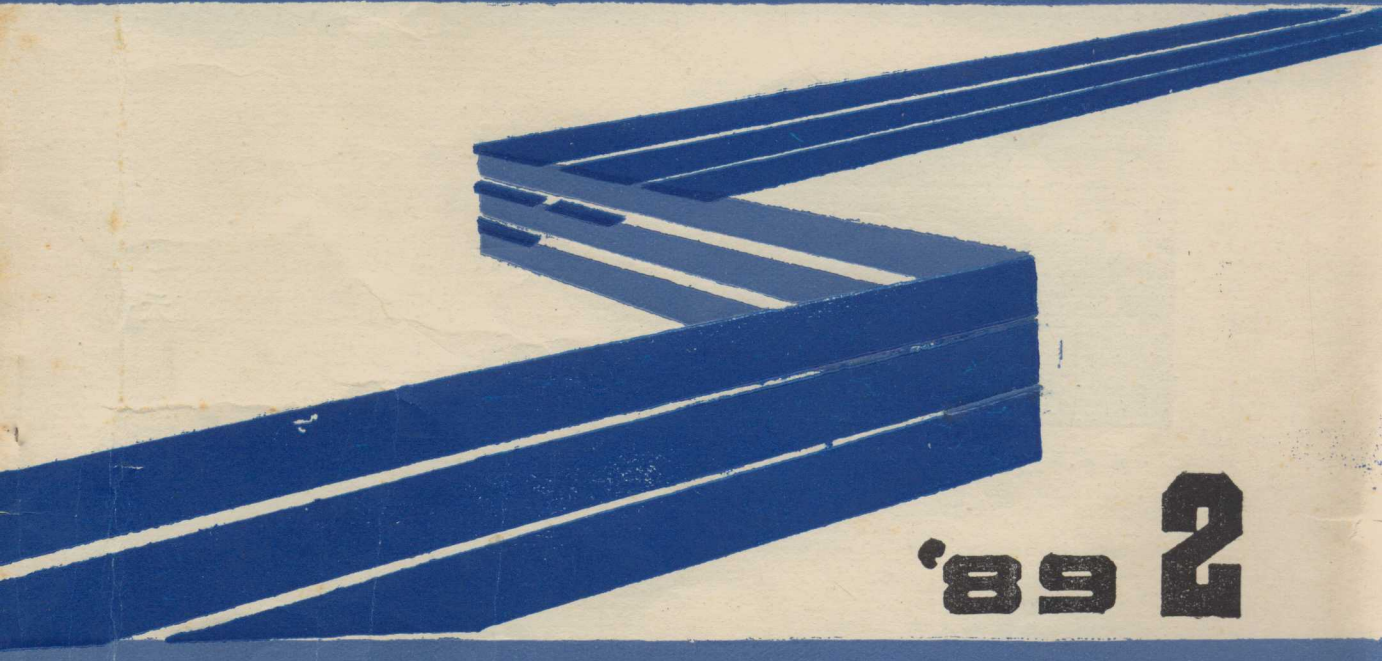
1-57

贵州国防电子

企业管理

QIYEGUANLI



'89 2

贵州省国防电子企业管理协会编

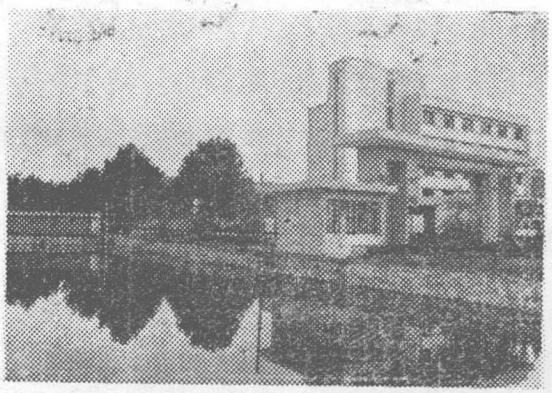
需要全本请访问 www.ertongbook.com

* 国营一二八厂 *

国营128厂（华阳电工厂）是航空航天工业部贵州航空工业总公司成员厂、中国汽车工业联合会会员、中国汽车零部件工业联营公司（集团）和航空通用电气集团副董事长单位。现已被国家经委和部、省列为“七五”期间重点技术改造单位，将建成航空电器配电装置科研、生产中心和全国汽车综合开关、汽车锁锁芯生产基地。

该厂于1965年从上海内迁贵阳，现有职工1560名，各类专业技术人员450名，有3个产品设计研究所和模具设计研究所，有从国外引进的设备和装配、测试流水线，具有很强的电器开发能力。主要产品：军品有操纵盒、信号灯盒，微动开关、接钮开关；民品有汽车综合开关、汽车锁锁芯、摩托车把手开关、外贸建筑电器、民用开关类。

