

刘汉卿 叶良渝 李庆一 主编

怎样完善企业内部经济责任制

——武汉石油化工厂经济责任制实例选编

怎样完善企业内部经济责任制
—— 武汉石油化工厂经济责任制实例选编
刘汉卿 叶良渝 李庆一主编

湖北人民出版社出版、发行

咸宁地区印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 印张11.5 1插页 243,000字

1984年7月第1版 1984年7月第1次印刷

印数：1—120,000

统一书号：4106·255 定价：1.25元

（限国内发行）

向 读 者 推 荐

一本工业企业完善经济责任制的学习材料

武汉石油化工厂是湖北省学习首都钢铁公司，全面推行企业经济责任制比较好的单位之一。他们在学习和推行经济责任制的实践中，结合本企业的特点和实际情况，制定了一系列专业经济责任制和岗位经济责任制的考核指标、考核标准和考核细则等等，既有全厂总的管理指标和考核标准，又有厂属各单位经济责任制的具体考核条例（包括专业指标、重点指标、管理指标和协作指标）；还有个人的职责范围、工作权限和考核细则（包括经济技术或专业指标、工作标准、管理制度、协作要求和保证措施）；以及评分标准、奖惩办法。这些都用工格形式列出来，一目了然，简便易行，实用性较强，对于正在推行或完善企业内部经济责任制的企业具有一定的参考和指导作用。

为了进一步搞好工业企业内部经济责任制，在保证质量的前提下加快企业整顿的步伐，现根据湖北省有关领导同志的指示精神，将武汉石油化工厂完善企业内部经济责任制条例选编成册，由湖北人民出版社编辑出版，作为企业管理干部和职工推行和完善企业内部经济责任制的借鉴，也可供企业作为五项整顿工作中关于建立和完善经济责任制及其验收工作的参考。

湖北省企业整顿领导小组办公室

一九八四年一月

序 言

武汉石油化工厂是我省第一个五项工作整顿验收合格的企业。近几年来，他们认真学习首钢经验，大力整顿和完善企业内部的经济责任制，以岗位经济责任制和专业经济责任制为纽带，把全厂每一个工人、每一个干部的责任、权力和经济利益紧密联系起来，把全厂每一项生产和工作任务以及每一项奋斗目标都逐级分解落实到部门、岗位和个人，从上到下形成了一个完整的、纵横连锁、协调配套的目标管理体系和考核体系，较好地调动了广大职工的积极性，促使全厂经济效益逐年大幅度提高。他们的经验值得我省其他企业认真学习。

实行经济责任制是企业内部管理制度上的一项重大改革，这一改革必将对人们的经营管理思想产生深远的影响。先进的生产力必然要求有先进的生产关系相适应，才能充分发挥其威力。而经济责任制正是对生产关系进行局部调整，改变了过去那种只重视生产不重视经营管理，只抓产值产量不管经济效益，以及分配上搞平均主义的现象，增强了职工的国家主人翁责任感。胡耀邦同志在党的十二大报告中指出：“为了发挥企业和劳动者的积极性，无论在国营企业或集体企业中，都必须认真实行经营管理上的责任制。”我们应该从实现十二大提出的工农业年总产值翻两番的战略目标的高度，从全面开创社会主义现代化建设新局面的高度，从

创立中国式的企业现代化经营管理和组织好社会化大生产的高度，来充分理解和认识大力推行经济责任制的重要性。

近两年来，结合企业整顿，经济责任制在我省工交企业中发展很快。绝大多数企业都采用了不同形式的经济责任制，尽管在内容、指标、分配方式上有所不同，但其主要精神是一致的，即坚持“责”字领先的原则，搞好责、权、利相结合，打破吃大锅饭、搞平均主义的旧框框，使每个职工的经济利益都能直接与整个企业经营好坏以及个人贡献大小联系起来。总的来看，效果是很好的，也积累了一些可贵的经验。如第二汽车制造厂在全面质量管理的基础上进行全面技术经济效益考核的经验；三五〇六工厂、葛店化工厂强化企业管理基础工作，建立厂内核算制的经验；湖北化工厂通过实行经济责任制调动广大职工的积极性，向内使劲，扭转亏损，为国家多作贡献的经验；咸宁工程机械厂、武汉印刷厂注意做好在实行经济责任制过程中的思想政治工作的经验，等等。但是，还有一小部分企业至今仍未建立起企业内部的经济责任制；相当一部分企业基础工作薄弱，经济责任制难以顺利地推行；一些企业把实行经济责任制仅仅看成奖金分配，忽视思想政治工作，存在“向钱看”和“靠钱管”的倾向。这些问题都需要我们在今后的工作中加以认真解决。

