

企业管理制度的 一项重大改革



成都市西城区工业
二局除本分成制调查



成都企业管理协会
《工厂管理》编辑部

企业管理制度的
一项重大改革

——成都市西城区工业二局
除本分成制调查

成都企业管理协会
《工厂管理》编辑部

一九八三年七月

前 言

党的十二大以后，我国经济体制改革进入了一个新阶段。在这个阶段，改革将全面而系统地展开，一切战线、一切部门、一切地区、一切单位都要进行改革，都要破除那些陈旧的、妨碍我们前进的、不符合新的历史任务和实践要求的老框框、老套套、老作风，在改革中创立新章法，建立新体制。这是生产力发展的客观要求，也是历史发展的必然。

为了适应这一形势，研究和探索企业管理制度改革的问题，我们在本书中向大家介绍成都市西城区工业二局在改革中试验了两年多的一项新的管理制度——除本分成制，供研究经济体制改革的同志，研究企业管理和各级从事管理工作的同志参考。

除本分成制作为一项新的管理制度，同现行管理制度相比，主要有以下五个特征：①成本不包括工资，形成了一种新的经济核算体系；②工资不参加企业资金的循环和周转，直接从企业纯收入中支付；③把国家、企业、职工利益密切联系，采取分级超额累进(退)分成比例，实行净产值分配；④在劳动报酬的分配上，实行两级按劳分配，先由国家根据企业纯收入多少按统一规定比例计算和确定企业工资总额；然后再由企业根据每个职工劳动贡献大小计算和确定职工个

人劳动报酬，使职工劳动报酬既同个人劳动贡献大小联系，又和企业集体经营成果联系；⑤企业内部实行浮动工资制，多劳多得，少劳少得，不劳不得。这些特征，对我们进行企业管理制度改革乃至整个经济体制改革都是很有启发的。

除本分成制是一项新的管理制度，它在理论和实践上都提出了许多新问题。为了深入研究这些问题，从理论上揭示它的必然性，我们在本书附录中选编了中国社会科学院工业经济研究所所长蒋一苇同志今年初在重庆所作《经济体制改革的几个理论问题》报告的有关部分，选编了四川省社会科学院经济研究所张泽荣同志的《社会主义工资支付过程研究》和中共四川省委政策研究室李晓波同志的《试论除本分成制的特点》两篇理论文章，供进一步研究参考。

本书由张泽荣、武兆梅、谢有湘、吴长林等同志组织编写。杨常雍、牟光汉、陈贵华、李守凡、李一、李荣松等同志负责编辑，杨常雍同志负责总编。在本书编辑过程中，成都市经委副主任马俊文同志、成都市西城区政府、中共成都市西城区党校、西城区工业二局给予了积极支持和帮助。

由于编者水平有限，不当之处难免，恳请批评指正。

本书在今年四月曾印少量册数，因时间匆忙，有的数字有误，这次印刷。已作订正。

1983年7月

目 录

企业管理制度的一项重大改革

——成都市西城区工业二局实行除本分成制的调查

……四川省社会科学院
经济研究所
中共成都市西城区委党校 联合调查组（1）
成都企业管理协会
成都市西城区工业二局

成都市西城区工业二局实行除本分成浮动工资

制的调查……中共四川省委研究室调查组（43）

成都市西城区西御河街道辖区是怎样推行除

本分成制的……谢有湘等（47）

除本分成使成都沙河化工厂开创了新局面

……吴崇彬（57）

成都曙光化工厂实行除本分成使生产翻番

……胥洪秋等（64）

成都市光明电器开关厂实行除本分成制调查

……游洪厚（70）

成都制药化学厂实行除本分成制的做法	吴崇彬 (78)
瓶盖生产车间怎样实行除本分成	桂明道 (87)
成都市长江电器厂是怎样实行除本分成制的	游洪厚 (91)
除本分成制使青羊机具厂获得新生	谢高孝 (95)
除本分成促进成都市树脂厂管理制度的建设	姜学清等 (98)
成都市西城区流量仪表厂实行除本 分成制调查	吴世先 (101)
成都市环境保护设备厂在实行除本分成制中 对几个具体问题的处理办法	吴幼娣 (108)
成都市砂轮机厂实行除本分成情况	周 亚 (117)

