

参考资料

当前企业如何走出困境 国外现代企业发展趋势

金 戈 编

深圳大学公共关系函授部

目 录

第一部分：当前企业如何走出困境

企业走出困境的重要途径·····	(1)
迎难而上紧中求活·····	(3)
在治理整顿中为企业创造良好的外部经营环境·····	(5)
以内功应外变，确保经济效益稳定增长·····	(7)
企业资金短缺的成因与综合治理·····	(9)
如何看待当前市场疲软的现象·····	(12)
乡镇企业如何走出困境·····	(15)
把发展村办企业的基点放在自力更生上·····	(18)
引入风险，全员租赁，是深化物资企业改革的好形式·····	(21)
缓解经营者与生产者冲突的措施·····	(23)
创新企业管理方法提高经济效益·····	(25)
走出困境的选择·····	(28)
搞活大中型企业需要建立的激励机制·····	(29)
完善承包制需做好的几项工作·····	(31)
小厂大有作为·····	(33)
逆境中奋进·····	(35)
外拓内挖，闯过难关·····	(37)

第二部分：国外现代企业发展趋势

世界经济的十六趋势·····	(41)
企业在未来竞争中致胜十二法则·····	(43)
九十年代日本企业八大变革·····	(45)
从传统企业走向新兴企业·····	(46)
告别“硬件时代”，迎来“软件时代”·····	(67)
美日西欧企业管理发展的总趋势·····	(88)

第一部分 当前企业如何走出困境

企业走出“困境”的重要途径

——浅析多种经营在企业发展中的作用

自1986年以来，多种经营在企业广泛开展，取得了一定的社会、经济效益。但是，由于企业长期实行的是生产型管理，有的同志在认识上仍未克服旧观念的影响，认为多种经营是“歪门邪道”，冲了“主业”，不务“正业”等等。为了扭转这种偏见，本文就如何认识多种经营问题谈点粗浅看法。

一、多种经营是开发多种类、多门类新产品的实验基地。生产物美价廉、适销对路的工业产品，是工业企业的主要任务。长期以来，我国对企业实行的统一的、单一的计划管理，企业不问市场需要，只管完成指令性计划，出现了企业与市场相脱离、产品结构 with 消费结构相脱离的反常现象。许多企业手捧着淘汰的、不适销的产品，忍饥挨饿。多种经营则要求企业面向市场，打破行业界限和产品界限，发挥优势，开发新产品，占领新市场。以多种经营为基地开发新产品的优点是：

(1) 经济上，主办厂不投资或少投资就可以开发、研制出新产品，从而节约一部分资金。在目前的经济状况下，这一点尤为重要。

(2) 速度上，新产品开发的周期短。主办厂搞多种经营形成的小企业(下称多种经营小企业)，其经营机构、决策机构、产品开发机构是一体的，信息、资金、技术、人员、设备等要素可以很方便、很简单地组合在一起，“短、平、快”地创出新产品。

(3) 效果上，新产品适销对路的程度高。多种经营小企业直接置身于市场，对市场需求了解及时，可以发挥灵活、机动的优势，取得较好的经济效益。

二、多种经营是企业提高效益，增强后劲的蓄水池。为挖掘企业潜力，调动企业积极性，实现企业自主经营，经过几年的经济体制改革，国家不再以行政命令及拨款来直接干预和控制企业。企业扩大再生产，只能自筹资金。目前国家抽紧银根，企业筹措资金十分困难，而企业开展多种经营却是解决这一困难的有效方法。

(1) 可为企业发展生产积累资金。多种经营取得效益后，按规定其中一部分返还给主办厂。据统计，天津市电子仪表管理局多种经营1989年实现利税1990万元，几年来为主办厂做贡献686.2万元，许多企业已将这部分资金投入主产品的扩大再生产和经营活动当中。

(2) 为企业职工福利建设提供了资金。多种经营返还的利润可以缓解职工福利建设资金紧张的问题，从而调动职工积极性，为“主业”发展创造条件，增加后劲。

(3) 是解企业近渴的“龙江水”。一些企业因互相拖欠，出现了急用资金时既拿不

回钱又贷不来款的窘况。企业搞多种经营可以迅速地集中起资金，以解企业燃眉之急。

不难看出，多种经营不但没有冲击“主业”，反而为“主业”积累了资金，增加了后劲，充分显示出多种经营在企业生产经营中所起的重要作用。

三、多种经营为消化富余职工和解决人浮于事问题，为提高劳动生产率提供了条件。

多年来，我国生产力发展缓慢的一个重要原因，就是人浮于事，劳动生产率低下。这也是我国企业管理中最棘手的问题。

据调查，目前我国城镇企业约有2000万左右的富余职工，占职工总数的30%，多数职工的有效工时利用率在50%以下，致使产品生产实际消耗的平均劳动时间远远高于应消耗的时间。另一方面八小时之内人均占有的劳动量就少了，大幅度地降低了劳动生产率，既增加了产品成本，又阻碍了国民经济的增长。这是发展经济，改革企业管理亟待解决的问题。

企业多种经营是解决这个难题的良好途径。多种经营的市场广阔，岗位繁多，行业纵横交错，多属于劳动密集型企业，可安置较多的富余职工。据统计，仅天津市电子仪表管理局各企业开展多种经营就安置了6484人。从社会效益看，它对理顺职工情绪，减轻社会压力起了积极作用。从企业经济效益看，它使企业的经济负担（富余人员不干活拿工资）转化为创造财富、增加效益的积极因素。可以说，多种经营是企业改革的一个重要突破。

