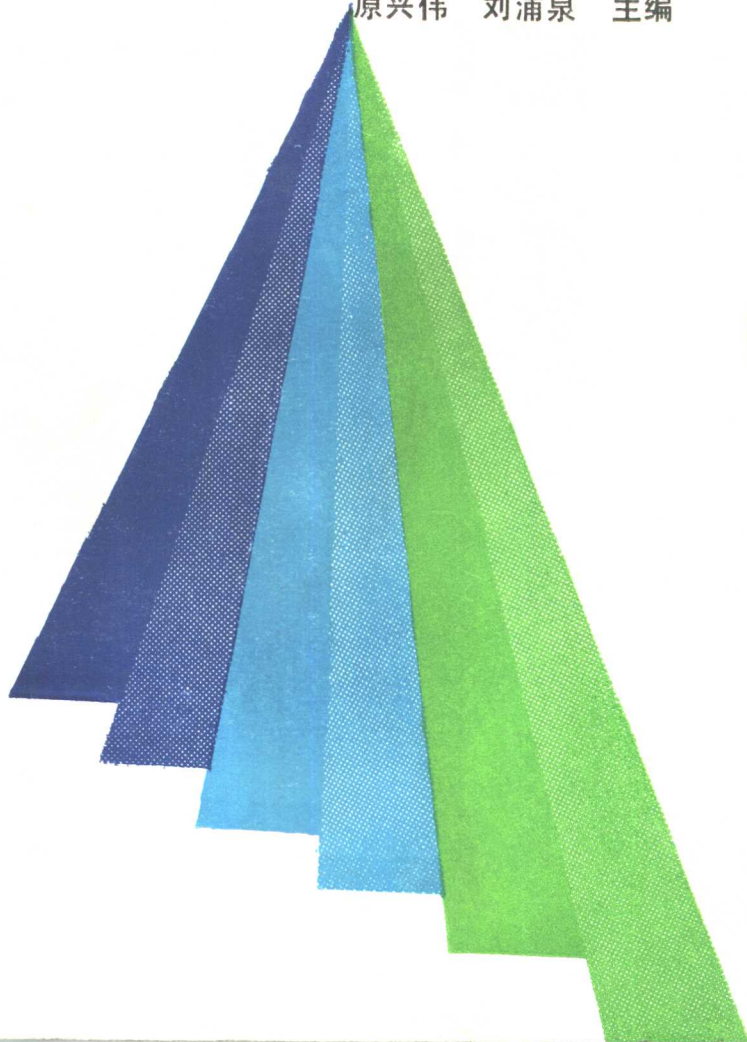


中国企业的困惑 与出路——经济效益篇

原兴伟 刘浦泉 主编



中国企业的困惑与出路

经济效益篇

原兴伟 刘浦泉 主编

新华出版社

中国企业的困惑与出路

——经济效益篇

原兴伟 刘涌泉 主编

•
新华出版社出版发行

新华书店经销

新华出版社印刷厂印刷

•
787×1092毫米 32开本 12印张 插页2张 327,000字

1990年11月第一版 1990年11月北京第一次印刷

印数:1—1,900册

ISBN 7-5011-1251-7/F·124 定价:5.40元

目 录

漫漫求索路 拳拳报国心

——写在《中国企业的困惑与出路》出版之际… (1)

上篇 理论探讨

提高经济效益是实现国民经济良性循环的根本途

径……………王丙乾 (21)

振奋精神 深化改革 努力提高国营大中型企业的经济

效益……………袁宝华 (35)

我国经济效益分析与对策建议……………李泊溪 侯永志 (45)

论工业企业经济效益及其提高途径……………李京文 (77)

关于提高经济效益的若干思考 ……………宁学平 (103)

积极推进企业技术改造是提高经济效益的最重要途

径 ……………汪海波 (123)

调整结构, 向现代管理转变

——关于企业经济效益如何走出低谷的思考…李悦 (145)

企业走出经济效益低下困境的对策 ……………李建明 (166)

下篇 实践经验

效益，从何而来

——来自首都钢铁公司的调查……………刘浦泉 (187)

燕化公司经济效益持续增长的经验…刘浦泉、郭玉辉 (201)

金山，更上一层楼

——上海石油化工总厂提高经济效益的主要经

验……………吴复民 (216)

整流效应

——宝钢冶金建设公司创建四元产业

纪实……………陈雅妮 (229)

