

路在脚下

——在艰难中崛起的黑龙江省企业

主编 才起



黑龙江教育出版社

X778905



3 0084 2527 8

深化改革擴大
開放重振老工
業基地雄風

馬國良書



B. 963280

從龍江實際出發
走一條自己的路

公元一九八三年

陳雲林

序 言

邵 奇 惠

在改革开放中,我们的企业经历着从思想观念、管理体制到经营方式巨大变革的考验。近几年来,由于新旧体制的转换、交替和碰撞,以及国内外经济环境出现的新变化,加上其自身的一些问题,国营企业遇到了前所未有的困难,引起人们广泛的关注和困惑:龙江企业的出路在哪里?

当人们在考虑上述问题的时候,有些人常常既怨天忧人,又妄自菲薄,只盯着“他山之石”,忘记了脚下有路。

那么,在改革与发展中,龙江的企业有没有自己的经验和办法,搞活企业有没有自己的路可走呢?答案应当是肯定的。建国多年来,在我们大力建设社会主义物质文明的过程中,特别是在建设有中国特色社会主义的历史性转变里,各地从实际出发,积累了很多经济建设的好经验和好办法。从历史上看,庆华厂“两参一改三结合”的经验,曾被写入《鞍钢宪法》;大庆的“三老四严”,受到周恩来总理的高度重视和评价。从现实来说,我们也创造出一些好的经验:如鸡西的“进档达标”,曾引起全国性的轰动;绥化的“科技建市”、“科技兴农”,在我省起到了很好的样板和示范作用。在大力发展有计划商品经济,逐步建立计划和市场调节相结合运行机制的过程中,为数不少的企业勇敢地面对现实,在商品经济的海洋中弄潮,走出了一条面向市场的新路子。对这些经验和办法,特别是对

新时期创造和积累的成功经验，只要我们认真总结，就可以找到振兴龙江的途径和办法；只要叫响推开，就能够取得巨大的经济效益和社会效益。遗憾的是，过去我们在这方面做得很不够，没有对自己的典型经验及时下功夫去总结、推广。有的地方与地方之间、企业与企业之间互不服气，甚至以邻为壑，致使“墙内开花墙外红”。

龙江人不学龙江经验，这是一种很不正常的现象。轻视自己，忽视本地的实践经验，跟着他人的后面越趋而行，不可能走出一条自己的路。当然，把发达地区好的工作经验和科学的管理办法进行消化吸收，为我所用，这是应当予以肯定的，也是我们所提倡的。但是这种学习和吸收决不是否定我们的一切，盲目的迷信他人或将其当作教条，而应当是一种“扬弃”。实践告诉我们，一个地方要想发展起来，搞得有特色，就必须从本地实际出发，充分发挥自己独有的潜力和优势，在学习和吸收外地经验的同时，首先要注意总结自己成功的经验和失败的教训，用自己的经验指导本地的工作。与别人的经验比较，这些“土生土长”的经验来源于我们的实际，更有利于我们在实际工作中领会和掌握，更容易被各方面所接受，从而收到更好的效果。

省政府研究室主编的《路在脚下》这本书，正是适应这种需要编撰而成的。书中汇集了近几年我省一批企业在困境中崛起的经验，为我们今后有更多的企业走上健康发展的道路，提供了可以借鉴的经验。另外，我觉得，这本书出版的意义，绝不仅限于搞活企业这一个方面，更为重要的是它给我们这样的启示：作为龙江，我们自己的路可走；作为龙江人，我们已经创造，并将继续创造搞活经济的新鲜经验。在改革与发展的过程中，别人能做到的事情，我们也能够做到，并能做得更好。

1992年2月22日

目 录

封面题字	孙维本
题 词	马国良
题 词	陈云林
序 言	邵奇惠

1、经营承包与社会主义劳动竞赛有机结合的成功探索

——关于鸡西市实行进档达标承包制的调查报告

..... 孙维本 马国良(1)

2、关于鸡西市调整产业结构的调查报告

..... 孙维本 马国良(10)

3、搞活企业 路在何方

——对哈尔滨电影机械厂的调查 邵奇惠(19)

4、源头活水是改革

——黑龙江涤纶厂面向市场搞活企业的实践与思索 邵奇惠(30)

5、深化体制改革 强化经营管理

..... 鸡西市煤炭公司(42)

