

增强信心 狠抓落实 坚定不移地推进国有企业改革

山东省经济贸易委员会

近几年来，在党中央、国务院的正确领导下，在国家经贸委的大力支持和指导下，山东省以邓小平建设有中国特色社会主义理论为指针，认真贯彻落实江泽民总书记提出的“八条方针”、“四条原则”，结合山东实际，不断深化国有企业改革，进行了一系列大胆的、积极的探索，增强了国有企业的活力，对山东工业经济保持持续、快速、健康发展起到了巨大的促进作用。

一、国有企业改革取得了较大进展

对国有企业改革究竟怎么看，这是当前全社会普遍关注的问题。从我省情况看，国有企业改革与发展总体的形势是好的，取得了很大成绩。大多数国有企业在由计划经济体制向社会主义市场经济体制转轨的过程中，在与国外企业、三资企业及其他非公有制企业日益激烈的竞争中，经受住了考验和市场的冲击，迈出了坚实的发展步子，企业内部活力和市场竞争能力都有很大的提高。

（一）国有企业在市场经济条件下得到进一步发展，总体实力和水平显著提高

1992年，党的十四大把建立社会主义市场经济体制作为我国经济体制改革的目标以来，山东省国有企业在市场经济条件下经受住了锻炼和考验，得到进一步发展壮大，无论是生产规模和经

济效益，还是资产总量和技术水平，都有了新的提高。1996年，全省国有工业企业完成总产值1620亿元，比1991年增长54.4%，年均增长9.1%；销售收入2358亿元，增长1.45倍，年均增长19.6%；实现利税257亿元，增长1.4倍，年均增长19.2%；资产总额3920亿元，增长2.78倍，年均增长30.4%；全员劳动生产率提高到30063元/人，比面上企业高出近3000元。

（二）国有企业在国民经济中继续占据主导地位，带动和辐射作用日益增强

截止1996年底，全省国有工业企业共有3927户，虽然在数量上仅占乡及乡以上独立核算工业企业总数的14.4%，但资产总额、工业增加值、销售收入和实现利税分别占57.4%、48.4%、46.5%和48.4%；拥有职工274万人，占45%。在关系国计民生的重要领域和关键行业，国有企业始终占据支配地位。金融、电力、煤炭、石油开采、冶金、化工等重点行业，国有企业资产总额占80%~90%；邮电、民航、铁路占到100%；城市公共交通、自来水供应等社会公益事业也是靠国有企业来承担的。在国内外市场上站得住、叫得响的工业产品中，90%以上是由国有企业创造的，在已认定的94个“山东名牌”产品中，有87个来自于国有企业。国有企业对其他经济成分的辐射带动作用也大大增强。中国轻骑集团核心层拥有国有资产5.23亿元，而聚集和支配全集团总资产达到62.67亿元，实现了以少量国有资产支配大量社会资本和国外资本的目的。同时，国有企业还为其他经济成分企业提供了大量的能源和原材料。从山东大量的事实可以看出，国有企业是其他经济成分赖以生存和发展的基础。

（三）国有企业对国民经济和社会各项事业的发展做出了巨大贡献，为保持安定团结的政治局面起到了重要作用

改革开放18年来，非国有工业虽然有了很大发展，但国有企业仍然是财政税收的重要来源。全省财政收入的60%以上来自于国有企业。国有企业不仅为地方财政做出了巨大贡献，而且也为

改革开放支付了巨大的成本，承担着重要的政治职责。为保持社会安定和政治稳定，国有企业不仅承受了 20% 左右富余职工的再就业压力，安置了 2/3 的城镇社会就业人员，而且牺牲自身利益，承担了抑制通货膨胀、平抑市场物价的重任，为维护社会稳定提供了必要的物质保障。据统计，目前国有企业职工住房、医疗、学校等方面的投资占企业总投资的 15%~20%，离退休人员占职工总数的 25%，冗员占 30%，这些人员的养老金和工资就占职工工资总额的 50% 左右。

