

# 中共聊城市商业局委员会文件

聊商发(98)第2号



聊城市商业局党委

聊城市商业局

关于印发李正文同志在商业系统九七年度  
总结表彰大会上的讲话的通知

各公司：

现将李正文同志在商业系统九七年度总结表彰大会上的讲话印发给你们，望结合本企业的实际，认真贯彻落实，制定出本公司九八年改革方案。

一九九八年一月十六日

---

抄报：市委、市人大、市政府、市政协、市财委  
抄送：总经理、书记、副总经理、总会计师、各科室

---

24  
21

# 加大改革力度，转换经营机制 为商业集团总公司快速发展而奋斗

李正文同志在商业系统九七年度总结表彰大会上的讲话

(1998年1月16日)

同志们：

九七年，我们商业系统的广大干部职工和全国人民一样，满怀胜利的喜悦，在欢迎香港回归祖国怀抱之后，又迎来了党的十五大的胜利召开。这两件大喜事，深深的刻在历史丰功碑上，所以说，九七年是一个伟大而不平凡的一年。

为了实现党的十五大提出跨世纪的蓝图，我们今天召开全系统总结表彰大会，其目的就是为了抓住机遇，开拓思路，总结经验，纠正错误，以利再战，促使国合企业上规模、上效益，加快实现大商贸、大流通、大发展的战略布署，确保九八年各项工作的顺利完成。在此特向同志们报告九七年工作，并拟定九八年工作意见。

## 一、九七年工作的回顾

在党的十五大精神鼓舞和指引下，在市委、市政府的正确领导下，在有关部门的大力支持协助下，经过全系统广大干部职工的顽强拼搏和积极努力，较好地完成

了九七年各项任务。经济指标完成情况是：营销总额实现18528万元，与去年同期相比增加375万元，增长2.1%；实现利税774万元(其中利润101万元，税金673万元)同比分别增加76万元和6万元，增长率分别为304%和0.9%；资产负债总额全系统出现了几年来第一次下降的趋势，即由去年同期负债率73%降为今年的72%，降低了1个百分点，其中百货大楼股份有限公司降低了3个百分点，工贸总公司降低了5个百分点。在完成经济指标及各项任务中，涌现出一大批先进集体和先进个人，其中4个先进企业，4个先进党组织，60个先进集体，27名优秀共产党员，84名先进工作者，4个先进工会，9名先进工会工作者，3个计划生育先进集体，5名计划生育先进个人。上述先进集体和先进个人，都为商业发展做出了比较突出的贡献。在此表示热烈祝贺。

**回顾九七年，我们着重抓了以下工作：**

(一)狠抓了领导班子建设。整顿企业抓班子是我们总体思路的主要内容之一。四月份，我们借中央及四部委两个《通知》精神的东风，集中精力抓了此项工作。除协助市委对小型(二)以上企业领导班子考核外，组织了两个考核组，分别对九个企业的领导班子进行了认真、细致的考查。总的指导思想是：依靠广大职工群众，了

26  
29

解情况，找准问题，不走过场，不搞形式主义，坚持时间服从质量，提出切实的整改措施，把领导班子建设提高到一个新水平。通过民主评议，班子成员受到深刻的教育，理顺了思路，明确了方向，完善了规章制度，端正了工作态度，堵塞了财务漏洞，增添了干劲，形成了齐心协力抓工作的政治局面。

(二)抓了精神文明和廉政建设。抓好精神文明建设是全面提高干部职工整体素质的重要途径。全系统着重学习了十四届六中全会和十五大精神，通过多种形式进行了职业道德教育，组织了“迎回归、多奉献”职工演讲比赛，开展了“行风万人评”及各种类型的优质服务活动和劳动竞赛活动。狠刹了吃喝风和铺张浪费的不正之风，还制定了公费电话管理暂行办法，按照管理办法，收回和处理了11部住宅公费电话，处理了2部移动电话。

(三)抓了以财务为中心的管理工作。按照财会《两则》和有关财会规定，结合我系统财会工作实际，经过反复讨论、修改，制定了一套集团总公司内部财务管理暂行办法，共计十一章九十五条，第一次使全系统财务管理有了比较统一、比较完整、便于操作的规定，并组织财会人员进行学习。各企业按照集团总公司的要求，

