

建立经济责任制提高了经济效益

上钢一厂 高锦荃 宓剑芬

实行经济责任制是我国经济管理上的一项重大改革。它是在国家计划的指导下，把责、权、利三者紧密结合起来，按照社会主义基本经济规律的要求，调整生产关系，调动企业和职工的积极性，从而提高经济效益，促进生产力的发展。

经济责任制的内容主要是两个方面，一是正确处理企业与国家之间的经济关系，二是正确处理企业内部的经济关系。我们上钢一厂在学习兄弟单位经验的基础上，从1981年起着手整顿企业管理，健全规章制度，逐步建立经济责任制，落实各个环节的经济责任。通过一年多来的实践，取得了一定的经济效果，也有一些体会。

一、企业内部推行经济责任制要处理好几个关系

1. 正确处理局部利益与整体利益的关系。推行经济责任制的目的是要提高经济效益。企业推行经济责任制，必须树立全局观点，严格按照国家计划和市场需要组织生产，确保国家计划的完成。也就是说，一定要在提高宏观经济效益的前提下，搞好微观经济。我厂是以炼钢为主的企业，年产钢200万吨，其中三分之二是供给市内兄弟厂轧材用。生产优质钢增利，生产普碳钢亏损。但普碳钢供兄弟厂轧成材后，既能盈利又能满足社会需要，为国家多作贡献。因此，我们就教育职工树立全局观点，坚持执行国家统一计划的安排。与此同时，我们从企业内部挖掘潜力，降低成本，来提高经济效益。因而做到钢产量逐年递增，利润逐年增加。在利润的增长额中，有74%是由

降低成本取得的。

2. 全面理解经济责任、经济权利和经济利益的关系，经济责任制是责、权、利三者紧密结合的生产经营管理制度，其中责是第一位的，因此，首先应该考虑企业对国家应承担的经济责任，为国家作贡献。其次，国家为了使企业完成规定的任务而赋予企业一定的经济权限，这是为了使企业履行经济责任的一种手段。再次，在完成国家计划的前提下，根据企业和职工对国家的贡献大小，给予一定的经济利益，作为鼓励。因此责、权、利三者的关系是互为条件、互相制约的，在任何情况下都不能偏废，而且必须把国家利益放在第一位。只有在保证国家多收的前提下，才能考虑企业多留、个人多得。必须做到个人利益与企业经济效益密切挂钩，企业的经济效益与国家积累紧密结合，才能真正达到实行经济责任制的目的。

3. 妥善解决工作职责与经济责任的关系。我厂过去虽多次制定干部责任制和工人岗位责任制，但效果并不显著。去年我们在推行经济责任制时，注意同建立健全各级干部责任制和工人岗位责任制结合起来。有的车间实行了定指标、定人员、定责任、定分配的办法。在分工明确，各负其责的前提下，制定了干部联责计奖，工人联劳计奖的办法，增强了各级干部的责任心，更好地发挥了职工当家做主的积极性，促进了全面经济核算的开展，反过来又完善了干部责任制和工人岗位责任制的内容。

4. 密切经济责任与指标考核的关系。落实经济责任制，就要严格考核，但要严在关

键上，不能事无巨细一把抓。我们的做法是，实行指标分级归口管理，把主要技术经济指标分解到车间、班组，责任落实到人，使职责、指标、考核环环紧扣，促进经济责任制的不断完善和发展。制订考核指标，坚持以上年度平均先进水平为依据，既要保持指标的先进性，又要考虑实现的可能性。指标的内容，必须上下衔接，以确保全厂各项计划指标的完成。考核指标，应粗细相宜，主要指标要搞得细一些，和经济效益不直接挂钩的，可搞得粗一点。因此确定各种指标，应与各车间、部门的特点相适应。

5. 正确掌握运用经济手段与加强政治思想工作的关系。在社会主义企业中，政治工作、行政制度与经济手段这几方面应坚持以政治思想领先。一个企业，领导班子是关键，职工队伍是基础，科学管理是手段，经济效益是目的。对职工群众，要加强政治思想工作，只有把政治教育与物质鼓励正确地结合起来，才能使职工的积极性得到充分发挥。

二、企业内部推行经济责任制， 必须整顿好基础工作

企业建立经济责任制，与生产技术、劳动管理、财务会计、物资供应等部门的工作有着密切的联系。我厂在建立经济责任制的过程中，就发现签证、验收、计量、原始记录等基础工作上存在着漏洞，影响统计、核算数据的正确性。实践证明，建立经济责任制，对企业的计划管理、定额管理、物资管理、计量管理、财务管理等方面都提出了更高的要求，必须随着经济责任制的推行而相应地跟上去。因此，我们在企业整顿中，除首先抓好领导班子的整顿外，还抓了“三基”的整顿工作。第一是基础数据的整顿，即计量、验收和原始记录，要求做到计量数据正确、原始记录真实完整。对全厂的1,172种原始记录，387种台帐，825种报表，按照全面、及时、简化的要求，进行了必要的充实、合并、削减，并建立了记录员责任制，统一规定计算口径和计算方法，做到数出

