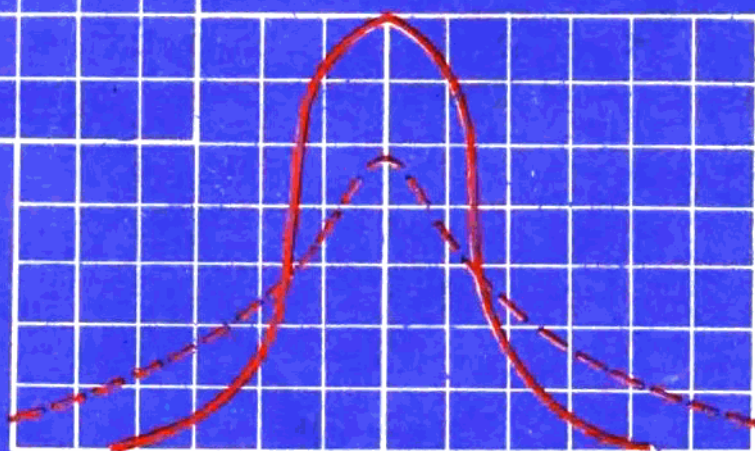
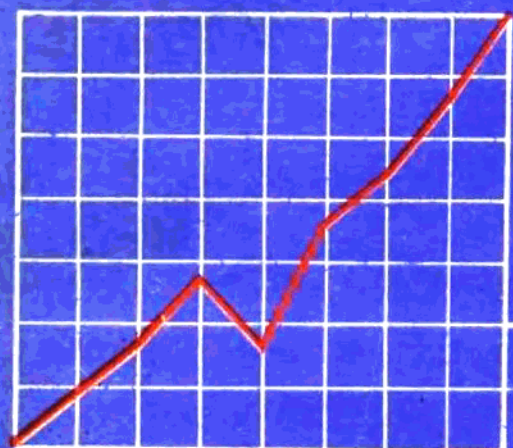


企世管理现代化

应用典例

姜彦博 主编
张红滨



QIYEGUANLI
XIANDAIHUA
YINGYONG
SHILI

湖南大学出版社

内 容 简 介

本书是根据企业管理现代化工作的需要,围绕国家经委颁发的《企业管理现代化纲要》的内容,针对我国企业管理现状和存在的一些主要问题,给出了六十八个已经取得成效的应用实例。供企业管理在现代化工作中参考。本书注意实效性、突出重点、着重介绍分析问题和解决问题的方法。

本书可供从事企业管理的有关人员参考,亦可作为大专院校有关专业及企业管理现代化干部训练班的补充教材。

前 言

为保证“七五”计划的实现,为九十年代经济的振兴和繁荣创造条件,推进企业管理现代化,提高企业经营管理水平,是继企业全面整顿后摆在我们面前的一项十分重要而迫切的战略任务。这几年来,不少企业在推广管理现代化的理论与方法上做了大量工作,它们认真地研究我国的实际状况和发展要求,注意吸收和借鉴当今世界各国,包括资本主义发达国家的一切反映现代社会化生产规律的先进经营管理方法,密切联系本地区、本单位的实际,在应用推广管理现代化,提高企业经营管理水平等方面取得了明显的效果。

本书收集了有关单位推广管理现代化方法的应用成果,并结合科研和教学的经验,编写了这本“企业管理现代化应用实例”,希望有助于广大管理干部、经济工作者和工程技术人员在学习与推广应用现代化管理方法时,在理论联系实际上有所裨益。本书注意实效性,强调针对性,不作管理现代化的理论的一般阐述,而是针对我国企业管理现状和存在的一些主要问题,突出重点、介绍分析问题和解决问题的方法。

本书可供从事企业管理工作的干部及工程技术人员参考,亦可作为大专院校有关专业师生的参考书,并可作为企业管理现代化干训班的补充教材。

参加本书编写的有:湖南省经济委员会张红滨、李忠兴同志、湖南大学系统工程管理科学研究所姜彦博、李树丞、贺国海、苏衡彦等同志。全书由姜彦博、张红滨同志主编。本书在选编过程中,湖南省企业管理协会及有关企业提供了大量的资料,得到很多专家、教师和工程技术人员的热情帮助,并提出了诸多有益的建议,李丙文、黄康同志帮助我们做了大量的实际工作,在此谨向有关作者、编者和同志们表示感谢。

