对于效益有问题，资金不落实的，要积极反映情况，提出意见，不能盲目立项，更不能盲目开工，以减少损失浪费。三是在选准项目的基础上精打细算，少花钱多办事，把事办好。四是对资金的使用效益进行追踪检查，发现问题，及时解决。

5. 帮助企业搞好内部分配。当前企业内部分配存在两个突出问题：一是过分向个人倾斜，减弱了企业的积累和发展能力；二是在职工之间的分配上，存在着平均主义，不能体现按劳分配，不能充分调动职工的积极性。这是国营大中型企业缺乏活力的重要原因。财政部门要同企业主管部门密切配合，深入企业，抓好典型，取得经验，逐步推广，建立起一套适合中国国情的、能够体现按劳分配原则的、有利于企业自我发展和自我约束的企业内部分配制度，以利搞好企业，提高经济效益。

6. 加强财务管理和财政监督。财务管理是企业经营管理的重要组成部分。加强企业财务管理，一要搞好财务管理的基础工作。在群众充分讨论的基础上，建立健全和修定各项财务管理制度。二要贯彻勤俭节约的原则，加强经济核算，促进提高企业管理水平。三要加强财务监督。企业的经济和财务活动，必须遵循国家有关规定，财政机关和财务部门要加强监督，严格把关。对不符合财务制度的现象，财政、财务部门要加强监督，敢于把关、敢于反映。

我们相信，通过贯彻中央工作会议精神，落实搞好国营大中型企业的各项政策措施，我们的经济效益必将逐步提高，振兴财政大有希望。

关键在于练好内功

——河北涿鹿化肥厂腾飞的奥秘

倪汝炜

河北省涿鹿化肥厂原是一个并不起眼的小厂，1986年以来迅速崛起，1990年在全国一千多家小氮肥厂近半数发生亏损的情况下，该厂实现利税跨入前10名，晋升为中型企业，1986年至1991年10月在河北省近百家小氮肥厂中，单位成本和实现利税均名列第一。持续稳定发展的涿化已引起社会广泛关注。化工部已将该厂“责任成本管理”等先进经验编辑成书和录像资料，近期将在全国化工系统推广。

涿化腾飞的奥秘何在？

实行全方位责任成本管理，转换企业内部经营机制

1986年初，涿化面临着原材料等大幅度涨价、产品滞销、价格下跌的严重局面，经营活动困难重重。为此，他们及时以实行全方位责任成本管理为突破口，深化内部改革，转换机制，提高企业素质，形成了一套适应市场竞争的内部机制。

全方位责任成本管理是以责任目标成本为中心，将安全、质量、计量、设备、工艺、现场等经济管理活动纳入成本管理的轨道，突出“责、权、利、效”的企业内部综合管理运行机制。具体包括以下一些环节：

确定目标，落实包保。涿化制定目标的依据是，立足全省同行业平均先进水平，结合厂承包指标，预测分析内外部经营环境等，经反复测算

中国财政杂志社

和综合平衡，交职工讨论后确定的。每年初，把厂责任目标成本，即燃料动力、辅助材料、工资福利、车间经费分成16项63个相关指标，分别落实到各承包实体，以承包合同的形式，明确责权利。承包实体再将质量等指标细分到工段、班组和个人，使全厂形成了指标层层包、责任层层有、利益共同享、目标人人保的纵向承包、横向互保的责任成本承包管理体系。

加强“宏观”控制，提高整体效益。涿化注重搞活微观，按“统一经营、分级分权、独立核算、自负绩效”的原则，将厂内各单位划分为责任成本、费用、利润等实体，并下放给一定权力，为它们自主经营运作创造条件。同时，根据化工生产具有连续、均衡、易燃、易爆的特点和各实体存在着自身利益的情况，强化宏观（厂部）的管理和调控。厂重点抓企业发展规划、技术改造、研究和制定政策、综合计划、生产指挥、责任成本管理的协调和经济纠纷的仲裁、资金引向等，做到企业放宽（指厂部对下放宽权限）、实体管严、放而有度、活而有序，保证了企业各项工作的协调动作和长周期安全运行。

狠抓基础工作，健全核算体系。责任成本管理的核心是划清责任，而基础管理和核算工作是分清责任的必备条件。他们以健全岗位责任制为突破口，以不断完善各项基础管理工作为主攻方向，坚持常抓不懈，持之以恒。通过6年扎扎实实的工作，制定标准和规章制度共1 042项，定额齐全率、执行率分别达到95%和100%，计量工作被评为“国家二级计量工作合格单位”，班组建设合格率达95%以上，这就为加强核算工作奠定了基础。厂与责任实体及实体之间的经济往来，一律通过内部银行以货币形式进行结算，从而使全厂干部职工注重遵守价值规律，学会用价值观念观察、分析和处理问题，加速了内部经营机制的转变。

