

改善经营管理 提高经济效益

——吉林省通化市二轻局推行经济责任制的经验

轻工业部财务司 贾文章

(一)

吉林省通化市二轻局所属企业，二十年来，历经了三个阶段：第一阶段是1966年以前，所属企业一律独立核算，“自负盈亏”，实行民主管理，广大职工既当家又理财，企业管理较好，生产任务也比较饱满。第二阶段是十年动乱期间。集体企业大搞“升级”、“过渡”，原来的20个合作社有18个“升级”为大集体，照搬全民企业的经营管理办法，变企业“自负盈亏”为“统负盈亏”，管理权力都集中在主管局，全系统吃“大锅饭”。第三阶段是从1981年开始。他们通过学习农业实行生产责任制的经验，深受启发；回顾“统负盈亏”前后的明显变化，头脑进一步清醒了。于是决定：效仿农业，恢复传统，落实经济责任制，改变经营管理办法。经过一年试行，取得了可喜成果。目前通化市二轻局所属企业已全部恢复“自负盈亏”的管理办法，调动了广大干部和工人的积极性，改善了经营管理，促进了增产增收。1981年与1980年比较，实现了三增、三降、三提高。

三增是：产值增加了6.6%；利润增长了6.6倍；缴纳工商税和所得税增加了19.4万元。

三降是：企业管理费和车间经费分别下降了13%和0.75%；亏损户由7户下降到3户；积压产品下降了18.4%。

三提高是：全员劳动生产率提高了3.5%；列入局重点考核的25个品种的产品质量全部达

到或超过本企业历史最好水平；全系统平均每人增加收入47元。

总之，国家多收了，集体多得了，个人多分了。通过一年的实践，他们有一条切身感受，就是办企业非得注重经济效益不可，实行经济责任制，实行“自负盈亏”，才能解决“大锅饭”的问题。

(二)

通化市二轻局落实经济责任制，根据企业的不同情况，主要采取四种形式：

第一种是实行计件工资制。这种经济责任制适于生产任务饱满，管理基础比较好的企业。全系统现有无限计件和定额超产计件两种形式。从当前情况看，凡实行计件的企业或车间，效果都比较好。如皮革制品厂人造革兜车间，实行计件前，月产值为3万元左右，地质兜月产量4,000个，每月利润1,000元左右；实行计件工资后，月产值上升到8万元，地质兜月产量最高达7,000个，每月利润平均达4,000元。实行计件的企业，在努力增加产量的同时，必须包质量，包消耗，包费用，不能只顾产量，而忽视了经济效益。

第二种是“三联”计酬。“三联”计酬就是联系产量、质量和消耗计发报酬。也就是把生产任务的产量、质量、消耗三项定额逐级分解下达给每个操作者，并规定工件工时价，材料消耗价，实行多干多得，少干少得，优质优酬，节约得奖，浪费受罚。例如制锁厂的作法是：

①联产计酬。各车间的操作者一律平均按二级工标准下达产量定额，超定额部分也按二级工标准的工件工时价，按超产数量加发工资。其中三级工以上的按出勤天数补发级差工资。产量定额月初下达，月末按记录结算计酬。

②联质计酬。给每道工序的每个操作者都详细地制定出质量定额，规定出一级品率、二级品率和一次合格率。并规定：二级品的计价单价为一级品的80%，二级品超规定指标，按一级品计价单价的50%计价。质量定额也象产量定额一样，月初下达给每个操作者，月末按记录核算，按质计价、联质计酬。

③联耗计酬。月初给每个操作者下达产量、质量定额的同时，下达消耗定额，规定出允许的材料损耗率。超耗和浪费，按工序成本价10%扣发工资。

“三联”计酬适合在供产销比较平衡的企业中实施。它的特点是较好地体现了按劳分配的原则，激发了职工积极性。目前凡实行“三联”计酬的企业，成效也很显著。

第三种是由大划小，车间包干。这种办法就是包产到车间、班组和个人。也就是以车间或班组为单位，独立核算、自计盈亏，厂部对车间、车间对个人实行纯利分成。例如二道江手工业社的做法是：

①统一管理：就是人、财、物和产品计划实行统一管理；产值利润计划由联社统一编制、统一下达；固定资产、流动资金统一管理。

②分点核算：就是以车间、门市部为核算单位，车间的原（辅）材料、工资、贷款利息、折旧等一切费用由车间、门市部承担；联社费用按车间、门市部人数分摊，后勤人员工资按其实有人数分摊。

