

以财税改革为契机

探索转换企业机制的新路子

上海第二纺织机械厂

我厂是全国纺织机械制造业的大型骨干企业,有68年的历史,现有职工4800余人。1987年以来,我们以财税改革为契机,抓住深化改革、科技兴厂、强化管理这三个环节,在促进企业内部机制转换的过程中,振奋精神、转变观念、自我加压,开始了自主经营、自我积累、自我改造、自我发展、自我制约的探索,建立健全了一整套比较系统完善的经营机制、发展机制、激励机制和约束机制,为企业的生存和发展注入了生机与活力。“七五”期间,我厂工业总产值年均递增12.0%,利润总额年均递增19.9%,上交利税年均递增23.4%,出口总值年均递增190%。1991年又在原有基础上有较大幅度的提高。

一、转变经营机制,开拓国内外市场

从1987年率先在上海全民所有制企业中开展全员综合承包后,我厂迅即揭开了深化改革,转换企业机制的序幕。为了适应放开经营的需要,我们立即转变了企业经营机制,改变了过

任务会越来越来多、越来越重,对我们企财干部的要求也会越来越高。如果止步不前,就不能很好地适应客观经济形势的需要。因此,我们必须进一步加强队伍建设,努力提高企财干部的政治业务素质。

(一)加强思想政治工作,树立良好的工作作风和职业道德。我们处在社会主义建设的新时期,一方面要坚持改革开放,一方面要坚持四项基本原则。我们广大企财干部要认真学习马克思主义理论和党的各项方针政策,牢固树立无产阶级世界观,自觉抵制各种非无产阶级思潮的侵蚀,反对和平演变。要廉洁奉公,依法办事,严格执行会计法、成本管理条例等各项财经法规。要牢固树立为企业服务的思想,经常深入企业调查研究,少说空话,多办实事,脚踏实地地把工作做好。

(二)要增强各级领导的财务管理意识。各级领导,尤其是企业领导,要充分认识到财务管理在企业管理中的重要位置,并予以足够重视。财政部门 and 国务院工交企业主管部门一方面要做好宣传工作,大张旗鼓地宣传企业财务管理在企业管理中的战略地位和重要意义,另一方面要切实加强对企财工作的领导,尽力解决企财部门面临的困难和实际问题,高度重视企财队伍建设,爱护企财工作人员,凡是企财人员不足,力量薄弱的,一定要充实和加强。

(三)要举办各种形式的培训班,加强企财人员的培训。要对现有企财人员实行多层次、多渠道的培训,并积极创造条件,鼓励自学,使全体企财人员都能较好地胜任本职工作。

(四)要推广电子计算技术,采用先进的财务、会计管理手段。目前电子计算机的应用已触到各个领域,越来越多的人意识到,管理现代经济离不开现代化的管理手段。企财工作如果再长期依靠传统的手段,势必要拖生产经营和决策的后腿。所以说,要想提高企财人员素质,把企财工作做好,还必须使企财人员具备电子计算机知识,学会运用现代的核算方法来管理企业财务。

去以产定销、产品由国家包销的做法,直接面向市场,根据市场需求生产适销对路的产品,积极拓展国内外市场。

1. 建立营销网络,树立“以开发促销售,以销售促开发”的经营方针。为了适应市场需求,我们建立了两个营销网络:国内营销网络,包括市场开发、经营销售、售后服务三个子系统;国外营销网络,包括多种形式的外商代理、外贸代理和多渠道获得用户需求信息两个子系统。由于销售网络遍布全国各地及世界许多国家的城市,使我们获得了大量的市场需求信息,根据这些信息,我厂坚持“以销定产”,并在此基础上,提出了“以开发促销售”和“以销售促开发”的经营方针。加速新产品的开发,以多品种、多规格、高档次、高质量满足市场需求,充分利用国内外营销网络的各种信息,逐步占领了国内外市场,销售额大幅度上升。1987年以来,我厂的销售收入连续五年平均递增18.3%,为我厂经济效益的连续提高打下了坚实的基础。

2. 坚持设计研制、试制鉴定、小批投产、批量生产的“四世同堂”新产品开发战略。为了使我厂产品在市场竞争中立于不败之地,做到市场疲软我厂产品不疲软,我们坚持居安思危,积极开发、生产市场潜销产品。80年代后期,我厂生产的三大类主导产品如染色机等,均供不应求,畅销海内外,但我们并没有高枕无忧。当染色机市场尚未疲软,而细纱机逐步热销时我们就抓紧各类细纱机的开发,并对化纤纺丝机的引进技术加紧消化吸收,形成产品系列。后来,染色机市场疲软,而细纱机在国内市场十分畅销时,我们就开始努力扩大出口,开拓国际市场。1989年末,我厂出口拳头产品FA503型细纱机在国外市场的销量逐渐下降,我们就抓紧试制了新颖的FA507型细纱机,使1990年的自营外贸比1989年增长了25.6%。最近,细纱机开始“冷落”,化纤纺丝机又渐渐热销,我们在积极加快新的纺丝织机品种试制的同时,又开始了对倍捻机、并纱机等一批过去从未涉足的新产品的开发。“七五”期间,我厂新产品产值率年均达到68.8%,经国家授权的检测机构实测

后认定,我厂的主导产品均已达到80年代国际水平。

二、建立发展机制,推行科技兴厂

我厂试行放开经营以后,国家不再为我厂的技改所需资金拨款,而代之以优惠的财税政策来帮助企业自筹资金。为了保证既落实政策又不减收,我们通过眼睛向内,挖潜增收,提高技改资金使用效益,使企业发展机制建立在巩固的基础之上。

