

者)立体平推。分解分离出生产组织、能源供应、设备保障三大责任体系。责任目标按设计摊销渠道由公司确定的市场价格倒推分解。

如三布分场将全分场 800 名职工、九个工序划分成 116 个核算点。将产品按工艺段落分解为九道产品,将辅助生产分解为水、电、汽、风(空调)产品和服务工时。同时将责任成本目标与各大管理体系深化、细化到了车位、岗位和生产者。如基本生产体系设计,首先打破了封闭式、垂直式、行政式的准备、织造、整理三大车间的传统概念,从经纱投入第一接受点的完整操作作为第一道工序即整经工序。该工序的最小利益(责任)共同体为挡车工 1 人,帮车工 1 人,以整经机为依托,每班 4 个最小利益(责任)共同体(即核算点),四班共 16 个核算点。确定该工序的原料是纱场投入的原纱。其产品名称叫经轴,规定其统计计量方法为计重折计长,并同时规定其产量、质量标准 and 该核算点的成本项目(各核算点均有不同内容的规定)。

在核算过程中,各核算点将以每米布多少钱,每度电多少钱,每平方米空调多少钱,每吨水多少钱,以及每个工时多少钱按月向提供产品和服务的核算点进行结算。凡成本低于结算价值的核算点,会把盈利体现到共同体内成员的收入上。反之,凡成本高于结算价值的核算点,其亏损也会在其共同体成员的收入上反映出来。而所有核算点的售价都是与市场接轨的分场出售的成品布的售价(公司收购价)分解而来。由于集团公司对利润中心的分离,各分场只接受集团公司对销售成本率的考核。核算结果直接以个人收入部分(成本中工资、奖金部分)来调节。使责任目标处于绝对的否决地位。集团公司对分场的调控,主要依据市场和企业目标以原材料供应价和产品收购价来调节。而原料处、销售处则实行分公司责任会计核算。市场机制使大家的责任分明、权力到位、利益公平。

保棉集团力求将市场能够接受的产品价格,倒推分解到各分场去,将市场风险、公司目标、经营责任,同时分解给大家。责任会计体系的全面到位,尚需一定时日。因此保棉集团在推行责任会计时,对基本生产分场是先试点后铺开,而且在考核力度上采取了一定的过渡措施(如在经济责任的考核上,实行了逐季加大责任成本核算考核力度的引导性办法)。况且,企业员工的综合素质、硬件条件的健全和国家对经济结构的调整与国企改革等因素,都相应地影响着“责任成本”的落实。随着保棉集团推行责任会计的进程,企业的管理水平和经济效益将会不断提高。

(河北保定一棉集团有限公司供稿 安庆章执笔)

中国长城计算机集团公司实施资产重组和股份制改造

中国长城计算机集团公司成立于 1986 年 12 月,在电子工业部和国家有关部委的大力支持下,充分利用国家各项优惠政策,以市场为导向,抓住机遇,发展成为一个集科技开发、配套生产、应用服务、系统集成、进出口贸易和资金融通于一体的具有一定规模的高科技综合性集团。1992 年,长城集团提出了第二次创业的任务,在与国际大公司合资来调整产业结构,深化技术含量,提升自己名牌的同时,积极推进我国最大的高档微机的科研开发和生产基地建设,1995 年开工投产后,提高了中国民族计算机工业的竞争力。该项目的资金 70% 是靠银行贷款解决的,项目竣工后应付银行贷款本息 2.3 亿元。但是,计算机属资金密集型工业,发展计算机工业需要大量的资金,如果仅仅依赖国家投资或贷款,难以从根本上解决资金紧张的矛盾。为解决这个矛盾,长城集团公司从 1996 年开始了资产重组、加强了资本运营,唱出了“两小步、一大步”的三步曲,即首先完成集团内两个企业股份制改造并在国内发行 A 股,然后收购控股一家国内以电脑用磁记录产品制造为主的高科技上市公司,并重组设立了一个境外募股上市企业,充分利用境内、境外股票市场的直接融资渠道,以募集到最大的资金量,用于扩大生产规模,形成集约化的生产能力,加强计算机系统、零部件、软件的研究、开发,加快我国民族计算机工业的产业化进程,进一步提高产品的国际竞争力。

一、实施资产重组,进行股份制改造

(一)对存量资产的获利能力、发展前景进行充分分析、评价,以集中优势,强强组合,激活优质资产,在证券市场以重新塑造国有企业的形象为指导,确定资产重组方案。集团公司将电脑硬件及软件、系统集成为主业的两个全资子公司,在剥离非经营性资产和获利能力较低的资产的基础上,成功地设立了股份公司,并在深交所上市。一次募集资金 3.64 亿元人民币,缓解了企业发展的资金压力,并为今后企业的发展取得了直接向社会融通资金的渠道。

(二)以优质资产为资源,通过与地方企业的股权置换,取得地方政府的支持,中央企业与地方企业携手共同发起募集设立股份公司并在深交所上市。湖南计算机厂自 1990 年从湖南省电子局无偿划转为长城集团的全资子公司,在长城集团产品、技术的支持

