

剥离分流 再造活力

一株洲电力机车厂“两个剥离”改革的调查与思考

石化龙

株洲电力机车厂是一个有60余年历史、10500余名职工的国营大型企业，过去实行的是典型的计划经济，每月生产多少台电力机车、什么时候生产出来、什么时候交付使用，都是按上面下达计划安排好的。面对汹涌而来的市场经济浪潮，这家老企业步履显得沉重而缓慢。近三年来，该厂在株洲市委、市政府的帮助下，进行了“两个剥离”（即生活后勤系统与工厂主体剥离，辅助生产系统与直接生产系统剥离）的改革探索，取得了较好的成效。该厂每年利税都在1亿元以上，职工人均收入近1万元，生产每年增长20%至30%。

企业包袱沉重 剥离势在必行

长期以来，由于受计划经济体制的影响，该厂形成了一套“大而全，小而全”的自我封闭管理体系。在这种体系下，生活服务组织与生产混合运行、社会与企业职能交叉错位，生活后勤、辅助生产单位不但难以按照自身的客观规律得到应有的发展，反而成了工厂进步的沉重包袱。

——机构庞大，工厂不堪重负。该厂有9个辅助生产单位，4个生活后勤服务部门，还有包括幼儿园、技校、体校、职校、党校在内的各类学校共7所，从业人员近4000人，占工厂总人数的40%，拥有固定资产1.5亿元，占全厂的30%。据调查，这些部门劳动生产率普遍低于同行业水平，而工资和设备、装备又高于同行业，因而长期处于亏损或微利状态，工厂每年用于辅助生产、生活后勤系统的补贴数目巨大。1991年，工厂仅给生活后勤部门的补贴就高达329万元。

——职工生活、后勤事业的发展形成了恶性循环。由于生活后勤建设割裂了“投入—产出—再投入”的经济发展链条，生活、后勤事业支出费用全靠工厂拨给，致使职工生活中的一些问题长期得不到解决。1992年

前，全厂有近600户家庭无房可居、1000户居民用不上液化汽，职工洗澡排长队等等问题成堆。这些生活问题，影响了职工的劳动积极性，困扰着企业集中力量发展经济，又使得生活后勤发展所需的资金来源日渐枯竭。

——资源浪费严重。该厂辅助生产单位设备较好，人员素质亦较高。但由于单纯对内服务，而工厂这方面的需求毕竟有限，所以，工作任务长年不饱和，设备利用率和全员劳动生产率都很低。如工模具车间，1991年设备利用率只有20.4%，全员劳动生产率只有10707元/人年，远远低于工厂平均水平。

——生活后勤、辅助生产单位加强管理，强化服务的积极性受到抑制。由于对这些部门实行的是指标控制、按实报销的管理形式，因而形成了干多干少、干好干坏、干与不干一个样的不利局面，缺乏加强管理、强化服务的动力和压力，导致这些部门效益差、服务质量差。职工食堂过去饭冷、菜冷、人冷，职工反映强烈，成了一个“老大难”问题。

引入竞争机制 促进剥离分流

怎样才能摆脱企业办社会所带来的困难和困扰呢？全厂上下经过广泛讨论，大家认识到：根本出路在于实行“两个剥离”的改革，打破“大而全，小而全”的自我封闭的管理体系，让辅助生产、生活后勤部门走向市场，从工厂的附属机构转变成相对独立的经济实体，从单纯对内服务变成面向社会开放，从福利无偿服务转变成经营有偿服务。

第一个剥离就是根据“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的要求和责、权、利相统一的原则，把工厂生活后勤系统的机构和职能进行合并调整，组建了全国第一具有法人资格的第三产业发展总公司，

下辖10个法人单位、两个营业单位。这些下属单位全部实行独立核算,分别从事工商贸易、生活服务、建筑房产、医疗卫生、运输安装、技术服务等经营工作。

第二个剥离是让工模具、电热、装备等5个辅助生产单位实行相对独立经营,由工厂给予相对独立的经营决策权、产品(劳务)定价权、用工权、劳动人事权等。

他们让这些单位自行消化职工工资、奖金和各种税费;法人单位按其占有的固定资产向工厂交纳租赁费;相对独立的承包经营单位要保证国有资产的保值和增殖,按其占用资产总额,向工厂交纳利润(利润=社会同行业资金利润率×资产总额)。