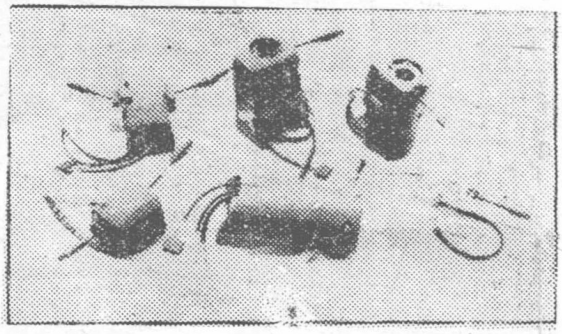
123厂多次荣获部、省“先进单位”称号，88年5月被贵州省人民政府评为“省级先进企业”，89年5月通过航空航天部“国家二级企业”评审。



工厂大门



生产车间一角



汽车用多功能架驶杆开关

厂长：胡照云

厂址：贵阳市小河

电话：23462、32467、32477、32478

电挂：1813

电传：66003HYEFG. CN.

F427.73
2-C

贵州国防电子

企业管理

QIYEGUANLI

一九八九年八月
总第三期

3 为提高企业管理水平献计献策
为推动军工企业改革再立新功 ……本刊编辑部
4 贵州省国防电子企协工作总结和下阶段工作安排……
8 一九八八年度协会工作积极分子名单……
8 贵州省国防电子企协增选理事副秘书长名单……
9 第二届年会优秀论文及获奖者名单……

发展战略研究

10 三线军工企业扩大机电产品出口的对策思考……沈长城

深化企业改革

15 转变思维方式 建立保证体系——一二八厂在深化改革中探索思想政治工作新路子……刘才政
17 深化配套改革 建立承包体系……蔡联辉
21 三线军工企业推行优化劳动组合的难点及对策……汪荣根

抓管理上等级

26 坚持标准 严格考核……冯黎华
29 狠抓四项工作 促进企业升级……四三二六厂

现代化管理

32 企业文化建设刍议……张国昭
36 试论生物节律理论在现代企业管理中的应用……李绍明

dqwu02/09

法制建设	41 浅谈全民所有制工业企业实行承包经营责任制的几个法律问题……赵德发
工作	44 企业管理工作的三位一体……五〇一厂企管办
	47 切实做好企业内部审计工作……袁　轶
交流	51 关于我厂实行成本控制的设想……王振忠
简讯	50 国防电子系统企业升级工作取得新进展……徐　皓
	50 六〇一库结合实际学习经济法规……杨思文
小资料	49 企业经营方针集锦……冯黎华
企业介绍	封二：国营一二八厂
	封三：国营五〇一厂

主　　编：郝守平

副 主 编：赵德发　沈长城

毕德源　冯黎华

徐　皓　徐文辉

汪荣根　荣忠启

常务副主编：沈长城

本期责任编辑：汪荣根　于森仁

F427.73
2-C

贵州国防电子

企业管理

QIYEGUANLI

一九八九年八月
总第三期

3 为提高企业管理水平献计献策
为推动军工企业改革再立新功 ……本刊编辑部
4 贵州省国防电子企协工作总结和下阶段工作安排……
8 一九八八年度协会工作积极分子名单……
8 贵州省国防电子企协增选理事副秘书长名单……
9 第二届年会优秀论文及获奖者名单……

发展战略研究
10 三线军工企业扩大机电产品出口的对策思考……沈长城

深化企业改革
15 转变思维方式 建立保证体系——一二八厂在深化改革中探索思想政治工作新路子……刘才政
17 深化配套改革 建立承包体系……蔡联辉
21 三线军工企业推行优化劳动组合的难点及对策……汪荣根

抓管理上等级
26 坚持标准 严格考核……冯黎华
29 狠抓四项工作 促进企业升级……四三二六厂

现代化管理
32 企业文化建设刍议……张国昭
36 试论生物节律理论在现代企业管理中的应用……李绍明

dgwu02/09
需要全本请访问 www.ertongbook.com

法制建设	41	浅谈全民所有制工业企业实行承包经营责任制的几个法律问题……赵德发
工作	44	企业管理工作的三位一体……五〇一厂企管办
	47	切实做好企业内部审计工作……袁　铁
交流	51	关于我厂实行成本控制的设想……王振忠
简讯	50	国防电子系统企业升级工作取得新进展……徐　皓
	50	六〇一库结合实际学习经济法规……杨思文
小资料	49	企业经营方针集锦……冯黎华
企业介绍	封二：国营一二八厂	
	封三：国营五〇一厂	

