

转换经营机制 扭转企业亏损

张家口市玻璃厂

前几年,我们张家口市玻璃厂由于设备陈旧、规模较小,导致产品破损大,收获率低,产量上不去,使企业一直处于被动落后状态,仅1990年至1993年4年间就累计亏损1500万元。

1994年以来,我厂通过转换经营机制,深化企业内部劳动、用工、分配制度改革,强化生产经营的基础管理,重新修订和完善各部门的经济承包责任制,划小内部核算单位,对生产车间实行“分厂制”管理,制定灵活的营销策略,极大地调动起全厂职工的积极性,在生产经营过程中,全厂上下齐心协力,努力克服了资金严重短缺、原辅材料大幅度涨价、配套生产开工不足、铁路运输不畅等诸多不利因素

影响,全厂生产经营出现了新的转机。从4月份起已刹住连续几年亏损的被动局面,到6月底实现扭亏为盈,上半年共实现利税215万元,提前半年完成扭亏任务。1994年我厂在扭亏增盈活动中,主要抓了以下四个方面的工作:

一、转变观念,深化改革,引入激励机制,调动广大职工的积极性

为使我厂生产经营能够适应由计划经济向市场经济转变的需要,首先,我厂于1994年初按照“精简、高效、充实、提高”的原则,对全厂的机构设置及人员进行了调整,科室由原来的21个减至14个,并对科室干部重新聘任;组建5

个经济实体,分流和精简非生产人员近百余人,其中有21名科室人员充实到生产和经营第一线;新成立总工办和生产办,负责全厂的工艺技术和生产调度。通过机构改革,使科室工作由过去的“一岗多人”转变为现在的“一人多岗”,提高了工作效率。同时,对科室制定目标责任制和考核办法,在分配上执行岗位工资、职务工资和职务津贴相结合的结构工资制,奖金分配根据各部门的工作量和责任大小划分为四个档次,重点向技术部门倾斜。其次,是将原来吹制和加工两个车间合并,成立瓶胆分厂,执行超定额计件工资制,打破了传统的八级工资制,职工收入直接同产量、质量和消耗挂钩;将铁壳车间改为配套分厂,实行供产销一体化,直接面向市场,独立核算、自负盈亏;对辅助车间制定了同分厂经济效益挂钩的承包办法,分配向技术工种和脏、苦、累岗位倾斜。对每个车间实行不同的责任制以后,极大地调动了职工的生产积极性。过去,车间留不住人,特别是到了夏季,车间温度高,很多职工都请假休息,待天气变冷后再上班,造成我厂每年6至8月份生产滑坡,1994年则不然,7月份分厂职工战高温、斗酷暑,创下4台吹瓶机月产2L和3.2L瓶胆64万只的好成绩。

二、抓技改,上规模,降成本,增效益

在各级领导的支持和帮助下,我厂从1988年开始,先后投资1000多万元,分别对配套生产线和瓶胆生产线进行了全面技术改造,并获得成功。1993年二季度,在轻工部、能源部和省轻工厅的帮助下,我厂对生产的关键设备31.3m²玻璃窑炉进行改造,在设计上采用了国内外10余项新技术、新工艺,特别是窑炉采取全保温措施,取得了节能20%的明显效果,年节煤1800吨,节柴油300吨,万元产值综合耗能也降至4.5吨,比上年同期下降34%;吹制料槽采用玻璃液内钨电极加热,使料液温度波动控制在1℃以内,彻底解决了毛坯厚薄不均的技术难题,毛坯解剖合格率由原来的70%提高到90%以上;改造退火窑,提高退火质量,降