也分别结合实际制定了本企业财会规定。我系统的财务管理办法得到了市里的充分肯定和高度评价，并作为先进经验作了介绍。我系统在财务管理方面被市里评为先进单位，也是全市流通行业中唯一被评为先进的单位。在抓财会管理的同时，狠抓了审计工作。一是进行了普遍审计，二是加强了重点审计。经过审计，理清了财务，搞清了问题，特别是对个别单位，历年来沉积的财务混乱、帐目不清问题进行了比较彻底的清理和审计。针对审计出现的问题，提出了16条改进建议，堵塞了漏洞，并为改进和加强企业管理工作提供了依据。为了提高财会、审计人员的法律意识，专门办了该类人员法律、法规培训，参加培训考试的达一百多人次，增强了他们依法办事的自觉性。

(四)抓了新的经济增长点的开辟。在发展传统行业的基础上，为了实现向大流通、大商贸，我们以发展食品业为突破口，在走规模化的生猪繁育、加工、销售一条龙的路子上进行了探索和实践，经过论证，我们在白洼林场建起了有初步规模的良好种猪繁育基地，为下一步大发展打下了良好基础。

(五)抓了企业疑难问题的处理。少数企业由于长期经营管理不善，有些问题逐渐暴露出来，如抵押贷款造成

28  
31

网点流失，债务纠纷发生的经济官司，拖欠离退休人员工资等问题，成了集团总公司亟待解决而又短期难以完全解决的一大棘手问题。为了稳定班子，稳定职工队伍，我们做了大量工作。一是做好困难企业班子的思想工作，给予鼓励和多方面的支持；二是帮助企业处理好经营和生存问题；三是千方百计帮助企业解决好经济纠纷，减少企业不应有的损失；四是做好离退休人员的思想工作，解决拖欠工资问题；五是从根本转变企业困境上找出路，想办法，积极作搞活企业这篇大文章。

(六)探索了集团总公司改革发展的新路子。更新观念理路子，是集团总公司总体思路的又一项重要内容，也是摆在集团总公司及下属各企业面前极为迫切的大问题。为了求生存，求发展，探索出整个商业集团成功发展的路子。一年来，突出抓了两件事，一是内部调查，熟悉情况。分四个调查组，对所属企业有关情况摸了实底；二是走出去，学进来。局领导班子成员及有关科室人员先后下滨州、到潍坊、淄博、沂源、无棣、昌乐学习外县、市改革的经验。在学习和集思广益的基础上，制定九八年改革方案。目前已经形成了九八年集团总公司运行和实行六项改革的基本框架。

(七)抓了以安全为重点的其他工作。对各项工作，领

导分工负责，做好布置落实、检查和评比，及时排除隐患，保证了经营工作的开展，维护了工作的大局。

## 二、几项突出成绩

### (一)骨干企业在改革和经营方面取得了新的进展

九七年，我系统各项经济指标完成较好，同全区各县市商业系统相比，我系统经营状况也是最好的。之所以取得较好的成绩，与我系统广大职工干部的努力是分不开的。

百货大楼股份有限公司围绕“上岗靠竞争，收入靠贡献，利益与风险挂钩”这一核心，继续深化内部改革。对行政后勤人员定岗、定员、定责任、定目标，并精减人员45名；在中层管理人员任用方面，公开竞争，综合评议，聘用29名中层人员；在分配方面，实行一岗一薪的岗位技能工资制；在落实责任制方面，实行“两包、三定、四考核”百分计奖考核制；在经营管理方面，调整内部经营结构，对下设的八个商场，二十五个商品部实行“两级核算”、“三级管理”模式；在规范公司化企业方面，按照股份制要求规范各项管理，进一步健全了董事会和监事会，并按规范进行运转，及时召开股东大会，通过董事会、监事会、工作报告、财务预决算报告及96年度利润分配方案等，公司被省政府确认

30  
37

为规范的股份有限公司。该公司以改革促经营，全年销售额实现11700万元，同比增长16.1%；税金实现412.2万元，同比增长10%；利润实现80万元，同比增长32.8%。

工业品贸易总公司继续深化“国有民营，抽本租赁”制改革，完善和强化了对租赁合同的管理，坚持了经济效益与社会效益并重，两个文明一起抓，兼顾国家、集体、个人三者利益的三项原则，认真实行了对国有资产、债权债务、劳动人事、财务审计、精神文明、安全计生等六个方面的统一管理，从而调动了广大职工的积极性，促进了企业迅速发展。全年销售额达到697万元，同比增长18.5%；实现利润11.7万元，同比增加1.2万元，增长率为11.4%。近几年来，该企业扭亏转盈，成为我系统发展最快的企业之一。

