立了具有相对独立性、自负盈亏、自主经营的5个公司，产销一条龙的3个分厂和3个股份制厂，以“断奶不断粮”的方式，使他们自立门户、自闯市场。1993年全厂工业总产值，销售收入首次双过亿。

打破老模式

1993年，是襄樊市鼓楼商场历史上最红火的一年。通过股份制改造，商场全年销售额突破亿元大关，达到11 400万元，比上年增长36%；实现利润517.11万元，比上年增长104.65%；商品税金也比上年增长了67.26%。

股份制改造，是一项全新的工作，对于长期习惯于单一所有制的企业必然增加很大的压力，股金本身既是压力也是动力。鼓楼商场改制，股本金为3 442万元，除国家股1 242万元为国有资产折算入股外，其余2 200万元法人股和个人股均是现金入股。这就逼使企业决策者千方百计让这笔资金发挥更好的效益。改制后，商场将2 200万元股金全部投入生产经营。其中，向新大厦投入2 000万元，其余200万元资金精打细算，分别投到扩建服装厂，脱办花岗岩板材厂和房屋建筑基础处理公司等项目中。改造后的服装厂，不仅能生产衬衣，还能生产高档皮衣、风衣、西服等，1993年下半年已扭亏为盈，盈利5万元。在资金相当紧张的1993年，鼓楼商场能投入巨额资金扩大生产经营，正是商场抓住了股份制改造的机遇，合理使用股金的结果。

敢为天下先

襄阳县商业机构自从在全省率先改为经济实体以来，对内大胆改革，对外积极参与竞争，建立了以总公司为核心，以18个企业为主干的工、商、贸一体化企业集团，并先后投资2 000余万元，在市区兴建了“襄京宾馆”、“亚细亚商场”等5个大型商业网点，经营范围由原来的工业品、药品、生猪、鲜蛋扩大到机电、燃化、建材、商办工业等，目前已初步形成了以襄樊为基地，以南北边贸为两翼，内外结合，批零兼营的态势，显现出经营活、效益高的局面。1993年实现商品销售总额1.73亿元，比上年增长20%；上缴国家税利274万元，比上年增长8.3%；实现利润131万元，比上年增长10.3%。由此，襄阳县商业总公司被省有关部门誉为“全省商业第一县”。

开启企业活力的闸门

——巴中地区汽车运输总公司积极采取措施扭亏增盈

○苟仕让　夏建华

四川省巴中地区汽车运输总公司是1993年从原达县地区汽车运输总公司分离出来，以原巴中汽车总站为主体新组建的国有中型运输企业，承担着巴中地区客运和重点战备、抢险抗灾物资运输的重任。过去一段时期内由于内部机制运转不灵，生产经营出现了较大亏损。去年11月，他们通过认真分析市场行情，找准了企业亏损症结，对症下药，从转换机制入手，深化企业内部改革，调动了职工的生产积极性，促进了企业发展，公司迅速扭亏转盈，迈上了稳步发展的路子。今年一季度公司实现产值690万元，上缴规费税金91万元，实现利润15万元，分别占年计划的34.5%，22.8%和75%，提前实现扭亏增盈目标。

该公司首先以明确职责、完善制度、落实内部经济责任制为突破口，重新确立了二级核算原则，明确了总公司和内部成员单位责任指标和核算办法。总公司为一级法人企业，独立核算，自负盈亏，其主要职责是经营策划、宏观管理和服务收费。各站、队、厂、公司、驾校、旅馆等为相对独立的二级法人企业，享有经营自主权。同时，建立了以责任为中心，以权利为条件，以利益为动力的“责任共担、利益同享”的责利共同体，把总公司经营责任指标层层分解到二级法人实体，再逐步落

中国财政杂志社

实到车间、科室、班组、车、人。总公司对车站、修配厂、学校实行"定营业收入,以收养支,定额上缴",对其它经营实体实行"定责任利润、超利分成"办法,坚持按月考核、季度检查、年终结算。各二级法人单位在完成责任利润和定额上缴任务后的结余部分,由各单位自主留用。

