

国有企业

董贻正 著

扭亏的

实践和思考

241

冶金工业出版社

F279.241 720
D67

国有企业扭亏的实践和思考

董贻正 著

北 京

冶金工业出版社

1999

图书在版编目(CIP)数据

国有企业扭亏的实践和思考/董贻正著. —北京:冶金工业出版社, 1999. 9

ISBN 7-5024-2448-2

I. 国… I. 董… III. 国有企业-亏损-研究-中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 43027 号

出版人 卿启云(北京沙滩嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009)

责任编辑 纪晓津 美术编辑 王耀忠 责任校对 朱翔 责任印制 李玉山
北京兴华印刷厂印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销

1999 年 9 月第 1 版, 1999 年 9 月第 1 次印刷

850mm×1168mm 1/32; 7.25 印张; 191 千字; 217 页; 1-3000 册

15.00 元

冶金工业出版社发行部 电话: (010)64044283 传真: (010)64013877

冶金书店 地址: 北京东四西大街 46 号(100711) 电话: (010)65289081

(本社图书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

前 言

1999年6月,我的一本集子《管理——工业发展的永恒主题》由冶金工业出版社出版后,有的朋友问我,书中怎么没有收入《扭亏十谈》?由于那本书只收了我1998年6月底以前所发表过的文章,因此,最近一年多来的各类文章就都没有收入。《扭亏十谈》发表后,引起较大的反响。正式发表前,我先送请当时的国家冶金工业局局长王万宾审阅,他看后就致信作者,认为该文“将近几年来冶金企业扭亏脱困的情况作了令人信服的回顾和小结,实是值得各级领导干部和企业(不论是盈利企业还是亏损企业)职工认真阅读的扭亏解困的教科书。建议出一本小册子发行”。以后,冶金系统的报刊先后全文或摘要发表,《经济日报》和《经济管理》杂志也都分期刊登“十谈”的摘要。在这种情况下,很多朋友建议我把近年来有关扭亏的文章再编一本小册子,这就是本书的由来。

我接触企业扭亏工作,是从1996年开始的。那年的5月和11月,我两次参加当时冶金工业部组织的西南调查组,对水钢、长城特钢等亏损大户有了深刻的印象,并在11月那次的调查报告中对这两个厂的情况作了初步的分析。1997年初,贵州省领导请冶金工业部派出调查组对水钢进行调查咨询,当时的冶金工业部部长刘淇亲自组织这一工作,让我带领调查组作为先遣队赴水钢进行调查。一周后,刘淇部长和贵州省吴亦侠省长率领有关部门的负责同志一起前往水钢,听取汇报,作出决策,调整了水钢的主要领导,并给以必要的政策支持,还召开了对水钢扭亏起到关键性作用的“2.22”大会,动员广大职工转变观念,自立自强,为实现水钢的扭亏解困而努力奋斗。“2.22”大会后,我还继续在水钢呆了近十天,帮助新领导做一些深入调研工作,并办好一期中层干部学习班。此后的两年多里,我又5次到水钢进行跟踪调查,每次都在一周以

上。看到水钢的变化,对我也是很好的教育。

从水钢调查开始,1997年5月到1998年2月,我又奉命带领调查组先后到舞钢、长特、重特这几个亏损大户作调查,为省、部领导正确决策提供了依据。在这期间,还曾到江西新钢、萍钢等亏损企业进行调查。1998年10月,又应当时的北京市常务副市长刘淇(现为北京市市长)之邀,去北京汽车摩托车公司帮助他们做一些扭亏工作;以后,北京市工委和市经委领导又请我过问一下京棉集团的扭亏。因此,可以这样说,这两三年,我的主要精力是放在一些大中型企业减亏扭亏工作上。看到这些企业逐步向好的方向转化,有的在国家有关政策的支持下,实现了扭亏为盈;有的即使不考虑政策因素,也于今年开始实打实地扭亏;这些,对我是很大的鼓舞,同时也使我更进一步增强了对国有大中型企业3年基本实现扭亏的信心。我觉得这几年像我这样能够有机会每年有几个月时间蹲在亏损企业里作调查、帮助工作的人并不多,因此自己有责任把这些企业在减亏扭亏进程中所取得的成绩、经验以及我个人的体会和感受写出来,一是帮助目前仍然处于亏损状态的企业提供可资借鉴的经验,帮助他们树立信心,努力做好自己的工作;二是向有关领导部门以及关心亏损企业情况的同志们汇报、介绍,以期取得各方面进一步的支持和帮助,促使这类企业早日扭亏脱困。因为我认为,不管什么单位,如果不能自立自强,立足自身,只是一味地要求改善外部条件,那么,一旦外部环境起了变化,而自身工作不相适应,仍然会无济于事;所以这几年我较多的是着眼于如何搞好企业自身的工作。因此,我对如何改善企业外部政策环境(如降低企业资产负债率等)着力不够,好在还有不少同志在进行这方面的工作,可以弥补我的不足。