编辑出版《武汉石油化工厂经济责任制实例选编》一书的目的，正是为了使我省工交企业从中受到启发，促使经济责任制更加健康、顺利地向前发展。当然，任何经验都有一定的局限性，都不是完美无缺的，武汉石油化工厂经济责任制本身也还需要进一步完善、深化、提高。因此，希望各企业单位在学习他们的经验时，不要照搬照套，要结合本单位

的实际情况灵活运用，合理消化、吸收，创造出更多更好的推行经济责任制的经验和办法来。

湖北省企业管理协会会长

金士郎

一九八四年一月

目 录

序 言	1
一 如何建立和完善企业内部经济责任制	1
二 推行经济责任制后企业的新变化	13
三 厂部对各科室、车间有关管理指标的说明及管理指标汇总考核表	16
1. 精神文明考核细则	19
2. 经济责任制推行成效考核细则	26
3. 计划生育考核细则	30
4. 安全生产和管理各项指标考核细则	31
5. 全员培训各项指标考核细则	33
6. 全面质量管理考核细则	34
7. 环境卫生考核细则	36
8. 参加厂部会议贯彻执行情况考核细则	38
9. 完成厂部临时任务考核细则	39
10. 物资管理指标考核细则	40
四 车间岗位经济责任制考核条例和考核细则选编	
1. 关于常减压车间岗位经济责任制的说明和考核条例	41
2. 常减压车间主任岗位经济责任制关于职责、权限和工作标准的 规定及考核细则	46
3. 常压操作工岗位经济责任制关于职责、权限和工作标准的 规定及考核细则	53
4. 关于供电车间岗位经济责任制的说明和考核条例	63

5. 电气维护工岗位经济责任制关于职责、权限和工作标准的 规定及考核细则	68
6. 关于仪表车间岗位经济责任制的说明和考核条例	76
7. 仪表维护工岗位经济责任制关于职责、权限和工作标准的 规定及考核细则	80
8. 关于维修车间岗位经济责任制的说明和考核条例	86
9. 维修钳工岗位经济责任制关于职责、权限和工作标准的 规定及考核细则	90
10. 关于检修车间岗位经济责任制的说明和考核条例	97
11. 检修电焊工岗位经济责任制关于职责、权限和工作标准的 规定及考核细则	100
12. 关于排水车间岗位经济责任制的说明和考核条例	110
13. 生化工岗位经济责任制关于职责、权限和工作标准的 规定及考核细则	114

五 科室专业经济责任制考核条例和考核细则选编

1. 关于厂部办公室专业经济责任制的说明和考核条例	121
2. 厂办公室主任专业经济责任制关于职责、权限和工作 标准的规定及考核细则	127
3. 厂办公室行政秘书专业经济责任制关于职责、权限和 工作标准的规定及考核细则	137
4. 关于计划科专业经济责任制的说明和考核条例	146
5. 计划科目标管理专业经济责任制关于职责、权限和工 作标准的规定及考核细则	152
6. 关于调度室专业经济责任制的说明和考核条例	159
7. 调度室值班主任专业经济责任制关于职责、权限和工 作标准的规定及考核细则	163
8. 关于机动科专业经济责任制的说明和考核条例	173

9. 塔器、压力容器专业经济责任制关于职责、权限和工作标准的 规定及考核细则	177
10. 关于环保科专业经济责任制的说明和考核条例	183
11. 排水排噪声专业经济责任制关于职责、权限和工作标准的 规定及考核细则	188
12. 关于劳动工资科专业经济责任制的说明和考核条例	195
13. 经济责任制考核及奖金核发专业经济责任制关于职 责、权限和工作标准的规定及考核细则	199
14. 关于财务科专业经济责任制的说明和考核条例	204
15. 费用核算员专业经济责任制关于职责、权限和工作标 准的规定及考核细则	211
16. 区域成本核算专业经济责任制关于职责、权限和工作 标准的规定及考核细则	218
17. 关于物资处专业经济责任制的说明和考核条例	225
18. 设备计划员专业经济责任制关于职责、权限和工作标 准的规定及考核细则	229
19. 关于工程处专业经济责任制的说明和考核条例	236
20. 土建施工管理专业经济责任制关于职责、权限和工作 标准的规定及考核细则	242
21. 关于设计室专业经济责任制的说明和考核条例	248
22. 建筑工艺(安装)专业经济责任制关于职责、权限和	

