

乡镇企业经济效益实例

黑龙江省乡镇企业经济学会

黑龙江人民出版社

乡镇企业经济效益实例

黑龙江省乡镇企业经济学会

黑龙江人民出版社

1986年·哈尔滨

责任编辑：静波 文彦

封面设计：安振家

乡镇企业经济效益实例

Xiangzhen qiye Jinyi Xiaoyi Shili

黑龙江省乡镇企业经济学会

黑龙江人民出版社出版

(哈尔滨市道里森林街42号)

肇东印刷厂印刷 黑龙江省新华书店发行

开本787×1092毫米 1/32·印张5 2/16·字数110,000

1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷

印数 1— 15,619

统一书号：4093·168

定价：0.82元

目 录

- 1 推行经营承包 利润稳步增长..... (1)
- 2 包字开路 效益显著..... (2)
- 3 能人承包 企业变样..... (5)
- 4 包字进厂 年年盈利..... (6)
- 5 承包好 见效快..... (8)
- 6 改革威力大 承包见效果..... (10)
- 7 全面加强管理 效益显著提高..... (13)
- 8 改善经营管理 小厂创出高效益..... (15)
- 9 管理好 效益高..... (18)
- 10 经营管理好 利润超百万..... (19)
- 11 以变应求 活中取利..... (20)
- 12 治厂得法 路越走越宽..... (22)
- 13 大胆抓改革 老厂展新姿..... (24)
- 14 改革出活力 放开增效益..... (26)
- 15 狠抓管理 利润年年增..... (28)
- 16 按需生产 企业发展..... (29)
- 17 放开经营 薄利多销..... (31)
- 18 以才助兴 以快赢人..... (33)

19 企业管理好 发展速度快·····	(35)
20 调整产业结构 带来经济振兴·····	(36)
21 综合经营 致富之路·····	(38)
22 求发展 争效益·····	(40)
23 两项改革同步进行 乡镇企业全面搞活·····	(43)
24 “三招”救活一个厂·····	(46)
25 挖革改 创名牌·····	(47)
26 在改革上下功夫 向管理要效益·····	(51)
27 加强管理 创造优质·····	(55)
28 重视企业管理 效益步步提高·····	(59)
29 抓改革重效益 砖厂绝处逢生·····	(61)
30 用对一个人 转亏为盈“双百万”·····	(63)
31 靠科技和人才振兴企业·····	(66)
32 重用人才 迈出大步·····	(71)
33 靠智力开发起飞·····	(72)
34 靠专家教授 小厂有了大作为·····	(76)
35 一靠骨干 二靠联营·····	(78)
36 张榜招贤 广开生产门路·····	(79)
37 能人上阵 一年翻身·····	(81)
38 智力投资 一本万利·····	(82)
39 靠能人 绝路逢生·····	(83)
40 实行“三给” 企业大上·····	(84)
41 抓质量 求效益·····	(85)
42 以优取胜 胜中获益·····	(86)
43 新产品救活企业 责任制带来效益·····	(88)

44	提高产品质量 创造最好效益·····	(90)
45	发展拳头产品 促进利润增长·····	(93)
46	依找财道起步 靠拳头产品发家·····	(94)
47	抓信息 重质量 企业兴旺·····	(96)
48	重视信息 广开销路·····	(98)
49	村办户办一齐上 企业发展效益高·····	(99)
50	村办企业 由穷变富·····	(100)
51	五名妇女办起印刷厂·····	(103)
52	柳编打开国外市场·····	(104)
53	一分钱赚头 三千元收入·····	(105)
54	家庭办工厂 一年盈两万·····	(107)
55	王国俊编筐成了万元户·····	(110)
56	奶牛养得好 一年双三千·····	(112)
57	三分庭院 收入五千·····	(113)
58	曲振义造鱼钩钓富·····	(117)
59	从挂马掌到“百万富翁”·····	(117)
60	一业为主 综合经营·····	(122)
61	自筹资金办厂 日纯收入百元·····	(123)
62	靠当地资源生财·····	(124)
63	进城三个月 获利一万二·····	(125)
64	深度加工 增产增收·····	(127)
65	发展多层次建筑业 取得好效益·····	(128)
66	建厂快 投产快 效益高·····	(131)
67	“三引一联” 利润百万·····	(132)
68	户户超产 家家盈利·····	(133)