本书除了编入报刊公开发表过的文章外,还收进了4个由省、(市)、部联合组织调查组的调查报告作为附件,以便使读者了解这些亏损大户在扭亏前的“本来面貌”。此外,我在企业调查后,一般都应企业领导之邀,在企业的干部会上通报些情况,讲讲观感,提点建议,从1997年到1999年6月的两年多来,这样的讲话大约近

30次,其中在亏损企业的讲话约占三分之二,本书选了几篇,也许可以使读者更全面地了解这些企业的扭亏工作。

由于我介入企业扭亏工作,是从刘淇同志任冶金工业部部长时开始的,没有他给我这个机会,我也不可能写出这些东西来,因此,我特请刘淇同志为本书题词,在此深表感谢。国家经贸委副主任王万宾同志在任国家冶金局局长时,也对企业扭亏工作下了很大功夫,并对我撰写的《扭亏十谈》给予高度评价,是他建议我专出一本小册子的,因此,在征得他的同意后,就以他给我的信作为本书的序。

冶金企业的扭亏工作,原冶金工业部和国家冶金局的很多同志都做了大量工作,有的还多次同我一起参加了水钢、舞钢、长特、重特的调查组,我的一些文章中都包含他们提出的不少有益的观点,特别是附录中收入的4份调查报告,大部分是由刘海民、熊志军、金磊夫、张宏、贾银松等同志执笔的,在此,一并表示感谢。冶金工业出版社社长卿启云两次为我提供出书的条件,我的前一部书,如果没有他的鼓励,我是不会去结集出版的;这次,他又决定,要以最快的速度做好出版发行工作;纪晓津女士两次为我的书担任责任编辑,在此,我也一并致以衷心的谢意。

著 者

1999年8月

扭亏十谈

引 言

1997年2月，我受当时的冶金工业部部长刘淇的委派，带领调查组先后到水钢、舞钢、长特和重特等亏损大户作调查，摸清这些企业巨额亏损的真实原因，并帮助企业制定减亏扭亏的方案，以后，又不断进行跟踪调查，为企业出了一些主意。在这期间，还曾几次到新钢、萍钢、太钢集团的东方钢铁公司（原下陆钢铁厂）等企业做过一些调查。在调查中，我曾为这些企业里存在的严重问题而感到焦虑、愤慨；此后，又为他们所取得的令人惊叹的成绩而感到由衷的喜悦，同时，也使自己受到很大的触动和深刻的教育。这些企业的一些人和事经常在我的脑海中盘桓，我也不时地在思考，为什么这些企业能在这不长的时间里，会发生这样重大的变化。尽管，我自知对一些问题，至今认识得并不深，但我觉得，自己还是有责任尽快地把这些企业的经验写出来，供企业的同志们参考。我相信，多少会对大家有些启示的。考虑到要写的内容很多，如果写成一篇文章，肯定会很长，看起来费劲，于是，就写成了现在这种形式，由10篇文章组成的《扭亏十谈》。题目分别是：

1. 坚定信心 实现三年扭亏
2. 亏损企业亏在哪儿
3. 千条万条 观念转变是第一条
4. 关键在于企业“一把手”
5. 企业扭亏 政府干什么
6. 学邯钢——解困之道
7. 扭亏主体——广大职工

