

主编：李传景

副主编：王树帆 陈执中 程为宝

经济责任制

例选与分析



武汉地质学院出版社

经济责任制例选与分析

主 编 李 传 景

副主编 王树帆 陈执中 程为宝

武汉地质学院出版社

1986年5月

内 容 提 要

本书是由体制改革工作者与经济理论研究者共同合作，广取全国各行业体制改革试点材料编撰而成。选例将经济责任制与现代化企业管理的多种方法结合起来，运用经济学基础理论和专业知识具体分析试点单位的基本做法，实事求是地指出这些改革试点中存在的优缺点，表现出作者的独到见解，使本书具有政策性、理论性和知识性。

本书的文字通俗流畅，形式、风格统一，结构严谨，可作为全国大、中、小型企、事业单位进行经济体制改革的参考书，~~本书对经济理论研究和经济体制改革人员提供准确可靠参考资料。~~

经济责任制~~研究~~与分析

主编：~~李~~ 传 景

副主编：~~王~~树帆 陈拔群 ~~程~~为宝

武汉地质学院出版社出版

武汉地质学院印刷厂印 · 湖北省新华书店发行

开本 787×1092·1/16 印张 24.94 字数50万字

1986年5月第1版 1986年5月第1次印刷

印数：1—5500册

书号：04414·005 定价：3.60元

序 言

当前经济责任制作为企业管理现代化的一种方法和企业管理体制改革的重要内容，已经越来越为人们所认识。但是在实践中做得很有成效，并不是一件容易的事。其原因多种多样：有的是因为片面追求个人物质利益，没有全面理解和坚持国家、集体、个人三者利益相统一的基本原则；有的是因为片面理解“一包就灵”，未能建立包括政治责任、社会效益和社会经济效益在内的责任体系，以及建立保证责任体系实现的考核体系；有的是因为不够了解本行业、本企业、本单位的特点，不能根据自身的特点采用与之相适应的经济责任制形式；有的是因为不甚了解经济责任制体系的内在关系，不能在质的规定性和量的规定性的统一中，把责、权、利结合起来等等。本书运用经济学的基本原理和基本知识，实事求是地分析各种经济责任制形式的适应性和局限性，指出其优点和缺点以及时弊，并且力求对实践中存在的上述问题作中肯切实的剖析，不回避问题，不“顺风倒”。这种文风是我们体制改革实际工作者和企业管理者所期望和欢迎的！

我喜欢这本书，还因为它是理论与实际相结合的产物。这一点首先表现在本书的内容上，作者将实例介绍与理论分析结合为一体，给读者一个比较完整的印象，读后既可以从理论上受到启发，又可以从方法上得到借鉴。这种结合还表现在本书的编著中，体制改革实际工作者与经济理论教育工作者的密切合作。我们的实际工作者时时感到有很多问题需要调查研究，但往往苦于时间不够和理论根基较浅，而力不从心；我们的理论教育工作者又常常因在社会调查研究中，缺乏实际工作者作向导和合作者，而难以深入，难以持久。这一次两方面的需要和力量，内在地统一在一起，既可发挥各自优势，又能互相取长补短；既可提高经济效益，又能提高教育效益。因此既是经济体制改革的需要，又是教育体制改革的需要。我认为，这是一种大有前途，值得提倡的横向联合。

本书贯穿着坚持改革方向，鼓励探索，不断完善的精神，读后给人以启发。作者在选例和评述中，对于一些刚刚出土、很不成熟、利弊兼有、难以取舍的责任制形式，以及与改革中新建立的制度难以并存的责任制形式，采取了如实介绍、全面剖析的态度。这样做一方面可以推广新形式、新方法，避免新事物自生自灭；另一方面又可以坚持社会主义方向，以防迷失方向乱改乱革。

书中有武汉市的十几个实例，我们要感谢编著者的关照！由于我市建立完善经济责任制的工作不扎实，自知入选实例很不成熟，恳请理论工作者和体改工作者多多指正。

黎 智

1985年12月

(黎智同志现任中共武汉市委书记、市体改委主任)

目 录

矿业、冶金、石化、建材

徐州矿务局实行多层次、多方面、多形式的经济承包责任制·····	(1)
武钢二炼钢厂联产联本联利承包经济责任制·····	(8)
长岭炼油厂以承包为主的厂内经济责任制·····	(21)
岳阳石化总厂经济责任制体系·····	(30)
武汉市葛店化工厂实行以万元利润奖金含量为主的经济责任制形式·····	(40)
襄樊市第一水泥厂以吨水泥工资含量包干为前提实行多种形式经济责任制·····	(46)

机 电

沈阳气体压缩机厂实行价值工程和承包合同一体制·····	(55)
湖北省沙市阀门总厂实行联利计酬经济责任制·····	(59)
武汉冷冻机厂试行经济责任承包、工资总额与经济效益挂钩的结构工资制·····	(67)
大连冷冻机厂试行百元上交税(利)工资率包干·····	(76)
武汉船用机械厂实行利润分成和浮动工资责任制·····	(79)
杭州万向节厂实行厂长承包为主体的四制·····	(85)
沈阳汽车工业公司对小型企业实行招标租赁制·····	(90)
南京市汽车工业公司净产值分成承包责任制·····	(95)
武昌造船厂试行责任成本承包制·····	(101)
吉林市电线厂职能科室按工作复杂系数实行定量考核·····	(105)
上海·福克斯波罗有限公司个人责任制和点因素考核法·····	(108)

