

健全内部管理机制 是提高企业经济效益的关键

黄 治

一、企业经济效益滑坡的主要表象

1. 高投入，低产出，企业经济陷入自我循环的恶性“空转”。国家统计局公布的资料表明，1979~1988年的10年间我国预算内工业企业的固定资产、工业产值和销售收入分别增长了9.7%、8.3%和11.5%，而同期企业实现税利、上交税利和劳动生产率的增长为7.6%、3.93%和5.7%，工业经济效益连年下降，拖了我国国民经济发展的后腿。从绝对数指标看，如果把国营工业企业当年实现税利扣除自用投资（包括固定资产投资和流动资金追加）的余额作为贡献额，则1981年这一数据为514.87亿元，1984年降为431.18亿元，1985年更降为156.75亿元，1986年变为负146.92亿元，1988年进一步恶化为负282.19亿元，这说明我国国营企业陷入了一种自我恶性循环。

2. 高消耗，低效益，成本上升，利润下降。据测算，生产领域物质消耗与国民收入之比，1978年为1:0.785，1984年为1:0.752，1988年更降为1:0.651。国营工业企业的资金利润率也呈连年下降的趋势。1978年曾达24.0%，1984年曾略有上升达25%，近几年大幅度下降，去年以来，资金利润率低于10%。由于国民经济的物耗率上升，使工业产品成本大大超支，1989年的成本水平比上年上升了22%，这一上升水平，在我国历史上也是罕见的。

3. 高消费，低效率，财政负担沉重。由于许多企业货不对路，产品积压滞销，停产半停产的企业迅速增加，致使财政对企业的亏损补贴每年以5%的速度增加，再加上近几年工资增长大大超过劳动生产率的增长，因而造成的需求膨胀，使财政补贴增加更快。1989年，仅企业亏损补贴与物价补贴两项，财政支出达千亿，财政已难以承受。另外，在财政“分灶吃饭”和企业推行承包制后，客观上

又造成了财政收入占国民收入的比重和中央财政占财政收入的比重连年下降的局面。如果企业经济效益滑坡的状况不再加扭转，今后的财政更加困难。

二、问题症结主因分析

造成工业企业经济效益下降的原因是多方面的。有体制的问题，有政策的失误，也有指导思想的一些原因。我们认为，体制的、宏观的以及外部环境的影响，仅仅是问题的一个方面，而要理顺关系、改善环境并不是一朝一夕能解决的。实际上，企业效益下降，其根本原因乃在于企业内部机制。

承包经营责任制推行的初衷，是想在以“包死基数，确保上交，超收分成，欠收自补”这一原则下，规范企业与国家的分配关系，从而使企业的外部环境得到改善，企业内部机制得以完善。但是承包制本身，包括承包基数的确定，承包指标体系的建立时就已经包含一户一率等不规范的因素，以及不规则的企业经营行为的导向，因此，非但没有使企业摆脱行政束缚，相反，使行政干预在某些方面得到了加强。对此我们姑且不论。仅就企业内部来说，承包制本身包盈不包亏，以包代管，在完善内部机制方面，承包制并没有起到积极的作用。事实恰恰是，原先基数高的企业，完成承包任务重，上下拼命上项目，保上缴，只讲产出，不讲投入，而原先基数较低的企业，更是在承包后放松管理，甚至有些企业仅仅靠物价调整，靠“价格效益”依托政策的变化，短时期内盈利滚滚。高产出掩盖了高消耗，日久天长，管理松弛，低效益的局面便很难扭转。可以这么说：我国企业的管理水平近几年来并没有得到提高，有些企业甚至发生了不同程度的退化现象，而企业内部激励和制约机制的完善更是步履维艰。在这样的外部环境与内部机制下，提高企业经济效益自然难上加难了。

我们认为，企业的外部环境，是企业提高经济效益的外部因素。外部环境的改善，需要国家加强宏观管理与政策配套。对此，企业是无法施加较大影响的。而企业的内部机制包括激励机制和制约机制，则是企业提高效益的内因。只有从建立健全企业内部机制入手，从加强企业各环节的管理与控制着眼，向管理要效益，特别是通过建立一套对提高效益起到保证作用的管理网络体系，形成既有激励、又有制约的机制，才能从根本上解决我国企业经济效益长期徘徊的问题。

