

## 以改革为动力 加紧机制 转换 加快企业发展

### 烟台钢铁企业集团公司

烟台钢铁企业集团公司(原名烟台钢厂)是一家以炼钢、轧钢生产为主,现有职工1800人的地方钢铁企业。近两年来,我们紧紧抓住机遇,深化企业内部改革,在1991年率先进行三项制度配套改革的基础上,继续进行企业组织结构、住房、医疗制度等深层次改革,企业机制得到转换,生产效率和经济效益逐年较大幅度增长,1992年利税总额跃为烟台市第一,1993年钢产量增长33.16%,实现利税增长23.12%,达到了4621万元,人均利润1.76万元,列山东省冶金系统第一名。

业的财务管理,也成为财政部门的一项重要工作。1989年,我部和外贸部、中国银行共同制定了《境外贸易、金融、保险企业财务管理暂行办法》,主要包括这样几方面的内容:

一是要求境外企业必须遵照驻在国(或地区)的法律开展经营活动、缴纳税款和进行会计核算;

二是要建立必要的报表制度,所有国有境外企业都要向国内主管单位和财政部门定期报送财务报表,以使国内主管单位和财政部门及时了解企业经营和财务情况;

三是对在境外企业工作的国内派出人员的工资待遇作出了具体规定;

四是在利润分配方面规定了优惠政策,鼓励境外企业将盈利继续投资,扩大经营规模,提高经济效益;

五是对境外企业的内部财务管理手续做出了具体规定。

实施这个办法后,对加强境外企业财务管理,取得了较好的效果。但随着国内外经济形势的发展、深化外贸体制改革和境外企业发展的需要,现有政策中的一些内容已不适应当前财务管理的需要,因此,我们在调



#### 一、改革企业组织结构,转换经营机制,不断培育新的经济增长点

为了克服国有企业在计划经济条件下形成的组织结构臃肿,社会职能庞杂的弱点,以一种崭新的风貌参与激烈的市场竞争,我们主要采取了三条措施:一是大

查研究境外企业实际状况和广泛征求意见的基础上,结合贯彻“两则”、“两制”的要求,正在制定《商品流通企业境外投资财务管理办法》,拟在广泛征求意见之后修改下发,以便更好地适应工作的需要。

**记者问:**外贸企业在一个相当长的时期,是由国家统负盈亏,经济效益比较差,许多外贸企业由于多种原因,历史上有超亏挂帐,对这部分遗留的亏损挂帐问题,财政部门准备怎样处理?

**答:**一部分外贸企业的历史遗留超亏挂帐问题,已成为外贸企业的沉重包袱,制约外贸企业的进一步发展。形成超亏挂帐的原因很复杂,既有主观原因,也有客观原因。对这些超亏挂帐,国家的政策是要求外贸企业自身消化。近两年来,一些外贸企业进一步端正经营思想,积极挖掘自身潜力,努力消化超亏挂帐,取得了较好的效果。这说明,只要破除依赖国家的思想,丢掉幻想,通过提高企业自身的经营管理水平和经济效益来消化超亏挂帐是可行的。同时,国家也制定必要的扶持政策,为外贸企业消化超亏挂帐创造尽可能宽松的条件,如新税制规定,允许外贸企业在五年内用税前利润弥补超亏挂帐等。

