孔加工、焊接、测试、吊运的能力和水平,陆续进口了数控切割机、旋转氩弧焊机、大型焊接升降架、420千瓦x光机、涡流探伤仪、三轴深孔钻床、35轴多头钻床等先进设备。1986年我厂固定资产净值占原值的比重从1982年的28.9%上升到47.6%,既提高了生产能力,又为企业今后的发展打下了基础,积蓄了后劲。

#### 四、以质量管理为中心环节,全面提高企业管理水平

随着企业自主权的逐步落实,企业决策居于企业管理的核心地位。但企业要实现经营决策的预期目标,取得良好的经济效益,则必须强化质量管理。

我厂坚持以质量管理为中心环节，因为只有抓好质量管理才能保证产品质量，才能实现社会效益与经济效益的统一，才能树立企业的市场信誉。我们是从多方面开展质量管理工作的。一是增强质量意识，健全管理体制。厂部明确质量工作由正厂长和正职科长、主任亲自抓，技术副厂长和副总工程师具体负责，发挥质量管理办公室综合管理职能。在职工中，普遍进行了全面质量管理轮训。二是加强责任考核，严格奖惩制度，在内部分配上把质量列为否决指标，并实行优质优奖。三是严肃工艺纪律，在创优产品和核电产品上建立质保体系。四是抓好信息反馈，搞好用户服务。建立了用户信息网，举办了用户培训班。五是加强扩散点厂的质量监督，颁发制造质量许可证。

几年来，通过质量管理，我厂产量和质量在稳定中不断提高；优等品、一等品率的比重越来越大，受到了用户的信任和好评。

质量管理带动了各项管理工作上等级。生产组织上强调了计划严肃性、调度权威性和服务及时性，并应用网络技术编制专题计划，在顺利完成国家计划的重点项目中发挥了很大作用。

在劳动组织管理上，我厂以搞好一线工人分配为重点，作了企业内部分配制度上的改革和探索。对前方车间以最终产品（即商品）完成数作为考核指标，后方科室以配合和服务项目分别下达考核指标，与前方车间捆在一起考核与评定，有效地调动了职工的生产积极性。

我们还积极推广应用现代化管理方法，如网络计划、量本利分析、微机应用、组合夹具、价值工程分析等，不断促进企业管理上等级。

## 五、加强思想政治工作，抓好企业双文明建设

企业活力的根本源泉在于广大职工的积极性、智慧和创造力，再好的经营决策也要靠人去贯彻、执行和实现。企业要在市场竞争中取胜，必须使产品适销、质量优良、价格合理和交货迅速，这些竞争要素归根结底是企业职工队伍素质的综合反映。因此，几年来，我们在搞活企业的活动中，一手抓物质文明建设，一手抓以创建文明单位为主要内容的精神文明建设，致力于造就一支“四有”职工队伍。

在抓企业精神文明建设方面，首先，要树立整体观。社会主义企业是一个有机的整体。技术、管理、思想政治工作是其三个最重要的系统，三者互相联系，互相作用。企业的良性运行只有在三者保持平衡的情况下才能实现。如产品质量，表面看起来是一个生产技术问题，但只要深入分析一下，就会发现它与企业管理体制、职工思想状况都有密切的关系。基于这种认识，我们把搞活企业管理、技术进步和思想政治工作作为推动企业发展的三只轮子。在企业工作中，不搞“单打冠军”，要搞“双打冠军”，即要争取物质文明和精神文明的双丰收，使企业在整体上得到提高。

其次，要注意同步性。企业两个文明建设要同步发展，关键在于企业的行政、政工两条线的工作要同步。几年来，我厂党、政、工始终围绕生产经营这个中心，以提高职工队伍素质为目的，坚持两个文明建设一起抓，做到“两个指标”一起下，“两个要求”一起提。在工作中分工不分家，互相配合，步调一致。从行政角度看，要尊重党委对企业思想政治工作的领导。但是做好思想政治工作乃是政工干部和行政干部的共同职

责，而且政行干部做思想政治工作有得天独厚的条件。因为大多数行政干部身处生产第一线，容易摸准职工思想的脉搏，有利于对症下药。行政上还掌握人、财、物等一定的权利，可以为开展各种形式的思想政治工作和丰富职工文化生活提供一定的物质便利。由于做到同步规划、同步实施，思想政治工作能渗透于生产经营各个环节，从而激发了职工的主人翁精神和劳动积极性。仅1986年，全厂就有29位工人提前4个月、91位工人提前3个月完成全年指标，涌现了市劳动模范和市先进班组等一批先进个人和集体。

再次，要力求渐进性。企业的精神文明建设是一项长期的艰苦的工作，不可能一蹴而就，只能脚踏实地、循序渐进。从我厂的实践看，要把这项工作不断推向前进，一要有明确的目标。既要有总目标，又要有分期实施目标。如我们从分厂一开始便提出了“发扬自强不息的精神，把电站辅机厂搞上去，为我国电力建设事业多作贡献”的奋斗目标。以后每年都提一个具体工作目标，使“搞上去”年年有新的内容和特色，一年一个台阶，一步一个脚印，把企业两个文明建设推向深入。二要有韧劲。从某种意义上讲，社会主义精神文明建设是一场深刻的革命，是对旧的传统习惯和思想的冲击，不能指望“毕其功于一役”。必须反复抓，抓反复，做到制度化、经常化，精神文明建设才有可靠保证。

几年来，我们在搞活企业方面做了一些探索，取得了一些成效。但增强企业活力，特别是增强大中型企业活力是一个很大的课题，还有很多工作要做。在当前，国家应继续简政放权，完善市场机制，为增强企业活力创造良好的外部环境。从企业自身看，随着改革的深化，企业必须眼睛向内，在改善内部经营机制上狠下功夫。通过“双增双节”，提高产品质量，

降低物资消耗,增加经济效益,使企业在社会主义商品经济的活动中,生机勃勃。

为此,我厂下一步发展设想是:

1. 继续贯彻“大力发展大、中型火电核电设备,立足上海,面向全国,走向世界”的经营决策,围绕国家重点建设项目,努力提高工厂生产能力和技术水平,争取提前两年实现“七五”期间电站设备年产250万千瓦的生产大纲,到1990年达到350~400万千瓦产量,为改变我国电力事业的落后面貌,缓和电站设备生产落后于电力建设的矛盾作出更大的努力。

2. 继续多方面地开拓创汇渠道,争取更多的产品打入国际市场,争取两三年内实现创汇300万美元以上,使工厂成为产品出口创汇基地。

3. 加快企业技术进步。继续抓好引进技术的消化、吸收、移植、创新和国产化工作,扩大引进效果。加快技术改造步伐,改善工厂场地、设备、运输等生产条件,尽快发挥投资效果。准备建立电站辅机研究所和孔加工、焊接、检测三个工艺技术中心。全面提高企业的新产品开发能力和工艺水平,用新技术、新工艺促进生产发展,提高经济效益,实现企业生产经营目标。

4. 继续以质量管理为中心,全面提高企业管理水平,力取国际上ASME颁发的压力容器制造许可证。推广现代化管理方法,扩大微机应用,提高管理质量。抓好企业上等级工作,力争今年达到国家二级企业标准。

5. 继续深化企业改革,完善厂长负责制,建立以承包为主的多种形式的经济责任制。发展横向经济联合,在经营体制上逐步成立以产品或工艺为对象的厂内分厂和厂外分厂,以形成总厂——分厂的经营管理模式。以提高电站辅机成套

能力和技术水平为目的,组织成立电站辅机成套公司,逐步做到成套设计、成套制造、成套供货和成套服务,更好地为电厂服务。

总之,今后我厂要坚持走改革之路,把工厂办成具有中国特色的现代化企业,为发展我国电力建设事业,为建立充满生机的社会主义经济体制作出我们应有的贡献!

# 积极开发新产品，振兴 冲剪机床工业

上海冲剪机床厂厂长 何田远

我们上海冲剪机床厂是国家机械委员会锻压机械重点生产企业，是上海市骨干企业。它创建于1931年，是我国最早生产剪、折、校设备的企业之一。自1939年至今，共开发和生产了143种产品，产量逾万台，其中大大小小的剪切机械达70多种，最大规格达 $50 \times 3200\text{mm}^2$ ，最宽规格达 $7 \times 7000\text{mm}^2$ ，机械传动，液压传动产品并举发展。60年代初期，在国内我厂首先设计试制成功了40~250吨六种规格机械传动板料折弯压力机，形成了一大系列。70年代初期，我厂又相继成功开发了我国第一代、第二代液压传动系列板料折弯压力机，产品在结构上和功能上都有发展。在发展剪、折机械产品的同时，我厂又开发和生产了W57、W56、W57系列多种规格的型材校直设备和其他锻压机械，为我国蓬勃发展的锻压机械行业增添了不少新品种、新产品，深得各行各业的欢迎。

党的十一届三中全会以来，我厂坚持“三上一提高”和“以质取胜”的方针，把开发新产品、发展新工艺和开辟新市场作为企业的经营目标。在新产品开发、老产品更新换代、产品质量升级创优等方面取得了较为显著成绩。从1983年~1986

年四年中,通过引进、消化、吸收、创新,先后开发试制并鉴定成功了13种新系列产品,达到国际同类产品80年代初水平,开创了我国第三代液压传动剪板机和折弯机两大系列。1986年我厂又试制成功了我国第一台数控板料折弯机和第一台双体联动大型板料折弯压力机,填补了我国剪折机械的空白,跃上了国际同类产品80年代水平。

同时,在这四年中,我厂先后批量生产了436台新产品,使我厂产量结构比、产值结构比、品种结构比都发生了根本变化。1986年我厂新产品产量结构比达67%,新产品产值结构比达75.77%,新产品品种结构比达72.73%,提前四年实现了国家机械委员会提出的“七五”技术进步目标,为国民经济各行各业提供了先进装备。

我厂在产品开发的同时,积极地开展创优创名牌活动,努力为用户提供优质可靠的产品。近两年来,我厂荣获1枚国家金质奖牌,1枚国家银质奖牌,2枚机械部优质产品奖牌,2枚上海市优质产品奖牌,2枚上海市优秀新产品奖牌,2枚上海市产品技术进步奖牌,1次全国机床新产品展览会春燕奖。

新产品开发成功,促进了我厂经济效益的提高,产值、利润、劳动生产率和人均创利四大指标,都在逐年上升。总产值1983~1986年与1982年相比,平均每年增长8.66%,四年共增长39.43%。利润平均每年增长12.57%,四年共增长60.55%。全员劳动生产率每年增长8.33%,四年共增长37.71%。人均创利平均每年增长12.22%,四年共增长58.59%。

我厂这几年生产高效率和经济高效益的获得,是由于全体干部和工人锐意改革、艰苦奋斗的结果。我们在改革企业生产关系的同时,致力于生产过程本身的改革,提高劳动生产率。生产关系的改革,应当促进生产力的发展。我厂大力引



进并消化世界先进技术,大力开发新产品,提高企业产品质量,从而取得了提前四年完成“七五”期间机电产品上质量、上等级的目标任务,用3年多时间缩短了我国冲剪机床行业与世界先进水平相差20年的距离。这几年,我们主要做了以下几项工作:

### 一、坚持走“引进、消化、吸收、创新”开发之路

我厂之所以坚持走“引进、消化、吸收、创新”产品技术开发的道路,主要鉴于以下原因:第一,只有靠技术进步,开发新产品,促进企业“三上一提高”,才能保证企业的声誉和发展。我厂乃至我国锻压剪折板机比较落后,大都只有国际同类产品50~60年代的水平,结构老,性能差,精度低,噪音大,刚性不足,辅助机调整不便。虽经多次改进,但与国际先进产品相比,差距很大,不能适应各行各业的发展需要。如不更新换代,将影响我国锻压剪折机械“四化”建设进程。第二,从全国锻压机械需求的形势来看,锻压机械产品是国家的短线产品,各厂都在想方设法搞上去,争夺国内市场。如我厂继续停滞不前,将在社会主义竞争下,处于劣势。第三,从我厂的企业素质来看,制造手段落后,竞争能力和应变能力不强,也需要通过“引进、消化、吸收、创新”的技术开发道路,提高企业的技术素质与开发能力,适应外挤内联,赶超世界先进水平的需要。

按部就班,闭门造车,没有三年五载的摸索是根本不可能达到国际先进水平的。因此,我们采取引进国外样机,结合我国国情吸收、创新、开发的方式,利用法国机床展览会在上海展出的机会,在考证其他先进性的基础上,以低价买进样机为手段,通过测试、验证、消化,再综合国内外先进技术进行创新

设计,加速了新产品的研制开发,具体做法是:

### (一)博采众长,积极贯彻国际标准

1982年9月,我厂参加机床局在银川召开的贯彻国际标  
准会议后,立即向全体科技人员传达了会议精神,提高了大家  
对贯彻国际标准和国外先进标准的重要意义及必要性的认  
识,并围绕法国2台样机性能与精度验证,发动科技人员收集  
资料。当时,缺少这类机床精度标准资料,国际上ISO标准  
中又无此类机床具体标准。经过努力收集到了联邦德国、苏  
联等国有关剪折板机的精度标准,组织科技人员进行学习消  
化,然后分别在样机上进行验证。验证结果,确认联邦德国  
DIN55804和DIN55222比较先进、比较合理,决定以此标准进  
行设计研制。在公差配合和形位公差方面,我们仍贯彻国际  
ISO标准。

### (二)消化引进技术,根据中国国情,走引进创新之路

根据测定,法国样机的剪切调整,后档料调整都是用转数  
器控制的。它的计数速度为2000转/分,而我国的转数器根本  
达不到这个要求。怎么办?依靠进口转数器,不但将来会出  
现因国家控制外汇出口额,转数器缺口而使新产品无法投入  
批量生产的矛盾,即使有了那么多外汇,长期依赖外国配套  
件,我们就将失去生产的主动权,被外商卡住脖子。分析了这  
种情况以后,我们决定在采用国产转数器的基础上增加差动  
齿轮,以增加转速。经过试用,情况良好,达到了样机标准。与  
此同时,我们对样机的转数器进行了测绘、试验和仿制,作性  
能参数比较,而且找到了协作单位,获得成功,现已投放市场。

在测绘样机液压系统时,我们发现国外的液压系统采用  
双节齿轮泵。通过试验比较,我们用国产的轴向柱塞泵代替  
双节齿轮泵,并设计了一套液压管路系统,重新布置了管路走

向。经过反复修改、反复调试,达到了设计要求,获得了满意的效果。

## 二、调整机构,加速新产品试制步伐

### (一)充实研究人员,加速产品开发

为了加速新产品的开发和老产品的更新换代,我们在机构设置上作了调整,充实了研究所人员,集中了全厂一定的技术力量,加强新产品的开发,我厂研究所能够担负设计工作的人员全部参加了新产品的设计工作,这就在组织上保证了我厂新产品的开发速度。在研究所内还成立了技术情报组,先后收集了20多个国家的剪、折板机及其他有关锻压产品的技术情报、产品样本、技术资料 and 标准等最新资料信息,基本上摸清了国外先进工业国家同类产品目前的水平和发展趋势,编制了索引卡片,为新产品开发提供了技术资料。我们还推广运用有限元法、价值工程分析、模块化设计、电子计算机辅助设计等先进设计方法,并采用了产品设计开发、试制创优项目、工艺攻关、承包等考核办法提高效能。在研究所内还建立了新产品试制车间,配备了有经验有水平的技术老师傅,一方面对样机进行了全面测试、验证,并对照样机资料进行分析,积累数据,为研究所产品开发、创新设计提供了第一手技术数据,另一方面负责我厂新开发系列产品的装配、试制、鉴定任务,从而保证了我厂每年能开发3~4种新产品。

### (二)调整生产组织,适应产品开发

为了缩短新产品从研制到批量生产的时间,我厂在1981年以工艺专业化为原则,重新组建车间,理顺与调整生产结构,一下子搬迁了78台机床,并重新铺设电缆(此项调整工作,耗资8万元),从而打破了我厂以前按“产品”划分车间的封闭

型组织形式。这样,车间内的工艺流程不仅简化,而且合理,便于管理,便于抓配套,并能充分利用和发挥设备的效率,更好地适应产品开发,品种交换的要求。实践证明,这种生产组织形式是适合我厂新产品开发中小批量生产的。

### (三)注重市场预测,努力开发适销对路的新产品

1980年以来,工业企业逐步由生产型向生产经营开拓型转化,这就从客观上要求变原来的以产定销为以销定产。因此,产品的适销对路与否,成为产品能否由试制发展到投产,最后到批量生产的关键。针对新的情况,我厂建立了计划经营科,指派专人研究市场需求动态,并通过“五抓”(抓信息、抓价格、抓宣传、抓品种、抓质量)赢得了市场。如1983年国家重点发展轻纺手工业,我们就开发、批量生产较小规格的产品,如QC12Y-4×2500、QC12Y-6×2500剪板机,WC67Y-100/3200折板机,使产需相符。1984~1985年,我们根据国家重点投资方向的转移,试制和开发了宽体重型产品,如QC12Y-12×2500、QC12Y-12×4000、QC12Y-16×3200剪板机、WC67Y-160/4000折板机,满足了国家重点工程项目的需要。

### (四)产品开发既向纵深发展,又向横向派生

我厂在产品水平不断向纵深发展的同时,在横向上积极地派生产品。我们的经营思想是:不能让用户向我看齐,而是我为用户配齐。大的派生产品在规格上补齐,如QC12Y-6×4000、QC12Y-12×4000、QC12Y-6×3200、QC12Y-12×3200、WC67Y-250/4000双体联动。在细小方面,积极配足特殊用户,如有关单位要求剪板机的后档料由800毫米改为1000毫米。

(五)抓好“下场会”,保证新产品单件试制到批量生产的顺利进行

所谓“下场会”，就是由厂长、总工程师主持，研究所、工艺科、供应科、检验科、质管办、生产科、计划科及各车间主要负责人参加的专题会，它的目的就是对生产全过程中出现的问题进行分析研究，做好再生产前的补课工作，定人定期负责解决，并形成会议纪要，以便在执行过程中督促检查，从而保证新产品批量生产的顺利进行。

### 三、以质取胜，强化全面质量管理体系

在当今改革的形势下，许多中小型剪板机制造厂应运而生。企业要想在激烈的竞争中立于不败之地，不仅要生产适销对路的产品，同时也要创优质名牌产品，以优质取胜。在这样的指导思想下，我们强化了由总工程师直接主管的质量保证体系。

(一)建立全过程、全员性的质量管理体系，从制度上保证产品的质量

从1983年开始，我厂建立了由总工程师任主任、副总工程师，质管办主任，检验科科长任副主任的全面质量管理委员会，召开例会(每月25日，解决实际问题，制定改进措施。每个车间都有质量员对本车间的质量问题负责，及时把产品质量的点、检、卡信息反馈到质管办。质量管理并不是被动的事后管理，而应该做到事前管理。因此，在对全厂科长、主任进行质量培训后，立即对全厂各班组长进行质量管理全员培训，并组织QC小组，改进工艺流程，改进操作手段，以提高产品质量。

(二)检验科道道把关，及时反馈

检验科与质管办是两个相辅相成的质量管理机构。我厂检验科重视产品质量，从原材料进厂到外购件、外协件、件件

进行检查,道道把关。我们的口号是:“宁可少出一台车,也不让不合格产品混出厂”。在这样的经营思想指导下,几年来,我们从创部、市优质产品到创国优质产品,创出了牌子,赢得了用户。到1987年止,我厂已荣获14枚奖牌和6张证书。1984年:QC12Y-12×2500 液压摆式剪板机获“上海市优秀新产品”奖,WC67Y-160/4000 板料折弯压力机获“上海市优质新产品”奖,QC12Y-4×2500 液压摆式剪板机获“上海市优质产品”奖,WC67Y-63板料折弯压力机获“上海市优质产品”奖,QC12Y-4×2500 液压摆式剪板机获“机械工业部优质产品”奖,W67Y-63 板料折弯压力机获“机械工业部优质产品”奖,QC12Y-6×2500 液压摆式剪板机获“全国机床新产品展览会春燕二等奖”。1985年:QC12Y-4×2500 液压摆式剪板机获“上海市科技成果奖”(二等奖),WC67Y-100/3200板料折弯压力机获“上海市科技成果奖”(三等奖),QC12Y-4×2500 液压摆式剪板机获“国家质量银质奖”,QC12Y-4×2500 液压摆式剪板机、QC12Y-6×2500 液压摆式剪板机和 WC67Y-63/2500板料折弯压力机都获“产品出口许可证书”,和贯彻国际标准验收合格证书。1986年:QC12Y-4×2500 剪板机经公司质量监督站复查达一等品保持国家银质奖。QC12Y-12×2500 剪板机经国家经委质量检查队突击抽查为合格。WC67Y-250/4000 液压板料折弯机和 WC67K-100/3200 数控液压板料折弯机均获“上海市优秀新产品二等奖”和“上海市科研成果二等奖”。1987年,WC67Y-63/2500 板料折弯机获“国家质量金质奖”。

#### 四、瞄准世界先进水平,不断创新

80年代是工业产品更新换代的时代,我们锻压机械更应

当站在前列,尽快改变锻压机械行业的落后状况。我们的选择是:突破再突破,创新再创新。

1986年5月底,我应邀参加了北京机械工业部工作会议,看到了机械行业的发展前景和要求,看到了我厂所面临的艰巨任务和竞争局面。我厂虽然近几年开发的QC12Y和WC67Y两大系列产品达到了80年代初的水平,但是还没有达到数控化,因此,加速开发数控剪折板机是当务之急。1986年10月,我厂首次试制鉴定成功了我国第一台WC67K-100/3200数控折板机,1987年2月又试制鉴定成功了我国第二台WC67K-160/4000数控折板机,1988年在确保数控箱配套的基础上,我们将进行小批量生产,同时我厂即将开发数控剪板机,争取在1990年形成QC12K、WC67K两大数控剪折板机系列。

#### (一)企业的着眼点

1. “七五”期间,各行各业技术进步的步伐和技术改造的步伐将大大加快,对剪板机和折板机在性能、品种、精度、技术成套诸方面都将提出更高的要求,我们必须与之同步并超前发展,与之相适应。

2. 加快开发我国短缺的品种、规格,满足市场需求。有力地挡住进口。

3. 参加国际竞争,积极出口创汇,并采取可行的措施,挤身于中高档剪、折板机的国际市场。

#### (二)企业的奋斗方向

1. 在“七五”期间,100%的主导产品采用国际标准或工业发达国家的先进标准,100%达到80年代初的水平。

2. 按量体裁衣的原则,发展特殊规格,满足市场需求,特别是满足国家重点工程配套需求。

3. 上一个能级,开发数控剪、折板机。我厂瞄准世界先进水平,在1988年开发三点数控高精度折弯压力机,(参照瑞士同类样机),1990开发数控程序直角剪(参照日本样机),并从1988年起逐步批量生产数控剪和折板机。

#### (三)坚持以质取胜,进一步强化质量管理

在巩固现有优质质量基础上,1987年又有1种产品获得了国家金质奖,并争取在1990年后我厂新开发的WC67Y、QC12Y及WC67K、QC12K两大系列的所有产品的质量均达到市优水平。

#### (四)抓技术改造

我厂在生产技术进步的同时,迫切感到企业技术改造必须与产品技术进步同步进行。为保证“七五”目标的实现和使企业具有后继能力——开发能力与生产能力,我厂将花大力气抓好设备精化和结构优化工作。



## “四结合”配套改革的探索和实践

上海钟表元件厂厂长 虞毅伟

我厂的前身，是旅美华侨关勒铭先生于1928年创办的一家金笔厂。解放前，中共上海市委领导人刘晓曾任关勒铭金笔厂董事。1960年转业生产钟表元件——手表防震器和宝石轴承。目前，还生产电子钟表石英振荡器以及照相机电子程序快门和红宝石手术刀等产品。现有职工1779人。

从1985年起，我们对职工教育、企业内部分配作了一些新的探索，进行了岗位规范、岗位培训、岗位考核和岗位工资四结合配套改革的实践。

所谓“岗位规范”，也就是根据技术要求、操作要求和生产要求所制订的各项标准。

技术要求的内容包括：各个岗位的工艺卡片与图纸要求，各个岗位的设备性能、用途、维护保养的要求，各个岗位涉及的量具、仪器的要求，各个岗位常见质量疵病要求，各个岗位原辅材料的要求，各个岗位产品及原辅材料保管的要求，各个岗位统计计算的要求，各个岗位技术、安全等管理的要求，各个岗位全面质量管理的要求以及各个岗位职业道德要求等。对各个岗位提出不同的技术要求，其目的是让职工了解本岗

位应掌握的知识面和应负的责任。

操作要求的内容基本上和技术要求的内容相对应，但是操作要求内容比技术要求内容更具体化、特色化、层次化，更符合本岗位的特点，让各个岗位的职工明确在不同的期等中应该掌握的操作内容和要领。

生产要求的内容包括：每个岗位的产量、质量、消耗、工时利用率和看台率，以及培训期、过渡期，上岗一等、二等、三等、四等的产量和质量应达到考核期的具体要求。

有了这些具体的考核指标，可以让职工知道什么期等，自己应该达到怎么样的生产水平，激励职工进取。按照技术要求、操作要求和生产要求，我们对全厂203个岗位共制订了岗位规范标准21230条和生产指标1930个。

岗位规范是四结合配套改革中重要的前提和基础。四结合配套改革的全过程都离不开岗位规范标准。没有它，职工努力没有目标，教育培训不能实施，考核没有尺度，选人用人没有依据，按劳分配不能真正体现。

所谓“岗位培训”，就是按照岗位规范标准，对需要晋升工资的职工补充新知识，为提高其能力所进行的培训，使职工达到上一个期等岗位的要求。

经过划岗，我厂生产第一线共有203个岗位，其中甲岗34个、乙岗85个、丙岗41个、丁岗43个。甲岗和乙岗属于我厂生产过程中的重要和主体岗位。这些岗位上的职工基本上相当于技术工人。凡在甲岗、乙岗的职工在考核期的生产实绩达到上一个期等要求，符合升一级或一级以上工资的人员，必须通过对其上一个期等的技术要求，操作要求的考核。通过培训，考核合格，工资可以增加。

岗位培训分专业理论培训和操作技能培训两种。

专业理论培训主要以专业技术知识的教育为主。操作技能培训则在生产现场进行,按岗位规范要求,进行不同内容的培训,做到学以致用。

岗位培训是四结合配套改革的重要手段。岗位培训使已在岗位上尚不能适应岗位要求的职工得到提高,从而符合生产要求,使调动、分配到新岗位的职工,在到岗前达到新岗位要求,使需要晋升工资的职工,实绩、知识能力、贡献三方面达到岗位规范标准考核的要求。

所谓“岗位考核”,就是对参加岗位培训后的职工按岗位规范标准的要求所进行的考核。考核有三种:一是技术理论的考试;二是操作技能考核,以生产操作、调试设备、排除故障与解决质量疑难问题的形式,在职工本岗位上展开;三是跟踪考核,以平时生产成绩(产量、质量、消耗、看台数、工时利用率等)的形式进行,跟踪期一般为六个月。

岗位考核是四结合配套改革的关键,既是对岗位培训质量的检验和评价,又是准确实施岗位等级工资的依据。凡参加岗位培训的职工都必须按岗位规范标准进行培训后的严格考核,考核的结果要作为上岗、换岗、工资评定、晋级的重要依据。

所谓“岗位工资”,就是把经过岗位培训考核合格的职工,按照岗位规范标准实行岗位等级工资。岗位培训同岗位工资挂钩,其升级标准主要有三条:一是考核期生产实绩未完成现行定额的不予升级;二是考核期生产实绩未达到期等的,工资少升,不予升级等,并规定应在增资后六个月内产质量均应达到期等要求,否则增加的工资额则要自行下浮;三是考核期生产实绩达到上一个期等要求,符合升一级或一级以上的增资职工,必须经过对其上一个期等的技术要求、操作要求的培训

考核。考核合格后，工资则可以多加；考核不合格，则不能多加。

1986年，通过四结合配套改革，全厂试行了岗位等级工资。在生产第一线的851名工人中，有0.13%职工升了两级，3.28%的职工升了一级半，19.5%的职工升了一级，65.45%的职工升了半级，没有升的职工占11.63%。

岗位工资是四结合配套改革的动力和保证。岗位工资把职工劳动表现、技术高低、工作实绩与培训、工资挂钩，使企业内部分配问题上纠正了“吃大锅饭”的不良倾向，为企业经济发展提供了内在动力，激励广大职工自觉学文化、学技术，有利于提高企业和工人的素质。

四结合配套改革，经过一年多来的实践探索，我们主要有以下五点体会。

第一，四结合配套改革是经济体制改革深入发展的客观要求，也是深化改革搞活企业的方向。

一年多来，四结合配套改革的探索过程，是从不认识到逐步认识的过程。我厂转产20多年来，由于坚持技术进步，对设备进行不断更新改造，创造了一大批自动化、半自动化高效率的专用设备。如宝石轴承打孔，原来采用机械打孔，目前采用具有国际先进水平的快速激光打孔，生产效率提高100倍。据统计，宝石轴承从1963年投产以来，每年平均以22%的速度递增。这几年本厂产品结构由过去单一的加工机械手表元件——钻眼、防震器，目前正在向电子产品——电子钟表石英振荡器、照相机电子快门等多品种方向发展。随着企业的发展，职工队伍素质有了提高。但这几年，因老工人退休，青年工人越来越多，技术平均等级越来越低。提高这些青年职工的素质，对一个企业的生存与发展是至关重要的。

赵紫阳同志在全国人大六届二次会议上所作的政治报告中指出：“各级企事业单位，在人员定额的基础上，有计划地培训职工，要按不同年龄，确定不同的培训内容和要求，以期收到切实的效果。”李鹏代总理也指出：“成人教育应以提高本职工作能力为重点，提倡学用结合，按需施教，干什么学什么，缺什么补什么……”国家教委副主任袁宝华同志在全国职工教育工作会议上指出：“按照岗位职务的需要，实行定向培训是带有方向性的改革”。“要使他们通过学习，提高素质，直接产生经济效益和社会效益。”这些讲话把岗位培训在企业中的作用与地位阐述清楚了。

一年多来的探索实践，使我们进一步认识到：工资制度改革和职工教育制度改革都是经济体制改革的重要内容，目的都是为了增强职工素质，提高经济效益和工作效率。多年来，企业内部的分配方式很不合理，存在着与按劳动分配相背离的吃“大锅饭”、平均主义弊端。改革工资制度就是要贯彻按劳分配原则，从而调动企业和职工的积极性，促使广大职工学习文化、技术、业务。

第二，四结合配套改革抓住了搞活企业、深化改革的牛鼻子。过去，在企业内部分配制度上存在着“三个不分”、“两个脱节”、“一个倒流”。“三个不分”是一线工人与二线工人主次不分，劳动强度轻重不分，劳动条件好差不分。“两个脱节”是现行工资制度与劳动生产特点相脱节，工资多少与贡献大小相脱节。“一个倒流”，即一线生产工人不安心工作，希望从操作台（机加工）退到工作台（检验），拿到文凭转到写字台（当干部）。这样，一些关键性的技术岗位出现了青黄不接、后继乏人、徒弟带徒弟的不正常现象。在职工教育制度方面存在着技术等级培训与工人岗位要求的脱节矛盾。

实行岗位培训同岗位工资挂钩的实践，给我厂搞活内部分配迈出了极为可喜的一步，在工资制度上打破了几十年来的等级工资制一统天下的局面，同时给企业职工教育也带来了生机，开始扭转职工教育与岗位要求相脱节、育人和用人相脱节的状况。四结合配套改革，顺应生产发展的变化，把不同岗位对劳动技术的复杂程度，深化要求和劳动岗位条件、环境的优劣及不同岗位对劳动者的责任要求，应变能力的差别区分开来，并给以相对合理的报酬，把对职工的技术要求、操作要求放在按劳分配中的显著地位，这就在企业内部较好地体现了按劳分配原则。从现象上看，四结合配套改革是解决企业内部分配问题，而实际上是对职工教育投资的一种极好形式，四结合配套改革实践，激发了广大职工自觉要求学技术的积极性。职工技术水平的不断提高，就能促使企业经济实力的不断增强，给企业真正带来活力。

1986年，是我们厂进行四结合配套改革的第一年。由于全厂实行岗位工资制，企业以工资分配为动力，加快了产品结构调整，增强了应变能力和市场竞争能力。1986年女表宝石轴承产量已占全厂年总产量的25.43%，女表防震器占34.8%。1987年1~5月又分别增长到67%和59%。为了适应电子表配套需要，1986年石英振荡器结束了小批量生产徘徊局面，全年产量达到50万只，比1985年提高了9倍，1987年产量将提高到100万只的水平。在满足了整机厂生产发展需要的同时，1986年还向香港地区供应50多万只。照相机电子快门1986年完成了5500只，1987年安排完成33000只。1986年我厂试行工资总额与销售收入挂钩浮动。执行结果，销售收入比1985年增长了29.36%，实行利润1240万元，比1985年增加了356万元，全厂上缴税利达1154万元，比1985年增长

20.25%。产品质量稳定提高,宝石轴承在全国质量评比中再次获得第一名。1987年头五个月全厂经济发展仍保持好的增长势头。产量、产值、利税总额,销售收入等各项经济指标都比1986年同期又有新的增长。

大量的事实表明,加强职工教育,提高企业职工素质,搞好企业内部分配,是企业增强活力的关键之一。

第三,四结合配套改革能使动力激励作用得到充分发挥。

四结合配套改革的实践证明:无论是职工教育制度的改革,还是工资制度的改革,最本质、最核心的问题,是搞活企业,解决企业经济发展的动力问题。

为什么四结合配套改革能使动力激励作用得到充分发挥?经济体制改革,给企业以自主权,这实际上是给企业以动力。企业在完成生产任务和上交利税后,职工的劳动报酬随着经济效益的高低而上下浮动,较好地职工的报酬同企业的经营好差以及职工的贡献直接联系起来,使过去那种“多劳不多得,少劳不少得,不劳也有得”的状况,得到了明显改变。

我厂四车间挖槽组有一名青年女工,1985年增资二级,1986年在生产上又超了期等,符合增资两级条件,经过培训考核合格,又升了二级。这样,两年合计增长了四级工资。这是动力激励作用得到充分发挥的表现。四结合配套改革能在职工中起到动力激励作用,在工资分配上打破了传统的按年龄大小、工龄长短的习惯增资办法是一个重要因素。另一个重要因素,这就是事先把岗位规范标准,包括职工晋升工资的标准和要求,原原本本地交给群众,让群众掌握。谁有真本事,技术水平高,为国家、为企业贡献多,谁就能增加到工资,主动权是掌握在自己手里。职工感到有奔头,动力激励作用就

大。同时，每个职工心里清楚，谁想要保住自己已增加到的工资，就得至少保持相应的产量、质量、消耗的指标要求。谁要想再增加工资，就得把自己的技术水平、生产水平再提高到上一个期等的标准上。这样，就能够促使职工关心企业的经济效果，关心个人的生产成绩，充分调动各方面的积极性。

四结合配套改革给企业职工教育带来动力和活力，突出表现在“一个走上”和“两个调动”上。“一个走上”，就是岗位培训与岗位工资挂钩使职工每晋升一次工资，将增加一次新知识的培训，技术能力得到一次新的提高，使职工教育走上良性循环的轨道。“两个调动”：一是调动了职工钻研技术的积极性。在四结合配套改革试行前，有的职工对学习钻研技术不大感兴趣，“上班报报到，下班往家跑”。现在情况变了，有的青工自费购买书籍，进行自学。过去有的职工在机器发生故障时听之任之，认为这是可以休息休息的好机会；现在认为，这是钻研技术的好机会，希望用较短时间调整好机床，提高自己的操作水平，学习技术有了“紧迫感”。过去有的职工头脑中具有“定额”观念，现在输入了“期等”观念。四车间有一个小组按定额能力测算，每天只能完成53万粒，而根据岗位能力测算，可以达到60万粒，提高13.2%。二是调动了职工参加岗位培训的积极性。过去由于培训工作与工资不发生直接关系，有的职工对培训持“无所谓”的态度。四结合配套改革把这二者紧紧结合在一起，并把岗位培训放在突出的显著地位，使职工的心理状态从“要我学”变为“我要学”。这样，从根本上解决了长期以来在职工培训中存在的“工学”矛盾。总之，四结合套配改革激发了广大职工自觉学文化、学技术的热情，从而有利于职工素质的提高，有利于人才的培养和开发。

第四，四结合配套改革是促进企业升级的重要战略措施。



“七五”期间，企业都面临“抓管理、上等级，全面提高企业素质”的问题。抓好基础管理工作是企业升级的根本。企业升级所提出的六项内容，即标准化、计量、定额、规章制度、信息和基础教育等，应提高到先进、准确、齐全、配套、扎实、严格的新水平上来，逐步形成具有中国特色的企业管理基础工作体系。

四结合配套改革的全过程，也可以说是“逼”着企业非把基础管理工作搞上去的过程。就拿制订岗位规范来讲，有2万多条标准，2000多个指标，这些标准、定额、原始记录、计算口径、计量以及数据等等，涉及到行政各科室的各项基础管理工作。四结合配套改革的一个显著特点，不论是制订岗位规范标准，还是进行岗位培训考核，实行岗位工资，都要求重数据，不轻信印象；重定量，不轻信定性。我厂有不少基础管理工作是经过了四结合配套改革的实践，不断完善，不断加强，不断提高的。

四结合配套改革的实践，带动了企业基础管理工作的加强，有利于产品质量提高、消耗降低、经济效益增长。四结合配套改革要制订岗位规范、岗位功能、个人的功能测评、考核等，一切以量化的数据说话，带动了工艺技术、计划统计、劳动定额、计量测试等基础工作的加强，使生产全过程和每个环节都处于受控状态，为提高产品质量、降低消耗、增加经济效益打下了坚实基础，为企业升级创造了良好条件。

四结合配套改革的目的是解决教育与经济相脱节、育人与用人相脱节的问题。其实质是要提出一套新的人才培训规格，以满足企业升级对人才多样化的需求，也是满足经济建设对人才多样化的需要。

企业上等级，主要是抓好技术进步和现代化管理这两个

轮子。要缩短与先进国家的差距，并赶上他们，就要培养大量的现代化管理人才和技术人才。形势要求我们企业领导要以战略眼光，采取战略措施，下大力气，做好职工教育培训工作，造就大批具有现代化水平的技术、管理人才。教育培训工作是多层次、多规格、多方向、多渠道的，它包括政治道德、法律、文化、技术、管理等方面，也包括厂级和中层干部、技术人员、管理人员、政工干部以及广大工人等各个层次的人员。有了足够的人才，才能迅速提高企业的技术水平和管理水平，升级才有扎实的基础，才能赶上并超过国际先进水平。

四结合配套改革，要求根据国家的有关规定及各类岗位、职务的要求，制订各类人员的素质标准，并根据素质标准进行培训、考核、调配、晋升和奖惩，使职工教育与企业升级，科学技术对人才素质的要求有机地结合起来，逐步实现育人与用人制度的统一配套。

