

电力企业经济责任制 资料汇编

东北电力企业管理协会

前 言

完善与提高企业经济责任制，提高企业素质，提高企业经济效益，改变企业面目。企业改革是大势所趋，人心所向的社会潮流。经济责任制也贯彻了改革精神，本着社会主义原则进行改革，是搞活企业的主要前提。

从生产，建设到流通领域，生产关系中不适生产力发展的某些方面，上层建筑不适应经济基础某些环节，管理方法不适应新局面的老框框都要逐步改革，推行利改税第二步改革，过度到完全以利代税。使国家财政收入和经济发展稳步增长。企业承包国家的经济责任给一定自主权，作到把任务层层分解到每个职工的岗位。每人承担经济责任，承包经济效益。考核劳动成果，实行多劳多得，奖功罚过，兼顾国家、企业、职工三者利益，本着国家拿大头，集体拿中头，个人拿小头的原则，实行奖金上不封顶，下不保底的办法，坚决克服吃“大锅饭”和平均主义，把毛主席“十大关系”中关于正确处理国家、生产单位和生产者个人的关系更加发展而且具体化了。经济责任制不断充实和完善，在基建实行投资包干责任制和工程招标，承包制为改革的突破口，以解决长期存在的工期长、造价高、质量低、浪费大的问题。并打破一统天下，实行国营、集体城镇企业三结合的队伍结构。

企业内部经济责任制，有利润承包、费用承包、指标承包三种主要形式。基建企业实行工资含量包干，投资包干，指标包干三种形式，这些形式都调动了广大职工的积极性，都取得不同的经济效果。在企业内部承包更是多种多样，都是定、包、保、协、核方式进行承包，如大修四包，四保的方式，运行包节能，包出力，包安全的方式，基建实行指标进度的包干，其他交通运输，医疗费用包干也都发生一定效果。

由于改革企业大多数都加强了经营管理，广开门路，实行全民与集体联合兴办多种经营的企业，工人能全民能集体，干部能上能下，也是一种新的活力。一些单位除服务公司外还办了综合利用厂，办玻璃厂，锅炉厂，印刷厂等对外承包检修，为国家创造财富，增加积累为提高职工福利创造条件，为今后企业精简打开出路。

今年七月份水利电力企业管理协会，在长春召开完善提高企业经济责任制座谈会进行学术讨论，现把一些单位的文件和发言索编成册，供有关单位参考。

0208

F407.1
5812

编 辑：中国水利电力企业管理协会办公室

出 版：东北电力企业管理协会

地 址：北京市白广路

印 刷：吉林省长春电业印刷厂

F4
5

目 录

1	国家经委工业企业内部经济责任制研究班纪要	(1)
2	电力工业经济责任制的实践与发展 ——完善提高经济责任制专题研究座谈会纪要	(6)
3	关于发电企业经济责任制的实践及探索 华北电力企业管理协会	(11)
4	提高认识,切实贯彻经济责任制, 东北电管局查剑萍,	(19)
5	试行利润包干经济责任制的几点体会 辽宁发电厂	(26)
6	坚持改革探索前进不断提高经济效益 渭南供电局	(42)
	附:①经济责任制考核办法	(47)
	②经济责任制分配原则及分配办法	(56)
	③关于企业改革的意见	(67)
7	关于发电企业的经济责任制 成都热电厂	(72)
8	施工企业实行经济承包责任制如何体现按劳分配原则 东北三公司,马金玺 李彦博	(77)
9	对经济责任制实施的探讨 长春发电设备修造厂	(84)
10	“全额费用包干,指标考核,增收节支分成”是提高电厂经济效益的有效途径。 谟桥热电厂	(91)
11	在改革中不断完善经济责任制 永安火电厂	(99)
12	不断修改完善经济责任制,逐步解决吃大锅饭的弊端 吉林热电厂	(104)
13	经济责任制的完善与发展 哈尔滨热电厂企业管理协会	(108)
14	对实行经济承包责任制的试探 清河发电厂	(114)
15	经济责任制在我局的实践与探讨	(118)

16	目标管理好效益逐年高	
	齐齐哈尔电业局企业管理协会·····	(129)
17	经济责任制要不断完善	
	哈尔滨电业局·····	(135)
18	完善内部经济责任制调动职工积极因素不断提高经济效益	
	鞍山铁塔厂·····	(137)
19	关于电厂实行经济责任制的探索	
	大连发电总厂·····	(143)
20	包字进分场、包字进科室、包字进班组	
	——实行厂内经营承包责任制的做法 辽源发电厂·····	(148)
21	推行经济责任制情况汇报	
	吴洛热电厂·····	(152)
22	关于企业改革的设想	
	西北电业管理局·····	(157)
23	机构设置改革方案及说明	
	望亭发电厂·····	(168)
24	望亭发电厂综合公司企业管理改革的几项规定	
	望亭发电厂·····	(172)
25	《关于扩大企业权限的若干规定》有关问题的补充规定	
	吉林省电力工业局·····	(176)
26	关于贯彻落实省局扩大企业权限若干规定的实施办法的补充规定	
	长春发电设备修造厂·····	(179)
	附：①关于制氧站实行集体经营承包的管理办法	
	②关于对中层领导干部试行浮动职务责任津贴的有关规定·····	(187)

