

(1991 — 2000)

沈阳市
建筑业志
(三)



沈阳市建筑业志三

第五卷 文献

主编 卜宝儒

副主编

马连秋 宋惠林

崔雪东 张永笠

第五卷

文
献

坚持深化改革 导向机制转换 努力搞好大中型施工企业

沈阳市建工局是市政府管理建筑业的职能部门，是政府导向企业行为的衔接点。我局在担负着行业管理的同时，还直接管理着市属预算内十一家国营大中型施工企业，每年所完成的投资额和竣工面积均占全市的40%左右，在我市国民经济建设中发挥着重要的作用。

(一)

沈阳市建工局自党的十一届三中全会以来，始终致力于通过深化企业改革来搞好国营大中型施工企业。十多年来，我们经历了在思想认识上的逐步深化，在实践中渐进展开的过程。在1984年前的几年间，我们着力于解决国家与企业分配关系和企业内部的经济责任。改革是在划清责任，明确利益，释放潜能这个杠架下运行的。在1988年这几年，我们在宏观环境偏松，经济过热的大背景下，开始涉及管理体制和外部市场，按照商品经济和市场的客观规律，出台了改革的各项措施和办法。这一时期的改革，既有放权让利的一面，又涉到企业内部经营机制问题，初步形成了具有一定特色的改革环境，使企业自主经营能力得到了增强，经济效益明显提高。从1979年到1988年的九年，国营施工企业产值每年递增28%；实现利润每年递增23%；1988年当年实现利润8,143万元；企业固定资产比改革初期净增了2.3倍，达到4.3亿元。这样的发展水平当时有些同行们称之为“东北冲击”和“沈阳现象”。在这种情况下，我们经常思考这样一个问题，就是经济发展了，企业是不是活了？效益增长了，企业是不是搞好了？接下来的事实回答了我们的疑虑。

本文是沈阳市建筑工程管理局局长邱镜河1991年12月16日在全国施工工作会议上的经验介绍

1988年治理整顿开始之后，企业开始滑坡。1989年的利润水平比1988年降低了50%，1990年又比上年下降了25%，还出现了三家亏损企业。在短短的三年间，经济效益回落反差之大，是我们没有估计到的。在分析这个问题的时候，我们感到：经济效益下滑，固然有外部的客观原因，但根本原因还在于多年来经济运行中积累下来的深层次问题没有解决，企业应变能力差，难以适应市场的变化，企业与企业之间缺乏联合与协作，优势得不到互补；企业改革不到位，新机制运行尚处于萌芽状态；企业实行承包责任制之后，又程度不同地出现了“以包代管”的现象，导致“三铁一锅”问题又重新抬头等。这些矛盾，归结起来根子是企业经营机制上的问题。

分析上述矛盾和原因，总结改革经验，我们认为：其一，经济发展了，不能认为就是企业搞活了。投资过热时，有些企业经营机制上的问题并未触及，但也发展很快，这是宏观经济环境促成的。为什么在治理整顿的同等条件下，有的企业发展很快，有的企业发展缓慢，甚至要破产，这足以说明速度高低，效益好坏不完全是衡量企业搞活的根本标志。其二，搞活大中型企业的根本是使企业真正成为相对独立的商品生产者和经营者，企业必须具有与完成这一职能相适应的权力和运行功能，建立起发展商品生产的经营机制，这才是企业充满活力的基本特征。其三，搞好大中型施工企业的立足点应放在“外创条件，内换机制”上，要超越放权让利的思路，着重在管理体制和经营机制上分析研究，寻找对策。立足于企业自身，变“要我搞活为我要搞活”。通过转变经营机制，走内涵挖潜的路子，创造企业的小环境和小气候。

基于上述思考，我局把搞好企业的重点放在企业经营机制的转换上，坚持以深化改革促进企业机制的转换，坚持在商品经济的大市场中来导向企业，激活企业和推动企业，最终形成发展靠市场的基本观念和经营格局。

(二)

我局转换企业经营机制是围绕着企业真正实现自主经营、自负盈亏的“两自”进行的。着力于打破企业吃国家“大锅饭”，职工吃企业“大锅饭”的现状，形成企业有生有死，经营能伸能缩，干部能上能下，工人能进能出，收入有高有低的经营机制。在实践中，我们抓了以下几个转换。