第五，四结合配套改革是一项系统工程，必须加强对综合协调工作的领导。

在四结合配套改革的实施过程中，我作为一个厂长主要抓了这样几件事：一是抓干部思想认识的统一，增强干部搞好四结合配套改革的自觉性。二是抓“岗位等级工资与岗位培训挂钩”。三是抓四结合配套改革领导班子和工作班子人员的落实。四是抓综合协调，把各方面的积极因素调动起来。

实践证明，岗位规范、岗位培训、岗位考核和岗位工资四个方面结合起来，实行配套改革，是一项综合性、复杂性的系统工程。工作量大，涉及面广，思想、政治性强，同时，又没有现成模式可以借鉴，一切都需要从自己的实践中去摸索。在摸索中我感到：四结合配套改革要全厂各个管理部门，包括各车间密切配合，互相支持，统一协调，不能在某一个环节上产生

阻力,更不能造成局部的“坏死”,否则将导致四结合配套改革工程的失败。

四结合配套改革中工程量最大、所花时间最长,要算岗位规范的制订。为了解决这个问题,我们抽调了技术科科长、质量检验科科长、教育科科长、劳动工资科正副科长以及一名车间主任,花了三个多月的时间,才完成了2万多条岗位规范标准和2000多个指标的起草。四结合配套改革使我认识到:要抓好四结合配套改革,全厂上下必须实现管理思想的转变。厂领导的单线分管制度,严格来讲,不利于今后企业管理的发展,因为企业内部的任何一项管理工作,都是一个完整的系统。这个系统要管理好,必须要有系统的思想和系统的方法。作为一个厂长,不能仅仅抓好某一个科室部门,而要花主要精力把这个系统工程抓好,把这个综合抓好。要做到这一点,关键在于自己在管理思想上要有一个根本转变。

一年多来,我们厂在四结合配套改革的实践中作了一些探索,这些探索,仅仅是在生产第一线的生产工人中进行的。二线、三线人员的岗位职务培训还有待于我们去进一步探索。我们决心随着经济体制改革的不断深入,在总结经验的基础上,进一步理顺各方面的关系,进一步探索其他各类人员的岗位培训的实践,使我厂四结合配套改革在深化、完善基础上,有所创新,有所发展,有所突破,进一步增强企业活力,提高企业经济实力。

## 谈谈我厂民主管理形式的新探索

上海染料化工八厂厂长 杨军浩

1985年5月，我厂实行厂长负责制。厂长作为企业的主要领导人，理所当然要对企业整个生产经营活动过程实行统一领导和集中指挥。厂长的权力扩大后，民主管理的意识是同步提高还是实际下降？我的体会是，实行厂长负责制后，民主管理不仅不能削弱，而且要进一步加强，要把厂长的统一领导建筑在民主管理的基础上，用以促进厂长的集中指挥；反之，处理得不好，会导致干群关系严重对立，厂长负责制便陷于困境。

社会主义全民所有制企业是我国生产力的集中代表，也是社会主义制度的直接体现者，整个经济体制改革的成功与否要看全民所有制企业改革的结果如何。社会主义企业的全民所有制性质，决定了广大职工群众是企业的主人。从某种意义上来说，社会主义企业管理的核心是民主管理。那么，广大职工群众的主人翁地位，如何才能真正得以体现？这是时代留给我们的课题。改革之年，必须对民主管理有一个正确认识。

相信群众，依靠群众，是我党几十年革命事业成功的经

验。在改革、开放的今天,社会主义企业如何实行民主管理,我们还没有现成的经验。任何一个锐意改革的有识之士,应当面对实际,结合国情,不断地去实践。

最近几年来,东欧的一些社会主义国家,对如何真正提高职工在企业中的主人翁地位问题,进行了一些探索和实践,取得了一定的成效。他们让职工参与经营管理,参加决策,使职工与企业融为一体,从而推动了国民经济的发展。东欧各国企业的做法,值得我们思考。作为一个企业的领导者,要以职工为中心,真心诚意地把他们看作企业的主体,而不是企业的客体,企业才会有生命力,才会兴旺发达。

为此,经过我们厂领导的反复酝酿,我们决定用“一日厂长制”的形式,让职工群众行使民主管理权利,参与企业生产经营的管理与决策,发扬职工群众的主人翁精神。1985年9月,我把这一形式,作为正式建议,提请厂职代会主席团讨论。试行“一日厂长制”的客观依据是:(1)民主管理不是一个抽象的概念,它需要有具体的内容和具体的方式方法。(2)国外大企业大公司中的管理人才,不是生来就被人认识的,也不是按照论资排辈被推上岗位的,而是通过实际工作的考察后,才被发现和重用的。(3)广大职工潜藏着巨大的力量和智慧,他们之中不乏优秀的管理人才,只不过由于少接触、不接触而未被人们了解罢了。(4)厂长的工作必须让职工了解,被职工理解,才能得到他们的支持。厂长布置的工作,按照传统的行政层次逐级布置,常常七折八扣,不易被职工理解,有时还会适得其反,产生抵触情绪。因此需要有人进行另一种途径的上传下达。(5)任何厂长,作为一个自然人,不可能十全十美,必须广泛地听取与采纳职工的治疗之道,把他们作为一种补充,获得一个个体无法达到的功能。

职代会主席团通过讨论,赞同这一做法。1985年10月,由职代会推选产生的来自生产第一线的工人,作为第一任“一日厂长”,隆重走马上任,它成为全厂职工心目中一件大事,引起了强烈反响。

为了使这一民主管理的具体形式健康地开展下去,我们制订了《“一日厂长”条例》,规定了具体的实施办法,指导思想是:健全企业领导制度,加强民主管理。“一日厂长”在上任前,由厂部出榜公布,执行日可行使厂长的部分职权,如参加厂务会议,进行现场检查和指挥,有权对原材料和劳动力进行横向协调,必要时还可以召集一部分干部、群众、汇报和听取意见。履行一天职责之后,要在《“一日厂长”日记》上对经营管理中存在的问题,提出看法和留下合理的建议。《条例》还规定,在当选的月度里,负责收集民情民意,同厂长保持直线联系。

我们来看看“一日厂长”是如何工作的。他们一上班即与几位厂长碰头,了解厂里近一时期的生产情况以及厂领导最为关心、最急需解决的工作内容。随后,由厂长陪同或单独行动,去各部门了解实际情况。处理和解决问题时,即使没有厂长陪同,也不要紧,因为推选和张榜公布“一日厂长”时,形式就很隆重,只要稍微关心厂里工作的职工都已知道,况且臂上还戴有一个“一日厂长”的醒目臂章。他们凭着一股热情,一般都能解决一些实际问题。他们选自群众,群众对他们有一种亲近感,既不把他们当作领导看,又十分尊重他们,乐意让他们检查,积极配合解决问题。同时,这些“厂长”最能设身处地为职工着想,代表职工利益喊出职工的呼声。

“一日厂长制”的试行,由于解决了广大职工的一些实际问题,使职工对企业产生一种向心力,能比较正确地对待自己

在企业经营活动中的地位和作用，与企业采取合作态度。一位来自生产第一线的职工，在《“一日厂长”日记》上写道：“我们通过“一日厂长”工作后，从埋怨厂长到体谅厂长，最后想学当厂长参谋，提出积极性建议。原来看到厂里不好的现象，总是埋怨厂长未把工作抓细、抓好。厂里工作千头万绪，我们都有责任做好。”在全厂性的评选最佳新闻活动中，“一日厂长制”名列榜首。不久，上海的《解放日报》周末增刊以头版头条新闻详细地报道了“一日厂长制”。

艾科卡这位曾使美国福特汽车公司爬上巅峰，而后又使濒临破产的克莱斯勒汽车公司起死回生的传奇人物，写过这样的管理要诀：“如果要激励下级，你得善于听取他们的意见，寻常的企业和卓越的企业差异恰恰在此，”“同下级沟通的办法是与他们集体对话，鼓励他们的最好办法是让他们了解计划，使他们参与其中……”。有一任“一日厂长”，在检查工作中，了解到烘燥车间劳动强度高，但每班实际劳动时间只有2小时左右。该“一日厂长”与职工进一步接触后知道，烘燥车间每班有八名左右职工，2小时的繁重体力劳动后，其余时间仅需一个人看看压力表，控制温度即可，其他人无事可做。一到大伏天，该部门的职工病假率直线上升，厂部不得不动员二、三线人员，轮番下到这个车间战高温。该任“一日厂长”根据群众意见，提出烘燥车间试行弹性工作时间的建议。我们十分重视这个建议，在厂务会议上经过反反复复讨论，认为这是维护“一日厂长”的威信，应该予以试行。建议被采纳了。1986年的大伏天，染化八厂自建厂以来，第一年没有派员去该车间战高温。由于同时对该车间采取“强化经济责任制”等措施，职工的工作责任性加强了，其他的管理工作都跟上了，月月完成计划任务。实践证明：“一日厂长制”的实施，使我们至

少收到了以下几个方面的效果：(1)职工主人翁地位的感受加深了，对自己的历史使命认识提高了。(2)干部和群众的关系得到了改善。(3)厂长能直接听到来自职工的呼声，特别是第一线职工的呼声，由于及时了解职工的疾苦，在工作和生活可以更多地关心他们，帮助他们解决实际困难。(4)发现了一批有专业特长的干部和管理人才。(5)更多的职工被动员起来关心企业的供、产、销情况以及经营成果。

目前，我们在“一日厂长制”的基础上又深入一步，改一天为多天，一人为两人，即由两位职工代表同时担任“厂长”工作，调查处理厂长所需要解决的某些问题。前不久，群众和职代会推选了两位女职工，任“三日厂长”，她们专题调查在物资管理上存在的浪费现象。她们在任职的短短三天里，调查了几个仓库，对盲目进货、物料积压，库存资金超额，认真地追究原因。她们所到之处，各部门都积极予以配合，提供情况和资料。对供货单位的货源紧俏情况也进行了解。她们针对仓库管理不善，责成仓库制订加强管理的措施。对某些部门片面强调生产需要而随意请购的本位主义做法，她们也提出了严肃的批评，并向该部门的职工讲明资金积压对生产经营带来危害的道理。这些部门也心悦诚服地接受她们的意见。两位女“厂长”，三天里烧了一把“火”，领导信任，群众满意。直到现在，职工还亲热地称呼她们为“一月天”厂长(两个“半月天”加在一起为“一月天”)。

“一日厂长制”形式调动了广大职工的积极性，全厂出现了爱厂如家、关心企业经营情况的新面貌，推动了经营机制的改革，使我厂的内部改革逐步深化。在总结试点承包的基础上，1987年全厂一线生产车间的几个工段，实行了以质量、单耗、经济效益为主要经济指标的全面经济责任承包制，体现



责,权,利密切结合,效果明显。1987年1~6月,产品质量明显稳定,单耗下降91万元。在原材料严重紧缺的情况下,上半年实现了时间过半、任务超半的目标。

当然,“一日厂长制”这一民主管理形式还仅仅是改革道路上的一种尝试。但是我们深信,只要能够使更多的职工来关心企业,让更多的职工把对企业有所贡献的愿望变为行动,这一管理形式就是可行的。在此基础上可以摸索和创造出更多的符合社会主义企业特色的民主管理形式。

## 改善经营体制，发展横向经济联合

上海第三制药厂厂长 王申昌

我厂是国内第一家专门生产抗生素的大型工厂，现有职工2032人，拥有固定资产原值4141万元，净值2000万元。主要产品有盐酸四环素、红霉素碱、普鲁卡因青霉素、硫酸新霉素、氧哌嗪青霉素、苯唑青霉素钠、噻孢霉素钠、头孢噻酮钠及抗生素制剂。

我厂经过30多年的发展，已形成了自己的基本特点。一是职工文化素质较高，属技术密集型工厂。职工中大专以上 309人，中专108人，高中759人，初中453人。特别是工人的文化素质较高，大多数工人来自自由高中毕业后再经两年抗生素专业学习的技校毕业生。二是技术力量较强。全厂职工中，有经济管理人员51人，技术人员 246人，技术人员中高级工程师 7人，工程师 77人，助理工程师 86人，技术员 6人，技师 8人，未评技术职称的 62人。技术工人 650人。厂内设抗生素研究所，内有140多名专业技术人员，属国内同类研究所中规模较大的一个，年耗研究费 100万元。其研究课题一般均为国内外正在研究的尖端技术。例如目前正在研究的头孢菌素酶裂解技术，就是国外先进国家正在研究

的课题之一。抗生素的科研和生产水平，反映出一个国家医药事业的面貌和水平。我厂抗生素生产是国内第一个开发并传播到全国各地。目前，我厂各类抗生素的技术经济指标，绝大多数名列全国第一，属国内先进水平。三是经济效率较高。1986年，抗生素总产量527.51吨，无菌粉制剂10900万支，工业总产值9784.50万元，实现利税2670万元，上缴利润1968万元，人均留利1万元，销售收入利润率32.18%，资金利税率85.8%，全员劳动生产率49392元。四是产品质量较高。长期来我厂一直以“质量第一，信誉第一”为生产经营方针，扎实地推行全面质量管理。1986年为改善质监部门工作条件，增添先进仪器和改善检验条件等，共投资240万元，使产品质量得到可靠保证。盐酸四环素，两次荣获国家金质奖，远销世界50多个国家和地区，享有“中国黄”的美誉。普鲁卡因青霉素和红霉素碱，荣获国家银质奖。其余产品均系市级或国家医药管理局级的优质产品。全厂2/3以上产量为国家金银质奖品种，96%产量为市优以上产品。由于我厂产品质量可靠，因此深受国内外用户的欢迎。目前每年有2/3的原料药出口，是同行中创汇率较高的工厂企业之一。本厂十分重视企业管理。企业整顿以来，基础管理逐步深化，企业素质进一步提高，取得了一系列成果。1984年荣获上海市企业管理优秀奖，1983年和1986年，分别荣获上海市和国家医药总局的质量管理奖，1986年荣获国家经委颁发的“六五”技术进步先进企业全优奖，1984年以来连续三年荣获市安全生产先进单位称号，荣获市、总局及国家经委颁发的节约能源、原材料先进单位称号，连续三年荣获市医药局文明单位称号，1986年又被命名为市文明单位光荣称号。五是社会效益大。几十年来，我厂为全国各地培训了5000余名专业人员，筹建了江西东风药厂、四川药厂的四环素车间等，

并为全国输送了大量技术人员。对外，援助了蒙古养鸡场土霉素发酵车间，为朝鲜、阿尔巴尼亚、越南等国培训了实习生，因而，本厂被国内同行誉为“我国抗生素的摇篮”。六是新产品开发早，开发能力强。解放初，我国医药产品品种少，大部分化学原料药自己不能生产，依靠进口，尤其是抗生素类药物，当时还是空白。为改变我国医药工业的落后面貌，政府提出了“以发展原料药为主”的方针，并首先确定研制生产疗效显著和应用广泛的抗生素药品。1950年5月，我国成立了青霉素（盘尼西林）实验所，即第三制药厂前身，开展对青霉素工业化生产的实验。在陈毅市长的直接关怀和支持下，在童村专家的主持下，我们自己设计加工和安装了生产青霉素的全套设备，找出了一条原料能够自给，符合当时实际情况的工艺路线。1951年，成功地生产出我国第一批结晶青霉素，经检验，各项指标都达到了国际标准。从此，结束了我国青霉素依赖进口的时代。继青霉素之后，金霉素、土霉素、四环素、链霉素等也相继在本厂试制成功投入生产，并逐步转移到全国各兄弟厂。

60年代初，本厂科技干部又协力奋战，试制成功并生产了当时国际上刚开发的低毒高效新一代青霉素——半合成青霉素，如苯唑青霉素等。70年代初，在周总理的直接关怀指示下，本厂科技人员又因陋就简，在国内第一家试制成功具有现代国际水平的 $\beta$ -内酰胺类抗生素新药中的头孢类半合成抗生素——头孢噻吩钠。进入80年代后，本厂又开发了氧哌嗪青霉素等产品。同时，又进一步试制成功第二代和第三代头孢类半合成抗生素——头孢孟多钠和头孢哌酮钠。这些产品都是国际上80年代新开发的产品。建厂以来，我们先后生产过20余种抗生素产品，在抗生素生产技术指标上不断处于领

先地位。

上述几个特点,说明了我厂生产经营所取得的可喜成绩。这些成绩来自全厂干部和职工热情贯彻党的十一届三中全会的方针和政策,积极改善企业内部的经营体制,如组织机构、干部制度、民主管理、内部分配的改革,尤其在发展横向经济联合方面,做了大量工作,进行了积极探索。

深化企业改革,不仅要健全内部运行机制,还要不断增强企业的外向经营能力,即增强企业发展横向经济联合和组建企业集团的能力,这是改善企业境遇,增强企业活力的一个重要方面,也是发挥企业外向功能的主要途径。我厂地处市区,厂区面积已无法扩大,生产受到一定限制。在不能靠扩建增加生产能力的情况下,我们只能根据本厂的技术领先的优势,靠技术进步向外扩展。1985年以来,我们采取技术服务、技术咨询、转让科技成果等多种形式,与外厂组成多个生产联合体。在适当的时候,把技术作为投资进行联营。实践结果,既促进了兄弟厂的新产品开发和技术进步,又使双方取得了明显的经济效益。我厂与沪江生化厂联营,利用该厂旧厂房加以改造,把我厂早已下马的品种转移到该厂,我厂对该产品实行技术质量监制。不到半年时间,就形成生产能力,现达到年产值1000余万元、利润200~300万元的水平。又如,当前国内外红霉素十分紧缺,我厂利用自己的生产技术优势,积极组织了以本厂红霉素为龙头产品的全国同品种一条龙专业化协作交流,各厂利用了我厂技术后,提高了技术经济指标,大幅度地降低了原材料消耗,降低了成本,提高了各厂效益,产生了良好的社会效益。

目前,各行业正在组建企业集团,外省市不少的抗生素厂要求以我厂为龙头,组成中国南方抗生素集团。我们认为,搞

集团搞联合,必须根据实际需要,不能搞形式。从我厂实际情况看,成立紧密型的集团目前尚无条件,但可以按各厂需要进行单项联合,实行多种形式的松散型联合,把双方的权利和义务,用合同形式固定下来,同样可以开发新产品新技术,甚至可以帮助扩建等。目前,我厂已分别同13个省市21个工厂进行了单产品的合作和联系。这21个工厂之间无任何固定形式的关系,只是放射型关系。因此,我们同这些厂之间的自由度较大,可散可合,各厂保持自己的自主权。合同期满,如需继续,可延长合同期。我们认为,在没有条件成立集团的时候,单项结合形式是可取的。三年的实践,使各厂都得到较大的收益。这些单项联合,将为今后组建企业集团创造条件。

“七五”期间,我厂将继续重视技术进步和科学管理,使企业生产保持持续稳定地向前发展。为此:

1. 调整产品结构。今后,世界抗生素生产方向是大力发展 $\beta$ -内酰胺类抗生素——头孢类抗生素。我厂目前主要依靠传统名牌产品如四环素等老品种。“七五”期间,将瞄准国家抗生素发展方向,较大幅度地调整产品结构,大力发展头孢类系列产品。在“七五”期间,将筹建一个国内最大投资1亿多的头孢菌素分厂,生产第一代、第二代、第三代头孢类中的近10个品种,年产量达100余吨。这一工程,已经国家计委和市规划委批准。分厂建成后,我厂将成为全国医药工业中屈指可数的大型骨干企业之一,并将使我国的医药工业水平得到较大幅度的提高。

2. 重视老产品的挖潜。四环素等老产品至今仍是国内外紧缺产品,又是我厂创利较高的产品,但生产场地极其饱和,外延扩大增产已无可能。因此,以后几年中,将通过市府颁发的“利用外资94专项”等途径,引进国外新工艺新装备,提

高技术经济指标,还将通过与兄弟厂开展联营等来提高产量。

3. 加快新技术的开发、研究和应用。要选育高单位的抗生素菌种推上生产,进一步加快头孢菌素酶裂解的研究,使其活力更高,降低生产成本,减少“三废”,改善工人操作条件。

4. 增加动力投资,力求动力平衡。我厂经过多次扩建,挖潜甚多,产量逐年扩大,动力没有同步增长,经常处于不平衡状态,严重影响生产。为确保正常生产,“七五”期间将投资上千万元加以改造,使生产与动力逐步平衡。

5. 改善药品生产环境。通过技术进步,加快企业“消肿”,扩大绿化面积,改善生产条件,成为既文明又先进的现代化企业,使之能反映出当前我国医药事业的新水平。

6. 积极创造条件,改善职工生活环境,以进一步激发职工的生产积极性。

我厂改革的探索还是初步的。今后随着城市经济体制的日益深化,企业改革的任务更为繁重艰巨。我们厂将作好充分的准备,力求跨出更大的改革步子。

## 在改革中改造企业，发展企业

上海第二十一棉纺织厂厂长 杨钟玮

我们上棉二十一厂建于1915年，是一个有70多年历史的老厂。它的前身是申新第一、八棉纺织厂。解放后，经过不断的改造和发展，从一个只有5万纱锭、900台布机的老厂，发展到今天拥有11万纱锭、10套精梳、1644台布机、7500余名职工，年产棉纱1.6万多吨、棉布近5000万米、艺术墙纸50多万米，年总产值16500多万元，利税达3000余万元的大型纺织骨干企业。产品有纯棉、普梳、精梳、涤棉混纺、麻棉混纺，高、中、低支纱线，各种纯棉和混纺的平纹、斜纹、提花、棉混阔幅布等。多年来，根据市场需要，推进技术进步，发展新品种，每年都有数十个新品种的纱、布问世。1984年以来，不断引进新技术、新装备，研制出虹牌艺术墙纸，适用于现代室内装饰，属国内首创。我厂由于坚持以“质量第一，用户满意”为宗旨，讲究社会效益，连续8年被誉为“质量信得过企业”。我厂的经营方针是：产品在满足国内需要的基础上，大力发展出口产品，打入国际市场。我厂纱、布直接出口和间接出口率达80%以上（其中直



接出口率39.4%),产品遍及世界各国,年出口创汇达3000多万美元,名列上海同行业之首。

1985年,我厂实行了厂长负责制,不断加强企业目标管理,并逐步推行电子计算机辅助管理,健全质量保证体系,各项工作都有新的进展。如用电管理,连续三年受到市政府、市经委表扬;安全生产被纺织工业部评为“三无企业”。我厂坚持“两个文明”一起抓,重视人际关系,做好思想政治工作。完善民主管理,厂工会连续三年被评为“先进职工之家”。1986年全厂涌现出47个先进集体,556名先进个人以及一批优秀共产党员、工程技术人员和管理干部。由于全厂党、政、工、团之间配合默契,干部关系融洽,团结一致,围绕企业升级目标,深入开展“双增双节”运动,出现了良好势头,1987年上半年在新增开支自行消化近200万元的情况下,1~6月完成产值7758.4万元,利税1405.6万元,实现时间过半,完成目标任务过半。

## 二

我们这样的老企业之所以能够持续发展,最根本的是我们坚持按照中央改革、开放、搞活的方针,在改革中改造企业,求得企业发展。近几年来,我们厂的改革逐步深入到各个方面,使企业发生了一系列重大变化。其中尤为明显的,牵动企业全局的改革主要有三个方面。

### (一)在经营方针上有一个大的转变

作为一个基层企业,我厂长期搞的是产品经济,以完成上级下达计划为唯一宗旨。为发展“社会主义有计划商品经济”使企业由单纯生产型向生产经营型转变,我们提出了本厂“四个按”的经营方针,就是按用户要求提高产品质量,按市场需要发展品种,按品种质量改造技术,按经济效益改善管理。几

年来,虽然市场情况有变化,宏观控制有松紧,但是,我们始终  
以“四个按”的经营方针指导我们的行动,因此,生产经营上发  
生了一系列变化。

一是在产品质量上,由主要按照国家标准生产,逐步转向  
在坚持国家标准的同时,按用户要求组织生产,并向国际标准  
靠拢。为了实行这个转变,我们在思想上坚持“用户至上,质量  
第一”。为满足用户需要健全了用户访问、用户信息反馈、用  
户意见整改等一系列为用户服务的制度,并同用户签订合同,  
按照合同规定的质量标准组织生产。在厂内推行全面质量管  
理,建立了质量责任制,贯彻了质量否决权。这一系列措施,  
既保证了大面积产品质量的稳定,又满足了用户的特殊要求。  
多年来,棉纱一等级品率一直保持在99.5%以上,棉布入库  
一等品率保持在97%左右,漏验率控制在1.6%上下,得到了  
国内外客户的好评。1987年6月15日,日本《大阪纤研导报》,  
在评价我国出口到日本的棉纱质量的文章中说:“在当地评价  
较高的是上海的鹿牌纱,其中尤以二十一、十一棉纺织厂为  
最,其纱长(定长)和品质深受人们青睐”。奥地利客户来信说,  
我厂生产的4040×7971细布,是“极优良的,质量是可以信赖  
的”。瑞士客户也来信称赞“坯布质量优越,我们从未碰到任  
何质量问题”。

二是在品种开发上,由被动地完成上级指令性品种转变  
为在完成上级指令性品种的同时,根据市场需要,主动开发新  
品种。象我们这样的老企业,要提高经济效益,必须开发新品  
种,满足市场需要。我们把开发新品种作为在改革中求发展  
的重要环节来抓,产品开发工作有较大发展。我厂生产的  
棉纱,由原来只生产中、低支,发展到可生产高支纱、花色纱  
(包括各种规格的竹节纱、结子纱、鬈圈纱和彩色纱等)。采用

的原料从用棉、涤发展到麻棉混纺纱、布。布的品种由生产一般平纹织物，发展到提花织物和装饰用布。涤棉小提花织物的花型年年更新。目前已发展到近60种花型，成为多年来风行市场的理想衬衫衣料。今年又开发了“丝缕绉”这一新品种，经上海第一印染厂加工后，在上海“花布之春”展销会上十分抢手，并被评为第二名。我们试制成功的虹牌艺术墙纸，是国际市场上流行的第四代内墙装饰材料，实行以销定产；最近根据用户需要，成功地解决了易燃和防霉问题，已为国内许多大宾馆、饭店、办公楼、电脑房和播音室所采用，并出口到比利时、美国、加拿大等国，深受客户欢迎。

三是在技术改造上，由主要增加设备能力转变到主要推进技术进步上来。我们明确地认识到，提高企业的竞争力和应变力，不仅要提高质量和开发品种，而且必须依靠技术进步。我们把技术改造工作转到提高产品质量，开发品种提供新技术，创造新条件。对此，我们搞了六个方面的改造工作。

1. 利用老厂房，筹建新品种车间，引进了奥地利费尔(FEHRER)生产的Ⅰ型和Ⅱ型摩擦纺纱机，自己研制了竹节纱样机，提供了新品种研制和小批量生产基地。

2. 利用摩擦纺纱机生产的花色纱，研制成功虹牌艺术墙纸。通过横向联合，把原翻砂车间下放到郊县，在翻砂车间原址上改建成墙纸车间，安装了自己研制的上胶烘燥机、切边机、成卷机等生产墙纸的专用设备，形成了月产墙纸10万米的生产线。

3. 以提高涤棉产品质量为目的，投资400多万元，对东前纺设备进行了大规模改造。在不增加厂房的条件下，增加了三套精梳机，采用国内外先进技术，对清、钢、条粗设备进行

改造,为提高产品质量创造了条件。预计改造工程全部完成后,45支涤棉纱的条干CV值可降到15.5%以下,达到目前国际上的先进水平。

4. 以扩大装饰布生产为目的,投资200余万元,结合老厂改造,组建装饰布一条龙。目前引进国外先进技术,如意大利的Smit剑杆织机等设备。这项工程完工后,就能形成完整的装饰布生产线,为提高装饰用布的档次创造条件。

5. 投资500多万元,实行前织改造。这项工程完工后,将改变前织和布机的落后状况,为发展品种,提高质量打下良好基础。

6. 按照现代化企业的要求,制订了总体改造方案。我们这个老厂,厂房陈旧,危房很多,而且布局不合理,给管理带来了一定困难。为此,根据总体改造方案,在进行局部技术改造的同时,结合改造危房,逐步把我厂改造成一个现代化的大型企业。

在进行技术改造中,我们采用了“三个结合”的办法。一是引进国外的先进设备和发挥自己的技术优势相结合。因此,要引进的必须是企业生产关键的,国内的或自己研制的。如生产花色纱线的设备,只引进关键机台,其余设备,都是在环锭纺纱机上加上新型“超越离合器”和电子自控等新技术改造而成的。二是在厂内科研力量同厂外科研单位相结合。借用科研单位掌握的当代新技术,弥补我厂技术力量的不足,加快技术改造进程。这几年,我们先后同八个科研单位合作,进行了十几个项目研究,攻下了一批具有一定先进性的科研项目。如电子护经获得了国家经委科研成果三等奖。三是工程技术人员同技术工人相结合。我们成立了科技协会,把工程技术人员和技术工人组织起来,共同进行科研活动。每年都有40

多个研究课题，完成率一般都在70%以上。

由于实行上述“三个转变”，我们企业有了较强的竞争力，并保持一定的后劲。所以，在企业自行消化因素不断增加的情况下，经济效益也略有增长。销售利税率，资金利税率，人均利税水平等主要经济指标，在全国同行业处于较好水平。

## （二）经济责任制有了较大的发展

我厂1981年开始实行经济责任制，并不断改善和充实。从初期的部门和个人岗位责任制发展到以承包为主要内容的经济责任制，从单纯的评分计奖发展到同工资制度的改进和改革相结合，形成以综合承包、工资总额承包为主导，辅之以多种形式的单项承包，并同浮动工资、岗位计件工资相结合的多层次的经济责任制，做到上有承包制，下有计件制，形成“人人肩上有指标，千斤重担群众挑”的生动局面，调动了职工的积极性，经济效益不断提高，企业的奖励基金和职工的收入也稳步增长。

我厂的经济责任制做法如下：

1. 综合承包。这是以承包利润为主，以质量能耗和安全作为保证条件，是主要用于主体生产车间的经济责任制。这几年，每年初都把全年的目标利润和目标成本分解到纺、织两个工场，确定超产分成比例和减产扣罚办法，由工场统一承包，然后由工场分解到车间和工场职能人员，再由车间分解到轮班工人，做到层层承包，一“包”到底，“一年目标早知道”。

2. 专项承包。这是综合承包的一种补充形式，主要用于同提高企业经济效益密切相关的有关部门。目前实行专项承包的项目主要有三种。一是品种开发承包。开发适销对路、创汇高、效益好的品种，是我们提高经济效益、满足市场需要

的主要途径。厂部同计划、技术、科研等部门分别签订了品种增利合同。凡因开发新品种所取得的利润高于原计划安排的定额利润，其高出的部分可以提取一定比例的金額，奖励给有关人员。二是经营承包。为了适应企业由单纯生产型向生产经营型发展的要求，成立经营科，负责销售国家允许的自销产品和滞销产品。厂部同经营科签订经销合同。经营承包使库存积压有所减少，资金周转天数缩短。三是资金和物资节约承包。这一项目主要由物资供应部门承包。厂部每年都规定储备资金額和物资节约指标和提奖办法，同供应科签订承包合同。如规定：储备资金要控制在148万元以下，低于148万元的部分节约的利息，按规定比例提取奖金。

3. 浮动工资制。我们把全体职工的工资分为三个组成部分。一是1983年工调时确定的工资。这部分作为相对固定的基本工资，按劳保条例规定办法发放。二是企业利用奖励基金自费改进工资制度增加的工资和各种“岗位津贴”以及运转一线的自费过渡性“岗位工资”，都统一定为“浮动工资”。三是生产奖励和超额奖励。这部分更属于浮动性质。浮动工资和奖金，都要同工作好坏、贡献大小、出勤多少、遵纪表现等挂钩浮动。这样，浮动的金額增大了，职工中工作好与差的收入差距也拉开了，较好地体现了“奖勤罚懒”原则。

4. 计件工资。我厂自1982年以来，运转一线一直实行超额计件制。今年又结合推行“新五岗”工资制，推行了金額计件工资制，直接把职工的劳动成果同劳动报酬挂钩，实行多劳多得。

除了以上四种主要形式之外，还把车间管理工作，分成十五条专业管理线，以主管科室为主，组织各车间开展竞赛活动；另一方面，以厂长办公室和企管科为主，组织全厂科室开

展“四好”竞赛。这两种竞赛活动，作为经济责任制的补充形式，促进了各部门的基础管理工作。

### (三)职工生活福利有了较大的改善

在对待职工生活问题上，我们既要教育职工把眼光放远一些，服从长远利益的需要，又十分注意解决职工当前迫切需要解决的问题，使职工在生活福利方面既有看得见、拿得着的实惠，又能在眼前所得到的实惠中，看到长远利益所在，从而增强企业的吸引力。这就要求我们的领导对职工生活要树立“三个同时”：一是在制订企业长远发展规划时，同时考虑改善职工生活条件，安排了建造高层职工住宅的规划；二是在确定每年的生产经营目标时，同时确定职工经济收入的目标，去年确定人均奖金收入480元，今年确定人均奖金510元的目标；三是在研究年度生产经营措施时，同时确定在职工生产福利方面要做几件实事。我们每年都把研究的方案向职工代表大会报告，经过职工代表的讨论，最后以职代会决议的形式决定下来。一旦形成决议，我们就千方百计落实兑现，这样做既体现厂行政尊重职代会的意见，又使职工从实际中看到我们对许诺的生活设施是“言必信，行必果”的。

几年来，我厂新建了一幢四层生活大楼，扩建了托儿所，按照餐厅化的要求改造了一纺食堂，新建了具有现代卫生冷冻设备的冰霜间，改造了一纺浴室。目前正在建造二纺浴室，改建二纺食堂，使之餐厅化，使生活福利设施有较大改善。在这同时，我们还大力筹建职工住宅。1982年以来，已经竣工和正在建造的职工住宅有1.8万多平方米。

## 三

我们上棉二十一厂的领导班子，经过几年的改革实践，有

以下四点体会。

第一,作为企业的主要领导者,要在改革中求发展,就要有“一大、二升、转变三个观念”的指导思想。所谓“一大”,就是从我们纺织厂来说,在改革中应十分明确和强调把主要力量放在抓好“大本营”的生产上,把改革精神贯彻到基础管理工作中去,落实到企业方针目标中去。只有在出色地完成国家下达的产量、质量和利润等主要经济技术指标的基础上,才有可能搞活横向联合。所谓“二升”,就是企业要升级,产品要升档。我厂企业上等级的目标,已纳入企业的长远规划,并逐年分解到厂部方针目标中去加以落实。产品进行升档换代,是提高竞争力和应变力,赶超国际先进水平,实现增利增收的重要手段。所谓“转变三个观念”,即:生产上,从产品经济模式向社会主义商品经济模式转变的观念;在质量上,从主要按国内标准,逐步转变到按国际质量标准生产的观念;在管理上,从主要依靠传统管理,转变到传统管理同现代化管理相结合的轨道上的观念。只有这样,才能适应改革发展的需要。

第二,作为企业的主要领导者,要在改革中求发展,就要创造一个良好的人际环境。也就是说要把调动广大职工的生产积极性放到重要位置上来抓,并要真正体现出它的深度、广度、透明度来。只有这样,才能造就一支团结一致、富有生机的干群队伍。所谓“深度”,就是思想政治工作要渗透到每个职工的各项活动中去,并且根据不同时期所出现的各种思想进行深入研究,针对思想实际深入探索,使职工思想情绪经常保持旺盛状态。所谓“广度”,就是对厂部工作计划与要求,通过分级目标管理,做到“横向到边,纵向到底”,运用指标分解,落实到班组个人,使全厂7000多名职工都明确自己的职能与作用,自觉地围绕厂部方针目标,做好本职工作。所谓“透明度”,



就是各级领导班子内部思想要相互见面，把对同一个问题的看法与见解摆在桌面上，开诚布公，不打“内耗战”，使全厂干部群众沿着目标统一、政令统一、行动统一的轨道前进。

第三，作为企业的主要领导者，要在改革中求发展，就要树立一个“居安思危”的责任感。在当前改革、开放、搞活的环境里，作为一个厂的行政主要领导人，所必备的基本条件，就是责任心、事业心和竞争意识。我们领导层在决策时，就要采取“走一步，看两步，想三步，摸着石头过河”的认真务实态度，从事经营活动。当产品适销对路时，要有滞销时打算；当职工在当年能得到较多实惠时，要考虑到明年怎么办；当强调政令畅通、强化指挥系统时，要注意听取各方面意见，重视民主管理；当狠抓定额成本降低时，要注重企业后劲，订好老厂改造规划。

第四，作为企业的主要领导者，要在改革中求发展，就要既重视热线，又重视冷线。所谓“热线”，就是日常生产第一线，要稳定生产，提高质量，降低消耗，增加效益。所谓“冷线”，就是对日常生产管理、思想问题、群众要求。以及上下左右所遇到的矛盾，要作冷静研究，对所出现的问题进行探索，寻求解决的新途径。我厂在及时处理日常发生的问题之外，对上述诸问题，分门别类，由厂里的思想政治工作研究会、企业管理协会、科学技术协会和班组管理工作学会，进行探讨，畅所欲言，各抒己见，群策群力，为企业多出主意，为振兴二十一棉多想办法。只有这样，才能使我厂永远立于不败之地，跟上时代新潮流。

## “一长三师”制与决策“三化”

上海硫酸厂厂长 杨武领

上海硫酸厂是1948年建厂的，以生产硫酸、保险粉等基本化工原料和中间体为主的老企业。1986年底，全厂共有职工2800余人，固定资产5000多万元。几十年来，我厂利用自产硫酸的有利条件，结合资源的综合利用进行技术改造，先后开发了雕白块、硫酸二甲脂等20余种化工产品，取得明显的经济效益。

在改革的浪潮中，我厂于1985年6月实行厂长负责制，强化了厂长对生产经营管理的指挥权，使企业在多变的形势下能及时作出反应，提高企业的应变能力。1986年我厂在主要产品硫酸因国家计划压缩而大幅度减产的情况下，产值仍比1985年增长2.03%，同口径计算增长7.26%，利税增长5.38%。几年的工作实践，使我这个新上任的年轻厂长深深体会到：实行“一长三师”领导体制，给企业增添了活力，坚持决策的民主化、科学化和程序化是企业发展的保证，搞好综合利用是提高企业经济效益的源泉。

