

振兴国企路在何方

— 国企扭亏十大案例

241

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

振兴国企路在何方：国企扭亏十大案例/新华出版社编．北京：
新华出版社，1998.1

ISBN 7-5011-3912-1

I. 振… II. 新… III. 国有企业-经济发展-道路-研究-
中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 29205 号

振兴国企路在何方

——国企扭亏十大案例

新华出版社编

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编：100803)

新华书店总经销

新华出版社照排中心排版

新华出版社印刷厂印制

*

850×1168 毫米 32 开本 6.375 印张 155 千字
1998 年 1 月第一版 1998 年 1 月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-3912-1/D·627 定价：11.80 元

深化国有企业改革，是全党重要而艰巨的任务。要坚定信心，勇于探索，大胆实践，力争到本世纪末大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度，经营状况明显改善，开创国有企业改革和发展的新局面。

(摘自江泽民同志在中国共产党第十五次全国代表大会上的报告的讲话)

目 录

落实十五大精神 开创国企新局面 (代序)	徐光春 (1)
坚定不移抓好扭亏增盈	张志刚 (1)
关键在信心	人民日报评论员 (5)
招数在脚下	人民日报评论员 (7)
生路在改革	人民日报评论员 (9)
决战在市场	人民日报评论员 (11)
成功在合力	人民日报评论员 (14)
国企扭亏十大案例之一: 上海安达棉纺厂	《经济日报》 (16)
上海安达棉纺织厂减员增效扭亏有望	钱 江 (17)
看“迎春花”怎样绽开	吴复民 (20)
国企扭亏十大案例之二: 开滦矿务局	《经济日报》 (24)
开滦唱响国企志气歌	何 伟 (25)
开滦: 百年老矿再唱“青春之歌”	于绍良 王金涛 (29)
国企扭亏十大案例之三: 辽宁庆阳化学工业公司	《经济日报》 (32)
辽宁庆化公司“分兵突围”重现生机	段心强 冯 奎 (33)
不靠“神仙”靠自己	夏海龙 陈殿升 (36)
国企扭亏十大案例之四: 中国一拖集团有限责任公司	《经济日报》 (39)
一拖围绕市场调整产品结构	戴 鹏 (40)
“车轮”绕着市场转	陈朝中 (43)
国企扭亏十大案例之五: 新疆联合机械 (集团) 有限公司	.

.....	《经济日报》	(47)
新疆联合机械集团创销售新纪录.....	祝 谦	(48)
从“橄榄型”到“哑铃型”的质变.....	陈国军	(51)
国企扭亏十大案例之六：中原石油勘探局.....	《经济日报》	(55)
中原油田选好经营人才扭亏为盈.....	李 杰	(56)
冲破“油庄园”的樊篱.....	古文洪 谢登科	(60)
国企扭亏十大案例之七：铁道部贵阳车辆厂		
.....	《经济日报》	(63)
贵阳车辆厂建起合资企业群.....	孙海涛 胡跃平	(64)
山坳里出了合资企业群.....	房 方	(67)
国企扭亏十大案例之八：太钢集团东方钢铁有限公司		
.....	《经济日报》	(70)
东钢靠改革绝处逢生.....	杜若原	(71)
盘活最丰富的“人”资源.....	杜文峰 江时强	(74)
国企扭亏十大案例之九：萍乡矿务局.....	《经济日报》	(78)
萍乡矿务局甩掉亏损帽子.....	程 曦	(79)
安源精神托起“夕阳产业”.....	刘 义 俞 俭	(82)
国企扭亏十大案例之十：贵州水城钢铁（集团）有限公司		
.....	《经济日报》	(85)
水钢强化内部管理显露生机.....	胡跃平	(86)
苦练内功潜力大.....	何天文	(89)
行动是最好的回答.....	王彦田	(93)
国企扭亏 路在何方.....	詹国枢 阎卡林	(97)
首先要树立信心.....	徐 冀	(104)
彻底抛掉“等靠要”观念.....	阎 飞	(107)
选准突破口 打好第一仗.....	陈国珍	(110)
满腔热情地抓好再就业.....	杜钰洲	(112)
把扭亏增盈落到实处.....	陈 耕	(116)

