

18种

现代化管理方法应知应会

实用手册

刘 赋 刘惠文 徐 明 主编

辽宁人民出版社

十八种现代化管理方法 应知应会实用手册

主编：刘 赋
刘惠文
徐 明

辽宁人民出版社

一九八七年·沈阳

顾 问：黄品棠、毕绵龄、李向山

主 编：刘 赋、刘惠文、徐 明

编 者：（按所编部分的先后为序）

毕绵龄、张继增、梁乃刚、黄品棠、周绍宗、
王庆田、陈岳山、郭宝柱、徐 明、刘惠文、
孙玉凤、张云嵩、马致山、秦振华、俞明震、
马希贵

前 言

6007 32

为适应我国广大企业管理干部和工程技术人员学习现代管理科学知识、掌握现代化管理方法的需要，我们曾根据国家经委拟在全国工业企业推广的十八种现代化管理项目，于一九八五年三月编写出版了《现代化管理方法应知应会实用手册》一书。由于该书在撰写中能够从我国国情和企业实际出发，本着理论联系实际的原则，比较系统、深入浅出地阐述了十八种现代化管理方法的基本原理、基本内容和应知应会实例，因而能适应当前各级企业管理干部和自学者学习现代化管理科学的需要，本书已先后再版三次，得到了广大读者的欢迎。为了进一步满足企业管理干部不断增长的需要，最近作者又对原来的书稿在内容上和文字上均作了必要的修改和补充，从而使本书更具有科学性、知识性、系统性和实用性的特点。我们希望通过这次修订版的重新发行，能够为进一步深化企业改革，为进一步提高企业干部的管理素质，为增加企业的经济效益有所奉献。

借本书再版之机会，作者愿向广大读者致以诚挚的谢意，因为只有读者的不断鼓励，才是促使作者进行重新修订的最大动力。

在本书的编写和修订过程中，我们参考并引用了中外作者有关的文献资料，在此一并致以谢意。

由于作者水平有限，本书仍有不妥与错漏之处，恳请读者批评指正。

编 者

一九八七年六月于沈阳

目 录

一、经济责任制	1
应知	1
应会	9
二、全面计划管理（包括目标管理）	16
第一部分 全面计划管理	16
应知	16
应会	19
第二部分 目标管理	24
应知	24
应会	26
三、全面质量管理	33
应知	33
应会	47
四、全面经济核算	73
应知	73
应会	81
五、统筹法（网络技术）	85
应知	85
应会	91
六、优选法（正交试验法）	104
应知	104
应会	106
七、系统工程	136
应知	136
应会	145
八、价值工程	152
应知	152
应会	156
九、市场预测	178
应知	178
应会	184
十、滚动计划	196
应知	196
应会	199

十一、决策技术·····	202
应知·····	202
应会·····	206
十二、A B C管理法·····	213
应知·····	213
应会·····	214
十三、全员设备维修管理·····	219
应知·····	219
应会·····	231
十四、线性规划·····	238
应知·····	238
应会·····	243
十五、成组技术·····	268
应知·····	268
应会·····	275
十六、看板管理·····	279
应知·····	279
应会·····	284
十七、成本—产量—利润分析（附目标成本管理）·····	288
应知·····	288
应会·····	295
十八、微型电子计算机(辅助企业管理)·····	306
应知·····	306
应会·····	321

一、经济责任制

应 知：

- (一) 工业经济责任制的定义及其体系的三个组成部分。
- (二) 工业经济责任制的特点以及与其他部门经济责任制的异同点。
- (三) 实行工业经济责任制应遵循的原则。
- (四) 国家与企业经济关系的基本内容，企业的经济责任和拥有的自主权。
- (五) 企业之间的经济责任制。
- (六) 企业内部的经济责任制。

应 会：

- (一) 利改税第二步改革的具体做法。
- (二) 指标分解，“包、保、核”的经济责任制做法。
- (三) 车间增利计奖的经济责任制做法。
- (四) 联产计酬经济责任制、计件工资、超额计件工资和浮动工资的作用及其计算。
- (五) 实行职工奖金“上不封顶、下不保底”的条件和办法。
- (六) 经济责任制的基础工作。职工定员定岗、制订劳动定额和物质定额的方法和计算。