③自计盈亏：即联社一本帐对外，车间、门市部内部单独立帐，单独核算，自计盈亏。如果当月亏损，按比例减发工资，如果当月盈利，按比例提取分成工资。

④纯利分成：即单独核算的车间、门市部

从本月的总收入中，先扣除原辅材料费和各项费用，再开工资，然后再从纯利润中按提成的比例提取分成工资，作为职工分配，提成后的剩余部分作为企业积累。提成的比例要兼顾国家、集体、个人三者利益，比例要合理，根据利润高低而定。如果本月收入扣除原辅材料费和各项费用后剩余金额保证不了基本工资，能开多少就开多少。

⑤多劳多得：就是把车间、门市部提取的分成工资，根据职工的劳动成果和各方面的表现进行合理分配。对少数违犯纪律的，取消分成资格；对个别工作消极、出工不出力、完不成生产定额的，还要减发本人的基本工资，使分成工资具有奖励性质，体现社会主义分配原则。

目前全系统实行车间包干的共有7个企业的25个车间、15个门市部。好处有两条：一是甩掉了“大锅饭”，改变了“等靠要”，一包到底，调动了群众积极性。二是“船小调头快”，便于灵活经营，对发展二轻工业尤为有利。这种责任制适于在服务行业和开工不足、生产任务吃不饱的企业中实行。例如，二道江手工业社，过去生产无方向、职工无干劲、管理混乱，1978年以来亏损了7.5万多元，实行“包干”后，1981年上半年开始转亏为盈。他们在总结这段工作时说：“我们就象李自成被困在桑洛山上，由于化整为零，各自包干，转危为安了。”

第四种是联产计分，活分活值。这种办法是：以车间为单位进行核算，每月厂部按车间的总劳动工时下达生产任务，月末按实际完成的产量计算车间的总收入。车间对操作者实行小指标分解，每天按产量、质量、消耗定额记工分。月末按车间的总收入和全员操作者得的总工分求出分值，然后根据每个操作者得分多少计发工资。个人工资随着车间总收入浮动。例如红旗鞋厂制帮车间的具体做法是：

①把车间加工的各种鞋帮，分别根据工资工时费，计算出加工单价，月末车间按实际完成产量、质量、消耗，向厂部领取加工费，为

车间收入。

②车间对操作者下达日产量定额，完成定额记八分，每超一个工时定额加记一分，每少完成一个工时定额减记一分。个人出现废次品和丢失浪费，折价扣分。

③厂部把车间经费（不包括工资、折旧、水电、取暖）按实际加工费的15%下给车间，辅助材料按消耗定额发给车间，病假工资和医药、福利费包给车间。车间丢失鞋帮，费用超支，材料超耗，及出现废次品，一律按价扣减加工费；节约部分列入车间总收入。

④月终按车间总收入和总工分求出的分值及每个人的得分多少，计发工资。

这种经济责任制适用于生产任务饱和，原材料充足的车间或班组实行。其特点体现在活值上。好处也有两点：一是把车间的经营成果和个人的经济利益更紧密地结合起来，人人都怕车间的锅里缺了，个人的碗里少了，鼓励每个人去增加生产、厉行节约；二是增强了集体观念和主人翁的责任感，大家都干着自己的，监督别人的，关心车间的。

（三）

通化市二轻局落实经济责任制并不是一帆风顺，而是经过一段艰苦努力，解决了思想上、方法上、基础工作方面一些实际问题，才较普遍地开展起来的。

1. 解决认识问题。实行经济责任制也象其他新事物一样，开始就遇到许许多多的认识问题，归纳起来是一个“怕”。主要有三怕：一是怕“包”，部分没活干的企业和车间领导干部，惟恐管理不好挣不到钱，开不出工资，领导讨苦吃；二是怕“变”，一些在十年动乱中挨过批的领导干部，惟恐将来政策再变再挨批；三是怕不兑现，生产形势好的企业职工惟恐挣多了不多给，领导说了不算。

为了解决这些认识问题，他们先后召开了干部会议和职工大会，对落实经济责任制的必要性、迫切性进行了比较深入地讲解和广泛的思想发动，进一步明确了三个问题：一是落实

经济责任制既不改变生产资料公有制，又不违背按劳分配原则，更不破坏人与人之间的平等互利的同志关系，那种看了不顺眼，总怕挨批的同志，是受极“左”思想影响产生的偏见和余悸。二是落实经济责任制是发展生产力的迫切需要，是当务之急。不少企业通过回忆对比，大家明白了一个道理，就是核算形式必须与生产力的发展水平相适应，落实经济责任制，就是改变前几年不合理的核算形式，恢复传统管理办法，使之更好地适应和推动二轻工业的发展。三是落实经济责任制更好地体现了多劳多得、少劳少得、不劳动不得食的分配原则。只有这样才能充分调动职工的积极性。他们明确规定，落实经济责任制一定要奖罚对等，取信于民。