四、多种经营为科学合理配置生产要素提供了条件。随着我国科学技术的进步及经济结构、产品结构的调整，有的企业闲置了一部分设备和厂房，给企业和国家造成很大的浪费。企业开展多种经营，可以发挥富余职工的作用，利用闲置的设备、厂房面向社会、面向市场发展企业经济。一则这部分设备、厂房的折旧费可以在多种经营小企业提取，减轻主办厂的费用负担；二则可以在企业内部科学地、合理地配置生产要素，使闲置的设备、厂房起死回生，创造出新的效益。

实践证明，多种经营已经成为企业改革的一个重要内容。随着改革的不断深入，它将进一步完善，从而促进企业不断提高经济效益，逐渐摆脱困境，走出低谷。

郭随智

迎难而上紧中求活

——部份企业克服当前困难的方法及对策

张文涛

1990年是治理整顿关键性的一年，企业面临的严峻形势不可能很快得到缓解。如果企业不把目光向内，立足内部挖潜，把握发展的方向，适应变化的形势，就会越来越被动。现在已有不少企业认清了形势，积极采取对策，努力适应治理整顿环境，把克服困难的基点建立在依靠自己力量的基础上。其主要做法是：

第一，做好思想政治工作，并努力为职工创造良好的工作条件，调动干部职工的积极性。天津染化七厂把企业的困难如实地告诉给职工代表，发动职工提建议，研究解决困难的办法，一周内就收集84条建议。浙江临平绸厂通过对职工无微不至的关怀和深入细致的思想工作，激发起职工巨大的劳动热情和创造力，形成了关心企业、理解领导、支持领导工作的良好风气。这个厂为了能让挡车工在冬令停车时买到热菜热饭，这个厂特意盖了一座宽敞明亮的食堂，但工人们的要求还是送饭菜到车间。他们说：07双绉好不容易争得全国第一，可不能因贪吃，反让产品质量下降。职工群众有好的精神状态，企业克服困难、渡过难关就有了内在动力。

第二，认清发展趋势，制定经营战略，积极主动调整产品结构，抓好产品研制开发工作。邮电部成都电缆厂在“准、快、早、多”四个字上下功夫。根据信息资源，准确地把握市场脉搏，按供求关系及时调整产品结构；顺应新的外部环境，快速地制定应变策略：对资金、原料、动力早做筹措、依靠内外力量做好生产经营的保证工作；分析企业资源，挖掘工艺技术和科学管理的潜力，多渠道消化增支因素，确保有较好的经济效益。北京叉车总厂针对市场疲软采取了四项调整措施，即主机压缩备件补，制造压缩修理补，国内压缩国外补，长线压缩短线补，为重点行业、港口、边贸、军工多做配套工作。天津染化七厂的产品结构原来是为染料配套原料，现主动转向为农药、医药、香料配套原料。这些不同行业的不同企业都根据自身的特点，在新情况面前主动出击，提高了应变能力。

第三，加强企业管理，挖掘内部潜力。企业生产潜力包括人力、物力、财力的潜力，从发展的观点看，企业的潜力是无止境的。有了严格、科学的管理，造成管理优势，就能不断增强抵御外来干扰的抗衡力。许多企业认清了这个道理，在企业内部管理上着重抓好以下几方面工作：

1、从强化基础工作着手，整顿企业管理。江西棉纺织印染厂抓了六项整顿：（1）整顿物资管理。发动职工清仓查库，登记造册，同时，健全各种制度，减少物资流失。（2）整顿财务管理。发挥厂内银行的信贷、结算、控制和监督作用，严格控制非生产性开支，并开展了10个方面的清资挖潜工作。（3）整顿质量管理。从24个方面确定了147个质量难点，定部门、定人员、定期限组织攻关。（4）整顿人事劳动管理。引入竞争机制，提高用工

水平。目前已有5个车间进入了中纺部一档用工水平，已减少人员400多人。（5）整顿机械状态。开展以“五查”为内容的设备上岗检查活动，强化维修工作，提高设备完好率。

（6）整顿厂内治安。通过这些方面的工作，企业整体素质得到了大大提高。

2、采取措施，保证原材料供应，加速资金周转。江苏武进粮油机械厂的做法是，计划、供应、财务科密切配合，防止供应脱节。计划科以原材料的合理库存量为依据，按月生产所需原材料的最佳经济批量和当量提前提出采购计划；并切实落实好各个点的供货计划；财务科则优先保证原材料采购资金的最低需要。这样，库存得到了压缩，资金周转加速，原材料供应也有了保障。

3、加强资金观念，开源节流，缓解资金供需矛盾，邮电部成都电缆厂针对资金缺口大的矛盾，在“开源节流”上狠下功夫。开源即千方百计扩大资金来源渠道，如力争的各种部门各机构借款；争取外汇贷款，利用产品质量好，供不应求优势向部门集资，向职工集资，利用企业留利补充自有流动资金等。节流，即采取措施节约使用资金，加强资金观念，开好生产经营会、资金平衡会和经济活动分析会，及时解决出现的问题；实行资金管理责任制，完善资金管理和奖惩办法，实行产、销、运、收一条龙的管理办法，加快资金回笼。

第四、抓好营销工作，广开门路，满足市场需求。秦皇岛耀华玻璃厂针对市场疲软，从三方面改进经销策略，一是听取用户对产品质量、规格、性能、包装上的意见，迅速进行改进；二是调整经营机制，改进销售部门对企业的承包方式，促使产销结合得更紧；三是增加专职经销人员，充实经销队伍。

成都电缆厂则按月开销售碰头会。由销售处、生产处、运输处、财务处参加，根据生产计划和销售合同，由运输处提前申请车皮，做到产品生产、销售开票、装车发运、货款结算环环相扣，缩短从销售开票到货款结算过程。