（四）国有企业经营机制发生了历史性转变，涌现出一批优势企业

国有企业的组织制度，已由过去的工厂制一统天下，变为工厂制、公司制、股份制、股份合作制等多种形式并存，逐步向建立现代企业制度的基本框架迈进；经营方式基本上摆脱了过去生产靠计划、原料靠调拨、产品靠包销的生产模式，实现了由生产型向生产经营型的转变，并逐步转到了生产经营开发型；大部分国有企业摆脱了计划经济体制下的传统观念、经营方式的束缚，由过分单纯依赖政府减税让利逐步转到依靠加快转换经营机制、提高自身素质上来；国有企业职工的就业观念开始摆脱单纯依赖国家分配，转到靠市场选择职业，思想观念发生了变化；相当一批国有企业焕发了生机和活力，在市场经济的磨炼中脱颖而出，成为山东工业乃至全国同行业的优秀代表。他们不仅在推进“三改一加强”中走在了前列，蹚出了各具特色的成功路子，而且在激烈的市场竞争中站稳了脚跟，创造了良好的经济效益。据第三次全国工业普查最新统计，销售收入逾 8 亿元的 497 家中国大型工业企业中，山东占 34 家，其中国有企业 29 家；营业额逾 9 亿元的 197 家中国大型工业企业集团中，山东占 21 家，其中国有 17 家。国有企业经营机制的历史性转变，一批优势企业的涌现，是推进两个根本性转变的重要基础，对今后的经济发展将会起到不可估量的促进作用。

（五）精神文明建设与物质文明建设同步发展，构筑起有中国特色的社会主义新型企业

与其他一些非国有企业党组织软弱无力形成鲜明对比，山东省国有企业政治优势发挥得较好，党的建设和社会主义精神文明建设不断得到强化，推动了企业全面发展。许多国有企业做到了把党建工作同生产经营任务结合起来，把严格管理、奖罚分明同细致入微的思想政治工作结合起来，把企业的发展壮大同员工的切身利益结合起来，把严谨的政治教育同丰富多彩、各具特色的企业文化结合起来，使两个文明建设落到了实处。在这些企业中，干部职工思想、技术、业务素质比较好，各项工作正规、严格、有基础，党政工团关系协调，党组织和党员的先锋模范作用发挥得较好，职工主人翁地位得到保障，党的各项方针政策能够较好地贯彻执行。

我省国有企业改革的实践再次证明，中央搞好国有企业的方针政策是完全正确的，国有企业是完全能够搞好的。经过 18 年的改革，我省国有企业的内部活力和整体实力不断增强，在国民经济中的主导地位依然稳固，国有经济为全省改革、发展、稳定做出了巨大贡献。如果没有国有企业改革与发展的巨大成就，就没有全省国民经济和社会各项事业的蓬勃发展，就没有稳定的社会环境，就没有其他经济成分的快速发展。

二、搞好国有企业改革的基本做法

回顾山东省几年来的国有企业改革历程，主要是围绕建立社会主义市场经济体制和现代企业制度的方向，坚持“三个有利于”标准，正确处理改革、发展、稳定三者的关系，做好中央各项方针政策与山东实际相结合的文章，发挥各个方面的积极性，进行大胆探索和实践。在工作指导上确立明确方针，即坚持不争论，鼓励各级政府和企业大胆探索国有企业改革的有效形式；注意自

上而下的规范性改革与自下而上的创新性改革相结合，把各级各部门主要精力集中到推进国有企业改革上来；抓大放小，因地制宜，因企制宜，不搞一个模式，积极推进多种形式的改革；着眼于搞好整个国有经济，“三改一加强”有机结合，研究搞好国有企业的思路 and 措施；抓主要矛盾，把握衡量改革成效的五条具体标准，即看国有资产是增值了还是流失了，职工的生产积极性是提高还是降低了，企业的结构调整、技术改造和内部管理是加强了还是削弱了，生产和经营效益是发展提高了还是倒退降低了，企业对国家的贡献和职工收入是增多了还是减少了。在实践中初步探索和积累了一些行之有效的路数。

（一）以建立现代企业制度为目标，转机建制增活力

围绕建立现代企业制度，省和市地积极推进了试点工作，全省现代企业制度试点企业已有 270 户，在 51 户国家和省抓的试点企业中已有 48 户基本完成改制，初步建立起公司制企业框架。各地通过抓好试点，搞好示范，带动面上企业改革。

——深化三项制度改革，建立了企业内部激励和约束机制。全省国有企业大多建立起了比较完善的干部人事制度、劳动用工制度和内部分配制度。山东轮胎厂深化了三项制度改革，干部人事制度方面实行了聘任制和任期目标责任制，近几年先后有 10 多名中层干部因工作上不去而被免职或降职；分配制度方面，对生产车间实行岗位计件工资制，增人不增资，减人不减资，按产量、质量、成本、消耗、安全等指标的综合评价来确定车间的工资总额，并与工人工作的复杂程度、劳动强度和工作实绩挂起钩来，有效地调动了员工的积极性和创造性。

