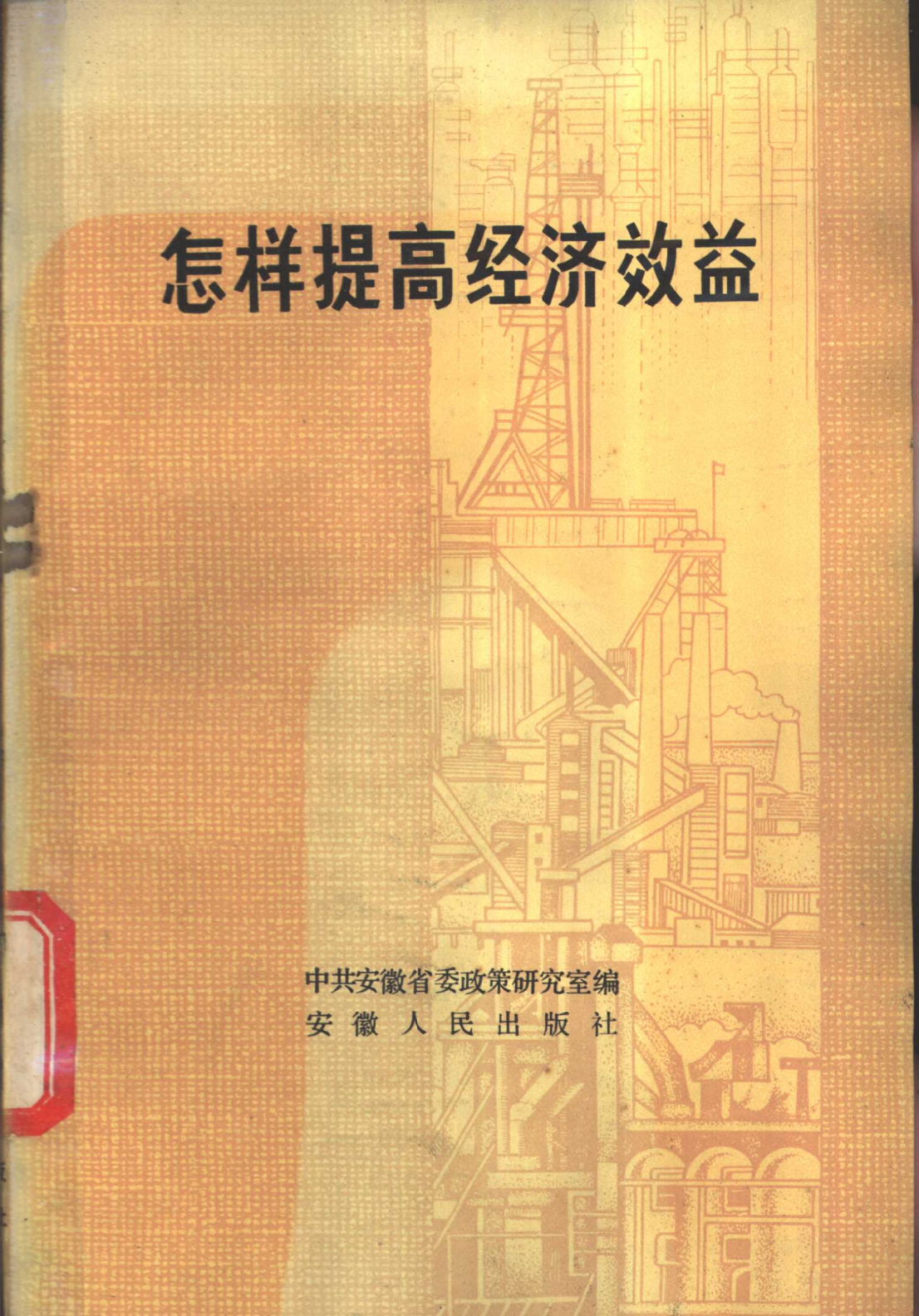


# 怎样提高经济效益



中共安徽省委政策研究室编  
安徽人民出版社

# 怎样提高经济效益

——安徽十个工业企业的经验汇编

中共安徽省委政策研究室编

责任编辑：龚 浩  
封面设计：诗 韵

## 怎样提高经济效益

——安徽十个工业企业的经验汇编  
中共安徽省委政策研究室编

\*

安徽人民出版社出版

(合肥市跃进路1号)