第五、积极创造条件，发展外向型经济，扩大对外合作，利用外资和先进技术发展生产。化工部第一胶片厂生产的“乐凯”彩卷，经试销适应了国外低档消费层次的需要，于是，在国内生产能力过剩的情况下，积极打到国外去。目前生产的彩卷和彩色相纸已经打入美、日等发达国家和一些东欧国家。天津染化七厂抓好对外来料加工业务，利用该厂在国际上的信誉，寻找合作对象，兴办合资企业。

这些企业的做法集中到一点，就是在困难面前不“等、靠、要”，不坐等宏观环境的改善，而是迎着困难上，变压力为动力。从内部管理的深度和广度寻找摆脱困难、搞活生产经营的契机。这是紧中求活、紧中求发展的根本出路。

在治理整顿中为企业 创造良好的外部经营环境

企业经济效益主要是由两个方面的状况决定的，一个是企业内部管理水平，一个是企业外部经营环境。我国企业目前经济效益不高，虽然有企业内部管理方面的原因，但更重要的是企业外部经营环境不好，主要表现为企业外部经营环境不公平。因此，在当前的治理整顿中，除了进一步促进企业提高内部管理水平外，还要为企业创造公平的外部经营环境，以促进企业经济效益的提高。

企业外部经营环境不公平，首先表现为税收、价格等严重不合理，使企业之间形成了过大的非经营性盈利差别。例如，有的企业虽然付出了艰苦的努力，但因为税高价低，无法获得应有的经济利益；而有的企业虽然没有付出多大的努力，但因为税低价高，却获得了大量的非经营性收入。对于因税收、价格等因素不合理而形成的非经营性收入，国家应该根据不同情况，进行必要的调节，以求得企业外部经营环境的公平。一般来说，因税收、价格等因素引起的非经营性收入，主要分为三种类型。第一种是不合理的税收政策或价格政策，使一些企业获得了非经营性收入。这种既未体现税赋公平精神，也未体现按劳分配原则的税收政策，所造成的企业间苦乐不均和削弱企业生产积极性的后果，是非常不利于国民经济发展的，因而需要在治理整顿中加以改革，使企业能有一个公平的外部经营环境，第二种是国家为了调节经济运行而使某些企业通过流通因素或其他途径而获得了非经营性收入，例如，国家为了协调结构矛盾，在利用差别价格、差别利率、差别税率、差别工资等措施调节资金和劳动力的流动时，会使某些企业获得非经营性收入。这种非经营收入有利于实现国家的宏观调节目标，因而在当前的治理整顿中，国家仍然要采用这种办法，承认某些非经营性收入的合法性。当然，国家也要进一步完善各种差别政策，尽量使企业外部经营环境比较公平。第三种是流通及其它因素的自发作用而使某些企业获得了非经营性收入，例如垄断等因素，会使某些企业收入中带有一定的非经营性收入。对于这种情况，国家应在整顿治理中予以解决，特别是要通过深化改革来消除某些引起非经营性收入增加的因素，以创造公平的外部经营环境，充分发挥企业的生产经营积极性，促进企业经济效益的提高。

企业外部经营环境不公平，还表现为企业之间在技术装备上差距过大，这种差距导致了企业之间的级差收入差距过大。例如，那些具有先进生产技术装备的企业，虽然未付出艰苦的主观努力，但却获得了较高的收益；而那些生产技术装备比较差的企业，虽然付出了艰苦的努力，但却未能获得应有的经济效益。对于这种因技术装备水平差距而引起的级差收入，国家在整顿治理中应根据实际情况，进行必要的调节和变动，以求得企业之间的公平经营。一般来说，如果这种级差收入是非国有企业通过利用自有资金提高生产技术装备而获得的，那么这种级差收入就应该全部归这些企业所有，国家只按照规定征收必要

的所得税，以提高企业自我积累和自我发展的主动性：如果这种级差收入是国有制企业通过把税后留利用于积累，通过用税后留利提高生产技术装备水平而获得的，那么这种级差收入的大部分就应该在一定时期内由该企业享有，使企业获得较多的经济利益，这样有利于调动企业的积累积极性，抑制消费需求膨胀；如果这种级差收入是一些企业（包括国有制企业 and 非国有制企业）通过利用国家资金提高生产技术装备水平而获得的，那么这种级差收入的大部分就应该由国家占有，但同时也要使企业获得一定的经济利益，以调动企业的技术更新积极性；如果这种级差收入是企业通过贷款或社会集资提高生产技术装备水平而获得的，那么这种级差收入就应该按照资金的所有权与使用权关系通过企业利润和利息、股息的形式进行分配，使资金的所有者和使用者能分享利益，以调动各方面的生产积极性。

企业外部经营环境不公平，也表现为企业之间因自然条件和资源条件差距而形成了过大的非经营性盈利差别。生产经营离不开一定的自然条件和资源条件，自然条件和资源条件的差异，会给不同的生产经营者带来不同的收入。那些利用较好的自然条件和资源条件的企业会获得一部分较多的收入，而那些自然条件和资源条件较差的企业则只能获得较少的收入。例如，“三线”企业就是再努力，其盈利水平也难以超过那些处于繁华和交通要道上的大城市的同等企业。这种因自然条件和资源条件引起的盈利差别，是一种非经营性的级差收入。对于这部分级差收入，国家应在整顿治理中进行必要的调节，这样既可以使企业有一个平等的经营环境，又有利于自然环境的保持和资源的节约使用。当然，如果企业在自然条件和资源条件方面进行了必要的投资，通过自己的努力而为自己的生产经营活动提供了较好的自然条件和资源条件，那么由于自然条件和资源条件优越而获得的一部分收入，就应有一定的量归企业自己所有，国家一般不应进行调节，即使调节也必须有一定的限度。