## 一、实行“一长三师”的领导体制给企业增添了活力

实行厂长负责制，我首先思考的问题是如何提高领导班子的领导能力，提高领导班子的总体质量。既然厂长有组阁权就要用好它。企业领导班子是一个整体，其强弱不仅取决于组成班子的各个人员的强弱，而且取决于整体班子人员之间的交互作用，看其是互补还是互拆，或互不相关。所谓“互补”，就是班子的各个成员能以各自的长处去补别人的短处。如懂技术的与精管理的互补，年轻的与年老的互补，善打冲锋的与能稳定局面的互补等。所谓“互拆”，就是指班子成员之间互相排斥，互相拆台。所谓互不相关，就是单纯的自顾自，“鸡犬相闻，老死不相往来。”因此我认为，在考虑各级领导班子时，不仅要看个体是否符合“四化”要求，而且要看整体的交互作用，也就是说要考虑领导班子的总体素质。假如一套班子中几个人都是同一方面的专业人才，那么，这个班子决不会是一个领导力很强的班子。因为这个班子的专业能力虽然很强，可是知识面太窄，不利于作出全面的、综合的决策。为此我在组织厂领导班子时采用了“一长三师”的体制，收到了较好的效果。

（一）实行“一长三师”制，能保证班子门类齐全、配套成龙

所谓“一长三师”，就是在厂长领导下，由技术专家（总工程师）、经济管理专家（总经济师），财会管理专家（总会计师）组成的企业行政领导决策机构，其基本特征就是“专家治厂”。这样就保证了决策机构中有各方面的人才，能从不同的角度考虑问题，从而提高了决策速度和准确性。这种新型的体系符合社会主义企业发展的客观要求，同有计划的商品经济相适

应。

1986年是我厂最困难的时期。主要产品硫酸因全国生产过剩，国家计委和经委下令所有硫酸制酸厂停车，为此我厂减产硫酸5万吨，减少产值600万元，利润350万元。保险粉因全国产大于销而竞相减价，从4200元/吨一直降到3600元/吨，使我厂减少利润480万元。在这种情况下，各总师在厂长领导下，充分发挥业务领导作用，从各自的角度提出“渡难关”的办法。总经济师根据国内外市场信息，提出了“加强工贸结合，增加产品出口”的报告。经过研究后，厂部作了“加强内联，扩大出口”的决策，并由厂长出面联合全国14个生产厂，成立专业协会，签订“统一产量，统一售价”的协议。实行一年来，国内需求逐步趋于平衡，价格稳中有序。同时扩大出口，以保险粉为“拳头”，出口产品从1985年初的5个扩大到7个，出口渠道也由以前的单一转为多口岸，多公司。当年出口总创汇达456万美元，比1985年增加11.3%。

## （二）实行“一长三师”制，能形成一个完整的企业管理系统

系统论告诉我们，系统不是各个要素的简单组合，而是按照同一目的，根据一定规则行动的有机集合体，以整体观念来协调诸要素之间的关系，使要素功能的发挥达到最优。实行“一长三师”后，厂级干部的分工是按照系统的原则划分的，不同于过去的副厂长机械切块式管理。在我厂，厂长负责中枢指挥系统，决策和指挥企业的各项工作。总工程师负责技术开发子系统，对企业所有的技术活动和产品开发进行指挥。总经济师负责企业经营管理子系统，对企业的经营活动进行指挥。总会计师负责财务核算子系统，对企业所有的财务活动进行指挥。这样就形成了一个比较完整的企业指挥系统，保

证了总任务的完成；同时大部分工作在一个子系统内完成，提高了总系统的效率。如：我厂“三废”是比较严重的，历届厂领导都作了大量工作，废气、废渣问题基本解决，废水在1984年也只付了40万元排污费。但1985年因环保部门对硫酸废水提出了新的测定要求，使当年排污费猛增至160万元之多。为了减少“三废”对环境的污染，同时提高企业的经济效益，厂部要求总工程师把废水治理作为重点工作来抓。总工程师充分发挥技术开发子系统的作用，小试、中试，设计和施工，均在本系统内部完成，取得了一定效益，当年减少排污费50余万元。

（三）实行“一长三师”制，能体现职、责、权，提高工作效率

以前，企业也有总工程师和总会计师，但他们的工作经常和副厂长重叠，一般只是副厂长的助手，缺少决策权和指挥权。实行“一长三师”制后，我厂取消技术副厂长和经营副厂长，业务领导取代行政领导。各总师有职、有权、有责，当断则断，各司其职，在总师职责权限范围内独立解决问题。

原料价格开放后，原料紧俏，资金占用急剧增加，1985年曾向银行贷款795万元，一年要付利息60多万元。为尽快解决还本付息问题，总经济师组织财务、供应、计划、仓库等人员，成立资金研究小组，每月分析平衡，开展节支竞赛，当年即归还320万元。前几年，厂里曾提出要扩大硫的衍生物，充分发挥我厂硫资源的优势，生产染料中间体，但一直无人拍板。总工程师从国外资料上获悉，先进工业国家直接用 $\text{SO}_2$ 磺化产品十分普遍。我厂又是上海唯一的生产 $\text{SO}_2$ 和发烟酸的厂家，对生产磺化产品有得天独厚的优越条件，不受包装、浓度等限制，同时有利于集中处理“三废”，减少废酸处理和浪费。总工

程师根据国外经验和本厂实际，提出把发展染料中间体作为企业“七五”期间发展方向之一。这一建议得到了上级有关部门的采纳。1985年以来，原材料价格上涨幅度很大，1986年因原材料调价采购成本上升162万元。为使全厂经济效益不受影响，总会计师提出采购成本要与1985年持平，并主持召开经济活动分析会，对降低采购成本的各种方案进行可行性研究。如对主要原料硫铁矿，选择矿石含硫量高而价格居中的矿区与之建立长期关系。同时与运输部门协商，有的水路改陆路，有的北线改南线，以缩短单程，减少中转，减少了原料途耗和运费，使当年节约总金额达213.9万，实现了采购成本持平的目标。

## 二、坚持决策民主化、科学化和程序化是企业发展的保证

实行厂长负责制后，企业从国家机关的附属物变成相对独立的自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，这既增强了企业的活力，又加重了企业的担子。企业由生产型转变为生产经营型后，需要自己研究决策的事情越来越多，厂长所负的责任也越来越大。所谓决策，就是人们为了达到办事目的而采取的某种对策。一事当前，不是正确的决策，就是错误的决策（或称决策失误）。前者能使企业成功和发展，后者则使企业遭到失败或淘汰。

决策的重要性，干部和职工都容易懂得，因为决策的正确与否涉及到他们的切身利益。这就要求决策者在决策时，除了必须遵守信息准确、未来预测、可行性研究、对比选优、集团决策等项原则外，还应坚持决策的民主化、科学化、程序化和制度化，这是确保决策正确、减少或避免决策失误的关键，是企业不断发展的保证。

### （一）民主化是基础

在现代化大生产的情况下，企业领导者单凭个人的知识、经验、智慧和胆略去决策，有时也可能是正确的，并取得成功，但失误的可能性更大，而且一旦失误，危害之大和影响深程度，远比小生产时严重得多。一个聪明而清醒的企业领导者，决不会也不应该忽视发动群众，应与群众、领导和专家共同决策，以弥补领导个人或几个人决策的不足，把可能的决策失误减少到最低程度。

同时，我们又是社会主义企业。社会主义大生产是群众的事业，为群众办事，必须着眼于群众。俗话说“众人拾柴火焰高”。企业决策只有让群众充分发表意见，发扬民主，集思广益，才能成功。反之，无论决策者的愿望多好，所作的决策不一定正确，即使正确，但群众不理解，得不到群众的支持拥护，群众不肯出力，那就失去了可靠的基础，也是要失败的。

实现决策民主化，我们从三方面加强工作。

首先，加强同职工群众的直接对话和联系，取得决策的第一手资料。在准备实施厂长负责制的时候，我为了了解全厂职工的想法，帮助我制订任期目标，同时把大家的注意力吸引到同一个目标和发展方向上来，便向全厂职工发了一份意见征询书，在征询中提出了四个问题：1. 如果你是厂长，你首先要做哪几件事？2. 厂里有哪些事你最不满意？3. 你认为厂里急需解决的问题是什么？4. 你有什么意见和建议？征询单发下去，全厂2000多名职工10多天就交上来600多份。不少人不仅回答了各个问题，还附纸作了详细说明，最多的附了7张纸，提供了大量数据资料，对反映的主要问题作了可行性分析，真令人感动。这样做的结果，不仅收集到许多平时难以听到的意见，充实了我的任期目标内容，而且也增强了职工群

众对企业的向心力,许多人都是怀着信任感来填写征询单的。他们觉得厂长对自己的信任,也是企业主人应尽的责任。有人事后对我说:“征询单到我手里,我是用业余时间加上一个星期天填写的。本来,我想跳龙门离开硫酸厂的,请调报告已送到车间主任手里了;有你厂长这样的姿态,我决定把报告要回来,不走了”。从这以后,我把每月发工资这一天定为厂长接待日,凡是有问题、有困难或想法的,都可以直接找厂长对话。还设立了职工意见箱,由厂办负责把群众来信直接交给我。通过多种途径,我了解了群众的要求和建议,掌握了决策的第一手资料。

其次,要重视发挥工厂管理委员会这个智囊团的议事机构作用,为厂长决策出谋献策。我厂的工厂管理委员会,由正副厂长、总工程师、总经济师、总会计师、党委书记,工会主席、管理干部和多名职工代表组成。这是一个由自然科学专家、社会科学专家、工程技术人员、管理人员组成的群体,是厂长决策的助手、参谋和顾问。对生产经营、企业管理、发展方向、职工福利等重大问题,在讨论之前,我都发出“安民告示”,让大家知道所讨论的内容,事先做好准备。去年,我厂得知四川某地有菱锌矿,该地缺乏加工技术,而我厂有加工锌粉的技术和使用锌粉的产品。工厂管理委员会连续两次开会讨论,认真分析了联营的利弊,决定实行横向经济联系,建立原料基地。我决定由总经济师牵头,迅速与有关部门联系,由总工程师组织锌粉的加工试验,再由总会计师负责同财政部门联系政策优惠办法,很快就作出了与该矿联营的决策,签订了合同。

第三,要发挥职代会参政议政、监督各项工作的民主管理职能。厂长负责制的实施,不是取消职工的民主管理制度,而



是健全职工民主管理制度。在这方面，一年来我厂有“六个新发展”：一是职代会开法，二是代表作用的发挥，三是民主评议干部，四是健全民主管理制度，五是推进车间、班组的民主管理，六是增强干部和工人的民主管理意识。这六个方面的做法都比以前有所不同。过去，开职代会，厂长作报告，代表讨论通过。现在，职代会召开前，先把报告材料印发给代表，代表们看了材料再分若干小组，按专业对口分别与有关厂长、总师举行恳谈会，了解制订计划目标的指导思想和依据，完成任务的有利条件及不利因素等等。代表小组讨论后再把讨论中提出的问题和想法向厂长交换，厂长作报告时，不再照文宣读，只要着重对代表提出的问题作出回答和说明。职工代表大会开得生动活跃，富有实效，真正集中了大家的智慧。在一年里，我们欢迎职工代表对生产经营、“三废”处理、技措项目、生活福利等进行检查。在检查过程中，主管厂长和有关科室的科长、主任用一分为二的观点，认真严肃地向代表汇报工作，接受代表的批评建议。如女浴室的设计图上，中间有堵牆，既影响通风，又占了地面。代表视察时提出要改进设计，行政科长感到为难，代表就陪他一起去设计科，把改变设计的问题定了下来。这件事虽然不大，但对于干部和代表都是很好的教育，增强了主人翁的责任感和光荣感。

## （二）科学化是手段

决策科学化，最基本的是要用数据作为科学判断的依据。要做到四个“实”，即情况要实在，方案要实际，决策要实验，结局要实利，而且借助于计算机等现代化科学手段，来提高决策的准确性和工作效率。我厂计算机建立应用的时间不长，规模很小，还处在起步阶段，尽管如此，我们还是利用它来为决策服务，建立了劳动工资、人事、计划、财务、固定资产、物资信

息等全厂数据库和各种上报的资料，报表的程序。同时在工业普查的基础上，专门编制了投入产出程序，直接为厂长决策提供了依据。此外，我们还建立了住房分配方案及标准化的计算机程序。

由于我厂是一个以硫为主要原料综合开发的企业，各产品之间相互联系较强，往往一个产品的产量增加或减少，要影响不少其他产品的产量。同样的原料，生产不同的产品，所得到的产值、利润也各不相同。因此，排一次年度计划要花几天时间平衡，改变一个数字，要算几个小时。为了提高效率和计算精度，我厂编制了投入产出计算程序。这样，可以根据全厂产值、利润和市场的需要安排、调整各产品的生产量，只要几分钟就能把全厂的产量、产值、税金、预计利润及各产品车间所占的比例打印出来，为领导的决策提供了科学的依据。

又如，我厂对职工住房问题欠帐较多，近几年虽然每年买进一二千平方米房子，但是“僧多粥少”，分配十分困难，工作非常难做。前两年，分房后的一段时间内，总有一些人找领导，找工会，虽然没有形成轩然大波，可也耗去了领导不少时间。去年，我们很早就着手搞调查研究，不管家庭住房是否困难，是不是申请住房或调房，在厂职工每人发一张表，如实填写登记。然后以支部为单位，由工会组织办事公道、工作负责的同志，按表逐家进行调查核实。首先弄清近年内急需解决的住房困难户。在此基础上，制订分房标准方案，改变只按人头、面积分房的习惯性做法，采用“标准打分制”。在广泛征求意见的基础上，最后由职代会通过，正式成为分房准则，输入计算机，使人人明白我自己符合哪些条件，应该在什么时间分到房，做到口服心服。这虽然不能说一劳永逸，但在这几年可以使分房更加科学合理，减少分房后一些想得房而未拿到房的

同志可能出现的消极情绪，调动了大家在发展生产基础上逐步改善生活福利的积极性。

再如，我厂“三废”治理措施上马时，可回收盐和亚纳，其二者比例究竟怎样才合适，我们就运用了盈亏平衡法，确定了最适合的区间，运用科学的手段为决策服务，既解决了“三废”，又为企业提高了效益。

### （三）程序化是保证，制度化是规范

在国外科学管理著作中，有许多关于决策程序的介绍。一个健全的决策程序，应该是一个科学的系统，它离不开发现问题、确定目标、价值准则、拟定方案、分析评价、方案选优、试验实证、普遍实施等内容。作为一个决策者，要认真掂一掂每一决策的份量。要有“一失足成千古恨”的痛切感，认真对待和搞好决策。要坚持按一定的程序，更不能掺杂某种私心杂念，自己想怎么干就怎么干。要认真细致地工作，注意决策过程所出现的每一个“病灶”，及时研究解决，防止到最后牵一发而动全身，形成大患。古人云“没有规矩不能成方圆”。所谓程序化，我认为就是按已经确定的一定规矩办。这样，才可以减少或避免决策失误。我们每月召开一次工厂管理委员会的会议，一方面，委员们的意见不能强加给厂长，不能代替厂长决策，另一方面，也要极力避免个人说了算，必须在经过民主讨论和科学论证的基础上作出正确决策。职工民主管理也一样，半年开一次职代会，制订年度计划，检查半年工作，每季度开一次厂长信息发布会，发布工厂形势和职工最关心的问题等。制度化是科学化和程序化在组织上的反映和保证。如果情况有了变化，制度规定不够完善，要及时予以修正补充，以形成规范，共同遵守。

同时，我厂还规定：较大的决策，需由总工程师作技术可

行性分析,总经济师作市场、原料等发展可行性分析,总会计师作经济可行性分析,最后经工厂管理委员会讨论后由厂长决策。重大决策还要提交职代会进行讨论,有关职工切身利益的决策要由职代会讨论通过。这些程序的规定,在一定程度上保证了决策的正确性。

### 三、搞好综合利用是提高企业经济效益的源泉

随着改革的深入,价格体系也发生了巨大变化。靠廉价原料和廉价劳动力取得高利润的时代已经过去。同时,生产的不断发展,也给企业的原料供应带来了新的困难。如何适应这种形势,变被动为主动呢?我厂紧紧地抓住了提高资源综合利用水平这个关键,开展工作,努力做到增产降耗,增产不增能。

#### (一)综合利用资源,扩大原料来源

在矿石制酸过程中,大量二氧化硫从烟囱中排入天空。我们应用一转一吸加尾气复喷复挡吸收新工艺,将排空二氧化硫吸收后,生产成亚硫酸氢铵。每年回收量达1.3万吨,除供商品外,还成为生产液体 $SO_2$ 的主要原料。不仅排放量远远低于国家标准,而且使硫酸的矿耗在全国同行业中名列前茅。70~80年代初,我厂矿耗一般是980公斤/吨,通过逐年改造工艺,提高工艺指标,1986年硫酸耗矿降至965.3公斤/吨,创我厂历史先进水平,低于化工部980公斤/吨的规定标准。

保险粉和雕白块生产中产生的大量氢氧化锌是宝贵的锌资源。在原有1台转炉、3台小电炉回收锌粉基础上,通过工艺改进,再增置大电炉1台,使下脚氢氧化锌做到全部回收,年锌粉回收量达到4000吨以上。按照保险粉、雕白块产品消耗定额,国家每年需要供应锌粉6000吨。经过回收利用,只需

补充1400吨就可满足需要。大电炉改进后,年回收锌粉2000吨,每吨锌粉比小电炉节电1100度,年节电220万度。回收锌粉,不仅保证了生产的顺利进行,而且收到较好的经济效益。回收的锌粉每吨比外购锌粉便宜2000元,多回收1000吨,就能节约成本200万元。

## (二)综合利用“三废”,变废为宝

化工生产中产生的“三废”,处理不好,祸国殃民,处理得当则变废为宝。保险粉是我厂的重要产品之一,每年耗用工业盐15000多吨,价值456万元。这些盐在生产过程中起盐析作用后,生成饱和盐水,平时就和硫酸废水中和后排入蕴藻浜,这不仅浪费了宝贵的盐资源,而且污染了蕴藻浜水质。我厂为此每年支付排污费100多万元。1986年,我厂技术人员进行试验研究,成功地从废盐水中回收了亚硫酸钠和工业盐。当年就从保险粉盐水中,回收814吨工业亚硫酸钠和4026吨工业盐,二者价值190万元。在回收的工业亚硫酸钠中,还出口了230吨,创汇6.7万美元。这种综合利用得到了社会和环保部门的好评,收到非常明显的经济效益和社会效益。1987年,通过算细账活动,发现从废盐水中回收盐和亚硫酸钠还有很大潜力,应继续扩大回收量。为此,提出从废盐水中回收亚硫酸钠2000吨、工业盐10000吨的目标。为了达到这个目标,机修车间改造原有设备,加快反应速度,提高回收能力。保险粉工段的同志积极摸索回收盐的办法和保证措施。回收盐工段的职工认真操作,努力提高回收质量。1987年1~4月,在设备检修的情况下,仍回收了亚硫酸钠近400吨,回收盐1200多吨。

二甲苯亚砷生产中产生含有硫化物废水,过去一直采取中和排放,污染环境,经安装回收装置后,年回收硫酸钠达

1000吨,然后再加工成硫化钠回复使用,收到化废为宝的效果。

### (三)综合利用能源,增产不增能

硫酸生产过程的余热资源丰富,我厂年年把利用余热作为重点任务来抓。过去未利用制酸余热时,常年开10吨锅炉仍不能满足生活、生产需要。后来利用生产余热产汽,把锅炉全部停掉,每年可节煤7260吨。1983年再次利用余热蒸汽发电,经过设备改进,1986年发电量达到1358万度,占全厂年总用电量的28.7%,比上年增加50%。发电量除发电自用之外,还能满足制酸系统所需的全部电量。同时,我们还从发电中抽出蒸汽4.45万吨供生产之用。如扣除发电成本,年创效益140万元。在应用引进新技术上,用管壳式冷却器代替冷却排管,使泵的效率提高,年节电40万度,成为国内制酸工艺中第一家应用管壳式冷却器的单位。我厂还准备利用硫酸生产中的中温余热(300°C)产出蒸汽,近期内就可上马。这样每年可产蒸汽1.86万吨,折标准煤3000吨。由于我厂在余热利用上作了一些工作,做到增产不增能,被评为全国节能表扬单位和市综合利用先进企业。

改革还刚刚开始,还需要进一步深化,还有很多新的课题要我们去探讨,研究。我厂愿意和兄弟单位一起为改革,为祖国的现代化建设而不停地探索、改革、前进。

# 浅谈企业劳动、人事、工资 制度的配套改革

上海缝纫机一厂厂长 姚富根

我们上海缝纫机一厂,前身是阮耀记缝衣机器厂,创建于1924年,1954年改名为上海第一缝纫机制造厂,1972年改为现名,迄今已有60多年的历史,是国内专业生产缝纫机的大型重点企业之一。全厂现有职工3366人,建筑面积7.7万多平方米,固定资产原值为3525万元。

本厂生产的缝纫机有家用和工业用JA型、FB型、JH型、GN型和GP型5个系列13个品种,注册商标为飞人牌,其中JA1-1型和JA2-3型家用缝纫机荣获轻工业部和上海市优质产品称号,JH8-1型轻金属多功能家用缝纫机荣获国家银质奖。解放以来,本厂向社会共提供1300余万架飞人牌缝纫机,占全国社会缝纫机总拥有量的1/8强。本厂产品还远销世界60多个国家和地区,在国内外市场上享有较高的声誉。

我厂技术装备雄厚,拥有各种专用、高效设备1568台,其中主要生产设备581台,具有年产90万架缝纫机的生产能力。在技术工艺上,本厂拥有铸造、金属切削、热处理、电镀、油漆、装配等六大工艺,具有较强的配套生产能力,能适应多系列、多品种的家用的工业用缝纫机的加工制造。本厂还具有较强

的新产品研制能力,近年来在开发新型号的普通家用机、机械多能家用机、电脑控制多能家用机和工业用裘皮机方面,都取得了显著成效。

本企业是全国缝纫机行业唯一获得“全国轻工业企业管理优秀单位”称号的厂家。近年来,我厂还先后获得“上海市质量管理奖”、“轻工业部质量管理优秀企业”、“上海市企业管理优秀奖”、“全国出口商品生产基地”、“上海市优质出口商品生产企业”、“‘六五’技术进步先进企业全优奖”、“上海市安全生产先进企业”、“全国轻工企业劳动保护先进单位”等称号。1987年又被国家经委列入国家级全面质量管理表扬单位的行列。本企业的成功之道是,不断深化企业改革,保证各项技术经济指标的全面完成。

在改革、开放、搞活的新形势下,随着社会主义商品经济的发展,本厂确立了逐步把企业建成“多种产品、多种经营,多种形式、多种渠道”的“飞人”联合群体的战略目标。在产品上,跟上世界缝纫机工业发展步伐,把家用缝纫机推向电子化、电脑化、多能化的高度,把工业用缝纫机生产朝着多样化、独特化方向发展;在销售市场上,以开辟、扩展国际市场为目标,使企业真正成为中、高档家用缝纫机的出口基地;在生产机制上,建立柔性生产体系,提高企业应变能力,以适应新产品的开发和批试,适应多品种、少批量的生产特点。

一个企业要在激烈的市场竞争中取胜,只有不断深化企业改革,改革劳动、人事、工资制度。本文就我厂在劳动、人事、工资制度配套改革的作法谈一些粗浅体会。

### 一、劳动、人事、工资制度配套改革问题的提出

党的十一届三中全会以来,随着经济体制改革的深入发



展和新体制的逐步确立,企业日益成为相对独立的自主经营、自负盈亏的商品生产者与经营者。企业为了在生存竞争中取胜,就要千方百计增加内部凝聚力,这样,企业劳动、人事、工资制度的配套改革就必然会提到企业领导人的议事日程上来。因为,目前企业中施行的高度集中的计划控制之下的劳动、人事、工资制度越来越不适应企业经营发展的要求。从本企业的情况来看,它至少存在五个方面弊端:

(一) 在用工制度上,主要表现为企业用工处于“招不进,留不住,请不出”的尴尬状况。一方面,一线生产岗位缺人,另一方面,二、三线辅助岗位人员还在继续膨胀。但由于厂内固定工比重大,人员流动调节机制、工资制度与用工制度不配套,因此,生产过程中难以根据产品结构变化和 product 发展需要,及时进行劳动组织结构的调整 and 组合。

(二) 在升级制度上,职工的技术等级与岗位等级、工资等级脱节。多年来考工升级工作不正常,职工应知应会的潜在能力与实际工作能力相脱节,应知应会技术考核标准与岗位操作的技术要求相脱节,职工的技术等级与工资等级相脱节,由此造成这样一个矛盾,企业大力组织技术培训,提高职工技术水平而职工却缺乏学习业务技术、接受培训的积极性。结果是全厂职工的平均技术水平上不去,影响新产品的开发、生产和工作效率。

(三) 在工资制度上,表现为企业内部工资分配制度单一,平均主义严重。具体反映在职工工资与企业经济效益、岗位的劳动条件和劳动特点、个人的技术水平和劳动成果脱节等方面,挫伤了广大职工生产、工作、学习的积极性,阻碍了生产发展,影响经济效益的提高。

(四) 在干部制度上,企业机构和干部人数膨胀。主要原

因是：机构职能交叉，科室之间互相推诿；干部能上不能下，造成一岗多人、职责不明和因人设事的现象；上级机关规定企业设置所谓“对口”科室，并下达科室人员配备比例。这种企业机构和干部人数的膨胀，导致干部素质下降，人浮于事，在工人中产生不良影响。

（五）在劳动保护方面，企业无权根据自己的特点对关键性艰苦岗位采取“破格”的劳动保护措施，影响了这些岗位职工的积极性。

## 二、社会劳动工资制度和管理体制改革的大气候与本企业内部劳动、人事、工资制度配套改革的总体构想

党的十一届三中全会以来，国家在劳动工资制度和管理体制方面作了一些探索性改革，并取得了一定的成绩。从1985年起，在试点取得经验的基础上，企业普遍实行了工资包干使用的办法，这在一定程度上增加了企业内在活力，对节约用人、提高劳动生产率有较好的作用，受到了企业和职工的欢迎。之后，在工资包干使用的基础上又进行了企业工资总额同本企业经济效益挂钩的试点。1986年，国务院改革劳动制度的“四个规定”下达后，国营企业新招工人全面实行了劳动合同制。实行向社会公开招收、全面考核、择优录用的招工制度，初步建立了职工待业保险制度和合同制工人养老保险制度，发布了辞退违纪职工的规定，虽然还没有从根本上触动现行劳动工资制度本身，但已经表明我们国家在劳动制度改革上迈出了重要步子。人们的旧观念开始发生变化，并正在逐步树立起适应社会主义商品经济发展的新观念。

在社会劳动工资制度、管理体制改革的大气候中，市工资改革办公室最近把我厂列入了企业内部劳动、人事、工资制度

配套改革的试点单位行列。我厂这次劳动、人事、工资制度配套改革的基本指导思想,可以总括为二十个字,即“围绕方针,针对问题,重点配套,实现‘六能’,促使‘三高’”。

“围绕方针”,就是围绕我厂“稳定家用机,发展多能机,开发工业机”的企业发展方针,以增强企业生产能力。

“针对问题”,就是针对我厂目前在用工制度、考工制度、工资制度、干部制度等方面所存在的问题,制订措施,以便克服这些与生产发展不相适应的弊病。

“重点配套”,就是抓住重点,坚持配套。这次改革的重点是搞活用工制度,尤其是搞活固定工制度,并且要与工资制度的改革配套进行。因此整个配套改革要做到点面结合、统筹兼顾。

“实现‘六能’”,就是指通过改革,使企业在用工制度上保证职工与企业的关系是“能进能出”,两厢情愿;职工与生产岗位的关系是“能上能下”,人尽其才;在工资分配上,职工个人收入“能多能少”,合情合理。

“促使‘三高’”,就是指通过改革,促使职工生产、工作、学习的积极性提高,促使企业产品开发能力的提高,促使企业竞争能力的提高。

在上述思想的指引下,我们对这次配套改革作了如下的总体构想。这种构想,具体表现为企业内部劳动、人事、工资制度的健全和完善:

#### (一)制订我厂《劳动力合理流动条例》

随着经济体制改革的深入,劳动合同制的全面推行,搞活固定工制度势在必行。就本企业来说,现有3366名职工中,固定工有3219人,占总数的98.86%。由于固定工制度无条件地保障就业,劳动者一进企业乃至岗位,基本定了终身,难于流

动。这种“铁饭碗”式的制度，由于缺少劳动者之间进行职业竞争的环境，一方面导致企业各级领导看不到人才的真正价值，另一方面也导致不少职工不能正确地估量自己，职工积极性相对下降，文化技术素质提高不快。要打破固定工制度的僵化局面，我认为开放劳动力市场是一个重要环节。制订《上海缝纫机一厂劳动力合理流动条例》，主要是为了创造厂内外劳动力流动的环境和条件，解决企业中劳动力流不动和流动不合理的问题。在企业内部，《条例》力求利用工资、奖金等经济手段来刺激车间(部门)提高工作效率和劳动生产率，使企业在劳动力管理上，做到既相对稳定(适应大规模家用机生产需要)，又合理流动(适应发展新产品、工业机的需要)。

《条例》规定合理流动的对象有：1. 个人的技术能力较大地超过岗位技术要求的职工；2. 个人的技术能力通过培训过渡期后仍达不到岗位最低技术要求的职工；3. 在定编定员人数之内，因车间(部门)提高了生产、工作效率而压缩富余出来的职工；4. 因生产经营需要引起机构设置的增减、工作内容变化后需跨车间(部门)调动的职工；5. 车间(部门)之间因工作需要而临时借调的职工。

合理流动的促进措施有：1. 车间(部门)在定编定员的基础上，实行“增人不增奖”、“减人不减奖”的分配原则；2. 车间(部门)在定编定员的基础上，压缩送出富余劳动力，厂部在工资上给予一定的优惠；凡送出的富余劳动力厂部已经安排，按企业标准工资的60%留给车间(部门)调剂使用；凡送出的富余劳动力在留置培训期间的工资不予留用；若留置培训人员因不服从分配而扣发的工资，留给车间(部门)调剂使用；3. 车间(部门)之间因工作需要而临时借调职工，其工资、资金由所借部门承担，该职工的原工资、奖金留给原部门调剂使用；

(4) 因厂部特殊情况需要借调的职工,经厂长批准,工资、奖金的留用比例另行确定。

### (二) 制订本厂《职工离岗、返岗暂行规定》

如果说《劳动力合理流动条例》的制订,使全厂干部和工人确立起劳动力应该进行合理流动的观念,那么这个《职工离岗、返岗暂行规定》则是编制了劳动力合理流动的具体规程。这个《规定》的执行,使一些富余人员、违纪职工撤离生产岗位,进而提高车间生产岗位上职工的技术素质、身体素质和政治素质,保障大生产连续、正常地进行。同时,《规定》对这些离岗人员的集中培训,并在经济上相应采取有区别的制约,促使这部分职工转化,包括思想转化和技术转化,以便重新安置上岗,起到劳动力的蓄存和周转作用。这个《规定》,作为企业劳动力调节机制的一个重要组成部分,有利于企业劳动结构的调整和组合。

《规定》规定的离岗对象有: 1. 一年中累计四个月或连续三个月完不成生产任务的职工; 2. 个人的技术能力通过培训过渡期后仍达不到岗位最低技术要求的职工; 3. 劳动纪律松弛、经常违反厂规厂纪又够不上辞退标准的职工; 4. 无正当理由而不服从调配又够不上辞退标准的职工; 5. 定编定员车间(部门)因生产、工作效率提高而产生的富余人员; 6. 因健康原因而不适应原岗位工作的职工; 7. 本人坚决要求调离岗位的职工。

关于离岗待遇方面的规定有: 1. 职工离岗后按1985年工调后的标准工资发放;离岗超过三个月至半年的,按本人1985年标准工资的90%发放;离岗超过半年至一年的,按本人1985年标准工资的80%发放;超过一年的,按本人1985年标准工资的60%发放。2. 职工离岗期内不参加各种形式的工资

评定。

规定返岗的要求有：1. 根据离岗人员在培训期间的表现，由培训中心提出返岗处理意见，由劳动人事部门核准后重新安排；2. 离岗人员的返岗，应填写《离岗人员培训合格表》，经劳动人事部门核准后，才能重新安排上岗；3. 在安排职工返岗时，应先满足原属部门劳动力的需要，其次再考虑在全厂范围内安排；4. 返岗人员上岗前，须同接受部门签订为期三个月的试工合同，试工期内享受合同所规定的经济待遇，试工合格后，根据所在岗位按增资规定逐步取得相应的工资待遇，不合格的，则退回培训中心，并与返岗试工前的离岗时间合并计算离岗期。

离岗职工的情况比较复杂，因此要区别对待。总体上讲，对离岗职工既要给予一定的制约，促进其转化，又要给予相应的出路，增强他们转化的自信心，达到通过企业内部消化来搞活固定工制度的目的。因此，对离岗职工的管理机构和培训、安置等方面的工作，应予以特别的重视。具体设想是：

1. 集中组织学习、培训；2. 由培训部门提出重新安置人员的名单；3. 劳动工资科及时提供厂内劳动力需求信息，并积极联系需要劳动力的车间（部门），对离岗人员进行重新安置，或安排到招待所、贸易公司等部门，或替代劳务输入人员等等；4. 劳动工资科及时与厂外需要劳动力的部门联系，包括行业内、本局内及区劳动服务公司等单位；5. 允许离岗人员提出调厂的要求；6. 在培训期间无理取闹，经多次教育帮助无效的职工，按国务院《国营企业辞退违纪职工暂行规定》处理。

（二）制订《关于执行〈国营企业辞退违纪职工暂行规定〉的实施细则》

1986年，本厂够上《国营企业辞退违纪职工暂行规定》有

关条文可以辞退的职工有13人,仅占企业职工总数的3.86%,但我们认为,在制度的配套改革中必须加强对这些人的教育和制约。所以,根据劳人劳〔1987〕5号文件《关于贯彻实施〈国营企业辞退违纪职工暂行规定〉有关问题通知》的第一条精神,制订了本厂的实施细则。这个细则根据国务院的规定,又结合本企业的实际情况,主要在国务院《规定》中的七条辞退标准的第一条和第四条基础上进行了详细的补充性延伸。

《细则》的主要内容有:1. 严重违反劳动纪律,影响生产、工作秩序的,包括(1) 职工在十二个月内连续旷工10天、累计旷工15天,但够不上除名条件的;(2) 职工故意煽动停工、停产、离岗、起哄,使全小组或车间损失工时在二小时以上,造成一定经济损失的;(3) 职工在十二月内累计违反厂纪厂规达二十次的;(4) 职工因违反劳动纪律受到行政处分后,再发生类似错误的。2. 不服从正常调动的,包括(1) 因生产工艺发生变化,需调动而不服从的;(2) 因生产设备发生变动,需调动而不服从的;(3) 因违反工艺操作规程、经济责任制要求而不能再留原岗位工作,却不服从调动的;(4) 因责任性不强,发生各类事故,而不能再留原岗位工作,却不从调动的;(5) 因无故完不成生产任务而影响流水线或下道工序正常生产,不能再留在原岗位工作,却不服从调动的;(6) 因机构设置变动,需调动而不服从的;(7) 因其他正常原因,需调动而不服从的。

#### (四)制订《上海缝纫机一厂职工培训考核上岗条例》

这个《条例》的制订,使企业在职工培训管理上实现“先培训考核,后上岗操作”的目的,在工资分配上满足“上什么岗,具备什么技术水平,拿什么工资”的要求。这项制度的执行,是促进工人素质提高和工人队伍稳定的一项重要措施,对企

业的生产发展,特别在适应产品开发和升级换代需要上,会产生积极的作用。

《条例》的主要条文有: 1. 新进职工必须“先培训,后上岗”。若在规定培训期内考核不合格者,退回原招工地区。老职工必须达到岗位技术等级要求,达不到者可在规定的考察期限内逐步过渡。日常岗位工种之间的人员调动,必须按新上岗位的技术等级进行“先培训,后转岗”。 2. 实行岗位等级工资制度和技术等级工资制度,职工的升级,必须经过应知、应会和生产实绩三方面考核合格后,发给等级证书,按增资规定逐步取得相应的工资待遇。 3. 升级考核采取百分制。“应知”占40分,“应会”占40分,生产实绩占20分。其中生产实绩由职工本人考核期内的产质量完成情况加上车间(部门)、班组的领导评议来加以确定。 4. 职工经过培训、考核、上岗后,逐步做到技术等级、岗位技术等级、工资水平等级三相符,以便充分调动广大职工学习技术的积极性,提高职工素质。 5. 职工上岗,必须达到该岗位的最低等级要求,然后逐级考核升级,直至该岗位最高等级。若达不到岗位最低等级要求,可给予一定过渡时间。仍达不到的,将有计划地撤离岗位,作为富余人员处理。 6. 升级考核每年定期举行一次。

7. 实行正常的考上升级制度后,职工在实际工作中若发生各类事故,表明其达不到规定的技术等级水平,即相应降薪一级。

#### (五)实行三种工资制度、一种工资标准

工资作为一种物质手段,运用得当,是具有经济杠杆作用的。社会主义工资是劳动者个人物质利益的集中体现。它的职能,除了补偿劳动者的劳动力的消耗,保证劳动力的正常再生产以外,还在于利用劳动者对个人物质利益的关心,可以人



尽其才地去争取一份自己应得的那一份报酬。然而，长期以来我国全民所有制企业实行的是一种由国家直接管到职工个人头上的传统的一级分配制度，社会主义工资的职能根本无法得以充分显示。

根据本企业的现状，目前拟采用三种工资制度和一种工资标准的形式。企业根据生产工人、技术工人、干部三种不同的职工类型，相应采取“岗位等级工资制”、“技术等级工资制”、“干部职务等级工资制”三种不同的工资制度，以便体现出不同的劳动之间在工资分配上的差别。同时，又为了不与“面上”企业和国家的工资标准发生矛盾，在企业内部采取一个工资标准，即用原来的工资标准进行过渡。

我们所拟订的工资制度的改革性内容主要表现为下列三点：1. 实行岗位等级工资制的基础是岗位功能测评。通过测评，把现有岗位划分为甲、乙、丙三等，拉开岗位之间的工资差别。并在三种岗位中，按不同的技术要求设置若干技术等级，从而体现岗位之间的技术差别，促使工人学习技术。再对所有的岗位确定最低技术要求和最高技术等级要求，作为考核上岗和考工升级的准绳。2. 把工人技术等级工资标准与干部相应的职务等级工资标准拉齐，采用统一的级差，以便适应干部聘用制的要求，减少工作调动后的工资矛盾。3. 把一部分工资与奖金合并使用，视同效益工资。采用超额小时工资的形式，全面修订岗位经济责任制，以保证各项技术经济指标的全面完成。

(六)制订《上海缝纫机一厂关于对长期从事高温、繁重、有毒有害岗位工作职工实行提早退休的规定》

劳动制度改革必然包含着劳动保险制度的改革。企业在经济体制改革中日益成为一个独立自主的经营者，在力求体

现社会主义制度优越性的大前提下，企业可以根据各自的实力，适当提高企业职工劳动保险待遇。

这个《规定》根据本企业的实际情况，提出了1～5年的提前退休年限，对原有规定作了一定的突破，加快了这些岗位职工的轮换。

### 三、改革进程中应该重视的几个问题

这次企业内部劳动、人事、工资制度的配套改革，配套性强，涉及面广，关系职工的切身利益，是一项难度较高、规模较大的系统工程，因此在具体进程中，我认为要兼顾到下列几个方面：