8. 智力济困是着好棋
9. 坚持走“三改一加强”之路
10. 再接再厉 力争早日走向良性循环

己卯年春节

扭亏十谈-1

坚定信心 实现三年扭亏

1998年，国务院提出，要用三年时间使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境，对这样一个事关全局的重大决策，在我接触的一些朋友和企业界的人士中，相当一部分是持有疑虑的。在交谈中，他们经常提出的问题是，国务院领导作出这一决策的依据何在？对这个问题，我本人也有一个认识过程。如果根据我两年多以前的思想状况，我同样会提出这个问题，但是，今天我可以斩钉截铁地说，3年扭亏，完全可能。

事情要从1996年谈起。那年，我到企业调查，很多企业领导都对钢铁行业效益不断下滑感到忧虑。大家承认，1993年钢铁行业290亿元的利润是一种特殊情况，1994年开始下降，1995年只有117亿元，这种状况，已经不那么正常了，但1996年又继续急剧下降，比上年减了一半还多，当年利润只有50亿元，而且出现了好几个亿元以上的亏损大户。当时，有的企业经理同我讲，一个班上，少数学生不及格，问题出在学生身上，但多数学生成绩差，就得找找老师的原因了。我觉得，这个说法有其一定道理的，因此，还把这个观点写进了调查报告。这反映了当时我的思想认识，更多地是偏重于通过改善企业外部环境、争取一些有利政策，来帮助企业提高效益。因此，一旦认为企业外部条件不到位，就会对企业减亏扭亏信心不足。

这两年，在这个问题上，我的认识有了较大的变化。从1997年初开始，我受当时的冶金工业部部长刘淇的委托，先后带领调查组到水钢、舞钢、长特、重特等亏损大户进行调查，分析亏损的原因，提出减亏扭亏的措施建议，在有关省、市领导的支持下，对这些企业的“一把手”普遍作了调整。以后，又按照省、部领导和这些企业

的要求，我又继续进行跟踪调查，亲眼看到这些企业在短短几个月时间里，各项技术经济指标都有了明显改善，成本大幅度下降，特别是企业员工精神面貌的变化更是令人感到鼓舞。这些企业，过去最少的也是连续两年年亏损额在1亿元以上，有的当年亏损额高达4、5亿元。但是，从1997年底起，先是舞钢在兼并政策的支持下，率先实现了扭亏为盈；接着水钢、长特分别在减人增效政策和兼并政策的支持下，也分别于1998年3季度起，先后止亏转盈，全年实现了盈利目标；1997年当年亏损5亿多元的重特，1998年3月在调整领导班子、由邯钢同志担任党政两个“一把手”后，情况迅速起了变化，当年亏损降到1.6亿元，减亏70%。还有像江西的新钢、萍钢，山东的青钢，辽宁的新抚钢等，也都分别实现扭亏为盈或大幅度减亏，特别是萍钢，厂内外普遍认为扭亏无望，但却在一无政策支持、二没从外面派入领导干部的情况下，不到一年竟出现了令人惊叹的奇迹，改革深化，管理强化，各项工作井然有序，亏损大幅度下降，成为江西“远学邯钢、近学萍钢”的典型。

这些活生生的事例，不能不影响到我思想观念的变化。如果只有一、两个企业做到了扭亏，也许还可以说，这带有一定的偶然性；现在已经有这样一批企业实现了大幅度减亏或者扭亏为盈，这说明其中确有客观规律可循；既然这些考分最低的“学生”，能够在短期内迎头赶上，取得了好的成绩，那么，其他“学生”为什么就不能举一反三、“青出于蓝”呢？

对三年扭亏，大多数同志是有紧迫感的，他们身体力行，已经或正在做出成绩。但是也要看到，目前还存在一些不健康、不正确的倾向。有些同志至今仍然怀疑“三年扭亏”的可能性，他们不是满怀使命感，投身到这一伟大实践中去，并且在扭亏的实践中不断总结经验，加快这一工作的步伐；而是书生气十足，把“三年扭亏”这一紧迫任务当作学术问题进行探讨；有的同志则是在一旁指手划脚、评头品足，如果扭亏不成，则更证明了自己的“预见性”；还有的实际负责这项工作的同志，不深入基层，只是照抄照搬中央的指示，光有一般号召、缺乏具体指导，有家企业的领导同志曾对我说：

