

企业管理

面对市场 开拓市场

——回顾股份公司实验厂丙纶短丝项目

史宗火
(股份公司实验厂)

F407.705

60-62

上海石化股份有限公司丙纶短纤维项目,于1991年8月立项,1992年3月总公司批准可行性研究报告,1993年元月与外商签订引进合同,1993年11月建成,并一次开车成功。现已试生产,在这个过程中都是围绕效益而运行的,而效益的前提是市场。

市场不好,而且没利润。当时涤纶切片价格7000~8000元/t,而短纤维只有8500~9000元/t。然而从市场经济学的角度分析,商品价格应按价值规律运行,上述现象没有反映价值规律,虽然由于供求关系等因素,商品有时会偏离价值规律,但不会是长期的,因此当时短纤维市场情况只是暂时的。

1 市场因素是决定项目的关键

这个项目的前期准备工作较长,1991年初实验厂提出发展丙纶的三个单项:2500t/a 细旦短纤维,2000t/a 长丝和2000t/a 纺粘无纺布。当时总厂认为丙纶是新品种,以先上一种产品为宜。为此我们认为首先要研究市场,其次考虑我们的优势。

其次,从实验厂本身因素看,选择短纤有两个有利条件。一是从技术上看,我厂有涤纶短纤装置,有一批熟悉短纤生产的技术人员和操作人员,而缺乏长丝生产经验。二是我厂在短纤无纺布市场上有一席之地,了解这方面的市场情况。同时我厂有纺纱、针织、染整成衣生产线,以短纤为原料,可直接开发至最终产品上市,对打开销路,占领市场极为有利。

首先从市场角度看,短纤的产品品种多,适应面宽,可生产纺纱用纤维(包括棉型、毛型等)也可生产细旦无纺布纤维、粗旦地毯、土工织物纤维或特粗旦专用纤维。而相比之下,长丝产品用途专一,一套设备不可能生产POY、FDY或BCF等,而纺粘无纺布当时的市场尚待开发。所以选择短纤作为第一个项目,市场风险就比较小。但是当时市场上不论涤纶或丙纶,长丝的效益比短丝好,短纤不但

实践证明,结合自己的优势,看准市场决策项目是正确的。

2 缩短建设周期就是节约资金

建国以来,不管基建项目,还是技措项目,往往项目的实际支出费用超出初步设计概算,少则5%(允许的),多则10%、20%,甚

至更高。我们分析各种原因认为,建设周期长是超概算的重要原因。因为建设周期长,必然是项目管理费用增加,施工费用增加,原材料及设备涨价,贷款利息增加等,结果必然追加投资。正因为如此,我们从与外商谈判开始就抓住时间不放。我们提出的目标是:当年签约,当年建设,当年安装,当年投产。

外商提出交货周期是收到定金最短10个月,我们提出从签约开始8个月,经过讨价还价,双方同意9月上旬到外方验货装船。但8月份欧洲放假,9月上旬等于7月下旬,外方要求9月底交货,这样运到上海要11月份,年底开车已不可能。再经双方协商达成协议,7月底验货装船,这样9月份可运达上海,为年底开车创造了条件。

与外方签订了合同,国内有许多工作要做,初步设计、审批、国内订货、施工设计、施工等,这些工作都要在9月中旬完成。为此我们制订了严密的网络计划,分兵把守,交叉进行。如初步设计批文未下达前,由总厂计划部门同意,同设计单位商谈,开始施工图设计,并将订货周期长的设备,共同商讨先行订货。有的先与供货单位签意向书,以缩短正式订货周期。施工单位每天开两班施工。实现了9月中旬完成土建施工,水、电、气等公用设施安装基本结束,国内设备到货,为10月份的全面安装创造了条件。

8月份外商来现场查看施工情况,认为10月初派人来安装未具备条件。我们当即表示:10月初如还无安装条件,影响专家工作,由我方赔偿外方损失。如果专家不按时到,则由外方赔偿中方损失。到9月中旬外方代表再次查看现场时,工程进度出乎他们预料。专家按时来华,于11月初安装完毕。经调试,11月25日一次投料试车成功。公司领导王基铭、瞿国华等当天下午来检查试开车情况,一致称赞这是一个短、平、快的项目。

这样的进度,结果使整个项目的实际支出,不但没有超出概算额度,还略有节余。其

提前开车的效益是明显的。

在这一年的时间里,公司各部门的支持配合,特别是技术指导、资金到位起了关键作用。实验厂上下团结协作起了保证作用。当然中、外方的友好协商,信守合同是前提。实现了当年签约、当年建设、当年安装、当年开车的目标。

