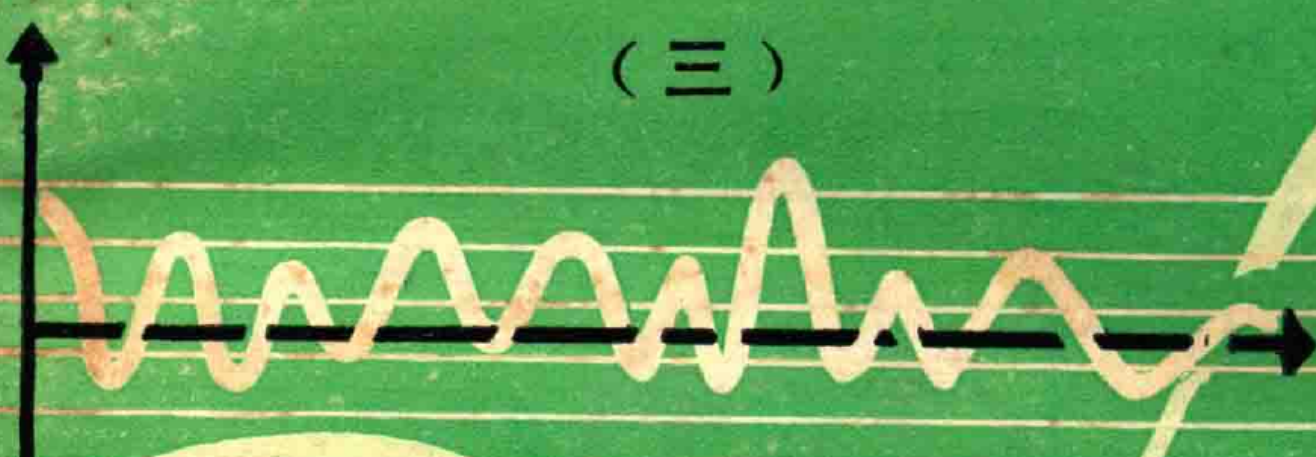


# 嘉兴市现代化管理 应用实例选

(三)



嘉兴市经济委员会  
嘉兴市企业管理协会

# 目 录

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| 坚持改革 不断完善经济责任制把企业内部分配搞活 |        |
| .....国家经委副主任 张彦宁        | ( 1 )  |
| 不断完善经济责任制, 搞活企业内部分配     |        |
| .....嘉兴绢纺厂              | ( 14 ) |
| 开展多种形式经济责任制 搞活企业内部分配    |        |
| .....民丰造纸厂              | ( 18 ) |
| 经济责任制 推动企业腾飞            |        |
| .....嘉兴石油机械厂            | ( 25 ) |
| 推进经济责任制, 改革企业内部分配       |        |
| .....嘉兴海鸥电扇总厂           | ( 32 ) |
| 增添活力 提高效益               |        |
| .....桐乡马铁砖瓦机械厂          | ( 37 ) |
| 试行自费升级岗位浮动工资, 给企业带来新的活力 |        |
| .....嘉兴冶金机械厂            | ( 42 ) |
| 推行浮动工资制, 强化质量否决权        |        |
| .....嘉善县电声总厂二分厂         | ( 47 ) |
| 实行工资浮动, 奖金考核到人          |        |
| .....桐乡百货商场             | ( 53 ) |
| 工资半额浮动, 效益明显提高          |        |
| .....嘉善味精厂              | ( 58 ) |

全额计件经济责任制 促进了我厂生产的发展  
.....嘉兴第四毛纺织厂 (63)

在改革过程中完善经济责任制  
.....平湖第一针织厂 (71)

探索分配制度改革, 实行多种形式经济责任制  
.....嘉善纺机厂 (77)

实行以计件工资为主的经济责任制  
.....嘉善绸厂 (83)

落实经济责任制, 企业有生机  
.....桐乡梧桐丝厂 (88)

从实际出发, 逐步完善企业内部经济责任制  
.....海宁水泥厂 (92)

实行百元营收工资含量包干, 促进经济效益提高  
.....海宁第一航运公司 (95)

强化企业内部经济责任制  
.....嘉兴服装总厂 (100)

内部经济承包制的可喜尝试  
.....嘉兴动力机厂 (104)

以“三联”为主要内容的目标经济承包责任制  
.....平湖橡胶厂 (109)

班组承包汽车, 推进企业改革  
.....嘉兴第三装卸公司 (113)