国家经委工业企业内部经济责任制研究班纪要

(1984年6月18日,修改稿)

国家经委于1984年6月10日至18日,在北京首都钢铁公司举办了完善国营工业企业内部经济责任制研究班。参加研究班的有:各省、自治区、直辖市和16个城市的经委负责同志,国务院有关部门的同志,135个工交企业的负责同志,共计280人。国家经委副主任袁宝华同志、张彦宁同志和全国企业整顿领导小组副组长赵荫华等同志到会并讲了话。

这次经济责任制研究班的任务是研究解决在加快城市经济改革步伐的新形势下,如何进一步完善企业内部经济责任制的问题,大家认真学习了中央领导同志关于城市经济体制改革的讲话精神,和国务院最近颁发的关于扩大企业自主权、实行奖金不封顶以及中央办公厅、国务院办公厅关于认真搞好国营工业企业领导体制改革试点的通知等文件,听取了财政部有关负责同志关于利改税第二步改革方案的介绍。在学习讨论中,大家畅谈了目前城市改革的大好形势,深刻领会了中央关于加快城市经济体制改革的战略思想,明确了城市改革要从解决国家与企业、企业与职工的关系入手,先抓住目前急需而又可能解决的问题,配套改革,同步实施。大家一致认为,城市改革的条件更加成熟,改革是人心所向,大势所趋。

为了总结经验,探讨进一步完善企业内部经济责任制的路子,在研究班上首都钢铁公司、第二汽车制造厂、北京开关厂、西北国棉一厂、徐州矿务局、沈阳市建工局、牡丹江市经委等单位在大会上介绍了经验。大家认为,这些经验充分反映了经济责任制在这几年企业整顿中有了新的发展,认真加以总结提高,使之随着改革和整顿的深入,进一步发展完善,对加快企业的社会主义现代化建设具有重要的意义。大家还认为,进一步完善企业内部经济责任制,即是城市改革形势发展的需要,也是企业全面整顿向纵深发展的需要;它本身即是当前改革配套的组成部分,又是落实其他各项改革措施的重要保证。不仅正在整顿的企业要抓住这个关键环节,而且整顿验收合格的企业更要通过完善企业内部经济责任制加快技术现代化、管理现代化和人才现代化的进程,提高企业素质,提高经济效益。因此,完善企业内部经济责任制确实是当前改革和企业整顿所面临着的一项十分重要而迫切的任务。

(一)

我国工业经济责任制经历了一个发展过程,积累了不少经验。

我国工业企业早在五十年代就有了生产责任制,六十年代以后在全国范围内推广大庆油田的岗位责任制。党的十一届三中全会以后,进行了扩大企业自主权试点等一系列改革措施,把企业和职工的权力、物质利益和所承担的责任结合起来了,形成了工业经济

责任制。工业经济责任制，包括两个环节：一是正确处理国家与企业的关系，经过几年来不断探索和实践，将普遍实行利改税第二步改革，把国家和企业的分配关系以税法的形式固定下来，这个环节的问题可以基本上得到解决。二是正确处理企业与职工的关系，就是企业内部经济责任制。近几年来，各地在实行经济责任制中，学习借鉴首钢的经验，使企业内部经济责任制有了新的发展。由生产岗位扩展到包括企业全部人员和各项技术业务工作；由单纯的技术经济指标分解，发展到按企业战略目标和经营方针的全面展开；在联系责任和效益进行分配方面，由奖金扩展到工资领域；由生产经营的纵向关系，发展为生产经营全过程的纵横连锁的网络体系。

企业内部经济责任制是以提高经济效益为目的，以责、权、利相结合为特征的综合性经营管理制度，实践证明，它具有强大的生命力，能够有效地促进企业素质的不断提高。

大家对现有经验进行分析认为，建立和健全企业内部经济责任制，必须坚持四项基本原则，遵守国家政策法规，保证全面完成国家计划，切实对用户负责，正确处理国家、企业、职工三者利益关系，贯彻按劳分配原则，坚持物质奖励和精神鼓励相结合。企业内部经济责任制的基本内容和做法是：

- 1、把企业对国家承担的经济责任层层分解落实到所属的各个单位、岗位和个人，建立起生产技术岗位经济责任制和专业管理经济责任制，保证实现经济上的高效益和工作上的高效率。

- 2、根据各单位、各岗位和个人所承担的责任，赋予相应的权利，并按贡献大小享受应得的经济利益，做到责字当头，责、权、利相结合。

- 3、把企业承担的经济责任通过纵向的“承包”与横向的“互保”联成一体，并对包、保内容按照规定的标准严格考核，形成一整套包、保、核的科学方法。

- 4、企业内部经济责任制的形式，根据不同行业、不同企业的特点，可以多种多样。在责任落实上，可以用下达计划、实行承包等多种形式，在内部分配上，联系企业的经济效益和个人的贡献，可以采取灵活多样的形式。

