



奇迹是怎样产生的

——对齐齐哈尔市猎枪厂(集体)兼并
国营台板家具厂的调查与思考

周振东 冯健民 刘梓久 陈佩刚

1988年9月,齐齐哈尔猎枪厂正式兼并国营台板家具厂的消息传出后,舆论哗然,众说纷纭,对于一个集体企业兼并国营企业,赞叹者有之,怀疑者亦有之。

三年过去了,显著的经济效益向人们展示:兼并是成功的,并创造了非同凡响的“奇迹”。从1988年到1991年,工业生产总值(可比口径)由244.8万元上升到914万元,增长了2.7倍;销售收入由385万元上升到947万元,增长1.5倍;销售税金由25.4万元上升到77万元,增长2倍;实现利润由22.6万元上升到151万元,增长5.7倍。三年间企业还处理各种潜亏挂帐90多万元。目前,该厂年综合生产猎枪能力已达2万余支;产品种类发展到4个品种、8个规格、36种型号;生产的单、双管猎枪均为省优质名牌产品,畅销全国,并出口朝鲜、荷兰、法国、丹麦、智利等国。在各项主要经济指标大幅度上升的同时,该厂先后被评为省级先进企业,全面质量管理二级合格企业,标准化市级合格企业、计量管理二级合格企业,成为国家定点生产猎枪的最大厂家,并在产量、品种、规格、质量等方面,均为全国同行业的排头兵。

合理配置 优势互补

原齐齐哈尔市猎枪厂始建于1954年,为集体所有制企业,是林业部所属的4个猎枪定点生产厂家之一。有职工523人,固定资产170万元(净值92万元),年生产猎枪1.3万支,形成了单、双管2个品种、5种规格、14种型号的系列主导产品。改革开放以来,由于猎枪产品定产定销,市场需求逐步扩大,使用对象已由原来单一狩猎,发展到护林、护牧和室内装饰等,产品

也由过去的普通猎枪向高档次、装饰品方向发展,该厂发展前景看好。但是,由于该厂生产厂地狭小、技术落后、设备陈旧、资金短缺,严重影响了企业的发展。该厂曾企图靠增加投入解决这些问题,但耗资巨大,很难办到。齐齐哈尔市台板家具厂为国营预算内企业,有职工225人(另有退休职工196人),固定资产197.5万元,有较为配套的木工设备和一定的技术力量,但由于该厂无主导产品,加之家具市场饱和,致使企业长年亏损,累计亏损额已达380万元以上(包括潜亏),资不抵债,工厂被迫停产,职工靠发放补助费维持生活,15000平方米场地、7680平方米厂房和大量机器设备处于闲置状态。一边亟待发展,缺乏条件,一边人财闲置,停工停产。怎么办?走兼并之路是最佳选择。在市财政局鼎力协助下,经市委、市政府批准,1988年9月实现了企业兼并。尺有所短,寸有所长,优势互补,相得益彰。台板家具厂得救了——不仅200多名劳动力得到了重新安置,而且实现了产品移植,技术嫁接;猎枪厂的难题解决了——固定资产成倍增加,机器设备由250台(套)增加到385台(套),占地面积由7000平方米增加到22000平方米,建筑面积由4000平方米增加到15000平方米,技术人员增加到38人。合并后的企业,得到了财政、银行等各方面的支持,仅财政就借给技措周转金300万元,为企业发展提供了良好的资金条件。实现兼并的当年,企业就盈利20多万元,取得了 $1+1>2$ 的巨大结构效应。

