



兰州第三毛纺织厂是我国最大的毛精纺综合企业,拥有固定资产 2.03 亿元,职工 6 000 多人。主要生产工序采用国外先进的大型电子计算机控制系统管理。产品行销全国,远销欧洲、美国、日本、新加坡、香港等 10 多个国家和地区。

面对近年来纺织行业生产过剩,市场疲软,效益下滑的困难局面,我们坚持用改革的精神抓管理,抓改造,抓调整,提高企业技术水平,调整经营结构,促进了企业的发展。从 1987 年到 1994 年,企业 8 年迈了八大步。工业总产值平均每年递增 7.01%,销售收入递增 13.56%,实现利税递增 7.8%,上缴增值税递增 14.56%。8 年累计上缴利税 1.75 亿元,等于国家建厂投资

的 6.76 倍。连续多年被纺织工业部评为双文明建设先进单位,被财政部、人事部评为全国财会工作先进单位,被甘肃省评为财政上缴先进单位和质量效益型企业。

(一)

一个好的运行机制和强有力的内部管理是现代企业发展的重要条件。兰州第三毛纺织厂以强化企业内部管理为纽带,使厂长的中心作用,党组织的监督作用,专家的智囊参谋作用,职工的民主管理作用结合到了一起,确保了企业的各项改革措施落到了实处。

在企业经营管理方面,我们从理顺企业党政关系入手,按照精简上层,充实基层;精简党政机关,充实生产一线的原

则,狠下力气,改革机构设置,理顺管理体制。1988 年,我们把 44 个科室合并精减为 12 个处室,2 个公司,1 个中心。1990 年,撤并了 9 个处室,增设了 4 个独立经营的公司。1992 年,对机构又做了进一步的调整。与此同时,我们还按不同层次,不同性质,不同类型,对企业内部各单位实行了多种形式的经营责任制。并把企业管理的重点放在班组,通过推行标准化管理和班组晋升级等办法,推动了企业管理机制的转换。

为了使各项制度更加科学、合理,我们抽调 100 多人,对全厂的 1 000 多项制度、2 100 多个定额和各项管理标准,进行了全面的修订和完善。1990 年,又根据市场经济的要求,制订了一批综合的和单项

的管理制度,进一步修订了工作和管理标准。1993年,在核实、测算和分析数万个数据的基础上,又重新审核了定编、定员、定岗、定责、定工作标准、定考核办法的“六定”内容,进一步作了修订和完善。特别是结合“两则”、“两制”的实施,建立健全了一整套企业内部管理制度,在企业内部实行模拟市场买卖关系的运行机制,使财务制度渗透到企业生产经营的各个环节。

在人事制度上,破除论资排辈的做法,打破年龄、文凭、厂内、厂外、固定工、合同工的界限,搬掉干部的铁交椅,实行聘用(聘任)制。按照“庸者下,平者让,能者上”的原则,厂里先后解聘了40多名科处级以上干部,破格提拔了一大批年轻有为的技术干部和管理干部,还从社会上招聘了40多位“能人”。有7个厂级干部和129名机关人员到了生产一线。同时,实行干部任期目标责任制,通过年终述职、职工代表大会评议、工人逆向考核等办法,增强干部队伍的活力。

在用工制度上,我们推行固定工、轮换工、临时工、合同工、季节工等多种用工形式。1992年起结合实行上岗、试岗、待岗、待业的“三岗一待制”,推行全员合同化管理。厂里每年都要对全厂职工进行应知应会和操作考试。考试不合格,或者上岗期间完不成任务的职工,培训三个月。培训不合格,待岗减薪。待岗半年仍无人

聘用的,只发生活费,半年以后自谋出路。1993年全厂试岗、待岗、待业人员有107名,精简富余人员240名,压缩非生产人员38名。1994年全厂又精简76人。

在分配制度上,坚持“岗位靠竞争,收入凭贡献”的原则,打破了“大锅饭”,使职工收入由死变活,由静态转向动态。1987年以来,在分配制度的改革上,先后迈出了三大步。第一步,实行奖金和部分工资浮动;第二步,推行全额工资浮动;第三步,实行工效挂钩全额浮动的岗位技能工资,使分配进一步向一线和技术岗位倾斜。目前,全厂实行了“标米质量计酬法”、“费用包干分成法”、“工资利润包干分成法”、“全额计件法”等8种形式的分配办法。织布分厂曾因分配制度不合理,一度影响了职工积极性,成了企业生产的难点。在试行“标米质量计酬法”以后,产品质量大幅度提高,职工也得到实惠,平均月工资提高了一倍多。1992年,实行岗位技能工资后,进一步拉大了一线与二、三线、简单劳动与复杂劳动之间的收入差距,使一线的最高工资比三线平均工资高出2.5倍。

(二)