69	产值利润同步增长·····	(134)
70	外引内联 “五靠” 起飞·····	(136)
71	联合开发 利润猛增·····	(137)
72	抓住骨干企业 产值利润俱增·····	(138)
73	食品工业 前途广阔·····	(139)
74	六十年代上马 八十年代腾飞·····	(141)
75	利用优势搞生产 企业不断得发展·····	(142)
76	热心服务 当好后勤·····	(143)
77	引资办厂 炼油获利·····	(146)
78	优质服务 薄利多销·····	(146)
79	多方找靠山 企业办得活·····	(147)
80	发挥本地优势 实现产值翻番·····	(148)
81	广开生产门路 把企业搞活·····	(150)
82	产销联营 以销定产·····	(152)
83	管理办法好 小厂获大利·····	(153)
84	开拓新路 以变求富·····	(154)

1 推行经营承包 利润稳步增长

肇东县建筑联营公司，组建于一九八一年。几年来，这个企业发展很快。目前，公司所属十五个施工队，有固定职工一千七百零四人，固定资产一百二十五万一千元。公司成立以来，转战大兴安岭林区、大庆油区和本县各地，共承担建筑工程十万四千二百多平方米，到一九八四年底，总收入八百九十四万多元，实现利润二百六十六万五千元，各乡镇共提积累一百四十多万元，上缴国家税金四十一万元。仅一九八四年，这个公司就承担了新建工程四万八千零六十六平方米，工作量为九百九十二万元，比一九八三年增长了百分之四点四；总收入二百八十八万元，比上年提高百分之十二点一；实现利润八十万零五千元，比上年增长百分之九点九。

这个公司积极推行和完善经营承包责任制，落实“一包三改”，把各级干部和工人的责、权、利结合起来，加强和改进企业管理，提高了经济效益。

首先，他们对公司内部进行了详细分工，所有人都订立了责任制，把每个人的工作成果和工资、奖金挂上钩，奖惩分明。一九八五年初，县电大教学楼工程，承包给公司副经理曹志辉，承包合同规定：工程质量达到全优，奖给一千元；达到优良奖给五百元；如果工程仅达到合格，降一级工资一年；如果不合格，给予免职、降级。曹志辉同志蹲在工地抓技术，抓质量，抓进度。四月十日开工，仅用了八十天，主体建筑五楼就封顶了。七月初，县建委质量监督站抽检时，

电大教学楼的质量，被评为全县十几项工程之首，打了九十二点五分，并受到省建委质量监督总站和省乡镇企业局的好评。

其次，各乡镇和施工队签订承包合同，交公司监督执行。合同签订的高或过低，公司都出头帮助纠正。公司对各队收缴的管理费，也按实际情况确定。公司每年从管理费中，拿出一部分资金，对完成任务好、质量高、帐目清楚、管理严格的施工队的主要领导和会计进行奖励，从而极大地调动了各施工队搞好生产，提高质量，争创全优工程的积极性，促进了企业经济效益的提高。

再次，对各施工队工人，公司根据工种不同，分别采取了定额工资制和计件工资制，坚持上不封顶，下不保底，多劳多得，按劳分配的原则，有效地防止了干多干少一个样，干和不干一个样的现象发生。在奖金上也拉开了档次，体现了奖勤罚懒的原则。一九八四年，全员劳动生产率达到四千一百元，比上年提高百分之九点三。

2 包字开路 效益显著

林甸县红旗乡砖厂，是一九八一年建厂。经过全厂人员的努力，红砖产量逐年增长，质量逐年提高，销路逐年扩大，经济效益逐年上升，为国家做出了一定贡献。

建厂的当年，生产红砖三百万块，完成产值十三万元，实现利润二万元。到一九八四年，生产红砖一千一百万块，完成产值四十八万元，比建厂时增长二点七倍；实现利润十

二万元，比一九八一年增长五倍。此外，企业积累，向国家缴纳税金以后从业人员工资都有很大增长。单砖成本由四分二厘降到三分二厘，下降了百分之二十四，红砖质量则明显提高，一九八三和一九八四两年连续被评为嫩江地区优质产品，工厂也跨进了全省制砖企业的先进行列。