实行分权考评，完善激励机制。涿化的考评工作是以日、旬、月各种报表、台帐、记录反映出的数据为依据，分三个层次进行的。一是厂责任成本管理工作组考核责任实体和责任协作实体；二是企管办考核职能科室；三是各责任实体和职能科室内部的考核由本部门进行。无论哪个层次都按考核标准，用数据说话，做到客观、公开，能够激发职工的积极性。该厂考评责任实体的特点是坚持一体化，防止单打一。即把承包指标、企业升级、专业管理、基础工作、精神文明建设等方面的考核、评价与奖惩有机地结合起来，但以责任成本、费用、内部利润为中心。这就把经营成果更紧密地与劳动报酬挂起钩来，完善了利益激励机制，形成了人人关心效益，使降低成本有了可靠的保证。6年累计消化涨价增支因素1 624万元，相当于碳铵单位成本降低27.63元，加上连续6年保持部优产品的优势，为产品推向市场、参与竞争打下了较坚实的基础。

靠优质低价立足，用精良服务开路

如果说涿化实行的全方位成本管理，转换内部经营机制是实现企业求生存、争发展的基本经验，那么，搞活经销则是这条经验的延伸和深化。

涿化产品单一，年产12万吨碳铵，其中本县销量约3万吨，其余需外销。在市场萧条、竞争剧烈的情况下，何以能站稳脚跟，驾驭市场？

靠优质低价立足。涿化在实践中深切感到参与市场竞争是搞好企业的重要一环。为此，从1986年起，他们就确立了一只眼盯着生产，一只眼盯着市场的生产经营战略。生产上狠抓质量，按高于部颁标准组织生产，使出厂优质产品率达到100%。销售方面坚持薄利多销的经营策略，以单位生产成本比一般厂低45元左右做后盾，实行比市场低5—10%的竞争价格。该厂正是靠产品质优价廉打开了市场，连续6年实现产销平衡。

靠“五定一包”（定人员、定销售收入、定货款回收期限、定资金占用额、定产品销售和原材料供应数量；实行销售费用大包干）和营销技巧增活力。涿化从1987年起，对供销科实行“五定一包”责任制，调动了经销人员的主动性和积极性。在短短的几年内便占领了8省市22个地区的化肥市场。并按ABC管理法，对市场进行分

中国城市经济杂志社

类，对销量大的主体市场，实行廉价满足供应；对发育中的潜在市场，实行优惠价优先供应；对点多面广的普通市场，实行弹性价格尽量供应。这样，既巩固了老用户，又开辟了新市场，同时每年节约销售费约 2 万元。

靠精良服务开路。一是开展“一条龙”服务。他们从产品订货到联系运输，从装车到交货，实行专人负责，跟踪服务。凡销往南方的产品，全部使用篷车发运。二是走访用户，征求意见。该厂定期召开用户座谈会，坚持走访用户制度，仅厂长带队深入江南 4 省走访用户就达 30 多次。三是重合同、守信用。涿化把这条当作搞好经销的根本来抓。去年，南方一用户因发生涝灾，要求 5 天内运到 6 000 吨肥。他们急用户所急。在铁路部门的支持下，4 天就交了货。凭着良好的信誉，连续 5 年被河北省工商行政管理局命名为“重合同守信用单位”。优质服务赢得了用户，在 1991 年 10 月召开的订货会上，1992 年的合同订货量已超过该厂的生产能力。

涿化用“三靠”撬开了软市场，取得了可观的效益。“七五”期间，累计实现利税、企业留利分别比“六五”增加 1.3 和 2.6 倍。为国家做出了贡献，也为企业发展积累了资金。

推动技术进步，增强企业后劲

涿化坚持技术和管理两个轮子一齐转，在不断强化管理的同时，大力推进科技进步。在这方面，涿化有 4 个鲜明的特点。一是认识早。1981 年，他们就提出并制定了以科技进步为先导的科技兴厂发展规划，并在以后的实践中得到了不断完善充实。目前“依靠科技、振兴涿化”已成为指导该厂发展的战略方针。二是行动快。1989 年由 1.5 万吨合成氨技改成 3 万吨，从决策到投产仅用了一年，比一般工期提前一年左右投产，多创效益约 200 万元。三是改进大。对老装置改造，不是头疼医头，脚痛医脚，而是尽可能地从更新工艺路线入手，进行根本性改造。1989 年技改涉及全厂 86％的车间，搬迁旧设备、安装新设备分别占设备总数的 62％和 90％。四是充分发挥全体员工的智慧。他们采用多种方法，广泛动员职工先后完成技术革新和小改小革 130 多项，年创效益近百万元。

近几年，涿化把提高广大干部职工文化技术素质作为提高企业素质的重要一环来抓，成效显著。“七五”期间，他们创办了职工技校，使初、高中“双补率”分别达到 98％和 84％，被地区教委授予“多渠道办学先进单位”，先后举办各专业技术培训班 76 期，参加学习的达 3 280 人次，使 65％的工人技术水平由 4 级提高到 6 级，选派 470 人次赴 9 省市的科研单位和企业拜师学艺，择优选送 14 名职工到大专院校定向深造。几年间用于智力开发的投资相当于企业留利的 11.6％。随着职工科技素质的不断提高，增强了解决疑难问题的本领。有一次由于当地原料煤造成精炼带液，使产量减少 30％。这一技术难题被称为化肥生产的“癌症”。他们请 4 家大专院校和科研单位专家会诊没解决问题，便自己成立科技攻关组，奋战 160 天，终于攻克了顽症，年减少经济损失 70 万元。

