



抓企业经营机 制改革 促经济效益提高

无锡市财政局

江苏无锡市是全国15个经济中心城市之一，也是国家确定实行企业承包经营责任制的试点城市。1987年底，我市实行承包经营责任的工业企业已有144户，占地方国营工业企业的71%。由于推行企业承包经营责任制，大大增强了企业活力，扭转了我市地方国营工业企业生产长期徘徊不前，企业收入连年下降的局面。1987年，我市地方国营工业企业完成工业总产值63.8亿元，比上年增长11.29%；销售收入66.8亿元，比上年增长24.15%；入库利润2.37亿元，比上年增长6.67%；企业归还专项贷款1.27亿元，比上年增长36.5%；企业留利2.79亿元，比上年增长82.2%。在推行企业承包经营责任制中，我们主要做了以下工作。

（一）合理确定目标利润

合理确定目标利润是企业承包经营责任制的核心。我们根据企业实际，分三种情况确定目标利润：对前3年稳定增长的企业，以1986年实绩为基数；对前3年有起有落的企业用加权平均或算术平均的方法确定；对前3年直线下降的企业，对下降原因作具体分析并对企业发展趋势进行预测，然后再确定。为了使目标利润指标更先进合理，我们采取了以下做法：

一是在承包经营责任制中引入竞争机制。在这次承包中我们与市有关部门配合，对经济效益下降的企业，实行目标利润招标，厂长招聘的办法。如我市无锡锅炉厂，是一家规模较大的骨干企业，去年一季度，由于生产组织不配套，资金大量积压，实现利润比上年同期下降24.3%。我市决定该厂公开招聘厂长。招聘办法公布后，有13人应聘，经过考试和资格审查，从中确定了5人作为厂长候选人，在答辩过程中，原副厂长华金荣以目标利润年递增率高出标底2%的速度和最佳经营方案中标。新厂长上任后，在

经营管理上狠下功夫，苦战两个月，完成产值2191万元，回笼贷款3450万元，实现利润652万元，1987年该厂实现利润比上年增长34.9%。我市在推行承包经营责任制中，通过招标办法，更换了厂长的有30户企业，占实行承包经营责任制企业的20%以上。竞争机制的引入，把大家的精力引向在挖掘企业内部潜力上做文章，而不是在包干基数和分配比例上争论不休；竞争机制的引入，优化了领导班子结构，优化了标底，优化了企业经营方案，使一大批有才干的企业经营管理人才脱颖而出。

二是在承包经营责任制中建立利益制约机制。我市实行企业承包经营责任制中，突出了经营者的利益，同时也照顾了职工的利益，在职工与经营者的利益之间，建立了一定程度的互相制约关系。我们规定，经营者完成当年目标利润，得职工的平均奖金，超额完成目标利润时，给经营者一定的奖励，鼓励经营者超额完成目标利润。为了防止企业经营者在投标时，为多得超额目标利润奖，降低目标利润递增幅度，我们又规定，凡承包的企业，实行工资总额与实现利润挂钩浮动，根据目标利润递增率确定职工工资增长率，将职工利益与目标利润递增率紧密挂钩。这样，就可促使企业经营者提高目标利润递增率。无锡协新毛纺织染厂，在确定目标利润时，经营者提出目标利润递增率为4%，在利益制约机制的作用下，经职代会与经营者协商，将目标利润递增率确定为7%。这说明经营者与职工利益制约机制的建立有利于保证目标利润递增率的先进性和合理性，有利于财政收入的稳定增长。

三是在承包经营责任制中，对前3年利润下降的企业，按照具体情况确定目标利润。对前3年直线下降的企业，如果一律按上年实绩为基础，就有可能使企业不需经过很大努力而多得好处。因此，对前3年利润下降的企业，在确定目标利润时，要对企业的具