鉴于我们的水平有限,编写时间仓促,书中难免有不妥和错误之处,敬请读者批评指正。

编 者

一九八六年八月

目 录

一、经济责任制.....	(1)
例1 工业生产经济责任制十四例.....	(1)
例2 经济责任制在设备安装中的应用.....	(9)
例3 经济责任制在某厂的应用.....	(15)
二、全面计划管理.....	(19)
例1 应用方针目标管理 提高经济效益.....	(19)
例2 推行目标成本管理 提高企业经济效益.....	(22)
例3 推行目标管理 提高经济效益.....	(27)
三、全面质量管理.....	(35)
例1 运用QC方法 变废为宝.....	(35)
例2 QC方法在工具管理中的应用.....	(40)
例3 应用TQC方法控制金属铬中铅含量 提高产品的优级品率.....	(43)
例4 针对质量目标 开展 QC 活动.....	(51)
例5 质量保证体系的流程图.....	(59)
四、全面经济核算.....	(69)
例1 开展全面经济核算 提高经济效益.....	(69)
例2 经济核算是提高经济效益的保证.....	(74)
例3 提高全面经济核算的水平.....	(78)
五、统筹法(网络技术).....	(83)
例1 综合运用网络技术 提高大检修效益.....	(83)
例2 网络计划技术在老厂改造方面的应用.....	(86)
例3 网络计划和技术准备计划中的应用.....	(91)
例4 运用网络技术组织生产.....	(95)
六、优选法.....	(100)
例1 应用优选法 快速确定炼油厂污水溶液的最佳波长.....	(100)
例2 价值工程与正交实验联合应用实例.....	(101)
例3 用正交试验法结合电算模拟对潜岩机工艺参数进行优化.....	(105)

例4 正交试验法在酿酒配方及工艺中的应用.....	(112)
七、系统工程	(114)
例1 运用系统原理进行销售决策.....	(114)
例2 系统工程在财务管理中的初步运用.....	(123)
八、价值工程	(134)
例1 价值工程在产品改型设计中的应用.....	(134)
例2 运用价值工程 变革冲裁模制造技术.....	(139)
例3 价值工程在提高硅锰合金经济效益中的作用.....	(146)
例4 价值分析在物资供应中的应用.....	(152)
九、市场预测	(156)
例1 某厂1986—1990年产品销售预测.....	(156)
例2 搞好市场预测 为经营决策提供科学依据.....	(165)
例3 应用回归直线分析法 预测生产水平.....	(171)
例4 加强市场预测 开拓新产品.....	(173)
例5 运用临界分析法 预测补偿贸易的经济效益.....	(175)
十、滚动计划	(178)
例1 滚动计划在编制月度作业计划上的应用.....	(178)
例2 推行滚动计划 提高应变能力.....	(181)
例1 滚动计划的研究与应用.....	(184)
十一、决策技术	(189)
例1 运用风险性决策技术 确定产品生产量.....	(189)
例2 非标准产品价格的决策.....	(190)
例3 决策技术在产品开发中的应用.....	(192)
例4 应用决策技术 实现效益翻两番.....	(195)
例5 运用决策技术 使企业扭亏为盈.....	(200)
例6 运用决策技术 搞好产品转产.....	(205)
十二、ABC管理法	(210)
例1 运用ABC分析法 搞好物资管理.....	(210)
例2 运用ABC分析法 管理工具库存.....	(216)
例3 应用ABC管理法对流动资金实行有效管理.....	(224)
十三、全面设备管理	(230)
例1 运用设备综合管理 提高设备综合效率.....	(230)

例2 推行全员设备管理 确保生产降低能耗	(234)
例3 推行全员设备管理 (T P M) 试点的初步实践	(240)
十四、线性规划	(253)
例1 线性规划在安排季度中的应用	(253)
例2 线性规划在编制工厂年度生产计划中的应用	(256)
例3 用线性规划法优化配棉方案 降低产品成本	(262)
十五、成组技术	(266)
例1 成组生产单元在某机床厂取得初步效果	(266)
例2 成组技术在机加工方面的应用	(269)
十六、看板管理	(277)
例1 在生产管理中应用看板管理法	(277)
例2 看板运输在汽车总装配厂的应用	(283)
十七、量本利分析	(288)
例1 应用量本利分析 确保目标利润实现	(288)
例2 运用量本利分析方法是提高经济效益的途径	(292)
例3 运用量本利分析预测生产经营状况	(297)
十八、电子计算机辅助企业管理	(307)
例1 用微型计算机辅助物资管理	(307)
例2 微型机在销售合同管理中的应用	(315)
例3 用微型计算机辅助编制网络计划	(324)
十九、企业诊断	(328)
例1 市场营销诊断	(328)
例2 生产管理诊断	(332)
二十、投入产出	(337)
例1 投入产出法在企业中的初步应用	(337)
例2 企业实物型投入产出表的编制与应用	(344)
二十一、动作研究	(355)
例1 镗床工序劳动定额与操作标准化	(365)
例2 运用动作研究方法 提高生产率	(362)
二十二、可行性研究	(366)

例1 某化工厂技术改造的可行性研究.....	(366)
------------------------	-------

一、经济责任制

例 1 工业生产经济责任制十四例

一、国家和企业的经济关系

(一) 行业盈亏包干

某市一轻局所属的24个国营企业，除4个扩权试点企业和1个微利企业外，其余19个企业从一九八一年四月份开始实行多种形式的利润包干，效果很好。这19个企业一九八一年计划利润2,350万元，年初落实时，由于原材料提价、部分产品降价及各种费用增加等原因，只落实了2,002万元，为计划的85%，比上年实现利润减少26%。一月份实现利润171.8万元，比上年同期减少0.83%；二月份126.8万元，减少30.56%；三月份210.6万元，减少8.28%。实行利润包干，超收分成以后，生产和收入迅速回升，四月份实现利润234.6万元，比上年同期增长5.34%；五月份345.2万元，增长25.41%。预计一九八一年实现利润可达2,730万元，比计划多16%，比上年增长0.62%。这样国家可多收500万元，企业也多得153万元。他们实行利润包干，是在对企业实现利润的各种因素进行调查分析的基础上，针对企业不同情况，采取不同包干办法，做到包干基本平衡和合理，不同类型的企业都能得到好处。具体做法有：

