

把提高经济效益作为治厂之本

——国营上海醋厂经济情况调查

李 国 华

国营上海醋厂创办于1868年，原是在镇江恒明醋厂上海分厂的基础上发展起来的，迄今已有122年的历史，真可谓是一家“百年老厂”。它是目前上海地区唯一的专业酿醋工厂，主要产品有香醋、米醋、白醋、康乐醋（原名保健醉）、水果醋、酸性饮料浓汁等10多个品种。该厂建厂以来，一贯继承和发展传统工艺、选用优质原料，精工配制各类醋品。此外，他们还提供大量技术服务项目，如为客户提供液体、固体发酵法的制醋工艺、设备设计、配醋工艺、酸性饮料等各种技术咨询服务。

1984年，上海醋厂生产的上海香醋获商业部优质产品称号和上海市优质产品称号。1988年该厂生产的上海香醋及玫瑰米醋又获得了商业部优质产品称号。目前，国营上海醋厂的产品除畅销全国各地之外，还进入了亚洲、美洲和大洋洲等国际大市场，取得了良好的经济效益。他们是怎样开辟提高企业经济效益的广阔途径的呢？最近，我们带着这个课题，对上海醋厂进行了调查。我们感到，这个厂的经验是值得借鉴的。

一、把提高经济效益作为治厂之本

上海醋厂的领导认真贯彻党的十三届五中全会的精神，坚定不移地把经营管理工作转移到以提高经济效益为中心的轨道上来。他们为了提高经济效益，把主要精力用于改进经营管理，挖掘内部潜力。他们以提高产品质量、增加品种为主线，促进产品的适销对路，向管理要效益。

首先，上海醋厂坚持在群众中进行提高企业经济效益的思想教育。经过一系列思想教育，职工队伍的素质正在逐步提高，维护企业信誉、关心企业建设、提高企业经济效益的良好风气正在形成。例如，这个厂的供销股销售组破了10年的老规矩，原来只要装出口醋就要开调休，现在不再开调休，而是义务干。又如，这个厂的运输组与机修组把原送到外面去修理的车子改成现在自己动手修，克服没有地槽、场地又小的困难，修了四辆车，节资8000

元。

在迎国庆、创双优展销会上，上海醋厂生产的康乐醋倍受客户欢迎，在一度脱销的情况下，为使客户买到称心如意的“康乐醋”，这个厂的两位职工请他们留下地址，并与厂供销股联系，拎着8瓶醋，不顾天热、路远，亲自为客户送货上门，深受客户称赞。

职工积极性的焕发，促进了企业经济效益的提高，该厂职工的奖金也有明显提高。职工看到了企业的希望，看到了醋厂发展前景，同时也增强了信心，近年来，没有职工要求调外单位，相反还调进二名职工。有的职工改善了居住条件，搬迁到离厂较远的新工房，也不愿意调离醋厂。有的原来写了请调报告现在收回了。5年前判刑后现已释放的人员也再三申请要来工厂工作。这关键在于企业的凝聚力正在不断增强，有了一个心情舒畅的工作环境。

许多职工把企业的经济效益好差看作是自己份内的事。如有一次客户急需醋，由于设备出故障，要求7吨醋靠劳力分装在5斤装的小桶约2500桶里。时间紧迫，要在5天内完成运走，许多同志为确保持供应，主动参战，在高达45°C高温车间内，保质保量按时完成任务。又如有一次，在交通严重受阻的情况下，厂运输组为了保市场，维护本厂信誉，职工们千方百计抢运、巧送原料和产品，保证了生产的正常运行。

目前，在上海醋厂职工中，已大大增强了提高经济效益的意识，可以说，许多职工都有一种精明能干的“经济头脑”，为企业提高经济效益而精打细算，当好社会主义企业这个“家”。

其次，他们抓好对干部的分析、考评工作。每位干部定期写工作小结，领导根据小结情况，深入到职工中听取意见，再将听取的意见反馈给干部，帮助干部提高认识，纠正不足，提高工作能力，发挥企业干部在提高企业经济效益中的作用。

上海醋厂还将对干部的思想教育重点放在加强干部的组织纪律性与加强团结上。过去该厂有些

中层干部说话随便，有的干部甚至从小团体角度出发，讲一些不利团结的话，引起部门与部门、干部与干部间的矛盾，影响工作。厂领导反复做思想工作，对个别干部谈心达5次之多。为了加强团结，厂领导还深入下去，帮助他们解症结、消误会，并要求干部各自多做自我批评。如供销股三位股长现已建立了民主生活会、工作碰头会制度，工作中相互理解、相互支持、各司其职，工作有了很大起色。又如生产技术股与供销股过去在工作中配合不够密切，厂领导做了思想工作后，又建立了每周一次的生产销售协调会，现在“冲撞”的次数减少了，产销矛盾缓解了。