附录一

成都市西城区工业二局 除本分成制实施办法试行草案	(120)
-----------------------------	-------

除本分成制财务管理实施细则（草案）·····	（132）
除本分成制再分配细则（草案）·····	（145）
除本分成制企业产品成本核算规程（草案）·····	（155）
除本分成制分级超额累进（退）分成比例系 列计算表·····	（175）
《除本分成制分级超额累进（退）分成比例系 列计算表》介绍·····	吴长林（248）

附录二

经济体制改革的几个理论问题·····	蒋一苇（261）
社会主义工资支付过程研究 ·····四川省社会科学院 经济研究所	张泽荣（283）
试论除本分成制的特点 ·····中共四川省委政策研究室	李晓波（341）

企业管理制度的一项重大改革

——成都市西城区工业二局实行除本分成制调查

四川省社会科学院经济研究所
中共成都市西城区委党校
成都企业管理协会
成都市西城区工业二局
联合调查组

成都市西城区工业二局从1981年初开始，在所属89户集体所有制企业（包括仅有部份车间实行的企业）陆续实行除本分成管理制度。他们从合理地、科学地解决分配问题入手，把企业、职工的责、权、利有机地结合起来，正确处理国家、集体、个人三者的关系，在管理制度上进行了一系列改革，使企业的经营思想、基础管理、劳动工资、经济核算、班子建设等都发生了积极而深刻的变化。

试行两年多来，收到了很好的经济效益。1982年实行除本分成制企业的各项经济指标同1981年实行除本分成前相比有很大提高：

工业总产值增长了51.05%；

销售收入增长了63.23%；

利润增长了1.7倍；

职工工资增长了20.52%；

上交国家工商税增长了56.05%；

上交国家所得税增长了94.13%；

企业职工工人平创税金增长了91.73%；

全员劳动生产率增长了1.3倍；

百元产值工资含量下降20.24%；

百元销售收入工资含量下降26.82%。

两年多来，这项改革引起了广泛的注意。在实行过程中，这项试验一直受到省、市有关领导，省、市有关部门的关怀和重视，他们多次对这种制度进行调查研究，进行指导。在实行过程中，四川省和成都市部分经济研究单位和理论工作者，也很关注这项试验，他们对实践中提出的问题进行研究、讨论，对遇到的困难帮助解决，对不完善的地方，共同研究完善办法和措施，不断进行改进。在实行过程中，试验也引起了省内省外不少单位和企业的兴趣，他们多次到成都市对这项试验进行了解、考察、学习、研究。从1981年实行以来，在两年多的时间里，先后到这里了解、考察和学习研究的有二百多个单位和企业，来函来信索取资料，要求书面介绍的有三十多个单位和企业。从目前了解到的情况看，在到成都市来学习过的单位和企业中，有不少单位和企业已把这种办法搬回去，在本地或本企业进行试验。在实行过程中，西城区工业二局的同志多次被邀请向有关会议进行介绍，引起了与会代表的关注、兴趣和反响。

为了对这项改革进行更深入地研究，探索我国经济体制改革的道路，我们对这项改革进行了全面调查，根据调查结果整理了这个材料，供研究和探讨。

一、现行的集体所有制企业管理制度的弊病和除本分成制的提出

成都市西城区工业二局有十九个区属集体企业，二百

七十二个街道集体企业，共有职工二万三千多人。年工业总产值一亿多元，占全西城区工业总产值的61%。每年的利润在一千万元上下，占全西城区工业利润的66.9%。这些企业有大有小，有的数十人，有的三、四百人，产品繁多，生产灵活。主要生产为大工业配套产品、轻工民用小商品和为市场拾遗补缺的产品。生产的范围包括机械、电器、仪表、电子、化工、医药、建材、冶炼、轻纺、文化用品、日用百货、包装装璜等十多个门类的产品或部件、另件共一千多种。