6、实行配套改革 完善经营机制

——对哈尔滨市公共汽车公司的调查 刘长庆 佟俊杰(52)

7、关键是转变企业经营机制

——对哈尔滨赛格电子公司的调查

..... 省电子工业局调研室(58)

8、市场 企业的生命之源

——来自佳木斯经编印染厂的报告 赵丹薇(62)

- 9、龙江牌吹风机何以销量全国第一
——龙江电器总厂的调查 张安平 江晓枫(73)
- 10、“行销导向”战略使企业充满了生机
——齐齐哈尔铜厂的调查 省冶金厅办公室调研室(80)
- 11、以市场为导向 加强销售工作
..... 大庆毛毯厂(87)
- 12、在市场竞争中开拓进取
——虎林县运输公司的调查 省交通厅政策法规处(91)
- 13、实施名牌战略
..... 伊春光明家具有限公司(98)
- 14、北芪茶何以成为名牌
——加格达奇天然补品厂的调查 韩世怀 侯德义(104)
- 15、获得国家同类产品最高奖的奥秘
——对黑龙江省红光糖厂实施名牌战略的调查
..... 张安平 张晓燕(108)
- 16、抓品种 上质量 成效显著
——庆安钢铁厂的调查 省冶金厅办公室调研室(113)
- 17、练内功 抓质量 提高效益
..... 哈尔滨烟厂 王健男(118)
- 18、坚持以质量为中心 提高企业经济效益
..... 哈尔滨秋林公司(123)
- 19、行业争排头 指标创一流
——鹤岗市白酒厂持续稳定发展的调查
..... 鹤岗市政府研究室(130)
- 20、向节能降耗要效益
——哈尔滨制药厂的调查 省医药管理局(136)
- 21、靠技术进步腾飞
——关于鸡西市水泥厂坚持技术改造的调查

- 省建筑材料工业局调研室(140)
- 22、依托科技优势 发展高新技术产品
- 牡丹江市无线电六厂的调查
- 陈金松 赵 臣 王月珠(148)
- 23、实力 市场竞争的法宝
- 哈尔滨亚麻纺织厂二期技术改造纪实
- 哈尔滨市政府研究室(155)
- 24、北燕牌浴箱给人的启示
- 黑龙江省无线电一厂挖掘科技潜能的调查
- 刁乃侠 陈金松(162)
- 25、在强手如林的市场上连连制胜
- 一面坡啤酒厂依靠科技的调查
- 松花江行署经济研究室(167)
- 26、加速科技成果转化
- 白天鹅制药厂开发新产品纪实..... 省医药管理局(175)
- 27、依靠科技 构筑动态产品结构
- 牡丹江市钟表工业公司(179)
- 28、消化引进技术 促进生产发展
- 佳木斯联合收割机厂(185)
- 29、人才·产品·成功
- 五常药厂重视科技人员的调查
- 松花江行署经济研究室(189)
- 30、走出低谷的成功之路
- 哈中药二厂依靠科技进步开发新产品纪实
- 哈尔滨市政府研究室(195)
- 31、走科技兴厂之路
- 勃利县农机修造厂(200)
- 32、依靠科技进步 振兴医药行业

- 哈尔滨医药集团股份有限公司(203)
- 33、在“管”字上做文章
——五常纺织厂加强企业管理的调查
..... 省纺织厅工作组(211)
- 34、依法从严治厂 优化现场管理
..... 哈尔滨锅炉厂(218)
- 35、搞好现场管理 提高企业素质
..... 哈尔滨电机厂(230)
- 36、深化全面质量管理 不断推动企业升级
..... 南岔木材水解厂(234)
- 37、从严治库 强化管理
..... 哈尔滨香坊粮食仓库(240)
- 38、推行“漏斗式”管理法
——肇东市乳品厂的调查 肇东市政府调研室(247)
- 39、实行全方位合同管理法
——牡丹江百货站的调查 吴修新 文 明(253)
- 40、推行企业内部经济责任制
..... 大庆市制油厂 梁 杰(260)
- 41、认真推广马恒昌小组经验
..... 齐齐哈尔第二机床厂(268)
- 42、强化班组工作 夯实企业管理基础
..... 哈尔滨市锁厂(274)
- 43、试行承包股份兼容制
——七台河市农机公司的调查 七台河市政府研究室(280)
- 44、实行上缴利润递增包干承包责任制
..... 佳木斯造纸厂(285)
- 45、创办厂内银行 强化经营管理

