

纺织企业 经济责任制经验汇编

(内部交流)

中国纺织工业企业管理协会

一九八三年二月

江南大学图书馆



91437318

前 言

中国纺织工业企业管理协会经济责任制学组，于一九八二年十月，在青岛举行了第二次会议。会上决定由青岛纺织企协(筹)和中纺企协情报中心汇编出版资料，供各地区、各企业参考研究。鉴于资料较多，内容有的相仿，有必要加以摘录和选用。因此，这次会议上的所有经验和论文资料未能全部编入，尚希与会者谅解。

为了让读者能较为集中地吸取经验，在选编中，我们着重摘选了各地、各企业在推行经济责任制中不同的实践经验、具体做法，以及专题研究心得和一些需要探讨的问题，而对具体单位的概况、规模、差距、综合性效果，以及一些表态谦虚段落都作了删节，如有不妥之处，希提出指正，并藉此致以歉意。

此外，在青岛学组会议的同时，纺织工业企业整顿重点联系厂北片汇报会于西安召开，对企业内部不断完善经济责任制的问题，也作了专题小结，颇有参考价值，故一并编入。

中国纺织工业企业管理协会

一九八二年十二月



无锡市纺织工业职工大学图书馆	
总号	30538
类别	TB—轻工业技术
分类号	636
页	168

(20) 同平昌泰飞来叶一第南

(201) 飞越越金

目

(111) 飞越越金内川四

前言 内业金则贵则贵——蜀关星美著 点马星下

中国纺织企管协会经济责任制学组第二次会议纪

要.....会议秘书组 (1)

学首钢实行经济责任制的情况和体会

.....北京市棉印公司 (8)

我厂是怎样推行全面经济责任制的

.....上海第三十棉纺织厂 (17)

在整顿中前进 在改革中提高

.....苏州市振亚丝织厂 (29)

完善企业内部经济责任制 不断提高经济效益

.....广州绢麻纺织厂 (38)

克服平均主义 奖励超额劳动

——试谈企业内经济责任制中的奖励问题

.....济南第三棉纺织厂 (49)

我厂建立企业内部经济责任制的初步实践

.....西北国棉一厂 (58)

实行经济责任制是提高企业经济效益的必由之路

.....郑州第二棉纺织厂 (69)

关于进一步完善经济责任制 提高经济效益的情

况汇报.....郑州国棉三厂 (74)

推行经济责任制要同必要的可行的改革相结合

.....石家庄棉纺一厂 (88)

适合行业特点完善经济责任制

..... 济南第一印染厂染色车间 (95)

经济责任制条例..... 金州纺织厂 (105)

改进奖励制度 提高经济效益.....

..... 四川内江棉纺织厂 (111)

制订是起点 落实是关键——浅谈贯彻企业内部

经济责任制.....

(1) 上棉二厂企业管理协会 张惠民 陈俊和 (117)

以全面经济核算为基础 不断完善经济责任制

(2) 青岛第五棉纺织厂 (127)

实行计件工资是完善企业内部经济责任制的一种

(3) 唐山市毛巾厂 (138)

怎样建立和健全企业内部经济责任制.....

(4) 上海第十二棉纺织厂 (146)

建立干部经济责任制与全面人事管理制度结合的

(5) 周振钰 钱福田 (153)

学习首钢经验 不断完善企业内部经济责任制

..... (160)

(6) 三钢南厂

(7) 一钢二厂

(8) 二钢二厂

(9) 三钢二厂

(10) 三钢二厂

(11) 三钢二厂

(12) 三钢二厂

(13) 三钢二厂

(14) 三钢二厂

中国纺织企管协会经济责任制 学组第二次会议纪要

中国纺织企协第二次经济责任制学组会议。于1982年10月12日至16日在青岛召开，参加会议的有北京、上海、天津、河北、辽宁、湖北、四川、江苏、陕西、河南、广东、山东12个省市，全国纺织企协情报中心和部直属上海石化总厂也应邀参加。共有代表54人。