一、坚持和完善承包经营责任制，形成按企业法运行的自主经营机制。

转换经营机制，首先要围绕自主经营来进行。我们把坚持按企业法行使自主权，做为完善企业承包制，形成企业自主经营机制的唯一有效办法来实施展开。为了搞好承包期满企业过渡衔接的问题，我局在稳定承包基本内容的同时，认真解决了第一轮承包中出现的矛盾。使新一轮承包不是老水平的重复，

而是在分配关系，约束机制等内涵方面的升华。把第二轮承包的侧重点放在企业经营机制的转换上，致力于解决三个问题：一是建立激励机制，由单纯的税利承包扩展为利润、质量、安全、合同履约、技术进步、资产投入、出口创汇、多种经营和精神文明建设等四大方面，24项指标的综合性责任承包；二是引入风险机制，变个人负责为领导班子集体负责。领导班子的抵押金由自收自管改为上缴局统一管理，专户储存，加大了承包风险程度，扩大了经营权的分离程度。促使企业把承包制建立在内部多层次、多形式、多种产权关系改革的基础上；三是建立利益机制，根据外界条件的变化和企业实际，下调了企业利润承包基数。使企业超额完成后，有了扩大再生产的能力。目前，局属十一家企业利润总额同第一轮承包基数比，已由4750万元，下调到2350万元，下调幅度52%。经今年头一年运行，企业可超额完成承包基数的45%左右，虽然承包基数下调，但由于企业活性的增强，却带来了国家利税的多收。

二、坚持对企业的关停并转，形成生产要素合理配置机制。

转换经营机制的目的是搞好企业，但要彻底解决企业吃国家大锅饭的问题，对那些只负盈、不负亏，甚至长期亏损的企业必须进行综合治理。我局对这类企业，采取了“真死一批，假死一批，并转一批”的做法。根据企业内部实际情况分而治之，原市建五公司累计到去年底人均亏损已达万元以上，经反复诊断，确认其管理混乱，经营不善，复苏无望，处于“真死”状态。局实施了分解兼并，由五家企业分担了债务和财税指标。处于“假死”状态的是指那些虽有较强的施工管理能力，但于由内外因素，效益长期不稳定，发生了亏损，处境艰难的企业。我局主要是亮出了“黄牌”，加大了拯救力度，全力激活。对其企业党政领导进行了调整，签定了扭亏责任状，实行了激励政策，鼓励限期扭亏。在实行关停并转工作中，我们本着调整结构，优化资产配置，激发企业活性的原则，主要是分三个层次展开：第一个层次，是在企业内部，通过帮、扶、带的方法，优化组合，解决资产存量呆滞问题；第二个层次，是在国营企业间实行兼并、通过改变隶属关系，国有资产无偿转移，来改变固定资产闲置状况，实现国有资产的整体流动；第三个层次，是跨行业的有偿转让，将国有资产参与“市场”交换。近年来，全局先后兼并，调整了三家国营大中型企业，四家独立核算的全民企业，固定资产流动一亿多元，人员流动6,200人，有效使用厂区面积70万平方米。

三、把企业推向市场，形成企业竞争机制。

发展靠市场，竞争靠信誉。现在的企业不到市场的大海里摔打拼搏，不经过市场优胜劣汰的较量，企业的经营机制转换就无从谈起，是很难打开局面

的。为此，我局提出了由内向型向内外结合型转变的战略构想。引导企业“立足沈阳，面向三沿”，使施工的辐射能力通过双向循环，实现两个战略转移，把企业推向市场，使企业参与市场竞争意识明显增强。局属市安装公司几年来，依靠敢于竞争，敢为人先，敢担风险，调整了经营机制，打出了拳头产品，赢得了“东方球王”的赞誉，先后在南京、大庆、山东等全国 30 多个城市、地区立足扎根，使企业不断地发展壮大。人均产值，人均利税、人均收入三项指标居全国安装行业之首。沈阳三建、四建公司也瞄准了市场，瞪大了双眼，打出了双拳，在国内外两个市场上以变应变，形成了“产品围绕市场转，服务围用户转”的新观念，扩大了市场占有率和覆盖率。

