

山西省财政贸易委员会编

山西省财贸经营责任制经验选



山西省人民出版社

F721

3

3

B505102

山西省财贸 经营责任制经验选

山西省财政贸易委员会编



人民出版社

B 069372

山西省财贸经营责任制经验选

山西省财政贸易委员会编

*

山西人民出版社出版发行 (太原并州北路十一号)

省新华知青印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 6.5 332千字

1983年9月第1版 1983年9月太原第1次印刷

印数: 1—50,000册

*

书号: 4088·48 定价: 0.50元

出版说明

为了交流我省财贸系统实行经营责任制的经验，促进它的进一步提高和完善，我们编选了本书。

本书选编财贸系统各种不同类型实行经营责任制的经验二十八篇。这些经验还有待于进一步改进、完善。各地在学习推广中，应从本单位实际出发，因地制宜，不要生搬硬套。

本书由侯欣珪、肖清益、朱祥平、王步山、陈秀英等同志编辑整理，张天乙同志对全书主要文章作了审订。对有关同志和单位的支持，谨此致谢。

编 者

目 录

推行经营责任制是财贸工作的重大改革·····武光汤	(1)
加强领导 扎扎实实 稳步推行	
经营管理责任制·····张天乙	(3)
加快商业改革的步伐进一步搞活城乡市场·····白清才	(17)
关于改进现行财政包干体制的初步探讨·····	(27)
批发企业实行连锁责任制的做法·····	(35)
三级批发企业推行经营责任制的做法·····	(39)
县城国营商业部门建立经营责任制的基本做法·····	(46)
大中型百货商店试行以柜组为基础的经营责任制·····	(53)
工资全浮动联销计酬承包责任制的做法·····	(62)
以税代利企业经营承包责任制的做法·····	(95)
食品商店的经营责任制怎样搞·····	(68)
蔬菜产销工作实行万斤菜亏损	
定额补贴责任制的做法·····	(71)
实行经营管理责任制 经营蔬菜年年有盈利·····	(75)
研究解决经营蔬菜中的新问题·····	(79)
责任制进菜店 情况大改变·····	(84)
菜店实行层层包下经营责任制的做法·····	(86)
旅店业越走越宽·····	(91)

理发业实行基本工资加超定额

提成工资制的做法·····	(98)
饭店怎样完善经营责任制·····	(106)
供销系统推行经营责任制应注意的几个问题·····	(112)
社队挂钩民主管理责任制的做法·····	(121)
供销社实行经营管理责任制的做法·····	(127)
山区供销社怎样推行经营责任制·····	(131)
粮食系统如何推行经济责任制·····	(137)
一条龙经营责任制的做法·····	(146)
全面考核联销计奖责任制的做法·····	(155)
国营零售粮店试行经营承包责任制的做法·····	(159)
商业企业推行经营责任制是十分必要的·····	(163)
如何正确处理政治责任与经济责任的关系·····	(173)
推行经营责任制必须进行严格全面的考核·····	(186)
关于经济指标的制定和考核公式·····	(192)

推行经营责任制 是财贸工作的重大改革

武 光 汤

三中全会以来，党中央采取了一系列重大决策，千方百计要把蕴藏在广大人民群众中的劳动热情进一步焕发出来。农业实行了各种形式的生产责任制后，八亿农民的积极性就调动起来了，情况就发生了极大的变化。而且对其他各条经济战线都有很大的推动。

我省广大农村由于认真实行了各种形式的生产责任制，调动了广大干部和群众的生产积极性。农业生产得到了迅速恢复和发展，农民生活显著提高。过去那种生产没责任，劳动“一窝蜂”，分配一拉平的做法得到了纠正，社会主义按劳分配的原则得到了充分的体现。真是“联产联了心，联谁谁操心”，“包产到了户，家家有干部”。农民高兴地说，实行了生产责任制，会没少赶，戏没少看，活没少干，钱没少赚。现在的农村，几乎是村村盖新房，户户有余粮。人们精神饱满，喜气洋洋，到处充满了生机，使人感到兴奋鼓舞。