四年时间并不长，红旗乡砖厂就发生这么大变化，他们的主要经验：

一、改革分配制度，实行岗位承包。为了改变企业吃“大锅饭”，工人端“铁饭碗”的平均主义分配制度，工厂实行了以万块砖为定额的计件工资制，按车间、班组进行岗位承包，坚持常年抓定包奖。具体做法是，将全年生产计划包给车间，车间再落实到班组。实行定员、定额、定工资。他们把半成品车间定为九十六人，生产万块水坯付给工资四十六元三角一分；成品车间定五十八人，生产万块红砖付给工资三十四元九角三分；干燥车间定三十六人，管理万块砖坯付给工资十八元八角。对生产辅助人员，也实行责任制，进行目标管理。对电工规定，要保修全厂线路，达到畅通无阻，如果发生隐患和事故，要罚款二十五元至五十元；更夫当班如果丢失物资，要按丢失物资价格的百分之五十至百分之百赔偿；对驾驶人员由固定工资改为浮动工资；对保管员的职责也有严格的要求，出了差错也有明确的处罚规定。这样一搞，真正把责、权、利结合了起来，激发了工人的积极性和主动性，增强了责任心，使他们更加关心工厂，为企业增盈献计献策。

二、重视技术开发，狠抓质量管理。这个厂，投产的前

两年，红砖质量不够好；但因工厂靠近公路，交通方便，并没有造成积压。这更促使一些人，只重视产量，不注意质量。一九八三年以来，由于上级主管部门多次强调要重视红砖的质量，指出了红砖生产的形势和发展趋势，使厂领导才进一步认识到：只顾产量，忽视质量，只能应付当前，管不了长远。如果红砖质量上不去，就没有竞争能力，建立不了信誉，打不开销路，占领不了市场，产品就会积压，企业就有倒闭的危险。而要提高红砖质量，就必须在提高制砖技术上下功夫。基于这种认识，厂部成立了全面质量管理领导小组，各车间、班组都设立了质量检查员，建立了质量检查验收制度，做到了水坯不合格不入架，干坯不合格不入窑。为了保证和提高产品质量，还采取各种办法，进行技术开发。他们厂先后派出多人到本省的安达、肇东、泰来、讷河和辽宁的凌源等县的乡镇砖厂，进行考察学习；派人参加省、地、县举办的技术培训班；同时还自己动手办技术学习班，对烧窑、码窑的技术员、保管员、修理工等也进行了专门训练。先后参加各种培训学习的有一百九十多次，实现了全员培训。经过考察、学习和技术培训，大大提高了职工队伍的素质，对提高红砖质量起了决定性的作用。由于职工技术水平的提高，近年来，该厂自己动手改革了搅刀焊接的新工艺，自制了输送机，改造了制砖机的配料斗等等，不但节约了一大笔资金，而且使红砖的合格率提高到百分之九十八以上。

3 能人承包 企业变样

肇源县大兴乡砖厂，一九八四年实行承包责任制以来，短短一年，就扭转了亏损局面，使企业发生了可喜的变化，取得了明显的经济效益。

这个乡办砖厂，是一九七五年建立的。现有从业人员一百六十名，固定资产四十万元，制砖设备配套。过去几年，由于受“左”的思想影响，用“官”办形式管理企业，干部由乡任命，外行当家，不懂技术、不会管理，用行政手段指挥生产；从业人员吃“大锅饭”，出工不出力；企业经营管理不善，规章制度不健全，致使企业产品质量下降，成本提高，经济效益降低。一九八三年，这个拥有一百五十名从业人员、制砖设备齐全的企业，一年只生产红砖二百六十万块，年产值仅有十二万四千九百元，从业人员每个劳动日只得七角钱，企业濒于关闭。

面对这种情况，乡党委对工厂的生产、管理等等，进行了认真的分析，认识到要把砖厂搞活，必须进行彻底地改革，解决两个关键性问题：一是解决领导问题，关键是选能人；二是解决经营管理问题，即给企业彻底松绑，让“包”字进厂。这样才能彻底扭转企业的亏损局面。

