



立足市场 转换机制 开拓发展

李育才

(上海人造板厂 上海 200231)

上海人造板厂是中国林产工业公司的合营企业之一,创建于1958年,现有职工1400余人。目前,工厂已形成年产胶合板20000m³、中密度纤维板30000m³、贴面刨花板10000m³和细木工板5000m³的生产规模。1993年人造板产量达54494m³,占上海联合木材工业公司人造板产量的47.7%,属国家大型二级企业。我厂生产的各类人造板产品,多次荣获林业部及上海市轻工业局优质产品奖。

1993年上半年的市场形势较好,我厂紧紧抓住了有利时机,千方百计增产增收。全年的销售收入达到17014万元,工业总产值达到9194万元,实现税利928万元,按会计接轨前同口径比超过了历史最好年份的1986年。

1994年上半年,市场上刨花板、胶合板销售疲软,中密度纤维板销售由热转平,市场形势严峻。面对困难,全厂齐心协力,上半年各项经济技术指标总体完成情况仍较理想,经济效益继续保持增长势头。销售收入按1993年同口径计算,1994年1~6月完成8873.6万元(含增值税),比去年同期增长12.8%。在刨花板减产、停产、部分产品转产的情况下,1~6月实现税利562万元,比去年同期增长51.2%。

我厂经过几年的努力拼搏,大刀阔斧开展产品结构调整,逐步摆脱困境,取得了较好的经济效益,其主要做法和体会有以下几个方面。

1 深化企业改革,推动企业的发展

本着“精简高效”的原则,在1992~1993年间全厂实行上岗合同制,大刀阔斧地精简机构。行政科室减少37%,干部减员20%,并对各生产车间实行定员定额,大力压缩二、三线人员。减轻了企业的负担,提高了劳动生产率。在此基础上,1994年上半年,又在全厂推行“全员劳动合同制”,彻底改革用工制度,变国家职工为企业职工,打破固定工与合同工、干部与工人之间的界限。同时引进竞争机制,通过竞争,

促使优胜劣汰,形成企业自主用工,个人自由择业,职工能进能出,干部能上能下的运行机制。实行“全员劳动合同制”以来,全厂共有1234名职工签约,其中1070名职工签了无固定期限劳动合同。同时,我厂又进一步完善分配制度,完善经济责任制考核办法,打破平均主义。实行将产品制造成本与销售收入结合起来的考核办法,把职工收入与效益挂起钩来,从而激发职工的主人翁精神,促使全厂职工从工厂的整体利益出发,算大帐、算细帐,积极探讨降低成本,提高质量,扩大生产的有效途径,使企业在激烈的市场竞争中,保持旺盛的生命力。

一系列的改革措施,目的在于推动企业经济效益的不断提高,使企业真正进入“上岗靠竞争,报酬靠贡献,管理靠合同”的市场经济良性循环。

2 只有以市场为导向,才能搞活生产经营

市场经济的深入发展,给企业带来无限生机,同时也给企业带来激烈的竞争风险。如何在市场经济的大潮中把握机遇、求得生存,我们从五个方面开展工作:

第一,转变观念。打破过去计划经济时期所形成的“等、靠、要”的旧的经营管理模式、树立大市场、大竞争的新观念。通过细致的市场调查,落实了原辅材料供应的物资采购权、产品定价权和产品销售权,变被动经营为自主经营,逐步形成了一个辐射十八省市的销售网络,保证企业销售渠道的畅通。

第二,抓销售队伍的建设。我们根据市场形势,结合机构改革,通过厂内招聘,择优录用,充实加强了销售队伍,并通过培训教育等多种手段,使他们树立诚信、诚实的经营作风,以优质服务赢得客户信赖,以提高企业声誉,促进产品销售。

第三,完善信息网络。在供销过程中,加强完善市场信息网络的建设,收集、汇总、整理各方面反馈的信息,分析市场形势,预测人造板的市场需求。我们还建立了用户档案,主动征求产品质量和售后服务等方面的意见,及时掌握用户的生产经营状况,抓住机遇,掌握主动,扩大销售。