3 靠管理出效益

对这套装置的管理,我们采取精简高效的原则管理,创一套新的管理模式。

采取产、供、销开发一条龙,试行小分厂制的管理模式。

在生产管理上提出的原则是满负荷工作,不设富余人员;如计划、统计、调度、运转由原三名技术人员改为一名技术人员管理。设备、电气、仪表、计算机由原两人改为一人管理。工艺、质量、分析、化验也改为一人管理。这样全分厂的生产管理除领导外就是这三个人管理,形成了线条清楚,上班只能集中精力紧张工作,达到了精简高效。

生产人员的配备打破了三个界限:

1) 工人、干部界限。对人才是量才而用,不是看编制,看身份。到这套装置来的同志组织上尽量做到自己的愿望与分配的工作统一。

2) 打破了保全工与操作工的界限。每个班都有保全工、电工,同时他们也是操作工。设备正常运转时就是操作工,检修设备或设备有故障时就是保全工。改变过去那种开车时保全工休息,修理时操作工休息的现象。

3) 打破岗位界限,实行兼岗:为使人人工作基本饱满,将整条生产线分成两个岗位,即纺丝、牵伸、卷曲等一个岗位;切断、打包等为一个岗位。待熟悉后再换岗,要求每个员工在生产线上都能独立操作,以达到顶岗,减少人员的目的。

常日班人员既是检修工,又是组件工,还

是搬运工。

通过人员精简,生产及管理人员不到 50 人,相当于常规配置的一半。由于人员精简高效,劳动生产率自然提高,效益也提高。

4 一切围绕市场转

丙纶细旦丝品种新,要提高经济效益,就必须一方面围绕市场需要及时开发产品;另一方面开发产品,引导市场。这两个方面都要反应快,这就是建立小分厂的目的之一。

分厂实行一条龙管理,辅料采购、产品开发、质量化验(主要中间产品)、产品销售、售后服务、成本核算等。这样市场需要什么,什么品种效益好,很快会反映出来。如可行性报告中的纺织用纤维为主,地毯用纤维为辅。在实际运行中,纺织用纤维试用人家不少,但多数为试制开发,批量小,所以我们把这个品种确定为开发、扩大产品,引导市场。而当我们

了解到市场需要低强高伸纤维后,立即同外商协商,制定工艺,组织生产,然后放到下游厂试用,通过后即推向市场,并不断改进,已开发出两个新品种,满足市场需要。这类产品就是按市场需要及时开发,批量投入市场,并收到较好效益。

从考核验收几个月来,按市场需求不断开发出新品种投放市场,就是因有一个灵活的机制而实现的。

今天回顾当初的决策,应该说是正确的,短纤维的价格已恢复原来面貌。由于产品面宽,能够适应市场和引导市场。当然任何事先的决策都有风险,问题是要有对策,本项目产品面宽就是对策之一,有了对策就能适应市场的变化,从而化解风险。

第一个丙纶项目耕耘了三年,现在到了收获的季节,所以要抓住时机,看准市场,力争尽快收回投资。

· 消息报道 ·

机研所压力容器 CAD 系统 通过评审

由机械研究所承担的公司项目“压力容器计算机辅助设计(CAD)系统开发研究”于 1994 年 11 月 22 日由公司信息中心主持,通过了专家评审,评审组由信息中心、科技发展部、研究总院、华东理工大学、实业公司设计院、前方各厂等有关单位的专家组成。

机研所的这套 CAD 系统主要用于压力容器、换热器、塔器等设备的设计,购置了一套 PVCAD 软件,同时自行开发了描图文字处理软件和国外法兰标准数据库,建立了美国 ASME,德国 DIN,日本 JIS 法兰标准的图形库和数据库,该软件的设置密切结合本公司生产装置的实际状况。

CAD 投入运行后,大大地提高了设计速度,图面质量清晰,图面布置和修改方便,有利于机研所更好地为前方各厂服务。

专家组认真审阅了有关技术文件,并实地参观了现场演示,一致认为“该系统运行可靠,图面质量好,能提高工作效率,达到设计图纸的标准”,对机研所在华东理工大学协作下,自行开发的国外标准(JIS, DIN, ASME/ANSI)管法兰和图形库认为“已应用于多项工程设计,取得较好的效果”,同时对机研所自行开发的一套“描图文字处理”软件能对图鉴和明细表编辑生成系统表示较大的兴趣,认为:具有一定的特色。

最后鉴定组专家一致认为该项目达到国内同行业中 CAD 应用先进水平。

(郑树棠)