

三江世纪风

宁波市工业改革和管理 50 例

主编 杨甘霖



宁波出版社



三
江
世
纪
凡

——宁波市工业改革和管理 50 例

主编 杨甘霖
宁波出版社

图书在版编目(CIP)数据

三江世纪风:宁波市工业改革和管理 50 例/杨甘霖主编.

—宁波:宁波出版社,2000.12

ISBN 7-80602-402-6

I.三... II.杨... III.①工业企业-经济体制改革-经验-汇编-宁波市②工业企业管理-经验-汇编-宁波市 IV.F427.553

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 59357 号

书 名	三江世纪风 ——宁波市工业改革和管理 50 例
主 编	杨甘霖
出版发行	宁波出版社(宁波市苍水街 79 号)
责任编辑	吴 波
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	850×1168 毫米 1/32
字 数	215 千
印 张	9.25
插 页	12
版 次	2000 年 12 月第 1 版第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80602-402-6/F·26
定 价	25.00 元

深化改革 强化管理 全力提升宁波工业国际竞争力

(代序)

宁波市人民政府副市长 吕国荣

深化改革,强化管理,是企业提高效益,增强竞争力的重要途径,也是建立现代企业制度的内在要求。朱镕基总理在今年的政府工作报告中,用很长的篇幅阐述了继续推进改革、全面加强管理的问题,要求各级各部门以改革的精神,突出抓好管理,用科学的管理来巩固改革和发展的成果。

当前,随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立和完善,市场化程度不断提高,市场机制在资源配置中的基础性作用不断增强,特别是我国即将加入 WTO,国内市场将进一步开放,企业面临的市场环境正在发生急剧的变化,市场竞争将进一步加剧。市场环境的变化,迫使企业进一步实现机制转换和管理创新。因此,建立符合市场经济要求的现代企业制度,实行制度创新和管理创新,已成为当前企业生存和发展的重要课题。

近年来,宁波市按照中央和省的决策与部署,解放思想,实事求是,坚持从实际出发,在深化企业改革、调整重组、实施名牌战略、推进技术进步、强化管理、建立市场化的用人机制等方面进行了积极的探索和实践,创造出了许多好的经验和做法。

《三江世纪风》汇集了维科集团等一批企业在改革和管理创新方面的成功经验,反映了宁波工业改革与管理的基本面貌,体现了宁波人锐意改革、奋发进取的精神,同时也展示了宁波一批重点骨干企业的勃勃生机和活力以及一群企业家搏击风浪、走向成熟的风采。

愿此书的出版,能对广大企业经营者、企业管理人员和读者们有所启发、有所借鉴。

目 录

一、改革攻坚篇

1. 重组与改制相结合 探索国有纺织企业改革发展新路
……宁波维科集团股份有限公司(2)
2. 理顺劳动关系 建立市场化用工机制
……宁海县经济委员会(11)
3. 昔日“中元” 今日“成功”
……宁波成功信息产业股份有限公司(18)
4. 以输入促启动 以带动求发展
……宁波新乐电器有限公司(28)
5. 只有脱胎换骨 才能焕发生机
……宁波众鑫印染有限公司(33)
6. 企业后勤管理工作新探索
……宁波中汇纺织有限公司(38)
7. 坚持有进有退 优化产业结构 大力发展高新技术产业
……宁波电子信息集团有限公司(46)
8. 推进现代企业制度建设 提高企业市场竞争实力
……宁波海天股份有限公司(49)

二、经营战略篇

9. 力求突破 企业成功的灵魂
……宁波方太厨具有限公司(56)
10. 构筑核心竞争力 争创国际知名品牌
……雅戈尔集团股份有限公司(61)
11. 品牌升格战略管理
……杉杉集团股份有限公司(68)
12. 追求卓越志不移
……宁波耐吉集团(77)
13. 实施资本经营 营造规模经济
……浙江开开集团(85)
14. 搞好资本经营 促进企业发展
……宁波亨润集团有限公司(89)
15. 资本经营 现代企业规模经营必由之路
……宁波富达电器股份有限公司(93)
16. 名牌更要创新
……宁波三星集团股份有限公司(100)
17. 注重战略管理 促进企业发展
……浙江帅康集团(106)
18. 调整市场定位 发展职业服装
……宁波培罗成集团有限公司(115)
19. 实施走出去战略 促进企业快速发展
……宁波京甬毛纺厂(120)
20. 以资本经营和技术进步并举 创造发展奇迹
……宁波液压马达集团公司(123)