会议由经济责任制学组的组长地区青岛、河北、北京轮流主持，分三个阶段进行。首先用二天时间，大会交流经验，由11个省市14个单位在会上作了发言，介绍了各地区健全完善经济责任制的情况和体会，另有一些单位作了书面发言，整个会议分发了23份经验材料。接着，用二天的时间分三个小组进行座谈，对大家共同关心的六个专题、学首钢后出现新动向、新经验、国家对企业的经济责任制用什么形式合适；企业上级部门怎样同步；干部奖金系数怎样确定；二三线如何克服平均主义；以及当前贯彻经济责任制中存在的问题等进行了讨论。最后一天上午分组小结，下午大组汇报，通过明年第三次学组活动的主要课题和主办单位。整个会议，自始至终发扬了群众学术组织的作用。百花齐放，百家争鸣，各抒己见，畅所欲言，交流经验，座谈体会。与会代表一致表示会议开得适时，开阔眼界，扩大思路，受到启发，

有利于各省市取长补短，推动经济责任制进一步深化，会议采取大会小会结合，开得紧凑又活泼，圆满地达到了预期的目的。

这次会议交流的主要情况、存在的问题和建议，以及下届学组会的安排，分别简要整理如下：

一、纺织工业经济责任制的形式：

主要包括两种形式，一是国家对企业实行的经济责任制，二是企业内部的经济责任制，前者是解决企业经营好坏一个样的问题，后者是解决职工干好干坏一个样的问题。前者是前提，后者是基础，相辅相成，互相促进。

国家对企业的经济责任制，这次 12 个省市交流，主要有以下几种：

(一)全额利润留存。这是当前采用较多的一种，由财政部门与工业先确定一个若干年不变的留存比例，盈利越多，分成越多。

(二)基数利润留成。超额分成，在确保利润指标完成的前提下，按基数留存，超额部份，分成加大。这种办法，适用于增产增收潜力大的企业。

(三)以税代利，自负盈亏。这种办法，目前只在经过财政部门批准少数企业中试行。

(四)利润递增包干，超额企业留用。据北京代表介绍，最近首钢把完善经济责任制与落实十二大总目标翻两番联系起来，每年利润递增 6%。超额部份企业自留，到 1995 年提前 5 年达到翻两番。达不到 6% 利润，由企业自有资金弥补。

与会代表认为，以上种种办法都能把国家、集体、个人的利益紧密结合起来，调动广大职工的生产积极性，但都有一个通病，容易使企业出现大利大干，小利小干，微利不干，

结果一些紧缺的短线产品安排不下去。大家还认为,目前以上几种形式各有利弊,不宜一刀切,有待在实践中扬长避短,摸索前进。

企业内部的经济责任制,除了个人及集体计件工资(包括超额计件和小集体超额计件)外,一年来,通过学首钢,逐步从一线扩大到二、三线和干部,实行“工作好坏看分数,责任大小看系数”。因此从各省市汇报来看,大部份地区都象首钢那样实行了部门和个人的计分计奖加系数,也有少数企业,为了拉开档距,正在采用“浮动工资”的形式,规定基本工资 10% 与原来奖金限额捆在一起,按劳动好坏,责任大小,技术难易,分配奖金。与会代表认为,企业内部究竟采用那种形式为好,目前尚未到下结论的时候,不宜急于求成,需要在实践中不断完善。

与会代表认为,解决职工平均主义,最根本改革的是进行工资改革,建议实行岗位全额计件和实行岗位工资,这是能持久的一个好形式。

二、试行经济责任制的进展情况:

去年11月在北京召开第一次中国纺织企协经济责任制学组会以来,通过贯彻中共中央二号文件开展企业全面整顿,学首钢,建立经济责任制,推动各省市经济责任制的实行都有了可喜的进展,总的情况可概括为四句话:“一个提高、二个发展、三个转变、四个结合”。

一个提高:是认识上有了新的提高。经济责任制是在国家计划指导下,以提高经济效益为目的,责、权、利紧密结合的生产经营管理制度。它是办好社会主义企业,走出一条提高经济效益,加快发展我国经济建设新路子,也是企业内部一场经营体制、经营制度、经营方式的改革和整顿。由于