现在上级有的领导到企业来,没有一句错话,但也没有一句有用的话。就是这类同志的生动写照。因此,改变这些干部的精神状态,可以说是当前国有大中型企业减亏扭亏的一项紧迫任务。

当务之急,就是要使各级干部自觉地把思想认识统一到党中央、国务院的要求上来,并且积极行动起来,自觉地投身到扭亏脱困的伟大实践中去。我们要充分认识到,3年扭亏,事关全局,任务艰巨,时不我待,需要上下左右同心协力,互相配合,共同努力,作为一个系统工程来进行。当前,一是要坚定信心,二是要真抓实干。“空谈误国,实干兴邦”。让我们在以江泽民同志为核心的党中央、国务院领导下,投身到扭亏脱困的伟大实践中去,为完成这一历史使命而贡献自己的力量。

扭亏十谈-2

亏损企业亏在哪儿

和亏损企业的同志交谈，都会说出一大堆亏损的原因。这些原因也都是实实在在的。譬如，拿历史原因来说，就有人员包袱重、办社会负担重、“七五”规划以来自筹资金上项目，以致财务费用急剧增加等；拿当前的问题来说，“三角债”拖欠严重、上游产品不断提价、大多数钢铁产品价格由于供大于求导致无序竞争而急剧下降，等等；还有一些企业，更有其特殊的地理环境和资源条件等不利因素的制约，以致成本要相对高于其他一些企业。这些，确实是当前影响企业效益下降（应该说，有一部分是转移）的重要的、共性的原因，但为什么一些企业大体条件相差无几，而效益却大相悬殊呢。这就不能不促使我们去进一步寻找有的企业严重亏损的真实原因。

第一次使我受到深刻教育的是水钢。1997年2月，我奉命带领调查组到水钢，任务是摸清水钢严重亏损的原因，帮助提出扭亏措施。在此之前，我于1996年5月和11月，两次参加冶金部统一组织的西南调查组到过水钢。在11月的那一次，公司领导汇报时，预计当年亏损要超过2亿元，谈到原因，第一条就是财务费用高，大约也有2亿多。这个意思很明白，亏损的主要原因就是贷款高导致利息高，使企业无力承担。的确，“六五”以来，水钢是上了一大批新项目，使水钢从原先只是单一的40万吨规模的炼铁基地发展成为具有100万吨铁、60万吨钢、55万吨材生产能力的钢铁联合企业，而上这些项目的资金绝大部分是从银行借贷的。但把这样巨额的亏损主要归之于利息高，感到说服力不强。由于那次是面上调查，时间短，来不及深入，因此，只是作为一个问题提了出来。1997年2月再次去水钢，通过广泛接触各类人员，座谈讨论，翻阅资料

报表,以及现场实地考察,逐渐形成了一个概念,就是水钢今天这样的巨额亏损,不能否认确有外部原因,但主要原因还在企业内部。

那么,究竟亏在哪儿?大量的事实使我们认识到,如果不解决“四个一块”的问题,再给什么好政策,最多只能使这些亏损企业得以苟延残喘,而不能使企业走出困境。这“四个一块”就是:决策失误丢了一块,管理混乱漏了一块,挥霍浪费吃了一块,大小蛀虫吞了一块。拿决策失误来讲,虽然当时提不出全面的数据,但一些典型事例也使人触目惊心,花了6000多万元建了4个选矿厂,却从来没有处理过一吨矿;学校已有校舍,又用2000万元盖一个新的,外表挺气派,但施工质量很差,还不实用,而造价却大大高于当时的市场价格;类似的情况还有一些。管理混乱的状况,更使人痛心。如炼1吨钢消耗的钢铁料竟高达1317千克,比行业平均水平差不多要高200千克,而且未成材的大量废钢还不知去向,仅此一项,一年就丢了近1个亿;这种浪费现象,几乎在生产经营的各个环节都有,以致邯钢总经理刘汉章看了水钢生产现场后,一针见血地指出,水钢到处都是100元的大钞,就看你捡不捡。挥霍浪费的现象,也极为严重。1993年,水钢同其他钢铁企业一样,发了一次价格财,当年盈利1亿多元,似乎钱多得没法用,竟然拿出2300万元买了70多部小车,其中5部是凌志高级轿车;还组织正处级以上干部(公司经理和党委书记除外)公费旅游新、马、泰。这些,在职工中造成很坏的影响。至于大小蛀虫,调查组一到,就听说水钢有“四大公子”、“十大巨富”,有名有姓。前几年钢材紧俏时,有的销售人员就发了大财,管运输的一个科长,家里被小偷偷走十几万元现钞,不敢报案;抓住了小偷,作了交代,再一查,查出了一个贪污犯;调查组走后,省反贪局传讯销售处长,这个处长就在省检察院招待所7楼顶上跳楼自杀,结果就断了线索。还有像大量的工程项目,很多都是由个体施工队承包的,最红火时,厂区周围竟有一二百家。上面说到的学校工程,当时款项没有付足,水钢新领导就任后,这家施工队就没敢再去要款,可见这里面的“猫腻”。最近,看到报