（一）兼顾国家大气候与企业小气氛的协调。企业工资改革是一个复杂的问题，与经济体制改革以及领导体制改革密切相关。因此，必须在党中央、国务院的统一部署下，统一规划，互相配套，积极稳妥地分步实施。从国家与企业之间的第一层次模式来看，基本目标是“自主经营，自负盈亏、自主分配、国家征税”。这个目标模式的实现，必须依赖于两个方面的成熟度：一是企业要真正做到自主经营、自负盈亏；二是企业和职工要有一个互相选择的正常环境。因此，在考虑企业内部第二层次分配制度的改革进程时，必须注意到小气氛与大气候的协调。

（二）兼顾企业的眼前利益和长远利益。随着劳动力市场的搞活，工资的经济杠杆作用日益显著。工资水平过高会加大成本，削弱竞争能力；工资水平过低，会使人才外流，也会削弱竞争能力。因此在制订企业内部的工资标准时，必须既考虑企业的吸引力，又考虑企业的竞争力，要兼顾到企业眼前利益和长远利益。

(三) 兼顾企业和职工的承受能力。由于长时期来工资的平均分配,在职工中造成了一种容不得工资收入出现差距,容不得久已存在的“工资均势”被打破的心理。针对这种情况,在配套改革的具体过程中,既要大胆探索,又要谨慎行动。先从试点突破,造成震动,冲击平均主义观念,逐步增强人们的承受力。

(四) 具体实施过程中要注意发挥党、政、工各方面作用。我们厂的劳动、人事、工资制度配套改革的具体实施,分为准备测定、制订审核、贯彻实施三个阶段。准备测定阶段的主要工作,包括现状调查、定岗定编、岗位功能测评、岗位工作标准化、制订应知应会实绩考核标准和组织培训等。制订审核阶段的主要工作,包括厂级领导、职代会主席团、中层干部统一思想,起草各条例、规定的初稿,制订第二层次分配方案并提交职代会主席团审议和职代会通过等。贯彻实施阶段的主要工作,包括利用各种宣传形式,在全厂范围内开展劳动、人事、工资制度配套改革的宣传教育活动;各车间建立配套改革的领导班子、工作班子,并对班子人员进行培训;个别车间(部门)进行试点和全面铺开实施改革等。这三个阶段工作的基本要求是:领导思想统一,制度健全合理,职工理解赞成,执行谨慎坚决。

经济体制改革的逐步深入,使企业领导人日益感受到肩上责任的重大。站在本企业这个“点”上,从确保国家、企业和职工三者利益的要求出发,要进行思考的问题实在很多。本文所谈及的有关企业内部劳动、人事、工资配套改革的一些构思,只是其中的一个方面。社会主义企业的发展,有待于企业内部一系列具体制度的制订与实践。作为一种探索,我厂的

做法当然很不成熟,而且我谈的很不全面,权当抛砖引玉吧。

## 努力实现经营战略上的三个转变

上海日用化学用品四厂厂长 竺乾荣

我们上海日用化学用品四厂是国内最大的化妆品生产企业之一,已有近70年历史。前身为上海家庭工业社,创办于1918年,是我国最早的化妆品工厂之一。1919年,“五四”爱国运动爆发,抵制日货活动声势浩大,波及全国。当时家庭工业社生产了一种既可刷牙,又可擦面的牙粉,定名为“无敌牌擦面牙粉”,与日本的“金刚石”和“狮子牌”牙粉相匹敌,成为著名的国货,饮誉全国。

30年代初期,家庭工业社就创制了我国第一代雪花膏——“蝶霜”,此后几十年间,产品风靡全国,家喻户晓,产量独占鳌头,久销不衰,“蝶霜”曾一度被誉为“雪花之王”。当年,长江南北,城市乡镇,车站码头,铁路沿线,到处可见“蝶霜”的广告牌。今天的许多电影、戏剧布景,仍然以“蝶霜”广告牌作为30年代的象征物。苏、浙、皖一带人民几乎都知道家庭工业社生产的“蝶霜”和“面友”。

目前,我厂现有职工669名,1986年工业总产值突破1亿元,人均上交税利6.34万元,全员劳动生产率15.66万元。

在改革的大浪潮中,面对飞速发展的商品经济,我们采取

了一系列生产经营上的改革措施，主要是在三个转变上下功夫，即经营战略思想上的三个转变。

## 一、由生产型企业转变为生产经营型企业

企业要适应商品经济的发展，必须改变封闭状态，成为开放型企业，即由生产型转变为生产经营型。近几年来，我厂充分利用政府赋予企业的自主权，努力搞活企业，搞活经营，发展生产。

### （一）重视市场信息，调整产品结构，生产适销产品

化妆品属于三类小商品，产销主要受市场调节，企业必须十分重视市场信息和商品动态。为此，我厂有专人进行市场调研，分析商品流向和分布状况。根据市场调查分析：近几年低档雪花膏销售呈下降趋势，高档营养性雪花膏行情看好，美容化妆品销量骤增，蜜类和水类产品倍受欢迎，发类产品供应紧俏。根据这些消费需求的变化，我厂从1984年起就逐步调整产品结构，适当压缩普通瓶雪花膏的产量，大力发展美容化妆品和蜜类、水类产品。据统计，我厂生产的指甲油、唇膏、粉粉和香水四个大类的美容化妆品产值，1986年比1980年增长13.65倍。花露水从无到有，1986年年产值达696.1万元，形成我厂新的“拳头”产品，1987年成立了以生产水类产品为主的新车间。

在调整产品结构的同时，我厂大力开发新产品、新品种，以适应新的消费需求。1980年以来，我厂先后研制投产了150多种新产品。1987年完成新产品40多只，大部分已投放市场，部分已批量生产，当年投产的新产品产值达400多万元。近二年研制的新产品有其各自的特点和特殊意义：

#### 1. “伯龙”男用系列化妆品脱颖而出，开辟了新的化妆

品消费市场,填补了国内空白。男用系列化妆品,在国外早已问世且有较大发展。国内几乎是缺门,更未形成系列化。随着国内经济发展和人民物质文化生活水平的提高,男性消费者对仪表仪容的美化也有新的要求。为满足这一需要,“伯龙”男用系列化妆品被列为1986年上海市轻工业局新产品研制项目。我厂科技人员在香气试配、包装装潢设计和内在配制方面做了大量工作。经过一年努力,研制成功了适应男性用的古龙香水、止痒头水、须后水、香水、润肤霜、润肤蜜等6个品种。近期内计划发展到15个品种,成为我国品种最全的男用系列化妆品。香型采用国际流行的素馨兰香型,内配吉林人参精、高级皮肤滋养剂等。产品造型以直线、方型为基调,方中带圆,圆中见方,简洁明快,并配以黑灰色或黑红色包装盒,充分显示男性刚毅、粗犷和力量的阳刚之美。投放市场后,不仅受到男性消费者的青睐,而且受到女性消费者的喜爱。“伯龙”男用系列,于12月26日通过轻工业局新产品技术鉴定,获得上海市1986年优秀新产品二等奖和1987年轻工业部优秀产品奖,并被列为上海市1987年128项重点增产产品之一,也是上海市经委赶超国际水平的项目之一。继伯龙以后,我厂又开发出全国第一套中老年系列化妆品——“蝴蝶牌”系列化妆品,并已通过技术鉴定,受到专家好评。

2. 施美面膜首次问世,打出牌子。“施美”面膜是80年代最新美容化妆品,在国内是首创,具有舒张毛孔、除去毛孔积垢油污、隐除座疮等多种功效,且无刺激、无过敏。产品问世不久,即风靡市场,成为热销产品。继“施美”面膜后,我厂又研制投产了施美抗皱面膜和牡丹增白面膜两种新产品。

3. 牌子集中,补全系列。1986年推出的31种新产品,牌子非常集中,除“伯龙”系列产品外,大部分都是“施美”和“牡

丹”系列的补充产品。理顺牌子,分清档次,是我厂新的营销策略。牌子集中,有利于产品纵向占领市场。

4. 新产品的装潢和工艺有新的突破。这次推出的蜜类新产品都采用掀按气压喷头式,水类新产品采用滚珠式和喷雾型,改变了过去传统的使用方法。

5. 新产品的材料配套工作抓得较紧,投产的新产品产能较快地形成生产能力。1987年投产问世的新产品比较多,配套材料面铺得比较广,难度较大。由于加强了新产品试制力量和新产品材料配套工作,新产品出样后能较快地形成生产能力,并进行批量生产。产品结构趋于合理,为我厂大幅度增产奠定了基础。

#### (二)建立多种销售渠道,提高企业自销能力

我厂长期以来依靠中百站作为主要销售渠道。由于商品流通体制的改革和市场的开放,迫使我厂在继续以中百站为主渠道的情况下建立多种销售渠道,以扩大产品销路,加快产品流散速度,提高市场占有率。为此,我厂在1985年成立了经营门市部,还利用展销会、洽谈会、订货会等形式,探索新的销售途径。1986年在全国各地和本市共举办15场大型展销会。其中,在中百十店举办的博览会,十天展销营业额达31737元,并结交了一批商业界朋友,为扩大业务范围,提供了经验。

为了指导消费,指导市场,提高厂誉和牌誉,我厂还与黄浦区服务公司联合营建了“施美”美容厅,工厂还建立了一支业余美容队,培养了我国第一代美容化妆师。她们除了正常营业外,还经常在各种展销会、宾馆、饭店、高等院校,为消费者服务。

#### (三)开展横向经济联合,扩大生产规模

近几年我厂生产高速发展,工厂生产能力已处于饱和状



态,仓储运输矛盾突出,产量增加和场地拥挤矛盾突出。面对这些内外压力,如何给企业增添新的活力,继续向前发展,是必须解决的新课题。我们经过调查研究,作出决策,选择适合的企业作为联营或技术转让对象,移出低档产品,腾出场地、资金、人力,发展新、优、高档产品。这样可一举两得,既解决了本企业扩大生产的困难,又扶植了乡镇企业。至今,我厂已同4个单位建立了横向经济合作。十分重视发展外向经济联合,同日商的合资企业上海娜丽丝化妆品有限公司正在筹建之中。

#### (四)广泛开展技术合作

为了吸收现代最新的科学技术,提高企业技术素质,我厂通过各种途径,同有关单位建立了技术协作关系,采取咨询、技术交流、购买专利、聘请专家等方式,引进和消化适应我厂发展的各种软硬件技术。例如,为了提高化妆品包装设计质量,我厂委托上海轻工业专科学校设计化妆品外观装潢。为了开辟天然化妆品领域,同南京植物研究所建立了技术协作关系。另外,还聘请著名皮肤科专家担任我厂顾问,邀请外国专家来厂讲学。

## 二、从产量、质量并重转变为以质量为主

化妆品工业前景广阔,同时市场竞争也日渐激烈。据不完全统计,目前全国化妆品生产企业已有3000多家。就上海市而言,“文革”以前只有4家,现已发展到170多家。国外化妆品也大量出现在国内市场。一些伪劣冒牌产品也趁机涌现,干扰市场。

整个化妆品市场正在由“卖方市场”向“买方市场”转变,消费者对化妆品的品种和质量要求越来越高,购买化妆品的选择性大大增强。面对市场变化和新的消费要求,我厂及时

改变生产经营思想,从产量、质量并重转变为以质量为主,并采取一系列质量保证措施,创优质名牌产品,树立良好的商品信誉,使我厂产品在市场竞争中保持优势。具体做法是:

(一)坚持对职工进行质量意识教育,牢固树立质量第一的思想

我们在实践中认识到,要提高产品的质量,首先要提高干部和工人的质量意识。1986年,我厂整整化了一年时间有计划、分阶段地对全厂职工进行了质量意识教育,开展了“为什么要创优质,怎样创优质”的学习讨论;进行了查质量意识、查质量措施、查落实情况、查改进方向的“四查”活动;抓了有关质量问题的正反两方面的典型事例;开展了质量竞赛;多次召开宣讲大会,厂领导带头讲产品质量与企业前途,个人利益、社会效益的三者关系;举办了轮训班,对50%以上职工进行了16小时以上的TQC基础理论教育。通过教育,我厂干部和工人的质量意识有了明显提高,大家在生产工作中正确处理三个关系:一是质量与数量的关系。强调质量不能为数量让路,相反,数量要由质量来保证。当二者发生矛盾时,决不片面追求产量而降低对质量的要求,任何时候都坚持“质量第一”的原则。有一次,一批成品已发运到商业部门的仓库,检验科发觉部分不合格产品混入其中,厂部知道后,立即要求将几百箱成品全部运回厂里进行返工,直至全部合格。这种对质量负责的精神受到了商业部门的好评。二是工作质量与产品质量的关系,以工作质量保证产品质量。我厂开展了职业道德教育和干部工作责任心教育,对工作失职的干部分别给予调离工作岗位、扣发奖金、大会检查等行政处理,受到全厂职工的拥护。三是主观努力与客观条件的关系。本厂产品原材料协作件比较多,过去往往由于原材料质量不好,从而放松本厂工作质量和产品质

量的要求,现在一方面要求严格把好原材料的质量关,一方面强调不能因为客观条件差而放松主观努力,降低质量标准。

### (二)加强全面质量管理,建立质量保证体系

我厂运用全面质量管理的科学方法,建立了质量保证体系。设有全面质量管理机构和质量检验机构。有健全的三级质量检验网络和齐全的检验制度,并与奖金分配挂钩,质量奖占全部奖金的30%,并规定月平均质量低于一定标准,停发当月全部奖金。主要工序建立了质量控制点,每天做好原始记录和质量信息反馈,使产品在生产过程中处于可靠的质量控制之下。我厂配有先进的微生物测试设备和其他检测仪器,建造了我国第一座空气净化包装间。为了贯彻市府颁发的《化妆品工业卫生监督办法》和轻工部颁发的《化妆品生产管理条例》,我厂制订了相应的制度,加强了工业卫生,经过市、部有关部门的严格检查,首批领到“化妆品工业卫生合格证”和“化妆品生产许可证”。

### (三)推行目标管理,创立名牌产品

1986年,我厂推行了目标管理,把“施美”和“牡丹”产品创名牌作为厂长重要目标。我们首先帮助全厂职工树立名牌意识,使大家认识到创立名牌的重要意义。创名牌产品是企业提高产品质量的一个重要内容,是提高产品竞争能力的一个重要手段,是提高经济效益的重要途径,也是保证社会效益、保护消费者利益的一项重要措施。全厂职工都把创名牌产品当作一件大事来抓。为了保证厂长目标的实现,全厂各部门对厂长目标层层分解,共提出320条保证措施,由企管科定期检查考核。由于增强了质量意识,重视了质量管理,因而实现了预期目标。“施美”和“牡丹”两个牌号的系列产品,不仅荣获市名牌产品光荣称号,而且还被评为轻工业部优质产品。

“冷蝶霜”和“芳芳粉饼”被评为1986年市优质产品。“冷蝶霜”荣获全国冷脂评比第一名和轻工业部优质产品称号。曾两度获得市优质产品称号的“牡丹”雪花膏又被评为轻工业部优质产品。1986年是我厂获得质量成果奖最多的一年,名优产品产值达到5465.6万元,占全厂总产值的54.52%。“施美”和“牡丹”产品的产值比1985年增长62.68%。

重视产品质量,坚持质量第一,是企业的重要经营思想,是一项长期的战略任务,今后我厂要创出更多的名优产品,争取更大的经济效益。

### 三、从抓当前转变为抓长远

这是我厂经营战略思想的第三个转变。化妆品市场潜力很大,发展前景广阔。我们不仅要抓好当前生产,更要抓好长远发展规划,改造老厂,结聚后劲。这样,才能使我厂在今后长期的市场竞争中永远保持领先地位。

近两年来,我们对老厂房逐步进行了改造,新建了1200平方米的配制大楼,引进了一批重要设备,如粉饼压块机、碾磨机、真空乳化反应锅等。目前,全厂职工正在为实现本厂“七五”规划积极工作。

“七五”期间,我厂逐步朝外向型、生产经营型、产品全能型和生产技术现代化的方向发展,努力把我厂建设成为国内规模最大的具有第一流水平的国家级先进企业。

所谓“外向型”,是指要积极扩大出口,利用我国得天独厚的中草药和高档滋补品作为天然添加剂,开拓具有我国特点的膏霜类产品,并打入国际市场。到1990年,争取出口额比1985年增加5倍。所谓“生产经营型”,是指企业要适应商品经济,从目前的订产包销的生产型企业转变为以市场为中心

的生产经营型企业。所谓“产品全能型”，是指产品门类齐全，品种多样。国际上流行的7个大类、37个小类的产品，我厂基本上都要能够生产，成为能够满足不同性别、不同年龄、不同消费层次、不同功能需要的综合性化妆品生产企业。所谓“生产技术现代化”，就是企业的技术装备和工艺水平，都要向现代化方向发展，争取达到国际上70年代末80年代初的水平，产品质量达到国内领先水平，部分产品达到国际先进水平。要达到以上目标，必须抓好如下几项工作：

1. 大力开发新产品、新花色。化妆品消费趋势，目前正在从护肤用品向美容化妆品发展，单品种向系列化发展，“通用”向“专用”发展，中低档向高中档发展，合成原料向天然原料发展。我厂要适应这一变化趋势，必须不断开发新产品，并把老产品外观包装的升级换代作为重点来抓，平均每年要有10%的老产品升级换代，使产品外观包装“新颖奇特”，“华丽美观”。发扬我厂雪花膏类优势，努力研制膏类新产品，使我厂膏霜类产品由“通用”向“专用”发展，满足市场需要。继续保持我厂美容化妆品的优势，积极增加新品种。按照国外美容化妆品要求，从头部、面部、眼部、唇部、颈部，一直到手部，品种要齐全。要提高美容化妆品的装潢质量，大力发展各种规格的化妆礼盒。要抓紧开发治疗性化妆品即药物化妆品，重点采用中草药作为治疗剂，提高粉刺霜、灰指甲油、染发膏等药物产品的内在质量和治疗作用。要开拓营养性化妆品，加强与有关科研单位的协作，从胎盘、海藻、貂油等生物中提取营养剂，开拓天然美容化妆品营养剂新领域，以适应世界化妆品新潮流和高层次消费需要，并争取打入国际市场。要大力发展头上用品、调理性化妆品和水类用品，使产品结构更趋合理。在短期内迅速开发一批头上用品，如洗发精、染发洗

头香波、护发素、发友、发乳、生发去痒剂、生发油、染发膏。选择优质香精，发展高级水类产品。每年开发新产品、新品种20个以上，每年创名优产品2~3种。要年年有“名”、“优”、“新”产品投放市场。要理顺牌号，按不同消费层次和消费对象，形成“施美”、“牡丹”、“伯龙”、“蝴蝶”、“蜂花”、“芳芳”六大牌号。

2. 抓紧技术改造和技术进步。在软技术方面，将建立调香室、新产品开发中心、中试车间、计量生化测试室等。在硬技术方面，从配制、包装、测试一直到包装配套材料，都要采用新设备、新材料和新工艺。膏霜配制要采用真空均质乳化。水类配制要采用密闭储槽。粉饼生产要采用高技术粉碎和自动压块工艺。唇膏生产要采用高效碾磨和自动浇蕊工艺。膏霜包装要采用转盘式多头换模灌装机、塑袋和塑管自动灌装袋机。液体灌装要采用高速多头自动灌装机。要引进先进测试仪器，改变目前以感官为主的测试手段，提高检测水平。

3. 进一步发展横向联营和中外合资。根据“互惠互利，共同发展”的原则，在上海郊县先择适合的单位建立联营厂。在西北、西南、中南、华北和东北，选择有条件的厂家进行技术转让，就地生产就地销售本厂产品。采用投资、投股、扶持等方式，建立电化铝、玻璃瓶、塑料配件定点协作厂，形成配套材料的供应网络。在内联的同时，争取中外合资工作也要有较大发展。积极采取补偿贸易形式，以进养出，扩大出口。

4. “七五”期间，我厂企业管理水平要达到国家级。最近，我厂全面实行厂长负责制和厂长任期目标制，按“三个条例”的要求完善党政工领导体系，实行干部聘任制，健全民主管理制度，改革工厂管理体制。按照生产经营型企业的要求，调整了管理机构。重点加强经营销售科和新产品试制中心的力量，完善经济责任制。“七五”期间要进一步加强基础管理，

抓好计划管理、财务管理和物资管理。要建立“三个网络”，即计划管理网络、全面核算网络和物质供应网络。要健全和完善三项管理的各项制度，以适应市场多变、生产调头快和时间紧的特点。要建立审计机构，加强企业内部的审计工作，以确保企业经济效益。计量管理要达到国家一级，劳动管理达到全国先进水平。其他管理工作也要向规范化、系统化、标准化的方向发展。推行现代化管理。劳动工资、成本核算、销售预测和物资储备，要实行微机管理。全面质量管理要达到市级标准。

5. 引进人才，培训职工。企业的竞争实质上是人才的竞争。1984年以来，我厂引进企业急需人才51名，大专以上文化程度的科技人员和管理人员占职工总数，从1983年的18%上升到1986年的21.1%。1990年要达到25%。“七五”期间，要培养出高级工程师、经济师和会计师。加强在职干部的培训 and 职业道德教育，提高他们的技术业务素质和管理水平。继续办好职工学校，对工人进行政治、文化和技术教育，提高职工队伍的素质。

我们相信，通过全厂职工的努力，到1990年，我厂将以崭新的姿态出现在化妆品行业中，热诚为广大消费者服务，并以国际先进水平为目标，为发展我国化妆品工业，美化人民生活作出更大的贡献。

## 为“闯新”的腾飞积蓄力量

上海闯新纺织机械厂厂长 邬金奎

我厂前身为铸亚铁工厂，创建于1926年，至今已有60余年的历史。现有职工900余人，拥有各类机械制造设备300台(套)年生产能力为600台/1000吨纺织机产品，总产值800万元，是为纺织局系统各纺织机械制造厂服务的专业压铸生产点，年压铸生产能力为300吨有色合金铸件。解放后几易厂名，先后制造丝织、针织、棉纺、化纤、印染和毛纺织等各类纺织机械。为了行业设备更新和技术进步的需要，60年代以来，我厂为上海地区纺织行业提供了众多的机械产品。我国首批高温高压毛条染色机及绒线染色机，在60年代初已在用户厂投入使用。为了填补我国援外成套棉纺织设备中的唯一空白，70年代初我厂研制成功中国式自动结经机、CN712和M351两代布动网印机及其配套辅机，是国产平网印花设备的较早产品；它们在坦桑尼亚、马里、刚果、圭亚那、也门等国经受了长期稳定的生产考验，并获得上述各国政府和企业的好评。我国第一套涤纶卡丝高速纺丝联合机，是我厂为之配套卷绕机。自动络筒机，是棉纺厂实现纺织生产自动化的主要设备。我厂在70年代初就试制成功了半自动络筒机，它标志着我厂纺织机械制造水



平,已经向国际先进水平迈出了重要的一步。向用户提供一项又一项新型纺织机械产品,可以说是我厂“闯新”厂名的由来。

自1979年开始推行全面质量管理以来,企业已从依靠生产技术的单轮驱动转变为管理和技术两个轮子一起运行,加快了企业进步和发展速度。我厂经营管理的指导思想是:进行企业领导体制和经营管理机制的改革,促进管理上的改善,提高劳动生产率,促进企业在生产、经营、技术、教育和生活设施等各方面的全面进步,推动企业素质的全面提高。1983年,由上海纺织工业局命名为产品质量信得过企业;1984年,被评为纺织局质量管理先进企业;1985年,为上海市企业整顿表彰单位之一,厂方针目标管理经验获得上海市企业管理现代化成果二等奖,同年获得二级计量企业合格证书;1986年,获得上海市企业管理优秀奖,被命名为上海市文明单位及市文明卫生单位,还通过了企业升级前的全国大中型企业计划推行全面质量管理合格验收。

这些荣誉是党和政府对我厂的肯定和赞赏,是我厂干部群众以提高企业管理水平为主要内容所努力的结果。赵紫阳同志前几年曾对我国企业现状作了“技术落后,管理更落后”的客观评价。我们从这样的认识出发,自觉行动,积极努力,使这种状况在我们这个企业有了一定程度的改变。

管理上的改善和提高,来自多方面的长期的改革实践。我们的做法是:在深化企业改革中,坚持以产品创优为龙头的质量方针,不断深化全面质量管理。

1979年,我厂开始学习和推行全面质量管理。从全员TQC教育着手,设置厂级推进机构——全面质量管理办公室,采取以点带面的方法,以提高产品质量和工作效率为内

容,从三方面开展工作:一是开展“QC”小组活动;二是“三自”活动,即分班组、车间、全厂三个层次逐步推开的生产工人质量自我管理性质的活动;三是自觉地把“QC”推进工作与企业整顿相结合的活动,使企业各项基础工作和生产秩序有了显著的改观,确立了全面质量管理在我厂企业管理中的中心环节地位。在站稳脚跟后,紧接着就按照“以产品创优为龙头,不断深化全面质量管理”的质量工作方针,围绕产品升等创优,综合应用质量管理和技术专业的各种方法和手段,组织质量和技术攻关,加强技术基础工作,结合“双革”进行设备更新改造,提高和稳定产品质量。

在质量管理的改革方面,建立和畅通合理有效的工作流程,修订工作质量标准,拟订质量责任制,完善以提高质量为主题,提高管理水平为重点的考核奖励办法,逐步形成企业生产全过程和各条线业务管理相配合的一整套质量保证体系。

升等创优的目标实施,带动了管理素质的提高;管理水准的提高,又促成了创优目标的实现。从1980年至今,先后有12种主要产品实现了升等,3种产品被评为局级优良产品,2种主导产品获得上海市优质产品称号。1987年又有1种产品被列入上海市赶超创优计划项目,1988年将争创部优质产品。

创优活动推动了产品质量的提高,更促进了产品开发水平不断向国际先进水平目标迈进。我厂主要产品中,已经有近一半达到了国际70年代末80年代初同类产品的先进水平。

创优活动还使企业的计划管理、物资管理和财务成本管理都按高标准要求来实施改进和革新,达到新的水平,为下一步企业上等级奠定了良好的管理基础。

为了使全面质量管理的推进和不断深化获得充分保证，我们每年补充和完善企业内部的经济责任制。1980年，以跨部门TQC小组活动方式，试行了《集体责任计分计奖办法》，实行了把生产(工作)实绩、产品(工作)质量与职工奖金挂钩的经济责任制初级形式。1982年，全面制订了由《领导和中层干部经济责任书》、《部门经济责任制》、《生产工人和职能人员经济责任书》以及各层次考核办法配套组成的《经济责任制》。以后又在全厂经济责任制内强化了质量责任制，并使其拥有了否决权。最近，按照企业上等级的要求，将进一步实施质量责任与管理责任的双重否决。与此同时，还积极试行各种形式的企业内部专项承包的新型分配方式。这种不断完善企业内部管理的保证机制，使企业内各层次人员的劳动报酬，与其所创造的生产成绩、工作效率、文明水平、管理效果和经济效益，形成了综合的因果关系。我们还在《经济责任制》的实施和管理上，从考核标准、信息反馈、相关评价、集中考核、复议审定等工作环节，形成较严密协调的高效率工作网络和时序，促进并巩固了全面质量管理的成绩。

全面质量管理本身是现代化企业管理的一种新体系，这种科学管理体系的实施，又必然促进企业管理的现代化。我厂从1982年开始，引入了美国的目标管理理论，借鉴日本企业方针的实施方法，开展了以进取性为主要特征的“方针目标管理”，把企业方针的内容，由原来的质量方针扩展为以质量为主的企业经营、管理和技术改造各方面的综合发展方针。根据企业发展的规划，制订了分年度实现的奋斗目标。1987年我厂方针为“求实求快强素质，‘二高’‘一低’上水平”。它体现了我厂从加强基础管理着手，加快技术进步、增强企业素质、争取企业上等级的年度努力方向。87年，企业的目标是“‘一超’‘三

建’‘五鉴定’，‘双—’‘增四’上市级”，它体现了我厂争创上海市赶超优质产品、基建改造、产品开发、质量管理和企业上市级的具体目标。

在企业方针目标管理的工作方法和管理措施方面，我们经历了从粗到细、由低到高的发展过程。开始的两年，致力于方针和目标的制订质量上，因而在方针内容和要求、目标项目和目标值的合理确定上积累了经验。其中，1983年的“‘四为’‘一创’”方针和“‘二升’‘四新’二、三、七”的目标，用简单明了的数词和动名词的组合，使全厂职工容易理解，方便记忆，对企业的方针目标留有难忘的印象，获得了加强职工奋发向上的主人翁责任感的效果。以后，我们就在方针的展开、目标的分解以及措施的落实三方面下功夫，逐渐形成了“年制订、季分解，月落实”的工作体制。按照“横向到边”的要求，发动所有行政科室、生产车间乃至政工部门，都进行方针展开和目标分解，制订部门的分目标。同时在措施的落实上要求做到“纵向到底”，以“季度目标项目任务书”和“月度工作计划表”的形式，向职能人员、生产班组乃至每个生产工人，下达实现目标所必须采取和实行的措施任务，并且通过各层次的检查、考核和奖励，来保证各季度和全年企业（部门）方针目标的全面实现。在目标分解、实施过程中，以“季度目标管理报告表”和“季度目标管理成果表”两种方式报告和小结，以季为阶段的效果反馈信息；再由厂长和全面质量管理办公室主持半年一次的、以厂长工作报告为主要形式的目标管理诊断和总结。这样，从方针目标的酝酿和制订，可行性论证和审定，方针的展开和目标的分解，措施的落实和信息的反馈，协调处理和检查评审，直至考核奖励，形成了全过程的管理体系及其工作网络。

1982年以来的6年中,年年有新的奋斗目标。在全厂职工的集体努力下,企业在发展生产、提高质量、技术进步、职工培训和生活设施各个方面每年都有较大的进展。管理上的进步和现代化,带动了企业的进步和现代化。多年来的辛勤耕耘给企业带来的效益和效果,使我厂在“七五”后期具备了迅速崛起和腾飞的条件。我们所作的努力,就是为“闯新”的腾飞积蓄必需的力量。我认为,类似我厂规模的中小型企业,企业管理现代化的基本模式应当是:以企业的体制改革为前提,以方针目标管理为主体,以全面质量管理为中心环节,以承包为主要形式的经济责任制,以新时期的政治思想工作责任制为保证,以技术进步为基础,结合企业自身特点,配套应用市场预测、决策技术、价值工程、TPM、网络计划技术、成组技术、ABC分析法和量本利分析法等现代化管理方法,依靠电子计算机为主要手段,形成较完整的管理体系。有了科学的管理体系,企业的现代化就有了正确的先导。

经过长期的自觉努力,我厂取得了连续多年的产值和利税同步增长的较好效益。但是从企业上等级和进一步现代化的长远目标来看,我厂仍面临着众多的问题,需要我们作进一步的艰巨努力。

首先,要加快技术改造和技术进步的步伐。因为这是拓宽生产能力发展的咽喉路段,是提高企业应变能力的主要基础。我厂将立足于自身积累,并争取国家支持,不断增强自我改造和自我发展的能力。技术进步的重点将放在技术装备,包括计量测试手段的现代化方面,以适应更新换代产品的高标准要求。

企业管理水平更上一层楼是又一重大任务。在目前,要使企业的全面质量管理、方针目标管理和经济责任制这三个

综合管理体系更紧密地有机结合，并使之不断充实和更新内容，更好地发挥整体效能。现代化管理方法的应用、计算机辅助企业管理、企业内部信息及通讯管理设施的现代化、办公设施自动化等，都将是我们要从理论上学习和探索，实践上化功夫提高的新课题。

企业内生活设施的现代化也是另一项新的系统工程。对职工工作环境和生活设施的合理投资，是社会主义制度优越性在企业内的具体体现。我们将在职工的更衣、饮食、休息、娱乐、医疗保健、盥洗、幼托等设施方面，以实用、舒适、优美为标准，逐步实现生活设施的全面改观，这是激发职工热爱企业，提高劳动热情的新动力。

在产品更新换代、质量创优、管理现代化的同时，职工素质的现代化需要进一步智力投资。今后一时期，中、高级技工和技师的培训，现代化管理知识和技能教育，计算机应用知识的普及，是提高职工素质的主要内容。有了职工队伍的文化和技术素养更高层次的进步，有了新一代职工队伍对科学知识和现代化技能的掌握，社会主义“四化”事业就有了可靠的保障，我们“闯新”厂就会产生新的腾飞。

## 经营承包与企业活力

上海染料化工十厂厂长 徐诗武

我们染化十厂是一家有 1200 多名职工的中型企业,主要生产还原染料。近年来,在技术人员和广大职工的积极努力下,新产品不断开拓,产品质量逐年提高,其中主产品还原蓝 RSN 和还原黄 GCN,连续几年被评为市优质产品和化工部优质产品。我厂产品畅销国内 18 个省市,外销欧、亚、美、非四大洲。

随着经济体制改革的不断深入,企业自主权的逐步扩大,自我更新能力的加强,企业的效益逐年增长。特别是今年初,我厂开始推行承包责任制,给企业带来新的活力,各项经济技术指标有了新的突破。1987 年 1~6 月,全厂较好地完成了各项承包指标。产值完成 2285.9 万元,比 1986 年同期增长 18.2%,销售收入 2279.5 万元,比 1986 年同期增长 30.2%。1987 年上半年度上交利税 577.6 万元,比 1986 年同期增加 30.4%。上交利润 363 万元,比 1986 年同期增加 70.4%。增利 150 万元,留利 110.2 万元,比 1986 年同期的 26.3 万元多留利 84 万元,使企业有增加投入的实力和动力,使职工多得 50 元(生产第一线工人平均多得 70 元)。职工在承包中获得了与他

们的努力和贡献相适应的实惠。

回顾推行承包责任制的实践,我们对承包责任制有了新的认识。

### 一、推行经济承包责任制是深化企业改革的需要

国家实行第二步利改税,初步解决了国家同企业之间的分配关系。虽然企业不吃国家大锅饭了,但工厂内部仍然吃着大锅饭。近年来,我厂几经修订经济责任制和考核制度,拉开了一、二、三线人员的奖金分配差距,但从根本上讲,依然体现不了多劳多得的原则。其原因是:职工、部门之间忙闲不均,工作难易程度不一,贡献大小不同,但奖金分配仍然要遵循“上要封顶,下要保底”的原则,奖罚档次还是拉不开,尤其是二、三线人员,不担风险,奖金也可能拿到平均水平,群众称之为“旱涝保收”,挫伤了职工劳动热情,阻碍了经济效益的进一步提高和生产力的发展。

为深化企业改革,发挥国家赋予我们企业的自主权;改变我厂“温吞水”局面,确保1987年我厂“双增双节”100万元、上交税利934万总目标的完成,今年初,我们提出在全厂推行经济承包责任制,并在三个车间和部分科室试行六个月承包制,进行探索和尝试,取得经验,全面铺开。为此,我们从本厂实际出发郑重提出,承包必须把握“一个基点,两条原则,三个挂钩,四个结合。”

“一个基点”,即广大职工在厂部统一部署下,努力挖潜增产,积极增收节支,提高产品质量,降低消耗,取得效益,多得实惠。

“两条原则”,一是承包必须紧紧围绕提高企业经济效益和企业整体素质,实行稳步扎实地开展工作的原则;二是已实



行承包的车间(部门)、个人的奖金数,按照考核指标的完成情况,实行“上不封顶,下不保底”的分配原则。

“三个挂钩”,一是承包同厂总目标(上交利税934万)挂钩,二是同双增双节目标(增产创利50万,节支50万)挂钩,三是同创建文明工厂、先进职工之家、企业上等级挂钩。

“四个结合”,一是承包同提高职工思想素质和经济效益相结合,二是同国家、集体、个人三者利益相结合,三是同职、权、利相结合,四是同职工收入和劳动成果相结合。

我们认为,只有严格把握上述各点,承包责任制才能达到预定收效,使国家增收,企业搞活,职工实惠。

## 二、推行承包责任制必须统一思想,稳步前进

承包是一项较复杂的系统工程。为实施承包这一方案,我们采取了统一思想、稳步推进的办法。其步骤是:1. 进行充分的准备工作。召开专门会议,扫除各种思想障碍,提高认识。同时举办中层干部学习班,统一思想,然后对国家下达给企业的各项指标,特别是对1987年厂的总目标完成的可行性和可能性,作了认真测算和分析,积累了完整可靠的数据后,才逐一分解到各车间(部门),发动群众,组织落实。2. 理顺企业内部各种纵横关系,建立较完善的多层次网络,修订经济责任制,为承包准备扎实的管理手段和保证措施。3. 同有条件承包的车间(部门),进行多方面对话,做到考核指标合理,承包目标明确,使领导与群众在思想上和行动上取得一致。4. 成熟一个,承包一个,稳扎稳打,务求实效,严格按承包指标履约,维护承包的严肃性。5. 1987年上半年度,承包为第一阶段,试行六个月后,总结经验,修改承包方案,报职代会审批通过。1987年下半年度为承包第二阶段,在全厂范围

正式实行经济承包责任制,由法定代表人厂长同各车间(部门)或班组签订承包合同书。

1987年上半年,我们已先后同3个车间12个工段以及部分组室,试行了承包责任制,在广大职工的努力下,取得了一定的效果。

### 三、推行承包责任制的具体做法要活、要细

在承包形式上,针对不同的内容,采用不同的形式。一是产量承包。对全厂主要生产车间实行产量承包制,除了包产量、质量外,还包单耗、成本、安全、环保等指标。为促进生产车间关心企业经济效益和市场需求,均以完成实现交库为考核基数,各种主客观因素一律不予剔除。二是单项承包。在企业经营活动中难度大的项目,如原料采购、技术改造、技术攻关、新产品开发等,实行单项承包。三是费用承包。对有一定余力的服务部门,实行费用承包。在完成其承包的服务项目与技术指标的前提下,鼓励其挖掘潜力,增收节支,从降低费用中提取奖金。四是综合承包。对管理科室实行综合承包,包管理升级指标,以及相应的技术指标和经济指标,包所属管理系统职工的管理素质提高。

承包的保证措施有:1.按厂长向国家承包的各项指标,层层分解到车间部门,直至班组个人,建立全厂纵横交错的承包、保证、监督、奖罚指标体系。2.相关的科室和车间、车间与车间之间,规定相互的责、权及奖罚条例,保证承包具有整体性和制约性。3.按承包规定的指标,分别由各主管科室负责日常检查、监督,按月考核,报企管办综合评价,季度履约。各承包车间(部门)和班组按二、三级经济责任制,逐月或逐日考核。4.发挥基层党组织的保证监督作用,加强政治

