



# 实行盈亏包干 促进企业发展

郭德光 王有亭 高清义

山东潍坊造纸机械厂的前身是潍坊缝纫机厂。1983年因出现行业性滞销，被迫停产，当年亏损9.3万元。为了改变亏损的状况，从1986年起，该厂广泛开展市场调查，提高决策能力，大搞横向联合，当年盈利3.3万元，一举甩掉了亏损帽子。特别是1987年实行厂长负责制以后，将承包机制引入企业，使全厂生产经营形势有了根本的好转。1988年上半年完成工业总产值565万元，比去年同期提高117%；在消化吸收增支因素25.5万元的基础上，实现利润42万元，比去年同期提高316%，提前七个月完成市承包合同，达到全国同行业先进水平。

## 一、开展横向联合 确定主导产品

缝纫机停产后的3年内，企业无主导产品，导致整体素质差，这是造成亏损的主要原因之一。1986年，该厂开展横向联合，优化产品结构，通过开辟原料市场和销售市场，实现了由封闭型向开放型经营的转化。

(一) 依靠几年来形成的生产和技术优势，瞄准石油工业技术改造的方向，及时推出各种设计新颖、结构合理的齿轮泵、油泵、计量泵等产品，销售市场扩大到了胜利、中原、大庆、华北等各大油田基地，形成了销售网络，年工业总产值达到400万元，成为该厂的主要产品之一。

(二) 确定造纸机械的产品方向。1986年该厂对全国市场做了大面积的综合调研，邀请

有关专家论证，首先同西安造纸机械厂达成了联合承制1760长网纸机的协议，然后又同重点厂家和科研机构建立了广泛的联系，聘请技术顾问取得信息沟通和技术指导，并通过和联邦德国、香港、加拿大等国家和地区的外商进行广泛接触，了解国际需求动向，开阔了视野。经过两年来的打基础、上能力，产品已由生产附机发展到以1760长网纸机、1515长网纸机、12辊超级压光机系列产品以及复卷机等20多个高中档品种，市场占有率达到80%以上，畅销全国21个省市。

## 二、深化企业改革 完善承包机制

该厂于1987年实行厂长负责制并签订了“盈亏包干”合同。为保证承包合同的实现，他们打破了传统的管理模式，变18个科室为7办1委，减少管理服务人员24.3%。在此基础上将7个办公室和7个生产车间进行招标承包。

(一) 完善指标体系。把承包指标800万元，分解到各车间、科室。各车间、科室根据各自特点又具体分解到班组，班组在优化组合的基础上又分解到个人和机台。主要采取了4种形式：1.对工艺联系紧密的车间实行盈亏包干，主要内容是品种、质量、产值、安全4项，以保证整机生产周期。2.对独立性较强的生产车间实行利润包干。3.对职工教育、后勤服务实行服务包干和单项达标制。4.对产品设计、技术资料配备、物资处理、经营性利润等

实行单项承包，把企业经营活动各个环节用承包机制统一起来，调动全体干部、职工的积极性。

(二) 完善考核制度。1. 完善合同制。所有单位、部门的任务用合同固定。合同中明确规定各种指标、奖惩条件和考核办法。2. 建立月度考核制。把各部门全年指标分在10个月内，留出2个月的保险系数，下达月度计划。工业总产值、利润、质量、销售收入、品种、设备完好率、安全等是考核重点，按各指标的重要程度和完成情况，挂奖考核。在指标体系中，突出抓了质量和品种指标，以保证整机入库和产品性能。主要品种一项完不成的扣其奖金总额的50%，次要品种扣30%，直至扣到基本工资。3. 完善横向考核制。每月由劳资部门牵头考核。如本部门因其它部门失误造成损失，可写出报告反映到厂部，注明时间、原因、损失价值。如不报告，责任自负。这样，在各部门之间形成了一种约束力量，并为年终考核提供了依据。

### 三、实行“六保七包”下放五权

完善内部约束机制，是实现承包合同的关键之一。由于造纸机械生产周期长，各车间工艺联系紧密，需要一个统一、协调的机制，为此，该厂规定：

(一) 厂部对车间实行六保。1. 保证按质按量按时供应原材料、二类机电和辅料；2. 保证提前下达月度生产作业计划；3. 保证厂内运输连续性；4. 保证生产准备和技术准备；5. 保证承包部门人员的相对稳定；6. 保证奖惩兑现。

(二) 车间对厂部实行七包。1. 包产值、利润和综合经济效益；2. 包产品质量；3. 包产品品种和整机入库率；4. 包本车间所承担的企业升级和厂长任期目标中的指标；5. 包新产品试制任务；6. 包设备管理升级率，杜绝承包行为短期化。

(三) 厂部对车间下放五权：1. 有权任命班组长；2. 在条件许可的情况下允许调整劳动

组织；3. 在确保厂调产品和承包指标的前提下，有权自主经营；4. 有权制定分配形式，拉开档次，大奖大罚；5. 有权利用内部富余人员，承包厂内外劳务工程项目，所得收入按比例分成。

同时，各车间也建立了层层保证体系，给班组长下放人员权力，形成了层层保、层层包的约束机制，实现了纵向分解到底，横向考核到边的承包格局，有力地保证了生产的发展和经济效益的提高。