5. 计划科目标管理专业经济责任制关于职责、权限和工 作标准的规定及考核细则	152
6. 关于调度室专业经济责任制的说明和考核条例	159
7. 调度室值班主任专业经济责任制关于职责、权限和工 作标准的规定及考核细则	163
8. 关于机动科专业经济责任制的说明和考核条例	173

规定及考核细则·····	273
27. 关于生活科专业经济责任制的说明和考核条例·····	279
28. 炊事员专业经济责任制关于职责、权限和工作标准的 规定及考核细则·····	282
29. 关于医院专业经济责任制的说明和考核条例·····	288
30. 内科主任(主治医师)专业经济责任制关于职责、权 限和工作标准的规定及考核细则·····	292
31. 关于党委办公室专业经济责任制的说明和考核条例 ·····	301
32. 机要秘书专业经济责任制关于职责、权限和工作标准 的规定及考核细则·····	308
33. 关于纪委专业经济责任制的说明和考核条例·····	318
34. 案件查处专业经济责任制关于职责、权限和工作标准 的规定及考核细则·····	322
35. 关于宣传部专业经济责任制的说明和考核条例·····	330
36. 经济宣传干事专业经济责任制关于职责、权限和工作 标准的规定及考核细则·····	337
37. 关于保卫科专业经济责任制的说明和考核条例·····	342
38. 生产保卫干事专业经济责任制关于职责、权限和工作 标准的规定及考核细则·····	345
39. 车间党支部书记专业经济责任制关于职责、权限和工 作标准的规定及考核细则·····	352

后 记

一 如何建立和完善企业内部经济责任制

1982年，石油部下达给我厂的原油加工量只比上年增加0.62%，而利润要求增长6%以上，在上年净增1500万元的基础上再上一级大台阶。能否完成这一任务，不少人感到信心不足。怎么办？厂党委经过反复研究，认为最现实而有效的办法是向首钢学习，全面推行经济责任制，充分调动全体职工的积极性和主动性，挖掘企业内部的潜力。学习首钢的结果，1982年，我厂不仅实现了利润比上年增长26%，净增额为1505万元，而且各项管理工作也得到了明显加强，在全国炼油企业同装置、同工种竞赛中，获得节能、管理、安全三面红旗和八项优胜，成为湖北省第一个五项工作整顿验收合格企业。

1983年，我们在进一步完善岗位经济责任制的同时，重点推行专业经济责任制，并以此为中心，带动和促进其他各项管理工作的稳步提高，全厂生产和效益又有了新的发展。在原油加工量比1982年增长12%的情况下，利税增长33%，净增额达3760万元。1983年同1980年比，在原油加工量基本持平的情况下，利润翻了一番。我们深深感到，实行经济责任制的确是我国工业企业在经营思想、管理制度和方法上的一项重大改革，是企业发展生产，加强管理，促进技术进步，提高企业素质和经济效益的强大推动力。

我厂建立和完善企业内部经济责任制的主要做法是：

(一) 提高认识, 明确指导思想

首先, 必须明确推行经济责任制的根本目的是提高经济效益, 为国家多作贡献。无论是企业还是职工都应把圆满完成对国家所承担的经济责任放在首位, 在保证国家多得的情况下, 实现企业多留、个人收入有所增长。不能把经济责任制简单地看成是国家与企业之间的“分利法”或职工之间的“分奖法”。

其次, 必须明确实行经济责任制后, 企业的一切经济活动仍要在国家计划指导下进行, 要维护国家计划的严肃性, 严格遵守各项政策法令, 财经制度和纪律。企业和职工的收益必须通过正当的手段和正当的途径来取得, 即通过发展生产、挖掘潜力、降低成本、提高经济效益来取得。

第三, 必须坚持按劳分配的原则, 实行“人定岗, 岗定责, 责定额, 额定分, 分定奖”, 打破吃大锅饭, 搞平均主义的现象。能否坚持执行按劳分配的原则, 是经济责任制能否搞好的一个关键问题。这一问题不解决, 职工的积极性就难以充分调动起来。