21. 人·质·量·业
……宁波三A集团有限公司(127)
22. 以独特的营销管理抢占市场份额
……宁波洛兹集团有限公司(138)
23. 适应市场变化 做好营销工作
……宁波定时器总厂(143)

三、管理创新篇

24. 管理与机制创新 企业焕发生机
……宁波博洋(集团)股份有限公司(150)
25. 建立集团财务结算中心 完善集团财务制度
……宁波维科集团股份有限公司(154)
26. 创新机制是实现规模发展的必由之路
……浙江海通食品集团有限公司(159)
27. 小产品创出国际大市场
……宁波贝发集团有限公司(164)
28. 机制创新促开发 依靠科技壮实力
……宁波天安(集团)股份有限公司(169)
29. 用辩证法指导生产管理 提高企业应变能力
……宁波水表厂(175)
30. 生产管理模式创新 企业跃上新台阶
……浙江船厂(186)
31. 转变观念 制度创新
……宁波跃进汽车前桥有限公司(191)
32. 运用ERP 实现管理现代化
……金轮集团(196)

四、科技开发篇

33. 科技是腾飞之翼 人才是发展之本
……浙江舜宇集团股份有限公司(201)
34. 科技兴企 以人为本 走高新技术产业化发展之路
……宁波波导股份有限公司(209)
35. 以科技促发展 以机制促创新
……宁波韵升(集团)股份有限公司(215)
36. 加大技改投入是高科技企业发展的必然方向
……宁波科宁达工业有限公司(220)
37. 不断实施技术改造 促进企业持续发展
……奉化爱伊美西服公司(225)
38. 以科技为本 促企业发展
……中银(宁波)电池有限公司(229)
39. 科技贯穿始终 “金海”崛起腾飞
……宁海县金海化工有限公司(232)
40. 科技先导 开拓市场
……宁波制药厂(236)
41. 追求技术进步 促进企业腾飞
……浙江巨鹰集团股份有限公司(241)

五、固本强基篇

42. 以人为本 思想领先 铸就改革发展的合力
……宁波维科集团党委(246)

43. 凭借人才创大业
……宁波浙东建材集团(253)
44. 强化“三本”管理 走内涵发展道路
……宁波罗蒙集团有限公司(257)
45. 振作精神 励精图治 扭亏增盈促发展
……宁波日用不锈钢制品总厂(262)
46. 抓环保管理 促企业发展
……宁波八方集团股份有限公司(268)
47. 加大投入抓开发 加强营销拓市场
……宁波燎原灯具总公司(271)
48. 跨出国门闯市场 提高质量增效益
……宁波华成阀门有限公司(273)
49. 实施人本管理 培养高素质员工队伍
……镇海热电厂有限公司(277)
50. 从细从严抓好成本管理
……鄞县熔模精密铸造厂(281)
- 附:宁波市工业上市公司有关资料

一、改革攻坚篇

本 篇 介 绍

宁波维科集团股份有限公司

宁海县经济委员会

宁波成功信息产业股份有限公司

宁波新乐电器有限公司

宁波众鑫印染有限公司

宁波中汇纺织有限公司

宁波电子信息集团有限公司

宁波海天股份有限公司

重组与改制相结合 探索国有纺织企业改革发展新路

宁波维科集团股份有限公司

自 1998 年以来,宁波纺织业在中央把纺织行业作为国有企业改革脱困突破口的各项政策引导下,以压锭为契机,进行了全行业的大规模资产重组和结构调整,集中宁波国有纺织业的优质资产组建了维科集团。重组后的宁波纺织业显现了勃勃生机,1999 年 1~12 月,实现产值 17.5 亿元,同比增长 32%,销售收入 35 亿元,同比增长 50%,利润 1.05 亿元,同比增长 36%。维科集团的组建标志着宁波纺织业开始走上再创辉煌之路。

一、危机中的宁波国有纺织业

宁波维科集团组建于 1998 年 5 月,当时宁波国有纺织业也和全国纺织业一样面临许多困难和问题。一是企业出现两极分化。全系统大小 40 多家企业,只有极少数企业盈利。二是部分企业设备老化、技术落后,生产规模小,产品档次低。三是无序竞争、内耗严重。四是企业资金普遍匮乏。大部分企业的负债率在 75% 到 80% 之间,企业之间还交叉担保,危机四伏。五是职工负担沉重。重组前全系统有退休职工 12000 多名,在职职工 21000 多名,一半职工可以下岗,显然,不改变这种局