下, 已由一个地方小厂发展成为我国国内开发、生产计算机终端的大型企业, 成为湖南电子行业的排头兵。在调动地方积极性, 争取地方政府的支持, 借用地方优势, 发展壮大自己的企业的思想指导下, 长城集团提出了与地方企业联合上市的思路, 通过向地方政府的积极争取和与地方有关部门的积极磋商, 最终形成了长城集团转让湖南计算机厂部分股权给地方企业, 共同组建湖南计算机股份有限公司, 并通过湖南省推荐上市, 达到地方与中央优势互补, 共同发展的目的。通过本次股权置换、资产重组、发行股票上市, 一次募集资金 2.83 亿元人民币。

经过“两小步”的资产重组、资本运作, 长城集团的资本结构得到了根本性的改变, 资产规模迅速扩大, 企业发展有了较为充足的资金保证。

二、股权收购、出资, 组建电子信息产业新的“航空母舰”

长城集团在进行了内部资产重组, 成功组建了两个国内上市公司的基础上, 又以更大的规模和速度迈出了“一大步”, 成立了长城科技股份有限公司。

中国长城计算机深圳股份有限公司 1997 年在深交所上市, 现有总资产 10 亿元, 净资产 5.2 亿元, 市值 45 亿元, 是我国最大的计算机生产厂家之一和最大的计算机 OEM 产品供应厂家。长城集团拥有 64.05% 的股权。深圳开发科技股份有限公司也是一家于 1994 年在深交所挂牌上市企业, 现有总资产 16 亿元, 净资产 10 亿元, 市值 150 亿元, 是我国电脑用磁记录产品的最大科研和生产基地。长城集团直接间接拥有其 15.42% 的股权。这两个企业在中国信息产业中具有较强经济实力和市场竞争能力, 但是世界信息产业已经发展到几家大公司垄断主要产品的格局。近期美国股市的资产重组主要发生在信息产业公司中, 如康柏收购 DEC 等, 世界重量级选手正在走强联合之路。目前中国信息产业的企业与国际的重量级选手竞争抗衡, 无论在资金、技术、市场各方面是非常薄弱的。长城集团根据电子部大公司的战略, 首先收购了中电集团拥有深科技 27.76% 的股权, 上收了全资子公司拥有深科技 9.25% 的股权, 并与香港博旭公司达成了部分现金收购、部分用长城科技股权置换的方式收购其在深科技 16.23% 的股权的协议。通过近一年时间, 长城集团将深科技股权增持至 59.41%, 实现了绝对控股。

收购并非目的, 目的是要形成更强更大的拳头。集团公司在控股深科技之后, 将拥有的最优质资产长城电脑、深科技、深圳磁记录公司的股权出资设立长城科技股份有限公司, 并申请赴境外募集上市。长城科技的成立标志着中国信息产业走上集约化、集团产业化道路。这次重组为长城集团集约化经营, 实现规

模经济进入国际资本市场融资奠定了基础, 提供了新的发展机遇, 同时也为其他大公司、企业集团开展融资活动提供了一个可以借鉴的案例。

(电子工业部经济调节司供稿)

深圳经济特区实施委派财务总监制度确保国有资产保值增值

曾有人将国有资产流失称之为“黑洞现象”, 正是这“黑洞”横亘在深化企业改革的前路。如何堵住这一“黑洞”, 使国企改革能深入进行, 使国有资产能保值增值, 这是长久以来萦绕在改革者脑海中的难题。总是充当改革先行者的深圳人又一次在敢闯、敢试中摸索出了一条新路, 成功地实行了向国有全资或控股企业委派财务总监制度。

“财务总监”, 这个名词在西方发达国家早已存在, 只不过引进中国并用之于实践尚属首次。1993 年 7 月, 深圳市委组织部、市人事局和投资管理公司联合组成了招聘领导小组, 决定在全国范围内公开招聘财务总监。1994 年底, 深圳市投资管理公司经市国有资产管理委员会同意, 在《经济日报》、《深圳日报》、《深圳商报》等几大新闻媒介上刊登招聘广告, 一时之间报名者云集。经过初选、笔试、面试, 最终从全国各地 600 名应聘者中择优录取了 6 人。经过培训后, 1995 年 1 月 11 日市投资管理公司将 6 人正式派往深圳国有免税商品(集团)有限公司等 6 家国有企业担任财务总监。经过一年多的试点, 1996 年下半年, 市投资管理公司第二次面向全国招聘财务总监, 经初选、笔试、面试等严格筛选, 最终从 400 名应聘者中择优录取了 15 人。从两批招聘的财务总监来看, 他们大多在大中型企业长期从事财会管理工作, 有丰富的专业知识和管理经验, 是名符其实的“百里挑一”的精英人才。经过培训和试用后, 1996 年底, 市投资管理公司又正式向深圳特区发展(集团)有限公司等 15 家国有全资或控股企业委派了第二批财务总监。至此, 市投资管理公司先后两次向 21 家全资或控股企业委派了 21 名财务总监。

财务总监制度是深圳市推进现代企业制度的一大举措, 得到政府与企业界的广泛关注。为加强财务总监的管理, 完善财务总监制度, 市委、市政府专门制定并颁布了《深圳市属国有企业财务总监管理暂行办法》和《财务总监与经理联审联签实施细则》。按照市委、市政府通过的深圳市国有企业董事会工作条例, 对国有全资或控股企业财务总监的职能进行了进一步明确的阐述和细化。上述办法和文件对财务总监