

林业企业整顿经验汇编

林业部企业整顿办公室选编

4.7

中国林业出版社

F324.7

3

林业企业整顿经验汇编

林业部企业整顿办公室选编

中国林业出版社



B 074231

林业企业整顿经验汇编

林业部企业整顿办公室选编

中国林业出版社出版、发行（北京朝内大街130号）

昌黎县印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 4印张 77千字

1984年2月第1版 1984年2月昌黎第1次印刷

印数 1—21,000册

统一书号 17046·1017 定价 0.44元

（内部发行）

前 言

根据中共中央、国务院《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》，自一九八三年以来，在各级党、政的统一领导下，林业企业全面整顿工作由点到面，逐步铺开。目前，有一部分大中型林业企业和国营林场已经整顿合格。但从全国来看，多数林业企业、事业单位的整顿工作正在紧张进行。已经验收合格和正在进行整顿的单位，都取得了一些成效，积累了不少好的经验。为了推动林业企业、事业单位全面整顿工作的深入发展，我们将部分省（区）林业厅（局）推荐的典型经验，选定了十三篇，汇编成这本小册子，供各级林业部门和林业企业、事业单位参考。希望各级林业部门切实加强对企业整顿工作的领导，继续研究新情况，总结新经验。希望正在进行整顿的单位，联系自己的实际，认真研究和借鉴这些有益的经验，加快企业整顿步伐，提高整顿质量。也希望已经整顿验收，特别是列入本书的有关单位，要不断完善和发展已取得的经验，在整顿改革的实践中，进一步改善企业素质，提高经济效益，为开创林业建设新局面做出更大贡献。

鉴于时间仓促和我们水平所限，此书中的缺点、错误在所难免，欢迎读者批评指正。

林业部企业整顿办公室

一九八三年十一月十一日

目 录

前 言

以改革精神整顿企业，经济效益持续增长

.....吉林省三岔子林业局 (1)

调整，整顿给老企业带来生机

.....中共南岔林业局委员会 (14)

在整顿中下力量，解决碰硬问题

.....大兴安岭林业管理局图强林业局 (24)

提高整顿企业的自觉性，开创林业建设新局面

.....内蒙古自治区满归林业局 (33)

坚持自行整顿，提高企业素质

.....吉林省临江林业局 (44)

我们是怎样进行企业全面整顿的

.....大兴安岭新林林业局 (56)

提高认识，加强领导，以改革精神搞好企业整顿

.....云南省金沙江木材水运局 (62)

深入开展全面整顿，努力提高经济效益

.....内蒙古自治区乌拉旗汗林业局 (70)

在全面整顿中改善企业素质，提高经济效益

.....四川省成都木材综合工厂 (78)

• 1 •

依靠自己的力量，搞好企业整顿

.....中共铁力木材干馏厂委员会 (89)

搞好企业经营管理，努力提高经济效益

.....福建省三明地区胶合板厂 (97)

搞好企业整顿，提高经济效益

.....哈尔滨林业机械厂 (103)

抓紧整顿林场，加速发展林业

.....黑龙江省佳木斯市林业局 (112)

以改革精神整顿企业， 经济效益持续增长

吉林省三岔子林业局

一九八二年，我们面临一个必须作出回答的难题：我局一九七五年实现利润 350 万元、一九七八年实现利润 651 万元，将近翻了一番。一九七九年在我局进行扩权试点，进一步调动了企业和职工的积极性。经过近三年的努力，一九八一年在产量不变的情况下，实现利润 1,556 万元，六年实现利润翻两番。基数这么高，一九八二年还能不能持续稳定增长？当前存在许多不利因素：木材生产的战线越来越长，林场作业条件越来越差，计划成本提高了 5.8%；营业外支出比上年增长 4.54%；由于木材产量有限，锯材、胶合板受原料限制，难以超产；企业要进行技术改造和进一步解决“欠帐”问题，基本建设任务量比较大，因此，再增加利润确实很困难。年初我们本来打算退一步，缓冲一下，提出一个争取实现利润 1,400 万元的计划。党中央、国务院关于整顿企业的指示和吉林省召开的工业会议，使我们提高了认识，解放了思想，开阔了视野，增强了信心。党委先后召开了一系列会议，认真学习、贯彻党中央的指示和吉林省工业会议精