企业生存靠产品,企业发展靠技术。1987年,我厂在产品供不应求的时候,坚持从长远利益出发,把正常生产和技术改造结合起来,不断提高企业的装备水平和技术水平。近

几年,累计投入资金1.2亿元,改造了织布、服装、纺纱、羊毛衫等10条生产线,扩建了条染和后整理生产线,兴建了制条和针织绒两条生产线。技术改造不仅没有影响生产,而且在大搞技改的1989年有10项指标还创造了历史最好水平。为了淘汰性能落后的生产设备,确保产品上档次,上质量,提高经济效益,我厂先后筹措大量投资,引进了具有当代先进水平的成套设备,建成了5000锭高档呢绒生产专线,使单位产量和产品质量大幅度提高。1992年底又投资3400多万元,从瑞士引进了具有国际先进水平的片梭织机,1993年,又投资2000多万元,从西德、西班牙、美国等国引进先进的后整理设备和服装设备,进一步提高产品的技术含量和档次,使毛纺后整理技术达到了国内一流水平。由于企业总体技术水平不断提高,目前产品结构 and 经营结构已开始由单一型向高技术含量、高附加值、高难度的技术复合型方向发展,高技术产品已占生产总量的三分之一左右。

在加强设备更新、技术改造的同时,我厂还努力创造条件,实行现代化技术管理。我们投资180多万元,从美国引进了高技术、多回路、大容量的大型电子计算机集散控制系统,使条染、匹染、洗呢、煮呢、蒸呢、空调等关键工序实现了电子计算机群控。仅染色等三个项目,年创经济效益400多万

元。这些项目都已通过国家鉴定,被认为在国际纺织工业上具有独创性和领先水平,获得了纺织工业部和甘肃省现代化管理和科技成果奖。1993年,我厂又投资200多万元,从国外引进了毛精纺产品计算机仿真设计和最佳配色系统等,投入使用后,大大提高了企业的产品设计水平,杜绝了色差,而且产品设计时间由原来的三个多月缩短到十几天,改变花色品种仅需几十分钟。

(三)

一个企业的发展,产品结构合理与否至关重要。特别是在市场竞争日趋激烈,市场需求日新月异的今天,适时调整产品结构,是提高企业竞争能力的关键所在。

基于这种认识,兰州第三毛纺织厂通过狠抓市场信息、产品设计和缩短生产周期三个环节,落实产品开发经济责任制,充分发挥技术优势,使产品开发做到一周见小样,一月进市场,平均一天半开发一个新产品。同时,把质量作为产品的生命,强化全员、全面、全过程的质量管理,使质量综合一等品率逐年提高。为了提高产品在国外的竞争能力,我们坚持使产品向系列化、多样化、国际化方向发展。到目前为止,仅精纺呢绒产品就有28个系列,3000多个品种,10000多个花色。1994年我厂设计的一个全毛高档新产品,一面市,就引起了同行业的重视,全国20多个

厂家都纷纷研制生产。

按照市场经济的要求,兰州第三毛纺织厂坚持立体经营,全面发展,不断调整企业的经营结构,制定了“三个三”的发展战略。即产品经营上拓宽“三条龙”(毛精纺面料——服装一条龙,针织绒——羊毛衫一条龙,纺专器材一条龙);经营格局上采取科、工、贸“三位一体”;经营目标上实现“三个三分之一”(三分之一产品出口,三分之一内销,三分之一深加工)。为了实现这一战略,我厂在全国各地建立了50多个销售中心和10多个办事处,并在兰州闹市区建立了“三毛商业大厦”。为使产品能直接走向国际市场,还在瑞典的哥德保设立了分公司。同时,我厂还成立了毛纺研究所,建立了电子

计算机中心和自动化工程公司。我厂已形成了科工贸一体的大纺织新格局,既做产品生意,又做技术生意和其它生意,大力发展第三产业,使企业的经营向多渠道、立体化的方向发展。

为了更好地发展规模经济,我们联营了桃源修布厂、东川橡胶厂等几个集体企业,兼并了兰州毛针织厂,又出巨资购买了兰港毛衫有限公司其他几个股东的全部股份,成立羊毛衫厂,作为我们的全资子公司。同时,积极吸引外来资金,与广东纺织品公司、澳门顺明有限公司合资,准备建立年产100万件生产规模的服装厂,提高企业的规模效益。

(责任编辑 吴春龙)

(上接31页)并收清过去拖欠的各种借款、欠款,使帐与帐、帐与钱、帐与物等全面相符,不留尾巴。

2. 从全乡选调1—2名业务熟悉、作风正派、能秉公办事的同志充实加强乡镇经管站的力量,站内设站长、会计、出纳各一名。具体负责全乡(镇)的集体财务的收支、管理和审查以及帐目记载、零用金支付、村干部工资发放、资金融通等业务;村选好经管员(相当于过去的会计、出纳),具体负责本村各项收支登记、零用金保管、收入上交、报帐结算等业务。村经管员实行误工补贴。

3. 搞好帐目移交和结帐管理。村里把清理好的帐目交到乡镇农经服务站,把现金交给乡镇基金会,资金多的可向基金会入股,资金少的作为代管资金代管,各村设立一本现金帐,进行流水登记,农经服务站按照农村会计核算要求,设立一套财务帐。各村每半月或一月定期到乡镇交帐结帐一次,乡镇农经服务站按季度或半年将各村发生收支业务逐步进行公布,以利群众监督,年终则按帐面进行收支结算和分配转帐。

4. 制订严格的开支审批制度。村成立“财务开支监督审核小组”。小组成员由现任村支书或村长、已退休并有一定威信的老干部、一名村民小组长和一群代表组成。日常开支由村支部书记或村长一支笔审批。超过限额的由监督小组集体研究决定。大额开支由村向乡(镇)报批。为了加强监督,防止坐收坐支,乡镇成立了审计委员会,按季度进行审计,向群众张榜公布。

(责任编辑 李海南)