总之，应该在整顿治理中消除各种不利于平等经营的因素，为企业公平经营创造条件。从财政、金融、物价等方面为企业创造良好的外部经营环境。这次整顿治理，是调整企业经营环境的大好时机，切不可丧失。

以内功应外变，确保经济效益稳定增长

徐志国

去年，多数企业面临着资金不足、能源紧张、原材料大幅度涨价的困境，抚顺钢厂更遇到了市场钢材滞销、价格下跌、用户对品种和质量挑剔等新困难。可是在如此严峻的经济环境中，抚顺钢厂不仅没有出现经济效益滑坡，反而保持了效益的稳定增长。去年1~10月份，尽管该厂的钢、钢材产量分别比前年同期下降4.5%和9.4%，但实现利润仍比前年同期增长26.8%，甚至超过了前年全年利润总额。

抚顺钢厂取得较好效益的关键，在于厂里党政领导班子统一认识，振奋精神，以“视困难为机遇”的气魄和“背水一战”、“从夹缝中求生存”的顽强意志，积极创造条件，发动群众克服困难。去年初，他们提出了“靠改革治懒，靠科技治难，靠管理治旧”的口号，全厂干部、技术人员和广大工人群众，把克服困难的立足点放在挖掘企业内部潜力上，靠提高企业素质的“内功”，来适应外部条件的变化。

一、依靠科技进步增效益

抚顺钢厂在治理整顿中，坚持依靠科技进步，采取具体措施、降低成本，减少消耗，提高质量，增加品种，减少资金占用，提高了企业的生产技术水平。在该厂去年1~10月实现的利润中，靠科技进步取得的就占65%。

他们的具体做法如下：

一是变市场对企业的压力为动力，加速产品结构调整。为了适应市场对不锈钢需求量减少和对冷拔材、高速工具钢需求量增多的变化，他们从设备改造、工艺改革入手，迅速加强了市场需求品种的生产能力。去年1~10月份，虽然该厂的钢材总产量比前年同期下降15%，但冷拔材和高速工具钢产量，却分别比前年同期增长135.50%和165.55%。快速的产品转轨，不仅扩大了技术效益型产品的产量，而且由于适销对路，也加快了收回货款的速度。

二是变多产出高投入为低投入高产出，努力优化炉料结构。为了在镍、铬、钼、钨、锰、铝、废钢等炉料价格普遍上涨的情况下降低生产成本，增强产品的竞争能力，他们改革了传统的冶炼工艺，先后对炼钢所需的12种原材料中的11种实行了代用优化，减少原材料的投入量和投入价值，使冶炼成本大幅度降低。例如，用类石墨代替生铁作增碳剂，每代替一吨生铁可降低成本170元，一年可节约生铁1万吨，增利700万元；通过改革工艺，用钨砂代替钨铁、锰渣代替锰铁、氧化钼代替钼铁、碳化硅代替硅铁，用高碳铬铁代替中、微碳铬铁炼不锈钢；对电炉炼钢采用喂线技术，使炼钢所用钼铁和钽铁大幅度减少，为我国特钢、普钢生产的发展摸索出一条新路。

三是变依赖外部条件为依靠科技进步，大力研制开发市场适销产品。去年，在其它特

钢厂继续争相购买高价镍、铬等铁合金原材料的时候，抚顺钢厂却依靠科技进步，开发新产品，少买或不买高价原材料。该厂去年一季度试制成功的两面不锈钢、中间炭结合的复合钢板，与传统产品比较，可节约30~50%的贵重铁合金。他们研制成功的新产品F205，自去年下半年投放市场以来，在产品质量、性能、售后服务等方面，都受到用户好评。这些新产品的开发和对90%的铁合金品种开展的技术攻关，使该种在原材料市场的品种、数量、价格发生变化时，避开了高价、短缺的锋芒，增强了企业的应变能力。

二、强化企业管理上水平

抚顺钢厂针对企业存在的广种薄收、粗心经营，花钱大手大脚、宽打窄用，操作上粗枝大叶、粗制滥造等弊端，从坚定地依靠工人阶级，调动全体职工当家作主的积极性着手，下大力量逐步健全和完善了定额管理、成本管理、资金管理、质量管理、经济核算等各项基础工作和规章制度，严格工艺规程和劳动纪律，不断提高职工和企业的素质。去年6月，他们在全厂开展了以创“四个一流”（一流指标、一流技术、一流管理和一流单位效益）为中心的精细管理活动，得到了显著效果。从9月份开始，打响了降低费用，向科学管理要资金、要效益的攻坚战。全厂有72项开支大大压缩，使车间经费由原来的366万元压缩到250万元；其中水费支出压缩60%，电话费支出压缩50%。从11月1日开始，又在全厂实施《强化微观管理、提高质量、降低成本的暂行规定》和《经济责任制补充规定》，分别对产品质量、压缩“两费、价差、生产、设备、物资、劳动纪律等7个方面的微观管理做出了100余条具体规定和严格的考核指标。在强化科学管理的过程中，工人阶级的主力军作用得到了充分体现。为了克服困难，人人献计献策，落实各项指标和责任。在不到一个月的时间里，全厂落实了200多条措施，挖掘出3000万元的资金潜力。