神，找差距，订措施。认为林区有得天独厚的条件，企业内部大有潜力可挖，只要把企业整顿好，端正办企业的指导思想，提高企业素质，一九八二年完全有可能“更上一层楼”。党委根据有关部门计算的依据，做了力争实现利润1,700万元的决定。这一年，在企业整顿的推动下，经过全局职工的艰苦努力，终于打开了局面，实现利润1,708.4万元，比上年增长9.8%，25项指标中有20项达到和超过我局历史最高水平。

一九八三年，影响经济效益的不利因素有增无减。还要进一步解决企业内部比例失调问题，尤其要把营林搞上去，能不能使经济效益再好一些？我们反复研究，认为企业进行了整顿，基础工作有所加强；对职工进行了系统教育，觉悟有所提高；党组织涣散软弱的状况也有所改变；企业素质有了一定的改善，各行各业都在开创社会主义现代化建设的新局面，我们完全有可能再前进一步。于是，提出了“继续整顿企业，两个文明建设一起抓，大打营林翻身仗，质量全面创一流，力争实现利润1,870万元”的战斗口号。同时，具体拟定了实施方案，进一步完善了企业内部的管理体制、管理方法和经济责任制，有效地调动了职工的积极性。到八月末，工业总产值完成3,151.7万元，比计划提高6.4%，比一九八二年同期多完成6.5%；主要产品产量木材、锯材、胶合板和营林生产均完成国家计划；实现利润（按利改税前可比口径计算）1,197.1万元，比去年同期增长4.6%；定额流动资金比去年少占用124万元，资金周转为39.8天，比计划加快1.3天，比去年同期加快6.3天，其它各项主要经济

技术指标也较好地完成了国家计划。

两年来，我们在企业整顿和改革中，所以取得较好的经济效益，主要抓了以下三个方面的工作：

一、牢固地树立战略思想，把长远 与当前利益统一起来

根据林业企业的特点，提高经济效益必须同时考虑两个方面的内容：一个是长远经济效益，即保持自然生态平衡和源源不断地为“四化”建设提供用材；另一个是当前经济效益，即以尽量少的活劳动消耗和物资消耗，生产出更多符合社会需要的产品，为四化建设积累资金。作为一个社会主义林业企业，必须在企业整顿中进一步摆正这两者之间的关系，坚持当前利益服从长远利益，在合理经营和开发利用森林资源、提高当前经济效益的同时，必须培育出雄厚的后备资源，使当前效益立足于有源之水，有本之木。必须把营林放在第一位。为了解决这个问题，在企业整顿中，我们首先抓了思想上的转轨定向，把整个林业生产的立足点从单纯的木材生产转到“以营林为基础”的轨道上来，在注重长远效益的前提下，抓好当前效益。我们反复宣传了《森林法》和中央关于发展林业的一系列重要指示，使全局上下深刻认识林业在国民经济中所占的重要地位，增强把营林事业搞上去的紧迫感和自觉性。其次，加强资源管理工作，把它作为实现科学管理森林的基础工作来抓。成立了资源管理机构，配备了足够的人员，逐场进行资源普查，经过半年的努力，初

步摸清了家底。全局现有成熟林 7.80 万公顷，蓄积 1,775 万立方米；中龄林 7.07 万公顷，蓄积 800 万立方米；幼龄林 3.8 万公顷，蓄积 165 万立方米。同时建立森林资源档案小班卡片 1 万张，制订了各类土地面积、林分类型、各龄组面积等六种统计表，绘制局、场两级资源变化图 16 张。为了进一步摸清资源消长底数，一九八三年对 383 块标准样地，逐块进行了普查。第三，加强了营林专业队伍的建设。我们结合企业整顿，整顿了营林专业队伍，在全局推广了三岔子林场青年营林专业队实行经济责任制，常年搞抚育的经验。到一九八三年八月末，已建立起 880 人的营林专业队。加强了林道、苗圃、种苗基地建设，全局共修林道 105.5 公里，建立种子园 189 亩，苗圃三处，改良土壤 305 亩。目前，我局已实现连续 20 年更新跟上采伐。55 万亩人工林正在茁壮成长，还营造了 27,000 多亩丰产林。并且从一九七八年起，每年坚持抚育成林、次生林 7 万亩左右，现在，全局已抚育的成林、次生林占总量的 44%。至一九八二年已连续三年没有发生森林火灾，基本上煞住了滥砍盗伐之风。

