

调整产品结构 提高经济效益

——上海友谊羊毛衫厂的调查

董松全

上海友谊羊毛衫厂是上海市纺织工业局所属的羊毛衫出口重点企业之一。年出口量始终保持在80万件(套)左右,出口比重占总产量的67%以上。1991年面对国内外市场尚未完全复苏、竞争激烈、减利因素增多的不利条件,该厂完成各项计划,取得了较好成绩。1991年产值3450万元,比上年增长63.21%;创汇356万美元,比上年增长10.1%,创历史最高水平;税利除弥补1989年外贸代理制亏损100万元外,达到327万元,创历史之最,甩掉了外贸代理制造成亏损的帽子,使企业走上了良性循环的轨道。

在为数不少的羊毛衫厂因市场疲软、销售不畅而陷入困境的严峻形势下,上海友谊羊毛衫厂提出了“坚持以出口为导向,发挥优势多创汇;以效益为中心,眼睛向内抓管理”的经营决策。在实际工作中,主要采取了以下做法:

一、抓质量,广拓市场。质量是企业的生命。没有质量,企业就无法生存。几年来该厂一直把质量作为头等大事来抓,把“质量第一”作为企业精神来抓。该厂大部分产品销往香港、欧美、日本市场,产品的合约多、品种多、批量小、难度高。为了适应外向型经济发展的需要,积极参与国际市场竞争,该厂针对人员少、生产任务重的实际情况,重点抓全面质量管理,扩大TQC小组数,采用质量控制手段,加强衣坯自检,提高实物质量,全厂建立了9个质量控制点,对关键部位实行质量监控。与此同时,该厂还定期举办班组长、管理人员、党团员参加的质量意识教育学习班,编制全厂质量管理制度,建立重大质量事故内部报告制度和定期走访用户制度,以强化全员质量意识。由于全厂重视质量,1991年主要质量指标比上年有较大的提高,外销精纺一等品率达99.08%,比上年提高0.27%;内销精纺一等品率达99.88%,比上年提高1.3%;出口合格率达99.30%,比上年提高0.38%;公司抽查漏验率为2.2%(标准为5%)。

1991年内销产品企鹅牌羊毛衫第3次蝉联上海市名牌产品光荣称号,出口产品熊猫牌防缩内衣衫裤蝉联1990年纺织部优质产品称号。该厂过硬的产品质量,获得不少外商的赞赏。如原联邦德国嘉士达公司总裁曾专程来厂里表示感谢,并赠送了一块由公司总裁亲自签名的刻有“TOP SUP LIER”字样的铜质奖牌,表示对该厂质量的最高褒奖。上海友谊羊毛衫厂不仅保持了老客户,而且还发展了一批新客户,产品远销法国、美国、意大利、日本、香港等20多个国家和地区。

二、抓品种,调整结构。过去,上海友谊羊毛衫厂的出口产品多以毛晴、晴纶为主,只有少量的羊毛、兔毛产品,由此形成高出口、高亏损的局面。1989年外贸实行代理制,工贸自负盈亏。这一年该厂外贸交货量81万件(套),创汇286.5万美元,但亏损高达248万元人民币。造成亏损的原因虽与代理制某些配套政策不能完全到位有关,但客观上也与出口产品档次低、买价低有关。为了减少亏损,使企业有一个较好的经济效益,必须提高产品档次,调整产品结构。1990年上海友谊羊毛衫厂在产品结构方面做了较大的调整,档次低、买价低的晴纶产品比1989年减少了9%,毛晴产品比1989年减少了25.1%,而羊毛衫、兔毛衫等则比1989年增加了17%;品种上,除满足客户的小批量、多品种的要求外,还增加了棉麻衫、纯棉衫等高创汇产品。由于抓了出口产品品种结构的调整,1990年外贸代理制只亏损了29万元,比1989年减少220万元,创汇也由1989年的286万美元增加到1990年的320万美元。1991年是“品种、质量、效益年”,也是上海友谊羊毛衫厂产品结构调整的第2年。为了彻底扭转高出口、高亏损的局面,该厂在产品结构上又作了较大的调整,毛晴、晴纶产品在去年的基础上又下降17.7%,而羊毛、兔毛产品则比上年增加41.7%。1991年还增加了羊绒衫的生产与出口,发展了无虚线提花新工艺,大大提高了企业的经济效益。1991

年不但能够归还1989年外贸代理制造成的100万元亏损，还能实现创利税427万元的指标，使企业从此走上良性循环的发展道路。

随着产品品种的扩展和档次的提高，该厂还对现有技术装备抓紧改造。1991年虽然资金比较紧张，但该厂千方百计筹集生产发展资金、更新改造资金45万元作为技术改造投入，先后添置了进口溶剂整理机、抽风式熨烫台等关键设备，大大提高了羊毛衫后整理能力，在一定程度上改变了技术装备落后的状况，增加了企业自我发展的能力，为开发新品种、高档次产品创造了条件。