面,宁波国有纺织业无疑难以摆脱困境,更谈不上重铸辉煌。

二、开阔改革思路

面对困难局面,简单的改革方案,就是保留几家经营良好的盈利企业,将其他企业分别出售。但我们经过仔细分析,感到在 1998 年的大环境中,对 40 多家企业采取单体转制出售的措施,有几条无法克服的障碍。

第一是宁波国有纺织企业长期形成的债务担保关系无法解开。宁波纺织业有一批长期亏损资不抵债的企业。这些企业所欠银行债务大多数是由几家好的企业担保的。如果不能解决债务链的问题,就不可能将这些不同类型的企业转制出售,即使个别能转制的企业,也会因为没有银行支持,严重影响生存发展。

第二是社会保障体系还不健全。如果以转制出售的方式进行改革,将会有近万名下岗职工在极短的时间内涌入社会,在社会保障体系还不健全、完善的情况下,可能会产生一定的负作用。

第三是缺乏出售国有资产的操作规范和必要条件。确定效益不佳企业的转让价格是一大难点。短期内出售这么多企业的资产,必然形成严重的供过于求,出售价格必然很低,而人为规定价格高于账面净资产很难有人接受。

第四是产品缺乏竞争力。企业转制出售的改革要获得成功,要有产品市场基础。宁波效益不佳的国有纺织企业,普遍存在设备老化,传统市场萎缩的问题,难以找到实力雄厚,市场开发能力强的出售对象。如果用改制的方式将这些弱小的企业推向市场,难以摆脱一改就死的命运。

这些不可逾越的障碍和问题,使我们果断地否决了单体企业转制的改革方案,把目光转向了先资产重组,组建大集团,再

整体改制的改革思路。我们将所属的 20 多家企业的大部分资产整合成维科股份有限公司,以维科股份有限公司为核心,将宁波国有纺织的其他企业以控股和参股的形式组合形成维科集团。

三、宁波纺织业重组的主要过程和内容

维科的资产重组着重解决资产、资源与市场要素的有效配置,从横向、纵向两个方面对资产重新整合,引导企业向集约化经营、效益型增长的方向发展。横向整合是针对低水平重复建设问题,将原先分散在各企业的同类产品和资产集中起来进行规模化集约经营,如色纺纱是有市场的优势产品,我们就将万信纱厂与和丰纱厂的资产整合起来形成全国规模最大的色纺纱基地。纵向整合是针对粗放经营的问题,根据产品的上下游关系,对资产进行成龙配套,由初加工向深加工发展,构建了以针纺、装饰用品、大提花、毛毯、服装面料五大优势产品为核心的五大专业化生产、集约化经营的产品链,每条产品链都以追求从原料加工到成品产出成龙配套,流水作业为目标。如高支高密宽幅防羽布,已实现从纺纱、织布、到印染、成品缝制全部在公司内配套进行,有效降低了生产成本。

资产重组是宁波纺织业实施改革攻坚战标志,这种大规模的调整重组谁都没有实践过,包含压锭、破产、兼并、设备搬迁、产品调整、下岗、再就业等诸多环节,情况十分复杂。我们首先从思想重组开始,再进行经营的统一,然后进行资本、资产的整合,财务的统一,人员的调整,形成组织体系,最终完成重组。

(一)思想重组

97 年 11 月起,组织各厂厂长经理学习十五大精神,到全国各地考察,一起分析宁波纺织业的深层次矛盾,谈认识讲道理,认清纺织业改革发展大局。编印《压锭减员实行资产重组

——为了更美好的明天》小册子，集中职工关心的 45 个问题，进行政策解释。

(二)经营市场整合

98 年 1 月以五大产品链为基础，将各企业的经营力量集中，统一经营毛毯、大提花贡缎、服装面料、针纺、装饰用品五大类产品，由经营公司下单给工厂，各工厂不保留经营权，同时按一个产品只能有一个经营主体，一方市场不能有两家本系统企业同时存在原则，对目标市场重新分割和定位，抢占市场制高点。

