

转换机制 扭亏增盈

倪汝炜

刘义杰

1992年,河北省石化战线广大干部职工认真贯彻落实小平同志南巡重要谈话和党的“十四大”精神,以转换企业经营机制为重点,加快改革开放步伐;以提高经济效益为中心,狠抓扭亏增盈工作,取得了可喜成绩。全省石化工业预算内全民企业实现利税4.74亿元,比上年增长35.7%,其中实现利润1.67亿元,增长191.6%;亏损企业和亏损额分别下降40.3%和53.2%,全面完成化工部和省政府下达的指标,在全国化工厅局中名列第二。省化工厅主要采取了以下措施:

一、分析现状,确定目标

1992年初,我省化工系统生产经营状况非常严峻,主要表现为“三多一少”:亏损多、资金占用多、包袱多,盈利少。1991年全系统有近三分之一的企业发生亏损,亏损额高达1.3亿元;三项资金占用4.2亿元;而实现利润仅0.56亿元。通过分析研究,认识到形成这种局面的主要原因有三个:一是体制不顺,企业机制有待转换;二是企业结构、产品结构、技术结构不太合理,仍然存在着高消耗、低产出,产品附加值低、技术含量低等问题;三是企业管理滑坡,后劲不足。为此,省化工厅制订了1992年化工发展的目标:以经济效益为中心,以转换经营机制为契机,狠抓技术进步和企业基础管理,努力实现全省化工系统“效益、速度、后劲”同步增长。具体目标是:抓实、抓好扭亏增盈工作,确保“664122工程”的实现,即对1991年底库存产品的超储部分要降低60%;三项资金超过1990年底增长的部分要降低60%;预算内工业企业亏损额降低40%以上;产销率力争达到100%;资金利税率、销售利税率分别比上年增长20%以上。

二、转变机关职能,推动企业转换经营机制

(一)放权于企业,积极搞好规划、协调。从适应社会主义市场经济的需要出发,对企业下放权力,理顺关系,提高效率。主要放宽以下几项权力:放宽化工产品

计划和定价权限,改革物资分配办法,改进企业的管理办法,下放固定资产投资项目审批权限,为企业争取进出口权。在放活微观的同时,强化了宏观管理和协调服务职能,突出统筹规划,掌握政策、信息引导、检查监督、协调服务等职能。使该活的活起来,该管的管好。去年,厅里下派为期一年的三个扭亏增盈帮促服务组,深入重点亏损大户调查研究、指导服务,收到了明显成效,如石家庄电化厂1991年亏损289万元,在服务组的帮助下,一举扭亏为盈。

(二)大力推进企业经营机制转换。本着分级管理、协调服务的原则,着重从以下几方面推进企业转换经营机制:进一步完善承包经营责任制,积极推进股份制、投入产出总承包和组建企业集团;推进转换企业科技进步机制,加强企业开发、科研机构建设及科技人员奖励,去年共完成科技攻关项目87项;帮助企业转换内部管理机制,鼓励企业转换人才开发机制,支持企业大胆启用能人;推动企业供销机制转换,引导企业全方位开拓市场,并探索、尝试政策允许的一切营销手段;理顺企业发展机制,倡导其积累资金、滚动发展;强化企业自我约束机制,保证企业良性发展。

三、推广涿化经验,提高扭亏增盈效果

涿鹿化肥厂是河北化工系统“七五”期间培养、树立的转换企业内部经营机制、实行全方位责任成本管理的先进典型。涿化经验对实现企业内部经营机制转换、走向市场、增强产品竞争力、提高经济效益具有普遍的指导意义。为此,省化工厅制定了推广涿化责任成本管理三年规划,并采取了一些措施:首先,省厅成立了责任成本管理领导小组,加强组织领导工作。其次,组织学习,提高认识。1991年曾举办了“五期”涿化责任成本管理现场培训班,在此基础上,去年召开了两次“学涿化、转换机制经验交流座谈会”,通过学习、座谈,增强了学涿化的主动性和自觉性,去年全省化工企业纷纷自发到涿化参观学习。再次,确定重点,分类指导。

