



商业经营责任制讲话

万典武 主编



光明日报出版社

商业经营责任制讲话

万典武 主编

光明日报出版社

商业经营责任制讲话

万典武 主编

*

光明日报出版社出版
(北京永安路108号)

北京市新华书店发行 丹东日报社印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 4.5 字数: 90千

1983年10月第一版 1983年10月第一次印刷

印数 1—33,000

统一书号: 4263·011 定价: 0.45元

前 言

1981年夏季以来，在农业生产责任制的启发和带动下，全国有一大批商业企业实行了各种形式的经营责任制。我们先后到过一些省、市、县对八十年代我国商业企业管理体制的这项重大改革，做过一些调查研究。1982年7月，商业部商业经济研究所召开了关于这个问题的理论讨论会。本书就是在调查研究和理论讨论的基础上，编著而成的。

商业经营责任制比起许多其它的管理制度来，更加直接涉及到成千上万的基层企业和成百万的商业职工，同企业和职工的工作任务、职责范围以及经济利益息息相关。他们都希望得到关于商业经营责任制的意义、原则、做法等方面的基本知识。为了满足这一要求，光明日报出版社约请我们研究过这个问题的几位同志共同编写了这本《商业经营责任制讲话》。

参加本书编写工作的同志是：商业部商业经济研究所万典武同志（第一讲），中国社会科学院财贸经济研究所白仲尧同志（第二讲），商业部商业经济研究所杨敏同志（第三、六讲），北京经济学院曹厚昌同志（第四讲），中国社会科学院财贸经济研究所苏学生同志（第五讲），商业部商业经济研究所赵尔烈同志（第七、八、十讲），商业部商业经济研究所郭林泉同志（第九讲）。

全书初稿写成后，进行了集体讨论修改。最后，由我和

本所郭林泉、赵尔烈两位同志进行了总的编纂，本所张森忠同志参加了校对等工作。

商业经营责任制实行的时间很短，许多问题还在探索和研究中。我们这本书一般是按照多数同志比较一致的看法来写的，尽量避开那些争论比较大的问题和提法。但是，随着商业经营责任制的不断发展和完善，当本书同读者见面时，难免有某些显得过时或者应该改正的地方。加之，由于我们的水平不高，缺乏在基层企业直接进行这一次改革的实践经验，因此难免出现缺点甚至错误，希望读者提出批评和指正。

商业部商业经济研究所

万典武

1983年5月

录

第一讲：商业实行经营责任制的意义……………（1）

一、什么是商业经营责任制……………（1）

二、商业为什么要实行经营责任制……………（8）

三、商业实行经营责任制的初步效果……………（8）

第二讲：商业经营责任制必须责、权、利相结合……………（15）

一、经营责任制的责、权、利的含义……………（15）

二、责、权、利的结合……………（19）

三、怎样实现责、权、利的结合……………（24）

第三讲：正确处理国家、企业、职工三者的利益关系
……………（29）

一、三者的利益在根本上是一致的……………（29）

二、要把国家利益放在第一位……………（32）

三、适当照顾企业、职工的利益……………（39）

第四讲：要十分注意维护消费者利益……………（44）

一、为什么要特别强调维护消费者利益……………（44）

二、怎样维护消费者的利益……………（50）

第五讲：提高商业企业经济效益……………（56）

一、提高商业经济效益对改善经营管理的意义
……………（56）

二、经营责任制是提高商业经济效益的重要途径
……………（60）

三、微观经济效益要服从宏观经济效益·····	(63)
第六讲：商业经营责任制的形式·····	(68)
一、目前实行经营责任制的几种形式·····	(68)
二、确定经营责任制形式的客观依据·····	(73)
三、从实际出发，选择适当的形式·····	(76)
第七讲：实行经营责任制的条件·····	(80)
一、实行经营责任制必须具备一定的条件·····	(80)
二、实行经营责任制需要哪些条件·····	(84)
三、实行经营责任制与企业整顿的关系·····	(89)
第八讲：实行经营责任的步骤·····	(94)
一、学习动员 提高认识·····	(94)
二、调查研究 确定基数·····	(97)
三、制定协议 签署合同·····	(100)
四、在企业内部层层落实经营责任制·····	(102)
五、建立健全科学而严格的考核制度·····	(106)
第九讲：实行经营责任制必须加强思想政治工作·····	(109)
一、实行经营责任制中加强思想政治工作的重要性 ·····	(109)
二、实行经营责任制中思想政治工作的特点·····	(112)
三、实行经营责任制中思想政治工作的任务和内容 ·····	(116)
四、实行经营责任制中思想政治工作的原则和方法 ·····	(118)
第十讲：在实践中不断完善经营责任制·····	(123)
一、为什么要不断完善经营责任制·····	(123)
二、认真对待经营责任制中出现的问题·····	(125)
三、调查研究，总结经验，不断完善·····	(131)

