

增强企业素质 提高经济效益

——上海织针三厂的调查

上海织针三厂是专业生产各类棉毛织针的企业，职工人数约750人，固定资产766多万元。这个厂的经济效益在国内同行业中名列前茅，1990年总产量达11950万枚，工业总产值达913万元，利润总额达423万元，销售税金达183万元，税利总额达606.7万元。

历年来，这个厂主要产品先后荣获了国家银质奖、部优、市优产品等称号。1988年这个厂被评为上海市市级先进企业，1989年通过国家二级企业验收，同年又通过了国家二级档案管理、二级计量管理、设备三级管理的验收，1990年该厂又完成了热处理取证。1990年7月，该厂还通过了“会计工作达标升级”的考评，把企业管理和经济核算工作提高到了一个水平。为什么这个厂连年来管理工作能上一个台阶之后，又接着上一个新台阶，不断地有新的突破呢？为了解开这个谜，我们最近对该厂作了一番调查研究。

上海织针三厂之所以能取得以上成绩，其根本原因在于多年来该厂紧紧抓住了提高企业素质这个治厂之本，并通过一系列切实有效的措施，把提高企业素质这一大事落到了实处。这是我们和李秀珍厂长等座谈以后得出的一个明确结论。

产品质量是企业素质的一面镜子

李秀珍厂长是一位五十开外的女企业家，有丰富的治厂经验。她告诉我们，一个厂的产品质量综合反映了一个企业的素质，可以说是企业素质的一面镜子。

织针生产性质是“一次成形，连续加工”。一次成形就是把带钢冲成针坯，只能冲一次，连续加工就是把针坯连续进行40多道工序的加工。前道工序的加工质量会影响后道工序加工质量的好坏。为了较好地解决这个上下道工序的衔接，该厂设置了半成品“中间仓库”。一方面，质量检验员巡回检查机台上面在加工的产品；另一方面让生产小组产出半成品纳入“中间仓库”，并且进行出组检验，凡是不合格的产品一律不准进入“中间仓库”。对于巡回检查和出组检查的结果都要在经济责任制中考

核。这样“上道保下道，一道保一道”，环环相扣。

织针三厂的质量管理还强调：管理方法固然重要，但是管理工作的中心还是人，是如何启发和调动人的积极性和主观能动性。为此，该厂经常把当前产品质量的现状、用户反映的意见、生产过程中碰到的问题以及产品质量事关企业的生存和发展等，都一一向全厂职工交底，同时也把厂部准备通过哪些途径抓好质量的意图向职工交底，使大家清醒地认识到：产品质量关系到企业的信誉和生产经营的效益。但只要人心齐，紧抓不放，是能抓出些成效来的。通过这些分析、宣传、鼓动，并且做了大量思想工作以后，全厂职工明确了方向，树立了信心，抓质量的措施就一步步落到了实处。

此外，织针三厂还通过各种途径，采用各种方法来抓好质量。比如：开展班组建设上等级劳动竞赛。厂部把质量指标（产品合格率）列入前提条件，把工艺纪律、质量管理列入基本条件（指日常的质量基础工作），由厂部的技术科、质检科和车间共同进行考核，每月进行评审。由于全厂把班组建设看作是企业管理工作的落脚点，因此产品质量指标也落实到了班组管理这一级。这样，在班组上等级竞赛中，班组长和工人都比较自觉地遵守工艺纪律，把好质量关，做到：坏针不出组，做“生活”的人既关心自己手里产品的质量，又关心全小组产品质量，厂部的有关科室部门也能够主动地深入第一线，及时发现和纠正有关质量问题。管理部门和班组、车间想到一道去了，工作就能做到点子上，抓质量的措施也就能落到实处。

织针三厂对国优产品的生产线实行了“二定三保”（就是：定人、定机台、保质、保量、保损耗率），以确保生产国优产品的技术力量充足、产品质量过硬。同时，厂部还重申了质量具有否决权的有关制度和质量事故报废制，定期抽查实物质量，领导亲自到现场召开质量分析会。如厂部技术科为了解决铣槽刀片寿命的问题，做了大量的试验和测试对比，初步摸索出了一条制造高速钢锯片的新路