三、开展“双增双节”挖潜力

面对外部的许多不利因素，抚顺钢厂强调发扬艰苦奋斗、艰苦创业的优良传统，树立人人当家理财的好厂风，把治理整顿的方针贯穿于企业的生产经营活动之中。从去年10月末开始，又在全厂掀起了大干后两个月，以品种、质量、成本为中心，以压缩非生产费用5600万元为总目标，为1990年经济效益持续增长做好准备的“双增双节”运动新高潮。他们在全厂开展“过紧日子”的思想教育活动，教育全厂职工以正确的认识、积极的态度，增强危机感、紧迫感，责任感，要求职工想三年、紧三年、治三年、三年大变样，真正把中央提出的“过几年紧日子”的号召落到实处。他们不仅算产值、利润、消耗、销售等几笔大帐，而且对各分厂、处室的各项费用都下达了紧缩指标，并以降低幅度作为考核和奖惩的主要依据。为了降低油料消耗，他们将全厂各单位50余台汽车收归厂运输部统一管理，决定用油指标在9月份的基础上减供20%。对全厂使用的各种材料、工具等，严格执行以旧换新制度，坚持修旧利废，修配代改。对全厂27台复印机，除主要为生产服务和有对外联系业务需要的处室严格管理使用外，其余全部封存。此外，对印刷费支出、节假日加班工资、办公费、差旅费等支出，也都规定了严格控制指标的措施。到年底，车间经费（可变部分）比前9个月下降40%，企业管理费下降23%，修理费下降40%，辅助费用下降20%。

企业资金短缺的成因与综合治理

刘永强

资金问题可以综合地反映一个国家的经济状况。1988年,我国银行新发货币680亿元,比年初计划的200亿元多发了480亿元。近五年来,全国工业流动资金占用每年以两位数递增,远远超过了产值增长的幅度。但另一方面,企业仍感到资金严重不足。为什么会出现这种现象?这是一个值得认真探讨和急待解决的问题。

从宏观上看,成因有两个。一是由于高速发展经济政策。由于我国人口多,底子薄,生产力水平低,国家往往把经济发展速度作为经济建设的主要目标,甚至处于一种过热状态,从而造成原材料、能源、资金十分紧张。二是低利率政策。贷款利率过低是造成企业资金短缺的重要因素之一,使其不能发挥反映资金供求状况的杠杆作用。加上财政无偿拨款制,进一步助长了企业争夺贷款的行为,引起了持续的资金供不应求。

从微观方面看,也有两方面的原因。一是客观原因,主要表现在物价上涨上。由于经济迅速发展,原材料短缺,价格上涨,1984年以后,生产资料供应渠道和价格实行“双轨制”,相当数量的原材料价格放开,甚至达到失控而暴涨。据统计,工业企业原材料购进价格1985年比1984年上涨18%;1988年比1987年上涨20%,1984—1988年四年内上涨了72%。这还是“双轨制”下原材料的平均价格上涨幅度,如果单就议价材料而言,上涨幅度更大。因此,等量的原材料1988年要比1984年多占用70%左右的流动资金。

主观原因方面,大致有以下四条。

(1) 原材料预付款项增加,预付款大大提前。据福建省工商银行1989年6月底的统计,与该行有信贷关系的7000多家工商企业,仅发出商品与该行收预付款所占用的资金就高达35亿元,比去年同期增加6.18亿元,占流动资金总额的比重达32%。有关专家就此算了两笔帐:一是如果这些工业企业的非定额流动资产占用能降低到正常占用流动资产的20%左右,则至少可以腾出15亿元资金用于生产,缓解资金紧张状况。二是这些企业每天应收预付货款比应预付收货款多占用7亿元。光以银行贷款利率计算,7000多家企业一年就要损失900万元。这些现象的出现,反映了在原材料短缺,凡和银行紧缩信贷的双重困境下,企业与企业之间,企业与国家之间货币资金关系的微妙变化。首先,生产资料短缺使原材料及初级产品卖方市场日益强大,企业为争夺紧俏生产物资而采取预付预收货款的形式结算,已成为一种市场竞争的手段。其次,银行紧缩信贷,而企业资金占用大幅度上升,无法解脱的资金矛盾造成了周转空档,导致企业用上交税利填平补齐。

(2) 企业用于采购原材料的现金大量增加,也给企业资金运转造成较大的困难。过去企业之间的异地购买一般多采用非现金结算,没有必要携带大量现金。但是近年来,企业之间的购销方式有很多变成了一手交钱一手交货,一些紧俏原材料甚至是先交钱后提货。企业因此而准备现金,导致流动资金紧张进一步加剧。

(3) 近年来职工收入有较大幅度的增加, 也需要增加不少流动资金。1985年实行的全国性的套改工资, 大多数企业在1986年才开始真正兑现, 因此国营企业1986年的工资总额比1984年增加172亿元(含增加职工工人数增资)。随着经济体制改革的不断深入及给企业放权、搞活的发展, 包括企业自行使用浮动计级权, 这几年职工货币工资的增加较快, 仅国营工业企业1988年发放的工资总额就高达787亿元, 1984增加402亿元, 1984—1988年平均每年增加100亿元, 年平均递增约20%。如果再加上帐外发放的无名收入, 则远远超过了100亿元。这些绝大部分要进入产品成本。因此, 职工收入增加也是导致流动资金需要量增加的重要原因之一。

(4) 目前企业为了对付银行、信用社收回贷款, 采取各种手段转移资金, 主要表现在如下六个方面:

——利用辅助帐户转移资金。在信贷紧缩时, 企业往往将销货款或其它资金收入直接汇入开设辅助帐户的行社, 导致原欠贷款的银行、信用社无款可收, 从中转移资金;