——建立规范的法人治理结构，初步形成了适应市场经济要求的企业运行机制。烟台万华合成革集团有限公司在由工厂制向公司制企业转轨的过程中，从建立科学的治理结构，规范运行，理顺母子（分）公司关系，建立有利于国有资产保值增值的管理监督体制等方面进行了有益的探索。他们建立了母公司和子公司的

法人治理结构，制定了议事范围和规则。在属于国有独资的集团公司中设董事会、监事会和经理，不设股东会。董事长和总经理一人兼。同时，制定了董事会、监事会、总经理办公会、党委会、党政联席会、生产调度会等六项议事范围和规则。对属于集团公司独资的子公司不设股东会，由集团公司行使股东权益，只设董事会、监事会和经理，董事长由集团公司分管领导担任。为使各子公司规范运行，集团公司统一为各子公司拟定了议事范围和规则范本。在此基础上，理顺了母子（分）公司关系，完善母子公司的运行体制。主要是建立了母子公司的产权纽带关系、在经济往来中的平等协商关系、“母”对“子”履行政府职能的“代行代言”关系以及母分公司的行政隶属关系。同时建立了国有资产监管机构。在董事会下设立了资产管理委员会和资产监督委员会，负责对独资子公司资产收益率和资产保值增值率的考核。从这种治理结构一年多的运转情况看，企业的整个运行机制已经朝着建立现代企业制度的目标迈出了实质性一步。

——多渠道增加企业资本金，努力调整资产负债结构。围绕国有企业的增资减债，省和市地制定了一些政策规定，并积极借鉴上海“六个一块”的经验，千方百计降低企业资产负债率。到去年底国家和省抓的 51 户试点企业平均资产负债率由试点初的 70.4% 降为 66.1%，下降 4.3 个百分点。青岛市国有企业平均资产负债率下降 4 个百分点。德州振华集团有限公司 1988 年以来，牢固树立资本运营观念，不断提高“自我造血”功能，努力扩大资本积累，短短 9 年的时间，从一个固定资产仅有 120 万元的废弃砖瓦厂发展成为总资产 2.44 亿元的大型建材企业集团，总资产增长了 203 倍 资产负债率由 1986 年底的负债大于资产 50 倍 降低到目前的 25%。他们一是依靠自我积累 滚动发展。该厂从 1988 年到 1996 年，连续 9 年实现利税超过千万元。依靠企业盈利，投资 1.1 亿元开发了空心玻璃砖等 6 种新产品，搞了窑炉节能改造等 30 多项技改项目。由于这些新产品和技改项目几乎没有银行贷

款，从而大大增加了企业资本金，膨胀了企业规模。二是通过吸收外资、固定资产重估增值和用足用活合资企业的优惠政策增加企业资本金 7570 万元。其中，通过组建德港合资振华玻璃有限公司和中美合资振华装饰玻璃有限公司，吸收港方、美方外资 3510 万元人民币；在合资过程中，通过资产评估增值 3270 万元 增值率为 101%；根据合资企业所得税“两免三减半”的优惠政策，免交所得税 789 万元。三是在组建集团公司过程中，积极吸收职工和社会法人股。其中吸收职工股 1000 万元，国家建材局中化玻璃工业公司股金 500 万元。

——加大分流富余人员、分离办社会职能的力度，为建立现代企业制度创造良好的条件。各地按照企业为主，政府支持的原则，采取开发分流、转岗分流、带资分流、清退分流等多种形式，分流富余人员、分离办社会负担。到去年底，国家和省抓的 51 户试点企业分流安置富余职工 3 万多人，济南、青岛、淄博三个优化资本结构试点城市重新安置和分流职工 10 万多人。济南市纺织系统对下岗人员的分流安置，采取了“八个一批”的方式，即：纺织主业增量，自我消化一批；加快三产发展，自行安置一批；清退农民临时用工，腾出岗位安置一批；进行转岗培训，向外输送一批；对转产企业和培训后暂时不能上岗的，厂内待业一批；对年老体弱不能坚持正常生产和工作，又接近退休年龄的办理病退和内退一批；行业创办三资企业，向三资企业输送一批；大力开展职业介绍活动，向外介绍一批。近几年来，全行业下岗职工 35888 人，已安置 22904 人次。青岛市通过实施优化资本结构与优化劳动力配置相结合的“双优工程”，形成了再就业良性循环机制。一年多来，该市 4 万多下岗职工和 9000 多失业职工实现了再就业，分别占下岗和失业职工总数的 57%和 60.1%。兖州矿业集团有限责任公司 1996 年夺取我国国有特大型煤炭企业利税总额等 5 项第一，综采生产、原煤生产人员效率达到世界先进水平。他们的一条重要经验就是大力推进了减人增效，1996 年与 1990 年相