### 四、完善“厂内银行”对承包进行监督和控制

该厂于1983年建立了“厂内银行”，这对提高企业效益，扭亏增盈，发挥了重要作用。

(一) “厂内银行”通过每周一次的生产经营调度会，对各车间的资金管理，财务收支进行监督和控制，保证资金使用趋向合理。

(二) 制订厂内计划价格，建立了一整套以价值指标为核心的核算体系，用统一价值尺度进行日常考核和核算。该厂无材料计划指标，完全依靠市场调节，增支因素过大，需要增强各部门消化吸收能力，他们通过市场调查，随行就市，制定出与市场价格大体吻合的厂内价格，差异较大，厂内银行进行相应的调节、平衡，保持核算的可靠性。

(三) 强化计量管理，从原材料进厂到制作，形成计量网络，为经济核算提供翔实的依据。厂内银行的完善，进一步强化了职工的价值观念、成本观念、商品观念和核算观念。

“厂内银行”通过日清月结，做到信息及时反馈，问题及时解决。过去车间里的工具、刀具用完随便一扔，没有了再领新的，毫不心疼。现在不同了，各车间内部加强了管理，超支一点就觉着心疼，因为是掏了自己的腰包。“厂内银行”有力地推动了双增双节运动。如总装车间建立三个月以来，对生产辅料严格控制，仅此一项就比原计划降低28.14%，节支2万余元。今年上半年，产值利润率比去年同期增长3.8%。按可比口径计算，该厂上半年车间

经费和企业管理费分别比去年同期降低4.6%和9.6%，降低费用80.23万元。

## 五、实行效益工资 实现责权利的统一

在企业承包中，该厂打破八级工资制，在企业效益和工资总额挂钩的前提下，实行了计件、计时、三档效益工资制。

(一) 对产品单一，工序较短的车间实行计件工资。根据完成合格产品的数量，乘上核定的单价支付报酬，并辅以质量、消耗等指标。

(二) 对多品种、工序长的车间实行单位工时工资奖金含量包干。完成的有效工时乘核定的工时单价。工时单价的核定是依据工艺复杂系数、劳动强度等，并辅以质量、消耗等指标。

(三) 对独立性较强的车间，实行高、中、初三档效益工资制。车间每天下达工作票，注明工作的档次、工时、价格，以此作为报酬的依据。高、中、初档分别对应于原来的三级、六级、八级日工资，这样，当日工资额 = (档次 × 工时) - 废品损失，核算结果定期公布，自己收入多少一目了然。由于这种分配方式与效益直接挂钩，透明度高，效益明显，对推动青工学技术、上岗位起了促进作用。如实行该办法的加工三车间，今年上半年，产值、利润分别比去年同期增长62%和35%。

(四) 对技术水平较高，但体力不如青年同志的老职工，为挖掘技术潜力，按工龄时间长短，分档次给予工时补贴；为了精心使用，维护大、精、稀设备，对操作人员实行适当补助，效果良好。

(五) 对管理科室实行工资、奖金同企业总体效益挂钩的办法。从厂长、党委书记到传达员、茶炉工，全部挂指标考核，具体做法是按其工作性质，业务岗位，责任大小，业务繁简程度确定奖惩标准。对出现失误者，“连打带罚”，把行政手段同经济手段结合起来，提高了管理水平。

## 六、推进技术进步 加强技术改造

1983年缝纫机厂停产后，企业转轨变型遇

到极大的困难。大量专机闲置停用，再生产无法维持。为尽快适应企业发展，增强应变能力，从工厂实际出发，制定了长远发展规划，投资260万元，购置了通用设备，逐步填平补齐生产能力，自行设计制造了一系列包括专用烘缸磨床在内的生产设备，对厂房进行了整修改造，进行了大量的工装验证和工艺设计工作，从根本上提高了整体装备水平。转产造纸机械后，随着市场变化，不断推动产品向高档次、系列化发展，按照全国造纸工业新的技术动向，加大设计力量，开发研制新产品，对重点产品重点攻关，对瓦楞纸复合机组、版纸机等产品进行翻版设计，研制了1760纸机、1575短长网纸机、超级压光机系列等先进机型，并进一步同有关大专院校科研机构挂钩，聘请专家帮助咨询，交流信息，逐步使技术信息网络化。通过努力，加强了企业设计开发能力，年年都有新产品，新产品产值率达到70%以上。



## 电子计算机辅助船厂成本管理系统通过评审

最近，中国船舶工业总公司财务部在中华造船厂主持召开了“电子计算机辅助船厂成本管理系统”评审会。

该系统的功能是将成本核算中的料、工、费根据不同对象进行归集、分配（交互分配），计算出产品一级、二级成本，能够查询并打印50种表格及进行船舶产品成本分析，提供产品目标成本一级、二级执行情况分表。

会议期间，在现场进行了操作表演，经领导干部、专家、技术人员组成的检测小组和与会代表的检测验证，一致通过了评审。

该系统的研制，解决了及时准确计算成本的问题，它将被推广应用到船舶行业的成本管理中。

(马向晖)