理顺关系 形成合力

企业兼并使两家人成为一家人,搞好内部

关系就是搞好企业的第一步。猎枪厂的领导者在理顺内部关系上,走了三步高棋:第一步,同工同酬,一视同仁。兼并后的猎枪厂,对于全民所有制职工,仍然保留全民身份,但在分配上打破了铁饭碗,取消了等级工资制。无论是全民、集体一律实行全员岗位工资加计件工资制。工人根据需要安排在不同的岗位上,根据劳动强度、技术水平不同,分为不同的工资等级,干什么活拿什么钱,多劳多得,按劳取酬,重点向生产第一线和技术型工种倾斜。分配制度的改革,把职工收入同企业的命运紧紧地连在一起,极大地调动了工人生产积极性。第二步,偿付陈欠,落实政策。原台板家具厂由于连年亏损,共欠发职工工资、医药费和各种福利补贴计15万元,被兼并后,厂黄帐在,猎枪厂积极筹措资金,一次全部予以偿还,工人深受感动。对于原台板家具厂的196名退休职工,也没有丢下不管,使退休职工享受到应得的福利待遇。在干部使用上,除厂级干部由主管局安排外,其他一律保留原职级待遇,做到对口安排,稳定了军心。在此基础上,逐步建立起一整套人才开发、竞争、交流机制。他们选拔青年干部,不论资历,不靠文凭,靠的是真才实学,平等竞争。厂里每年举办一到两次技术大比武,对技术尖子重奖重用,谁有多大本事,谁就有多大舞台,努力创造一种为每一个职工充分实现自己的价值,释放自己能量的环境。这些政策的实施,极大地激发了干部、职工的责任感和使命感,原家具厂干部、职工深有感触地说:“猎枪厂没有把我们当外人,我们更不能自己把自己当外人”。第三步,人尽其才,合理安排。为了提高劳动生产率,猎枪厂严格按照新的工艺流程配备人员,定员定岗。对于裁减的劳动力,他们没有甩给社会,而是自己“兜起来”,充分利用原有技术力量,保留了木器分厂,新建了饮料厂,开设了三个商店,并对这些厂店采取承包方式,在合理确定承包基数的基础上,完全实行自主经营、自负盈亏。这就使裁减的人员既没有成为社会的“包袱”,也没有成为企业的“包袱”。

企业竞争,归根结底是技术的竞争。为此,三年来猎枪厂不惜“血本”,通过借贷、自筹等方式,多方筹措资金450多万元,大搞技术改造,平均每年技改投入达150万元以上。

一是内引外联“借鸡生蛋”。几年来,他们与两所大专院校4个科研单位建立了各种联合协作关系,先后研制推广了7项新技术、新工艺,均取得很好的经济效益。其中,与东北重型机械学院联合研制的枪管冷旋压新技术,填补了我国壁厚细长管冷旋压加工的空白,不仅节省了大量工时,提高了加工质量,而且节约管材达55%以上,仅此一项,每年就可增加效益30万元。

二是注重开发,以变应变。近几年,由于猎枪市场走俏,不仅定点厂家纷纷上品种、增能力,一些军工企业也利用自身的技术装备优势生产猎枪。面对激烈的竞争局面,为了扩大产品的市场占有率,他们大力开发新产品,果断调整产品结构,向深加工要效益,先后研制开发了单、双管镀铬、刻花高档猎枪,双管高筋猎枪和出口明击猎枪等10种新产品。目前正在研制的后续产品还有4种。其中,自筹资金购置的镀铬生产线,年镀铬能力8000支,每支可纯增利润20元,每支刻花猎枪可纯增利10元,深受用户青睐。目前该厂正与东北重型机械学院联合为油田研制开发深井泵套管冷旋压新工艺和空气压缩机。这是一种科技含量高、技术附加值高的新产品,成功后,将进一步增强企业的应变能力。

三是改进工艺,强化管理。企业兼并后,本着有利生产,方便运输,节约用地,优化环境的原则,他们邀请专家,运用平面模型法,对工厂车间布局和工艺流程进行了彻底改造,使之进一步趋于合理化、规范化。在此基础上,通过技术改造,先后淘汰20台老设备,增加112台新设备,并新增高、精设备2台。为充分发挥设备潜力、除建立一整套完整的设备管理制度外,还严格推行三级维护保养责任制,并围绕生产需