涿化科学的管理为科技进步提供资金，科技进步又为进一步提高产品质量提供物质技术基础。“七五”期间，用于技术进步的投资达 1 580万元，使固定资产原值比“六五”增加 1.2 倍。

发挥政治优势，开掘企业活力的源泉

近几年来，涿化能取得引人注目的发展，根本原因在于，他们十分重视改善和加强党的领导，依靠职工群众办企业，始终抓住思想教育和发挥党员带头作用这两个关键环节，不断坚定广大干部职工走社会主义道路的信心。用他们的话说：“政治优势发挥好了，企业就有了强劲活力的源泉”。

涿化党总支认为，加强和改进党的领导，首要的问题是认真执行党的“一个中心，两个基本点”的基本路线，把领导班子自身建设好。所以，他们坚持每周一次政治和业务学习，每月召开一次组织生活会和党政工团联席会，企业重大决策和中层以上干部任免都由党总支集体讨论决定，作为厂长兼书记的牛玉清同志，自觉接受

中国财政杂志社

党的领导和监督。党政班子团结，使全厂有一个步调一致的坚强领导核心，他们不安于现状，具有争创一流的开拓精神。正是在这个以全国化工劳模牛玉清同志为首的集体领导下，该厂连续三年被河北省委、省政府命名为“文明单位”，1991年又获省委“先进基层党组织”称号。

充分发挥“两会”的作用，是涿化发挥政治优势的一项重要措施。实行厂长负责制后，他们及时地建立了职代会和工管会。“两会”利用“意见箱”、“涿化小报”、“厂长接待日”、“职工代表联席会”、“职工民主评议干部”等形式，广开言路，使职工参政意识和能力不断增强。6年中职工提合理化建议1950条，其中1169条被采纳。

提高素质抓教育，党员作用抓带头，是涿化发挥政治优势的重要一环。这些年来，他们根据不同时期的形势和任务，在全厂干部和工人中，先后开展了改革开放、“四有”、“双基”、艰苦奋斗、民主法制、涿化精神等方面的教育，配合教育拍摄了《涿化在前进》等两部电视教育片，使广大干部群众进一步坚定了社会主义信念。在思想教育中，他们突出抓党员教育，利用厂办党校，举办23期党员马克思主义基本理论和党的路线、方针和政策等方面的培训班。经常性的思想教育，既提高了党组织的战斗力，又增强了党员发挥模范带头作用的自觉性。在近几年立功受奖者中党员占70%左右，他们的事迹成为感召和凝聚广大群众坚定地跟党走的强大力量。也成为练好企业内功，振兴企业，提高经济效益的巨大推动力。

一条提高企业经济效益的有效途径

王　林

1990年，湖北省襄樊市郊区工业经济出现了三个同步增长，乡以上工业实现产值、销售收入和利税分别比上年增长13.4%、16.9%、和19.2%，与此同时，全区两个企业跨入省级先进企业行列，19个产品获部、省、市优称号，企业劳动生产率达到2.01万元，名列全省前茅。去年1至6月全区乡以上工业实现产值、销售收入、利税又比上年同期增长13%、11.4%、15.3%，全区实现财政收入868万元，比上年同期增长8%。襄樊市郊区的工业能够取得这样好的效益，有一个很重要的原因，就是通过对全区企业建立“十星级”、“三级跳”制度，不断激发企业加强内部管理，促进企业上等级、上质量、增效益。

“十星级”、“三级跳”制度是作为现阶段工业发展战略思路而提出来的。自党的十一届三中全会以来，在改革开放的政策驱动下，襄樊市郊区的工业得到了迅速发展，截至1988年，全区工业企业已达400多个，但是进入1989年以后，该区工业发展却遇到了前所未有的困难。企业原材料紧张，面临“断炊”的危险；一部分企业素质较差，负债严重，出现了亏损；产品老化、产业结构不合理；拳头产品、高新技术产品缺乏；市场竞争能力不强，产品严重积压，企业速度和效益下滑。面对这种状况，应选择什么样的工业发展战略思路呢？襄樊市郊区财政部门和其它部门一起，通过对全区140个乡以上工业企业、24个重点工业村进行调查分析，决定根据郊区工业的实际，按照产值、销售收入、利税情况对企业进行分类排队，建立“十星级”等级制度，以激发企业加强内部管理，促进企业升级，提高企业经济效益。十星级企业的涵义为：以产值100万元，销售收入80万元，经济效益（纯利润、税金、管理费）8万元为起点，为一星级企业；产值300万元，销售收入240万元，经济效益24万元为二星级企业……产值6 000万元，销售收入4 800万元，经济效益480万元为十星级企业。“十星级”制度还规定，对厂级干部实行月基

中国财政杂志社