

向管理要效益 增强对外承包的竞争能力

中国土木工程公司

我公司是铁道部所属的对国际承包企业。在当前国际承包劳务市场竞争日趋激烈的情况下，我们认真贯彻“守约、保质、薄利、重义”的八字方针，加强成本管理，严格控制非生产性开支，改革分配制度，调动出国人员的积极性，收到了一定成效。我们主要作了以下几项工作：

一、实行市场承包，调动各方积极性

过去，由于项目盈亏与个人收入没有挂钩，驻外机构和全体人员的积极性没能充分调动起来，因而承包工程总是亏损。1984年，我们公司在吉布提搞了市场承包试点，改变过去的管理体制，在给办事处以足够的人权、物权、财权和对外营业权的基础上，公司规定办事处每年将营业额的百分之几上交公司（即包干利润），超过部分的60%留作发展生产基金，其余40%由办事处自行支配，个人收入与经济效益挂钩。完不成上交利润额的只发零用费和伙食费；发生亏损的只保伙食费和80%的零用费；超额完成利润的每人每月收入在规定数额以内时，其超额部分全部留办事处作奖励基金，超过规定数额时，超过部分，40%留办事处作奖励基金，60%留办事处作发展生产基金。承包办法还规定，每人每月个人收入超过规定标准时，超过部分要按不同的百分比上交公司。实行上述承包办法后，充分调动了驻外机构和全体人员的积极性，利润额连年增加。1985年按营业额的8%上交公司，1986年又提高到10%。实践证明，在市场不太大的地区实行吉布提式的承包办法是可取的。

二、改革分配制度，多为国家创汇

目前实行的劳务项目出国人员生活待遇，基本上是“供给制”的办法，个人收入与给国家创汇不挂钩，1985年年底，我们先在一些地区改革了分配办法，实行国内工资照发，出国时一次发给每人200元人民币的动员费，在国外个人所得与对外工资收入挂钩，支給个人国外津贴费的办法。国外津贴分固定和浮动两部分。浮动部分根据个人在国外工作中的工效、质量、安全、出勤情况进行分配。实行国内工资照发，

国外津贴与个人对外收入挂钩后，人人都关心对外工资收入，克服了过去对外工资收入多少与我无关的弊端，同时，还促进了队伍技术素质的提高和劳动纪律等的加强。如在试行上述办法的项目队，有几名技工因技术不过硬，被雇主降为半熟练工，不但减少了国家的收入，个人国外津贴也减少很多。此事对大家震动很大，一些技术不够熟练的工人加速掌握技术，同时还以好的劳动态度弥补技术上的不足。

为了调动项目队的积极性，我们还将文体费、零星药品费、业务活动费、办公费、防暑降温费、汽车维修及用油等费用包干给项目队使用，节约归项目队支配，超支不补，这种办法，既调动了项目队的积极性，又降低了成本。

三、严格控制管理费开支，千方百计降低成本

几年来，经过全体职工的努力，我们逐步积累了一些资金，为国家的四化建设做出了一定的贡献。但是，随着公司积累的不断增长，也产生了讲排场、摆阔气的不良倾向，致使1984年的管理费急剧上升。为了扭转这种局面，1985年7月份我们采取了如下措施：（1）实行科目负责制，坚决压缩各项开支，力争将国内外管理费支出削减30%，控制在公司营业收入的4%以内；（2）对考察项目要进行可行性分析，审慎决定。凡需考察的项目，人员要少而精，并尽可能缩短考察时间，提高工作效率；（3）对宴请、送礼的标准和次数要控制，不得超标准。

（4）电传内容应简练，可函发的一律不发电传。打国际国内长途电话要经领导审批，注意掌握时间。

（5）大力节减交通差旅及办公费用的开支，压缩购置并加强备品管理。（6）严格按现行规定的费用开支范围和标准执行，凡超范围、超标准的必须报公司审批。由于采取了一系列措施，机关管理费比1984年降低了23%。

1986年8月，根据国务院有关指示精神，我们又发出了《关于抓紧增收节支的紧急通知》，对经管费开支较大的业务费、国外房租水电费、交通费等，又提出了进一步紧缩开支的要求。