

中小企业整顿讲座



上海市企业管理协会

中 小 型 企 业 整 顿 讲 座

上 海 市 企 业 管 理 协 会

再版说明

《中小型企业整顿讲座》一书，对进一步贯彻党的国民经济“调整、改革、整顿、提高”的方针，提高企业素质和经济效益，并帮助中小企业既快又好地做好全面整顿和验收工作具有指导作用，能收到良好的效果。

该书以中小企业整顿讲座的讲稿为主，同时精选了一部分企业全面整顿验收合格企业的成功经验汇编成册。讲座内容，对企业全面整顿不论是否已验收合格都有实用参考价值，亦可作为培训教学辅导资料之用。

此书深受各单位领导和有关专业人员的欢迎。七月初版，一经出书，订购一空，经各单位要求，再作小批量再版，以满足单位和读者的要求。

本书由上海市企业管理协会培训部选编，经丛家庆、朱贻明、曹福康同志审完，由市金协书刊发行组负责出版。

书中内容如有不妥之处，敬请指正。

上海市企业管理协会

一九八四年九月

目 录

第一讲	怎样搞好中小型企业的全面整顿·····上海市经济委员会	朱贻明(1)
第二讲	工业企业的经济责任制·····上海市经济委员会	夏震藩(5)
第三讲	整顿企业计划管理, 促进企业“转轨”“变型” ·····上海市工交党校	朱瑶翠(10)
第四讲	推行全面质量管理是企业整顿的一项重要内容 ·····上海市质量管理协会	陈思榕(17)
第五讲	工业企业的资金管理·····上海市财政局	林秋实(28)
第六讲	整顿财务管理和财经纪律·····上海市财政局	徐惠勇(34)
第七讲	整顿企业物资管理·····上海大学工商管理学院	陈鹤皋(44)
第八讲	加强职工教育工作, 提高职工队伍素质 ·····上海市经济委员会	晏肇云(56)
第九讲	企业整顿劳动组织和劳动纪律·····上海市劳动局	曹贵生(66)
第十讲	关于企业管理的基础工作·····上海市棉纺织公司	薛涵秋(71)

附 录

- 一、企业整顿好，经济效益高……………上海电表厂 (76)
- 二、企业党政分工的几个问题……………上海市经济委员会 滕企明 (85)
- 三、我们进行党政分工的做法……………上海金属品厂党总支 (90)
- 四、企业思想政治工作……………上海市工业党委 娄德嘉 (93)
- 五、在企业全面整顿中建立和健全经济责任制……………上海第五钢铁厂 (100)
- 六、企业干部的经济责任制……………上海市手工业局企管处 (104)
- 七、岗位经济责任制……………陈希平 徐祖庸 (107)
- 八、上海机床厂开展目标管理的调查……………复旦大学 许晓明 (124)
- 九、提高产品质量、增加经济效益……………新华金笔厂 (129)
- 十、如何开展自检工人活动……………章华毛纺织厂 陶福翔 孙汉俊 (134)
- 十一、建立设备管理的保证体系……………上海石油化工总厂 林仁甫 (138)
- 十二、在设备管理中应用设备点检方法……………上海电机厂 沈大时 周志伟 (142)
- 十三、推行目标成本管理，不断降低产品成本
……………上海皮鞋厂 彭志超 姚关金 (147)
- 十四、生产成本的控制……………上海石化腈纶厂会计师 胡华喆 (150)
- 十五、实行目标利润管理，做好每日利润预测
……………上海天原化工厂 冯涤炯 王建伦 (153)
- 十六、库存论的应用及物资信号制度……………上海电机厂 王月庭 俞卫民 (159)
- 十七、搞好全员培训，迅速培养人才……………上海市电报局 王风岗 (163)
- 十八、怎样整顿好劳动组织和劳动纪律……………程 生 (166)
- 十九、加强企业基础管理工作……………上海炼油厂 (180)
- 二十、努力把档案管理工作整顿好……………上海港第七装卸区 (189)
- 二十一、上棉十七厂企业管理实例简介……………步金星 闵昭定 (191)

第一讲 怎样搞好中小企业的全面整顿

上海市经济委员会 朱赓明

企业全面整顿是提高企业素质、提高经济效益的首要步骤,按照中央关于在 1985 年前要把现有企业全面整顿一遍的战略要求,1984 年是带有决定性的一年。这一年的企业整顿任务能否胜利完成,对全局影响很大。今年将有量大面广的中小型企业进入整顿行列,这些企业的整顿工作能否搞好,对全年任务的完成,影响很大。随着我国商品生产蓬勃发展的新形势的到来,中小企业在国民经济中的作用,日益显著,因而认真搞好中小企业的整顿工作,至关重要。