目前，我局已在四个洲、八个国家和地区建立了对外经营据点，外出施工人员达 7000 人，创汇 723 万美元。由于我们对企业坚持让其放开手脚，使企业在商品经济的风浪中注意去研究市场，从而很快适应了市场变化，形成了竞争机制。

四、促使建筑业与房地产业的结合，形成综合开发机制。

建筑业与房地产业息息相关，建筑业的发展必然刺激房地产业的发展。我们曾算过一笔帐，每建造一平方米的房子，如果按 360 元的土建造价，建筑业获得的利润不过 10 余元，而其它方面所取得的多达 100 元，象我们沈阳这样的大城市，房屋售价每平方米在 1000 至 2000 元不等，但建筑企业所得利润份额微乎其微，而主要表现在对小区，市政、税收以及拆迁补偿的贡献上。由此看出，城市房屋开发这一市场，我们必须身插足，如果建筑业不与房地产业相结合，建筑业的支柱产业地位将难以形成。只有施工企业拥有房屋开发权，才能肩负起建筑业发展的历史使命。所以，建筑业从单一提供劳务向综合开发转变，是我们转换机制的又一抉择。我局进行房地产业开发始于 1981 年，继而在全局推开，迈出了建筑业与房地产业相联手、相联姻、相结合的具有历史意义的一步。多年来，我们在赋予企业房屋开发权的同时，实施了一体两线、即施工、开发两位一体，各算各是帐。在操作上做到，职能上分，机制上合、财务上分，资金使用上合，上缴渠道上分，考核上合。坚持按“自主经营，自负盈亏、循序渐进，滚动发展”的指导方针，在综合开发的形式上，采取了全方位，多渠道，多层次，多门路的手段，推进了五种类型的开发：一是联合开发。以施工为主体，以金融部门为后盾，形成跨行业的联合，共同投资、共担风险、共享利益；二是独立开发。施工企业自行征地，自行动迁，自行投资施工，自行销售，独立承担经济风险；三是补偿开发。与建设单位实行商品房与土地间的价值交换，解决开发征地难的问题，进行优势互补，互惠互

利；四是一体化开发。实行开发，经销，安装家俱，和房产管理等配套成龙，一包到底；五是专业化开发。为形成规模经营，局专门成立了房屋开发公司，集中了开发力量，走专业化开发的道路。成立一年来，已先后承揽了五个小区，近15万平方米的开发任务。其中地处繁华中心的中华路4.4万平方米的小区，就可获得数百万元的开发利润。到目前为止，全局已相继成立了11个房屋开发企业，累计开发面积200多万平方米，占全市开发总面积的四分之一，使企业走上了商品生产者和经营者的道路。开发房地产业格局的形成，不仅扩大了任务来源，平衡了生产布局，也提高了企业自我解救，自我发展的功能，更为重要的是使建筑业支柱产业的地位有了明显增强，全局纳税总额在沈阳市已由原来的第十四位跃居到第四位。

五、推进建筑劳务基地化建设，形成企业弹性灵活的用工机制。

多年来，旧的用工体制留给大企业的包袱是相当严重的，管理层越来越多，包袱越背越重，职工日益老化，技术骨干日益减少，既影响了企业生产能力的增强，又制约了行业素质的提高。因此，我们从79年开始着手建立沈阳的建筑劳务基地。特别是近两年，按照“定点定向、专业配套、双向选择、长期合作”的方针，逐步建立起多层次，多渠道，以县为对象的劳务基地。先后建立了绍兴、河南、朝阳等专业劳务基地，实行统一使用，分区管理，宏观调控。使建筑劳务的管理走上了有计划、按比例、协调发展的道路。

第一，严格计划管理。控制好自有队伍与外埠队伍的比例。我局根据企业施工产值，工程量，自有队伍构成等情况，测算出缺口工种数额，编制出企业年度用工计划，向所属企业下达。具体控制劳务工种比例时，主要是搞好企业间的调剂工作。在排满自有队伍实物量的基础上，缺什么工种，就进什么工种；缺多少人员，就进多少人员；避免出现自有队伍窝工和外埠队伍工种不配套的两种倾向，使劳务队伍规模适度与自有队伍有机衔接，形成了专业配套的综合生产能力。