应 知

- (一) 工业经济责任制的定义及其体系的三个组成部分。

建立在生产资料公有制基础上的社会主义工业企业，对国家、对社会承担一定的经济责任是理所当然的。建国以来，我国曾反复强调实行责任制，但由于多年来经济管理体制上存在着国家集中过多的毛病，企业缺少应有的经营自主权，又没有独自的经济利益，因而事实上不可能承担多少经济责任。

在党的十一届三中全会以后开始了经济管理体制改革，责任制有所加强。从1981年起，在农业生产责任制的启发下，工业企业经济责任制得到普遍推行并取得一定的效果。社会主义工业企业经济责任制就是在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，以责、权、利相结合为特点的一种生产经营管理制度。这个定义中包括前提、目的和手段三个组成部分。其中“国家计划指导”是前提，“提高经济效益”是目的，“责、权、利相结合”是完成计划和达到目的的手段。

“国家计划指导”是工业经济责任制的前提，这是由社会主义经济特征和社会主义企业性质决定的。社会主义社会在生产资料公有制的基础上实行有计划的商品经济，企业的生产经营活动必须在国家的统一计划指导下进行，这样才可以避免各企业盲目进行生产经营所造成的比例失调和重大损失浪费，而从根本上保证了提高社会经济效益。国家向企业下达指令性和指导性计划指标，为企业提供必要的物质条件，企业向国家承担经济责任。体现着国家与企业之间的关系。

“提高经济效益”是推行经济责任制的根本目的。社会主义经济是公有制经济，所

以社会主义经济效益本质上是从社会的观点来考察的经济效益，国民经济效果占有主导的决定性的地位。企业的经济效益与社会经济效益从根本上看是一致的，只有各个企业的经济效益提高了，全社会经济效益的提高才有巩固的基础。但是衡量企业经济效益必须从国家全局角度评价，局部的经济效益要服从整体的经济效益。

“责、权、利相结合”是保证完成国家计划，提高经济效益的手段。

在责、权、利三者关系中，责任是核心；权利是条件；利益是动力。“责”即指国家对企业、企业向国家应负的经济责任，企业之间相互承担的经济责任，职工个人对企业和企业对职工相互承担的经济责任。“权”指国家各经济管理部门、企业和职工根据承担的责任的需要而确定的各种权力，对企业来讲，应拥有人财物和供产销等方面的生产经营管理权限，使企业成为相对独立的经济组织。“利”是指国家、企业和职工应尽的责任必须与相应的物质利益相联系，不能离开责去求利，也不能把“利”误解为企业和个人争利，从而错误地认为经济责任制就是为了分利、留成和奖金等分配问题。

经济责任制的完整含义包括计划、效益、责、权、利五个不可分割的内容。不能认为经济责任制就是一个责任问题或者是一个新的分配制度问题，必须全面理解经济责任制全部内容，才不会在实行过程中出现偏差和问题。

经济责任制的基本原则是：责、权、利相结合，国家、集体、个人利益相统一，职工劳动所得同劳动成果相联系。

由于行业性质、企业规模和生产条件各不相同，城市企业实行经济责任制也不可能有一划一的模式。

经济责任制经过几年的实践，逐步形成经济责任制的完整体系，整个体系由国家与企业之间，各企业之间以及企业内部的经济责任制三部分组成。（三部分的内容将在下列各节分别介绍）

（二）工业经济责任制的特点以及与其它部门经济责任制的异同点。

工业经济责任制和农业生产责任制、商业经营责任制在本质上有许多相同点。

1. 它们都是从改革管理体制入手，在巩固和发展社会主义公有制的前提下，调整生产关系，改革经营管理方式，贯彻按劳分配原则，打破吃大锅饭的平均主义，使生产关系更加适合生产力的状况；

2. 用经济效果考察经济责任，决定经济利益、把责、权、利结合起来；

3. 在国家计划指导下提高经济效益，实现社会主义的生产目的。

由于工业在生产水平，社会化程度和所有制公有化程度不同于农业及其它部门，从而在经营方式，管理方法以及分配方法等许多方面又有区别。

1. 由于工业比农业生产社会化程度高，商品率也高，而且工业生产对流通领域的要求比农业高得多。工业实行经济责任制不仅要抓生产，因而要抓好流通，把生产和流通统一起来，把生产和经营结合起来，将供、产、销等各个环节联系在一起，形成统一的生产和经营相结合的责任制体系。

