

宁波市文化事业单位
以文补文经验交流会

文件材料汇编

宁波市财税局

编写

一九九三年五月

目 录

前言

总结经验，真抓实干，更加广泛、深入地开展以文补文活动
——在全市以文补文经验交流和表彰大会上的讲话

.....裴明海(1)

关于表彰宁波市以文补文先进单位和先进个人的决定

.....(14)

深入持久地开展以文补文，不断促进文化事业的发展

.....宁波市文化局、宁波市财税局(17)

正确处理两个关系，把文化站办成两个实体

.....鄞县石矸镇文化站(27)

坚持改革，走自强之路

.....海曙区文化馆(33)

勇当穷则思变的带头人

.....宁海县文化馆馆长陈忠杰同志事迹(41)

发展文化经济 增强自身活力

.....奉化市文广局、奉化市财税局(47)

改革——推动文化经营上了新台阶 效益——启动事业发

展呈现新繁荣

.....宁波市群众艺术馆(53)

宁波市“以文补文”工作汇报材料

.....兰江剧院(65)

强化服务意识 发挥公司职能 推动事业与文化企业
协调发展

.....慈溪市文化工业公司(69)

以文补文的道路越走越宽广

.....镇海人民剧院(78)

关于进一步开展以文补文、多业助文活动总结

.....余姚市文化局(83)

发挥自身优势, 开创以文补文企业新局面

.....奉化市装饰广告公司(87)

强化文广公司管理职能 促进文广企业稳步发展

.....鄞县文化广播服务公司(96)

穷则思变, 励志图强

.....宁海县文化馆(103)

更新观念立足于“挖”, 不断开拓着眼于“补”

.....范市镇文化中心(109)

以文补文 支持事业发展

.....鄞县财税局(115)

善挖“财源”的人

.....记象山剧院经理章华成(119)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

总结经验 真抓实干

更加广泛、深入地开展以文补文活动

——在全市以文补文经验交流和表彰大会上的讲话

裴明海

同志们：

由市文化局和市财税局联合召开的全市以文补文经验交流和表彰大会，在全国上下贯彻落实党的十四大精神，进一步深化改革、扩大开放，加快发展的大好形势下召开了。在此，我首先代表市文化局、市财税局向出席会议的、勤奋工作在文化战线、财政战线的同志们，表示热烈的欢迎！

我们这次会议，是继一九八九年三月全市文化事业单位以文补文经验交流会议后的第二次全市会议。四年多来，在各级党委、政府的领导下，在有关部门的支持下，全市文化系统的以文补文工作取得了新的成绩，积累了新的经验，以文补文、多业助文已经成为文化事业建设的一个重要组成部分。这次会议的任务就是要在回顾近几年来以文补文活动开展情况，总结交流经验的基础上，就当前以文补文工作中存在的问题，深入探讨进一步完善有关政策和配套措施，并明

明确今后的发展目标，同时表彰一批在以文补文、多业助文中做出成绩的先进单位和个人，以进一步推动全市以文补文工作的发展。现在，我代表市文化局和财税局就开展以文补文活动谈几点意见。

一、拓宽思路、加强管理，以文补文取得了成绩

我市的以文补文活动经过十年来从少到多、从点到面，从小到大的发展，取得了可喜的成绩，尤其是一九八九年全市以文补文经验交流会议以来，我们打破陈腐观念的束缚和影响，在政策上坚持积极扶持和引导；在经营管理上，坚持严格切实可行的管理制度，鼓励国家、集体、个人一起办文化；在收益分配上，注意主要用于发展文化事业，同时注意调动文艺工作者的积极性，解放文化艺术生产力，全市的以文补文工作成绩一年比一年显著。一九九二年宁波市文化局，鄞县石矸镇文化站被评为全国以文补文先进集体，获得了金马奖；陈忠杰、海曙区文化馆被评为省以文补文先进个人和集体。这些成绩概括起来主要表现在：

1、实现了以文补文向多业助文的转变，在广度和深度上有较大拓展。到一九九二年底，我市全民所有制文化事业单位开展以文补文活动的达40个，占机构总数百分之六十四点五，举办的补文实体及项目181个，开展率较一九八八年的百分之四十四点八增加了十九点七个百分点，中央5号文件《关于大力发展第三产业的决定》发布以来，我市补文活动势头甚劲，仅市直属单位已开办了二十六家经营实体，且仍呈不断上升趋势。现群艺馆、文化馆、艺术表演场所和教育机构的开展率已达到了百分之百。