划小核算单位是进一步落实经济责任制的重要途径  
.....嘉兴印刷厂 (119)

流通领域“无指标”人员考核的探索  
.....海宁市物资局燃料公司 (124)

科室经济责任制形式初探  
.....平湖标准件厂 (135)

应用0—4评分法对奖金作不等量分配、完善经济  
责任制考核.....海宁轴承总厂 (141)

改革促转化,机修展新貌  
.....平湖印刷厂 (149)

实行原材料节约奖的尝试  
.....嘉兴绝缘材料厂 (153)

经济责任制管理网络的探索  
.....嘉兴市二轻工业公司企业管理科 (158)

## 附录 I

嘉兴市人民政府

关于进一步搞活国营工业企业的若干意见

..... (1986年6月14日) (164)

嘉兴市人民政府

关于进一步搞活国营工业企业的几点补充意见

..... (1986年8月17日) (170)

|                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| 嘉兴市人民政府              |                   |
| 关于工业企业深化改革，增强活力的几点意见 |                   |
| .....                | (1987年2月3日) (174) |

|                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| 嘉兴市经委、劳动局、财税局          |                    |
| 关于实行基本工资同上缴利税挂钩浮动的试行办法 |                    |
| 的通知.....               | (1987年1月23日) (178) |

|                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 嘉兴市人民政府              |                    |
| 关于国营工业企业承包经营责任制的试行规定 |                    |
| .....                | (1987年7月27日) (182) |

|                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| 嘉兴市人民政府               |                    |
| 关于“小、穷、亏”集体工业企业推行承包经营 |                    |
| 若干问题的试行规定.....        | (1987年7月28日) (189) |

|                |       |
|----------------|-------|
| 附录Ⅱ            |       |
| 经济责任制文件索引..... | (194) |

|                    |               |
|--------------------|---------------|
| 附录Ⅲ                |               |
| 结构工资制是企业内部分配的一种好形式 |               |
| .....              | 北京市革制品厂 (196) |
| 对企业内部工资制度改革的探索     |               |
| .....              | 成都轴承总厂 (204)  |

# 坚持改革 不断完善经济责任制 把企业内部部分配搞活

国家经委副主任 张 彦 宁

不断完善各种不同形式的经济责任制，改革企业内部部分配制度，是从企业内部机制入手，进一步增强企业活力，特别是大中型企业活力的一项十分重要的基本工作。

近几年来，企业内部经济责任制在实践中有了新的 发展。从责任期限来看，由短期向中长期发展。从内容来看，由注重完成当年经济技术指标，向保证实现企业经营战略目标发展，并把提高产品质量、降低物质消耗作为考核的重点；许多企业还实行了质量考核否决权的作法。从形式来看，由单一经济承包，逐步与厂长任期目标责任制相衔接，层层分解，逐级落实，按照不同岗位，采取不同形式，覆盖面扩大到企业一、二线绝大多数职工和各级领导干部。更重要的一个发展是，许多地方和企业把完善经济责任制和改革企业内部部分配制度结合起来，进行了探讨和实践，取得了宝贵的经验。

## 把完善经济责任制和搞活企业内部部分配紧密结合起来

完善经济责任制，首先遇到的是如何搞好企业内部的部分配问题。建立和完善经济责任制，搞好企业内部部分配改革，是经济体制改革的重要内容。两者的结合，是随着改革的逐步深入而不断发展的。1978年恢复奖金制度后，一些企业把

奖金分配与职工个人劳动成果联系起来，开始探索如何在新形势下贯彻按劳分配原则的具体办法。1982年以后，在企业全面整顿中，经济责任制有了很大的发展，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多种形式的经济责任制，逐步成为具有中国特色社会主义企业的综合性经营管理制度。在此期间，国家在企业工资制度方面，采取了一些相应的改革措施。部分企业实行了不同形式的工资同企业经济效益挂钩的办法。有些企业还根据自身的特点，创造了灵活多样的企业内部的工资分配形式。经济责任制的不断完善和企业内部分配制度的初步改革，推动和加强了企业的各项专业管理；企业管理的基础工作和劳动纪律有了加强；开始打破了企业内部分配上的平均主义，使按劳分配原则逐步得到体现，调动了广大职工的积极性和创造性，促进了企业经营管理水平和经济效益的提高。但是，完善经济责任制和搞好企业内部分配制度的改革，还处在探索的过程中，因此，必然会遇到许多新情况和新问题。1985年年底企业工资套改，虽然增加了职工的固定收入，但在一段时间内，企业的经济手段有所削弱，平均主义现象又有回升，冲击了经济责任制，使职工的生产积极受到了影响，一些企业一度出现生产下降的局面。1986年年初，国家经委主要负责同志发现了这个问题，提出了建议。国务院及时采取了措施，一方面允许企业把用于工资套改的奖金计入成本，以增强企业的经济手段；另一方面要求企业抓紧落实经济责任制，坚持按劳分配原则，以调动广大职工的积极性。接着国家经委于1986年4月和5月两次发出传真电报，要求各地经委督促并帮助企业用好相应增加的奖金，尽