称雄卷烟行业的秘诀……………周晓频 (237)

京北也有个“天坛”

——北京天坛家具公司高效益探秘……夏俊生 (248)

琴岛一利勃海尔之谜……………杨凤山 (262)

冲不垮的“长城”

——苏州长城电扇总厂增产增收的秘诀…华惠毅 (270)

大连造船厂跻身国际市场纪事……………李善远 (277)

“威力”显威……………戚 休 (283)

永不凋谢的“牡丹”

——北京电视机厂是怎样保持产销率

100%的……………原兴伟 (291)

走出死胡同 闯出新天地

- 北京日化三厂的成功之路…赖云川、杨青 (299)
- “吉羊”突围记 ……………吴复民 (304)
- 黄金有价药无价
 - 来自山东新华制药厂的调查……………袁文忠、刘关权、路建华 (316)
- “葫芦”里的奥妙
 - 葫芦岛锌厂何以青春常在 ……………李善远 (326)
- “金马”腾飞之路
 - 北京燕山石化公司化工一厂纪事……葛德金、邹水平、刘浦泉 (333)
- 科技兴企
 - 北京轮胎厂提高效益的做法 ……………刘浦泉 (341)
- 管理出效益
 - 北京·松下彩管公司给人的启示…刘浦泉 (347)
- 奔驰的“北京吉普” ……………赖云川、杨青 (360)
- 改造内部机制、适应开放环境
 - 北京东安集团公司改革纪实 ……………倪小林 (366)
- 深巷之中酿“好酒”
 - 北京延庆磁疗器械厂腾飞记 ……………阎振国 (371)

漫漫求索路 拳拳报国心

——写在《中国企业的困惑与出路》出版之际

社会要发展，民族要振兴，人们要过更舒适更美好的生活，都离不开现代化。改革开放以来，中国，这个具有古老文明的国度，迈着急骤的脚步向现代化进军，并取得了举世瞩目的成就。然而，近年来企业经济效益却不尽人意，且呈下降之势，这困扰着中国的工业企业，制约着中国经济的健康发展。我们困惑。困惑催发着我们的探索之心。

在我国社会主义现代化建设的历史进程中，本世纪最后10年是非常关键的时期，我们面临着和平和发展两大主题。和平只是一种机遇，发展与否要看是否抓住了这个机遇。为此，我们的探索之心投向了中国工业企业经济效益如何走出低谷这个关系到企业、关系到千家万户、关系到未来与发展的极具紧迫现实意义和长远意义的问题。我们邀请一些经济界领导和专家学者撰写论文，并选择一些效益比较好的工业企业为实例，探讨在有计划的商品经济的大原则下，如何解决企业经济效益低下这个问题。我们希望，我国企业的经济素

质和经济效益有较大的提高，逐步走上投入少、产出多、质量好、消耗低、效益高的发展道路，以实现国民经济的持续、稳定、协调发展，赢得世界政治经济格局大调整中的激烈竞争，迎接下一世纪的挑战。

现实：困惑与出路同在

现代化，中华民族多少代人孜孜以求的宏伟目标。人们企盼经济发达，国力强盛，个人生活得更好。改革开放给人们带来了新的希望。1978年至1989年，我国的国民生产总值年均增长9.0%，工业总产值年均增长12.4%。人们目睹了国家现代化的历史进程，也深深地为经济效益下降，特别是工业企业经济效益的下降而困惑。

可比产品成本的升降，是衡量企业经济效益的一项重要指标。可比产品成本比上年降低率自1985年以来每年均大于一7%，尤其是1989年竟达一22.7%。也就是说，工业可比产品成本自1985年以来，年年的上升速度都超过了7%，而1989年竟超过22%。从国家统计局1991年2月公布的1990年重要经济指标来看，1990年全国可比产品成本超支率虽比1989年有所下降，但仍为7%。

工业全员劳动生产率增长速度下降。1989年比上年只增长1.6%，1990年进一步下降，只比上年增长0.8%。其中，前三季度下降0.8%，只是因为第四季度增长了5.5%，才使全年略有增长，但年均增长速度越来越缓慢，渐趋于零。全国30

