

调整产品结构 提高企业素质

——上海铁合金厂是怎样摆脱当前经济困境的？

路 湘 成

(一)

我们上海铁合金厂1989年生产铁合金14.44万吨，超计划13.47%；劳动生产率31097元/人，超计划2.39%；实现利润4419.4万元，超计划2.78%；利、税总额达到8200万元，是上海冶金系统唯一完成承包递增指标的单位。1990年一开始，我厂就面临着许多困难，突出的有以下几方面：

1. 资金严重短缺。国家对我厂原核定流动资金的基数就很低，只有1197万元，而实际所需用的流动资金在9000万元~1亿元之间，差距很大；再加上企业之间的“三角债务”，人欠我厂6000万元，我厂欠人9000万元，资金紧缺的矛盾更加突出。资金紧缺的矛盾直接影响了生产经营的正常进行，直接影响了技术改造项目的进度，甚至也威胁到职工的工资、奖金与生活福利。

2. 产品销售严重疲软。去年四季度以来，原来市场上极为紧俏的铬铁已成为长线产品；硅铁的销售情况也直线下降；我厂硅、锰、铬、钼、钛等各类铁合金产品库存明显增加。我厂大部分产品由上海冶金局统一分配给上海各钢厂，但是由于市场疲软是个普遍问题，再加上资金紧张，上海一些钢厂对局里分配的指令性计划产品也都提出缓提的要求。同时，计划外产品的销售也大幅度减少。

3. 人民币汇率的调整及其它调价因素，使我们处于难以再消化的境地。以我厂1989年进口铬矿、锰矿的实际用汇来算，就要多支出2538万元；短途运费及其他原材料调价，也使我厂至少要多支出1000万元。而我厂产品的国拨价格却未得到相应的调整。现有产品的国拨价、地方价都低于产品的实际成本，因而出现产量越高、亏损越大的状况。

4. 由于产品市场疲软及资金严重紧缺，对原材料的筹措增加了难度。生产铬铁需要用几种铬矿搭配而成。要想进口一些铬矿，首先要有资金的保证。缺乏资金，怎么能有充裕的进口铬矿呢？我厂

所承担的指令性计划较高，但是指令性计划生产所需用的进口铬矿、进口锰矿，不能得到完全的满足。不足部分的进口矿，企业又苦于没有资金。这种状况对企业的正常生产及企业升级的经济技术指标考核都带来了严重的问题。

5. 利润出现严重滑坡。据年初的初步测算，1990年我厂的增利因素减少，减利因素扩大与增多。一月份全厂亏损99万元，二月份亏损13万元，一季度末仍亏损62.8万元，成为上海冶金系统六大亏损企业之一。经济效益的严重滑坡，将会严重影响企业承包经营合同的完成，也将会严重影响企业的各项留利与职工的个人收入。

(二)

面对我厂所遇到的前所未有的严峻形势，我们从本厂的实际出发，先后采取了以下几方面对策：

1. 根据市场的急剧变化，迅速、及时调整产品结构。调整产品结构，是中央对全国大、中型企业的共同要求。我厂认真分析了各方面来的产品销售信息，尤其分析了去年四季度以来特殊钢及铁合金行业产品销售的急剧变化，作出了“压缩铬系产品，增产锰系产品”的决策，从一月份开始，先后停掉了三座生产铬铁的炉子，并将原来生产铬铁的两座炉子转炼硅锰合金。由于广大职工有了“共渡难关”的共同认识，这样的产品结构调整在较短的时间内就奏效了。市场较疲的铬铁生产量减少了，而市场尚需的锰铁增产了，既避免了铬铁的库存积压，又使我厂的铁合金产品销售仍在疲软之中保持相对的坚挺。据统计，由于厂部调整产品的决策得以实施，1~8月硅锰的产量比去年同期增长22.05%，炭锰的产量比去年同期增长44.10%，中低炭锰的产量比去年同期增长47.73%，而高炭铬铁却比去年同期减少了31.46%。

2. 积极开拓国内、国际销售市场。调整产品结构，是积极开拓国内、国际市场的前提条件，根

据用户的需要向用户提供优质的产品，是开拓国内、国际市场的基本要求。厂部要求销售人员克服无所作为的思想，改“坐商”为“行商”，与国内、外用户多接触，多联系，主动为用户服务。我们坚持“产品优质、信誉可靠、服务周到、价格公道”的销售方针，赢得了国内、外用户的进一步信任。经过努力，我厂1~8月的产品销售收入达23742.6万元，是去年同期的99.12%；铁合金产品销售量71100吨，是去年同期的103.38%。其中各类锰铁的销售量比去年同期增长28.23%，各类铬铁的销售量只占去年同期的80.45%。铁合金产品出口达14345吨，比去年同期增长22.74%。在国内、外铁合金市场疲软的状况下，我厂产品销售基本上保持了去年同期水平。