建 筑

重庆市建工局实行纵横相联的承包经济责任制·····	(113)
中国房屋建设开发公司沙市公司实行小区包干责任制·····	(120)
邮电部中南物资管理处汉口库区工程实行招标投标承包制·····	(123)
湖北省煤炭工业厅实行矿井建设投资包干经济责任制·····	(129)
重庆市第一建筑工程公司实行栋号承包经济责任制·····	(132)

轻 工 纺 织

黑龙江省牡丹江造纸厂实行十种形式经济承包责任制·····	(135)
武汉洗衣机厂对外实行招标承包经济责任制·····	(140)
湖北襄樊卷烟厂实行以承包为核心的多种形式经济责任制·····	(146)
湖南衡山县制鞋厂试行内部生产商品制·····	(152)
武汉市第一米厂实行承包责任制配合各项改革加强民主管理·····	(156)
湖南省醴陵群力瓷厂直线组合、成瓷收帐、超额计酬责任制·····	(162)
湖南衡阳市制锁总厂实行供销联合承包责任制·····	(166)
常州市第三制药厂实行夫妻承包制·····	(170)
常州市袜厂实行厂长负责制为核心的多种形式经济承包责任制·····	(173)

安徽省繁昌制药厂实行租赁制和厂级工资总额包干制·····	(183)
武汉市武昌县轻工系统厂长书记联产联销联利联上缴浮动职务 工资的经济承包合同制·····	(187)

交通运输、邮电、银行

衡阳铁路分局实行以安全质量为重点,以利润包干为中心的经济责任制·····	(190)
武汉长江轮船公司江汉 6 号轮试行单船经营承包责任制·····	(209)
湖北省嘉鱼县航运公司实行费税利分级包干经济责任制·····	(215)
沙市装卸运输公司对内在放权的基础上实行多种包干责任制·····	(218)
常州市粮食局汽车运输队实行利润包干、超利计奖经济责任制·····	(226)
武汉市公汽一场六车队试行租赁承包责任制·····	(229)
江苏响水县邮电局对乡邮员试行岗位经济责任制·····	(236)
湖北省孝感市信用社实行经营承包责任制·····	(239)

物资商业

江苏省、吉林省吉林市实行物资配套供应承包责任制·····	(244)
沙市市物资局对公司实行定额承包责任制·····	(251)
吉林市化轻公司试行计划指标分解计分计奖经济责任制·····	(255)
武汉市中心百货商店优质服务承包责任制·····	(250)
湖南省茶陵县腰陂供销社一定七包、年终分红经营责任制·····	(266)
武汉首家呢绒服装店对生产人员售货员管理人员实行不同形式的经济责任制···	(270)
武汉市何家垄菜场实行超利分成工资浮动分层承包责任制·····	(275)

饮食服务

吉林省通化市饮食业实行离店承包制·····	(281)
合肥市国营小型饮食服务企业实行租赁制·····	(285)
株洲市贺家土饮食店日定额计件工资责任制·····	(289)
武汉市武汉饭店学习北京建国饭店完善五定七保一包经营责任制·····	(292)

地质

湖南省地质矿产局 1:5 万区域调查地质项目承包经济责任制·····	(304)
湖南省地矿局 402 队试行预算包干节约分成经济责任制·····	(309)
湖南省地矿局 408 探矿队实行多种形式承包经济责任制·····	(316)
湖南省地矿局物资供应管理处实行有偿供需合同制和一条龙承包制·····	(322)
湖南省地矿局开拓地质技术市场推行横向联合经济承包责任制·····	(328)

科教文卫

湖南省地质研究所实行科研课题多层承包责任制·····	(335)
株洲市电子研究所有偿合同课题承包责任制·····	(342)
武汉建筑设计院实行技术经济承包责任制·····	(347)
武汉犬学教育经济责任制·····	(353)
武汉水利电力学院后勤经济责任制·····	(368)
西安市五一剧团实行工资总额包干超产结余分红经济责任制·····	(382)
湖南省益阳县花鼓剧团定员定责费用收入包干责任制·····	(386)
武汉市儿童医院医疗技术经济责任制·····	(386)
后记·····	(395)

徐州矿务局实行多层次、多方面、多形式的经济承包责任制

徐州矿务局在江苏省政府和煤炭工业部的指导、支持下，于1983年实行多层次、多方面、多形式的经济承包责任制。其基本内容如下：

一、矿务局与国家之间实行“三包”、“四保”经济总承包责任制

1983年初，江苏省政府和煤炭工业部决定将徐州矿务局列为经济改革试点单位，实行“三包”、“四保”，一定5年不变的经济总承包责任制。

（一）矿务局对国家承担“三包”、“四保”的内容

“三包”：即包产量，以1982年年产1140万吨煤炭为基数，平均每年递增2%；包亏损，按实际产量，吨煤补贴1元，结余留用，超支不补，另拨采煤塌迁村购地费吨煤1元，交地方包干使用；包矿井的改、扩建，技术改造和维持简单再生产费用，分别按吨煤2.5元和3.25元实行全额包干。

“四保”即：保证每年以1140万吨原煤提交国家统一分配；保证分配的供货合同全部兑现；保证矿井资源合理开采；保证实现安全生产。

（二）国家给予矿务局履行职权的自主权

在矿务局承担“三包”、“四保”责任的前提下，为使企业能更好地尽责，国家给予矿务局以下三项自主权：

1. 矿务局对超产煤炭有权在省内吨煤加价20元自销。
2. 各项资金允许放在一起使用。
3. 在国家方针、政策允许范围内，矿务局有对劳动工资等制度进行改革的自主权。

