



搞好大中型企业

效益之路在何方

——在鄂中央企业提高经济效益长镜头

杜绪来 乔德卫

企业经济效益不高是困扰我国经济的一个重要的因素，也是导致我国财政困难的主要原因。效益之路在何方？人们在思考、在探索。然而在湖北有这么一批中央企业，在同样的环境和条件下却能闯出新路，使企业的经济效益不断地提高，他们的路是怎么走的？笔者摄下了几个镜头。

镜头之一：狠抓技术进步，走科技效益型道路

国营华光器材厂，是一个坐落在鄂西山沟里的军工企业。过去，这家工厂每年靠吃国家百万元“基建维持费”度日，现在每年实现利税800多万元。1987年该厂被评为国家二级企业，1991年又通过国家一级企业正式评审，成为湖北军工企业唯一的一级企业。他们的秘诀在哪里？正如该厂领导所说的“技术含量决定产品质量，产品质量决定企业效益和兴衰”。是的，他们走的是一条科技效益型的道路。

该厂依靠科技，走自我积累改造之路，连续6年没有向国家贷款一分钱，研制生产出7个高技术产品，其中6项填补国家空白，变色眼镜片已超过国际同类产品水平，产品50%出口，已赚回一个半工厂。连熔法是国际80年代光学玻璃熔炼新技术。当有的厂家成套引进国外设备时，华光器材厂却靠自己的力量进行研制，仅用一年时间就建成了铂金连熔生产线，比靠引进的厂家早半年投入运行，良品率提高2.1倍，能耗降低78%。1989年，工厂又自行设计建造

了瓷铂连熔池炉生产线，这是国际第四代玻璃熔炼新工艺。目前工厂已拥有三条瓷铂连熔生产线，生产能力由1983年10月投产时年产42吨提高到522吨。工厂研制的神光高功率激光核聚变装置专用光学玻璃达到国际80年代先进水平，获得国家发明奖。他们在全国首创变色眼镜片系列化、光学镜片系列化和超薄镜片系列化，这三类镜片的产量均居全国第一，人均年创利税7万元。

华光器材厂靠自我积累自我改造已成为国内外市场上声名显赫的科技效益型企业。工厂每年把企业留利的三分之二用于技改，先后拿出2000多万元自有资金，每年完成重大技改10多项，小改小革近百项。

镜头之二：调整产品结构，走新产品效益型道路

黄石纺织机械厂在机械行业不景气的情况下，根据市场变化，大力调整产品结构，逐步开发出一批高水平、高创汇、高附加值的新产品，跻身国际市场，企业经济效益在全国同行业中稳居上游。

在市场急剧变化的大潮面前，该厂没有坐等、观望，而是闻风而动，抽调人马组成6个小分队，前后用半年时间到全国59个城市和地区，访问了100多家用户，基本理清了全国印染行业的生产能力、设备现状、技术改造方向，并根据市场行情在产品结构上作了大的调整，从过去主要面向沿海城市转到主要面向边远地

区；从过去主要为大厂服务转到尽力满足中小企业、乡镇企业的需要。大调整后，该厂立即抽调全厂三分之一的技术人员，组成“老机”改造班子，上门到一些资金短缺，无力更新设备的印染厂服务，这样用户花钱不多，收效很快。该厂集中领导班子的智慧，提出“产品开发、技术开发、市场开发”三位一体战略，集中技术优势，组建工厂研究所。接着，导演了有声有色耐人寻味的“三部曲”：和荷兰、德国公司合作，设计生产具有国际先进水平的圆网印花机、高速炼漂机；学习、吸收外国公司先进的技术和工艺，设计生产出物美价廉可以替代进口的新产品；高起点引进国外最新技术，借用“洋拐杖”攀高峰。通过增量投入，带动存量优化，逐步开发一批新产品，挤进国际市场。

经过三年拼搏，工厂产品品种由过去的两三种，发展为目前的近百种，产品还出口到东南亚，有的产品在国际发明博览会上荣获奖牌，工厂的经济效益也显著提高。

镜头之三：向内挖潜，走增收节支效益型道路

近几年，江汉石油管理局勘探开发的环境越来越困难；勘探投资少，新资源接替不上，储采比例失调；成本费用居高不下，实际亏损指标大，投资挂帐多；设备老化，更新改造难度大；流动资金严重不足。这些困难迫使江汉石油管理局向内挖潜。从1988年起，该局就开展了既拣芝麻，又抱西瓜的全方位的“双增双节”运动。特别是1990年，局党委提出了人均增产节约1000元的目标，先后开展了“献一计，解一难”，“假如我是厂长”，“提良策，拣黄金，献千元”，“当主人，提建议，作贡献”，“回娘家，献计策”等活动，把各种丰富多样的思想教育与增强启发职工的双增双节自觉性融于一体。近两年全局累计有42300多名职工直接参加了竞赛活动，提合理化建议26744条，被采纳了10333条，创造经济价值5194万元。为了促使双增双节目标的完成，该局还亮出了“三板斧”：一是双增双节成果要“库房见物，帐上见钱”；二是将双增

双节从指导性任务变成指令性任务。每年的利润指标分作利润总额和双增双节两块下达，完不成双增双节任务的，经济利益不予兑现；三是与政治荣誉挂钩，完不成双增双节指标的单位没有资格参加年度“双先”工作的评比。