三产公司成立后,一方面围绕职工福利事业的转轨变型,制定实施了“公房提租补贴办法”、“公房出售办法”和“超面积加租办法”等三个实施细则,推行了住房制度改革;进行了液化汽放开经营,实现了价格、用户两放开;开展了公有民营的改革,对食堂、饮食网点、澡堂等生活福利事业实行集体或个人公开租赁、招标采购经营。另一方面,面向市场,开拓经营。先后兴办了30多个商业服务网点和文娱设施,新建了国道汽车修理厂和年产机制砖1800万块的东流新型建筑材料厂等经济实体,还兼并改造了株洲市儿童服装厂。

五个辅助生产单位与工厂剥离后,变成独立核算、面向社会的经济实体,既为工厂的主车间服务,又面向社会,干部职工的主动性、创造性、积极性大大增强,它们向内节约挖潜,深化改革;向外广开门路,开源增收。

通过剥离,工厂形成了三个体系,即生产体系、辅助岗位体系和三产服务、后勤(包括劳服公司)等三产体系。

剥离,带来的可喜变化

株洲动力机车厂进行的“两个剥离”的改革,虽只迈出了第一步,但已产生了良好的效益,出现了可喜的变化。

——加快了生活后勤事业的发展,减轻了工厂负担。实行生活后勤系统与生产的剥离后,生活后勤部门从服务对象身上获取与劳动相应的报酬,从而一定程度上弥补了生活后勤事业发展所需资金的不足,推动了这些事业的发展。剥离后的第一年,全厂新建住宅38895m²,比1992年多建30702平方米,612户职工家庭喜迁新居,缓解了“住房难”的矛盾;职工家庭普遍使用上了液化汽。在没有新建澡堂的情况下,现在职工洗澡可以随到随洗。同时,工厂的负担也得以减轻,住房负担从1991年的507.8元/m²降到目前的153.6/m²,液化汽负担从96.7元/户降到30元/户。企业办社

会这一块,原来企业补贴近1000万元,1993年、1994年分别盈利700万元、1000万元,变企业负担为企业财富。

——资源得到合理利用,经济效益提高。生活后勤、辅助生产单位从单纯对内服务变为面向社会开放后,这些部门在保质、保量、按进度为工厂服务的基础上,利用富余的资源承接社会项目,弥补了任务的不足。如工模具车间发挥自身的优势,从广东沿海等地承接市场业务近200万元,设备利用率提高到了77.5%,全员劳动生产率达到了25866.7元/人年,分别比1991年提高了279.9%和141.6%,利润从亏损30万元变为盈利50万元。

——强化了管理和服务。生活后勤、辅助生产部门与工厂、职工之间以市场为纽带的买卖关系,给这些单位带来了巨大的压力和动力。如,生产贸易公司就一改过去那种“固守阵地,坐等客人上门,到点关门”的官商作风为“走出去,服务上门,延长工作时间”;一改过去“长明灯、长流水。的浪费习气为“精打细算、勤俭办事”;一改过去“饭冷、菜冷、人冷”的“三冷”现象为“热饭、热菜、热面孔”,年节约水72296.8吨、电3405度、汽415.5吨,总计节约开支36万元。电热车间针对过去配件丢失严重的问题,自己组织力量建立了中间仓库,并制定完善了配件管理办法,基本消灭了配件丢失现象,既得到了用户的好评,又节约了开支。

——促进了工厂的发展。两个剥离进行之后,工厂领导摆脱了职工生活问题的困扰,集中力量抓好生产和管理。1992年,厂领导集中精力搜集、研究经济发展信息,从而抓住了国家加强铁路建设这一机遇,果断决策超产十台载重货运机车,一举为工厂增加销售收入4100万元。在产品的开发上走引进消化吸收,实现跳跃式发展的道路,跟日本、瑞士、德国、美国等搞国际合作,开发自己的新产品,从60年代的产品跳过70年代,进入80年代,使工厂有能力参加国际招标,并连续两次中标,出口了30台电力机车,技术提高了,效益也提高了。