——利用多头开户转移资金。目前一家企业在多家金融机构同时开设基本结算帐户的现象已较为普遍。在紧缩信贷的情况下, 企业去函去电各购货企业, 将销货款直接汇入没有贷款或只有小额贷款的专业、跨地区的开户行, 以达到转移资金的目的。

——利用现金坐支转移资金。有的企业利用产品畅销、销售分散、销售量不大的条件, 要求购货企业以现金支付货款, 然后不是将销售后得到的现金交入银行或信用社, 而是将现金放入企业的现金库存中, 以坐支现金的方式“满足”企业的资金需要。其用途往往不是发展生产, 而是为职工发奖金或其它福利、补贴等。

——利用他人帐户转移资金。有的企业将销货款或其它资金收入汇入他人的帐户之中, 然后通过种种手段从他人帐户中套取现金, 或由开户单位签发转帐结算凭证直接支付, 从而将资金完成脱离于原开户行社。

——利用商品信用转移资金。有的企业为转移资金, 在商品销售过程中故意采用赊销的形式将货款按不同时期分散在各购货单位之中; 然后在付款到来之时, 将收回的货款用于各项支付或通过购货单位直接支付给需由其支付款项的单位。

——利用邮局汇款转移资金。有的企业在异地销售商品后, 其货款不是通过银行转帐结算, 汇入其开户银行, 而是通过邮局汇款, 然后将汇得款项以种种形式预以支付或提取, 从中转移资金。

上述六种转移资金的方式说明, 不少企业单位私设“小金库”, 建帐外帐, 已成为财务和资金管理中的一个突出问题。它带来的问题是严重的, 首先, 不少单位账外资金来源不正。一些生产经营短线产品和紧俏物资的企业单位, 通过倒买倒卖, 提取价差, 逃避纳税, 将价差收益隐匿不报, 用建暗帐的办法把非法收入掩盖起来, 无凭无据, 以逃避监督部门检查。其次, 帐外资金失控, 搞乱了经济秩序, 助长了消费基金膨胀, 加剧了总需求与总供给的矛盾。一些企业事业单位购置专控商品, 给职工超标准发放奖金, 搞福利、发实物以及各种交际、旅游费用支出, 六多是用帐外资金支付的。与此形成对照的是, 企业的生产资金却相对不足, 形成人为的紧张局面。

资金问题是一个综合性问题。要解决企业生产资金短缺的矛盾, 必须采取综合性的措施。

1、压缩不合理的流动资金占用，加速资金的周转，强调分级管理，强调责任，强调效果，把周转金的放与收结合起来，把有偿与增值结合起来，把目标管理与经济效益结合起来，强化资金管理和加速资金周转。具体的做法是切块下达周转金使用指标；发放与回收挂钩，合理确定周转金切块使用措施；合理分配回收任务。

2、清理贷款，保证重点企业所需要的资金。重点企业是国民经济发展的支柱，理应成为银行贷款的主要目标。但是，大中型企业必须不断挖潜革新，增强资金的使用效益。

3、采取多种形式，吸收社会闲散资金，开辟贷款的资金来源，引导购买力分流，把流通中过多的货币吸收到生产上来：（1）千方百计做好储蓄工作，开拓新的储蓄种类，把社会上多余的钱吸收到银行；（2）大力发展保险事业，增加新的险种，扩大个人保费收入；（3）对效益好的企业，应鼓励其向厂内和社会融资，经人民银行批准发行短期金融债券；（4）除国家规定的专营商品和指令性价格商品以及人民生活的必需品以外，要逐步有计划地放开价格以回笼货币。

4、积极整顿流通领域秩序，严格控制市场价格，在治理整顿中，要把整顿生产资料市场作为重点。生产资料价格平稳或者下降，那么，企业的产成品成本就相对降低，企业的流动资金占用也会相应减少，资金紧张的状况则要缓和。

5、要积极解决资金占用结构不合理的问题。目前亟待划定长短期资金结构的最优比例。在安排今后的信贷计划时，新增货币主要解决流动资金的需要，确保经济增长对流动资金的正常需求，不能把货币发行资金全部或大部分用于固定资产贷款。对预算外资金，应纳入综合财政、信贷计划，以加强全社会的资金管理，严格控制预算外资金用于基本建设。

6、调整利率，以利于资金的原始积累和资源的有效配置。利率作为资金的价格，是调节经济活动的重要经济参数。利率越低，企业的贷款欲望就越强烈。只有提高利率（至少是正利率），才能提高企业资金的使用效率。

如何看待当前市场疲软的现象

孙 凯

(一)

今年上半年,消费市场相对比较稳定,过旺的消费有所降温,进入7、8月份后,出现了市场消费需求疲软,多数商品销售下降的趋势。据统计,1—9月社会商品零售总额6072.7亿元,比去年同期增长12.3%,扣除物价上涨因素实际下降8.2%。其中,8月份社会商品零售总额比去年同期下降了0.7%,9月份进一步下降1.1%。统计表明,连续数月的消费市场确实出现疲软,而且已由高档耐用消费品波及到一般日用消费品。如9月份彩电、冰箱销售额比去年同期下降52.7%和40.2%,肥皂、洗衣粉也下降14.4%和10.1%,另外,火柴和保温瓶销售也下降。当前市场出现疲软的直接原因是:

(1) 市场物价上涨的势头被抑制,居民购物保值的消费心理明显缓解。今年以来,国务院和各级政府及有关部门都十分重视稳定市场物价,采取了一系列措施。虽然今年物价总指数上涨幅度仍然较高,但新涨幅明显低于去年,群众对物价的直接感受好于去年,群众的消费心理比较稳定。