快巩固并完善企业内部经济责任制。6月中旬，又在大连市召开为有省市经委负责同志参加的落实经济责任制研讨会。会上分析了在落实经济责任制、搞活企业内部分配方面出现的一些问题。肯定了许多企业在工资套改后，从职工的工资中拿出一部分同奖金捆在一起，与职工劳动成果挂钩浮动的做法。提出了把落实经济责任制，同改革企业内部分配制度联系起来、结合进行的意见。会后，各地区、各部门和广大企业，在完善经济责任制、改革企业内部分配方面做了大量的工作。特别是在两者的结合上，创造了许多新的经验。主要是从基本工资中拿出一部分和奖金捆在一起，同经济责任制的考核紧密结合，同职工劳动成果挂钩浮动，并采取了多种新的分配形式，进一步体现了按劳分配的原则，从而激发了广大职工的劳动热情。一些在完善经济责任制和搞活企业内部分配方面结合得好的企业，前后对比，经济效益有了较大幅度的提高。

几年来的实践说明，经济责任制和企业内部分配制度虽然各有不同的内容和特点，但又有着内在的、不可分割的有机联系，完善经济责任制，是搞好企业内部分配的重要基础；搞好企业内部分配，又是实行经济责任制的必要条件。企业职工의 劳绩，要通过经济责任制进行严格考核；而完善经济责任制，又要通过搞好按劳分配才能落到实处。企业在分配方面的自主权，是企业经营自主权的重要组成部分。推进经济责任制，搞好企业内部分配制度的改革，是加强企业管理的重要内容，是搞活企业的重要一环。我们在实际工作中，既要注意把两者紧密结合起来，又要真正落实企业在分配方面的自主权。只有这样，才能把广大职工的积极性充分

调动起来，使他们的聪明才智和创造精神，得到充分的发挥。

### **完善经济责任制，搞活企业内部分配的基本做法和经验**

根据各地 300 多个企业的材料和部分地区、企业在国家经委前不久召开的兰溪会议上介绍的经验，归纳起来，基本做法和经验主要有以下五点：

一、只有使经济责任制与企业内部分配紧密结合起来，企业经营目标和经济责任制才能得到坚持和落实。

北京、杭州、济南和兰溪等城市，在奖金减少，经济手段相对减弱的情况下，始终抓住经济责任制不放，并把经济责任制和企业内部分配紧密结合起来，取得了较好的效果。他们的基本做法：一是提高认识，统一思想。市里明确指出抓好经济责任制不是权宜之计，而是办好社会主义企业的一条好路子，要求每个企业都要搞好企业内部经济责任制。二是在工作上把完善经济责任制同改革企业内部分配紧密结合起来，有的是在职工的工资收入中划出一定比例进行浮动，有的是将套改增加的工资和奖金捆在一起进行浮动。三是加强领导，通力协作。杭州市由经委、体改委、劳动局、财税局组成政策协调小组，研究落实经济责任制和搞活企业内部分配。兰溪市经委会同市财税、银行、劳动等部门下厂现场办公，就地解决问题。济南市为了把经济责任制落到实处，采取了逐级签订经济承包合同，逐级落实经济责任制的作法，形成从上到下、上下衔接的经济责任制体系。四是宣传和推广典型。利用会议和报纸、电台、电视进行宣传，推广典型经验。这些地区由于认识明确，领导重视，措施得力，使经济责任制得以坚持，内部分配方面存在一些问题初步得