——拓宽了就业渠道,安置了富余人员。“两个剥离”的实施,生活后勤、辅助生产单位不仅对内部富余人员进行了部分安置,而且还安排了工厂富余人员251人,社会待业青年78人,为工厂内部改革的顺利进行和社会的稳定起到了重要作用。

人还是那些人,设备还是那些设备,为什么剥离后大变样?用一个工人的话说:“过去是三个‘和尚’等水喝,现在是一个‘和尚’挑水喝,没有依靠,有了干劲。”

剥离,留给人们的思考

之一,以政策扶持为主,扶上马送一程。实行“两个剥离”,既是一个逐步“断奶”的过程,也是一个涉及社会方方面面的重大改革,光靠企业“剃头挑子一头热”是难以做到的,必须政府和企业共同努力。在改革中,他们一方面争取市里给予必要的政策扶持,另一方面,工厂也区别不同情况,适当扶持。如创办三产公司时,株洲市政府给予了三产公司十二条优惠政策,同时,工厂又下发了《关于加快第三产业开发总公司发展的若干规定》,明确提出了十四条优惠措施,解决了三产公司发展中急需的场地、设备、资金等方面的问题。这些都为三产公司的成长壮大、最终“断奶”创造了宽松的社会环境。

之二,广开渠,缓放水。剥离不仅触及到每个人的切身利益,更重要的是要与传统的旧观念决裂。因此,该厂进行的剥离改革既积极主动,又不急于求成,成熟

一个,剥离一个,不搞一刀切。

之三,变暗补为明补。实行“两个剥离”,让工厂、职工同生活后勤、辅助生产单位之间从过去工厂包揽的旧关系,变成以市场为纽带的买卖关系,就必须变暗补为明补。为此,该厂把过去通过生活后勤部门暗补给职工的部分,以现金的形式直接补给职工。在此基础上,逐步放开了这些服务项目的价格,让其随行就市,按市场规则运行。

之四,建立适应市场的经济体制,营造好剥离的软环境。被剥离出去的单位实行了干部能上能下,职工能进能出,收入能高能低的经营机制,这是搞好人员分流的重要因素。剥离,“逼”着人们在市场经济的大潮中调整心理因素,适应环境的变化,找到自己应有的位置,剥离,使学文化、学技术、练本领、增强市场经济条件下抗冲击能力的风气在株洲电力机车厂更加浓厚了。

责任编辑 秦中民



冶金部召开“两个中心论”高级财务管理研讨会

为了进一步丰富冶金部刘淇部长于去年8月提出的“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心”的理论(简称“两个中心论”),开拓新思路,推动冶金财务管理工作迈上新台阶,冶金部经济调节司和冶金会计学会于9月12—14日在天津钢管公司召开了财务管理高级研讨会,围绕“两个中心论”进行了深入的研讨。来自全国各冶金企事业单位的财务副总经理、总会计及有关高等院校的专家、教授等共60人参加了会议。大家结合一年来冶金财务管理理论和实践的发展情况,就“两个中心论”的理论基础和现实要求、财务管理的职能作用、财务管理与其他专业管理的关系、财务管理在现代企业管理中的地位及中外比较、确立财务管理中心地位的标志及实践中的难点和阻力等进行了热烈的讨论。大家认为,“两个中心论”是市场经济条件下现代企业管理的客观要求,既是由企业追求经济效益这个根本宗旨决定的,也是由财务管理的本质特征和职能作用所决定的。财务管理是企业的一项综合的价值管理,财务目标是企业整体目标的体现,财务工作贯穿企业生产经营活动的全过程,通过财务资金预算控制和成本的管理,可对企业各项生产经营活动和各项专业管理进行统驭、协调、控制,促进各项

活动围绕企业的总体目标而展开,并保持财务状况的良好。代表们认为,“两个中心论”是我国新时期财务管理理论的重大突破,对财务理论工作者和实务工作者都提出了新的课题。会议呼吁广大财会人员更新观念,增强责任心和使命感,不断提高整体业务素质,自觉担负起时代赋予的使命,为确立财务管理的中心地位,提高企业财务管理水平做出新的贡献。

(本刊记者)