(二) 制定切实可行而又具有先进水平的奋斗目标

工业企业是国家的主要物质生产部门, 是国家财政收入的主要提供者。所有企业都应把为国家创造更多更好的物质财富, 提供更多的积累, 作为自己义不容辞的责任, 作为自己生产经营的目标。一个企业, 每年都应提出自己的生产经营目标, 企业领导者应带领和激励全体职工, 为实现本企业的奋斗目标而努力工作。

我们认为，制定明确的先进的生产经营目标，是推行经济责任制的首要工作和必要前提。我厂从1980年以来，年年都有明确的生产经营奋斗目标。1982年，我们提出“努力学大庆，上下抓管理。催化攻五关，常压夺红旗。工厂无泄漏，质量再升级。整顿达合格，利税超一亿”的总目标，并围绕这一总目标，提出了十二项具体目标。1983年，在连续三年迈出三大步的基础上，我们又提出“立志抓改革，全厂创七新（即树立新精神，打开新局面，迈出新路子，创出新水平，干出新成就，做出新贡献，放出新光彩），整顿再深入，同行夺先进，利税一亿二，六好定建成”的奋斗目标。在开展反浪费的活动中，我们又将利税指标改为“确保一亿四千五，力争一亿五”。并且号召全厂职工树立五种精神（即立志改革，勇攀高峰的创新精神；遵章守纪，干好本职工作的主人翁精神；助人为乐，为厂争光的集体主义精神；刻苦钻研，精益求精的上进精神；敢于批评，敢于斗争的大无畏的精神）。

在制定企业奋斗目标时，我们主要考虑以下几个原则：一是要确保国家下达给我厂的指令性计划的完成，二是要突出提高经济效益的要求，三是要促进全厂各项生产经营管理工作水平的提高，四是指标必须先进合理，既要敢于比先进，攀高峰，主动加压；又要有实事求是的科学态度。总之，企业提出的奋斗目标要充分体现本企业生气勃勃，奋发向上的精神面貌，要使全厂职工感到经过努力，目标是可以达到的，并能受到激励和鞭策。

企业的生产经营目标确定以后，我们把这一总目标逐级分解，并落实到每一个科室、车间、班组和个人。在大目标

下形成许多中目标、小目标，建立一个完整的目标管理网络和体系。以个人目标的实现来保证班组目标的实现；以班组目标的实现来保证车间、科室目标的实现；以车间、科室目标的实现来保证全厂奋斗目标实现。这样，就使全厂奋斗目标有了坚实的基础。

在进行目标分解时，我们要求：(1)分解要细，如把总能耗指标分解为水、电、汽、燃料、烧焦损失等小指标。(2)要协调配套，纵横连锁。每一个指标不仅要分解到各有关车间、班组、工人，也要分解到有关科室、干部，既有负责单位，也有实现单位。厂级领导按照职责分工，作为完成有关指标的总负责人。(3)在分解指标的同时，还提出了具体的实施措施。(4)要有进度要求，尽可能分季提出进度要求，定期检查落实。

按照上述办法，1982年，我们将全厂十二项奋斗目标分解为一百九十八个指标，下达到车间、科室。各科室、车间又分解成二千六百五十二个小指标下达给班组。各个班组又分解成七千八百一十六个细指标落实到个人。1983年，我们同样将全厂五十六项具体指标分解成四百五十六个指标下达到科室、车间，各科室、车间又分解成了一千八百四十二个指标下达给班组，落实到个人。这些指标也就成为经济责任制考核的基本依据。同时通过层层分解，使这些指标纵横连锁，上下挂勾，层层落实，形成一个强有力的经济责任制连锁互保体系。

(三) 建立健全一套比较完善的基础工作

必要的基础工作是推行经济责任制的前提条件，否则无

法对每个部门、每个职工的工作进行定性定量的科学考核和监督，按劳分配也就失去了依据。基础工作十分薄弱的单位（如没有进行定员定额，计量统计和原始记录不健全，没有实行经济核算、岗位责任制、工作标准的单位），即使强制推行经济责任制，也会流于形式，实施不力。当然，并不是说要等所有工作都很齐备扎实之后，才能推行经济责任制。事实上，随着经济责任制的推行和深入，会带动和促进各项基础工作的完备和加强。但是，有些基础工作，特别是作为考核依据的那部分基础工作是不能缺少的。这些工作主要有以下几条：

