

完善承包机制搞活企业内部分配

河北省邯郸地区财政局 李景新 薛成秀

河北省成安县织染厂是个纺、织、染一条龙的全民所有制企业。过去，由于企业缺乏竞争机制，内部分配关系没有理顺，生产上不去，经济效益低。1987年4月县政府对该厂实行了公开招标承包。为了实现承包目标，他们从完善承包机制，搞活内部分配入手，狠抓了企业内部配套改革，取得了可喜的效果。

一、层层明确任务，实行目标管理

承包后他们首先将原来的七科二室调整合并为五个办公室，即厂长办公室、生产办公室、经营办公室、政治生活办公室和筹建办公室，分别由副厂长或承包组成员兼任办公室主任。其次，围绕承包指标，按照生产环节及各道工序互相联系、互相制约的特点，分别实行纵向“承包”、横向“互保”目标管理，各项指标层层分解，使企业上下左右都用目标控制起来，其具体办法是：

1、纵向“承包”目标管理。对有收入又有支出，收支相抵有盈利的生产办公室和经营办公室，实行利润承包，两个办公室再将指标分解落实到车间、班组、个人，形成“宝塔型”纵向目标管理体系。

在确定各车间目标利润后，由目标利润测定出目标成本、产量、质量指标。同时，根据各车间生产经营的产品品种确定厂内核算价格，供办公室、车间互相提供半成品时结算使用。

2、横向“互保”目标管理。为了确保全厂承包指标的实现，对不直接从事生产和经营的辅助车间和科室实行这种办法，根据不同职能，制定工作目标，层层包、保到人，力求使每项技术、业务工作都做到“五定”，即：定项、定量、定质、定时、定人。并按照高效率、满负荷的要求，设计出合理的业务流程，把每项管理业务上下左右的协作关系都明确起来。

准备车间和成品、半成品车间是两个为织染前后服务的辅助车间，不考核目标利润，只考核目标成本、加工产量和质量，以保证织染目标利润的实现。

厂长办公室主要负责制定车间、科室经营承包责任制，加强基础管理，提供实施方案和改革措施；办公费、差旅费、打印费等开支不突破承包指标。

政治生活办公室主要做好安全工作，搞好职工住房、食堂等，解除职工的后顾之忧；控制全厂办公费、表报费、劳保福利费、消防费、来客招待费等13项费用开支不超过承包指标。

筹建办公室主要负责筹资指标的完成，按计划项目使用资金，不得超支，保质保量按时完成土建工程。

二、改革内部分配方式，正确处理企业与职工经济利益关系

在企业承包指标层层分解，分级实行目标管理的基础上，本着责、权、利相统一的原则，改革内部分配办法，使职工利益与自己付出的劳动及企业的经济效益挂起钩来。具体分配形式有五种：

一是投入产出效益包干。对纺纱、布机、染整三个主要生产车间实行这种形式。即把生产系统承包的目标利润分配到各生产车间，在下达产量、质量、消耗、成本、工资计划的同

时，定出必保的生产利润，实行投入产出效益包干。各车间的产品、半成品实行以质论价，工序成本商品化，车间与车间独立核算，建立买卖关系，并以投入产出的增值额确定其生产利润和职工收入。工资和利润挂钩，完成生产利润定额，车间享受定员基本工资，超盈或亏欠利润按1:0.5奖罚，即超额完成或少完生产利润总额的1%；奖或罚车间定员基础工资的0.5%。

二是计件工资，成本包干。对准备车间和成品、半成品车间实行这种办法。不计产品收入，只计生产成本，职工工资实行计件制，确定各项定额标准，月终按定额与实际消耗对比，成本节约部分提奖30%，成本超支时，按超支部分的30%冲减应发工资。

三是对销售人员实行五定一包。即：一定销售金额，二定产品库存，三定回款金额，四定销售价格，五定提成比例，实行销售费用大包干。销售费用包括销售人员工资、差旅费、运杂费、办公费和必要的业务活动费等。产品库存占用资金制定有淡、旺季定额，超定额部分按银行贷款利息扣罚销售费用，低于定额则奖励销售人员。每月回款数额少于定额，视为库存，加罚利息。每月25日结算兑现奖惩。

四是计分联利付酬制。对行管人员，按照各自的岗位责任制和考核内容确定考核分数，一般考核五项：出勤、工作态度、工作实绩、指标完成情况，安全生产等，每项内容20分。综合考核分数在80分以上者发给基本工资，不满80分者按欠分多少扣罚本人基本工资。同时根据本职工作与全厂效益的联系程度、责任大小确定工资与效益联系系数。奖金随企业经济效益大小上下浮动，岗位责任制总分达不到80分的，不享受奖金，完成本职工作，但全厂经济效益差、利润没完成，根据系数下浮基本工资。

五是实行聘任工资。对中层以上干部本着利益与风险统一的原则，明确规定聘任工资额。副厂长和中层干部受聘期间，完成任务享受聘任工资，完不成任务按其责任大小扣罚基本工资。完成担负的本职任务，全厂承包利润

按期实现，可得聘任工资。已完成本职工作，但全厂承包利润指标未完成，按一定比例扣罚基本工资。

承包经济责任制的落实，内部分配关系的改善，使企业出现了新的变化。去年承包后的5—12月份与承包前的1—4月份比较，工业总产值月平均提高1.5倍，产品销售收入提高5倍多，月均实现利润由0.8万元提高到11.5万元，资金周转加快了7天。今年第一季度各项经济指标又有了新的突破。从而，圆满完成了承包任务，焕发了企业的生机和活力，

财政部召开国营工交 企业财务制度改革工作座谈会

最近，财政部召开了国营工交企业财务制度改革工作座谈会。参加会议的有十三个省、市、及计划单列市财政厅（局）主管企业财务工作的同志。会议期间，代表们就本地区贯彻执行《国营企业成本管理条例》、组建企业集团和联营企业、实施《国营企业固定资产折旧试行条例》和分类折旧办法以及近年来企业财务制度改革工作的基本情况、经验、做法和存在的问题进行了广泛地交流、认真地讨论；代表们还就如何改进国营企业资金管理和实行承包经营责任制的国营工业企业试行资金分帐制的问题进行了探讨。

会上，财政部工交司负责同志就企业财务制度改革中的若干具体问题发表了意见，同时指出，企业财务制度的改革和建设，要从政府转变职能，加强宏观管理，减少直接管理，适应经济体制改革的需要，不断加快和深化自身的改革，发挥财务管理的调控职能作用。

（李国中）