2. 工业是现代化的大机器生产，是多工种、多专业、多工序协调一致进行生产的集体。任何一种产品的生产都是经过许许多多的工序和上千上万人劳动的结果。每个生产环节和工序都是紧密相连、互相制约的，只有按比例地协调地进行才能正常生产。企业中每个科室、车间、班组和个人都是整个企业中的一个集体或者是一个成员。因此，企

业对国家完成经济责任，不仅依赖于全体职工个人的积极性，更要依赖于各个集体的协调合作，集体与个人共同努力。

工业经济责任制的特点之一是把集体的经济责任制和个人的经济责任制有机地结合起来，特别注意调动集体和个人两方面的积极性。

3. 由于现代化工业的社会化程度很高，生产产品涉及到的各个部门、单位直到各工序之间要紧密配合，分工协作，有计划按比例地进行生产。另外，工业的公有制程度较高，这就要求严格地按国家计划来调节和组织生产。工业经济责任制在计划性方面，比农业生产责任制要有更严格的要求。

4. 农业生产责任制是集体经济内部的联产承包制，主要解决集体与农民及农民之间的经济关系。工业主要是全民所有制的国营企业，实行经济责任制要正确处理国家、企业和职工三者利益关系。

5. 由于工业经济责任制与其它责任制相比在经营方式、管理方式以及分配方法等方面有许多不同点，因而在责任制的形式和叫法上也不相同，农业上叫生产责任制，商业上叫经营责任制，而工业上则叫经济责任制。

(三) 实行工业经济责任制应遵循的原则。

根据工业实行经济责任制的特点和几年来的实践经验，工业企业实行经济责任制应遵循下列原则。

1. 必须贯彻计划经济，同时也要发挥市场调节辅助作用的原则。

我国实行的是有计划的商品经济，国家通过指令性计划和指导性计划领导工业生产，同时又充分发挥市场调节的辅助作用。

工业实行经济责任制，必须严格按照国家计划进行生产，全面完成国家计划。指令性计划必须执行，但也必须运用价值规律。指导性计划主要依靠运用经济杠杆的作用来实现。对于国家规定的市场调节产品，也必须遵守国家的政策法规，正确执行国家的价格政策和税收、信贷政策。同时要认真履行供产销合同，以保证整个社会生产的顺利进行。

2. 必须坚持以提高社会经济效益为中心的原则。

提高经济效益是实行工业经济责任制的目的。因此，如果不能实现提高经济效益的要求，就失去实行经济责任制的意义。

3. 必须执行保证国家财政收入稳定增长的原则。

实行工业经济责任制，把经济责任制和经济利益结合起来，必然涉及国家、企业和职工三者利益关系，调整与处理这三者关系，必须保证国家财政收入的稳定增长。

在社会主义制度下，国家、企业、个人三者利益从根本利益上看是一致的。三个方面的物质利益都要照顾到。但是往往三者利益之间也存在着一定的矛盾。所以存在矛盾，是因为在社会主义社会的物质生产还没有达到极为丰富的程度，还存在商品生产和按劳分配。个人之间因劳动能力和劳动成果不同，企业之间因经营管理的好坏，还存在着物质利益的差别；国家、企业和职工还存在三者利益如何分配和结合问题。为了把三者利益正确处理，应该是三者利益要兼顾；个人利益服从集体利益和国家利益，集体利益要服从国家利益。做到国家得大头，企业得中头，个人得小头。确保国家财政收入的稳定增长，最终还是要归结为促进和保障劳动者个人利益的增长。

4. 必须坚持因厂制宜、分类指导的原则。

工业经济责任制采取什么形式和具体做法，要根据不同企业生产力发展状况和经营管理特点，灵活的确定。只有经济责任制的形式和作法适合其生产力水平和生产经营特点时，才能发挥应有的作用。

5. 必须坚持奖勤罚懒的原则。

奖勤罚懒是实行经济责任制的原则。经济责任制就是要做到用经济效果考察经济责任，决定经济效益。把企业和职工个人的经营成果，劳动成果与企业和职工个人的经济利益结合起来，要体现“各尽所能、按劳分配”的社会主义原则，按劳动成果体现的差别，奖罚分明，不吃大锅饭。