思想上逐步树立起这样的指导思想，促使我们对完善经济责任制，进一步增强了信心，振奋了精神，明确了方向，提高了认识。

二个发展：一是从开始建立时，仅在第一线少数工人中建立，逐步的发展到全厂的二、三线工人和全体干部，全面建立经济责任，把国家下达指标，逐项分解，层层落实到科室、车间、班组、个人，全面包，全面保，包保结合，形成了一个纵横连锁，上下结合，各就各位，各负其责，事事有人管，人人有专职的经济责任制体系。二是从原来计分计奖百分赛的形式，逐步发展到加减分加系数的办法，适当拉开档距。有的厂还在百分中拟订一个基本分(60~80)，达到基本分是完成本职工作，已在基本工资中支付超过基本分才计奖，分值提高使奖金充分体现超额劳动报酬。在考核的内容和项目上，也逐步向深化、细化、强化、系统化发展。

三个转变：一是从原来就生产抓生产的生产型管理，转变为以提高经济效益为目的的生产经营型管理；二是从原来单纯产量计划管理转变为以综合平衡为主的全面计划管理；三是从岗位责任制转变为部门、个人的岗位经济责任制，把经济责任制与奖励挂勾，奖勤罚懒，有利于“鼓勤奋人的劲、治懒惰人的病”。

四个结合：一是学首钢与本单位实际情况相结合，在实效上下功夫；二是企业整顿与经济责任制相结合，不少企业的经济责任制作为企业整顿的突破口；三是责、权、利紧密结合，做到了“人定岗、岗定责、责定分、分定奖”；四是实行经济责任制与加强政治思想工作相结合，坚持两个动力一起抓，互相补充，并驾齐驱。

三、经济责任制中有待上级解决的问题：

经济责任制是一个新生事物，在发展中必然会出现一些新矛盾，需要我们不断研究新情况，解决新问题，其中有的问题，企业还无法解决，需要上级帮助解决，初步归纳有以下几方面：

1. 与会代表认为济南国棉三厂搞的全额岗位计件，是考虑到纺织运转工人技术上成熟快，贡献早的特点，是符合按劳分配，多劳多得的原则，如果国力有困难，可从济南国棉三厂目前四年半到岗，延长到八年或十年。

2. 按定员定额组织生产，是经济责任制的基础，当前，劳动定额落后，企业定员超编，劳动生产率低，是一个突出的问题。在实行经济责任制，贯彻“减人不减奖，增人不增奖”情况下，不少工厂的车间，辅助部门，都有积极性可以拿出一部份人。但抽出的人，如何组织，缺乏办法，迫切需要上级树一个组建生产或生活服务公司的典型，以点带面，带动全盘。

3. 国务院号召学首钢，要建立干部岗位责任制系数。根据责任大小，技术难易，贯彻奖金分配上的按劳分配，但是有些省市劳动部门规定干部奖金必须低于工人，更有甚者有的地区还订了下限，硬性规定干部奖金只能相当于工人的80%，政出多门，使企业无所适从。

4. 企业希望经济责任制的考核一级考核一级，厂级干部，书记、厂长，有上级公司或局来评定考核。然后厂长考核付厂长，付厂长考核主任、科长。与会代表还希望一个地区、一个行业的厂内各级干部责任系数，尽可能由上级统一，以免这高那低，左邻右舍相互影响。

5. 经济责任制的考核，目前有些地区项目越来越多，内容越来越细，奖金越来越少，企业的权力越来越小。因此

如局限于现在有限的奖金，势必无法拉开档距，迫切需要研究新措施，与部份浮动工资结合起来等，但搞浮动工资在政策上是否可行，也需上级来决策。

6. 企业内搞经济责任制，相比之下，总是微观的，并不太难。而宏观上，经济管理混乱，对企业的冲击则受不了，国家经济管理上，外贸、内贸、工业、一人一把号，各吹各的调，造成内部不协调。恳切期望上级能多从宏观上来抓一下工、商、贸的协调，团结一致，搞好经济。