到了解决，职工情绪比较稳定，保证了生产的持续发展。

二、必须使职工收入中有相当比例的浮动部分，才能搞活企业内部分配，才更有利于落实经济责任制。

一些企业针对工资套改后出现的奖金减少、经济责任制难以落实的问题，大胆改革，从职工基本工资中拿出一部分和奖金捆起来使用，通过经济责任制严格考核，与职工劳动贡献挂起钩来，体现了按劳分配原则，发挥了工资的激励作用。浮动部分占职工工资的比例，因各个企业经济效益水平和职工收入水平的不同而不同，一般在30%左右，高的达50%。杭州市实行这种办法的企业已占全市工业系统企业的56%，北京市实行这种办法的企业占48.80%，济南市实行这种办法的企业占48%。

三、加强思想政治工作，破除在分配问题上的一些旧的思想观念。

多年来，由于“左”的思想影响和分配上的平均主义“大锅饭”，使人们对分配问题形成了一些固定的观念。有的认为“基本工资是国家给的，谁也不能动”；“调资是国家定的，谁也不能变”。有的认为“工资管饭，奖金管干”。还有一些老职工担心，实行浮动工资后，收入降低，生活无保障，有些企业的领导同志，虽然赞成打破平均主义，在分配上拉开差距，但在实际工作中又担心出现矛盾，不好解决，因而决心不大。有的企业不看效益和贡献而互相攀比。有的在考核中重数量轻质量，等等。这些思想认识问题的存在，严重阻碍企业内部分配制度的改革。许多地区和企业针对上述问题，加强思想政治工作，注意用启发、引导的方法，通过算帐、对比，用事实教育职工，消除部分职工对改

革的疑虑和误解。同时注意解决经济责任制和内部分配上存在的一些不科学、不合理现象。济南轴承厂在实行套改升级工资和奖金捆起来浮动的办法时，一些职工认为这不符合国家政策，“是治工人的办法”。他们从三个方面向全体职工做了宣传和解释。第一，“死工资活用”符合按劳分配原则；第二，企业职工增加工资所需要的资金，归根到底取决于经济责任制的落实和广大职工积极性的发挥；第三，实行浮动工资，对职工的压力大了，动力也大了，任务会完成得更好，职工不仅能保住原来的基本工资，收入还会增加。通过实践，事实也正是如此，企业的工资改革方案得到了职工的拥护。不少企业在实行浮动工资时，注意了照顾老职工的利益。在确定浮动比例，制定定额和考核标准，以及病假工资待遇办法时，与青壮年职工有所区别。兰溪市针对有的企业领导对搞浮动工资信心不足的思想，市委和市经委领导亲自做工作，并组织大家到搞得好的企业现场学习，使这些同志提高了认识，增强了信心。

四、把产品质量、物质消耗、经济效益作为经济责任制考核的重点，并同分配挂钩。

不少企业把产品质量好坏作为经济责任制的重点考核指标。在奖金、工资分配方面，质量指标有否决权。北京内燃机总厂由于认真实行“质量否定法，主要产品长期稳定保持部优称号，柴油机上升为国优产品，1986年1~6月万元产值的废品损失比上年同期降低25%，仅此一项就获益41万元。无锡电缆厂、沈阳电缆厂、常州第三棉纺织厂等企业，对生产不同质量等级产品的职工，分别给予不同的奖励，在分配上拉开了差距，促使职工不仅要生产合格品，而且要生

产一级品，优质品。无锡电缆厂生产的塑力缆和塑控缆的一等品率过去一直徘徊在45%左右，实行等级品工时计奖办法后，一等品率明显提高，第二个月就达到95%，1986年上半年，该厂优质品产值的比重比上年同期提高了23%，企业经济效益显著增加。襄樊等市对企业实行消化能力承包。北京塑料三厂、上钢三厂等企业，也在内部实行消化能力承包。这些企业在增支因素较多的情况下，仍取得了较好的经济效益。襄樊市141户预算内企业1986年上半年共消化各种涨价因素679万元，占全年原材料、能源因涨价而增支的44%。

这些经验说明，围绕生产经营的重点内容，把经济责任制和企业内部分配紧密结合起来，能够起到改进管理，促进生产的作用。

五、企业在内部分配上注意保持一定的储备，以丰补歉，使经济责任制持之以恒。

兰溪味精厂、上钢十厂、上无十七厂等企业，为了控制工资奖金增长过猛，仿照国家宏观控制的有关办法，对车间征收“超额奖金税”。有的还规定车间必须提留结存一部分奖金，以丰补歉。这是一种有远见的做法。因为企业是处于市场竞争之中的，经营环境的变化，必然对企业产生影响。只有在分配上留有余地，才能避免由于分配上大起大落而造成职工情绪的波动。这种做法对宏观经济控制也有利。