（三）矿务局经济总承包后的利益

为了解决国家和矿务局之间的分配关系，国家对矿务局实行吨煤工资含量包干。由国家核定吨煤工资含量，在企业完成国家计划规定的“三包”、“四保”指标前提下，矿务局按产煤量提取工资总额，上不封顶，下不保底。

二、矿务局内部实行多层次、多形式的经济承包责任制

矿务局内部承包的总原则有：

1. 必须摆正国家、企业、个人三者的利益关系，始终坚持把国家利益放在首位，确保产量逐年增长，效益逐年提高，努力开创一条具有煤矿特点的富国、富矿、利民的新路子。

2. 必须贯彻改革精神, 围绕把煤矿经济搞活, 层层建立责、权、利相结合的经济责任制, 打破“铁饭碗”和“大锅饭”, 克服平均主义。

3. 必须贯彻安全第一的方针, 严格执行国家技术政策、经济政策和上级有关规定, 开发资源, 做到安全、经济、合理。

4. 必须加强政治思想工作, 坚持精神、物质文明一起抓。

5. 承包单位必须制订出积极的生产经营发展规划, 实行层层包保, 建立健全严格的考核制度。

矿务局内承包的形式与承包内容: 实行三层次, 多形式的层层包保经济责任制。

(一) 局对矿、厂、处、队实行 5 种形式的经济承包责任制

1. 5 种经济承包的形式分别是:

(1) 对 13 个生产矿实行“四包”、“四保”。即包产量、包盈亏、包费用、包安全; 保均衡生产、保合理开发资源、保合理使用设备、保全面完成各项经济技术指标。

(2) 对两个机修厂和液压支架修配厂实行“四包”、“六保”。即包产值、包利润、包费用、包安全; 保产值完成、保产品质量、保利润包干指标完成、保修配重量、保设备完好率、保资金占用指标。

(3) 对水泥、化工、焦化和矿山材料四个材料生产厂实行“四包”、“五保”。即包产量、包利润、包费用、包安全生产; 保产量、保产品质量、保销售合同兑现、保设备完好率、保资金占用指标。

(4) 对地质勘探队实行“四包”、“四保”。即包勘探进尺、包亏损指标、包费用、包安全生产; 保勘探进尺任务完成、保钻孔质量、保设备完好率、保资金占用指标。

(5) 对建井、建安两个工程处实行“四包”、“四保”。即包工作量、包安全、包费用、包盈亏指标; 保任务完成、保工程质量、保设备完好率、保费用不超支。

2. 矿井、厂、处对局承包享有的权利: 局为独立经济核算单位, 矿(厂)为内部核算单位。内部承包后, 局实行“两集中、三统一”。即: 集中销售煤炭产品、集中管理流动资金; 统一安排矿井的总体布局及有关安全以及发展生产的重点工程项目、统一生产建设和分配方面的政策、统一办理与国家财政结算的手续。在这个前提下, 矿务局给承包单位的权利有:

(1) 有权自行安排月度之间的考核计划。

(2) 对包干的费用有权自行安排。

(3) 按局定员标准和奖励原则, 有权对生产建制和劳动组织进行调整, 确定具体分配方法。

(4) 有权与省内各市合资开采小煤矿和兴办第三产业。

3. 对承包矿、厂等单位的奖励与惩罚:

(1) 企业完成五项考核指标时, 可提取企业基金。

(2) 实行超产加价分成, 增利(减亏)留成, 按包干基数产量, 超标准加奖。

(3) 企业完不成包干指标, 所减少的收入不得压缩规定的生产发展基金, 而应减少矿集体福利基金和奖励基金。

(4) 如发生重大生产和人身事故, 按责任大小, 减发或取消单位和有关人员的奖金。

(5) “三大煤量”没有达到部颁标准, 所欠的进尺折算金额, 扣除留成额。

(6) 煤炭资源回收率达不到局规定标准, 多丢失部分折算产量, 扣除留成额。

(7) 完不成局下达的发展生产和安全技术措施的重点工程, 除收回该项目的包干资金外, 适当扣除留成资金, 并取消有关领导的年终奖金。

(8) 设备的完好率、利用率、生产率达不到局定指标, 扣除设备维护费用。

(9) 无重大客观影响, 连续两年完不成包干指标时, 承包单位的主要领导干部就地免职。

(10) 对干部实行经济承包, 岗位补贴。

为了维护内部经济承包的严肃性, 包干期内所确定的指标, 一律不作调整。

(二) 矿、厂对区队、车间实行7种经济承包形式

1. 对炮采、炮掘区队实行“两定”、“五包”。即定额、定员; 包产量(进尺或工程任务)、包安全、包材料费用、包机电设备完好率、包工程质量。矿对区队执行每吨、每米综合单价, 月终按实际产量, 进尺验收, 合格者按单价计算工资, 对其它承包内容, 按规定的标准考核。

2. 对综采队实行“两定”、“五包”, “双超”加奖。“两定”、“五包”的内容和考核与炮采工区相同。“双超”即实行超产加价和超水平加奖。超产加价是按照定额、定员标准, 对超额完成当月生产计划部分的产量, 单价提高一倍; 超水平加奖是月产量上升到矿指定的水平时, 对超水平部分的产量, 按台阶递增奖金。鼓励职工用机械化施工方法。

