

实行多种经营 大力扭亏增盈

阿城糖厂



何种好甜菜和种甜菜的优越性发了宣传小册子17850本，广播、电视宣传118次，调动了农民的积极性。二是发挥了优质服务优势。各站农务员服务上门，主动给农民传授种植甜菜的技术，帮助解决实际困难。为了方便农民，增设甜菜收购点55个，增设种子发放网点100个。1987年我厂有5个甜菜站被当地政府评为先进

单位，受到了农民的好评。三是发挥了公共关系的优势。在落实种植面积过程中，我们主动向当地（市）县、乡政府请示、汇报工作，主动向乡、村干部宣传，主动与农民接触，赢得他们的支持。四是发挥技术指导的优势。我们把落实面积同常规技术、推行科学种田和技术培训结合起来。我厂鸡东站农务员，自己带头种了18亩甜菜，做技术示范，从而激发和带动了农民。五是发挥“样板”的优势。我们召开了“甜菜大王”的奖励大会，并用电视、报纸大造舆论，推广高产经验，使农民尝到种好甜菜的甜头。打通两个渠道：一是与安达市联合，以返还利、税的方式走代料加工的渠道；二是与宁安糖厂联合，以返还糖的方式走代料加工的渠道。

二、积极开发新产品，向多种经营和产品深加工要效益

我们分析了自己的优势，努力寻找一条利用现有的资源、技术、设备，少投入、多产出的途径，从根本上解决制糖行业半年生产半年闲的问题。首先，在组织上我们先后成立了新产品开发办公室和新产品开发研究所，集中技术力量开发新产品；其二，我们先后11次组织厂领导、技术人员走访大专院校、科研单位，进行产品考察，市场预测、项目论证；其三，我们以市场需求为“龙头”，分期分批地开发

我厂是一个具有八十三年历史、日处理甜菜3000吨的大型制糖企业。1984年以来，由于扩建引进的RT5连浸器投产后运行不正常，加之原料不足和管理不善等因素，连续亏损，企业包袱沉重，职工情绪低落，工厂濒临关闭边缘。面对这一情况，我们发动全厂职工，努力挖掘内部潜力，发展多种经营，推行内部承包责任制，深入开展“双增双节”运动，实现了较大幅度的减亏。

我们的基本做法是：

一、开辟新区，向甜菜产量要效益

甜菜是制糖生产的根本。近几年，原料少、吃不饱是制糖工业的普遍现象。特别是我厂扩建以来，因为原料不足，每年发生停工损失达400多万元。针对这种情况，我们抽调了精兵强将，由3名厂领导带队，以稳定老区、开辟新区为重心展开工作。经过努力，使我厂的原料区扩大到17个（市）县，并采取联营的形式扩大甜菜来源，1987年在全省糖厂原料普遍下降的情况下，我厂加工甜菜28.8万吨，比1986年增加7.7万吨，不但增加效益，并减少了停工损失，同时改善了老区甜菜含糖低的问题。

我们在具体工作中发挥了五个优势，打通了两个渠道。一是发挥了政策优势。在甜菜比价没有调整，农民不愿种植的情况下，我们相应地制订了优惠政策，并大力进行宣传。就如

新产品，取得了较好的效果。我们主要采取了三个步骤：

一是抓住时机，开发新产品。1987年初，我们抓住了市场酒精紧缺、方糖销路见好的机遇，利用现有的设备、技术条件，上马玉米酒精和方糖。仅用了100天的时间，使其投入了生产。两年来，酒精没有盈利，但本身减少停产损失58万元。1987年生产方糖1351吨，实现利润5.8万元。

二是内外联合，开发新产品。玉米酒精上马之后，我们又在酒精深加工上做文章。我厂原集体企业公司白酒厂由于产量低、消耗高、质量差，特别是玉米酒精价格高使其处于半停产状态。为搞活这个企业，我们把酒精作为中间产品，进行厂内联营，租赁了白酒、纸箱车间的厂房、设备。在此基础上投资87.6万元，对原设备进行了改造，由日产白酒5吨提高到日产30吨，生产纸箱能力也与之配套提高。随后又与玉泉酒厂等3个省内名酒厂联合，借助外部的技术、名牌、资金，使白酒生产能力提高6倍，不但扩大了产品销路，还安排了待业青年230名。1987年白酒实现利税346.4万元。

三是立足现有条件，开发新产品。我们为了解决制糖生产期短、停工损失大这一矛盾，发挥制糖设备的优势，千方百计地联系原糖，进行原糖加工生产。1986、1987两年加工原糖5万吨，不仅提高了设备利用率，解决了半年闲，还分摊费用223.3万元。在上玉米酒精之后，我们又自筹资金，上马了二氧化碳回收线，解决了二氧化碳排空造成的污染，变废为宝，1987年增加效益17万元。

实践证明，我们开发新产品收到了连锁效果：一是酒精、白酒、纸箱、糖果、方糖、二氧化碳、酵母、白糖实现了常年生产；二是救活了两个集体企业，解决了集体在册无岗人员和待业青年670人；三是提高了经济效益，为大幅度减亏创造了条件。1986年新产品开发收入占减亏额的30%，1987年占减亏额的100%；四是为企业发展积蓄了后劲。

