

新兴袜业 十年历程

北京新兴袜业有限公司

新兴袜业十年历程

北京新兴袜业有限公司

序

1993年11月,党的十四届三中全会通过《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,勾画了社会主义市场经济体制的基本框架,制定了继续深化改革的总体蓝图,我国经济体制改革从此进入了全局的整体推进的新阶段。这以后的十年间,我国的经济体制改革取得了重大进展,经济增长保持持续快速发展,我国综合国力,社会生产力和人民生活水平又连续迈上新台阶。

十年前的1993年,北京新兴袜厂从计划经济体制迈向市场经济体制后,企业遇到了从未有过的困难,计划经济体制中的种种弊病充分显现出来,原来上级指令性的生产计划没有了,原材料的价格放开了,销售渠道中断了,库存的积压增多了,机器开台的数量减少了,大量的富余人员下岗了,很多技术骨干调走了,银行的贷款利息上调了,职工的收入降低了,看病的医药费报销不了了,思想工作难做了,企业的凝聚力丧失了,最后的结果是企业连续亏损甚至面临破产了。以上种种现象在当时的国有、集体企业中普遍存在着,尤其是中小企业,几乎无例外。

1993年12月13日,我被上级公司任命为新兴袜厂党委书记兼厂长。从此刻开始,这届领导班子带领全厂职工踏上了新的征程。已经十年过去了,但我还清楚的记得当时公司党委宣布任职时,我曾经说过的话:公司党委让我担任厂里党政一把手,对这个决定,坚持服从。面临的困难虽然很大,但

我们要坚定信心,企业有生存的条件,产品有竞争能力,有知名度,有先进的设备,有技术力量,有优越的地理条件,有职工的支持,有能打硬仗的职工队伍,我感到担子很重,但不辜负上级领导和大家的期望,尽一切努力把厂子搞好。

新班子上任后,我组织领导班子认真学习党的十四大以来的文件和《邓小平文选》,贯彻解放思想、实事求是的思想路线,用邓小平提出的“三个有利于”标准指导工作,在当时极端困难的情况下,没有等靠要,没有退缩,而是转变观念,积极探索企业生存、发展之路。

十年的努力与拼搏,收到了一定的效果,领导班子在不断实践中,逐步解决了困扰企业的四个问题,既:钱从哪里来?人往哪里去?货往哪里销?路往哪里走?目前,企业已实现了四个转变:既:企业由生产经营型到资产经营型的转变;职工由固定工制到合同制的转变;企业由集体所有制到股份制的转变;企业由亏损到盈利的转变。截止到2003年12月,企业的在职职工由1993年末的446人,减少到230人,减少了48%。党政、技术管理人员由67人,减少到28人,减少了58%。还清了工商银行的800多万元的贷款。解决了拖欠职工个人手中的各种费用。由当年亏损160万元,到今年实现利润25万元。在岗职工的年收入增长了2.5倍。企业资产实现了保值、增值。

回顾十年历程,可以看到:由计划经济转变到市场经济的过程中,在市场经济激烈的竞争中,我们企业没有被兼并,没有破产,而是顽强的生存下来,现在已经摆脱困境,渡过难关,朝着健康的方向发展。

回顾十年历程,还应看到:企业的现有设备已经落后,技

术人员的专业技能、管理人员的素质还有待于提高,生产、办公环境还需要改善,职工的收入距本市职工平均收入水平还有很大差距,各项工作还应继续努力。

回顾十年历程,深刻体现到:领导班子只有认真学习邓小平理论、“三个代表”重要思想,坚持解放思想、实事求是、与时俱进,锐意改革,不断创新,企业才能在困境中求生存,谋发展,逐步迈入良性循环的轨道。

最近闭幕的党的十六届三中全会,审议通过了《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》,这是进一步深化经济体制改革,促进经济和社会全面发展的纲领性文件。

以党的十六届三中全会为起点,我国经济体制改革踏上建成完善的社会主义市场经济体制的新征程。我们要认真学习,贯彻三中全会精神,把企业改革坚持下去,继续提高企业的经济效益和职工的收入水平,为发展社会主义经济,全面建设小康社会,作出我们应有的贡献。

在这里,我代表公司董事会、党总支和全体职工向从1993—2003这十年当中,支持和帮助过我们的各级领导、有关单位和个人表示衷心的感谢!

