一种适应现代企业制度的新的经管模式

——石家庄国际大厦(集团)股份公司实行资产占用责任制的调查

石家庄市财政局

一份统计资料显示，1996 年石家庄市全部国有商业企业净亏损 7 455 万元，其中市级 28 户企业中 12 户亏损，亏损额 4 015 万元。就是在这样一种商业企业效益普遍下滑的情况下，石家庄国际大厦(集团)股份公司却以其“资产占用制”管理模式为人们展示了另外一道美丽的风景：1996 年，全公司实现利润总额 4 128 万元，税后净资产收益率 19.04%。河北省省长叶连松到该公司调研时称之为继邯钢之后在商贸战线涌现出的加快改革和发展的典型，要求在全省商贸企业推广。

一、资产占用责任制的内涵及由来

何谓资产占用责任制？国大集团这样解释：资产占用责任制，就是把企业的全部资产进行评估，然后根据各经营单位对资产的占用情况，分别落实对资产的使用权和使用责任。集团公司根据资产成本等指标综合测定或制定出一个资产回报率，经营单位则按照资产占用量与资产回报率的乘积数额，向集团公司上缴利润，集团公司视各经营单位的利润完成情况，制定统一措施加以奖惩或进行资产的调整。

这一方式的实质性目的，在于通过建立起一个模拟的资本市场，让公司有限的资源在一定范围内由无效益的地方向有效益的地方流动，由利润低的部门向利润高的部门流动，从而优化公司的资源配置，盘活公司资产，提高公司的整体效益。

国大集团实行资产占用责任制来自于三个因素的压力。其一，经营的多元化。随着企业的迅速发展，由单一的酒店企业扩张成为拥有子(分)公司 13 家的集团公司，经营涉及餐饮、客房、食品加工、房地产、商品零售、旅游等不同领域，要求管理者建立新的考核体系和经营管理制度。其二，股份制的压力。股份制改造在企业能够融资的同时，还带来了要求投资回报的压力。其三，企业发展的压力。企业要在竞争中求生存和发展，不仅要扩大规模，而且要提高现有资产的利用效率和效益。

在这些因素的作用下，国大集团开始以资产回报率为核心确定企业经营管理制度。

二、资产占用责任制的实施步骤

资产占用责任制在实施中分为 5 个步骤。

——资产评估。推行资产占用责任制，对资产进行科学评估是关键环节。评估过高，会造成经营压力过大，挫伤经营者和职工的积极性；评估过低，不能准确反映经营者实际经营能力，资产所有者的权益就会受到损害。为此，国大集团结合股份制改革，聘请有资质、有经验的专业评估机构对集团各单位的资产进行科学公正评估。通过评估，企业资产有了较大增值。如国际大厦酒店评估前资产占用为 3 998 万元，经过评估确认资产为 7 116 万元，升值率为 78%。根据资产评估增值情况，集团对各单位的利润指标进行了调整，从而为对各经营单位的业绩考核提供了较合理的基础。

——分清资产。首先划分经营性资产和非经营性资产。对非经营性资产，如职工食堂、浴室等实行剥离，独立核算费用成本，有偿使用，但不计回报率；对经营性资产，按评估价格合计，能明确占用者的，从财产关系上予以明确，不能明确占用者的，如共用的固定资产，则按

中国财政杂志社

"租赁式"办法计算回报。比如国际大厦大楼，有酒店、商场、贸易公司等实体，他们在公司内部成立了一个楼管部门，模拟经营性房地产公司运作，由使用部门按占用面积等指标缴纳租金，会计期末，各经营部门实现的利润减去此租金，才为经营业绩。

——模拟市场。资产分清后，进一步理顺内部部门间的往来关系，将部门间的无偿服务转为经营体间有偿的经营行为，按内部价格核算。内部价格由成本加较低毛利构成。这样既使内部经济往来规范化，又促进内部保持合作。酒店在这种方法的推行中，制定了包括洗涤布草、仓储乃至打字复印等100项结算价格。

