

# 企业职能科室落实 经济责任制的做法

湖北省襄樊市财政局 蔡必达 易新照

企业的职能科室作为综合服务部门或管理协调机构，由于其特定的工作性质和职责，在落实内部经济责任制过程中，遇到的最大问题是职责不易划分，指标难于确定，绩酬挂钩不紧，赏罚不够严明。随着改革的不断深化，企业的生产车间普遍实行了层层承包，职能科室如何进行配套改革，湖北省宜城县铝矿作了有益的尝试。1988年，该矿在完善生产车间承包经营责任制的同时，对职能科室实行了“工作项目工资含量”的分配方法，收到了较好的效果。其具体做法：

一、由矿明确划出每个科室应承担的工作职责、工作标准、费用指标（包括工资、办公费、差旅费、招待费等）。各科室根据矿里下达的工作任务和本科室的实际情况，将工作任务分解成具体的工作项目，同时规定各个工作项目的工资定额，科室人员可以根据自己的实际能力，选择适当的工作项目（特殊工种和相互制约的除外），经审核同意后，各人按自己选择的项目开展工作。月终按标准考核，按项目定额计酬，多益多得，少益少得。如：该矿计财科将全部工作分为行政管理、计划管理、财经管理、成本费用管理、价格管理、利税管理、财务管理、经济核算、财产管理、矿内银行、内务处理等项；每一大项中又划分出若

干个小项，并核定定额工资含量和工作标准以及考核奖惩条件。比如在经济核算这一大项目中，划分为四小项，具体标准：一是按照全矿核算单位分别设置核算帐簿、正确运用核算科目，逐笔登记各项收入和支出，月终汇总，于次月五日前报矿办。该项工作核定工资为10元，若帐簿设置不全，差一本扣2元；二是严格执行各项费用及报销

标准，做到没有计划不开支，未经批准超计划的开支不报销，严格把好核算关，定额5元，若违反标准一次扣2元；三是编制和收集各种核算资料和报表，做到数字准确，附件完整，装订整齐，定额10元。若编制收集资料不全或资料不真实，每次各扣5元；四是按月结算内部各核算单位的资金、费用、成本及内部利润，正确计算工资和上交，每月奖惩兑现，定额工资20元。若不按时结帐，拖延一天扣1元，计算不准确，一次扣10元，奖惩不兑现，一次扣5元。

这样，工资全部打入工作项目，实行优化组合，重新定员定编，科室既可以自由组合或点名聘用，也允许科室人员在完成本职工作的前提下跨科室、车间承包其它工作项目，使那些工作能力强、业务素质高的管理人员充分施展才能，多做贡献，多得报酬。例如该矿出纳陈家兴，发挥自己懂审计、精核算的特长，自选了审计、核算、现金等六大项任务，按核定工资每月可得115元。通过考核，四月份实拿工资112元，比原工资68元增长了64.7%。供销科推销员张秉田在完成承包推销任务后，还承担了耐火材料车间副主任工作，任职后短短一个月的时间，协助车间主任重新整顿了车间劳动纪律，理顺了车间内的分配关系，个人月

净增加收入50元。

二、对矿级干部，在公开招聘副矿长的基础上，对其工资分配也采取与后勤科室同样的办法。具体做法是：根据副矿长的分工范围，把承包经营的主要内容分解为若干条，每一条确定工资含量。如负责生产经营的副矿长，承包生产经营，指挥全面生产，安排和处理供销业务，负责技术、质量、节能、增收节支、安全保卫、协调各部门关系和其它临时性工作等五大项工作任务，核定工资180元，任何一项没达到标准，则相应扣除该项目核定的工资，并以一定的个人资产做抵押。上述工作项目都以合同形式，分别由矿长对副矿长签订，副矿长同科室签订，科室再与科员签订。此外，矿长还和党支部书记签订承担职工教育、精神文明建设的合同。这样，从前勤到后勤，从矿长到工人，人人工资全额浮动，个个工作项目明确，使职工工资由刚转柔，随企业的经济效益和个人的工作绩效而上下浮动，彻底拉开了分配档次。

三、为了确保这一分配办法的顺利实施，他们还建立了一套严格的管理制度，指定一名副矿长具体落实考核工作，从上到下形成一套完整的考核体系。这一考核体系集中反映为“包、保、核、协”四个字。“包”即各自有明确的承包任务；“保”即保证完成本部门所承包的指标，若因本身未完成承包指标和工作失误，而影响其他部门工作任务的完成，除扣去该部门有关项目工资外，还要负责赔偿对他人承包造成的损失；“核”即按照有关考核制度，将各科室和承包人组成网络体系，采取“自查互考”，“审核定资”的办法，实行严格考核；“协”即明确科室与车间、科室与科室之间的相互协作关系，并将这种协作关系纳入承包工作范围，承包者影响协作任务造成他人损失，要负责赔偿，避免承包单位和承包人各自为政，相互扯皮，确保全部承包任务的完成。

宜城县铝矿在职能科室推行“工作项目工资含量分配办法”的时间虽然不长，但已经显

示出多方面的优越性，对促进企业改善经营管理起了积极作用。

第一，实现了自主管理。科室工作人员按照自己的业务水平和工作能力选择工作项目，按标准进行工作，责任明确，考核具体、透明度高。在这种分配体制下，人人都有责任感、紧迫感和危机感。有些科室在工作量增加的情况下，不仅不再增人员，而且争着要工作，变过去要我干为我要干，变被动为主动。过去那种科室过多，人浮于事，相互推诿，效率低下的情况有了明显的改变。

第二，激发了学习热情。实行工作项目工资含量办法后，管理人员面对新的形势、新的要求、新的标准、新的工作以及新的问题，普遍感到自己的知识不够用了。许多管理人员在搞好本职工作的同时，自觉钻研业务技术和知识，不断充实自己，那种靠吃“皇粮”混日子的情形比过去大大减少了。

第三，压缩了管理人员。全矿上下通过层层承包，各负其责，增强了干部职工的主人翁精神，密切了干群关系，提高了工作效率，全矿管理人员由原来的40人减到26人。各项工作不仅未受影响，反而出现了生机和活力。

第四，提高了经济效益。1988年1~8月份，生矿、熟矿、石灰产量分别比去年同期增长38%、12.89%和2.83%；创造的产值和实现的利税分别比上一年增长2.67%、62.24%；吨灰耗煤由去年同期的215公斤下降到205公斤，吨矿耗煤由上年的130公斤降至115公斤。

