

技改、管理两手抓 七年迈出七大步

卫良汉

西安市第二印刷厂从1985年开始,坚持一手抓技术改造,不断调整产品结构,一手抓转换机制,加强内部管理,使企业在同行业中异军突起,连创佳绩,七年迈出七大步,产值、销售和实现利税分别以20%—30%的速度递增。企业固定资产由170万元增到2060万元,增加了11倍。已连续两年被国务院发展研究中心、《管理世界》企业评价中心和国家统计局工交司评为“全国同行业最佳经济效益五十家”之一。该厂的主要做法是:

一、狠抓技术引进和技术改造,不断调整产品结构,提高产品档次。1985年,该厂为扭转“低档产品吃不饱、高档产品吃不了”的被动局面,以当年定项、当年签约,当年到货调试,当年投产见效的高效率,成功地引进了德国和日本的先进制版、印刷生产线。为提高产品档次,优化产品结构创造了条件。一批高中档、精细型、高附加值的产品代替了数十年一贯制的铅字排版、圆盘印刷的低档、低质、低值产品。产品档次的提高和结构的调整,广泛地适应了用户的需求,拓宽了市场。昔日从本省流向国外和沿海地区的高档包装装潢产品、精细出版物等业务都被该厂吸引了过来。1989年,为适应生产规模和业务范围逐步扩大的需要,该厂又建成了多功能、现代化的彩印生产

大楼。为了在激烈的竞争中保持“人无我有、人有我优”的技术领先的地位,“八五”伊始,又引进先进的现代凹版印刷技术,以提高包装印刷品的档次。目前,这一项目正在紧张施工中。

二、扎扎实实地进行机制改革。该厂在狠抓技术引进、技术改造和结构调整的同时,不断进行转换内部运行机制的探索,进行了分配制度、用工制度、人事制度的改革。从1986年开始,先后实行了“主要经济指标四定、包保责任制”、“超定额计件和产品分等计价”、“车间、科室工资总额包干”、“有限工资浮动和超产计件不封顶承包”以及对职能科室的“干部聘任、任期制”,“科技、工作成果奖罚制”等办法。在干部任用上,打破干部工人界限,能者上,庸者下,不拘一格选用人才。几年来,先后免去了12名企业中层领导的职务,同时有60名工人被聘用到干部岗位;在劳动用工制度上,他们实行了优化组合、内部待业和厂内劳务市场制度,凡因表现不好被组合掉的人员,全部进入劳务市场,并组织他们进行政治学习和业务培训,然后根据表现重新安排工作,对严重违纪且屡教不改的,坚决除名或辞退,初步打破了“铁饭碗”,职工普遍有了危机感;在工资分配上,他们坚持贯彻按劳分配的原则,依据技能高低、责任大小、劳动强度和实际贡献拉开分配档次,并向生产一线职工倾斜。去年,他们又在总结前几年经验的基础上,推行了岗位技能浮动工资制。按照岗位特点和风险程度,划分六个档次及其工资标准,最高档比最低档工资高出四倍,其中一线工人中的主要操作手的工资同厂级干部最高档相同,一线比二、三线平均工资高出15%;在奖金分配上,他们坚持在对产量、质量等指标进行严格考核的基础上,上不封顶、下不保底。各级干部的奖金以一线工人平均数的80%为基数,由工会主席定期召开考评委员会按责任指标考评,超指标的奖,达不到指标的扣,各级领导概不干预。

三、强化基础管理,促进内部运行机制改革的顺利进行。一是加强经济核算,改事后反映为投产前的预测,财务人员对每一个投产产

大力支持以文补文 促进文化事业发展

沈阳市财政局

近几年，我们与市文化主管部门密切配合，制定了一系列政策，采取了一些办法，大力支持文化事业单位积极开展以文补文活动，由于政策对头，措施得当，调动了各单位开展以文补文活动的积极性，克服了资金不足、缺少经营管理经验等困难，使以文补文活动保持了稳定发展的势头。

一、进一步提高认识，增加支持以文补文活动的紧迫感和自觉性

长期以来，由于受“文不经商，仕不理财”等传统观念的影响，一些人对开展以文补文活动有片面的认识，认为是不务正业，权宜之计，搞点创收也只能解决一些职工的福利问题，要想发展文化事业，还得靠国家给钱。特别是

以文补文项目甚至不得不停业关闭。致使有的人对开展以文补文活动产生了畏难情绪，失去了信心。面对这种情况，我们与文化主管部门进行深入调查、认真分析研究，统一认识。首先，我们认识到开展以文补文活动是解决当前经费供需矛盾，加快文化事业发展的一条重要途径。要想解决文化事业经费不足，不能只靠国家，还必须眼睛向内，发挥自身的优势，组织合理收入，增加自身的生存和发展能力。前几年以文补文活动的事实也充分证明了这一点。如小剧场在1986年以前上缴电影收入每年只有3万多元，开展以文补文活动以后，扩大了服务项目，由单一功能变成多功能，效益显著提高，年收入达到50多万元，两年内收回投资。其次，开展以文补文活动除解决了文化事业单位自身的困难外，为繁荣我市文化市场、满足广大群众文化生活的需要、改善我市投资环境也起了一定作用。第三，通过开展以文补文活动，逐步打破了文化事业单位、艺术表演团体长期形成的供给制，克服一些单位等、靠、要的思想，增强各单位经营观念、市场观念和理财观念，促进其加强管理，提高资金的使用效益。

二、采取措施，积极支持以文补文活动

(一) 发挥政策导向作用，调动各单位开展以文补文活动的积极性。总结1989年以前我市开展以文补文活动的经验、教训，使我们认识到政策导向是十分重要的。结合我市实际情况，

持、班后三做到”的工作规范，严格执行厂区禁烟等一系列劳动纪律，培养出一支严细成风、忠于职守的职工队伍。

由于该厂坚持“两手抓”，这些年来，一直保持着良好的发展势头。但他们清醒地认识到，办企业如逆水行舟，不进则退。只有不停顿地抓技术进步和技术改造，继续深化“三项制度”改革，进一步转换经营机制，发挥集团优势，才能使企业不断迈出新步伐。

1989年以来，文化市场受社会大环境影响，曾经一度出现疲软，收入滑坡，效益下降，有的

品都事先进行量、本、利分析，预定各部门成本的投入量，充分挖掘潜力，节约费用，降低成本；二是按照工艺专业化和对象专业化的原则，对工艺流程和生产组织进行重新组合，将辅助生产和服务工作从生产车间分离出来，实行统一管理，专业化服务；三是把质量管理当作整个企业管理的中心，形成了一整套考核、验收和质量数据交接制度，使产品质量稳步提高，几年来，已有50多种产品获部、省级质量奖；四是严字当头，坚持“班前三准备、班中三坚