饮食服务公司在离退休人员多、包袱重、有的网点因拆建未投入经营的情况下，加强内部管理，挖掘经营潜力，拓宽服务领域，推行抽本承包，在广大职工的共同努力下，保住了全体人员的饭碗，超额完成了全年计划，取得了较好的经营成果。

食品公司在财务管理和节支方面，取得了明显的经济效益和良好的社会效益，让群众吃上放心肉。生猪定



点屠宰工作取得好的成绩，今年全省组织的定点屠宰工作检查评比中，被评为全省先进县市之一。

(二)发展了部分中小企业，遏制了困难企业的下滑。

糖酒茶叶总公司一年来有了转机，针对以往管理上存在的许多问题，强化了财务管理，节支增收见到成效。另外该企业抓了副食楼商场的开发和车站副食部二楼的开发利用，新增营业面积500多平方米，年增收创利可达5万余元。

新华百货楼抓开拓、促经营，在一无资金，二少场地的情况下，千方百计扩建网点，在营业楼后部搞拆迁扩建，妥善解决十二户职工的搬迁问题，保证了扩建顺利完成，新增加营业面积400平方米，另外翻建维修400平方米，目前均已投入经营。预计九八年可增加效益8万元。

第二百货公司经过对网点的改建和扩建，加强企业的内部管理，落实承包责任制，企业出现了生机并有了发展，市局下达的计划得到了较好的完成。日用杂品公司营业楼的建成并投入使用，使该企业增添了后劲，同时也较好地完成了全年任务。第二副食品公司在内抓管理，外抓开拓的情况下，也完成了任务，求得了自身的生存。

商贸总公司，在资不抵债、网点面临丢失的情况

下，采取多方筹资的办法，赎回了即将丢失的两个网点，在处理历史遗留问题等方面做了大量工作。

### (三)企业的信誉进一步提高

通过加强企业内部服务质量、商品质量管理和物价计量管理，开展“行风万人评活动”，广大顾客对国有商店的信任度进一步提高，吸引了顾客和厂家。许多知名厂家主动与我们的企业建立供货关系和联销关系，对扩大企业经营起到了促进作用。

### (四)精神文明建设取得了成果

一是广大职工爱岗敬业，以良好的职业道德和优质的服务，赢得了顾客，扩大了销售；以不怕苦不怕累的精神为企业争得了信誉和荣誉，创造了效益；在困境之下，为国家提供了大量的税收，为企业创造了收益。说明了我们的职工队伍有觉悟、有实干精神，有较高思想素质和业务素质。

二是涌现出一大批文明经营、文明服务以及敬业爱岗、优质服务、拾金不昧、无私奉献的先进单位和个人，九七年，我系统已被市评为市文明单位，百货大楼股份有限公司和饮食服务公司也分别被评为市文明单位。百货大楼股份有限公司，九七年还荣获了山东省零售企业文明服务示范单位、省级文明单位、全区文明行

业示范点、聊城市十佳文明窗口单位等荣誉称号。

三是在狠刹吃喝浪费不正之风方面，取得明显成果。全系统今年招待费较去年下降27%。另外，通过清理公款安装住宅电话和移动电话，收回资金2.8万元，减少电话费支出2万元。

四是计划生育工作、老干部工作、工会工作、安全保卫、纪检以及其他一些工作都取得了很大成绩。从计生委对97年我系统计划生育检查情况来看，被抽查的三个企业均达到950分以上的优秀成绩。我系统老干部数量多、工作量大，尽管我们的企业目前处于极端困难的状况，我们始终把老干部放在优先考虑的位置，工资优先发放，其他政治生活待遇优先予以保障，基本达到了老干部的满意。工会工作也在全市处于领先地位，工会代表职工与企业签订集体合同，比例已达到应签单位的70%，超过全市平均数近30%。局机关通过抓思想、抓作风、抓纪律、抓一周一次的例会制度，机关建设也得到加强。