体情况作具体分析。如我市第三制药厂，1984年利润为231万元，以后每年以50%的速度下降，1986年利润仅为45.1万元。我们对该厂作了详细分析，认为原材料价格上涨等客观因素是利润大幅度下降的一个重要原因，但是管理上的漏洞“染菌倒灌”是成本上升、利润下降的更重要的原因，只要加强管理，达到1984年的利润水平是完全可能的。为此，我们把目标利润的底定为基数250万元，年平均增长速度为10%。结果在招标中，经营者以目标利润基数255万元，4年平均增长15%揭标。1987年该厂实现利润达到450万元，比承包目标增长76.4%，比上年增加404.9万元。

（二）改革税前还贷办法

按照第二步利改税规定，企业专项贷款在税前用利润归还，并按还贷的数额提取职工福利基金和奖励基金。这种办法，企业不承担风险，助长了投资规模的膨胀，企业专项贷款余额越滚越大，财政的包袱也越背越重。因此，彻底改变企业税前还贷已迫在眉睫。考虑到企业现有贷款余额和税后还贷的能力，如果一步到位，企业在经济和心理上都缺乏承受能力。我们在企业承包经营责任制中处理这个问题时，采取由税前还贷向税后还贷逐步过渡的办法，核定每个企业税前还贷的基数，超过税前还贷基数的还贷部分，由企业税后利润归还。核定企业税前还贷基数的具体办法是：将1986年还贷数与1986年底的贷款余额进行比较，1986年还贷数小于后几年还贷平均数的，以1986年还贷数为基数；1986年还贷数大于后几年还贷平均数的，以后几年还贷平均数为基数。这样大大减少了企业对这一改革措施的抵触情绪，既解决了老贷款的归还问题，又使企业在申请新贷款时，充分考虑投资效益和承担投资风险。这种逐步改税前还贷为税后还贷的办法，符合投资体制改革的方向，促使形成了企业投资的自我约束机制，提高了投资效益。

（三）搞好企业内部承包

我市在探索搞活企业内部分配制度中发现，乡镇企业之所以比国营企业活，除了在市场观念、竞争观念、效益观念上比国营企业强以外，主要是乡镇企业的内部分配比国营企业活，活就活在乡镇企业将职工的劳动成果同物质利益紧密结合起来。为此，我们决定从抓企业内部分配入手，进一步完善企业内部经营机制。

首先，帮助企业搞好内部经济核算，将职工劳动成果的考核建立在科学管理的基础上，保证企业内部

分配的科学性，使内部分配方案顺利实施。我们强调企业内部分配要以经济核算为基础，通过内部核算使企业内部分配落到实处，并做到科学合理，同时以内部分配促进企业经济核算的巩固与发展。我们区别企业的不同情况，帮助企业结合内部分配，建立健全内部经济核算体系。对实行浮动工资制的，帮助企业核定挂钩浮动系数，建立劳动成果考核体系；对实行工资包干制和挂钩工资制的，帮助制定各项指标的考核办法；对实行计分计奖制的，帮助确定考核指标和计分值；对实行单项承包工资制的，帮助核定费用开支标准；对实行内部价格结算收入制的，帮助制定每道工序产品的内部价格和货币结算办法。目前，我市工业企业大部分实行了二级核算，有的实行了三级核算，一个企业内部核算的网络体系，正在我市工业企业中逐步形成。

其次，与经委、劳动局等部门密切配合，总结交流企业内部分配的经验。我们总结了企业内部分配的各种形式，及时召开了经验交流会，向全市工业企业推广，由企业在承包后留利的奖励基金和按规定进成本的工资总额内，自主选择内部分配形式，并逐个行业，逐个企业地进行指导，帮助企业完善内部分配机制。这样做，取得了良好的效果。例如，无锡印染厂，在企业承包后，把搞活企业内部分配作为“牛鼻子”，把职工的部分“死工资”拿出来浮动，推行工资总额包干，全额计件，超额计件，以及经营销售承包、外贸生产承包、名优产品生产承包和双增双节承包等等多种形式的内部承包，调动了广大职工的积极性，经济效益逐月上升，去年实现利润945万元，比上年增长18%。

通过搞好企业内部承包，使我们认识到，没有企业内部的承包，那么国家与企业的承包就没有基础，企业向国家承包的经营目标也就没有保证。只有同时抓好两个层次的承包，企业经营机制才是完善的，企业才能在商品经济的条件下健康发展。