由于措施得力，1990年，该局增产增收2696万元，节约开支742万元，修旧利废558万元，经济效益十分明显。

镜头之四：发展企业集团，走规模经济效益型道路

在我国企业发展的舞台上率先登场的企业集团——东风汽车集团，到今年已走过了10年不平凡的历程。经过集团内外各方的不断探索，集团的经济实力、产品覆盖率、年销售额等都已在全国企业集团中名列前茅，并且成为世界三大卡车生产厂家之一。

从集团的主导企业二汽本身来看，中吨位卡车的生产能力近5年每年以1万辆速度递增，目前年生产能力达到14万辆，这种生产能力的快速形成，在很大程度上依赖于零部件的扩散，专业化程度的提高，自制率的降低。二汽5吨载重车已扩散零部件671种，自制率为58%；8吨载重车扩散零部件1652种，自制率仅为50%，这就是说，二汽有相当一部分生产任务由集团成员分担。

东风汽车集团的形成与发展，生产能力的提高，品种系列的扩展，使二汽取得了较好的规模经济效益。仅在“七五”期间，二汽就实现利税33.93亿元，上交国家利税19.2亿元，分别是1985年前累计数的1.58和1.52倍。同时，在集团成员企业中，不少成员企业由联营前的亏损大户，一跃而成为当地的盈利首户。充分发挥了专业化大协作的规模经济优势，提高了联合各方的经济效益。

镜头之五：完善内部经济承包责任制，走内部承包效益型道路

大冶有色金属公司在深化内部改革、强化经营机制过程中，不断完善以经济承包为主体，

以效益承包为中心,以各种单项奖为补充的内部经济承包责任制,促进了企业经济效益的稳步提高。近几年,该公司上交国家利税总额每年平均递增 12%。

每年,公司根据总公司对上交利税的要求和企业的生产能力,由计划处提出产量初步计划,技术处提出采、剥、掘计划,财务处根据上述计划测算年度利润目标值,制定和平衡成本、资金等财务计划,经过综合平衡后,对各项计划的目标值进行分解,坚持科学合理地确定各二级单位利润、费用、成本、产量、作业量、质量、安全等经济承包指标,经职代会讨论通过后下达给各单位执行。各单位又将这些指标层层分解落实到车间、工段、班组以至个人,做到千斤重担万人挑,人人肩上有指标。全公司建立经济承包考核指标 2 912 个,形成了横向到边、纵向到底、纵横交错的指标考核体系。

在承包形式上,他们坚持不同单位采用不同承包形式。对主要生产单位和辅助生产单位实行目标利润与核定的工资基数挂钩,欠利自补,超利分成,产量、作业量、质量、主要技术经济指标和安全生产作为确保的指标;对费用单位实行费用包干考核,费用超支自补,节约费用按一定比例分成;对建安公司等单位实行百元产值工资含量包干,上不封顶,下不保底。

在承包考核方法上,他们原来采取各单位按月自行考核,公司对各单位半年考核、年终结算的办法。有的单位年终考核完不成指标,结算难以兑现。为了促进按形象进度均衡完成计划,1989 年改为季度考核,1991 年又改为按月考核兑现。今年 3 月份,该公司铜录山矿和铜山口矿两单位未完成产量和利润计划,公司按承包责任制考核规定扣发了两矿全部奖金和部分工资,在职工中引起很大震动。两矿 7 000 余名职工变压力为动力,苦战 4 月份,一举超额完成月计划,并弥补了 3 月份的亏空,公司也及时补发了两矿的奖金和工资。考核及时,奖罚兑现,促使了各单位加强管理,生产经营和各项经济指标出现逐渐上升的好势头。

镜头之六:强化各项管理,走管理效益型道

路

几年来,长江轮船总公司以“抓管理、上等级、全面提高企业素质”为目标,扎扎实实地强化各项管理工作,向管理要效益,取得了显著成效。

首先,总公司针对运输企业的生产特点,狠抓以安全生产为重点的全面质量管理,截止 1989 年底,全线共成立 1 861 个 QC 小组,取得 842 项成果,有 20 个 QC 小组获全国和交通部优秀奖,113 个 QC 小组荣获总公司优秀奖。所属金陵船厂连续三年被南京市评为质量管理先进集体,重庆长江轮船公司、东风船厂的全面质量管理通过了总公司和重庆市的达标验收。武汉长江轮船公司也通过了总公司的达标验收。

其次,总公司普遍实行了目标管理。全线各公司先后推行了收入目标管理、成本目标管理和利润预算管理 etc 办法,逐步逐级分解落实,责任到人,并对各项目标实行动态监控。由于目标管理和经济责任制挂钩,并结合承包经营检查考核,各单位取得了良好的效果。

第三,从加强基础工作入手,强化各项专业管理。1988 年公司重新调整了各项管理系统,围绕生产、船技、物资、计划、劳资、财务、安全,建立健全了各项规章制度,狠抓了定额、计量、信息、培训等基础工作,逐步把各项专业管理纳入标准化、规范化、制度化的轨道。

强化管理给长江轮船总公司带来了巨大的活力和效益。1984 年至 1988 年总公司的运输利润曾以每年 2 000 多万元幅度递减。现在,这种局面已经得到了遏制,1989 年总公司运输实现利润比 1988 年增长了 152%,1990 年比 1989 年又增长了 70%。

这几个镜头只不过是鄂中央企业提高经济效益海洋里的几朵浪花,但它给我们以启迪,倘若每个企业都能根据自身的特点,从实际出发,找准适合自己提高经济效益的突破口,企业的活力何处不在,效益之路何处不有!路就在脚下。

(作者单位:财政部驻湖北中企处)