第二，严格资质审查。针对农村建筑劳务队伍中存在的组织生产人员不稳，素质低下，管理无章法等问题，我们实行了严格的资质审查，同时强化了合同登记工作，运用法律手段加强劳务管理，做到合同一年一签；数量一年一定；资质一年一审。从而使劳务基地提供的劳务队伍素质不断地得到了提高。

第三，实行网络管理。我们把市区的队伍分成片，形成网络，由劳务输出基地的政府部门在沈建立长设办事机构，担当网头，对本地劳务实行统一归口管理。目前，在沈阳的72支劳务队伍，已经形成了30个联络网。例如：绍兴办事处是实行网络管理比较成功的一家。这支劳务队伍从1981年开始进入沈

阳，至今已整整十年了。他们发扬了绍兴人心灵手巧，吃苦耐劳，装修技术过硬等特点，近三年来，配合我市国营企业，共创出市级优质工程 60 余项，特别是在沈阳北新客站、商业城等大型重点公建项目的装修中，立下了显赫的战功。他们面对工期紧，任务量大，国营队伍装修力量严重不足的状况，绍兴等地的劳务基地发挥了巨大作用，提供了近 7000 名素质较高的装修力量，有效地保证了工程质量和工程建设周期。

由于我们坚持推进建筑劳务基地化建设，从而改变了国营企业单一的固定用工制，形成灵活弹性的用工机制，做到了劳务使用上的有活即来，无活即去，坚持从农村“弹”出来，又“弹”回农村去，促使企业逐步形成以固定工为主体，以合同工、临时工、外包工为补充的新的用工制度。

长期的实践使我们深刻认识到，转换企业经营机制，固然要靠外部环境的改善，但从根本上说，要靠企业内部的工作来实现。为此，我们把机制转换的落脚点放在企业自身的内涵挖潜上，以此做为转换机制的依托和载体，以此做为提高效益的源泉。坚持把内涵挖潜做为多机制的综合运用，贯穿在转换的全过程。并着力解决当前阻碍企业眼睛向内存在的三种心态。一种是无暇顾及。认为资金、任务等外部问题都跑不过来，没有精力抓自身管理；另一种是无补于时。认为大环境吃紧，企业受苦，就是内部再改再变也左右不了形势；再一种是无所做为。认为增支因素年年涨，挖潜活动年年搞，企业再搞能有多大油水。所以，一说搞活就伸手向上，一提立足自身，就喊潜力挖尽。这是当前企业带有非常普遍的一种失衡现象。

我们感到，这种麻木不仁的现象不打破，企业就难以发挥机制转换的综合功能，搞好企业就无从谈起。为了使企业眼睛向内，引起重视，经过大量的调查研究，重点对全局近三分之一的亏损栋号进行剖析曝光。对成本失控，管理费、人工费大量超支，材料损失浪费等问题，局采取了硬性措施。举办了大型展览，对亏损的单位和责任者公开点名，组织栋号管理人员以上的万名干部参观，进行揭短、亮丑、曝光。同时，正反手交用；奖罚严明，对十个盈利百万元的基层分公司 20 名党政领导给予晋升一级浮动工资的奖励，对成绩特别突出的分公司经理，当场提拔为公司副经理。对造成严重亏损的 40 多名企业党政领导和分公司领导，进行了降一级工资的处罚，有的给予了就地免职。使全局干部受到了震动，开始把眼睛由外部转向内部，开始注意企业自身的问题和差距，开始找出企业自身的潜力。在此基础上，局开展了为期半年的经济效益分析活动，重点狠抓了材料管理、成本管理两大方面，取得了明显的效果，使全局材料成本比去年同期降低了两个百分点。由于我们以改革来解决企业深层

次的问题，以内涵挖潜做为转换的连结点，从而带动了企业经营机制的渐进形成，使企业在市场竞争中，加大了回旋余地和适应能力，保持了旺盛的生机与活力。

(三)