思想工作,提高干部工人的民主管理意识,发扬主人翁精神。重大的生产经营活动,应主动提请同级党组织和工会组织参加讨论,听取意见。

#### 四、推行承包责任制调动了职工积极性

承包责任制的推行,使职工群众增加了收入,尝到了甜头,调动了生产积极性。

承包促进了“双增双节”运动的深入开展。今年,染料市场商品紧俏,供不应求。厂部提出要增产适销对路产品,满足市场需求,车间工人积极响应,加紧生产。一车间RB工段与DB工段的工人群众与技术人员一起,群策群力,进行工艺改革,严格工艺纪律,为还原黑RB、DB的增产和提高得量付出了代价。1987年1~6月RB单耗下降11.8万元,DB单耗下降1.9万元,RB产品比1986年同期增产23.6吨,DB产品比1986年同期增产31.3吨,为全厂树立了榜样。二车间还原蓝RSN工段也增产12.2吨。行政科承包办公费用后,从节约一张纸一支笔开始,使办公费用下降2万元。应用组职工也想方设法,主动承担调色应用试验,积极处理库存积压产品,经色光调优后,处理销售4.5吨BM灰积压产品,增收2万元。我厂11号仓库工人,也争先恐后开展节约原料、回收原料的竞赛,出现了人人为本厂增收益的动人景象。

我厂一车间通过承包,1987年1~6月,职工平均奖金比1986年同期增长一倍左右。职工感到有奔头,增强了承包意识。工人们说:“承包合情合理,通过努力,得到了相应的实惠。多出力,多流汗是应该的,付出的代价是值得的。”不少车间(部门)和组室,纷纷主动提出承包项目,使我们看到了企业承包经济责任制蕴藏的巨大活力。

深化企业改革是一项十分复杂艰巨的工作,我厂推行内部承包仅仅跨出了第一步,而且很不完善。1987年6月12日,我厂作为第一批承包企业,同上级主管局和财政局签订了承包经营责任制的合同。我们感到这是一种荣誉,但也是一种压力,任务相当艰巨。特别是宣布了全厂全面铺开实行承包制,全厂上下有一定反响。已经承包的部门出现两种意向:一是完成承包指标,得到实惠的,认为这是发展生产力、搞活企业的有效手段,是深化改革必然趋势。二是因原料供应不足、设备维修更新不及时等外界因素而不能完成承包指标影响收入的,对承包兴趣不高。另外,也有少数职工对承包经营责任制还持观望态度,认为承包油水不足,难度大,实惠不多,风险大。在推行承包责任制过程中也确实还有许多问题要探索。如:由于车间(部门)之间的生产产品不同,劳动量不同,产品生产难易程度不同,如何核定承包基数?某些产品,由于原材料供应不足而面临减产,应如何合理剔除这些因素?管理职能部门如何同车间承包捆在一起?核定承包基数又如何克服“鞭打快牛”现象?在推行承包责任制同时,如何切实抓好职业道德建设?这些问题都有待进一步探索。但是不管怎样,我们感到,推行承包经营责任制,已经显出了较强的生命力,它确实是发展生产力搞活企业的有效手段。所以,我们决心做好第二阶段的全面承包工作。在开展承包的第二阶段工作时,必须加强职工的思想政治工作,进一步提高职工对承包的认识,增强心理承受力。必须遵循成熟一个,承包一个的原则,有计划、有步骤、有重点地在全厂推行承包制,坚决贯彻“上不封顶,下不保底”的分配原则,不搞平衡,履约兑现。我们相信,只要认认真真,扎扎实实地搞下去,承包经营责任制一

定会赋予我们企业更大的活力，国家、企业、职工一定会得到更多实惠。

## 改革企业分配，搞活生产经营

上海调节器厂厂长 李士正

我们上海调节器厂是机械工业部生产自动化仪表和工业控制机的重点企业，现有职工940人，其中工程技术人员230人，经济管理人员103人。全厂建筑面积14580平方米。主要产品：变送器类有双杠杆、矢量机构的DDZ—Ⅰ、矢量机构的DDZ—Ⅱ、扩散硅，调节器类有DDZ—Ⅰ及单、双回路调节器，JXC系列智能巡回检测装置，JS系列工业控制计算机及过程通道，共4大系列、255个品种、625种规格。这些产品广泛应用于石油、化工、冶金、电站、轻纺、科研、国防等各类工程项目上。用户遍及28个省、自治区、直辖市，其中DDZ—Ⅰ型仪表的市场占有率为40%，在国内享有较高声誉。“六五”期间我厂被国家列为全国机械电子工业首批550项重点改造企业之一，“七五”时期又被国家确定为530项重点改造企业之一，且被列入全国第二批大、中型搞活企业的单位之一。

21年来，我厂在社会主义建设中，特别在承担国家重点建设工程项目中，先后提供了各类工业生产过程控制仪表46万台(件)，累计完成工业总产值3.4亿元，上交税利1.7亿元。1986年人均创利税15000元。我厂曾先后获得“大庆式企业”、

“机械工业部自动化仪表行业标兵”、“机械工业部经济效益先进企业”等称号和“上海市企业管理优秀奖”。

我厂自1983年通过企业整顿验收后,进一步健全了各项管理制度,完善了岗位责任制、质量责任制和经济责任制,1985年以后被上海市仪表电讯工业局列为首批推行厂长负责制、厂长任期目标责任制和企业上等级的试点企业。我厂建立了以厂长为中心的领导体制,强化了厂长在生产经营和行政指挥中的职权,发挥了厂长在生产经营中决策快、指挥灵、效率高的作用。在实施企业内部配套改革实践中,职工的积极性得到充分调动,技术密集和知识密集的优势得到发挥。两年来工业总产值增长了34.3%,利税增长了33.4%,产品质量明显提高,88种主要产品全部获得计量局颁发的许可证书,计量通过国家二级标准,新产品开发和国产化共26项,增强了企业后劲。同时,不断扩大了技术应用新领域。“JS-056工业控制机开发应用于北海舰队海情处理系统”,获全国微机应用一等奖,“微机控制十吨工业锅炉燃烧系统”在上钢五厂获得成功,“PC-110机开发应用于镇海石化总厂炼油厂油灌区数据采集管理系统”,取得了较好的社会效益,“9010微机系统故障测试仪”的成功,为扩大计算机和智能化产品的生产创造了条件。

搞活企业内部分配制度,是搞活生产经营的一个内在动因,也是企业在搞活经济、改善经营中,眼睛向内,深化改革的一个新课题。我厂在1985年实行厂长负责制以后,对企业内部分配制度的改革进行了探索与实践,逐步摸索了一套“超产计奖”和“项目承包”为主要形式的经济承包责任制。这一分配制度的改革、推行和日臻完善,使企业在分配问题上走活了“一着棋”,取得了比较显著的效果。过去“干好干坏一个样,干多干少同样奖”的现象改变了,职工积极性得到较大发挥,

多年来市场急需的短线产品拉长了，徘徊不前的新产品开发步子加快了，企业新增能力与经济效益持续增长，产品结构更趋合理，企业后劲不断增强。

当时，企业面临着严峻的形势。几十年一贯制的老产品，因其水平不高，受到新技术的挑战，濒于淘汰的边缘。由于国家基本建设规模的压缩，为大工业提供成套自动化控制仪表装置的产品，市场在逐渐缩小。特别是企业内部长期平均主义，“大锅饭”分配制度形成的弊病，严重地抑制着职工的生产积极性，使产品水平不高，市场覆盖面缩小的矛盾更加尖锐和突出。面对这种来自内外部的困难，我们提出的治厂方针是：一手抓老产品的应用，延长老产品的生命周期；一手抓新产品开发，提高产品水平，以占领失去的市场和开拓新的领域。但要达到上述目的，就要改革内部的分配，以激发和调动各方面的积极性、主动性和创造性，从而保证治厂方针的实现。

我们通过内外的调查分析，老产品市覆场盖面的缩小，除了兄弟省市同行业产品的崛起和发展外，企业新增生产能力不足是主要原因，而影响和制约新增生产能力提高的关键在于企业基础产品车间的生产受到限制。这种限制在于长期以来分配制度的不合理，挫伤了职工的生产积极性。要扭转这种局面，出路在于改革以往的分配政策，建立以部门承担经济责任与奖励相结合，职工劳动成果与物质利益相统一的分配制度。通过分配政策的兑现，来吸引与调动各个层次的积极性。然而，要改变多年来形成的“大锅饭”局面是很不容易的。

困难，有时会使人畏缩不前，困难，有时也会使人奋进搏击。实践使我们认识到：畏缩不前，充其量只能维持每况愈下的现状；奋进搏击，或许能够冲破现状，获得新的转机。我们



厂领导班子经过慎重的思考和统一思想，在战略上确立了“与其坐失良机，不如一试”的指导思想，在战术上制定了“伤其十指，不如断其一指”的改革方案。于是我们果断地选择了当时影响全厂生产的“先行官”——金加工车间，进行分配制度的改革，试行“上不封顶，下不保底”的“超产计奖”经济责任制。厂部根据车间近几年完成考核入库工分的情况，确定一个考核指标值，凡车间完成考核指标值不得奖，超额完成考核指标值实行“上不封顶”计奖，完不成考核指标值，倒扣车间工资总额。奖金的分配，由过去的一级分配，改为两级分配。厂部根据车间完成考核指标值核定奖金总额，车间根据“超产计奖”原则，取消基本奖，凡完成基本定额不得奖，超额完成定额，视不同工种确定系数，多超多得。完不成基本定额，实行20%的工资下浮。

分配方案一出台，如同炸开的油锅，在全厂上下引起巨大反响。取消基本奖？从来没听说过。是谁定的政策？完成考核指标不得奖，谁来承受这种风险？……职工的意见，中层干部的担心，左邻右舍的怀疑……，是啊！多年来习惯于拿“早涝保收”奖的职工，听说要取消基本奖，怎能不引起激烈的心理冲击。习以为常地完成考核指标就能得奖的分配方式，一旦冲破，怎能不令车间干部们担忧。此时，我们既对实施这一改革方案作进一步的可行性论证，又着重帮助参与实践的人们理解改革的指导思想和意义，以增强心理承受能力。我们党、政、工领导深入到车间、班组，与干部、职工对话交心，帮助车间领导分析实施改革方案的有利条件和存在的困难，使车间领导增强信心。同时，又与职工一起讨论改革分配制度的作用和意义，从思想上破除“奖金是工资补充”的观念，确立“奖金是对超额劳动补充”的观念，使这一新的分配方案逐渐

被群众接受。

“超产计奖、上不封顶、下不保底”的改革试点在金加工车间拉开了序幕。改革的每一进程，既引起全厂900多名职工的关注，也牵动着我们领导者的心。我们心里明了：此举的成功与否，不仅关系到一项新的分配制度有无生命力，能否发挥应有的功效，而且将直接或间接地影响到治厂方针能否得以实现。但我们坚信一点，分配政策的相对合理和如实兑现，肯定是调动和激发职工的改革热情和生产积极性的强大物质动因。

一个月的试点，收到了我们意料之外的良好效果。车间每月入库二分，从64万分，一跃上升到90万分，超产40%。零部件质量合格率从98.2%上升到98.4%。工时利用率提高了4.6%，劳动出勤率提高1%，零件成本下降6.6%。职工的月奖收入在明显增加的基础上拉开了差距。勤奋的人，得到了成倍的奖金收入；懒散的人，扣发了工资，受到了压力和鞭策。

“大锅饭”在新的分配制度下开始动摇了。金加工车间的钳工组，承包前，任务完成由参加人员平均分配工分，干好干坏，干多干少一个样，影响了小组职工的积极性。实行定额承包后，职责明确，干多干少不一样，干好干坏见分晓。过去车间最感棘手的是：一线工人要求调离车间或改做辅助工，现在，这一状况迅速好转。有位女职工由于身体不好，曾照顾在整理组做“无定额”工作；新的分配制度实行后，她主动要求回到生产第一线，干有定额的工作。

职工的生产积极性在新的分配制度下激发了。金工车间有的职工，过去不安心生产，感到八小时无“刺激”，请病假、事假，在外揽私活。新的分配制度实行后，他们感到厂内干活比

较“合算”，便积极参加生产。夹具组是这个车间的小“技术科”，技术力量强，但一直无定额。“忙时一阵子，闲时排排坐”。其他班组总认为他们“工作自在”，奖金“旱涝保收”。现在实行超产计奖，他们再也坐不住了，主动要求车间下达额外“加工任务”，也要力求超额奖金。

职工的劳动成果与劳动报酬在“超产计奖”制度下真正挂起钩来了。过去“机修等工”被视为“外国礼拜”，一些工人借机东游西逛，违反劳动纪律。现在遇到“机修等工”，怕影响个人指标，主动向车间领导请求任务。有位职工因“机修等工”，眼看完不成定额，组长根据她的劳动态度，建议给予照顾奖。可这位职工说，拿鼓励奖不光彩，奖金要靠自己做出来。大车组有位青工，过去每当接受加工难度高的任务时，总以“技术水平低”而推托，实行了劳动成果与劳动报酬挂钩的分配制度后，他不但不推托，而且主动请教他人，甚至向已调出本车间的师傅学习技术。

金加工车间分配制度的改革试点，显示出强大的生命力。这不仅搞活了一个车间的分配与生产，而且对于整个分配制度上的改革，也具有指导性的示范意义。金加工车间生产上去了，产品总装车间必须相应跟上。1985年，我们根据“搞活企业增效益，实现七项新目标”的治厂方针，决定对仪表总装车间放权，实行“超产计奖”、奖金总承包的经济责任制。根据企业全年增产的总指标，与车间签订了包括产量、质量、安全、生产计划调度执行率、工艺卫生等经济技术指标为考核内容的承包合同。厂部与车间依据承包指标结算奖金总额。职工的奖金分配由车间自主决定，厂部不加干涉。车间根据与厂部签订的承包合同，制定内部分配细则，分解到各生产班组。班组将考核指标下达至每个职工，形成层层分解、层层承

包的保证体系。职工的奖金分配,每个职工都会用公式计算,即:超产工分 $\times$ 百分综合得分(产量、质量、安全生产、设备完好率、任务执行率、工艺卫生、劳动纪律等) $\times$ 工种岗位系数=个人当月得奖额。在得奖计算中,突出质量指标,使之具有否决权。这种以综合承包形式的计奖方法,达到了“三明二清”,即:厂部对车间下达任务明,车间对班组下达任务明,班组对工人下达任务明。个人对自己得奖清,车间对部门提奖清。这一分配方案实施后,总装车间的生产直线上升,月平均入库工分从90万分上升到130万分,超额40%以上。产品质量得到保证,工艺卫生、劳动纪律、安全生产状况明显改观,有力地保证了提高增产能力,拉长短线产品。

在增强生产能力的同时,我们又针对企业新产品开发适应不了市场需求的现状,实行了新产品开发“项目承包”奖励分配制度,做到“六定”:定项目、定人员、定进度、定目标成本、定技术条件、定奖金额度。“项目承包奖”以项目难易程度、市场需求、完成进度等要求,确定承包奖金额度,并以合同形式签署。过去,科技人员的分配有“三个一样”:手中有项目与无项目一个样,承担主设计与当助手一个样,按时完成项目与延期完成项目一个样。这严重挫伤了一部分科技骨干的积极性和创造性,影响了一部分新进企业的大学生的上进心,致使企业多年来生产不出水平较高、市场急需的新产品。实行“项目承包奖”后,科技人员的主次、职责分明了,新产品开发的时效意识增强了,承担项目的积极性提高了。两年来开发了25项新产品,补齐了4~20mA矢量变送器的品种规格,在较短时期内取得了较大的经济效益。例如:矢量变送器的温度补偿,是一项比较复杂的技术。过去,主要以调正机械部分零部件为主,工人劳动强度大,成本较高,生产周期长,合格率比较低。

厂部下达这个承包项目后，技术部门组织力量攻关。通过多次试验，将原来以调整机械部分零部件改为补偿放大器，不仅大大提高了产品合格率，并取得较好的经济效益，增添了企业的发展后劲。

几年来，多种形式的分配制度改革，使企业有限的奖金发挥了应有的效力。企业效益明显提高，仅1985、1986两年，产值上升33%，利润上升30%，获得机械工业部授予的“经济效益先进企业”的称号。

改革的探索与实践，使我们理解并坚信一个真理：物质利益原则，是调动、激发职工改革热情和生产积极性的强大物质动因，而制订一套切合实际、相对合理的分配制度，则是调动职工积极性和创造性的有效途径之一。

近几年来我厂还积极推行目标管理和各种现代化管理方法，推行计算机辅助企业管理，建立了有10个子系统组成的管理信息系统，都已在实际的生产经营活动中发挥了作用，为不断提高企业管理素质打下了较为坚实的基础。

我厂在总结两年来工作的基础上，将进一步执行改革、开放、搞活的政策，坚持两个文明一起抓，强化技术进步和现代化管理，依靠广大干部、职工的积极性和创造性，发扬敢于开拓、善于求实、奋发向上、艰苦奋斗的精神，办好企业，办活企业，力争在产品水平、管理水平和经济效益上达到国内先进企业的目标。

# 发展横向经济联合的探索

上海新亚制药厂厂长 陈礼正

我们新亚制药厂是一个具有60多年历史的老厂。现有职工650余人,地处闹市中心,占地面积仅10000余平方米,分散在三处。主要产品为银牌奖产品维生素B<sub>6</sub>(以下简称VB<sub>6</sub>)原料、脑复新原料和制剂,名牌产品绿药膏及抗菌素粉针等。近年来,为适应医药市场的激烈竞争以及满足人民用药水平不断提高的需要,尽管我厂在生产医药原料及制剂产品方面作了很大努力,但客观上在三个方面受到限制:一是厂房拥挤,设备陈旧,易燃易爆物品多,给安全生产带来严重威胁,被列为有关部门消防科的重点防范对象;二是生产场地狭小,市场紧缺产品无法扩大生产;三是“三废”污染严重,影响周围居民身体健康,与居民矛盾尖锐,生产发展受阻,产量、品种远远不能满足市场需要。为了摆脱这一被动局面,加快自身改造发展,从1980年开始,我厂就积极探索走横向联合的道路。

## 一、我厂横向经济联合的基本实践

我们从加快生产技术进步着手,与上海医药工业研究院联合,以有偿技术转让的形式,引进了获国家科技发明奖的

VB<sub>6</sub>新工艺，淘汰了生产周期长、成本高、收率低的老工艺。1982年，我厂与川沙县龚路乡工业公司联营，建立了上海新亚制药厂龚路分厂（一分厂），开辟了以生产VB<sub>6</sub>为主的原料药生产基地。1984年以后，我厂又从厂的总体规划出发，把发展横向经济联合放到更高的位置上，不断加快联营的步伐。为了进一步在劳动力、资金、场地上找出路，扩大名牌产品绿药膏的产量，1986年我厂又与上海县马桥乡联营，建立上海新亚制药厂第二分厂，开辟了以生产绿药膏和营养霜为主的制剂生产基地。1987年初，我厂又与江苏武进有机化工厂联营，利用江苏化工学院的一项新技术，共同投资生产原料中间体丁炔二醇。目前该项目已由联营三方分别签定协议书。这一联营的搞成，为我厂开辟了一个原料中间体生产基地。

在发展横向联合的过程中，我厂还注意加强与流通渠道的联合，形成企业供产销配套成龙。1987年3月，我厂与上海医药采购站签订了一个联营协议，由双方共同投资在我厂筹建一条西林瓶粉针生产线，目的是通过工商联营，增加市场紧缺品种的生产，以满足人民用药的需要。目前正在积极进行投产的准备，预计1988年年初可正式投产。为了进一步增添我厂的发展后劲，目前我厂正在与青浦县凤溪乡建立横向联合，积极筹建年产7吨洁霉素抗生素生产基地。

几年来，我厂在开展横向经济联合中，不论在内容上还是在形式上都有很大的发展。在联营形式上，由单纯的产品扩散型逐步发展为科技生产型，再发展到供、产、销联合型。七年中，我们在横向经济联合的道路上迈出了五大步，一步一个脚印。

通过多种形式的横向经济联合，我厂的经济效益取得了大幅度的提高。全厂工业总产值：1985年比1984年增长了

84%，1986年又比1985年增长了55%，预计1987年产值比1986年增长20%左右。税利总额：1985年比1984年翻了一番，1986年比1985年增长15%。预计1987年比1986年又可增长20%左右。主要产品：维生素B<sub>6</sub>的产量，1985年以来已连续两年每年翻一番，生产成本逐年下降。绿药膏的产量，从1986年下半年移交二分厂生产后，产量将比在厂部增长30%以上。与此同时，产品质量稳定提高。维生素B<sub>6</sub>的优级品率始终保持100%，产量和质量已连续多年保持全国领先的地位。随着产品质量的提高，我厂出口创汇也逐年上升，1985年维生素B<sub>6</sub>出口8吨，1986年出口量已增达20多吨，从目前外贸的要货量来看，今明两年我厂的出口将比1986年有更大幅度的增长。

七年多来，横向经济联合，不仅使我厂逐步腾出了场地和人手，积极开发新产品、新剂型，加快技术改造和产品升级换代，并提高新亚牌产品在国内外市场上的竞争能力，而且使我厂建立了一个原料分厂、一个制剂分厂、一个原料中间体厂和一条粉针生产线，并正在积极筹建抗生素分厂，增加了厂房面积1万余平方米。从业人员从原来厂部的600余人迅速增加到1000余人，从一个生产规模不大的企业逐步改变成为一个初具规模的综合性的制药企业，大大提高了医药原料和制剂产品的生产能力。横向经济联合，一方面使我厂取得了较好的经济效益，另一方面为促进乡镇工业的发展作出了贡献。1986年一分厂（农方）已成为川沙县乡镇“状元”企业，受到该县的高度重视。

回顾我厂横向经济联合的探索，有以下几点：

（一）以名牌产品为龙头，建立两个生产基地

我厂地处闹市中心，厂房、场地等客观因素，使进一步扩大名牌产品生产和投产新产品受到了限制。而一分厂在这方



面却有许多优势：一是占地面积大，厂房宽敞；二是在招收劳动力、基建投资等方面有优势；三是作为我厂的协作点，多年来在总体设施上已具有一定的条件，是工艺技术改造、不断扩大生产的良好基地；四是已设计配备“三废”治理设施；五是几年来，对VB<sub>6</sub>中间体的生产积累了一定经验，已形成一支能够承担原料药生产的技术队伍。按照扬长避短的原则，以生产名优产品为主体，于1982年创办了我厂第一个联营分厂——上海新亚制药厂龚路分厂（一分厂），为我厂开辟了新的原料药基地。

1986年上半年，我厂着手与上海县马桥乡联营，建立了第二个联营分厂——上海新亚制药厂第二分厂，为我厂开辟了新的制剂生产基地。马桥这家乡镇企业，原是上海一家衬衫厂的联营单位，后因亏损而散伙。开始，厂里有人认为与这样的企业联营是送钱给别人，太吃亏了。为了统一思想，我们组织职代会代表去马桥乡实地考察，并运用与龚路乡联营后维生素B<sub>6</sub>产量翻一番的事实，教育职工算大帐，把局部利益和全局利益、眼前利益与长远利益结合起来，提高全厂职工对于开展横向经济联营的认识，增强搞好横向经济联营的信心。由于统一了思想，1986年下半年我们很快与马桥乡实现了联营。

实践证明，建立两个联营分厂，使我厂经济效益逐年提高。从1986年一分厂VB<sub>6</sub>生产与联营前的1981年相比，产值增长3.35倍，利润增长5.09倍，产量增长3.16倍，质量一次优级品率达100%，原材料成本约为老工艺的65%，总耗比老工艺降低12%，收率在同工艺行业中居领先地位，并荣获了国家银质奖。二分厂不但很快扭转了亏损，当年就取得了20余万元利润的收益。1987年，名牌产品绿药膏的产量预计比联营

前的1986年增长30%，新产品新亚牌高级营养霜已投放市场试销。1987年龚路和马桥这两个联营厂预计分别可获得700万和100万的利润，而联营前这两个厂分别为100多万元和亏损7万多元。横向联合，使我厂形成原料和制剂两个开发基地。现在，我厂不仅提高了医药原料和制剂产品的生产能力，而且提高了产品在国内外市场上的竞争能力。

## （二）沟通产销渠道，密切产销关系

1982年，我厂在原来的厂址上，从加快老厂技术改造出发，经上级批准，由中央、地方、上级主管部门和新亚厂共同投资229万元，建造一幢面积约为1800平方米的四层楼厂房，并建立西林瓶粉针类产品流水线，以替代老产品的生产。但是，由于产品的医药原料主要由外协作配套供应，部分医药原料是我国市场上长期来的紧俏产品，因此，投产以后，生产一直时断时续。价值153万元的厂房设施不能充分发挥效益。

为了充分发挥现有西林瓶粉针类产品的生产能力，我厂于1987年3月与上海医药采购供应站（商业单位）签订了期限为5年的联营协议，即由双方共同投资新建一条粉针生产线。本着平等互利、共负盈亏、共担风险的原则，利用工商联的形式，促进资金的横向融通，沟通产销渠道。根据联营协议，粉针的年产量可达到3000万瓶以上，年产值可达到3000万元以上，为联营前的3倍。工商联合形式，对于我厂具有很大的优越性。第一，工商联合，使我厂与医药站进一步密切了产销关系。我厂作为一个综合性制药企业，存在着销售渠道狭窄、销售力量不足的弱点。我厂的大部分制剂产品主要由医药站销售，医药站是我厂主要销售渠道。工商联合为我厂进一步联产联销开拓了销售渠道。第二，有利于解决主要医药原料的来源问题。利用医药站的优点，可直接或间接地获得

一部分医药原料,保证大批量、持续性生产,节约工时。第三,可使我厂在企业竞争中和流通领域里有一个得力的支撑点,以减少生产的盲目性。第四,可利用商业信息,及时指导生产,及时满足医疗用药的急需和增产紧俏产品,有利于救灾、防疫、保健、计划生育及援外任务的完成。第五,通过与医药站的联营,可使我厂扩大市场信息来源。市场信息与科技信息是企业提高竞争力与适应力的重要因素,从商品的角度来看,及时准确的信息可以给企业带来明显的经济效果。医药站在全国拥有300个二级站,2600个三级站,5万个批发点,其规模范围之大,信息网络之全面,都是全国第一,在市场信息和科技信息方面具有很大的优势。这正是我们工业企业所无法具备的条件。因此,我厂通过工商联营,就可以充分利用这个商业信息的“窗口”,了解市场需求、发展和变化,扩大企业的视野,加强信息沟通,扩大企业的社会接触面,从而有利于企业形成全方位的正确的经营目标、策略和决策,发挥企业灵活多变的特长,减少风险,提高适应和竞争能力。工商联合后,医药站积极提供药品供求信息,积极为企业出谋献策,排忧解难。信息沟通实际上成了一项具有相当潜力的无形投资,这对我厂这样一个规模不大的企业具有十分重要的意义。

### (三)加强与科研单位的协作,促进生产技术进步

我厂VB<sub>6</sub>生产中的中间体原料,国内生产能力低,远远不能满足我厂生产发展的需要。为缓和社会供需矛盾,1987年1月,我厂和江苏武进有机化工厂购买了江苏化工学院的技术,三方通过友好协商,达成技术协作协议。该联合项目投资总额为80万元,由双方各出资50%。项目上马后,年产量可达100吨左右。这种与科研单位合作,与兄弟省市企业横向联合的多边联合形式,既达到了引进先进生产技术的目的,又解决

我厂对生产 VB<sub>6</sub> 的中间体原料的迫切需要，同时还改变了过去依靠进口的局面，为国家节约了外汇。这样做对我们这样规模不大的企业，在缺少资金来源的情况下是十分有利的。这一联营方式跳出了通常所采用的二元结构模式的圈子，可以更好地起到扬长避短的作用。这个联营点也将实际上成为我厂原料中间体的开发基地。与此同时，这一联营项目通过技术转让和横向联营，使科技单位将科研成果很快从实验室走向生产领域，不仅促进了生产技术进步，而且取得应有的经济效益。

实践证明，发展横向经济联合，确实能得到投入少、产出多、成效快、经济效益高的效果。

## 二、横向经济联合中的几点体会

### （一）横向经济联合是企业发展的必由之路

横向经济联合是现代社会化生产发展的客观要求，也是社会主义商品经济发展的客观要求和必然趋势，是不以人们意志为转移的客观经济规律的反映。七年多来我厂在开展横向经济联合的探索中走出了自己求发展的路子。横向经济联合前的1972~1980年间，我厂VB<sub>6</sub>生产，尽管几经扩产，但年产量始终只能在30吨上下徘徊，远远不能适应社会发展需要。产量上不去，产值和利润也上不去，企业竞争力受到一定的影响。1980年，国务院《关于推动经济联合暂行规定》给我们指明了方向。我们遵循社会化大生产的经济规律，在发展横向经济联合中，从一般的生产协作发展到经济技术合作，从原料扩散到名优产品下放扩散，从生产领域延伸到流通领域，使联合不断向纵深方向发展，路子越走越宽，VB<sub>6</sub>产量在短短的几年里很快就增加到120吨，经济效益越来越好。这不仅增强

了自身企业的实力,而且还帮助和扶植了乡镇企业,社会效益也很好。

我们体会到,中小型企业只有走联合之路,才能改变企业组织结构,改变旧的生产组织形式,才能使生产力迅速发展,更适合于社会主义经济发展的需要。

(二)发展横向经济联合,坚持技术进步,是提高企业素质的保证

企业要发展,必须依赖于生产技术的进步。我厂在开拓潜在市场,适应社会需求,提高企业的应变能力方面,坚持生产技术的进步;在开发新产品,发展多品种生产方面,积极应用新技术、新工艺。在产品“量”的方面提高市场占有率,在产品“质”的方面求发展,都坚持依靠技术进步。

为了缩短与行业先进企业的差距,我们始终把生产技术的进步,作为非常紧迫、刻不容缓的一项艰巨的任务来抓;从企业的实际情况出发,拟订生产技术进步,开辟新的生产领域的方针规划,明确近期和长期的技术发展方向。总体规划的实施正在逐步取得成效,企业正在向企业群体结构方向发展。这种初具规模的群体结构的形成,又为我厂进一步扩大生产、开发新产品和系列产品,提高企业素质,奠定了良好的物质条件。

(三)加强总厂与分厂的内部建设,搞好利益分配,是进一步发展联营的重要措施

我厂的横向联营体,均是以总厂为骨干和依托,并且以我厂的优质名牌产品为龙头而组建起来的。因此,联营体的兴衰存亡,主要取决于主体厂的内部管理水平和技术进步程度。开展联营后,我们努力加强企业的内部建设和技术改造,使产品行销国内外市场,从而促成联营体“外联靠内活,内活促外

联。”

在企业从生产型逐步转向生产经营型的深刻变化中，我厂在销售管理方面，采用密集型市场策略，主要扩销名优产品，以优质高产的VB<sub>6</sub>及其系列产品为主力，努力获得较高的市场占有率。在技术质量管理方面，作为主体厂的“新亚”对联营分厂的管理，一方面运用系统工程的原则，逐步建立起质量保证体系，另一方面，在技术上派出设计、工艺、检验、生产等方面的技术专门人员，到现场指导，传授技术，以提高联营企业的生产操作和管理水平，使联营后的产品质量保持稳定并有所提高。

（四）融通联营体的横向资金，发挥主体厂的技术优势，使联营体生产达到更先进的技术水平，是我厂横向联合的又一成功之处

过去，企业发展生产，技术改造，主要靠国家投资。联营后，我厂通过联营体的集资经营，改变了过去依赖国家投资吃大锅饭的那种“广种薄收”，甚至“广种不收”的状况，提高了“单位面积产量”，促进产品和设备的升级换代。通过资金的横向流通，进一步加深联营体之间的关系，为向更高层次的发展提供经验，创造条件。

为了使联营企业形成牢固的互相依存关系，使联营体向长期、稳定的方向发展，我厂紧紧把握了经济利益这根主要纽带，认真贯彻互利互惠原则，促成各联营企业结成“终身伴侣”。因此，在联营中实行经济独立核算，划小核算单位，明确各自的责、权、利，使经营成果与利益挂钩。企业所创造的经济效益，原则上由各厂自行留用，不搞平调，不搞平均主义，不吃大锅饭，克服各企业的依赖思想，使整个联营体统而不死，有利于发挥各联营伙伴的积极性，使总厂和分厂的全体职工

从物质利益上对本联营体产生凝聚力。

当前，改革的形势催人奋进。我厂决心抓住这个大好时机，进一步发展多种形式、多种层次的横向经济联合，锐意创新，开拓前进，为更好地振兴“新亚”，为进一步发展我国的医药卫生事业和保障人民健康而努力奋斗。

## 略谈不锈钢器皿生产的经济效益

上海不锈钢器皿厂厂长 王瑞樟

我们上海不锈钢器皿厂，是全国最早专业生产不锈钢制品的企业。1947年建厂后，从事搪瓷、玻璃、铝制品生产。1978年转产，专业生产各种不锈钢器皿和不锈钢厨房设备，是中国轻工业品出口公司上海分公司定点生产厂，又是轻工业部的重点厂。主要产品有锅、盆、盘、杯、桶、碗及各种厨房设备和用具等。产品大部分供外贸出口，远销欧美、中东、近东、东南亚和香港等国家和地区，同时还供应全国各大百货商店(场)，接受全国各地企事业单位来样定货生产。1983年以来，我厂为全国各大宾馆、饭店定制成套不锈钢厨房设备和室内配套用具，先后生产了近百种不锈钢厨房设备和用具，为国家节约了大量的外汇支出。

不断深化企业内部改革是推动生产力发展的总动因。我厂这些年来的改革，始终以推动生产力发展为中心，把改革工作落实到管理、技术、装备等方面，从而推动经济效益的不断上升。



## 一、积极推行现代化科学管理，提高企业管理水平，是取得较高经济效益的重要途径

世界经济发展的实践证明，科学管理和科学技术是发展现代企业经济的两只轮子。管理也是生产力，搞好企业管理是社会化大生产的客观要求。管理水平的高低，同企业的经济效益、工作效率有直接的密切关系。当代各发达国家，都把提高管理水平作为发展生产力的主要手段。我们不锈钢器皿厂是一家小企业，技术薄弱，基础管理较差。为了取得最佳经济效益，首先加强不锈钢制品生产经营过程中的管理工作。我们在管理上做了两方面工作，一是科学管理，二是民主管理。科学管理是民主管理的方向，民主管理是科学管理的基础。科学管理与民主管理，是互为促进的两个方面，二者都是提高劳动生产率的有效手段。

在科学管理方面，我厂在加强基础管理的基础上，应用现代化科学管理理论和方法，如量本利分析、市场预测、价值工程、目标管理等，对全厂生产经营进行有效管理。在民主管理方面，就是在企业内部坚持社会主义经济民主，实行职工代表大会制，让全体职工参加企业管理。我们发动职工民主评议干部，讨论生产经营上一些重大问题，进行厂领导同志与职工对话活动等等。民主管理使全体职工发扬了主人翁精神，激起了劳动热情，关心企业经济效益，懂得企业效益与自己的利益关系。这样，全厂上下，都围绕“多生产，多出口，多创汇，多贡献”的目标，积极生产，努力工作，1986年取得产值、产量比1982年翻一番的好成绩。工业总产值从1979年的183.6万元，增加到1986年的1453万元，增长了6.9倍。产量从93吨，增加到1150吨，增长了11.3倍。利润总额从10万元，增加到230万

元,增长了22倍。全员劳动生产率从6600元增加到58140元。1986年人均创利税14800元,出口年产值近1000万人民币。品种从3个品种、7种规格,发展到现在包括厨房设备在内的11个系列、近300个品种规格。产品质量始终保持一流水平。我厂的18~26公分不锈钢双耳高锅,1985年获市优产品称号。1986年,厨房设备又获市新产品二等奖和优良产品奖。我厂曾被轻工业部有关部门领导誉为“产量最高、质量最好、品种最多的企业”。为鼓励我厂扩大出口生产,多为国家创外汇,1986年国务院机电产品出口办公室“国机出(1986)037号”文件批准我厂为“扩大外贸自主权企业。”

## 二、充分利用高技术,注重开发新产品,是获取经济效益的动力

企业不断利用高技术和新技术,研制开发新产品和特色产品,这是开拓新市场,获取新的经济效益的一个动力。过去,我厂只有3个品种、7种规格。显而易见,这是不能适应市场需要的。为此,我们组织专业技术人员开发新产品,动员全厂职工献计献策。在对外贸易产品方面,根据国外生活水准高的事实,开发高档产品。我们可以用式样新、质量高的产品投入国际市场,为国家多创外汇。为此,我厂把提高产品的结构层次,按国际市场需求进行新产品的开发,作为我们的立足点。目前,我厂自制设备的生产周期及设备水平还不能适应外贸的需要。为此,在外贸部门的帮助下,我厂从法国引进了生产底覆铝不锈钢产品的关键单项设备。通过一年多努力,初步形成批量生产能力,1987年初开始供应国内外市场,产品极受欢迎。但目前我厂生产的数量还不能满足外贸需求。为扩大这种产品的生产能力,我厂将在提高质量的基础上,稳步

增加产量。

在国内市场方面，我厂注重开发国内薄弱环节的产品。近几年来，在深化改革、加快开放政策的新形势下，国内外交流大大增加，旅游业发展较快，宾馆和饭店不断新建、扩建，因而不锈钢厨房设备的需求量大幅度上升。但目前我国不锈钢厨房设备的生产，远未形成高级配套的生产能力。这些宾馆、饭店所需要的大部分厨房设备要从国外进口。因此，从1983年起，我厂就把不锈钢厨房设备的生产作为重点项目，进行开发。到目前为止，已基本形成生产能力，为上海和外地的一些宾馆、饭店生产配套厨房设备和器皿。我们的目标，争取在“七五”期间建成生产高性能的系列化、组合化不锈钢厨房设备生产线，多为国家节约外汇。

在利用高技术、开发研制新产品方面，我们不仅依靠本厂的技术力量，还与高等院校、科研单位等开展横向联系，借助这些单位的技术优势，为我厂的新产品开发服务，缩短新产品从设计到生产的周期，提高经济效益。前年，我们厂和上海交通大学共同解决不锈钢水壶壶身的加工工艺和模具问题，取得了较好效果。今年，我厂又主动和有关单位一起，解决不锈钢水壶壶嘴焊接表面光洁度问题，争取少用或不用白银等贵重金属，使产品达到高标准。目前，我厂已开始少量生产不锈钢水壶。1985年，我厂还与外省市有关单位合作，共同解决不锈钢表面贴花工艺，1986年通过鉴定。但我们并不满足上述初步成果，我厂将进一步与上海和各地有关单位开展更广泛的技术咨询和技术合作。

### **三、不断更新装备，是推动生产和技术发展，产生经济效益的一个源泉**

我厂本着自我积累、自我发展的方针，既考虑到当前生产的需要，有计划地更新设备，不断地以新设备装备企业，加强企业生产后劲，避免企业行为周期短的弊病，同时充分提高设备利用率。几年来，我厂在没有国家投资一分钱的情况下，以向银行借贷资金，扩大再生产，然后再偿还的办法，先后引进和装备了一批先进设备。现在，我们已拥有一些80年代先进技术模具加工设备和先进生产设备。我厂固定资产净值从1979年的61万元增加到现在的153万元，增加了1.5倍，提高了我厂的生产能力。为了进一步扩大我厂的生产能力，经市有关部门批准，我厂通过银行贷款和企业自筹资金，正在兴建新的生产基地，增强企业活力和竞争能力。