主　　编：郝宇平

副 主 编：赵德发　沈长城

毕德源　冯黎华

徐　皓　徐文辉

汪荣根　荣忠启

常务副主编：沈长城

本期责任编辑：汪荣根　于森仁

为提高企业管理水平献计献策
为推动军工企业改革再立新功

本刊编辑部

贵州省国防电子企协第二届年会七月十七日至十九日在凯里召开。来自我系统八十多个企业的协会会员代表聚集一堂，认真学习党的十三届四中全会精神，交流协会活动经验，研究和落实今后工作任务。

在年会上，协会副会长工办副主任（电子厅副厅长）卢今同志，振华电子公司副总经理柳学宏同志和省企协秘书长刘树屏同志作了重要讲话。他们从不同角度指出：省国防电子企协第二届年会是在全面贯彻十三届四中全会精神的形势下召开的。新的形势对如何搞好企业管理工作提出了新的课题。当前，我们的企业管理和协会工作要在总结经验的基础上，以党中央十三届四中全会精神和邓小平同志最近的重要讲话为指导，紧紧围绕中央提出的抓好四件大事的要求，进一步发挥企协的群体优势和服务功能，积极协助企业党委和行政做好职工的思想政治工作，深入开展治理整顿形势下的企业改革和管理研究；为进一步搞活我省军工、电子企业，保证军工、电子生产持续稳定发展献计献策，再立新功。协会秘书长左斌堂同志总结了一年来的协会工作并提出下一步工作意见（全文另发）。

与会代表一致认为，协会成立一年以来，认真贯彻为企业服务的宗旨，努力调动和发挥广大企业管理工作者的积极性和创造性，在开展企业改革和管理研究、企业升级咨询、经验信息交流、人才培训、智力开发以及协会自身建设等方面做了大量工作，取得了初步成绩，显示了协会的生命力和凝聚力。与会代表还就协会下一步如何全面、持久、深入地学习和贯彻十三届四中全会精神，坚定不移地执行党的十三大制定的“一个中心、两个基本点的基本路线，把思想政治工作和企业管理有机地结合起来，进一步深化企业改革，不断提高管理水平，促进军民结合等问题进行了热烈的讨论。

年会还增选了协会理事和副秘书长，表彰了一批协会活动积极分子，并向部分荣获我协会首届改革和管理优秀论文奖的同志颁发了证书。会议期间，与会代表们还参观了两个国家二级企业。

贵州省国防电子企协
工作总结和下一阶段工作安排

企协秘书长　左诚堂

(一)

省国防、电子企协自去年7月成立以来，以党在社会主义初级阶段基本路线为指针，紧紧围绕我省国防、电子行业工作的指导思想和中心任务，认真贯彻省国防科工办提出企协要充分发挥在企业和政府之间的桥梁和纽带作用，协助各级行政部门搞好企业管理、研究探索企业改革的指示。一年来，按照企协一九八八年下半年工作要点的精神，在各级行政部门的支持下，在全体理事和会员的共同努力下，省国防、电子企协在协助行政部门搞好企业管理和为企业服务等各项工作取得了一定的成绩。现简要总结如下：

一、积极组织改革和管理的研讨和交流活动

结合当前经济体制改革的实践，企协积极组织了各种类型、各种层次的学习、研讨和经验交流活动。较大的活动有省国防、电子企协于1988年11月举办的由十二家直属企业参加的《中华人民共和国全民所有制工业企业法》学习研讨班；〇一一基地分会于1988年9月组织举办了有十二个企业参加的“满负荷工作法”研讨会，于1988年10月举办的《企业法》学习研讨会，还于1989年4月组织召开了“〇一一基地厂长工作研讨会”；〇六一基地分会于1988年8月组织部分团体会员单位的厂长参加了遵义企协召开的联谊会，交流了学习贯彻《企业法》的做法、经验、体会、问题，还配合市企协在3401厂召开了“计算机辅助企业管理经验交流会”，于1989年3月组织部分厂领导、企管办主任参加了航天企协在深圳举办的经营管理研讨班；〇八三基地分会于1988年组织分管企管工作的厂领导、企管办主任、宣传科长学习、贯彻“企业法”和“满负荷工作法”，还于1989年4月组织召开了以承包经济责任制，优化组合为中心的经验交流会。上述活动的开展，对促进改革的深化，提高企业管理水平，推动企业的法制建设，提高企业管理干部的素质起到了较好的作用。

二、认真开展学术研究活动

围绕深化企业改革、改善经营机制的方针，企协与各基地分会认真开展对有关理论与政策的学术研究活动。一年来，企协分会主要开展了以发展战略研究、法制建设、深化企业改革、企业管理为主要内容的学术研究活动。初步统计，有60余篇学术论文进行

交流(向“企业管理”会刊投稿的和企协成立时交流论文未计算在内)，获地方和行业优秀论文奖的有12篇，获省国防、电子企协企业改革管理优秀论文奖的共18篇，其中一等奖1篇，二等奖3篇，三等奖6篇，鼓励奖8篇。通过广泛的学术理论研究活动，不但为促进国防、电子工业改革与发展探索了途径和办法，对推进企业管理提出了新的路子，而且进一步开阔了思路，壮大了企协理论研究队伍，提高了理论研究的水平。