7. 贯彻经济责任制，是经济改革的一部份，“牵一发动全身”。要使实行经济责任制成为办好社会主义企业的一条新路子，就非得进行彻底的经济体制改革不可。而与会代表认为经济改革(包括体制改革)，纺织部应从宏观上有个整体方案，遵照由上至下的程序，积极而稳妥地进行，才能少走弯路。

四、下届第三次经济责任制学组会安排：

这次在青岛召开第二次中国纺织企协经济责任制学组会议，总的来说，开得很成功，交流资料多，学术气氛浓，开得又活跃，使与会代表都受到了很多的启示，有利于各省市回去推动经济责任制向纵深发展。所以能这样，是与主办单位青岛市纺织工业局和企协的努力分不开的，他们为会议作了大量的、充分的筹备工作，特此向青岛市纺织工业局和企协表示感谢。

根据会议代表的要求，希望把这次学组会上12个省市提供的经验交流资料，汇编成册，学组确定请青岛纺织企协与中国纺织企协情报中心一起搞经济责任制汇编，内部发行，希望各地踊跃组织订阅。

会议经过酝酿协商，确定由河北省主办第三次经济责任

制学组会议，地点初步暂定为承德或秦皇岛，时间订在明年9月下旬或10月上旬，并根据学组要稳步扩大的方针，下届拟再扩大一些新成立或正在筹建经济责任制学组的省市纺织企协参加到经济责任制学组中来。具体发展工作由各省市区推荐二名成员报部经济责任制学组作为成员，并向下届主办单位河北省企协联系，以争取参加明年活动。

为了开好第三次学组会，大家认为从现在起就要着手准备。根据大家目前关心的课题，主要有以下内容：

1. 继续交流各省市区学首钢与单位实际相结合创造的新经验，新动向。

2. 国家对企业实行经济责任制，用什么形式能扬长避短，更好处理好三者关系。

3. 干部和工人责任系数，怎样制订为好，如何进一步与全面人事管理制度的贯彻结合起来。

4. 经济责任制如何做到上下同步，公司、局如何建立经济责任制，应包括那些具体内容。

5. 经济责任制的横向，厂与厂，工与贸，产与销之间，如何建立经济合同制，希望各地创造积累经验。

6. 克服平均主义，二、三线和干部，用什么形式为好，怎样做到经常持久而又不繁琐。

以上仅是大家共同关心的一些课题，还希望各地在新的一年里，用十二大精神为指针，不断开创新局面，创造新经验，在明年第三次学组会上，交流推广。

中国纺织企协经济责任制学组

一九八二年十一月二日

学首钢实行经济责任制的 情况和体会

北京市棉印公司

北京市经委抓住首钢这一经验，从二月份起组织北京市工交系统的工厂、公司、局，在首钢举办推行经济责任制学习班。

从首钢回来，各厂都及时将首钢的经验，进行了转达，对比找差距，找到了三方面差距：在企业管理上，我们仍是就生产抓生产，生产型管理，而首钢已从生产型管理，转变为以提高经济效益为主生产经营型管理；在计划管理上，我们仍是单纯产量计划管理，而首钢已从单打一产量计划管理，转变为以综合平衡为主全面计划管理；在生产责任制上，我们还是停留在岗位责任上，而首钢已从岗位责任制转变为岗位经济责任制，把责、权、利三者结合起来，以责为主，与奖励紧密结合。从全局学首钢进度来看，大致一季度是学习领会，二季度是制订办法，三季度贯彻试行，到目前为止，全纺织系统 74 个工厂，已有 49 个工厂实行了经济责任制，占全部工厂的 66.2%，其中大、中型全民所有制工厂 36 个，已实行经济责任制 21 个，占 58.3%。