### **四、开展职工文化、技术教育，进行精神文明建设，也是提高经济效益的一个重要措施**

职工素质好，具有办好社会主义企业的愿望，是企业内部力量的源泉。为解决职工队伍素质与生产发展不相适应的矛盾，我们在抓生产技术的同时，开展职工技术培训和政治教育。1979年以后，由于老职工的退休，职工队伍的结构发生了很大的变化，许多进厂不久的青年工人挑起了生产重担，但同时也暴露了技术上的差距和不足。因此，我们一方面举办技术培训班和技术讲座，解决生产实际中出现的问题，另一方面，鼓励青工参加市、区和上级单位举办的各类培训班，学习理论知识。厂职工教育部门制订奖励办法，以提高职工的学习积极性。1983年以来，我们还对职工分批进行政治轮训，提

高职工政治素质。另外，为进一步激发职工爱厂如家的主人翁思想，我厂在发展生产的同时，在企业力所能及的范围内，关心职工生活，切实解决职工的实际困难，有计划地兴办一些职工福利事业。如：购买和合资建设了商品房860平方米，在全市住房困难十分突出的情况下，我厂基本上解决了职工的住房困难；还改造了职工浴室，新建了职工之家；职工食堂的改造也在筹备中。由于关心了职工的切身利益，企业的凝聚力和向心力得到了加强，企业的竞争优势得到了增加。所以，我们厂才能在年年有困难的情况下，年年克服困难，渡过难关。

为了满足国内外市场对不锈钢器皿和厨房器具越来越大的需求，“七五”期间，我厂除了不断地从内部挖掘潜力，进一步提高劳动生产率外，还将投资1100多万元，征地三十亩，扩大生产。新厂房建成后，将形成不锈钢底覆铝、不锈钢水壶、厨房设备、不锈钢贴花和不锈钢常规产品等五条生产线。在1989年底竣工后，产值、产量、利润，均在目前水平上翻一番。与此同时，用150万美元向国外引进高吨位液压机、自动抛光机和新型底覆铝设备。这样，我厂的不锈钢产品可进一步打入欧美市场，在目前人均创汇一万美元的基础上再翻一番，大大提高经济效益，为四化建设，为人民生活的提高作出更大的贡献。

## 开展目标管理，深化企业改革

上海气门嘴厂厂长 刘赛凤

我厂的前身是中华联合五金厂，创建于1947年，是我国最早生产汽车胎气门嘴的专业工厂。1964年曾改名为上海橡胶金属配件厂。1986年在单一生产汽车胎气门嘴的基础上，新增生产轮胎气门嘴系列产品、轮胎气门芯和各类鞋眼，是上海橡胶行业的主要配套厂之一。

我厂现有职工630人，拥有固定资产净值248万元，生产设备357台，其中70%是自行设计、自行制造的自动或半自动专用机床，适用气门嘴专业化生产。厂房占地面积500平方米，建筑面积8000平方米。有较齐全的理化测试和产品检测设施。年产汽车胎气门嘴2200万套，载重汽车、大客车、轿车、拖拉机等各种轮胎气门嘴300万套，电化、本色鞋眼100吨。产品畅销18个省市；与“永久”、“凤凰”名牌自行车，“回力”、“双钱”名牌轮胎配套出口，远销东南亚和西欧市场。产品品种规格和经济效益在全国气门嘴同行业中居于首位。

在改革、开放、搞活的新形势下，象我们这样一个小配角厂如何在激烈的市场竞争中，根据本企业的特点，做到扬长避短，每年都有新的突破，不断提高企业管理水平和经济效益，

这是面临的新课题。我们在近两年的实践中,按照“摸着石头过河”的原则,在全厂开展了方针目标管理,全厂生产呈现“突破——控制——再突破——再控制”的阶梯式上升的趋势,基本做到企业在顺利发展时不忙于应付当前,企业处于逆境时又不惊慌失措,始终保持清醒的头脑和明确的方向。

## 一、工厂方针的“凝聚力”

工厂方针(又称厂长方针)是企业根据面临的形势和任务,在一段时间内为完成生产经营的目的,而制订的指导管理活动的的基本原则,是纲领性的东西。作为中小型企业,如何使工厂方针能高度概括企业领导人的经营思想和经营策略,通过动员、组织、协调成为全体职工的行动指南,我认为必须注意以下三个问题:

### (一)以宏观要求为指导

各企业生产经营活动的目的,都是为了丰富广大人民群众物质和文化生活的需要,生产适销对路的产品。国家对整个国民经济的发展在各个阶段都有一个总体规划。所以企业在制订工厂方针时,一要遵循国家的政策、法令,二应与上级主管部门的规划相衔接,三与国内外同行的发展趋势要同向。否则就无法集中全体职工的意志。

### (二)以企业规划为基础

在社会化大生产中,分工较细,无论是哪一类企业都各有所长,各有所短。如何扬长避短,选准关键问题点,提出有针对性的工厂方针,是企业领导人着重考虑的问题。我厂在1983、1984年都曾提出过“提高质量,外挤内联,搞活经营,转轨变型……”等通用式、口号式的工厂方针。职工认为这是一般号召,是喊口号,唱高调,赶时髦,缺少本企业实际的东

西。所以，在目标展开和措施落实时困难重重。最后，还是用计划管理取代目标管理而不了了之。

从这一例子证明，工厂方针若没有“个性”，就无法唤起职工的热情，结果必定会变成一纸空文而束之高阁。因此要制定有针对性的工厂方针，克服通用性是我们每个企业改革者要认真考虑的问题。

### （三）以词语简炼为模式

提出工厂方针，既要使全体职工方向明确，内容实在，不使人有“削足适履”的感觉，又不能文辞奥博或表述冗长。但我认为，因为要用简明扼要的几句话来概括整个一段时期的工作方向，如不在企业领导层中经过充分酝酿，随意拼凑几句话，即使言词组织严密，也不一定反映企业领导人的经营思想。

从我厂的经验教训中，我认识到要使工厂方针有较大的凝聚力，满足“四性”（即全局性、针对性、可行性、进取性）要求，必须注意上述三个问题。

## 二、目标制定的“双向性”

工厂方针确定后，在目标制订中，应逐步运用“双向理论”，即遵循自上而下层层展开，自下而上层层保证，多次反复运筹商讨，否则难以发挥目标管理的激励作用，无法把每个职工的积极性和主观能动性调动起来。如何运用“双向理论”，我厂的做法和工作步骤是：一是目标预测。由厂长召开计划、财务、技术、质监、企管办等有关人员参加的方针目标研讨会，总结分析当年方针目标实施情况，注重研究遗留问题，传达上级主管部门的要求，汇总计划订货会、经营会等市场信息；初步设想下一年度方针目标。二是草拟建议方案。由厂长委托



企管办,搜集、分析、汇总企业内外的有关数据资料,草拟下一年度的方针目标建议方案。三是征求意见。将建议方案印发各部门(车间)广泛评议,并要求财务、计划、技术等部门对企业的主要经济技术目标值验证,提出修改意见。四是修定方案。在广泛征求意见的基础上,企管办负责分析意见,综合平衡,修改建议方案,绘制展开图,提供修定方案的主要依据给厂长。由厂长召开厂务扩大会议,进行认真讨论,并根据讨论意见再次修定。五是审议方案。将修定后的方案提交厂长办公会决策,然后提请职工代表大会审议通过。六是方案展开。各部门、科室、车间直至班组,根据厂的方针目标,制订或修订各自的方针目标。

这六个工作步骤,形成自上而下,自下而上的双向目标链。为使各个目标之间、目标和手段之间协调一致,还必须进行下列两项工作:一是组织检查。重点检查各班组、车间、科室制定和修正的目标是否能做到环环相扣。方法是四看:一看各层次的方针目标是否能满足上一层次目标分解的要求;二看层层保证过程中,各层次人员是否已由被动型转为主动型;三看是否出现因企业分工细而出现本位主义、唯我重要、互不通气以致功能抵消的弊病;四看是否有大目标小措施,或者小目标大措施的不协调状况。通过检查,发现问题及时纠正。二是签订目标任务书。我厂在1986、1987这两年目标展开过程中,为加强各层次对实施目标的责任性,采用由职工代表作见证人,分别由各主管厂领导与所属部门,当众签订目标分解任务书。实践表明,这既有民主性又有严肃性。

我厂目标制定展开的八步工作,形成“双向关系”,既使各层次“自我控制”、“自主劳动”,激发人们的主动性创造性,又使目标转化为措施,直至转化为行动。

### 三、目标实施中的动态管理

任何事物都在运动。方针目标管理的实质是动态管理。在当前市场竞争瞬息多变的情况下，如何使企业各阶段制定的目标有较强的应变能力，确实是改革者需认真探索的问题。

#### (一)主动捕捉与分析信息，方能未雨绸缪

在开展方针目标管理的企业要掌握企业动态，首先要搞好方针目标实施动态反映。我们认为，除了要建立目标实施动态记录台帐，并进行信息反馈，用适当图表把实施动态定期反映出来以外，还必须主动捕捉分析各类动态信息，从而做到防患于未然，避免企业处于逆境时而惊慌失措。譬如1986年初，我厂在制订主要产品力车胎气门嘴目标值时，从1985年目标实施动态表上反映出此产品在1986年的销售量将要下降10%，并从部订货会议和气门嘴经营会的实际订货数汇总资料上反映，都是相互吻合的。所以厂部把力车胎气门嘴生产量向下调，鞋眼生产量向上调的决策，应该是正确的。但经过两个多月的市场调查得知，目前订货少的原因，一是橡胶原料紧张，国家暂时有计划地限制部分力车胎生产厂的生产量，二是有些力车胎厂怕气门嘴供应紧张，前几年大量采购，目前有库存积压，故暂时不订或少订。对这两条信息，经分析后即断定力车胎气门嘴订货量下降，是暂时的现象，很快就会出现供不应求的状况。我们根据这一判断，及时修正一个目标，采取两条对策措施。将力车胎气门嘴年产1800万套目标值修正到2000万套，比上年增长2.5%，并部署生产力车胎气门嘴车间的干部、工人和机修人员，在第一季度分别进行技术轮训和设备维修，为即将来临的大生产作好一切准备。

由于主动抓住实施中的动态信息，所以5月上旬当用户要求增订计划时，我厂做到有求必应。相反，在气门嘴同行中有不少厂就显得乱了方寸。这使我们尝到了在目标实施中主动捕捉信息，抓好动态管理的甜头。

## （二）及时调节动态偏离度

实践证明，方针目标的动态管理，其重要特点就是由被动的事后管理转向主动的事前控制，由单纯的面对现实、适应环境转向积极进取、改变现状。要达到两个“转向”，必须从三个方面入手，即有效控制、信息反馈和定期诊断。

一是有效控制。在方针目标实施过程中，企业内外部各种条件的变化都会使原目标偏离。若不加以有效控制，任其发展，则会功亏一篑。例如：产品的单耗与质量的目标值、企业管理上台阶的预定时间等方面，在年初确定目标时都经过几上几下，反复酝酿或测算的，但在实施中经常会碰到因执行措施不力、考核评价方法不合理，或者人员的变动等原因，产生应通过努力可达到的目标而处于濒危期。作为企业领导者，决不能因这些人为的因素而随意修改目标。不能对落后者或部门姑息迁就，而应促成有关部门针对问题点开展TQC活动，发挥各种群体作用。应抓住重点，进行攻关，进行适时的控制，决不允许本来可成现实的东西而化为乌有。否则，勤恳老实人认为自讨苦吃，混日子的人自鸣得意。这不仅使本期目标不能兑现，而且妨碍下一期目标管理的深化。

二是信息反馈。信息反馈应及时、正确。在企业生产经营管理活动过程中，估计不到的偶然因素也时有发生。如何做到信息传递及时、正确，信息处理有效，是控制目标偏离度的重要手段。我厂通过生产日报表，反映生产过程的信息；通过产品质量日报表，反映最终产品质量和工序控制质量波动

状况；通过销货利润进度旬报表，反映销售及利润完成情况的信息；通过各类仓库周报表，反映生产资金运动信息等等。通过这些信息定量化的数据，随时对照原订目标值，检查问题，分析研究，寻找薄弱环节，采取对策措施，及时反馈给有关部门，从而起到防微杜渐的作用，达到纠偏及时的目的。

三是定期诊断。所谓“定期诊断”，就是在每季度目标评价考核的基础上，结合经济活动分析，进行每半年一次的厂长诊断。其目的是弥补各分目标之间的空白（即通常所讲临时突击性的工作），协调横向关系（即由于某一方面需提早或延迟的工作而影响整个目标链的正常运动），解决企业内外部发生的较大的突发性问题。在开展这次工作中，我们一般以厂长为主，不应由其他人代劳。这既可以促使厂长直接了解实情，分清轻重缓急和主客观原因，又可及时定向修正原目标值，掌握第一手资料，避免各自为政、唯我重要、本位主义的行为。这就可缩小目标的偏离度，从而使厂部总目标如期实现。

#### 四、方针目标的检查评价

搞好方针目标的检查评价，是企业领导人能否通过这一现代化管理方法，使企业各项工作呈阶梯式地进行 PDCA 向上滚动的关键，寻求使人心悦诚服的具体方法又是关键的关键。1986年我厂在学习外厂的经验基础上，将价值工程中“04”评分法与目标管理的检查评价法结合起来，收到了较好的效果。此方法最重要的特点是能充分体现“四性”，即民主性、准确性、科学性和全面性。

民主性。目标制定，经过“双向”平衡，体现了职工的集体意志。目标实施，经过了层层努力。目标评价，绝不是只靠少数的“决策层”，或评价小组几个成员。我们是在每个部门（车

间)自查自评的基础上,委托厂企管办逐条进行检查核对后,编印成册。实施各分目标部门,各推派两名代表,根据核对后编印的资料,用“04”方法进行评价打分。然后,根据各代表打分结果,汇总各部门的实得分。这种自查、专职查、互评的方法,充分体现了“自我管理”,可解决对目标评价的盲目性和神秘感。

**准确性。**评价是否准确合理,是评价成功与否的关键。所以我们明确规定“04”评分法在目标评价中的运用规则,即:以经过检查核对的资料为依据,以原目标值为基点,进行逐条比较,每个部门再相互比较,并列打分细则,按期完成期望值为4分,按期完成期望值与目标值之间为3分,完成目标值为2分,未完成目标值为1分,比未开展目标管理前有退步的为0。这样,标准尺度一致,可排除人为关系的干扰,相对地提高评价的准确性。

**科学性。**“04”评价本身就是价值工程中对产品功能的评价方法。因为那是人对物的功能评价,一般不会产生感情用事,能较客观地评价。但运用到对各部门目标管理实施状况的评价,如只是互评,尽管规定了评分细则,仍然有各人掌握尺度不一的问题。搞得不好,科学的方法得不到科学的结论。为此,我们厂除了民主评分以外,还由全体厂级领导班子采用“04”评分方法进行评分。然后两者结合,得出各部门的总计分。从总计分反映各部门实施的目标程度。经过一年半的实践,全厂职工反映,这种方法比较科学而不凭个人印象,能激发各部门积极实施目标的热情。

**全面性。**用“04”评分法,对量化的目标值可以进行数据比较。对定向性的后勤、政工工作,我厂也采用“04”评分法。其特点有两个,即:定向工作以时间进度和工作标准为依据,

以广泛听取群众意见为基础,看其实效。这就使评价有一个立体观点,辐射面较广,使各部门都开展目标管理,并参与评价,显得较为全面。

综上所述,采用领导层的“硬性评价”和执行层的“软性评价”相结合,刚柔相济,可使方针目标的评价达到各层次人员对评价结果心悦诚服,从而促使下一个 PDCA 成为良性循环。

## 五、效果

1986年以来,由于我厂认真开展了方针目标管理工作,并在具体实施中进行了大胆的探索,取得较为显著的实效。第一,增强小厂推行现代化管理方法的信心,为进一步深化目标管理奠定了基础。我厂根据目标管理评价的“04”打分法,发表了《“硬性评价”与“软性评价”》的论文。该文荣获了化工部企协论文鼓励奖、上海市化工局企协论文二等奖。全厂总目标的兑现率达91%。第二,企业经济效益明显提高。主要产品成品合格率提高了3.5%。上缴税利比去年增长11.7%。安全事故千人负伤频率下降50%,创历史最好水平。第三,基础工作进一步加强。我厂荣获了区治安保卫工作先进单位称号。职工医疗保健站,荣获了上海市先进保健站光荣称号。三级计量工作一次验收认证通过。“三创”(无泄漏工厂、合格企业、文明工厂)回访,荣获化工局先进企业的光荣称号。

## 六、体会

实践使我们认识到,认真开展目标管理是一劳多得、以纲带目的治厂良策。

1. 目标制定一定要让职工参与,并允许自行选择完成

目标的方法、手段和措施,在实施过程中实行“自我控制”、“自主劳动”和“自觉评价”,以此来激发职工的主动性和积极性。

2. 在方针目标展开实施过程中,要及时进行厂长诊断,修正偏离度。 3. 用系统图绘制简明、清晰的展开图,力求做到挂着看、照着干,一目了然,为正确评价提供依据。 4. 解决好组织领导问题。方针目标管理的组织领导者,应是企业的主要负责人及其所属各级各部门的负责人。方针目标管理要有一个归口部门。这个部门必须是企业的综合管理部门。它既是厂长的参谋,又是协调部门。此外,要搞好方针目标管理,必须理论和实践相结合,对干部职工进行方针目标管理基本知识的教育,探索适合小厂特色的系统方法,使之标准化。

## 七、问题探讨

一般说,凡是开展目标管理的企业,都强调方针目标展开必须纵向到底,横向到边。但在我厂的实践中,我有一个不成熟的设想,即:目标层层展开,只需A(厂部)、B(车间、部门)、C(班组)三级即可。只要原来制度完整,各项定额齐全,并能与经济责任制挂钩,无需再展开到每个职工。否则花费大量的人力、物力,并无多大的实际意义。我认为,把展开到个人这一层次所花的精力,应放在制定、修订各层次目标时的发动群众讨论上,充分尊重职工的意见。这是我要提请与各位行家探讨的问题。

## 内联外引，促进技术进步

上海气焊机厂厂长 陆启祥

我们上海气焊机厂是从事气割机生产的专业工厂。我厂现有职工415名，1985年底固定资产552万元，定额流动资金242万元。

我厂具有30余年生产各种类型火焰气割机及割嘴的历史，其生产规模、产品品种和产量均居全国同行业之首。产品在国内市场上享有较高声誉，历年供不应求。近几年来，在改革开放政策的指引下，我厂以积极的态度开展“内联外引”工作，产值、利润大幅度增长，并促进了新产品、新技术的开发。自1984年起至今已试制成功8个新产品。其中CNC-4A、CNC-7500微机控制火焰气割机的试制成功，使计算机应用于火焰气割专业迈出了第一步。产品的主要技术指标，有些已达到国外同类产品的先进水平，为国家减少进口，节省外汇，取得了较好的社会效益。为此，我厂荣获了上海市优秀新产品一等奖，机械工业部科技进步三等奖。

在城市经济体制改革中，我厂在企业内部进行了各方面的改革，在探索中取得了一些成绩。本文主要谈谈本企业两个方面的改革实践。



## 一、开展横向联营，提高经济效益

我厂虽然拥有30余年生产气割机的丰富经验和比较雄厚的技术力量，但因受到人力、场地等条件的限制，只能应付面上的生产，无法开发新产品和新技术，技术水平基本停留在国际60年代末70年代初的水平上。国内许多用户纷纷从国外进口数控气割机和光电跟踪气割机。在这种形势下，我们认识到，要搞活企业，只有把老产品扩散出去，实行横向经济联营，才能腾出力量开发新技术、新产品。为此，我厂在上级领导的支持下，对联营对象进行分析，认为杭州焊割机械厂较为理想，并于1984年底与之达成联营协议。

杭州焊割机械厂是集体所有制企业，现有职工106人（联营前为70人），70年代从割嘴加工逐步发展到生产气割机。但因技术力量薄弱，产品质量不稳定，一度转产三轮车、童车等，生产一直不景气。

经过2年多的联营，我厂和杭州焊割机械厂都收到了较为显著的经济效益，达到了扬长避短、互惠互利、共同发展的目的，下面两表的数据充分说明了这一点。

上海气焊机厂总产值和利润指标(单位：万元)

项目 \ 年份	1985年	比上年增长	1986年	比上年增长
总产值	540	14.3%	610.2	13.3%
利润	204.5	46.3%	257.2	25.8%

其中,1985年 204.5 万元利润中,包括从杭州联营厂分得利润15.7万元。1986年的257.2万元利润中,包括从杭州联营厂分得利润31.2万元,1986年比 1985 年多分得利润 15.5 万元,增长50%。

杭州焊割机械厂总产值和利润指标 (单位: 万元)

项目	1985年	比上年增长	1986年	比上年增长
总产值	122	69.6%	172.37	41.3%
利润	31.59	172.3%	36.06	14.2%

横向联营使杭州焊割机械厂,加强了企业管理的基础工作,提高了职工的质量意识和技术素质,工厂面貌焕然一新,1986年被评为杭州市拱墅区文明生产单位。

通过联营,我厂扩大了生产,开发了新技术,使企业充满活力。如荣获局优质产品的CG<sub>1</sub>-30型半自动气割机,1984年生产864台,1985年生产1417台,1986年生产2202台,比1984年增长154.9%。短线适销的产品,如大型数控气割机、光电跟踪气割机等,则在不断地研制和完善。其中,CNC-4A数控气割机,1985年生产10台,产值120万元,1986年产7台,产值84万元。联营产品CG<sub>2</sub>-150型仿形气割机,1984年产293台,1985年杭州联营厂生产500台,1986年生产600台。以上数据说明,联营使企业既扩大了生产,增加了长线产品产量,满足了市场需求,又发展了短线品种,使我厂发挥了技术和质量优势,抽出力量研制大型的高精尖产品。

## 二、发展合作生产，加快技术进步

随着改革的不断深入，我国重型机械、锅炉、造船和石油钻探平台等工业迅速发展，机械工业“以焊代铸”新工艺的推广，钢板气割已成为一项非常重要的加工手段。在对气割质量要求越来越高的形势下，气割机的需求矛盾就更为突出。我厂虽然具有小批量生产大型数控气割机的能力，但无论在数量上还是在性能上，均远远不能满足国内用户需要。因此，近几年中央各部、各重点工程单位，苦于国内无法及时供应多功能、高精度的数控气割机，纷纷向外商订购。如机械工业部重型局于1984年一次订购11台联邦德国 MESSER 的数控气割机，耗费1500万马克。因此，当务之急是尽快引进国外先进技术，提高生产能力。为此，从1984年9月起，我厂与联邦德国 MESSER、日本小池酸素、日本(株)田中制作所等外商洽谈技术引进问题。这是因为我厂已初具生产数控气割机规模，产品的部分技术指标已基本接近或达到国际先进水平，但自动化功能少，与国外先进水平比较，差距很大，尤其在三割炬旋转坡口切割，割炬高度自动调整等方面，尚属缺口。另外，气割机整机结构设计也不太合理。引进国外先进技术，曾被列入上海市1985年技术引进计划，后因国家技术引进项目暂停而冻结。后来，机械工业部机床局把原准备批准引进整机的用户外汇额，用以购买一些特殊零部件，交我厂装配、制造。这样，促使我厂与外商合作生产数控气割机。

从1986年下半年起，我厂选定日本(株)田中制作所作为合作对象。经双方多次洽谈，于1987年1月17日在北京举行了合作生产签字仪式，并于1987年5月12日，第一台合作产品KT-650数控气割机在北京——埃森焊接展览会上展出。国家

机械委员会主任邹家华等领导同志饶有兴趣地观看了合作产品JKT-650 数控气割机的操作表演。中日双方合作生产的数控气割机是一种功能多、加工精密的机床。长期以来,这种数控气割机国内不能制造,国家每年都要花大量外汇进口。我厂与日本(株)田中制作所合作生产的第一台产品,从签约到展出,仅花了三个多月时间,且我厂制造的部件质量优良。因此,日方不但同意增加我厂的部件制造比例,同时表示愿将我厂制造的部件返销日本。所以,合作生产就要尽快掌握国外先进技术,积极消化吸收,把引进先进技术同产品出口创汇一起抓。

我厂为进一步发展合作产品的生产,从1987年10月起,扩建大型数控气割机生产车间。扩建的建筑面积 3800 平方米,耗费130万元。这对我厂来说,势必会影响今后几年的经济效益,但对合作产品的发展是必需的,以后的社会效益必将大大提高。

我厂在内联外引中,做了一些工作。我们的目标是尽快提高我国的气割技术水平,缩短与世界先进水平的差距,满足国内外用户的需求,为四化作出我们的贡献。

## 调整产品结构，增强小厂活力

上海半导体器件二十一厂厂长 严世芬

上海半导体器件二十一厂是一个小厂，有 600 名职工、60 名工程技术人员。我厂建立至今已有 30 年，转产半导体器件也有近 20 年历史。主要产品是晶山牌 NPN 型和 PNP 型超高频低噪声晶体管，用于电视机、收录音机、仪器仪表和通讯设备。我国第一颗人造卫星上有我厂生产的晶体管。我厂一直是上海各名牌整机厂的晶体管定点供应厂家。

我是 1984 年到本厂任职的。三年多生产经营的实践给我的认识是：作为一个集体企业的小厂，在计划经济向商品经济的转轨变型中，在改革的大浪潮里，必须适时度势地调整企业的产品结构，开拓新的市场，增强小厂应变能力，在竞争的夹缝中求得生存和发展。

长期产品经济的束缚和本厂技术、设备、管理等条件的限制，形成了产品结构的不合理：系列单一、品种单一和用户单一。前几年，全厂 70% 以上的产品就是一个为电视机高频头配套的高频小功率管 3DG80，主要用户只有几家高频头厂。这种状况只能适应单一的计划经济，使我厂处于同外界隔离的封闭状态，不了解市场的动态，不探索市场的需求。一旦产

品市场发生变化，生产经营就处于被动局面。

特别是1985年下半年，国家实行宏观经济控制，市场竞争日趋激烈，半导体器件行业的市场情况发生了急剧变化，进口管又冲击市场，用户大量注销合同，导致国内半导体器件大幅度降价。我厂的3DG80等主要产品，由于处于南（汕头、佛山）、北（丹东）、中（部属742厂）引进线的产品夹攻之中，使我厂陷入市场紧缩、资金短缺等重重困境。当时，我们厂犹如澎湃浪涛中的一叶扁舟，稍有失舵，就有被吞没的危险。生死存亡，全靠企业自己。要生存，要竞争，要取胜，首先要把准舵位，看清市场，搞好产品结构的调整工作。

在产品结构的调整工作中，我提出的总方针是：稳定老产品，发展新产品，立足市场，扩大影响。具体原则是：一、充分发挥我厂具有一定硅器件生产能力和经验的优势，稳定、巩固“大本营”，然后，“四面出击”，决不本末倒置。二、大力开发应用产品，新老产品互相结合，稳步交替，逐步用新产品替代老产品。三、新产品也要以销定产，在用户确定和市场需要的情况下扩大，不盲目发展。四、形成一两个“拳头”产品，力求长短线产品的辩证统一。

当时，我从国内外电子工业发展和本厂产品结构的状况，从宏观和微观上向全厂职工大谈调整产品结构的重大意义。同时，又从本厂生产、技术等条件大胆提出了调整产品结构的三个结合：一是器件生产和整机生产相结合，二是器件产品和其他行业产品配套相结合，三是自用和外销相结合。引导全厂职工把工作重心转移到“调整产品结构，改变被动局面”这一重大决策上来。

在上级领导的关心和支持下，一年多来，我厂以调整产品结构为中心，在人员组合、设备调整、技术工艺、质量保证、材

料配套等等方面,做了一系列的艰苦工作,从而对产品结构进行了重大的调整。

我厂集中了主要技术力量,利用我厂20年超高频三极管的生产基础和技术经验,采取在超高频器件系列上填平补齐的原则,开发系列产品,逐步做到能生产NPN型和PNP型各种规格的超高频晶体管,试制出了市场急需的多种高频小功率管,得到了用户的好评,初步改变了我厂长期无新产品的被动状况,并使我厂成为上海地区生产超高频器件的专业工厂。

我们对开发应用产品也作了积极探索和大胆尝试。我参加了市场调查,查阅了大量有关资料,经过反复酝酿,充分论证,选定了用于风动凿岩机上的无触点点火装置作为我厂开发应用产品的突破口,把本厂生产的晶体管应用在点火装置上,开拓了半导体器件为机电产品配套的新路子。

我厂在开发了赶超国际水平的风动凿岩机上配套用的无触点点火装置之后,又试制成功了半导体数码式层楼显示器。半导体数码式层楼显示器的试制成功,表明我厂具有既能生产器件,又能生产整机的优势。半导体数码式层楼显示器,是我国现行电梯层楼显示的更新换代产品,它专为高层电梯层楼显示所设计,采用数码块作显示系统,能准确显示电梯运行时所处层楼和上、下运行的状态。它具有显示清晰、使用寿命长、可靠性强等特点。投产以来,深得电梯行业的用户好评。在近一年左右的时间里,我们不断改进设计,完善配套,把半导体数码式层楼显示器逐步发展成系列产品,并争取成为一个“拳头”产品,加入电梯行业,使我厂成为城乡建设部配件生产的定点单位,为国内电梯行业层楼显示器的更新换代和赶超国际水平竭尽全力。

1985年，我厂从国外引进发光二极管后道生产线。经过一年多的消化吸收，已投入批量生产，批量出口。目前，还开发及批量生产各种规格与型号的发光二极管、平面管、数码管和符号管，供国内广大用户选用，并能按照用户的特殊要求，专门设计生产，满足需要。

到目前为止，我厂已能生产超高频低噪声晶体管系列、发光器件系列、半导体数码式层楼显示器系列、无触点点火装置和收录机五大产品系列，共100多个品种。我厂已成为多功能专业化工厂。

在晶体管系列产品生产上，我厂的方法是：凡是外厂引进线做的，我们原则上不做；外厂大批生产或将要大批生产的，我们原则上不开发。我们利用原有晶体管生产的优势，在夹缝中求生存；生产大厂不愿生产的而我们有能力生产的、市场上又急需的短线产品，做到多品种，少批量，重点发展专用管、模块、功能块和特种器件。

按照上海市发展规划，仪表电讯工业局已把我厂列为二极管和发光二极管的出口基地。投资400万元新建的3500平方米净化厂房，将于9月份竣工。我厂已与香港永红祥国际企业有限公司达成协议，合作经营的上海海湾半导体厂就设在新建的厂房内。它是中外合作经营企业，总投资为170万美元，将从国外引进先进设备、先进技术和先进管理。建成后第一期工程将年产1N400系列DO-41塑封二极管2.5亿只，产品全部返销国外。1987年第四季度正式投产，届时我厂将成为国内产量最大的二极管生产厂。

在产品结构的调整过程中，我厂始终把提高产品质量作为首要工作，因为这是开发和调整的产品能否进入市场，取得用户的关键。厂TQC办公室负责全厂质量管理工作，产品质



质量管理贯穿于设计、试制、采购、生产、销售和售后服务的全过程之中。在质量管理方面，我们多方面开展工作。在开发新产品时，标准先行，重视可靠性设计，使新产品从开始设计就处于质量控制之中。调整产品结构和狠抓产品质量是同一工作的两个方面。只有把两方面紧密结合，才能使产品在市场竞争激烈的竞争中取得胜利。我们举办中层干部质量管理学习班，提高干部对质量工作的认识，树立“质量第一”的思想。在党员会议上，我们要求全体党员要争当质量标兵。在工会和团的工作上，我支持工会和团总支开展以质量为主要内容的劳动竞赛。在宣传工作上，我发动宣传部门用黑板报、广播、厂刊等，大张旗鼓地进行“质量第一”的宣传。在产量和质量发生矛盾时，我坚持“质量第一”。

有一次，配件厂迁厂，配件质量受到了较大影响，大批不合格配件流入我厂。质量股按照检验标准，严格把关，卡住了这批不合格配件。此时，车间打了停产紧急报告，产量和质量矛盾十分尖锐。在这种情况下，我坚决支持质量股，把这批不合格配件退回供方厂，宁可牺牲30万产量，也要维护消费者的利益和产品的声誉。由于不断地强化质量管理，1984年我厂通过了以全面质量管理为中心的企业全面整顿验收。1985年晶山牌晶体管顺利通过电子工业部生产许可证审查，获得了生产许可证。1986年我厂的主要产品3DG80NPN型超高频低噪声晶体管获得上海市优质产品奖。为了确保产品质量，我们对外购材料、配件、元器件和外协件，实行严格的定点审批制度和检验入库制度，另外还建立了设备较齐全的例行试验室和三级标准计量室。

产品结构的调整，给我厂带来了活力，适应了商品经济发展和市场竞争，增强了应变能力。1986年我厂产值完成1000

多万元,比1985年增长25%。产量从1983年的230万只,增加到1986年的541万只。利润从1983年的46万元上升到1985年的126万元。1986年由于原材料涨价和产品销售价降低,达到微利保本。生产的发展,使职工的实际收入相应得到了提高。人均月工资从1983年的45.94元,增加到目前的70.51元。人均年奖金从1983年的87.62元,增加到1986年的400元。

产品结构的调整,使我厂度过了难关。五大系列产品的开发,为我厂今后的发展打下了基础。但是摆在我厂面前的形势还是严峻的,道路还是艰难的。随着开放、搞活政策的贯彻,市场竞争更为激烈。我们必须以市场为中心,进一步调整产品结构,大力发展适销对路的产品,加强经营销售工作,掌握市场动态,变坐商为行商,适应商品经济发展的客观要求。

在“七五”期间,我厂将继续努力,锐意开拓,不断进取,增添后劲,提高市场竞争能力。要积极开展多种形式的横向经济联营,逐步建立广泛的、稳定的供销渠道和资金融通渠道,为生产发展创造良好的外部条件。要积极扩大出口创汇,在1N400二极管出口的同时,争取进一步利用外资、外贷或租赁,引进发光二极管从外延到封装的整条生产线,使我厂成为上海发光二极管的出口生产基地。通过努力,力争把我厂发展成为“系列多、品种齐、质量高、管理好、用户广、创汇多、效益高”的多功能企业。

作为集体企业小厂的厂长,我在实践中深切体会到:改革、开放、搞活的政策是正确的。改革、开放、搞活,发展商品经济,必将使社会主义中国的航船驶向繁荣昌盛的彼岸。集体企业的小厂,只要顺应改革的潮流,拍浪击水,奋发进取,一定能到达胜利的彼岸。我深信,有党和国家政策的正确指引,有上

级领导的关心和支持,有全厂干部职工的奋发努力,我厂一定能办成一个开放型、多功能、产品结构合理、管理科学,充满活力的社会主义的先进企业,在电子工业战线上为四个现代化作出新的贡献。(编者注:本书出版时严世芬同志已调任它职)

## 飞轮生产在改革中起飞

上海自行车飞轮二厂厂长 周仲林

我们上海自行车飞轮二厂，坐落在青浦城北门，现有职工481人。主要产品是钻石牌、双钻牌自行车飞轮，为永久、凤凰、飞达名牌自行车配套及出口。1986年飞轮产量235万只，产值为770万元，利润191万元，出口创汇68.25万美元，全员劳动生产率16525元，产品质量获得上海市出口优质产品奖牌，双钻牌单级系列飞轮获得轻工部优质产品称号。计量升级定级达到二级水平，首创飞轮中频加热新工艺。

我厂前身为上海第一拖拉机附件厂，专业生产拖拉机齿轮。1981年在产业结构调整中，转产钻石牌18牙自行车飞轮，归上海自行车飞轮厂领导，改名为上海自行车飞轮厂分厂。由于自行车生产发展，于1984年5月我厂单独建制，改名为上海自行车飞轮二厂。

然而，独立建厂以后不到一年时间，由于领导成员之间闹矛盾，重大问题形成不了统一意见，职工人心涣散，车间冷冷清清，厂里“脏”、“乱”、“差”，群众意见一大堆，月计划生产20万只飞轮，只能生产二三万只；每月经济效益下降，只能向银行贷款发工资。飞轮二厂成了一副烂摊子。

1985年8月，上级领导调我到厂里担任厂长兼党支部书

记。我上任后依靠党中央关于企业改革的英明决策，依靠群众搞改革，1986年飞轮生产取得了显著成效，各项经济指标都比1985年翻了番。产量为1985年的1.26倍；产值上升1.28倍；利润为1985年的2.5倍。1986年我厂被市政府授予文明卫生单位称号，被市轻工业局评为文明单位，还获得“五比”竞赛金虎奖、八大生活设施全优奖、先进职工之家称号。1987年上半年，生产任务完成过半，利润完成198万元，为1986年同期的338.42%，取得了利润一年翻一番、两年翻两番的可喜成绩。

飞轮二厂起飞了，全厂人心振奋。这可喜成绩的取得是全厂干部群众艰苦努力、奋发改革的结果。

一、以生产为中心，改革企业内部的领导体制和管理体制，调动群众积极性。

上任后，我在上级领导支持下，开始实行厂长负责制，采取三项措施。一是精简二、三线人员，把后方部门及股室的23名富余人员充实到生产第一线。对调整人员，既进行耐心细致的思想教育，又根据各人的特长妥善合理地作了安排，使他们都能心情舒畅地工作。张永珍同志原是机床操作工，后来调到工作轻松的五金仓库，为此职工意见很大。在抽调她去前方车间生产时，她能顾全大局，不仅愉快地到盖壳车间当车工，而且月月保质保量完成生产任务，1986年被评为厂先进生产者。由于我们坚持党性原则搞改革，克服了说情、递纸条、顶着不办、吵吵闹闹等阻力，大胆调整了人员，既理顺了干群关系，又解决了前方车间劳动力紧张，股室人浮于事的弊病。二是调整中层班子，把不称职、不干实事的几名中层干部调下去，把肯干、能干实事的同志提到领导岗位。这些同志在各部门领导岗位上，对全厂生产经营工作发挥了很好作用。同时，实行股室、车间经济考核制，逐步推行二级核算制。这样，改

善了干群关系，调动了群众积极性。三是改革分配关系。其一，调整奖金分配办法，让多劳者真正多得，奖勤罚懒。懒的感到惭愧，干的看到了希望。其二，合理分配了职工住房。这样，我们在短短的时间内就恢复了生产和工作秩序。

实践证明，在社会主义企业内部，只要理顺生产关系，就能有效地推动生产的发展。在生产资料公有制条件下，生产关系的合理与否，对生产力能否发展起决定的作用。我感到企业内部的深化改革，在改善关系上多用功夫，就能激发群众的生产热情，为振兴企业出力。