### 三、存在的问题

九七年，全系统虽然取得了较大成绩，但仍然存在一些问题不容忽视的问题，这些问题主要是：

- 1、经营额总体上增幅不大，利税率上升不快，企

业负债率高，九七年虽出现下降趋势，但降幅较小，个别企业仍亏损严重，经济效益不高，有的企业吃老本，吃租金的问题严重，在发展经营、开拓经营方面缺乏思路和办法。

2、企业总体上包袱沉重，经营困难，职工大量下岗问题没有得到根本解决，个别企业拖欠离退休人员工资问题严重。

3、企业管理方面的问题在部分企业比较突出，存在着管理不严、纪律松散、有章不循、奖罚不明、少数领导成员不能以身作则，吃喝风在个别企业没有完全杜绝。

4、财务规定落实不够，财会管理存在漏洞。局机关自身存有执行规定不严的问题，个别企业财务管理混乱，不严格按照财会制度办事，盈亏不实的问题在个别企业仍然存在。

5、个别企业领导班子缺乏凝聚力和战斗力，原则性不强，不敢同歪风邪气作坚决斗争，有的班子内部责权不明，奖罚不明，民主空气不浓，群体的积极性不能充分发挥。

6、不少领导干部思想观念跟不上形势发展，工作思路和工作方法守旧，市场意识不强，不敢大胆改革，

等、靠、要思想仍然严重，工作中成了群众的尾巴。

7、改革力度不大，企业机制不活，从干部制度来说，整体上还没形成优胜劣汰，能上能下，竞争上岗，动态管理的模式；从分配制度来说，在干部中和某些企业职工中，工资与个人贡献、与经济效益挂钩还不够紧密；从责任制形式上来看，还不能使职工权责利相统一，还不能最大限度调动职工的积极性；从企业管理机构来说，机构重叠，效率不高，人员不精，力量不强，运转不快，人浮于事的现象还比较严重；从资产运营上来说，吃房屋租金、挖资产老本以及资产低效运营或负增长的情况都严重存在。

8、集团总公司在运营机制上，没有实现从原来行政局的行政管理机制，向集团公司组织资产运营的经济运行机制的转换，无论是对企业资产的管理、财会的管理、人员的管理、经营管理等方面，与外地先进县市都有很大差距。

以上问题，严重影响和制约着集团总公司的发展，影响着企业和广大职工的利益，危及到一部分企业的生存。这些问题都是需要我们在九八年加以解决的重大课题。如何解决？经过对九七年工作经验教训的总结，结合外地先进经验，我们制定了九八年初步改革方案，通过深化改革，着手从根本上解决以上存在的问题。

## 九八年工作意见

九八年是商业集团总公司大起步的一年，党的十五大确立了企业发展的方针和政策，为企业改革指明了前进的方向。因此，我们商业集团总公司在新的一年里，必须牢牢抓住这个千载难逢的良机，在抓改革、求发展、保饭碗的征途上，迈出扎实有力的一步，使商业系统的改革有新的突破。

九八年商业集团总公司总的指导思想是：以党的基本路线、基本方针为指导，全面贯彻落实党的十五大会议精神，紧紧围绕经济建设这个中心，认真落实中央和省委经济工作会议精神，以资产为纽带，多种经济成份并存，调整所有制结构，转换经营机制，实现企业的机构、经营、管理与市场的对接，逐步实现大商贸、大流通的战略部署。

总的思路是：解放思想换脑子，更新观念理路子，抓住机遇借梯子，整顿企业抓班子，开拓经营创牌子。初步打算是：九八年大起步，九九年大发展，本世纪末实现“两大跨越”，即：以商业传统行业为主业，兼多元化经营，集商、工、农、贸为一体的多角经营主导型向商办企业加工型跨越；二是经济效益由中速低效向快速高效发展，盘活资产含量，扩大资产总量，实现优化

资产存量的跨越。形成跨地区、跨行业、跨国界的大商业集团，在全区商业系统保第一，在全省流通系统争名次，在本世纪末实现集团总公司的大振兴、大发展、大繁荣。

基本原则是：以国有经济成份为基础，多种经济成份并存，发挥龙头骨干企业的带动战略，走出一条改革、发展的路子。

基本方针是：传统行业保饭碗，开拓经营求发展，瞄准一个行业，抓住一个经济增长点，办好一个事情，逐步把商业集团办成一个规范化程度较高的经济实体。

基本运作方式：根据集团总公司的总体思路和基本原则，九八年的基本运作方式是，以资产为纽带，由行政职能改为资产运营职能，建立起与市场相适应的组织机构和经济体制。

按照九八年的工作思路，具体抓好以下几个方面工作：

### 一、转换两个机制

(一)转换企业的经营机制。企业向一企一制、一企多制、产权清晰、责权明确，具有市场经济特点的经营机制的转变。

按照因企制宜的原则，根据我系统企业的实际情

况，可分别采取国有民营、股份制、股份合作制、租赁制、承包制等形式，企业间鼓励兼并、联合和改组。

采取股份制形式，是体现“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度特点的一种有效形式。已经实现股份制改造的企业，主要是完善机制，规范管理，不断深化内部改革，促进企业更好、更快地发展。