- 5、应用责、权、利相结合的原则，包、保、核的基本方法，来组织推动各项专业管理工作，促进企业管理现代化。

实践证明，只要能够做到这一点，就能发挥经济责任制的威力。经济责任制不仅有与其他管理相同的职能，而且还有它特有的作用。主要是：有利于正确体现按劳分配的社会主义原则，打破平均主义，有利于促进领导干部提高管理能力和领导艺术，集中精力抓大事；有利于激励职工上进，促进智力开发，锻炼职工队伍；有利于增强职工的主人翁责任感，加强民主管理，围绕企业的经营目标把广大职工的行动有效地组织起来。总之，实行经济责任制，对于全面提高企业素质和提高经济效益有着突出的作用。

应当指出，当前经济责任制的发展是不平衡的。从全国大中型企业看，真正搞得比较好的企业是少数。多数企业虽然建立了内部经济责任制，但标准不高，有的流于形式。还有一部分企业基本没有建立起来。为什么有的企业搞得不好？主要是“左”的影响没有肃清，国家和企业的关系还没有得到正确解决，没有给企业以必要的自主权，存在平均主义，习惯“吃大锅饭”；好人主义严重，不敢严格考核，赏罚不明。

(二)

坚持在企业的整顿与改革中，进一步完善企业内部经济责任制，根据当前实际情况和各地经验，必须着重解决好以下几个问题。

1、改革企业的经营方式，确立战略目标。

国家对企业区别不同情况，分别实行利改税，微利和亏损企业的盈亏包干，以及上交利润递增包干；对于小企业实行全民所有、集体经营、照章纳税、自负盈亏，以及经营者个人承包、租赁等方式。企业将逐步成为相对独立、自负盈亏的经济实体。在这种条件下，企业必须从自己的实际情况出发，制订出企业的战略目标和经营方针，作为进一步完善企业内部经济责任制的依据。企业的战略目标要符合国家经济发展规划的要求，服从于、服务于党的十二大制定的全国战略目标；要勇于迎接世界新技术革命的挑战；要了解国际、国内市场变化情况，确立本厂产品在国际、国内市场的竞争地位。要根据长远战略目标和近期经营方针，搞好企业内部经济责任制的总体设计，层层落实，纳入经济责任制体系。

2、搞好各项改革，为经济责任制的发展完善创造条件。

国务院关于实行利改税第二步改革，扩大企业自主权、奖金不封顶等项改革，是搞活经济、办好企业的有力措施，一定要抓紧落实。要解放思想，勇于实践，大胆创新，扩大企业在生产经营、工资奖金分配、人事劳动管理、机构设置等方面的自主权，都会给企业增添新的活力，这些活力通过完善经济责任制就可以更有效地发挥出来。因此完善企业内部经济责任制必须适应改革的新要求，发挥配套改革的作用。只有这样，才能真正体现责、权、利相结合，做到职工不吃企业的“大锅饭”，充分调动职工的积极性，把企业搞活。

3、大力推进企业整顿，加强领导班子建设，强化企业管理基础工作，是完善经济责任制的基本保证。

完善企业内部经济责任制，对企业领导班子提出了更高的要求。要不拘一格选人才，坚决把那些符合“四化”要求、勇于改革、能开创新局面的干部选拔到企业各级领导岗位上来。企业主要领导干部要以身作则，带头搞好经济责任制。只有主要领导干部能做到这一点，才有可能把整个领导班子和全体职工的经济责任制建立健全起来。在整顿中，要努力强化企业管理基础工作，针对当前存在的薄弱环节解决定额不先进、标准不完备、计量检测不精确、信息不灵通等问题，这是完善经济责任制的前提条件。没有这些前提就谈不上实行企业内部经济责任制。因此要把各项基础工作一项一项地进行整顿，包括健全机构、配好人员，改善条件和手段，健全制度，逐步实现管理基础工作的数据化、科学化、现代化。

4、要严格考核，突出重点，这是完善经济责任制的重要一环。

没有严格的考核，经济责任制就会出现“一紧、二松、三垮台、四重来”的现象。在考核中要特别突出质量，坚持质量第一。第二汽车制造厂健全经济责任制是以全面质量管理为基础的。在考核计奖上突出质量，重奖重罚。他们对质量不是采取和其他指标一起记分累加的办法，而是把质量摆在对计奖有“否决权”的位置上，即以质量得分为