在明确各法人单位经济责任之后,他们又大刀阔斧地改革用工、分配制度,把竞争、激励机制引入用工管理和分配领域。首先在企业推行了全员劳动合同制,采取定岗、定员、定额、定责的"四定"办法和层层优化组合、择优竞争上岗方式,对各单位人员进行了重新组合,上岗职工按岗位与人签订了不同内容的上岗合同,明确双方的责、权、利以及奖惩考核办法。对总公司的中层干部和重要岗位管理人员,实行聘任,让能者上、庸者下,勤者上、懒者让。二是解开职工流动的各种羁绊,疏通流动渠道,允许二级法人实体之间人员自行流动,对优化组合后的富余人员准许停薪留职、辞职等。生产经营所需客车驾驶员和技工一律实行公开招聘,并准许外部人员租赁公司车辆或挂靠企业合作经营。三是按精简、高效原则设置内部管理机构,把职能相近的科室和管理层次繁多的机构予以撤并,使管理人员和非生产人员比例降到了最低限度。四是废除铁工资,按不同岗位,实行不同的分配。对驾驶员实行"核定基数,超利自留",对保修工实行计件工资制,对站务人员和服务人员实行"营收计酬、联产计酬"办法,极大调动了干部、职工的积极性。

接着,他们又大胆探索国有资产的经营形式和保值增值办法。今年,首先搞了租赁和产权转让试点,租赁更新车的职工投入三分之一的购车款为第一次租赁金,由企业投入三分之二的资金加上15%的年息,分三年逐月收回,同时每月代国家征收各种规费和税金外,企业加收管理费、服务费和社会保险费用。租赁后的挂靠合营协议由公证处公证,确保双方利益。租赁费按新、旧程度制定,在租赁期内,成本费用均由租赁人和挂靠人自理。各种车型的车辆租赁期满,产权即发生转移,承租者全部改为融资挂靠合作经营。全公司94辆客车,已租赁70辆,占75%。

在深化内部各项改革中,他们从宣传教育入手,加强对干部职工的思想引导,既抓改革这个硬件,又抓思想这个软件。每一项改革措施出台时,都采取先弹前奏曲,再唱主题歌的办法,首先理顺职工的思想情绪,化解一切消极心理和不利因素,在全公司上下形成共识时,再稳妥地推行改革措施,从而为改革的顺利实施铺平了道路。

建立现代企业制度　主管部门怎么办?

○葛俊明

现有的企业主管部门是计划经济的产物,在高度集中的计划体制下主要执行组织、计划、综合、考核等行政管理职能,在经济发展过程中曾发挥过重要作用。但随着现代企业制度的建立与推行,企业将逐渐发展成自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争的主体。这样,原有的企业主管部门的行政管理职能已不再适应经济发展的需要了,那么,企业主管部门究竟何去何从呢?笔者认为,对其进行职能改造是适应新体制的必然要求,即将其一部分行政管理职能逐步改造为中介职能。

一、国有资产经营的中介职能

这包括两方面的内容。一方面,国有大中型企业在进行公司化改造后,可由现有的企业主管部门受国有资产管理机关的委托,代行一部分国有资产的管理职能。这既解决了国有资产产权代表的选派、监督、考核的空缺与难点,又可发挥现有企业主管部门熟悉所属基层企业资源配置的优势。与以往的管理职能相比,改造后的管理职能将发生根本变化,以往的管理职能是凭上下级关系,借助行政命令来实现;而改造后的管理职能则是以参股、控股的方式即凭借股权、选派产权代表等资产关系来实现。另一方面,可将现有企业主管部门发展成自负盈亏、自主经营的产权交易机构,承办企业产权的整体出售、单项或闲置资产调剂、资产清查和价值评估、资产拍卖等业务,并为产权单位提供咨询及信息。

二、税务代理的中介职能

税收调节经济活动是一个比较复杂的问题,依法纳税需掌握一定的专业知识,为了不影响国家税款的正常足额征收,保护企业的合法权益,采用税务代理征

中国财政杂志社