个省、市、自治区中，已有 9 个呈负增长。

全民所有制独立核算工业企业百元固定资产原值实现的产值，50年代曾超过200元，现在已降为70多元，不及50年代的 $1/3$ 。销售利税率1990年为13.45%，比上年的17.08%下降3.63个百分点，而1988年为19.3%。1990年工业销售利润率仅为2.61%，这主要是企业实现利润比上年大幅度下降(降幅高达58%)所致。1990年的工业资金利税率为13.76%，大大低于上年19.39%的水平，更低于1980年的24.8%的水平。由于产成品积压增多，1990年定额流动资金周转天数由上年的109天延长到127天。

经济效益下降还表现为企业亏损面扩大，亏损额不断攀高。最近几年，国家每年要用占全年财政收入 $1/5$ 强的600亿元财政收入支付企业亏损补贴。1990年1月至9月份，企业亏损面已高达33%，企业亏损户数达1.2万户，亏损额比上年同期增加一倍。

钢铁企业，现代化的栋梁。1990年全国八大钢厂普通钢材生产成本每吨平均上升160元，平价统配材每吨亏损由30元增加到95元。1990年1—10月，全国钢铁企业实现利税比上年同期下降19.28%，特别是实现利润减少31.86亿元，降幅高达36.28%。由于市场疲软，计划外价格下浮，已不能补足计划内产品亏损。亏损企业由9户猛增到29户。全国十大钢厂和上海冶金局，到1990年10月底已净欠外部14.21亿元，由以往的债权变为债务。

这就是我们面临的现实。面对这样的现实，人们深深地

困惑。

经济效益不断下降的趋势引起举国上下的普遍关注。党的十三届五中全会强调“要坚定不移地把经济工作转移到以提高经济效益为中心的轨道上来”。1990年12月30日通过的中国共产党十三届七中全会决议又进一步指出，要“始终把提高经济效益作为全部经济工作的中心”。国务院确定1991年为“质量、品种、效益年”。人们确实看到了企业经济效益下降的严重性，看到了它对国民经济发展的制约，看到了现实的与潜在的危机。

人们向经济效益下降宣战。

改革开放既然能使勤劳智慧的中国人在这块土地上创造出前所未有的奇迹，那么，改革开放也必然将使勤劳智慧的中国人在这块土地上寻找到解决自身矛盾与问题的出路。尽管这条路可能崎岖不平甚至充满荆棘，但这绝不会阻碍立志于现代化的人们前进的步伐。

人们相信，困惑与出路必然同在。

人们探寻着出路。

求索：热忱与严谨并存

“路曼曼其修远兮，吾将上下而求索”，100多年来，中华民族的志士仁人正象伟大爱国诗人屈原的不朽名句那样，不畏艰难困苦，求索着中华民族繁荣、富强、昌盛之路，现代化之路，其热忱令人仰慕不已。

在新的历史时期，在改革开放的大旗下，当人们紧擂向现代化进军的大鼓而又遇到了经济发展、效益下降这个新的问题之时，我们在新华出版社的大力支持下，出版了这本探讨经济效益的书。此书分为两部分，前一部分为专家学者纵论我国企业经济效益如何提高，后一部分为效益好的企业经验介绍。一位位专家学者热情地为此书的前一部分撰文，探索如何解决经济效益下降，特别是工业企业经济效益下降这个困扰我国经济健康发展的重大问题。其拳拳报国之心，至今令人难以忘怀。

专家学者们的探索是严谨的、科学的。一些领导以专家学者的身分，参与了探索。他们认为，党的十一届三中全会决定改革开放以来，经过10余年的努力，我们的第一步战略目标已经基本实现，经济发展取得了举世瞩目的伟大成就，人民生活显著改善。但由于种种原因，却出现了经济效益不理想甚至下降的局面。这是一个亟待解决的重大问题。

他们以大量的事实为依据，分析了我国工业企业经济效益差并呈下降趋势的原因。他们认为，企业经济效益下降的原因是多方面的，既有内因，又有外因，且内外各种原因之间相互交错，其中，主要原因表现在以下方面。

一、在经济发展方针方面，追求过高的增长速度，导致国民经济大起大落，不利于企业经济效益的提高。

二、在经济结构方面，宏观经济结构的失调，制约着企业经济效益的发挥；企业规模结构的不合理，影响了企业规模效益的发挥；企业产品结构的不适销对路，制约着企业经

济效益的提高。

三、在经济体制方面，旧体制的弊端，使企业很难提高经济效益。在改革、建立社会主义有计划的商品经济过程中，尚未完全形成统一的、平等的和竞争充分展开的市场体系。市场缺少规则，经济秩序混乱，存在着许多不合理的现象；流通环节多，费用增加；地区封锁，“诸侯经济”，影响了综合优势的发挥。