一、健全完善经济责任制体系

工业企业经济责任制是一种经营管理制度，它是在国家计划指导下，以提高经济效益为核心，正确处理国家、企

业、职工三者之间的经济关系，责权利紧密结合的生产经营管理体制。什么是经济效益，用系统的观点来说，工业企业就是一个生产的转换系统，它的生产经营的经济效益，就是投入与产出的转换。而今年我们纺织企业，由于涤棉布全国库存积压转多，国家对涤棉布实行降价、限产。因此，象前几年那样，用增加涤棉比重来求经济效益增长已不可能，只能从提高生产水平中求经济效益，从节约中求经济效益，从加强经营管理中求经济效益，也就是要从内部挖潜来提高经济效益，而首钢推行全面经济责任制就是从管理上挖掘内部潜力的有效方法。

回顾我们纺织企业，这几年来结合扩大企业自主权，在厂内部也实行了一些经济责任制，如：对一些独立操作，能直接计算劳动成果的工种，实行了个人计件工资；对以机组，流水线为单位，能集体考核生产成果的，实行了集体计件工资。这两者都是属于厂内部经济责任制的范畴。除了要继续抓好以外，这次学首钢，完善经济责任制，重点要放在“全面”上，对不能实行计件，特别是二三线和科室，要实行部门岗位经济责任制办法。我们实行的方法和首钢一样，用的也是“包、保、协”的形式，从落实今年国家下达生产的任务入手，把今年国家下达的指标，逐项分解，层层落实到科室、车间、班组、个人。全面包、全面保，包保结合，形成一个纵横连锁，上下结合，互相促进，行之有效的经济责任制。

厂级对车间、科室的包保条件，主要考虑：

“包”全厂的利润、定员，有的厂还包括产量、质量。

“保”主要内容有三，一保国家下达产量、质量、品种、消耗、成本、资金、安全等各项指标；二保纺织部、纺织局制订的企业整顿主要技术经济指标，分类水平确保一档；三

保局下达各项专业管理共二十项达到一档水平，内容包括技术、质量、品种、工艺、操作、设备、财务、教育、能源、计划、劳动、物资、科研、环保、安全、治安、干部、生活、民主、班组管理这二十项管理。纺织局都拟订了评分定等的试行方案，规定85分以上为一类，70~85分为二类，70分以下为三类。

“协”：指的在确保完成上级下达指标和管理要求的前提下，上工序保下工序，辅助保生产，科室保车间，全厂保成品，上下左右之间连锁互保。

在考核上采取分级考核的办法。厂级考核车间、科室，作为一级奖励分配，用百分评比，再考虑加减分，即包保指标占50分，专业管理占30分，协作关系占10分，领导交办任务或其他共同性工作占10分。对重点指标和管理工作，则采取重奖重罚，超额完成可以加分，完不成要扣分，加分封顶为30分。这是一个大致的比例，有的厂因地制宜，这项多些，那项少些，在部门之间也因侧重不同，评分比例有所增减，政工部门则采取联责计奖，以该部门基本任务和职责范围为内容。对全厂性“包”的指标，政工部门也一样，计分考核，但任务和职责的评分比例就要大一些。

部门内奖金的二级分配，对工人的经济责任制，包括：岗位责任、工作任务（考虑指标、技术操作、对本岗位工作量和质量要求等），考核内容及办法。对职能人员的经济责任制包括：基本职责，办事细则（包括工作程序）和考核内容及办法（包括生产指标、工作任务、协作关系、领导交办任务四个方面）。

这样，除个人计件工资、集体计件工资以外，又增加评分计奖经济责任制。这一部份人，工作好坏看分数，而分数

又与奖金挂钩，看得见，摸得着，从而使原来这部份人的奖金不再象过去那样，只是“人头份”、“铁金额”、“轮流作庄”，而是成为“鼓勤奋人的劲，治懒惰人的病”的有效方法。

二、坚持奖金分配上按劳分配，拉开档距

首钢实行经济责任制，除了工作好坏看分数外，还增加了责任大小看系数。我们也学首钢一样，在工作好坏评分后，再增加一个责任大小的系数，厂级掌握车间、科室的系数有如下几种。

