

整顿出成果

改革出效益

于占民

河北省丰宁县农机修造厂以改革的精神，搞好企业整顿，使这个濒临倒闭的重点亏损企业1984年扭亏为盈，实现利润8万元，一举甩掉了连续四年的亏损帽子，上交税利7.8万元，比1983年增长2.5倍，实现生产、销售、利税同步增长，并有六项主要经济指标超过了本企业历史最好水平。

调整领导班子 选准生产方向

丰宁县农机修造厂是五十年代建成的年大修拖拉机一百台的县办小型国营企业，多年来一直从事农机产品制造、拖拉机修理以及承担社会维修业务等。随着国民经济的调整，农机产品市场形势发生了变化，为寻求新的生产门路，农机厂先后转产了制钉、自行车五件碗、出口地板条、工艺腊果、木窗帘等十三种产品，都因工艺不过关，销路不畅等原因，未能定型生产。从1980年到1983年累计亏损37.5万元，企业生产无资金、工资无保障，190多名职工靠借基本生活费维持生活，一些工人纷纷要求退厂。

1983年下半年，在改革的洪流冲击下，县政府下决心对该厂进行全面整顿。首先调整充实了领导班子，由懂经营会管理，有技术的一名工程师和一名助理工程师分别担任正副厂长，并选拔了五名大专毕业生担任科室和车间的领导，一名会计师负责全厂的经济核算工作。新班子上任后，总结了经验教训认真查找企业亏损和转产失败的原因。接着，厂领导亲自带队走出去，摸行情，搞调查，抓信息，最后确定以北京煤气公司和清华大学研制的最新产品——煤气调压器为本厂的生产项目。此产品主要用于城市煤气输配系统，是同类产品中最先进的，在销售市场上占有优势。从生产的工艺要求看，本企业的设备、技术条件都可以承担。他们组织工程技术人员在较短的时间内拿出了样品，经过设计单位和有关专家鉴定、试用，产品质量性能符合设计要求，北京煤气公司确定该厂为定点生产企业。1984年生产的201台，被全国十一

个大城市包销一空，实现产值99.7万元，比1983年增长33%。

打破大锅饭 落实责任制

过去，企业吃国家的“大锅饭”，工人吃企业的“大锅饭”。人越吃越懒，心越呆越散，企业越来越穷。新班子上任后，认识到这种捧“铁饭碗”过日子的老办法非改革不可。他们先从厂部各科室开始，实行岗位责任制，以分计奖，有奖有惩；对生产车间按照不同工种的特点实行不同的工资形式。

一是对生产任务饱满或收入能单独计算到人的车间、班组，实行超定额工资办法：在保证质量的前提下，按本人当月应完成的定额发基本工资，超额数量按定额计算工日，按全厂平均工资计发超定额工资。对达不到应完成定额数的，扣减本人的基本工资。

二是浮动工资制。对产品不定型或生产任务不饱满的车间、班组，企业保证其50%工资的生产任务，其余部分厂方给车间核定纯工时收入指标，视其完成程度按比例增减，不足部分，车间自行找活，超额完成收入指标的部分，80%发给工人，20%上交厂里。

三是专项承包。对单项工程，如加工大件、突击性任务，实行包工、包料、包任务、包利润，亏者自负，节约物料或超额利润归己。

实行上述经济责任制后，企业发生了深刻的变化。①保证了企业的扭亏和利润计划指标的按期实现。②在工资奖金的分配上体现了按劳付酬的原则。③调动了工人的生产积极性、主动性和创造性。过去是领导派活干，现在是工人要活干、主动外出揽活干。钳工车间过去常年坐门等客，实行经济责任制后，一次就承揽了3.5万元的加工生产任务。④促进了增产节约，提高了经济效益。钳工车间在承担凤山镇电影院房梁加工任务后，不仅加班加点，夜以继日地突击，而且合理用料，节约开支，计划20天完工的，结果只用了12天，原材料也比计划节约10%，获超额利润500元。