1. 对一九八一年比计划利润和上年实现利润都能增长的企业，适当加大企业分成比例，以鼓励企业更加努力增加收入。如某钟表厂，一九八〇年实现利润109万元，一九八一年计划利润180万元。局和厂签订了包干合同，规定为实现210万元，对超收的30万元，企业提成40%；如实现230万元，再对超过的20万元提成50%；实现230万元以上的，企业可提成60%。

2. 对一九八一年能超过计划利润、但比上年实现利润降低的企业，适当降低企业分成比例。如某肥皂厂，一九八〇年实现利润214万元，一九八一年因取消肥皂价外补贴，计划利润减为80万元。合同规定，如实现115万元，企业可对超收的35万元提成30%；实现135万元，可对再超收的20万元提成40%；实现135万元以上的，可提成50%。

3. 对完成一九八一年计划利润有困难、但比上年有增长的企业，分成比例原则上按增长分成规定稍高一些。如某造纸厂，一九八〇年实现利润335万元，一九八一年计划利润415万元。预计一九八一年能比上年增长，但完成计划有困难。为鼓励企业努力完成计划，规定以380万元为基数，如完成430万元，企业可从超基数的50万元中分成40%；完成450万元，可从再超过的20万元中分成50%。

4. 对一九八一年不但完不成计划利润，而且比上年实现利润还降低的企业，适当给予照顾。如完成计划，可按工资总额提5%的企业基金；对超计划部分，再加大分成比例。如

某感光材料厂，一九八〇年实现利润72万元，一九八一年计划减为47万元，但仍难以完成。对此，确定以43万元为分成基数。如完成47万元，企业可从超基数的4万元中分成30%；超过计划47万元的部分，企业可分成55%。

（二）地区盈亏包干

某地区地方国营工业，基础比较差，生产技术水平和管理水平比较低，过去长期亏损，靠财政补贴过日子。一九七七年到一九七九年累计亏损4,360万元，平均每年亏损1,453万元。一九七九年十一月，他们了解到某省某铸造厂试行获利包干的经验，很受启发，就决定对全区预算内国营工业企业134户，除1户扩权试点、12户化肥企业实行定额补贴外，其余121户实行盈亏包干。办法是：

1. 本着积极可靠，国家、企业、职工三者兼顾的原则，根据企业上年盈亏情况，参照当年产供销和收入增减因素，在保证国家财政收入前提下，核定企业的盈亏包干任务。

2. 超收部分实行二八、三七、四六分成，大头留给企业，超额利润少的也可全部留给企业，亏损企业实行超亏不补，节余留用。

3. 企业留成利润，用于扩大再生产的不少于50%。

4. 财政部门包到主管局，或包到企业，或包到县经委，任务确定后，签订经济合同，实行月考核，季兑现，全年统算，有奖有罚。

一九八〇年预算内国营工业企业的产值，比一九七九年增长6.7%；实现利润1,241万元，比一九七九年少亏损959万元，扭亏增收2,200万元，其中包干企业1,713.8万元，比一九七九年568.2万元增加两倍。

一九八一年以一九八〇年的包干为基数，规定盈利企业增长10%，亏损企业扭亏35%。超收部分仍按二八、三七、四六比例分成，大头留给企业。

（三）盈利企业利润包干

某钢铁公司根据国家规定的各钢铁企业一九八一年要严格按照3,300万吨钢的年计划组织生产，不得超产的要求，一九八一年工业总产值将下降到6.99亿元，比上年减少16.4%，实现利润只有2.65亿元，减少7.6%。但是，市财政下达该公司的一九八一年财政上缴任务为2.7亿元，比上年高8.71%，这样即使实现利润企业一点也不留，全部上缴也不够。在这种情况下，某市从六月份起，把该公司原来试行的“以税代利”，改为财政上缴，任务包干，规定一九八一年必保上缴财政2.7亿元。实现2.7亿元，职工奖金可发2.77个月平均标准工资；超过2.7亿元，职工奖金可发三个月或更多一些。

该公司在安排落实包干任务时，实行层层落实、层层包干的办法，并且把包干任务同奖金挂起来。他们把全年经常性奖金掌握在两个月平均标准工资的水平上，拿出一个月的平均标准工资，建立增利节支奖。他们计算，要确保上缴利润2.7亿元，就要实现利润3.12亿元。他们把这项增利节支奖，同全公司实现3.12亿元利润直接挂钩。对每个单位在全面完成任务的前提下，具体规定出对完成3.12亿元利润所分担的经济责任，并按照不同单位的实际情况，分别制订考核条件和发放奖金的办法，多贡献多奖，少贡献少奖，没有贡献的不奖。

实现这个办法以后，全公司形成了前所未有的群策群力的增收节支的新局面：一是上上下下都当“算账派”，争先恐后抓盈利。工厂和职工纷纷想办法通过各种渠道揽活，能够自己维修的活自己维修，能够用厂车运输的不用路车。公司还设计制造了一种供农民建造住宅用的全套钢构件，既美观、不怕虫蛀、火灾，又抗震性强，承重力大，价格比用木材做的便