要,广泛开展了技术革新活动,三年共实现小的革新 27 项,使设备自动化程度进一步提高,设备平均完好率达 92%以上,利用率达 90%以上。通过企业内部改革,全厂上下做到了管理行为制度化、管理程序规范化、管理方法科学化、管理目标定量化。

该厂在抓技术进步的同时,认真抓好质量管理,努力提高产品质量,确保信誉。为了大力提高产品质量,在强化全厂职工质量意识的基础上,他们运用系统工程原理,对质量管理的各个阶段、各个环节和各项职能进行全面分解,初步形成了一个任务明确,职责落实,上下协调,互相制约的质量管理保障体系。对于容易发生质量问题的薄弱环节,全厂经常进行质量攻关招标,并把产品优质率同职工奖金挂钩。严把质量检测关,对于不合格产品,一经发现,当众销毁,做到一丝不苟。正是这步步登高的产品质量,使猎枪厂在同行业中名声大振,日益兴旺。

居安思危 进军海外

雄心勃勃的厂领导们,看准了只靠国内市场,猎枪产量不会有大的突破(属限产项目),要进一步扩展企业的实力,只有把目光转向国际市场。在有关主管部门的支持下,他们广泛收集资料,认真分析猎枪国际市场行情,终于找到了进入国际市场的通道。国外生产的猎枪虽然质量好,装璜华丽,但价格昂贵,而发达国家的中间商和发展中国家对中、低档次猎枪的需求量是很大的。我们生产的中、低档猎枪质量好、物美价廉,比国外生产的同类猎枪价格低 1—2 倍,这就是我们的优势。经过周密的市场调查之后,齐齐哈尔猎枪厂制订了以质取胜、逐步渗透的发展战略。1991 年他们研制成功了颇受国际市场欢迎的明击猎枪,并经有关工业公司协同与德国签订了 1 000 支购销合同,现已全部交货。该枪美观大方,结构合理,操作方便、安全可靠,倍受外商赞誉。最近,一位德国商人又与该厂签定了 1992 年联牌生产合同,这将把他们推向一个更为广阔的国际舞台。

措施硬 扭亏增盈效果好

河北省临漳县财政局

河北省临漳县共有预算内工商企业 30 户,1990 年由于管理不善和市场疲软因素的影响,有 14 户企业发生亏损,亏损额高达 386.9 万元,比上年增亏 385 万元。针对这种状况,1991 年,临漳县以扭亏增盈为中心,深入开展“质量、品种、效益年”活动,增强了企业活力,提高了经济效益。去年 7 月底,14 户亏损企业已有 8 户扭亏为盈。

为强化责任,调动扭亏增盈的积极性,去年县里制定了扭亏增盈奖惩责任制。责任制规定:1990 年发生经营性亏损,1991 年继续亏损的企业,要在 1991 年 6 月底前扭亏为盈,扭亏前不准提发干部职工奖金,上半年如不能扭亏,从 7 月份起分别减发企业领导成员和中层干部标准工资 20%和 10%,9 月底仍不能扭亏的,要进行整顿。凡是 1991 年新发生经营性亏损的企业,亏损期间一律不准提发奖金,从连续亏损第 4 个月起,分别减发企业领导成员、中层干部标准工资 20%和 10%,连续亏损超过 6 个月的,从第 7 个月起,减发上述人员标准工资 40%和 20%,其他干部减发 10%,直至扭亏为盈为止。企业扭亏为盈后,从第 2 个月起恢复上述人员的原工资。凡是上年发生亏损,1991 年实现盈利,并在确保当年上交财政任务和按规定归还技措改造贷款的前提下,用企业超额利润弥补以前年度亏损额达到 30%以上的扭亏为盈的企业,经主管部门审查,财政部门批准,给予企业领导成员一次性奖励。由于目标明确,奖惩严