工业战线的形势也是令人鼓舞的，已经决定全面推行各种工业生产责任制。我们财贸系统，特别是商业、供销、粮食等单位也要象农业和工业那样推行各种形式的责任制。结

合我们财贸工作的特点，叫做经营管理责任制（或称经济责任制）。实际上这种经营管理责任制，一九八〇年以来有些财贸单位就已经开始推行了。从他们的经验看来，在财贸系统完全可以推行责任制。如果说农业实行责任制是党中央自农业合作化以来在农业战线所采取的一次重大战略决策和农村工作的转折点的话，那么，财贸系统推行经营管理责任制，同样是财贸工作的大转折，也是财贸工作的一项重大改革。这个大的转折和重大改革的含义，就是把每个人的工作、劳动和利益紧紧地联系起来，也就是把权、责、酬结合起来。

过去，整个经济工作中存在着“左”的思想，财贸系统经营管理方面“吃大锅饭”，平均主义的现象严重存在。旧社会讲四六饭铺对半店，说明了开饭店、旅店是赚钱的生意。可是，我们有不少饭店却很少赚钱，甚至赔钱。太原市有一家饭店，五个人打烧饼，一天才打十九斤面。马克思在《哥达纲领批判》中说过一段话：“每一个生产者，在作了各项扣除之后，从社会方面正好领回所给予社会的一切。”按照马克思这个观点，这五个人除了各项扣除以后，每人每天的平均工资应该是多少呀！恐怕是所剩无几了。这还有什么劳动效率，还谈得上什么经济效果和社会积累。为什么会出现这种情况呢？除了其他别的因素外，一个重要的原因就是没有坚持按劳分配的原则。企业经营状况的好坏，企业的赔钱与赚钱，同职工群众的经济利益没有结合起来，职工群众并不关心企业的经营成果。职工的所得不会因为干得出色而增加，也不会因干得不好而减少。这怎么能把广大职工的积极性调动起来呢？

过去在“左”的思想指导下，似乎无产阶级只能讲大公

无私、自我牺牲，而把考虑个人利益当作可耻的事，把整体利益、国家利益与个人利益，长远利益与眼前利益完全对立起来。结果使国家、集体、个人三者的利益都受到损害，生产的发展受到严重障碍。事实上，无产阶级从来是讲物质利益的。无产阶级的利益观，在于无产阶级要把整体利益与局部利益，国家利益与个人利益，长远利益与眼前利益相结合；在各种利益发生矛盾时，局部的、个人的、眼前的利益，要服从整体的、国家的、长远的利益。但这决不意味着可以不讲局部利益，不讲个人和眼前利益。马克思主义把“各尽所能，按劳分配”作为社会主义的分配原则提出，这足以说明物质利益原则是社会主义必须坚持的一条根本原则。只有当群众对物质利益看得见，摸得着，看到集体利益与个人利益有“水涨船高”的直接联系，才能使职工群众从物质利益上，不但关心个人劳动贡献，而且关心企业集体的经营成果，关心国家的经济发展。

财贸系统的领导同志和每个财贸工作者，都要根据三中全会的精神，进一步解放思想，摆脱“左”的思想束缚，在财贸单位认真研究和推广经营管理责任制，把权、责、酬三者结合起来，进一步克服平均主义和“吃大锅饭”的现象。希望大家开动脑筋，勇于探索，大胆实践。

一九八〇年以来，我省不少财贸单位，学习农业生产责任制的经验，结合财贸部门的实际认真进行了试验。如安泽县供销社系统、榆次市百货第一门市部、临汾县供销社饮食业、乡宁县尉庄供销社羊顺沟分销店、大同市大同饭店、榆次县食品公司、灵石县和盂县饮食业、平定县饮食服务公司、稷山县百货纺织品公司，他们的具体办法归纳起来有六种：①利

