



“四达”腾飞启示录

——一个企业改制的经验

○ 木子

山东省诸城四达绝缘材料股份有限公司,原本只是个名不见经传的国营小型企业。1993年6月,实行股份制改造后,他们围绕实施两个转变、“三改一加强”大做文章,采取了一系列改革和管理措施,仅19个月就创造了产量、产值、市场占有率、销售收入、人均利税额、职工收入等10项主要经济指标翻番的奇迹。1996年又夺得了全国绝缘材料行业层压制品产量、资金利税率、成本费用利润率、工业经济综合指数、创利总额、人均创利税、人均创利润、劳动生产率8项第一。与改制前相比,工业产值增长7.9倍,销售收入增长9.2倍,实现利税增长12.9倍,上交税金增长14.3倍,人均收入增长9倍,资产负债率由89%下降到49%。一跃跨入了该市骨干企业行列。

在全国绝缘材料行业中,产品结构四达公司相同的企业有20多家,为何“四达”能迅速崛起呢?在诸城市实行“出售改制”形式的国有企业也有30多家,为何“四达”变化最明显、发展最快

呢?究其原因,启示主要有三:

其一,传统的产权制度是制约国有企业发展的“瓶颈”,股份制改造是国有小企业改革的一种有效形式。

1993年6月,诸城四达绝缘材料股份有限公司正式建立,成为全国同行业中第一家股份制企业。这不只是换个牌子,而是实实在在地转换了产权制度:把原企业180万元生产经营性净资产以每股1000元连同债务一起卖给了全厂179名职工,一举变为内部职工持股的股份制企业。新建公司的章程制订、组织机构的设置及内部治理结构的运行,均按照公司法予以规范。以股份制改造为契机,企业产权向劳动者的易位,以及法人财产制度和法人治理结构的的确立,打破了长期以来抑制企业腾飞的制度“瓶颈”,为四达公司真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场竞争主体奠定了坚实的基础,从而铲除了企业短期行为滋生的土壤,形成了企业内在的利益制约机制和自我发展机

制。企业以股东利益为目标,以市场需求为导向,实现企业组织创新、技术创新、产品创新和市场创新。产权制度的改革,使职工在产权上变“空有”为“实有”,职工与公司建立了不可分的血肉关系,真正成为了主人翁;在经营决策上变“局外人”为“局内人”;在选择企业经营者上变“听政府的”为“选自己的”;在劳动态度上变“要我干”为“我要干”;在内部管理上变“领导管”为“人人管”,极大地调动了其主动性、积极性和创造性。

其二,企业只有把理顺产权关系与强化管理结合起来才能真正推动企业高效、快速发展。

管理是企业的永恒主题。股份制的改革激发了职工的积极性,但要把企业的巨大潜力挖掘出来,使企业获得快速发展,还必须实施科学管理。面对企业普遍存在的机构臃肿、人浮于事、纪律松弛、分配不公、浪费严重等等弊端,四达公司首先对企业内部管理制度进行了配套改革:

一是调整管理机构,优化配置生产资源。将原来的九科一室精减为二部二室,管理人员由职工总数的20%下降到6%,厂级干部由7人减少到3人。实行定岗、定员,一人多岗。如公司办公室5人承担了劳资人事、行政事务、后勤接待等10多种职责,提高了管理质量和效率;将托儿所、澡堂、锅炉房、卫生室、食堂、家属宿舍水电供应等后勤服务设施全部与生产经营分离,实行有偿服务和半社会化管理。仅此一项就省出30多万元;在一线班组人员中还实行了优化组合,公平竞争,择优上岗,实行民主评议,动态管理,最大限度挖掘劳动力资源的潜力。

二是改革工资分配制度,建立健全激励机制。按照向一线岗位,向脏、苦、累、险工种,向科技人员倾斜的原则,实行工效挂钩、按效分配与按股分红相结合的分配办法。对生产人员实行单元化考核,工资日清日结;对销售人员实行按销售额和货款回收情况计发工资;对管理人员实行岗位效益工资,不同岗位承担不同职责和任务,享受不同的待遇;对后勤人员实行自创自收,自负盈亏。

