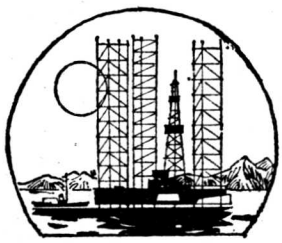

·财会改革·

内部承包经营责任制给企业增添了活力

天津市财政局

我市中原公司是解放后第一家实行公私合营的大型零售商业企业，为天津市三大商场之一。该公司自1983年实行企业内部承包经营责任制以来，企业活力增强了。在人员、营业面积基本不变的情况下，销售额平均每年递增18.6%，利润额平均每年递增12.9%，全员劳动生产率平均每年递增18.6%，上交利税平均每年递增17.5%。1986年人均创利税8 400元。

一、以放权为基础，变一级核算为三级核算

过去，中原公司采取的是集权式的管理体制，公司内的一切经营活动都统一安排，所属九个商品经营部没有自主权。随着经济体制改革的深入，客观上要求改变这种不适应的管理体制。因此，该公司将所属的九个经营单位按商品大类分别改为八个商场和一个分销部，每个商场和分销部都在银行单独开设帐户，成为相对独立的经营单位。公司还向商场和分销部下放了“八权”，即进货权（有权选择进货渠道，决定进货的品种、花色和数量），销货权（在维护消费者利益的前提下，有权决定销售方式），资金使用权（公司将自有流动资金和长期临时贷款指标划给各商场和分销部，一切帐项往来自行承付和结算），残损滞背商品处理权（对残损商品每个品种一次削价处理损失在100元以内，冷背呆滞商品每个品种一次削价处理损失在1 000元以内的，有权决定自行处理），差错事故处理权（凡符合差错处理规定，金额在300元以内的有权自行处理），商

中国财政杂志社

完成目标成本指标后，进一步发挥人、财、物的潜力，合理组织生产，取得最佳的经济效益。由于实行这些管理措施，尽管该厂自行车生产的历史不长，但物质消耗已接近国内各名牌自行车的水平。其中镍铁合金电镀成本已达到国内最低水准。实行目标盈利指标管理后，该厂每年可增加60—80万元的利润。

三、广开生产门路，大抓增产增收。该厂充分运用经济责任制调动各车间增产增收的积极性。各车间除完成厂部分配的任务外，还主动承包外单位工程，进行外协业务加工等，1986年获外协收入99万元，创利37万元。如工具车间除完成全厂的工装任务外，还大力组织力量进行外协加工20多项次，获利12万元。

四、抓企业精神培养。该厂把增产节约作为培养企业精神的一项重要内容。他们坚持用大庆精神、雷锋精神和开拓创新精神教育职工，树立“爱工厂、争效益；爱岗位、做主人”的新风尚，组织了以提高经济效益为中心的55项增产节约竞赛活动，开展了“厂衰我贫、厂兴我富”的巡回演讲，把增产节约、艰苦奋斗、勤俭办厂的精神深深植根于职工之中，使职工自觉地为振兴工厂尽职、尽责、尽力。工人邓德安身患三种慢性病，常年带病坚持工作，月月超额完成生产任务，两年干了三年的活；201车间卷管班坚持开展增产节约对手赛，1986年节约2.3万元。

品订价权（有权按规定对放开的小商品和浮动价格商品订价），散仓使用管理权（公司将散仓划分给各商场和分销部使用管理），奖金分配使用权（各商场和分销部有权按公司的规定提取和分配奖金）。

各商场和分销部在下放“八权”的基础上，根据自己的实际情况，也相应地对所属商品小组进行分权。一般来说，商品小组都拥有进货、销货、差错事故处理、组内人员调配等四个方面的权力。

逐级放权的结果，使该公司由原来的一级核算制，演变为公司独立核算、商场单独核算、小组简易核算的三级财务核算体制。但是公司作为纳税人的法人地位不变。各级权力的下放，为搞活企业提供了组织手段。

二、以利润为中心，层层定责承包

该公司认为，在承包经营责任制的“责、权、利”三个方面，责是核心，它通过一系列可以衡量与考核的具体经济指标反映出来。因此，各项指标定额的合理性是搞好承包的关键。在“跳一跳摸得着”的原则下，他们在对前五年的销货、利润、毛利水平、费用水平、平均库存、资金周转、差错率、劳动效率、进货、品种等十项指标的完成情况的计算和统计的基础上，通过分析当时的经营范围、进货渠道、进销差率、消费需求、政策规定的变化、以及库存结构状况、商品价格调整情况等七种因素，制定出较为合理的承包指标。从而使其形成了各商场和分销部对公司的承包条件是“一包九保”，即：包利润，保销货、资金周转、费用率、劳动效率、差错率、百元资金利润率、经营品种、服务工作、安全保卫，其中以利润为主体考核指标；商品小组对商场和分销部的承包条件是“双包六保”，即：包利润、销货，保服务态度和服务质量、资金周转、百元资金利润率、差错率、劳动效率、经营品种，其中以利润和销货为主体考核指标；职工个人对商品小组的承包条件是“双包一保”，即：包销货、服务态度和服务质量，保差错不超过限额，其中以销货和服务态度、服务质量为主体考核指标。承包合同一经签订，公司对利润和销货主体考核指标按季分解，落实到各商场和分销部，各商场和分销部进一步分解出月份指标，落实到小组和个人。