实行股份合作制，能够落实企业资产经营责任制，提高职工对企业资产的关心程度和风险意识，使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。同时也为企业开辟了新的融资渠道。因此，我系统多数中小企业，应提倡和积极推行这种经营形式。对于有效的国有民营、租赁、承包等，只要能够促进企业发展，落实责任制，仍可继续采用。

根据我系统不同类型的企业，在转换机制盘活资产方面，要采取不同的办法。按照一企一策的原则，因企制宜，分别采取资产剥离、优化重组；分类合并、兼并联合；立体切块、分块搞活；甩开包袱、脱壳经营；留根移苗、切块划小等办法。

### (二)转换集团总公司运行机制

九六年下半年(按照市委、市政府[96]64号文规定)



商业局整建制改为商业集团总公司以来，对所属企业一直行使着行政管理职能。体制上变啦，其职能未变，政企不分，责权不明，该“管”的“管”不起来，该“统”的“统”不了，该“组”的“组”不一块，各自分散，没有规模，形不成一个强大的经济实体，没有抗风险的能力，这种责任制形式，很不适应市场经济的发展。通过实践，我们认识到：体制的转变只是组织形式转变，而职能的转变才是实质内容的转变。只有职能彻底转轨变型，适应市场经济的发展，才能在激烈的市场竞争中发挥企业集团的竞争优势。为适应市场经济的发展，商业集团总公司必须是国有资产的直接责任主体和所有者，突出法人的位置，发挥集团的中心作用和整体优势，搞好资产运营，巩固和发展国有经济，实现国有资产的最佳配置和保值增值，把商业集团总公司办成一个规范化程度较高的经济实体。

1、在组织结构上，实行紧密和松散相结合的组织形式，紧密型的管理方式。具体做法：实行塔型管理，分级分权，层层负责，一级管一级，上下贯通，做到人有责、责有权、责权分明、管而不死、活而不乱，逐步向集约化跨进。

2、在人事制度上。集团总公司实行总经理负责

制，总经理对总公司副职和下属企业经理(不管企业是什么级格)，一律实行聘任制。总经理要向市委、市政府负责，副总经理要向总经理负责，企业经理要向集团总公司负责。

3、在国有资产管理上。以资产为纽带，调整企业资产负债结构，实现国有资产最佳合理配置，确保国有资产保值增值。具体办法：统一管理，统一使用，统一调配，统一经营，实现国有资产合理流动和优化配置，并接受国资部门的监督，承担授权范围内的保值增值责任。

4、在企业管理上。建章立制，总揽全局，统筹安排，合理调配。实行目标责任制管理，确定考核范围和考核指标，定期公布考核指标完成情况。同时，还要建立健全约束机制，采取风险抵押、竞争上岗，能者上、平者让，逐步实现企业管理的制度化和规范化。

5、在经营管理上。发挥国有企业的优势，提高商业信誉，调整商品经营结构，开发适销对路产品，协调生产厂家，联手统销，联购分销，专业经营，避免内部竞争。整体经济增长方式，要从粗放型向集约型转变。

6、在传统行业上。实行一业为主，多种经营，扩大网点，放开搞活，突出专业化，走活一盘棋，对名优

产品、拳头产品实行总代理、总经销，形成规模，增强后劲，强化市场竞争力，提高市场覆盖率。

7、在资金投放上。集团总公司内部实行银行化管理，资金统贷统还，有的放出，集中使用，发挥效益，增加积累，按期收回。

8、在经济运筹上。采取宏观控制，微观搞活，大而不乱，分而不散，内部搞好协调，外部放开竞争，优势互补，共同发展，形成规模，扩大辐射面。

要通过建立健全激励机制和约束机制，调动一切可以调动的积极因素，全心全意依靠工人阶级，充分发挥各企业领导层的职能作用，制定工资、福利待遇与经济效益挂钩的政策。原则还是两句话：前门开足，后门堵死，应该得到的全部给足，不应该得到的多拿公家一分钱也是违法违纪。具体办法：实行工资总额同增利、减亏、扭亏指标挂钩的收入分配办法；建立健全考核制度，定期公布各项经济指标完成情况，奖勤罚懒，激励先进等办法。

