

转机建制闯市场 苦练内功创效益

河北邢台晶牛玻璃股份有限公司

我们公司是原大型二类企业河北邢台玻璃总厂整体改组为股份制公司的,1986年以来,由于经营管理混乱及历史原因,企业发生了亏损,到1991年末亏损额累计达1400万元,负债6100万元,资产负债率高达179.4%。1992年,我们进行了综合整治,调整了领导班子。新班子在转机建制中找出路,在市场中求发展,在管理中挖潜增效,当年便扭亏为盈,实现利税587万元。1993年实现利税4046万元,由邢台市的“亏损冠军”跃居市属企业利税首户。

一、转机建制背水一战,二次创业放胆探索

1992年初,由于亏损严重,我们公司负债

计。为此,《审计法》规定,国务院各部门和地方政府各部门、国有的金融机构和企业事业组织,应当按照国家有关规定建立健全内部审计制度,内部审计应当接受审计机关的业务指导和监督。还规定,对依法独立进行社会审计的机构的指导、监督、管理、依照有关法律和国务院的规定执行。为了保证审计机关履行法定职责,及时制止和纠正违反国家规定的财政收支、财务收支行为,以及防止审计机关和审计人员滥用职权、侵害被审计单位合法权益,《审计法》对此作了相应的规定,为审计机关和审计人员依法审计和约束违法审计行为提供了法律保障。总之,贯彻《审计法》将使我国审计监督工作全面纳入法制化轨道,对于加强和完善我国审计监督制度,进一步加强对国家财政收支和与

累累,濒临倒闭,讨债人成群结队,整日不断;帐上无钱,连买配件都要靠供应处职工垫付工资来维持;职工几年不长级(工资),无奖金,生活十分困难,一年中调走了70余人。1992年5月,在省、市政府的关怀下,我们公司进行了全面整顿,调整了领导班子。面对这种亏损局面,新的领导班子提出二次创业,组织全公司职工进行了“公司出路在哪里,我为扭亏献一策”的大讨论,统一了全公司干部职工的思想认识。1992年6月,在公司党政领导的带领下,以建立利益激励机制和竞争风险机制为主体,在全公司进行了三项制度的改革,为公司的发展开辟了一条新路子。

一是着力建设公司核心层的企业家群,实

国有资产有关财务的收支的审计监督,维护国家财政经济秩序,促进廉政建设,提高经济效益,保障国民经济健康发展,具有重要意义。

各级政府及其部门、一切有国有资产的企事业单位和其他有关单位,都要学习贯彻《审计法》,自觉接受和配合审计监督,共同维护财经秩序,保障国家资财的安全完整,发挥其应有的效益。各级政府特别是政府主要负责人,要按照《审计法》的规定,切实加强对审计监督工作的领导,充分发挥它在改革开放的发展经济中的积极作用。各级审计机关、各内部审计机构和社会审计组织要认真学习 and 落实《审计法》,严格依法履行职责。通过各方面的努力,扎扎实实地做好贯彻《审计法》的工作。

行整体推进。公司打破各种传统观念和现行的干部管理框框,在全公司推荐选拔懂经营、会管理、有开拓精神、有科学决策水平的人才,组成公司领导班子。我们要求进入班子的成员要具备全面管理的才能和企业家的素质。主管经营的公司领导不但要了解市场,还要懂产品开发,懂生产管理;主管技术的公司领导不但会开发产品,还要懂经营、知市场,开发适销对路的产品;主管生产的公司领导,不但能组织生产出合格的产品,还要生产市场需要的产品。这种群体作用,大大推动了公司的经营和发展。在转机建制中,我们根据企业经营发展总目标的分解情况,对全公司的机构设置进行了全面改革,建立了由主管公司领导任部长的7个部:生产供应部、经营销售部、技术开发部、多种经营部、综合管理部、行政部、党群工作部。对全部中层干部改任用制为聘任制。同时,新聘干部实行见习制,见习时间一般为半年,半年期满胜任的正式聘用,不胜任的回原岗位。

二是打破国家干部、国营工、集体工界限,实行全员劳动合同制,使全体职工在同一个起跑线上竞争。为搞好优化组合,并减轻社会的压力,我们建立了公司内部劳务市场,让临时调下来的人员在公司劳务市场待业,并有计划地组织培训,发待岗工资,各厂、车间可以通过劳人处自主到公司劳务市场招工。

三是对承担各项经济指标的干部职工实行风险激励抵押机制。首先对承担主要经营指标的主要领导实行风险抵押承包责任制。同时对几个大车间实行产量、质量挂成本风险抵押承包。对销售业务员全部解聘,然后招标投标,实行风险抵押责任制,变过去的“叫我干”为现在的“我要干”。抵押办法是处级押1000元,科级押800元,销售人员押全年基本工资,完成承包任务退还押金,并依完成指标情况分级奖励;完不成任务则没收全部抵押金。我们强化了成本核算管理,建立了内部银行结算体系,各生产单位之间均实行买卖关系,直接进入市场,厂与厂之间供料全部按市场价格购买。我们还调整了分配比例,对完成效益好的实行重奖,奖金向

脏、累、苦、险岗位倾斜,如为了减少成本开支,我们辞退了全部装车、下箱、运输岗位临时工,换成正式工,将节省下来的临时工工资用于提高脏、累、苦、险工种工资标准和奖金,这些工种工人的工资比一般人员高出70%。