董事长、党总支书记、总经理 朱学义
2003年12月13日

目 录

序	朱学义(1)
九四年工作规划	朱学义(1)
前五个月工作小结	朱学义(8)
上半年工作总结	朱学义(14)
进一步解放思想 加大改革力度 实现减亏 力争扭亏 把一个盈利的企业带入新千年	朱学义(23)
再接再厉 乘势而上 用新的贡献迎接新世纪	朱学义(36)
开好头 起好步 力争在新世纪有一个良好的开端	朱学义(52)
抓住机遇 再创新局面 用新的成绩迎接党的“十六”大胜利召开	朱学义(69)
以党的“十六”大精神为动力 抓住机遇 全面规划 再图发展	朱学义(86)
十年回眸	朱学义(105)
袜业十年之变	秦登月(113)
第二次起飞	古旭升(120)
一切在努力之中	钱小敏(127)
企业脱困也要坚持 解放思想实事求是的思想路线	贾惠敏(134)

用好用活各项政策 促进劳动管理工作	刘丽华(141)
“还是你好” 还是我们公司好	苏惠敏(148)
如今是“鸟枪换炮”了	吴淑兰(155)
迎来新的曙光	张向晨(161)
冬天的温暖	陈秀斌(172)
看我新兴这十年	毛长和(178)
我所经历的新兴这十年	张鸿兴(185)
土生土长的新一届领导班子	见家宁(192)
新兴袜业十年历程	霍胜家(197)
十年改革谋发展 与时俱进谱新篇	赵惠琴(204)
总结过去 展望未来 新兴会更好	刘淑华(208)
瞬间十年	李 垣(215)
掌声与笑声	侯 军(219)
彩色记忆	杜 英(224)
不会忘记	王瑞华(231)
幸亏职工人医保	铁振海(235)
关心职工生活 重视安全生产	宋奇志(243)
困境中求生 前途光明一片	周慧平(246)
“十年”……苦尽甜来	王布仪(250)
这是真的	李开荣(254)
我们在改革中创新	毛 莉(258)
我与新兴共成长	姜玉红(262)
十年的变化	丁焕玲(266)
企业就是我的生命	王淑珍(269)
谁在说……? 让事实说话	何永福(272)
十年的回顾	王正刚(276)

我亲身的经历	高玉清(278)
改革给人们带来的思考	孙 林(281)
愿公司明天更美好	熊足秀(283)
珍惜工作岗位 做好本职工作	陈燕平(285)
十年发展	张 凯(287)
企业没有垮	邹温利(290)
我眼中的新兴袜业	胡 新(293)
企业是我们的支柱	吴 超(296)
难忘的经历	杨若清(299)
做好本职工作	刘连芝(303)
集体多盈利 职工多增收	张翠华(305)
厂兴我兴 厂衰我衰	彭香莲(308)
新兴袜业 我心中的你	刘锁庄(311)
为企业的腾飞而努力奋斗	黄俊生(315)
走出黑暗是光明	刘兆龙(318)
改革奋斗的十年	张平香(322)
恩情永生难忘	何金柱(326)
后记	(328)

九四年工作规划

(一九九三年十二月二十五日)

朱学义

各位代表：

刚才二位副厂长作了九三年度生产和经营工作总结报告，我表示完全赞同。我们厂已经连续三年亏损，企业已经到了生死存亡的关键时刻。展望九四年，将面临更加严峻的形势，国家将有一系列政策要出台，各种原材料的价格进一步放开，尤其是棉纱还要大幅度调价，这都给企业的生产经营带来了极大的困难。但是，前些时候国家颁布的《反不正当竞争法》也给企业的商品在市场上的竞争创造了好的环境。可以说，是困难和机遇同时并存。我们能否在激烈的市场竞争中生存下去，是摆在领导班子和全厂职工面前的头等大事。

领导班子多次讨论，取得了共识，这就是坚定我们生存下去的信心和勇气，但这决不是盲目的乐观，而是建立在以下客观分析的基础之上的结论。

第一，我们厂曾经有过为国家做出较大贡献的历史，是全国袜子行业中十几个国家二级企业之一，在社会上有较高的知名度，我厂的产品在市场上有一定的竞争能力，这些都是无形的财富。