大兴乡砖厂在改革中，首先实行了招聘办法，将一名有才能、懂技术、会管理的人聘任为厂长，并由他组阁，承包砖厂。乡企业公司与厂长签订了“三定、四保、三包”的承包合同。三定是：定产量，年产红砖五百万块；定产值，全

年实现二十四万元；定费用，全年八万四千五百元。四保是：保设备年末完好；保工人工资年末兑现；保当年贷款年底还清；保税金及时上缴。三包是：包利润，全年实现利润二万元；包折旧，全年提取三千元；包福利基金，全年提取六千元。

砖厂承包以后，由承包者重新组织生产，建立健全了各种岗位责任制，并把企业的责、权、利与每个工人紧密地结合起来。厂长本人既当厂长，又当采购员、推销员，还当质量检查监督员。对各道工序实行科学管理，奖罚严明。由于责任制明确，彻底改变了过去那一套管理办法，极大地调动了工人的生产积极性，企业面貌发生了根本变化，经济效益有了明显的提高。到一九八四年底生产红砖五百二十万块，比一九八三年增长一倍，红砖质量比上一年也有明显提高。实现产值二十二万八千二百元，比一九八三年增长百分之八十二点七。从业人员的日工资为二元一角，比一九八三年提高了二倍。当年就实现了承包合同。

4 包字进厂 年年盈利

克东县双庆乡乡办石场，有三名管理干部，六十五名从业人员。现有固定资产二十五万元。一九六七年建厂时主要是为农田基本建设服务。从一九七五年开始实行独立核算，自负盈亏。不仅无投资、无贷款，而且无外债。到一九八三年向国家上缴税金共计二十七万元，被评为县纳税先进单位，受到了奖励。一九八三年深入贯彻中央一号文件，石场从整

顿入手，以改革为动力，在实行计件工资制的基础上，全面实行利润大包干，收到了包字进厂，年年盈利的实效。一九八四年实现总产值三十万元，比一九八三年增加百分之五十，比一九八〇年翻了一番。一九八四年实现利润四万六千元，比一九八三年增加百分之五十三。从业人员收入由上年每人平均九百八十四元，增加到一千一百元。

他们的主要经验是：

简政放权，能人办场。为了搞活企业，乡党委大胆选用人才，提拔了一名事业心强、懂业务、会管理的工人担任场长，并由他提名组建场领导班子，做到了人、钱、物统一管理，产、供、销一起抓，使企业领导有职有权，充分发挥了作用。生产上去了，产品销路也打开了。该场已经和北安、拜泉、明水、省公路二处等一百个单位建立了产销关系，一九八四年生产的两万多立方米号石、毛石基本销光。

按组承包，科学管理。该场的承包，搞得活而不乱，管而不死，有秩序地进行产销活动。一九八四年初就根据人员数量、技术水平和资源情况，实行了“五定”“四统一”的管理办法。五定是：（一）按作业组定人员。全场一共分为六个生产作业组，把十八名技术工人分配在采石组，力工分配到粉碎组；（二）按组定采石场地；（三）按石坑定任务，大石坑规定采石近万米，小石坑六千米左右；（四）按收入定报酬；（五）按利润定奖惩，产值收入每超百元奖给组长百分之五，完不成罚百分之三。四统一是：统一检尺，统一价格，统一销售，统一结算。克服了互相扯皮、乱变动价格等混乱现象。目前，全场六个作业组，除两个组因人员

变动、石源不足欠产外，其余四个作业组都超额完成了任务。

实行补贴，稳定骨干。为了解决采石场人员变动频繁，稳定技术骨干，该场对技术人员和管理骨干，给予部分补贴。即：（1）对在场连续工作三——五年的技术工人，每年每人发给五十元劳保费；（2）享受菜金和医疗费补助；（3）家在外地的，享受三年一次、五年二次的探亲假，场子给报销路费；（4）五年以上的工人，要求退场时，给三百元的补助费；（5）担任组长以上职务的技术骨干和管理人员，每月发给十八元劳务费。由于采取以上措施，稳定了生产人员，调动了生产积极性。