比，原煤生产人员由 24525 人减少到 15892 人，其中综采生产及辅助人员由 5000 人减少到 1800 人，分别减少 35.2% 和 64%。他们在减人增效方面主要做到了两个“坚持”：一是坚持合理集中生产，走出了一条以“挖掘内部潜力、提高设备使用效率，推广先进生产技术、促进煤炭生产高效安全低耗，抓升级、促进综采生产赶超世界先进水平”为主要内容的合理集中生产道路，收到了明显的减人增效效果。1996 年与 1990 年相比，年产 200 万吨以上大型矿井的工作面个数，由 4~5 个减少到 1~2 个，综采队个数减少 57%。二是坚持“煤与非煤并重”。1993 年初明确提出了“以煤为本，煤与非煤并重”的发展战略，积极发展了“煤”以外的产业。1996 年，全公司非煤产业销售总额在企业销售总收入中的比重达到 1/3。几年来，全矿区非煤产业系统吸纳生产一线分流人员 7219 人，待业青年 12711 人。

——加快企业主管部门转体改制步伐，探索建立新型的国有资产运营方式。青岛益青公司是在原青岛市一轻局基础上整体组建的资产经营公司，从 1995 年开始，在进行现代企业制度试点过程中形成了“改革从减员增效入手，改组从增资减债入手，改造从利用外资嫁接改造入手，加强管理从理顺财务入手”的新思路，建立起了新的内部运行机制，精减职工 1.4 万人，每年节省支出 3300 万元。公司内部实行了财务总监制，由公司委派任免，赋予其对企业财务监督的权力，形成了企业总经理和财务总监对生产经营和财务管理各负其责，并定期向公司分别汇报的制度，使整个企业监督有力，管理规范，制约有效，初步蹚出了企业主管部门转体改制、促进国有资产保值增值的新路子。

——放开放活国有小企业，多种形式推动小企业转换经营机制。按照三放两不放原则，即放开生产经营，放开改制形式，下放企业领导干部权限，不放松对国有资产的监管，不放松对企业依法经营和照章纳税的监督管理，鼓励基层和企业因地制宜，因企制宜，大胆探索改制路子。目前，全省 75% 的国有小企业推行

了兼并、联合、嫁接改造、合资合作、股份合作、租赁、托管等多种改制形式，企业活力不断增强，并涌现出诸城、金乡、阳信、文登、高唐等各具特色的县域企业改革典型。

（二）扶优汰劣，增强国有经济的综合竞争能力

坚持抓住抓好国有大企业，主要把握了这样几点：立足于支柱产业“抓大”，以大企业的快速膨胀确立支柱产业的规模优势；着眼于搞活整个国有经济“抓大”，以大带小，以点带面，促使国有经济由量的增长向质的提高转变；以市场为导向“抓大”，靠优势产品带动、资产重组对全省经济结构进行战略性调整。同时，按照优胜劣汰的市场经济规则，对扭亏无望的劣势企业坚决予以淘汰，使其资产向高效优势企业转移，提高国有资产的整体运营效率。

——实施大企业、大集团战略，抓好骨干企业和企业集团。

1996年，对列入国家千户重点首批抓的22户大企业率先落实了主办银行制度，签订下半年贷款协议额20亿元，年底到位资金27亿元。全省选出120户骨干企业，实施了“银企联手、政府支持、分级负责、扶优扶强”，有117户与银行签订了合作协议，当年银行共承诺资金97.53亿元，实际到位116.95亿元，比协议承诺资金多19.42亿元，大大缓解了企业资金紧张的矛盾，促进了骨干企业的发展。这120户企业户数占全省乡及乡以上独立核算工业企业的0.51%，1996年实现销售收入、利税、利润分别占30.97%、48.32%和48.1%，比1995年所占比重分别提高0.48、6.23和1.41个百分点。同时，按照符合国家产业政策，主导产品突出，是重要行业排头兵和资产利税大户，发展潜力大、前景好，辐射带动作用强等标准，确定“九五”期间对山东工程机械集团等8个大型国有骨干企业集团进行重点培植，制定了国有资产授权经营、优先支持技术改造与开发、所得税返还、限制规费收取等10个方面的政策措施，加大投入，重点扶持，促其快速膨胀，争取到“九五”末，年销售收入均达到100亿元以上。各地也都

