

深化企业内部改革

完善商业企业承包经营责任制

浙江省财政厅商贸处

我省商业企业推行承包经营责任制是从1987年开始的。承包调动了企业经营积极性，取得了较好的经济效益。同时，也存在一些问题，主要是进展不平衡，一部分企业没有引入竞争机制，在核定基数时企业讨价还价，包盈不包亏，企业内部配套措施跟不上等等。针对这些问题，1988年，我们根据国务院发布的《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》的规定，本着总结经验、深化改革的原则，在完善大中型商业企业承包经营，深化企业内部配套改革方面作了改进。经过一年的努力，1988年我省实行承包的国营大中型商业企业增加了150户，承包面扩大到80.16%，比1987年增加22.56个百分点；实行承包经营的国营商业企业的销售收入、实现利润、上交财政收入和企业留利，基本上做到了同步增长。同1987年相比，销售收入增长33.73%，实现利润增长54.44%，上交财政收入增长40.32%，企业留利增长52.68%。

一、进一步改进和完善承包方式

(一) 实事求是地确定承包基数。1987年的承包基数，大多数是按1986年应上交利润（所得税、调节税，下同）确定的，缺少灵活性。1988年我们区别不同情况确定，有的以1986年应上交利润和核定的递增率递增到1988年的数为准；有的按1987年的应上交利润确定；有的根据企业受客观因素影响的情况，按前二至三年上交利润平均数为基数。在具体核定时，还允许各市商业企业主管部门在系统总

额度内，在各企业间作适当调整。

(二) 改进承包形式。1987年搞承包时，有的实行上交财政基数包死干的办法，有的实行递增包干办法，但不论实行哪种办法，企业超收部分财政都得不到。对此，1988年我省作了改进，主要实行上交利润递增包干加超收分成办法。上交利润递增幅度，根据企业的不同情况确定，低的规定为3%—6%，高的为7%—10%，全省平均在6.5%左右。超收部分，财政与企业的分成比例多数为三、七开或四、六开，也有五、五开的。为了解决企业在递增率和超收分成比例上争吵扯皮问题，有些市县还采取基数递增率与超收分成比例挂钩的办法，即企业基数递增率低的，它从超收中所得分成比例也低；企业基数递增率高的，它从超收中所得分成比例也高。由于采取以上承包形式，1988年国营商业企业因商品涨价和“抢购风”而增加的利润，财政也得到相当一部分。

(三) 合理分配企业超收多得部分。对企业超收多得的部分，我们允许主管部门适当集中一部分用于对承包经营者的奖励，一般规定为3%—5%。其余部分的分配是，属于实行工资与经济效益挂钩的企业，80%—85%作为生产发展基金，15%—20%作为职工福利基金；属于实行基本工资加奖励的企业，60%—70%作为生产发展基金，15%—20%作为职工福利基金，15%—20%作为职工奖励基金。同时还规定，如完不成当年上交利润承包基数时，其差额由承包方用企业自有资金补足。

为防止企业的短期行为，我们还采取了四条措施。一是1988年新承包企业的承包期限规定为一般不少于三年，并同经理（厂长）任期期限一致。在承包期内，承包人一般不能更换，承包期满后要接受审计。二是包资产增值，确定税前还贷基数。同时规定，对承包期内企业随意减少还贷而增加的利润，企业不参与超收分成。三是包合理库存，规定企业承包期满时有问题商品占库存商品总额的比例。四是建立商品削价准备金制度，并规定了准备金的提取方法、提取比例、审批权限等。

二、深化企业内部改革

（一）把经理负责制与承包经营结合起来，使之互相配套。我们商同企业主管部门，对承包经营的企业，在法律和政策允许的范围内，给予一定的权力。例如将经营班子的“组阁权”、业务经营权、资金支配权、内部分配权和商品作价权等，都给予企业的承包者，使承包者比过去有更大的自主权。同时强化经理负责制，将经理任期目标同承包经营目标衔接起来。

（二）将承包指标层层分解，落实到部门和职工。承包合同一经签订，我们就督促承包者将承包指标层层分解落实，将实现利润、商品购进、商品销售、毛利、费用水平（额）、资金周转、有问题商品的比重等指标，承包到部门或批发部。部门或批发部再以商品销售为主要考核指标，加上其他指标承包到柜组。柜组对职工个人的承包，或采取固定分值加奖罚分值，或采取按个人营业额和营业笔数进行联酬计奖。这样，通过层层承包，层层制定奖罚措施，使责、权、利真正统一，变“千斤重担一人挑”为“千斤重担人人挑”，最终达到以“小包”保“大包”，以“内包”保“外包”的目的。

（三）进一步完善内部经济责任制。对于未实行“工效挂钩”的企业，承包后对职工收入的分配，一般采取减少固定部分，扩大浮动部分的办法，对企业职工基本工资的浮动面作

出具体规定。这部分工资同奖金一起考核分配。对于已经推行“工效挂钩”的企业，则采取各种工资形式，如结构工资、百元销售工资含量、计件工资、提成工资、单车核算等，使职工收入直接与效益、劳绩挂钩，从而调动了全体职工关心企业经营的积极性。

三、帮助企业提高经营管理水平

企业实行承包经营后，内部管理和各方面经济关系发生了较大变化。为使企业适应这种变化，并不断健全管理手段，提高经营管理水平，1988年我们配合商业主管部门总结了一些企业实行保本保利期（即商品库存时间不能超过一定期限）的管理经验，并在已实行承包的大中型商业企业中全面试行，取得了较好成绩。如兰溪市五金交电公司通过对105个大类品种商品采用保本保利期管理，为公司经营决策提供了科学依据，避免盲目进货额250万元，有问题商品年底只占整个库存的1.41%。

为了帮助企业建立自我约束经营机制，引导企业处理好长远利益和当前利益的关系，我们除将竞争机制引入承包，完善承包合同考核指标体系外，还先后建立了“承包风险基金”、“固定资产修理费预提制度”、“后备工资基金”等，增强了企业应变能力和发展后劲。



庆祝中国共产党诞生六十八周年

篆刻 柏秀英