

全国工业交通企业

# 提高经济效益经验选编

(下 册)

国家经委经济综合局编

工商出版社

全国工业交通企业

**提高经济效益经验选编**

(下册)

国家经委经济综合局编

—— 工商出版社

---

**全国工业交通企业  
提高经济效益经验选编  
(下册)**

国家经委经济综合局编



工商出版社出版 北京市新华书店发行

翠微印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 12.5印张 265,000字

1985年2月第一版 1985年3月北京第一次印刷

印数000,001—030,000册

统一书号: 2446·013 定价: 2.00元

# 目 录

(下 册)

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| 向管理要效益·····                     | 北京市木材厂 (1)     |
| 大胆探索, 锐意改革·····                 | 辽宁朝阳重型机器厂 (5)  |
| 坚持改革, 开拓前进·····                 | 湖南湘乡水泥厂 (13)   |
| 围绕提高经济效益, 注重内涵发展生产<br>·····     | 常州建材二五三厂 (25)  |
| 发展老厂优势, 广开聚财渠道·····             | 大连玻璃厂 (32)     |
| 推行科学管理, 挖掘内部潜力·····             | 吉林化学工业公司 (35)  |
| 依靠技术进步, 不断开发新产品·····            | 上海化工厂 (45)     |
| 提高企业素质, 挖掘潜力创高效·····            | 辽宁辽河化肥厂 (58)   |
| 抓整顿, 促管理, 勇于开创新局面<br>·····      | 苏州市太仓化肥厂 (69)  |
| 依靠技术进步, 老厂永葆青春·····             | 上海大中华橡胶厂 (83)  |
| 在整顿中前进·····                     | 上海第四制药厂 (88)   |
| 依靠科学技术进步和管理现代化提高产品经济水平<br>····· | 东北制药总厂 (98)    |
| 在整顿改革中开发新产品·····                | 上海中药制药一厂 (105) |
| 加强经营管理, 实现转轨变型·····             | 上海手术器械厂 (115)  |
| 依靠技术进步, 实现优质低耗·····             | 常州拖拉机厂 (123)   |
| 以改革为动力, 狠抓管理, 提高效益<br>·····     | 天津电焊机厂 (135)   |

|                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| 运用视板管理,组织均衡生产,提高生产管理水平   |                  |
| .....                    | 辽宁瓦房店轴承厂 (141)   |
| 向开发新品种、新技术要经济效益          |                  |
| .....                    | 上海人民机器厂 (150)    |
| 开展全面管理,提高人均利润率.....      | 上海大华仪表厂 (156)    |
| 依靠正确决策,促进技术进步            |                  |
| .....                    | 大连重型机器厂 (162)    |
| 抓紧新产品研制,向企业管理现代化迈进       |                  |
| .....                    | 第一汽车制造厂 (177)    |
| 坚持改革,大力推行经营承包责任制,提高全社会效益 |                  |
| .....                    | 第二汽车制造厂 (188)    |
| 加强企业管理,调整产品结构.....       | 上海无线电十八厂 (200)   |
| 上新品,求质量,改善管理.....        | 武汉中原机械厂 (208)    |
| 发扬拼搏进取精神,努力实现增产增收        |                  |
| .....                    | 天津市无线电元件五厂 (223) |
| 改善经营管理,搞好企业“变型”          |                  |
| .....                    | 电子工业部七〇七厂 (231)  |
| 在改革中提高经济效益.....          | 甘肃天光集成电路厂 (241)  |
| 明确企业目标 加强科学管理.....       | 天津新港船舶修造厂 (255)  |
| 立志改革,勇于创新.....           | 广州铁路局 (262)      |
| 发挥优势,加快晋煤外运.....         | 北京铁路局 (271)      |
| 抓企业整顿,努力“转轨”“变型”.....    | 上海铁路局 (283)      |
| 合理组织生产,推行管理现代化           |                  |
| .....                    | 齐齐哈尔车辆工厂 (300)   |
| 坚持全面整顿改革,经济效益逐年提高        |                  |
| .....                    | 戚墅堰机车车辆工厂 (309)  |