1. 广泛开展“双增双节”活动,引导全厂职工齐心协力把“蛋糕”做大。1989年以来,我们推行了缺口目标管理的增收节支活动,即每年年初制定全年目标计划时,变“鞭打快牛”为“快马加鞭”,在目标与实况之间预留10%以上的“缺口”,以此为压力,引导职工变压力为动力,挖潜增收,使年初的“缺口”逐步缩小,直到三季度全部填平,四季度有所超额。几年的实践证明,我们确实做到了年年留“缺口”,年年有发展,1990年与1986年相比,我厂把“蛋糕”(利润总额)做大了一倍,在切给国家的那一块(上交利税)增加了1.3倍的同时,我厂也得到了许多实惠,企业生产发展的资金积累明显增加。1990年我厂按国家政策提取的各种自有资金达3046万元,比1986年增长5.2倍。

2. 加强技术改造,提高技改资金的使用效益。为了搞好技术改造,我厂建立了以厂长为首,由专家和职工代表相结合的技术改造投资决策小组和以总工程师牵头,由技术改造办公室负责管理的技术改造规划、组织、实施系统,形成了较完整的技术改造体系,推动了我厂的技术改造和技术进步,提高了企业发展起点,确保了资金的增值。“七五”期间,我厂自筹技改资金6900万元,进口设备用汇900万美元,引进新技术50多项,开发新产品41项,完成技术改造项目424项,更新添置设备846台,占固定资产投资总额的37%,使我厂装备素质有了明显的提高。1990年,我厂用于技术开发、技术改造的资金2771万元,相当于1986年末的固定资产原值的51.7%;1991年又投资4064万元,比

上年增长了 46.7%。到 1990 年末,我厂具有 80 年代国际水平的机器设备原值占全部固定资产原值的 32%。

三、完善激励机制,增强凝聚内力

我们从建立激励机制入手,对企业内部的劳动、人事、分配制度进行了配套改革。

1. 引入竞争机制,优化劳动组合,实行聘用上岗。1988 年,我厂对副厂长及以下各级行政干部,均按“高效、多能、精干”的原则,实行逐级聘用,搬走了干部的“铁交椅”。现已有 46 名中层以上干部被免职或降级。对于落聘人员,我们贯彻“能上能下”的原则,按本人专业特长与工作需要合理安排,力争做到“人尽其才”。我们还以二、三线人员为主,推广以提高工作效率为目的的优化组合,把部分不胜任岗位工作或人浮于事的人员从原来的岗位上撤下来,以多种形式组织他们从事有利于新增效益的生产活动和有助于加强管理的劳动服务。

2. 改革工资分配制度,发挥工资的经济杠杆作用。1989 年,我厂推行了“技能岗位工资”,由三个工资单位组成:一是技能工资,与职工的实际技能直接挂钩,体现“技酬结合”;二是岗位工资,按技术要求、责任风险、劳动强度、工作环境、人员需求流向等因素确定岗序,以岗定薪,调岗变薪,逐月考核;三是津贴工资,根据企业效益与物价水平上下浮动。“技能岗位工资”既合理体现了劳动差异,又建立起了工资的弹性结构,并与职工的劳动成果和企业的经济效益双挂钩,较好地发挥了工资的经济杠杆作用。

3. 推行全员劳动合同制。1991 年初,我厂认真学习了十三届七中全会文件,深刻领会精神,从中获得启示,结合企业实际,形成了深化改革的思路。从 1991 年 10 月开始,全面推行全员劳动合同制,并同时改进了“技能岗位工资”,进一步拉开了分配档次,从而激励职工更努力地工作,大大提高了职工的技术、文化素质和劳动生产率。1990 年我厂技术工人的技术等级比 1986 年平均提高了一级,人均劳动生产率达到了

4.1 万元,人均税利达 1.4 万元,分别比国家一级企业考核标准高出 1.5 倍和 2.6 倍。

四、健全约束机制,促进依法治厂

为了保证生产经营活动的顺利进行,加强廉政建设,我们自觉地建立、健全企业的自我约束机制,推进依法治厂。

1. 建立、健全自我约束的组织体系。在行政方面,组建了监察审稽室,充实加强了保卫部门;在党委方面,健全了纪委,并由纪委书记兼任行政的监察审稽室主任,更有效地发挥党委的保证监督作用;在工会方面,健全、发展了民主管理委员会,多渠道、多形式、深入、持久地开展民主管理,较充分地保证了职工的民主权利。

2. 加强企业内部的制度建设。随着改革的深化,每落实一项企业自主权,我们都主动建立相应的规章制度,保障企业在行使自主权的过程中,有制度、有检查、有考核、有反馈、有总结,形成良性的闭路循环。

几年来,我们共制定和采用技术标准 1 834 项,管理标准 132 项,岗位工作标准 533 项,即使对职工习以为常的“一只烟蒂、一堆果壳”等不文明小事也抓住不放,一抓到底。此外,我们还建立了厂长信箱、职工举报信箱,促使厂领导自觉地接受职工的监督。我们还加强对各级干部的民主监督与评议,对非党中层以上领导干部,由监察审稽室组织每季度工作纪律、组织纪律的自查与评议;对关键岗位的业务干部,由人事部门组织每季度工作纪律、组织纪律的自查与评议,从而保证企业的领导干部成为遵纪守法的楷模,在职工中间有很高的威信,具有很强的凝聚力。

深化改革,转换企业机制,确实使我们尝到了甜头。不仅使我厂经济效益连续 6 年全面提高,而且还先后获得了“纺织部双文明建设优秀企业”、“纺织部优秀企业管理奖”、“五一劳动奖状(全国先进集体)”、“国家级技术进步奖”等荣誉称号。1990 年我厂还被评选为全国纺机行业中首家一级企业。