结合当地实际，制定了扶持政策，加快了培育大公司、大集团的步伐。济南市重点抓的 16 家企业集团已占全市工业经济总量的 70% 利税、利润占 60% 以上，有力地支撑了全市经济的发展。文登市将年利税 50 万元以下的小企业全部由大公司兼并，实现了由小到大的跨越，去年利税过千万元的企业已有 36 个，计划到 1999 年建成 10 家利税过亿元、15 家利税过 5000 万元的企业集团。

——抓好强强联合和以强并弱组建集团，发挥 1+1 大于 2 的聚合效应。我们坚持把组建、发展企业集团作为促进国有企业组织结构升级的载体来抓，更新观念，破除部门利益、地方利益割据的束缚，以名优拳头产品为龙头，以骨干企业为依托，以资产联结为纽带，引导企业走联合之路，优化了企业组织结构。去年全省新组建工业性企业集团 124 个，累计达到 784 个，紧密层企业 3721 个，成员单位 5800 多个，联结资产总额 1300 多亿元，实现销售收入、利税和利润均占到了乡及乡以上工业的近 1/4。原潍坊纯碱厂和山东羊口盐场打破行业分割，通过强强联合，实现盐碱联合，组建了山东海化集团，成为亚洲最大的盐碱联合企业，仅原盐直供碱厂减少中间环节一项每年就能节省 3000 多万元。1996 年该集团实现销售收入 15.5 亿元，利税 3 亿多元。高唐时风机械集团总公司是在原年销售额仅 200 万元、利税 10 万元的县机器总厂的基础上迅速膨胀起来的。他们以市场前景好的农用车为龙头产品，靠资产重组，先后兼并了处于停产、半停产状态的县化工厂、县机械厂等企业，得到迅速发展。1996 年资产总量达 26 亿元，销售收入 11.1 亿元，实现利税 1.14 亿元，利润 1.06 亿元。

——搞好企业兼并破产，努力盘活存量资产。1996 年，全省兼并破产县属以上工业企业 469 户，涉及并基本盘活存量资产 65 亿元，涉及并基本安置职工近 15 万人。青岛、淄博、济南三个优化资本结构试点城市充分利用国家赋予的优惠政策，加大了兼并破产的力度，到 1996 年底，兼并破产企业 270 多户，盘活存量资产 25 亿元，核销银行贷款呆坏账准备金 6 亿多元，促进了三市国

有资产运营效率的提高。潍坊市实行破产重组、以强并弱战略，全市有 15 家县属以上企业打破行业、隶属、所有制和区域界限，进行了兼联合，9 家县属以上企业依法实施破产，其中涉及资产 5.86 亿元，职工 9000 多人。三联集团在近几年的发展中，注重资本运营，通过兼并、划转吸纳了大批社会资产，既发展壮大了自己，又为社会解决了部分企业亏损、破产和下岗职工的再就业问题。从 1992 年开始，他们先后兼并、划转了 18 家国有企业，这些企业被兼并、划转时，总负债与总资产的比例为 129.31%，绝大多数处于亏损状态。三联集团兼并、划转这些企业后，通过改组改造、转换经营机制等措施，盘活了资产。1996 年，除当年新兼并的两家企业和已经解体的两个企业外，14 家企业实现利税 1797 万元，资产总值 39945 万元，比被兼并、划转时增加了 4773 万元，4000 多名职工得到妥善安置。

（三）突出创新主题，大力推进国有企业技术进步

从省到各地普遍加强了对国有企业技术进步的宏观调控和政策引导，突出了开发创新，初步摸索出了抓好“三个环节”，打好“三个率”的技改路子，抓好“三个环节，即反弹琵琶选项目，集中资金保重点，收贷挂钩保还款；打好“三个率”，即选项目打准确率，干项目打成功率，项目建成后打回报率，国有企业技术进步工作取得了较大成效。目前，我省技术进步对经济增长的贡献率已达 39%。