三、建立和健全企业内部机制

企业内部应建立一套怎样的机制，才能保证经济效益得到持续提高？理论界有不少同志以及从事企业管理实际工作的同志提出了不少新的见解，如资产经营责任制、目标管理科学等等，这些建议都试图在吸收国际企业管理先进经验的基础上，通过理顺关系，革新方法，使企业内部机制在内容与形式上均有一个较大的突破。但是，在这些改革方案的实践中，往往收效不大，在有些企业中所进行的现代化管理改革的试点也往往流于形式。究其原因，最根本的问题在于，我国企业的管理基础较差，管理人员的素质、管理水平、管理方法和手段与先进的管理标准相比，有很大的差距，有些企业甚至至今尚未健全经济核算体系。因此，我们认为，建立和健全企业内部机制，在当前的首要任务是建立和健全一整套严密的、协调的、高效的管理系统，它以利润实现为中心，资金管理为基础，成本控制为关键。这个管理系统，将扎扎实实地从企业基础管理入手，明确规定企业内部各个部门、各个环节、各个岗位和员工在提高企业效益方面所应承担的任务和职责以及应有的权限，制订各类标准和考核奖惩办法，在集权与分权相结合、责权利相结合的基础上，形成一个上下结合的全厂性的经济效益保证体系。

建立以利润实现为中心、资金管理为基础、成本控制为关键的经济效益保证体系，需从以下四方面入手展开：

1. 变革管理体制。我国现有的企业内部管理体制是过去按产品经济的要求建立的，其目标是保证完成国家下达的计划生产任务，因此，这种管理体制带有浓厚的“生产型”。今天，当企业目标转向经济效益这一中心时，传统的管理体制是否也应作相应变革呢？答案是肯定的。我们认为，企业内部管理体制的重建，必须突出“经营型”和层

次性。可以设想在企业内部建立分层结构的体制：以厂长为核心形成决策层，这一层主要任务是在充分征求各方面的意见和基础上，对企业的发展方向、投资流向、经营目标与战略等进行决策分析，选择最佳的决策方案；以财务部门为核心形成管理层，其任务是从经济效益这一总体目标为依据，根据各部门的职责分工，实施相应的管理措施，进行有效控制；以车间为核心形成执行层，其任务是实施提高经济效益的各项措施，努力完成各项经济指标。建立这样分层结构的管理体制，将有助于处理好集权与分权的关系，处理好权责利的关系，使企业上下均能按提高经济效益这一目标运转。

2. 加强财务控制。财务控制，归根到底是经济指标的分解落实，通过指标体系的建立，以及指标的分解、落实、考核，才能达到控制的效果。因此，在“经济效益保证体系”中，指标控制占有重要的地位。有条件的企业，可以选择实现税利，资金利税率，人均创税利额和劳动生产率等能够综合反映企业经济效益状况的经济指标，结合本企业的实际，进行指标的分解，层层落实到每一个部门、每一个车间、每一位员工，使企业员工和各个环节都有明确的考核指标或考核标准，奖惩分明，做到“纵向到底，横向到边，纵横连锁”，使企业内部人人关心效益，人人参加管理，人人承担责任，人人分享收益。

3. 强化信息反馈。企业的经济信息能否及时得到处理，能否及时反馈，这对企业决策的科学化具有很重要的意义。企业财务会计统计等部门，是企业经济信息集中的部门，企业可以由财务部门为主组成全厂信息网络，对企业的计划、物资供应、产品销售、劳动工资等职能部门的经济资料，进行搜集、加工、整理、分析，对企业财务报表、会计资料以及实地检测资料统一制式、统一申报制度，并利用计算机等现代管理手段进行数据处理，及时反馈信息，从而使企业经济效益中存在的问题能及时反馈到决策层、管理层和执行层。

4. 进行内部审计。为了保证企业所实现的经济效果真实性强，经济决策科学化，企业内部应建立内审机构，通过对财务决算、会计报表、会计核算方法以及其他专题审计，辅之以对生产经营活动的经常性的专题调查，可以找出企业管理的薄弱环节。更重要的是，通过内审，促进企业核算的准确化和标准定额的科学化，防止出现假帐、错帐、漏帐、帐实不符、虚盈实亏等错误信息的发生与传导，增强经济效益指标的真实性、合理性、准确性。