3. 对直接为采掘第一线服务的运搬工区和机电科的提升、皮带包机组, 实行“两联”、“四包”。即联产、联责; 包任务、包材料消耗、包设备完好率、包安全运转。把他们的工作和服务质量纳入采掘区队联产联责承包计奖范围, 按照他们所服务的区队, 从采掘工人当月的平均奖金中, 提取60%作为计酬奖金。

4. 对承包一些任务重、时间紧、突击性强的单项工程的辅助单位, 实行“五包”、“一嘉奖”。即包工程费用、包工期、包工程质量、包质量、包安全; 保质保量提前完成任务实行一次性嘉奖, 逾期则罚。

5. 对地面生产辅助部门, 实行以定员为基础, 以千分制考核计算奖金。增人不增加奖金, 减人不减少奖金, 低于600分停发当月奖金。

6. 对机关职能科室, 按照分管的经济指标和工作任务, 实行“四定”、“一保”。即定岗、定责、定时、定项; 保证完成分管的业务。

7. 对在岗的副科级以上干部(包括工程师), 实行职务补贴。按照责任大小, 工作好坏, 有档次地进行补贴, 一月一考核。

(三) 区队、车间对班组有8种经济承包责任制形式

1. 采掘区队对班组及个人有3种形式: 一是把产量(进尺)包到班(头), 实行以量(米)计分, 以分计奖, 月底结算。二是把产量(进尺)包到组, 实行以量(米)计分, 以分计奖。三是对班组或个人实行吨煤(米)工资包干, 以量计资。

2. 主要辅助区队对班组及个人有4种形式: 一是岗位互联, 实行提运一条龙, 按量计奖。二是岗位包机, 实行区域性的联产联责计酬。三是单项工程小段加奖包干, 以量计奖。四是重点工程小段全额包干, 以量计资。

3. 地面辅助单位和承包经济指标的机关科室对班组及个人, 主要采取岗位定责, 以责定分, 以分计奖。

三、局内实行保安承包责任制, 改革安全管理形式

这个局贯彻安全第一的方针, 在总经济承包中, 实行了保安承包责任制, 同时又根据经

济承包和保安承包的需要，对保安制度作了改革。

(一) 保安承包责任制

1. 在实行经济总承包时，把安全工作作为承包的重要内容，将安全指标连同其它经济指标一起分解到矿和区队。

2. 从经济承包的需要出发，他们立即着手抓了安全机构的整顿和健全，缺员缺岗的填平补齐，工作不适应的重新调整。局矿确定一名副矿长负责安全，配备一名副总工程师协助工作。全局169个采煤区队都配备了专职安全副区长，各采煤班、掘进头也配备了安全副班长，并选派了54名工程技术人员充实13个生产矿的安监处，使全局上下形成了一个比较完整的、能适应工作需要的安全管理和监察网络。

3. 他们制定了“安全第一”是否真正落实的八条检验标准：

(1) 安全技术措施工程的进度和费用是否完成计划。

(2) 应有的安全设施是否齐全，“20个不准”是否条条兑现，安全监测仪器使用是否正常。

(3) 设计、布局、技术施工和现场管理是否先进合理和合乎标准规定，是否创造了良好的安全生产环境。

(4) 对待违章违纪和事故责任者是否都按“三不放过”的原则及时处理了。

(5) 是否杜绝了重大的灾害事故，其它各类事故是否大幅度降低了。

(6) 各项经济指标中安全指标是否完成计划，重点生产准备工作中的安全准备是否做好了。

(7) 安全工作正常秩序是否浮于形式，各种会议制度和部门业务保安经济责任制度是否执行。

(8) 党政工团是否一齐抓安全，培训计划是否按规定完成。

此外，全局从局、矿一级到生产班组，还建立了8种安全例会制度，规定了主持人、会议内容和所要解决的问题。

4. 除上述检验标准和例会制度以外，他们从局领导到每个职工都明确了安全责任和严格的考核办法，并根据考核成绩实行重奖重罚。局里从吨煤奖中每吨提取0.05元，与安全承包搞得不好的单位拿出的罚款合在一起，作为安全奖励基金。

(二) 适应经济承包的需要，改革安全管理形式

随着经济承包的不断发展，原来安全管理上的一些老办法、老制度已不能适应需要。为此，他们进行了改革。

1. 改单纯的监督检查为综合管理。经济承包，虽然在安全技术措施、工程安排、重大隐患处理、奖惩制度的执行等方面都明确了责任，但许多工作相互牵扯，一些矛盾不好解决，往往你推我让，影响工作的进展。为了从根本上解决问题，他们把原来的安全监察部门改为综合管理机构，负责这样7项任务：

(1) 负责各类事故的分析和追查，并提出处理意见。

(2) 负责组织和参与安全检查，按照各项质量标准和要求进行严格考核。

(3) 参与安全技术措施工程的制定，并对它的实施进行检查督促。

(4) 督促考核10个专业管理组织和各部门业务保安的落实情况，纳入经济责任制，严格奖惩。

(5) 负责组织重大隐患的清查和排除。

(6) 每月进行一次安全生产情况的系统分析, 提出工作意见, 供局、矿作决策依据。

(7) 负责掌握使用安全奖励资金, 以及对事故单位和责任者实行罚款。

2. 改灾害管理为专业管理。过去的安全管理, 是按水、火、瓦斯、煤尘、顶板五大自然灾害分类设专人负责, 虽然也有一定的效果, 但漏掉了对提升、运输、放炮、小眼和供电的安全管理, 不能适应机械化大生产的需要。为了充分发挥部门的作用, 局建立了总管和10个专业分管的组织, 分别由安全总工程师和对口业务的处长、主任工程师或科长组成。各矿也相应地健全了组织。