三、开展管理咨询，推动企业升级工作

1988年下半年，按省加强企业管理领导小组办公室的统一要求，企协积极配合行政在调查研究的基础上，协助做好省级先进企业标准的修订工作，按时完成了全省国防、电子系统共五个大行业五十一个小行业的省级先进企业标准的修订工作。

围绕企业升级工作，企协根据各基地、公司、直属企业的企业升级工作规划和安排，按照企业的实际需要，广泛开展了企业升级管理咨询。一年来，先后对24个企业进行了企业升级咨询，企协根据国家级企业和省级先进企业升级标准，针对企业升级目标，从质量、物耗、效益、管理等方面分析企业存在的薄弱环节，提出了比较切合实际的整改方案和措施，推动了企业升级工作的开展。如今年四月份，企协配合有关部门对国营二七六厂企业上等级进行全面咨询，共提出咨询建议十三项五十八条，工厂领导十分重视，及时制订加强企业管理的改进意见，认真进行整改，该厂于今年六月七日，顺利通过了国家二级企业考核。国营九八四四厂自去年招标承包后，工厂重视企业管理工作，企协根据工厂要求，组织对该厂企业升级全面咨询，提出咨询建议五个方面二十五条，经工厂认真整改，该厂在1988年度企业上等级考核中，管理工作已达到省级先进企业水平。1988年度，我省国防、电子系统有15个企业晋升为省级先进企业，1个企业晋升为省预备级先进企业；有6个企业已经过国家二级企业考核评审，还有3个企业即将进行国家二级企业的考核评审，1个企业将进行国家一级企业的考核评审。

此外，企协积极配合有关部门组织力量，对1986年度、1987年度晋升为省先进级的企业进行了复审工作，写出了复查报告。

四、编辑出版会刊

企协成立后，即着手组织编辑出版会刊《企业管理》，到目前已编辑出版二期，共发表论文和经验总结材料26篇，分发给各团体会员和上级企协，交流了我省国防、电子工业在深化改革、加强管理、企业升级等方面工作的情况和经验，为全省国防、电子工业广大管理干部提供了学习研讨的阵地，受到企业的好评。

五、抓了企业自身的组织建设和业务建设

一年来，企协的团体会员已发展到87个，占工业企业的87.87%，目前还有一些单位积极要求参加。今年元月份，〇六一基地成立了贵州航天工业企业管理协会、企业家协会，并组建了五个专业组。〇一一基地分会在原有的基础上，对企协组织工作进行了调整和补充。企协队伍的壮大，将对省国防、电子企协工作有更大的促进。企协经常召开秘书长会议，适时研究和安排企协的有关活动和工作，使企协的活动具有针对性和及

时性。企协的生命力在于活动，一年来，各企业分会围绕深化改革、强化内部管理、促进企业升级、加强法制建设开展了各种形式的活动，其中较为突出的有黎阳机械公司本部、100厂、501厂、3407厂、4655厂、3401厂、851厂、4326厂、4506厂、总后3537工厂等单位，国防、电子企协的自身业务建设正是在各企业开展企协一系列活动中不断得到提高和充实。

六、其它工作

配合行政、企协为各团体会员单位订购了《贵州省企业上等级标准》、《机械电子工业企业升级资料汇编》等刊物，还分发了《企业经济法制工作简讯》等资料，及时向企业转达上级领导的指示和有关技术、经济、管理信息。按照企协的工作计划，1988年度企协共评选出34个协会工作积极分子，从而充分调动了广大会员的积极性。根据省企协的要求，我企协开展了首届贵州省优秀企业家推荐评审工作，国防、电子系统的3531厂吴民展厂长、3057厂的张文儒厂长、总后3537工厂的张军厂长、凯里磁性材料厂的赵伟元厂长被评选为首届贵州省优秀企业家。企协还积极参加中国国防科技工业企业管理联合会，并在会上介绍了九八四四厂深化改革的经验，推荐了六个大中型企业厂长参加中国国防科技工业企业家协会理事。为扩大对外交流，树立贵州国防、电子工业形象起着积极的作用。

应该指出的是，上述主要工作是在企协没有专职编制人员、并且在行政工作十分繁忙的情况下兼职开展的，但对于深化企业改革，提高管理水平，推动企业升级起到了一定的促进作用，显示出企协作为群众性社会经济团体的生命力，较好地发挥了企协作为联系政府部门与企业之间的桥梁和纽带作用。这是企协全体会员、理事，特别是三大基地分会一批骨干共同努力的结果。

我们的企协只有“一周岁”，还处于幼年时期，虽然我们边学边干做了一些工作，但还缺乏经验，许多工作还有待不断加强。相信通过我们的共同努力，我们企协的工作一定能做得更好。