在实现企业经营机制转换当中，还有一个不可忽视的重要因素，就是逐步实现政企职能分开的问题。在搞好施工企业方面，我们作为企业的主管局有着得天独厚的优势和特点。我们具有企业主管部门和行业归口管理部门的双重职能，这样我们在对直属企业上是管少不管多，在行业管理上是管多不管少。并且充分发挥局同企业联系紧密、对中央精神接受快、调整快、渗透快的特点，做到该由政府管的事，政府一定要管起来，不该管的事，一定要放手让企业去干，总的原则是管好不管过，管活不管乱。尽量减少对企业不必要的行政干预，正确地行使管理职能，发挥好服务的功能。我们在强化管理职能上，主要是抓住管好企业领导班子，管好承包经营合同，管好工效挂钩，进行总量控制三件事。

一是坚持抓好企业领导班子是搞好大中型企业的关键。我们在分析亏损企业原因时，感到领导班子是一条主要原因，班子如果出了问题，靠自身是很难解决的。因此，我们坚持按照配好班子就出生产力的原则进行了果断的调整。今年以来，局先后对 11 家直属企业的领导班子成员进行了三次调整，有 5 名副职被降为一般干部，处分了 8 名正职干部，其中有 4 名被降为副职使用，共涉及到干部 73 人。同时，对三家亏损企业的六名党政主要领导调整了五名，对副职调整了 16 名，提拔了 9 名，使三家企业的班子力量明显增强，很快打开了局面，实现了当年全部扭亏。

二是坚持管好承包合同，约束企业行为。这是搞好企业的一条重要措施。我们主要是针对不同类型的企业实行差别承包，短中求长，以包求活。通过合同确定国家、集体、个人三者利益关系。明确法律责任，建立严格的经营责任制，以此来强化企业的自我约束行为。使企业既注意抓好当前，又注重考虑长远。

三是坚持实行总量控制，搞好工效挂钩是强化宏观调控力度的主要手段。局主要通过核定含量，实施双挂钩等办法，要求企业必须符合百元产值含量提取办法，不得突破工资总额；规定了职工工资增长幅度必须低于企业全员劳动生产率增长的幅度；今年我局 1~10 月份与去年同期相比，经济效益增长幅度为 130%，而工资奖金增长幅度仅为 6%，在宏观控制上产生了制约效果；实现了良性循环。

在强化政府的服务功能上，我们主要是看局干部与企业的连结水平，能否在市场里面搞好服务，在活的环境中来引导企业，在调控方面做到节奏快、渗透快，寓管理于服务之中。我们感到由于市场机制不健全，经济环境不宽松等原因，把企业推向市场，不应撒手不管，作为政府局还必须给企业创造好宽松的外部环境，做到搞活企业的内外因的辩证统一。长期以来，我们在加强行业管理强化为企业服务的功能上，主要是从两大方面入手：

一是在服务的指导原则上，坚持一厂一药，一病一治，分开层次，分类指导，分别治理，不搞一刀切。从实际出发，一个企业，一个企业的解决具体问题。对三、四公司等五家优势企业，主要是指导其上质量、上水平，向逐步成为智力密集型总承包的企业发展；对构件公司等三家经营较好的企业，主要是强化基础工作，积极调整、理顺、转换，再上一个新台阶；对于亏损企业，主要是提高素质，增强信誉，强化扭亏力度。

二是在政策上，积极创造条件，坚持为企业松绑，增强行业管理的功能。在统一管理全市建筑队伍，统一管理建筑市场，统一管理工程质量，统一制定行业政策的同时，今年，我们根据中央工作会议精神，制定出台了搞好沈阳市大中型施工企业的 24 条政策规定。在自主经营，转换机制，增加投入，外部环境等六个方面采取措施，进一步理顺了政府与企业的关系。在创造活而有序的市场环境方面，采取了定向投标、议标方式，以保证国营中型施工企业通过公平竞争承揽工程任务；在制止建设单位发包工程中，对国营施工企业设卡、刁难等问题，我们采取了手段，严格进行治理。在增加投入方面，从今年起，我们对固定资产折旧率及新增提的折旧基金，免增能交基金和预算调节基金。允许企业按施工产值和销售额的适当比例，从经营收入中提取新技术开发基金。这些政策的分类到位，时效到位，给搞活企业创造了一个放而有度，活而有序，较为宽松的外部经营环境。