|                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| 推行目标管理，加强节能工作……      | 广州海运管理局 (318)           |
| 坚持改革，开拓前进……          | 大连港装卸联合公司 (325)         |
| 开展经济活动分析，提高经营水平      |                         |
| ……                   | 上海港务管理局 (333)           |
| 加强技术改造，搞好运输服务        |                         |
| ……                   | 山东省公路运输联合公司烟台市分公司 (342) |
| 转轨变型，货畅其流；科学管理，广开财路  |                         |
| ……                   | 浙江省航运公司杭州分公司 (352)      |
| 走投资少、见效快、效益大的路子……    | 黑龙江客车厂 (360)            |
| 改善通信服务，提高通信质量……      | 上海市市内电话局 (369)          |
| 改善服务，提高质量，促进经济效益不断提高 |                         |
| ……                   | 沈阳市长途电信局 (377)          |
| 改善通信服务，提高社会效益……      | 天津市邮政局 (386)            |
| 后记……                 | (392)                   |

# 向管理要效益

## 北京市木材厂

我厂是一个木材综合加工企业，现有职工3,700人，固定资产原值4,007万元，净值2,320万元，生产胶合板、刨花板、纤维板、家俱、活动房、活动地板等16种产品，年创利税2,300多万元。我厂自一九五二年建厂到一九八三年底，累计产值达10.88亿元，累计利税总额达3.11亿元，相当于每年给国家贡献一个同等规模的企业。

一九八三年，在客观条件不利，会降低利润350万元的情况下，我们以提高经济效益为中心，狠抓企业全面整顿，不但没有降低利润，而且超额完成了国家计划，达到产值、利润同步增长，完成工业总产值7,117万元，比上年增长4%，实现利润1,994.4万元，比上年增长3.8%；上缴利税2,100万元，比上年增长4%；其他各项指标均达到历史最高水平。刨花板和高档套装家俱在全国同类产品竞赛中获得第一；全厂有13种产品分别为国家、部、市优质产品。

一九八四年在客观不利因素继续会影响降低利润三百多万元的情况下，我们按“三建六好”的要求，努力提高企业素质，狠抓增收节支措施，上半年实现时间过半，完成任务过半，再创利润增长大于产值增长的新水平。一至六月份完成工业总产值3,720万元，比上年同期增长4.5%；实现利润

1,073.6万元，比上年同期增长25.6%。

在加强经营管理，提高经济效益方面，我们有以下几点粗浅体会。

### **一、认真整顿企业，提高企业素质，是促进经济效益的基础**

我厂是个老厂，有一定的管理基础和技术力量，但是，近年来企业内部的构成及外部环境的变化使原有的基础与形势的要求不相适应。我们感到，提高企业的应变能力、竞争能力也好，进行经济体制改革也好，应用现代科学管理也好，都离不开企业的基础工作，基础不扎实、生产秩序不正常，企业的素质就提不高、经济效益就提不高。因此，在近两年中，我们按照中共中央、国务院关于全面整顿企业的决定，进行了综合治理，全面整顿。针对我厂具体情况，我们以提高经济效益为中心，以建设好领导班子为重点，整顿劳动纪律为基础，建立健全经济责任制为手段，提高经济效益为目的，进行了建设性整顿。在整顿中，我们广泛发动群众，充分发挥专业人员作用，边整边改。

首先，我们对厂内各项管理制度、定员定额、原始记录、计量手段、技术文件，信息传递渠道等各项基础工作进行了系统的整顿，使其更加健全、规范。其次，我们狠抓了厂内劳动纪律，把提高职工法制观念和遵纪守法的自觉性作为重点，充实完善一系列的规章制度，辅之以行政和经济惩罚，使违纪和违法现象大量减少，厂内劳动纪律得到加强，生产秩序良好。第一，我们健全完善了内部经济责任制，形成了一个指标保证网络体系，做到了项项指标有人管，件件工作有标准；与之相适应的，有一套严格的考核办法，使