(二)

刚刚召开的党的十三届四中全会是我们党的历史发展上一次非常重要的会议，当前，企协要认真学习贯彻党的十三届四中全会精神，进一步深入贯彻十一届三中全会以来的路线、方针和政策，坚持“一个中心、两个基本点”，按照治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革的总方针开展好各项工作。企协下一步工作的总要求是：坚持面向企业和企业家、为企业和企业家服务的宗旨，为企业办实事，强化企协服务功能，充分发挥桥梁和纽带作用。为此，对一九八九年及一九九〇年上半年提出如下意见：

一、积极开展改革与管理的研究交流活动

在治理整顿、深化改革的新形势下，企协及三大基地分会要以当前深化改革，加强管理、企业升级中遇到的“难点”以及企业迫切需要解决的问题作为研究的重点，组织力量相对集中地进行专题研究，积极开展研讨、交流活动。一九八九年和一九九〇年上半年我省国防、电子企协主要开展好以下课题的研究和经验总结：

1、在治理整顿、深化改革的形势下，企业面临的新问题及对策研究。

2、深化企业内部改革的做法、经验和有关问题的探讨。

3、强化内部管理，搞好企业升级，提高企业素质有关问题的研究。

企协拟在恰当时间配合行政组织召开部分重点企业深化内部改革研讨会，三大基地分会，将根据上述研究和活动重点，制定全年的活动计划。

二、配合企业升级，培训管理干部，推广现代化管理

1、协助行政做好对晋升省先进级以上的企业进行复审工作。并对这次企业自升级后的成效作出客观估计。

2、在今年三、四季度，组织对争创晋升国家二级和省先进级的企业进行管理咨询诊断。三大基地所属企业由各分会负责，直属企业由企协组织。

3、今年四季度，组织部分团体会员单位企管、法规部门负责人在深圳举办“企管、法规人员岗位培训班”。

4、今年四季度组织部分企业有关人员在〇六一基地风华机器厂召开“现代化管理经验交流会”。

5、各基地分会将分别按各自的特点和需要进行培训管理干部、推广现代化管理等有关活动。

三、继续做好宣传出版工作

企协将继续办好《企业管理》会刊，进一步提高会刊质量，重点是加深文章深度，增加一些栏目，改善版面安排，提高指导性、可读性。企协将继续按照上级有关部门的要求和企业的实际需要，订购一些有指导意义的刊物，积极为企业提供有关信息。

四、加强企协的自身建设

企协经过一年的发展，已经是一个初具规模的群众组织，下一步除继续发展系统内工业企业为团体会员外，还将发展部分事业单位为团体会员。企协继续定期召开正、副秘书长扩大会议，研究协会的工作，协调各分会的活动，使协会不断得到巩固和提高。

五、企协业务工作

继续搞好企协“协会工作奖”、“企业管理优秀论文奖”的评选活动。并配合省企协在国防、电子系统组织与推荐贵州省优秀企业家和三总师的评选活动。

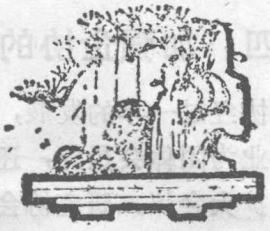
新的一年中，企协工作将会在治理整顿、深化改革中遇到很多新情况、新问题，我们要认清形势，勇于开拓，以新的姿态做好企协的各项工作，为推进我省国防电子工业改革与发展，做出新贡献。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一九八八年度协会工作积极分子名单

张春阳	011基地	游文生	128厂	冯　伟	3655厂
王玉兰(女)	011基地	张铁林	355厂	毕德元	083基地
胡文钦	黎阳机械公司	冯黎华	061地基	季明野	851厂
		曾幼修	061基地	张丽娅(女)	851厂
边万鹏	100厂	陈菊生	3257厂	杨永光	4506厂
张喜春	100厂	邓国兵	3277厂	姚孟平	4506厂
张文儒	3057厂	吴惠融	3277厂	殷良荣	4326厂
李绍明	3057厂	徐立富	3533厂	廖明胶	4326厂
汪荣根	501厂	陈联方	3420厂	徐中利	4111厂
沈长城	省国防科工办（电子工业厅）			唐大俊	总后3537工厂
徐　皓(女)	省国防科工办（电子工业厅）			张　军	总后3537工厂
陆有临	276厂			皮以坊	贵阳市机电局厂
李德宽	276厂			赵伟元	凯里磁性材料

