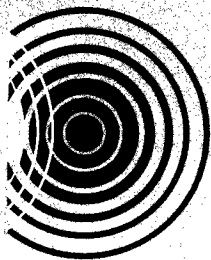


对标

分析

探索



耿占成 张振奎 吴敏志 等 编

黑龙江科学技术出版社

本书以《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》为宗旨，其指导思想 and 中心内容又以“提高产品质量，降低物质消耗，挖掘企业潜力，提高经济效益”为主要目的。

本书具有“对标、分析、研究、探索、开拓”的内在内容和特点。作者不但从指标上索取了大量具体数据，而且还认真、细致地进行了分析研究，力求从文字上分析我市工业企业目前的现状和存在的问题，并探讨今后的发展方向。

在编写本书的过程中，我们得到了各县、区、局（总公司）及直属企业和有关专家的大力支持，同时还得到了齐齐哈尔市经济委员会总工程师夏慰樵同志的热情帮助，在此，我们一并表示感谢。

由于我们的水平有限，疏漏与错误之处在所难免，请读者给予批评指正。

另外，黑龙江省副省长安振东同志，齐齐哈尔市市长丛福奎同志，分别为本书题了词。

编 者

開展對標分析找差距
定措施抓好企業升
級提高企業素質

安順東
一九八二年
元月

对指标找差距想先

竞争上游促进企业外

级振兴鹤城经济

丛福奎

一九八八年
七月

写在前面的话

美丽富饶的松嫩平原上座落着一个繁华的重工业城市——齐齐哈尔。她是黑龙江省西北部地区的政治、经济、文化、交通中心；是黑龙江省第二大城市，全国31个大城市之一。她的工业基础十分雄厚，尤其以机械工业最为著称。

全市拥有2 615个工业企业，已经形成了包括冶金、机械、电力、化工、建材、纺织、食品、造纸等门类比较齐全的工业体系。但在这个体系中，它的骨干和脊梁却是中、省直及地方预算内工业企业。因为这些企业1985、1986年的工业总产值、实现的利润均占全市工业总产值、利润总额的60%以上。而且，企业领导素质、管理素质、技术装备素质、职工队伍素质以及产品的质量和数量，均属全市工业企业的首位。所以，本书以这些企业为主，进行主要经济指标的“对标、分析、探索”，进行“打基础，上水平，推动企业升级”深入开展，带动全市工业企业向前奋进，以求提高经济效益，改善企业经营面貌的作用，并为开展横向经济联合与促进国民经济的腾飞，做出一点微薄的贡献。

目 录

第一章 企业的现状与发展

- 第一节 提高企业素质的关键在于改革…………… 1
- 第二节 对企业管理现代化途径的探讨…………… 26
- 第三节 全民工业企业的设备亟需更新改造…………… 37
- 第四节 中、省直及地方预算内工业企业
主要经济指标…………… 46
- 第五节 冶金行业…………… 48
- 第六节 化工行业…………… 62
- 第七节 医药行业…………… 84
- 第八节 机械行业…………… 98
- 第九节 电子行业…………… 158
- 第十节 建材行业…………… 182
- 第十一节 森林行业…………… 240
- 第十二节 纺织行业…………… 249
- 第十三节 缝纫皮革行业…………… 267
- 第十四节 造纸行业…………… 283
- 第十五节 食品行业…………… 304
- 第十六节 文教印刷行业…………… 382

第二章 对比与分析

- 第一节 职工素质…………… 405
- 第二节 劳动效率…………… 418
- 第三节 资金使用…………… 448
- 第四节 产品成本…………… 499
- 第五节 能源消耗…………… 514

第三章 盈利与亏损

- 第一节 1986年中、省直及地方预算内工业企业盈利与亏损…………… 529
- 第二节 亏损与措施…………… 530
- 第三节 工业企业面临的挑战与对策…………… 535

第四章 五城市优势与差距

- 第一节 全部工业…………… 543
- 第二节 轻重工业…………… 550
- 第三节 全民所有制工业…………… 564
- 第四节 找差距，定措施，奋起直追…………… 571