林业企业是限产企业。利润能不能持续稳定地增长，关键在于能不能端正办企业的指导思想，在实践中努力去闯，充分发挥林区的优势，尽快地提高企业的适应能力，把功夫下在提高产品质量、扩大品种和提高森林资源利用率上，尽可能地为社会、为国家提供更多更好的产品。本着这一指导思想，近两年来，我们主要从以下三个方面进行了工作。

（一）尽可能地加快产品结构改革步伐，在深加工上下功夫。我局胶合板厂从一九八一年开始，边生产、边改建，

经过两年的努力，到今年上半年，基本建成了一条新的流水线，可增加产量 3,000 立方米。一九八四年产量可由原来的 1 万立方米增加到 2 万立方米。为了解决增产后原料不足的问题，我们学习外地经验，经过反复试验，扩大了桦木、杨木、核桃楸等树种，并改革了蒸煮和胶压工艺，初步解决了技术问题，经济效益比过去有了明显提高。同时，还从抚育中生产小杆子和矿条，利用锯末生产活性炭、木粉等林副产品，增加了收入。

(二) 改革工艺，提高技术水平。我们重点抓了合理造材、合理加工、合理利用。制材厂过去加工原木都是针阔叶树种混合进锯。一九八二年采纳群众建议，实行了“针阔叶树种分别进锯”和“原木吊向，小头进锯”的加工方法。综合出材率提高了 0.8%，每年节约原木 984 立方米，一九八二年一年增加利润 17.1 万元。同时，他们还“套裁下料”，制材品种由过去的 11 种增加到 18 种，仅此一项每年可增加利润 100 万元。一九八二年，在产量无大变化的情况下，制材厂实现利润 719.4 万元，比计划提高 28.4%，比去年提高 28.8%，为一九七八年的 2.89 倍，今年一至八月份完成利润 541.1 万元，比上年又增长 12.7%。胶合板厂改革了旋切工艺，把椴木表板厚度从 1.2 毫米降到 1.0 毫米，同时加厚杨木芯板，从而提高了优质材的利用率和使用价值。一九八二年和一九八三年，我们基本上做到了胶合板材不进锯，用劣质原料生产出经济价值高的产品。

(三) 按照市场需要组织生产。在充分利用“三个剩余物”上下功夫。为了适应市场需要，使产品做到适销对路，

我们每半年进行一次市场调查和走访用户，搞好产销衔接，先后同安徽、山东、河北、湖北、河南、江苏、北京7个省市建立了12个联营点，使“三剩物”得到进一步的利用，开辟了其它林副产品的市场，提高了经济效益。过去抚育出来的小杆子，图省事都一截两段，每立方米只卖70元，产品还经常积压。根据市场预测和联营点提供的信息，改为生产长三米以上的小杆，销价提高了50%。国家和集体都增加了收入。此外，我们还根据用户的需要，利用胶合板厂的木芯子生产夹心板，利用制材厂的大板皮生产梭坯料和纱管料，用贮木场的烧火材生产鞋楦坯料，利用枝丫、截头削片等等，都获得了比较好的经济效益。

二、大力加强基础工作，把功夫 下在提高管理水平上

在整顿基础工作中，我们重点抓了六个方面的整顿。

（一）健全原始记录，加强计量和统计工作。经过整顿，全局的原始记录由原来的572项增加到687项，车间（工队）以上的生产单位均配了专职记录员，后勤服务单位和生产班组设兼职记录员；计量点由原来的172处增加到5,375处，全局安装民用电表4,302块，公用电表（车间级）163块，装水表544块，全局油、电、进户自来水和工业用水达到了100%的计量。全局统计报表统一为350种，配有专职统计员42名，并制订内部价格233种，安装电表后，民用电量下降了67%，去年全年节电101.3万度，万元产值耗电