宜得多，还负责送货上门，很受农民欢迎；二是把企业的生产组织工作纳入了以销定产的轨道，经营作风有了很大的转变。根据国内外市场需要，改变多年的产品一贯制，适时改变品种、规格，批量小都主动承接生产。销售人员变“坐商”为“行商”，主动上门做买卖。六月份以来，销售部门分八路访问用户，进行市场调查，还签订了二万吨钢材和四万吨铸铁管的合同。一些辅助生产单位也积极争取用户，对外推销产品；三是技术工作转向为提高经济效益服务。深入开展了以提高经济效益为目的的科研、技术攻关活动；四是有力地促进了计量、统计、定额等基础工作的加强和管理制度的完善，促进了职工教育的开展。

（四）亏损或微利包干

某钢铁厂建厂22年，盈亏各11年，盈亏相抵净亏1.5亿元。一九八〇年省里决定对该厂实行利润包干，规定：五年内保证每年向国家上缴不低于现有利润基数的定额利润；在不要国家投资的条件下，用自筹资金基本完成设计要求的配套规划（约需1.7亿元）。经几年调整后，使工厂的生产能力和上缴利润都达到一个新的水平。

该厂在全厂进行深入的思想发动，并在全厂范围内建立了按级负责，纵横联系的内部经济责任制：

1. 在全厂划分七个管理系统，采取内部经济核算制，辅助和管理部门包干补贴制，生产单位之间经济合同制等十项经济措施，全面加强企业经营管理。

2. 对二级厂矿实行“三定”（定任务、定指标、定利润）“三提成”（利润提成、超计划利润提成、厂长基金提成），把责、权、利紧密结合起来。

3. 在车间、班组实行不同形式的联产计奖责任制和计件计奖、浮动工资、超额计件等。

4. 在科室实行“一化三表”的责任考核制（明确职责，实行机关工作标准化。建立月工作计划表、接受任务登记表、车间请示处理工作情况表）。

利润包干，一年巨变。一九八〇年该厂的铁、钢、材等主要产品产量都提前一个月完成国家计划，工业总产值达1.79亿元；六十二项主要技术指标超过历史最好水平，其中二十四项赶上国内同类型企业的先进水平。铸造生铁被冶金部命名为优质产品。生铁、钢坯等部分产品进入国际市场。全年实现利润3,576万元，比一九七九年翻了两番多，比历史最好的一九六五年增加2,300多万元。工厂利用按规定留成的资金搞了五个大的配套项目，而且上缴国家利润800万元，购买国库券1,000万元，给国家的贡献占利润总额50.3%。此外，还给某自行车公司投资120万元。提取职工福利、奖励基金236万元。动工新建职工宿舍三万多平方米，举办集体企业安置待业青年602人。职工奖金每人每月由一九七九年的6元增到11.72元。一九八一年上半年，尽管遇到许多不利因素，仍然实现了时间过半、完成任务过半、实现利润1,730万元，超过上年同期水平。

（五）以税代利，自负盈亏

某仪器厂一九八〇年实行“以税代利、自负盈亏”试点，当年销售总额1,400多万元，比上年增长16%；实现利润560多万元，增长24.4%，创历史最好水平。按“四税两费”上缴财政435万元，比上年上缴利润增加35万元，增长8.75%。企业净得120多万元，用作生产发展基金、集体福利基金、奖励基金和后备基金。

一九八一年，这个厂的产品滞销，到六月份订货额只有714万元，占全年计划销售额41%。但是由于实行自负盈亏，职工的利益和国家、企业的利益直接挂钩，广大职工发扬了主人翁精神，经过职代会讨论决定，一抓适销对路产品的生产，尽量满足用户要求；二抓改革老产

品和增加新产品；三抓经营作风的改进，加强产品修理服务工作，积极走访用户，对重点用户给予优惠；四抓节约开支。预计一九八一年实现利润不低于去年水平，并力争达到620万元。

二、企业内部的分配关系

（一）小集体超额计件工资

某市纺织工业局，一九八一年上半年在90个单位2万余名职工范围内推行小集体超额计件制，把职工的工资收入与岗位责任、经济效益挂起钩来，有四大好处：

1. 使生产责任制得到进一步贯彻落实。企业把经济技术指标结合责任制，通过综合打分等办法，落实到车间，车间落实到轮班，轮班落实到小组，小组落实到个人。做到经济技术指标层层分解，责任制层层落实，经济核算层层开展，分配层层进行，完成国家计划层层保证。

2. 促进了职工之间的团结协作。在共同利益一致的基础上，以挡车工为主把辅助工联在一起，密切协作，密切配合，加强团结，才能取得小集体的优异成绩。

3. 有助于克服平均主义、吃大锅饭的弊病。小集体超额计件的分配是先集体后个人。个人的分配，首先取决于小集体的生产和管理成果，而在一个小集体内部则按照多劳多得的原则进行分配，超额工资收入最低和最高的相差20余元。