二、在合理组织生产过程中，全力解决生产中的主要矛盾，掌握生产经营的主动权，也是深化改革的重要目标。

这里说的主要矛盾，是指生产过程中的关键环节。当时我厂生产过程中的关键环节，就是飞轮毛坯。我厂独立建厂以后，主要产品飞轮毛坯，仍然由别厂供应。有时供应脱节，有时质量不过关，生产流程中的喉咙口经常被卡住。生产经营的“牛鼻子”被别人牵着，自己没有主动权。

厂领导分析了这种状况，我采纳了大家意见，果断地决定筹建毛坯生产车间，自制飞轮毛坯。有了自己的毛坯车间，生产上就有了主动权，飞轮二厂就能起飞。为此，我和其他厂领导，竭尽全力从各方面为筹建毛坯车间积极工作。首先任命共产党员邵炳根担任车间主任，他带领几十名青工苦学苦练红冲操作技术，提高技术素质。同时，又抽调技术股的几名技术骨干，成立红冲技术攻关小组。他们外出学习，收集资料，采用中频加热新工艺，这在国内还是首创，它为毛坯生产起了决定作用。第三，我四处奔走，筹集了60万元资金，接着，带领技术人员到外地采购设备。实践使我感到，在某种意义上说，小厂厂长比大厂厂长难当，有许多具体工作，要厂长直接动

手,才能实现生产技术目标。没有一股苦干实干劲头,是当不了小厂厂长的。机动股和供应股又密切配合,组织人力,抓基建、采购、运输、安装和技术攻关。在安装调试的关键阶段,我还时常吃睡在厂里。全厂职工,上下一条心,同心协力日夜奋战。经过六个月的奋战,一条新的生产线诞生了,毛坯车间建成。从此,全厂生产走上了正轨,月月超额完成生产计划,产值、利润指标节节上升。由于毛坯自制自给,飞轮成本大大降低。原来外协作,每套0.24元,现在自制,根据设计能力,一套只要0.12元,质量指标达到98.3分。我们飞轮二厂从此真正起飞了。

唯物辩证法告诉人们,事物发展的主要动力在事物内部。如果我们厂不从自身解决产品毛坯的自给,我们就无法独立发展,就永远处于被动,就不能取得生产经营的主动权。

三、深化企业改革,不只是简单地改善人与人的关系,还应提高人的素质,即提高劳动者的素质。

提高劳动者的素质,是提高劳动生产率的一个重要内容。对此,我们厂做了两方面工作。一是抓思想素质的提高。我们对职工进行两个文明建设教育,企业主人翁教育,爱厂、爱产品、爱岗位教育。抓了教育,职工素质提高了。电工陆建飞同志说得好:“我是厂里的工人,又是厂里的主人,就要为厂里接通电线,安装好电器。”他一心扑在生产上,做到随叫随到随修,1986年被评为厂先进生产者,晋升半级工资。职工素质提高,促进了企业生产发展,提高了经济效益。二是抓文化技术素质的提高。我厂在普及初中文化教育基础上,培训了29名中级技工,科技人员得到深造和知识更新教育,组织管理干部收看电视讲座,学习价值工程、企业管理、工业会计、微机。

四、提高管理水平,发展飞轮生产。

我们在管理上“严”字当头，严格三项管理，一是质量管理，二是在制品管理，三是现场文明生产管理。我厂昔日管理状态混乱，工人野蛮操作生产，在制品到处丢，工位器具杂乱无章，经济效益很低。针对本厂实际，我们制订了企业管理规章制度、厂规厂法、部门岗位责任制和经济责任制计376条。在质量管理上，做到思想落实、组织落实和措施落实，建立质量管理信息网络，严格把关各道工序质量。飞轮生产有4大工艺、108道工序，各车间都有工艺质量检验员专人负责。同时每月中旬，开展上下道工序的质量用户访问活动。各种在制品汇合到装配车间，用数理统计的图表形式和PDCA循环方法全面管理产品质量，用现代化设备灵敏度测试仪检验飞轮质量。由于我们严格了产品质量管理，飞轮产品质量达到出口优质标准。现在我厂正在为争创部优质名牌产品努力。

生产现场和在制品管理上，我们学习大丰飞轮厂“管理严、手续全、数据准”的好经验，制订了适合我厂实际的管理制度，提高了管理水平。如盖壳车间，结合本车间实际，在每台机床边装备金切铁屑箱，做到了通道清洁，工位器具堆放整齐，改变了生产环境。班组长、管理员也“严”字当头，做到生产管理井然有序，在制品帐物一致。飞轮生产是大批量生产，严格科学管理是一个重要手段。

五、深化改革，提高劳动生产率。

我们厂还做了两方面工作。一是协调好车间、部门之间的横向关系。我们认识到，工厂好比是整台机器，车间、股室则是各个机件。如果机件与机件有摩擦，不协调，就会影响整台机器的运转。所以协调好车间、部门之间的横向关系，是提高劳动生产率的重要一环。于是，我们在强化思想政治工作的前提下，调整有关人员，增强有关部门的领导力量，协调好



关系。现在全厂上下,齐心协力搞生产,出现了车间与股室,互相协作,密切配合,主动挑重担的生动局面。红冲用电量,热处理车间就主动让电给红冲车间,自己却翻做夜班。二是抓好均衡生产。均衡生产是发展企业生产,提高经济效益的重要手段。1986年4月,金工车间由于时间观念不强,均衡生产差,装配车间科学安排时间,做到均衡生产,提高了经济效益。我们便组织金工车间职工学习装配车间均衡生产的经验,使金工车间在短期内也做到均衡生产,提高了经济效益。

六、在进行改革,发展企业生产的同时,不忘关心职工生活,为职工办实事。

一是改善生活环境。过去,我厂脏乱不堪,杂草丛生。浴室是危房,食堂是破房,厕所粪水四溢。女浴室更为严重,破、旧、窄小,洗澡拥挤,设施不完善。职工为了赶厂车,只得提前溜进浴室洗澡,宁愿罚款。看到这些,我们深感内疚。我们没有为职工创造良好的生活条件,该罚的是我们领导。于是,我们筹集资金,翻建了被职工命名的“暖心浴楼”。同时,在资金落实的基础上,经过各有关部门的努力,又翻建了“憩园食堂”、“鸳鸯门房”。结合整顿厂容,利用废旧材料,建造了假山、喷水池、花坛,并改建了厕所、托儿所、更衣室、保健室等,改善了生活设施,为职工创造了一个良好的生产环境,大大提高了职工的生产积极性。二是积极为职工家庭生活排忧解难。我们厂座落在郊县,职工的居住点,分布全市四区六镇,职工看病,搬家等,往往为没有车辆而发愁,病人就医耽搁了时间,职工搬家影响了工作,有时还影响家庭和睦。装配车间小陈的爱人右腿骨折,每次去市区就诊,因借不到汽车而发愁。我们就请运输部门负责人安排车辆送小陈爱人去上海就医。领导的关心,成了小陈积极工作的动力。从此,小陈在爱人卧

床不起的情况下,还一心扑在车间。在他的带领下,装配车间月月超额完成生产任务,小陈也光荣地加入中国共产党。这一事实给了我们启发,于是厂部决定:职工凡是搬家、结婚、就医等,都可向工会申请用车。这一决定,得到了全厂职工的一致赞同。后来,职工把“结婚坐轿车,搬家借卡车,上下班乘大客车,疗养坐面包车”称为飞轮二厂的“特色四车”。我们又在政策允许的范围内,根据实际情况合理分配了2700平方米的住房,还解决54户职工的煤气,为职工洗工作服添置了洗衣机。为丰富职工生活购买了录像机等,利用餐厅为职工办喜事。许多职工感慨地说:“我们想的,领导都做了,我们还有什么理由不拚命地干呢?”以前那些要调离出厂的职工,现在都收回了请调报告。1986年初,我们计划在青浦地区招工41名,实际报名人数就有420多人。从此,我们厂的声誉在青浦地区越来越好,知名度也越来越高,凝聚力也越来越大。

七、实行工资总额与上交税利挂钩的经营承包,深化改革国家与企业、企业与职工的分配关系。

1987年8月我厂与主管的轻工业局正式签订了承包合同。合同规定以1986年三项指标为基数,即工资总额476315元,上交税利170.62万元,包干职工473人,1987年上交税利目标259万元,主要产品18牙飞轮质量考分90.5分。实行承包后,增减职工,不再调整工资总额挂钩系数和浮动比例。主要产品质量考分达不到考分,扣减新增工资的30%。承包期内原料价格和产品价格变动,一律由企业自行消化,不作基数调整。实行新的承包制,对企业和职工,既是压力,又是动力,调动了企业和职工两个积极性。

改革,使我们厂在不到两年的时间里,发生了日新月异的变化;改革,使我们濒临倒闭的工厂又起死回生;改革,使职工

的离心力转化为凝聚力；改革，使我们近500人的小厂引起社会的注目。

目前，改革在不断发展、完善、深化。我们厂根据国务院“抓管理，上等级，全面提高素质”的要求，一定要做到观念更新，思想适应，素质提高，科学管理。具体规划是：1. 充分利用国家投资的1000万元资金，根据飞轮生产发展的需要，进行设备、厂房两大改造，使飞轮年产量达到400万套，满足出口、市场和配套供应。2. 利用科学管理手段，加强产品质量、车间和八大生活设施管理。3. 开发人才，提高全厂职工的政治文化技术业务素质。4. 逐步把我厂建成花园工厂。5. 开发三个新产品，双钻牌飞轮系列产品质量达到或接近世界先进水平。

人生的乐趣在于贡献。我们要坚持改革，深化改革，不断创新，为国家的兴旺发达作出更大的贡献。

# 对“老小”企业改革的思考

上海向阳化工厂厂长 胡根兴

我厂是一家生产水合肼、AC发泡剂、2,6抗氧剂和二甲基乙酰胺等化工助剂的专业工厂,既是一家有48年历史的老厂,又是一个占地15300平方米、仅有620名职工的小厂。本文想通过介绍这样一个“老小”工厂在前进和改革中遇到的问题,谈一点关于这类“老小”企业深化改革的粗浅想法,试图引起有关方面注意,怎样使这样一些老小企业能具有一定的活力,为国家建设事业作出更多的贡献。

## 一、我厂在改革上的一些实践

我厂是上海市“三配套”改革试点单位之一。从1984年下半年开始,陆续进行了一些改革尝试,有了一些新的认识。

### (一) 试行两种形式的承包

1. 联合承包。这是把业务联系密切和有共同经济责任的部门放在一起,共同承包某一项目。1984年7月,我们以联合承包形式,进行了AC发泡剂生产装置的大修。承包对象是设备部门、机修车间和生产车间三个部门的87人。厂部与承包组签订了协议,其中规定了工程期限、工作内容、工程质量、

材料、费用和责任双方的奖惩。

由于全体施工人员的艰苦努力和全厂各部门的支持，提前了三天2个班完成了任务，试车一次成功，获得经济效益2.6万元，节约费用1.3万元。实际动人工83个，为计划人工的64%。按照协议规定，厂部发给奖金1400元。

2. 科研任务承包。在“2246”抗氧剂的研制过程中，厂部与课题组签订承包合同，规定了承包期限、小试成品数量及小试结论。还规定：按期完成发奖500元，完不成则每人扣发一个季度的奖金。承包后，课题组同志积极性很高，合理搭配人员，实行早中班连续试验。在四个工艺方案中，选择了一个最佳方案，比3个月的期限提前一周完成，获得3公斤样品。厂部按合同发奖，最多的一位同志得了150元奖金。

### (二) 工资改革

在1985年8月完成了企业自费工资改革工作，有10%的职工按照标准进行浮动升级。其目的是使职工进一步热爱本厂，热爱本职工作，这是把企业的经济效益与职工的劳动成果相联系的一种做法。企业自费工资实行浮动制，不搞终身制，促进职工遵章守法的自觉性和增强对工资升降的心理承受能力，为进一步打破大锅饭奠定基础，使每个职工明确自己的目标 and 努力方向。在实行企业自费浮动工资后，对于发生责任事故、工作不负责任而不能较好地完成任务、受到各种行政或刑事处分的人，随时张榜宣布取消其浮动工资，降回到原工资标准。待其确有悔改后，再宣布回升到浮动工资标准。对于调离本厂的职工也取消其浮动工资。

### (三) 企业内部管理机构的改革

为了适应企业的转轨变型，企业在有计划的商品经济条件下，应当成为一个自主经营的社会主义商品生产者和经营

者。这就要求在企业内部根据厂长负责制的实际,改革那种“上下对口”的机构设置,达到“精简、统一、高效”之目的。

我们认为:由于各企业在技术条件、产品结构、管理基础、管理人员素质上的差别,因而在管理机构上也应有所不同。应当根据实际情况,建立相对综合的管理机构,减少管理层次,提高工作效率。

我们在这种思想指导下,打破了按专业条线设置机构的传统,进行企业内部管理机构的改革。目前,已走了两步。第一步改革是在1984年,将全厂原来13个行政管理部門合并,组成了“四科两室一中心”的管理体制,即:生产科、经营科、人事保卫科、质量监督科、企业管理办公室、行政办公室、技术开发中心。生产科由工艺技术、动力设备、能源管理、计量管理、环保、生产调度等组成。经营科由计划统计、供应销售、财务等组成。这是七个管理部门中两个最大的科室,综合性比较强,管理职能比较多,是行政指挥中重要的两个方面。根据干部“四化”的要求和厂长负责制程序,聘用了各科、办、车间的正副职,聘期两年。

在两年的实践中,我们发现了一些比较突出的问题:一是个别大科室(如生产科),由于集中了如此众多的工作内容,管理跨度较大,难以实现有效管理。二是生产性科研与新产品开发之间的矛盾。起初把工艺技术归入生产科,单独成立技术开发中心,是为了解决横向协调与新产品开发问题。但由于生产性科研不属于新产品开发的内容,势必出现再建造一个试验室的情况,造成设备的闲置与人员的浪费。我们在1986年干部聘期期满时,对现有管理体制进行了实事求是的分析,进行第二步机构改革,完善1984年改革成果。在管理机构数量不变的基础上,对部分科室进行了新的组合。主要变动是:

1. 工艺技术与新产品开发合二而一, 同时进行两方面工作, 发挥较佳的效率; 2. 成立生产计划科, 负责生产计划与生产调度, 专门进行生产管理; 3. 完善设备动力系统的管理, 成立动力设备科, 并由机修车间与动力车间的两位主任兼任动力设备科副科长, 使动力设备系统许多问题能在一个科内解决。这样新的变动是否能进一步促进生产发展, 是否还要走第三步改革, 还有待于实践的检验。

## 二、在改革中克服困难求得高效益

随着经济体制改革的不断深入, 企业直接面向市场, 因而企业的效益, 受到市场变化的直接影响。这种影响通过两方面来起作用。其一, 通过原材料的价格, 直接影响产成品的利润。其二, 通过产品的销售渠道影响企业利润的实现。本厂在这两方面都受到过影响。但我们最终凭借自己的技术优势和有效管理, 克服了困难, 并在竞争中基本站住脚跟。

这几年, 原材料提价幅度是很大的。以本厂来说, 1984年提价170万元, 1985年提价187万元, 1986年的提价额竟达264万元, 相当于我厂1985年利润的35.2%。对此, 我们采取“扬我所长, 避我所短”的方针, 经过艰苦努力, 自行消化了涨价因素, 使每年的税利保持在1000万元以上, 人均税利在1.6万元以上。1985年获得上海市企业管理优秀奖, 80%水合肼产品获得国家质量奖。回顾这几年走过的艰难历程, 我深深感到: 改革是企业的出路, 改革促进企业效益的提高。我想通过三个方面谈些认识。

### (一) 重视市场信息, 及时调整经营决策

在开放改革的过程中, 企业要向既定的目标前进, 就需要有正确的经营决策; 正确的经营决策又来源于对市场信息的

收集与正确分析。怎样充分运用市场信息,及时调整经营决策,不失时机地打开局面,提高企业的经济效益,这是经济体制改革给企业带来的新课题。

这方面的认识有一个逐渐深化的过程。早在1984年初,我们遇到了产品销售不畅和原材料大幅度提价所带来的困难。现在回顾当时这些困难,可以看到:这是在改革开放过程中我厂的一个转折点,也是开始从生产型企业向生产经营型企业迈步的一个起点。在当时,我们第一次感到了市场对企业有如此之大的影响,并觉察到了两方面的问题。其一,必须进行观念转变,切实树立商品经济的观念,如市场观念、竞争观念、质量观念、资金观念等。其二,必须十分重视市场信息,信息不灵是要吃亏的。销售不畅,本身就说明市场信息不灵,盲目生产。当时,在理清思想的基础上,我们采取的**第一个措施**就是派出人员分批进行市场调查,走访全国**20多个省市**,近百个单位,取得大量市场信息。在整理分析这些信息的基础上,我们调整了经营决策。针对用户要求,采取了改进包装、加强售后服务、价格浮动、薄利多销等措施。时隔两个月,就使销售情况好转,销售收入增加17.8%,销售利润增加30.2%,扭转了被动局面。从这以后,我们建立了客户来访、来函、来电登记制度和台帐,从中也获得了不少市场动态。

随着经济体制改革的深入,我们的认识也不断加深,开始自觉地去适应市场的变化,并利用这些变化。实践使我体会到:采取灵活多变的**价格策略**是经营决策的一个重要方面;不对企业的价格体系进行改革,企业就不具有活力。我们在国家政策允许的范围之内,进行了一些价格改革,制定了合理的价格体系,改变一个产品只有一个单一价格的做法。在适当控制产品利润率的基础上,根据用户订货量的大小,合同内外的不



同，实行价格浮动，薄利多销。本厂有一种精细化工产品，由于价格过高，用户望而生畏，转向订购其他同类产品。经过调查和核算，我们将该产品降价20%，当年销售量就突破历史水平。本厂的几种主要产品，销售形势一直很好。我们在摸清国内同行及用户实际情况后，将这些产品恢复原价供应。由于恢复原价后的价格，仍低于同行其他厂，质量继续保持国内领先地位，因而，不但没有引起用户不满，反而继续保持了产品畅销的势头。这两个例子，说明这样一个问题，即：在开放改革的过程中，要充分运用价值规律，指导经营决策，企业就有较高的效益。

## （二）重视基础管理，保证效益提高

在原材料不断提价的情况下，必须眼睛向内，加强企业内部基础管理，提高产品质量，降低原材料消耗，使自己的产品在市场上具有较强的竞争能力。

在抓紧企业内部的管理上，首先抓降低原材料、能源动力的消耗。1984年以来，我厂年年把节约单耗工作列入全厂的企业目标，各有关部门共同落实措施，给予保证。每月底，以分管副厂长为首的原材料节约小组，参与各车间的单耗结算，并在经济责任制中体现考核结果，形成一个有目标、有措施、有检查的保证体系。

其次，抓目标成本管理。在企业目标的指导下，进行指标分解，制定目标成本，归口落实到车间、科室，进行成本控制。实行天天核算、天天分析的制度，建立了二级核算三级管理的经济核算体系，实现对产品生产全过程的有效成本控制。用经济责任制和严格考核，促进经济效益的进一步提高。

第三，抓质量管理。对获得国家、化工部和上海市质量奖的产品，建立质量保证体系，制定质量奖惩制度，实行质量否

决权。同时,加强现场管理,提高工序质量,在关键岗位上设立质量管理点,由操作人员用控制图在岗位上打点。由于经常对质量管理点进行影响工序质量的五大因素分析,使工序质量处于控制状态,保证了产品质量。

### (三)重视技术开发,为企业增加后劲

企业要有活力,除了在经营管理方面下功夫外,我们又致力于技术开发工作。

我厂是国内最早生产AC发孔剂的厂家,产量占全国产量的30%左右。经过几十年发展,在这方面具有技术优势,各项技术经济指标处于国内领先地位。但不论在品种上,还是在质量上,与国外产品比均有很大差距。国内橡胶、塑料等行业都迫切需要有多种规格的发孔剂。因此,我们大力开发AC发孔剂的系列产品。1984年以来,研制了6种系列产品。其中,AC-K发孔剂获得了上海市优秀新产品奖和上海市技术进步奖。这种产品深受港商、日商等的欢迎。AC-310发孔剂的发泡效果,较联邦德国汉高化工厂的发孔剂更理想。奥地利商人已用这个产品代替联邦德国产品。我厂还在进一步推进系列化工作,“用自己的新产品取代自己老产品”的口号正在实现。

开拓新产品的市场也是技术开发的一个重要环节。我们开发成功的“2246”抗氧剂,有关单位试用后认为,完全可以取代进口产品。但怎样使它具有市场,成了我们关注的问题。在我们寻找打入市场的机会中,抓住这样一个契机:有一家厂使用的“2246”抗氧剂是进口产品;当我们得知该厂因进口产品一时到不了而影响生产时,我们就专门排时间,挤设备,“炒小锅菜”,满足该厂的急用,使“2246”抗氧剂在该厂基本站住了脚,并进入了市场。

### 三、当前深化企业改革中存在的新困难

象我厂这样的“老小”企业，怎样深化改革？在深化改革中还存在什么难以解决的问题？企业需要怎样的内外部条件？我认为下列诸问题，阻碍了企业改革的深化发展。

#### (一) 原材料提价，大于企业承受能力

象我厂这样一个“老小”企业，面对原材料的提价，已经采取了种种措施，千方百计地把原材料涨价的影响在企业内部消化。但这种消化是有限的，受到客观条件的制约。例如：我厂的大宗原料——次氯酸钠，全年使用量在5万吨左右。1985年每吨提价20元，总额就是100万元。1987年，其中一部分又上浮20%，总额又在几十万元上下，加上其他原材料的提价，一年的提价总额在160万元以上。这年复一年的提价，不要说是象我厂这样的“老小”企业无法承受，就是一些大型企业对无休止的提价也感到为难。如果对超越企业承受能力的提价不加限制，那么势必使企业的产成品提价，从而形成一系列的连锁反应，造成市场物价的全面上升。因此，在理顺价格体系的同时，必须使生产资料性质的原材料价格相对稳定。原材料市场不能象农贸市场，无限制地随行就市。

#### (二) 变相“鞭打快牛”仍然是企业的一个沉重的压力

虽然现在并无强制性指标要企业完成，但是“鞭打快牛”的做法却依然存在。譬如：企业资金利率是以1983年的上缴利润为基数，一定三年不变。这种做法带来两个问题。第一；有些厂1983年正巧是最不景气的一年，而以后各年效益均比较好。这样，由于原来的基数低，因此，一旦以1983年的数字定下后，那以后几年完成和超额完成指标轻而易举，企业得到很大实惠。而1983年和以后各年效益比较好的企业，若以1983

年为基数定下来,以后各年要超额指标不但很困难,而且企业得益不多,影响了企业和职工的积极性。这样变相的“鞭打快牛”,不仅使企业不敢放开手脚干,而且带来了第二个问题。在三年的最后一年——1986年,不少企业到了年底前,生产就放慢速度。目的是为使企业在下一个三年,基数低一点,避免企业负担过重。这种一刀切的“鞭打快牛”的做法应当改变。应当造成这样一种气氛,既使国家得大头,又使企业有一定的实惠可图。

### (三)企业缺乏自我改造、自我发展能力

企业要适应改革的需要,适应生产的发展,就必须有自我改造、自我发展的能力。目前,企业的这种能力比较缺乏。特别是象我厂这样众多的“老小”企业更是如此,设备陈旧,场地狭小,生活设施差等等,欠债很多。造成这种状况的原因,一是企业“连年征战”,生产任务饱和,根本无法顾及自我改造更新;一是不重视企业的自我更新,对这些企业的调节税过高,留利过低,其中的生产发展基金,更是入不敷出。在原材料提价的情况下,就必须采取技术的或者设备的措施,提高自我消化能力。但是企业没有这样一笔可观的资金来解决这些问题。对于迫切紧要的问题,只得依靠银行贷款。这样又使企业负担加重。如此的恶性循环,许多问题积重难返,使企业失去自我更新改造的能力。因此,应当给予那些技术有优势、效益高的企业以一个休养生息的机会,以利于给国家作出更大的贡献。

### (四)深化企业改革的一些思考

深化企业改革的中心环节是搞活企业。那么“活”究竟是怎样的概念呢?我认为:所谓“活”,就是企业应具有应变能力、自我改造和自我发展能力,企业的技术不断进步,企业素质,

产品质量、经济效益稳步提高。因此,搞活企业就应当围绕这些方面来进行。

首先,对企业的管理,应当从目前直接管理的模式中解脱出来,逐步转为间接管理。所谓间接管理就是从税务、金融、工商行政、审计、产品质量五大方面来监督企业。税务、金融是保证国家有较大的收益;工商行政、审计是监督企业不违反国家的有关法令、政策、制度;产品质量的监督,则是防止粗制滥造的产品出厂,坑害国家与人民。概括起来说,就是用法律手段来管理企业。或作一个比喻,就是国家依据法律来划定一个空间,让企业在此空间里活动。至于企业如何活动,就大可不必加以干涉,任其自由。这样的管理有利于企业发展。“婆婆”少了,层次少了,企业就有了更多的自主权。换句话说,就是在保证国家收益与产品质量的前提下,余下的事情均由企业自己去办,没有必要担心企业是否经得起市场变化的风浪,因为只要存在着商品经济,就不可能脱离价值规律的约束。这样企业的成功与失败,就象达尔文的进化论提出的“适者生存”一样,一切由科学规律支配,谁能运用这些规律谁就生存和发展。

其次,应当开放劳动力市场,使人员的流动活起来。工人有挑选企业的自由,企业也有挑选人员的自由。这样至少有三个好处。其一,这样,才能使你的企业有吸引力、凝聚力,才会有越来越多的人员“流”到你这里来,进而促进企业发展。其二,有利于搞活企业内部分配,拉开技术工人与普通工人、重要岗位与普通岗位、技术骨干与非技术骨干等等在分配上的差别,互为压力,互为动力。其三,促进职工热爱自己的企业,希望自己所在的企业越办越好。这就从根本上调动职工的积极性。总之,在开放劳动力市场后,才能真正赋予企业以辞退

和招聘职工的权力。

第三,搞好企业内部改革的关键还是打破“大锅饭”。要做到分配上拉开档次,真正按劳取酬,还有相当的准备 工作,制定一系列工作量标准,包括工人与管理人员,明确什么样的工作应取什么样的报酬。

这些改革要企业内外部同步协调,才能进行。否则就有半途而废的可能。

第四,改革配套要跟上。目前,企业的外部改革与内部改革还没有协调起来。企业内部的机构设置无法适应外部要求。虽然行政性公司已经撤消,不少工作由地区管理,而地区在这方面的管理机构又重重叠叠。区政府管了,街道又来管,企业又要去应付,有新的多头管理现象的出现。这应当引起有关方面的重视。

上述这些问题的存在,都影响着国营企业的搞活和职工积极性的调动。解决这些问题,也只有走深化改革的路子。

# 浅谈我厂化学试剂产品的 营销策略

上海试剂四厂厂长 惠绍梁

上海试剂四厂建立于1958年,是专业生产化学试剂的工厂。全厂有职工520人,工程技术人员70名,固定资产原值为640万元,占地面积36000平方米,建筑面积为14000平方米。产品主要为两大类,一类为通用化学试剂,有汞、铅、铜、钙、钠、钾、镁等无机试剂,另一类为精细化工产品,主要有引发剂、偶氮二异丁腈、玻璃澄清剂焦锑酸钠萃取剂P507、裂解触媒纯化剂,以及阻燃系列产品、十溴二苯酸、四溴双酚A、三氧化二锑等。全年产品总量1300吨,产值1900万元,税利600万元。累计产品品种为250个,有12个品种获市、部优质奖以及上海市赶超创优产品奖称号。

从化学试剂的产品发展趋势看,我们认为改变经营策略,就成了当前迫切需要解决的问题。

经营这一概念,看起来似乎是十分简单的问题,而我们不一定能回答得确切。假如,我们去问一些干部和职工,你们的工资是谁付的?有人会毫不犹豫地回答,工资是财务科发的。如果我们再问一下,财务科的钱又是从哪里来的?你该怎样回答呢?我们说是顾客。顾客盈门,生意兴隆,我们企业的日

子就好过了,当然就有钱发工资了。这种工资是顾客付的观点,这就是当今所讲的一种经营观点。

改革的洪流汹涌澎湃,化学试剂如何为现代化服务(宏观效益),又不断地提高企业自身的经济效益(微观效益),已成为我厂重点探索的课题。这当中既有政策上的问题,又有化学试剂营销业务上的问题。在当前改革的形势下,化学试剂总的销售额在上升。但是,我们化学试剂专业厂的销售额却在下降。其中,通用试剂销售额下降的幅度很大。市场形势严峻地告诉我们:化学试剂产品和其他商品一样,市场竞争越来越激烈,试剂专业厂“一统天下”的局面已被彻底打破了。化学试剂产品已从生产什么就卖什么的生产导向阶段改变为根据用户需要进行生产的用户导向阶段。因此,原先那套习以为常的传统经营方式,已难以适应当前的新形势。我们必须从战略角度去改革化学试剂的营销策略,积极探索和提高化学试剂产品的经济效益。

## 一、现代市场观点与化学试剂的营销现状

现代市场观点又称用户观点,它主要有四个内容:一是工商企业的经营要始终以满足用户需求为中心;二是满足用户的要求,需要从生产和流通两方面努力,需要工商两方面密切合作;三是工商企业的经营,既要重视近期的收益,更要重视争取长期的最佳经济效益;四是企业经营除了发挥自身的优势和注意本企业与客观环境各方面的协调外,还应重视社会的整体利益。

我国化学试剂产品的营销,实际上仍是“以产定销”。这方面突出的是乡镇试剂企业。他们生产的产品主要是试剂三酸、氨水等通用化学试剂。这些产品市场已趋饱和,于是,这



些厂家派出大批推销员去推销这些产品。化学试剂专业厂生产的试剂产品,主要顾客是化学试剂采购供应站,真正的实际用户很少见面。商业部门也惟恐我们直接知道用户,会影响他们的销售额,因此不肯将用户告诉工业部门。化学试剂专业生产厂的命运就由这个大顾客主宰了,我们生产厂既不明市场动向,又不明用户需求。

## **二、坚持用户第一的指导思想,是营销策略的关键**

当今,不少企业总以为有高质量的产品和合理的价格,用户就会上门,企业就会兴旺发达。因此,企业的工作重点常常放在提高产品质量和降低成本上,这固然是重要的。但这种生产导向观点与做法,也正是我们试剂专业厂化学试剂销售额大幅度下降的主要原因。

生产导向观点和用户导向观点主要区别在那里呢?请看下表:

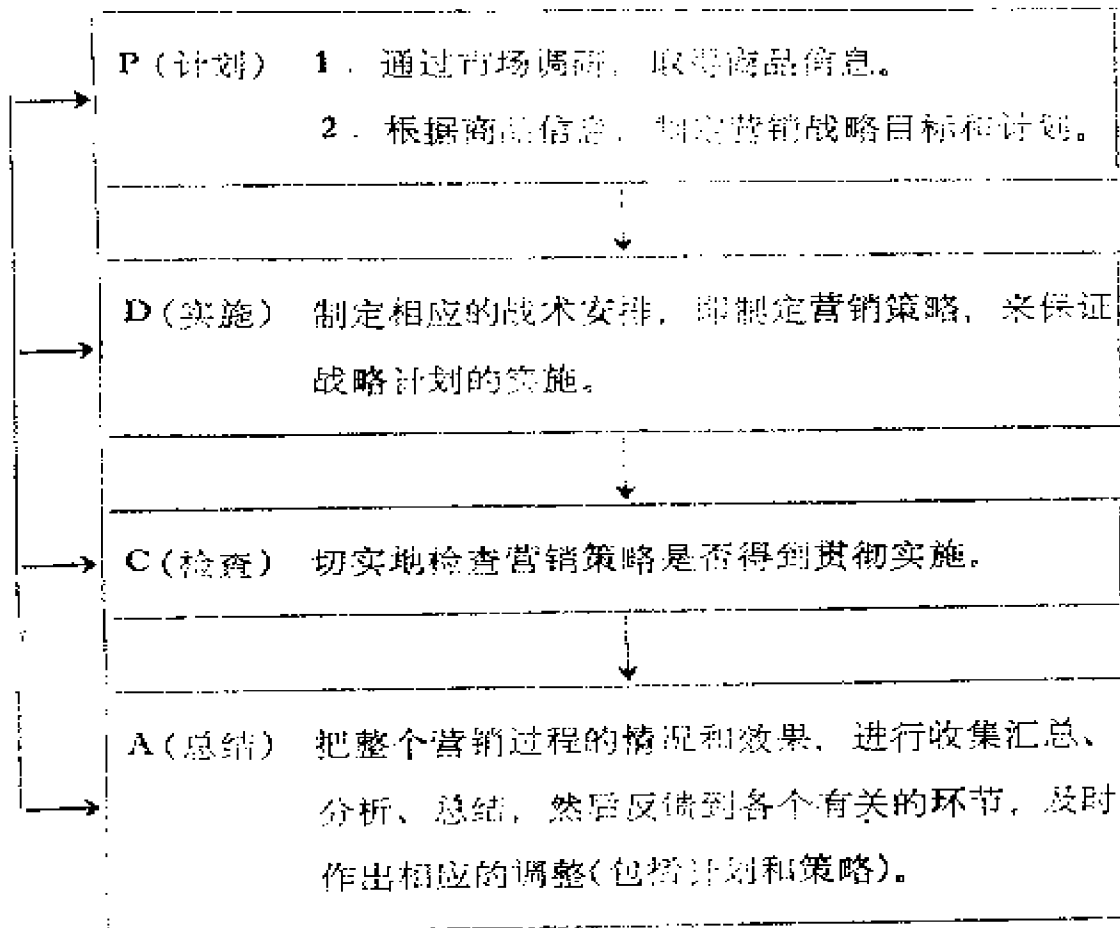
工作 内 容	生产导向观点	用户导向观点
对待产品	有利的就干，无利的少干或不干，主要精力放在推销企业现有的产品上。	努力生产顾客所需的产品，积极地为用户提供系列产品和配套产品。
对待用户	对大用户态度热情周到，对小用户丢在一边或态度冷淡。并认为提高产品质量，降低售价，用户一定欢迎。	用户第一，根据用户需求发展生产，只要是用户，不分大小都是企业的贵宾。今天看起来是小用户，明天可能成为大用户。
对待市场调研	单纯的去了解用户对现有产品的意见，作为企业改进产品作参考。	一方面听取用户对产品的意见，另一方面重点研究用户需求，以及了解用户自身产品的发展趋向，同时研究销售中各个环节如何更好地满足用户的需求。
对待技术改革	运用科学技术，提高产品质量，不断降低成本。	运用新技术，以各种现代化管理技术为手段，去寻求新的市场机会，从而更好地满足用户需求。
对待促进销售措施	重视各种广告宣传，印制产品目录，介绍本企业生产的各种规格、门类，向用户推销。	从满足用户需求的角度，向用户和商业部门介绍本企业的产品，上门应用服务，帮助用户购到所需要的产品，并解决产品使用过程中的有关技术问题。
对待定价原则	单纯地认为只要价格低廉，产品就一定会有销路。	只有非价格因素，即产品的功能充分满足用户的需求时价格才能起作用。定价应着眼于合理，该高价的就要高价，该低价的就要低价。

工作内容	生产导向观点	用户导向观点
对待库存量的掌握	产品的库存是根据现有的资金和生产能力而定。	根据用户需要制定库存产品，同时还要顾及库存的变化。
对待推销员的任务	单纯地向用户推销本企业的产品。	着重放在产品的应用服务上，帮助用户选购产品，协助用户解决在使用过程中的技术问题，并与本企业的生产、库存及其他促销措施紧密结合起来。
对待包装、运输和合同	包装仅考虑保护商品，运输按合同交货，尽可能减少运输费用，合同力争按时履行。	包装既要考虑保护商品，还要考虑用户使用方便。把运输看作是对用户的一种服务，尽可能方便用户。合同执行中经常和用户取得联系，告知货源情况，使用户放心。适时依其履行合同。
对待合同履行完毕后的工作	收汇以后，任务完成，等待新订单。	注意产品的整个流程，主动收集用户意见，并反馈到有关各个环节，以改进经营，争取新订单。

从上表中可以清楚地看到，化学试剂营销必须以用户导向，才有出路。任何一个企业要尽自己的人力、物力、财力和技术力的可能，向用户提供所需要的产品和服务，并重视信息反馈，不断地改进营销方针。这不仅是领导的决策原则，而且要让全体职工都要为此努力。

### 三、运用 PDCA 循环, 建立营销管理程序

PDCA 循环, 又称质量管理循环, 是质量保证体系运转的基本方式。它不仅适用于整个企业的质量保证体系, 还可利用它强化我们厂的营销管理。为使化学试剂产品顺利地投放市场, 必须建立一个营销管理程序。PDCA 程序是:



#### 实例介绍:

这里运用PDCA循环, 解决“×××”腐蚀剂的经营开发问题。

**P和D,**

1. 从市场调研获知,×××腐蚀剂是电子工业腐蚀液系列产品之一。它主要用作玻璃纯化二极管表面清洗之用。目前,此类产品均由半导体器件生产厂自行配制。为了加快电子工业的发展,希望此类产品由试剂专业厂提供。
2. 根据上述信息制定营销计划,为上无×厂提供月产25吨×××腐蚀剂产品。
3. 根据用户需求,除满足一定数量、一定规格的×××腐蚀剂外,要求生产厂现配现送,供货及时,质量验收的方法准确可靠,价格不高于他们自行配制的成本。
4. 按上述需求,我们制定了供货量计划,供销部门落实并在规定的期限内完成。制定合理可靠的质量标准,检测方法由技术和质监部门在规定的期限内完成。包装材料的选择由技术和包装部门完成。生产设备装置由技术和设备部门在规定期限内完成。通过P和D这两个阶段,要让用户切实地感到我们提供腐蚀剂的方案并进行实施,有明显的优点:(1)配比准确,质量保证;(2)使用单位仓位面积减少,劳动力节约;(3)价格合理;(4)体现了专业化配套服务的效率。

#### **C和A:**

根据上述营销计划的进度和要求,每月进行一次检查。检查P和D完成的情况,并根据其检查结果,认真进行总结,作出相应措施,保证计划的实施。对发现的问题以及用户使用后提出新的要求或意见,再放到下一个PDCA循环中去解决。如此反复循环,始终围绕着

用户第一,不断改进产品质量,满足用户要求。

#### 四、化学试剂的营销策略

##### (一) 购买行为的研究

1. 集团购买的对象 购买化学试剂产品的顾客绝大部分都是集团购买者。由于化学试剂品种繁多,数量较小,其销售历来由专业商业机构——化学试剂采购供应站包销。随着改革的不断深入,化学试剂由中间商包销的局面已逐步发生变化,厂厂挂钩的比例逐步增大。因此化学试剂产品的销售对象实际上分为两种类型:(1) 间接用户,主要是试剂采购供应站、试剂商店、经销试剂的药房等等;(2) 直接用户,大专院校、科研单位、有关企事业单位。