安徽省新华书店发行 安徽新华印刷厂印刷

\*

开本850×1168 1/32 印张2.75 字数62,000

1983年2月第1版 1983年2月第1次印刷

印数：7,000

统一书号：4102·147 定价：0.30元

## 前 言

提高经济效益，是社会主义经济建设中的一个核心问题。我们的现代化建设，必须真正从我国的实际情况出发，走经济发展速度比较实在、经济效益比较好、人民可以得到更多实惠的新路子。

近几年来，我省国民经济在调整中仍然持续增长，经济结构和比例关系有所改善，成绩是很大的。但是，许多方面的经济效益还很差，生产、建设和流通领域中的浪费现象还很惊人，一些重要的技术经济指标还没有达到历史上的最好水平。因此，千方百计地提高生产、建设和流通领域里的经济效益，是当前经济建设中迫切需要解决的课题，也是第六个五年计划期间实现财政经济状况根本好转的关键；同时，对于我省在本世纪末实现工农业总产值翻两番的宏伟目标也具有重大意义。

提高经济效益，涉及到各个方面，需要各方面的共同努力。其中的一个重要方面，就是要提高工业企业的经济效益，要以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产出更多的符合社会需要的产品。近几年来，我省有些企业在这方面摸索和积累了一些经验，取得了显著的效果。为了便于我省各级领导、企业负责人和经济工作者了解情况，研究提高企业经济效益的途径，改进领导，改进工作，把我省工业企业的经济效益大大提高一步，我们编了这本书。

本书一共收集了十个企业的典型材料。其中，马鞍山钢铁公司和安庆纺织厂比较全面地总结了近几年来提高经济效益的经验，而多数企业则从一、两个方面介绍了提高经济效益的经验。

比如，涡阳县化肥厂通过整顿企业迅速改变落后面貌，蚌埠铅笔厂通过总结完善经济责任制调动职工的社会主义积极性，蚌埠玻璃厂靠技术改造充分发掘企业内部潜力，淮南瓷厂靠内涵改造来调整产品结构，芜湖红光针织厂走的是适应市场需要发展化纤产品新品种的路子，歙县黄山酒厂不断改善经营管理使企业越办越好，铜官山铜矿则在综合利用上做文章，肥西县轻工机具厂则闯出了一条集体所有制工业企业提高经济效益的新路子。他们从本企业的实际出发，坚决贯彻党的十一届三中全会以来的路线、方针和政策，相信和依靠广大职工群众，因地制宜地采取各种有效措施，显著地提高了经济效益，其基本经验可资借鉴，具体做法则不宜生搬硬套。

由于我们受水平限制再加时间紧迫，缺点和错误在所难免，欢迎读者批评指正。

中共安徽省委政策研究室

一九八二年十一月

## 目 录

### 马钢是怎样提高经济效益的

安徽省人民政府办公厅调查组 ..... (1)

### 我厂提高经济效益的情况和经验

安徽省安庆纺织厂 ..... (13)

### 认真整顿企业 提高经济效益

涡阳县化肥厂 ..... (29)

### 总结完善经济责任制 全面提高经济效益

#### ——蚌埠铅笔厂的调查

中共安徽省委政策研究室调查组 ..... (37)

### 挖掘老企业潜力 走内涵发展道路

#### ——蚌埠玻璃厂提高经济效益的主要经验

中共蚌埠市委政策研究室 ..... (46)

### 调整产品结构 狠抓内涵改造

#### ——淮南瓷厂提高经济效益的途径

中共淮南市委政策研究室调查组 ..... (52)

### 走发展化纤产品的新路子 提高经济效益

中共芜湖市委办公室 ..... (58)

### 从加强企业的经营管理上求效益

#### ——歙县黄山酒厂的调查

中共徽州地委办公室调研科 ..... (63)

### 综合利用效益好 老矿作出新贡献

中共铜陵市委办公室政策研究室 ..... (68)

### 集体工业企业怎样提高经济效益

#### ——肥西县轻工机具厂的调查

安徽省社会科学研究所经济研究室 ..... (72)

