

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。

江都机械厂各科室的具体作法是：

一、技术科

1. 职责范围：不断开发有竞争能力的新产品，进行老产品更新换代。提供工艺、材料、工时等定额。在技术领域讲究经济效果，运用目标成本这个杠杆进行设计。采用价值工程，以最低成本，可靠地实现产品的必要功能。

2. 考核指标及奖惩办法：新产品试制成功后，按单台销售价格的1%计奖。采用价值工程，按净节约额的1%计奖。由于变更设计图纸，造成材料积压和在制品报废，按损失净值1%扣奖。

二、供应科

1. 职责范围：选购合理价格的物资，严格按定额发料。以最少的储备资金保证产量计划的完成。物资保管帐物相符，定期盘点。

2. 考核指标及奖惩办法：当月产值按万分之三计奖。储备资金节约额按0.1%计奖，超定额按0.1%扣奖。采购物资比厂内计划价格低，按降低额0.1%计奖，高于计划价格的，按高于额的0.1%扣奖。仓库保管员按营业额（仓库发料金额）万分之七计奖。仓库盘盈、盘亏（不相抵），按盈亏金额的0.5%扣奖。采购物资质量规格不符，按造成损失的价值1%扣奖。

三、生产科

1. 职责范围：安排生产计划，组织均衡生产，有效使用生产能力，合理使用生产资金，严格履行生产合同。

2. 考核指标及奖惩办法：完成产值按万分之三计奖，拖延到下月完成的按万分之一计奖，超过十天仍未完成，取消这部分奖金。半成品、在制品资金节约额按0.1%计奖，超定额按0.1%扣奖。半成品库保管员按营业额（发料金额）万分之三计奖。半成品库盘盈、盘亏（不相抵），按盈亏金额0.5%扣奖。

四、销售科

1. 职责范围：正确预测市场，加速产品销售，及时回笼资金，严格履行合同，压缩成品资金。

2. 考核指标及奖惩办法：销售收入按万

分之六计奖。成品资金节约额按0.1%计奖，超定额按0.1%扣奖。成品库盘盈、盘亏（不相抵）金额按0.5%扣奖。

五、质量管理科

1. 职责范围：严格进行零件整机检验，加强质量指导，如期完成质量措施计划，不断提高产品质量。

2. 考核指标及奖惩办法：按产值计奖，比例为：合格品万分之五，一等品万分之八，优等品万分之二十，创名牌产品万分之三十。不合格品按价值的万分之五扣奖。

六、设备科

1. 职责范围：加强设备维修，提高设备完好率，压缩配件储备资金。

2. 考核指标及奖惩与维修车间合并计算。设备完好率低于50%时不计奖，高于部分，每高1%按3元计奖。配件储备资金节约额按0.1%计奖，超定额按0.1%扣奖。配件仓库盘盈、盘亏（不相抵）金额按0.1%扣奖。

七、情报科

1. 职责范围：及时、准确地提供市场的营销情报，国内外有关的技术情报，技术资料，提出分析报告。

2. 考核指标及奖惩办法：提供情报及资料，经研究采用，按预测价值0.5%计奖；产品试制成功后，适销对路，再按单台销售价格1%计奖。

八、人保科

1. 职责范围：合理调配人员，提高劳动生产率，加强治安保卫。

2. 考核指标及奖惩办法：按全员劳动生产率3%计奖。

九、行政科

1. 职责范围：安排好职工生活，办好食堂、浴室、托儿所、幼儿园等福利设施。搞好房屋维修，按质按量完成基建任务。

2. 考核指标及奖惩办法：建设工程按竣工价值的0.5%计奖。建设工程节约额按1%计奖，超支按1%扣奖。专项物资储备资金节约额按0.1%计奖，超定额按0.1%扣奖。专项物

资金库盘盈、盘亏（不相抵），按盈亏金额0.5%扣奖。炊事员按食堂营业额4%计奖。

十、财务科

1. 职责范围：合理、及时地调配资金；保证国家财产完整不受损失；妥善保管会计档案；正确进行会计核算；努力完成资金、成本、利润等指标，提高企业经济效益；按时上交税金、利润、资金占用费等各项资金。

2. 考核指标及奖惩办法：按上交利润（超过实现利润部分不计算）的0.2%计奖。

以上各科室的企业管理费节约额均按5%计奖，超支按5%扣奖。

需要说明的几个问题：

1. 由于各科室的工作互有交叉和影响，有少数指标采用了“连环考核”的办法。如产值指标是生产科的主要指标，但供应科、车间也联系该项指标计奖，以促使这些部门尽力保证产值指标的完成。

2. 要以国家计划指标为基数测定奖惩比例。如无国家计划指标，即以销售计划为基础，确定其它计划指标。各科室都应在厂计划指导下完成各自的指标。

3. 各科室之间的结算，该厂采取设内部银行的办法。材料、半成品、成品转移均通过内部银行结算，以明确经济责任，及时掌握资金使用情况，并相互制约。例如，销售科成品库资金占用多了，就会停止向生产部门进货，使生产部门关心销售行情，促进产销对路。当生产部门少生产了，材料库存就会增大，促使供应部门随时注意生产计划的变动。

4. 要整顿好基础工作。首先要整顿好财务科会计核算的基础工作，其次要健全各项定额，才能正确反映经济成果，区别经济责任。

5. 奖金来源问题。该厂实行利润留成，可以依据利润指标测算总的奖金水平，实行“水涨船高，水落船低”。不实行利润留成的单位，应根据各自的奖金来源情况，测定奖惩比例。

江都机械厂实行科室责任制以后，企业管

理面貌发了显著的变化。主要表现在以下几方面：

一、提高了科室工作的效率。以前是“吃大锅饭”，除缺勤外，奖金水平差别不大。现在有“硬指标”了，奖金按考核指标计算，科室人员个个讲效果，人人争贡献，工作效率显著提高。

二、加强了科室人员的成本、价值观念，促进了技术经济的结合。如，技术科过去不太注意产品设计的成本，现在认识到产品成本的高低，在设计过程中就基本决定了的，因此他们大力改进产品设计，降低产品成本，自行设计的100吨板料折弯机，就比国内同类产品成本低4%。

三、提高了经营管理水平和经济效果。各项技术经济指标都完成较好，超过了历史最好水平。1981年实现的利润比上年增长15.6%，可比产品成本下降7.1%，每百元产值占用的流动资金下降6.93元。

四、密切了干群关系，调动了全厂职工的积极性。过去，工人对科室人员奖金“旱涝保收”，而车间计奖条件比较严格，很有意见。科室经济责任制实行后，工人高兴地说，厂里担子大家挑，我们干得也有劲了。

五、控制了奖金水平。厂部在测定计奖比例时，能够控制和预测奖金水平。计奖比例的奖金基数是按标准工资的12%测算的，即全年为1.44个月。如果指标完成较好，奖金数一般也不会突破两个月的工资额。如果生产情况发生较大变化，还可以对计奖比例进行修订，以便做到“国家拿大头，企业拿小头，个人拿零头”，达到国家多收，企业多留，个人多得的目的。

六、提高了经营管理水平。过去是出力没有多大好处，不出力也没有多大坏处。而现在，管理人员都能钻研本行业务，努力完成工作指标。动脑筋的人多了，学习经营管理知识的人多了。管理水平亦大大提高，各科室均为提高企业经济效益而努力。