利润包干，超额分成；②定额计工，按工计酬，超额奖励，超额扣工；③大固定，小提成，浮动工资；④定额包干，联销（产）计酬；⑤对亏损单位实行亏损包干，超亏不补，减亏留用；⑥利润大包干，超利润全奖，完不成利润受罚。从这些单位的实践来看，效果是十分显著的。榆次市百货第一门市部，从去年十月份开始，一是在企业内部按专业划小柜组，实行柜组简易核算，并扩大柜组的自主权。如择优进货权、费用开支权、滞销产品加工改制权、余缺调剂权、五元以下残损变质商品处理权、组内人员调配权和分配奖金权等。二是实行超计划利润分成，即：利润超额部分，六成交国家，四成归企业；在留给企业的数额内，百分之四十用于发展基金和集体福利设施，百分之六十用于职工奖金。奖金的使用，由过去平均分配改为直接联系经济责任制的百分计奖办法，把销售、费用、资金、利润、品种等五项定额指标完成情况，作为考核计算的主要依据。这就把各个柜组定额指标完成的好坏、管理水平的高低，紧紧地与奖金挂了钩，把经济核算贯穿在整个经营过程中，调动了柜、组和职工个人的积极性。一九八〇年四季度实现利润超过包干指标百分之二十六，超额利润二万五千四百元。其中：国家增收一万五千二百元，企业留用四千一百元。职工得奖六千一百元，人均四十五元，比一九七九年第四季度人均得奖十五元，增加三十元。

又如乡宁县尉庄供销社羊顺沟分销店共有职工四人，一九七九年实现利润为五千四百一十六元。一九八〇年尉庄供销社与分销店职工共同讨论，如何从发展生产增加社员收入出发，扩大购销业务，确定实行利润包干办法。经过反复摸

底测算，最后确定分销店承包全年利润一万五千元，超额利润全奖；完不成包干利润由四名职工承担差额部分的百分之十，作为扣款。并规定分销店要做到：服从基层社统一领导，按时参加上级社的各项活动，按时上报各种报表，保证做好当地群众生产、生活资料供应和农副产品收购工作，认真扶植发展多种经营，正确组织三类农副产品议购议销活动，保证完成国家派购的农产品，正确执行国家规定的物价、奖售、运费补贴等政策，加强商品保管和养护，有问题商品在五十元以内由分销店及时处理、超过限额报基层社审批，对该摊不摊该报不报的，按未完成包干任务计算。实行利润承包责任制后，职工们积极组织社员群众的副业生产，广开当地货源，推销产品。年终结算，全年商品纯购进完成十五万二千一百四十七元，超计划百分之九十，比上年实际增长百分之六十八点四一；纯销售完成二十一万七千六百三十七元，超计划百分之九十八，比上年实际增长百分之一百零四点三六；完成利润总额一万九千四百四十九元，比上年实际增加二点六倍；人均对国家贡献四千六百八十二元。远远超过全省供销系统人均贡献六百七十八元和国营商业人均贡献七百二十九元的水平。一个四个人的小小分销店对国家贡献如此之大，说明在财贸企业推行责任制是何等重要，他们的超承包利润达百分之二十九点九，超额利润每人平均一千一百四十五元。

这是两个具体而生动的典型实例，我们应该从中得到启示。在当前的形势下，财贸部门究竟如何办，是继续按照老框框办事，继续按照老路走下去吗？再不能这样下去了。我们必须开动机器，解放思想，寻找一条新的途径，坚定不移

地在财贸战线推行各种形式的经营管理责任制。墨守成规是没有任何出路的。我们必须在解放思想的前提下，结合我们的实际大胆进行改革。上面列举的六种具体办法我认为是可行的。同时，我们还设想，一般商业企业，都可以在保证国家财政收入任务的前提下，实行利润包干、超额分成的办法，而且一定几年不变。企业完成包干以后的超收部分，企业同国家实行分成。分成比例可以按不同行业而定。企业的这些收入，由企业支配。凡是实行利润包干的企业，都要实行奖励制度，奖金要执行国家的统一规定。有些企业职工在完成的过程中，付出了超额劳动，可以提取超额劳动所得。集体所有制商业企业除按规定发给奖金外，还可以实行年终分红制。对政策性亏损企业，实行亏损包干，超亏不补，减亏分成或者全留给企业。

