

●钱震朱百鸣

## 工农联办企业的一个典型 ——上海友谊毛纺厂给我们的启示

最近，我们对工农联办企业的一个典型——上海友谊毛纺厂的成功经验，作了一些调研和分析，从中得到了不少深刻的启示。

上海友谊毛纺厂是全国第一家工农联营企业，由上海市纺织工业局毛麻公司、华丰毛纺厂与南汇县周西、周浦乡合资创办，建于1979年春。十多年来，该厂坚持改革，立足上海，面向全国，质量稳定，产品行销各地，深受用户欢迎。全厂占地面积24000平方米，建筑面积21300平方米，固定资产1256.87万元，年产值8000多万元，利税800多万元。

目前，全厂职工780人，拥有中高级工程技术人员20多人，全厂有毛纺、染整、动力三大车间，设备具有八十年代先进水平，技术力量雄厚，是上海纺织局毛麻公司的骨干企业之一，1986年、1987年荣获南汇县“明星企业”，1990年被上海市评为市郊18家骨干企业之一。该厂产品紫貂牌毛晴混纺绒线1988年、1989年分别获上海市名牌产品，纺织部优质产品证书，双鹊牌仿马海毛晴纶绒线和猕猴牌仿马海毛混纺绒线是上海市首创产品，双燕牌全毛高级团绒线是深受消费者喜爱的产品。该厂的产品均达超国家标准。在1993年进入上海市唯一混纺产品上台阶的光荣行列。此外，还有多项新品种，多次荣获市、局优质产品和市集办“一厂一品”的光荣称号，产品一等品率一直稳定在97%以上。用毛率、晴纶产品为102%，混纺产品在105%左右，均低于行业标准。

由于坚持以质量求效益的观念，创出了名牌，占领了市场。13年来，友谊厂取得了可观的经济效益，共计创税利1.0855亿元，相当于建厂投资的12.5倍，平均每年创建一个新友谊厂，1986年以来连续四次被评为上海市郊县明星企业。厂长陈鹤平被评为明星企业厂长、先进个人，并连继六年被评为纺织局优秀党员。

上海友谊毛纺厂之所以能取得以上显著成效，其主要经验是：

1. 掌握市场动态，看清市场变化，适应市场需要，大力开拓新品种。

在发展中国式的市场经济中，作为一个工农联办企业，更应随时掌握市场动态，瞄准市场需求，及时开拓新产品、新品种，以满足消费者的不断变化的需要，而企业自身就在上述过程中得以迅速发展。

比如，1989年，由于大气候影响，友谊毛纺厂面临原料紧张、资金短缺的局面，该厂陈鹤平厂长组织力量对市场作了充分调查，提出“没有疲软的市场，只有疲软的产品”，企业产品必须紧紧围绕市场，要在“好”字上下功夫，“新”字上做文章，“准”字上出效益。他发动技术人员，根据市场上的需求情况，试制成花色绒线，低比例的混纺产品，如羊毛20% T782BK 80%，为全国唯一独特品种，在1989年、1990年市场疲软情况下，畅销280多吨，创利168万。

1990年根据市场变化，绒线外衣化，该厂及时把握市场动态，又开发系列拉毛产品，

L890、L8140、L812、L4672、L4974五个品种，重点解决拉毛长度，相应减少合股拈度，使拉毛度符合消费者的要求，撮放市场50吨，做到当年投产、当年销售、当年收益。

1991年上半年，整个绒线销售市场对品种需求，逐步由粗转向细，由低档走向中、高档，为适应市场需求，该厂根据客户要求，用668混纺原料生产612细绒，针对毛脚偏大，厚实度不够等问题，对选用原料作了调整，羊毛为50S，晴纶由6D正规条改为3D正规条，通过一定数量的生产，实物质量大有提高，达到预期目的和质量指标，深受消费者欢迎。

1991年下半年，市场不断变化，该厂陈鹤平厂长看准市场动态，商品再次由“高档化”、“礼品化”发展趋势，自筹资金54万元，引进意大利倒筒机和西德成球机，组织会战小组进行安装调试，摸索引进设备关键部件，掌握成球机花纹变化，通过试产，产品质量和外观，均达到国内先进水平，团绒产品开发成功，使友谊毛纺厂的产品结构调整迈开了一大步。

## 2. 抓好全厂工艺改革，不断地更新产品。

友谊毛纺厂十几年来，为了使老产品得以更新，厂领导总是十分注意工艺改革，不断摸索最佳工艺取得最佳质量。668毛晴混纺绒线是一个传统产品，具有很广泛的市场，同样也是友谊厂的拳头产品，陈鹤平厂长不满足已取得的质量成绩，他经常组织研究小组，深入车间，反复观察研究生产过程中存在的问题，对设备进行改造。如前纺皮板车由“B”字针梳机所代替，B593条并喂入，改用葡萄架喂入，提高了纺纱条干的均匀度，对染整、染色、烘箱等一系列进行技术改造，使紫貂牌668毛晴混纺绒线不仅获得市纺织局产品质量优良称号，上海市名牌产品和纺织工业部优质产品称号，而且在1989年纺织工业部创优评比会上，经全国毛纺行业专家们评比，实物质量评比打分中获94.8分，为上海同类产品之冠，为上海地区争得荣誉。产量始终保持在1200吨/年以上，产品畅销不衰。由于受毛纺厂设备上的局限性和计划经济的控制，过去友谊厂只能生产4875膨体腈纶和668毛晴混纺粗绒，陈鹤平厂长不满足现状，他认为一个企业要在市场上增长竞争率，必须要不断创名牌，人无我有，人有我新，为了丰富市场，也为了工厂发展，必须扩大品种。陈鹤平敢担风险，自筹原料，分别试纺全毛272和268，一方面摸索工艺，一方面检验新品种在原有B593细纱机能否适应。在试纺过程中，从原料选择、把关、混合次数，加和毛油要求、储存、温湿度控制，各道清洁工作等等，他亲自把关，反复试验，终于取得第一手纺纱资料，在染色过程中，改进染料和助剂，使产品达到部颁标准，从单一品种向多元化品种发展，迈开了一大步。