系数，同其他指标得分总和相乘的办法。这一经验，值得提倡。

5、加强思想政治工作，狠抓精神文明建设，保证经济责任制的健康发展。

实行经济责任制，在一定意义上说，是企业管理制度的一场深刻的革命，它对旧思想、旧传统、旧秩序是一个猛烈的冲击，必然会遇到各种各样的思想阻力。因此，在完善经济责任制中，要自始至终坚持抓好思想政治工作，要针对职工的思想实际，进行党的路线、方针、政策教育，使干部和职工进一步解放思想，清除“左”的影响，树立勇于改革、大胆创新的精神。要讲清经济责任制的地位和作用，从加快城市改革，从提高企业素质和经济效益的目的出发，增强干部职工对完善经济责任制的紧迫感。经济责任制的思想基础是职工的主人翁责任感，只有树立高度的政治责任心，才能保证经济责任制的贯彻落实。实行经济责任制，决不是一项单纯的经济业务工作，一定要同时抓精神文明建设，广泛深入开展建设文明工厂、文明车间、文明岗位的活动，把企业逐步建设成为具有高度精神文明、高度物质文明的现代化企业。

总之，要及时解决实行经济责任制中的问题，才能使之发展完善。企业内部经济责任制是不是完善，主要看职工的责任是不是都明确了，并且健全了经济责任制体系；各项工作是不是基本上做到指标化、标准化，并且严格进行考核；是不是打破了平均主义，正确贯彻按劳分配的原则；管理基础工作是不是得到加强，做到了数据化、科学化；广大职工的积极性是不是充分调动起来了；是不是实现了经济效益的稳定增长，对国家作出了较大的贡献。各地区、各部门要结合自己的实际情况，提出明确的标准和要求，以便进行检查和考核。

(三)

加强领导，采取措施，使完善经济责任制的工作，在今明两年内取得显著成效。

中央要求，企业整顿的任务必须在1985年前完成。同时，国务院已确定的配套改革任务要在今年落实，明年见效。完善经济责任制的工作一定要抓好，否则就会影响整顿和改革任务的完成。因此，要加强领导，狠抓落实。

1、对各项改革任务要统筹安排、同步实施。

当前要集中全力把利改税第二步改革、进一步扩大企业自主权、实行奖金不封顶、厂长负责制试点等任务抓紧落实。要注意研究解决在贯彻执行中出现的新情况、新问题，不断总结经验。各级经济领导机关要认真贯彻落实赵总理关于层层放权、权放一格的讲话精神，结合整党，实行简政放权，克服官僚主义，转变思想作风，为基层服务。各级经委、企业主管部门，要把完善经济责任制工作提到重要议事日程，明确提出今、明两年要达到的目标和要求，分期分步实施。

2、区别不同情况，进行分类指导。

各地区和部门要在调查研究的基础上，区别不同类型，不同基础的企业，分类进行指导。比如对大中型企业和小企业，整顿验收合格的企业和正在整顿的企业，先进的企业和后进的企业，都要有针对性地提出不同要求。特别是大中型企业，要学习借鉴先进单位的经验，务必在今明两年内，把内部经济责任制体系建立健全起来，并取得显著成效。各地区、各部门都要抓好一批完善经济责任制的典型，以典型带动全局。

3、加强培训，培养锻炼一支骨干队伍。

完善经济责任制是一个系统工程，是一项科学性、综合性很强的工作，要真正完善起来，并使之不断巩固提高，必须掌握现代化管理的科学理论，懂得应用现代化管理方法和手段，要完善经济责任制，推进管理现代化必须培养一批现代化的人才。因此，要采取举办长期或短期的，脱产或业余的，多种形式的培训班，对企业领导干部和专业人员进行系统培训。企业自己要培训，主管部门也要帮助培训。只有认真培养出一批专业骨干队伍，才能带动广大职工把经济责任制搞好，达到提高企业素质和提高经济效益的目的。

电力工业内部经济责任制的实践与发展

——完善提高经济责任制专题研究座谈会纪要(修改稿)

党的十一届三中全会后,随着扩大企业自主权及一系列改革措施的实施,逐步形成了电力工业经济责任制,它是在国家计划指导下以提高经济效益为目的,以责、权、利相结合为特征的综合性经营管理制度。实践证明,它是企业管理的基础。它本身即是当前配套改革需要同步实施的一项内容,又是落实其它各项改革措施的重要保证。它在克服权力过分集中;克服平均主义和提高企业素质;提高企业经济效益等方面起到重要的作用。

在当前要求加快经济改革步伐的新形势下,需要从解决国家与企业、企业与职工之间吃大锅饭和生产与分配脱节的问题,消除“左”的思想,运用经济规律和经济办法,充分调动职工积极性,使之成为推动生产力发展的动力。因此进一步完善企业内部的经济责任制是当前改革所面临的一项重要而又迫切的任务。

一、实行经济责任制以来的效果

回顾一下近几年来各单位贯彻、落实经济责任制的情况,发展是不平衡的,认识程度有所不同,执行深度有所差异,形式内容也不一样,但凡是实行经济责任制的企业,在提高经济效益上都程度不同地取得了成果,企业面貌也发生了变化。