在保证国家财政收入的前提下，中小型企业可以试行以税代利的办法，就是国家向企业征税。征税以后的部分，企业可以用于企业基金，可以用于奖金和福利金。

企业对职工，可以实行不同形式的责任制，有的可以实行利润包干，有的可以承包给小组，有的还可以承包给个人。现在实际上在一些基层企业已经这样做了，但我们还没有很好地去总结推广。对照相、理发、澡塘、饭店、蔬菜、洗染、修理、缝纫等行业，实行承包的办法是行之有效的。承包以后，也要象农业一样要签订合同，合同中对主要经济指标、职责义务，以及应当执行国家哪些政策规定，都应该明文规定。

凡是能实行计件工资制的企业，都要尽可能地实行计件工资制。利改税的企业，可以实行浮动工资，不发奖金。经

营的好，可以多发工资，经营的不好，那就少发工资，这样企业就都可能经营好；集体所有制企业，只要经营的好，收入多，贡献大，职工的工资收入和福利待遇，也可以相同于甚至高于同行业的国营企业。

在奖金的使用上，也要贯彻按劳分配的原则，坚决克服平均主义。一般说，劳动在第一线的职工，奖金应当高于管理部门的职工。在工种和工作条件上也应当有所区别，干脏活、苦活、或者工作条件很差的就可以多发些奖金。现在奖金发放上问题不少，没有真正起到发放奖金应起的作用。应当认真执行国家有关奖金政策的规定，尽快改变在奖金使用上的不合理现象，使奖金真正起到鼓励先进，调动职工积极性的作用。

加强领导 扎扎实实 稳步推行经营管理责任制

张 天 乙

我省财贸企业推行经营管理责任制，虽然时间不长，但在多数企业已经显示出它的优越性。实践证明，责任制确实是繁荣社会主义财贸事业的必由之路，人心所向，势在必行。就当前推行经营责任制中的几个问题，谈一点自己的意见：

（一）财贸部门推行经营管理责任制方向应当肯定

三中全会以来，我省财贸系统根据党中央关于解放思想，放宽政策，搞活经济，搞活市场的精神，积极摸索进行改革的途径，曾开展了以提高服务质量、改善经营管理为中心的增产节约活动，在一些基层单位开展了“服务良好月”活动，恢复和建立了“定额管理”、“岗位责任制”和“百分计奖”等项制度。在部分企业进行了扩大企业自主权的试点。但是，整个财贸企业和单位还没有从根本上解决问题，没有彻底从“左”的束缚中解放出来。经营责任制正是解决这个问题的突破口，是财贸部门体制改革的重要途径。

推行经营管理责任制，充分调动了企业和职工的积极性、主动性，发挥了企业的内在活力。经营管理责任制一方

面要解决国家对企业的平均主义，改变企业统收统支，统负盈亏，企业经营好坏一个样的状况，使企业明确对国家所承担的经济责任，企业经济力量的增减与经营成果挂起钩来；另一方面要解决企业内部的平均主义，改变职工干好干坏一个样的状况，把企业的经营成果和职工个人的经济利益挂起钩来。责任制是要解决好两个平均主义的问题，不是复辟资本主义，不是倒退。因为它不改变社会主义企业所有制性质，不改变企业的经营方向，不改变企业的隶属关系，不改变企业的资产、设备，不违背国家政策法令，不违背国家的统一计划。它是在经营管理、经营方式上把企业和职工的责任、权力、利益更加明确、更加紧密地结合起来，使他们从切身的经济利益上关心企业的经营成果。简单地说，就是实行“六不变”、“两挂钩”、“三结合”的经营管理责任制。这种体制，完全符合我国现阶段生产力发展的水平，是调动企业和广大职工积极性的好办法，是财贸部门经营管理体制的重大改革，是能够很好地体现社会主义分配原则的有效形式，在充分认识推行经营管理责任制的必要性、迫切性，充分肯定推行经营管理责任制正确方向的同时，也要看到存在的问题，已经搞了责任制的单位，巩固、完善和提高的任务还很大。前进中的问题，我们要正视，要慎重地对待。