第一章 企业的现状与发展

第一节 提高企业素质的关键在于改革

我市大多数工业企业在过去的时间内，都是靠低价原材料、燃料和低工资的支出来维持生产的。企业所获得的利润，有很大一部分是从原材料、燃料生产部门所创造的价值中转移过来的。近几年，在经济体制改革中，国家提高了农副产品和部分原材料的价格，调整了职工的工资。这样一来，工业企业长期被掩盖的落后面就暴露出来了，使得大部分企业的成本上升，利润下降，亏损额增加。

随着改革形势的发展，经过多方面的整顿，大部分企业已经具备了应变能力。在提质降耗、综合利用上下功夫，取消“大锅饭”，对工资制度进行改革，奖罚分明等等一系列措施，使产品成本上升幅度不大，利润有所增加，取得了一定成果，而成绩显著的要算我市的富裕县老窖酒厂。该厂在原材料，燃料调价的情况下，采取了“提质降耗，综合利用”的办法，使企业扭亏为盈。1987年初，这个厂把产品质量指标、消耗指标连同产量指标一并下到各车间、各部门，并规定，根据三项指标的实际完成情况，按月进行奖罚，上不封顶、下不保底（基本工资）。这项分配制度的改革，极大地调动了全厂职工的积极性，各车间、各部门都集思广益搞革新，千方百计提质降耗。1987年上半年，这个厂的吨酒耗粮是1986年同期的95%，吨酒耗煤是去年同期的82%，每吨酒精耗粮比国家规定的标准低51公斤。消耗降低了，质量反面大大提高了。1987年以来，这个厂对酿酒工艺进行了10项革新，使产品质量超过了历史上最高水平。在同年4月进行的东北三省和内蒙古酒类优质产品群评中，这个厂获得了银杯奖。他们送评的四种酒，均获同类型酒类评比的第一或第二名，从而使产品打开了销路。

富裕县老窖酒厂还大搞了综合利用。过去，这个厂生产酒精把

玉米脐子混在料里发酵,影响了酒精的质量。今年,他们把玉米脐子从发酵料中提取,用以榨油,既提高了酒精的质量,又使企业增加了收益。他们还搞了生产酒精过程中的二氧化碳回收,上半年共回收二氧化碳9 360瓶。仅此一项,就增收14万多元。

改革形势正向纵深发展,市场的供求关系也就产生了新的变化,出现了新的情况,一些商品逐渐出现了“买方市场”。过去由于消费品短缺、市场供不应求,其主要原因是商品的生产量不足和紧缺造成的。而现在的情形与那时不同,现在用户的消费要求发生了很大的变化,广大消费者要求产品新颖,做工精细,外观华美,价格便宜。这样一来,就给生产厂家的产品质量,工艺造型,成本及效益提出了新的课题。由于受这种情况的敦促,我市的工业企业就不能不在提高素质,提高质量,增加新品种,降低消耗,增加效益方面来一个大的飞跃。这样,我市工业企业的产品不单在国内市场,就是在国际市场也可居一席之地,甚至可以同工业发达国家的产品争雄夺魁。

当然,我市的工业企业要达到这一目标,完全靠过去的老经验,老办法和原有的技术装备水平,不但得不到速度和质量上的提高,而且还会被工业发达的城市甩得更远。所以,要想摆脱这种困难的境况,要想赶超我国先进工业城市的水平,必须奋起,必须进行改革,必须坚定地走中国式的社会主义现代化的光明之路,才是大有希望的。由此,我们不能不集中研究我市工业企业落后的主要原因何在?