## 二、深化六项改革

党的十五大作为我们党本世纪最后的一次代表大会，是一次极为重要的会议。这次大会是承前启后、继往开来，具有划时代意义的里程碑，为我们跨世纪规划

了宏伟的蓝图，也是继党的“七大”确立毛泽东思想地位之后，党的理论建设上的第二次飞跃。

我们学习领会江泽民同志的十五大报告，最根本的一条，就是要深刻的认识高举邓小平理论伟大旗帜的重要性，把我们的思想统一到报告的主题上来。这个主题包括：坚持解放思想、实事求是的思想路线，学会运用邓小平理论的立场、观点和方法来认识、研究和解决我们商业系统内部存在着的现实问题。商业集团总公司整建制的转制以来，就如何发挥集团总公司在实现两个根本转变中的应有作用，并在强化传统行业的竞争力、向外向型经济发展上有新的突破，这就是现实问题。把我们的基层组织建设好，把我们自己的企业搞好，把我们自己的事情办好，这确实是一项艰苦而复杂的系统工程。能否抓住历史机遇，不丧失良机，这是个严肃的问题，作为一名共产党员、积极分子和领导干部，在这些重大问题上，始终要有高度的自觉性和坚定性。改革是前题，发展是目的，结合我们商业的实际，已到了非改不可的地步，否则，难以生存。在这个问题上，党委一班人的认识是很一致的。我们在统一认识的基础上，有计划的带着问题到外地学习，借鉴改革经验。从我们商业的实际出发，按照三个有利于的原则，九八年重点抓

好六项制度改革：一是人事制度改革，二是企业机关机构改革，三是财务管理改革，四是资产运营改革，五是分配制度改革，六是运营体制(方式)的改革。

### (一)关于人事制度改革

经济的发展决定着上层建筑，而上层建筑直接影响着经济的发展。这种相互作用促使着改革和发展的共存。实践证明，市场的竞争，归根到底是人才的竞争，人才是生产力中起决定作用的要素。为了启用人才，我们的用人原则是：打破“四个界限”。即打破身份界限，打破干部级别界限，打破企业级别高低界限，打破企业的所有制界限。长期以来，有些同志只讲究企业级别和干部级别高低选择自己的位置，在所有制上划分级别档次，讲究“出身成份”，而不讲效益好坏，在很大程度上制约了企业改革的深化。市场经济是无情的，它不看企业的级别高低，也不看管理者的职位贵贱，它只承认效益。实践证明，一个企业的经济效益好与坏，决定着—个企业在社会上的政治地位和政治影响。

根据以上情况，我们在打破地域、行业、身份、年龄、级别等界限问题上，贯彻平等、公开、竞争、择优的原则，不拘一格选贤任能，创造优胜劣汰的企业干部机制。破除以原企业级别论大小，目的就在于鼓励不同

级别、不同层次、不同所有制的企业实现相互渗透，进而实现经济效益的最大化。

### (二)关于企业机关机构改革

机关是企业中枢，是指挥整个集团运作的司令部，机关工作人员的政治素质和办事效率，决定着整个企业的运作速度，机关改革跟不上，它不但直接影响企业和社会，也影响机关本身的声誉。因此，解决机构重叠，人浮于事的弊端势在必行。本着精减高效的原则，实行定岗、定员、定责，强化职能管理，提高办事效率，适应市场变化的需要，充分发挥各职能部门的职能作用，把机关办成一个领导的智囊团、参谋部，人人都能独挡一面，个个都能冲锋上阵，团结紧张、严肃活泼，富有朝气的办事机构。

目前，局机关科室和各企业机关科室74个，科室工作人员317人，其中行政管理人員217人，行政后勤100人，有的科室人浮于事，没有工作干，还有的科室忙的不得了，这种布局不合理，和市场经济不对接。我们的想法是：机构设置按市场的需求，该撤的撤，该并的并，一肩多职，一职多能，三人工作一人干，抽出二人去挣钱。总公司及所属各公司按照定岗、定员，通过不同形式的竞争和民主推荐或选举的办法，择优产生科室

主要负责人，然后采取优化组合的办法，由科室主要负责人选聘确定本科成员。精减下来的科室人员，按照双向选择的原则，可充实到第一线，也可以参与其它公司领导班子成员、科室成员或经营单位的人选竞争，也可以安排到新成立的劳服企业，也可以下岗待业，也可自谋职业，也可调出等。

