

论企业盈亏的决定因素

任 安 编 著

农村读物出版社

PDG

内 容 简 介

本书是介绍优秀企业家振兴企业的经验和败家子搞垮企业的教训。剖析企业兴衰原因。论证企业盈亏的决定因素。

献 给
经 委 的 同 志

任 安

1988年6月

目 录

绪 论

任安

第一篇 扭亏能手回天力

扭亏能手

——记湖南省劳动模范、全国优秀经营管理者

匡长龄……………彭波 子谦 (19)

保定市玻璃总厂一年巨变……………刘文波 刘小波 (25)

一个共产党员的答卷

——记在改革中以身作则的厂长杨楷

……………董德英 陈启厚 (30)

改革的力量和源泉

——访浙江平阳化工厂党委书记兼厂长王思爱

……………陈通秀 (32)

十五年才开始的起步

——保定市电化厂被宣布破产警告以后

……………王进英 (38)

广州冰箱厂三年产量增长近30倍……………林凤生 彭周贤 (44)

四十天的奇迹

——记武汉毛巾厂厂长肖凡治厂记

……………黄克强 梅君 (46)

李学武依靠群众治厂 四个月扭亏为盈

……………王兆德袁瑞华刘俊生 (48)

向电子新领域翱翔

——记天光集成电路厂的“天光精神”……潘玉君（50）
实干家上任之后

记哈尔滨印刷机械厂厂长李仁清……赵连成（54）
“不安分”的厂长陈德纯……吴复民 林钢（59）
厂长负责制不是一个人说了算……王文杰（64）
驾驭“骏马”的人……安雪岩 尹绍林（66）
第九任厂长……田金刚（69）
工人岑斌自荐当厂长，麻城肉联厂一举扭亏
……福球 戴朱（72）

他三十岁创出奇迹

——记余江工艺雕刻厂厂长张果喜……白伟（73）
上海市先进生产者、工程师杨碧澄

应聘到石家庄市石英玻璃厂当厂长……牛大歧（77）
工程师张杰锋出任厂长三个月 亏损厂绝处逢生
效益高……魏曙光 赵相如（78）

靠信息导航 靠人才创优

——记泊头市板框压滤机厂厂长刘丙泉
……路华文 徐云 郭增顺（80）

迁安县地毯厂起死回生……杨克礼 果夫（83）

承包出人才……张振国（85）

八任厂长未能挽救的企业起飞了……傅万美 李玉友（87）

“逼”到无路路更宽……张特坚（89）

厂长张世伦的“泼冷水会”……张宏文（92）

追踪夏任凡

——沈阳采访札记……艾丰（94）

湖南试行资产经营责任制显功力……陈雅妮（100）

勇于改革的“大力士”

——记太原集体经济总公司总经理袁希尧

.....《工人日报》记者 通讯员 (102)

改革者的风格

——记八个“小人物”搞承包的前前后后

.....邵观光 冯军 (107)

“阵痛”后的沟通与理解

——武汉市第一皮鞋厂改革纪实... 谢邦民 梅君 (114)

自主权在手 庸才变将才..... 赵文泉 何大新 (117)

个体户盛永恒承包国营企业迅速扭亏为盈

.....《人民日报》讯 (120)

“包”字给大连大中型企业带来活力..... 杨颢 (121)

“包”字在黑龙江化工厂显灵..... 王锦鹄 (123)

湖北化工机械厂

职工自愿集资为厂长租赁担保..... 殷兴龙 (124)

南昌灯芯绒厂实行租赁后生产扶摇直上..... 卢廷明 (126)

租赁使亏损企业充满生机

——重庆市国营饮食业实行租赁见闻..... 汪 夏 (128)

邯郸招标一绝..... 刘学渊 (131)

结果超过了预想

——写在北京光电设备厂租赁周年之际

..... 庄建 张小弟 (134)

“顾惠东效应”分析..... 常 征 (138)

吉林市玻璃厂“五联计件”起死回生..... 江世杰 (143)

报效国家 匹夫有责

记藁城县农民企业家武吉龙... 杨振武 高文华 (146)

回天有术的三能人

——记承包张北县食品厂的三农民企业家

..... 连山林 李 敏 (155)