# 马钢是怎样提高经济效益的

安徽省人民政府办公厅调查组

马鞍山钢铁公司(以下简称马钢)是全国重点钢铁企业之一,拥有采矿、选矿、烧结、炼铁、炼钢、轧钢等三十多个生产厂矿,五万二千七百名职工,现已初步形成二百万吨钢的生产能力。

粉碎“四人帮”以后,特别是党的十一届三中全会以来,马钢的生产连年发展,利润大幅度增长。一九七七年至一九八一年的五年中,共产生铁八百零五万吨,钢四百三十万吨,钢材二百八十二万吨,分别相当于“文化革命”十年总产量的百分之八十一、百分之一百零八点三和百分之一百二十。以一九七七年至一九八一年五年平均数与一九七六年相比,工业总产值增长百分之四十六点九,实现利润增长百分之一百三十一。五年共上交国家利税八亿三千零六十八万元,占马钢建厂二十九年来上交国家利税总额的百分之四十六。一九八一年产值利润率已达到百分之三十一。八七,在全国重点钢铁企业中名列第三,实现了速度与效益的统一,为国家作出了较大的贡献。

马钢在提高经济效益方面,初步摸索和积累了一些经验,主要有以下六条。

## 一、调整冶金企业的服务方向

正确理解调整国民经济的方针,处理好调整与速度的关系,才能达到在调整中稳步前进的要求,提高经济效益。

开始执行调整国民经济的方针时，马钢的生产就受到了影响，面临着减产减收的局面。如车轮、轮箍的生产，由于调整产量由十五万吨减到七、八万吨，一年约减少产值五、六千万元，减少利润近二千万元。在这种情况下，有人认为“冶金企业调整就是下马，下马就是成绩”。究竟怎样正确理解调整方针，马钢又怎样调整呢？这是摆在马钢党委面前的一个迫切需要解决的问题。他们认真学习中央有关文件，进一步理解调整方针的精神实质，联系实际，分析了马钢的历史和现状，既看到调整中的不利因素，又看到企业发展生产的许多有利条件。马钢有丰富的资源；地处华东工农业经济发达地区，有广阔的市场；冶金产品经过调整服务方向，扩大服务领域，提高服务质量，是可以很好地为农业、消费品工业、国民经济技术改造和出口服务的。因此，中央提出的国民经济调整方针，是积极的方针。就冶金工业来说，调整不是简单地地下马，主要是调整企业的服务方向，下长线上短线，要在不增加国家投资和能源的前提下，争取有一定的发展速度。

在统一认识的基础上，马钢党委着重抓了调整产品结构这一环节，以求得一定的发展速度，提高经济效益。他们根据国家计划和市场需要，积极调整产品结构，做到适销增产，滞销限产，无销停产。例如，停止了市场饱和的锰铁生产，限制了利润虽高、但国内销路不畅的车轮、轮箍生产，将节省的能源用于适销产品中板的生产。结果，一九八一年生产的生铁、钢、钢材的实际产量分别达一百七十七万吨、一百一十七万吨和六十七万吨，比国家计划分别增长百分之七点二七、百分之十七和百分之十三点五。一九八二年上半年月产水平超过了上年第四季度月产水平。同时，扩大出口，改变出口产品的结构。一九八一年，外销产品中压缩初级产品生铁十三万三千吨，增加了适销对路、获利高的钢材和钢坯七万吨，增加盈利二百多万元。预测一九八二年外销产品中的初级产品所占的比重，将由上一年的百分之五十八下降为百分



之五十，可净增利润二千万元。

## 二、利用当地资源 建设联合企业

钢铁联合企业是社会化的大生产。采矿、选矿、烧结、炼铁、炼钢、轧钢以及运输、动力等部门的生产，具有比例性、连续性和均衡性的客观要求。只有联合企业内部各个生产环节、各个部门配套成龙，协调一致，才能实行热装热送等合理运行流程，节省动力、燃料，减少运输量，充分显示从采矿到轧材工艺联合的优越性，利于搞好综合利用，取得最佳的综合经济效益。马钢过去效益不高的主要原因，就是没有形成配套成龙的生产能力，实际上以生产生铁为主。长期以来，马钢公司一直是“恨铁不成钢，恨钢不成材”。