3、对不同品位、不同特性的原材料组织技术攻关。由于资金紧张，进口的矿不可能都能完全符合我们常规生产的要求。去年年底与今年年初，我们先后进了苏联铬矿与津巴布韦铬矿，在组织高炭铬铁生产时，发现这二种矿配在一起既难下料，又难以得到I组高炭铬铁的含铬标准。2~3月间，上海地区雨水多，苏联矿十分粘，配料的料管被堵塞，下料十分困难，有时会造成电炉空烧，生产车间反映很大。要想再去进口一些原来用过的矿，一没有资金，二也是远水解不了近渴。厂部在听取工程技术人员及供销人员意见的基础上，明确对粘性很强、品位较高的苏联矿由402°、403°炉组织技术攻关，摸索苏联矿的特性及使用办法，生产II组的高炭铬铁，对品位较低而价格较便宜的津巴布韦矿由101°炉组织技术攻关，生产II组的高炭铬铁。厂部组织了科技人员分别到101°炉及402°、403°炉攻关，进展情况良好，先后达到预期的目标。

4、加强企业内部的基础管理。我们为了加强内部管理，由厂长带队一行十六人到吉林、锦州、辽阳铁合金厂学习、取经，组织“学吉林、找差距、打基础、争一流”的报告会，花了很大力量，逐步统一了全厂干部“从严治内”的思想认识，使全厂干部转变了工作思路，把工作的重心转移到内部的治理整顿上来，集中主要精力，搞好企业内部管理。厂部提出，要学习吉林厂不断进取的精神，恢复我厂“三精心”厂风，争创一流企业；学习吉林厂从严治厂、狠抓质量管理的经验，强化基础管理，提高质量管理的水平；学习吉林厂牢固的环境意识，狠下决心，使我厂厂容厂貌有较大的改变。在具体做法上，我们抓住了“质量整改”与“环境治理”为突破口，用冶金部质量管理优秀企业的标

准进行了逐条对照，试行了质量职能分配，建立了产品实物质量抽查制度。在环境治理方面，我们从清理马路、生产现场文明生产抓起，组织突击劳动，并建立了环境检查制度，周一检查，月底总检查，使职工的环境意识有了加强。在此同时，我厂建立了“质量决定权”、“环境决定权”及“安全生产决定权”，对每月质量、环境、安全工作情况的检查结果直接与车间、部门、科室的奖金挂钩。并明确：如果质量、环境卫生及安全方面出了问题，就要取消车间、部门上“一级”的资格。为了使全厂形成争上“一级企业”的声势，厂部制订了车间、部门升“一级”的考核标准，明确了内部升级的奖励办法，即评审为“一级”的车间、部门可适当提高评比先进、增资、疗休养的比例。到八月底，全厂已全部达到一级企业的考核指标。

5、呼吁国家、上海市有关部门理顺铁合金产品的价格。由于汇率调整及电费、原材料价格的上涨等因素，铁合金产品的国拨价已低于实际成本，价格已背离了价值，致使铁合金企业在完成国家指令性计划时无利可图。从去年年底起，我们与横山、吉林、湖南、新余等企业一起，多次向冶金部、国家物价总局反映铁合金企业的实际困难，提出理顺铁合金价格体系的测算方案。我们认为：调整铁合金产品的价格，有利于我们这个基础原材料工业的发展；根据铁合金的新标准，实行优质优价，有利于铁合金企业发展品种、提高质量。八月初，经冶金部与国家物价总局商定正式发文，同意我厂部分铁合金产品实行临时价。

6、探索联合起来、统一对外的新路子。我们从实践中认识到：在瞬息万变的市场中，单靠一个企业的力量是很难有所作为的。只有各个企业联合成一体，发挥集体的力量，扬长避短，才能求生存、求发展，才能取得经营的主动权。我们在华东铁合金企业之间除了增强相互间的友谊，开展企业间的技术经济活动之外，还就组建区域性的行业集团作了探讨。如承接外商来料加工，若有几个企业一起干，那肯定会比单个企业干得好；如统一出口问题，可用一个外贸窗口，各厂提供可出口的货源，那就会形成一个出口多品种铁合金的基地。联合起来，逐渐统一对外，发挥行业的整体优势，这既符合党中央关于优化行业结构的政策，又符合各企业走共同发展道路的意愿。我们相信，在各个兄弟厂的共同努力下，在冶金部及各省、市冶金厅、局的支持下，一定能走出一条“联合”、“发展”之路。