三、重信誉，准期履约。准期履约是企业赢得客户信任的保证。只有重合同、守信用，企业才有信誉，才有竞争力。1991年出口产品交货期集中在六、七、八三个月，由于种种原因，计划投产的日期又推迟了一个月。为了保质保量、按时完成合约交货任务，全厂作了紧急动员，并在关键工种增开大三班。全体干部从六月份开始参加突击劳动，顶夜班上岗。厂长、书记带头，经常24小时奋战在第一线。当时正值高温季节，全厂职工冒酷暑、战高温，齐心协力，夜以继日，毫无怨言。据统计，1991年外销交货高峰期间，全厂干部、职工加班总时数达到19200小时，计2400个工作日，终于保质保量完成合约，准期率达到100%，外商十分满意，有的还特地登门致谢。

四、抓服务，发展出口。搞外销，服务工作一定要跟上。只有为客户服务得好，取得客户的信赖，才能拉得住客户，才能发展出口。1990年初香港艺联公司急需生产41只毛衫样品，供西班牙、意大利博览会展出，交货期限为一个月。这些样品不但车型多，坯布结构复杂，而且款式变化大，腰袖领的式样多达17种，各种绣花、贴边有13种，一个有经验的老工人，完成一件绣花也要20个工时，要求之高、难度之大可以想象。但该厂以提供优质服务为宗旨，乐为港商“开小灶”。时间不允许集中染色、绣花，样品间就来一只绣一只，技术科来一只染一只。厂长亲自布置各道工序，把关染色，指导绣花针法。样品间24小时连轴转，各车间密切配合，打“短平快”，仅一个月时间，二批样品400余件毛衫按期出厂，分赴西班牙、意大利博览会展出，深受港商好评。由于该厂产品质量过硬、服务上乘，香港艺联公司已成为基本客户，还出资25万美元，与该厂合资兴办“上海艺联针织时装有限公

司”，即将正式投产。此外，该厂还积极向国外客户发样，1991年上半年向20多个国家和地区共计发样191只，收到良好的效果，发展了一批新客户，使企业始终保持全年生产旺季势头。

五、抓管理，提高效益。企业要靠质量、品种生存和发展，而优良的质量、适销的品种又是以加强企业管理来取得的。上海友谊羊毛衫厂一直确立这样一个基本思想，就是靠管理吃饭，靠管理生存，靠管理发展。一个企业要打出去，需要有一个良好的外部环境，但最根本的还是要靠企业自身的实力。上海友谊羊毛衫厂的实力即是品种、质量、交货期、服务管理四要素，这是该厂多年来坚持出口、扩大外销、办外向型企业实践经验的结晶。该厂重点抓了以现场管理为突破口的各项基础管理，实现了“四创”目标，即创计量管理三级复证合格，创设备三级管理合格，创全面质量保证体系合格，创安全生产无事故“四连冠”。1991年该厂被上海市纺织工业局授予“文明单位”光荣称号。通过达标，全厂的基础管理跃上一个新的台阶，广大职工的管理意识和行为规范得到强化，形成了良好的企业文化，为企业的进一步发展打下了良好的基础。1991年人均创汇达到7720美元，比1990年增长8%；人均税利达到9548元人民币，比1990年增长29.5%，企业效益逐年上升。

当我们结束这篇文章的时候，上海友谊羊毛衫厂正在深入贯彻党中央关于如何搞好国营大中型企业问题的精神，他们决心以中央工作会议的精神为动力，进一步解放思想，更新观念，全方位地实行改革开放，把企业搞活。具体设想是：第一步，在浦东开发区内抓紧中外合资的筹建工作，力争在短期内竣工投产。发挥这一独特的对外开放窗口，扩大客户，广交朋友，坚持两头在外，使产品直接进入国际市场，参与竞争，为开发浦东、振兴上海，为企业的进一步发展作出新的贡献。第二步，作为国营小企业，他们要求纺织局、公司领导是否能打破限制，将该厂作为搞好国营企业的试点单位，实行完全开放经营，享受“三资”企业待遇，从而使上海友谊羊毛衫厂真正成为自主经营、自负盈亏，具有自我改造、自我发展、自我约束能力，以外向型经济为主的社会主义商品生产者和经营者。两步相辅相成，增强对外开放力度，以高档优质产品参与国际市场竞争，把企业办成国内第一流的羊毛衫出口基地。