——考核业绩。考核指标为：经营利润＝资产占用量×回报率。回报率根据公司的实际情况，确定为税前15%，基本掌握比银行贷款的年利息偏高一些的水平。对于独立核算的单独向银行贷款的经营单位，按其净资产(＝总资产－总负债)和回报率测算应上交利润。为鼓励各单位扩大资产占用，按照资产占用量的大小及回报率的高低，将各经营单位划分为特级、A级、B级、C级四个档次，各档次待遇不同，资产、销售、利润上一个台阶，单位档次及享受级别自然晋升一级。每个会计期末，他们将目标利润与经营单位取得的实际利润进行比较，确定奖惩，扩大或缩小其资产占用量。对长期不能带来预定利润的资产，先在公司内部调配，调配仍不起作用的，公司将集中予以处理，从而确保每一份资产都发挥出它应有的效益。

——分权经营。构筑集团公司的二级管理体制，实现资产经营、生产经营合理分工。按"集权管理资产、分权独立经营"的指导原则，根据集团公司在改制中已经形成的控股地位，强化其战略决策和投资中心的作用，集团公司对各子公司行使指导、监督、协调、服务功能，运营其控制的资本，直接向股东承担资本经营责任；各子公司在落实各项管理权的基础上，独立进行经营管理，承担生产经营责任。从而在集团内形成了以资产关系为纽带、权责明确的管理体系。

三、资产占用责任制的实施效果

资产占用责任制促进了各级经营者和广大职工思想观念的转变。在企业经济增长方式的选择上，过去是盯着生产盘产品，现在是盯着市场盘资产。几年来，国际大厦相继开发了春节、圣诞节等节日市场，市民消费、周末双休日消费等消费市场，同时开拓了物业清洁管理、酒店委托管理、酒店专业制衣等新兴经营领域。他们在市里率先进行了全面导入CI的探索，提出了"展示国际品质，服务现代生活"的经营理念。良好的企业形象不仅使国大集团在激烈的竞争中处于优势，也为企业创造了越来越具升值潜力的无形资产。

资产占用责任制极大调动了职工的积极性，促进经营者加大挖掘内部潜力的工作力度。如国际大酒店将多年被认为是根本不能使用的地下二层箱形基础层，通过整理改造为可利用的场所，新增可用面积2 300平方米，调整经营面积1 000平方米。房间小用品物耗是酒店管理中令人头疼的问题，客房部在保证服务质量的前提下，总结核算出每种物品在出租率既定情况下的配给数额，每天早晨由领班负责发放，乱拿乱用现象得以控制。餐饮部设置管事主管1人，定期检查各处的餐具、用具数量和原材料领用及库存，严控餐饮具的损耗及丢失。工程部对客梯、空调、照明、热水供应等系统进行了节能改造，年节电100万度，节水20万吨。涤洁中心是大厦半经营部门，为科学、规范地管理消耗品，根据水洗机的容量和每锅洗涤白单的数量，制定出洗衣剂、漂白剂、浆粉及洗涤时间、温度的量限，规范操作程序，既保质量又降成本。他们还制定了严格的岗位规范和科学合理的岗位标准工作量，有效节省人员达10%。在加强对内服务的同时，为进一步提高资产回报率，涤洁中心还着眼于对外业务挖掘。先后开设4家干洗连锁店，并与名牌专卖店、绩优企业合作开发团体洗涤，此营销措施带来收入直线上升，年递增30%以上。

在注重增收节支的同时，他们还建立了质量跟踪检查制和内部投诉制，杜绝可能因出于降低费用目的而出现的服务用品不达标、服务质量下降等现象。还建立了奖惩基金，不断强化自控、互控、监控体系。

资产占用责任制的实施，增强了干部职工对资产回报的关切度，有效遏制了"投资饥渴症"。经营者所使用的每一份资产都不再是无偿的，必须考虑所占用资产的使用成本——资产回报率。各经营部门以前是唯恐经营面积不够大，现在则不以占地大小论英雄。涤洁中心经过测算决定舍去一间64平方米的库房，这样场地租赁费一年可节约4万多元。

资产占用责任制的实行，加快了企业转制步伐。几年来，国际大厦积极利用兼并、收购、联合、参股等形式进行低成本扩张，加强与国内外知名企业的合资、合作，联合扩大企业经营。到1996年底，先后兼并了石家庄运销公司、河北省商机厂、石家庄中广广播录音机厂等5家企业，与石家庄物资总公司联合组建了物华大厦有限公司，与外方合资兴建建筑面积7万平方米的世贸广场。由于有良好的业绩支撑，集团公司具备了上市公司条件，1996年通过发行社会公众股，融集资金7 000多万元。

