



# 搞好内部承包 实现优质低耗

上海电缆厂

我厂是生产各种电线电缆的综合性工厂，为了提高经济效益，我们坚持眼睛向内，在企业内部实行多种形式的经济责任制。通过实行内部承包，改革分配制度，进一步搞活了车间，挖掘了潜力，取得了比较好的经济效益。

我厂在实行内部承包，提高经济效益方面的主要做法是：

## 一、明确承包指标，落实车间经济责任

实践证明，要搞活企业，必须搞活车间，只有调动车间的积极性，才能进一步挖掘企业内部潜力。在改革中，我们首先在全厂五个生产车间实行了以“三包二联一分配”为内容的经济责任制。“三包”，就是车间包产值、包利润、包质量；“二联”，就是联系厂部下达的各项经济指标，联系岗位责任制进行考核；“一分配”，就是根据车间实现的利润，按确定的分成率分配车间奖金。

为了进一步调动车间的积极性，去年，我们又划小了核算单位，在二车间试行“六定九保”的经济责任制承包办法，由车间主任与厂长签订承包合同，把一系列经济技术指标层层落实到车间、工段、班组和个人，使车间广大职工都为完成各项经济技术指标挑重担。“六定”，就是厂部对车间定利润总额、定人员编制、定工资总额、定奖励基金、定商品产值、定增奖率；“九保”，就是车间对厂部保产品产量、保品种、保成本降低率、保生产资金平均占用额、保质量、保能源耗用、保设备完好率、保劳动生产率、保千人负伤率等九项指标，厂部对车间进行综合考核。与此同时，我

们还对车间下放了对干部聘用权、机构设置权、职工调用权、奖金分配权、违纪惩处权、劳务合作承接权等12条权限。在劳务合作承接权方面，还规定车间在保证完成厂部下达的生产任务和各项考核指标的前提下，有权通过厂部有关部门对外承接外协和技术咨询等业务，技术劳务费收入，车间有权分配。这一改革，调动了车间的积极性，增强了车间的活力，又加强了车间的经济责任，从企业内部财务体制上进一步打破了车间躺在企业身上吃“大锅饭”的状况。实行“六定九保”经济责任制后，调动了各方面的主观能动性，如二车间努力加强自身管理，结合车间实际情况，制订了车间内部的二次分配办法，对车间的技职人员实行“五挂钩”，对生产工人实行超工时计件奖。“五挂钩”，就是工段长、职能组长的计奖与本工段、本职能组的考核得分挂钩；生产计划员的计奖与对口工段的得分挂钩；设备技术员的计奖与对口工段的得分挂钩；工艺技术员的计奖与对口服务工段的得分挂钩；记录核算员的计奖与对口工段的得分挂钩，从而加强了车间各级技职干部的工作责任感，提高了办事效率。生产工人实行超工时计件奖的考核办法后，班产量不断上升，质量有了显著提高。如绞线工段，在人员减少8人的情况下，人均月产量比过去提高9.15%。

## 二、努力降低物耗，从节约中求效益

我厂生产用的原材料，占成本的90%。为了降低成本，对降低物资消耗，做到从严考核，是提高经济效益的重要环节。在这方面，

我们主要抓了以下三项工作：

1. 抓原材料耗用系数压缩率的考核。我厂规定对原材料耗用系数压缩率、废品废线压缩率和有色金属节约额，每个季度考核一次，完成厂部下达指标的，不扣分；未完成的按比例扣分，把节约原材料与职工的利益联系起来。

2. 实行限额发料和原材料节约奖办法。我厂在财政部门的支持下，已对铅、木盘、煤炭、汽油等材料和燃料实行了节约奖的办法，做到有消耗定额，有储备周期，有用料计划，从而节约了大量物资。从1983年到1985年，通过试行节约奖，全厂共节约青铅337.65吨，价值84万元。1984年以来，全厂从废硫酸铜中回收电解铜63.6吨，回收旧电缆盘节约木材4,309立方米，节约钢材2,958吨，共计节约400余万元，使企业在节约中提高了经济效益。

3. 应用现代科学管理方法，节约原材料。在对原材料消耗实行经济责任制考核的同时，还积极应用价值工程的方法改革产品结构，提高企业自身消化能力。如通过价值工程的应用，制做了一种用镀锌钢带代替硬铜扁作高压充油电缆的螺旋支撑管，仅此一项去年就节约铜1,650公斤，价值12,500元。又如在能源计量上应用微机技术，加强能源消耗定额的管理，从1983年到1985年，节约煤炭3,713吨，价值29万余元，去年，又节约煤气97,752立方米。

### 三、加强财务管理，做到“三个适应”

随着经济责任制承包形式的实行，对企业财务与会计工作的要求越来越高。为了使财务管理适应企业改革的需要，我们切实加强了财务管理，在“三个适应”上狠下功夫：

1. 在加强基础工作上下功夫，使各项基础工作适应经济责任制考核的需要。首先，我们制订了“成本管理办法”、“经济核算管理办法”、“车间月末在制品盘点规定”、“专用基金管理办法”等30多种管理制度，并汇编成册，发给各有关人员，作为开展厂内经济核算的依据。其次，抓各项技术经济定额、原始记

录和各种计量器具的管理，使各项基础工作达到健全、完善、配套、严格、扎实的要求。如在抓工时定额方面，我们根据先进、合理的原则，对全厂15个系列、246个品种、2万多个规格的产品，编制了单位成套工时定额，使定额水平比原来提高17.6%。为了进一步加强定额管理，我们还运用数理统计方法，加强定额完成水平的统计和分析，进行定额达额率的预控，使定额管理工作进一步满足了经济责任制考核的需要。

2. 在提高财务管理水平上下功夫，做到集中与分管、监控与预测相结合，使日常财务管理适应企业内部承包的需要。为了加强对资金、成本和利润等财务指标的考核，我们把集中管理与分级管理结合起来，做到职责明确，责、权、利一致。所谓“集中”，就是把全厂财务指标统一归口到财务部门，进行集中统一管理；所谓“分管”，就是把全厂财务指标分解成若干小指标，具体落实到有关车间和科室，实行经济责任制考核，在全厂形成一个纵向多层次的财务指标管理体系，层层实行目标管理。与此同时，我们还对财务计划的执行情况经常进行监控和预测，监督、控制和检查财务收支是否合理合法。在监控和预测的过程中，我们应用了电子计算机等科学管理方法，建立和健全各种原始记录，加强内部承包各个环节的统计和计量工作，使监督和预测有据可依。

3. 在加强质量成本管理上下功夫，使质量成本管理适应全面质量管理的要求。我厂在经济责任制考核中重点抓了质量指标，从1984年开始，我厂应用质量成本的方法，确定划分预防成本、鉴别成本、内部故障成本和外部故障成本四个成本项目、37个明细子目。同时明确费用划分范围、资料来源、原始单据表格内容和传递程序，从厂部到车间实行二级核算，收到了较好效果。如供应部门通过质量成本核算工作的开展，从保证材料的质量出发，消除多余成本，将1号青铅改换为4号青铅，每吨可节约65.15元，从而降低了成本，提高了经济效益。