首先,企业素质低下是造成工业企业落后的主要原因。这是由三个方面构成的:一是职工队伍素质低;二是技术装备素质低;三是生产经营管理素质低。

大家知道,职工队伍的素质包括领导、管理、技术、作业人员的素质,而领导人员的素质又是起决定作用的,居首要位置。因为领导人员首先要具备一定的政策水平,创新精神,技术业务知识的深度和广度、决策能力和组织指挥水平等等;管理人员的素质包

括政治觉悟，工作作风，业务能力，管理水平，业务知识等等。我市有些企业就是由于领导指挥上的失误和管理上的混乱，而造成生产效率低，浪费损失大，产品质量差，亏损严重，甚至濒临倒闭的绝境。例如黑龙江省农业机械制造厂，就是其中一例。

技术装备素质在生产诸要素中，占有重要地位，因为它是企业进行生产的重要手段。特别是当今世界新技术革命正在兴起的今天，如果我市工业技术装备不加速更新改造，不进行一场新的技术革命，改变企业技术落后的面貌，那么，不仅跟不上全国工业发展的新形势，还有可能被先进工业城市把我们甩得更远。所以，我们要在提高企业技术装备的素质方面下功夫，花大力气，才能得到新的起色，才能获得相当可观的经济效益。例如：齐齐哈尔制药厂，坚持改革，除了在企业内部的分配制度上做文章，从根本上解决平均主义的“大锅饭”的问题外，还在机器设备和生产技术上下功夫，1987年工厂对咖啡因生产线、以及片剂车间进行了改造。改造后，产量可由现在的年产200吨增加到500吨，新增产值700多万元，利润300多万元。同时，该厂还制定了“七五”期间的设备改造规划。力争在较短的时间内，提高本企业的技术装备素质。

生产经营管理，在整个企业素质中是一个决定性的环节。它是由两部分素质所构成：即生产管理素质和经营管理素质。

生产管理素质是指企业内部计划管理、劳动管理、物质管理、设备管理、技术管理等方面的素质；经营管理的素质是指企业外部市场调查、市场预测、经营决策、产品销售、售后服务等方面的素质。整个管理素质的中心在于经营管理的素质，而提高经营管理的素质，又必须在改善生产管理的素质上下功夫。

企业素质好坏的标志是什么？能否用几个具体的技术经济指标来反映呢？我们说，用指标是不太容易反映的。因为企业素质的概念告诉我们，它不是一个量的概念，而是一个质的概念。它集中反映了企业这一整体事物的特征和能量。企业活动能量的大

小，就是企业素质好坏的标志。一般地讲，企业素质好，主要表现在有以下几种能力：

一、信息反馈能力

信息是一种无形资源，企业一时一刻也离不开它。否则，企业的生产经营活动就会产生盲目性，以至在市场竞争中败北。因此，企业必须有一个健全的信息机构，其中包括指令信息和反馈信息两大类。只有这样，企业才能对市场变化作出灵敏反应，及时采取相应的对策。例如：黑龙江省农业机械制造厂，由于领导失误，管理不善，浪费严重，加之信息反馈不灵，企业的生产经营活动产生了盲目性，以至使企业长期陷于严重的困境之中，结果在市场竞争中败下阵来。该厂到今年八月末亏损已达180多万元，银行贷款2000多万元，企业资金滞死，生产寸步难行，已达到了破产的边缘，这是我市较大型企业困境严重的典型一例。

二、经营决策能力

经营决策正确与否，关系到企业生产经营的成败和经济效益的高低。因此，企业应有一个多谋善断的决策集团。能够对经营目标，经营方针作出战略决策，对实现总目标，总方针过程中的具体问题作出战术决策，对企业内部的生产活动进行自我调节和控制，使企业立于不败之地。我市的汽车制配厂在这方面做得就很有特色。该厂在租赁经营中，从完善分配制度、聘用干部和精简科室人员入手，逐步完善企业生产经营机制，基本上形成了一个“智囊”式的决策班子。仅6月份就盈利2.2万元，接近租赁前5个月的利润总和。由此可见，无论企业大小，只要经营决策正确，经营效益就可观；反之，企业将处于困境，甚至倒闭。

三、人才开发能力

市场竞争，实际上就是人才之争。人才开发，在很大程度上关系到企业的生存和发展。因此，企业应该有计划的进行职工培训，因地制宜地采取多种形式办学，造就一支有社会主义觉悟，有科学文化知识，有专业技术和现代化管理知识的职工队伍。