3. 改单靠行政抓为党政工团一起抓。安全生产事关全局, 过去只靠行政来抓, 有不少问题解决不了。承包后, 实行党政工团各部门一齐抓, 分工合作, 效果好得多。各部门的职责分工很明确, 简言之, 就是“纪委管党, 行政管长, 工会管网, 团委管岗, 保卫管防, 劳资管训”, 同经济责任制挂钩, 各司其职, 逐月考核。

4. 改兼职安全网员为专管安全员。过去, 采掘工作面的安全管理主要由不脱产的安全网员和安全检查员负责。承包后, 生产任务落实到每个人, 网员们必须同其他工人一样承担任务, 再没有精力对工作面的安全状况实行有效的监督检查了。为了解决这个问题, 他们首先在权台矿试点, 将安全网员集中到安全监察部门, 适当减少他们的劳动定额, 授予一定权力, 让他们实行定头、定面、定班次的专业安全检查, 并把他们的工作好坏与所管工区、班次的安全生产状况结合起来考察。这样一改, 现场安全管理立即得到加强。推广这个经验以后, 不少矿又有了新的改进, 将临时的兼职或半兼职人员改为固定的专职人员, 实行的效果更好。韩桥矿这样做了以后, 为专职安全员落实了9条职责, 即: 检查工程质量、负责放炮前后洒水冲尘、负责瓦斯检查和风袋管理、负责检查小电绞的安全设施、负责停风撤人、负责监督各项规章制度的执行等。矿里还授予他们制止违章、停止生产作业、对违章违纪人员罚款和越级上报的权力。安全员行政上受所在工区区长领导, 业务上受安全监察处指导和考核。他们的工资和奖金仍享受采掘头面的待遇标准, 还发给安全网员津贴和实行累计安全奖。

5. 改事故临时追查小组为常设专管机构。过去发生了事故, 总是临时组成追查小组, 由于人员不固定, 业务不熟悉, 现场不了解, 达不到“三不放过”的要求。承包后, 设立了专职事故追查小组, 从安全、保卫、劳资等部门抽调2—3个人, 在驻矿安全监察处领导下进行工作。

6. 改现场管理的定期检查为不定期抽查。过去对采掘工区的安全检查, 是每旬一次的定期检查, 久而久之, 出现了“九天松一天紧, 旬末凑个合格品, 马马虎虎拿奖金”的现象, 效果不好。从1984年5月起改为不定期的抽查, 并按局里制定的四条验收标准进行奖惩。

7. 规定了新采区、新工作面和一些关键性采煤面放顶“三到现场”、“四个落实”的制度。在放顶时, 安全局和技术处人员、矿长、总工程师、有关科室人员以及工区干部和初次放顶观察小组人员必须到现场, 落实顶板岩性分析、作业规程兑现、初次来压的防范措施和工程质量验收。

8. 改革技术培训制度, 提高队伍素质。实行承包后, 要求每个职工都能胜任本职工作。因此, 提高职工的技术素质, 增强每个人的自我保安能力, 是一件刻不容缓的事。为了适应这个需要, 他们对安全技术培训工作进行了改革。一是把矿厂自定培训指标, 改为由局按年、季统一下达培训指标, 并纳入考核内容。二是把基层自定培训内容, 改为由局统一布

置。三是把矿厂分散考试，改为由局统一组织考试，考试结果归入个人档案，作为评先进和晋级的一项主要依据。考试不及格者要补考，再不及格者即停发奖金和减发工资。这样一改，培训工作已不是“软指标”了，而是带有指令性的计划指标。一年多来，全局各矿先后举办了科区长、班组长、重要工种和新工人学习班727期，3万多人受训，占全局职工总数的36.6%。

徐州矿务局是个有百年开采历史、8万多名职工的大型矿区，也是江苏省的主要煤炭基地。由于开采和开拓水平越来越深，薄煤开采比例越来越大，各种不良因素越来越复杂，使这个老矿区原煤产量和企业利润在1980—1982年间曾以年平3%的速度和1770万元的额度递减。

为了进一步发挥老矿区的作用，多产煤炭，解决华东地区，特别是江苏省严重缺煤的问题，徐州矿务局在江苏省人民政府和煤炭工业部的支持、指导下，实行“三包”、“四保”的经济总承包责任制，同时在矿区进行了一系列改革和调整。2年的时间，推行经营承包责任制在徐州矿务局起了如下几方面的作用：

第一、转变了干部办企业的指导思想。由眼睛向上变为向下，由向外伸手变为向内挖掘潜力，由单纯生产型变为生产经营型。1984年1—3月，由于原煤单位成本降低0.43元和洗煤单位成本降低4.64元，相应增加盈利1056万元；由于洗煤回收率提高7.3%，增利961万元；由于提高原煤质量，售价增加42万元。上述3项共增利2059万元，与开采原煤增产增亏和营业外支出增大减利相抵后，减亏增利1222万元，占全部扭亏增盈总额的88.6%。