三是把目光紧紧盯住了成本管理,向管理要效益。他们以市场竞争机制为推动力,采取倒逼机制降低成本的动态成本控制方法,同时又是以成本控制为枢纽进行质量管理、生产管理、资金管理、物资管理、分配管理的企业管理方法。其内容是以制定具有竞争性的市场销价为起点,将生产、流通、管理的全过程进行分解,制定目标成本,采用“倒逼”机制,挖掘潜在效益,将成本控制量化到每个职工,并与其收入挂钩,以激励全体职工不断降低成本。具体做法是抓住五个关键环节:

第一,以制定具有竞争性的价格为起点,价格决定成本。传统的价格计算方法是“成本+利润=价格”,不管市场行情如何,用了多少成本,加上利润就是价格。市场价格降了,企业只能少赚或不赚利润。而四达公司创造性地把具有竞争性的市场价格作为客观尺度,根据市场价格来确定成本,即“价格-利润=

成本”,成本不能突破市场价格,这就逼得企业靠严格的管理,最大限度地降低成本,实现企业的最大利润。近几年来,他们的产品销售价格平均比市场价低10%,市场占有率却每年递增5%以上。

第二,实行全过程的倒逼成本核算。制定出具有竞争性的价格之后,首先将本期销售收入目标确定为100%,根据生产经营状况和利税目标,优先扣除增值税率和销售利润率目标。然后,把支出成本分解量化,确定管理目标比例,进行成本支出目标控制管理。如在工资分配上,根据成本核算,实行日工资结算。对生产人员做到当日产量、质量、消耗、个人收入“四清”,使工人每天上岗前必须先算好自己产品的成本帐,彻底改变了过去那种不问企业盈亏,来上班就给钱的情况,由过去完成产量指标就算完成任务变为必须完成成本控制目标。现在,该公司一般日效益工资30多元,最高的达75元,但也有个别人因当天超耗低产,上一天班还得赔钱。

第三,运用市场机制实施倒逼成本管理。他们在企业与车间部门之间、车间内部各道工序之间都实行了等价交换的买卖关系。车间部门向公司购买原材料、能源、设备零配件和办公用品;公司只负责接受合格的产品,付给车间加工费。车间内部下道工序是上道工序的用户或“买主”,各个环节独立核算、自负盈亏。这就使市场机制成为降低成本的外在推动力,逼迫企业不断降低成本。

第四,全员落实倒逼成本管理。通过成本指标的层层分解,落实到流通、生产、管理部门的每一个员工身上,成本控制直接和经济利益挂钩、奖惩分明,将成本控制变成全员的责任,激发了全体职工自觉控制成本、降低成本、提高效率的积极性。

第五,依“法”执行倒逼成本管理。他们把企业的目标销售收入、目标成本和相应的奖惩制度提交职工代表大会讨论通过后,确定为公司内部的法定规程,必须依“法”遵照执行。为保证这一办法的顺利实施,他们还建立了由公司监事会主席挂帅的内部“法庭”——评估小

组,对公司内部的有关事务,专司监督、审理和裁决之职。凡是违“法”者,无论是谁一律“法庭”上见。一名生产部长因出了较严重的产品质量事故,经调查核实后,评估小组给予其降级、留用察看3个月的处分。立法与执法并重,构成了其“法制化”的管理。

推行倒逼成本管理法四年来,公司取得了显著效益。原材料消耗下降12%,产值耗能率下降55%,均达到同行业先进水平;资金周转期由原来的157天下降到52天。累计获得管理效益2000多万元。如今,翻开该厂的考勤记录,没有人无故迟到早退,没有人因脱岗受罚;走进车间,看不到读报纸、织毛衣、扎堆聊天的人;信步厂区,找不到一块破损的玻璃(厂区内共计有2万块门窗玻璃),看不见一片纸屑,尽管该厂日消耗纸张以吨计;更令人惊奇的是锅炉房工人把煤从煤场运至60米外的锅炉房,天天作业,竟看不到运煤的痕迹,路面依旧保持整洁。无怪乎有人感叹“连锅炉工都能如此敬业,这样的厂子管理绝对是一流水平的。”

