

最近,我调查了10家国有大中型工业企业。这些企业,都有过辉煌的前天,难堪的昨天(严重亏损),而现在都拥有一个振奋的今天(走出困境重现生机)。这个事实,使我深切感到,国有大中型亏损企业走出困境,关键是要最大限度地激发企业追求自我发展的内在动力,从发展中增实力,从发展中求效益,从发展中解决所遇到的困难和问题。

一要扫除影响发展的障碍。从近几年的实践看,国有企业机制转换、机构模式变化,最困难的是人们思想观念的转变。思想是行动的先导。当前,一是扫除“严重老化”的思想,树立信心,重振雄风。国有企业大多历史悠久,技术、设备、产品和人员严重老化。但不能因此而认为,“严重老化了,走到尽头了”,“政府不输血,企业活不了”,坐在那里等靠要。我认为,在市场经济条件下,可怕的不是企业老化,而是干部职工的心理状态老化。企业如果不下决心冲破旧观念束缚,放开手脚地走向市场,即使是再先进的设备、再良好的环境,也无立足之地。海安酒厂是一个有着40年历史的老厂,一度经营举步维艰,亏损严重,债台高筑。在困难面前,他们以市场为导向,集中全力改进工艺,开发新品,争创名牌,形成了3大系列20多个适销对路的产品,1994年成为全市同行中唯一盈利的厂家。二是扫除“负担沉重”的思想,直面现实,勇于竞争。目前国有企业历史包袱比较重,与乡镇企业、三资企业相比,处于不平等竞争地位。但也要看到,近几年外部环境正在改善,也具有乡镇企业、三资企业不可比拟的许多优势。因此,我们要以市场经济的新观念、新思想,充分发挥自己的优势,搞好生产要素的优化组合,积极参与竞争。如皋肉联厂连年亏损,曾被如皋市称为“三座大山”之一。严酷的现实,迫使他们进行改革。主要是搞内部分厂制,分块搞活;利用外资嫁接改

## 关键在于激发自我发展的内在动力

——部分国有大中型工业亏损企业走出困境的思考

南通市市长 杨任远

造,将闲置的人才、设备、厂房变为创利的资本。1994年初步实现扭亏为盈,今年生产、经营、效益情况进一步好转。三是扫除“改造艰难”的思想,发挥优势,再展宏图。加快国有企业的技改步伐,这已成为大家的共识。但是,企业搞技改确有难度、有风险。一些厂长感叹:“不搞技改是等死,搞了技改是找死”。这种思想严重阻碍了企业的改造进程。无疑,搞技改有风险,但不搞技改更危险。市场经济是竞争经济、开放经济,如不加大改造力度,迅速赶上甚至超过世界先进水平,占领国际、国内市场,就会被残酷无情的市场所淘汰,这丝毫不是危言耸听。因此,要把加大技改投入力度,作为搞活国有大中型企业、特别是亏损企业走出困境、谋求发展的治本措施来抓,以此带动产业、产品和企业组织结构的调整,增强参与市场竞争的能力。南通晶体管厂在濒临绝境的情况下,大胆负债改造,一举成为国内同行业的骨干企业,赢得了市场,步入了良性循环的轨道。

二要拓宽走向市场的通道。国有大中型亏损企业要走出困境,必须遵循市场经济的基本规律,做到市场需要什么,就发展什么。这是国有大中型亏损企业走向市场的比较现实的选择。在具体做法上应因厂而异,大体为:“一母多子”,分块搞活;一主多副,跨业经营;一厂多制,多元发展。海安石油化工总厂、如皋肉联厂在这方面都作了比较成功地尝试,取得了较好的效果。

三要配备能打硬仗的厂长。对于思想解放、敢于开拓、能打硬仗、乐于奉献、勇挑重担,有实绩、有公论的人,就不要受年龄、身份、学历、资历的限制予以重用。反之,如果思想保守、不求进取、满足现状、平庸无能,哪怕过去的功劳再大,也要坚决调整,不能迁就照顾。启东市建材厂连续多年亏损,其主管部门力排众议,起用了农民合同工叶亚平后,企业一下子从亏损大

户转化为利税大户,并由单一的砖瓦厂发展成为一个拥有建材机械、水暖器材、电脑商标、砖瓦生产等6个企业集团公司。另外,还要抓好企业厂长(经理)及其班子的自身建设,不断提高他们的综合素质,以不断适应现代企业和市场经济对他们的要求。

四要加快分配制度的改革。这是国有企业、特别是国有大中型亏损企业内部改革的难点,但也是不可回避、必须解决的一个重点。有些亏损企业的内部

职工之所以精神不振、积极性不高,企业不景气固然是一个重要因素,但与企业内部管理不严、奖惩不明有着直接关系。从调查的一些企业看,无论是对厂长实行年薪制,还是对销售人员实行承包制、买断制,以及对职工实行计件计效工资制,只要在不违背国家大的政策规定的前提下,凡是有利于调动干部职工的积极性、促进企业发展的分配办法,都可以推广采用。