而且，文化事业单位的以文补文活动不再局限于根据自

己的业务特点和社会需要，开展一些本身业务加以延伸的有偿服务活动，而是适应商品经济发展的形势，调整行业结构，在原有文化服务经营项目外，开展涉及农、工、商诸多行业，参与社会生活和生产资料，物质和精神产品的生产流通等各项经营活动，大大拓宽了经营领域。如慈溪市的54家文化企业，就包容了仪表仪器、电器配件、塑料五金，化工等生产厂家；鄞县开办的78家文广企业中，工业46家，商业22家，服务业10家，形成了以机械配件、塑料制品、五金加工为主，轻纺、针织兼备的产业结构；市群艺馆除原开办有舞厅、卡拉OK厅、音像发行租赁、艺术培训外，又开办了礼仪公司、信息事务所、印刷厂等，并涉足开发房地产经营业务等等。这些经营活动把原仅限于第三产业的以文补文项目，发展渗透到第二、第一产业，使经营项目、活动内容和方式，不断向全社会拓展。一九九二年止，我市多种经营的纯收入108.5万元，占以文补文纯收入的三分之一。

2、实现了由“无章无法”向“有章有法”的转变，企业管理的规范化、制度化程度不断提高。由于以文补文是新生事物，它的产生、成长不可避免地遇到种种困惑和压力。十年来，随着以文补文事业的不断发展，经营项目增多，多种体制并存，经济实体日益壮大，出现了多头管理、关系不顺、情况不通，文化事业单位，尤其是基层的、乡镇文化站的文化企业常常陷于不知所措、无所适从的困境中，针对这种情况，市及县、乡（镇）的文化、财政、税务、工商、物价等有关部门制订了有关以文补文的政策和规定。自一九八五年起，市文化局、财税局和工商局联合制定了《关于文化

事业单位进一步开展以文补文、多业助文活动若干问题的规定》，半年以后，又综合贯彻实施《规定》中出现的新情况、新问题，作了新的补充。明确了“各级财政部门对各级文化主管部门不因以文补文增加纯收入而减拨文化事业经费，还应随财政增长逐年增加对文化事业经费的投入”、“允许以文补文的纯收入抵顶文化事业费”，建立了周转金制度、文化事业单位开展以文补文有偿服务而开办的独立核算企业可以享受税收优惠政策等。市文化局制订了奖励多种经营成绩突出的单位领导和有关人员的措施，以进一步调动系统内搞以文补文活动的积极性。各县（市、区）也因地制宜地制定了一批政策措施，如鄞县财政局批转了《关于对文广企业减免所得税的报告》、《关于文广工商企业承包经营责任制和分配政策的若干意见》，慈溪的《关于文化事业单位开展以文补文、多业助文活动若干问题的规定》等。

市文化局自一九九〇年起把以文补文工作列入对各县（市、区）和市直属各单位文化工作业务量化考核内容，制订实施了《市属文化事业单位开展多种经营财务管理办法》、《文化系统多种经营劳务补贴暂行规定》等，加强了以文补文活动管理的规范化和制度化，保证了我市以文补文活动基本上沿着健康经营、“两个效益”明显增强的轨道发展。

3、以文补文活动由单一经营逐渐向规模经营过渡，管理效益逐渐提高，涌现出了一批初具规模、效益显著的企业和一支具有较高经营管理水平的人才。近年来，“以文补文”企业开始走出初创时期小打小闹，开开停停，市场竞争能力弱的境地，通过合作、协作、联营、组建企业集团等形

式的经营活动，大大增强了企业在市场上的竞争能力。如慈溪已有十余家文化企业跨地区、跨行业同国内大中型企业进行生产联营，引进技术、资金、人才，从而促使了文化企业产品结构的调整，经济效益明显提高。鄞县将原“鄞县文广工业经营部”更名为“鄞县中联实业总公司”，吸纳了鄞县中联公司、鄞县南海物资供应站、鄞县中联橡塑制品厂六家企业，使经济实力大为增强。鄞县还积极支持文化企业间的互帮互助，如石矸镇文化站的百花羊毛衫厂与贫困乡杖锡的永锡制衣厂搞联营，带动了全县以文补文活动的广泛开展。五年来，全市以文补文活动的平均经营利润率达到了百分之十八点一二，以文补文纯收入以平均百分之二十五点七的比例逐年递增，每个经营项目年均纯收入由一九八八年的0.86万元提高到一九九二年的1.76万元；每个经营项目年均补文额由一九八八年的0.7万元提高到一九九二年的1.72万元。市属兰江剧院开办录像，演出器材经营部等补文项目，初建时年利润收入5万元，至今发展到营业额近200万元，利润25万元。慈溪市范市镇文化中心开办的灵器电大配件厂，一九九二年产值突破一千五百万元，两年上交补文经费2.5万元，成为镇重点骨干企业。奉化市装饰广告公司四年创业，上交以文补文管理费14.46万元，现成为奉化市规模最大，配套齐全、技术力量浓厚的装饰经营实体。海曙区文化馆从今年起施行企业化管理，争取实现经营指标八十万元。