这些企业绝大多数都是在1966年以前由街道群众在政府的号召和帮助下自愿结合、自筹资金、自找业务组织起来的。兴办初期有鲜明的集体经济特点，民主管理，自负盈亏，独立核算，没有固定工资，职工的报酬随企业的经营好坏而灵活变动，因而生产发展很快。后来，在“左”的思想影响下，这些企业普遍追求全民模式，企业的生产计划、工资制度、财产物资、人事管理，组织机构等都照搬照套全民所有制企业的管理办法，在指导思想，把集体企业摹仿现行的全民企业管理制度看作是落后的所有制向先进的所有制转变的标志。结果，使集体所有制企业的特点逐渐消失，使集体所有制企业所具有的群众当家理财、争取自身发展的强烈要求等优越性也逐渐地削弱了。这个演变在职工工资分配问题上，在追求吃大锅饭，追求平均主义方面表现得特别突出。

从1965年到实行除本分成以前的1980年，十五年中成都市西城区工业二局所属企业的职工工资制度经历了以下演变：

1. 1965年至1971年，职工没有固定工资，劳动报酬随企

业的经营好坏而灵活变动。最高工资限制在五十五元以下，一般职工的月收入为十几元，二十几元不等，少数职工四十几元，五十几元，平均月收入二十多元。

2.1972年开始，实行月收入固定等级工资制度。工资标准分七个等级，级差二元五角至三元，最低二十二元，最高三十八元，平均二十九元左右（详见下表）。确定职工工资

级 别	一	二	三	四	五	六	七
工资(元)	22	24.5	27	29.5	32	35	38

级别的主要条件是工龄长短。这样，职工工资从由经营好坏决定劳动报酬的浮动工资就变成了基本按工龄长短确定报酬的计时固定等级工资。这个转变，在当时被认为是向全民所有制目标迈进了一步，是一个进步，职工也为吃上了大锅饭而感到欣喜。这个转变改变了工人和企业的关系，使工人自身的利益与整个企业的经营好坏不再联系了，不再息息相关了，代之而起的是“上班干活，盖章拿钱”。有的职工甚至还认为自己是正在为厂长干活，把厂长视为“老板”。这个转变所产生的消极后果在当时人们还没有认识和察觉，因此，照搬当时全民企业的大锅饭的管理制度的努力在继续进行。

3.1978年起，集体企业由七级等级工资制又改为实行三类、十等工资制，月工资最低二十七元，最高六十元（详见下表）。

当时认为，这次提高工资级别标准是又向全民所有制企业前进了一大步。广大职工欢欣鼓舞，各级主管部门也认为是

等 级 类	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等	九等	十等
第一种	29	31.5	34	36.5	39	42	46	50	55	60
第二种	28	30.5	33	35.5	38	41	45	49	54	59
第三种	27	29.5	32	34.5	37	40	44	48	53	58

为集体企业职工做了一件大好事。

4.1980年起，将十等工资制又改为实行全国统一的八级工资制，执行县办全民企业标准，成都市五类地区，月工资最低二十九元八角二分，最高八十四元三角四分。（见下表）

级 别	一	二	三	四	五	六	七	八
工资(元)	29.82	34.96	40.10	46.27	53.47	62.21	71.98	84.34

这样，集体企业的职工工资标准就和同行业的全民所有制县办企业职工工资标准一样了。当时，大家认为，在工资这个问题上争到全民所有制企业的制度和标准，是集体企业发展的一个大成绩。

但是，实践说明，这个“大锅饭”不符合生产发展要求，不符合按劳分配原则，因而是很不牢靠的。它不仅产生了干多干少、干好干坏一个样，勤快和懒惰一个样，挫伤职工积极性等消极后果，而且使工资的增长大大超过了生产的增长，超过了企业的经济负担能力。由于几次大规模提高工资标准，再加上增发物价补贴，提高工资区类别，使企业的经济负担急剧