为了争夺和占领市场，很多企业千方百计地提高工人的技术水平和文化素质，如国营和平机器制造厂在工人中进行了调查。了解到在5 451名工人总数中，只有初中文化程度的就有3 066名，占工人总数的56.2%；在5 451名工人总数中，技术不太熟练的21~35岁的青工就有3 225名，占工人总数的59.2%。由此可以看出：一是文化程度的偏差比重大；二是技术熟练程度的偏差比重大。面对这种情况，该厂采取了提高工人素质的6项措施：

一是办好政治学校。培养有理想、有道德、有知识、守纪律的一代新人；二是改善办学条件。依靠上级和自己的力量，兴建了5 400平方米的教学楼，为职工培训所用，另建一座技校实习工厂；三是抓好办学典型。该厂在各大车间设立分校，并树立202车间分校为办学典型，其经验在全厂推广，收到较好的效果；四是把重点培训抓好；五是举行生产技术运动会。以理论和实践相结合，起到了推动生产和提高技术的双重作用；六是配备强有力的师资队伍，并聘请有较高理论与实践经验的工程技术人员为兼职教师，使教学质量得到很大的提高。

四、产品生产能力

产品研制仅仅是产品更新换代的开始，重要的是必须把样品、样机的生产提高到批量生产的水平上来，尽最大努力满足社会需求。因此，企业应有较强的生产能力。一旦适销对路的新产品研制成功，就立即投入批量生产，以品种新，质量好，数量多的优势迅速占领市场。齐齐哈尔人造毛皮厂生产的荣获部优称号的“赫鹤”牌仿紫貂人造毛皮，就是该厂生产的高档次产品，以其仿兽皮风格逼真，缩水、强力、脱毛量以及色泽牢度等主要物理指标均达到了纺织部规定的优质产品指标，因而投入了批量生产，很快形成了产品生产能力。在国内外，深受广大用户的欢迎。至此，该产品在市场竞争中，立于不败之地。

五、产品开发能力

产品开发是把科学技术转化为生产力的必由之路，是使企业产品在竞争中立于不败之地的基石。因此，企业应有一支科技队伍及完备的科研设计条件，做好产品更新换代，推陈出新的准备。这一能力，和我们上面所说的齐齐哈尔人造毛皮厂出现的景气情况大致相同。

六、资源利用能力

企业合理地利用资源，是企业挖潜力，增效益，向生产的深度和广度进军的重要方面。因此，企业应该合理安排劳动力，综合利用原材料、燃料和动力，是企业增进效益的必要和重要的途径。

齐齐哈尔水泥制品厂，今年曾一度陷入水泥滞销，产品停产，转窑停窑的困境中。但该厂志不衰，力不减，积极挖掘潜力，在综合利用原材料、燃料和动力等方面进行了很大努力，厂领导带领全体职工，努力从主观上找原因，积极进行改革，制订出原材料供应，均衡生产等12条措施，对劳动力做了合理安排，充分地调动了职工的积极性。截止8月份实现销售额216.2万元，获利润10万元，使企业资金周转起死回生，增加了企业的效益。

七、扩大再生产能力

企业要提高素质，增强实力，重要的一条就是进行以内涵为主的扩大再生产的能力。因此，企业应该根据长远规划的要求，有计划、有步骤、有重点地进行技术改造，使企业的再生产，不仅有质的提高，而且还要有量的扩大。

八、市场竞争的能力

竞争是促进企业进步的一种动力，也是对企业素质的一种检验。因此，企业应该在激烈，多变的市场竞争中，有能力站住脚，做到品种以“新”取胜，质量以“优”取胜，价格以“廉”取胜，销售以“快”取胜。我市克山县医药原料厂和天津纺织工学院共同研制并生产的变性玉米淀粉新产品——YYJ—1型浆料，已广泛应用于麻棉、化纤、绦棉等产品的上浆工艺上，取得了显著效果，成本低，效益高。据佳木斯纺织印染厂使用证明，用