贵州省国防电子企协增选理事、副秘书长名单



一九八九年七月十八日协会理事会通过

理事：游章铭、梁梦林、王平修、白新政、郝守平；

副秘书长：游章铭、郝守平；

因工作调动，王国良同志协会理事、副秘书长职务自然免职。

·第二届年会·
优秀论文及获奖者名单

一等奖：

三线军工企业扩大机电产品出口的对策思考	省国防科工办	沈长城

二等奖：

三线军工企业推行优化劳动组合的难点及对策	501厂	汪荣根
浅谈全民所有制工业企业实行承包经营责任制的几个法律问题	011基地	赵德发
我厂如何实行成本控制的设想	4540厂	王振忠

三等奖：

企业一般干部工作实绩的量化考核初探	3653厂	徐　虎
坚持标准、严格考核	061基地	冯黎华
切实做好企业内部审计工作	061基地	袁　轶
横向经济联合有关法律问题的处理	3027厂	周　宏
对于大中型企业加快和深化改革的几点思考	011基地	于森仁
狠抓四项工作、促进企业升级	4326厂	企管办

鼓励奖：

强化基础管理是实现企业升级目标的前提	3407厂	
关于完善企业内部经济责任制的思考	4111厂	徐中利
关于在企业内部实行计件工资、定额奖金和定额工资的研究	460厂	张臣国
建立完善企业内部利益共同体使深化企业改革充满活力	460厂	麻萝谦
“上综合、下实体、纵承包、横协同”改革企业内部经营机制的尝试	3127厂	张万华
完善发展承包制，深化改革初见效	3097厂	金　震
消化吸收结硕果、开发创新谱新篇	4326厂	张享文　刘永弘
思想政治工作在经济承包活动中的作用	4506厂	



三线军工企业扩大机电产品出口对的策思考

贵州省国防科工办　　沈长城

国家机械电子部提出把出口额占生产总值的三分之一以上作为振兴机械电子工业的一个标志，那么实力雄厚、在技术、装备上具有较大优势的三线军工企业无疑是一支值得倚重的力量。充分发挥这支力量的作用，扩大机电产品出口，不但是振兴机械电子工业建设性大事，亦是三线军工企业加速战略转移，实现“军民结合”的新的契机和途径。

贵州省国防科技工业规模仅次于四川和陕西，位居全国第三，在省内机械电子工业中，国防科技工业重于民用工业。因此，本文拟结合具有三线军工企业普遍意义的贵州军工有关实际，试就发展三线军工企业机电产品出口提出有关战略构想和政策建议。

一、三线军工企业发展机电产品出口的有利条件

1、军工企业有强大的优势。表现在，（1）具有较强大的物质生产基础。以贵州为例，国防系统的机械电子工业，拥有固定资产是民用机械电子工业的两倍，职工人数为民用机械电子工业的1.5倍，设备拥有量占全省工业企业三分之一以上，产值占全省机械电子工业总产值一半以上。（2）装备精良、齐全。除拥有中小型精密设备外，还拥有自动控制，大型铸锻，特殊工艺加工设备和从科研、试制生产到检测等各种技术手段。（3）技术力量雄厚。如贵州军工系统的工程技术人员占职工总数的12%，占全省全民所有制工业一半以上，工程技术人员不但高度密集，而且专业配套。

2、贯彻“军民结合”方针以来。三线军工企业已形成一批技术上先进，具有国际水平的“支柱”产品，如贵州省国防科技工业系统已开发生产各类民品五百多种，有不少产品填补了国内空白。全系统的民品产值已占工业总产值一半以上。

3、三线军工企业已经开始走上国际市场，民品出口在原来低水平的基础上，有了较大幅度的增长，如贵州军工系统1985年民品出口创汇为580万美元。1986年达875万美元，1987年增至为1156万美元。1987年与1985年相比，机电产品出口种类增长123%，全系统可供出口的机电产品已达200余种。全省军工企业中，已有出口基地企业四个，出口扩权企业二个，中外合资、中外合作企业六个，沿海“窗口”企业100多个。

4、国家对三线军工企业已经和将要继续进行调整改造，企业的生产经营环境和技术装备素质将得到进一步改善，如贵州军工有十几个企业要调整、搬迁，大量的企业要进行“军转民技术改造，“搬迁——技改——开发——出口”有机结合，进行第二次“创业”，为发展机电产品增添了后劲。

5、国内经济环境对三线军工企业发展机电产品出口提供了良好环境。（1）

机电产品出口已确定为我国经济发展的重要战略之一。国家决定要给予重点扶植。（2）国家对机电产品出口制定了一系列优惠政策，尤其对军工企业提出了要实行“一视同仁，同等优先，适当照顾”的原则。

6、随着外贸体制改革，三线军工企业的出口渠道日渐增多，如贵州军工目前的出口渠道已有：（1）中央主管部所属外贸公司；（2）军工系统外所属外贸公司（包括省内和省外）；（3）全省军工企事业单位联合组成的贵州新联进出口公司；（4）沿海“窗口”企业；（5）中外合资经营渠道。