第一讲 商业实行经营责任制的意义

商业实行经营责任制，是我国商业企业管理体制的一项重大改革，也是发展社会主义商业的重要途径。其意义不下于当年对私营工商业的社会主义改造。这一讲准备讲三个问题：（一）什么是商业经营责任制；（二）商业部门为什么要实行经营责任制；（三）商业实行经营责任制后的初步效果。

一、什么是商业经营责任制

1981年夏季，在农业生产责任制的启发和带动下，全国有一大批商业企业实行了各种形式的经营责任制，后来由于种种原因，有些企业放松或者停了下来。也有一批企业一直坚持，比如：山西、江苏、辽宁、江西等省都有一批商业企业连续地实行了一、二年，取得了明显的成效。1982年10月，全国商业工作会议明确提出要继续推行和完善商业经营责任制。

那么究竟什么叫商业经营责任制？我们知道，我国商业部门有各种制度，如计划制度、统计制度、财务制度、会计制度、劳动工资制度、物价制度等，许多制度已经实行了几十年。商业经营责任制不是这样的单项制度，而是一种综合性的管理制度，涉及计划、财务、劳动工资等许多方面。它也不是一项已经实行许多年的老制度，而是在我国农业生产责任制的启发和带动下，最近一、二年才开始逐步实行的。

从这里可以看出，商业经营责任制是在党的十一届三中全会以来我国政治经济一派大好的形势下产生的，具有明显的时代特点。它同过去的许多制度有密切的联系，其本身又具有一些崭新的内容。目前，它正在继续发展和完善，还不能全面而准确地把它说得非常清楚。但是，从各地实行的情况来看，我国商业经营责任制大体具有以下的主要内容。

第一，实行责任、权限、利益三结合。商业经营责任制的针对性很强，它是针对着商业企业目前普遍存在经营管理不善，经济效益不高，很不适应社会主义建设事业的发展和人民生活的需要等缺点，特别是针对着企业普遍存在吃“大锅饭”这些突出弊端而推行起来的。实行责、权、利相结合，就是把商业企业对国家和人民群众所承担责任的多少，经营的好坏，权限的大小，同企业的经济利益联系起来。在企业内部，把商业职工收入的多少，同职工劳动成果联系起来。

第二，坚持国家、企业、个人三者利益相结合。在扩大收购，扩大销售，改善经营管理，提高服务质量，提高经济效益的情况下，商业企业增加的经济收益，国家必须通过税收或利润取得大部分。商业企业本身通过利润分成等形式得到一小部分。职工通过奖金、提成工资、浮动工资等形式再从企业分得一部分。也就是我们通常说的“国家得大头，企业得中头，职工得小头”。当然，国家得的“大头”最终也是为全国人民办事用的。

第三，全国各地商业部门实行经营责任制的形式和作法各有不同。但是，目前总的说来，承包是主要形式和做法。承包企业要同上级管理单位签订承包合同，合同要明确规定双方的权利和义务，特别是承包者必须承担的责任，应有的

权限和经济利益。承包企业内部，要建立健全各种岗位责任制，把对上承包的责、权、利通过各种岗位责任制层层落实到班、组（或个人）。因此，可以说承包是责、权、利相结合，国家、企业、个人三者利益相结合的具体体现和落实。

综上所述，概括地说，商业经营责任制，就是商业企业在坚持社会主义方向，在国家和各级政府的领导下，以提高服务质量和经济效益为中心，实行责、权、利相结合，国家、企业、个人三者利益相结合的一项新的经营管理制度，是我国商业企业管理体制的一项重大改革。

二、商业为什么要实行经营责任制

商业为什么要实行经营责任制呢？有的同志认为，主要是为了职工增加收入，多得奖金；有的同志认为是企业扭亏增盈的一项临时措施；有的认为是财政包干落实不了，才采取这种办法。这些看法都是一种误解，或者只看到某些表面现象，没有看到问题的实质。实际上，从全国各地商业部门实行的情况来看，商业实行经营责任制是有着很重要的原因和很深刻的道理的。