一门、量出—家，发挥原始记录应有的作用。第二是加强基本功训练。做好职工的培训工作，提倡干什么学什么，熟悉本身业务技术，严格执行操作规程，提高操作技术水平和处理业务工作的能力。第三是加强基层班组的建设。针对班组骨干年龄结构老化、文化程度低和管理水平不相适应的问题，轮训班组骨干，整顿劳动纪律和劳动组织。只有把这几项工作整顿好了，企业的经济责任制才能得到落实，而经济责任制的不断完善又能促进企业管理水平的提高，两者是相辅相成的。

三、企业内部的经济责任制应采取 多种形式，不能强求一致

企业内部经济责任制的形式，应根据本单位、本部门或本车间的具体情况和不同的特点来确定。但是不论采用哪种形式，都必须以提高经济效益为目的。我厂是一个扩权试点单位，市冶金局对我们实行“利润基数包干，增长分成，锭坯奖调”的办法，厂内为了更好地提高经济效益，合理体现按劳分配的原则，首先改革了奖励制度，调整了固定奖与浮动奖的比例（固定奖从原来的79%调为35%，浮动奖从原来的21%调为65%），同时对车间、部门和科室，根据具体情况分别采取了不同的形式。

1. 指标分管，联责计奖。根据正副厂长的职责分工，把全厂各项技术经济指标归口各专业副厂长分管，由各职能科室负责分解落实。例如，成本、利润、资金三项指标归经营副厂长管理，由财务科组织实现，按照责任制规定进行考核。上级局规定的产量、质量、品种、利润四项计划指标必须完成，如有一项未完成计划，全员扣发奖金20%。厂长和科室所分管的指标如果完不成，要扣分减奖，如果创历史新高水平，可以加分加奖。这样就把经济指标与经济责任挂起钩来，经济效益与经济利益联系起来，保证了各项经济指标的完成和超额完成。今年，在学习首钢经验的过程中，对指标的分解考核又有了新的发展。全厂各科室、车间建立起上下纵横交错的“包、保、协”指

标考核体系。包干指标是中心指标，完不成就不起奖，保证指标和协作指标做为加分、扣分的条件，从而达到全面地完成各项指标的要求。年初，主管局对我厂下达了5个包干指标，13个保证指标。厂对车间、科室分解成76个包干指标，438个保证指标。车间和科室再进行逐级分解。这样，在实现各项技术经济指标方面，就形成了个人保班组，班组保工段，工段保车间，车间保全厂的新局面。

2. 利润包干，增利分成。在完成市局下达的各项指标的前提下，对车间以年度利润指标为基础，对运输部门以吨运费为基数（节约运费视同增利），核定增利提成系数，实行月份考核，季度结算，年度总算。车间由于价格因素发生亏损的，实行定额补贴、减亏分成的办法。这样做推动了各车间、部门增产节约活动的开展，从而促进了增收节支。

3. 任务到组，超额计奖。如炼钢车间，提高利用废钢的比例，是降低成本的途径之一。为了解决废钢加工与供应之间的矛盾，废钢工段在核定人数和废钢加工量的基础上，实行超额计奖办法，从而挖掘了加工潜力，促进了加工量的增长。去年下半年以来，平均每人每月加工量比过去增长48%。

4. 费用包干，落实责任。把全厂的企业管理费、车间经费、教育经费、医药卫生经费等，根据上级下达的节约指标，分项目、分部门实行定额包干。科室的经费采用限额费用卡，每月公布。各车间把厂部下达的费用指标，又分解到工段、班组，纳入百分计奖内容，因而改变了过去吃大锅饭、当家不理财的状况。

5. 定额考核，单项计奖。对燃料、油、焦、煤、电实行单项定额考核、节约计奖的办法。多节约多奖，少节约少奖，不节约不奖，达不到定额扣奖。这样既促进了技术革新和工艺改革，又挖掘了节能潜力。此外，对产品中的增利品在全面完成计划的前提下，实行单品种超产计奖，既满足了市场需要，又增加了利润。

6. 上下工序，综合计奖。轧钢车间提高成材率、节约金属材料是降低成本的主要途

径。但是要提高成材率与炼钢的钢锭质量定尺规格有密切关系，因此在确定成材率指标的基础上，实行综合计奖，炼钢与轧钢分成的办法。这样既促进了钢锭质量的提高，又挖掘了轧钢增产增收的潜力。

7. 一条龙分成计奖。对提高经济效益的关键项目确定一条龙经济责任，如炼钢车间的钢铁料配料成本，对产品影响很大，但是要降低配料成本既有生产车间的责任，也有物资部门供料的责任。为了调动双方的积极性，实行了节约分成计奖的办法，规定以上年实际水平为基数，按节约额提奖1%，奖金分配炼钢车间得四分之三，物资部门得四分之一。实行以来，配料成本显著下降，而所发奖金还不到成本降低额的1%。今年通过学习首钢经验，在包、保、协指标分解基础上，财务部门组织炼钢车间与物资部门以签订经济合同的形式，明确节约指标，纳入考核要求，更进一步落实了经济责任。