一九八二年比一九八一年下降 222 度。今年一至八月，又比去年同期节电 89.2 万度，其中民用电节约 74.5 万度。

(二) 加强了额定定员工作。我们在整顿劳动组织和劳动纪律的基础上，全局普遍按定员组织生产。妥善解决了“混岗”和女职工、老弱残职工的安置问题。在执行国家 2,626 项劳动定额中，又通过实测和查资料，重新制定和补充了 177 项企业定额；费用定额由原来的 121 项增加到 172 项。全局基本做到了“七有定额”，即产量有定额、生产组织有定员定额、材料发放有消耗定额、资金使用有流动资金定额、花钱有费用定额、易燃易爆耗品和间接费有控制定额。实行定额管理后，万元产值煤耗一九八二年比一九八一年下降 3,693 公斤，节油 186.8 吨。

(三) 健全了企业的基本制度，全局做到了人人有专责。整顿中，我们重新修订了岗位责任制。从书记、局长、总会计师到各部科室负责人，从干部到工人，人人有岗位责任制和职责范围。健全财务管理、质量管理、技术管理等各项规章制度 125 条。今年在创建“六好”企业中，又制订了各部门、各行业工作、服务标准 35 种 320 条。制订了“计划工作程序”、“月份作业计划工作程序”和日间生产经营调度电话分析会议制度、周生产经营调度分析会议制度、生产平衡会议制度、经济活动分析会议制度等，使全局上下，有章可守，有轨可循。

(四) “责”字当头，进一步完善经济责任制。我们学习首钢经验，改革了局机关行政机构。由原来的 25 个科室变为 16 个科室，成立了生活和劳动两个服务公司，使管理体制

由生产型初步转变为生产经营型。按照“责、权、利”三结合，“责”字当头的原则，局对基层企业实行利润分成、投资包干、节约加奖等八种形式的经济责任制，基层对车间、班组和个人实行岗位定额记分、浮动工资、经营承包、职工工资补贴等六种形式的经济责任制，把局对国家承担的产品、质量、利润等主要经济技术指标分解落实到每个职工，形成了全局上下左右，纵横连锁、层层包保的经济责任制体系，并建立逐级的考核制度和考核队伍，有考核员 36 人，坚持严格考核，用数据说话，合理分配奖金，较好地克服了平均主义，充分调动了单位和职工的积极性。

为了突出“责”字，把各项工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，我们进一步完善了内部财务工作细则，改革了结算办法。进一步把内部相互间的供应关系、转帐关系变为买卖关系，实行独立核算。流动资金实行有偿占用，全额信贷，计费收息。贷款分为定额内、超定额、超期不还、超出积压特种贷款和清算资金贷款等五种，其中超定额及特种贷款利息，从单位利润分成中列支。对完不成定额流动资金的单位，视其情况，扣发单位领导和主管人员的部分奖金，直至扣发 5 % 的月标准工资。对生活服务公司承包房屋大修由过去的包工不包料改为投资大包干，既包工又包料。各林场以内部利润（模拟利润）的办法计算效益，进行分成。对计件工人，在实行有条件无限制的计件工资时，改工组集体评等为按个人岗位记分，按规定指标进行考核，按个人岗位累计分数计发工资。同时，我们还对基层下放了部分权利，如单位有权自行支配奖励基金和福利基金，有权自提

自用大修理基金；有权在规定的材料储备资金定额内自己采购部分三类物资和急需材料；有权对工人进行降级以下的处分等。

（五）加强调查设计工作。在整顿中，我们把它作为一项重要的基础工作来抓。加强设计队伍建设，实行设计任务承包责任制，改革营林设计程序，改变过去设计队和林场分别设计，设计与生产脱节的弊病，由营林处会同林场一次设计完毕。对伐区的工艺设计，由单纯的产量设计发展为用系统工程进行产量、产值、成本的综合设计，初步改变了以“水平法”确定林业生产指标的落后状况，提高了管理水平。现在，我们已制订了《伐区木材生产成本组成条例》九章76条，应用价值工程进行初步设计，提高了设计工作水平，收到了很好的效果。