四、在投资方面，有关部门对投资的宏观引导不力，导致了投资结构的不合理；决策部门投资决策不够科学化，影响了建设项目生产能力的发挥。

五、在企业机制方面，现行的企业承包制没有能够起到推动企业提高效益的作用，国营企业，尤其是大中型国营企业活力不足。企业内部机制激励与约束不配套，强调激励机制多，重视约束机制少，收入最大化与效益最大化脱节，企业创新动力严重不足，企业行为普遍短期化。

六、在技术改造方面，由于企业外部统一的、平等的和竞争充分展开的市场体系没有完全形成，诱导、迫使企业不断进行技术改造的价值规律还没有充分发挥作用，也由于企业没有真正成为自负盈亏的商品生产者，因而，没有在企业内部形成不断推进技术改造的强大动力。同时，企业技术改造资金不足，也导致企业技术进步迟缓。

七、在企业自身方面，劳动效率低，非生产性开支多，资金周转慢，使用效果差，产品质量差，原材料及能源消耗量居高不下，企业生产成本上升，导致经济效益下降，亏损

企业增多，亏损额猛增。

八、在管理方面，企业外部管理体制存在缺陷。社会主义经济是有计划的商品经济。有计划的商品经济价值规律就必然会发生作用。然而，现行的经济管理体制却不利于价值规律作用的发挥和市场机制的形成，不能促使企业不断改进技术，提高质量，降低成本。企业内部管理方式落后，没有建立起适应有计划的商品经济的管理观念，小农式的管理意识仍不时出现在一些企业中，以致管理方法陈旧，且缺乏全面科学的考核指标。

专家们在以严谨的科学态度分析工业企业经济效益差并不断下降的原因基础上，指出提高经济效益是实现国民经济良性循环的根本途径，提出了一系列提高经济效益的对策和建议。

一、要保持国民经济持续、稳定、协调发展，防止经济增长的大起大落，在提高经济效益的基础上，处理好速度与效益的关系。

二、要充分利用治理整顿的有利时机，加快工业产业结构和产品结构的调整，并进一步优化产业结构和产品结构。专家们认为，调整和优化产业结构目的是要提高产业整体素质；调整产品结构，目的是要使产品适合消费者需要。另外，还要调整和优化企业规模和企业规模结构，要制定出各主要产品的合理经济规模，以促进经济效益的提高。

三、要建立有效的宏观调控体系，使财政、金融等经济杠杆能够发挥应有的作用，要逐步建立完善的市场机制，建

立起包括商品市场、资金市场、劳务市场等在内的市场体系，制定相应的具有相当稳定性的市场法规，使生产要素能够按照经济最优原则配置。建立一个生产要素能够在其中流动的市场。要建立适应有计划商品经济的商品流通新秩序。

四、加快投资体制改革，加强投资的宏观引导，强化投资的事先科学论证，加强投资的民主化、科学化，严格禁止各种低效益和亏损项目的建设。

五、继续深化企业内部机制的改革，改进完善承包经营制，切实推动企业机制的转变，推动企业提高经济效益。专家们认为，要解决这些问题在于深化改革。通过深化改革，使企业从“人海战术”，加班加点，转变到追求技术进步，优化劳动组合，提高劳动者技能上来；从重产值、抓产量转变到重质量、抓品种上来；从多投入、多占用，转变到降低消耗，减少占用上来；从眼睛向上讨价还价转变到“眼睛向内”挖掘内在潜力上来。当然，这种机制的转换要有一个适当的政策。专家们提出，要在完善承包经营制的同时，对企业资产承包，税后承包；要进行税利分流，税后还贷试点；要逐步把一些国营大中型企业改造为股份企业，并对部分小型企业实行租赁、拍卖等形式的产权转让，使企业真正成为自主经营、自负盈亏的经济实体，对提高自身的经济效益既有动力又有约束力。