马钢有没有建成联合企业的条件呢？马钢有十七亿吨以上的铁矿远景储量，其中有八亿吨业经地质部矿产储量委员会批准，可供开采。它地理位置适中，水陆交通方便，协作渠道广泛，科学技术力量也较雄厚，是建设重要钢铁联合企业的理想之地。马钢的领导同志长期不满足于现状，立志要充分利用这些有利条件，多作贡献。十一届三中全会以后，他们根据实事求是的思想路线，考虑到人力、物力、财力的实际可能，量力而行，重新修订了原来的发展规划，把第六个五年计划规划的规模放在二百万吨钢配套上，通过填平补齐形成年产二百万吨铁、二百万吨钢和相应的轧材能力。

为了实现这一目标，他们在努力提高经济效益的基础上，自筹资金，通过技术改造、更新设备、改革工艺，走以内涵为主的扩大再生产道路。他们先抓矿山、烧结，使高炉吃饱吃好。例如，为了提高高炉的熟料率，以提高生铁产量，新建了回转式石灰窑，又把第一烧结厂四台十八平方米烧结机大修改造为四台二十六平

方米的烧结机，使该厂的生产能力提高百分之五十，高炉熟料率  
达到百分之九十左右。铁的增产，给炼钢提供了充足的原料，炼  
钢之后则改造小型、线材、中板等一批轧机，使钢材、钢坯的年  
产能力增加了三十五万吨。为了增大车轮轮箍轧机的能力，提高  
车轮、轮箍的质量，开拓国际市场，他们完善了检测手段，添置  
了抛丸设备、超声波探伤和磁粉探伤设备，使产品质量得到了保  
证。最近五年，马钢用于挖革改的资金一亿三千二百万元，安排  
改造项目四百余项，已实现近二百项。在搞好挖革改的同时，适  
当建设少量新企业。一九七二年开始兴建的第一炼钢厂和 850 初  
轧厂，到一九七九年已投资近一亿元，大部分工程已经完成，再  
投资七百多万元就能建成投产。在调整中要不要“下马”？他们本  
着对人民负责和对上级负责一致性的精神，实事求是地算了一笔  
帐。如果让这两个项目“下马”，就会功亏一篑，每年还要花三  
百万元设备维护费。继续投资几百万，建成这两个项目，加上技  
术改造措施，就有利于改变马钢铁大于钢、钢大于材的不合理结  
构，初步形成二百万吨钢的生产能力，就能够取得较好的经济效  
益。在上级支持下，这两个厂终于在一九七九年五月和十二月先  
后建成投产。实践证明，马钢第六个五年计划的规划目标是正确  
的，它不仅使马钢公司成为初具规模的钢铁联合企业，大大提高  
了经济效益，也为今后继续发展奠定了坚实的基础，对改变我省  
工业面貌，支援我省工农业生产，都将起重要作用。

### 三、向科学技术要效益

科学技术是生产力；发展经济一靠政策，二靠科学；科学技  
术是进行现代化建设，大力发展社会生产力的一个决定性因素等  
重要原理和论断，正在被越来越多的干部和群众所认识。十一届  
三中全会以来，马钢的领导同志就把科学技术工作摆在重要位置，

作为提高企业经济效益的一项重要措施。

向科学技术要效益，就要认真落实知识分子政策，充分发挥科技人员的作用。马钢有一支两千多人组成的科技队伍，多年来为建设马钢作出了重要的贡献。“四人帮”横行期间，他们中的相当一部分人，有的不受信任重用，有的受到打击迫害，聪明才智受到了压抑。近几年来，马钢对在历次政治运动中受到错误处理或处理不当的一百八十七名知识分子，进行了复查纠正。为了发挥科技人员的作用，公司党委大批提拔专业干部到各级领导岗位上来。早在一九七九年，公司党委主要负责同志就带队到基层，对三十个主要厂矿的领导班子，一百七十六个车间和四百一十六个科室的班子进行了全面考察；对一九六六年以前的一千一百四十四名大专毕业生进行排队、考察，倾听基层和群众的意见，按照革命化、年轻化、知识化、专业化的要求，从中确定了一批厂矿班子的预备干部名单。从十一届三中全会以来，全公司已经提拔到领导岗位的专业干部共五百九十七人，其中公司副经理二人，厂处级干部九十三人，科级干部五百零二人。专业干部在厂处级干部中的比例，已由一九七八年底的百分之十五提高到百分之三十六点八；科级干部中专业干部比例也由百分之十三点七提高到百分之三十一。此外，解决各类专业人员夫妻分居的有一百二十四户，解决工程师“农转非”家属户口三十四户。由于他们对知识分子在政治上关心，业务上重用，生活上照顾，广大科技人员的积极性正在企业的第一线得到有效的发挥。