责、权、利紧密结合，包、保、核环环相扣，做到了职、责清楚，有力地调动了广大职工的生产积极性，提高了工作效率和管理水平。

通过整顿企业，提高了职工队伍素质和企业管理素质，为挖掘企业内涵潜力，提高经济效益创造了必要条件。

## 二、加速企业的转轨变型，是提高企业经济效益的主要措施

近几年，我厂不断遇到原材料涨价、进口木材增加等不利因素，每年影响利润二、三百万元；另外，市场竞争对手也不断增加，在这种情况下，要保持4—5%的增长速度，每年必须递增创利三、四百万元，这对我们的压力很大。在这种形势下我们认为，再按照传统的生产管理方式管理企业已不行了，要取得较好的经济效益，就一定要从单纯生产型转为生产经营型。我们的经营目标是以提高经济效益为中心，以技术改造求先进，以质量求生存，以品种求发展。在这个目标下，我们确定了三个转变，即计划上从以产定销转变到以销定产上来，生产上从单纯完成任务转变到讲求经济效益上来，技术上从偏重产量转变到保证质量，增加花色品种上来。为了实现这三个转变，我们首先在计划部门、销售部门加强了经济信息的收集，建设了市场调查和市場预测，根据国家计划和社会需要编制生产经营综合计划；其次加强了科室之间的信息传递工作，建立了反映综合经济效益的日、月、季、年报表，定期进行经济活动分析和交流，使全厂的生产经营活动比较协调地进行，第三，加强了推销和售后技术服务，狠抓了新产品开发，做到生产一代、投产一代，研制一代，构思一代，从而使企业提高了应变能力和

竞争能力，使产值和利润得到同步增长。

### **三、物质文明、精神文明一起抓，是提高企业经济效益的重要工作**

我们感到，一个企业只有不满足已取得的成绩，不断树立新的奋斗目标，企业才有活力，才有动力，才能不断提高经济效益，开创新局面。我厂整顿验收合格后，党委及时针对“松口气”的情绪，对干部和群众进行教育，启发大家树立新的奋斗目标，向第二个台阶迈进。

今年初，我们一方面抓巩固整顿成果，一方面根据上级的部署，开展争创文明工厂的活动。这项活动以“三建六好”为内容，是物质文明与精神文明一起抓的好形式。在厂党委的领导下，我们成立了有党、政、工、团领导和各部门共同组成的领导班子，制定了活动规划和评比标准。经过几个月的活动，全厂上下掀起了争创文明岗员、文明集体的热潮，使职工的精神面貌、企业的管理水平都有了新的变化和发展，促进了经济效益的提高。

目前，我们正在积极进行经济体制改革。我们相信，经过改革，我们这个老厂将会迸出更加旺盛的活力，为四化建设做出更大的贡献。

# 大胆探索，锐意改革

## 辽宁朝阳重型机器厂

我厂现有固定职工5,735名（包括劳动、生活服务公司集体职工），是以生产建材机械为主，年产万吨的中型企业。

党的十一届三中全会以来，我们解放思想，振奋精神，一方面坚持继续整顿不停步，一方面又针对现行经济管理体制的弊端，特别是企业落后的生产经营管理办法，进行大胆探索，锐意改革，从而，更加有效地调动了职工的社会主义积极性，促进了企业生产的迅速发展和经济效益的极大提高，从一九七九年起5年迈了五大步：一九七九年至一九八三年，工业总产值年平均递增11.4%，产品产量年平均递增14.8%；产品质量不断提高，优质品率逐年上升，两种主导产品（JZ60—8压砖机、 $\Phi 2.5 \times 10M$ 机械化立窑）分别获国家银质奖和辽宁省优质产品称号，劳动生产率年平均递增4.4%，实现利润年平均递增15%；上缴利润年平均递增10.6%，在全国同行业经济效益评比中，连续三年获总分第一名，五年来，为国家上缴利税3,225万元，相当于同期国家投资（491万元）的6.6倍，等于建厂28年来国家投资总额（1,069万元）的3.02倍。一九八三年主要经济技术指标与一九八二年比较情况如下表：

| 序号 | 指标名称              | 单位  | 1982年完成<br>(历史最高水平) | 1983年<br>完 成 | 比上年<br>±% |
|----|-------------------|-----|---------------------|--------------|-----------|
| 1  | 工业总产值             | 万元  | 2,643               | 3,677        | +39.10    |
| 2  | 优质品产值             | 万元  | 320                 | 488          | +52.5     |
| 3  | 全员劳动生产率           | 元/人 | 10,216              | 11,312       | +10.70    |
| 4  | 产品产量完成<br>计划进度比重  | %   |                     | 100          |           |
| 5  | 产品质量稳<br>定提高率     | %   |                     | 100          |           |
| 6  | 原材料、燃料动<br>力消耗降低率 | %   |                     | 100          |           |
| 7  | 万元产值耗能源           | 吨   | 4.25                | 3.30         | -22.4     |
| 8  | 销售收入              | 万元  | 2,762               | 3,843        | +39.12    |
| 9  | 实现利润              | 〃   | 638.7               | 1,080        | +69       |
| 10 | 上交利润              | 〃   | 568                 | 725          | +27.6     |
| 11 | 资金利税率             | %   | 24.54               | 35.21        | +10.7     |
| 12 | 销售收入利润率           | %   | 23.12               | 28.09        | +4.97     |
| 13 | 定额流动资金<br>周转天数    | %   | 168                 | 149          | -11.3     |
| 14 | 产成品资金<br>期末占用额    | 万元  | 182                 | 149          | -18.3     |
| 15 | 可比产品成<br>本降低率     | %   |                     | 6.2          |           |
| 16 | 职工千人因<br>工死亡率     | ‰   |                     | 0            |           |