低毛坯在加工过程中的破损率,使瓶胆的收获率由原来的62%达到80%;安装拉管机,采取机械拉管,解决了小尾杆粗细、厚薄不均的技术难题;改变了瓶胆加工过程中不合理的设备布局、工艺流程,采取2L和3.2L瓶胆混合生产的方式。通过抓技术改造,使我厂保温瓶年生产能力由300万只猛增到650万只,2L和3.2L瓶胆由单一生产做到能够混合生产,上半年万只瓶胆耗纯碱、耗银和耗标煤分别比上年同期下降40%、8%和39%。在消化原辅材料涨价近300万元的情况下,2L和3.2L瓶胆的制造成本分别由年初的2609元/千只和3856元/千只降到2103元/千只和3093元/千只,增强了我厂产品在市场上的竞争能力,也为我厂1994年上半年扭亏奠定了基础。

三、眼睛向内练内功,狠抓生产现场管理,提高产品质量

通过技术改造和经济责任制的实施,使我厂瓶胆产量翻番,配套生产猛增。与此同时,我厂在抓产品质量上也毫不放松。一方面,在1993年技改时,我厂就投资30多万元,对影响产品质量的工艺流程、工艺操作和设备进行整改,改进退火窑,不仅降低毛坯破损,而且还提高了镀银质量;更新了抽空设备,提高保温瓶的抽真空质量,使我厂产品的平均保温度高于部颁标准2至3℃,产品的一级品率也由原来的72%上升到现在的85%。另一方面,对工作在吹制、拉底、镀银和抽空等关键工序的职工进行技术培训和操作比赛,并选拔优秀选手参加全国同行业比赛。此外,为降低产品在搬倒和运输过程中的破损,减少经销单位的经济损失,我厂投资120万元改进了产品包装,增加了包装物的强度,使产品破损由原来的8%降至2%以内,每年减少损失近200万元。另外,我厂还成立了以厂长为组长、技术副厂长和生产副厂长为副组长、各有关部门负责人为成员的厂质量检查小组,定期检查产品质量,对查出的质量问题予以严肃处理。1994年5月份,我厂发往东北的一车瓶胆,部分产品银层质量有问题,接到

用户投诉后,我厂立即派人前去查处,对这起质量事故的有关责任人员分别给予罚款和降级的处理。同时,我厂还培养出一批技术过硬、基本功扎实的专职检验人员,使我厂产品的冷温瓶漏检率低于部颁标准。由于我厂注重抓产品质量和售后服务,提高了我厂产品声誉和知名度,1994年来我厂洽谈订货的客户络绎不绝,出现销大于产,供不应求的局面。

四、改变传统的经营方式,制定灵活多变的营销策略,提高企业驾驭市场的能力

1994年,我厂资金空前紧张,企业随时都有停产的可能。于是,我们一方面积极争取银行贷款,另一方面依靠企业内部挖潜,较好解决了流动资金不足的问题。首先,要求供应部门广开进货渠道,确保生产所需的原辅材料及时购进,使生产正常运行。其次,加强产品销售、货款回收和旧欠款清理。针对1994年的市场变化情况,我厂组建销售部,下设7个销售科、2个经贸公司和1个清欠办,重新调整了销售人员和销售片区,对不同片区制定了不同的销售政策,采取“一区一策”的销售办法,提高了产品的市场占有率;对业务人员制定了定销售量、定回款额、定回款率和包片区的销售责任制,并改过去年底一次兑现为每月或回款及时兑现的办法,极大地调动了业务人员的积极性,使我厂出现了销大于产、供不应求的局面,月回款达300万元以上,缓解了全厂资金紧张的状况。再次,就是抓好清欠工作,上半年我厂共派出60余人次外出清欠,清回旧欠款及抵债物折款共计50多万元,而且有27户疑难问题得到及时解决和妥善处理,为厂里挽回经济损失30多万元。

我厂之所以能够很快扭亏,一是有一个好的机制调动了广大职工、技术人员、业务人员的积极性,充分发挥了他们的聪明才智;二是产品质量过硬,赢得了市场;三是领导班子在困难面前敢于拼搏,走出困境;四是省市领导及有关部门的大力支持,使企业有了一个好的外部环境。