关键是真抓实干	马之庚 (124)
深入贯彻“三改一加强”方针	单亦和 (128)
抓住重点 扭亏增盈	刘长贵 (131)
加强企业领导班子建设	张世余 (135)
加快结构调整	王国雄 (139)
充分挖掘企业自身潜力	吕 政 (142)

附录：

当前国民经济运行的新特点及政策选择

.....	国务院发展研究中心 (143)
-------	-----------------

坚持公有制为主体，多种所有制经济共同发展

.....	《求是》评论员 (151)
以纺织业为突破口加强国企改革	陈毛弟 (157)
搞好国有企业的根本出路在于改革	张 严 (160)
国有企业的公司制改革和资产重组	张卓元 (164)
构建国有资产管理新体制	魏 杰 (171)
通过战略改组实现国有企业改革的整体突破	张军扩 (175)
社会主义市场经济以公有制为主体	苏 星 (180)

坚定不移抓好扭亏增盈

国家经贸委副主任 张志刚

中宣部和国家经贸委联合举行的“落实十五大精神开创国企新局面”宣传活动，集中宣传十家扭亏增盈的国有企业典型经验，历时二十余天，中央主要新闻单位，采访、配发了大量的新闻报道和新闻评论，形式多样，内容丰富，很有说服力，给人以深刻启迪，使正在进行体制改革和结构调整的国有企业深受鼓舞，坚定了改革和调整的信心。这次活动达到了预期的宣传效果。

国务院领导非常关心国有企业的效益问题。这几年，我们也花了很大气力抓扭亏增盈工作。特别是今年，各地区各部门和广大企业普遍加大了扭亏增盈工作的力度，收到了比较好的效果。1月-10月，全国国有及国有控股工业增加值比去年同期增长7.3%，在非国有经济增幅下降的情况下，增幅提高1.2个百分点。这是近年来没有的。1月-12月，国有工业实现利润290.4亿元，比去年同期增长35.2%，增幅是相当大的。这意味着盈利企业的盈利额增加，亏损企业的亏损额连续两年较大幅度增加的状况已经改变，一大批企业实现了扭亏为盈。我们这次集中宣传的十家企业，就是在扭亏增盈中涌现出来的突出代表。

十家扭亏增盈典型企业经验可以给我们很多有益的启示，我

认为最突出的是这样四点：

首先，企业扭亏的前提在于转变观念，尤其是领导班子观念的转变。企业要扭亏，领导班子必须带领广大职工坚决摒弃“等、靠、要”观念，以搞好国有企业为己任，立足自我，自力更生，义无反顾地走向市场、开拓市场“观念转变天地宽”。贵阳车辆厂地处山沟，面对外部环境的变化，他们把解放思想、转变观念放在首位，是“靠自己的骨头长肉”，开创了一条“面向市场，多元经营，分块突破，积小为大”的解困振兴之路。一拖人的思想转变带来了现实的创造力，1994年面对巨额亏损，他们深刻剖析了造成亏损的深层原因，引导广大职工树立竞争意识、创新意识、一流意识，外拓市场，内抓管理，经过一年奋斗，企业扭亏为盈。其次，企业扭亏的关键在于深化改革。企业越是困难，越要敢于在改革上突破。中原油田面对高额亏损，大胆改革的做法就很有说服力。中原油田1991年至1996年亏损高达19亿元，修修补补已难以解决问题。他们立足机制转变，从7个方面全方位地进行了大刀阔斧的改革，推行了内部资产经营责任制，营造内部市场，使企业效益下滑的被动局面得到了遏制。上海安达棉纺织厂通过资产重组，实现了优势互补和技术进步，分流了富余人员减人增效，企业轻装前进，摆脱了困境。这都证明，用改革的办法抓扭亏，建立新机制，企业就能大步前进。第三，企业扭亏的出路在于面向市场，调整企业内部人才结构、组织结构和资金结构，一手抓新产品开发，一手抓市场营销，积极进行改组。在计划体制下，企业只是一个生产单位，重生产，轻科研开发，轻市场营销，两头小中间大，是一种“橄榄型”结构。1991年至1996年，走向市场后，这种结构严重不适应新形势的要求。许多企业面向市场，一手抓科研开发，一手抓市场营销，把“橄榄型”结构变为“哑铃型”结构，提高了适应市场的能力。一拖集团十分注重新产品的开发，1996年完成设