第二、促进了企业内部改革。矿务局以不同的承包形式，将包干指标层层分解落实到矿、工区、班组和职工，并与经济利益挂钩，打破了职工吃企业的“大锅饭”。同时，矿务局对基层承包单位下放安排月计划、使用包干费用等部分权力。既促进了计划管理体制、劳动工资制度等方面的改革，又适应了承包责任制。

第三、加快了技术改造的步伐。实行承包以后，生产、改造资金有了一定保障，加上各项资金可以放在一起使用，这样就改变了过去那种伸手向国家要、等国家拨款、靠国家安排项目的被动局面，可以有比较长远的打算，逐步改善生产和安全条件，做到有规划、有安排、有准备，积极主动地抓技术改造。近几年，他们重点抓了洗煤厂的改、扩建和技术改造。到现在共有10座洗煤厂，扩大了洗选加工能力，加大了入洗量，增加了洗选品种。1984年1—8月洗选品种增加到12种。

第四、促进了企业改善经营管理。主要是：

1. 加强经济核算，强化基础工作。承包后，他们把局、矿两级核算，改为局、矿、区队三级核算；把一月一核算改为旬、日、班核算。建立起个人报帐，班组记录验收，区队核算公布，矿定期分析的新核算体制。

2. 整顿劳动组织，提高劳动效率。他们通过“双定”等一系列工作，全局整顿出富余人员5864人，清理混岗工人1981人，利用富余人员新组建了3个掘进头、2个采煤工区和3个井下辅助工区。井下生产人员增加3.4%，其中采掘工人增加2.8%，非生产人员下降3.4%。

3. 严格物价管理，节约材料费用。他们在制定68种常用材料消耗定额的基础上，在13个生产矿实行吨煤材料费用包干办法，改善了过去材料管理浪费大、漏洞多的情况。1984年1—8月吨煤材料费为6.38元，比去年同期降低4.8%，减少的0.24元，占吨煤成本降低额的

55%。职工的集体福利和职工收入得到改善和增长。

徐州矿务局实行经济总承包责任制取得明显经济效益，1983—1984年矿区煤炭产量分别以4.55%和6.23%的速度增长，企业由亏变盈，有以下经验值得借鉴：

第一、在对国家“三包”、“四保”经济总承包的前提下，针对矿区内部各单位、部门的特点实行不同层次，不同形式的经济承包责任制。

煤炭生产具有综合性，矿井、机修厂、各种材料厂、地质勘探队等环节和各部门间存在着密切的生产技术经济联系和协作关系。由于煤炭生产的各环节、各单位的生产方式、经营特点不同，矿区需要针对不同单位的特点，实行不同形式的经济责任制，这样才能更好地将矿区对国家承包的总任务、提高经济效益的总目标，通过指标层层分解，建立不同形式的层层包保责任制，形成条块结合、纵横连锁的管理体系，使矿区的千斤重担众人挑，人人身上有指标。

第二、试行价格体制改革，促进煤炭生产迅速发展。

长期以来，由于煤炭产品价格不合理，使煤炭生产企业的物化劳动和活劳动消耗得不到应有的补偿；大部分企业处于无利或亏损状态，严重地影响了煤炭生产企业的积极性。徐州矿务局在实行经济总承包责任制过程中，经江苏省人民政府批准，有权对超产煤炭在省内每吨加价20元自销，这是对现行价格管理体制的局部改革，这种改革对于解决在一定范围内因煤炭产品价格不合理，企业生产越多亏损越大的问题有重要促进作用。因此这一改革将调动企业增产的积极性，促进煤炭生产的发展。

第三、在矿区内松绑放权，鼓励矿厂与省内各市实行多种形式的横向经济联合，合资开采小煤矿。

徐州矿务局在实行经济责任制过程中，为了充分发挥大型矿区的技术优势，调动矿厂的积极性，为国家多产煤炭，允许所属矿厂利用各种形式、各种渠道与省内各市合资开采小煤矿，这对促使企业由封闭型向开放经营型发展，充分开发利用各地不同类型的煤炭资源，解决华东地区，特别是江苏省严重缺煤的问题起着重要的作用。这一做法对于促使我国煤炭生产多层次结构的形成，发动各行各业集资办煤，加快我国煤炭生产的发展有普遍意义。

徐州矿务局实行经济承包，在政策上给予优惠的经验，对实行强化开采的老矿有现实意义。因为它有利于实行强化开采的老矿“有水快流”，并能休养生息，走向良性循环。但在制订承包水平、定额补贴等方面，应根据每个矿务局地质复杂程度，开采条件等具体情况，实事求是，因地制宜，采取多种多样的承包形式和办法。

选例取材止于1985年初

陈执中 黄志宝 王祖吟

国家经委经济综合局

武钢二炼钢厂联产联本

联利承包经济责任制

一、目标和原则

1. 为了全面完成和超额完成 1985 年公司下达的转炉钢 150 万吨，坯 135 万吨，连铸比 90%，成本降低额 900 万元的承包指标及各项技术经济指标，确保公司实现“钢铁达到双 400 万吨，‘一米七’工程达到设计规模，利润净增 1 亿元，利税总额达到 10 亿元”目标。因此，必须更好地落实和完善经济责任制，层层分解指标，严格考核，不断提高企业素质和管理水平，狠抓技术进步，降低消耗，在不断提高经济效益上下功夫，实现钢 160 万吨，坯 150 万吨，连铸比 94%，真空处理 6.8 万吨的目标，把二炼钢厂办成全国同行业先进厂。

