

1986年,我厂着重抓了企业内部的配套改革,从搞活内部分配入手,推进了经济责任制,取得了明显的效益。全年实现利润251万元,比1985年增长14%,提前一个月完成了国家下达的利润计划。一年来,我们在完善内部承包,实行“死”钱活用上的做法是:

一、落实责任,给车间以自主权

我们深刻认识到,要把企业搞活,使企业有活力,首先必须使各个车间充满活力。我厂虽然推行经济责任制较早,但仍在一定程度上存在着责任不清,奖罚不明的缺陷。1986年初,我们对全厂六个生产车间实行了“联利计酬承包责任制”,对机修车间实行了“联产值计酬承包责任制”,并与各车间签订了合同,严格考核,保证兑现。为确保产品质量,还实行了质量否决权。厂内原材料、半成品流转全部按计划价格计价考核,主要的大宗原料,实行定额送料,一般辅助材料全部使用流通券控制。并把车间经费分为固定费用和变动费用,变动费用实行目标控制,在控制额内,由各车间自己核算,自行掌握使用。这样能正确考核车间的工作,同时也使车间主任心中有数,能够自我控制。厂部对全厂的生产经营起决策协调作用,对车间的生产和管理不硬性干预。我们明确规定了车间主任在其管辖范围内有人事调配权,浮动工资和奖金分配权,班组长、工段长的任免权和违章违纪职工处理权等等。为了使责权利真正相结合,我们还对车间主任、科室负责人实行了职务津贴和经营奖。经营奖与车间的效益和部门的工作好坏挂钩,分六个指标,按季考核,拉开档次。各项任务完成好的可多得奖,完成不好的少得或不得奖,甚至扣除部分固定工资。车间科室一级有责、有权、有利,因而他们能大胆管理,不断创新,采取多种形式层层承包,落实责任,使全厂生产经营出现了勃勃生机。

二、形式多样,层层承包,把职工收入同劳动成果挂钩

在对车间下放浮动工资和奖金分配权前,车间一般只对职工浮动工资和奖金进行考核,有些青工,浮动工资不高,扣了奖金后就一味泡“病假”,反正奖金没有了,只要能保本就行了,很难起到调动积极性的目的。针对这种情况,下放分配权后,二车间率先实行了从每人每月固定工资中拿出10元钱与奖金、浮动工资捆在一起使用,按各班、组完成任务的情况进行考核。他们把这部分“死”钱用活后,职工在生产中争先恐后,积极肯干,以前是车间促班组,向班组要产量、压指标,现在反了过来,

是班组促车间。以前打浆工段和造纸工段各管各,上下工序衔接不好,经常扯皮,影响产量和质量。现在上工序主动为下工序提供优质服务,减少了计划外停车,杜绝了扯皮现象。

三、实行“三包”“一定”“四保”,深化企业内部改革

1986年下半年,我厂在总结推广二车间以及其他车间的先进经验的基础上,制定了“目标经济承包责任制”,具体是对车间实行“三包”(包产量、包质量、包成本)、“一定”(定人员)、

“四保”(保安全文明生产、保设备完好率、保车间管理、保精神文明建设),用目标管理的办法,层层落实责任。全厂已形成原材料供应承包,销售承包,运输承包,管理科室联产、联利、联质量、联成本等指标的承包,以及工程、项目单项承包等多种形式的承包体系。并对病假工资、劳动人事管理制度进行了配套改革。经职工代表大会讨论,厂部决定今年在全厂推行从职工固定工资中每人每月拿出10元钱来实行浮动计奖的办法。这对调动全厂职工的生产经营积极性,将发挥更大的作用。

深化改革

「死」钱活用

武汉造纸厂 刘玉清