



在竞争中立足,在改革中前进

——上海联合木材工业公司近几年工作回顾

邵一飞

(上海市联合木材工业公司 上海 200021)

上海联合木材工业公司是一家主要生产经销各类人造板和木制品的企业集团,近几年来,公司致力于内部产业结构和产品结构的调整。全公司经过裁并组合,目前下属企业已从16个组合成9个。同时通过内联外引,先后新组建了七家中外合资合作企业,15家联营企业和45家三产实体。联营企业分布在上海十个郊县及浦东新区,还包括江、浙、东北等地。公司及所属企业主要生产经营各种规格的胶合板、刨花板、中密度纤维板、防火装饰板、缝织机台板及零件、各式家具和木制品及承接工业及民用装潢工程等多种业务。全公司现有正式职工7109名,拥有固定资产1.5亿元以上,占地面积34580m²,建筑面积近30万m²。

随着近几年企业改革的逐步深化,干部职工的市场意识和竞争意识不断增强,行业连续几年保持稳定及持续增长,经济效益逐年回升。从1991年至1993年年底的三年中,工业生产分别增长24%、15%和5%,经济效益增长的幅度更大些。1993年全公司(包括公司本部)全部产品销售收入为86937万元。在激烈多变的上海市场上初步确立了自己的地位。

回顾公司前几年走过的路程,作为国营老企业,深感为了尽快适应市场经济新环境,企业的所有成员必须在整体上确立市场观念,自觉地经受市场的考验,主动地参与竞争。企业内部必须努力转换经营机制,增强企业活力和动力。企业的一切活动必须以提高经济效益为中心。在经营方面,必须以立足市场和占领市场为出发点和归宿,不断调整产品结构,拓宽销售渠道。近几年来所做的工作有以下几方面:

1 努力贯彻《条例》,促进企业经营机制转换

1.1 全行业除少数单位外,都实行了税利分流,税后还贷和全员劳动合同制的改革。企业职工从国家

固定用工转变为企业合同制工人,对管理干部推行聘用制。实行职工能进能出、干部能上能下、收入能高能低。特别在分配方面打破传统的大锅饭、铁饭碗制度,实行岗位效益工资制,职工收入与贡献和效益挂钩,有效地提高了职工积极性。

1.2 全面贯彻国务院关于企业领导体制的三个条例,确立企业经营者在企业中地位和作用。从今年1月1日起,公司对各企业厂级领导班子的分配实行与本企业职工工资奖金分配体系脱钩的管理办法。即厂级领导成员的工资性收入由公司直接发放。努力使经营者收入的高低与企业经营业绩、国有资产保值增值等指标直接挂钩。试行结果表明,这个办法增强了企业经营者的责任感,稳定了干部队伍。有些企业已将这个办法延伸到企业中层干部中实行。

1.3 在企业内部根据不同的工作特点对各类人员实行不同形式的奖励机制。在企业技术人员中实行新产品开发特别奖,在企业销售人员中试行以货款回笼为主要内容的全额风险承包,把销售人员的销售业绩同个人利益挂钩,使销售人员真正承担起企业的产品销售和货款回笼的重担;在职工中推行全额计件工资、小时定额工资、岗位等级工资、效益工资等形式的激励机制,调动了各类人员的积极性。

2 调整产品结构,促进更新换代,提高产品市场竞争能力

为适应市场的需要,一切从实际出发,根据市场需要组织生产、开发新产品。

2.1 为适应市场的变化,努力改进主导产品(胶合板、缝织机台板等)的规格、品种,提高产品档次。如胶合板产品转产4'×8'×3mm大幅面薄板,并相应调整原料结构,从以国产材料为主转为进口材料为主;缝织机台板转产拆装式,使台板体积减少到原来的三分之一;装饰板通过改进工艺,引进进口模板和纸张,提高产品档次。由于采取了以上措施,给各企