增加。1978年由七等工资改为十等工资，全局集体企业年工资总额增加209.71万元。1980年由十等工资改为八级工资并加发物贴和提高工资区类别等，年工资总额又增加284.71万元。1980年与1978年相比，年工资总额共增加494.42万元，增长43.6%，而在此期间生产并没有相应的增长，1980年与1978年相比，全局产值仅增长10.98%，劳动生产率仅增长10.7%，而实现的利润下降17.19%。因此，从1979年开始，亏损企业和亏损金额大幅度增加，利润大幅度下降（见下表）。

年 份	项 目	工资总额 (万元)	工资比上 年增长额 (万元)	利润总额 (万元)	利润比上 年下降额 (万元)	亏损总 金额 (万元)	亏损 企业 户数
一九七八		1134.55		1227.22		5.8	7
一九七九		1344.26	209.71	1044.83	182.39	24.47	30
一九八〇		1628.97	284.71	1016.23	28.6	50.2	47
合 计			494.42		210.99		

从上表可以看出，上述一系列工资制度的变更，不仅没有促进生产的发展，反而造成了利润下降。不断增加职工工资无疑是好事，但是，如果搞平均主义，不和生产发展相联系就不能刺激生产相应的增长，最终将造成工资的增长超过生产的增长使企业陷入困境。

党的十一届三中全会以后，国家对国民经济进行了一系列调整，在经济上实行了一系列切合实际的新政策。调整了轻重工业的比例，肯定了市场调节作用和物质利益原则，要

求企业由以产定销转向以销定产，提倡用经济的手段管理经济等，这一系列新政策要求企业内部必须进行一系列改革，尽快转到新的轨道上来。西城区的集体企业过去是背靠大工业发展起来的，在整个国民经济开始调整以后，这些集体企业，特别是小型机械厂业务骤减，开工不足。再加上他们存在缺乏资金、技术薄弱、设备简陋、管理落后、人员老化、供产销渠道不稳定等弱点，就使他们在竞争中更困难了。1980年末统计，工业二局所属的291个企业，23,000名职工中有约一百个企业，七千多名职工处于困难和严重困难的境地，不能按时间、按工资级别发放工资；有1,200多名职工不得不停工回家，每月只领取少量的生活费，对职工生活造成很大影响。如果加上与他们相联系的亲属，受影响的面比这还要大得多。一些企业过去已为退休职工办理了退休、退养手续，现在也不能按时发放退休、退养工资，给退休、退养职工的生活也带来了困难。一些企业为了生存下去，转向开商店、开饭馆、开茶铺、开旅馆。少数企业被迫关停、人员解散。一些找不到谋生门路的职工，纷纷离去，企业职工人数急剧下降。这些困难，使西城区工业二局的集体所有制企业面临着生存的严重威胁。

严重威胁在企业内外引起了很大的震动。企业领导想尽各种办法力图使大家能按月按时领到工资，为此，他们每月都要为凑足当月全厂的工资总额焦急，每到发工资的前几天，他们就像热锅上的蚂蚁急得团团转，急着交售产品、催收货款，如果钱还不够发工资，就八方借债。借不到，就推延发薪日期。有的企业有时一延再延以至拖欠一月以上，有的企业吃光了流动资金、企业积累，使生产无法继续进行。在

这种情况下，一般职工是有力使不上，只能在一旁乾着急。这样，有活干的，干不起劲；无活干的，东游西荡。如此互相影响，恶性循环，劳动效率更加降低。许多职工由于不能按月领到工资，怨气冲天，怨领导，怨上级，八方写信，四处上访，很不安宁。

对此，上级领导非常关切，多次指示有关部门调查研究，提出解决办法。困难使大家清醒地看到，违背按劳分配原则，盲目追求大锅饭的平均主义分配办法，挫伤了职工的生产积极性，结果使职工越吃越懒，使企业越吃越穷。要摆脱这严重的困境，一不能依靠国家拨款救济，二不能向其他企业平调，唯一办法是下决心改革现行管理制度，通过改革调动企业和职工积极性，增加企业内部的经济动力。通过改革找出路，开创新局面。除本分成制就是在这种情况下提出来的。