通过开展以文补文活动，还培养和造就了一批象宁海县文化馆馆长陈忠杰、象山剧院经理章华成等一批懂政策、擅经营、精管理的文化经营人才和文化管理人才，成为文化战线上一支勇于开拓、锐意进取的新生力量。

上述成绩说明了我市以文补文活动的发展是迅速的、健康的，成绩是可喜的。在肯定成绩的同时，我们也应清醒地看到我市以文补文活动情况条块不平衡；据一九九二年统计，剧场、群文单位开展率达到了百分之百，而专业剧团和文物单位开展率相对较低。

二是管理机构和管理队伍与以文补文蓬勃的形势存在脱节现象。全市现只有慈溪、鄞县两县（市）建立了专门的管理机构，行使对所属文化企业的指导、管理、协调、服务职能外，均没有单独的管理机构，以至宏观管理力量薄弱，项目规划和论证不够，企业经济效益增幅不大。

三是经营管理的整体水准不高，机制不健全，使一些以文补文项目缺乏风险意识和竞争能力，在市场经济大潮中步履维艰。这些问题和困难均有待于我们在今后的工作中不断予以改进和完善，从而把我市的以文补文活动进一步推向深入。

二、在实践中摸索规律，以文补文工作取得了新经验

开展以文补文活动十年来，尤其是一九八九年全市以文补文经验交流会以来，各文化事业单位积极探索、大胆开拓，以文补文活动搞得生气勃勃，积累了许多新鲜而又宝贵的经验，概括起来大致有以下四个方面：

1、以文补文活动要从实际出发，大力挖掘文化资源，充分发挥自身的优势。文化领域所包容的内涵深厚，渗透面广泛，蕴藏着丰富的文化艺术资源和综合服务能力。在这方面，我们的许多同志学会了“近水楼台先得月”，充分利用自身的优势，因地制宜、因时制宜，因人制宜，搞了特色项目，在市场上敢于竞争、善于竞争，取得了良好的效益。奉

化市装饰广告公司利用文化馆较强的美术设计力量，开办装璜装修、广告业务，现已成为“一业为主、多头发展”，拥有装饰广告公司为“主业”，富丽雅装饰材料商店，大富豪海鲜馆、三溪牧场等综合性的文化企业，企业效益四年来一直以翻番速度递增。

2、以文补文活动要加强领导，加强管理，才能不断地稳步发展。管理是以文补文活动发展的中心和重点，几年来的实践证明，领导有方，管理的科学化、规范化、制度化程度高，补文活动产生的效益就越好。余姚市的文化企业有一套比较健全的行政管理、生产岗位责任、财务、奖罚等制度，还形成了年初下达指标，年中检查落实情况，年底总结评估制度，该市近三年来文化企业的纯收入年均递增较快，慈溪市坚持集体承包制考核体系，明确责权利和分配原则，会计凭证上岗等，使文化企业的整体素质和管理水平有明显提高，推动了企业上等级、上规模、上水平，有十个单位被评为慈溪市先进单位。

3、以文补文活动要重视培养和选准经营管理人才，建立稳定的经营骨干队伍。懂文化艺术、善经营管理的人才发展以文补文事业的排头兵，有这样一支队伍，是发展以文补文活动的关键所在。宁海县文化馆馆长，全省以文补文先进个人陈忠杰同志，自担任馆长五年多来，凭着一张嘴巴皮，一副铁脚板和一颗对事业无限忠诚的心，兢兢业业，带领全馆职工，勇于开拓、敢于创新，把文化馆办得生气勃勃，热气腾腾，一九九二年来创纯利润达十八万元以上；象山剧院章华成同志一心一意扑在事业上，苦心挖掘财源，六年内，使剧院固定资产增值累计达八十万元，年收入以翻番速度递

升，一九九二年突破了五十万元。剧院无论是外观造型，还是内部设施，后勤保障在全省县级剧院中可推一流。象这样的同志还有很多，我市以文补文成绩的取得，是与这样一批经营管理人才以及他们的辛勤努力分不开的。