目前，在国家同企业的工资分配关系方面，绝大多数企业实行的是基本工资加奖金的办法。另外还约有1,500户企业试行工资总额与上缴税利挂钩浮动，煤炭行业企业实行吨煤工资含量包干，建筑施工企业实行百元产值工资含量包干，黄金矿实行每两黄金工资含量包干，部分饮食、服务企业实

行提成工资制等。这些做法都为搞好企业内部分配提供了经验。许多企业从自身的实际情况出发，创造了适合本企业特点的内部分配形式，出现了多种多样的分配办法。这些办法大体可分为以下几类：

1、固定工资与浮动工资结合的分配方式。浮动工资中包括企业内部的浮动升级、奖金和部分津贴。这部分工资是按经济责任制考核指标完成情况确定的。浮动工资的来源，除了原有的奖金外，企业一般都从职工原有的基本工资中拿出一部分和奖金捆在一起浮动。这种办法的特点是使浮动工资在全部工资收入中保持一定的比例，经济责任制的执行有了经济手段，拉开了职工在浮动工资收入上的差距，起到了奖勤罚懒，调动职工积极性的作用。目前，实行这种办法的企业正日益的增多。

2、按功、能、责、年综合考核的分配方式。这种办法是按“四项基本要素”进行综合评价，作为职工进行分配的依据。“功”是指劳绩和贡献，“能”是指业务技能水平，“责”是指岗位和责任，“年”是指工龄。这种办法既突出了按劳动贡献进行分配的基本原则，又兼顾了鼓励职工努力提高工作与业务能力，明确岗位责任和经济责任，使工资的几项基本职能得到体现。朝阳重型机器厂实行的“功年序列”分配办法，就是一个典型的例子。他们不仅把这种办法作为职工工资晋级的依据，同时在职工的住房分配、困难补助和退休待遇等方面也做到有所差别。他们试行的这种分配办法考虑了工资晋升、福利待遇和退休保险三个方面的内容，值得认真探讨。

3 计件工资制。这是按照职工所生产的产品数量对职工

进行分配的一种形式。实行这种办法的条件是产品单一，任务饱满，定额健全，单价合理。这里又可分为集体计件和个人计件，全额计件和超定额计件。目前，实行这种办法的只是部分企业。

4、结构工资制。这是按工资的不同职能将工资划成几个组成部行的分配形式。从成都轴承总厂、无锡铸造厂等一些企业试行的情况看，大体分为基础工资、工龄工资、岗位（职务）工资、效益工资等项。各项组成部分所占比例在不同企业也有所区别。这种工资形式的特点在于能够兼顾企业各类人员的利益。

5、承包工资制。这是同经济责任制在形式和内容上紧密结合的一种工资分配办法。具体形式有逐级承包、综合承包、单项承包等。一般做法是同时确定承包单位的经济技术指标和工资包干总额或含量，根据承包单位的承包指标完成情况进行工资分配。这种做法的优点，是易于保证实现企业的经营目标和完成承包指标。北京燕山水泥厂对生产车间实行单位产品工资奖金含量承包，对辅助车间实行单位劳务收入工资奖金含量承包，对汽车队实行单位利润工资奖金含量承包，对基建科实行基建项目总额承包，使收入金额与经济责任制紧密挂钩。

6、岗位工资加奖金。这是按照职工的工作岗位确定分配的一种办法。即根据每一个岗位的工作标准、责任、所要求的技术水平、劳动强度、劳动条件以及其他一些因数确定职工的收入水平。同时规定达到每岗工资过渡条件的，称为岗位过渡工资。纺织、丝绸企业实行了这种办法。此外还有实行岗位等级工资制的，即把每种岗位的工资分为几个等级。

