

深化内部配套改革 转换企业经营机制

刘 萍

兰州第三毛纺织厂是我国最大的毛精纺综合全能企业。近年来,面对纺织工业生产过剩,市场疲软,亏损严重的困难局面,他们深化企业内部改革,努力转换企业经营机制,坚持用改革的精神,抓改造、抓调整、抓管理,促进了企业的不断发展。从1987年到1993年,企业七年迈了七大步,工业总产值平均每年递增16.71%,销售收入递增13.17%,实现利税递增

函对公司历年来的全部投资进行了取证工作。股份制的实践使武钢基本摸清了管理上存在的问题,薄弱环节得到了较大程度的整改,基础工作得到进一步完善,管理日趋严密,积累了境外上市的工作经验。

五、研究市场,苦练内功,加强企业资金管理

在资金管理上,武钢将国家银行的信贷、结算、利率等经济杠杆移植于企业,创办了内部银行,实行资金有偿占用,提高了资金营运效益,成为全国内部银行百家示范单位。

在筹资上,他们运用各种渠道多方筹资。为解决1000万吨钢的改扩建工程——自备电厂的资金,武钢通过定向募集方式设立了武汉钢电股份有限公司,筹集88926万元的巨额建设资金,为武钢的发展提供了强大而稳定的资金后盾。

1993年受宏观经济环境的影响,武钢同全国各大钢铁企业一样,资金紧张状况日益突出。在困难面前,公司通过冷静分析市场,得出企业资金困难的原因是市场而不是资金的结论。并决定从调整产品结构入手,以适销的产品去占领市场,在营销战略上做自己的文

8.62%。七年累计给国家上缴利税15059.21万元,等于国家建厂投资的5.5倍。他们的做法是:

一、改革人事分配制度,形成企业的动力机制

1. 搞活人事,引入竞争机制。

兰州三毛厂从破除“大锅饭”入手,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

章,同时强调练内功,盘活存量,加速资金周转。一是从抓采购资金入手,根据公司生产经营需要,结合公司原料库存的情况,强化大宗原材料计划合同管理,充分发挥财务的事前控制职能。控制资金流向,不断优化存货结构,压缩采购资金支出,提高资金使用效益。二是严格公司资金集中管理原则,严肃资金结算纪律,疏通资金渠道。仅1994年,公司就先后下达了四个关于加强资金管理、严肃资金结算纪律的通知,并认真搞好跟踪调查,组织措施落实,进一步理顺了公司二级单位之间、二级单位与集体企业、经营开发之间的结算关系,规范了公司资金结算行为。三是粗线条控制和细化管理相结合,为尽量减少资金沉淀,及时掌握各单位存款情况,并对各单位的拨款挂钩。四是积极清欠防欠,加速货款回笼,充分发挥公司内部银行的职能,大力进行货款抵扣。1994年1—8月,已通过内部银行抵扣钢材欠款8.1亿元。同时,适时改变销售结算方式,控制预付款的发生,落实防范欠款的措施,保证公司资金的及时补偿。五是完善资金考核制度,加大考核力度,减少资金流失。

责任编辑 郑维楨

交椅,实行干部聘用(聘任)制。把44个科室精简为17个处室,使7名厂级干部和129名机关人员下到了生产一线。为了使“庸者下,平者让,能者上”,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,并从社会上招聘了40多位“能人”。同时,实行了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。

在用工方面,他们在推行固定工、轮换工、临时工、合同工、季节工等多种用工形式的基础上,1992年又实行了上岗、试岗、待岗、待业的“三岗一待制”,并推行了全员合同化管理,厂里每年都要对全厂职工进行应知应会和操作考试,并根据考试情况加以使用。

2. 搞活分配,强化利益机制。

在分配制度上,兰州三毛厂坚持“岗位靠竞争,收入凭贡献”的原则,使职工收入由死变活。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”等八种形式的分配办法。

二、坚持技术改造,强化企业竞争机制

1. 抓技术改造。

1987年,正是我国经济过热时期。当时,该厂的产品供不应求,订货量超过生产量的两倍以上。厂领导经过冷静分析,认为这是一种不正常的情况,热极必冷,不能只顾眼前利益拼设备,而是应当克服短期行为,从工厂和国家的长远利益出发,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。面对企业厂房地基大面积下沉,他们坚持一边生产,一边搬迁,一边改造。兴建了制条和针织绒两条生产线,扩建了条染和后整理生产线,改造了织布、服装、纺纱、羊毛衫等七条生产线,提高了企业的竞争能力。

2. 抓技术引进。

近年来,兰州三毛厂本着高起点、高速度、高效益的原则淘汰了一大批性能差、消耗高的纺纱、织布和后整理设备,引进了具有当代先进水平的纺纱设备,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。

3. 抓计算机的推广和应用。

兰州三毛厂决策者们高瞻远瞩,确定了以电子计算机为代表的工业现代化目标,千方百计攻占毛纺工

业的制高点。1988年投资180多万元从美国诺斯蒙特公司引进了高技术、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。1993年,该厂又投资200多万元,从国外引进了毛精纺产品的仿真设计系统和最佳配色系统等计算机硬件。