注: 本文系1994年10月9日在上海召开的中国林学会木工分会理事会上的发言。

第四,抓生产调度。商品市场瞬息多变,生产调度必需灵活机动,以销定产。1993年上半年,市场形势大好,就满产满销,取得较好的经济效益。1994年一开始,胶合板市场受“水货”冲击,产品销售价格逐月下降,中密度纤维板价格也呈现波动,刨花板出现呆滞,给我厂生产经营带来困难,对此,我们及时调整营销策略,遵照“有质量、有市场、有效益”的三有原则组织生产。中密度纤维板市场畅销,就积极组织增产;胶合板市场销价疲软,便以销定产,价格随行就市,并认真抓好原材料的树种搭配,降低生产成本;刨花板市场呆滞,就压缩生产班次,抽调人员支援其他产品增产。就这样,1994年上半年我们仍保持了销售收入有较大幅度的增长。

第五,加强企业内部管理。坚持以经济效益为中心,从加强企业内部管理入手。首先,是教育职工树立正确的社会主义市场经济观念,把产品质量放在首位。按照全面质量管理的要求,各级领导亲自抓质量工作;质检部门严把质量关,不符合质量要求的原辅材料不得投入生产,不符合质量要求的产品不得入库,不合格的产品不得销售出厂,确保企业产品信誉;技术部门结合生产实际,根据原辅材料的变化,随时调整生产工艺,并加强工艺纪律检查,及时制止违反工艺操作的行为,保证产品质量;坚持实行“质量否决制”,把质量控制与经济效益挂钩,有效保证产品的合格率。其次,想方设法降低原辅材料和能源消耗,这是提高企业经济效益的关键。为此,我们结合生产实际,强调每个工序、每个生产环节都要反对浪费,提倡节约,最大限度地提高原辅材料的利用率。同时,加强对水、电、汽、燃料消耗的考核管理,做到合理使用和节约使用并重,保持产品的合理成本,增强了企业产品在市场的竞争能力。再次,在激烈的市场竞争中,要求职工树立“以规模求市场,以质量求生存,以低耗求效益”的市场经济观念。厂部坚持每月召开一次全厂班组长以上干部大会,分析市场形势,阐明企业经济动态,组织车间、班组层层找差距,算企业效益帐。使全厂职工知市场、明厂情,激发职工群众把希望企业在竞争中求生存的强烈愿望化为自觉的劳动热情。通过职工自身素质的提高,为企业产

品在市场竞争中立于不败之地打下基础。

3 调整产品结构,培育新的经济增长点,增强企业后劲

随着改革开放的深入,新的人造板企业和各类人造板新制品不断涌现,给以传统产品为主的人造板老企业带来了重大冲击。如果老的传统观念不能打破,就必将在市场竞争中被抛弃。因此,九十年代初,厂领导亲自带队,深入市场、广泛调研,作出了以市场为导向,调整产品结构等一系列挽救与发展企业的重大决策。逐步淘汰了占全厂工业总产值近60%,利润占50%的传统产品。形成了中密度纤维板、大幅面薄型胶合板、抽孔式贴面刨花板、细木工板 and 高级座便器圈盖等五种更新产品,这些新产品产值占全厂工业总产值的76%。其中抽孔式刨花板荣获全国和市新产品博览会金奖和银奖,为企业注入了活力。同时,根据企业的现状,又逐步完善工厂的基础设施,提高装备水平,以增强企业的综合实力。现正有计划、有步骤地对中密度纤维板、胶合板实施挖潜改造,力争通过改造形成40000m³中密度纤维板和30000m³胶合板的生产能力。

回顾以往,我们深深体会到,企业的一线在市場。企业要在市場中有所作为,就要敢于打破旧的传统的经营思想,善于抓住机遇,不失时机地加大改革力度,建立“高效精简”的企业内部机制,确立市场竞争的大目标的营销策略,以销定产,最大努力地满足市场适销产品的需求。要以市场信息为导向,果断地压缩,淘汰低档微利的传统人造板产品,积极开发高质量、高附加值的新颖产品,培育新的经济增长点,增强企业的综合经济实力,才能保证企业的经济效益持续增长。

多年来,在风险丛生的市场搏击中,虽然取得了一定的成绩,但随着我国经济改革和对外开放的进一步深入,“复关”谈判的进展,市场竞争将日趋激烈。我们将坚持以市场为导向,灵活经营,全面发展,为我国的人造板事业再创新业绩、再上新台阶而努力奋斗。

致读者: 由于出版社及印刷部门的原因,我刊征订的《竹材的工业化利用》一书约推迟到今年7月出版,《中密度纤维板生产工艺学》约推迟到今年8~9月出版,特此声明,望订户谅解。欢迎广大读者继续征订,征订手续不变。款到即寄发票,书到(见本刊通知)立即发书。

本刊注