

的质量和效益,是我们要长期坚持的方针。过去,国有企业利用外资,主要是通过合资合作的方式,嫁接改造老企业,提高老企业技术和管理水平。随着国有企业改革的深化和国有企业改组渠道的不断拓宽,利用外资进行国有企业改革改组的项目也越来越多,步伐越来越快。1998年国家经贸委发布了《国有企业利用外资进行资产重组的暂行规定》,对优化国有企业资本结构、提高企业资产质量起到了良好作用。目前,按国务院要求,国家经贸委正会同有关部门制定《向外商转让国有产权的暂行规定》,将允许外资以跨国购并方式进入中国,这将进一步促进国有企业的改组改造。至于外资可以对哪些国有企业实施控股和收购,主要依照《外商投资产业指导目录》、《中西部地区外商投资优势产业指导目录》以及相关配套的外商投资法律法规执行。

问:有消息说,为了应对“入世”和经济全球化,今后几年中国将组建50家左右具有国际竞争力的跨国公司,这方面有什么具体考虑和措施?

答:近年来,贯彻“抓大放小”的方针,我国组建了一批大型企业集团。为进一步提高我国企业的竞争力,促进我国经济结构的优化升级,带动整个国民经济的发展,我们必须把加快培育一批有国际竞争力的大公司和企业集团,作为一项重大的战略任务。在这方面,要突出抓好三个环节:一是加快股份制改造步伐,推动企业在境内外上市。在总结中石油、中石化、中国联通等企业重组上市经验的基础上,根据资本市场和企业的具体情况,继续推动有条件的大企业到境外上市。二是突出主业,增强核心竞争力。特别是要支持企业建立自己的技术开发中心,不断进行技术创新,拥有一批有自主知识产权的技术和产品,尽快形成一些在国内外市场上具有较大影响的知名品牌。逐步建立面向全球的营销网络和服务体系,实现服务升级。三是精干主体,分离辅助,精简富余人员。目前许多大公司和企业集团富余人员多,社会负担重,严重制约企业的发展。要努力创造条件,加快分离分流的步伐,把富余人员减下来,把办社会职能分离出去。四是积极探索对重点大型企业集团国有资产授权经营的具体途径和形式,使集团公司在对所属二级企业进行重组改制时,有较大的资产处置权。

组建和培育大公司和企业集团,必须遵循经济规律,以企业为主体,以资本为纽带,打破条块和所有制的界限,通过市场来形成,不搞硬性拼凑,不片面求大、盲目扩张,在做优做强上下功夫。

的新模式 打造适合企业持续发展 的积极行动 不断探索

——华北油田分公司第四采油厂实行
『五化』管理的做法

□ 本刊记者 刘黎静 特约记者 赵洪进

中石油华北油田分公司第四采油厂位于河北省廊坊市,与众多的国有大中型企业一样,三年前也面临着严重的亏损局面。自1997年党的十五大和十五届一中全会提出,用三年左右的时间,使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境以来,第四采油厂在中国石油天然气股份有限公司及华北油田分公司的领导下,明确认识,统一思想,积极探索适合自身特点的经营管理机制,努力做到全员考核指标化、个人收入效益化、成本核算精细化、人员管理动态化、基础管理规范化,取得了收入逐年增长、成本不断下降的可喜成绩。2000年实现收入25 889.3万元,比上级下达的预算指标增收2 139.11万元,成本比上年节支了16.37万元。企业的面貌发生了可喜的变化。

一、全员考核指标化

为了实现脱困目标,达到“低成本、增效益、可持续发展”的目的,第四采油厂在认真学习总结邯钢经验、广泛征求职工意见的基础上,结合油田分公司的各项政策和采油厂的具体情况,1998年初,在全厂范围内全面推行指标考核责任制,对下属各基层单位进行全员、全过程、全方位考核。采油厂把全员考核指标分为三个方面:主要业绩指标(包括主要生产指标、成本指标或内部利润

指标)、质量安全及环保指标、精神文明建设指标。

该厂全员考核指标规定:①对一线采油工区、零散井开发中心、天然气公司下达全年生产原油、天然气商品量目标及每吨油、每千方气成本指标,一线操作人员、基层管理人员和专业技术人员的工资兑现与完成季度配产的比例分段挂钩。如别古庄采油区,全年生产原油计划目标为240 900吨,成本指标174.2元/吨,天然气商品量2 000千方,成本指标119元/千方,操作人员按完成季度配产的80%、80%—100%、100%分段核发基本工资、业绩工资和增效工资。综合计划科根据季度配产表、月度原油盘库表给予分段兑现。②对集输队实行业绩工资与原油交接限额误差分段挂钩考核。集输队年生产计划误差为 $\leq \pm 3\%$,向别古庄输油112 000吨,成本核定为23元/吨,由质量安全环保科根据每月的误差计算表兑现其业绩工资及增效奖。③对辅助生产单位如监测大队、护厂大队则实行以收抵支、自负盈亏,按百元创收收入兑现操作人员、管理人员和专业技术人员工资,财务科根据收入凭证对其考核兑现。