此外，为配合第一线的承包经营责任制的开展，中原公司还相应地进行了四项配套改革。第一项是改革商品流转环节，缩减原来的34道环节为18道；第二项是公司所属储运车队，承运商品实行内部计价管理；第三项是公司所属仓库（不包括已下放的散仓），储存商品实行累进计价收费，进库商品以收到入库单日期为准，按日平方米计收保管费。为了有利于缩短商品在库时间，加速流转，公司规定，三个月以内，日平方米收费0.07元，三至六个月内为0.10元，储存超过二年不动的，日平方米收费0.30元；第四项是对公司食堂实行承包，以搞好后勤供应。这些配套改革措施使企业内部各部门之间的平调协作关系，逐步被计价交换关系所代替，使整个企业的运转保持协调一致。

三、以利奖率计算分配奖金，激发职工积极性

该公司根据不同层次的经营特点和承包内容，在上级核定的奖励基金范围内，制定出了三种不同形式的奖金挂钩办法：

（一）对商场和分销部按利奖率计算分配奖金。公司在核定各商场和分销部的利奖率时，充分考虑到不同商品大类和不同毛利水平的差异，对业务成交次数频繁、金额小、售货员劳动强度大、纯利额低的经营部门，核定较高的利奖率；对劳动强度较小、纯利额较高的经营部门，核定较低的利奖率。这样，尽可能地拉平部门之间的起跑线，具体计算公式如下：

$$\text{利奖率}=\frac{\text{定编人员}\times\text{人均年基数奖金}}{\text{年利润指标}}\times 100\%$$

各商场和分销部用每个月实际完成的利润额与各自的利奖率相乘，即为本商场或部门应提取

中国财政杂志社

的月份奖金。同时，公司规定，采取利奖率的分配形式后，当月实现利润不足计划指标80%时，不予发放奖金；当月实现利润不足任务指标60%时，除不发奖金外，另从当月工资额中扣减10%；其它经济指标没有完成也要扣减一定比例的奖金。其中，销货每差5%，扣减当月奖金的1%，其它各项指标每有一项没完成，均扣当月奖金的5%。对于月份考核指标没完成，年度指标完成的，在年终结算时，可返还扣减部分。但因“双服”工作、执行政策、品种方面违反规定而扣减的部分，不予返还。此外，公司还规定各部门年人均实发奖金，超过规定的，其超过部分由本部门按国家规定缴纳奖金税，规定以内的奖金税由公司负担。利奖率每年核定一次，各部门定编人员增减，利奖率不变。劳保人员和病事假职工扣发的奖金，公司不上收，留在所在部门调剂使用。

（二）商场和经销部对所属商品小组依据千元销售含奖率计算分配奖金，千元销售含奖率是由利奖率发展而来的，其公式为：

$$\text{千元销售含奖率}=\frac{\text{小组定编人数}\times\text{人均年基数奖金}}{\text{小组年销售任务指标}}\times 1000‰$$

（三）商品小组对个人主要采取百分计奖的分配形式，即：以各项规定任务指标为100分，实现为100分，超额按比例加分，不足按比例减分，每个人根据实际分数计领奖金。

四、以“七试一退”为主要内容，搞好承包后的服务工作

该公司对承包经营后的服务工作，重点采取了两条措施：一是把服务态度和服务质量作为承包经营责任制考核的一项重要内容；二是从维护消费者的利益和对顾客负责的宗旨出发，坚持实行出售商品的“七试一退”。七试是：自行车可试骑3天；各种座钟、闹钟，可试用7天；各种手表可试戴7天；各种半导体、收音机可试听10天；各种非名牌电视机可试看15天；各种灯管、灯泡、台灯及部分电料、灯具可试用15天；各种高级化妆品、鞋油、备有样品，可试涂、试擦。在试骑、试看、试听、试用期间，一律保修、保退、保换。一退是：凡在本市其它商店购买的服装、鞋帽、针织等类商品，只要本公司经营有货或者过去经营过的，均可持发票在中原公司退换货。退换的商品以不脏、不残、不影响第二个顾客的利益为基本原则。目前该公司实行退换的商品已增加到10 120个品种，占经营品种总数的一半以上。1985年以来，全公司共为顾客退换商品121 800件次，金额达73万多元。这期间销售额不但没有减少，反而有所增加。他们还制定了“三公开”“四回复”制度。“三公开”是对营业员的要求公开、便民措施公开、“七试一退”内容公开。“四回复”是对顾客的批评致信回复，表示歉意；对顾客的表扬意见致信回复，表示感谢；对顾客的询问及时答复；对顾客的建议及时复信。据统计，1985年以来，该公司收到顾客表扬信件6 200多件，为顾客解答和解决问题的复信920多件。

该公司实行内部承包经营责任制，一方面冲破了企业以往高度集权的管理体制，另一方面冲破了平均主义分配制度，职工发挥了经营积极性，企业增强了活力。

上海市财政局召开会计工作会议

上海市财政局最近召开了会计工作会议。会议总结了1986年的工作，讨论了如何进一步加强会计工作，促进“双增双节”运动的深入开展。对今年的会计工作，提出了以下要求：（1）要认真总结经验，推动和深化会计改革；（2）开展会计工作抓基础、达标准、上等级活动；（3）加强会计制度的建设和管理；（4）继续做好会计专业职务的评聘工作；（5）总结、完善《会计证》管理办法；（6）办好会计中专学习班。会议还传达了市职称改革工作会议精神，要加快会计专业职务评聘工作的步伐。

（上海市财政局会计事务管理处）

中国财政杂志社