总之，转换机制，搞好企业是八五期间的一项重要任务，既艰巨又繁重。我们局虽然做了一些工作，但按中央和建设部的要求还存在着很大差距，需要我们长期努力，综合治理才能奏效。我们一定要认真贯彻中央工作会议精神和全国施工工作会议精神，解放思想，扎实工作，把我市国营大中型施工企业搞好，努力担负起繁荣和振兴建筑业的历史任务。对此，我们充满着信心。

解放思想 振奋精神 深化改革 提高效益 把我市建筑业推向一个新的发展阶段

这次工作会议的主题，是按照改革与发展的基调，研究和确定 1992 年的经济工作任务。

今年工作总的方向，即：认真贯彻党的十三届七中全会、中央工作会议精神 and 市委、市政府有关会议精神，以搞好国营大中型企业为主要任务，解放思想，振奋精神，深化改革，提高效益，迎接新的建设高潮，把我市建筑业推向一个新的发展阶段。

我就局党政研究的四个问题向会议做报告。

(一)

去年年初，我们根据市委八届二次会议精神，在总结历史经验、分析现状的基础上，确定了“313”工作思路。着重提出了在思想观念上要突出改革开放、突出生产力标准、突出经济效益，以此覆盖整个布局、渗透到具体工作中去。全市建筑业就是在这个思想指导下进行工作的。去年在工程任务急剧下降、施工平衡被全部打乱，投资缺口、资金紧张、负担加重，各种经济矛盾激化，建筑业面临的经济环境十分紧张。三家亏损企业的出现是十多年来所没有的。施工处于低潮。这是一个使人深感背负压力、忧心重重的局势，同时，又是一个迎接挑战顽强拼搏的机遇。在这种形势面前，我们坚定地按照市委、市政府的指示，“再开放一些、再放开一些、再抓实一些”，提出了“三超三创一

消灭”的奋斗目标。通过层层统一认识，明确企业经济工作的重点，启发大家，解放思想，敢于负责，勇于开拓，增强在困难形势下克难进取的历史责任感和时代紧迫感，在全市建筑职工努力下，开创了政治稳定、经济振兴、情绪高涨的新局面，整个形势发展比我们预期的要好，开局不错：

——施工生产恢复了正常增长，整个经济形势继续向好的方向发展。国营施工企业完成产值 10 个亿，比上年提高 8%，是改革十年来第二个高产年。预计实现利润 5,000 万元，比上年增长近 2000 万是承包利润指标的二倍，是 1985 年以来的第三个丰收年。全行业年产值预计完成 27 个亿，比上年有较大增长，到年末开工、施工、竣工水平已恢复到正常年景。我们建成了亚洲最大的商业城，建成 10 片住宅小区，完成技改投资 3 亿元，为增强我市国民经济基础做了贡献。

——广泛开展“质量品种效益年”活动获得大面积丰收。全市预计创出甲级优质工程 20 项；乙级优质工程 70 项，有 14 项在东北三市竞赛中获奖；在全国住宅质量检查中取得较好名次。狠抓扭亏增盈工作，制止效益滑坡，三户亏损企业全部实现当年扭亏为盈，利润达 420 万元。

——正确处理改革、发展、稳定三者关系，开始理顺各种经济矛盾。在国营大中型企业内部，普遍推行了承包经营，试点模拟三资企业等办法，清理三角债 1.5 亿元，解开了国营大中型企业三分之一的债务链。

——加强企业管理、挖掘企业潜力，打开了新的局面。以项目法施工为突破口，强化企业内部管理，仅国营企业推行项目法试点就达 100 项，占工程施工项目 60%，项目法开始成为施工管理体制改革中的基本制度。在揭摆企业管理问题，曝光亮丑揭短，深入进行经济效益分析的基础上，普遍加强了对工程成本的核算，人工费、管理费、外包费用支出，得到初步控制，现场管理、材料管理、设备管理开始恢复正常管理方式。

——对外开放工作进一步打开了局面。仅国营大中型企业创汇 750 万美元，输出劳务人员 1122 人，均创历史最好水平。

——全心全意依靠职工办企业，砌筑以人为主的“治本工程”，得到了市委、市政府的充分肯定。大力加强思想政治工作，深入开展党的基本路线教育，帮助广大职工正确认识当前国际形势，坚决反对资产阶级自由化，坚持走社会主义道路。