（二）要根据财贸部门的特点，因地制宜地推行责任制

财贸部门有自己的特点，因此，推行经营责任制要根据自己的特点，因地制宜地进行。财贸部门的特点可以举出几个：（一）财贸部门在整个社会生产中处于分配和交换环节，

它一头联系着生产，一头联系着消费，既要为工农业生产服务，也要为消费者服务，它是生产和消费的桥梁和纽带，财贸企业经济活动的好坏都将影响到工农业生产和人民生活。流通领域推行的这种责任制，比生产领域推行责任制的情况复杂的多，不能简单化。（二）财贸部门是以全民所有制为主体的，国营商业的资金、商品财产和劳动手段都属于国家所有，国家对职工支付工资。经营成果归国家所有。实行责任制后，从经营成果中抽出一部分奖励企业和职工，这是对职工超额劳动的奖励。这一点与农业是根本不同的。（三）财贸部门行业多，环节多，经营品种复杂。即使同行业，山区和平川、闹市和偏僻小巷的经营成果也大不一样；同一个行业，品种、价值不同，经营状况也会千差万别。所以，财贸企业责任制的具体要求也有所区别。（四）财贸责任制受市场变化影响大。计划、市场、价格、资金、货源等变化，都会给责任制带来一定的不稳定因素。

根据这些特点，在完善责任制中应注意解决好以下四个方面的问题：

第一、要坚持社会主义经营方向。我们是社会主义国家，它与资本主义国家的根本区别，就在于国民经济实行计划经济，市场调节是计划经济的补充。因此，计划管理和必要的行政干预还是必须要有的。离开社会主义轨道的自由经营是不允许的。实行责任制的单位一定要把端正经营方向作为责任制的主要内容包进去，做到不改变服务方向，不减少经营品种。严格执行国家有关政策和计划。通过正当的途径和手段取得合理的利润，对于违反国家政策和法令的非法所得要予以没收和罚款。

第二、要对消费者负责。推行责任制以后，许多单位的服务质量和服务态度有了好的变化。但也发现有损害消费者利益的现象，如为了多盈利不择手段，搞搭配销售，变相提高价格，掺杂弄假，缺斤短两，欺骗顾客，把企业、职工多得的负担转嫁到消费者头上等。衡量责任制好坏的标准，是要看“一个方针、两个服务、三大观点”是不是得到了贯彻和加强，服务质量和服务态度有没有改善。

第三、要改进企业经营管理，取得较好的经济效果，推行责任制的多数企业和单位，普遍出现利润增长、费用水平降低、资金周转加快、劳动效率提高的好局面。但也有少数单位发生了亏损，或者经济效果低于过去的水平。

第四、企业要成为相对独立经营、有一定自主权的经济实体。要改变完全附属于行政单位的地位。职工要真正成为企业的主人。

四条的核心是要正确处理好国家、企业和职工以及消费者之间的关系，既要保证国家多收、企业多留、个人多得，也要保障消费者利益。要做到“三兼顾”、“四满意”。有许多单位坚持把消费者的利益放在首位，认真改善经营管理，注意服务质量，企业声誉好，顾客盈门，结果盈利增加，国家、企业、职工三者利益都得到保证。有些单位在推行责任制中，只重视自己职工的经济利益，而忽视消费者利益，结果顾客越来越少，营业额反而下降。

（三）要扎扎实实地推行责任制，不要一阵风

推行责任制是一项复杂而仔细的工作，要扎扎实实地去做，不要一阵风。就一个企业来说，首先要有一批思想解