以质量求生存 以服务求用户

丰宁县农机修造厂重视产品质量，珍惜企业信誉。经过整顿后，全厂职工都把产品的质量视为企业生死存亡的命根子。企业内部自上而下建立了质量检查网络，并按工种、工序制定了严格的质量检查标准和质量检查档案。质量检查组每周召开一次分析会，日常检查把好自检、互检、专检和总检四道关；做到四不放过：即出现质量事故做到责任分不清的不放



說古道今

我国古代乡财政起源小考

蒋大鸣

我国古代乡一级财政萌芽于何时，从史料来看，可以说始自距今二千六百多年的战国时期。

据《管子·小匡》记载，春秋时期的齐国已经有了乡一级的行政设置，但是否设有专门管理乡一级财政的官吏，至今还没有可靠的史料能够证明。《周礼》一书也有“五州为乡”的记载，但《周礼》一书，史家多认为是后人托名周公所作，不足为信，所以不能断言乡一级设置始自西周。

现有史料证明，战国时期的秦国在中央政权的下面设有郡、县两级政权，郡、县均有分掌财政的官吏，设有郡、县两级财政。县下设乡，而且乡一级政权中已有专门分掌财政收入的官吏，这可以看作我国古代乡财政的萌芽。在《睡虎地秦墓竹简·封诊式》中有“乡某爰书”和“丞某告某乡主”的记载。“乡某”就是指“某乡主”，“乡主”就是一乡的负责人，相当于后来的“乡长”。这说明当时的秦国已经有了乡一级的行政设置。

另据《汉书·百官公卿表》记述秦的地方官制“大率十里一亭，亭有长。十亭一乡，乡有三老、有秩、啬夫、游徼。三老掌教化。啬夫职听讼，收赋税。游徼循禁贼盗。”可见当时秦的乡一级建制已比较齐全，设有分掌不同职责的官吏：有掌一乡教化风化的“三老”，有掌一乡狱讼和征收赋税的“啬夫”，有掌捕盗的“游徼”。秦时在乡一级设有乡“啬夫”一职，专门掌管赋税的征收，这虽然还不能称得上是完全的一级财政，但至少可以明确三点：第一，秦时乡一级已经有了专门负责收取赋税的官吏；第二，已经开始在乡一级行政级次上组织财政收入；第三，基本上有一级政权就有一级财政，虽然当时的乡一级财政还很不完善，处于萌芽状态。

所以，大致说来我国古代乡财政始自战国时期，最早起源于秦国。

过、原因找不到的不放过、改进措施不落实的不放过、当事人受不到教育的不放过。去年7月中旬，准备发往北京的40台调压器，装车后发现部分不合格，就全部卸下来，逐个进行加固，绝不让不合格产品混出厂。他们还把产品的质量好坏同职工的经济利益挂钩，有一次机加工车间工人因工作马虎，造成废品，当即被罚款10元。由于严格执行质量管理，这个厂的产品出厂合格率达到百分之百。

他们在保证产品质量的同时，还积极开展为用户服务的活动。1983年7月上旬，这个厂在承德市与北京煤气公司联合召开了全国煤气调压器定货会，会上主动征求用户意见，并介绍产品性能、构造和使用效果，受到与会同志的好评。

加强会计核算 严格财务监督

随着经济责任制的建立和不断完善，这个厂越来越重视发挥会计核算和财务监督的职能作用。

(1) 实行会计事前核算控制办法。凡接收一项

生产任务或招揽一批加工活计，首先由工程技术人员按照产品性能和工艺要求，设计出几种生产施工方案，会计师按设计方案预测成本、效益，然后，根据预测结果，择优采用。

(2) 实行流动资金计划供应，分口定额管理，非生产费用由厂长控制的办法。改变了以往有钱开支大敞口，没钱坐等不发愁的现象。全厂有关经济支出的重大决策由职代会讨论决议，厂长一支笔把关，减少了物料和费用上的跑、冒、滴、漏。1984年，流动资金周转日数比历史最好水平加快17.8%，销售比1983年提高17.8%，管理费下降7.2%。

(3) 充实财会队伍，提高工作效率。1984年他们充实了厂部会计核算机构，各车间、班组、科室设立核算员，会计队伍的业务水平也不断提高。生产经营成果核算准确、及时，奖惩及时兑现，财政税收及时定额交库。这个厂1984年在全县工业企业报表评比中获得总分第一名。