2. 主要技术经济指标，在 1984 年的基础上，一定要有一个较大的进步，争创第一流水水平。故 1985 年各项考核指标是以 1984 年平均先进水平为基础，贯彻“先进合理”的原则，实行目标管理。

3. 在正确处理国家、企业、职工三者利益的基础上，厂把对公司承包和考核指标逐个分解落实到车间、科室，再由车间、科室逐级分解落实到工段、班组和岗位个人，进行逐级严格考核，原则上不搞分析考核。实行劳动成果与经济效益挂钩，完不成承包任务不奖，完成得基本奖，对坯产量和成本降低额超额部分实行加奖，考核指标未完成扣奖，做到按劳分配，多劳多得，少劳少得，不劳不得。

4. 贯彻物质鼓励和精神鼓励相结合的原则。在落实经济承包责任制的全过程中，必须加强思想政治工作，增强全厂职工的主人翁责任感，把严格贯彻承包经济责任制和高度的政治责任感紧密结合起来。

二、承包分配形式

1. 1985 年公司对厂实行按承包经济责任制的“一保双包”考核办法计奖，以完成全年钢 150 万吨为**确保指标**，坯 135 万吨，成本降低额 900 万元为承包指标。三项之中有一项完不成，当月不给奖。超额完成后，奖金随坯产量，成本降低额浮动。在考核计奖时，全年全厂按定员核奖，以人均 245 元为基数，坯产量按 80%，成本按 20%，测算厂部计奖单价。根据当月坯产量和成本降低额分别按单价计算后，两项之和减去考核指标应扣去的奖金，为当月厂提奖总额。

2. 厂对公司的承包指标和考核指标，纳入 1985 年经济责任制，进行层层分解落实到所有车间、科室。全厂完成公司指标后，各单位根据厂规定的不同类别，得不同等级的基本奖；未完成当月考核产量和成本降低额指标不得奖；超计划坯量和超降成本部分，全厂职工的奖金随主要承包指标浮动，各单位根据不同单价计奖，多超多奖，少超少奖。

各单位实际得奖水平不但随厂承包指标（也是厂内各单位共同承包指标）浮动，同时还

取决于完成本单位考核指标和工作指标的优劣。各车间、科室根据厂下达的任务指标和考核指标，必须层层分解落实到工段、班组和岗位个人进行严格考核计奖。

3. 厂对各车间、科室分配基本奖类别和超产、超降成本单价见表1。

表1 超产坯、超降成本各单位分配单价表

单 位	类别	基本奖 (元)	单 价		单 位	类别	基本奖 (元)	单 价	
			元/产量100t	元/成本万元				元/产量100t	元/成本万元
厂领导	一类	21	0.04	0.08	厂办	五类	16	0.015	0.05
	二类	19	0.02	0.06	财务科	五类	16	0.015	0.05
炼 钢	一类	21	0.04	0.08	保卫科	五类	16	0.015	0.05
连 铸	一类	21	0.04	0.08	(门卫)	七类	12	0.01	0.03
炉 检	二类	19	0.02	0.06	加 工	六类	15	0.015	0.05
连 检	二类	19	0.02	0.06	整 模	六类	15	0.015	0.05
运 转	二类	19	0.02	0.06	汽车队	六类	15	0.015	0.05
厂 调	二类	19	0.04	0.08	行政科	六类	15	0.015	0.05
(白班)	三类	18	0.02	0.06	(富岗)	七类	12	0.01	0.03
技术科	三类	18	0.02	0.06	供应科	六类	15	0.015	0.05
(工人)	六类	15	0.015	0.05	管理人员	六类	16	0.015	0.05
设备科	三类	18	0.02	0.06	基建科	六类	15	0.015	0.05
(工人)	六类	15	0.015	0.05	(富岗)	七类	12	0.01	0.03
精 整	四类	17	0.02	0.05	人武部	六类	15	0.015	0.05
原 料	四类	17	0.02	0.05	(富岗)	七类	12	0.01	0.03
劳资科	五类	16	0.015	0.05	工 会	五类	16	0.015	0.05
计划科	五类	16	0.015	0.05	(工人)	六类	15	0.015	0.05
安全科	四类	17	0.015	0.05	纪委打办	六类	15	0.015	0.05
(工人)	五类	16	0.015	0.05	技术档案室	六类	15	0.015	0.05
自动化室	五类	16	0.015	0.05	团 委	六类	15	0.015	0.05
组织部	五类	16	0.015	0.05	教育科	六类	15	0.015	0.05
宣传部	五类	16	0.015	0.05	监察组	六类	15	0.015	0.05

