

## 狠抓品种和质量 实现三个同步增长

上海第二十八棉纺织厂

[编者按：在今年3月13日举行的上海市工业企业工作会议第三次大会上，上棉二十八厂厂长沈小波介绍了他们“超前开发品种，加速技术进步，加强科学管理，提高经济效益”的经验。兹将其交流发言材料全文登载，供大家学习参考。]

近两年来，上海纺织行业面临严峻的形势，工业总产值和上缴利税连续滑坡，昔日的“摇钱树”变成了“苦菜花”。在困境中，我们上棉二十八厂的干部、职工振奋精神，调整结构，坚持改革，奋力拼搏，努力战胜面临的困难，仍然做到了三个同步增长，取得了较好的经济效益。年销售额1989年比1988年增长23.5%；1990年又比1989年增长13.8%；实现利润1989年比1988年增长4.95%，1990年上半年完成全年承包任务，全年利润比1989年增长20.03%；人均利税额1989年比1988年增长8.61%，1990年又比1989年增长14.55%。企业连续多年被评为出口创汇“三优”企业、纺织部和上海市的文明单位、全国先进基层党组织，获得纺织部技术进步腾飞奖。1990年又被评为国家一级企业以及上海纺织行业“合力创业”、“科技兴厂”的标兵企业。

我们厂之所以能够在这几年取得较好的成绩，主要抓了以下三个方面：

**一、领先一步，不断开发高质量、高档次的拳头产品，提高企业在国内外市场的竞争能力。**

当前上海纺织行业面临的主要困难是原

料紧缺、价格上涨、市场疲软。造成这种困难的原因，首先是国内不少地区的纺织行业引进国外先进技术和设备，产品的质量和品种迅速发展，形成在原料和销售上的激烈竞争。其次，上海纺织行业虽然劳动力比技术先进的国家便宜，但高技术产品少，因而在国际市场上还是缺乏竞争能力，以致上海服装行业要从国外进口很多面料。面对这种情况，我们深深感到，上海纺织行业的危机表面上是原料紧缺、价格上涨、市场疲软的危机，但从根本上来说还是品种、质量的危机。企业只有以国际市场为导向，在国内纺织行业领先一步，不断开发附加值高、技术难、质量好、创汇高的新品种，生产国外企业能生产而不愿生产，国内其他地区纺织行业想生产而暂时还不能生产的产品，形成自己的拳头产品，才能在国内外市场有竞争能力，才能获得较好的经济效益。

早在60年代，我厂就以生产技术难度高的133×72兰边府绸闻名行业。1973年，我厂成功地开发了国内第一只防羽绒布，成为国家第一家生产防羽绒布的工厂，使我国从出口羽绒原料变为深加工成羽绒制品出口。这些年来，我们根据上海地区资源贫乏，而劳动技能较国内同行业高、管理技术有优势的特点，继续坚持淘汰高消耗、低创汇的老产品，开发高难度、高创汇的新产品，重点进行了三个调整。一是对比性调整。我厂110×76在1979年就是部优产品，1985年后变成全国都生产的大路产品，效益下降。我们及时开发生产138×72新产品，销往日本，受

到丸红株式会社的“称赞和敬意”。1988年又开发了东欧、美、加地区热销的139×98涤棉防羽绒布，这一品种的台班利润比原来生产的110×76提高了25.93%，从而赢得了国际市场，也提高了企业效益和创汇额。二是适应性调整。去年100×64防羽绒布滞销，我厂就扩大生产北京纺织总公司和台湾客商迫切要求供货的133×102纯棉阔幅防羽绒布。三是开发性调整。为了及早准备40s系布纯棉防羽绒布的市场衰落，我们开发生产了50s、60s150×130纯棉斜纹防羽绒布，作为国家金质奖4040纯棉防羽绒布的升级换代产品，这个新品种手感柔软、质量好、技术难度高，经国家科委等鉴定为1990年国家新产品。

由于我们坚持开发生产原料投入少、技术难度高、活化劳动多、发达国家能做不愿做、发展中国家想做不易做的高难度、高创汇、高利润的品种，在国内同行业中走“人无我有，人有我好，人好我转”的道路，扬长避短，让出低档产品的市场，努力发展高档次产品，从而使我厂成为全国纺织行业中生产品种难度最高的厂家之一，产品热销于东欧、北美、日本、西欧等国际市场。

同时，我们坚持强化全员质量意识，建立完善的质量保证体系，努力在国内先进水平的基础上，向国际先进质量水平攀登。我厂生产的防羽绒布，经荷兰THO纤维研究所和日本荫山会社测试，可与国外同类产品媲美。法国百利达公司、意大利萨达迈克斯公司、加拿大费白克—高连公司、日本丸红公司、南朝鲜三星集团等客商先后赠与我厂“品质第一”、“信誉卓著”的奖牌。目前我厂达到国际水平的优质产品产值率达75.90%，用户满意率达100%。去年，南朝鲜三星集团和泰国泰联经理参观我厂以后说，想不到在你们国产设备上也能生产出难度这么高的产品，并希望与我厂建立长期合作业务关系。