第一种：车间第一线	系数为	1.20
科室	系数为	1.00
照顾工种	系数为	0.60
第二种：车间第一线	系数为	1.07
带兵及扛指标科室	系数为	1.00
照顾工种多科室	系数为	0.90

第三种：采取基数不同，得分多少乘基数，车间高于科室奖金基数 0.5~1 元，相当于车间高于科室 7~15 % 系数。

第四种：根据纺织工业部近期贯彻劳动规范，岗位归类的原则，技术难易，劳动强度和责任大小来确定车间不同岗位系数。这种办法布机车间就要高于其他车间，以清河毛纺厂为例，毛条为 1，则织布车间为 1.08。另外厂级和车间在总奖金限额中，抽出 5 % 左右作为机动，由厂级或车间用于单项奖，如质量攻关，生产关键，节约措施等。如北京第二印染厂整理车间，按内外销规定，一等品成包中可以并件，但并件工为了省事，操作中不注意搭配，结果出现大量大另。现在设立这项单项奖后，另布率由去年 3.46 %，下降到今年的 2.84 %，增加收益 87000 多元。

在车间二级分配上，各车间、各部门也采取责任大小看系数的方法，主要工种高于一般工种，生产工种高于辅助工种，主要岗位要高于一般岗位。我们举清河毛纺厂为例，工人根据技术繁简、责任大小以及劳动强度不同，设立四个不同系数。

	一 档	二 档	三 档	四 档
系 数	1.20	1	0.90	0.80

关于复转军人徒工，也规定八级制工人入厂满半年，岗位制工人入厂满三个月，能独立操作顶岗劳动，可按本工种条件考核，达到条件，与工人一样同等待遇，给予评分计奖。

至于干部的岗位系数，这个问题比较复什，在首钢有较大的档距，而我们纺织系统的清河毛纺厂也设立出干部岗位奖，设三岗。

岗 位	系 数	范 围
一 岗	1.66	正付党委书记、厂长、正工会主席、付总
二 岗	1.33	正付中层干部
三 岗	1.00	一般干部

虽然清河毛纺厂设了干部岗位系数，而且一直在执行，但在我们纺织系统绝大部份企业，都还没有设干部岗位系数。

从总的来看，由于贯彻了工作好坏看分数，责任大小看系数，部门与部门，工人与工人之间奖金档距有了适当拉

开。这样就使原来只有计件的工种，体现经济责任制，逐步扩大到全厂各车间、各部门，使企业内部的奖金分配上，从“大锅”变成“小锅”，锅里的浑水也澄清了，谁的贡献大，出力多，技术高，奖罚分明，一清二楚，做到奖金发放限额不突破，部门个人之间拉开档距。

一级计奖部门大部份工厂由劳动科担任，由综合部门计划科或企管办公室算出各部门实得分，报劳动科，再根据分值、人数和系数计算各部门得奖金额。计算公式如下：

$$\text{每一分的分值} = \frac{\text{发放奖金控制限额}}{\text{全厂各部门得分总和}}$$

$$\text{每一部门得奖金额} = \frac{\text{该部门实得分}}{\text{实得分}} \times \text{分值} \times \text{责任系数} \times \text{核定人数}$$

每一部门拿到自己奖金分配额后，再进行二级分配到班组、个人，至于作为机动的5%单项奖，由厂级或车间直接发到有关班组、个人，不再进行二级分配。

关于提奖核定人数，最好的办法是根据定员定额，在“双定”未搞前，也可按上期末实有人数。提奖人数一经下达，对车间和带兵辅助部门实行减人不减奖，增人不增奖。属于扩大生产，增加设备，新增人员除外；而科室由于人少工作又有些弹性，目前暂不执行减人不减奖，增人不增奖。至于病事假超过、工伤、处分等原因规定个人不得奖，全厂必须统一照常执行。这对车间和带兵辅助部门来说是有利的，定员奖金人数不变照提，而病事假的工人奖金扣下来，仍在车间，有利于车间和带兵辅助部门二级分配时，分价提高。

三、实行经济责任制取得初步成效

1. 通过经济责任制的实行，有利于促使企业各部门人