

转换企业经营机制 实现扭亏增盈

韩正生 霍蕴武

1992年底,贺兰电机厂兼并了长期经营管理不善、亏损严重的银川电表厂,成立了宁夏电机总厂。该厂以转换企业经营机制为突破口,通过大胆使用人才,打破大锅饭,推进技术进步等措施,取得了良好的效果。从1993年4月份开始电表分厂已由亏变盈。他们的主要做法是:

一、深化企业改革,转换经营机制

为了促进企业经营机制转换,适应社会主义市

场厂长负责制、干部聘任制、职工代表制以及内部经济合同制。在经营战略决策、原材料采购供应、劳动人事管理、产品质量管理、党政工关系等各方面都制定了比较详细的职责分工、管理流程和工作程序。每一项管理制度的改革、发布和执行,都有相应的实施细则。

(3)软硬兼顾,注重思想政治工作。该厂在推行全员价值管理的同时,积极做好职工的思想政治工作,首先帮助职工正确处理物质利益和精神动力的关系;其次,正确处理局部利益和全局利益的关系;最后是正确处理短期利益和长期利益的关系。

三、全员价值管理法的特点

(一)它是社会主义市场经济的产物,具有很强的市场适应性。“全员价值管理法”是围绕着市场经济的需要而建立的一种运行机制。这种机制,把工厂的“围墙”推倒,厂内市场与社会市场联结起来,联结点在供、销两个环节。供应科从社会市场上购进原材料,而后卖给生产车间;生产车间加工出产成品再出售给销售科,

经济发展的需要,宁夏电机总厂以转换经营机制为突破口,及时对企业的领导班子进行了必要的调整,对要求调走的职工开了绿灯,并引进了必要的管理人员和生产骨干。对全厂职工实行了全员合同制管理,干部能上能下,工人能进能出,使大家有了紧迫感和危机感,在人事制度改革上迈出了可喜的步伐。工资分配方面,打破平均主义,实行了岗位技能工资制度,把职工个人收入与自己为企业提供的劳动成果紧密联系起来。如:在调整工资的过程中,依据职工岗位责任的大小,实行按劳分配,不搞照顾,不论年限的做法,受到全厂职工拥护,把分配制度的改革落到了实处。此外,他们还在住房制度、医疗制度、企业的后勤服务等方面进行了改革,促进了企业经营机制的转换。

二、推进技术进步,调整产品结构

1988年以前,贺兰电机厂是一个年年亏损、技术、

然后由销售科销往社会市场。这样,企业各生产环节都步入了社会市场→购进→生产→售出→社会市场的良性运行轨道,使企业全方位进入了市场。

(二)它推动了企业转换内部经营机制,使企业步入了良性运行轨道。“全员价值管理法”贯彻了在责、权、利统一的基础上实行按劳分配的基本原则,规定了职工的报酬与企业的多种经济指标,特别是与经济效益紧密挂钩。从而使企业与职工之间相互约束,保证了企业经济效益的增长速度高于职工收入的增长速度,有效地克服了人浮于事、有效劳动时间利用率低等弊端,突出了职工的主人翁地位,使劳动力和生产资料达到最佳组合。

(三)它使企业由粗放经营转向集约化经营,提高了企业管理水平。该法吸收了目标管理法、全面经济核算、系统工程、统筹法、定额管理等现代科学管理法,着重挖掘企业现有存量的潜力,充分发挥了现有人、财、物的作用。

管理、产品落后的企业,加之地理位置的劣势,企业的发展步履艰难。1988年该厂实行承包制后对厂长公开招聘,新厂长中标后,为了不断提高经济效益,不惜代价进行技术改造和开发新产品。几年来,他们用于技术改造方面的资金高达1 000多万元。完成土建工程10 000多平方米,添置了大量的先进设备,使企业的固定资产增长了4倍。近年来,他们又瞄准国内国际市场不断开发新产品,以平均每年5个品种15种规格的速度开发研制,在开发新产品的过程中,该厂还实行了项目奖,规定只要研制出的产品有销路,并保证其技术的先进性,每个项目奖励800—1 000元。由于政策对头,激发了科技人员的积极性,该厂仅1992年就开发出8个品种21种规格的新技术产品,先进的Y系列电机已生产到75千瓦功率等级;潜水电泵实现了高扬程,大流量的机型生产。经过6年多的努力,宁夏电机总厂已从仅能生产老式电机和电表的企业,发展成为能生产三相异步电动机、潜水电泵、民用电表、工业用电表、发电机等七大类140多个品种规格的中型企业。

三、强化质量意识,提高产品质量

从1988年开始,该厂就把提高产品质量作为中心工作来抓,年年举办各种类型的产品质量学习、培训班,仅1993年上半年就举办了4期,先后有250多人参加了学习,使质量意识深入人心。他们坚持实行全面质量管理,认真贯彻国际ISO9000系列标准,制定了各部门的工作标准和工艺程序,建成了从原材料进厂到产品使用过程中的质量保证体系。坚持召开季度质量分析会,对出现的质量问题及时解决,吸取教训。同时加强计量检测工作,使在用量、仪、器具的合格率在95%以上。在此基础上,对检验人员实行百分考核,同奖金挂钩,确保产品质量。经过几年努力,主要产品电机一次检验合格率由以前的75%上升到1993年的87%以上;电表一次交检合格率由以前的50%上升到现在的74%;废品损失减少了5个百分点。在全国Y系列电机行业评比中是获全段部优仅有的三个厂家之一;85系列安装式电表全部是自治区优质产品。据不完全统计,6年来,仅减少废品损失和返工损失就累计节约资金100多万元。

四、瞄准市场,强化销售

宁夏电机总厂在狠抓产品质量的同时,大力强化销售工作,实行全员销售。经过不懈的努力,产品出现了畅销的好势头,特别是在1993年上半年机电产品供不应求的情况下,他们始终保持清醒的头脑,为了确保

现有的市场占有率,不断扩大市场,经常进行质量跟踪和做好售后服务工作,受到客户的好评。该厂在实现厂级和中层干部及销售人员分片包干责任制的同时,进一步完善层层包干办法,实行了销售费用包干,将销售额直接同个人收入挂起钩来。为了不断提高销售人员素质,1993年以来,给销售人员举办了两期培训班,学习市场营销学及必要的财会知识。几年来,该厂不但保住了原有的市场占有率,还新开发了兰州、内蒙、太原、北京、新疆的电表市场。同时,他们以优质产品为依托,瞄准国际市场,使产品远销新加坡、马来西亚、印度尼西亚、俄罗斯及香港等国家和地区。

五、狠抓企业管理,努力增收节支。

几年来,宁夏电机总厂一直把建立、健全各项科学的管理体制当作一件大事来抓。1993年初,他们在总结前几年经验的基础上制定了《企业管理规章制度》,使各项工作做到有章可循,违者必纠。每月都要召开资金调度会,及时对各种财产盘盈、盘亏做出处理,不留包袱。此外,该厂还努力开展增收节支活动,仅1993年上半年企业的车间经费就比上年同期下降1.2%,企业管理费下降6.7%,节约费用8万多元。利用电机分厂的边角料,生产电表分厂所需的山字铁心,电表表底和表壳,1993年1—7月就节约资金15万元。

实践证明,宁夏电机总厂通过转换企业经营机制,不仅实现了扭亏增盈,救活了亏损严重的银川电表厂,而且还成为我区的税利大户之一。可见,深化企业改革,提高企业效益,一定要在转换经营机制上下功夫。



贺岁迎春

陆文武 刻