- 双鸭山市化工总厂的调查 双鸭山市政府研究室(292)
- 46、坚持走服务管理效益型的道路
..... 肇东市新城供销社(297)
- 47、实行林农复合经营 迈开治危兴林新步伐
..... 苇河林业局(304)
- 48、努力实现“军转民”的战略转变
..... 哈尔滨飞机制造公司(311)
- 49、购销同步 信誉第一
——佳木斯百货大楼的调查
..... 佳木斯市政府办公室调研室(319)
- 50、一业为主 多种经营
..... 哈尔滨市物资回收总公司(324)
- 51、利用地缘优势 发展外向型生产
..... 黑河市皮革厂(330)
- 52、创办外向型企业
..... 牡丹江木工机械厂(336)
- 53、加速转机 冲出困境
..... 国营桦林橡胶厂(342)
- 54、找内因 挖内潜 练内功
——鹤岗市一副食搞活经营纪实 鹤岗市政府研究室(347)
- 55、团结战斗的领导干部
——大庆市二建公司领导班子侧记 周 建(355)
- 56、做好企业的思想政治工作
..... 中共哈尔滨轴承总厂委员会(363)
- 57、扎扎实实抓“双学”
..... 黑龙江化工厂(373)
- 58、艰苦创业 改革奋进

..... 哈尔滨市太平区团结乡红光实业总公司(389)

59、思想信念的力量

——哈尔滨市北苑饭店精神文明建设的调查 何 成(389)

附录:

- 1、国务院关于进一步增强国营大中型企业活力的通知
..... (397)
- 2、国家全面推进企业技术进步工作的十二条政策
..... (401)
- 3、黑龙江省人民政府关于促进工业生产回升提高经济效益的
若干政策措施的决定..... (403)
- 4、中共黑龙江省委、黑龙江省人民政府关于搞活大中型国营
工业企业的若干规定 (415)

经营承包与社会主义劳动竞赛 有机结合的成功探索

——关于鸡西市实行进档达标承包制的调查报告

孙维本 马国良

从1986年初开始,鸡西市委、市政府首先在全市工交企业,之后相继在财贸、城建、农村等经济战线开展了“进档达标,争做贡献”活动,进而发展成为进档达标承包制。它既体现了承包经营的一般特点,又具有社会主义劳动竞赛的特色,在鸡西市初步形成了一个既有激励,又有约束;既有微观搞活,又有宏观调控;既有物质鼓励,又有精神鼓励的新机制。其基本内容:

——利润基数承包。根据企业前两年的盈利水平和增收潜力,参照同行业资金利润率,确定逐年递增的利润基数(1987—1989年预算内企业平均每年增长17%),以适应企业千差万别的实际情况,保证财政收入的稳定增长。

——通过“进档”实现不同企业的平等竞争。把利税捆在一起作为主要考核指标,以消除税率高低的影响,全面体现企业的效益。对不同类型的企业确定不同的利税档次标准,在完成承包基数的基础上,超额完成规定的标准数量即为进档。工交企业利税基数小于20万元的,每超2万元为一档,20到40万元每超3万元为一档,40至70万元每超5万元为一档,70至100万元每超7万元

为一档,100至200万元每超10万元为一档,200至500万元每超15万元为一档,500万元以上每超20万元为一档。这就将盈利大户、微利企业、亏损企业、利小税大企业等不同类型的企业用档次的形式集合到同一起跑线上,进行平等的进档竞争,促进超产超收。

——通过“达标”培植财政支柱,规定企业年实现利税50万元以上为“盈利大户”,100万元以上为“百万富翁”,300万元以上为“财政支柱”,1000万元以上为“千万财团”,激励和扶持企业“达标”,竞相攀登较高的“台阶”。

四年来,鸡西市始终把进档达标作为经济工作的主链条,坚持以承包保稳定发展,以进档促增产增收,以达标培植财政支柱,激励企业沿着完成基数——进档——达标的台阶步步攀登,取得了“三个同步”的好效果。

——进档达标促进了企业速度、效益和后劲的同步增长。1989年与进档达标前的1985年相比,四年间鸡西市(不含县)地方工业总产值增长49.3%,实现利税增长1.7倍。在全国、全省经济下滑的1989年,鸡西市产值增长8.3%,利税增长27.1%(其中预算内增长48.9%)。由于企业活,财源较足,普遍进行了技术改造,再过三年,全市地方工业利税可在前三年翻番的基础上再翻一番。