计 25 项，并对拖拉机、汽车、农用车、工程机械等系统 23 个产品进行了鉴定，完成科研项目 32 项，新技术推广 4 项，不仅促进了企业的扭亏为盈，也为企业今后的发展奠定了基础。新疆联合机械集团面向农村市场，果断停止了生产多年的大型收割机，把生产自走式联合收割机作为研制生产的重点，并于当年拿出样品，市场迅速扩展，年产量从 100 台猛增到 10000 台，采用“直销自己”的促销方式，在 14 个省区市召开了 27 次现场产品演示会，收到了很好的效果。不盲目铺新摊子，坚持走技术改造和创新的道路是很多企业成功之路。第四，企业扭亏的根本在于加强管理，深挖内部潜力。管理，是企业永恒的主题。有人说，管理是座金山，管理科学是治国之道、治厂之道。国有企业的潜力很大。国有企业亏损，有不少是亏在经营、损在管理。改革、改组、技术进步，最终要通过管理才能把作用充分发挥出来。加强管理，对于优势企业来说，是一个常抓常新的课题；对于困难企业、亏损企业而言，更是一项亟待加强的工作。十家扭亏为盈的企业，尽管他们的做法各有特色，但有一点是共同的，就是认认真真学邯钢，扎扎实实抓管理，眼睛向内，苦练内功，从严治厂。这是企业扭亏的根本，是企业不断成长的根本。

党的十五大和十五届一中全会提出了国有企业三年改革与脱困的目标，中央经济工作会议对明年国有企业改革做了全面部署。根据十五大和中央经济工作会议精神，我们在全国经贸工作会议上提出，明年经贸工作要坚持三年改革与脱困一个目标，抓住纺织待业脱困和实施再就业工程两个重点，实现四个发展，即企业改革要有新突破，结构调整要有新进展，市场开拓要有新措施，经济效益要有新提高。在这四个新发展中，经济效益是核心，是各项工和的结果和综合反映。为了做到这一点，在新的一年里，我们要坚持多年来特别是今年扭亏增盈工作中行之有效的做法，把扭亏增盈与深化改革、结构调整、战略重组、技术进

步、加强管理和领导班子建设有机结合起来，继续狠抓盈亏大户，建立完善扭亏增盈责任制，力争明年经济效益好于今年。

(摘自在中宣部和国家经贸委联合召开的“落实十五大精神 开创国企新局面”座谈会上的讲话)

关键在信心

人民日报评论员

从今天开始，本报陆续对 10 个国有大中型企业深化改革、扭亏增盈的事迹予以报道。这些典型的经验，内容丰富，各具特色，给人以深刻启迪。我们相信，借鉴他们的经验，对于实现中央提出的用 3 年左右的时间使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境，从而全面推进国有企业改革，具有重要的示范意义。

上海安达棉纺织厂等企业通过深化改革扭亏增盈的奋斗历程令人感佩不已。这些企业规模不同，行业不同，所在地区不同，历史背景不同，选择的改革突破口和振兴契机、方法也不同，但有一点是共同的，这就是他们有一种厄于困境而又自立自强、顽强拼搏的志气。应该说，上海安达棉纺织厂等企业所面临的问题，是大多数国有企业所共同面临的问题，甚至他们的处境比其它企业更加严峻。他们之所以能够有所作为并取得初步成功，首先和关键的一条，就是有改变困局的决心和信心。

干成任何事情，有无信心至关重要。特别是在困难时候，坚定必胜信心是扭转局面的前提条件。有信心未必一定可以取得成功，但没有信心，一点成功的希望也没有。不少国有企业困难，特别是亏损企业更难，这是事实。但是我们在看到种种不利因素的同时，还应该看到许多有利条件：国家为了解决亏损企业困难

