

# 活了分配

——记北京百货大楼集团



· 经济天地 ·

# 活了企业

实行联责计酬制

○木子

北京百货大楼——这座始建于50年代的老建筑,与如今北京城里的富丽堂皇、现代化设施的大型商场相比,外观很有些黯淡,然而,作为全国十大商场之一,这里的生意却依然格外兴隆,每天吸引着成千上万的顾客,楼内楼外人头攒动、擦肩接踵。特别是进入1992年,销售额扶摇直上,上半年实现销售35 274万元,比上年同期增加4 407万元,增长14%;实现利润2 753万元,增加了529万元,增长23%;上交财政收入1 983万元,增长7%。

许多北京人都记得1992年9月王府井大街上的新鲜事——四辆夏利等名牌轿车披红带彩停放在北京百货大楼门前,等待着幸运的中奖顾客。多种形式的促销战使百货大楼第二届时装节红红火火,300多厂家竞相参展,购物者川流不息,售货员热情服务,应接不暇。一时间“穿在大楼”的包装袋遍布京城。这一个月商品销售总额达到8 000万元,创建店以来月销售最高记录。9月7日这一天,大楼日销售首次突破

300万元大关,13日又达到347万元,被称为“高产日”。

面对这些现象,这一串喜人的数字,人们不禁要问:北京百货大楼作为一个建店37年的老企业,无论门面装修、购物环境都已陈旧,在今天的商业之战中是如何立于不败之地并创造了月销售8 000万元的奇迹呢?

是改革为它注入活力。北京百货大楼地处繁华热闹的王府井大街,有着地利的优势,有着张秉贵式的“一团火”的热情服务,有着远见卓识、锐意改革的领导层,更有着北京四大商业集团计划单列的宽松的政策环境。自1991年9月组建北京百货大楼集团、1992年4月与北京市政府签订协议“上船”以来,这个集团依据“四放开”(经营、物价、分配、用工制度)的政策,解放思想,深化内部机制改革,采取了一系列措施。这些措施中,最主要的一是坚持“一业为主、多种经营、零售为本、全方位发展”的方针,在积极发展商业网点,扩大商品吞吐能力的同时,积极发展加工业,形成集团自身的加工业体系。集团先后兴办了云岗、锦州分店、丽叶制衣公司,还利用外资筹建了喜客快餐厅等,扩大了经营范围和规模。二是积极探索内部制度改革,从与全体员工利益密切相关的分配制度入手,打破铁工资,加大活工资、活奖金的比重,实行联责计酬制。

在实行联责计酬前,北京百货大楼集团一直延续1989年实行的动态结构工资的分配模式。所谓动态结构工资是基础工资和效绩工资相组合,实行动态运转。这种分配办法对调动职工积极性起到了一定的积极作用,但是动态运转的结果却造成效绩工资所占比重逐渐缩小,1989年基础工资和效绩工资的比重是60:40,而到实行联责计酬前已变为72.8:27.2,这就难以发挥其激励作用。为了把现有的工资用好

还需要社会各界和广大人民群众的配合和支持。然而,如果人们对财政不甚了解或者很陌生,又怎么能配合和支持我们的财政工作呢?因

此,我们要广泛深入地开展财政宣传,使广大人民群众对财政不再陌生,进而增强财政意识,理解、关心和支持财政工作。

用活,百货大楼集团在不突破国家核定的工资总额前提下,进一步完善动态结构工资制,改变现行的绩效工资的计发形式,从1992年7月1日起实行联责计酬。具体办法是,从基础工资中拿出34元,与绩效工资(奖金)捆在一起,根据考核结果联责计发,加大分配中“活”的比重。各商品部在进行二次分配时,结合实际情况,采取了计件、超定额计件、百元销售奖金含量和超定额奖金含量四种分配形式。计件即按照计价单价和销售商品数量计发报酬;超定额计件即定额以内不计奖,按超定额销售件数和计发标准计发报酬;百元销售奖金含量即按实际销售额所含奖金计发报酬;超定额奖金含量即定额内不计奖,按超过部分所含奖金计发报酬。不管采取哪种方法,都有方便直观的特点,每个职工都可以根据自己的劳动量计算出奖金数,增加了透明度。为了保证联责计酬的实施,集团还制定了严格的考核制度,对休病假、产假、“抢大号”“记花帐”等问题都作了相应规定,有效地制止了因人为、非劳动因素而造成职工收入偏高偏低的现象。

实行联责计酬的头一个月,职工人均奖金159元(不含从基础工资中拿出的34元),大大高于以前人均90元的奖金水平。干得好,每月拿二三百元奖金没人妒嫉,干得不好,一分钱奖金也得不到,连34元的“本钱”也收不回来。这样,大家同在一条起跑线上公平竞争,充分体现了奖勤罚懒,奖优罚劣,按劳分配的公平原则,有力地激发了大家的积极性。联责计酬后实行“对头班”6小时工作制,虽然时间短了,却创出了8小时得不到的高效益。有的职工甚至挤吃饭时间,在柜台上“抢”生意,有的职工积极出点子,提合理化建议,搜集各种信息,提高销售。一位商品部经理深有体会地说,过去绞尽脑汁,想出很多点子,定了很多规章制度,但服务态度、劳动纪律都没有从根本上找到改善的办法,上有政策,下有对策。现在就不同了,柜台卖货用不着催,提货上货用不着急,服务态度用不着盯,劳动纪律用不着管,工作效率却大大提高了。

实践证明,搞活了分配,有助于搞活企业。1992年7、8、9、三个月,也就是实行联责计酬头三个月,百货大楼商品销售额达到19918万元,比上年同期提高22.3%,实现利税2149万元,提高了28.2%。

## 筑起守法堤坝 树立财会正气

○周克祥 陈艾清

江苏省建湖缫丝厂是一个年创利税超百万元的县属国营企业,近年来该厂通过不断深化企业内部改革,强化企业财务管理,健全现代化管理网络,取得了较好的经济效益,近3年累计实现利税616万元,超额完成承包指标的13.5%。该厂从抓队伍建设、制度建设、法纪教育入手,逐步成为一个管理制度严、会计核算准、基础工作实、内控能力强的遵纪守法先进单位,多次受到省、市、县和有关部门表彰。1989年在县税收、财务、物价大检查中被评为“信得过”单位;1990年、1991年两次被县税务局评为纳税先进企业,连续5年评为先进财会集体。财计科的同志多次获得省、市、县优秀记帐员称号,被财政部门树为财会战线上的排头兵。该厂之所以能成为遵纪守法的示范户,这与他们常筑守法堤坝是分不开的。

### 一、遵纪守法突出一个“常”字

在实际工作中,该厂充分认识到要努力维护财经纪律,保证财务制度、法规的顺利执行,思想教育和宣传工作至为重要,只有常抓不懈,