YYJ—1型浆料代替化学浆料，可使浆料成本由6.90元/公斤下降到1.80元/公斤，每年可节省资金10万余元。这种产品就是以“新”、“优”、“廉”、“快”而取胜的。目前，这种产品已经成为热门货，该厂已投入批量生产。

九、企业的应变能力

企业外部条件具有多方面、多变化等特点。对外部条件的变化，企业是否具有应变能力，对企业的生存和发展关系极大。因此，企业应该在国家计划任务变更，经济政策调整，做到以变应变，实现预定的企业经营目标，方为上策。齐齐哈尔减震器厂在1987年实行租赁8个月后，实现利润17.7万元，是上年利润的22倍。他们的实践证明，租赁确是调动企业生产经营者积极性的一种好形式。过去，这个厂由于经营管理不善，很不景气，产品老化，资金滞死，历史包袱沉重，职工思想涣散，纪律松弛，出工不出力。但实行租赁经营后，该厂发生了很大变化，对生产经营进行了自我调解，做到以变应变。该厂厂长8次去长春，在众多的竞争对手中，抢到了试制小四轮拖拉机座椅减震器的任务，经过15天的奋战，便拿出了样品，经试用，受到了用户的好评。同时他们还开发出18个新产品，年订货额上升到220万元左右，该企业增强了应变能力，一举扭转了企业的被动局面。

以上所谈的几种能力，不是孤立存在的，而是相互依托，相互联系，相互促进的。多种能力只反映企业某个方面的能量，而不是全面。我们想，如果一个企业搞得景气，大见成效，起码应该具备我们以上所谈的各种能力。除此而外，别无他路。

那么，寻根究源，我们企业的素质现状与问题到底在何处？这要从以下几个方面谈。

一、要从企业职工队伍的素质方面加以研究

我市工业企业现有职工的技术等级参差不齐，一至三级工占71%，^④四至六级工占23%，而七至八级工仅占6%。级差所差如此悬殊，而且，特殊工种的高超技术，又出现后继乏人的现象。

至于职工的文化程度，更低得可怜。

二、从技术装备看，设备老化问题严重

就目前，在我市的2615个企业中，机器设备主要是五、六十年代的，而七、八十年代的设备仅占10%，由于企业设备的长期服役与老化，所以生产出的产品品种单一而质量低劣，这是客观存在。那么，我市的机械设备状况与先进城市比较起来，显然有一定的差距。怎么办？只有在技术设备的更新改造和设备引进上下功夫，才能赶超先进城市的水平。

三、经营管理落后

多数企业的管理思想、组织、方法和手段，仍然是传统的50年代的落后模式。全市原始记录比较齐全的企业只占41.2%，工时定额比较合理的只占49.8%，原材料消耗定额比较齐全合理的只占54.6%。电子计算机只是在极少数企业中采用，绝大部分企业对它还很陌生。所有这些，与当今世界正在兴起的新技术革命的新形势是极不相称的。同时，也是与当前的企业经济体制的改革相违背的。只有通过多种形式的经济责任制，摆脱过去旧的、落后的传统模式，企业才能有大的进步，较快的发展。

根据我市的实际情况，通过集中分析和研究，我们得出的结论是：在改革的洪流中，要想使企业升腾，取得更佳的经济效益，非采取以下几点有利措施不可。否则，企业的局面很难扭转。

一、提高职工队伍文化技术水平

当前所采取的“双补”办法，对提高职工队伍素质，起到了一定的推动作用，并且取得了成效。但在我们的调查了解中，有不少企业对“双补”不是重视不够，而是方法不当。有些企业为了使职工文化知识素质得到提高，就一味的补习文化课，不足初中的补到初中，不足高中的补到高中，忽视技术素质的提高；有些企业为了提高职工的技术素质，又忽视了文化素质是提高技术素质的先决条件。由此而产生的弊病是可想而知的，两者不能有偏重的现象存在，必须融为一体。例如车工不可学钳工工艺，铆工

