

# 实行企业化经营管理

## 促进农口事业单位发展

● 范国发 赵金亭

1978年，河北省廊坊地区为了寻求一条有利于减轻财政负担，加快农口事业发展的新路子，大胆革新，对部分有一定收入的农口事业单位实行了企业化经营管理办法（事改企），在此基础上，于1980年在全区逐步推开。到1987年底，全区136个有条件实行企业化经营管理的农口事业单位中已有134个实行了企业化经营管理，其中有95个单位已达到自给有余。仅1987年全区实行企业化经营管理的农口事业单位就实现总收入5 012万元，利润508万元，分别比1980年增长了4倍和4.5倍，其中主业收入2 190万元，多种经营收入2 256万元，分别比1980年增长2.5倍和7.3倍。经济收入的增长，壮大了农口事业单位的经济实力，改善了职工生活，减轻了财政负担。1981年至1987年，该区从农口事改企单位实现的利润中拿出486.3万元充实流动资金，安排1 014.3万元购建经营性固定资产，投资296.8万元用于生产建设，相当于同期国家财政对以上三项投资的4.4倍。职工人均年收入由1980年的500元提高到1987年的1 300多元，职工住房、子女就业、福利设施等条件得到了很大的改善。1981至1987年，农口事改企单位累计上交国家税金341.6万元，上交财政利润134.9万元，财政补贴由1980年的79万元下降到1987年的11万元。

十年来，廊坊地区财政部门充分发挥自身的职能作用，与农口主管部门通力协作，积极支持农口事业单位实行企业化经营管理，保证了这项改革的顺利进行。

一、明确政策，完善管理制度，为事改企单位的发展创造宽松的环境。为了保证事改企工作的顺利开展，廊坊地区财政局明确了以下

五方面政策：一是实行企业化经营管理的农口事业单位，其事业性质、工资制度不变；二是实行企业化经营后，不管单位增收多少，三年内不减少财政补贴；三是实现盈余的单位，可在留利中提取40%的奖励基金和职工福利基金，用于职工奖励和兴办集体福利事业；四是对纳入预算管理、盈利上交财政的单位，免交所得税；五是在保证完成国家事业任务的前提下，大力提倡开展多种经营，组织经济收入。这些政策的贯彻落实，使全区农口事改企工作得到了较快发展。

为了保证这项改革的不断深入，廊坊地区财政部门经常深入事改企单位进行调查研究，针对事改企工作中出现的一些新问题，及时调整和完善有关政策和制度。1、明确了主管部门与事改企单位的财务关系。事改企单位实现的利润要按照财政部门的规定上交财政和进行分配；主管部门本身的正常经费由财政部门按规定拨付，不采取主管局对下集中和摊派，直接抵顶财政拨款的办法；为了充分调动主管部门搞好事改企工作的积极性，财政部门按事改企单位上交财政利润总额，返还给主管部门20%至30%，用于补充局机关发展事业的经费和兴办一些集体福利事业。属于财政与主管部门直接核定事改企单位上交财政利润总额的，主管部门对下集中的上交资金超过应交财政数额的，其差额由主管部门掌握，作为专项周转金，用于支持事改企单位的生产经营，不允许作为经费吃掉。2、健全了盈利分配制度。事改企单位实现的利润，首先要按国家政策规定，上缴交通能源建设基金；其次，及时足额上交应交财政部分。第三，单位留利部分，用于建

立生产发展基金、职工福利基金、奖励基金和后备基金。其中生产发展基金不得低于50%；职工福利基金不得高于20%；奖励基金不得高于25%；后备基金5%。此外，他们还制定了折旧提取、财务管理等各项政策制度，努力为事改企单位创造有利的政策环境。

二、改进和完善财务管理体制，调动事改企单位增收节支的积极性。实行企业化经营后，廊坊地区财政部门对事改企单位的财务管理体制进行了改革，并不断总结完善，将过去的“统收统支”改为“亏损包干、定额补贴、超亏不补、节余留用”，又发展为“定收入、定支出、定财政补贴（或上交），超收节支部分全部留归单位”的管理体制。在具体实施上，廊坊地区财政部门结合各单位的不同情况，实行了比较灵活多样的具体办法。一是对尚未达到自负盈亏、经费自给的单位，要求单位内部制定发展规划，逐步达到自给自足；财政部门相应制定经费补贴计划，逐年减少。二是对已有能力实现自给有余的单位，变给财政经费为给经营“本钱”，实行自负盈亏。属于盈利不多或基建、设备的债务负担较重的单位，在一定期限内利润暂不上交，待利润增加和还清债务后再上交财政。三是对已经有了一定发展，具备一定盈利能力的单位，可视每年生产经营情况，采取利润包干上交，超收全留或超收分成，一年一定的办法。四是对有较稳定的盈利能力的单位，采取上交利润递增包干、一定几年的办法，在每一具体办法的制定上，廊坊地区财政部门主要坚持了以下几条原则：一是与农口主管部门搞好配合，共同调查摸底，协商确定体制；二是保证责、权、利的统一，做到责任具体，权利明确，利益直接；三是在定任务时（特别是定上交任务），指标力求积极可靠，留有余地，以调动事改企单位的积极性。

三、努力解决事改企单位生产经营资金不足的问题，千方百计为事改企单位排忧解难。农口事改企单位底子薄、条件差、生产经营资金不足是一个较为普遍的问题。为此，廊坊地

区财政部门始终把解决事改企单位经营资金不足问题当做一项重要工作来抓。首先在财政部门内部多方面筹措资金。一是从回收的支农周转金中，每年抽出20%专门用于支持事改企单位的生产经营；二是每年在预算中适当安排一部分事改企周转金；三是事改企单位上交财政的利润，财政不做别的支出安排，继续用于支持事改企单位发展；四是事改企单位通过组织收入减少的财政补贴，留作事改企周转金；五是充分利用预算内资金和预算外代管资金的间歇部分，解决事改企单位生产经营的临时需要。通过以上五个渠道，到1987年底，全区累计发放农口事改企周转金近800万元，较好的解决了一些事改企单位生产经营资金不足的问题。其次，与农口主管部门密切配合，通过牵线搭桥、财政贴息等多种形式，帮助事改企单位集资、联营、贷款，解决生产经营资金不足的问题。第三、改进资金分配管理工作。一是对事改企单位全年的经费补贴，实行全年总额控制，根据单位生产经营的实际需要，集中拨付。二是对开始达到经费自给的单位，财政上不急于免拨经费，实行“扶上马、送一程”的方法，变财政经费补贴为单位的生产周转金，继续支持一至两年。

四、加强管理和服务工作，保证事改企单位生产经营的健康发展。在农口事业单位实行事改企办法的过程中，廊坊地区财政部门与农口主管部门紧密配合，加强管理和服务工作。一是抓典型引路。在农口各系统的事改企单位中抓住好的典型，认真总结经验，加以推广，扩大影响，推动工作开展。二是改进财务会计管理工作。1981年廊坊地区财政部门制定并在全区内统一实行了《事改企单位财务会计核算试行草案》，以后又根据工作实际，不断进行补充修订。三是帮助事改企单位引进企业经营机制，提高竞争能力，建立健全生产经营责任制。四是实行计划管理，做好经常性的管理服务。同时，通过深入调查，及时解决事改企工作中出现的一些新问题。这些工作的开展，保证了事改企工作的健康发展。