对机关科室严格实行岗位目标责任制的考核办法，按照其科室的职责范围，每半年考核一次，奖优罚劣，对考核不合格的科室人员，一律实行分流或下岗。在这次机构改革中，对不顾大局、顶风上、煽动闹事、不服从改革、不执行组织决定者，坚决严肃党的纪律，不允许任何违犯改革的事情发生，不允许任何阻碍改革的人和事出现，否则给予必要的纪律处分。

### (三)关于财务管理改革

财务管理是企业的重要组成部分。经济的发展，事业的前进，生活的改善，大局的稳定，都同企业的财务管理有着密切的联系。随着社会主义市场经济的发展，企业的财务管理作用更为突出，特别是为了推进集团总公司集约化经营管理，促使企业上规模、上档次，追求企业发挥最大效益，必须加强对各企业财务、资金的监督和调控。总的思路是：推行“三统一分”的

财务管理模式。即统一机构、统一人员、统一资金、分级核算。具体运作：总公司设财务结算中心，一头对外，统贷统还。财务人员采取竞争上岗，按岗定员，由集团总公司正式聘任，作为集团总公司的派出人员，选派到各企业，财务科长享受副经理待遇。

财务人员要服从所在公司的领导，全心全意地为所在公司服务，尽心尽责的做好本职工作，严格按照商业集团总公司(97)财会字1号文件有关规定，理顺财务关系，完善报表报帐制，规范内部核算管理，把企业的财务工作逐步纳入制度化、规范化、科学化的轨道，使之适应市场经济的需要。

#### (四)关于资产运营改革

为适应市场经济的发展，市委、市政府于九六年下半年研究决定撤销商业局，组建商业集团总公司，在体制上改变原有的行政职能，整建制的推向市场，并与市财政脱勾“断奶”，对我们商业来说是一项大的改革举措，改变了原来靠财政吃“大锅饭”的状况。特别在市场经济竞争激烈的情况下，商业局改制以后向何处去？如何求生存？怎样保饭碗？又如何才能稳步发展？是等政策、靠政府、啃地皮、吃老本，不进则退，退是没有出路的，“怕”字当头，畏难发愁，不求进取，只有



“死”路一条。因为市场经济是残酷无情的，它不看企业过去如何，更不看企业级别高低和领导者的职位贵贱，它承认的是经济效益。只有改革，才能促进商业企业的发展，提高经济效益，扩大经营规模。从理论上说，改革就是解放生产力。当前，我们商业处于低谷时期，很困难，只有走改革的路子，才是唯一的出路，按照党的十五大提出“资产经营”的改革路子，借鉴外地改革经验，从我系统的实际出发，坚持“三个有利于”的原则，在“两个根本性转变”上下功夫，为了实现国有资产的最佳配置和保值增值，商业集团总公司必须是国有资产的直接责任主体和所有者，统一使用、统一管理、统一调配、统一经营，并以资产为纽带，充分发挥集团的中心作用和整体优势，承担国有资产的保值增值责任，接受国资部门的监督。一是有利于政企分开，促使企业正常经营；二是有利于推动企业的自主经营，自负盈亏，走向市场，形成竞争局面；三是有利于资产运作，盘活存量资产，达到优势互补，形成规模效益，实现大商贸、大流通的战略布署。

#### (五)关于分配制度的改革

从我系统的根本制度来看，发展很不平衡，有的执行的岗位和效益工资，还有的是档案工资，各种形式的

48  
81

“大锅饭”和变相“大锅饭”仍有存在，还有少数企业的领导班子，只起到催房租的作用，成了企业的“房东”，把催来的房租费按档案工资再分掉它，成了“二掌柜”的。分掉的是国家投入的固定资产本金，这必然造成国有资产的流失。因为，这部分租金没用到国有资产保值增值上去，吃掉的是老祖宗留下来的老本(也就是家产)，这种分配制度不合理，一定要改，要彻底取消各种形式的不劳而获，坚持效益优先，不讲特殊情况，全面推行不同形式的岗位技能工资，领导班子的工资发放与经济效益和国有资产的保值增值双挂钩。采取风险低押，超利归己，亏损抵补的办法，用激励机制，调动各方面的积极因素。

#### (六)关于运营体制改革

当前，从整个商业系统的情况分析看，多种经营形式并存，企业与企业之间经营模式不一样，规模和效益不一样，经济基础和经济状况不一样，经营者对问题的认识程度也不一样，发展也不平衡，千差万别，所以说，改制是比较复杂而又艰苦的系统工程。因此，我们要从商业系统的实际出发，不搞一刀切，面对各企业现实，因企制宜。