## 3. 把产品质量视为企业的生命线，始终狠抓决不放松。

厂领导深深懂得，一个工农联办企业要生存、要发展，更需要把不断提高产品质量，作为一个至关重要的关键，常抓不懈，取得实效。该厂还十分注意发挥生产骨干的作用。

逃拈问题是腈纶产品在染色过程中产生松紧的一种疵点，膨体腈纶产品是友谊厂建厂初期的唯一品种，当时很严重的问题就是逃拈，染疵率高，逃拈占9%。陈鹤平厂长会同有关人员，对纺纱工艺、染整工艺进行反复试验，并分析纤维的性能，寻出染缸在上色过程中操作存在的问题，找出最佳工艺和采用保护纱全封闭染色技术等措施，使逃拈率下降6~8%，从而使产品一等品率达到97%左右，质量指标大幅度提高。据1981年到1991年资料反映，该厂生产腈纶粗绒共计1万吨，由于减少逃拈，提高一等品率，为企业减少损失二千万。

针织绒色花问题，也曾是一个技术难题。友谊厂曾为兄弟厂代加工染色，腈纶针织绒最初色花大量增加，等品率直线下降到84%左右，厂领导深入现场调查研究，查阅每批染色大量资料，对同色号色花的情况进行正确分析，对比、跟踪染色试验，采取请进来，走出去的

办法，请兄弟厂代为染色，把兄弟厂原料相同的坯线，购买进来，本厂进行染色，通过交叉染色试验对比，进一步摸清前道厂的问题关键，接着，陈鹤平厂长亲自带队到前道生产厂调查研究，结果证实是前道生产厂在纺纱过程中，由于原料不分麦头，纺纱所造成。为兄弟厂找到问题所在，同时使腈纶针织绒色花问题也迎刃而解。

#### 4. 全厂狠抓基础管理，从严治厂。

1979年上海友谊毛纺刚成立时，除上海方面派出少量技术人员外，一千多工人全是刚放下锄头的青年农民，他们虽有工作热情，但文化低，比较散漫，对现代纺织技术一窍不通。厂长陈鹤平同志到厂伊始，就敏锐地感到：一个新建厂要在市场上站稳脚跟必须从基础抓起，从难、从严、从细做起。建厂之初，他利用半年多时间，建立了各级岗位责任制，提出“谁主管、谁负责”的要求，同时相应制定了一整套工艺操作、设备技术、供销、财务、质监等十个方面共241项，1626条的管理制度，并自上而下建立质量考核指标，使企业逐步走上规范化的道路，正常的生产秩序形成了，产品质量有了制度保障。

陈鹤平同志自任厂长以来，一直紧紧把握住质量的最后否决权。一方面他用经济办法治厂，将职工奖金的60%规定为质量奖，另一方面亲自抓质量管理体系，他坚持贯彻工艺设计二级制，每月召开质量分析会，按照质量标准发动群众检查当月工艺、设备、操作上存在的问题，并提出下月的整改措施。他坚持抓好原料进厂和成品出厂二头，亲自掌握最后否决权。有一次染化料进厂经过本厂抽样试验，不符合668毛腈绒线的工艺要求，他坚持退货，直至达到要求，才接受投产。在他的带领下，全厂上下能自觉地维护质量声誉，摆正了质量与效益的关系，逐步树立了以质量求效益的关系。

#### · 书讯 ·

### 俞文青教授编著的《建设项目管理学》出版

上海财经大学俞文青教授编著的财政部统编教材《建设项目管理学》，已由中国财政经济出版社出版。全书共分十章，约28万字，内容包括：总论、建设项目可行性研究、市场预测和建设规模的选择、建设项目的财务分析、建设项目投资企业经济效果的分析、建设项目投资国民经济效果的分析、建设项目的勘察设计和概预算、建设资金的筹集和管理、建设项目计划的安排和实施、建设项目投资的监督检查和效果考核。可作为财经院校有关专业建设项目管理课程的教材，也可作为建设部门、投资管理、投资咨询、财政、银行干部培训和自学用书。

### 我校主编的《现代西方经济学教程》出版

由上海财经大学《现代西方经济学教程》编写组编著的《现代西方经济学教程》已由复旦大学出版社出版。它由上编“微观经济学”和下编“宏观经济学”两大部分组成，全书分二十章，共32万余字，其中吸收了当前西方经济学中的一些新发展和新成果。在我们建设和管理社会主义市场经济时可供借鉴和吸收有用的东西。本书可供财经类大专院校作教材之用，也可供学习和研究现代西方经济学的读者参考。（才文）