2. 解决方法问题。要真正把责任制搞起来，只有一般号召和检查指导是不行的，还要有典型引路。市制锁厂在落实经济责任制方面搞得比较早，效果明显。他们于1981年春季召开了全系统干部大会，全面地介绍了制锁厂的经验，并组织各企业的生产管理人员到该厂参观学习，对推动经济责任制尽快落实，起到了一定作用。为了解决落实经济责任制的深度、广度问题，最近，他们又召开了全系统落实经济责任制经验交流会，集中的介绍了市第二五金厂、市红旗制鞋厂和二道江手工业社等五个单位的不同做法。

3. 解决企业结构和基础工作方面的问题。为了给落实经济责任制打基础，创造条件，他们结合企业调整和整顿抓了两方面工作：

第一，根据具体情况大的分、小的并。通化市塑料总厂是1979年上半年由三个塑料厂合并建成的，由于管理体制不合理，搞的是大捏合，吃的是“大锅饭”，生产经营形势一天不如一天。在落实经济责任制中，撤销了总厂，恢复了原一、二、三塑料厂独立核算、“自负盈亏”的体制，调动了职工的积极性，生产经营形势有了好转。绘图仪器厂既生产绘图仪器，又管修表、刻字7个门市部，管理不专

以提高经济效益为目标 搞好财会工作

兰州化学工业公司



我公司是投产已二十多年的大型石油化工联合企业，现有8个生产厂和基建施工、科研设计、文教卫生等共22个单位，职工三万多人。近几年来，我们在经济调

整中，以提高经济效益为目标，不断加强企业管理，特别是加强了全面计划管理、全面质量管理和全面经济核算，克服了原材料不足，原材料动力提价，产品降价，部分产品滞销等的困难，取得了较好的经济效果。1980年实现利润比1979年增长9.5%，1981年全面完成了国家考核的主要指标。

提高经济效益，是企业财会工作也是企业管理一切工作的总目标。从这个目标出发，我们着重抓了以下几个方面的工作：

一、主要经济指标层层落实，生产经营成果及时测算分析

我们在开展全面经济核算中，实行了指标层层分解下达的办法，即公司给各厂下达的指标，除了年度的八项经济指标外，还按季分月下达产量、成本降低、利润、主要消耗定额等指标。各厂将公司下达的这些指标，分解下达给生产车间、辅助生产车间和为生产服务的单位。分解下达到车间的指标，有产成品、中间产品或单体的车间单位成本，各项原材料和动力的消耗定额，车间经费限额，修旧利废，车

间利润等。车间又将这些指标分解为各种小指标，下达到各班组、岗位。所有这些逐级分解下达的指标，连同各项技术工艺指标的完成情况，都是计算每月应得奖金的依据。这样，各项经济指标由大化小，层层落实，又以小保大，逐级保证，使指标完成有了可靠的群众基础。我公司石油化工厂的聚丙烯车间的产品聚丙烯，在1978年是亏损产品，全年亏损24.2万元，1979年实行指标分解后，由于经济责任明确，促使产品转亏为盈，每吨盈利14.54元。1980、1981两年，指标分解工作逐步完善，与集体和职工个人的经济利益结合得更加紧密，每吨盈利分别上升到149.5元和525.64元，车间生产利润由1979年的6.1万元，增加到1981年的171万元。

坚持定期的经济活动分析和成本、利润旬测算，是我公司促进生产、提高经济效益的一项重要工作。公司每季、各厂每月召开一次经济活动分析会，以利润、成本、产值、资金等为分析的主要内容；还根据实际需要，进行不定期的针对某个问题的专题分析。如刘家峡化肥厂投产后连续八年都是亏损，1979年划归我公司领导，我们对该厂进行了全面整顿，狠抓了经济活动分析，从改进生产经营管理入手，实现了扭亏为盈。例如，对蒸气锅炉的生产状况进行分析，发现负荷不合理，造成了浪费。经过研究，根据生产负荷合理开停锅炉，使蒸气

一，生产和服务都受影响。1981年上半年将绘图仪器厂一分为二，分出一个钟表修配厂，两厂单独核算、“自计盈亏”，职工精神面貌和生产形势有很大变化。

第二，加强基础工作。全系统实行经济责任制的企业在基础工作上都得到了进一步加

强。例如制锁厂制定了各项定额，具体落实到每道工序和操作者；健全了各项原始记录，各种记录表简便适用；严格实行计量检斤，对全厂108道工序都采取了适当的计量检斤办法；制定出计划价格，做到考核有依据；完善了规章制度，做到处处有章可循。