今年上半年完成工业总产值2,683万元，比去年同期增长40.4%，实现利润完成648万元，比去年同期增长59%，上缴利润完成416万元，比去年同期增长33%，全员劳动生产率完成6,575元/人，比去年同期增长12.3%。

一年来，我们主要从以下几方面进行了改革：

## **一、改革领导体制，建立“宝塔式”权威**

企业内部领导体制的适应与否，直接关系到企业的兴衰。早在一九七九年，我厂就针对企业长期以来的党政不分，党委包揽一切，厂长职权不明，无法对企业的生产、行政工作实施统一指挥而带来的企业管理混乱状况，进行了大胆改革，制订了《朝阳重型机器厂工厂管理法》。把企业内部领导体制的改革用“法律”形式固定下来。今年，在《国营工业企业法》下发之后，我们又结合本厂实际，制订了《贯彻国营工业企业法实施方案》。《方案》对党委和厂长的管理职权作了具体划分：“企业实行厂长负责制，厂长对生产经营和行政管理实行集中统一领导，全面负责”、“厂长兼党委书记”；“企业设厂长一人、副厂长、总工程师、总经济师各一人”，“企业党委在思想政治工作方面负领导责任，对党群工作和思想政治工作实行统一领导，对生产经营和行政管理工作起保证监督作用”。《方案》还给厂长规定了9个方面的管理职责职权，规定了“三个负责”：即“厂长既要对国家负责，又要对企业全体职工负责”、“副厂长是厂长的助手，在厂长的领导下，协助厂长对生产经营和行政

管理工作实行高度的集中统一指挥”、“总工程师、总经济师的工作受厂长领导，对厂长负责”，“行政职能科室领导和车间主任对厂长负责”。同时，对车间行政管理也作了明确规定：“车间主任、党支部书记由一人兼任，设党支部副书记一人，一般由工会主席兼任”，“车间副主任由主任提名、厂长任命”，“车间主任除行使正常职权外，还享有厂部下达给车间的月机动奖金额支配权，浮动工资晋级权，对屡教不改职工的调出车间权、对犯严重错误职工的停止工作检查权”。这样就确立起厂长的生产、行政指挥权威，并从上到下地建立起了一级管一级的宝塔型权威指挥系统。

为了保证厂长指挥权威的有效性，做到令行禁止，我们还采取了一系列措施：

首先，充分发挥各综合部门的职能作用。对计划处、财务处、劳动人事处、厂部办公室、企业管理办公室、总调度室、全面质量管理办公室、工作检查办公室等8个综合部门，重新明确职责范围，扩大职权。过去副厂长所负责的一部分工作，由有关综合部门去作，同时要求对各职能科室、车间所提出的一般性工作请示，报告到综合部门，由综合部门负责处理，并在三天内处理完，否则，记该部门一次事故，同奖金联系起来，从而提高了工作效率。

其次，加强工作检查。成立了工作检查办公室，配备了一些有一定工作经验和业务能力的干部，给予较大的工作职责和奖罚权力，负责检查对厂长指令的执行情况，保证了厂长指挥的有效性。如：今年七月份，在安全生产检查中，工作检查办公室的同志发现几起违章操作事件，他们及时加以制止，并对操作者罚了款，消除了事故隐患，同时还建立了

工作检查汇报制度，信息及时反馈，使厂长在生产、行政指挥上做到胸中有数。

第三，建立“宝塔式”指挥系统，必须有一支革命化、年轻化、知识化、专业化的干部队伍。几年来，我厂坚持用“无功就是过”作为考核评价干部的标准。通过“选、评、荐、招、识”等办法，改革了干部领导职务终身制，先后免去了46名中层干部，提拔了57名有胆有识、具有开拓精神的新干部，对那些德才兼备，有贡献有作为的知识分子，大胆地委以重任。目前在全厂127名厂级和中层干部中，有二分之一是大中专毕业生。