——进一步转变政府职能，强化宏观调控。到去年末，全市 11 个县区全部成立了管理行业的建工局，行业管理已覆盖全市。

——全面完成了治理整顿任务。行业组织结构得到有效调整，行业素质有

了明显提高，建筑市场平稳有序。

回顾过去一年所走过的历程，我们紧紧抓住了以改革促发展这一主线，有许多经验值得总结和汲取。从局领导全市建筑业工作的角度来看，主要有以下六点：

一、注意加强调查研究，不断深化对市委精神的理解和对全行业情况的认识及时调整和明确工作思路。从前年四季度到去年初，局里通过到基层调查和到外地考察，进行对比分析，认识到全行业的主要问题是，观念落后，机制僵化，管理粗放，作风不实。为了解决这些问题，根据我们对市委指示提出的理解，提出了“313”工程的总体思路。五月份市改革工作会议以后，我们又提出了“三超三创一消灭”的奋斗目标，把工作注意力进一步集中到以调整结构，提高效益上来。

二、注意抓好班子建设，坚持配好班子能出生产力的观点、注重以实绩取人，大胆提拔和使用有觉悟、能实干，敢开拓的干部。先后调整了领导干部64名，处理了40名业绩平平，作为不大的公司、分公司的领导干部，把一批有觉悟、能实干，业绩突出的干部调整到重要领导岗位上。特别是对三户亏损企业领导进行了调整充实。

三、注意树立和维护生产力标准的权威，党政合唱经济工作一台戏。党政自觉的从不同的侧面，在商品经济大合唱中找准位置，进入角色，合力帮助企业渡过难关。

四、注意讲求社会效益，以质量为本，赢得信誉、市场靠信誉，信誉靠质量来形成建筑业的共识。

五、注意始终保持求严务实，埋头苦干，锐意进取的良好精神状态。

六、注意坚持依靠职工办企业的根本宗旨，砌筑以人为本的“治本工程。”

(二)

1992年，是“八五”计划的第二年，全国基建投资将比91年增加1000亿，达到5700亿，国家计划在2000年投资将达到6万亿，那么每年就是6000亿。到本世纪末达到小康水平，在住宅方面，要求城镇人均居住面积8平方米，住宅成套率达80%以上。房地产业要有个大的发展，住宅商品化程度要有明显提高，所有这些数字表明，全国第二个建设高潮即将到来。九十年代也是沈阳“实干兴沈”的关键时期。沈阳是“一五”时期建设的老工业基地，技术改造任务相当繁重，每年技改任务至少在25亿左右。同时还要上一些高新、高科技项目。沈阳居民人均住宅面积只有5.3平方米，在全国处于低水平，到达8平方米的目标，每年至少要配套建成250万平方米的住宅。另外作为城市

基础建设、能源、交通等建设项目也要相应增加。这表明，沈阳建设规模将会大于前10年。这既为我市建筑业的发展提供了基本前提，又对我们的工作提出了更高的要求。

综合分析1992年面临的形势，总的来看，国际形势继续趋紧，但紧中有松，对我们既有严峻的挑战，也有发展的机遇；国内形势相对宽松，但松中有紧，对我们既有发展的机遇，也有严峻的挑战。

从我们行业自身状况来看，在市委的正确领导下，经济走出了谷底，迈出了“八五”第一步。在这个时候，我们还是要实事求是地研究我们的问题，我们的差距和不足主要是：

一、经济工作矛盾突出。其主要表现是：一是产值、利润、劳动效率的增长不快。去年我市国营建筑企业产值增长8%，而产值上海增长12%，北京增长10%，广州增长17%，上海在上半年亏损6,000万的基础上，经过政策调整全年盈利8,000多万，比上年增长3,000万元，全员劳动生产率上海23,000元，北京21000多元，比我们分别高出三到五个百分点。在可比指标中除天津外，我们都比人家低。这意味着我们在“八五”这新一轮竞争的第一年中，与先进地区的差距拉大。