(三)资本资产调整

98 年 5 月 18 日，维科集团在宁波压锭第一锤声中诞生。同月开始 1200 多台，3000 余吨设备的搬迁调整，包括万信纱厂、第一毛纺厂的整厂迁移；和丰纱厂、第二针织厂、第二毛纺厂、达俊西裤厂的破产；实施宁波服装联合进出口公司兼并宁波纺织联合进出口公司、第二印染厂兼并宁波印染厂；并以不同形式放活 10 多家小企业，进一步优化资本结构。

(四)产品结构调整

在重组中，推进主导产品向最终制品、最终市场延伸，提高产品附加值。如人丰布厂的高支高密防羽坯布在向制品延伸过程中，不但盘活了第七服装厂的资产，而且带动了床单厂印染生产线，使每米坯布的附加值增加近 30 元，效果十分明显。现在集团内高档产品有高支高密床上用品、中低档产品有大提花贡缎，而拳头产品毛毯则向功能性纵深发展。服装面料将是维科新的突破口，目前已与日本钟纺公司合资，开发高档服装面料。

(五)财务统一

98 年 7 月，维科财务统一核算体系开始运行，集团内的资

金都通过总部结算中心周转,资金往来全部采取银行结算制度。结算中心利用闲置资金,偿还了高息集资 2500 万元,压缩借款 3000 万元,将原高息贷款 2000 万元转变为正常贷款,每月节约利息支出 60 多万元。

(六)人员调整

人员调整在重组中难度最大,冲突最激烈。仅压锭就有 1000 多人下岗,是决定重组成功与否的重要因素。在干部调整中,我们强调有为才有位,开展业绩考评,职工民主评议,着重加强各级班子建设。下岗工人除享受国家政策分流外,我们努力创造新的岗位,99 年新增的五大技改项目,吸纳下岗工人 1000 多人,再就业分流率达 96%。

表一:维科集团重组前后情况对比

	企业数	资产	负债	人员	效益
重组前	42	23 亿元	70%	19933	5924 万元
重组后	3	22 亿元	61%	17812	1.05 亿元

四、改革产权制度、强化基础管理

宁波纺织业资产重组后,为提高公司效率和产品竞争力,采取了一系列有力的措施。

(一)建立全新的管理体系

传统僵化的组织结构和管理体系,是制约国有企业发展的重大问题,应该用代表现代先进企业管理技术和水平的组织结构体系加以取代。

1. 集中资金、经营,形成整体实力

(1)资产集中:维科首先将几十家企业的流动资金全部集中到维科总部,成立财务结算中心,有效地解决了企业资金的

不合理流动,控制了因为担保、应收款等人为因素造成的国有资产流失,把握住整个公司的生产、经营的资金流向。同时,我们将几十家企业的资产管理权集中到总部,使一批闲置设备得以配套使用,一批闲置房产、厂房得以出售变现,一批闲置地块投入房地产开发,大批存量资产被盘活,使过去数量很大的无效资产成为维科每年1亿多新项目建设和技术改造资金的主要来源。维科还利用资产、资金集中的优势和实力,成功地收购了上市公司敦煌集团,经过第二轮资产重组,今年上市公司将实施配股。一方面将母公司优质资产注入上市公司,使公司能够进一步实施制度创新。另一方面,公司进入资本市场,为进一步提升产业,扩大规模,迎接WTO挑战打下基础。

(2)经营统一:维科组建后,将几十家工厂的产品销售权,集中到六大产业公司手中,对目标市场重新分割和定位,加大品牌宣传力度,扩展市场营销网络,先后在美国、欧洲、日本、香港、非洲和国内几十个大中城市设立维科销售分公司,由过去的产地被动销售,走向紧贴市场的销地主动销售,进而在销地建立优势,带动其他产品进入目标市场,实现产品市场多元化、市场的规模经营。维科同时将几十家工厂的原料采购权取消,集中到物资供销公司,用制度保证的方式,降低原料采购的费用和成本,减少采购环节中的腐败现象,仅煤、汽油每年就节约成本上百万,集中采购使集团大额采购的优势得以发挥,国内、国际的低价原料供应基地初步形成。经营统一后,维科打开了销售新局面。1998年,实现销售收入24亿元,同比增长12%,利润7667万元,同比增长21%。1999年实现销售收入35亿元,同比增长50%,利润1.05亿元,同比增长36%。

2. 建立规范的法人治理结构,提高企业运行效率

我们按照规范股份公司的要求,由宁波纺织业控股公司发