二、广泛开拓提高经济效益的路子

1. 扩大销售渠道，努力开发新产品。

上海醋厂是上海唯一生产酿制醋的厂。由于市场上充斥了大量的配兑醋，使该厂的销售受到极大影响。对此，该厂全体干部认真学习有关文件，统一思想，认识到决不能从局部利益出发追求利益，不考虑社会效益。为了全市人民吃到优质醋，他们坚持生产酿制醋，同时向全厂职工提出向经营管理“要”效益，在开发新品种，研究新工艺上“争”效益，在“双增双节”方面“夺”效益。

上海醋厂针对销售上存在的实际问题，及时充实了业务推销人员，不定期召开业务人员会议，分析研究市场动态。当了解了长宁区减少销售酿制醋而大量销售配兑醋时，他们及时走访了长宁区粮食局供应科，并深入到各粮管所进行宣传，使本厂的产品销售量回升。该厂推销人员还走访了上海市十个区的供应点，动员他们多推销酿制醋。为解决销售问题，该厂做了5件实事：①深入了解，精心写出一份市场调查报告，为有关领导决策提供可靠的依据；②走访有关部门，借助电台、电视台，为上海醋厂宣传酿制醋的品种、食效和浸蛋米醋的疗效；③争取了市食品监察所的支持，召开了新闻发布会；④向市外各销售网点发了400封信，对市内销售网点进行走访；⑤对客户来信，做到有问必答。仅一年中，厂部、供销、生产技术、宣教部门发出信件47封，对有的客户还上门指导。另外，该厂还及时安排送醋上门，如得知徐汇区一经营部销售有困难，马上送货上门，从送一处改为送三处。市食品一店，提出当天要货，当天就要送货的要求，该厂也予以满足。

上海醋厂除了在销售上下苦功外，他们对内挖潜力，在开发新品种、改革工艺上花力气，专门成

立了新产品开发小组。为了更好发挥科技人员的作用，该厂将原生产技术股分开为技术股和企管办，集中精力解决新产品开发。先后研制成山楂、密梨酸性饮料和粉醋，新推出的玫瑰米醋，特酿香醋也已问市。半年中就增加产值13万余元。

在“双增双节”上，上海醋厂经过调查研究，对一些需要几班完成又缺乏考核的班次采用24小时一班到底，责任落实，原来淋醋需二、三天，现在只要一天，且淋醋的质量高于以前，设备可以提前二天周转，每月可增加二至三批投料，多产30余吨食醋，同时巧安排生产，做到集中投料，每月节煤1到2吨。

2. 加强企业管理，保证正常的生产秩序。

上海醋厂领导分析了醋厂的现状，认为要抓好提高经济效益工作，首先要抓好各项管理制度，以严格的制度来保证目标的实现。该厂在企业管理方面做了以下几项工作：

(1) 生产管理。上海醋厂主要抓了各车间，各部门岗位责任制，制订了经济考核内容，建立了生产、供销协调会制度，成立了企业管理办公室和全面质量管理办公室，力求条线清楚，职责分明。为了提高班组管理水平，还选送班组长参加市举办的班组长培训班，厂部还对班组长进行管理知识教育。在生产管理上，设计了“多项领料，用料，退料”的核算图表，在生产环节上对道道工序质量由质管办检查，增加检测项目。

(2) 安全生产。上海醋厂厂部在各次会议上反复宣传安全生产的重要性，并相应成立了治保小组、安全生产小组，建立健全了治安、安全、消防承包责任制，并层层落实承包合同制，成立了每日由两名安全员巡逻检查的小组，保证了全厂生产任务的完成，上级公司在该厂召开了2次安全、内保、治安现场会，介绍了经验，还多次受到上级部门的表彰。

(3) 人事管理。为了合理调配安排劳动力，上海醋厂经职工代表大会讨论通过了《上海醋厂职工退岗、待工制度》，对少数表现差的职工采取退岗，只发生活费；对某些人员作了调整；对某些脏、重的岗位，增发一定的奖金；做到了奖勤罚懒，在劳动力安排上合情合理。

(4) 财务管理。上海醋厂在财务管理方面加强了内部审核制度，强调笔笔开支，必须先审后估，从而较好地保证了财务管理的顺利进行。财务部门则积极发挥参谋作用和助手作用，及时反馈信息，严格审核，把好付款关，有效地堵塞了漏洞。