咸阳纺织机械厂接管亏损企业奏效..... 姜文瑞 (157)

瓦房店纺织厂经营亏损厂成功..... 袁 彬 (158)

江西盘古山钨矿承包三个亏损企业..... 胡甫臣 (160)

依靠群众治厂 被承包厂扭亏为盈

..... 史雨章 刘俊生 (162)

成都玻璃厂经营不善

面向社会公开招标一五七厂中标承包

..... 周平 罗茂城 (163)

保定六〇四厂承包板纸厂一年扭亏为盈

..... 《河北日报》讯 (164)

大企业租赁小企业..... 《河北日报》讯 (166)

租赁集体企业建分厂..... 《河北日报》讯 (168)

太原摩托车厂吃了黄牌三个月扭亏..... 崔济哲 (170)

面临破产的重洗一厂一年起死回生..... 江世杰 (171)

在感情与理智的撞击点上..... 赵文泉 孟 唤 (174)

合肥毛巾厂更上一层楼..... 吴清云 王礼赋 (178)

彩屯矿摘掉亏损帽 抱上金娃娃... 孙洲涛 丁志文 (180)

王子珍厂长民主决策的“三部曲”..... 胡舒立 (181)

天津大理石厂厂长公开挂出“厂耻牌”

带领全厂职工奋发图强一年扭亏为盈..... 申启芳 (186)

企业由亏变盈 实现利润翻番..... 《工人日报》 (188)

“挑刺会”使停产的企业获新生..... 贾永航 (190)

一封上访信 救活一个厂... 中共丰润县纪委办公室 (191)

- 宋厂长“抠”出了好局面…………… 吴同国 陈连申 (192)
- 百条良策使衰老煤矿焕发青春…………… 田永源 (194)
- 痛哭之后的奋起
- 武汉无线电三厂面对“黄牌”的选择
- …………… 曾思源 (196)
- 厂长·闯将·实干家
- 记武汉空军盐厂厂长任善纪
- …………… 李金山 孙春震 倬镇宁 (198)
- 从“老大难”到“佼佼者”
- 记广灵县化肥厂厂长李田润
- …………… 牛万林 张多堂 全宗璞 (203)
- 艰难中，把企业引向腾飞之路
- 记重汉市汉南建筑电器厂厂长鲍德荣
- …………… 王庆和 (205)
- “王武公司”翻案记…… 李乃毅 吕振侠 杨殿通 (207)
- 太行锁厂 厂小志大声誉好 换取外汇效益高
- …………… 康喜宽 曹珠珠 (214)
- 人才等于财富…………… 李瑞新 (216)
- 湖南广播设备厂九个月盈利32万元…………… 左润明 (217)
- 开拓者之歌
- 记晨光机器厂厂长王焚宫… 赵连城 庄进修 (219)
- 从官员到企业家
- 记宜昌市纺织公司总经理卞周钰心态
- 变化的一段历程…………… 樊云芳 (227)
- 上海电视十一厂
- 厂长敢作风险决策 上下振奋风雨同舟… 应延安 (229)

大连市红星化工厂依靠科技迅速起飞·····	宋言荣 (232)
保定市羊毛衫厂 三年出口创汇赚回两个厂 ·····	王俊才 李冰雪 (234)
木器五厂得救了·····	谢怀基 (235)
罢免不称职经理，民主选择当家人 抚顺市交通建筑工程公司出现生机·····	郑瑜 (239)
唐山农民进城承包国营企业成功·····	李文 刘燮阳 (240)
湖北职工技协成为企业扭亏为盈的好帮手 ·····	傅万美 周冰岩 (242)

第二篇 企业振兴之本

上海围巾五厂管理超群令人瞩目···	吴复民 余曦 (247)
首钢民主管理纪实·····	孟晓云 (249)
以民主管理起家 靠集体力量奋飞 北京菜市口美发厅经理胡建民谈全员租赁体会 ·····	郑新民 (253)
这里，职工是生产者、又是经营者 ——张世伦和他的“群体经营工作法” ·····	张宝钧 卢代胜 赵士敬 (261)
满负荷运转 ——记张兴让和他的工作法 ·····	杨振武 (265)
一个知识型企业家的创业足迹 ——王洪德创办“京海”公司纪实 ·····	徐九武 翟惠生 (275)
吉化公司承包十三家化工厂·····	李安达 (281)
“百货工厂”记事·····	吴长生 (283)