4. 推动了民主管理。一般在推行这一制度时，都随之建立健全了民主管理的制度，进一步发挥了工人当家作主的作用。

小集体超额计件制的主要做法：

1. 小集体的划分：一是生产小组；二是生产机组；三是生产流水线。对于服务于车间、跨班组的人员，如扫地工、搬运工、教练员、检验员、记录员等，也要根据他们的责任制，拟订办法，与车间、轮班的经济效益相联系。

2. 小集体超额计件工资水平的安排，超额计件工资按照统一单价计算工资。企业在安排超额计件工资水平时，要做到“量体裁衣，看菜吃饭”。奖励基金提成水平高的可多用一些，低的要少用一些。实行小集体超额计件制后，不再发放经常性的生产奖，除岗差补贴计入成本外，超额工资部分在企业留成的奖励基金中支付。

3. 结算方法，主要有四种：

（1）按绩记分，按分计值。企业把产量、质量、品种、利润、节约等指标，化成综合性分数指标（如一百分），下达到车间，车间也把考核指标化成分数指标下达到小组和个人。然后逐级考核。完成好的加分，完成不好的扣分。月终，厂部、车间、班组各自算出总分和分值。个人按小组的分值结算。

（2）综合考核，分项结算。企业把产量、质量、品种、利润等项指标，以综合打分形式考核车间。完成好的，得分多，得益也多；完成不好的，得分少，得益也少。车间根据得到的总金额，再来确定产量、质量等的超额计件单价。小组和个人，根据生产完成情况，分项结算超额计件工资。

（3）“三定一包”，联产计酬。三定：定任务、定人员、定超产单价；一包：包干到组。

(4) 班组竞赛, 优胜升分, 增发一定报酬。

实行单位效果都比较好。某厂布机车间714人实行小集体超额计件工资以来, 平均看台水平从24.2台提高到36.3台, 班产值增长2.81%, 成本下降5%。

某市皮鞋一厂自一九八一年三月实行集体包干、超定额计件工资的经济责任制。

(二) 超定额计件工资

基本做法: 厂部根据定额对车间下达必须保证完成的月度生产计划, 由车间承包。完成计划只发基本工资, 超过一双就加发一双的工资; 欠产一双就从基本工资中扣发一双的计件工资。车间承包后, 再根据各道工序的定额, 分包给各生产小组。如超产, 按各人的超产数加发超产计件工资; 如欠产, 组内按各人欠产多少扣发工资。如小组欠产, 即使个别人超产很多, 也不能单独提取超额计件工资。

对车间实行“五定”, 即: 定员、定产量、定质量、定消耗、定工资。改变劳动组合, 将大流水作业改为小流水作业, 过上百人的生产大组, 划分成若干生产小组, 由小组包干。加强了经济核算, 改为厂级、车间两级核算。如果车间超过原、辅材料消耗定额或提高单位产品成本时, 由车间领导承担20%, 直接操作者承担80%的经济损失, 并追回不应发的超额计件工资。

实行包干超定额计件工资后的二个月, 已收到显著效果: ①产量提高。三月份产量比二月份提高61.9%; ②盈利增加。一、二月份都是亏损, 三月份盈利3.77万元, 四月份盈利4.62万元, 比上年同期增长27.9%; ③成本显著下降。一、二月份成本比上年同期大幅度上升, 三月份比上年同期下降1.15%, 四月份下降3.62%; ④产品质量提高。三月份出口的12,504双童鞋, 一等品率为100%。内销的合格率达到99%。

(三) 计件工资

某染织厂全面实行计件工资制, 收到明显效果。

1. 调动了职工的生产积极性, 挖掘了生产潜力。职工出勤率由90%左右提高到97%, 验布工由每天验布1,400米提高到2,000米以上。

2. 促进了生产发展, 提高了经济效益。一九八一年一至六月, 工业总产值比上年同期增长15.5%, 实现利润增长23.8%, 二季度比一季度增长73.5%。

3. 体现了国家多收、企业多留、个人多得的原则, 上半年全厂实行超额利润33.7万元, 国家多收26.96万元, 占80%, 企业多留5.39万元, 占16.6%, 工人多得1.35万元, 占3.4%;

4. 促进了职工自觉学技术、钻研业务。七九年进厂的青年挡车工, 有74%达到一级挡车工水平, 有的成了技术能手。

他们在全厂实行四种形式的计件工资制:

1. 个人全额计件。工人按照一定的产品数量、定额单价和质量要求, 生产多少产品领取多少工资。主要用于织布, 准备车间的挡车工。

2. 个人超定额计件。凡完成定额者发基本工资, 超额按量、按价计酬。主要用于独立操作、定额明确、容易考核、能直接计算劳动成果的验布工。

3. 间接计件。主要用于与实行计件工人的劳动有直接关系的辅助工种, 随计件工人的计件工资总额的一定比例提取超额工资。

4. 集体包干、超定额计件。主要用于机械作业程度高、生产工艺连续性强、生产多品

种而又不便实行个人计件的集体单位。具体办法是，厂对车间实行“五包、一定”、即包产量、质量、成本、消耗、安全、定奖惩，完成“五包”拿确定报酬，超额部分按价付酬，完成不好按项扣减。