4. 各单位二次分配，必须拉开档次，按劳分配。

(1) 工人的类别由各单位根据本单位实际情况划分。

(2) 干部类别可按下列标准分配：

① 车间主任，生产副主任，科室科长，炼钢、连铸、连检车间书记可划分为一类。

② 行政副主任，其他单位的书记、副书记、工段长、工程师可划分为二类。

③ 工会主席、团支部书记、专业段长、技术员、安全员等可划分为三类。

三、考 核 标 准

以炼钢车间、连铸车间、生产科的经济责任制考核标准为例。见表2、3、4。

四、单项加奖办法

1. 竞赛奖：

(1) 横班“一条龙”劳动竞赛奖。

(2) 转炉炼钢小组及主要岗位竞赛奖。

表2

炼 钢 车 间 经 济 责 任 制

项 目	责 任 体 系	考 核 办 法	加扣奖比例(占基本奖)	数据及资料来源	考核单位(人)
全厂共同承包指标	一、转炉钢：厂计划年150万吨	按月考核 未完成	不得奖	计划科	计划科
	二、连铸坯：厂计划年135万吨	按月考核 未完成	不得奖	计划科	计划科
	三、成本降低额 厂成本降低额年900万元	按月考核 厂未完成	按人平单价0.05元计奖 不得奖	财务科	财务科
车间分工	承包指标 车间吨钢成本：元/t (随月计划下达)	厂完成，车间 未完成 厂每超降1万元	只支付成本超降部分提奖额的50% 按人平单价0.10元计奖		
全厂共同考核指标	一、事故： 1. 杜绝重大设备事故	按月考核	出现1次扣10%	设备科	设备科
	2. 杜绝重大操作事故	按月考核	出现1次扣10%	生产科	生产科
	3. 杜绝重大质量事故	按月考核	出现1次扣10%	技术科	技术科
	二、安全： 1. 杜绝死亡事故	按月考核	出现1人次扣100%	安全科	安全科
	2. 避免重伤事故	按月考核	出现1人次扣30~50%	安全科	安全科
	3. 严禁发生重大恶性责任事故	按月考核	出现1次扣100%	安全科	安全科
	4. 未遂事故	按月考核	按分析结果定性考核	安全科	安全科
	三、管理： 1. 严格执行“三制、三规、三个100%”	按月考核	违制违规1次扣2%	归口专业科室	劳资科
	2. 车间所属单位人员经济责任制计分、计奖	按月考核	未执行1次扣5%	劳资科	劳资科
	3. 按规定时间、内容向有关单位提供资料和数据	按月累计考核	1次未做到扣2%	归口专业科室	劳资科
	4. 各种数据及工作等不得弄虚作假	按月考核	弄虚作假1次扣10%	归口专业科室	战线厂领导
	四、重点工作： 1. 按时完成领导交办的工作并做到使信息及时反馈	按月考核	1项未完成扣2%	厂办	厂办
	2. 每月20日前向计划科交工作计划	按月考核	迟交1次扣1%，未交1次扣2%	计划科	计划科
	3. 每月8日前向计划科交工作总结	按月考核	迟交1次扣1%，未交1次扣2%	计划科	计划科
	4. 按时参加各种会议	按月考核	迟到1次扣1%，未参加1次扣2%	厂办	厂办
	五、厂容、文明生产；	按月考核	按公司厂容办文件执行	生产科、厂容办	厂容办
	六、计划生育；确保“七率”	按月分项考核	1项未达到扣5%	行政科	行政科
	七、消防工作；				
	1. 杜绝重大火灾(万元以上)	按月考核	发生1次扣20%	保卫科	保卫科
	2. 不发生一般火灾	按月考核	发生1次扣5%	保卫科	保卫科
	3. 不发生火警和着火事故	按月考核	发生1次扣20%	保卫科	保卫科
	4. 其它事项按保卫科规定执行	按月累计考核	由保卫科按规定提供加、扣分数	保卫科	保卫科

续表

项 目	责 任 体 系	考 核 办 法	加扣奖比例(占基本奖)	数据及资料来源	考核单位(人)
一 类 考 核 指 标	一、炉令：700炉	按月综合平均考核 未达到 不少于740炉	扣5% 加2%	技术科	技术科
	二、质量：	按月分项计算， 综合考核		技术科	技术科
	1. 坯、锭综合合格率： 99.5%	未达到 达到	扣10% 加2%		
	2. 硅钢坯、锭综合合格 率：98.6%	按月分项计算， 综合考核 未达到 按旬分项考核 下列1项未达到	扣5% 扣5%	生产科	生产科
	三、品种： 1. 主要品种旬兑现率： 100%(硅钢、船板、 08A等)				
	2. 其他品种旬兑现率：90%				
	四、硅钢真空比：按月计划 (炉数)的80%	按月考核 未达到 不少于100炉	扣10% 加4%	技术科	技术科
	五、炼成率：(按炉计算)	按月分项计算， 综合考核		技术科	技术科
	1. 硅钢：全厂90%；车间 90%	1. 1项未达到	扣2%		
	2. 08AL钢：全厂85%； 车间90%	2. 厂、车间均达到	加1%		
二 类 考 核 指 标	3. 船板钢：全厂85%； 车间96%				
	六、到Ar站温度合格率： 80%	按月考核，未达到 不小于2%	扣10% 加1%	计划科	计划科
	七、能耗：37kg/t钢 (标准煤)	按月分项计算， 综合考核 超过	扣5%	设备科	设备科
	八、千人负伤率：1.40%	按月累计考核 超过	扣5%	安全科	安全科
	九、成本：元/吨钢 (随月计划下达)	按月分项计算， 综合考核 降低3%以上 超过	加2% 扣10%	财务科	财务科
	一、钢铁料消耗：按月下 达分品种计算，综合下达	按月考核 超过	扣3%	计划科	计划科
	二、非计划模铸率：0.77%	按月考核 超过	扣2%，每±1炉，干10元	技术科	技术科
	三、炉役检修时间：	按月累计，综合 考核 超过	扣3%	生产科	生产科
	拆清不多于18小时 (含拆永久层)				
	砌大砖不多于32小时 (含接炉底)				
	砌小砖不多于40小时 (含接炉底)				