第一，商业实行经营责任制是为了解决不少企业普遍存在经营管理不善，经济效益不高的问题。建国以来，我国社会主义商业企业在为社会生产和人民生活需要服务方面，做了不少工作，取得了很大成绩，这是有目共睹的事实。但是，由于过去“左”的错误的影 响，特别是十年内乱造成的危害，不少企业为社会生产和为人民服务的观念削弱了，优良传统和作风淡薄了，商业道德和信誉讲得少了，服务态度不好，服务质量下降。另一方面，在企业内部长期存在经营管理不善，责任不清，权限不明，赏罚不严，不计盈亏，劳

动组织松散，忙闲不均等现象。为了适应社会主义现代化建设的需要，必须迅速改变这种状态。从1981年起，在扩大企业自主权试点的基础上，不少企业试行了经营责任制。从整顿企业内部着手，在统一认识的基础上，开始建立和健全了各种岗位责任制，实行定员、定额管理，积极扩大购销业务，改善服务态度，提高服务质量，增加服务项目，取得了明显的效果，达到国家、企业、职工三增收，消费者也比较满意。由此看来，可以说，商业实行经营责任制，能够使企业首先明确自己的责任，正确地运用自己的权限，有效地组织内部各个岗位的人员，合理地管理和运用生产资料，协调地从事经营活动，出色地完成各自所承担的任务，取得良好的经济效益，并能按照国家、企业、个人三者利益兼顾的原则进行合理分配。也可以说，经营责任制是一种以经济利益和经济手段促进企业改善经营管理，提高经济效益的有效办法。

第二，商业实行经营责任制是为了解决吃“大锅饭”、平均主义的问题。平均主义这个问题有两层意思：一是职工工资上的平均主义；二是商业企业之间收益的平均主义。首先，从职工工资方面来说，我国国营商业从建国初期开始创办以来，一直实行的是固定计时工资。老的集体商业从1956年以来也基本上实行的是固定计时工资。职工干多干少，干好干不好，每个月照例领取一份工资，这就是大家经常说的吃“大锅饭”。这次实行商业经营责任制，就是要将职工的劳动成果同职工的劳动报酬挂起钩来。这就是说，职工出勤多的，出力大的，服务态度好的，对企业贡献大的，应该得到较多的报酬；反之，出勤少的，出勤不出力的，劳动效率低的，服务态度差的，干活质量差的，对企业贡献少

的，就应该少得收入。这样就能更好地贯彻“各尽所能，按劳分配”的社会主义原则，有利于调动广大职工的积极性、主动性、创造性，使千百万职工的聪明才智充分发挥出来。这样一种改革，对国营商业来说，是建国三十多年以来一个重要尝试；就集体商业来说，也是二十多年来的新的作法。其次，从商业企业之间的收益分配来说，多年来，我们实行的办法是统收统支，统负盈亏，有利向上缴，亏了向上要。这在企业之间也是一种“大锅饭”。企业经营好的，经济效益高的，对国家贡献大的，并不多得经济利益；而那些经营差的、亏损的企业，对国家贡献小的、甚至没有贡献的企业，也并无任何经济损失。这种企业之间的“大锅饭”，必然影响各个企业扩大购销业务，改善经营管理，改进服务质量，提高经济效益的积极性。其结果，除了一部分先进企业能较好地完成任务外，大多数商业企业经营管理不善，损失浪费严重，服务质量很差，缺乏一种力争上游的活力。实行经营责任制，将使各个商业企业的税后利润、利润分成、公共积累、公益金、职工奖励基金等，逐步发生差别。经营好的、经济效益高的、对国家贡献大的企业，可以多得一些利润分成和其他经济收益，可用来发展自己的企业，为职工多办一些集体福利事业；反之，那些经营不好的企业，由于经济收益较少，它们就没有资金或只有很少资金来扩大业务，发展集体福利事业。这种办法对于先进企业来说，将激励它们更好地改善经营管理，提高服务质量，为国家、为人民多做贡献；对于一般企业，特别是对那些后进企业来说，将起积极的鞭策作用，推动它们非努力向上不可。