——产学研联合搞创新，提高了企业开发能力与水平。从 1991 年开始，连续举办了六届产学研洽谈会。会上，来自省内外的高等院校、科研机构展示最新科研成果，寻求生产伙伴；企业提报技术难题，探讨联合攻关，取得了显著成效。六届洽谈会共达成合作意向、协议 3255 项，签订科技转让合同 1452 项；企业提报 2532 项技术难题，有 2600 项次投标。对洽谈成交项目，省财政、金融部门共安排资金 1.28 亿元。通过产学研联合，开发了一批如褐藻酸双酯钠、辐射交联电网等高水平、高附加值产品，攻

克了一批如压力机位移传感器、中板在线激光测厚等重大技术难题，提高了企业技术开发水平和产品档次。同时也形成了一批产学研紧密合作，相互依存，共同发展的好典型。如清华大学以技术入股方式进入山东通讯电子产业集团公司，联合成立股份制泉清无线通讯研究开发公司等。

——加大开发创新力度，不断培植新的经济增长点。到 1996 年底，全省已建立省级以上技术开发中心 67 个，其中国家级 18 个；半数左右的国有大中型企业建立起研究开发机构。全省每年取得重大科研成果 3000 多项，连续 7 年列全国第一位。山东塑料橡胶机械总厂坚持以科技求发展的经营方针，加强技术中心建设，大力搞开发、搞创新，推进了企业的持续发展。他们在 1982 年就成立了企业技术开发部，1994 年被认定为省级技术开发中心。为切实搞好技术中心建设，他们采取了三项措施：一是企业一把手兼技术中心主任，并切实靠上抓。二是营造“尊重知识”的良好氛围，加大开发投入。为鼓励技术人员大胆创新，厂长讲“一个产品 100 张图纸，99 张有错，只要改正后能试制成功，也是一个好的设计”。同时，在工资晋升、资金发放、福利待遇等方面，优先照顾技术人员；技术中心经省认定以来，累计投入技术开发费 2800 多万元，占机械产品年销售额的 6%。三是积极和国际先进水平接轨。与德国 ZKV 聚合物加工研究院等世界著名的科研院所和企业合作，了解国际最新科技成果，引进国外先进技术；定期邀请国外专家来华讲课、交流或派技术人员出国研修学习和考察，开阔了技术人员的眼界。技术创新工作的强化，推进了企业新产品开发。1994 年以来，每年研制出 16 种以上新产品，新产品产值率超过 60%，有 12 种新产品达到或超过国际先进水平，企业连续四年保持了全国同行业排头兵的地位。

——突出改造重点，壮大了一批拳头产品。从 1993 年开始，省里围绕重点发展的支柱产业和拳头产品，每年选择 100 个项目进行集中投入，连续投入。1993 年到 1996 年四年共安排省重点项

目 262 项，总投资 129.8 亿元，平均每个项目投资 4954 万元，大大高于其他项目的平均投资水平。通过提高投资集中度，膨胀了一批优势国有企业的经济规模和拳头产品。济南小鸭集团从 1993 年开始对其主导产品全自动滚筒洗衣机连续投入，滚动改造，使该产品生产能力始终居全国第一位。1993 年投入 2240 万元，使全自动滚筒洗衣机生产能力由年产 10 万台扩大到 20 万台，1994 年投入 5700 万元，增至 30 万台，1995 年和 1996 年两年投入 1.65 亿元，增至 60 万台，今年准备再投入 1.69 亿元，达到 100 万台规模。轻骑摩托车集团的 125 摩托车项目、山东电缆厂的 22 万伏高压交联电缆项目、山东农药厂的 3 万吨离子膜烧碱项目等一批重大技改项目的建成投产，推动了全省国有企业产品结构的调整和优化，提高了产品的市场竞争力。

——注重增量投入与存量利用的优化组合，提高投入产出效益。前些年，滨州印染厂的大部分印染设备已属淘汰范围，必须增加投入搞技改，但是要改建新的生产线至少需要 1 亿元的资金，这对滨印来说是难以办到的。这个厂经过反复思考，提出了以提高效益为前提，以承受能力为限度，以租、借、买、拼为手段，以准、快、精为特色的技改策略，走出了一条关键设备点缀引进、普通设备排列重组、落后设备弃废取新的路子，形成了全国第一的生产能力，只用了常规建设所需资金的 1/3 达到了快速获得高额投资回报的目的。