二、超前预测搞开发,抢占市场制高点

多年以来,我们公司只能生产平板白玻璃一个产品,在激烈的市场竞争中,企业处于被动局面。为增加企业效益,我们将开发新产品作为企业发展的长远大计,坚持了“你无我有,你有我优,你优我多,你多我廉,你廉我转”的市场导向原则和“完善生产一代、改进派生一代、试制推销一代、研究储备一代、构思规划一代”的更新换代原则。1992年7月,我们通过市场调查和研究分析,预测宝石蓝平板玻璃将走俏市场,迅即将新产品开发的重点放在蓝玻项目上。在项目开发中推行“定人员、定项目、定进度、包费用”的“三定一包”责任制,同时,与部分大专院校、科研单位建立了密切的联系,采取内引外联的办法搞会战,形成了产品开发的合力。1992年8月,蓝玻项目从立项到投产创下了项目建设少有的“三个四”进度,即:考察决策4天,立项审批4天(审批需经过市建材局、市经贸委、省建材局、省经贸委四级),改造窑炉设备、试制投产并生产出合格产品仅用40天。这一产品迅速占领了华北、华东等市场,赶在了1992年末和1993年上半年投资类产品市场旺销的前头,取得了突出的经济效益,为我公司走出困境打下了基础。宝石蓝玻璃开发出来后,我们又根据建材市场崇尚绿色、回归自然的变化与趋势,及时开发生产翡翠绿玻璃,抢占了市场制高点。两年来,新产品开发不间断,平均每3个月就有一个高新产品问世,初步形成了生产一代、研制一代、开发一代、储备一代的产品结构,使21年一贯单一生产白色平板玻璃的被动局面有了根本的改变,形成了以宝石蓝、翡翠绿及白色玻璃为主导,以镀膜、安全装饰、中空、镭射、立体雕刻和彩绘玻璃、玻璃钢为辅助的产品系列。

三、强化管理练内功,节支降耗增效益

1992 年以前,由于管理混乱,产品无商标、质量无标准、用料无计量、经营无计划,跑、冒、滴、漏和浪费现象十分严重,个别人趁机在进货和销售等经营环节吃“回扣”、捞好处,生产成本居高不下。为此,我们从建章立制入手,强化管理,堵漏节支,降低了生产成本,提高了企业效益。

一是抓基础管理,建章立制,降低原材料损耗。我们发现,供应和外协存在问题较多,主要是因为进货价格偏高,质量不合格,因此,公司成立了由质量、物价、合同三合一的“质量价格办公室”,在供应、销售、基建、外协加工等环节设立了数道“哨卡”,规定没有“质价办”盖章,保管不得入库,财务不予结算,否则按违纪查处。同时,分离进货管理权,成立专门机构搜集、整理主要原辅材料生产供应部门的质量、价格动向,确定进货单位及价格,规定采购要货比三家,购货渠道要先找生产厂家、后找批发单位,生产供应部必须按“质价办”指定单位、价格签订合同、监督进货。这样,有效地控制了进货中的漏洞,如纯碱吨进厂平均价格比上年下降 270 元。仅此一项全年节约 300 余万元;又如电焊把,原来进厂价每个 16.70 元,现在仅为 6.30 元。在努力抓建章立制、强化基础管理工作的同时,我们还加强了对违章违纪问题的查处工作,1993 年成立了集查、堵、教为一体的“执纪纠查办”,运用行政、经济、法律手段,查处违纪案件 10 余起,处理违纪人员 20 余人,其中对 5 人追究了法律责任。在严惩的同时,我们对管理有功人员实行重奖,两年召开了四次奖惩大会。在管理中,我们还充分发挥了“老三会”(党委会、职代会、工会)的监督职能,选定了 2 名脱产民主监督员,工资、奖金享受全厂最高待遇。他们对各级领导进行监督,找漏洞、查违纪,监督跑、冒、滴、漏问题,强化了约束监督机制。两年来,仅在质价管理中就减少损耗 800 多万元。

二是实行计划管理,从严控制开支。我们公

司每月 25 日召开经营计划平衡例会,集体把关,确定收支,规定无计划的一律不准开支。干部职工私事用车一律自费,领导赔客吃饭按比例自掏腰包,医药费定额包干。通过计划节支,每年减少经费支出 20 余万元。

三是开展节能降耗、挖潜增效活动。我们将全总的“讲理想比贡献”、团中央的“五小活动”、国家科委的“建功立业”等活动作了统一安排,在全公司开展了节能降耗劳动竞赛。两年来,通过这些活动和措施,有 40 余项节能降耗革新改造项目得以落实,取得经济效益 250 余万元。

总之,通过转机制、抓市场、强化管理、节支降耗,使企业在短时间内实现了扭亏为盈,并初步有了生存和发展的基础。经过一年多的努力,我们还清了工行、建行的所有基建贷款,处理企业潜亏、外欠资金 4 100 余万元,并在黄骅独资兴建了上星级的“晶牛大酒店”。今年 1—7 月,实现利税 2 330 万元,实现利润 1 570 万元,其中利润比去年同期增长 20.77%。随着具有国际先进水平的矿渣微晶玻璃生产线的破土动工和投资 3 亿元的浮法玻璃生产线技改项目的近期上马,我公司正向着以玻璃生产为主、其它建材为辅的综合性企业集团发展,争取为我国的城市建设做出更大贡献。