二是经济矛盾仍很突出，经济效益较差。国营企业累计贷款5.5亿，应收工程款6.5亿，利息收不抵支，盲目扩大贷款规模的势头尚未见有减弱的趋向。贷款额和应收工程款额在全国大城市中高居榜首，而投入产出值却是最低的。虽然清理三角债暂时缓解了部分矛盾，但边清边欠，清少欠多的问题没有解决。各项投入产出控制指标实现得不好。流动资金周转一年一次，比上海、广州、南京等地慢了100天以上，多占用资金近2亿元，多付利息2,000多万再加上消耗大、质量差，成本上升，资金利润率比1985年下降5%，产值利润率比1985年下降6%，已经降到了历史最低点。

三是企业发展后劲不足。前两年取消技术装备费之后，企业装备投入失去了来源，加之留利部分大多搞非生产性固定资产投资，生产性固定资产净值率下降，装备程度明显低于北京、上海、天津等大城市，企业基本丧失了自我积累和自我改造的能力，而且这种状况还有可能继续恶化。

二、工程质量等社会效益提高不快。工程质量的总体水平虽有提高，但住宅工程质量差的问题并没有根本性改观，基本上所有竣工的住宅，渗、漏、堵、脱都没有解决，人民群众十分不满，政府、人大十分关注，人大、政协会议上，委员多次联名提案，要求迅速采取措施，已经交付使用的北新客站和商业城等公用工程，各级领导和人民群众也多有微词。

三、改革开放工作步伐过缓。一方面要求企业发展靠市场，另一方面行政干预太多，在一定范围内行政管理有所强化，放给企业的权力有所收回，使企业的改革与发展只能按上边的条条框框办，在一个规定的笼子里转，加上企业长期以来在计划经济之下形成一套与计划体制相适应的企业机制，经营不能自主，盈亏不能自负，养成了等、靠、要思维方式，没有自我发展的主动性和积极性。

对外开放喜中有忧。过去的一年，我局对外开放工作成绩是很大的，为进一步开放奠定了基础，但是同沿海城市比，我们还存在一定的差距。一是在海外开拓的面过窄，多是劳务承包，易货交易，层次低一些；二是在国内除安装公司外，土建干一个赔一个，既干不好也站不住脚，经常打败仗；三是外地施工同企业的关系理不顺，前方说了不算，定不了事，后方说了算定不准事，前后都有意见；四是利用外资少，三资企业仅有六家，利用外资400多万美元，在全市20多个工业局中居下游，占全市总额的2%多一点，同我们所处的地位极不相称。现有的六家合资企业中，成型的仅有“信凑”一家，多数没有按三资企业运行机制运转。

四、粗放经营的状况尚未扭转。在这方面，我们同上海、广州等地比较，突出反映在“基层、基础、基本功”这三基上的差距，刚性不强，力度不够，抓得不细。比如水泥超耗问题，去年每立方米提高损耗量40公斤左右，但每个企业仅水泥超耗仍在几千吨。其它材料的消耗基本处于管吃管添大锅饭的状态。上海局提出二包费压缩20%，要求看到钱；我市机械局要求企业把增产节约的钱和物交到局，一人也不能少。我们对这些指标也有要求，但我们抓得不狠，企业也没有当成硬指标，诸如非生产人员越压越多，不计收支，核算不实，盘点不清，成本虚盈实亏的问题，时至今日尚无大的扭转。

上述问题，是表面的，是浅层次的。冷静思考，深刻反思我们深层次存在的问题，局认为，主要是以下三个问题：

第一，思想解放程度不够。一方面，搞好国营大中型企业是我国经济体制改革的中心环节，党中央已经制定了总的方针，方向是明确的。然而如何搞好搞活，既没有现成经验照搬，也没有放之四海而皆准的模式可以套用，全靠我们充分发挥企业、职工和政府的主动性和创造性，在实践中创新，在探索中前进。思想不解放，就摸不到路子，找不到转换机制的钥匙；另一方面，当前各行各业搞好大中型企业的试点已经展开，有的探索转换机制放开经营的道路，有的开始实行全员合同制，有的模拟“三资”企业管理，也有的同政府签定合同，一律放开经营，这种百花齐放、百舸争流的态势，完全符合改革在实践中