子。厂部劳动工资科会同有关科室对新产品车间的定额和产品质量指标重新进行分析、测算和核定，加强了对定额的考核，使生产水平和管理水平都有了提高。这样，抓了国优产品质量这个“点”，就带动了其他产品这个“面”，再加上有关的主管部门改变作风，深入生产第一线调查研究，解决问题，使各车间的产品质量都有了不同程度的提高，从而保证了全厂产品质量的提高。有一件事该厂抓得很有意义：这个厂做针舌的钢丝是从拉丝厂买来的。由于针身采用的是进口钢材，因而，针舌和针身不是同一种钢材，所以有时会产生一些质量问题。进口钢是100毫米宽，经过开料后还剩4毫米的废料原来是丢掉的。有没有可能变废为宝呢？经过努力，找到了肯定的答案，并已付诸实施。这样，不但可以节约购买舌料钢丝的资金，而且针身、针舌（织针只有两个零件）采用同一种材料，对提高产品质量大有好处。

在产品质量教育方面，织针三厂坚持对技术管理人员和工人进行岗位培训和“应知应会”考核，对全体干部进行管理基础知识的培训和考核，通过举办质量展览会、观看质量教育录象片、质检人员专业培训、开展“三查”（查思想，查工艺，查纪律）活动等多种教育形式，使全厂每一个职工真正认识到：“飞熊”（产品商标）要树在我心中，质量就掌握在我手中。提高产品质量，“人人有责（责任），人人有为（作为），人人有益（利益）”。

由于织针三厂在全面提高产品质量的工作中，善于抓住关键问题，采取以上有力措施，并落到实处，终于在产品质量方面收到了成效。做到：抓产品质量促企业素质提高，抓企业素质保产品优质，使两者相辅相成，共同提高。

抓企业素质应落实到班组工作

织针三厂李秀珍厂长有一个深切的体会，要提高企业素质，重要的是必须促进班组建设工作上等级。这位曾在本厂担任多年党总支书记工作的现任厂长认为，人是要有一点精神的，做好班组工作实际上就是要做好人的工作。李厂长认为，班组是企业的最基本单位，具有结构小、管理细、任务重、工作实的特点。它是促进企业上等级的基础，是加强物质文明建设和精神文明建设的主要阵地。

这个厂1990年的治厂方针目标的首项内容就是“班组建设上等级”。该厂自1984年升格为总支单位，行政管理成为厂部、车间（部门）、班组三

级管理，受传统管理的影响，实际上并未真正充分发挥班组管理职能，而部门（车间）这一中层级也未真正做好在专业条线上既代表厂部向内外行使职权，又有义务去辅导、帮助、督促和考核班组的管理工作。针对这一情况，该厂成立了专门班子，抓班组建设这一环。在指导思想明确，班组管理是整个企业管理工作的基本点，必须要增强企业管理的全员意识。从管理层次上明确，专业条线上主管部门代表厂部，既有帮助、辅导、督促班组专项管理的义务，又有考核班组工作的权力。各科定期下班组辅导和检查工作；厂部每月召开有关班组建设工作的会议；工会专门进行了录像采访和报导。由于党、政、工、团齐心协力，班组成员思想明确配合协调，使一些班组的管理水平有了提高，涌现出一些管理水平明显提高的班组长。比如短针舌小组，自班组升级工作开展以来，该组组长从抓劳动纪律、产品质量、文明生产三个薄弱环节着手，发挥班组骨干的作用，在争创合格班组中，改变过去一些陋习，振奋了人的精神，改变了生产面貌，使该班组在“班组升级”方面走在全厂的前列。短针舌小组只是全厂的一个典型。班组建设工作也使有关职能科室抓工作有的放矢，管理工作深入到最基层，也就是见效快、巩固牢。这样，整个企业的管理素质都得到了提高。

织针三厂的重视班组管理工作，实际上也是一个贯彻群众路线的问题。他们不但关心群众的思想精神状态，而且也十分关心群众的生活，尽可能帮助群众解决一些实际问题。这样，也就十分有利于推动班组管理工作。比如，该厂今年初已将落实的315.7m³房源分配给7户职工；经套配，调剂和出资协助又解决了9户职工的住户困难。创办了“规范化食堂”，改善伙食，食堂的月度营业额翻了一番，职工满意率随之提高。有关部门组织了对长病人员访问，关心他们的健康和生活。对全厂退休工人和女职工进行体检，建立健康跟踪卡片。组织厂内录像带协会，使职工花较少的钱，得到较多的文化娱乐享受。耗资万余元，添置台球桌，丰富职工业余生活，厂内的小车也尽量为职工的婚、丧、病急事提供方便。由于加强了班组工作，全厂职工提高了创造新的业务的信心，增强了凝聚力。