(2) 国家提高储蓄存款利率和实行保值储蓄等措施出台后,居民储蓄踊跃,存款大量增加。今年到9月末,居民储蓄存款比去年初增加1000亿元,比去年同期多增加524亿元。另外,今年下半年,为了克服财政困难,国家发行了保值国债,不少企业也进行集资,这样吸收了相当一部分购买力,缓解了市场压力。

(3) 由于“双紧”政策的贯彻执行,治理整顿取得初步成效,固定资产投资有所压缩,工业速度回落,相应地使居民收入增长过快的势头开始得到抑制。表现为:①职工货币收入增长幅度回落。今年1—9月累计银行支付的工资和个人其他支出比去年同期增长19.1%,低于去年同期增幅7个百分点,其中,7、8、9月份的增幅只有11.7%、9.8%和5.7%,比去年同月分别回落了18个、26个和30个百分点;特别是近几年一直以30%以上速度递增的职工奖金,这几个月不仅增幅锐减,而且也低于工资的增长幅度,7、8、9月份的职工奖金增幅只有3.2%、8.8%和1.8%,分别低于去年同月增幅38个、42个和53个百分点;②农民人均现金收入的增长速度放慢。今年上半年农民人均现金收入比去年同期增长25%,低于去年同期增幅2个百分点。农民现金收入增长速度减慢主要发生在第二季度,二季度农民人均现金收入增长速度比一季度的增长速度下降了10.3个百分点。

(4) 社会集团消费有所收敛。今年1—9月社会集团消费品零售额比去年同期仅增长6.1%,大大低于去年增长20.9%的速度。其中7月份比去年同期微增0.2%,而8月份不仅没有增长,而且下降了5.6%,9月份继续下降7.4%。

(5) 去年抢购对今年市场的滞后影响。居民去年抢购超前超量购买,使高档耐用消

费品的拥有量和一般穿用商品家庭储存量大大增加，延缓了今年乃至今后几年的购买力。抢购造成销售基数偏大，影响今年市场销售增幅的提高。

(6) 一些非生活必需品价格过高，抑制了居民消费。去年几次大涨价，使一些商品特别是耐用消费品价格越抬越高，超出了居民的承受能力，家用电器、搪铝塑料制品、不锈钢制品、家具等商品尤为突出，居民望价却步！

(7) 居民的消费逆向心理对当前的商品销售下降有一定的影响。正常的消费心理应该是当储蓄利率与价格变动同步时，商品售价上涨抑制购买，反之则刺激购买。当前的市场却是商品售价越下跌反而越不购买。这种购买的逆向心理也是销售下降的一个重要原因。

(二)

如何看待当前的市场需求疲软现象，目前各方面看法不一，一种看法是，市场疲软乃治理整顿、稳定物价的结果，使一度带有虚假的、不能真正体现生产发展而增长的购买力消肿了，这种疲软现象是暂时的、正常的，因此要坚持“双紧”。另一种看法是，市场疲软，销售下降，生产滑坡，长此下去会出现“滞胀”，主张打开货币紧缩的“龙头”，放水养鱼。我基本同意前一种观点，这是因为只有市场商品供给比较丰富，无论是总量上还是结构上都已经出现了供大于求，而市场有效需求不足时，出现的市场需求疲软才是不正常的，而应采取措施刺激需求，求得供需平衡。然而目前我国市场需求大于供给的格局并没有根本改变。表现为：①居民结余购买力继续大量增加。去年末全国城乡居民结余购买力5500亿元，占当年社会商品零售总额的74%，相当于9个月的社会商品零售总额；每元结余购买力所对应零售商品库存为0.6元；预计到今年底社会结余购买力累计将达7000亿元，其中，居民手存现金约2000亿元，不用说出来上千亿元的结余购买力冲击市场，就是出来几百亿，市场供求，就会发生波动。②今年以来，消费基金增长虽有一定的控制，但增长的势头仍然不慢，1—9月份全国职工工资总额累计比去年同期增长18.2%，预计全年也在18%左右，仍然大大高于工业生产和国民经济的增长速度。③目前市场虽然比较平稳，需求疲软，但平稳的基础仍很脆弱，虽然库存总值有所增加，但扣除价格因素实物量增加就很有有限了。一些关系国计民生的重大商品缺口仍然较大，许多商品品种还没有达到合理库存，库存结构也不尽合理，库存增加最多的还是彩电、冰箱、电风扇、洗衣机、缝纫机等大件耐用消费品，而粮、棉、食油、鲜蛋、各种布类等人民生活必需品库存则是下降的。④市场结构性矛盾仍很突出。据商业部对639种主要商品的排队调查，下半年同上半年相比，市场商品紧缺将缩小6%，供求基本平衡的商品上升3%，供过于求面上升3%但供求矛盾趋缓的主要是耐用消费品，其紧缺面由上半年的30%下降到下半年的5%，而下半年日用生活必需品的紧缺面仍达19%，主要商品还必须靠发票证限量供应；农业生产资料紧缺面则高达53%，特别是主要农副产品，其紧缺面将由上半年的39%扩大到下半年的47%，扩大8个百分点。虽然今年夏粮有所增产，但目前看秋粮生产形势不好，如果今年粮食生产完不成计划，加上人口增长过快的因素，就需要靠挖库存来弥补国家粮食收支平衡。⑤农业生产几年徘徊不前，主要农产品产量增加幅度不大，这将影响以农产品为原料的加工工业的生产，从而影响市场供给的增加。⑥人口继续大量增加，近几年平均每年