——加强组织领导，加大政策和资金支持力度。省和各市地成立了以政府分管领导为组长的技术进步领导小组，建立了重大项目论证协调制度，实行了领导分级抓技改的责任制。同时，制定了一些鼓励企业加快技术进步的政策措施，如对省级以上新产品，两年内按新增增值税金额的 25% 拨给企业，专款用于技术进步；对不属于实行加速折旧行业的企业，只要技术改造任务重、效益好、有承受能力，也可以实行加速折旧等等，对促进国有企业技术改造、技术进步产生了很好的引导、推动作用。同时，针对

近几年企业技改投资严重分流的现象，我们要求和引导各地对重点技改项目尽可能免、减、缓各种费用的收取，支持企业把有限的资金用于技术改造，取得较好成效。威海市对企业技术改造的土建工程，免征城市公共设施配套费、商业网点费、人防工程费和档案保证金；烟台、临沂、日照等市也取消了省市重点技改项目的部分收费。为了加大科技投入，省和大部分市地建立了不同形式的投融资机制。省里 1993 年成立了技改投资公司，由省财政每年出资 3000 万元，专项用作国有企业技术改造周转金；每年出资 1000 万元，专项用于技术开发，有力地支持了重点国有企业的开发与改造。青岛市成立了企业投资公司，市里每年注入 2.5 亿元资金，主要是支持国有企业的技术改造、技术开发和工业企业利用外资信贷担保。烟台市建立了重点国有企业技改项目发展基金，每年从地方财力和预算外资金中集中 2000 万元，专项用于重点项目的技术改造，又从有关企业上缴所得税中提取 15%，集中起来统一安排，作为技改项目的启动和接续基金。此外，济南、济宁等市也都建立了技术进步基金，支持国有企业搞开发、搞改造。

（四）以开展“管理效益年”和学邯钢活动为主线，全面提高国有企业管理素质

这几年，我省对国有企业的管理已由直接管理转到了间接管理上来，靠政府引导，靠典型引路，促使国有企业眼睛向内，夯实管理基础，加大管理力度，管理经济效益明显提高。据统计，去年全省工业企业取得的管理效益占到企业利润的 30% 以上。

——深入开展“管理效益年”和学邯钢活动，促使国有企业管理纳入市场经济的轨道。1995 年以来，在全省广泛开展了以成本和财务管理为核心的“管理效益年”活动，努力转换企业管理的机制和方式。特别是去年以来，通过深入学邯钢，广大国有企业向管理要质量、要效益的意识进一步增强，形成了以“成本否决”为硬手段的管理热潮，降低了成本费用，提高了企业效益。潍坊亚星化工集团总公司从 1994 年起探索建立了以财务管理为中

心的企业运行新制度。他们成立了内部财务公司和结算银行，实行了机构、人员、资金统一管理和核算分离的“三统一分”全面财务管理新制度。同时，努力搞好“三个转移”，即：实行全面预算控制制度，实现计划管理的重点向财务预算转移；实行会计派驻员制度，实现资金管理的重点向资金输出的源头转移；实行责任成本制度，实现成本管理重点向车间转移，在管理方法和制度上确立了财务管理的中心地位，使企业的资金、成本管理得到较好的理顺，促进了经济效益的提高。目前，该公司经济效益和出口创汇在全省同行业中居首位，主要产品的制造成本居全国同行业领先水平。

——加强基础管理，努力挖潜增效。各地普遍加强了以节能降耗为主的成本管理，以基础工作为主的现场管理，以采用国际标准为主的产品质量管理。山东水泥厂 1991 年就采用“正推法”，实施了成本目标管理，取得了明显的经济效益。从 1991 年到 1994 年，企业因成本下降增加效益 5000 万元。但由于近两年来市场形势发生了深刻变化，原燃材料价格上升，产品价格大幅回落，企业效益出现下降。针对这种状况，他们从去年年中开始学习邯钢经验，将目标成本管理由“正推”改为“倒逼”，主要是“卡住两头控制中间”，搞好目标成本管理，即：卡住产品销售价格，实行销售最低限价；卡住原燃材料的采购价格，实行采购最高限价；以本厂历史最好水平为依据，参照全国同类企业的先进水平，制定各种消耗定额，控制生产制造过程中的费用。由此发生了质的变化，去年下半年与上半年相比，企业总成本费用降低 1380 万元。烟台市从 1993 年开始，在全市组织了“抓管理、降消耗、破纪录、上水平”活动，号召全市企业学烟台有色集团公司的现场写实管理、烟台冰轮集团的市场采购询价制等等；同时还选择了一批有条件的企业进行了 ISO9000 系列贯标试点，以国际标准狠抓产品质量管理，促进了全市工业经济效益稳步提高。