第二，我们又引进了 24 台国际上先进的袜机设备，有一定的技术力量，这就增强了企业的后劲，同时，还有一套较为健全

的管理制度。

第三,我们还有近千万元的固定资产,其中包括九千多平方米的厂房以及二环路以内较为优势的地理位置,这些是我们的优势。

第四,我们有一支 400 多名与企业的兴衰紧密联系在一起
的能打硬仗的职工队伍,这是我们存在下去的新动力。

九四年工作的指导思想是,认真学习《邓小平文选》第三卷,继续深化改革,转变机制,走主业精、付业兴、企业活的路子,要以调整为中心,以加强管理为重点,以市场为导向,以质量求生存,以品种求发展,以最少的投入,求得最大的经济效益。具体规划如下:

一、以调整为中心,向调整要效益。

近几年来,社会主义市场经济发展很快,面对越来越激烈的市场竞争,我们没能迅速转变企业内部机制,调整内部结构,使得我们处于被动挨打的局面,必须下决心予以调整。

1. 调整品种结构。

十几年来,我们在产品主要由高弹袜、棉尼袜、锦丝袜三大部分组成。今年的情况是,高弹袜滞销、运动袜畅销,锦丝袜平销。面对市场如何调整品种结构,是安排九四年生产任务的关键所在。所以必须明确:

(1)高弹类是主导产品。

今年以来,高弹类产品滞销,分析其原因:第一,由于开台少,产量低,成本高,失去了价格上的优势。第二,由于包装老化,失去了消费者对包装一见钟情的心理优势。第三,由于颜色单调,满足不了多层次顾客对个性的需求。第四,由于 20D 袜子太厚,满足不了顾客对薄透露的爱美需求,第五,由于销售

政策不活,商业渠道不畅通。由于以上的原因,我厂的高弹袜滞销了,但是,外省市的高弹袜,不但不滞销有的还脱销,这就更值得我们深思了。九四年,要充分发挥新引进的 14 台生产高弹袜机的效率,要加大产量,降低价格,增加颜色,改进包装,生产 15D 和绣花新产品,争取产量达到 200 万双以上,占总产量的 50% 以上,使高弹类产品成为名符其实的主导产品。

(2)双针筒袜子精品

今年引进的 10 台双针筒袜机,是国际上的先进机型,可以织出高精尖的产品,用氨纶包芯纱,精梳纱,异型丝,格林丝等原料织出的袜子,档次较高。可以卖上好价线,采用精品包装,可打入超级市场满足一部分先富起来的高档次消费者的需要,成为我们主要盈利的产品。

(3)运动袜是出口的主要产品。

从最近几年情况看,我厂的棉尼交织运动袜,不仅在国内有市场同时能够打入国际市场。今年最大的一笔出口合同就是 30 万双运动袜,只要有原料,就不能停产,多搞出口,可以解决销售的难题,及时收回货款。九四年要进一步扩大出口,争取在九三年基础上翻一番。

(4)锦纶丝袜应该下马。

锦丝袜是我厂的看家产品,市场有销路,为什么还要下马?有些同志不理解,领导班子认为,这种产品产量低,用工多,占地大,成本高,停止生产,用 507AC 袜机生产一些低档次的棉丝袜,还是可以的。

总之,在调整产品结构上,我们要发挥引进设备效率高、用工少质量好、品种多的优势,逐步淘汰现有的国产袜机,生产出即能满足不同消费者多档次的需求,产生社会效益,同时也必

须对企业有经济效益的产品来,这就是我们调整产品结构的主导思想和作法。

2. 调整生产组织结构。

目前,我们是四个生产车间,经过研究准备把染色定型车间一分为二,定型并入成品车间,染色从原来车间分离出来,单独成立技术二科,这样调整的好处是:

(1)从打小样、工艺的制订、到组织生产形成一条龙管理,杜绝了原来科室和车间相脱节,扯皮现象。

(2)有利于染色质量的提高,从现在情况看,染色方面存在的问题还是不少的,这样分开后,可以提高染色质量。

(3)可以减少干部和工人的人数。

3. 调整科室职能。

设备动力科,除保证完成现在的工作任务外,还要把维修定型设备和染色设备的工作接过来。另外,设备动力科的白班维修人员并岗减入第二步,白班人员还要增加对社会服务职能,向东直门学习。