## 二、坚持改造，依靠技术进步促进品种升级换代和质量的稳定提高。

品种的不断升级换代，质量的进一步提高，必须依靠技术进步。目前，与我们生产同类产品的一些外地纺织企业引进了成套先进设备，而我们厂的主要设备还是30—40年代的机架，60—70年代的内脏，要满足80—90年代的质量要求确实有很多困难。这几年，由于资金困难，我们没有引进先进设备，但我们还是想方设法进行设备改造，推进技术进步，为开发有竞争能力的高档产品创造条件。

一方面，我们充分利用上海地区的综合技术优势，与上海科研单位、大专院校组成三结合攻关小组，制造出具有80年代先进水平的浆纱机、整经机和主要部件改造过的细纱机等设备。如我厂高密阔幅防羽绒布技术要求很高，需要有一台先进的整经机，在纺研院、平望机械厂的协作下，我们吸收金丸整经机和国产整经机的优点，试制出SCA1101型高速整经机，从而为生产高密阔幅防羽绒布提供了良好的前织设备。另一方面，我们每年根据质量、品种的要求，发动全厂职工，开展“双献夺标”、“课题攻关”、“小改小革”活动，充分发挥技术人员、技术工人的智慧和创造性。近年来，我厂通过部、局技术鉴定并已运用的技术进步项目有70多项，其中在全国推广使用的有两项，成功的小改小革每年都有200多项，加上广泛应用电子计算机，在老设备上生产出了高难品种，为老企业改造老设备、开发高档次品种探索了道路，被列为全国百家国家级企业技术进步奖候选单位。

## 三、深化改革，把搞活内部分配和加强管理结合起来，调动职工的生产积极性。

品种质量是企业经营管理、技术和职工素质的综合反映。这几年，我们把搞活内部分配

同加强管理结合起来,提高了职工的生产积极性,促进了品种和质量的发展。

我们首先探索打破“大锅饭”,根据不同岗位要有不同收入,相同岗位的收入以技能和实绩为依据,企业的利益分配以效益为中心的原则,对“大锅饭”式的分配开了三刀:第一刀,改变运动式普加工资的办法,变靠政策加工资为靠自身努力加工资;第二刀,大幅度压缩一次性奖金和实物的发放,把奖金主要用在激励生产上;第三刀,拿出部分效益工资投入浮动,解决效益工资“早涝保收”的问题,使二、三线职工和干部的效益工资与企业经济效益紧密挂钩。这些探索,初步为职工创造了公平竞争的环境,职工喊出了“岗位靠竞争,实惠靠贡献”、“我靠廿八棉生存,廿八棉靠我振兴”的口号。

改革企业内部分配是利益的调整,必然会涉及职工的切身利益,这就要求企业的管理部门,拿出科学的考核依据,实行严密的管理,保证按劳分配政策的实施,做到“事事有人管,人人有职责,办事有标准,工作有检查”。为此,我们抓了以下几点:

(一)厂领导的主要精力不是放在“横联返利”、“产品提价”、“兴办三产”上,而是放在抓管理、提高企业素质上,向管理要效益、求发展,凡是厂内的重要管理活动,厂领导亲自负责,凡是实践证明行之有效的制度,持之以恒,紧抓不放,一抓到底。

(二)实行严格制度、严格检查、严格奖惩的“三严管理”,一级查一级,一级负责一级,并与部门和个人经济责任制挂钩,奖惩分明。管理中出了问题,首先追究领导责任,然后严格处理事故直接责任者,把处

理问题的过程变成教育全厂职工自觉管理的过程,使各项管理制度真正落到实处。

(三)建立标准化管理机制,应用现代化管理手段,对全部布机和浆纱机实行微机监测,建立了25个微机辅助企业管理子系统,并与企业管理模式相结合,形成了标准化管理机制,为企业按劳动分配提供了科学依据。

(四)加强企业的现场管理,重点抓科室干部在现场管理中的服务质量和轮班干部的管理质量,深化企业的“老三基”管理,明确现场管理不是只抓“爱国卫生”,而是强化“人、机、料、法、环、信”的有效管理,抓出干部的实绩。

(五)建立合理的管理体制,通过厂长和职工签订“双包”合同的形式,明确企业管理的要求和内部分配的目标,突出职工主人翁的地位,提高职工自我管理的能力。

严格的管理为企业的合理分配提供了基础,合理的分配又为完善和提高企业的管理水平创造了条件,使企业管理走上了良性循环的道路。目前,我厂各项专业管理都上了一定水平,其中能源管理和档案管理分别上了国家一级,会计管理上了国家二级。

这几年的实践使我们体会到,企业在各种困难面前,不是无能为力的,而是可以有所作为的。我们决心在市委、市政府和纺织局的领导下,认真贯彻党的十三届七中全会精神,继续发扬拼搏精神,认真开展“质量、品种、效益年”活动,开发品种,提高质量,开拓销售渠道,在1991年原棉价格上涨30%、工费成本大幅度提高的困难条件下,力争年销售额比1990年再增加10.5%,利润再增长4.1%,人均税利再增长5.2%,为国家作出新的贡献。