(四) 国家与企业经济关系的基本内容。企业的经济责任制和拥有的自主权。

国营企业是全民所有制企业，根据马克思主义的理论和社会主义实践，所有权同经营权可以适当分开的。企业成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。

在国家与企业之间实行经济责任制，需要明确国家与企业的经济关系。

国家与企业之间的经济关系的基本内容包括：

1. 国家机构通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节。
2. 国家机构通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入。
3. 国家机构委派、任免或批准聘选企业的主要领导人员。
4. 国家机构决定企业的新建和关、停、并、转、迁。
5. 国营企业的所有权属于国家，企业在服从国家计划和管理的前提下，行使企业的经营权。国家机构不要直接经营和管理企业。

企业的经济责任制和企业拥有的自主权。

实行工业经济责任制，企业要对国家和社会承担一些经济责任，同时又在国家计划和政策指导下，行使企业的自主权。

1. 企业的经济责任

企业的责任，是指企业在从事生产经营活动和处理对外经济关系时，应该履行的义务。

社会主义国营工业企业的责任，一般可以归纳为下列几点：

(1) 认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，服从国家的统一领导和管理，保证完成国家下达的计划任务，履行企业签订经济合同的义务。

(2) 向广大消费者提供物美价廉的产品，保障消费者的正当利益，接受消费者的监督。

(3) 坚决保护国家和集体财产不受侵犯。

(4) 不断革新技术，大力提高技术水平和生产水平，努力发展新产品，保证产品达到规定质量标准。

(5) 管好、用好资金，实行全面经济核算，合理使用人力、财力和物力，大力提高经济效益。严格遵守财经纪律，按照国家规定，及时缴纳税金及各种费用。

(6) 正确处理国家、集体及职工三者利益关系，贯彻按劳分配原则。在发展生产和

提高经济效益的基础上，不断提高职工工资收入水平以及集体福利事业。

(7) 依法做好环境保护工作，保证安全生产，做好劳动保护工作，提高职工健康水平。

2. 企业应当拥有的自主权。

企业的权利，是指企业在进行生产经营活动时所应具有的，在产、供、销、人、财、物等方面的经营自主权，一般国营工业企业的经营自主权，主要包括下列几方面：

(1) 在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式。经营自主权是发挥企业活力的主要内容。如果全民所有制各种企业都由国家机构直接经营和管理，那就不可避免地产生严重主观主义和官僚主义，压抑企业的生机和活力。企业有权根据国家建设和市场需要的变化，调整企业的产品方向，开发新产品，进行技术改造，设备更新以及调整组织机构等方面的决策。

(2) 计划管理的自主权

企业的产、供、销集中反映在计划上。企业在产、供、销方面的自主权也集中反映在计划管理权上。企业有权安排自己的产供销活动。未经主管部门统一平衡的计划指标，或没有必需物资条件保证和产品销售安排的生产任务，企业有权拒绝接受。企业在保证完成国家计划任务的前提下，有权按照用户和市场的需要制定补充计划，增产适销对路的产品。企业有权在国家规定范围内自销产品。

企业对经过注册的产品商标，享有专用权。对企业自己的科研和技术等新成果，有权在国内有偿转让。

(3) 财务管理的自主权

企业要有独立的资金和使用资金的自主权。企业对多余、闲置的固定资产，有权有偿转让或出租，其收入用于企业的技术改造。企业有权在国家规定的范围内把折旧基金、大修理基金、纳税后的留利合并使用，进行必要的扩大再生产。企业实行利改税后的纳税后留利，有权按国家规定的比例，建立生产发展基金、职工福利基金、职工奖励基金等。

(4) 物资管理的自主权

企业根据生产任务的需要，有权与物资供应单位签订供需合同；企业有权自行择优选购生产需要的某些物资。企业在生产中节约下来的物资，有权用于增产社会需要的产品，也可以互相有偿调剂。

(5) 人事劳动管理自主权

企业有权根据本企业的定员编制、国家下达的劳动计划和考工标准招考、择优录用新职工，拒绝接受不符合条件的人员，企业自行决定用工办法。企业有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，其中包括厂长、副厂长、科室和车间领导。企业有权对职工实行考核制度，并根据考核成绩进行奖励、晋级和提升，按国家规定授予技术职称。对违反劳动纪律和操作规程，造成损失的职工，企业有权处罚。对严重不遵守厂规、屡教不改者，经过职工代表大会讨论通过，企业有权开除。