(1) 经济责任制是把提高经济效益作为总目标,改善了生产关系,改进了领导与被领导的关系,调整企业内部各方关系,动员企业全体人员,千方百计地为实现目标努力。只要领导重视,积极推行经济责任制,企业的经济效益就会不断提高的。过去常被人认为应有“合理亏损”的修造企业,获利不大的施工企业不但扭转了开不出工资的局面,而且获得了较好的利润。做为产量基本稳定的发电企业,供电企业有的竟出现利润明显提高,不但超额完成计划,增加了售电量,而且也增加了收入。

(2) 企业实行经济责任制,它促进了企业经营管理思想的转变,从单纯生产型向生产经营型的转型。过去电力生产中那种“重发、轻供、不管用”、“重安全、轻经营”的思想有些克服。经济责任制的实施促使了企业管理方法的转变。它克服了过去那种单靠行政命令的管理方法,转变按照经济规律办事,运用经济杠杆来管理企业、管理生产。

(3) 经济责任制是一项现代化管理方法,体现了“系统工程”在组织上的全面安排。实行经济责任制要求全面地、有效地管理企业,因为它涉及电力生产经营的全系统、全过程,所以它也必定会推动全面质量管理、价值工程、网络技术等等现代化管理工作的开展。在企业经营管理中,应用电子计算机,从职能控制向智能控制发展,以适应世界新的技术革命。

(4) 逐步充实现代化管理的基础建设。实行经济责任制要求从生产到经营全面地考核,都要有科学依据,要有大量数据。无论是“包”、“保”的定额与指标的确定,考核与分配都要以准确与全面的数据为依据。所以实行经济责任制必然要加强基础工作;

要求加强各项原始记录、台帐、计量、统计等工作的管理与分析；要求对各项数据、信息的传递、反馈，处理更加科学化、现代化。

(5) 经济责任制首先在完成国家计划的同时，在企业开展多种经营、综合利用、扩大服务公司经营范围及发展集体企业等各个方面搞活经济，搞活企业。进一步挖掘了企业内部的潜力。经济责任制实施以来有强大的活力，在局与企业、企业与个人，还存在程度不同的“大锅饭”问题，权力集中与分散问题，利润留成奖励分配问题，原有些制度和组织机构都不尽合理，需要进一步改革和完善经济责任制。

二、经济责任制发展的情况和趋势

峨眉会议以后，各单位互相学习，取长补短、勇于探索，不断总结经验，使电力工业企业内部经济责任制有了新的发展。概括起来有以下七个方面：

第一、由指标考核向逐级承包发展，峨眉会议前绝大多数单位都是采用指标考核办法，通过这次会议交流经验情况看，已有相当数量的单位采取了逐级承包的办法。

第二、由单项的数量指标逐步向价值形式指标和综合性指标转变，由单纯的技术经济指标分解，发展到按企业战略目标和经营方针的全面展开。

第三、由生产经营的纵向关系，发展为生产经营全过程的纵横连锁关系，建立起一个比较完整的经济责任制网络体系，并形成一套“定、包、保、协、核”的科学体系。

第四、在联系责任制和效益进行分配方面，由综合奖励向单项奖励发展，由奖金逐步扩展到工资领域。有利于正确体现按劳分配的社会主义原则，打破“大锅饭”，调动职工积极性。

第五、由伸手向上要钱，逐步转向改革，改向效益要钱，挖掘企业内部潜力，发展多种服务经营，提高经济效益、广开财源。

第六、向提高企业素质加速前进，在实行经济责任制过程中，加强职工培训，推行现代化管理，加速设备改革和技术进步，全面提高企业的素质，提高经济效益。

第七、通过讨论，认为电网调度也应进行承包，这样可以从上到下形成一个完整的体系。

三、经济责任制的几种形式

几年来，经济责任制在企业整顿中有了新的发展，形式多种多样，对促进企业素质和经济效益的提高，发挥了应有的作用。电力工业与其它行业既有特性又有共性，在经济责任制的形式上，既有特性也有共性，大体归纳有以下几种形式：

(一) 电力基本建设和其它施工企业。从指标包干到采用施工产值工资含量包干制。

(二) 电力修造企业，可以实行利润包干制。

(三) 供电企业实行利润包干加指标考核。

(四) 在发电企业中，由于各地区的情况不同，所采用的经济责任制的模式也不同，归纳起来有三种基本形式：

(1) 指标考核、百分计奖；

(2) 费用包干加指标考核；

(3) 利润包干指标考核；

在这三种形式中，指标考核是电力生产企业经济责任制的基础，后两种形式都是在第一种形式的基础上发展起来的，就是在已经实行了后两种形式的企业中，内部经济责任制也还大部是或部分保留着指标考核的形式，这种方法，在考核上专业性可比性强比较具体，费用包干加指标考核，它以货币形式指标为考核的主要依据，利润包干指标考核，它以利润为主要考核指标，综合性强，较为直观，容易鲜明地明确目标，同时后两种办法，它既保留了指标考核的优点，又有利于企业由生产型向生产经营型转化，后两种办法也都有了不同程度的发展。