为了使干部队伍适应现代化管理的需要，我厂在干部的使用上采取了“二部制”的办法，抽出40名中层干部，与有关大专院校联合举办机械管理工程学习班，主要学习工业企业现代管理及有关课程，学制二年，毕业后，达到大专毕业水平，然后任职工作，再抽出现职的中层干部进行学习。这样，加快了干部队伍“四化”建设，基本上通过一次轮换就可以显著改变在职干部的知识结构，使企业始终保持旺盛的后劲。

## 二、贯彻按劳分配原则，打破平均主义、大锅饭

早在一九七八年，我厂就以改革分配制度为突破口，在生产工人中实行了计件工资制。一九八三年以来，完善了具有本企业特色的十种经济责任制和其它分配制度，使全厂上下初步形成了一个责权利相结合，考核、奖惩相联系的纵横

连锁的经济责任制网络体系,从而,使长期形成的平均主义、“大锅饭”受到了极大冲击,社会主义各尽所能,按劳分配原则得到进一步落实。在改革分配制度上大体有以下几种:

**一是在全部生产工人中推行累进计件工资制。**一九八三年为了鼓励工人改进操作技术,提高生产效率,在原有的“差额保留”计件工资制基础上推行了累进计件工资制。即,达到定额者执行原计件单价,超过定额者,对所超额部分按档次不同,实行不同单价计奖,与其相关的服务单位,也组成经济保证体形式,奖金随累进计件单价变化而增减,基本做到了“总额不突破,单位不拉平,个人不封顶”。

**二是实行职务工资制。**对中层以上干部试行原工资的80%加职务薪金的办法。职务薪金是根据职务高低、责任大小来确定,最高55元,最低35元。对未尽职尽责,当月完不成生产、工作任务的,减发当月职务薪金;连续两个月任务完成不好的,只发原工资;三个月没完成任务的,只发原基本工资70%,并就地免职,另行分配工作。职务工资制的推行,使各级领导责任更大了,要求更高了,促进了责权利的统一。

**三是岗位津贴制。**为探索对不同生产岗位实行不同的工资办法,对繁忙岗位的工作人员和工段长、班组长及一级科员实行了岗位津贴。

**四是技术效果奖罚制。**主要用于工程技术人员,对产品调查、新产品设计、试验、组织生产施工、图纸审核、翻译等工作分别制订了定额“定时间、定数量、定质量、定责任”,根据实际效果确定奖罚。今年以来工程技术人员受奖金额达39,500多元,受奖励的达512人次。工程师苏士歧在

其他同志协助下，利用“高磷高锰土铁”代替“锰铁”生产灰铸铁，已达到或超过同牌号的加锰铁的灰铸铁标准。一九八三年共用高磷高锰土铁110吨，比用锰铁节约四万余元，为此，今年年初，一次就奖励苏士歧1,500元。

**五是部分基本工资浮动制。**主要是对管理人员和后勤服务人员，把每个人的基本工资的20%划入奖金中分配，按完成任务和实际经济效果进行浮动。

**六是提高艰苦工种的工资待遇。**对在铸造、铆焊等艰苦工种工作的工人，用提高计件单价、提高工资级别等办法，使这部分人先富起来。如：对今年分配到铸铁车间的技校毕业生，一上岗就定为三级工。改变了过去劳动分配上，艰苦工种不愿干，优越工种争着干的现象。

### 三、坚持两种鼓励一起抓，解决“两层皮”

针对长期以来政治工作和经济工作相脱节，出现“两层皮”现象，我厂总结并试行了以贡献大小，立功多少为杠杆的激励型功过标准——职工立功基础制。立功的面很广，从生产技术、经营到后勤、生活、服务，从党政到群团，从厂长书记到工人群众，人人参加，把完成任务，提高产品、工作质量，开展技术革新、文明礼貌和文体活动等方方面面的内容都包括了进去，甚至提一条合理化建设，搞一项小发明，解决一个邻里纠纷，为社会做一件好事，帮教好一名劣迹青年，为年龄大的青年搭成鹊桥等等，均可按具体情况记功。一九八三年又对全厂一百多个岗位的立功标准进行了修订，