力精简机构,裁减人员。全公司职能科室由原来的26个压缩到11个,对全厂各个工作岗位重新进行工作量测定,凡日工作量不足6小时的岗位,该并的并,该撤的撤,同时实行了烟台钢厂与以烟台钢厂为主合资兴建的烟台黄海钢铁有限公司(年设计能力30万吨电炉钢)一套领导班子、一套管理机构的新型的管理体制,共压缩人员22.6%,大大提高了工作效率。二是剥离辅助,精干主体。先后组建了运输公司、供销经营公司、金属构件厂、兴冶加工厂、劳动服务公司、进出口公司、骏达实业公司、房地产公司、职工医院等九家独立核算,自主经营的子公司,把原依附于企业主体的职工食堂、托儿所、浴池、医院、小卖部、汽车队等正常生产经营以外的社会服务职能全部归属于这九个子公司之中,使人员又压缩23.18%,年节省各种费用开支达340万元,吨钢成本仅此一项下降40多元。同时对职工的福利性补贴全部由过去的暗补改为明补,直接进入职工的工资收入之中,企业对职工的服务,包括厂内就餐、洗澡、理发、就医、住宿、液化气供应等等,全部由原来无偿或带有补贴的,变为有偿的、商品性质的。并不断向社会扩展业务,充实服务内容,提高服务质量,企业原有的服务职能逐步向专业化、社会化和商品化转变,实现了由福利型向效益型的转换,1993年九个子分公司共实现收入923万元,其中利润313万元,成为企业发展新的经济增长点。通过这一形式,企业从繁杂的职工福利工作中脱出身来,集中精力抓生产、抓经营、抓发展;职工的福利待遇,所享受的服务质量也得到提高。三是组建集团,增强竞争实力。我们根据在本地区钢铁生产中废钢铁、石灰、萤石等大宗物资消耗占据主导地位的实际状况,于1993年7月发起成立了有铁矿、轧钢、废钢铁回收加工、耐火材料、石灰生产、以及钢铁产品延伸加工等35家与钢铁生产相关企业参加的烟台钢铁企业集团,集群体的力量,形成从采矿、炼铁、炼钢、轧钢到钢铁产品深层次加工一条龙的跨地区、跨行业、以及进一步跨国经营的经济实体,通过专业协作和生产经营要素的最佳组合,以及多元化经营,使不同行业间的效益互补,形成了规模优势。这一优势在1993年下半年的钢铁市场风暴中得以比较充分的体现。面对险恶的市场形势,集团内企业相互提携,共渡难关,使企业继续保持了经济的增长势头。

## 二、积极进行医疗制度改革,努力探索建立具有中国特色的企业职工医疗保险制度

公费医疗吃大锅饭,一人就业,全家吃药,浪费惊人,导致企业医疗费连年大幅度上升,1992年,我公司

的医疗费开支已经达到70多万元,一年提取的福利基金不够职工看病吃药,企业不堪重负。虽然几经建章定制,但效果甚微,唯一的出路只有改革。我们在由暗补改明补,企业和个人合理分担,既保证职工看病,又控制不合理开支的指导思想下,确定了“费用包干,自由支配,超支自负,结余归己,大病保险,困难接济,控制不合理的医疗消费”的医疗制度改革原则,在具体办法中突出抓了三点:一是根据国家规定,按职工工资总额的一定比例提取职工医疗费,列福利费开支。其中的50%为职工建立个人医疗专户基金,用于职工及供养的直系亲属的日常医疗费用开支,按职工不同的工(年)龄段,确定不同的个人医疗专户基金额度,工(年)龄长的,相应增加基金额度。职工医疗专户基金归职工个人所有,每个职工在公司内建立一个基金帐户,专款专用(职工家属医疗费报销50%),节约归己,超支自理,待职工退休时其个人结余的医疗专户基金一次性退还给职工本人,退休后职工的医疗专户基金随工资发放,自主掌握使用。二是从职工医疗费中提取30%建立企业职工大病医疗保险基金,专门用于支付患大病职工的医疗费用。职工患大病发生的医疗费,先扣除职工本人结余的医疗专户基金后,以1000元为起点,再超出部分,按超出额度和比例从大病保险基金中报销。对绝症病例,规定累计报销最高限额,实行限额控制。三是从职工医疗费中提取20%建立企业医疗调剂基金,用于接济职工因一般性疾病、慢性病(经鉴定够不上大病范畴)治疗费用开支过大造成的经济困难。该项改革正式运转以来,与改革前相比,医疗费平均下降了30%多。

## 三、推行住房制度改革,逐步向住房商品化过渡,努力实现职工住房建设的良性循环

长期以来,职工住房都由国家和企业大包大揽,我公司年轻职工多,男职工多,一方面,为了解决职工住房问题,企业每年要拿出500万元用于职工住房建设,严重挤占了生产和发展基金,影响了企业的发展,但仍满足不了需要;另一方面,少数职工受利益所驱使,擅自离职,无偿带走本属于企业的住房。随着改革的不断深入,人员流动的加快,这方面的矛盾更加突出。面对这一严峻现实,我们深深感到,企业要增活力,求发展,必须尽早解决这些困惑已久的矛盾,大胆触及改革的难点问题。同时,由于通过这两年的企业内部改革,职工的思想观念已经发生了深刻的变化,企业效益和职工收入有了较大幅度的提高,现在进行这方面改革,无论是职工的思想承受能力,还是经济承受能力,都已经