成本指标、精神文明建设指标和质量安全指标以单位作为考核对象,年底厂经济责任考核评审委员会严格按照规定的各项指标进行考核兑现。成本节余,按节余额的40%兑现奖励或返还原单位;成本超支,按超支额的20%进行处罚。安全指标不达标,扣发单位全年工资、奖金收入的3%;精神文明指标不达标,扣发单位全年工资、奖金收入的2%。

二、个人收入效益化

采油厂根据制订的全员考核指标表,将个人收入与考核指标全面挂钩,实现个人收入效益化,打破了过去的吃大锅饭、平均主义分配政策,充分调动了员工的积极性。

1.采油工区、零散井开发中心、天然气公司的操作人员、管理人员及专业技术人员的工资性收入实行与完成季度配产的比例分段挂钩。采油工区、零散井开发中心操作人员完成季度配产的80%以下(含80%),管理人员与专业技术人员完成季度配产的90%(含90%),只核发吨油基本工资;操作人员完成配产的80%—100%(含100%),管理人员完成配产的90%—100%(含100%),在核发基本工资基础上,核发吨油业绩工资;完成100%以上,才在上述基础上,核发吨油增效工资。同理,天然气公司操作人员完成季度配产的80%(含80%)以下,专业技术人员完成配产的90%以下(含90%),核发千方气基本工资;操作人员完成80%—100%,专业技术人员完成90%—100%,核发千方气业绩工资;完成100%以上为增效,核发千方气增效工资。

2.压缩天然气开发中心全年销售收入上交厂财务,按每方压缩天然气商品气量兑现部门0.55元工资含量。

3.集输队实行业绩工资与原油交接限额误差分段挂钩考核,累进奖罚。操作人员与专业技术人员按:当误差 $\geq \pm$

4%时,人均只发生生活费,由单位自行分配;当误差 $=\pm 3.5\%$ 时,人均发基本工资,每增误 $\pm 0.1\%$ 集体罚款2 000元;当误差 $=\pm 3\%$ 时,人均发基本工资加业绩工资;当误差 $\leq \pm 3\%$ 时,每减误 $\pm 0.1\%$ 每人每月奖10元;当误差 $\leq \pm 2.5\%$ 时,每减误 $\pm 0.1\%$ 每人每月奖40元;当误差 $\leq \pm 2.0\%$,每减误 $\pm 0.1\%$,每人每月奖70元。

4.辅助生产单位如监测大队、护厂大队等则实行模拟市场核算,根据各部门实现的劳务收入及相应的百元劳务收入兑现个人所得标准,计提个人效益工资。①监测大队每100元劳务收入,操作人员与专业技术人员兑现49.5元工资,管理人员兑现4.45元工资;②护厂大队(行使厂保卫科管理职能,负责厂区和油区综合治理工作)每100元劳务收入兑现操作人员与专业技术人员31.58元工资,管理人员4.95元工资;③客运中心模拟出租车公司管理模式,每100元劳务收入操作人员与专业技术人员兑现26.46元工资,管理人员兑现2.08元工资;④计算机室按信息公司模式运行,实行有偿服务,每100元劳务收入专业技术人员兑现37.51元工资,管理人员兑现15.39元工资;⑤质量监督中心实行工程设计、监督有偿服务,每100元收入兑现设计人员和监督人员工资63.39元,管理人员工资15.5元;⑥资产管理中心实行分块核算,成本提成,薪酬与效益业绩挂钩考核,每采购1 000元物资,计提采购劳务费4元,其中管理人员兑现工资0.67元,专业技术人员和操作人员兑现工资1.72元。

三、成本核算精细化

“低成本、有效益、可持续发展”,是企业管理工作永恒的话题,加强成本管理是企业管理工作中的重点之一。为此,第四采油厂在总结过去做法的基础上,结合学习邯钢经验,制定了横向到边、纵向到底的成本控制体系。横向,把全厂成本指标分解成44项并切块到各职能部门控制,责任落实到部门负责人;纵向,把凡是能够由基层单位控制的费用全部计入单位成本由基层控制(如落实到采油工区,由其行动态管理),使成本核算精细化。

电力消耗、外雇运费、交通运输费在第四采油厂的成本中是基础较薄弱,矛盾较突出的问题,这几项由此成了成本精细化管理的重点。

对供电线路承包到个人,承包人员收入与线路电量节超挂钩。承包班组每节约100度电,承包责任人兑现收入1.5元,承包人兑现1元。按节电量兑现承包班组成本,到年底核算材料、修理、租车等成本费用,实行成本节超10%对等奖罚。线路承包把个人利益和企业利益直接联系起来,虽然电是企业的,但与电量挂钩的收入却是个人的,承包人像爱护自己的财产一样保护线路。廊务区块负责人为赢得村民理解,讲现状,做工作以获得老乡的支持,千方百计节电。