（四）浮动工资

某煤矿，从一九八一年三月份开始，在工人中实行“浮动工资”，在干部中实行“联责计奖”，调动了广大职工的积极性。三月份以来，全矿产量和利润逐月上升，三至六月原煤产量比计划提高17.7%，吨煤成本降低0.51元，盈利51万元。

三种不同的形式：

1. 对采煤、掘进、运输等井下计件工人，实行“保留级差、按量计分、以分计资”，即：每队分配计件工资时，先把四级工以上的级差工资，发给高等级工人（约占计件工资的10—20%），其余部分实行“浮动”，按劳动“分”进行分配。

2. 辅助工人提出本人30%的基本工资同奖金一起“浮动”。

3. 对各级管理干部实行“联责计奖”，根据各类管理干部的职责范围，明确经济权限和责任，按其分管的各项经济指标完成情况，考核计奖。

好处：

1. 突破了完全按等级分配工资的老框框，体现了多劳多得、少劳少得的原则。再也不能早涝保收了，树了好汉，治了“懒蛋”；

2. 解决了新老工人工资分配的矛盾。当前采掘工人中，四、五级低等级的工人占80%以上，这些人年轻力壮，多数在采掘工作面上从事劳动强度大的繁重体力劳动，是当前煤炭生产的主力。六级以上的高等级工人，在采掘工人中不到20%，多数从事较轻的劳动。采取保留级差，保护高等级工人的利益。用浮动工资保护了低等级工人的利益。

3. 管理干部的权、责、利紧密结合起来，促使干部尽职尽责，提高了企业管理水平。一九八一年三至六月平均吨煤成本降低0.256元，还节约奖金六万多元。

（五）超产奖

某丝织厂针对实行“超定额计件奖”过程中出现的“小指标斤斤计较，大指标无关紧要”，个人得奖很多，车间却完不成计划的情况，该厂建立和健全了从厂部到科室、车间、班组，从企业领导人到生产个人的全面经济责任制。主要是五个方面：

1. 企业对国家负有的经济责任。
2. 各车间、科室对企业的经济责任；
3. 各职能科室对车间所负的经济责任。
4. 车间之间经济责任的划分。
5. 各班组对车间的经济责任。

具体订出细则。把经济责任同奖励制度结合起来，把“超定额计件奖”，改为“超定额计分奖”。对职工个人按质量、产量、消耗等指标和出勤、设备完好、清洁工作等情况综合计分考核，实行超分计奖，超分越多，奖金越多，完不成分数的，按分扣工资（以扣本人工资5%为限）；对超额完成经济指标的车间、班组加奖，并按个人完成定额和经济指标的情况，分配给职工个人。

实行这一经济责任制后，全厂面貌发生了四个方面的显著变化。

- （1）体现了按劳分配的原则，调动了职工的积极性。一九八〇年全厂职工平均奖金是

140元，得奖最高的为316元，最低的只有3元，有两个职工还被扣了工资。由于赏罚分明，调动了职工的积极性，提高了生产水平。如该厂生产的迎春绸，一九七九年单产为1.88米，一等品率为98.07%；一九八〇年达2.18米，一等品率为99.99%。

(2) 促使企业提高经营管理水平。通过经济责任制把原料消耗列入车间、班组和个人考核指标。各车间、各道工序、每个职工都精打细算，千方百计降低消耗，年共节约原料39,600公斤，价值38万多元。

(3) 提高了经济效益。生产有了较大发展，各项经济指标增长较快。一九八〇年全厂工业产值比一九七八年增长44.8%，上缴利润增长76.8%，全员劳动生产率提高11%，可比成本比计划下降1.49%。一九八一年一至五月与上年同期比，产值增长33.26%，利润增长67.68%，劳动生产率提高21.45%，成本比计划下降2.67%。

(六) 记分计奖

某市第一橡胶厂，从一九八〇年八月开始，制定工作标准，实行记分计奖，企业面貌发生巨大变化。一九八一年一至四月工业总产值比上年同期增长53.88%，主要产品自行车外胎与手推车外胎的产量分别增长103%和268%。一九八一年在产品降价和较多地使用议价原材料的情况下，一至四月实现利润161万元，保持了上年同期的水平。

具体做法：

1. 采取自下而上，上下结合的办法，以各项经济技术指标为主要内容，以化工部颁发的《力车胎生产工艺四十条》为标准，按不同部门、职务和岗位分别制定工作标准。第一线生产工人的工作标准，主要是以产量、质量、消耗和工艺操作规程为重点。对全厂十八个科室、七个车间、五十六个工作岗位、1,400多名工人和干部，全面制定了不同内容和要求的具体工作标准，按照工作标准进行工作、检查、考核和总结。

2. 考核工作标准的执行情况与实行记分计奖结合起来。他们把每个工作岗位的工作标准总分定为100分，并逐项确定应得的分数，规定了加分或减分的细则要求，根据工作标准执行结果的好坏，记录出每月所得的分数计算奖金。厂部根据工种的劳动强度、责任大小、技术易难，规定三类岗位的得奖额。本着主要工作高于辅助工种，生产单位高于后勤单位的原则，由厂部对车间、车间对班组、班组对个人做具体分配，初步解决了在奖金分配上的平均主义。一九八一年三月全厂有1,286人参加记分计奖，得奖者1,136人，多者11元以上，少者4元以下。