向科学技术要效益，就要努力提高职工的科学文化水平，加强职工教育。这是我国实现四化的一项重大战略措施，也是提高劳动生产率的重要手段。马钢党委对这项工作十分重视，一直作为一项重要的工作来抓。一九七八年以来，公司成立了教育处，厂矿设立了技术教育科。公司开办了大学走读班、业余大学、电视大学、技工学校等。各厂矿也因地制宜，因陋就简；在资金、

场地、教员紧张的情况下，积极开展培训活动。在培训中，他们从上到下都强调紧密结合实际，工人着重在应知应会上下功夫，管理干部在应学应懂上下功夫，技术人员在精益求精上下功夫。据一九八二年上半年不完全统计，参加培训的职工已达到一万七千多人。

向科学技术要效益，还要抓好科学研究，搞好技术革新，在综合利用上大做文章。他们面向生产，重点研究当前生产和进一步发展中迫切需要解决的技术课题。例如，先后组织六次攻关试验成功的“先活跃、后抑制”的浇铸新工艺，提高了钢锭质量，吨钢成本可降低二元六角七分。全国首创的高炉全喷烟煤技术的成功，缓和了无烟煤供应不足的矛盾，每年可节约近四百万元。近两年全公司共实现科研、技术革新一千五百一十五项，其中较重大的项目有一百二十七项，一般项目三百八十一项，小改小革一千零七项，共创造价值一千七百三十五万元。如何对马钢的宝贵资源进行综合利用，是一项重大的科研课题。一九八〇年，公司组织了资源综合利用调查，基本摸清了马钢的矿山、化工、冶炼以及余热等资源情况，并经过经济技术的论证，初步制订了资源综合利用方案，纳入到“六五”规划以及逐年的挖革改计划之中。例如，一九八一年回收利用了平炉水渣、转炉钢渣粉、高炉水渣、氧化铁皮、铸铁屑、钢铁屑等九十八万吨，使公司增收一千零七十五万元。一九八二年安排的七座余热锅炉投产，可节约一万二千吨标准煤。筹建中的凹山选磷厂，对马钢收益并不太大，但对全省农业增产将发挥重要作用。目前小型试验已经成功，一期工程近期内即可施工，建成后能年产磷精矿三十万吨。

#### **四、经营管理由单纯生产型转变为生产经营型**

近年来，特别是学习首都钢铁公司的经验后，马钢上下左右

围绕着以提高经济效益为中心,进一步转变经营思想和经营方式,逐步地从单纯重产值产量转变为重经济效益,从增产为主的增收转变为节支为主的增收,初步实现了单纯生产型向生产经营型的转变。这种转变表现在以下几点:

第一,生产指挥系统由过去的单纯管生产变为产销运收一把抓。计划部门过去安排生产计划时,往往与利润、销售、能源供应计划相脱节,现在转变为三者紧密挂钩。总调度室过去只是单纯的生产调度,现在转变为产销运收统一调度。他们将生产日报改为生产经营日报,由过去主要填报产量改为全面填报产量、销售、收入、库存等,使领导同志每天都能掌握生产基本情况,做到心中有数。在生产组织上,他们认真开好每天一次的生产调度会、原料运输电话会和每旬一次的原料平衡会和钢锭平衡会;积极会同各职能处室编制作业计划,切实做到月计划、旬平衡、日安排,搞好产销运的平衡和钢锭、钢坯、钢材的平衡。这样一来,生产始终处于主动局面,避免了过去经常出现的“年初松、年中紧,年底拚”的生产大起大落的现象。