六、大力推进企业技术进步。通过深化改革，逐步建立起社会主义有计划的商品经济新体制，使得价值规律能够充分发挥其促进企业技术改造的重大作用。要在固定资产折旧

基金、企业留利、银行贷款、技术开发费用、用于技术引进的外汇等方面逐步满足企业技术改造的需要，使企业在资金方面具有自我改造的能力。要增强企业的技术力量，发展科研、设计单位与企业的协作，使企业在技术方面具有自我改造的能力，要通过进一步完善以厂长负责制和职工的民主管理为主的企业内部体制，充分调动企业全体劳动者在技术改造方面的积极性。要从多方面进一步完善国家对企业技术改造的政策，并在经济、行政、立法等方面形成支撑企业技术改造的保证体系。

七、企业自身除通过上面已经提到的办法外，还要通过大力提高职工队伍的素质、提高产品质量、提高劳动效率、节约非生产性开支、加速资金周转、减少原材料及能源消耗、降低成本等，提高经济效益。

八、企业要有严格、严密、科学、先进的管理。要建立适应社会主义有计划商品经济的管理体制；要把工厂的决策权和生产管理权分开，既保证决策民主化、科学化，又保证厂长集中精力搞好生产管理；要把厂长负责制和职工的民主管理结合起来，既保证厂长有充分的生产指挥权，又能使职工的积极性、创造性得到充分发挥、要改革落后的管理方式，引进先进、科学的管理方法，全面提高企业的管理水平。

除了我们简单归纳的上述几点之外，为本书撰文，以满腔热忱为企业经济效益走出低谷出谋划策的知名度很高的国家领导人、著名的专家学者以及年轻的后起之秀撰写的论文还

涉及到企业经济效益宏观与微观的方方面面，很多对策建议是他们多年潜心研究的结晶。尽管各篇论文引用的数据与看法并非完全一致，但是，人们，特别是经济界人士一定会从这“百花齐放，百家争鸣”中获得共识。待理论付诸实践之日，企业的经济效益定会提高。

我们仿佛从这一篇篇科学论文的严谨论证中，看到了一颗颗热忱的报国之心。

希望：经验与启示共生

我们看到了企业经济效益不断下降的现实。我们大声疾呼，试图为解决这个制约中国经济发展的严重问题尽微薄之力。与此同时，我们也看到了一些企业的经济效益良好，甚至呈上升之势。这宝贵的经验，给予我们深刻的启示，仿佛使我们看到了希望之星。

此书第二部分介绍的是一些企业如何取得良好的经济效益的。这些企业在充分调动职工积极性，发挥职工主人翁作用的同时，还为我们展示了一些共同的经验。

一、技术设备先进为企业提高经济效益奠定了基础。近年来，随着改革开放的深入，我国成套引进了一些先进的技术设备，建立了一些新厂或在老企业新建了一些项目。这些技术设备大多具有国际七八十年代的先进水平，因而，新建项目技术起点高，经济效益比较好。特别是一些中外合资企业，如北京·松下彩色显象管有限公司，北京吉普汽车有限

公司等更是如此。一些引进技术设备新建或扩建的国营大中型企业，由于引进起点高，并经过多年的消化吸收，为取得良好的经济效益奠定了基础。改革开放，给经济注入了生机与活力，使企业技术水平跨上了新的台阶。虽然，先进的技术设备在企业经济效益中占有举足轻重的地位，然而，技术设备先进，仅仅是基础，真正要提高经济效益，关键还要靠企业中的人。

二、现代化的管理是企业提高经济效益的必备条件。纵观效益好的企业，无一不重视企业的管理，特别是重视采用现代化的管理方法。上海石油化工总厂坚持以生产为本，功夫向下，从严治内，扎扎实实夯实基础的管理方法，使企业取得了良好的效益。山东新华制药厂在总结传统管理经验的基础上，学习先进企业和国外的经验，结合自己的特点，探索总结出一整套企业整体优化组合的现代化管理方法，取得了不增加投入或低投入高产出的良好效益。北京·松下彩色显象管有限公司更是从严密的现代化管理中要效益。商业企业也瞄准了管理这个薄弱环节，通过加强科学管理提高经济效益。

据专家们预测，我国现存的企业，不要增加任何投入，只要加强管理，经济效益就会大大提高。现代化管理可使企业资金流动加快，设备利用率提高……。然而，科学的管理最重要的是可以调动职工的积极性。每个人的积极性创造性的发挥，必将提高企业的经济效益。企业有必要实行厂长负责制，也有必要实行民主决策、民主管理。“三个臭皮匠，