4. 调整生产用房和办公用房。

近二年来,厂内大量减员,产量减少 $2/3$,厂房闲置,但是,我们没能够及时调整用房,造成了极大的浪费。九四年,要在整体规划条件下进行调整。北三楼成品要搬到东四楼,北二楼汽定搬到现计量室。北一楼的一台定型罐,搬到染色前处理,北楼腾空后,既可以出租,也可以搞新项目。西二楼设备搬到东二楼或三楼,西三楼办公室搬到院内活动房二楼和现成品库二楼。我们相信,腾出的北楼、西楼二、三层一定会给厂里创造出可观的经济效益来。

二、以管理为重点,向管理要效益。

自验收国家二级企业以后,我们的各项管理工作逐年下滑,责任制不清,数字混乱,浪费严重,需要认真加以整顿,要在学习其它先进单位的基础上,加强各项管理工作,恢复过去一些行之有效的好方法。

1.重建厂内银行。

从目前情况看,一方面原材料涨价,成本加大,难以消化,另一方面原材料浪费惊人,无人控制,能源浪费严重,锅炉烧完的煤渣,含碳量高达50%以上,这在能源紧张的年代是要罚款,停止供煤的,但现在却是熟视无睹,无人过问。有的维修工,他需要一个零件,可以领5个甚至更多,而库工只是按照领料单发零件。资金已经失去控制怎么办,重建厂内银行是一个行之有效的办法,它可以控制资金,搞好成本核算,减少浪费,增收节支。

2.恢复经济责任制。

二年来,由于干部的退休和有些干部调走,我们从工人当中选拔了一些干部,又从一般干部中提拔了一些中层干部,这些同志没有经过正规培训就上岗了,他们也没有经验,甚至个别人连自己的职责也分不清,出了问题就扯皮、推诿,所以,要明确职责范围,分清责、权、利的关系,我们要把过去的经济责任制加以修改和补充,并严格予以考核,努力提高干部素质。

3.加强基础管理。

在各项管理中,数字管理是最基本的,但真正做到数字准确,做到帐、物、卡相符,又是很难的。我们的原料进出厂是否有人验数过磅?购进的材料是否先入库再领用?发出去的活退回库里,数字是否核对过?依我看要认真想一想,总之,要健

立一套行之有效的管理制度,健全各项原始记录,使管理工作重新走入正轨。

三、推行合同制,向优化要效益。

九四年,企业的人事、劳动、分配制度还要继续深化改革,很重要一条,就是全市要普遍推行劳动合同制,改固定工为合同工,干部要做到精简、高效、交叉任职,工人要做到岗位兼并,一手多能,我们要进一步搞好优化组合。从现在情况看,人浮于事,因人设事,有人没事的现象还是存在的,要消肿减人。我厂产量最高是1千万双,也只有1千人,今年产量是300万双,年初是560人,年底是479人,与王四营比人家是140人,产量是300万双,相比之下,看到了差距,毛主席曾经说过,人是世间第一可宝贵的。但是,在我厂,人没尽其才。比如,北新桥车间,只需要冬季供暖,生产不用汽,可是那里长年有4个司炉工,最多只有半年活可干。染色定型车间有3个维修工,其实1个人完全可以。针织车间保养工,有的只会修一种机型,都要做到一专多能,不能单打一,成品车间打箱、过磅、人库6个人是否多了些?当然其它部门也存在着人员浪费现象。

根据九四年的生产经营任务,要把全厂上岗人数控制在350人以内对下岗人员要做好妥善安排,凡52年以前出生的,工龄在20年以上的可以办理厂内退休手续,满45周岁时,经医院证明符合条件的,转正式退休,凡52年以后出生的,拿75%工资回家待业。下岗人员,可以申请调走,可以申请停薪留职,厂里将为他们提供方便。

四、主业精、付业兴、向三产要效益。

目前,我厂有5个独立核算的经济实体,其中,新兴商店、干福餐厅、腾达、兴达已经运转起来,安排了30凡个人,为厂里

解决了一些问题。但三口针织厂还处于停业状态,我们想把东直门服装协会用的二层小楼九四年三月到期后利用起来,那里有缝纫机,可以安排十几个搞些棉毛衫裤,自己解决吃饭不成问题。另外,厂里还有一些能人,要发挥其特长,搞一些工艺品生产,对前面提到的腾空的北楼,可以搞联营上项目,希望厂大职工牵线搭桥,真要谈成上马后,对介绍人予以适当的奖励。