4、以文补文活动只有得到财政、工商、税务、银行、物价、劳动等部门的积极扶持帮助，才能发展壮大。我市以文补文发展过程中，各级文化主管部门和事业单位积极主动地与财税、工商等部门进行联系，得到了他们的大力支持，在以文补文活动的经营项目，税务、资金与预算管理、分配等方面，制定了一系列完善、稳定有效的政策，给予了许多优惠的待遇，使得以文补文活动在一个比较宽松有利的外部环境中健康发展。为改善市区落后的文化设施，市财政先后安排一百余万元建造宁波影都和凤凰影剧院；为文化事业单位以文补文活动优惠提供一定的周转金。一九九三年起，市财政决定文化系统所有企事业单位多种经营缴纳的营业税、所得税、能交基金和预算调剂基金全部减免，退税给文化局，统一用于文化事业发展经营。各县（市、区）财政税务部门、工商、银行等部门在扶持文化企业上也均给予以有力的政策资金、项目等方面的支持。因此，我在这里代表文化局和所有文化单位对财政、工商、物价、税务、人事、公安等部门的支持表示衷心的感谢！

这次会议上，我们还安排了一些先进单位和先进个人的典型经验介绍，我们要认真借鉴学习他们的好经验，使之成为大家的共同财富。

三、真抓实干，进一步广泛、深入地开展以文补文活动

自一九九一年以来，中央连续下发了完善文化经济政策、加快发展第三产业，加强和改进宣传文化战线工作的一系列文件，文化部、省文化厅也制订、提出了一些贯彻落实的意见，并先后召开了会议，总结交流了经验，根据中央的文件精神和文化部、省文化厅以文补文会议精神，结合我市的实际情况，我就如何真抓实干，更加深入、广泛地开展以文补文活动提出以下五点意见：

1、深入贯彻十四大精神，进一步解放思想，大胆开拓，把以文补文、多业助文活动推上一个新台阶。文化事业单位开展的以文补文，多业助文活动是思想解放的成果，是改革开放的产物，得到了党中央、国务院的肯定，它是实现政府职能转变，增强文化事业实力，完善文化服务体系、建立文化产业、适应社会主义市场经济发展的需要，必须牢固地确立开展以文补文活动是文化事业发展的一项战略决策，是文化事业的一个重要组成部分的指导思想，摆脱种种阻碍以文补文活动开展的思想束缚，排除把以文补文、多业助文视为权宜之计、“不务正业”、“文化事业一定要靠国家养起来”、讲究经济效益视为“一切向钱看”等片面观点，清醒地认识到，开展以文补文活动，不单纯是搞些钱来弥补文化事业经费的不足，而本质上是如何更好地确立为群众服务为社会服务的观念，更好地适应社会发展的需要。根据这个认识，我们要求全市的以文补文工作思想再解放一点，胆子再大一点，步子再快一点。一是要树立起把以文补文工作作为事业来抓，一项重要的日常工作来抓，树立起长期观念；二是要把以文补文工作放到社会更广阔的领域中去，树立起开放观念；三是要树立起社会主义市场意识和经营意识，使

我们的思想跟上改革开放的形势，迈上一个新台阶。制订新的以文补文目标和任务。具体做到：“八五”末，全市以文补文的普及率由一九九二年的百分之六十四点五达到百分之九十；建立发展一些具有较大规模，较高管理水平和经济效益的大中型文化企业，并要提高以文补文质量，优化结构，增进效益，尝试组织跨地区、跨行业、跨部门的文化企业集团。以文补文收入的年增长速度要高于同期我市国民产值的增长速度，即每年必须以不低于百分之十九点五的速度递增；到“八五”期末，全市每年以文补文的收入争取达到2500万元（现1507万元），各县和市级补文资金要逐年增多，占同期预算内文化事业费支出数的比例不低于百分之二十。

2、用足用好中央、省和市级有关部门的政策，促进以文补文活动的进一步开展。近年来，中央、省和市级有关部门制定了一系列兴办第三产业、以文补文的法规、政策，给予以一些优惠的政策，如不因补文收入而减少事业经费拨款；以文补文纯收入可抵顶文化事业经费；建立以文补文周转金和利用间隙资金；优惠低息贷款；减免“两金”和减免税；税利返还等等财税优惠政策，工商管理，劳动人事、物价等部门也在开办条件、劳动用工、收费价格等方面创造了良好的外部环境。最近，我们根据中央9号文件关于减免税收、税利返还、增加投入和实行差别税率等问题及要求财政、税收、物价等部门主动会同宣传文化部门研究解决的文件精神，我局正在向市委、市府和有关部门积极争取，自一九九二年始，市委决定拨二十万元专款用于扶持专业剧团和市图书馆的购书经费；今年起市级文化事业单位开展以文补