出台了一系列政策措施；各级党委和政府高度重视，对扭亏目标实行各级行政首长负责制；经过多年探索，建立现代企业制度的改革已经取得一些经验；整个国家的宏观经济形势平稳、宽松，市场机遇不少；即使较困难的国有企业仍然有一摊家业，人才、技术、管理方面是有基础的。应该说，从外部条件看，国有企业扭亏机会不少。现在的问题是，能不能把握机遇，利用好有利条件。正如我们经常说的那样，成功之门永远向那些充满必胜信念而又不断积极进取的人打开。对于那些迫切要求改变现状而又积极进取的人来说，不仅可以利用好这些有利条件，而且还可以创造更多的条件；如果不思进取，知难而退，则看不到也利用不了这些有利条件。上海安达棉纺织厂等企业扭亏的经验各有特点，别的企业完全可以根据自己的实际创造性地学习借鉴。特别是他们那种受挫不馁，遇难不怠，自力更生，奋发图强的精神状态，更值得大家学习。

有信心不是空怀一腔豪情壮志，而是能够把豪情壮志化为实实在在的行动。上海安达棉纺织厂等企业的真正转机来自大刀阔斧的改革，即把建立现代企业制度作为改革的方向，把实现“两个根本转变”和“三改一加强”作为工作重点，把扭亏作为首要任务，积极推进各项配套改革。实践证明，只要以背水一战的决心，动真的，来实的，兢兢业业，坚韧不拔地奋斗，就可以扭转困局，赢得一派生机。

(原载 1997 年 12 月 1 日《人民日报》)

招数在脚下

人民日报评论员

10家国有企业扭亏增盈，给人们一个深刻印象：他们面对困境，不是怨天尤人，而是针对各自亏损的“病根”，想实招，竭尽全力，对症下药，大胆实践，因而摆脱困境，走出一条新生之路。

江泽民同志在十五大报告中指出：“国有企业是我国国民经济的支柱。搞好国有企业改革，对建立社会主义市场经济体制和巩固社会主义制度，具有极为重要的意义。”党中央、国务院十分重视国有企业扭亏增盈，这些年来出台了一系列正确的方针政策。可谓大政方针已定，现在的问题是，亏损企业如何根据自身实际，拿出扭亏实招？

国有企业改革十多年来，不少企业扭亏解困，越办越好。然而，也有相当多的企业不但未能扭亏，反倒亏损越来越大，债台越筑越高。这反映出一些亏损企业面对瞬息万变的国内国际市场缺乏招数。个别亏损严重的国有企业，还躺在那里伸手向国家要这要那。这种在计划经济体制下养成的“等靠要”的思想不克服，就不可能走出扭亏增盈的路子来。

在扭亏过程中，还相当普遍地存在着这样一种情况：一些企业面对亏损，心急如焚，然而，扭亏的招数则是贪高求大，不切

实际，医治亏损的药方往往错开成盲目铺摊子、上项目。结果是，老的亏损没有解决，新上项目又造成更大亏损。像这样违背“两个根本转变”的所谓招数，出得越多，亏损越重。

10个扭亏企业典型的经验说明：招数就在自己脚下！这就要解放思想，拓宽思路，从本企业实际出发，不随风，不逐浪，真正找到适合自己的扭亏实招。上海安达的“联合调整、压锭减员”，开滦煤矿的“强化内部核算，向管理要效益”，辽宁庆阳化学工业公司的“转变观念，资产经营”，以及其他企业的调整结构、多业并举、科技投入、职工培训等，都是有的放矢的招数。说明只要从实际出发，找到关键环节，企业就能重现生机，蓬勃发展。

愿每个亏损企业都能像10个扭亏典型那样，具有“凤凰涅槃”的精神，扎扎实实选择扭亏的突破口，找到就在自己脚下的扭亏之招。

(原载 1997 年 12 月 3 日《人民日报》)

生路在改革

人民日报评论员

本报近日刊登的上海安达棉纺织厂、开滦矿务局、辽宁庆化公司等扭亏增盈的典型报道，再次说明，国有企业特别是尚在困境中的国有企业，要走出困境，要发展，必须坚定不移地深化改革，大胆突破旧体制、旧机制，建立起与市场经济相互协调的新机制。否则，扭亏难以取得预期效果。走改革之路，多年亏损的老厂也能焕发青春。

