

●王德芳

坚持工贸结合 提高经济效益

——上海蓝天汽车修理厂的调查

上海蓝天汽车修理厂是空军政治学院下属的一家军办企业，职工从1987年建厂初期的35人发展到现在的245人，固定资产1987年为201万元，至1992年达到了780万元。该厂自建厂以来，在上级领导的关心支持下，经过六年来的努力，得到了较快的发展，年产值和利润已在六年前的基础上分别增长9.3倍和5.5倍。社会影响不断扩大。该厂1991年在上海市汽车行业开展的质量信得过、价格信得过、服务信得过活动中被评为“三信”优胜企业。1992年上半年被上海市评为百家“重合同、守信用优秀企业”。4月份日本五十铃汽车公司召开我国五十铃汽车维修站站长会议，该厂所属的五十铃维修站被评为最佳维修站。上海《解放日报》、《文汇报》、上海人民广播电台、上海电视台等近10家新闻单位均报导过该厂情况。该厂厂长周士柏同志说得好：厂所以能以较快速度发展，能在经济效益上以较大幅度增长，社会影响不断扩大，一个重要方面是在改革开放的新形势下，坚持工贸结合，发挥自身优势，把企业搞活，从而推动了企业向前发展。上海蓝天汽车修理厂所以能在短短的几年中取得以上成绩，其根本原因在于该厂领导在改革开放的大好形势下，更新观念，锐意进取，勇于开拓，在企业“活”字上下功夫，具体体现在“四个结合”：

一、发展维修市场与开拓营销项目相结合。

在当前汽车维修行业遍地开花，强手如林，竞争异常激烈的情况下，上海蓝天汽车修理厂认为，要适应改革开放的新形势，只有落实上级给予的新政策、新措施，在努力占领维修市场的同时，想方设法挖掘潜力，发挥自身优势，才能登上新的台阶。他们一方面着重开展汽车维修业务，另一方面努力开拓配件销售市场，为推动汽修行业加速发展创出了一条重要途径。为此，从1989年以来他们从两个方面下了很大功夫：1. 采取“全方位出击”的策略，领导干部亲自出马，争取维修大户，不断扩大车源渠道。具体而言，该厂采取了三项措施：一是想方设法创建维修站。该厂主动与日本五十铃汽车公司联系，于1988年6月建成了第一个维修站——日本五十铃汽车上海维修站。接着又在1989年和1991年相继建立了江铃、庆铃和红岩汽车上海特约维修站。二是脚踏实地加快汽车修理厂的全面建设。该厂建立时仅有4000多平方米的场地，露天维修，仅有几台简陋的初级设备，缺乏技术力量，工程师、技术员屈指可数。为适应特约维修的要求，在人力、物力、财力相当困难的情况下，该厂努力挖掘潜力，加快全面建设，如今不仅厂房、厂区面积比初期扩大了3倍，而且在较短的时间内建成了设备齐全，技术力量充足，具有一定规模的汽修厂。三是千方百计不断拓展业务网络。该厂指派一名得力的副厂长负责业务工作，他成天奔走于市内、郊区及外省市，走访厂家客户，争取到了大量的维修车源，使维修客户由本市扩展到华东六省及广西、湖北、河

南、河北等18个省市，修车量平均每年以25%的速度递增。2。该厂根据地处杨浦区重点开发区，厂区靠近交通枢纽五角场，面临正在开发的四平路一侧的有利位置，充分利用地理条件优势，进行沿街开发。如汽车配件销售业务，在原来一个配件门市部的基础上，1992年成立了“蓝天汽车配件公司”，下设两个门市部，并通过召开订货会等形式，扩大销售业务，取得了较好的经济效益，人均创利高出维修38%以上。同时，该厂利用临街场地，修建四层商业用房，实行前店后厂，开设了“蓝天火锅城”，成立了“综合经营部”，扩建了招待所，做到楼上楼下同时开发，工商、贸同步并举，充分发挥了该厂的各种优势条件，使经济效益稳步增长。由于较好地做到了发展维修市场与开拓营销的有机结合，实行汽车吃、住、行、购物一条龙服务，大大促进了维修业务的发展，提高了整体效益。

二、狠抓维修设备建设与提高整体素质相结合。

走工贸结合的道路，不仅对维修设备的建设，而且对企业职工的整体素质提出了更高的要求。这两个方面的同步发展将是企业稳步、协调提高的重要保证。因此，该厂坚持了“两手抓”：一手抓维修设备的建设。工欲善其事，必先利其器。设备是提高工作质量和工作效率不可缺少的因素。该厂通过各种渠道筹办了包括车、铣、刨、磨等门类齐全的精密加工设备，由日方提供了高压油泵测试台和整套车辆检测设备以及专用工具，为维修业务打下了基础。1991年，该厂又自筹资金投资16万元添置了烘漆设备，改善了生产环境，提高了工艺标准。一手抓技术培训，近两年来，该厂通过短期集训，外出培训，业余进修，请国内外专家前来传授技术、经验等方式，进行多渠道、多专业、多层次的技术培训。目前已有近75%的一线职工和所有技术骨干参加过专业技术培训，最近又有31名职工获得上海市劳动局颁发的等级技术工证书，职工的整体素质不断提高。