二、除本分成制的内容和发展过程

所谓除本分成，就是工资不进入生产成本，企业每月的实际销售收入，扣出职工工资以外的一切成本和提交以后，剩余部分为企业的纯收入。纯收入按上级批准的比例分作两部份，一部分为企业分成额（应上缴的所得税和合作事业基金包括在内），另一部份为职工工资总额。

除本分成制的成本内容与现行成本不同，其突出特点是职工工资不包括在成本之中。它的成本项目是：

①生产成本，即原材料、辅料、燃料和动力、低值易耗品、厂外加工费、废品及“三包”损失、固定资产折旧费，车间经费和企业管理费等。

②销售过程中发生的费用，如宣传费、广告费、包装

费、运输费及其它销售费用。

③其他费用支出。

销售收入减上述成本，余为净产值。然后提交：

①工商统一税。

②上交主管部门的管理费：生产企业按产品销售收入
的1%提取，加工修理服务企业按实际收入的2%提取。

③职工福利基金，按职工等级工资总额11%提取。

④职工教育经费，按企业职工等级工资总额的1.5%
提取。

⑤企业后备费用：按销售收入1%—5%提取。后备费
用于新产品试制或损失以及属于成本范围但不便分摊到车
间的支出，年终结余可分成。后备费用提取的比例由上级根
据销售额大小和企业实际需要确定。

⑥退休、退养、包养人员费用（劳动保险费）。

⑦工会经费：按企业职工分成工资总额2%提取。

企业净产值减上述提交，即为企业纯收入。

企业纯收入按规定比例分为企业所得和职工工资总额。

企业所得按以下顺序分配：

①根据企业完成的经济指标情况提取企业基金。

②归还银行中短期设备贷款。

③留给企业“三废”产品净利润。

④上交给国家所得税。

⑤上交给主管部门的合作事业基金。

扣出以上项目的下余部分即为企业的生产发展基金。

企业从纯收入中按上级规定的比例分成的工资总额根据
按劳分配原则在企业内部再分配。各企业工资总额在企业内

部的分配，根据具体情况，由职工讨论商定采用一定的分配办法落实到个人，作为企业付给个人的劳动报酬。

企业内部对工资总额的再分配习惯上称为第二次分配。

第二次分配普遍采取工分制，即把企业对职工（或通过车间、班组再具体到职工）的各种具体要求都按一定的数值制定出工分标准，然后考核职工的完成情况，计分付酬。分值的大小随职工工资总额的多少而浮动。对职工考核的内容一般包括产量、质量、消耗、费用、安全、纪律、五讲四美等。有些厂除了工作要求外，对在厂内吵架、打架、骂人等都作出了扣分的规定。总之，根据企业的实际需要和职工的意见，需要考核什么内容就制定什么工分标准。企业的所有重要活动都可以和职工的切身利益挂起勾来。

第二次分配，即企业内部分配，一般有三种形式：

1.全浮动。即完全打破原来月薪制的工资等级，个人工资全部按体现劳动量的工分多少，计分付酬。办法是：用企业所分成的职工工资总额，除以全厂职工总工分数，求得分值。再按照各项考核标准计算出每个职工所得的工分数，按个人工分数计算个人所得的工资。实行全浮动以后，职工的原级别工资标准只作为调动工作或退休退养时的依据。如果遇到国家统一调整工资时，职工工资仍然要按统一规定进行调整，照样升级加薪，但不作为企业计算个人报酬的依据，即只保留工资级别而不保留工资，留级而不留薪。全浮动完全摒弃了级别工资，是一种比较彻底的按劳动价值计算报酬的办法。比较适合于手工劳动，容易计件计量的行业，如缝纫、皮革、装璜、印刷等。

2.中浮动。在企业所分成的工资总额中，先按每个职工