基本思路：从理顺产权关系入手，盘活存量资产，

增强企业活力，优化组合经济要素，提高企业经济效益，扩大资产总量，积极的进行深层次、多元化的改革，实现国有资产的最佳配置和保值增值。

运作方法：按照“三个有利于”的原则，根据每一个企业的实际情况，采取多种形式的改制。

一是“两包、一考核”。即包交核定利润，包定额销售。考核国有资产的保值增值。

对微利企业：实行利润承包，超利归己，独立核算，自主经营，自负盈亏，彻底放开经营，与个体竞争，真正体现“船”小好转头的灵活性。

对负债率低又形不成规模，难以求发展的企业，先甩包袱后脱壳。

对负债率高的企业，切块划小，先裂变后重组，分块搞活。用留根移苗的方法，保留老根，移植新苗，让老根烂掉，新苗发育。具体方法：用总负债除以总资产，把部分有生命力的门店、网点，带着应该承担的债务，剥离出来，组成一个新的企业法人实体，先让其发展起来。留下的老根烂掉以后，按有关政策规定依法破产。

资产重组，优化组合。分化出来门店、网点，一是组成一个有规模的企业；二是好的企业采取相互联合或

拍卖、租赁等形式。

二是“股份改制，连锁经营”。对部分下属企业、部位、柜组、门店、网点开始由小到大，逐步推行股份制，建立起风险共担、利益均沾的运行机制，为企业向股份制过渡奠定基础。对重要的部位、门店，按投资比例，宜大则大，宜小则小的原则，合理划分股权，最大限度的增加个人股比例。对微利和小型的部位，彻底放开，出售改制。

三是“抓大、放小”。壮大大的，放开小的，对重点和骨干企业在信息、项目、资金、人才等方面给予重点倾斜，壮大优势部位，成熟一块“包装”一块，增强抗御市场风浪能力。以龙头企业为依托，向集团化发展。百货大楼股份有限公司、工业品贸易总公司、饮食公司、食品公司作为集团总公司核心企业。集团总公司对其核心企业也可实行再委托或授权经营。

在具体运作上，采取紧密型管理，集约化经营。宏观上管严，微观上放开。总公司对下属企业，在经营权上彻底放开，但在企业的财务管理、发展规划、设施建设、新上项目、资产使用、责任制形式、职工(包括离退休职工)的生活福利等，涉及全局和重要的问题上，做到管严管好，管而不死，活而不乱，放管适度，发挥

规模效益。

### 三、抓好其他各项工作

经营工作是商业的中心工作，改革的目的在于促进经营、提高效益。改革是牛鼻子，改革是突破口，改革是促进发展的关键环节。为了保证改革的顺利进行，还要抓好其他各项工作，使之更好地为改革、为经营服务。

#### (一) 抓好党组织建设

企业党的基层组织建设，是企业健康发展的保证，是领导企业搞好改革的核心。企业党组织按照市委(97)36号文件的要求，充分发挥保证、监督作用和党员的先锋模范作用，增强党组织的凝聚力和战斗力。要抓好干部队伍建设，必须建立健全学习、教育、整顿制度和监督约束机制。领导干部特别是党员领导干部，要处处以身作则，严于律己，要在企业改革中发挥带头人作用。

#### (二) 抓好职工队伍建设

要通过加强企业的社会主义精神文明建设，全面提高广大职工群众的整体素质。搞好爱国主义、社会主义、集体主义教育，搞好职业道德教育和专业技术培训。加强思想政治工作，解决职工的实际困难，保证职工队伍的稳定。

(三)抓好安全保卫、计划生育、老干部等各项工作

要狠抓安全责任制的落实，克服任何松懈麻痹思想，确保安全经营，无重大事故发生。

要下死手抓好计划生育工作，力度要大，工作要细，责任要明，奖惩要严，不允许再有违犯计划生育的现象发生。

离退休老干部是我们的宝贵财富，过去曾做出很大贡献，一定要关心、体贴、爱护，优先落实好他们的各项待遇，并做好他们的思想工作和教育工作，让他们都能够过一个安乐、幸福的晚年。

同志们，改革的春风即将吹拂干涸的河床，改革的春雨必将滋润大地，我们商业战线要乘借十五大的东风，吹响改革的进军号，保住阵地，扩大地盘，抢抓机遇，占领市场，是我们98年改革的主旋律。我们要以只争朝夕的精神，迎接商业企业春天的到来，以丰硕的战果跨入辉煌的二十一世纪！