把科学技术转化为现实生产力的关键在人。为此,他们大力加强职工培训,举办培训班、技术讲座,选拔技术骨干,到高等院校深造,邀请外国专家来厂讲学,组织专业技术人员出国学习考察,开展岗位练兵,举行操作运动会以提高职工的技术水平,全厂涌现出一大批操作技术能手。

三、调整经营结构,建立企业发展机制

1. 调整产品结构,依靠产品打天下。

该厂通过狠抓市场信息、产品设计和缩短生产周期三个环节,落实了产品开发的经济责任制,使产品开发做到了一周见小样,一月进市场,平均每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,坚持使产品向系列化、多样化、国际化方向发展。

2. 调整经营结构,实现科工贸一体化。

第一,努力发展主体。该厂制定了“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)。现在,该厂已形成了科、工、贸一体化的大纺织新格局。

第二,逐步剥离辅助。为了减轻企业负担,该厂把机修、车队、招待所、职工医院、俱乐部、食堂、澡堂等部门,逐步与大厂剥离,面向社会,对外经营。有的实行费用包干,创收分档分成;有的将暗补改为明补,确定创收指标;有的实行独立核算。

3. 调整企业组织结构,向外向型集团发展。

为了形成规模经济,兰州三毛厂在联营和租赁了安宁、桃源、东川几个集体企业,兼并了兰州毛针织厂后,又购买了兰港毛衫有限公司其他几个股东的全部股份,使这个长期亏损的中外合资企业,变成了兰州三毛厂的羊毛衫厂。同时,积极吸引外资,与瑞典斯亚国际公司合资,建立了兰州三毛欧亚服饰有限公司,与上海华依合资,建立了服装公司,提高了企业的规模效益。

四、优化内部管理,完善企业的运行机制

1. 理顺企业的管理体制。

体制不顺,市场难进。兰州三毛厂首先从理顺企业的党政关系入手,按照精简上层,充实基层;精简党政,充实生产经营;精简机关,充实生产一线的精神,改革了企业内部党政机构重叠,业务交叉,分工过细的弊端,横向缩短了协调跨度,纵向缩短了指挥距离。对于具有法人资格的二级单位和相对独立的部门,实行独立经营,自我发展,放开搞活的方针,采取模拟市场的核算方式,只管承包班子、承包指标和工资总额。对于生产性质的分厂,实行分层调控,建立了总厂决策层全面负责,分厂管理层专业保证,轮班执行层贯彻实施的管理运行机制,发挥了大型企业的整体效能。同时,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等升级的办法,推动企业管理机制的转换。在理顺管理体制的同时,把厂长的中心主导作用,党委的监督保证作用,专家的智囊参谋作用,职工的民主管理作用有机地结合起来,建立了“四位一体”的决策体系,保证了企业决策的正确性、民主性和超前性。

2. 改革企业的管理制度。

1988年,该厂对全厂的100多项制度、150多个工种、2100多个定额、1000多个工作和管理标准,进行了全面清理、修订。1990年以后,又根据市场的要求,制订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,在重新测算和分析数万个数据的基础上,修订完善了定编、定员、定岗、定责、定工作标准,定考核办法的“六定”工作。

在基础管理上,不断强化企业内部的财务、消耗、设备、现场等管理。在财务管理上,首先严格了财务开支计划,坚持一支笔审批。其次搞好清产核资,每年坚

持盘点两次。第三,加强资金管理。从1989年起就实行了内部银行结算制。1994年又实行了模拟市场的经济运行,把各个分厂和相对独立的二级单位物资流转变换为价值的流转,最大限度的节约资金,减少了在制品。

3. 练好企业内功。

1988年以来,该厂连续开展了五期“练内功,应外变,抓管理,挖内潜,齐心协力渡难关”的“渡关工程”。第一期是1989年在我国治理整顿时期,开展的以“双增双节”为主要内容的“渡关工程”。通过努力,全厂共活化和创收资金750多万元。解决了当时资金紧张和原材料不足的困难。第二期是1990年,开展了以加速调整产品结构为重点的“渡关工程”,开发了156个新产品,560多个新花色,为企业创造了良好的效益。第三期是1991年开展的“三抓三上一力争”即抓管理、抓降耗、抓班组、上质量、上品种、上效益,争创国家二级企业的晋等升级“渡关工程”。当年,该厂上缴利税和产值名列全国同行业前五名,被纺织部评为“双文明建设先进企业”。第四期是1993年开展的质量攻关工程。当年使产品由中档转向高档。第五期是1994年开展了以强化企业内部管理,转换经营机制,建立现代企业制度为中心的转机建制“渡关工程”。由于推行“两则”“两制”和利税改革,1994年预计全年减利1831.5万元,亏损71.8万元。但通过练内功活动,仅1—4月就消化减利因素610.3万元。

通过不断地实践,使三毛人深深地体会到,只要坚持深化改革不停步,转化机制不松劲,并且做到改一步,成一步、走小步,不乱步,努力建立一个高效、灵敏、适应市场经济的企业运行机制,就会促进企业不断发展。

责任编辑 宋军玲



不骄不躁



勇于创新

庞庆元 刻