三、巩固车源与狠抓质量相结合。

该厂是以建立日本五十铃汽车上海维修站起家的，维修五十铃是该厂的优势，但是任何一种车型总是在发展中不断更新换代的，要想使维修和销售业务不断发展，就必须适应汽车行业发展的客观形势。如何巩固维修车源，关系到汽修厂的生存。只有巩固维修车源，才能使汽修厂的发展有可靠保证。为此，该厂在原有车型维修和配件销售业务的基础上，注意增加其他型号汽车的维修和配件销售业务。该厂在与日本五十铃、江西汽车制造厂、重庆庆铃汽车有限公司、四川汽车制造厂等单位先后建立特约维修站的基础上，又与四川长江起重机械厂、一汽吉林轻型车厂、江苏仪征汽车制造厂、山东中国重型汽车制造厂建立了维修吊车、吉林黎明和斯太尔汽车业务。同时，还在配套专营销售五十铃配件的基础上，增加其他车型的配件销售业务。从而使维修车源得到了巩固，对促进企业发展起了积极作用。维修车源的巩固，必须有过硬的质量来保证。为此，该厂紧紧围绕提高维修质量这条主线，通过“三化”的办法着重抓了质量建设。“三化”是指质量和承包专业化，人员编组科学化，过程检验标准化。①质量承包专业化。既要坚持单车质量承包责任制，以调动职工对单车质量承包的责任感，又要不断改进和完善单车承包中的弊端。从1992年4月份，该厂改变以往机修小组承修车辆从底盘到发动机“一包到底”的做法，成立了专门的发动机组，对三保和大修的发动机由专业组承修。这样做的好处是：不仅充分发挥了职工的技术特长，做到人尽其才，而且由于技术专业，便于精益求精，提高工作效率，保证维修质量。还可以避免各组都修发动机，满厂“开花”，到处都有拆卸的发动机零件的混乱现象。从1992年上半年已修复的42台发动机的质量来看，明显好于过去。②人员编组科学化。在车源充足，原有修理小

组难以承担繁重任务的情况下，调整编组，优化组合，科学使用技术力量。例如，为解决主修师傅不足的矛盾，该厂摒弃论资排辈，不拘一格用人才。将一些技术熟练、责任心强、有独立维修能力的徒工调整到主修师傅的位置上来，由他们带班率组作业，既缓解了任务重、人手不足的矛盾，又保证了维修质量。曾有一名河北沧洲的客户不远千里送来对质量表示满意的锦旗，这台车就是一位刚提到主修师傅位置上来的徒工领班承修的。③过程检验标准化。质量检验是生产过程不可缺少的重要环节，严格掌握标准则是把好出厂质量关的基本保证。该厂通过对检验人员具体分工和强调被检小组人员密切配合，来强化过程检验。同时还将技术“尖子”组成技术攻关小组，协助攻关，排除故障，解决技术难点。通过这些措施，较好地保证了维修质量。

四、“硬件开发”和“软件开发”相结合。

车辆维修和配件销售犹如汽车修理厂腾飞的两只翅膀，要想把企业搞活，上一个新台阶，两者缺一不可。实践告诉我们，腾飞的共同载体至为重要，这个载体不是别的，就是支持“两翼齐飞”的“硬件”（保证质量的相关手段）和“软件”（扩大信誉的必要措施）。这两者的有机结合是汽修厂坚持工贸结合、提高经济效益不可缺少的重要条件。为此，该厂在“硬件开发”方面，先后建立了《质量检验》、《主修负责制》等10多项制度，由厂、车间、班组三级逐车、逐项严格按标准验收，严把出厂质量关；在配件销售上坚持产品质量、价格和进货、销售按统一制订的规章办事，实行优质服务、规范服务。同时，还坚持了修后、售后跟踪服务等制度。如采取厂领导到客户单位走访、发函征询客户意见和定期召开客户座谈会等方式，征询客户对车辆维修和配件销售质量的意见，藉以把好质量关，不断改进和提高维修质量和服务质量。在“软件开发”方面，该厂主要是通过开展以“四要”（要礼貌周到，要认真维修，要按时交车（交货），要价格合理），“四不要”（不要让客户受气、吃亏、上当、空跑）为内容的“优质服务”活动和“三信”（质量、价格、服务信得过）活动，弘扬该厂艰苦奋斗、争创一流的企业文化，提倡团结、拼搏、求实、进取的企业精神。同时，组织职工进行传统教育；安排先进工作者、生产者到外地旅游，激发职工荣誉感；为单身职工改善食宿条件，解除他们的后顾之忧；关心未婚职工的恋爱、婚姻，做他们的有心人，由于发挥了军办企业的政治优势，加强了对职工的政治思想工作，极大地激发了职工“以厂为家，厂光我荣”的主人翁责任感，因此无论工作条件多么艰苦，工作任务多么繁重，交车时间多么紧迫，广大职工始终精神振奋，兢兢业业，保质、保量、按时完成生产任务。1991年有40多名职工家乡遭受水灾，他们仍置个人家庭于不顾，边捐款捐物，边坚持生产，以实际行动支援灾区，获得了蓝天企业集团的高度评价，被誉为一支“业务精、思想好、作风硬”的职工队伍。“硬件”开发和“软件”开发的有机结合，使该厂的质量得到不断提高，信誉得以逐步扩大。