省厅重点抓了35户企业,进行推广和分类指导:对领导班子强、基础工作好、管理工作先进的大中型企业,主要让它们自觉学涿化,自己制定规划,自我组织实施;对领导班子较弱、管理工作一般的企业,由省厅特别是地市局帮助企业咨询诊断,找差距,定措施,条件成熟一个推行一个;对基础差、管理较混乱的企业,从抓各项基础工作入手,积极做好推行的准备工作。第四,抓两头,带中间。一方面,继续抓好涿化责任成本管理的完善和提高,配合化工部一同推出涿化责任成本管理的书和录像带。另一方面,对重点亏损大户进行重点帮促。第五,考核评比,树立先进,激发企业学涿化、赶涿化、超涿化的积极性。去年,全省小氮肥行业学涿化,不仅消化了煤、电、运等涨价增支因素4000多万元,还一举扭亏为盈,实现利润759万元,减亏4975万元。

四、以市场为导向,推动技术进步和产品结构调整

(一)树立“科技是第一生产力”的观念,大力推动技术进步。主要采取了以下措施:一是更换脑筋,转变观念,从资金来源、课题选择到成果转化,都敢于利用市场机制。二是设立科技进步专项基金,省厅拿出100万元资金专门用于新产品开发和科技成果转化。三是加快了科技体制改革步伐,实现科研、生产、经营一体化。四是扩大对外开放,充分利用两类资源、两个市场和两种资金发展河北化工。去年有一项成果获化工部科技奖,一项获科技兴冀省长特别奖,17项获河北省科技进步奖。完成新产品开发项目101项,可增利税5000万元。

(二)搞好总量平衡,推动产品结构调整。在市场经济的引导下,作出分行业规划和地区性规划,及时提出支持、限制、淘汰的产品及行业政策建议。利用优惠政策和经济杠杆,对农用化工、有机原料和精细化工进行支持;对不符合产业政策、亏损严重的79种产品进行行政和经济干预。通过调整,全省化工产品结构趋于合理,高附加值、高技术含量的精细化工产品比重有所增长,高浓度化肥产量有所提高,整个化工系统的赢利能力明显增强。

(三)引导企业走向大市场。在抓好企业产品更新换代和结构调整的同时,积极组织企业了解市场,参与市场竞争。首先,积极为企业拓宽对外贸易渠道,为具备一定条件的企业争取进出口权,去年,有三个企业取得了外贸进出口权。其次,以省石化供销公司和省化肥公司为龙头,组织省内化工产品销往全国各地。再次,在深圳、海南等沿海开放城市设立对外贸易“窗口”,组

织省内化工产品出口,并做好国内外经济、技术、价格信息的搜集、整理和反馈工作,有效利用信息资源,推动全省化工发展。1992年,全省化工系统出口供货额达3.71亿元人民币,形成了一批在国际上有较强竞争力的骨干企业和产品。在品种和数量不断增加的同时,市场覆盖面不断扩大,已有70多种产品远销50多个国家和地区。

五、立足当前,着眼未来,迎接“入关”

(一)扭亏增盈拿实招。(1)4月底作出规定,对累计亏损超过本年亏损限额的企业和没有亏损指标而发生亏损的企业,从5月份起,全厂职工一律停发奖金,厂级领导和中层干部分别减发标准工资的20%和10%,直至亏损降至限额以内或扭亏为盈。(2)对亏损额超过销售税金的企业(不含未超过亏损限额的企业),停产整顿,停发奖金,职工只发生活费。(3)对销售税金与亏损额相抵后,亏损仍超过工资总额的企业(不含未超过亏损限额的企业),实行关、停、并、转。(4)对长期扭亏不力的厂长就地免职或降级使用,不得易地按原职安排工作。对利税大户则实行奖励政策。

(二)抓好“龙”“虎”规划实施,迎接“入关”挑战。在抓好扭亏增盈的同时,着眼未来,经过调查、筛选,排出了化工“六条龙”和“六只虎”,以“龙虎”项目为龙头,着手组建经济规模强大、技术领先、具有参与国际市场竞争力的大型企业和企业集团,从而由被动扭亏增盈向积极参与国内外市场竞争、增强化工实力和提高赢利能力方面转化。



祖国日日新

武 军 刻