以上三种形式，实践证明，都取得明显效果，发电厂是可以实行承包的。究竟那一种形式更符合电力生产企业的特点，需要进一步在实践中进行总结。在经济责任制执行上不必强求一致，可以采用多种形式；在企业内部分配上要联系企业的经济效益和个人的贡献，采取灵活多样的形式，然而，不论采取那一种模式，都必须以提高企业的经济效益为目的，保证全网经济效益一致性，以“定、包、保、协、核”为基本方法，以承包制为基本形式，实行综合管理。要有利于促进企业素质和经济效益的提高，有利于打破两个大锅饭，处理好国家、企业、个人三者关系，有利于提高企业和职工的积极性，不断完善经济责任制。

四、落实经济责任制必须注意几个环节

要把企业内部的经济责任制真正抓起来，落到实处。发挥应有的积极作用还必须注意处理好以下几个环节。

（一）层层都有目标。推行企业内部经济责任制的根本目的，在于提高企业经济效益。这就需要企业从自己的实际情况出发，把企业计划和任务总目标进行层层分解，分解成若干个具体的技术经济指标和工作任务。使广大职工为完成这一战略目标而集中力量。各尽其职，各负其责。当然，制定发展生产的战略目标。一定要符合全网发展规划的要求，要服从并服务于党的十二大制定的全国战略目标，要勇于迎接世界新技术革命的挑战，要结合国际国内电力事业发展状况，以确定本企业在国际国内的优先地位。

（二）逐级承包，层层负责，包保结合。目标进行层层分解之后，进行逐级承包。即：厂长、付厂长（总工程师）、车间（分场、科室）、班组直至岗位逐级承包，做到逐级担负相应的责任，人人保证任务和有关指标的完成。这样，就调动广大职工充分发挥积极性和创造性，实现经济上的高效益和工作上的高效率。在进行逐级承包的同时，承包单位或个人必然要提出一些相应的条件。这就要把纵向的承包和横向的互包联成一体，使之有机地结合起来，形成一个纵横联锁的包、保经济责任制网络。

（三）严格考核。它是落实经济责任制的关键环节。没有严格考核，包保任务就会落空，分配就没有依据。经济责任制就成为一纸空文，就会出现“一紧、二松、三落空、四重来”的现象。要严格考核就要建立完整严密的考核体系，进一步做好定员、定额、技术标准、数据统计和信息反馈等工作，这也是企业管理重要的基础工作。

（四）合理分配是经济责任制一项重要问题，要体现国家拿大头，企业拿中头，个人拿小头，切实贯彻按劳付酬原则，“联益计奖”。只有经济效益高，报酬才能多，反之就少，在分配上要克服平均主义，要奖勤罚懒，正确处理网与企业，企业与企业之间的关系。

(五) 加强政治思想工作, 抓好精神文明建设, 树立职工责任感。经济责任制的思想基础是职工主人翁责任感, 实行经济责任制绝不是一项单纯的经济业务工作, 一定要同时抓好精神文明建设。

五、加快改革步伐, 进一步完善经济责任制

当前, 经济改革是一场革命。赵紫阳总理在六届人大二次会议上的《政府工作报告》中指出: “当前城市经济体制的中心课题, 是要彻底改变企业经营好坏一个样的状况, 做到企业不吃国家的大锅饭, 职工不吃企业的大锅饭”。在改革的洪流中, 必然要突破一些陈规陋习。当前, 进一步完善经济责任制是改革的重要一环, 而完善的过程必然会推动改革的进展。

(一)、改革的指导思想

我国工业企业经济体制弊病很多, 概括起来主要表现两个方面, 一是管理方面权力过分集中, 政企不分; 二是在分配上吃大锅饭, 平均主义。搞好各项改革, 为完善经济责任制创造条件, 但改革必须有明确的指导思想, 即:

一是要打破旧框框, 建立新观点, 改革中必须促进企业有最佳的经济效益, 充分挖掘企业内部潜力, 向改革、向管理要经济效益。不要伸手向上要钱, 领导要做改革的带头人, 是参加者, 不当旁观者。

二是必须认识当前整改处于新的技术革命时期企业必须有紧迫感, 即有压力、又有动力, 并能转化为活力。

三是企业的发展, 效益的提高, 职工工资的增长和福利的改善, 要立足于自身的力量。改革要有全局、全网的思想, 根据电力工业的特点, 要保证安全发供电, 不断提高经济效益, 以保证国民经济的发展, 实现四个现代化。