——进档达标促进了个人、企业和财政收入的同步增长。四年间,鸡西市地方预算内工业企业职工收入(包括工资、奖金)增长86%,企业留利增长2.4倍,生产发展基金增长5.1倍,上交财政的利税增长1.2倍(占企业实现利税的56%)。

——进档达标促进了经济和社会事业的同步发展。四年间,全市财政收入翻了一番,投入到城市基础设施建设的资金相当于前28年总和的2.8倍,交通运输量增长了1倍多,供电能力增长34.7%,供水能力增长1.5倍。

鸡西市实行进档达标承包制的基本做法和经验：

一、坚持利益激励和约束相结合

既调动企业和职工的积极性，又努力解决分配向企业和个人倾斜，工资侵蚀利润、利润侵蚀资产等问题。

——实施利益驱动，调动企业和职工的积极性。过去，财政算计企业，总想多抠点，企业算计财政，总想多留点，结果是越穷越算计，越算计越穷；干部算计企业，总想多捞点，职工算计干部，总想多分点，企业成了“大片汤”，越算计越空。在进档达标活动中，市政府制定了透明度较高的鼓励政策：对重点发展的企业，超基数利润全留或还贷；对一般企业超收进档分成，企业进档越多，分成比例越高（进一至三档，倒“三七”分成，企业得七；进四档以上，倒“二八”分成，企业得八）。企业进档达标后，厂长可以享受 50—500 元的奖金嘉奖，其他有功人员（包括职工）可以享受晋升工资指标嘉奖，奖金和晋级的数量随企业进档的多少，达标的大小而浮动。这就激励着企业、职工为完成承包基数、进档、达标而奋力攀登。市化工总厂 1986 年在扭亏的基础上成为“盈利大户”，1987 年成为“百万富翁”，1988 年实现利税比上年翻一番，1989 年成为“财政支柱”。开展进档达标活动前的 1985 年，全市只有 6 个“百万富翁”，1 个“财政支柱”；1989 年已发展到 12 个“百万富翁”，4 个“财政支柱”，3 个“千万财团”。达标企业实现利税已占全市地方工业利税的 85%。

——强化约束手段，规范企业经济行为。（1）风险约束。市政府明确规定，企业完不成上交基数和利税考核基数给予经济处罚并用企业自有资金和风险基金抵补。目前市直 108 户企业全部实行了风险抵押，共交抵押金 93 万元。1988 年，有 15 户企业经营者因未完成承包任务被罚款 9.5 万元。这就在解决企业负盈不负亏

的问题上开始迈出了步子。(2)竞争约束。市直工业企业实行公开招标的有 55 户,占 59.5%,其中面向社会招标的有 20 户;对班子强,效益稳定增长的 34 户企业则直接亮出标底。通过竞争招标,市直工业企业原厂长(经理)选为经营者的有 67 人,新产生的经营者有 34 人,这就堵了企业通过“一对一”谈判、减税让利过日子的路,改变了“常败将军常挂帅”的状况。(3)指标约束。进档达标承包制建立了比较完善的承包指标体系。指标包括:实现利税、上交利润等效益指标,处理经济包袱、还贷等补还欠债的指标,设备完好率、固定资产增值等后劲指标,企业升级、安全生产等管理指标,以及精神文明建设方面的指标,并与厂长任期目标责任制有机结合,制定了具体考核奖罚办法。这就较为有效地抑制了企业的短期行为。(4)分配约束。进档达标方案规定企业超基数分成资金(60%)主要用于卸历史包袱、还贷、补充生产发展基金,制约了企业分成资金的不合理使用。1989 年与 1985 年相比,预算内企业还贷额增长 5.2 倍,卸包袱额增长 3.9 倍,生产发展基金占三项基金的比重由 32.9%提高到 42%。对企业领导干部,规定在承包期内不得连续享受工资晋级嘉奖,对经营者年收入(包括工资及各种补贴、奖金),严格规定不准超过职工平均收入的 1—3 倍。1988 年,超规定的 11 名厂长全部交纳了工资调节税,并退回了超规定奖金 1.62 万元。这就解决了经营者与劳动者收入过分悬殊的问题。(5)企业党组织和职工的监督约束。经营者定期向企业报告生产经营情况,同级党组织参与对经营成果的考核、审查和认定。投标者必须在全厂职工大会上公开答辩治厂方案,中标者必须获得 60%以上的职工信任票。承包者每半年向发包方和职代会作一次“述职”报告,由职工公开评论经营者工作政绩。这对承包租赁者滥用职权,是一个有效的抑制。

