



完善内部经营机制 是企业承包后的重要工作

河北省赵县财政局 赵风江

全面推行承包经营责任制，是当前我国在深化企业改革中，为解决国家与企业的责权利关系，增强企业活力，完善企业经营机制而采取的一项重要措施。实行承包经营责任制，为促进企业提高经济效益，创造了良好的外部条件。有利于扩大企业经营自主权，促进企业生产；有利于国家财政收入的稳定增长；有利于增强企业自我积累、自我改造、自我发展的能力。但是，企业实行承包后并不意味着企业的管理水平及自身管理素质会因此自然而然地提高。企业要实现承包的目标，提高经济效益，仍必须把精力放在内部管理上，要通过承包，进一步深化企业内部的配套改革，促进企业内部经营机制的完善，提高企业内部的管理水平，使企业承包目标的实现建立在可靠的基础上。

从目前一些地方实行企业承包经营责任制的情况看，有少数企业没有在完善企业内部经营机制上下功夫，工作中存在一定的偏差。有的企业在承包后，为了完成和超额完成承包利润，就采取拼设备，吃老本的办法，搞“竭泽而渔”；有的企业单纯追求产量忽视质量，甚至出现以次充好，损害消费者利益的现象；还有的企业以承包代替管理，只与“上”包，不与“下”包，似乎“包”字进了厂，一切问题都迎刃而解了。这些问题虽发生在少数企业，也必须引起我们的重视。下面，我想结合我县的企业承包，就如何完善企业内部经营机制，谈几点认识。

一、要完善企业内部经济承包责任制，推行目标管理。企业承包以后，必须企业内部实行各种形式的经济责任制，其目的是打破职工吃企业的大锅饭，调动职工的积极性。我县财政部门在企业承包过程中，帮助企业采取计件承包，工资含量等不同形式的生产责任制，把企业对国家承担的经济任务和经济责任，通过分解，层层承包到车间、科室、班组和个人，使企业承包变成全员承包的内部“包”“保”体系，做到利益共沾，风险共担。各车间和职工可以根据各自承担的经济责任安排生产，从而增加了产量，提高了质量。如我县磷肥厂1987年实行内部承包后，产品质量由四级升到三级，达到国家规定标准，实现利润比承包基数增长62%。1988年第一季度实现产值比去年同期增长44.7%，实现利润占当年计划实现利润的82.2%。

从企业的经营管理看，企业承包经营目标不仅包括完成国家规定的各项承包指标，而且包括企业自身各个方面的管理目标和发展目标，如成本目标、利润增长目标，技术改造目标、产品发展目标、固定资产完好率等等。要实现这些目标，克服企业内部的短期行为，巩固和完善内部经济责任制，还必须推行目标管理。要按照管理层次和生产经营环节逐级分解各项目标，并做到责权利相结合。我县少数企业在实行内部承包后，一度出现过拼设备、拼消耗的现象。对此，我们帮助企业实行了全员设备目标管理，把设备使用周期与车间经济效

益挂钩，并建立设备档案。对设备的购进、使用、维修、保养做到一机一登记卡，人机卡相联。同时，落实设备维修制度，强化设备维修周期，保证了设备的完好率和生产的正常进行。

二、要加强内部经济核算，健全企业基础工作。实行承包以后，指标分解落实到基层，划清了经济责任。这就要求企业内部的经济核算工作要相应跟上去。从企业改革的实践看，“厂内银行”是一种很好的管理形式。今年以来，我县企业在承包的基础上，全面推广了“厂内银行”，企业内部承包到哪个层次，“厂内银行”也核算到哪个层次。企业在落实生产、经济指标时，把原材料、燃料、动力消耗等都用厂内价格换算成资金指标，连同费用指标一起落实到各核算单位。企业内部各单位之间发生的原材料供应、产成品和半成品转移、劳务提供等，都要经过“厂内银行”支付资金。这样做，把企业内部承包与经济核算融为一体，使职工直接参与核算，时时处处能体验到自己的切身利益与生产节约联在一起，调动了职工生产经营的积极性。在推行“厂内银行”的同时，各企业加强了内部管理的基础工作，建立、健全了各项规章制度，统一制定了各项定额和计量标准，建立和完善了各种原始记录、台帐、报表，适应了“厂内银行”核算的需要。通过加强内部经济核算和健全企业基础工作，促进了我县承包企业经济效益的显著提高。县棉织厂1987年由于承包较晚，各项经济指标与上年持平。1988年在承包后加强了管理，1—3月份完成产值、销售收入、实现利润三项指标分别比上年增长31.8%、35.5%、48.2%。

三、要搞活企业内部分配，促进企业劳动制度、人事制度的改革。搞活企业内部分配，对于完善企业内部经营机制，促进承包经营责任制健康发展具有极为重要的作用。近年来，我县在搞活企业内部分配上，坚持按劳分配的原则，积极推行计件工资制和定额工资制。在计件工资中，各企业根据生产经营的特点有的

实行个人计件，有的实行以班组、工段、车间为单位的集体计件，还有的实行超定额计件等。对实行计件工资的企业，我们帮助企业处理好三个问题：一是产品要适销对路，生产任务要饱满；二是要有平均先进的劳动定额和合理的计件单价；三是在考核产品产量时，要严格考核质量和物耗指标，实行质量计分和质量否决制。通过对企业内部分配制度的改革，我县广大企业职工在经济利益的带动下，工作热情高、干劲大，上满班、开满车，全县企业劳动生产率提高16%，机车设备运转率提高12%，为企业承包任务的超额完成打下了良好的基础。

在搞活企业内部分配制度的同时，我们还帮助企业进行了劳动、人事制度的改革。在承包企业内部，实行了各种形式的劳动组合，择优上岗，合同化管理等，实现了厂内劳动力的合理流动，达到生产者和生产资料的最佳结合。各企业还认真搞好对职工的技术培训和职业教育，不断提高职工的文化技术素质。在企业人事制度改革上，我县大力推行了招标承包，实行了厂长负责制。在企业内部实行了管理人员的聘任制和考评制，对企业的内部机构进行了调整，使其做到设置合理、职责清楚、高效灵活。