一部分国有企业目前处于较为困难的境地，有许多复杂的原因。从内部看，主要是企业机制不活，还不能适应日益激烈的市场竞争。同时，多年积累的负担还没有解决，富余人员多，债务重，影响了企业的发展。从外部看，主要是多年积累的重复建设矛盾的影响，造成市场狭窄，大量产品供大于需，企业效益滑坡。解决这些问题，只能从改革找出路。

越是困难的企业，越要敢在改革上突破。因为扭亏不是治标，必须治本，治本就要改革。中原油田面对高额亏损，大胆改革的做法就很有说服力。1991年至1996年，中原油田的亏损额高达19亿多元，修修补补已难以解决问题。他们立足机制转变，从7个方面全方位地进行了大刀阔斧的改革，推行了内部资产经营责任制，营造了内部市场，企业效益下滑的被动局面得到了遏

制；上海安达棉纺织厂通过资产重组，实现了优势互补和技术进步，分流了富余人员，企业轻装前进，摆脱了困境。这都证明，用改革的办法抓扭亏，坚持把扭亏同改革、改组、改造、加强管理结合，建立新机制，扭亏就能大步前进。

实现国务院提出的大多数国有大中型亏损企业三年走出困境的目标，还有一个很重要的思路就是，企业扭亏不仅需要单个企业加快改革，还要同时加快整个经济体制改革，要与整体搞好国有经济相结合。有关分析表明，目前亏损的国有企业中，相当一部分是常年亏损户，特别是因为重复建设、无资本金建设造成亏损的企业，单靠自身的改革和努力，是难以走出困境的。近年来，国家加大“鼓励兼并、规范破产”的改革力度，一方面是为了消灭亏损，一方面也是为了消灭亏损企业，这样就能制止亏损企业的进一步亏损。同时结合进行产业结构调整，压缩重复性的、效益不佳的产业和企业，有助于进一步提高经济效益。

改革的时机不等人，现在是加快推进国有企业改革的好时机。党的十五大提出，深化国有企业改革，是全党重要而艰巨的任务。这把国有企业改革提到了一个新的高度，为加快推进国有企业改革提供了政治保证；调整和完善所有制结构，为国有企业的深化改革指明了更宽的道路；明确提出加快推进国有企业改革的四个方面内容。这样好的改革环境，必将推动深化改革的新步伐。

我们相信，只要按照十五大提出的加快推进国有企业改革的方向和措施，大胆改革，勇于突破，亏损企业就会绝处逢生，国有企业的发展，一定会迈上一个新台阶。

(原载 199 年 12 月 8 日《人民日报》)

决战在市场

人民日报评论员

部分国有大中型企业长期处于亏损境地，固然有着各种各样的原因，但有一个原因是共同的，即对市场经济的普遍不适应，缺乏参与市场竞争的能力，因而在这几年的市场竞争中未能站稳脚跟。

此次本报报道的十家企业，之所以能较快地扭亏为盈、摆脱困境，从根本上来说，就在于他们比较早地调整自己，义无反顾地走向市场，因而对市场竞争已由不适应变为比较适应。这也进一步证明，未来三年左右绝大多数亏损企业摆脱困境的过程，必然是从计划经济体制转到市场经济轨道的过程，是他们决战决胜在市场的过程。市场是企业的生存空间，是企业一切生产经营活动的出发点的落脚点，是检验企业经营状况的试金石。

企业决战在市场，最要紧的是尽快转变思想观念。综观亏损企业的种种落后，莫不首先表现为思想观念的陈旧。他们往往留恋计划经济体制下政府把企业“包”起来那一套做法，以“等、靠、要”的态度来对待今天碰到的困难，缺乏投身市场的勇气和信心。其实，国有企业走向市场，首先不是资金的问题，不是产品的问题，而是如何转变思想观念的问题。思想解放了，市场观念、竞争观念、效益观念树立起来了，没有资金可以想法筹集，