8. 回收利用，按值计奖。为了调动辅助车间、后勤部门的积极性，使他们能为增收节支作出贡献，凡这些部门回收废钢、废铜和利用废炉衬砧、合金粉料等所得的价值，实行按值计奖。这样对减少浪费，节约支出，发挥了积极作用。

为了把经济责任进一步落到实处，各车间对工段、班组、个人也都根据不同情况规定了不同的经济责任。效果比较好的有：指标考核、记分计奖。全厂有2,315个工段、站、队、班组，都有不同的考核指标，这些指标都与全厂的产量、质量、成本、消耗、费用等各项技术经济指标紧密联系，完不成指标扣分减奖，完成得好的可以加分加奖，效果与利益紧密结合。分班包干、超产提奖。即把产量、质量、成本、利润、消耗五个指标分三班包干，在全面完成指标的前提下，超产提奖。轧钢车间还在核定各班成本、油耗定额的基础上，实行成本、油耗节约加奖，超支扣奖的办法。这些办法，目标明确，计算简便，大家看得到，摸得着，天天可以计算，发现问题解决得快，对节

能与降低成本起了促进作用。节约工时、联产计奖。轧制车间规定，凡是缩短检修时间的，按机时产量折合成超产量，凭以计奖。这样既加强了设备的日常维护保养工作，又保证了设备的正常运转。包产到车、任务到人。如对运输车辆，规定每天跑车次数、节油指标、材料消耗和安全要求，以车为单位落实到人，实行记分考核，提高了车辆运输率和自运率，减少了费用开支。

四、在奖金分配上体现按劳分配的原则

工业企业推行经济责任制，实质上是按社会主义基本经济规律的要求调整生产关系。因此在奖金分配上，必须克服平均主义，坚持按劳分配的原则。我厂在奖金的分配上坚持了：责任大小有所区别；贡献大小有所区别；复杂劳动与简单劳动有所区别；直接生产与间接生产有所区别；有指标考核与无指标考核有所区别；指标完成得好与不好有所区别；积极肯干与消极怠工有所区别；干得好与干得差有所区别；劳动强度高与劳动强度低有所区别。目前，我厂分配奖金的办法是，以主要生产车间为100%，辅助车间为生产车间平均水平的88%，辅助部门为生产车间平均水平的82%，后勤科室系统为生产车间平均水平的76%。各车间和部门根据这个比例按照不同工种或岗位，再划分不同的基本分，然后结合考核指标记分计奖。对干部的奖励办法是根据职务高低、责任大小，以责定分，按分算奖。由于分配上体现了按劳分配的原则，因此基本上解决了吃大锅饭的问题。

我厂建立经济责任制以来，由于明确了岗位经济责任，增强了各级干部的责任心，调动了广大职工的生产积极性。现在敢于负责、善于负责的多了，基本上做到了各司其职，各尽其责，提高了工作效率，促进了生产的发展。1981年比1980年钢产量增长2.86%，工业总产值增长2.32%，利润增长10.35%，可比产品成本下降1.5%，资金周转天数加速6.24天，各类消耗普遍下降，特别是能源消耗下降的幅度更大。

江都机械厂的科室 经济责任制



江苏省江都县工业局 宋长春

目前，在推行企业经济责任制过程中，对于车间经济责任制介绍了不少好的做法，但企业科室如何实行责任制，还缺乏经验。江都机械厂作了初步尝试，现介绍他们的一些做法。

实行科室经济责任制要先做好几项工作：首先，要规定各科室的职责范围，使之任务明确，职责分明。其次，要明确各科室考核哪些主要指标，这是实行科室经济责任制的关键。考核指标应该选择那些与该科室职责紧密联系、对企业经济效果影响较大的指标；对影响不大的指标，如文明办公，参加公益劳动，学习出勤率，卫生等等，仅作为一般工作要求提出，不作计算奖金的依据。第三，要测定奖惩比例，按考核指标计奖。奖惩比例的测定办法：①先调查各项考核指标的历史水平，求出平均数，然后预测可能达到的最好水平，求出平均先进水平。②求出该科室按经常性奖金办法计算的奖金额，即以该科室的人数乘5.4元（平均标准工资45元×12%）求得。③确定各项考核指标分别占奖金总额的比重。④用第②项求出的奖金额乘第③项计算出来的比例，就是各项指标分得的奖金数。然后用这个奖金数除以该项指标数，即是该项指标计奖的比例。这样，才能使科室的责任、考核、奖惩有机地结合起来，把对科室的考核，由“软指标”变为“硬指标”，由词汇表述改用数字说话，直接按考核指标计算奖金。