(七) 联产、联利计酬

某市革制品厂，一九八一年五月份开始，在全厂实行定额包干，联产计酬，收到良好效果。五月份，四个主要车间的产量、利润指标分别比一至四月份平均水平提高20%以上，六月份又比五月份提高10%。

具体办法有：

1. 层层实行定额包干，联产计酬，把个人超产计件与集体超产计件结合起来。厂部对七个直接生产车间实行定额包干，联产计酬，即以“两核八定”（核定定员、定额、定品种、质量、成本、利润、消耗、费用、安全生产、在制品周期）的基数为必成指标，达不到必成指标，全车间不得奖；达到必成指标，按定员人数基本工资的10%（即5元）指标提奖；在必成数的基础上，产量或利润增长20%为期成指标，达到期成指标可以按定员人数基本工资25%（即12.5元）指标提奖，多超多提，没有上限。车间对工人按经济标准完成好坏进行

计分考核，以车间所获总报酬为基数，对班组、个人进行奖金再分配。完成定额者发给基本工资；超过定额者按得分多少，多超多得；完不成定额者，扣发基本工资10—20%。

2. 针对不同车间制定不同的主要考核依据和相应的制约条件。如：制鞋二、三、四车间及加工科，是生产成品鞋的车间。原料充足，销路通畅。增加产量的关键是联产计酬，超产提奖。再生革车间利润率高，以利润为主要考核依据，实行联利计酬，超利提产奖。除主要指标外，还规定了一些制约指标，如质量、成本等。

3. 区分两线三岗，实行累进计酬。直接生产车间和直接承担经济指标、责任大、担风险的科室为一线，其他为二线。一、二线间计酬差距为10—20%。生产工人分一、二、三岗，岗位计酬差距为10—20%。生产正副组长、质量组长在小组全面完成任务时，奖金可按小组平均奖励水平再增加10—20%；小组任务完成不好，相应扣减。超额部分实行阶梯定额，累进计酬，多超多受益。这样，使个人所得奖金拉开了档次。二车间五月份得奖情况：全车间846人，得奖30元以上的8人，20—30元的29人，10—20元的172人，5—10元的55人，5元以下32人，没得奖的50人。

实行这个办法，经济效果比较明显。五月份比四月份多发奖金6,400元，多创造利润12万元。如以每元奖金和所创造的利润相比，一九八〇年为1:25，一九八一年为1:41。

(八) 定包奖

某市色织厂从一九七九年六月开始，厂部对车间实行利润包干，车间对班组、个人实行岗位联产经济责任制，经过两年的实践取得了显著效果。

第一，主要经济指标大幅度提高。工业总产值七九年比七八年提高32.1%，八〇年比七九年提高59.9%。一九八一年上半年比上年同期提高28.4%。实现利润八〇年比七九年提高6.27倍，一九八一年上半年比上年同期提高94.5%。一九八一年上半年劳动生产率比上年同期提高了20.3%。

第二，促进了文明生产。

第三，促进了职工学技术、学文化。

岗位联产经济责任制的具体做法：

1. 实行“四制、三结合”的管理办法。“四制”是：企业对车间实行生产、利润包干合同制；车间对班组、个人实行岗位联产经济责任制；厂和车间实行两级经济核算制；各级领导、职工实行奖惩制。“三结合”是：政治思想工作与行政手段、经济手段相结合；国家、企业、职工三者利益相结合；经济效益与职工的物质利益相结合。

2. 企业对车间实行定产量、品种、质量包干任务，三项指标缺一不算完成任务；定加工费；定人员、工资总额，车间增人不增工资，减人不减工资；定生产费用；定开支包干指标；定车间包干利润；定质量升级奖，车间完成包干质量任务后，质量每提高1%，另外加奖；定设备完好率奖；定奖惩制度。

3. 车间对班组、个人实行：

(1) 四奖四罚。超产者奖，欠产者罚；优质者奖，劣质者罚；节约者奖，浪费者罚；技术革新者奖，责任事故者罚。

(2) 把主要经济指标分解成若干小指标，分别包干到班、组、机台和个人。

(3) 修机、保养、上轴、注油、擦车、清扫装梭、帮接工等一律分片包干，明确责任，联产到班组、机，超产提成。

（九）企业领导干部经济责任制

某搪瓷厂在工人普遍实行百分制考核计奖办法的基础上，于一九八〇年七月，又在厂级领导和科室干部中实行联责计奖制，克服了奖金发放中的平均主义，调动了各级干部搞好经营管理的积极性，企业面貌发生了显著的变化。干部联责计奖的主要内容是：

1. 实行“三定”，即定科室职责范围，定干部岗位责任，定科室管理制度。
2. 实行考核计分，把岗位责任的考核标准，分解为百分制考核指标，每月按科室和个人实行计分评奖。考核中有奖有罚。对于没有完成考核指标，或分管范围内发生事故，都要扣分扣奖。