孙成仁一口锅起家 三年建两个厂

..... 董学昆 李学仁 (288)
山东电缆厂六年赚回六个厂..... 杨志 建 舟 (289)

第三篇 企业亏损之因

败家记..... 罗自苏 雷义华 王心明 (293)

沈阳防暴器械厂为什么破产..... 周保华 (298)

省种牛站被糟踏成破栏摊子..... 崔海放 翟银旭 (300)

江苏射阳县阜余粮管所

8年财务一笔糊涂帐年年却得大奖状..... 黎 民 (304)

一套国产大型设备 流浪两年半耗资250万元

..... 《人民日报》讯 (306)

昆明华兴公司高价进口国产旧设备..... 陈乃进 (308)

潦草考察 盲目引进 损失惊人..... 许长华 (310)

株洲市木材厂盲目引进耗费巨款..... 张勇 梁吉全 (312)

从洋豆腐受冷落看引进的盲目性..... 肖关根 (314)

围绕一台进口设备的奇怪谈判..... 龚永泉 (317)

2500万元建成一座“死厂”..... 周晓频 (318)

兴建八年耗资124万不能投产

..... 吴 琰 (320)

电扇未动三易主 各方得利亏国家..... 陆宝元 (322)

湖北安徽一些外贸企业假冒商标... 《人民日报》讯 (323)

能这样扭亏增盈吗?..... 吴 琰 (325)

经理造假 套取现金 请客送礼..... 宫铭琦 (327)

虚报利润多发奖金之风当刹..... 夏俊生 (328)

瞎指挥 不负责 教训深..... 郑 义 (330)

且看黄铜“大旅行”……………段心强(332)

六七家公司倒腾赚钱

32辆汽车日晒雨淋成废铁……………李永长 白云(336)

竟将工业用油卖给消费者食用……………荀元虎 孟西安(338)

步鑫生沉浮录……………陈坚发 童宝根(340)

“傻子”瓜子公司为何负债累累…刘其鹿 陈宝善(345)

“醉仙楼”启示录……………王艾生(348)

一个打着改革旗号混水摸鱼的“经济犯罪集团”

——关于定州中山拖拉机厂违纪184万的调查

……………洪秀芹(351)

一人发财 全厂遭灾

——记哈尔滨仪表九厂畸形的承包

……………刘德斌 韩晓宁 刘晓刚(355)

磨料外销中的捣鬼事……………马中艳(360)

不正之风使太原酒厂由兴变衰……………张伟(364)

宁夏耐火材料厂发生一起打击报复事件……………苗刚(366)

痛心啊！光彩正在消失……………郑红深(368)

他为什么被免职？

——来自合肥砂轮厂的报告……………安峰(371)

是包还是捞？……………董学昆(375)

第四篇 企业承包中应注意的问题

邯郸地区行署 敢将“家丑”外扬……………李日山(381)

承包中存在的问题不容忽视……………李秀玲(384)

结束语……………任安(390)

绪 论

编写《论企业盈亏的决定因素》一书的目的，旨在剖析企业兴衰、盈亏的决定因素，寻找企业亏损的主要原因，探求解决亏损的答案，以达提高企业的经济效益。

《论企业盈亏的决定因素》一书，主要是介绍党的十一届三中全会以来优秀企业家管理企业的实践经验，如首钢的民主管理，张世伦的群体经营，张兴让的满负荷运转，匡长龄、杨守信等人的扭亏经验。也有败家子办企业的教训。内容非常丰富，是企业管理教科书中没有的生动材料。读者可通过正反两方面的经验，找出解办法，使亏损企业尽快复苏、起飞，使生产力得到发展。

旧中国，受帝国主义、封建主义、官僚资本主义的压迫，是个几乎没有工业的国家。恩格斯说过：“在我们的时代，任何一个大民族没有自己的工业都不能生存。”^①中华人民共和国成立后，生产力得到了解放，工业得到了高速度地发展。许多工业从无到有，从小到大，从一个工业空白的国家发展成能生产飞机、火箭、人造地球卫星等，这些产品的生产，标志着我国工业发展的水平。