二、三线军工企业发展机电产品出口的不利条件

布局分散、交通不便、信息不灵，社会负担重是三线军工企业普遍存在的后遗症，如贵州军工系统有80%以上的企业远离城市，独居偏僻山沟，在发展机电产品出口中遇到的最棘手难题有：

1、由于受到地域环境条件和企业封闭性的限制，企业占有的市场信息（尤其是国际市场信息）十分有限，因而把握不住瞬息万变的供需关系，表现为企业的产品开发缺乏市场针对性和预见性，企业开发产品不少，但真正形成“支柱”的大宗产品十分有限，企业的生产、技术优势未能转化为经营优势。

2、由于布局分散，生活、服务设施、辅助后勤人员比例过于庞大，加之生产设备专用性强，先天形成的小批量生产组织方式、区域协作环境差、固定资产构成不合理、闲置军品生产线的折旧和维护摊入成本等因素，导致三线军工企业机电产品换汇成本大大增加，产品的竞争力大为削弱，大批出口机电产品因此而夭折。

三、影响三线军工企业发展机电产品出口的制约因素

1、管理体制的弊端。长期以来，我国对军工一直是高度集中的管理，军民分割，障碍重重，企业的计划、资金，外汇等基本上由各主管部直接下达，割断了企业间的内在经济联系。机电产品出口生产体系在计划、财政、金融、物资分配等方面，在条块分割的制约下难以完善。

2、缺乏宏观计划。军工企业发展机电产品出口，无论是在出口产品的总体发展、重点产品规划上，还是出口产品的规模及合理结构等方面都没有系统的全面规划。缺乏相应的宏观规划，无数军工企业发展机电产品出口的主动性往往汇合成盲目性。

3、资金短缺。三线军工企业发展机电产品出口必然要对原有工艺和设备进行技术改造，而企业自有资金包括折旧与利润留成后形成的生产发展基金数额太少，不足以转化为新产品开发基金。此外，随着军工企业近年来企业生产规模的扩大，流动资金需求量大增，但是国拨流动资金定额长期不变，企业只能靠贷款维持。

4、军品生产线的存留问题。军转民必然涉及到军品生产线的保留程度问题。由于军备的长期需求量及其构成还未量化到企业，三线军工企业只能采用的插线生产、混线生产办法制约了企业经济批量的形成，不但成本陡增，且错失了不少良机。

5、原材料问题。国发（1985）128号文件和（1987）64号文件尽管已对出口产品的原材料问题作了明确规定：企业创汇的30%可用来进口原材料；凡国内能够生产的原材料要列入指令性计划。但因部分外汇掌握在有关部门手中，企业无法按需动用，计划内的平价原材料又得不到保证，企业被迫通过市场调剂解决。由于各种原材料轮番涨价，出口产品成本直线上

升，与国家规定换汇成本的差距太大。

6、优惠政策不落实。以贵州军工为例，出口基地企业在统一对外的前提下具有的谈判权、报价权、签约权，在银行立户结汇权和留成外汇使用权都没有落实。影响了企业发展机电产品出口的积极性。

四、三线军工企业扩大机电产品出口的战略构思

1、轻装上阵战略

为了促使三线军工企业成为我国机电产品出口的主力军，有必要对因“先天不足、后天失调”的三线军工企业卸去包袱”，消除不利因素，使其轻装上阵、

（1）妥善解决军工企业“军转民”中的“资产”问题。对三线军工企业固定资产中生产军备不需的且无法转产民品、无法投入运转的资产诸如涵洞、桥梁、堡坎等由于布局不当多占用的非生产性固定资产划分出来，不提折旧，不进成本。对多余无用的设备采用租赁、转让、调拨或变卖处理，无效的固定资产应核销折旧基数，保留的军品生产线日常维护费应由企业从军品成本中解决。军品任务不足或没有任务，国家应酌情给予补贴，直至完全拨给。其次，要妥善解决军品任务陡降带来的资金积压问题，对军品压库部分建议作为特种储备资金划出流动资金范畴，并参照现有同类民用企业资金水平，重新核定流动资金定额。

（2）妥善解决三线企业办社会问题。把为企业服务的各种辅助机构逐渐从企业中分离出去，使之企业化、社会化。通过小城镇建设、创办城镇企业等途径，使三线企业实行企（业）、社（会）分家，不使“小社会”吃“企业”，使企业精干化，全力以赴发挥其基本功能。

