

围绕市场作文章 扭亏增盈有希望

崔耀忠 王绍东

沈阳油脂化工厂是建厂于 1938 年的大型化工企业,主要生产洗涤用品和油脂类产品,其拳头产品三威牌超浓缩洗衣粉在东北曾家喻户晓。1991 年以来,因企业未能很好地适应市场情况的变化,销售不力,管理混乱,经济效益日见其下,连年亏损,1993 年亏损 900 多万元,1994 年仅 1 至 4 月份就亏损 870 万元。面对这种严峻形势,市有关部门重新调整了该厂领导班子。5 月 16 日,以青年企业家张纯仁为厂长的新领导班子上任后,立即实行综合配套改革,加强企业管理,围绕市场作起了一系列的文章,企业迅速走上了扭亏为盈的轨道。从 6 月份起,不仅遏制了亏损的势头,每月均盈利百万元以上。

一、以市场为导向,强化销售力度

新的领导班子调整后,深刻认识到困扰企业生产经营的关键是市场问题,而市场问题的

关键又在于企业经营机制不灵活、经营思想僵化,缺乏驾驭市场的能力。为此,该厂以市场为导向,以销售为重点,以超浓缩洗衣粉为主攻方向,加大力度,采取措施,全力开拓市场。一是完善销售机制,实行销售风险大承包。厂部先按全年扭亏为盈的目标,测算出各月应完成的销售收入数,然后以此为硬指标,对销售公司总经理及各级销售人员实行层层招聘。被聘人员均须交纳风险抵押金,完成了全年规定指标,给予相应的奖励,完不成要承担相应的风险,使其既有压力又有动力。二是改变营销策略,变等客上门为送货上门。过去该厂等客上门要货的思想严重,大的客户勉强还送送货,小的客户就无从顾及,时间一长,大的客户少了,小的客户也不来了。为了改变这种状况,该厂采取了大商场造影响,小商店占市场的策略,大商场送货试销、代销,并可享受一个月不返还贷款的优惠,小商店由专门成立的 10 多个销售小组,挨家送货上门,不仅扩大了销售,还受到了营销部门的欢迎。三是加强网点建设,进一步拓展省内外市场。为了加强销售攻势,他们在省内外广泛建立直接销售网点,把经营触角伸向东北各大中城市以及上海、厦门等地,并推行代理制,年终还决定进行十佳代理评选,以进一步调动各销售网点的积极性。四是想当前,看长远,开拓国外市场。他们充分注意到洗涤用品不是工业化国家发展的重点,在国外的市场潜力还很大,通过向韩国一家公司提供甘油制品的机会,迅速与该公司合作,将三威超浓缩洗衣粉打入韩国和索马里等国外市场。五是加强宣传力度,开展广告促销活动。过去该厂沉醉于“酒香不怕巷子深”,近两年广告开支不足 50 万元,今年 5 月份后决定增加到 300 万元,充分利用新闻媒体,广泛宣传三威产品节水、环境污染小等特点。现在

结合率”和“销售回款率”,以此强化销售责任。半年来,该厂的产销结合率为 140.8%,销售回款率为 118%,也就是说,该厂不仅没有出现一起新的应收欠款,还消化了不少以往的产品库存和销售欠款。

由于深挖企业内部潜力,盘活用好企业各种资金,

使企业资金紧张状况得到缓解,生产全面恢复,今年 1 至 5 月份,该厂生产化纤纱 2 529 吨,化纤布 769.8 万米,均比上年同期增长 12% 以上;实现销售收入 5 042 万元,比上年同期增长 94.7%;实现税利为 1 168.17 万元,为上年同期的 30 倍。

该厂的产品已得到市环保部门和消费者协会的肯定和支持,成为他们的推荐产品,酒香终于飘出了深巷子。

二、以市场为导向,加强适销对路产品的开发

市场的开拓,必须有适销对路的产品作保证。该厂新班子上任后,立即把加速新产品开发工作列入了重要的议事日程,并使科研工作实现了“三变”,一是变单项开发为系列化、高档化、多样化、一体化开发,以三威超浓缩洗衣粉为龙头,形成系列产品;二是变着眼于短期的开发为“开发一代、研制一代、储备一代”的滚动式开发;三是变一般性开发为追求高技术、高附加值产品的开发,不断推出适销对路的新产品。为了调动科研人员的积极性,他们重新确定了科技人员的分配政策,科研所除按规定拨给经费外,还可按一定比例提取新产品销售提成,所里外协取得的收入,可自留一半用于更新设备。科研人员的积极性调动起来后,在较短时间内,就开发出衣领净、玻璃清洗剂、TNT 皂膏等,并同浓缩粉厂、合成洗衣粉厂共同开发了 2 000 超级洁霸洗衣粉、PA 型洗衣粉和 PA 型浓缩粉。这些产品均通过了市级技术鉴定,其中新材料代用指标,达到了国际先进水平,现已投入批量生产,成为企业经济效益新的增长点。

三、深化改革,加强管理,提高企业综合素质

为了使企业生产经营早日走上正轨,新班子上任伊始,通过进一步深化改革、理顺内部关系,加强基础管理工作,使企业综合素质得到较大提高。一是完善和巩固划小核算单位工作。该厂原为调动各分厂的积极性,划小了核算单位,由于制度不完善,管理漏洞多,划小核算单位变成了划小经营单位,一个厂变成了几十个厂,各自为政、多头采购,有时为了采购同一种原材料,内部相互哄抬价格。为了改变这种混乱局面,新班子对原划小核算单位办法进行了调整和完善,重新恢复了供应处和质量检查处,从而

使供应工作得到理顺,原材料和产成品的质量监督工作得到加强,同时,集中了必要的生产经营调度权,使全厂组织结构统一,利益取向趋同,全厂人财物整体效益得到发挥。二是改革分配制度。除销售公司实行风险总承包和科研人员实行有奖开发政策外,还重新调整了各分厂、车间的工资奖金分配方案,收入分配重点向生产一线倾斜,较好地克服了干多干少一个样、干好干坏一个样、艰苦岗位与轻松岗位一个样、学技术与不学技术一个样的弊端,调动了全厂职工生产经营的积极性,进入 6 月份,全厂三大主导产品肥皂、浓缩粉和普通粉的产量就创两年来月产量最高水平。三是开发“揭、摆、查、改”活动。通过揭露问题,摆情况,查原因,改进基础管理工作,提高企业管理水平。四是开展双增双节活动。该厂在增产增收、节能增收、优质高效增收、开展“五小”活动增收,以及降低“两费”等 10 个方面确定了双增双节目标,并层层分解落实指标,仅今年 6 月份一个月就挖潜增收 100 多万元。五是加强财务管理,发挥财务工作的支持促进作用。广泛开展资金筹措、融通和短期拆借业务,确保正常生产的资金需要;调整和充实清欠队伍,大力组织清欠贷款工作,确保货款及时回笼,加强财务核算,根据全年扭亏增盈目标值,针对市场营销状况,测算品种、产量、档次、价格的组合,及时为生产经营决策提供准确依据。

在扭亏增盈工作稳步取得进展,各项企业管理工作走入正轨之后,该厂又开始了全员合同制改革,不断完善企业内部经营机制,努力建立与社会主义市场经济相适应的现代企业制度,促进企业不断发展,稳步增盈。

