

只要精神不滑坡

办法总比困难多

湖北省襄樊市财政局

徐国平

面对1990年工业生产经营资金紧张、市场疲软、经济效益滑坡的严峻形势，襄樊市经济管理部门树立“只要精神不滑坡，办法总比困难多”的克难致胜信念，坚持把扭亏增盈摆在经济工作的突出地位来抓，从而保持了工业生产的正常运行，控制了经济效益滑坡幅度，扭亏增盈工作取得了一定成效。截至1990年9月底，全市完成工业总产值189842万元，与上年同期基本持平。企业累计亏损896万元，其中计划内亏损161万元，比上年同期扭亏372万元，下降29.34%。亏损企业由一季度的40户下降为27户，其中政策性亏损3户，比上年同

期减亏4户。三季度月均亏损额为64万元，比一季度月均亏损额148万元下降56.76%，比二季度月均亏损额86万元下降25.58%，亏损户和亏损额均呈递减趋势。枣阳、宜城、保康三个县市已实现工业无亏损。在此期间，襄樊市有关部门主要从以下几个方面狠抓了扭亏增盈工作：

（一）建立机构，加强领导，包户扭亏。

1990年初，襄樊市按照省政府关于“各地要尽快成立扭亏增盈领导机构”的要求，在全市市县两级迅速成立了扭亏增盈领导小组，由县、市长任领导小组组长，计经委、财政、税务、物价、企业主管局等部门行政首长任领导小组成员，通过调整充实力量，市县两级专职、兼职抓扭亏增盈工作的人员达182人。领导小组负责督导、协调、布置、检查全市扭亏增盈工

作。市委常委会还多次听取扭亏增盈工作汇报，共同研究对策。政府扭亏增盈权威机构的设立，为深入开展扭亏增盈工作奠定了强有力的组织保证。针对工业亏损年年居高不下的实际情况，具体采取了领导包户的办法，在组织调查组对各县市和市直所有经营性亏损企业调查研究、摸清原因的基础上，与40多名政府部门行政领导签定了首长包户扭亏责任状，把扭亏目标、扭亏责任同包户人的政绩考核、个人收入紧密挂钩。领导包户使责任约束机制落到了实处。宜城县实行领导包户责任制后，县长亲自承包了年亏损13万元的县化肥厂，主动深入企业排忧解难，调整企业领导班子，解决企业生产中的难题，使企业迅速恢复了正常生产，效益不断上升，到1990年5月底已实现扭亏为盈。枣阳市由于实行了领导包户责任制，1990年6月底，全市工业企业实现无亏损。

（二）制订目标，逐级分解。1990年初，襄樊市财政部门按照省市要求，结合本市实际，制订了全市扭亏增盈总目标，即：亏损户和亏损额在上年亏损的基础上分别下降80%和60%，除了政策性亏损外，力争消灭经营性亏损；盈利企业亏损产品个数在上年基础上下降56%，亏损额下降57%。为确保扭亏目标的实现，又将总目标逐级分解到每个县市和每个部门。各县市和部门又将指标分解到每个企业、分厂，企业将指标分解到车间和班组，并将指标纳入市县政府对上述各单位的经济目标考核内容，与主要领导的任期目标责任制挂钩，实行年终目标奖惩兑现，收到了较好的效果。南漳县财政部门不仅制订了全县扭亏增盈的总目标，而且还采取了抓降耗、抓改造、抓重点、抓市场的“四抓”具体措施，确保目标圆满实现。1990年9月底和上年同期相比，全县工业企业产值增长18.9%，亏损企业减少5户，亏损额下降81.02%。

（三）三管齐下，启动内功。扭亏增盈的决定因素在于发挥亏损企业的内部能量。襄樊市扭亏增盈工作的一个重要策略，就是从工作上帮，管理上促，舆论上督，三管齐下，启动

亏损企业内部力量。所谓工作上帮，就是财政部门配合有关部门，组织专门班子，深入企业帮助清理“三角债”、扩销促产、盘活资金。去年全市财政部门抽调45人，组成4个服务队，配合有关部门进驻亏损企业，帮助清理“三角债”达1.23亿元，采取工商联动，厂厂联动、政策引导、政府调控等措施，在全市企业中开展了工商联销，宣传导购，专班推销，全员广销，以质促销等形式的扩销促产活动，帮助亏损企业处理积压产品，盘活资金达37338万元，大大缓解了企业资金不足的状况，增强了扭亏的资金实力。所谓管理上促，就是对亏损企业、“假死”企业进行检查会诊。市财政部门拟定了《襄樊市国营工业亏损企业调查工作方案》，组织了近40人的工作专班，从清仓查库、分析成本上升原因、资金管理运用情况、企业管理基础工作、执行财经纪律情况以及政策因素对企业效益影响情况等六个方面对亏损企业逐个进行检查会诊。通过调查，基本摸清了企业亏损的主客观原因和亏损真假情况，对少报的142万元利润作了调帐处理，2户假亏企业调亏为盈。针对企业存在的问题，财政部门提出扭亏增盈合理化建议80多条，有力地促进了亏损企业强化管理，堵塞漏洞，挖掘内潜自觉性的提高。所谓舆论上督，就是利用简报、例会、座谈会、新闻报道、通报等多种形式，大造声势，表扬先进，鞭策后进，给企业一定的舆论压力，力争扭亏的生动局面。截至1990年10月底，全市组织召开了三次扭亏增盈工作例会，共编发简报材料47篇，有力地推动了扭亏增盈工作的开展。

（四）突出重点，支持企业调整产品结构。不断促进企业产品结构调整，增强企业活力，是企业保持旺盛的生存发展能力、扭亏增盈的根本要求。襄樊市财政部门根据这一指导思想，把扭亏增盈纳入财源建设范畴：一是突出短线产品。投资1500万元扶持纺织、化工、机械、建材、电子行业13个亏损和微利企业开发投资少、见效快的新产品47个，这些新产品有的已经见效。1990年1—10月开发的新产品

新增产值4700万元，新增利税182万元。二是突出前景广阔的农业生产资料产品。随着农业基础的强化，农业生产资料的需求量不断增加。襄樊市抓住这一有利时机，积极支持亏损和微利企业开发农用产品，全市支持19个亏损和微利企业，先后新上了农用柴油机、拖拉机、水泵等产品11个，深受农民欢迎。三是突出军转民产品。军工企业在襄樊市是亏损重点户，今年，市财政部门采取对军工企业开发的民品实现利润全留、税收上给予适当优惠、提前拨付亏损补贴、支工周转金免收占用费等办法，帮助6个军工企业开发民用产品参与市场竞争，用新产品、新市场扭转军工产品亏损局面，全市新上军转民产品23个。产品结构的调整，使企业在疲软气候中赢得了新市场，在夹缝中提高了效益。

（五）以强带弱、以盈带亏，支持企业发展横向联合。促进企业加强横向联合是引进新技术、新工艺，开发新产品，提高产品质量的有效途径。“二汽”30万辆小轿车发动机厂和万辆8吨柴油机总装厂定点在襄樊后，市财政部门积极支持其它企业与之合作，发展横向联营。如处于亏损边缘的市拖拉机厂，在财政部门扶持100万元资金的情况下，为“二汽”生产前后车桥，该项目1991年即可见效，一年可新增产值2亿元，新增税利6000万元，做到了投入少、见效快、产出高，既增加了企业发展后劲，又增加了财政收入，取得了一举两得的好效果。