细化外雇运费核算。通过掌握生产动态,强化生产组织,重新落实运输线路,尽量缩短运距,减少无功消耗。完善路单审核,确定各单位负责人,每月定期组织结算会,面对面结算,增强透明度。拉油费用审核上严格按实际“液量计算,不以理论吨位计算”,从而大大降低了外雇运费支出。与上年同期相比,2000年仅此减少支出200万元。

改革公务用车制度,模拟出租车管理,收入按行车票结算,燃料费、维修费、材料费、路桥费等单车消耗统统由司机个人负担,自负盈亏。这样一来,司机的意识、行为都发生了根本性转变。过去司机见人要车爱理不理,现在是主动要求提供服务;过去司机只跑车不算账,现在不仅算账而且算小账、细账;过去司机保养车辆不到位,现在司机把车作为谋生的手段,精心保养,生怕出一点问题。为进一步堵塞漏洞,2000年给全厂车辆都安装了计价器,避免了费用控制不严,人情票据满天飞的现象。全厂全年仅此减少车费支出100余万元。

四、人员管理动态化

在用人机制上,实行“干部能上能下,优胜劣汰,择优录取,竞聘上岗”。

首先规定:全体员工可自愿申请竞聘符合自身条件的各级管理人员、专业技术人员、操作人员的工作岗位。对各级管理人员及专业技术人员,实行半年一考评,一年一聘制。科室及二级单位的正职由厂长提名,副职由正职提名,经张榜公告、党政联席会议研究聘任。管理及技术人员区分正职、副职及不同技术系列分别排序,一次排末位亮黄牌,两次排末位则被淘汰。2000年机关有一位管理人员因两次排序在末位就失去了竞争管理人员的资格。严格的竞聘程序、公开接受监督,给各级管理人员增加了巨大的压力,同时也使管理人员的队伍素质不断得到提高。

其次,对员工实行首末位薪酬浮动。一般做法是:各二级单位按照厂里要求的30:1比例,根据综合评分结果,每月考评出排序前两位人员,并各奖450元,如连续3次排序

前两位,则另加奖450元;对排序末两位人员,扣罚当月一半岗位工资和150元绩效工资,如连续3次则退回厂劳务市场。各二级单位设立台账,对员工各项业绩及领导和群众的测评分进行综合记录,实行动态管理。

第四采油厂以人为本的动态化管理,做到了制度、规定面前人人平等,能者上,庸者下,以事实说话,有理有据,使员工心服口服,生产经营的积极性空前高涨。

五、基础管理规范化

基础管理是实施各项管理的前提、条件和有利保证,俗话说:“基础不牢,地动山摇。”第四采油厂十分重视基础管理,并逐步使各项管理工作规范化。

1、规范员工劳动工作时间。采油厂认真贯彻《劳动法》,积极采用先进工艺、技术和管理方法,科学合理设置岗位,合理安排交接班和倒休倒班,逐步解决了职工超法定工时工作问题。

2、规范物资采购管理、项目招投标管理。第四采油厂按照油田公司市场管理、市场准入和招投标管理的有关规定和要求,2000年共进行了地质研究项目、化学药剂、油田注水用药剂等31个项目的招标,以及对批量采购的大宗物资的公开招标,共计节约资金72万元。

3、规范计量器具,减少计量误差。加大对科学计量装置投入和改造,在103自动计量试验取得初步成效的基础上,统一给各工区安装自动计量仪表的装置,为班组核算提供更加准确的数据。

4、出台并修订每个市场如作业市场、物资采购市场等的管理规定和要求。

5、加强厂务公开和发挥职工代表参加企业管理的作用。

华北油田分公司第四采油厂就是这样,把改革落实到班组,落实到人,落实到每一件细小的事情,通过不断探索,用政策、制度和办法调动广大员工的积极性,打造出了适合企业自身可持续发展的新模式。

·建议·

对规范委托贷款流转税 会计处理的一点建议

□ 张秀梅

委托贷款是企业委托金融机构向其他单位发放的贷款。企业发放委托贷款的目的在于利用闲置的资金获得投资收益。根据税法规定,企业委托金融机构向其他单位发放贷款时获得的利息收入应交营业税,而对于金融机构代扣代缴的这部分营业税,委托贷款企业应如何进行会计处理,《企业会计制度》并没

有作出规定,企业无章可循。

为此,笔者建议,通过“投资收益”科目的借方来反映金融机构代扣代缴的流转税。会计处理如下:当企业对发放的委托贷款计提利息时,编制如下会计分录:

借:委托贷款——利息 ×××

贷:投资收益 ×××

实际收到利息时,编制如下会计分录:

借:银行存款(实际收到的委托贷款利息) ×××

投资收益(金融机构代扣代缴的流转税)×××

贷:委托贷款——利息 (平时计算的委托贷款应收利息)

×××

责任编辑 温彦君