第三，商业实行经营责任制，将进一步丰富和发展商业管理体制改革的內容。党的十一届三中全会以来，全国各地

先后实行了扩大商业企业自主权和利润留成等项改革。但是，这些改革只是使国家和企业的经济利益有了一定的联系，而企业和职工的经济利益联系较少。实行经营责任制以后，就把责、权、利紧紧地挂起钩来了。企业对国家和群众负有一定责任，包括政治责任、经济责任、工作责任，并且以责为核心，以责定权，以责定利。企业必须认真贯彻执行党的方针、政策，积极完成商品流转、费用、利润、税收等各项计划，维护消费者的正当利益，才能分得较多的利润留成或其他经济收益。这样一来，在扩大企业自主权的同时，企业有责、有权、有利，特别是企业的责任明确了。为了全面落实企业承担的责任，在企业内部还必须采取种种形式，比如建立健全各种岗位责任制，实行定员、定额管理等，将企业对国家和群众的责任层层落实到班组和个人，并和个人的经济利益直接挂钩，即把个人的“劳”同“酬”联系起来。职工干得好的，可以得到较多的收入，否则不但不能多得，连基本工资也可以向下浮动。这就是说，实行经营责任制使企业与国家、企业与班组和职工的经济利益互相联系起来了。因此，从这个意义上说，商业实行经营责任制是扩大企业自主权和利润留成等项改革的继续和发展。

同时，商业实行经营责任制必然要求对商业有关制度和上层建筑同时进行改革，这些改革，将进一步丰富和发展商业体制改革的内容。从全国各地实行商业经营责任制的情况来看，已经在工资制度、劳动制度、财务制度上引起了一系列的变化。而且，有的试行单位已经提出了要改革不合理的干部制度，精简臃肿庞大的企业管理机构，认真实行职工代表大会制度，自愿结合组成班组，实行群众选举干部，促进后进职工迅速转变等许多新问题。所有这些变化，将为进一

步改善经营管理，改进劳动人事制度，健全民主制度，加强政治思想工作，实行按劳分配等方面提供丰富的经验。比如大中城市在市公司下面，设有区公司，区公司下面又分成若干基层商店，一个基层商店管理十来个门市部，许多基层商店有五、六个脱产人员。过去职工不大过问这些问题。现在实行了经营责任制，职工开始关心这些管理机构，认为管理干部太多，管理机构太多，因此要求精简。又比如，前两年有的地方也实行过职工代表大会制度和班组长选举制度，但效果并不好。有些企业往往选老好人当班组长，有些职工甚至不把它当回事。现在实行经营责任制就不同了。职工认真选举那些积极负责的，能领导大家办好企业的同志当班组长、门市部主任或基层企业的经理，希望他们领导好大家办好企业，为国家和企业多做贡献，为职工群众多谋福利。看来，民主制度一旦同经济利益相联系，就比较认真了。

总之，商业实行经营责任制，是把企业的经济责任、经营管理权限，同企业的经济利益挂上了钩，同职工的经济利益挂上了钩。这样，就有利于克服企业之间、职工之间的平均主义，有利于调动企业和职工的积极性，有利于兼顾国家、集体、个人三者利益，从而使企业和职工在外有压力（企业之间的比较）、内有动力的条件下，努力改善经营管理，改进服务质量，提高经济效益。

我们还应当看到，商业经营责任制的实行，在我国商业管理体制改革中有着重要地位。商业管理体制，是指在组织全国商业活动中，各级商业部门之间，商业行政部门同商业企业之间，商业同其他经济部门之间的责任、权限、经济利益等方面的划分。其中一个主要方面是商业企业的管理体制，它专指商业企业同商业行政部门（代表国家和政府管理商业企

业)的关系,商业企业同商业职工的关系,以及商业企业内部的主要管理制度。可以预料,随着商业经营责任制的实行和不断完善,将突破我国现行的商业管理体制的许多老框框,引起深刻的变化,从而找到全面地、系统地改革商业企业管理体制的突破口,找到建立具有中国特色的社会主义商业企业的路子。

三、商业实行经营责任制的初步效果

一年多来,各地商业部门实行经营责任制的效果是好的。特别是那些一直坚持认真实行的单位,效果就更好一些。大体说来,商业实行经营责任制有这样几方面的初步效果:

第一,扩大了销售,降低了费用,提高了经济效益。过去许多商业企业对国家计划不严肃,年初订了计划,但完成多少是多少。企业对职工的分配也有平均主义倾向。综合奖虽然分了一、二、三等,但有的地方是轮流坐庄,实际上还是平均分配。因此职工对企业经营的好坏不大关心。实行经营责任制以后,由于企业的经营成果同企业的经济利益和职工的收入挂起钩来,增强了企业干部、职工的责任感,调动了他们的积极性,促使他们努力扩大销售,节约费用,全面完成国家计划,增加积累。山西省潞城县是全国试行商业经营责任制比较早而且坚持比较好的一个县。这个县的商业局系统,1980年1月在4个饭店进行了经营责任制的试点,营业额比试行前增长50%,扭亏为盈,经济效益显著提高。随后逐步推行到零售店、商办工业和三级批发商店。这个县两年多的实践证明,实行商业经营责任制,增强了企业干部和职工的主人翁责任感,扩大了销售,保证了国家计划

的实现。1981年购进、销售、利润都超额完成了国家计划，比上年同期有较大增长。1982年各项指标又超过上年。从全国来看，根据22个省、直辖市、自治区原商业部系统的统计，实行经营责任制的企业，1981年第四季度的销售额是53.8亿元，比上年同期的49.6亿元，增长了8.56%；没有实行经营责任制的企业，在这个阶段的销售额和上年同期对比，只增长了2.32%。实行经营责任制的企业比不实行增长幅度超过6.24%。这些实行经营责任制的单位费用率为5.95%，比没有实行经营责任制的单位费用率7.09%低1.14%。这些单位实现利润2.57亿元，比上年同期增长19.4%；利润率为4.34%，比没有实行经营责任制的单位的利润率3.06%高1.28%。可见实行和不实行经营责任制的经济效果大不一样。

第二，国家增加了利润和税收收入，企业增加了经济收益，个人增加了奖金、分成工资等收入。河北省某县副食品公司有个饭庄从1980年10月开业以来，实行了以承包为中心的经营责任制，他们打破“大锅饭”，实行职工招聘办法。饭庄28名职工，除2名国家正式职工外，其余26名都是由饭庄自行招聘的，他们的去留都由饭庄根据需 要和 个人表现来决定。由于他们实行了经营承包，改进了劳动管理和分配制度，把饭庄经营的好坏直接同职工的经济利益联系起来，调动了企业和职工的积极性，使饭庄不断发展壮大，经济效益逐步提高，国家、企业、个人三者都受益。两年来，营业面积由200平方米、60个座位，增加到700平方米、335个座位；月营业额由250元增加到1,500元。全年每人平均劳效11,000多元，每人平均提供利润993元。1981年每人平均每月交国家89.3元，个人收入63.8元。1982年1—9月，每人平均每

月交国家149.4元，个人收入73元，其中个人收入最多的130多元，低的为60元左右。而我们许多饭馆和饮食店，每人每月一般只能交国家一、二十元，企业无力发展，职工个人收入一般也只有四、五十元。实践充分证明，实行了经营责任制，国家、企业、个人三者利益同时兼顾，企业既为国家做出了贡献，又发展了自己，职工个人收入也有增加。

第三，提高了经营管理水平。首先，实行经营责任制加强了企业内部的经营管理。实行经营责任制的企业承担了经济责任，为了完成任务，促进企业内部建立和健全各项管理责任制，并把任务及时下达到商品部或班组，要求制订班组（或个人）的工作定额，以保证任务的完成。这样，企业、班组、职工都有明确的任务，努力改善经营管理，加强经济核算和考核制度。江西省某市和某县的食品公司，其收购站、饲养场、屠宰场、零售店，都是分散经营，长期存在干部难当、职工难带、商品难管等老大难问题。他们实行经营责任制后，按照各个不同环节的性质确定任务和职责，把任务和责任层层落实到班组和个人。由于责任制比较切合实际，承包任务比较合理，又能严格执行，赏罚分明，因此收购任务完成得好，企业经营管理面貌有了显著改进。其次，实行经营责任制，能使经营好的企业变得更好，亏损企业很快扭亏为盈。贵州省饮食服务业1981年上半年亏损10.3万元，第三季度实行经营责任制以后，很快扭亏为盈，盈利62.7万元，比第二季度的盈利增长2.7倍，比上年第三季度增长7.5%。过去饮食业吃、拿、送、损的问题比较严重，经营管理不善比较普遍。实行经营责任制后，这个行业的职工比过去关心企业的经营管理，同时企业也建立了一些必要的制度，所以，吃、拿、送、损的现象大大减少，经营管理