四是改革势在必行, 不要等上面有什么新规定、新办法, 要在企业内部挖潜力, 发动群众广开财路。我们要学会生财、理财、聚财之道。

(二) 在组织上政企分开, 简政放权, 推动厂长负责制试点, 各级党委都要支持厂长行使职权。

(三) 改革要推动现代化管理。

改革不仅靠完善经济责任制, 而且两者又互相促进。有着辩证的关系。完善经济责任制是一个系统工程, 是一项科学性、综合性很强的工作。因此, 在完善经济责任制时, 必须注意改革与推行现代化管理同步进行, 充分运用现代化管理的科学理论、方法和手段, 水利电力企业初步建议二十四种现代化管理方法可尽量应用。随着科学技术的进步, 电力生产制约程度日趋提高, 机组容量越来越大, 供电的安全、经济水平和要求越来越高, 实行现代化管理和现代化手段(计算机, 通讯设施等), 以改变目前企业管理落后的局面, 向改革要经济效益, 向管理要潜力。

(四) 企业改革的方向和路子

完善经济责任制后, 继续执行有关放权的一些规定, 为企业在经营方面走改革的路子, 创造了条件。要以经济效益为中心, 保证安全发、供、用电, 合理使用能源, 不断提高劳动生产率, 为国家创造更多积累。

1) 发动群众, 充分挖掘企业内部潜力, 以改革精神加强燃料管理, 努力降低消

耗，提高设备效率和缩短发、供电设备检修工期。在我国能源紧张的情况下，这不仅我们电力部门可以增益，而且为工农业生产多提供电能，为国家创造更多的财富。以电力部门增益而言，潜力很大，更改资金和流动资金合理使用和储备，有潜力可挖。

(2) 采用新技术，也是提高经济效益一个重要方面。国内外在电力工业生产基建上都有很多新技术、新的管理方法。我们本着“博采众优”，结合自己的特点，积极采用，以提高企业管理水平，保证安全发供电。

(3) 实行各种承包。目前承包范围很广，由运行包岗位、包电力、包技术经济指标，检修承包工程，行政管理部门承包费用等，形式多种多样。承包决不能放松安全和质量，要加强控制。进一步实行工资含量包干和工资总额包干，也在试点中。

(4) 发挥企业内部优势，面向社会，开展综合利用，实行多种经营，是大有作为的，有些电厂搞粉煤灰综合利用，增加很多收入。望亭电厂在搞好本行业发电同时，广开财路。办灰砖厂、印刷厂、养鱼厂、电气安装等生财有道。八二年增加收入一百多万元，而且吸收了一批待业知青和电厂多余劳力。很多供电部门都成立生活服务公司，劳动服务公司，不仅面向城市，也逐步面向农村，开展多种经营。有些企业在完成正业的同时，利用多余的劳动力和现有的修造设备和试验设备，发挥“小而全”的潜力，面向社会搞承包。有的单位根据市场的需要，生产社会上短缺的产品，如坝桥电厂开办织造厂织线供应市场；郑州水工机械厂开办玻璃厂后出售玻璃等。

(5) 用现代化管理方法，系统地全面建立经济效益指标体系，通过分析挖掘内部潜力，不断提高企业经济效益。

(6) 改革要向集中化发展，检修可以按地区和专业搞集中检修，承包大修。物资供应和储备也应打破层层储备，可按地区、按同类型厂搞集中储备，减少重复储备。

(7) 机构体制改革本着政企分开，简政放权的精神，打破行政区域，按负荷中心成立地区电业局。

(8) 不断提高职工福利，有计划地建设一些地区医院，职工娱乐场所、疗养所、体育场地和宿舍等。

(9) 实行工资浮动，奖金活用，不吃大锅饭，不搞平均主义。

(10) 改进不适合当前影响企业搞活管理，影响经济效益的一些规章制度，据反映，安全统计和扣奖应分别考核，改进工程浪费，流动资金失控等问题应有新的规定。以适应当前改革和形势发展。

完善、提高经济责任制的任务，已成为当前十分迫切的一项工作，在经济责任制发展的过程中，注意研究解决出现的新情况、新问题，不断总结经验，以加速实现四个现代化力争在本世纪末提前实现党的十二大提出的总战略目标而努力奋斗。

关于发电企业经济责任制的实践及探索

——华北电力企业管理协会——

(一九八四年七月)

电网内部企业的经济责任制，对供电企业实行“四内”（内部价格、内部核算、内部利润、内部留成），人们的认识比较统一了，对发电企业，去年全国发电企业经济管理学术讨论会上总结了三种形式（“四内”、全额费用包干和计分计奖），指出在取得电网最大经济效益的前提下，对各种形式都可以在实践中继续探索和研究。华北电网当时对直属发电企业采取的是第一种形式。经过一年实践，有些初步体会。本文将汇报一年来实践的基本情况，并对发电企业经济责任制的有关问题进行探讨。

一、华北电网对直属发电企业实行“四内”的基本做法

从七九年扩权后，华北电网（包括原京津唐电网）对直属发电企业的经济责任制依次采取了指标考核计分和增收节支分成、单一的指标考核计分及内部利润留成、指标考核三种形式。第一种搞了一年，我们感到比扩权前搞企业基金制时采取的平均分配的方法有明显进步，对提高安全生产水平、加强统一调度及增收节支起了很大的促进作用。八〇年起，为了统一规范，取消了增收节支分成，有节约额也通过计分的方法间接地计算分成。这样连着搞了三年，同样对生产起了一定的促进作用，但实践使我们越来越感到，单纯的指标计分有一些弊端。主要是：