建国以来，随着工业的发展，工业战线培养出大批的企业管理人员，特别是党的十一届三中全会以来，中央制定了以发展经济为中心的方针、政策，为发挥企业家的才能创造

①《马克思恩格斯全集》，第21卷，第418页。

了条件。企业家们在改革中创造了很多宝贵经验，推动了生产力的发展，对振兴经济，提高企业的经济效益做出了贡献。但是，事物的发展总是不平衡的，企业也是这样。在同样政策指导下，甚至在同样的生产条件下，有的企业管理得就很好，生产混乱，连年亏损，不仅不能为社会创造物质财富，还得靠国家补贴。这样的企业就失去了生命力。它严重的影响生产力的发展。赵紫阳同志在十三大会议指出：“社会主义社会的根本任务是发展生产力^①。”解决亏损企业的问题，就是为发展生产力，使后进企业起飞、振兴，使它为社会创造更多的物质财富。

亏损企业是工业战线上的一个难题，如何解决亏损企业的问题，是四化建设中亟待解决的一个课题。有的企业连年亏损，十几年不能解决，亏损金额达几十万、几百万、甚至上千万元；它们不仅不能为四化建设出力，反而还得靠国家养活，真是巨大的内耗！为解决亏损企业的问题，上级派工作组几进几出，有的单位曾调换厂长、书记十几任都不能解决亏损企业的问题。可见，企业的亏损，解决起来实在不易，是地地道道的难题。那末“老大难”企业的问题难在那里？

毛泽东同志在《反对本本主义》一文中指出：“你对于那个问题不能解决么？那末，你就去调查那个问题的现状和它的历史吧！你完完全全调查明白了，你对那个问题就有解决的办法了。”

①《沿着有中国特色的社会主义道路前进》人民出版社1987年版，第11页。

②《毛泽东著作选续》上册，人民出版社1986年版，第49页。

这里介绍几个工厂企业的管理情况。

1984年8月13日,《工人日报》“从‘老大难’到‘佼佼者’”一文中关于广灵县化肥厂厂长李田润上任前的情况:“一年前这个厂人来人往,象个自由市场,钢材、木材经常不翼而飞,车辆来往不断,简直成了免费修车门市部。”工厂乱到了这种程度,企业的负责人那里去了,实质已成为无人管理的企业。这种企业能不亏损吗?

1986年12月22日,《人民日报》“报效国家匹夫有责”一文中关于太原电解铜厂硅车间的情况:“就说炼硅,怎样配料,本是有严格规定的。比例搭配稍有变化,就会影响硅的产量和质量。奇怪的是,多年来,车间的配料竟没有用过磅,只是凭估算投放。”这种马而虎之的管理者,马犬哈的生产经营法,能保证产品的质量吗?没有质量的产品,就没有使用价值,没有使用价值的产品能有人买吗?这种经营管理的企业要是不亏损才是奇闻!为什么亏损?问题不就清楚了吗。

再看一看这类企业领导者的情况。

据1982年12月29日,《人民日报》转载《辽宁日报》发表的“木器五厂得救了”一文关于木器五厂的情况:“经常有人迟到早退,有些人甚至在工作时间打扑克、喝酒、打架。……公司经理曾多次找这个厂的3名厂级干部谈话,限期改变面貌,扭转亏损局面。这3位领导班子成员都摇头。

经理:‘你们厂劳动纪律那么乱,为什么不抓一下。’

厂长:‘抓不了’。

经理:‘为什么’?

厂长:‘抓狠了,怕有人砸我家的玻璃!’

经理：‘当领导的怕这怕那，还能做什么呢？’

厂长：‘……’

经理：‘你们厂有没有偷拿木头的？’

厂长：‘有，差不多每天都有。’

经理：‘为什么不好好管一管？’

厂长：‘管不了。’

经理：为什么管不了？’

厂长：‘……’

经理：‘听说你们3人都曾以买劈柴的名义买厂子的好木材，职工买不着就偷，是这样吗？’

厂长：‘就是这个环境，谁来也够呛！’