收稿日期 1994-07-02

业带来了生机和相应的经济效益。

2.2 淘汰过时落后的产品 实践证明,一个产品几十年一贯制的时代已一去不复返,必须经常地、适时地调整和淘汰过时落后的产品。几年来主要从以下三个方面着手:①淘汰湿法硬质纤维板、干法纤维板和软质纤维板的生产;②淘汰胶合板小板生产或集中合并生产;③淘汰滞销和经济效益差的缝级机台板品种,统一生产二斗坑缝级机台板。原两个台板小厂并入大的台板厂进行生产,有些转为装潢公司。

2.3 生产市场适销产品,培育新的经济增长点

①上海人造板厂从瑞典引进的年生产能力3万 m^3 的中密度纤维板生产线,是我国最早引进的三套中密度纤维板的设备之一。从1988年投产以来,销售形势见好。1992年达到设计能力,1994年产量可超过设计能力。

②充分利用引进的先进技术、设备,生产具有国际水平的新型高档装饰板。扬子木材总厂生产的防火装饰板品种繁多,性能各异,可分有光、柔光、防火、高耐磨、浮雕、金属饰面等许多大类,目前品种计有5000多种。特别是近半年来开发生产了后成型装饰板,目前已经在工业缝级机台板和高档办公用品、高档厨房家具生产中得到越来越多的应用。

3 一业为主,多种经营,开展跨行业经营,努力发展第三产业

3.1 拓宽渠道大力发展三产 1993年全公司第三产业企业已发展到45个,比1990年(11个)有较大发展,销售收入近亿元,实现利税300多万元;涉及门类有餐饮业、旅馆业、出租车队、技术咨询、服务、仓储业、建筑装潢业等。公司本部发展三产,拓宽了企业产品销售等渠道,分流了企业富余人员,增加了职工收入,因此已成为企业发展战略的重要组成部分。

3.2 开展跨行业经营,致力于发展实业 为了增强公司的后劲,公司本部投资数千万元,引进全套国外先进设备,在上海浦东新区合资建设具有九十年代先进水平的扬子高分子材料公司,主要生产高档后成型装饰板,年产目标第一期为50万 m^2 ,目前已在试生产阶段;在上海吴泾地区参股建设年产四万吨脲醛树脂及2.5万吨甲醛的专业化工厂,现已投产竣工并初有效益;在上海青浦大观园附近参股兴建上海地区最大的别墅群之一“上海威尼斯乐园”;此外,公司本部还与台湾客商建立了“上海吉联木业有限公司”等企业。

4 利用市区土地优势盘活资产存量

公司多数企业地处繁华地段,具有较大的地块优势。根据市政府要二、三年之内把内环线之内工厂全部搬迁完毕的要求,公司根据局统一规划进行综合开发,以便有效地利用级差地租盘活资产存量,积累资金,用于行业技术改造。

4.1 通过批租、联建、改造、分立,推动企业结构的合理调整 多家企业利用原有厂区新建商住大楼,利用地产资源获得启动资金,实现“滚动开发”。

4.2 易地改造、建设新厂 扬子木材总厂地处新客站附近,将易地改造,利用地产置换的资金高起点地规划建设新厂。

5 结 语

回顾以往,着眼未来,在上海这个广阔市场上,国营企业面临的国内外竞争对手都十分强大。因此,必须坚持以邓小平同志建设有中国特色的社会主义思想为指导,不断更新观念,解放思想,扎实工作。为发展我国的林产工业,为上海老木材加工企业焕发青春作出新的努力。

北京林业大学森工化工科研设计开发中心

本中心是以北京林业大学森工学院化工系为基础而成立的研究设计中心,拥有雄厚的科研和设计力量,完善的实验条件和设备。在林产化工、木材保护与改性、制浆造纸等方面,具有诸多科研成果、丰富的设计经验和多渠道的信息来源。本中心愿与社会各界取得广泛联系,在新技术推广、投资选项、工艺设备改进及情报资料咨询等方面,为您提供周到、热情的服务。

希望社会各界与我们取得多方联系,竭诚合作。

联系地址:北京市海淀区清华东路

北京林业大学森工学院 100083

联系电话: (010)2054411-2155

联系人: 赵永彪