企业有权根据国家规定的工资范围和生产实际需要，自行确定工资奖励形式。

(6) 产品价格的自主权

企业有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格。

(7)企业拥有一定的外贸和外汇权利。

企业有权申请出口自己的产品。有出口产品任务并经过国家批准的企业，有权按国家规定参加外贸单位与外商的谈判、签订合同、提取外汇分成。企业有权向有关部门申请引进技术和设备。

规定企业的经营自主权本身并不是目的，这是为了使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。

(五)企业之间的经济责任制

社会主义工业是社会化大生产，各企业之间存在着密切的分工协作关系，产品的生产、销售，运输要经过几十甚至千百个企业共同协作才能形成和实现它的使用价值。建立协作企业之间互为保证的经济责任制，处理好企业之间的经济关系，是推动整个国民经济协调发展的重要条件。

在现实经济生活中，各个企业之间的联系纵横交错，呈现出密如蛛网般的复杂关系。但是，企业之间的经济关系无论怎样千头万绪，从其起因，方式与结果方面看，具有一定的规律性。

1. 企业之间的经济联系的起因及其发展程度，取决于生产社会化，生产资料公有化和产品商品化的程度。

2. 企业之间经济联系方式基本上有二：一为由国家计划规定好的企业之间的固定经济关系，另一种由企业相互自愿协商安排的。

3. 企业之间的经济联系并不改变所有制的性质和形式，各企业的独立平等地位不发生改变。

根据社会主义工业企业之间经济关系的内容和性质，正确处理企业之间的经济关系，应遵循下列基本原则。

1. 从国家全局出发处理企业之间的经济关系，国营企业与集体企业都应在保证国家统一计划的指导下，以全局利益为准则处理企业之间的经济关系。

2. 必须坚持等价交换原则，不能平调。

3. 必须坚持等价补偿原则，奖惩分明。企业之间进行经济往来中，既要责、权、利的统一，又要贯彻等价补偿的原则。当一方企业给另一方企业造成经济损失时，应等价赔偿。

4. 国家有权为企业某些经济利益作必要合理的调整，防止苦乐不均。例如国家征收资源税。把由于自然资源条件优异而形成的级差收入收归国家，排除资源因素造成的利润分配的苦乐不均，促进企业合理利用资源，提高经济效益。其它如技术装备水平的差异，价格规定的不够合理等因素都可能不真实地反映出来企业的实际贡献。则国家有权通过改革税收和价格政策进行调整，这与平调不同，所涉及的企业完全应当接受。这样才能保持企业之间的平等关系。

企业之间实行经济责任制的基本形式是经济合同。

经济合同即是企业之间为实现一定经济目的，明确相互权利义务的协议。实行经济合同制，用合同的形式将企业之间的经济关系和经济责任规定下来，是用经济的和法律的办管理理经济的一项重要措施。

经济合同的主要内容是确定合同双方当事人的权利和义务。是双方履行合同、承担经济责任的依据。合同中反映双方权利和义务，如运输合同，采购合同等，都必须明确规定数量和质量；价款或酬金；履行期限、地点、方式；以及违约责任。

签定和执行经济合同，根据经济合同法的有关规定，必须遵守和贯彻下列原则：

1. 遵守国家法律和政策的原则；
2. 必须遵守国家计划的要求；
3. 贯彻平等互利原则；
4. 贯彻协商一致原则；
5. 贯彻等价有偿原则。

经济合同是一种具有法律效力的书面协议。用合同制的办法来加强企业之间的经济联系，健全企业之间的经济责任，是实行经济责任制和提高企业生产经营管理的重要手段。

经济合同是一项技术性和政策性很强的工作，保证合同顺利实施，必须增强法制观念，正确处理合理纠纷；加强监督检查，提高合同效率；完善国家计划编制和管理工

（六）企业内部的经济责任制

企业内部经济责任制，是实现企业对国家承担的经济责任制的基础和保证。

现代化工业企业劳动分工精细，协作关系复杂，整个生产过程被划分许多不同的生产环节和生产岗位，整个经营管理系统被划分为若干分支系统。在企业对国家实行经济责任制以后，企业就要把国家承担的经济责任结合企业自己的生产经营目标，层层落实到企业内部每个生产单位和经营管理的分支系统，使每个职工在不同的管理系统和不同的生产岗位上，都围绕着企业的经营目标，互相协调，完成各自承担的生产经营任务，正确行使自己的职权，获得各自应得的经济效益。