载，芜湖于1998年10月裁定首批29家国有企业破产，经调查，立案29起，全部是贪污、受贿和以侵吞企业资产为目标的违法犯罪活动，这29起案件中，涉及经理、厂长和财会、供销人员的有28起，其中厂长、经理59名，有18个企业是“一把手”。由此可见，不去解决这些问题，而是单纯地去改善企业外部条件，再进一步给企业以优惠政策，那无异于沙滩注水，要不了多久，又会流失得无影无踪。

我们还可以再举一个长特的例子。这些年，各方面对长特的支持不可谓不大。80年代下放给省里时，享受了承包政策的优惠；又是钢铁行业里最早股票上市的几家企业之一；也是较早建立中外合资企业、从而得到相应政策优惠的企业；1996年，在很多企业资金来源十分紧张的情况下，长特还得到了银行贷款4亿多元。用长特同志的话来说，是“吃了财政吃银行，吃了银行吃股民，吃了股民吃老外”，结果却是越吃越穷，越吃越亏。关键还是内部工作上出了问题。1997年7月，虽然调整了公司领导班子，但并没有认真总结、分析自身工作中的问题，结果起色不大。后来，通过省、部联合调查组的调查，剖析了长特严重亏损的真实原因，并提出有针对性的改进措施，在向省领导汇报后，进一步采取果断措施，促使长特领导班子和全体职工立足自身，自立自强，才使长特的面貌有了改变。以后，先后通过远望集团和四川省投资公司的兼并，1998年在享受兼并政策等优惠条件下，实现了扭亏为盈。

因此，结论是，尽管企业亏损确有外部原因，但亏损企业减亏扭亏的立足点必须放在自身工作上，在这个前提下，再争取必要的外部支持。这个关系，绝对不能搞颠倒了。

千条万条 观念转变是第一条

亏损企业要扭亏,从何着手?一些亏损大户扭亏的经验告诉我们,扭亏要从转变观念开始。水钢的同志说得好,过去水钢亏损,亏就亏在气血两亏上。所谓气亏,就是观念落后,精神不振。而人们的行动是受思想支配的,因此,不改变落后的、不合时宜的思想观念,要想在行动上有新的突破,工作上有新的起色,是难以想象的。

对亏损企业来说,要转变的观念很多,最根本的,当然是要摒弃计划经济时期形成的、种种不适应市场经济的旧的思维模式,树立市场经济观念以及由此派生的竞争观念、效益为中心的观念、用户至上的观念,等等。但是,作为切入点,还是要从“外因论”、“惟条件论”等思想束缚下解脱出来,彻底破除等外部条件好转,靠国家支持,单纯要政策扶植的“等、靠、要”思想,树立自立自强、眼睛向内、依靠自己救自己的新观念。因为,一味“等、靠、要”,其结果就是市场在等待中丢失,精神在等待中消沉,效益在等待中流失。

这种“外因论”、“等、靠、要”的思想,其表现形式是多方面的。

一是不适当地夸大了企业亏损的历史的、外界的种种原因,而对自身的问题则是轻描淡写,一带而过。我们不可否认这些历史的和外部的因素对企业的不利影响,问题是如何正确对待,既不能拿放大镜来观察,更不能把这些因素摆在哈哈镜前,使镜内形象发生了扭曲。水钢过去一讲产量低、效益差,就会举出很多理由,什么装备落后、不配套,原料条件差,等等。拿炼钢厂来说,投产十几年来,最高年产量只有44万吨,“三打50万”就是打不上去。但是,1997年2月调整公司领导班子,3月中旬又请来了邯钢炼钢厂马春林等5位同志分别担任水钢炼钢厂厂长、党委书记等职务,3月的下半月就打出了年产钢50万吨的水平,接着,又于5月、6月达到了