第二,供应部门由过去的单纯管供应转变为管供又管用,管物又管钱。在保证质量的前提下,择优采购,比价采购,按需采购,并加强检测手段,努力降低采购成本。比如,过去烧结用的原料白云石粉是购进白云石块再加工破碎使用,损失多,费用高。一九八二年供应部门直接采购白云石粉共二十八万吨,节约加工费十一万元。过去炼钢用铝是购进铝锭再加工成铝饼,现在他们与生产单位联系,直接购进铝饼,每吨节约加工费三百元,全年消耗六百吨,节约十八万元。

第三,销售部门变“坐商”为“行商”,对内掌握生产情况,对外了解市场行情,积极主动地组织产品销售。他们经常走访用户,了解用户的需要,既为公司推销产品着想,又为用户使用着想。在销售工作中坚持三条原则,即坚持计划经济为主,在完成

国家计划前提下，实行市场调节，坚持国家牌价，不搞浮动价格，坚持信誉第一，信守合同，严格按销售合同组织生产。一九八一年以来，国家订货不足，他们在保证完成国家计划的前提下，重视市场调节。派出人员走访了安徽、江苏、福建、广东等省的八个地区、二十一个市、一百二十四个县，广泛进行市场调查和预测，根据用户需要，努力增产适销产品。如江苏一带的农民生活富裕了，农民要建房，这就为中小型钢材、线材提供了广阔的市场，仅江苏宜兴一个县就订购钢材二万吨。一九八一年自销钢材、钢坯达十九万一千二百吨，占外发钢材、钢坯总量的五分之一。一九八二年上半年，又有七万吨钢材订不出去，也通过市场调节，签订了一些钢材外销合同，解决了问题。

第四，财务部门由过去的算死帐转变为及时为领导提供经营信息，当好公司经营决策的重要参谋。在成本管理上提出“计划要落实，指标要分解，中间要控制，事先要预测”，促使从上到下努力降低成本。在资金管理上，改进了资金管理体制，对全公司各项资金采取“归口分级，条块结合”的办法，分为公司、厂矿两级管理，归成原料、材料、生产资金等十二个口，上下一道考核。

马钢由于初步实现了由生产型转变到生产经营型企业，把经营管理提高到一个新的水平，获得了较好的经济效益。一九八一年公司可比产品总成本比上年降低一千五百九十九万元，降低率为百分之三点五五，从而保证了当年利润增长百分之五点零八，大大高于工业总产值增长百分之零点九四的增长速度。一九八二年上半年，可比产品成本又比上年同期降低了百分之四点一七，从而保证了利润增长百分之三十三点三六，也大大高于工业总产值增长百分之十点九八的增长速度。

## 五、从节约能源中求增产增收

能源问题是我国经济发展中的薄弱环节。节能不仅可以直接降低生产成本，还能使企业增加生产，获得更大的经济效益。由于马钢有资源、产品、地理等方面的优势，可以在完成国家计划以后，增产适销对路的产品。但是，国家在近期内不可能增加能源供应量，增产所需的能源要靠自己解决。马钢领导根据企业过去能源浪费严重的情况，确立了在节能中求增产求效益的生产经营思想。近几年来，通过节能降耗实现增产增收的成效十分显著。以一九八一年和一九七八年相比较：钢产量增加了五十万吨，增长了百分之七十四；生铁增加了十八万吨，增长了百分之四；钢材增加了十一万五千吨，增长了百分之二十一；钢坯增加了五十六万二千吨，增长了百分之一百七十六，而能耗总量仅增加六万三千吨标准煤，增长百分之三。一九八一年与一九八〇年相比，在自用能源绝对量减少四万吨标准煤的情况下，总产值净增七千万元，利润增长百分之五点零八；若与国家下达的能源计划及产量计划相比，则在总能耗略有下降的情况下；增产生铁十二万吨、钢十七万吨、钢材八万吨。一九八二年又在国家供应的能源计划内，安排增产生铁十七万五千吨、钢三十万吨、钢材十四万吨、钢坯十万吨，可增加收益二千九百五十万元。

马钢采取的主要节能措施有三项：一是积极推广节能新技术、新工艺，狠抓节能技术改造。三年多来，在烧结、炼铁、炼钢、轧钢等主要生产工艺上已经实现的节能措施项目二十多项，取得了很好的效果。如九座高炉采取了提高风温、喷吹烟煤等多项措施，一九八二年上半年在矿石品位下降百分之二的不利因素下，每炼一吨铁的入炉焦炭仍由一九七八年的五百四十七公斤下降到四百九十一公斤，比国家计划下降二十九公斤，不但节焦二万五