三、实行承包，向加强管理要效益

1986年以来，随着改革形势的不断深入，根据我厂的实际情况和职工的心理承受能力，我们逐步把承包机制引入了企业。我们主要采取了以下六种承包形式：1、对3个分厂和3个主要生产车间实行利润指标承包；2、对原料科实行成本指标承包；3、对劳动强度大、生产单一的装卸队，糖果分厂的包糖工实行全额计件承包；4、对经营性较强的供销科和经销公司实行了销售利润基数承包；5、对后勤服务部门实行了利润、费用包干、自计盈亏承包；6、对辅助单位和机关科室实行了费用指标承包。

为了完善和推进经营承包责任制，主要采取了以下步骤：

一是层层分解，目标管理。首先，根据全年经营目标，进行层层分解。由工厂分解到车间（分厂）和各单位经济指标43项，车间（分厂）分解到工段、工组经济指标348项，工段和工组分解到各岗经济指标905项。承包合同签订后，下放了权力，总厂实行目标管理和经济责任制的宏观控制。“功过奖罚指标说话”。这样，不但造成了责任层层负、效益层层担、指标大家扛、压力人人有的不吃大锅饭的局面，同时也大大地调动了职工的生产积极性和经营主动性。干粕车间设备能力是日产120吨，1986年日均产量139吨，1987年日均产量达159吨，吨粕耗标煤0.46吨比省公司规定指标降低了0.14吨，创造了全国同行业的最好纪录。在1987年全省制糖工业首月生产上水平竞赛活动中，以总分158.31分的成绩获得了第一名，争得了金杯，振奋了职工的士气，恢复了工厂的声誉。

二是抓住关键，控制成本。降低成本，减少费用支出，这是不投资的经济效益。因此，我们侧重抓了两个环节：其一，狠抓甜菜贮运损失关，在种、管、收、运、贮各环节上制订具体措施，发挥机械装车的作用，提高车皮吨位利用率，提高入沟率。1987年甜菜入沟率由计划75%提高到85.02%，甜菜贮运损失由计划3.5%下降到2.01%，增加效益60多万元。其二，狠抓工艺损失关。在流送洗涤上，组织

改革企业资金管理 引进银行机制

施志浩
周新华
宋根福

南京化学工业公司是一个具有五十多年历史的老企业，现行管理体制为紧密型的大型联合企业，由公司统一核算经营成果，计算盈亏，下属20个生产单位，为独立核算单位。

随着商品经济的确立和发展，企业由原来单纯的生产型迅速向商品生产经营型转变，生产有了较大的发展，资金的需求量也不断增加。国家为了平衡财政收支，采取紧缩信贷的措施以后，企业资金短缺的矛盾十分突出。特别象南化公司这样的大型联合企业，下属单位多头在银行开户存款，资金分散，就更显得资金紧缺。

据统计，南化公司下属各核算单位在工商银行共开设了117个帐户，每月平均存款余额高达3 000—4 000万元，与公司流动资金贷款总额6 560万元相比仅差2 000多万元。这就说明，银行贷款并没有起到支持生产经营的作用，而是

均衡下菜，严格控制水温，缩短流送时间，减少流送损失。各工序严格控制各项技术指标，使工艺损失由计划的3%下降到2.74%，增加效益12.6万元。由于我们抓住了“两关”，使全年甜菜吨成本比计划降低了30.70元，总成本降低了318.5万元；吨糖成本比计划降低了29.07元，总成本降低了65.8万元。

同时，我们制订了严格的考核制度，定期召开经营分析会，实行月预决算、月总结。去年4月份，原料科在决算时，发现只有甜菜现场费用未超，其它各甜菜管理站均超标，原料科决定对超标单位领导和会计罚款处理，从而杜绝了超标现象的发生。各单位为控制指标，都采取了相应的措施，费用普遍降低。去年4季度制糖车间吨糖加工费比计划降低了3.09元，增加效益7万元；干粕车间吨粕加工费比计划降低了42.34元，增加利润46.3万元；动力车间吨气成本比计划降低了1.74元，增加利润24万元。

四、挖掘潜力，向“双增双节”要效益。

为保证承包工作顺利进行，我们开展了“双增双节”运动，发动职工眼睛向内，挖掘

潜力。在具体工作中采取了“四挂钩”的方法，即“双增双节”指标与承包指标挂钩、与企业升级竞赛挂钩、与经济责任制挂钩、与工资指标挂钩。在制订“双增双节”方案、明确“双增双节”指标的同时，进行认真考核、严明奖惩。完成承包指标的单位为二级单位，完成“双增双节”指标的为一级单位，未达标的为不定级，把“双增双节”做为企业升级的重要内容。进入一级单位的领导班子成员向上浮动半级工资；进入二级单位的领导班子成员50%向上浮动半级工资；未定级单位领导班子不但工资不浮动还要受罚。由于制订了“双增双节”指标和奖罚规定，加快了承包机制的运行，促进了企业升级竞赛、推动了“双增双节”运动的深入开展。如制糖车间1987年通过增产降耗增加效益21万元，甜菜日加工量比计划提高17吨，百吨菜耗标煤降低了0.16吨，节约费用15万元；制酒分厂吨酒耗煤降低了0.01吨，节支7829元；糖果分厂吨糖果耗煤降低了0.3吨，去年4季度节支0.9万元；劳资科同各分厂、车间紧密配合，仅去年4季度节约用工104人，减少开支近10万元。