企业内部经济责任制就是要正确调整和处理企业内部经济活动中人和人的经济关系。首先是调整物质利益关系。通过层层落实经济责任，使职工个人保班组经济任务，班组保车间经济任务，车间保全厂经济任务，整个企业全体职工以及各级经营系统都认真履行了各自承担的责任，从而企业也履行了对国家和社会承担的经济责任，同时企业和职工也就获得了相应的物质利益。

企业内部经济责任制体系包括二大类，一类为生产行政指挥系统集体经济责任制，另一类为职工个人岗位经济责任制。

职工个人岗位经济责任制是企业内部经济责任制体系的基础。企业内部各级、各种经济责任制，最终都要落实到岗位经济责任制上，才算真正落到了实处。

生产行政指挥系统集体单位经济责任制与职工个人岗位经济责任制是交织在一起的，生产行政指挥系统集体单位经济责任制具体体现为企业领导干部和车间、班组负责人的岗位经济责任制。

生产行政指挥系统集体单位经济责任制又可分为三个组成部分，即：生产行政指挥系统经济责任制，职能科室经济责任制，基层生产单位经济责任制。

1. 生产行政指挥系统经济责任制。

生产行政指挥系统经济责任制具体体现为企业领导干部和车间、班组负责人的经济责任制。

(1) 企业领导干部经济责任制。

主要指厂长(副厂长)的责、权、利。它一般包括领导者完成的指标,岗位职责、工作权限、协作要求和奖惩办法。

(2) 车间主任一级经济责任制。

这一级经济责任制主要内容有:确保指标基本职责、基础工作以及奖罚办法。

(3) 班组长经济责任制。

班组长(工段长)是企业最基层组织的负责人。班组长的基本职责是执行车间作业计划,协调班组内部岗位之间的生产活动,认真做好原始记录和岗位责任制的考核工作。

对车间主任、班组长奖罚,要体现责任重、标准高、考核严的精神。在完成基本职责之后,奖励要高于一般职工。

2. 职能科室经济责任制

职能科室指专业管理人员的经济责任制。他们按专业分工,担负着生产经营任务,对生产经营起着指导和保证作用。他们的职能包括:承担分解指标、检查监督下级执行计划和上级指令的贯彻情况,并对各车间进行考核。是厂长的参谋人员,并履行为各车间服务的职能。

职能科室经济责任制一般可包括五个方面,即:承担完成各科室归口管理的有关生产技术经济指标和直接承担核算的指标;承担指导车间或班组进行生产经营业务活动时所应负的经济责任;完成与其它有关科室的业务协作关系和为基层服务的职责;承担管理业务的基础工作;和完成领导交办的其它工作。职能科室经济责任制也应包括取得经济收入和奖惩办法。

3. 基层生产单位经济责任制

车间、班组是企业的基层生产单位,它们的经济责任制内容粗细程度不同。车间的经济责任制一般包括该单位所应承担的生产任务、产品数量、质量、品种规格、车间管理费、成本等技术经济指标;与职能管理科室的权责关系;车间和班组在生产活动中相互之间应负的经济责任以及从厂部取得经济收入和奖惩的办法等。一些规模较大,按对象原则组织的封闭式车间,其经济责任制还包括与其他单位进行经济往来时的职责权限,完成盈利任务等。

4. 岗位经济责任制

企业中各类人员都要有岗位责任制,这是企业中各种经济责任制的基础。岗位经济责任制是以提高综合经济效益为目的,以完成岗位生产、工作任务为直接目标、责权利相结合的一种新型有效的管理制度。一般包括责任指标、工作指标、协作要求和奖惩规定四个方面的内容。对不同岗位的经济责任制应有不同的要求。

各级领导干部和专业人员的经济责任制前面已经讲过,不再重复。

工人的岗位经济责任制,包括基本生产工人,辅助生产工人和生产服务人员的经济责任、经济权力和经济效益。其内容一般包括岗位职责和应知应会(如技术操作、设备维护、安全生产等方面的具体要求)、生产任务(质量、品种、生产与原材料消耗定