——抓示范、树样板，实施“管理示范工程”。积极开展“管

理达标”活动，实施了“管理示范工程”，选拔、认定了一批基础过硬、管理手段先进、示范带动作用强的企业作为典型、样板，目前已认定了 100 户省级管理示范企业，并把他们的经验汇编成册，在全省推广，如海尔集团创出的 OEC 管理法、山东轮胎厂以利润为中心的定额管理法、诸城四达公司的倒逼成本管理法等与市场经济接轨的企业管理典型，为面上的国有企业树立了看得见、摸得着、学得来的样板。同时，组织引导这些管理示范企业充分发挥传、帮、带作用，每户选择其他 1—3 户管理工作相对薄弱的企业，通过承包、租赁、托管、培训、管理咨询等形式，开展“管理互助”活动，推动面上国有企业管理水平的提高。

（五）强化市场导向，靠开拓市场寻求国有企业发展的空间
引导国有企业牢固树立市场第一的观念，加大市场开拓力度，提高产品市场占有率。

——建立新型的企业营销机制，最大限度地占领市场。中国轻骑集团由 10 多年前一个固定资产只有 700 万元的小厂，发展成为 1996 年产量、销售收入、利税、出口创汇四个全国同行业第一的大集团，其最突出的做法就是以市场为中心，以销售为龙头，在开拓市场方面走了五步有份量的棋。第一步，在全国摩托车市场由畅变滞的时候，把销售指标分解到分厂、公司，从单纯的生产型转向生产经营型。第二步，成立了中国轻骑集团销售总公司，设立了七个异地法人公司。第三步，进一步细化市场，划小销售区域，实行“分片自治”，辐射全国，使销售由“游击战”转为“阵地战”。第四步，实行工贸结合，成立了中国轻骑集团，密切了工贸关系，稳定了销售渠道。第五步，在市场竞争更加激烈的形势下，针对单纯依靠销售分公司难以完成销售任务的新情况，实行了配套体系销售和挂靠销售，将配套厂和分厂、公司全部纳入到集团销售服务体系中去，销售网点达到了 3000 个 服务网点 2000 个，销售遍及全国各地。烟台市大力开拓国际市场，发展跨国经营，已有 30 多家企业分别在新加坡等 16 个国家和地区投资办厂

或设立办事处。

——依托名牌优势，发挥名牌效应。省里采取有效措施，加大了培植名牌产品的力度，认定了山东名牌产品 94 个，并多渠道多形式进行宣传，提高了这些产品的知名度和市场占有率。海尔集团公司从一个 1984 年亏损 147 万元的小厂，发展成为 1996 年销售收入 61.6 亿元、利润 2.8 亿元、创汇 5442 万美元的大型家电集团。他们的主要经验就是以市场为导向，实施名牌战略，走名牌效益型道路。一是坚持超前开发创新。建立了由综合研究中心、产品开发中心、生产手段开发中心、计量检测中心、科技协作中心等组成的独特的技术中心，有重点地投入了大量人财物力，并积极营造吸引国内外高科技人才的环境，形成激励人才的机制，极大地促进了新产品开发。目前平均 6~7 天就开发一个新产品，4~5 天就出一项专利成果，使“海尔”品牌始终抢占了市场制高点。二是强化生产管理，创出了“OEC”管理模式，全方位地对每人、每天所做的每件事进行控制和清理，做到“日事日毕、日清日高”和有效激励，用严格、科学的管理确保创造出“海尔”品牌被市场承认的内在价值。三是搞好市场营销。把“您的满意就是我们工作的标准”作为售后服务宗旨，建立了完善的技术维修服务网络和高素质的售后服务队伍，推出了与国际接轨的包括电话咨询、上门设计、免费送货安装、24 小时服务到位，用户回访等措施的一条龙星级服务，以优良、真诚的全方位服务维护了“海尔”品牌的市场信誉。通过上述措施，“海尔”品牌不断增值，在 1996 年度中国最有价值品牌评价中列家电行业第一位，赢得了广大国内外用户，推动了企业快速发展。

——政府搭台，企业唱戏。从 1994 年开始，我们相继在沈阳、西安、太原、上海等市成功地举办了山东商品展销会。各地、各部门和企业携起手来，以全省产品的整体优势去开拓省外市场，大大提高了山东产品在省外市场的知名度和占有率。特别是 1996 年 10 月在上海举办的商品展销会，全省 17 个市地的数百家工业企