中国财政杂志社

·经营之道漫谈·

现代经营新趋势：简化经营

人　建

在高度信息化时代，企业生命力的关键在于市场反映能力。因此，简化管理程序、精简职能部门、革新管理体系就成为必然。

平行模式，是以价值流程为主线建立起来的组织结构，它剔除了许多职能重复的中间管理层，从而使决策层到生产层的距离大大缩短，信息传递时间更为快捷，市场反映更加灵敏。另一方面，为了消除因简化管理结构而产生的管理功能减弱，企业便把许多原属于中间管理层的功能下放到基层班组，就可以让参与某种类型产品的开发、生产、销售和售后服务等所有步骤的员工都融合在生产班组中，使多项职能通过嫁接和排列组合，交叉于一体。这样，企业的生产就能够根据市场的需要，进行灵活而快速的调整，进行小批量多品种的生产。

平行模式出现的时间虽不长，却已在经济发达国家，尤其是美国风靡一时。美国马萨诸塞技术研究院专家詹姆斯·沃马克提出的“精益生产”理论，就是平行模式理论中的一种。其内涵就是精简、精干、精到，以至精益。在美、日的许多大公司、大企业中，精益生产已经较为普遍地推开，有的企业从总部到车间生产指挥系统，介于其间的只有厂长、经理、工程师。现在我国的一些企业也向这方面发展，如上海汽车工业（集团）总公司所属的企业已推行“精益生产”，有的企业还将生产和维修人员、科技开发和营销人员进行嫁接型的排列组合，加快部门之间的沟通，使之能在出现问题时作出快速反应。

简化生产、简化经营，其核心则是简化产品。对于简化产品，乍听起来似乎是难以接受的概念，因为传统的观念是产品应该做到尽善尽美，品种越多，功能越全，顾客满意度越大，就越能够吸引众多的消费群。而实际上，许多产品功能的增多，对于绝大多数的消费者来说，并无什么实际意义，从一定程度上说，只是满足了极小部分消费者的需求，但是价格负担却让大多数顾客承担了。前几年，许多电器公司就曾经在增加组合音响的功能上绞尽脑汁，费尽力气，可是实际上大多数的功能都处于闲置状态。再就产品设计而言，现在的关键不再是你往产品里添加这样那样的“点缀”和“陪衬”，而是你能从产品中减少不必要或多余的功能来降低成本和节省时间，从而使大多数顾客都将因为能以低得多的价格，获得同样的使用价值而感到高兴。

当然，简化经营并不一定适合所有的企业，它只是顺应现代社会潮流所发展起来的一种经营管理思路。企业可以通过研究简化经营的思路和方式，从中得到启发，对某种产品或某个方面，摸索出一条切合实际的企业“降耗、节支、增效”的简化经营路子来，不妨一试。

责任编辑　周文荣

资产占用责任制的实施，使国家、企业、职工的利益得到统一，使企业社会效益和经济效益得到统一。1993 年—1996 年，推行这一经营管理制度 4 年来，公司总资产由 9 906 万元猛增到 30 495 万元，税后资产收益率持续保持在 10% 以上，并逐年提高，1996 年为 19.04%。1996 年营业收入由 1993 年的 7 429 万元增加到 1.36 亿元，利润总额由 623 万元增加到 4 182 万元。同时安置就业人员 500 多人，职工年人均收入由 1993 年的 3 700 元增加到 1996 年的 6 300 元。集团公司在注重提高经济效益的同时，还致力于支持社会公益事业的发展。近年来，共为灾区、贫困山区和革命老区学校捐款 20 万元，公司职工向希望工程自发捐款 4.8 万元。几年来，公司各项事业蓬勃发展，成为石家庄市第一家涉外三星级饭店，先后入围国家二级企业、中国 500 家最大服务企业、全国旅游业 100 强、全国酒店业 50 强行列。

责任编辑　秦中艮

中国财政杂志社