千吨，而且保证了生铁增产任务的完成。二是加强管理，降低能源消耗。如对耗能高的一钢厂平炉和二轧钢厂加热炉，从提高技术水平入手，进行节能攻关。对吹氧平炉实行减风减油，提高氧油置换比，吨钢油耗从一九七八年的九十四点六公斤，降到一九八一年的六十八公斤，比原来降低了百分之二十八；对二轧厂加热炉严格执行了热工操作规程，克服了过去“自由烧钢”、“烧太平钢”的现象，油耗量从一百零七公斤降到六十四公斤，比原来下降了百分之四十。三是调整产品结构，对耗能高的矽铁、矽锰合金等产品实行限产。

## 六、逐步完善经济责任制

马钢企业内部的经济责任制，是在一九七九年扩大企业自主权试点后开始实行的。公司对所属厂矿实行了内部利润核算和分成。一九八一年经济责任制的形式主要有三种：一是联利计奖；二是超定额计件奖；三是辅助生产单位实行保产奖。在厂矿内部普遍实行小指标计分算奖的形式。这对克服平均主义，改善经营管理，提高经济效益，起到了一定的积极作用。但是也存在一些问题，主要表现在偏重奖金分配，二级厂矿经济责任制不够明确，没有把公司对国家承担的经济责任从上到下全面的落实下来，因而责、权、利结合得不够紧密，没有从根本上解决企业内部吃“大锅饭”的弊病。

怎样完善马钢的经济责任制？开始有两种想法，一种是照抄照搬首都钢铁公司的做法；另一种是结合本单位的实际，学人之长，补己之短。经过反复讨论，认为由于马钢的基础工作还不够扎实，经营管理水平也不高，一下子完全照抄照搬首都钢铁公司的做法，条件不具备，弄不好会出现“消化不良”。因此，他们坚持从实际出发，把首都钢铁公司的基本经验同本公司的实际情



况结合起来，通过试点，推动全盘。他们抽调了六名处级干部，二十三名工程技术人员和党群工作干部，由公司三名书记带队，先到五个厂蹲点。通过试点，取得了完善经济责任制的 具体经验。这就是，在原内部利润考核制的基础上，变过去从分配入手为落实经济责任入手，变过去单纯的联利联产为全面考核，讲究经济效益，保证全面完成国家计划，试行以“十包”为主要内容的经济责任制。“十包”就是：包利润、包产量、包质量、包合同品种、包消耗、包成本、包安全、包定员、包资金占用、包工程费用。“十包”的重点，就全公司而言是内部利润指标，产量、质量、消耗指标，具体到每个厂矿和机关处室，都要根据各自的实际情况来确定自己的承包内容，项目可有增有减，不搞一刀切。不论哪个厂矿、哪个部门的经济责任制，都必须同公司的经营管理目标挂钩，并要层层落实到每个干部、工人。经过由点到面，先易后难，由粗到细，逐步深化，逐步推开，全公司三十九个厂矿、三十七个处室，都已制定出各自的经济责任制。

以“十包”为主要内容的经济责任制，其基本特点是把经济责任制与提高经济效益紧密结合起来。这种责任制把国家利益放在首位。凡是国家计划需要的，即使利润少，也要千方百计去完成。一九八二年，有些订户要订二十二毫米以上的小型圆钢。这类圆钢，价格偏低，但他们毫不犹豫地签订了一万多吨生产合同。这种责任制纳入了公司内部厂矿之间的协作关系。各厂矿在制定协作关系时要做到：为用户服务，把下道工序经济效益的好坏作为考核自己经济责任的重要依据；向对方提出协作条件，要实事求是，并要提出自己为对方创造什么样的条件。这种责任制还把责任落到实处，落实到人头。他们将公司对国家承担的经济责任，由公司下达到厂矿，厂矿下达到车间，车间下达到班组，层层承包。实现这些责任的措施也规定得清清楚楚，并将经济责任与经济利益挂上钩。这样，全公司从领导到工人很快就出现