1、国家对电网采取利润留成制，以利润大小决定电网的分配水平，采取单纯的指标考核办法，很难把电网的利润目标落实到基层。网局感到压力很大，基层却不操心。

2、从基层看，网局虽然对它考核一系列指标。但缺乏一个直观地、综合地反映经济效益的指标。在考核的指标中又以安全为重中之重，必然引导发电企业领导重安全，轻经济。在抓经济效益上，基层既缺乏压力，也缺乏动力和活力，好象“死水一潭”。

3、从分配上看，各单位得多得少，都要靠网局根据全网水平事后算帐，自己心中无数，很难动员群众和统筹安排。

有鉴于上，我们学习了东北在辽宁电厂试点的经验，经过反复研究，决定在直属发电企业试行“四内”。根据华北电网高峰时既缺电力、又缺电量，峰谷差大，水电比重小，各发电单位都要程度不同地负担调峰任务的实际情况，我们认为，在一般情况下，各厂不仅要提供最高、最低出力的可能性，而且要把这种可能变为现实，做到高峰时顶得上，低谷时压得下，而按分时电价核算内部利润并分配留成，是实现这一要求的较好的经济手段。为此，我们确定采取以分时电价为特征的“四内”经济责任制，实行基数留成、增长分成、指标考核的办法。具体做法是：

（一）划分高峰、低谷和非峰谷时间段。

每月以十五日为典型调查日，根据中调的记录，对各厂的整点有功出力逐点进行统

计,然后绘制负荷曲线。根据负荷曲线确定高峰时间段是8~11点,15~17点,19~21点(一、四季)或20~22点(二、三季),低谷时间段是0~5点,12~14点。除高峰、低谷时间段外,其余为非峰谷时间段。

(二) 核定分时电价。

首先核定各厂的平均电价即非峰谷电价,原则是以八三年实际为基础,按大体相同的成本利润率(约50%)确定内部利润,然后按人均利润率进行修正,反算内部销售收入,核定不同的平均电价。这样做是为了使确定分配水平的内部利润较为合理。核定结果,最高为50元/千度,最低为32元/千度。

其次核定各厂的低谷电价。原则是低谷只给燃料单位成本和发电税金,不给“固定费用”,实际上一部分“固定费用”(如运行材料)带有半变动的性质,因此这样确定的低谷电价比保本价还要低一点,以促使各厂压低低谷。

最后,核定高峰电价。由于八三年没有分时的电量统计。因此,只能以整点出力近似地替代小时电量。由各厂将八三年实际整点出力每五天抽样进行统计,根据确定的高峰、低谷、非峰谷时间段,计算出各段的电量比重。由于低谷电价已经核定,因此按照高峰、低谷的加权平均电价等于平均电价的原则,即可推算出高峰电价。

$$\text{高峰电价} = \frac{\text{平均电价} \times (\text{高峰比重} + \text{低谷比重}) - \text{低谷电价} \times \text{低谷比重}}{\text{高峰比重}}$$

谷比重

这样算出的峰谷价差达30~40元/千度(今年重新核定后,差距有所缩小),目的是促使各厂在高峰时带满出力,以适应电网的需要。

(三) 基数留成和增长分成

分时电价从六月份起正式实行。以八二年的内部实现利润(按平均电价核算)为基数,八三年内部利润(六月前按平均电价、六月及以后按分时电价核算)达到基数利润时,分配基数留成,达不到时,相应扣减基数留成,超过基数利润时,超过部分分配增长分成。去年由于年中实行第一步利改税,增长分成按增长利润的多少分为3.17%(福利1.75%,奖励1.42%。相当于原全额留成的水平)、10%和20%(生产、后备、福利、奖励各按二、三、二、二的比例分配)三档。

(四) 指标考核。对各发电企业考核安全,发电量及可调小时,电网运行、供电煤耗、流动资金和成本六项指标。全面完成考核指标时,不作扣减,未全面完成时,按规定比例扣减。为了不致妨碍统一调度,除实行分时电价外,在电网运行指标考核中又作了一系列明确的规定,总的原则是,电厂既要发挥自己的积极性,又要保证全网统一调度的顺利进行。

(五) 内部利润的调整因素。除规定国家对电网调整的,电网对基层相应调整外,还规定:对燃料的影响,确属主观原因的,节约或多耗由基层得益或承担,其他原因(包括主客观原因分不清的),不论节约、多耗,煤,基层按三分之一,油、基层按四分之一分摊,对电量的影响,由于新机投产按计划增加的电量及由于计划检查安排影响的电量,都要酌情调整。

二、实行“四内”的初步效果。