木器五厂的领导是多么典型，这是什么素质的领导？由这种“企业家”领导的企业能不亏损吗？

1987年8月6日，《人民日报》“沈阳防爆器械厂为什么破产”一文报导了防爆器械厂的情况：“一方面生产经营状况不好，另一方面又浪费惊人。前几年曾将价值几万元的产品当废铁卖掉。工厂已债台高筑，连发工资都困难，干部却拿着公款到各地游山玩水，平均每年的差旅费高达一万元。……是企业领导干部中有‘败家子’。一个前任厂长曾因犯盗窃罪被判两年徒刑。1983年底，他担任厂长后，采取资金没有靠借款，材料没有靠拐骗等手法，在一年多时间里造成负债10多万元的后果。工人反映，他还把工厂的不少工具和材料，甚至电焊机拿到自己家里，以他老婆的名义，在家里办了一个小工厂。1986年4月，他的家庭工厂已由原来的一个扩大成两个。用盗窃犯当厂长，企业能办好吗？能不破产吗？造成这种结局的责任在谁？在于上级领导机关错

用了人！

1987年2月23日,《人民日报》“昆明华兴公司高价进口国产旧设备”一文揭露:国产的设备在香港用旧了以后,又被昆明华兴电子合营公司经理邓宗明花20万美元的高价倒进口回来。邓宗明这人是华兴公司的经理?还是港商资本家的代理人?他们为了私肥,不惜国家利益,花巨款买回国产出口的老产品。由这种人掌握企业的大权是多么危险的事啊!

上述几例企业的混乱状况,为研究亏损企业的问题打开了天窗,透视了亏损企业的本质。

那末,这类亏损企业的问题,还能不能解决?有没有解决问题的方法?有。100多个亏损企业扭亏为盈的经验证明,亏损企业的问题是能解决的,只要条件具备,解决起来也不难。请看下例:

杨守信带领保定市造纸一厂的职工艰苦奋斗,两年多就使这个全市闻名的亏损大户变成了盈利单位。他听说市一轻公司要调整玻璃总厂的班子,他找到公司领导要求去改变玻璃总厂的面貌。上任后仅用了一年的时间,就扭转了长达20年的亏损局面,当年盈利100万元。20年亏损的企业可算“老大难”吧?解决起来难吗?

湖南省劳动模范、全国优秀经营管理者匡长龄,1973年调到临湘氮肥厂任厂长。上任5年,使这个每年亏损50万元的小厂一跃为全省同行业盈利首位,居全国同行业第2名。1984年,他调到长期不景气的岳阳地区氮肥厂当主要负责人,当年该厂就盈利。1985年调他到平江氮肥厂帮助整顿企业,5个月后,该厂就扭亏为盈。1986年,他调到负债累累

的岳阳市氮肥厂，不到半年，除还清了欠款还盈利86万元。匡长龄所到之处，为什么亏损企业都变成了盈利企业？

肖凡调任武汉毛巾厂厂长，进厂后一直吃住在工厂，白天和工人一起干活，晚上和干部工人谈心，他以卧薪尝胆的精神带头实干，上任后40天就使亏损100万元的企业盈利了。

温州平阳化肥厂是个16年亏损的企业，一些有丰富经验的干部都对它无能为力。可谓是“难办”的企业吧！王思爱被任命为书记兼厂长。他依靠群众搞改革，向工人、干部、科技人员学习。吃住在车间，和工人一起干活，半年就使企业盈利了。有实际工作经验的干部都无能为力，可是一位没有接触过工业的小学教师、行政干部半年就能使16年亏损企业扭亏为盈。实践证明，企业的“老大难”问题不是不能解决。

黑龙江穆稜煤矿，因开采时间久，生产条件差，产量下降，亏损增加。陈志奎、李凤清担任煤矿负责人后，发挥职工群众的主力军作用，动员全矿职工为改革献计献策，职工提出100多条建议，使企业扭亏为盈，使衰老的企业焕发青春。

山西省闻喜县机床附件厂召开了一个“挑刺会”，请经销单位和用户代表到厂对他们的产品提意见。他们按照用户的意见改进了产品，提高了质量，5个月后就使停产的企业获得新生。

一封上访信也能救活一个厂。河北省丰润县丰登坞镇群众上书县委，反映该村支部领导私心重，责任心不强，使一个有20年生产历史年产值百万元的塑编厂停产7个月。工