# 多渠道筹集资金 发展高等教育事业

王立平 顾炳坤

目前,教育经费严重不足,不仅不能适应加快改革开放和现代化建设对人才的需求,而且也难以满足现有教育事业发展的基本需要。虽然,国家在财力相当困难的情况下,逐年增加教育投入,但由于财力有限,远远满足不了教育事业的发展需求。

尽管我们南京大学的国拨教育、科学事业费逐年增加,1992年比1991年增长近20%,1993年又比1992年增长13%。但同期学校所在地的物价指数都在2位数以上,可以说国家增拨的事业费完全被物价因素抵消了。突出表现在高校经费中,人员经费所占比重不断上升,公用经费相对减少。1992年我校人员经费占47.87%,1993年上升为51.92%。解决高校办学经费的困难,再靠传统办法已经行不通了,而且国家在短时期内不可能大量增加经费,其根本出路在于深化教育改革,逐步建立起以财政拨款为主,多渠道筹集办学经费的新体制。我们南京大学的具体做法是:

具备了条件。在此基础上,我们按照先分后买,先卖后租,老人老办法,新人新办法,以质论价,先买优惠,既考虑职工的承受能力,又不让国有资产贬值流失,合理定价,建立合理的产权关系,形成住房建设投入产出的良性循环,最终实现住房商品化的改革思路,制定了企业各方都易接受的住房制度改革方案,为从根本上解决企业职工的住房问题打下了较好的基础。自今年4月份正式实行以来,反映积极,效果较好。

#### 四、深化企业用工制度和分配制度改革,简化关系,明确报酬,向劳动力商品化的方向过渡

为了克服实行岗位技能工资制以后出现的“铁工资”变成“铁岗位”的弊端,进一步体现多劳多得,少劳少得,不劳不得的社会主义分配原则,充分调动全体职工特别是一线职工的生产积极性,我们在第一轮三项制度改革的基础上,1993年又进行了更加深入的用工

#### 一、多渠道筹集资金,弥补教育经费不足

我校从转变观念入手,克服“等、靠、要”的思想,充分发动全校人员,利用我校在学科和人才上的优势,主动适应经济建设和社会发展的需要,采取各种有力措施,多渠道筹集资金,发展教育事业。

1. 大力发展校办产业和社会服务。我校以学科优势为依托,以市场需求为导向,创办了一批科技型企业 and 智力型第三产业。我校生化厂生产的尿激酶,已成为出口创汇的拳头产品,每年向学校上交纯利润300多万元,成为我校创利大户。1993年该厂开发成功的肝素钠系列产品,具有广阔的市场前景,将成为出口创汇的又一拳头产品。近年来,我校研制成功已批量生产的激光条码扫描器和阅读机,是第一批国产化产品,质量已超过国外同类产品,被列入国家火炬计划项目。另一高科技产品医用直线加速器,俗称“医学原子弹”,可替代

和分配制度改革。全面实行全员合同制,用通过岗位裁减下来的正式职工替代在苦脏累险岗位上的临时工的办法,大大减少临时工的使用数量。全面推行单位产量工资含量包干、单位成本工资含量包干、实现利润工资总量包干等新的分配办法,把职工的工资、奖金、补贴、津贴、中夜班费等一切收入,全部以工资总量的形式分别不同部门与产量、成本或利润挂钩浮动,上不封顶,下不保底,并由各部门自主分配,加大向一线倾斜。由于职工个人的收入完全取决于自己的劳动成果,因此该办法推行只两个月,电炉钢产量就上升40%多,连铸比由原来的20%多直线上升到90%多,转炉生产全面达到历史最好水平,同时对控制成本,激励各部门积极对外创收都起到了推动作用,整个公司生产经营形成了生产上升,效益增长,职工收入增加,反过来又促进生产效益更快增长的良性循环。