额、设备利用率、工时利用率)、处理上下两班之间、上下工序之间关系的权责规范、文明生产、出勤以及奖惩办法等。

采用何种企业内部经济责任制形式,主要取决于企业的生产方式、生产水平、经营特点和管理基础等基本条件。一个企业可能同时采取多种形式经济责任制的形式,将在下列应会部分介绍。

应 会

(一) 利改税的具体做法

1. 实行利改税第二步改革的重大意义。

国营企业全面实行利改税第二步改革,是我国经济体制改革的重大突破,不仅有利于打破两个“大锅饭”,还可以为城市经济体制的一系列改革创造条件。利改税的实行有利于扩大企业自主权的规定和奖金不封顶改革的实施。

通过利改税第二步改革,企业与国家的分配关系用法令的形式固定下来,使国家财政收入能够随着经济的发展而稳定增长;企业将从新增加的利润中得到较高的利益,从而增强企业改进经营管理、提高经济效益的动力;通过税收杠杆的调节作用,可以缓解目前价格不合理带来的矛盾,使企业在利润悬殊状况有所改善的情况下开展竞争,有利于鼓励先进,鞭策落后;企业将不再按行政隶属关系上交利润,有利于合理解决“条条”与“块块”、中央与地方的经济关系。

实行利改税后,企业在完成上缴税金之后,真正成为“独立经营,自负盈亏”经济实体。为彻底实现工业企业经济责任制提供了必要条件。

2. 利改税第二步改革的具体做法。

我国1983年开始试行国营企业利改税工作,1984年10月以后在国营企业中全面实行。从税利并存过渡到以税代利,具体做法:

(1) 把现行工商税按性质分为产品税、增值税、营业税和盐税;

产品税,以产品为课税的对象。从事工业生产的纳税人,在产品销售后,根据销售收入的金额和规定的税率计算应纳税额。按具体产品和产品类别设置税目,尽可能与调节产品利润水平的要求相结合,对那些同一产品因生产能力,原材料结构不同,而利润水平高低悬殊的,单独设置税目,分档定率。从产品利润实际出发,按照国家政策,税率有高有低,也可以缓解当前价格不合理引起的矛盾。

增值税,这是为了适应生产结构的调整和促进专业化协作生产的发展,设立的新税种,主要内容是把按产品销售额全额征税改为按产品销售额中的增值部分征税。

营业税,一切有经营收入的单位都要纳营业税。

盐税,从事生产,经营和进口盐的单位为盐税纳税人。

(2) 征收资源税。

这是对因资源差别而形成的级差收入征税的一个新税种。

(3) 开征四种地方税(房产税、土地使用税、车船使用税、城市维护建设税)。这几种税将逐步开征。

(4) 对盈利的国营企业征收所得税。

大中型企业适用固定比例税率，税率为55%，小型企业、饮食服务行业和营业性的宾馆、饭店、招待所及其它企业，依据《八级超额累进所得税税率表》征税。

表1—1 八级超额累进所得税税率表

级次	应纳税所得额级距	税率 %	速算扣除数 (元)	级次	应纳税所得额级距	税率 %	速算扣除数 (元)
1	全年所得额在1,000元以下的	10	0	5	全年所得额超过25,000元至50,000元的部分	42	2,830
2	全年所得额在1,000元至3,000元的部分	20	100	6	全年所得额超过50,000元至100,000元的部分	48	5,830
3	全年所得额超过3,500元至10,000元的部分	28	380	7	全年所得额超过100,000元至200,000元的部分	53	10,830
4	全年所得额超过10,000元至25,000元的部分	35	1,080	8	全年所得额超过200,000元以上的部分	55	14,830

超额累进税额计算公式：应纳税额 = 应纳税所得额 × 适用税率速算扣除数。

(5)对国营大中型企业征收调节税。

企业的经济效益不仅与其经营管理水平有直接关系，同时也受到价格、设备、运输、协作等条件的制约，因而形成利润悬殊的情况。为了正确处理国家和企业的分配关系，保证财政收入的稳定增长，设置调节税。

调节税率随企业的情况不同而异。核定调节税率时，先核定企业的基期利润。企业一九八三年实现利润调整由于变动产品税率、增值税率、营业税率以及开征资源税而增减的利润后，为核定的基期利润。核定的基期利润扣除百分之五十五计算的所得税和一九八三年合理留利后的余额，占核定基期利润的比例，为调节税率。没有余额的不核定调节税率。