不可学电焊工艺一样的风马牛不相及。应该如何？我们认为，无论是什么工种，必须对口学习文化和技术知识，才可见效。否则，将会出现南辕北辙的情况，简直是徒劳无功。

对于工程技术人员，我们考虑，除尊敬和培养之外，还应该给他们以更广阔的活动天地，发挥他们的聪明才智和能力，为企业、为国家创造出更多的财富。

二、要加强企业的管理工作，用现代化的管理方法管理企业

企业管理是一门科学，来不得半点马虎。仅就我市的2 615个企业看，无论从原始记录、工时定额、原材料消耗定额等方面看，有60%左右都没有达到所要求的标准。那么，要想增加企业的经济效益，实在是件难事。这样看来，关键在企业领导的方法、策略、组织、调动的处理方面。实际上，这就涉及到提高领导对企业的现代化管理的艺术水平。怎样把企业搞好、搞活、搞出经济效益来，这是每个企业领导份内的大事。

三、专业化协作是企业改革中的必由之路

搞好专业化协作，可以克服“大而全”、“小而全”的弊病。我们认为，专业化协作，不但可以使产品质量好，而且使产品产量大幅度增加；不但可以使国家得到更多的效益，而且企业和职工个人也会得到好处。这样一来，三者都可兼顾。

四、提质降耗，增加效益

企业的管理，制度的健全，技术水平，计量的准确性及定额的科学性方面，都可以导致企业生产效率的高低；资源节约和浪费程度的大小等方面，影响着企业的经济效益。假如，某个企业投入的多，产出的少，质量、品种都搞不上去，成本消耗降不下来，使资源不能充分发挥应有的效益，这样的企业虽不能说濒临倒闭，但总是处境艰难的。我们认为，科学的管理和筹划，必定是一条科学的路子。

例如国营华安机械厂，他们从加强能源的科学管理入手，从余热回收利用和设备改造与挖潜方面找原因，取得了可喜的成果，

年节约标煤达一万余吨，价值近80余万元。由此使产品成本下降，经济效益有所增加。

以上我们所谈的只是粗略的见解。我们认为，造成企业素质差的原因是多方面的，既有企业内部的管理问题，也有企业外部的社会条件问题。这两个因素的出现，归结起来，实质应该是这样：

由于过去经济建设上“左”的指导思想的影响；由于过去过分集中的管理体制和分配上的平均主义及两个“大锅饭”；加之十年动乱的严重破坏，使我市的工业企业的生产经营管理素质差，效益低，影响了企业生产力的发展。

以上对我市工业企业素质现状的简单分析，可以看到，我市工业企业就其量来说，数量虽多，基础虽大，但就其质来说，活力小，素质差。所以要想赶超先进城市，必须首先甩掉落后包袱，奋起直追。因此，对于我市来说，“七五”期间提高企业素质是一件刻不容缓的战略任务。

大家都知道，提高企业素质是关系到四化建设成败的大事，它对于振兴经济，实现本世纪末工农业总产值翻两番，使人民的物质文化生活达到小康水平的宏伟目标具有十分重大的意义。

当前，世界正出现新的技术革命，这对我们来说，既是一场挑战，又是一个机会。那么，如何迎接这次新的技术革命呢？首先，应该说，提高企业的素质，是一项很重要，很严肃的工作。因为迎接新技术革命，要有强大的科技队伍，研究开发出世界第一流的科技成果，但要把科技成果转化为生产力，仍然要靠现有的企业。这就是说，不但在科技单位要有高水平的科技人才，而且在企业里，也要有比目前更高的工程师、技师、管理专家和技术娴熟的工人，才能与当今的新技术革命迎战。如果不是这样，就很难应付。请想：在微型电子计算机、自动控制、遗传工程、新材料、新能源的时代里，一切生产过程都是先进的。那么，我们现在职工的素质及企业的素质是根本无法与此相比的。因为他