第一，要做好定员定责定额工作。按照生产和工作需要，合理设置企业内部机构。生产及工作岗位要明确划分其职责和权限范围，在此基础上进行定员定责定额。所谓定责，不仅要定职责，而且要定工作标准（包括完成工作的时限要求）。每项工作都要有应该达到的工作标准，以便对其工作进行质的评价。所谓定额，就是要确定生产和工作的量的多少。凡可以实行定额的单位、工种和人员都要实行定额。目前我厂一千八百二十一个岗位，已制定个人工作标准五万二千零三十一条。

第二，要建立健全计量、统计和原始记录工作。这些工作，是为编制计划、进行决策、实施管理提供依据的基础中的基础。过去，我厂计量仪表极不健全，燃料油、水、电、汽、风的消耗无法核算，只好用吃大锅饭的办法，分摊到各个部门。这样做，不仅造成考核不准，漏洞很大，而且影响团结。近几年，特别是1982年，我们成立了计量管理的专门机构，狠抓了计量仪表的安装配套工作。全厂计量仪表安装率

由百分之六十点二上升到百分之九十七点五，其中生产及销售部门计量仪表安装率达百分之百。这样，把企业的各种物资消耗与职工的个人职责和利益相联系，调动了广大职工降低消耗、降低成本的积极性，为开展经济核算、推行经济责任制打下了良好的基础。此外，我们还进一步健全和统一了全厂各部门、各岗位的原始记录及统计表报，规定专人负责，定期检查，使全厂的信息流通渠道更加畅通。

第三，要建立经济核算制度。几年来，我厂在整顿财经纪律的同时，建立健全了厂、车间、班组三级核算体系。按照石油部的统一计划价格和分类标准，对全厂五十二大类，一万四千八百项器材制订了统一计划价格，对一百八十七种半成品和劳务制订了内部价格，健全了价格体系；并对化工定额材料、水、电、汽、风、油等消耗都制定了比较先进合理的定额。同时，结合“双定”工作，全厂各车间都配备了专职经济核算员。现在，不仅所有车间都实行经济核算，而且全厂一百三十个班组中有一百二十四个进行核算，核算面达百分之九十五。如常减压车间，在核算工作中坚持了“四个算”，即八小时每班算，车间每天算，十天一句算，每月一总算，并坚持召开月经济活动分析会。

（四）分别不同情况，采取不同的经济责任制形式

经济责任制有没有生命力，能不能推动生产的发展，关键在于其是否符合本单位的生产和工作特点。因此，在决定需要采取什么样的经济责任制形式时，一定要从本单位的实际出发，灵活多样，切忌一刀切。我厂目前所实行的经济责任

制主要有三种形式：生产部门的岗位经济责任制，职能科室的专业经济责任制，集体所有制单位的计件分成工资制。

我厂职能科室的专业经济责任制是根据首钢经验演变而来的。按照“全”（职责全面）、“高”（工作标准高）、“时”（完成任务的时限要求）、“协”（上下左右协作配合）、“核”（严格考核）的要求，把各个专业部门和专业人员当前可以做到的，以及应该做到的每一项工作和业务，都全面地、一条不漏地纳入到专业经济责任制中去。因为科室的职能工作是企业全部生产经营活动的重要组成部分，职能工作情况如何，直接关系到企业生产经营的效果。所以，建立科室的专业经济责任制是十分必要的，它将使企业内部的经济责任制更加完善，进一步调动职能部门更好地发挥为生产服务的作用。

各科室的专业经济责任制由党委书记，厂长亲自审定。为了使各项专业管理工作逐步做到系统化、科学化、制度化，我们要求各专业和部门按照PDCA循环的步骤和专业经济责任制的要求，编制专业管理流程图。将其职责范围、工作标准、工作流程、指标分解、经济责任、协作关系、考核细则等内容，用图表的形式反映出来，使之一目了然，便于检查和考核。

在完善岗位经济责任制方面，近来，我们着重抓了四件事：一是进一步完善和修订各项生产指标和技术经济定额，使之更加先进合理，全面具体。凡是去年连续三个月达到的指标，今年都不应降低。二是完善工作标准，即要求每一个职工不仅明确自己干什么，怎么干，而且要明确干到什么程度。三是车间职能人员建立与专业科室相对应的专业经济责