其三:企业家是企业的灵魂。一个优秀的企业家既是企业的经营决策者,又是以自己的才能和人品引导职工行为的典范。

窦宝荣,今年57岁,在诸城绝缘材料厂已干了30年。作为公司的董事长兼总经理,他带领大家艰苦创业,勇于创新,创造了“四达”腾飞的奇迹:公司仅创建一年就实现了主导产品产量是前3年的总和还多15%,销售收入是前4年的总和,实现利税是前13年的总和还高20%,职工人均工资5000元是一年前的17倍,人均股本分红11200元,股本红利率达到112%,跻身于全国同行业的前列。1996年,他还荣幸地得到了江泽民总书记的亲切接见,更使他备受鼓舞,终生难忘。

窦宝荣为人做官的准则是:利归天下,亏在自己。他给公司、给自己制定了不准以权谋私,不准请客送礼拉关系,不准行贿受贿、收受回扣的“三不准”制度,

保持廉洁清正。他经常对购货、销售人员说:你如果收客户 100 元的好处,人家就会赚公司成倍的钱,不但损害员工的利益、公司的利益和声誉,也会害了自己。身教重于言教,严以律己。甚至把股东大会多次通过的为他购买高级轿车的费用全部用于给员工建宿舍楼、澡堂,安装暖气设备,美化厂容厂貌上,自己却一直还坐着那辆厂子改制前购买的已跑了 20 万公里的“桑塔纳”。他还把市政府及公司职代会给他的多笔奖金全部捐献,用于公司扩大再生产和支持教育事业。

窦宝荣责任心强,也很重感情。他爱厂爱职工,也爱家庭爱妻儿。在他艰难创业时,家庭负担之沉重是常人难以背负的。先是年近八旬的老父亲半身不遂需要他照料,接着妻子又突发脑溢血住进医院。在医生全力抢救和他的悉心照顾下,妻子的生命保住了,却全身瘫痪并失去了语言能力,需要有人在身边日夜守护。他白天没有时间,只好狠狠心让上高中的女儿休学回家承担起重担,自己晚上则守在病床旁为妻子按摩、翻身,活动手脚。每晚最多也就只能睡二三个小时。几年来,他没有休过假,缺过勤,甚至从未迟到过一天,创造了工作、家庭两不误的奇迹。员工们对他的行为感动不已!对他们的“窦老总”更加信任、理解、拥护和爱戴。

我们深信,在党的十五大精神指引下,拥有这么好的领导,这么多好职工的四达公司,一定会乘胜前进,实现新的腾飞。

强化服务 加强管理 促进粮企 扭亏增盈



○ 渭南市财政局 澄城县财政局



随着粮食流通体制改革的不深深化,粮食企业被推向市场。做为财政部门,如何引导和帮助粮食企业在市场经济条件下求生存求发展,保证政策性任务完成,制止消化粮食财务挂帐,实现扭亏增盈,成为摆在我们面前的一个重要课题。1992 年粮食体制改革以来,我们和澄城县粮食部门紧密配合,在实践中探索,转变观念,严格管理,使粮食企业逐步适应了市场经济的要求,步入了

良性循环的发展轨道。1993 年由亏转盈,1994—1996 年三年共实现利润 923 万元,1997 年在粮价下跌、销售下滑、费用增支、政策性经营亏损的严峻形势下,重点抓好工业生产和多种经营以丰补歉,全行业上半年净盈利 15 万元。四年来粮食企业的扭亏为盈,既减轻了历史包袱,又增加了财政收入。1993—1997 年 6 月底共弥补 1992 年底以前企业经营亏损 330 万元,消化挂帐 593 万元,上