五、强化销售,是重中之重。

九四年的生产任务能否落实,各项资金能否到位,关键要看销售工作如何,我们既使生产出适销的有竞争能力的产品,如果没有一个符合客观实际的销售政策,就不可能调动销售人员和商业人员的积极性,如果没有一支业务水平高,责任心强,吃苦耐劳的专业销售队伍,也是不行的

最近二年来,我们虽然加强了对销售工作的领导,充实了人员搞了承包,分配上给予倾斜,但是,从销售情况上来看,仍然是薄弱环节,必须要调整、强化。明年究竟怎么办,还要听取各方面的意见,要尽快拿出方案来。

六、做好其它各项工作。

九四年,我们还要加强民主管理工作,充分发挥职代会的作用,在力所能及的条件下,改善职工的劳动和生产条件,还要搞好安全生产,减少隐患,做到“三无”杜绝各种事故的发生。

各位代表,九四年我们面临的形势是严峻的,任务是艰巨的,时间是紧迫的,但全厂职工要团结一致,共同努力,去开创工作新局面。

94 年 1—5 月工作总结

(一九九四年六月六日)

朱学义

各位职工代表:

从上次召开五届十三次职代会到现在已经 5 个多月了。在 94 年前 5 个月中,我们贯彻上次职代会提出的以调整为中心,以提高经济效益为重点的指导思想,抓好各方面的工作,下面分四个问题向代表们汇报,请代表进行审议。

一、生产经营情况

先讲一下生产经营各项指标完成情况:

今年 1—5 月

产 量: 1292603 双	应收款: 1587644 元
外加工 544170 双	库存成品 3573634.60 元
质 量: 92.79%	资金占用
消 耗: 87.28%	产销率: 105.8%
销售收入: 1416559.17 元	实现利润: - 1273097 元
实回货款: 1604000 元	上交税金: 155589.37 元

从生产经营方面,主要抓好几项工作:

1. 调整品种结构,生产适销对路产品

94 年的前 5 个月,我们是在资金相当紧张的情况下度过的。一季度有二个节,工作日少,是销售淡季,货款回收少,棉纱大幅度涨价,三月份还要还 30 万元的贷款利息,其难度是可

想而知的。所以，整个生产计划是根据资金和市场需求来安排。一、二月份主要是织出口的运动袜，加工单丝绣花袜，双针筒袜机先是织精梳袜，后又织格林丝袜和氨纶包芯袜，从三月中安排加工短平口袜，四月开始加大短平口袜，月底短平口脱销。为此，厂里组织了大干红五月劳动竞赛，掀起生产高潮。在竞赛中，涌现出很多好人好事。有个定型的女工碰破了头，缝了好几针，仍不休息，坚持生产。为了提高产量，针织车间加班加点，染色工只有3个人，但他们做到上工序转来多少活，就染多少活，绝不积压。由于加强了管理，增强了责任心，今年织高弹袜以来，只有一缸染花，大大降低了回染率。成品车间把配棉线袜的人员集中到一起，保证配双打箱入库任务完成。设备动力科的工人在减6个人的情况下，在竞赛期间，做到了不停电、不停水、锅炉蒸气和压缩空气，这是很长时间以来很少有的。在竞赛中，科室的干部也到车间参加劳动。通过竞赛，5月份的产量达到43万多双，是二年来最高水平，销售实回货款55万元以上，是二年来第二个最好的月份。

按照市场需求，原计划要安排15D高弹袜的生产，可是一直没有找到符合质量要求的原料，国外有料，但由于我们用量少而不给订货。所以，15D的袜子没有安排生产。几个月来，技术部门还设计、试织了一些新的品种，如：纶苞芯袜等，为了改进包装，我们最近找了理想设计公司，要求他们给厂里的各类产品设计新的包装。目前，初稿已设计出来，过不了多久，我们的产品将以崭新的形象出现在各商场的柜台上，到那时，新兴袜厂的产品将提高到一个新的档次上。

根据市场预测和厂内库存的数量，高弹类的袜子最多只能织到月底或7月初，当前，要抓紧安排中筒、长筒防卷落的产