二、坚持物质文明建设同精神文明建设相结合

鸡西市通过推进行档达标承包制,把企业的两个文明建设有机结合、有效渗透、有序推进,既防止了推行承包制中忽视思想政治工作,“一切用钱铆”、“一切向钱看”的倾向,又防止了思想政治工作脱离生产经营,空对空、搞形式、走过场的倾向,开始探索出一条企业中两个文明一起抓的新路子。

——物质鼓励和精神鼓励有机结合,市政府对当年进档企业发奖状,进3档以上发奖旗,达标授牌匾,并授予相应的荣誉称号;对进3档的企业厂长记三等功,进5档记二等功,进8档记一等功。1986年到1989年,对市直工业进档企业授旗112面,达标企业挂匾71个,对企业厂长记功103次。发放进档达标嘉奖累计20万元,授予有功人员晋升工资指标嘉奖1020个。同时规定,企业在下一年度达不到相应称号的利税水平,则取消荣誉称号及各种待遇。一方面,物质奖罚与精神奖罚双管齐下,奖就一块奖,罚就一块罚,使企业和经营者、劳动者感到干好干坏不仅利益得失不一样,而且荣誉得失也不一样。另一方面,荣誉同利益一样拉开档次,视企业贡献大小给予不同的鼓励。这就使政治手段与经济手段相辅相成,有效地避免了承包中“一手软、一手硬”或“两层皮”问题。

——经营竞争和劳动竞赛融为一体。推行“进档达标”承包制,一方面通过招标选聘、奖优罚劣、优胜劣汰,促进了企业之间和经营者之间的竞争。四年来,有24户劣势分别被优势企业兼并、承包、租赁或合并,有34名厂长(经理)被淘汰。另一方面,通过“进档达标,多做贡献”,开展内容扎实、目标具体、奖罚严明的社会主义劳动竞赛。全市一年一度召开隆重的“进档达标”总结表彰大会,对贡献突出的企业和个人授旗授匾,披红戴花,并通过报纸、广播、电视等宣传工具进行大张旗鼓的宣传,在社会上造成一种强大的声

势,提高进档达标企业的知名度。受到奖励表彰的集体和个人有一种光荣感,激发了他们继续奋进向上的责任感,没有受到表彰奖励的企业产生了压力,激发了他们奋起直追的紧迫感。这就给承包制注入了你追我赶、争做贡献的精神力量,给社会主义劳动竞赛注入了符合客观经济规律的内容和新颖别致的形式。

——经济工作和思想政治工作互相渗透。鸡西市企业的党组织,也把“进档达标”作为思想政治工作的“主链条”,通过进档竞争,达标竞赛,激发广大党员和职工的主人公责任感和集体荣誉感,增强企业的凝聚力,培育人们的奉献精神。市冶金公司在进档达标中大讲奉献精神,去年实现利税 1630 万元,比上年进了 30 档,按照市里规定的工效挂钩办法,一年要多拿出 200 多万元工资性支出。厂党委通过思想工作,动员广大职工顾大局、攒后劲,把这 200 多万元投向了技术改造。到过这个公司的很多同志都说:真是“向钱看”变成了“向前看”。

三、坚持承包与管理相结合

鸡西市以完善承包为强化管理提供动力,以强化管理为完善承包提供基础,比较好地解决了以包代管问题。

——利用承包基数和“档”、“标”的“杠杆”作用,以包促管。鸡西市通过实行进档达标承包制,为企业设置了承包基数、进档、达标三个台阶。承包基数通过招标竞争,堵了企业靠财政让利过日子的路子;剔除了价格、税率变化的因素,堵了企业靠涨价、减税牟利的路子;考虑了技改达效的因素,堵了企业占国家投入便宜的路子,从而促使企业向加强管理,挖潜增效上使劲。1989 年初,市承租办调整了 27 户企业承包利润基数,其中,基数上调的 11 户企业变压力为动力,坚持向内挖潜,年末实现利润 2419.6 万元,比新基数 1641.6 万元增加 778 万元,超额 47.4%。企业要进一步在完成