在上面这两种办法中，岗位工资在全部工资中占有较大的比例，同时保存一部分浮动升级和奖金。

以上这些划分，主要表明不同企业采取了不同的分配方式，一个企业内部对不同单位和岗位也应有所区别。

完善经济责任制同企业内部部分配改革的紧密结合，产生了多种多样的分配形式，使企业出现了许多可喜的变化。一是职工的收入不仅同个人的劳动成果挂钩，而且同企业经济效益挂钩，使职工更加关心企业的经营成果。二是责权利相结合，使职工真正懂得了“锅里有了，碗里才有”的道理，企业里关心对国家的贡献，关心企业兴旺发达的职工越来越多。三是职工收入中浮动部分多了，职工的压力大了，动力也大了，积极性、主动性、创造性也就充分发挥出来了。四是增强了对完成各项经济技术指标的责任心，工序之间的联系密切了，要求提高操作技术的积极性高了，关心设备维护、保养的人多了。

### **经济责任制和搞活企业内部部分配要进一步实践和探索**

上述经验和做法，不可能无条件地适用于所有企业。要进一步推进经济责任制和深入进行企业内部部分配改革，各个地区、各个企业，还需在实践中开阔思路，勇于开拓，进一步丰富、补充、完善本企业、本地区一些行之有效的办法。

一、“七·五”期间，要使企业内部部分配适应社会主义有计划的商品经济的要求。

赵紫阳总理最近指出，要研究企业内部部分配和企业工资制度改革。对这个问题，要有个根本的解决办法。我国经济体制改革的总目标，就是要建立起具有中国特色、充满生机和活力的社会主义经济体制。通过改革，使我国经济逐步从

产品经济转变为有计划的商品经济，使企业由国家行政机构的附属物，变为自主经营、自负盈亏、相对独立的社会主义商品生产者和经营者。根据这个总目标，企业内部分配应当适应有计划的商品经济发展的要求，建立起同企业的商品生产者和经营者的地位相适应的工资制度和管理体制。为此，在推进经济责任制和搞活企业内部分配方面，要紧密围绕增强企业活力这个中心环节，进行更深一步的改革和配套。要使企业具有充分的内部分配方面的自主权。企业的工资水平，要同经济效益紧密联系起来。职工的工资收入，要与个人贡献紧密联系起来，真正体现按劳分配的原则。只有这样，才能充分调动广大职工的积极性和创造性，促进生产力的发展，增加经济效益，在这个基础上，逐步提高职工的生活水平。

二、坚持改革，在推进经济责任制和搞活企业内部分配的紧密结合上，探索新路子。

这几年，我们在完善经济责任制和企业内部分配制度的改革以及两者的结合方面，取得了一定的进展。但是许多规律性的东西，我们还没有认识到，还有许多具体问题需要研究解决。主要问题有：（1）、企业内部分配应该有哪些主要形式？各种形式的适用范围？什么样的分配形式应同什么样的责任制形式配套？（2）、在工资分配上，如何根据劳动成果和对国家贡献大小拉开档次？怎样才有利于调动各类人员的积极性，鼓励发明创造，积极提合理化建议？（3）搞活企业内部分配，应当具备哪些条件？（4）、对企业各类人员的劳绩、技能、责任如何进行考核？特别是对管理干部、技术人员如何进行考核？对这一部分人员如何实行按劳

分配?

对这些问题,许多地区、部门和企业已经在不同程度上进行了探索,并摸索出了初步的经验。凡是被实践证明是正确的、有效的改革办法和措施,就一定坚持下去,并在实践过程中逐步加以完善。要相信和依靠广大职工,集中群众智慧,群策群力,使企业的内部分配逐步做到规范化。由于企业的生产条件、规模、经营方式及其他情况各不相同,在经济责任制和内部分配的形式上,要允许多样化,不要强求一致。

三、企业要为完善经济责任制和搞活内部分配的紧密结合创造条件。

明确国家和企业间的分配关系,扩大企业经营管理的自主权,是企业搞好经济责任制和内部分配必不可少的条件。现在有关部门正在研究如何解决这些问题的办法。这里强调的是,对企业来说,首先要做好以下工作:第一,要整顿和修订企业的定员、定额标准,使之先进合理;第二,要制订完备的科学的工作标准和工作制度;第三,加强计量、检验、原始记录等项管理的基础工作;第四,合理调整企业的机构设置和生产劳动组织;第五,要积极采用现代化管理的方法和手段;第六,要不断补充、完善考核方法,并力求科学化和简明易行;以及实行内部放权,等等。企业要积极在上述这些方面下功夫,不要消极地等待具备所有的外部条件。只有把这些工作做好了,经济责任制的落实和内部分配的改革才有必要的条件和坚实的基础。

四、要帮助企业落实并用好内部分配自主权。

企业内部分配的自主权,是企业经营管理自主权的重要