2. 集团购买的特征 (1) 购买者是专业性理性化的采购。集团买主都有专职的采购员,对化学试剂在规格上要求较严,很少有改变的余地。(2) 购买者行业的波动性很大。化学试剂销售对象可以说从大专院校、研究单位到各行各业,几乎所有的工业都离不开化学试剂,所需的品种专业性很强,采购的规格、数量差异也很大。(3) 购买者对象不同,采购的方式亦不同。大专院校、科研单位等,习惯向中间商购买;而企业单位则愿意向生产厂直接进货或订货,这样做不仅价格便宜,而且有利于做好销前售后服务。(4) 化学试剂购买者主要集中在城市。

3. 集团购买的采购类型 (1) 直接续购,主要顾客为试剂采购供应站以及厂厂挂钩的老用户。(2) 更改续购,用户由于自身的产品发生变化,需采购新的化学试剂品种或采购一些特殊规格的品种。(3) 新的采购,指集团买主新的采购任务,要买从来没有买过的品种,这类集团买主往往是我们

企业的新客户。买方非常需要收集有关资料，选择生产厂家。

4. 集团购买的采购中心 这个“采购中心”指的是采购单位直接或间接影响采购的人。

第一种是使用人，采购单位是实际使用产品的人员。

第二种是影响人，对采购决策有影响的人，他们常常是科技人员。

第三种是采购人，选择供应商或生产厂家和具体洽谈签约的人。

第四种是决策人，采购人往往就是决策人，但对重大而较复杂的产品或材料，采购单位的部门负责人往往亲自决定取舍。

## (二) 营销策略

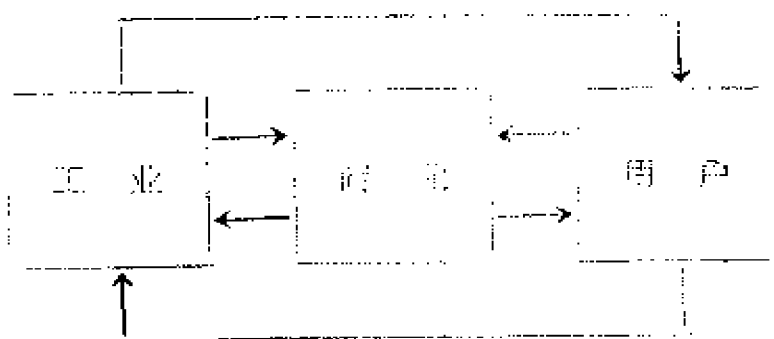
集团购买行为，说明化学产品的营销策略中心是：创造一个进一步深入推销的条件。但由于化学试剂产品本身的特点，生产厂不可能对每一个产品都由自己去推销。因此，必须十分重视试剂产品的营销策略。

1. 必须重视中间商的作用 中间商主要指试剂采购供应站。对中间商的合作与策略，大家有争议。有的主张工业部门独立自主地建立营销渠道；有的主张工商必须紧密合作，互相支持，互相依靠；有的主张各显神通，工业把商业看成是一个顾客，有团结合作的一面，也有斗争的一面。这几年来，工商之间确实存在着一些矛盾。除天津化学试剂工商合一处理得较好外，其他地区的工商之间均存在着不少问题。正确处理工商之间的关系，工商双方都得重视。我认为，化学试剂专业生产厂首先必须充分认识商业部门的特点和作用。其特点是：专业性强，营销力量强，多年来已形成了一个很强的

商业网；同时具有庞大的仓储设施和充足的流动资金。其作用是：起到了批发性组织的作用，利用市场需求，利于资金融通，利于信息传递，利于生产者销售，并减轻生产者直接销售的信贷风险，还利于组织安排生产。

2. 必须让中间商充分认识与专业厂紧密合作的必要性。化学试剂专业生产厂，技术力量雄厚，测试条件齐全，质量稳定可靠，是我国化学试剂产品市场的主要供应者。这个事实，商业部门必须充分地认识。同时，还应把工商关系列为营销策略的重要计划之中。

3. 工商合作中的一个重要内容，就是生产厂必须同用户见面，以利于销前销后服务。工业是化学试剂商品的诞生地，商业是化学试剂商品的蓄水池，商品进入蓄水池后再源源不断地流向用户。而用户通过讯号——商品上的标贴，把使用的情况反馈到商业和生产厂，用户成为工业部门生产化学试剂的一盏导向明灯。三者关系如图示：



4. 化学试剂的产品策略，是营销中的一个重要策略。化学试剂产品策略有三个特点：(1) 化学试剂产品纯度较高，以多种规格满足不同用户的要求。(2) 品种要求系列化，给用户有充足的选择余地。(3) 品种要求专业配套化，利于用



户应用。各行各业,用各自的专业化为配套服务。运用这个策略,必然有助于加快现代化建设步伐,也必然使化学试剂专业本身取得生存和发展。

5. 开发新品种的策略 开发新品种是进行技术储备,提高经济效益的重要途径。要搞好新产品的开发策略,必须了解产品的整体概念。新产品不单指企业从未生产过的产品,凡产品中任何一部分的创新和改进都属新产品之列。因此新产品开发策略中,既要重视老产品的改进,提高和扩大应用方面的研究,更要重视根据用户的需求,慎重地挑选有前途的产品。在新产品开发过程中,应重视以下几项工作:(1) 根据信息建立项目,迅速完成第一个配套“小试”。在小试中,要从原料可靠性、工艺可靠性、财务可靠性分析上,最后通过用户实践鉴定。(2) 第二个配套是把“小试”成果迅速变为生产力通常称为“中试”。这是新产品开发中的最重要步骤。(3) 第三个配套是把形成生产力的产品迅速转为用户接受的产品,即发挥其经济效益。

在当前改革的形势下,新产品开发策略中,配套产品(套药)迅速发展起来,众多用户希望试剂专业厂为他们提供组合型的“套药”满足他们的需求。“套药”的问世,既便利了用户,提高了用户的效益,也为生产厂自身增强活力,提高了经济效益。

6. 价格策略 试剂产品价格历来由商业部门定价,这是不合理的。1985年5月底,在成都全国化学试剂厂长会议上,厂长们一致认为化学试剂产品的价格,应该由工业部门来商定,是无可非议的。但如何定价,是大有文章的。长期以来,化学试剂产品价格,未引起我们的重视,更没有按价值规律办事。由于定价不合理,在一定程度上阻碍了化学试剂产品的发展,

不少品种因无利可图而被迫判处“死刑”，或打入“冷宫”。因此，在化学试剂产品的价格问题上，我们务必重视价格策略，该高的就要高价，该低的就要低价。有的品种随行就市。如果采取“一刀切”的办法，统一商定化学试剂产品价格，实际上是行不通的。（1）超高价策略：对下列类型产品可实行超高价产品，如剧毒类产品，“三废”处理难度很大的产品，产量过小、用途单一的产品。（2）高价策略：如产量小而需求量有限的产品，毒性较大、“三废”处理难度较大的产品，科研用的由于资金、材料和生产能力限制在短期内无力增加产量的产品，需求弹性小、即使价格低也无更多需求的产品。（3）均衡价格策略：这类产品主要是指为其他工业作投料用或作材料用的产品，采用均衡价格为妥。均衡价格，取决于市场供给曲线与市场需求曲线的交点。当产品供应多时价格就低一点，当供应较少时价格就高一点。（4）随行就市策略：通用化学试剂，应该采取随行就市策略。只要有利润就组织生产。这类产品产量较大，用户较多，应紧密结合用户需求，考虑产品的价格。（5）低价策略：应对工艺比较简单有前途的新产品，投放市场时应采取低价政策，使竞争者望而却步，求得产品的稳定发展。（6）最优价格策略：利用价格、销售量和成本之间的函数关系，找到销售利润最高时的价格，就是最优价格。有些产品在本企业已经占有了一定市场，而市场上出现了竞争对手，这可利用用户的心理状态，采用最优价格策略。（7）行业合作统一价格的策略：此类化学试剂产品，往往指有一定难度、测试方法较为复杂、只有专业生产厂有条件生产的产品，行业之间可以协调，采取统一行动。对工艺简单的通用试剂价格，采取统一行动，反而使外厂有机可乘，使本厂处于被动。

总之，营销策略是当前搞活经济促进企业发展的一个基

本策略。在营销策略问题上,企业对市场服务要具有应变能力。对顾客有强烈的责任感,顾客对企业也就有信任感,从而反映出对产品有吸引力。这样,我们的化学试剂产品营销工作就能适应经济发展规律,保证企业稳定发展。

## 实行“双轨制”，强化“三功能”

上海市钟表工业供销公司经理 杨华祖

上海钟表行业是全国最老最大的钟表工业基地。1958年至今的30年内，生产和销售手表 1.36 亿只，钟 2 亿只，上缴税利约占全国钟表行业的 50%，相当于上海地区税利总额的 3.17%。我行业的产品销售不仅在国内市场占主导地位，平均每 3 个消费者中有 1 人使用上海产品，而且远销欧美、中东、亚洲和东南亚等 105 个国家和地区。

我公司是行政性公司解体后，由原上海钟表工业贸易中心和行政性公司的供应、销售部门组合起来的企业性公司，它是在党的十一届三中全会之后，在开放搞活的形势下创建和发展起来的。1980年，由于商业流通体制的变革，为开展钟表产品工业自销业务，成立了上海钟表工业经理部。1984年，随着企业自主权的扩大，转变为由 11 个主要生产企业合作组成的上海钟表工业贸易中心。1986年下半年，为保持上海钟表产品在国内外市场的集团优势，供销一体，成立了现在的上海市钟表工业供销公司。

我在 1985 年出任贸易中心的董事长兼经理，组建企业性公司后改任公司经理。两年来，公司取得了一些成绩，仅手表

年销量,平均达到215万只,比往年增长62.8%。这不是我个人的功劳,而是前几任老领导及广大职工坚持改革的结果。在我公司由行政机关的“附属物”逐步发展成为独立经济实体的过程中,我们实行“双轨制”,强化“三功能”,为工业供销企业在商品经济条件下走出了一条适合于自我生存和发展,并有利于提高全行业整体效益的新路子。

我们感到,工业供销企业具有为行业服务和自主经营的两重性。这一特性决定其在社会主义商品经济的大市场中,不可能是或服务或经营的单轨型企业。如果说,我们在这方面有一些经验的话,就是在体制上由“服务单轨制”改革为“服务、经营双轨制”。这种转轨变型,正是在我公司体制演变的过程中,从股份式联合企业变为独立经济实体的1986年得以实现的。

### 一、推行“双职能制”,强化运行功能

过去,我公司的科室职能单纯为行业服务,且机构庞杂,效率低下。下设一个门市部,尽管地处南京东路最佳市口,由于不负盈亏,仅起着一种信息窗口的作用。在这种呆板、消极的服务型机制下,盈利多得不到好处,盈利少也不会吃亏。公司理所当然地依附于生产企业吃“大锅饭”,职工又心安理得地依附于公司吃“大锅饭”。1986年下半年起,我们在整顿机构的同时,调整了各机构的职能。一方面将业务部门由原来的五部一室组合为三部两科,在南京东路、河南中路和福州路改建和新建了三个商业企业,把精简下来的近1/3科室干部充实到经营第一线。另一方面,无论是业务部门还是所属企业,全部明确双重职能。大致有三种类型:

一是服务和经营双重职能。随着生产资料市场的开放,上

海钟表工业生产所用的计划原辅材料额度相应减少。我公司的材料经营部,除了正常履行全行业统配材料的供应,还有责任将生产缺额材料汇总采购,再提供给企业,既解决生产之急,体现服务职能,又可适当获利,体现经营职能。

二是对外服务和对内服务的双重职能。行政科在一般企业是为企业服务的,其职能囿于企业内部。我公司则不然,还要承担接送客户、安排住宿、购买车船票等对外服务工作,已不仅是“总务”的概念。

三是门市经营和批发经营双重职能。三个所属商业企业都已办成批零兼营的经济实体,并以市口、能量等差异因素,适当规定业务范围的重点。第一经营部以零售为主,第二经营部零批各半,第三经营部以批发为主,发挥了各自的经营优势。据新办的两个经营部统计,开展批发业务的销售收入翻了三番,其中钟表批发收入比零售收入增加一倍以上。

推行这种“双职能制”时,我们坚持责、权、利挂钩,职定岗、岗定人、人定责、责定奖,使各项具体的工作职能落实到所有部门(企业)和个人。比如:我们对承担着产品销售任务的计划经营部,既有每月18万只手表的盈利指标,又有托运、邮寄、为生产企业汇总销售报表等服务指标。主任全权负责,经营赏罚分明。1987年1~5月,在全国手表销售下降的情况下,这个部抓住进、销两头,运用市场细分化的原则,把上海产品分布到需求较强的地区,使我公司的销量增加20%。该部主任和进货员、计划分配员都得到了特殊奖励。但主任风趣地说:我们扣发奖金的情况也是经常发生的。

## 二、狠抓“三个环节”,强化服务功能

所谓“三个环节”,是按产品的时序,即前、中、后划分的。

一是销前抓信息广告。我们靠两个刊物发布和传递信息。每月三期以上的《钟表销售信息》，以反映市场动态为主；每季一期的《钟表市场》，以开展市场预测为主。这两年的信息发布量比历年增加88%，质量也不断提高，受到生产企业和上级领导的好评。去年第二季度单机男表开始滞销，信息员及时提供动态，又深入分析其他品种的销势，作出了“中型表升中趋平，女表需求增长”的专题报告，为各生产厂及时调整品种结构提供了依据，保证了上海名牌手表在全国产大于销的情况下实现满产满销。我公司每年还不惜花费100万元以上的广告费，跟踪于国内主要竞争产品的宣传阵地，为扩大上海钟表的市场影响进行总体性的广告宣传。

二是销售抓疏通渠道。实现销售是最根本的服务环节。对此，我们不满足于现有的全国性销售网络，而是多层次、多渠道地开展各种形式的促销工作。1986年第三季度，全国市场出现手表第三次降价以来的销售最低潮。我公司一方面召集全国20家批发大户商议对策，重点落实销售；另一方面组织八支推销队伍，深入到市场拥有率较低的地区和上海手表覆盖面较小且尚未渗透的地区，送表下乡，扩大市场。同时，在收购计划之外再向各生产企业购进14.5万只较呆滞的钟表，放在我们这个“蓄水池”里，保证生产资金的正常周转。

三是售后抓维修服务。过去的售后维修均由生产企业各自提供零件、工具等，客户麻烦，有时还难以满足。两年里，我们在计划经营部内专设了维修零件供应组，可供七八十个大类的上海钟表零件。客户提货时，新品种的维修零件按手表发货数的1%键底供应。为了在商业部门和消费者中维护上海手表的声誉，对常规品种实行贴费供应维修零件，对开拓性产品石英电子表，我们在全国设立了150多个维修点，并

为商业单位培训了一大批维修技术力量。

### 三、发展联产联销，强化经营功能

“在为工商服务中强化经营，强化经营又为了进一步搞好服务”，这一指导思想贯穿于我公司的全部经营活动之中。“与工业联产，与商业联销”，则是我们在这方面的初步探索。

#### （一）联产，紧联短线品种。

完整、庞大的工业体系，在瞬息万变的商品市场上往往来不及调头，以致造成某些紧缺产品对市场的不适应性。我公司利用自身的资金、管理及其他优势，为紧俏产品的短线配套件的生产做了一些力所能及的服务工作。如：消费者对新颖手表的外观需求日益突出，而为之配套的硬质石英表玻璃在我行业的最低满足量要600万片，但专业生产企业上海钟表配件二厂只能生产200万片，扩大生产又苦于资金不足。我公司便投资47万元，添置了16台专用设备和其他辅助设备，并一起研究生产上的措施，落实配套计划，使这个厂的产量增加到700万片，翻了两番，促进了上海名牌手表款式更新和抢占市场。同时，我公司在投资中每年获利16万元。我们在联产问题上，侧重考虑扶植企业开发新产品和新品种，走技术进步的道路。如在石英钟开始走俏时，上海各专业钟厂由于常规产品供不应求，没有精力问津于市，我公司便联合本市一家小型电子仪器厂，联合生产一部分石英钟成品，为上海各专业钟厂大规模开发石英钟市场投石问路。

#### （二）联销，紧联有实力的商业单位。

手表尽管多次降价，但毕竟还不是“拳头”产品。为防止资金积压而影响效益，在流通中必须快进快出，减少库存。对此，我公司选择有实力、有渠道的大批发商进行联合销售。北



京钟表眼镜公司是向全国各地供应进口手表的一级站。我们两家利用各自的优势,每年联销 20 万只上海手表。通过该公司特有的网络和渠道,向市场辐射,并签订协议,按月均衡销售 1.7 万只。我们看待联销问题,思路是开阔的。凡是有较强经营能力和较宽销售渠道,无论是商业单位还是工办商业;无论是老的还是新的,都可以成为我公司的联合伙伴。组建才两年的郑州一轻钟表销售公司,在经销上海钟表的过程中已形成了地区优势。我们联销后,这个公司的年销量可达 40 万只,成为上海钟表在黄河流域的销售中心。

通过经营管理体制的改革,我公司增强了动力和活力,产生了明显成果:

第一,创造了较好的经济效益。我公司七年累计销售手表 1091.8 万只,销售总额达 65713.3 万元,利润总额达 9101.2 万元,平均每年创利 1300 万元,累计上缴税利 9252 万元,平均每年上交 1320 万元。按现有职工人数计算,每人每年为国家提供积累 10500 元。商品流通费用和资金周转指标均达到同类企业的先进水平,尤其是资金周转,这两年达到 16.65 天。

第二,形成了独特的市场优势。所谓“独特”,当然不是指积累了市场经验、培养了经商人才等共性优势。七年后的今天,我公司已成为全国钟表行业销量最多、规模最大的上海钟表工业自销基地。与生产企业自销相比,我公司集中了上海钟表企业生产的各种牌号、品种、款式和规格的产品,突破了工厂自销在牌号和品种上的局限性。与商业企业销售相比,我公司既同全国 28 个省、市,200 多家二、三级批发商和 50 多家大型零售商店,保持着长期、稳定的业务往来,又与本行业 32 家生产企业有着密切的经济联系。商业的伙伴关系和企业的兄弟情谊,使我公司形成了“前有销售网络、后有工业依托”的商

业流通优势，比单纯的商业企业要优越。

第三，壮大了经营能力。我公司现有450万元自留资金（不包括设施、设备）和2200多万元信贷流动资金，已从单一的钟表产品批发业务中心扩展到既管销又管供，既搞批发又搞门市，既销钟表产品又兼其他零售，既从事商业经营又开展行业服务，并组织一些生产加工业务的一个综合性经营企业。我们不仅有能力经销上海七大名牌钟表产品，还向行业每年提供7000多吨钟表生产用的各种原辅材料。同时，在橱窗、灯箱、路牌等广告设计制作以及钟表销售信息咨询、钟表维修技术指导、水陆空运代办等方面也可提供服务。

这几年的经营实践，使我深刻体会到：在社会主义商品经济条件下，企业领导人是管理者又是经营者。市场观念和生存意识，既是企业领导人的必备素质，也是扩展企业竞争能力和创新能力的源泉。

在市场观念方面，我认为，产品的供、产、销三环节长期来并未突破生产型的老框框，这是企业在市场竞争中常遭波折、始终处于被动地位的原因。我国的手表市场就说明了这一点。企业行为是，先将产品生产出来，然后再考虑如何卖出去，以至造成全国产大于销的局面，而且，尽管采取各种形式的推销方法，仍不能避免大量积压。如果采取“按订单生产”的办法，在摸清市场，落实销售的情况下组织生产，安排供应，则完全可以避免这种状况。因此，市场观念的增强，企业行为的转变，必须落实到管理体制上“供”——“产”——“销”排列的计划导向型朝“销”——“产”——“供”排列的市场导向型转变。为了更好地发挥上海钟表产品的整体优势，在我看来，我公司应当借鉴日本“服部精工”的体制，当好上海钟表工业生产的“龙头”和“豹尾”，以信息指导生产，以材料保证生产。事实上，我

公司的改革正朝这方面深化。

在生存意识方面,我觉得,任何一个独立的经济实体都必须依靠自己的力量来求生存,图发展,而不应当有依赖性,更不能当附属物。为此,我公司在加强服务职能的同时,打算进一步强化经营机制。我们设想组建四个实业部性质的经营系统,即:产品销售部、材料供应部、工业开发部和商场营业部,使本公司更具有经营业务的综合性和市场竞争的适应性。

## 勇于创新，善于决策

上海酒精厂厂长 陈志勇

上海酒精厂是生产酒精的专业工厂，是我国五大酒精生产企业之一。主导产品是符合 GB394-81 所规定的各级酒精，其他产品有液体二氧化碳、固体二氧化碳干冰、杂醇油、酶制剂等。

上海酒精厂，前身为法国资本家经营的啤酒厂，创建于1928年。1944年改为酒精专业生产工厂，曾名同济酒精厂、华成酒精厂。1954年由政府接管改名为上海酒精厂。从此，生产开始飞速发展。现在主要产品酒精的年产量，比解放初期的1952年提高42倍，达到2200余吨。二氧化碳年产量达到一万余吨居全国首位，占我国二氧化碳产量的10%。党的十二届三中全会以后，随着改革开放政策的实行，我厂在横向经济联合的道路上，迈出了可喜的步伐。

在30多年发展中，我厂多次掀起技术工艺改革的高潮。1957~1959年掀起以磨粉、蒸煮、糖化为重点的第一次技术工艺改革的高潮。1958年改整料蒸煮工艺为磨粉蒸煮工艺。1959年在我国酒精行业首创连续蒸煮、连续糖化新工艺，大大提高了设备利用率和原料利用率，降低了消耗，减轻了操作

工人的劳动强度。这一首创工艺，经国家科委鉴定后在全国推广。当年我厂被评为轻工业部先进单位，同年还被评为上海市先进单位。1960~1963年，我厂又掀起以蒸馏为中心的第二次技术革新和工艺改革高潮，改四塔液相过塔蒸馏为二塔气相过塔蒸馏，进一步降低酒精生产的粮耗和能耗，并提高了产品质量。在1964~1966年的第三次技术革新高潮中，我厂首创黑曲酶液体深层培养技术，并在大批量生产中应用，开辟了我国糖化酶制曲工艺的新路子。在多年的技术探索、积累后，1966年我厂实现了酒精生产各主要控制点的单点仪表自动控制，为我国酒精工业的发展作出了贡献。这些技术工艺的长期改革实践，不仅提高了我厂工艺设备水平，更重要的是锻炼和培养了一支有一定水平的技术队伍。

目前，我厂在全国酒精同行业中，生产技术水平和经济效益都处于领先地位。1982年~1986年的五年间，我厂上交税利累计4744万元。1986年，我厂工业总产值2605万元，上交税利530万元，全员劳动生产率68700元，在全国各酒精厂中名列前茅（全国各兄弟酒精厂的全员劳动生产率一般在2~3.5万元）。

我厂的技术优势给增产节约提供了有利条件，因而取得较好的效益。酒精厂是能源消耗的大户，液体曲又是酒精生产中能耗较大的环节。我厂抓住这一重点进行革新，使液曲单罐培养时间大幅度缩短，设备利用率提高23%，糖化酶活力也有所提高，并减少了压缩机开机台数。就此一项，1986年比1985年节约用电40万度。同时还节约了大量蒸汽，为提高酒精产量创造了有利条件。我厂每吨酒精消耗标准煤428公斤，是国内吨酒精煤耗最低的酒精厂。

我厂取得较好的经济效益，这主要是因为改变了生产经

营方针。在这里有必要回顾一下这些年我厂由生产型向生产经营型企业转变的一些探索。

## 一、企业内部领导体制的改善

企业由生产型向生产经营型的转化，是客观形势发展的必然要求。在商品经济条件下，企业能搞活经营就能在竞争中处于有利地位，为此企业自身必须在体制上和人事上作出相应的调整。1984年经过整顿，我厂中层以上的干部基本上实现了年轻化、知识化。厂级领导干部和中层干部平均年龄大幅度下降，平均学历得到提高。1983年底中层以上干部27人，平均年龄48.9岁，整顿后的中层以上干部26人，平均年龄43.3岁；1983年底27名干部文化程度，大学1人，中专、高中9人，初中12人，小学5人，整顿后，26名中层以上干部文化程度，大专以上8人，中专、高中11人，初中6人，小学1人。调整后的新领导层，精力充沛，文化素质和专业知识水平都有提高，为理顺企业内部纵向和横向关系创造了前提。

## 二、企业经营决策的灵活运用

我厂产品的传统原料是山芋干。但是近几年，山芋干质量差，缺重情况严重，砂石含量高。怎么办呢？当时，粮食部门有一部分玉米可供工业用，我厂立即进行两种不同原料生产的分析、对比，果断决定用玉米作原料生产酒精。在工艺设备上进行相应调整，以适应玉米料大批投入生产的要求。实践证明，及时更换原料品种的决策是正确的，体现了在商品经济条件下经营决策的重要性。1986年我厂自筹原料8000余吨，解决了当年粮食原料紧缺的困难，使当年主要产品酒精的产量超过了1985年。

### 三、积极开发新产品，适应不同层次的需要

随着工业的发展，人民生活水平的提高，对各类产品都提出了新的要求。企业如何适应新形势呢？1984年我厂着手新产品开发准备工作，1986年试制成功一级酒精，填补了上海地区无一级酒精生产的空白，为上海地区发展高档香精、香水和高级仿洋酒创造了有利条件。同年又试制成功高纯度液体二氧化碳。高纯度二氧化碳在我国还是首次生产，获得1986年上海市优秀新产品二等奖。高纯度二氧化碳可作高级含气饮料的气液和高标准锻铸、焊接等工程用保护气体。

目前，我厂已形成酒精和二氧化碳两大系列产品。酒精系列产品，有GB394—81所规定的一级酒精、二级酒精、三级酒精、四级酒精四个品种。二氧化碳系列产品，有GB6025—85工业用液体二氧化碳，GB1917—80食用液体二氧化碳、固体二氧化碳干冰和高纯度液体二氧化碳等品种。其他产品有杂醇油、酶制剂等。

### 四、智力和人才的开发与使用

企业成功与否，很大程度上取决于人，因此智力的开发，人才的培养和使用，是企业改革的一个不可忽视的课题。培养人才是现代化企业的一个任务。从1984年开始，我厂就有计划地对全厂职工分期分批进行文化补课和各种专业培训，并进行各种考核，以普遍提高职工的文化素质与技术素质。对1968~1980年中学毕业的青年工人进行文化补课，现有23人达到高中毕业水平，106名达到初中毕业或相当于初中毕业水平。技术培训主要抓了两项：一是酒精生产操作工的初级技术理论补课，培训了42名；二是中级技术理论培训，培训

了通用工种的工人47名，专业工种的工人30名。同时，我们派出管理人员和专业技术人员参加各种进修和讲座，吸取了新的知识，还输送一批有实践经验的人员去有关大、中专学校学习，培养了一批新的大学生、中专生，为企业增添了新的技术力量和管理人才，其中不少人现已成为管理和领导骨干。

经营改革的实践使我们认识到，一个企业要获得成功，必须做到以下几点：

1. 企业领导，尤其是厂长，在改革、开放、搞活的新形势下，必须抓住可靠的信息，在正确分析、预测的情况下，果断地作出应有的决策。厂长要有价值规律的思想观念，要用战略的眼光筹划中长期发展。

2. 要注重智力和人才的开发，使用人不必求全，“人无完人”，要扬其之所长，避其之所短，调动人的积极因素。只有企业的全体职工都为企业着想，企业才能充满活力。要使企业的各项经济技术指标达到先进水平，使企业在竞争中能有较强的实力，除了拥有先进的设备和工艺外，还要积极搞好人才的开发和使用。

3. 现代科技的发展要求企业必须做好新技术的吸收和开发。产品要努力达到系列化、通用化、标准化，以增强企业的市场适应能力。

4. 要加强管理工作，尤其是基础管理。及时掌握正确的企业内部流通信息，加强对信息的分析、应用。根据企业本身的条件，逐步实现科学管理、现代化管理。

5. 横向联营对企业是扩大生产、增加效益的重要方法，但不能盲目。十二届三中全会以后，各企业普遍加强了横向联合，我厂也不例外。由于我厂在技术上拥有优势，希



望与我厂建立联营的单位较多。但筹建联营企业，必须根据企业自身的人、财、物等条件，并根据对方单位的地理位置、市场趋向、原有基础等各方面条件，才能作出相应决策，求得联营企业的成功。按照这个原则，我厂在平等互利的前提下，挑选了两个单位作为联营对象，建成了两个联营厂。一个是上海酒精厂太仓分厂。该厂用一年时间建成，具有万吨级生产能力，投产后各项技术经济指标都达到了设计要求，并开始产生较好的经济效益。另一个是江阴第二酶制剂厂，它生产的淀粉酶的酶活力达到了国内先进水平。

上海酒精厂近年来取得的社会效益和经济效益是显著的，但还远远不能适应整个国民经济发展和人民生活水平提高的客观形势，尤其是全国各地兄弟酒精厂的日益兴起，面临着激烈的市场竞争。为此，我们厂在“七五”期间必须加倍努力，向新的技术经济目标前进。目标和措施是：

1. 在保持企业各项技术指标国内先进水平的前提下力争1/2的技术经济指标达到国内领先地位。
2. 为进一步适应市场的变化，要大力开发酒精产品和二氧化碳产品，争取五年时间形成完整的酒精产品系列和扩大二氧化碳产品系列，并进行产品应用技术的开发。
3. 应用新技术，开展酒糟的综合利用，化害为宝。近期内做到部分浓缩酒糟出售，中长期准备与有关单位共同开发DDG蛋白饲料，并部分进入国际市场。
4. 开发原料基地，相应增加企业仓贮和运输能力，求得原料供应的相对稳定，消除企业发展的后顾之忧。
5. 应用电脑进行生产控制和企业管理，逐步实现企业生产和管理的电脑化，把我厂办成现代化的企业。

# “老小”企业的改革探索

上海新亚医用橡胶厂厂长 考建国

我们上海新亚医用橡胶厂是国内专业生产医用橡胶制品的“老小”企业，前身是1934年成立的新亚卫生材料厂，至今已有50多年历史。1957年更名为新亚医用橡胶厂时，只有职工100多名，生产10多种产品，厂区占地5.6亩，厂房面积5687平方米，是家场地小、设备差、劳动强度大、生产效益低的弄堂小厂。1978年前的二十多年发展非常缓慢，十一届三中全会以来，我厂加快了发展步伐。现有职工近600人，生产200多种产品。标有“亚字牌”和“医卫牌”商标的医用橡胶制品，广泛应用于人、药、食品、医疗保健等多方面。其中有些品种，堪称“新亚之绝、国内无二”，并享誉欧、亚、非各国。

## 一、自我发展的改革实践

在改革的洪流里，如何探索企业内部经营机制的改革，适应由产品经济向有计划商品经济转变的外部环境，这是象我厂这样一些“老小”企业必须认真对待的现实课题。为此，我厂进行了一系列改革探索，并且由于全厂干部和职工的努力，取得了较为显著的成效。

### (一)改革经营管理

在改革、开放、搞活的新形势下，我厂派出科技人员和供销人员40多人次，走访全国各省市的用户及销售点，制定出一方面继续保持部分产品的优势地位，一方面对加工简单，本小利大的产品，实行“你无我有、你有我好，你好我廉，你廉我新”的经营战略。从1979年到1986年，累计总产值达13415.4万元，为国家创利3956万元，总人均劳动生产率为24.1284万元。

### (二)改革人事和考核奖励制度

在干部人事制度上我厂实行中层干部聘任制。做法是：由厂职代会民主评议，对中层干部的实际政绩、个人表率、民主作风和办事能力进行测评打分；党组织召集部门人员座谈听取意见；中层干部自我述职。以此定出聘任条件，作为每年一次的聘任依据。在分配制度上实行考核评奖制。根据各部门职责制定考核要求和奖金标准系数，每月由部门自行打分后交厂部核定，确定奖金分配实数。

### (三)发展横向经济联系

把本厂的部分产品与生产技术输出去，先后建立了练塘分厂、福利工厂。既推动了我国医用橡胶制品的发展，扶持了乡镇企业，又发展了本厂的新产品。

### (四)积极开发新产品

近几年来，我厂科技人员积极攻关自行设计。有的与医院合作设计，开发了20多种新产品。其中，“慢性前列腺炎给药导管”获得国家发明三等奖，“妇用卫生杯”获得上海市科技进步二等奖，“双腔支气管导管”获得上海市化工局新产品三等奖，“医用硅橡胶制品”获得国家经委优秀新产品奖，“医用硅橡胶管”获得上海市化工局优良产品奖，“抗菌素硅橡

胶导尿管”获得上海市科技成果三等奖，“双囊四腔硅橡胶导管”项目获得上海市卫生局科技成果三等奖。这些新产品的开发，为我国医疗事业作出了贡献。

#### （五）加强企业管理

我厂实行了质量考核制，抓了企业的基础管理，改善生产环境。1984、1985年相继通过了化工局“合格企业”和“无泄漏工厂”的验收。

#### （六）更新设备

目前，已全部使用由本厂技革人员和橡机二厂共同研制的“80吨程控硫化机”，改全手工操作为半自动化操作，大大减轻了劳动强度，提高了劳动生产率。

#### （七）翻建厂房

我厂已相继建成了一幢四层建筑面积为2497.57平方米的医用瓶塞车间大楼和一幢六层建筑面积为2071平方米的医用硅胶制品车间大楼，为扩大生产创造了条件。

经过这些年的努力，我厂已成为初具规模的专业生产医用橡胶制品的工厂，品种数量，产品质量，生产技术，经济效益等方面，在全国同行业中跃居领先地位。

## 二 自我完善的改革设想

面对我们这样一个拥有十亿人口，医疗事业不很发达的国家来说，我厂的发展远远跟不上客观需要，与世界先进同类企业相比还相当落后。特别是这些年来全国出现了改革的大气候，宏观经济体制改革的巨大振荡，象我厂这样的“老小”企业，遇到了许多困难。企业外部竞争激烈，原材料大幅度涨价，橡胶的上涨系数最大，真可谓“日长夜大”。企业内部

仍然是“一锅粥分不清”。表现在：一是对社会化大生产需要统一指挥，缺乏认识；二是对过去批判“一长制”仍然心有余悸，推行厂长负责制有思想认识上的障碍，干部不愿做政治工作；三是企业的扩权还未真正落实，厂长行使职权仍然受到多种限制，新旧体制交接处于脱节状态。

“老小”企业要摆脱目前困境，根本的出路在于进一步深化内部经营机制的改革，从领导体制，劳动工资制度，乃至技术改造，产品开发等进行全方位的改革，增强自身的应变能力，使企业成为一个“活体”，保持一个持续稳定的发展速度，开创“老小”企业的新前景。为此，我厂将进一步发展自己的优势，瞄准国际先进水平，追、赶、超。我们设想花上五年时间，把我厂建成一个“四个化、三个中心、一个联合”的新型企业。“四个化”即医用导管硅胶化、药用瓶塞丁基化、压出胶管连续化，模压平板程控化；“三个中心”，即建立医用高分子研究中心，技术指挥中心，生产指挥中心；“一个联合”，即横向联合，建立联营分厂。

## “四个化”

### （一）医用导管硅胶化

众所周知，硅橡胶生产的导管和制品，优点是化学稳定性好，对人体组织没有刺激性对生理组织无不良反应，能较长期留置在血管内不产生溶血的现象，无热源反应，无毒，无味，耐老化，耐高压蒸汽消毒，不变形，这些是普通天然胶导管和制品所不能比拟的。我厂新车间将采用空气净化、空调等措施，建立产品无菌包装室。对导管采用电子辐射消毒。出厂的医用硅胶管不用再经消毒就可临床使用。生产车间的卫生条件将达到药厂的要求，彻底改善生产劳动条件，

逐步接近国外先进水平。

### (二)药用瓶塞丁基化

医用瓶塞采用气密性能好的丁基胶作原料，其气密性优于天然胶的20倍。国外客商来沪订货都一致要用丁基胶塞。试验工作早在1978年已开始，经有关药厂试用，丁基胶抗菌素瓶塞已通过技术鉴定。计划批量生产逐步扩大，1990年后全部用丁基胶为原料生产瓶塞。丁基胶逐步上马后，将争取出口，打开国际市场，为国家创汇创造条件。

### (三)模压平板程控化

抗菌素瓶塞模压硫化程控平板机，早在1978年就试制成功。程控平板硫化机具有定温、定压、定时、自动成型、自动放气、自动铲除余料、自动进出模等装置，各种动作程控有电脑控制，大大降低了劳动强度，产品质量稳定，一般女同志都可操作。近年来，在生产抗菌素瓶塞的程控平板硫化机的基础上，进行研究改革，增添自动加料、自动取成品等装置，试制成功了生产盐水塞的样机。实践证明，性能稳定，效果显著，近期内做到设备“升级换代”。

### (四)压出胶管连续化

(1)医用硅橡胶，采用电子辐照连续硫化，提高硅橡胶的透明度等外观质量，减少析出物，提高内在质量。(2)普通橡胶管，采用真空压出机和盐酸硫化，以代替目前由硫化罐硫化的水硫化和粉硫化，主要为提高产品质量和消灭车间粉尘、改革传统的硫化工艺服务。

## “三个中心”

### (一)医用高分子研究中心

随着医疗卫生事业的向前发展，医用导管或橡胶器械已不局限于橡胶为原料，而向各种高分子寻找更合适的代用品，

产品的种类和规格也在日新月异增加。我厂在国内是唯一的医用橡胶制品专业化工厂，有责任收集有关国外资料，掌握国际生产动态，发展新品种，搞好材料的筛选工作，使国内的医用高分子材料制品做到填平补齐。研究中心将分设四个室：物理化学测试室、新产品试制室、资料室、动物实验室，将为提高产品质量，发展新产品，选用新材料研究服务。

### (二) 技术指挥中心

我厂通过更新改造，将采用比较先进的设备和工艺路线，新型材料应用等。如全自动程控平板硫化机、电子辐照硫化，真空压出机、盐酸连续硫化，高分子材料应用于医用制品等，基本上改变了原来面目，逐步向先进水平看齐。某些技术装备在行业中有一定推广价值，在国内生产医用橡胶制品的单位，也可起推广交流辅导作用。

### (三) 生产指挥中心

根据外扩、内联、改造开发的方针，我厂现有的建筑面积即使通过改造，也不能适应生产要求，只能采取对外联营的方式，才能克服发展生产的矛盾，我厂考虑成立一个总厂，下设几个分厂。一般产品下放归分厂生产，总厂主要生产高、精、新产品。为了加强指挥调度，做到均衡生产，按计划完成任务，建立生产指挥中心，势在必行。

### “一个联合”

由于厂房条件限制，阻碍生产，势必要对外发展。目前已成立分厂、福利工厂。这是第一点，今后根据生产发展情况可搞第二个或第三个点，形成全国唯一品种齐全、技术装备先进、高质量、高水平，具有一定生产能力的医用橡胶制品厂。