2、集团经营战略

三线军工企业在建设中已经形成了一批重大的各具特色的科研生产基地，如贵州的军工实力主要就集中在航空、航天、电子工业三大基地。所谓三线军工企业的加工门类齐全，科研生产配套能力强，正是一种集团优势。这种优势在军品的科研和生产中得到了充分的发挥，但这是在军品生产指令性计划和行政手段下得以维系的。在商品经济范围日益扩大的新形势下，在民品的开发和生产中，要继续发挥三线军工企业的集团优势，需要解决好两个问题：（1）解决管理体制和经济调节手段问题；（2）有几种产品链条长，覆盖面大，能够充分发挥集团优势，增进集团内聚力的大宗机电产品。因此，应将政企合一的“基地”组织形式改变成为集生产、科研、教育、经销、技术服务、工贸、技贸于一身的综合性经济实体，对所属企业实行人、财、物、产、供、销统一领导，统一经营、统一管理。待条件成熟时，还应将三线军工企业体制逐渐培育成超越条块关系且计划单列的军民兼容型实体性企业集团。挟集团优势进入国际市场，则必将大增三线军工企业产品在国际市场上的竞争力。

3、优势互补战略

三线军工企业发展机电产品出口的优势由于其地理环境的制约而大为削弱，而我国一线沿海地区由于交通方便，信息灵通，经营环境优越。对外出口具有“近水楼台”的有利条件。因此，大力推进一、三线横向经济联合，把一线地区的对外经营环境优势和三线军工企业的生产、技术优势有机结合起来，对发展三线军工机电产品出口，有着十分重要的意义。三线军工企业在沿海开放“窗口”，是一、三线优势互补卓有成效的重要途径，应当给“窗口”企业提供较为宽松的政策支持，如“窗口”企业应一视同仁享有当地

企业的各种优惠待遇，允许“窗口”与其内地基地企业在产品、资金、外汇、设备、原材料等方面进行融通。尤其是对生产出口机电产品的外向型“窗口”企业，国家应重点予以适当扶植，并积极引导和支持“窗口”企业为后方企业扩大机电产品出口服务。

优势互补的另一方面是搞好工贸结合。要克服三线军工企业信息不灵、客户难找的制约因素，必须大力开展与外贸部门的多层次，多渠道的结合。着重应解决好这几方面问题：一是改收购制为代理制。促成外贸公司真正做到“四联合、两公开”，调动工贸双方的积极性；二是在产品上进行联合开发，合作经营。即外贸部门加强国际市场的开拓和信息传递，企业及时研制，生产，各自发挥优势，共同开拓机电产品出口市场，鼓励工贸双方在自愿互利的基础上广泛实行多种合作，发展和推进工贸联营。

4、要素重组战略

三线军工企业形成时所投入的要素是按纯军工的要求进行的，封闭的结构使生产要素长期在被限定的空间中沉淀下来。三线军工的庞大资源存量（包括资产存量和技术存量）很大部分因军品任务不足等原因而变为呆滞的存量，并可能随时通过有形损耗和无形损耗而逐渐衰竭。因此，在军工企业发展机电产品出口，尽可能有效利用自身存量的同时，还应辅之以要素重组战略，即在新的经济形势下形成[redacted]三线军工产业间、地区间和企业间的新的关联方式和新的协作格局，实现生产要素的合理流动，使人、财、物从积压、难以发挥作用的单位，流向能充分发挥作用的单位。实现要素重组，要求突破“部门所有制”和条块利益格局，要求建立资金市场、劳务市场、设备市场。所以要素重组战略应通过要素市场的发育和体制改革的深入来逐步实现。

5、多角经营战略

根据军工企业自身具备的优势和劣势，三线军工企业发展机电产品出口的方向应该是附加价值较高的技术密集型产品和成套设备为主的产品结构。但针对三线军工企业需先求生存、后求发展的现状，还必须大力发展劳动密集度较高的中低档技术产品。这是因为：（1）军工的技术、装备等比较优势相当程度是相对国内而言的；（2）在目前国家资金、外汇短缺的情况下，开发劳动密集度高的中低档技术产品，相对来说投资较少，见效较快。用中低档技术产品所产生的经济效益补充高档技术产品的开发，用短线产品函养长线产品，最后达到提高三线军工技术密集型产品的比重，促进出口产品结构合理化的迂回战术，不失为是一条较为切合实际且行之有效的途径。因此，三线军工企业的机电产品开发模式拟采用分层次、有重点、大中小并举的多角经营战略，可分三个层次进行。

（1）对已经开发的产品，要巩固和扩大市场占有率。分三种情况：一种是已经投入批量生产的产品主要是提高质量，降低物耗，减少成本，提高其市场竞争能力。第二种是有技术优势和批量生产能力，但市场尚未打开的产品，应努力通过各种渠道，开拓占领市场。第三种是有市场需求但批量上不去的产品则应通过横向联合，发挥优势，尽快地把批量搞上去。

（2）以市场为导向，以投资少、见效快为原则，开发一批中低技术档次的产品，主要开发的产品类型为“短缺产品”和“改进产品”，即瞄准国际市场的空档进行开发的产品和通过改进工艺技术、提高精度和附加价值的产品。

需要全本请访问 www.ertongbook.com