（六）加强了班组建设。班组建设好坏，对提高经济效益，改善企业素质和提高管理水平具有重要作用。因此，我们把车间班组的建设，当作打基础的工作来抓，一是从有经验的老工人中选拔车间主任、班组长；二是组织业余学习小组，学习时事政治和技术业务、科学文化知识；三是开展大练基本功、技术表演赛等活动；四是发挥党团员的先锋模范作用，开展文明车间、文明班组及文明个人活动。

通过抓基础工作，改善了我局的企业素质，进一步提高了我局的企业管理水平。现在，全局质量管理小组由79个发展到155个，人员由451人增加到935人，局有质量管理委员会，基层有质量管理领导小组。计划管理加强了，按照计划工作程序，对人、财、物，产、供、销实行分口提出，统一编

制综合平衡表。以计划科为中心，建立了上下结合、纵横结合的三级计划工作网。全面经济核算加强了，全局实行了三级管理，三级核算，57个主要生产班组，有52个开展了班组经济核算，占91.2%，促进了管理科学化。现在，我局还结合实际实行了目标管理、信息反馈、系统工程、价值工程、控制成本管理等现代管理方法。制材厂推行目标管理后，运用信息反馈指挥生产，经营管理水平进一步提高，产品合格率、劳动效率、成本、利润均达到省内同行业最好水平。机修厂由控制成本管理发展为程序管理和定额管理，使经济工作越作越细，他们检修“东方红”拖拉机，把定额价格分解成工时定额、材料费、管理费、大修费、动力费、工资等项指标，落实到车间，然后车间按定额配备检修力量。由于精打细算，每修一台拖拉机可节约45.60元。仅这项工作一年可盈利30,102元。单车检修成本、劳动效率等指标创全省同行业最好水平。全厂连续三年获得省林业系统同行业竞赛第一名。一九八二年，我局三种主要产品木材、锯材、胶合板的单位成本，虽然有原材料涨价和木材运距越来越远等不利因素的影响，但仍比计划有所降低。去年每立方米木材实际成本44.05元，锯材成本每立方米121.35元，胶合板成本每立方米520.05元，均为省同行先进水平。

三、改善企业的素质，关键 是要提高人的素质

提高职工的政治和业务素质，尤其是提高各级领导班子

成员的政治和业务素质，是提高企业素质的关键。

（一）按照“四化”要求，不断对各级领导班子进行整顿和提高。一九八二年，我们对局、场两级领导班子进行了整顿，一九八三年又针对暴露出来的新问题，继续进行了调整。现在，局级领导班子（不包括会计师和工会主席），共计8人（书记、副书记三人，局长、副局长5人）。其中，具有大专和工程师技术职称的三人，平均年龄为44.6岁，局35个直属单位的领导班子共有120人，其中具有高中（包括中专）以上文化程度的55人，助理工程师以上技术职称的21人，分别占45.8%和17.5%，平均年龄39.9岁。局、场（厂）两级领导班子的结构发生了很大变化。为了不断提高各级领导班子的素质和文化科学技术水平，适应“四化”建设的需要，在企业整顿中，我们注意了对各科（室）领导干部的培训。从一九八二年起，先后到外地和参加本局领导干部学习班学习的达44人，参加电大、函大学习的22人。同时还组织他们集中学习党的十二大文件、《邓小平文选》、哲学政治经济学以及其它方面的书籍。还分别就纠正党内不正之风，端正办工业的指导思想等问题，多次召开民主生活会，进行“小整风”，并有重点地组织了领导干部到兄弟单位参观学习，注意在实践中提高他们的政治觉悟和工作能力，使大多数单位都呈现了生机勃勃的景象。

（二）进行系统教育，提高职工的政治觉悟。首先我们从打击经济领域中严重犯罪活动入手，以机关为重点，在全局普遍开展了党性、党风和党纪的教育，参加学习的党员占党员总数的95%以上。一九八三年，又以新党章为教材，对