3. 实行上下结合的考核办法，厂级干部由科室和车间负责考核记分，科室由主管的厂领导或车间考核记分，最后都由厂部组成的考核小组审核定分。

实行联责计奖制后，从厂部到科室，大家都各守其职，各谋其事，办事讲求经济效益，共同承担经济责任。一九八〇年以来，全厂共建立健全了84项管理制度，95种原始记录，每天上午九时，能准时将头天全厂生产情况“准、明、快、全”地报告出来，及时指导全厂的生产经营活动。一九八〇年，该厂提前56天全面完成了国家计划，各项经济技术指标全部创历史最好水平，全年上缴国家的入库利润比上年增长33.7%。一九八一年头五个月，在能源供应受限制的情况下，产品和利润继续增加。该厂已由后进厂跃居西南地区同行业的前列。

（原工业生产经济责任制100例）

例 2 经济责任制在设备安装中的应用

最近，我国第一套完全由机械工业部组织有关厂、所自行设计、自己制造、自行安装的1500—2000米³/时斗轮挖掘机连续开采的大型成套设备，已在某煤矿进入了工业性试验阶段。

某厂于一九八三年承担了这套大型成套设备中的主要设备——十三条胶带输送机的生产任务，并于一九八四年初开始、陆续将产品运到几千公里外的某煤矿。按照某煤矿扩建的工程网络设计要求，该厂组建了安装队，并要求在短期内完成十三条胶带输送机的安装调试工作。

一、分析问题

某厂结合安装胶带运输机任务的特点进行了认真地分析研究，象这样大型成套项目，设备安装复杂，工艺先进，质量要求高。工期紧，协作单位多。安装队远离厂部作业，如果厂部还是按老办法，单纯依靠行政手段来管理安装队，不给安装队一定的管理自主权，安装队的主动性，积极性必将受到影响。在施工过程中，随时可能碰到这样或那样的问题，如果安装队没有一定的自主权，大小问题都要交厂里研究讨论的话，从南到北几千公里，无论采用什么联络方式都将使问题得不到及时解决处理，势必影响工期及质量。厂领导也很难对几千里以外的工地实际情况作出正确判断，甚至可能作出错误指示。在安装队内部，如果不把施工任务完成好坏（进度、质量、安全）同职工的经济利益结合起来，劳动报酬平均主义、吃大锅饭，那么，在远离家乡，生活、工作条件比较艰苦的情况下，也很难以稳定职工思想情

绪，劳动热情和工作积极性都不能充分调动和发挥。

为此，厂部作出安装队实行经济承包责任制的决定。在安装队实行经济独立核算。安装队与厂签订经济承包合同。安装队再将任务分解，逐一承包给小队、小组。

二、基本做法

某厂安装队实行经济责任制的基本做法是，首先拟定安装调试十三条胶带输送机的顺序，估计在预定期限内的工作总量需要270人承担，由此根据人数、工期和工作总量考虑住宿、探亲、奖金等开支费用进行了总概算。其次，遵循经济责任制的基本原则，即责、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的原则。

安装队从改革管理体制入手，具体考虑如下两个方面：

一方面坚持奖勤罚懒。也就是把集体和职工个人的劳动成果与集体和职工个人的经济利益结合起来。体现“各尽所能，按劳分配”的社会主义原则。因此，在组建队伍时，将原定由270人承担的工作量改为实际上由97人承包，这样可以在不损害国家、集体利益的前提下，提高个人的收益，能调动职工的积极性。

另方面兼顾国家、集体、个人三者的利益，即个人利益要服从集体利益和国家利益，集体利益要服从国家利益，因此每人每年平均奖金是根据国家财政部文件按工资总额30%提取发给。经过周密调查并规定节假日不休息，每天上午7:00点至下午7:00点为工作时间。计划部门人员认为一人承担三人工作量的可能性是存在的，于是组成了单独经济核算的安装调试队伍，其组成是，正付队长共3人，技术管理人员共19人，厂长代表1人，四个安装小分队共74人。

这个安装调试队伍内部经济责任制体系，采用的是安装调试指挥系统集体单位经济责任制。安装调试指挥系统集体单位经济责任制又可分为三个组成部分，即安装调试指挥系统经济责任制，技术管理经济责任制和安装小分队经济责任制。

1. 安装调试指挥系统经济责任制，具体体现为队长、技术管理干部和小分队负责人经济责任制。

(1) 队长经济责任制是指正、付队长的责、权、利。一名正队长负总责，一名付队长负责与煤矿、研究所等协作单位联系，一名付队长负责领导安装调试工作，另有厂长代表一名。

(2) 技术管理干部经济责任制是指技术管理干部的责、权、利。技术干部共10人，其中4名电气工程师，4名机械工程师，1名电气质量检验员，1名机械质量检验员。管理干部共9人，其中1名计划经济师，2名财会人员，3名采购供应人员，2名后勤伙房工作人员，厂长代表1名。

(3) 小分队负责人经济责任制主要是执行队部的安装调试计划，协调小分队内部个人岗位之间的安装调试活动，认真做好原始记录和个人岗位责任制的考核工作。

2. 技术管理经济责任制主要内容有：承担分解安装调试任务并制定安装调试计划；检查监督小分队执行计划和队部指令的贯彻情况；负责制定奖罚条例并对各个小分队进行考核；履行为全体人员服务的职能。

3. 安装小分队经济责任制是指各个小分队的责、权、利。设有4个安装小分队，其中