文多种经营所有税利均予返还。希望各县（市、区）也要用足用活现有的各项政策，不能再持过去那种等、靠、要的态度，要根据当地的实际情况，积极主动地向政府和有关部门争取，制定和完善各地补文工作的经济政策，创造性地开展工作，从而抓住当前有利时机，进一步促进以文补文活动的深入开展。

3、要抓好文化管理和经营人才的发展、培养工作，形成一支稳定的经营骨干队伍。当今世界的各种竞争归根到底是人才的竞争。十年来的以文补文实践也告诉我们有没有一支懂文化艺术、善经营管理的队伍，关系到以文补文活动有成败。因此，我们在以文补文人才的发现、培养上，要有使命感，紧迫感和危机感，要积极选拔一批思想解放、改革开放意识强、懂管理擅经营、事业心强的人才、充实到以文补文的领导岗位上，不要求全责备，要放手让他们去干，注意保护他们为改革而拼搏进取的热情和积极性，同时也要教育他们警惕不要在经济上犯错误，影响整个事业的发展。为适应以文补文事业发展的市场竞争形势的需要，我们还应积极向外引进优秀人才，注重从业人员的政治和业务培训，提高整体经营管理水准。对于在以文补文活动中贡献突出的人员，还要实行重奖措施，给予肯定和鼓励。

4、要切实切实抓好经营管理，理顺、健全经营机制，不断提高经营管理水平。目前我市以文补文工作中普遍存在着整体经营管理水准较差、经营管理机制不健全，从业人员业务素质较低、市场竞争能力软弱的情况。要改变这一现状，就必须切切实实地抓好经营管理。引进企业经营管理办法，把以文补文活动纳入到市场经济轨道上来，培养和提高

经营者的市场观念、竞争观念和价值观念，既要按照艺术规律办事，更要按照经济规律来办事，只有这样，才能把以文补文、多业助文活动不断地向横宽纵深发展。当前，我市的以文补文管理工作首先是要明确用两手抓的办法，发展文化事业，一手抓艺术产品的生产，一手抓以文补文、多业助文，两手都要硬，使我们的文化工作跟上时代步伐，迈上一个新台阶。其次要真抓实干，明确分管领导，建立健全管理机构，在组织上保证以文补文活动的深入开展。各级文化主管部门一定要明确一位领导专门分管，落实若干名专兼职人员，有条件的应争取建立精干的管理机构。财政部门有专人负责协调和过问这项工作。管理机构和工作人员要主动为以文补文单位提供服务，参与以文补文项目规划、论证和评估，组织业务培训，提供产供销、人财物的信息，对经营效益、利润分配进行检查和监督。第三要加强对以文补文企业内部的制度化管理，理顺关系，归口管理、分级管理，完善各级承包经营责任制，明确企业风险和责、权、利。建立健全财务管理制度，做好内部经济核算管理和明确分配原则。还要针对以文补文活动中出现的新情况和新问题，及时地对项目审批、劳动用工、会计核算等方面修改完善管理制度，逐步建立起一套有利于搞活经营的措施和方法，使以文补文活动健全有序地进行。

5、要继续争取与各有关部门的密切合作，不断优化外部环境，促进以文补文事业发展。十余年来，我市的以文补文、多业助文活动得以发展、壮大，取得可喜的成绩，除了各级党和政府的重视、关心、支持外，与各级有关部门，特别是财政、税务、工商、银行、物价等部门的积极扶植、支

持和帮助所分不开的。这些部门给文化系统以文补文以政策上的优惠，资金上的支持，管理上的帮助，经营上的监督，为以文补文活动创造了宽松优越的环境，起到了保驾护航的作用。今后，我们要更主动地争取各有关部门的支持和帮助，齐心协力，把我市的以文补文工作推向新阶段。

同志们，党的十四大已为我们明确了奋斗目标和任务，在当前的大好形势下，我们要紧紧抓住这一有利时机，解放思想，更新观念，真抓实干，不断发展自己，努力把我市以文补文、多业助文活动更为广泛、深入地开展起来，为发展和繁荣我市的文化事业作出新的贡献。

一九九三年四月二十七日

宁波市文化局 宁波市财政税务局 文件

甬文〔1993〕57号

甬财事〔1993〕331号

签发：董永芳、吕光耀

关于表彰宁波市以文补文先进单位和 先进个人的决定

各县（市、区）文化（文广、文教）局，财政（财税）局、市直属文化事业单位：

我市自一九八九年召开以文补文经验交流会以来，在党的进一步深化改革，搞活经济的政策引导下，以文补文工作在拓展服务领域，促进艺术生产的发展和繁荣方面，有了新的发展。在财政部门及其他有关部门的积极支持、扶植下，涌现了一批以文补文先进单位和先进个人。他们在开展此项