广开门路，多方聚财。这个场多年来只搞采石和石块粉碎，产品非常单一。为改变这种状况，他们从一九八二年起，建立了一个六十人的工程队，在本县或到外地包修石墙、桥梁等。此外，他们还承揽两层楼以下的建筑工程任务，每年收入都在八万元至十万元左右。一九八四年，他们又设立了一个门市房，专门承揽机电修理业务。

石场虽小，但是为振兴乡镇企业，做出了自己的贡献。

5 承包好 见效快

庆安县广安镇砖厂在一九八四年前，由于吃“大锅饭”的弊病，处于“黄铺”状态，每块砖的成本高达一角二分，一九八三年生产一百三十万块砖，赔钱六万元。此外，还欠农业银行贷款十二万六千元，欠用户预购红砖款七万元，欠

工人工资和有关部门的债务三万四千元，共欠外债二十三万元。

一九八四年，这个厂由滕凤林等五人承包以后，加强了企业管理，改革了计酬形式，调动了工人的积极性，使红砖成本大幅度降低，产品质量有所提高，经济效益稳步增长。这一年生产红砖三百万块，实现产值十六万元，盈利八万五千元。其中上交庆安镇二万元，还陈欠五万元，五个承包人分红一万五千元。工人每天平均工资四到五元，月月开满支。

这个厂过去所以效益差、赔钱，主要是因为红砖成本太高。原来生产红砖的十八门土轮窑由于不保温，一窑装十五万块砖，烧成了得用五十吨煤，每块砖的成本高达一角二分，烧出的砖越多越赔钱。承包以后，厂长滕凤林等承包人决定，把原来的地下十八门土窑拆掉，改建地上二十二门的新轮窑。经过紧张的施工抢建，用了二十八天时间，新窑就建成了。新窑保温节煤，效果十分显著。旧窑烧一块红砖用七两煤，新窑烧一块砖只用三钱六，仅是原来的二十分之一。改窑后大幅度降低了红砖成本，每块成本三分八厘。

为了提高经济效益，这个厂的五个承包人采取分兵把口，各管一条线的办法进行管理。他们起早贪晚跟班作业，早晨四、五点钟就到厂，中午带饭不回家，晚上八、九点钟才回去。五个承包人分工明确，责任清楚。由于管理严格，抓得实在，提高了红砖的产量和质量，使产品信誉好，销售快。来厂买砖的人排号，出一窑销一窑，产品没有一点存压，保证了资金的快速周转。

这个砖厂一九八五年计划烧砖六百万块，完成产值二十

万元。

6 改革威力大 承包见效果

克山县向华亚麻厂，一九八〇年建厂，同年十月投产。现有工人五十名，固定资产总值十二万元。建厂五年，收购干茎一千零六十吨，交售亚麻纤维二百三十一吨，其中一九八四年交售八十吨，比一九八一年增加百分之六十四；产值五十七万八千二百五十元，其中一九八四年二十万元，比一九八一年提高百分之六十三；收入五十七万七千一百六十八元，其中一九八四年十九万元，比一九八一年提高百分之六十八点五；上缴利润四万七千一百六十三元（扣除一九八二年亏损额），其中一九八四年三万五千元，比一九八一年提高百分之五十五；亚麻纤维吨成本一九八四年比一九八二年下降百分之二十一。

向华亚麻厂建厂时间虽短，但走过的道路却不平坦。办厂前两年，由于乡党委正确领导，上级主管部门重视，派干部、筹资金、购设备、建厂房、买原料，当年建厂，当年投产，到一九八一年末，投产一年零三个月，收干茎三百四十吨，交售纤维六十八点五吨，扣除费用，纯盈利二万二千六百一十三元。工厂刚刚起步，一九八二年却遇到了挫折，出现了经营亏损。面对这种情况，工厂是办还是黄？乡党委发动工人找原因，总结经验教训。经过讨论，一致认为一九八二年亏损，主要是企业吃“大锅饭”，工人捧着“铁饭碗”，不关心工厂赔挣造成的，只有走改革之路，招聘内行人办