企业当年利润比基期利润增长部分，减征百分之七十的调节税。增长部分按定比计算，一定七年不变。对物资、供销、金融、保险企业征收调节税时，不实行减征百分之七十的办法。

(二) 指标分解“包、保、核”的经济责任制做法

根据首都钢铁公司实行企业内部经济责任制的经验，对实行连续生产、生产过程基本上是同一原料依次加工的冶金、石油、化工、造纸等工业，适用于“包、保、核”形式的经济责任制。

所谓“包”即将企业的总目标，按照责、权、利结合的原则，分解为小目标，小目标再分解成为工艺参数或工作要求，层层落实到每个车间、科室、班组，直到每个职工个人。全面包、层层包、包到人。包要包增利、降低成本、职工定员、以及产量、品种、合同、消耗、资金、安全、环保和工作要求等。

所谓“保”就是把单位之间、岗位之间互为条件、互为保证的具体协作要求、作为经济责任，一件一件地落实到人。

包与保是结合的，层层包，就是把包和保的全面要求，从公司、厂矿到车间、班组，层层落实下去。使得企业上下左右，人人都有明确的奋斗目标。

所谓“核”就是对各级一直到每个人的包和保的任务实行严格的考核。考核要同经济效益和奖惩挂钩，实行按劳分配。

搞好“包、保、核”的经济责任制，要做到以下几点：

1. 包干指标要先进合理。

实行经济责任制，一定要坚持指标的先进性，使实行经济责任制的单位和个人，经过艰苦努力才能实现和得到好处。大努力得大好处，小努力得小好处，不努力得不到好处。

指标的分解、落实，要坚持平均先进水平，才能使企业经济效益持续提高。

分解、落实指标的一般程序：

(1)从落实企业对国家承担的经济责任入手，确定企业生产经营总目标；

(2)以实现生产经营目标为中心，编制各项生产经营的具体计划，提出各项专业管理具体要求，综合平衡后向车间、科室下达包保指标，确保任务和协作要求；

(3)贯彻责、权、利相结合的原则，按承担经济责任的大小、对包保任务指标、逐条制定经济奖罚办法；

(4)各车间、科室对自己承担的经济责任逐级向下分解落实，一直到班组，个人，并确定奖罚办法。

2. 实行严格的考核。

严格的考核是贯彻经济责任制的保证。实行经济责任制核心问题是能不能克服好人主义，对各级一直到每个人包与保的任务实行严格的考核，没有严格的考核，经济责任制订得再完善仍然是一纸空文，奖金得的再多，仍然是平均主义。只有严格考核才能做到奖惩分明。

要按责任项目全面考核，要凭数据看贡献、看成绩。考核内容，主要是包保指标，确保任务和协作要求的完成情况，做到以定量、定员、定时的数据来检查。

考核时要以信息反馈的数据为依据，逐级考核、交叉考核。

3. 严格按劳分配。

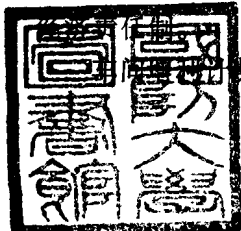
经济责任制是经济责任、经济效益和经济利益的结合。搞好经济责任制，关键是贯彻按劳分配、充分发挥经济动力的作用。

计酬办法是根据不同岗位经济责任完成的情况实行计分算奖。

在奖金分配上，可按“总额不超过，单位不拉平，个人不封顶”。即：企业全部奖金与企业经济效益挂钩，不能超过按企业收益提成的奖金总额。在企业内部各单位之间，根据工种的重要程度、技术繁简和劳动条件的差别，规定不同的奖金水平，在奖金标准上拉开差距。但对在完成经济责任制包保任务特别出色的个人，允许奖金冒尖，不封顶。

(三) 车间增利计奖的经济责任制做法

企业内部各车间之间的产品往来，转改为内部销售的经济往来关系，计算车间利润。企业厂部将企业总目标按成品、半成品分解到车间，并核定各车间增加利润指标，计算各车间增利计奖率，然后按增利多少与职工奖金挂钩，这种办法即叫车间增利计奖



奖率的计算公式如下：