技术素质是企业素质的重要组成部分

科学技术是十分重要的生产力。李鹏总理最近在国家科技奖励大会上明确地指出，科技成果对于推动科技进步和经济发展起到了重要作用。因此，

企业必须高度重视科技、应用科技,促进经济效益的不断提高。

织针三厂李秀珍厂长告诉我们,为了适应国内外针织工业高速发展的需要,全厂不断更新设备,采用新工艺、新技术。目前该厂已全面采用了斜肖技术;对高级的高速高效织针,采用冲小槽、针脚倒角、弯形针舌等特殊工艺;为了提高织针的使用寿命,还对人造毛皮织针采用激光焊肖新工艺。所有这些,都为进一步提高产品质量提供了良好的条件。目前,该厂把产品品种的重点从普通织针转向高级和薄型织针,并且已经能够生产较大数量的24N—28N织针,这种织针适用于从国外引进的针织机,编织以涤纶为原料的各类小提花织物。

织针三厂的实践表明,提高企业的技术素质的确是至关重要的。只有提高技术素质,才能改善企业的总体素质。比如,该厂为了确保二级计量复证的顺利通过,厂部进行了全面的动员。技术、宣传、工会、教育等部门都配合教育宣传,对全厂职工都进行了计量基础知识的教育和考试,由于提高了全体职工对计量管理这项基础工作的认识,全厂上下普遍重视,所以顺利通过了国家二级计量单位的复证认证。

我们在调查中发现,织针三厂在企业经营中的技术“轮子”已正常运转起来了。主要是从工艺、设备、工装三个方面摸索出技术改造和技术进步的有效途径。在全厂的方针目标中提出攻关项目主要抓“三头”(舌头、挽头、卷头)和“三度”(平整度、光洁度、舌牢度)。因为这“三头”和“三度”是织针的主要部位和薄弱环节,抓住了这些关

键,就能够比较稳定地提高产品质量和制成率,延长织针的使用寿命,具体进行的项目有:①用20倍投影仪对舌头进行投影放大检测;②对优质产品采用线切割成型的挽头模子;③对卷刀条按一定标准磨削,使卷头维度达到一致的角度;④对平直度要求高的产品采用插法式回头;⑤采用化学抛光和研究新配方使织针光洁度提高,同时使舌头抗拉强度(舌牢度)增加(统计表明:正品率已经由85%上升到92%);⑥铣槽刀法采用定心配合,既提高加工精度,又延长刀层寿命;⑦刨边刀片采用平底圆弧新工艺;⑧压平工序采用凸台式压平模;⑨做了大量有关铣槽刀片寿命延长的试验,从材质分析与选择、强度试验与齿形设计、工艺探索等等,准备寻找出一条适合于自己情况的铣槽刀片生产工艺新路子。

总之,上海织针三厂在增强素质、提高效益的道路上已经迈出了一大步,取得了可喜的成绩。今后,他们将继续坚定地迈开步子向前走。李秀珍厂长认为,当前如何做好政治思想工作,正确运用激励机制来进一步调动职工群众的积极性;如何在新形势下进一步提高职工队伍的素质;如何以产品质量和品种取胜,不断开发新产品;等等,都是放在工厂前进道路上要解决的课题。同时,厂房设备更新、原材料价格上升带来的影响等问题也需要主管部门给予企业以更多的支持,从而使企业得以不断保持新的活力。

“严谨、务实、创新、求精”,这是织针三厂的治厂宗旨和企业精神,我们相信,这个精神必将在该厂得到进一步发扬光大!

(上接第35页)要求,实现产业结构合理化。第三产业要积极开拓新领域,保持良好的发展势头,以适应发挥城市综合功能的需要。第二产业的调整要充分依靠技术进步,实现从粗放型向集约型方向转变,使整个工业创造出更高的附加价值。第一产业要在巩固、完善“菜篮子”工程的同时,在调整中求发展,使传统农业逐步向现代化的新型城郊农业转轨。2.适应浦东和上海总体改革开放、发展外向型经济的需要,加快体制改革的步骤,以改革促调整、促开放、促发展,以改革与浦东相衔接、相协调、相结合;特

别是要不失时机地增强改革力度,先期在住房制度、社会保障制度、企业体制、金融体制等方面实行更高层次的改革,为缓解企业困难、减轻财政压力、筹措建设资金、加快住宅建设、促进产业结构调整创造条件。

总之,浦东、浦西发挥各自优势、协调发展,将会有效地增大浦东、浦西空间相互作用的正效应,缓解或消除各种可能出现的负效应,从而使浦东、浦西在新的改革开放条件下比翼齐飞,共同为振兴上海,为上海以崭新的面貌走向21世纪作出积极的历史性贡献。