年产钢 70 万吨、65 万吨的水平。应该说,这几个月里,水钢炼钢厂外部条件并没有什么变化,要说变,是职工的思想观念变了,精神状态变了,队伍的士气高昂了。

二是对兄弟企业取得的成绩,同样是只看到其外部条件有利的一面,而忽视这些企业自身艰苦努力的一面。他们习惯地以兄弟企业较好的外部条件来同自己的不利条件比,自觉不自觉地为自己的落后作辩护,有的往往因此心安理得,有的甚至因此而丧失前进的信心。像新(余)钢过去山上的炼钢分厂靠化铁炼钢,山下虽然铁水富余,但铁水上山要用铁路专用线,每月能上山 1 万吨就算是不错了,其余大部分仍然是靠化铁炼钢,每吨钢要增加成本 200 元左右;而再增加铁水上山量,他们又认为毫无可能。因此他们认为新钢的条件无论如何也比不过其他钢铁联合企业,效益差也似乎是理所当然的了。去年,新钢运输部的领导作了调整,新领导在调查研究的基础上,化了少量的投入,进行了必要的改造,当年铁水上山量达到了 30 万吨,今年将达到 40 万吨,这一下就降低成本 6000 万元,这对新钢进入盈利企业的行列起到十分重大的作用。这里的关键还是观念的转变。

三是以过去的经验和所达到过的指标来否定实现当前新的目标任务的可能性。亏损大户要大幅度减亏扭亏,必须要花大力气,要努力为完成一个较高的指标而进行拼搏。但一提高指标,有些同志就往往认为不实事求是,理由就是过去那么多年都没能达到,现在怎么可能一下子就实现了呢?的确,实事求是是我们党的思想路线,我们过去在经济发展中,吃不实事求是的亏太多了,今后再也不能干那些蠢事了。但是,我们也必须看到,实事求是还得同解放思想结合在一起。邓小平同志在党的十一届三中全会前夕的中央工作会议上,曾经发表了一篇具有深远历史意义的讲话,题目就叫《解放思想,实事求是,团结一致向前看》。为什么要在实事求是前加上解放思想?我领会就是因为今天我们面临的是新形势、新情况,如果仍旧用过去的旧思想、旧观念去观察、去对待,必然就会格格不入。因此,必须要使“思想冲破牢笼”,否则,所谓“实事求是”,

就可能成为“无所作为”的挡箭牌，“因循守旧”的避风港。一些亏损企业在短短几个月里，取得了重大进展，无不同解放思想有关。

转变观念，首先是企业领导要带头。领导就是要指明方向，带领、引导广大职工去不断夺取新的胜利。很难设想，自己满脑子的旧观念，能带领职工走出新路子来的。因此，企业领导要充分意识到自己肩上的重担，带头转变观念。其次，要联系实际转变观念。现在，到哪个企业，都可以看到这些单位的领导在内部文件和报刊上发表的有关转变观念的讲话和文章，但一深入基层，就看出不同来了。有的确实是在那里身体力行；有的却是坐而论道，说管说，做管做，本单位里存在大量不符合市场经济的做法，却视而不见，听而不闻。这样，即使把这些观念背得滚瓜烂熟，也无济于事。第三，转变观念一定要落实到机制的转换上。旧观念有其相应的旧机制起着支撑作用，不破除旧机制，新观念也就难以树立，更难以巩固。譬如，要破除“大锅饭”的思想，就必须在分配机制上进行改革。因此，在进行转变观念同时，必须因势利导地、及时地把工作重点转到机制的转换上。第四，转变观念要以效益是否提高作为检验的标准。这一点应该是不言而喻的，就不用多说了。最后，转变观念不是一劳永逸的事，而是要根据情况的发展不断提出转变观念的新课题。水钢这两年先后进行四次转变观念的大讨论，这对加速水钢扭亏起到了极大的作用。