净增加1500万元，消费需求仍在不断扩大。

从以上分析可以看出，目前的市场疲软是贯彻执行治理整顿方针的正效应，是遏制消费需求膨胀、压缩社会总需求收到明显成效的体现，是正常现象。虽然目前市场出现需求疲软，但由于多年来积累下来的矛盾，市场总需求大于总供给的格局并没有从根本扭转，结构性矛盾还有所突出，特别是今年采取的高财政补贴、高存款利率的政策，会对稳定市场和物价起一定的作用，但国家背的包袱太大，难以长期维持。正是如此，我认为，今年市场虽然平稳、需求疲软，但平稳的基础仍很脆弱，经不起大的冲击。因此，还要进一步进行治理整顿，压缩需求，增加供给，逐步求得市场供需的大体平衡。

当然，目前的市场疲软对国民经济也有一定的影响。例如产品积压，资金紧张，企业效益下降等；但同时也为企业提供了机会，促进企业眼睛向内，调整产业产品结构，提高产品质量，加强经营管理，降低成本。

(三)

基于上述分析，我认为，在社会总需求大于总供给的格局还没有根本改变的条件下，不能放松“双紧”方针和对消费的引导，特别是随着治理整顿的进展，市场出现一段时期的平淡，也是不可避免的趋势，对此要有足够的思想准备。当然，对紧缩过程中出现的问题，即要看成是治理整顿的必然代价，又要充分考虑社会的承受能力，避免矛盾激化。基于上述认识，我认为，要在当前社会总需求和总供给的矛盾有所缓和的情况下，抓紧做好几件工作：

(1) 对目前市场紧缺的粮食、棉花，要努力增加生产；对于一些由于盲目发展生产能力超过正常需要的企业必须利用这个有利时机关停一些生产线，如彩电、冰箱、小棉纺厂等，使一些名牌产品的生产企业吃饱，效益提高。

(2) 以保障人民基本生活消费为重点安排市场，继续抓好若干种人民生活必需品的生产供应，特别是抓好“菜篮子”新品的生产和供应，保持市场大局的稳定。

(3) 组织好大宗日用工业品的收购和销售，充分发挥国营商业的主渠道作用，调节好市场余缺，特别是纺织品和日用生活必需品等暂时虽然滞销但库存仍然薄弱的重要商品，要及时收购，补充库存，对目前一时偏多，商业库存较大而又容易引起市场波动的骨干回笼货币的商品，建议国家给予必要的支持，以减轻因某些商品暂时滞销对生产造成的压力。

(4) 及时调整产业结构，增加市场对路产品。去年抢购风给工业企业以错误市场信号，导致一些企业盲目生产，又带来严重积压，今年头8个月，家用电冰箱、电视机、电风扇社会销量分别比去年同期下降14%、23%和20%，而同期工业生产量却分别增长24%、23%和19%。因此，调整产业结构，以扭转销售疲软状态，是目前急待解决的问题。

(5) 要正确引导居民消费，使居民的超前消费转变为合理消费，同时，组织工业品下乡，适度开发农村市场，搞好农村旺季市场的供应。

乡镇企业如何走出困境

中共静海县委研究室

当前，由于能源、原材料和资金严重不足，乡镇企业普遍陷入“困境”怎样在调整中走出困境，不仅是乡镇企业生死攸关的事，也是摆在乡镇领导面前的一道难题。天津市静海县王口镇党委和政府严峻的形势面前，既没有伸出脑袋等着“挨砍”，也没有怨天尤人，而是在困难中寻求机遇，在调整中探索发展。他们结合乡镇企业的实际，采取正确的对策，主动地进行调整，使乡镇企业初步摆脱了困境，焕发了生机。

对策之一：扶优壮强固根本

乡镇企业由于基础薄弱，起点较低，近年来又受经济“过热”的影响，明显地存在着一些弊端，在治理整顿中首先陷入了困境。显然，乡镇企业不调整是不行的。但怎样调整？是被动调整，干一天算一天？还是主动调整，寻求更好的发展？王口镇采取了后一种态度。他们按照国家产业政策的要求，对全镇企业的经营方向和效益进行了分类排队，并在此基础上，制定了扶优壮强固根本的决策，重点抓好符合国家产业政策的骨干企业。

王口镇共有企业91个，一类企业24个，其中外贸企业14个，基本是全镇骨干企业。一类企业年总产值5000多万元，占全镇企业总产值的50%以上，是全镇企业的大头。这些企业符合国家产业政策，又是国家支持的对象，因此，镇党委和政府把它们作为重点，千方百计地予以扶持。

一是进一步落实了厂长负责制和承包奖励办法。去年初，就对企业的产值指标、利润指标和企业自有资金率提出了明确的要求，并根据3项指标的增长情况，提出了“一、二、三”的奖励办法。半年考核一次，按指标增长幅度算出奖励，记在名下。同时，为了保持重点企业的领导力量，镇党委明确规定，重点企业不论是村办还是镇办，厂长由镇统一安排，从而既保证了重点企业干部的稳定，也保证了重点企业生产的连续性。

二是想方设法保证重点企业的资金。资金短缺是乡镇企业的通病。规模大的重点企业，资金尤其紧张。王口镇采取卡劣势企业的“口粮”、为重点企业“添米”，由外贸部门出头代赔原料顶款和镇、厂结合派员催款等办法，千方百计满足重点企业的流动资金需要。

三是为重点企业进行全方位服务。去年以来，王口镇对乡镇企业开展了提供信息、牵线搭桥、筹措资金、经营管理等方面的服务，为企业排忧解难，帮助企业渡难关。由于措施得力，全镇重点企业1~9月生产稳中有进，实现产值近6000万元，比上年增长38%；利润500万元，比上年增长50%，分别占全镇产值、利润的59%和54%。这就抓住了大头，加固了根本，保证了全镇企业的稳步发展。