企业全面整顿工作,经过八二年试点,八三年在大中型骨干企业以及部分中小型企业中展开,已从实践中探索了全面整顿工作的内在联系,取得了一些基本经验。怎样搞好中小企业的全面整顿,就是要从中小企业的实际出发,运用好这些基本经验,进而有所创新。本文就适用于中小企业全面整顿的一些基本做法,作一概括性的介绍:

(一)必须统一思想,使广大干部和群众懂得企业全面整顿正是实现党的十二大确定的到本世纪末要达到的战略目标的必经步骤,从而提高搞好整顿工作的自觉性。实践证明:有没有这个自觉性搞出来的整顿效果大不一样。当前要组织好学习全国经济工作会议的四个文件和杨堤同志关于企业整顿工作的重要讲话,以统一思想,提高整顿工作的自觉性。

全国经济工作会议指出:“现在情况摆得很清楚,只有在提高经济效益工作上打开一个新局面,才能争取时间,掌握主动权。这个问题直接关系到我国九十年代的经济振兴,关系到党的十二大确定的宏伟目标能否实现和四化建设的成败。我们每个同志都应当从这样高度来认识这个问题”。

又指出:“为了把提高经济效益工作落到实处,从全国来说,当前要力争做到生产、税利和国家财政收入同步增长”,“为了达到上述目标,整个工作要分三个层次来抓,第一个层次是提高企业素质,这是整个工作的基础”(第二个层次是加强行业管理,第三个层次是搞好宏观经济管理),“提高企业素质首先必须搞好全面整顿”。

由此可以看出,中央认为企业全面整顿工作是实现四化大目标的必经步骤。企业整顿要不要抓紧抓好,也就成为我们能否在思想上、政治上同中央保持一致的重大问题。

杨堤同志于三月廿一日关于企业整顿工作的重要讲话中指出:

“今年企业整顿任务很重,难度很大,因此要统一思想、加强领导。统一思想,比如要不要抓紧抓好?要不要按照国务院规定的指标、要求安排我们的工作?对企业整顿的重要性,紧迫性的认识怎样?要看到今年要把经济效益搞上去,主要还得靠企业整顿,提高企业素质;单靠技术改造现在还不行,因此,对企业整顿工作要有紧迫感、责任感,要认识抓好企业整顿是提高经济效益的一个重要措施。”

又说:“不要老是强调上海的特殊性,别的省市能够做到的事,上海为什么不能做到?!”要

下点狠心，对国务院规定的八四年企业整顿的几个基本指标，都要力争达到。”

有没有自觉性与搞得好不好之间有着内在联系。要搞好企业整顿，开宗明义第一条就是要认真把思想统一好。而且随着整顿工作的开展，出现众多的新情况，还要不断地把自觉性反复提高。

(二)必须坚持把提高企业素质，提高经济效益作为企业全面整顿的指导思想，并贯穿于企业整顿的全过程。82年中央2号文件指出，当前围绕提高经济效益，首先着重做好五项整顿工作，83年6月中央又尖锐地指出，我国工业企业面临着一场严重的挑战，面临着一个如何提高素质的新的转变，这些指示，都贯穿了一个指导思想。企业整顿一定要以提高企业素质，提高经济效益为目标。当前你那个单位全年的生产经营目标，也是为了提高企业素质，提高经济效益。因而不能把企业整顿工作和当前的生产经营工作割裂开来，不是两张皮，而是一张皮。如果你能眼睛向内，调研一下你那个单位的现状，你一定会发现要保证今年生产经营目标的实现，正是要从五项工作整顿着手。这又是一个内在联系。凡是用整顿精神来抓当前生产经营工作的，就能完成得好。如果你不把当前工作纳入整顿的轨道，效益就不会好，事半功倍和事倍功半之间，我们当然要选择前者，那就请你把企业整顿工作和当前生产经营工作结合起来抓。

最近，我们调研了一些单位的企业整顿计划，他们把局的验收标准，按专业管理条线，分解落实到每个管理科室，要求完成。这样做，无可非议，可是整个计划往往缺乏一个主攻方向，即从你那个单位的实际情况出发，通过企业整顿，在提高企业素质提高经济效益方面要解决那些薄弱环节，达到什么具体目标？这个主攻方向一定要抓牢，整顿才会有实效。

主攻方向怎么找？全国企业整顿小组关于八四年整顿工作意见中提出，扭亏增盈要取得显著成效，所有企业都要努力做到税利和生产同步增长。全国经济会议指出，从全国范围来看，要使提高经济效益工作落到实处，有三大目标：(1)提高质量，增加品种；(2)降低消耗，节约资金；(3)增加税利。从你那个单位实际情况出发，具体目标是什么，薄弱环节是那几个，请你一定要找准。并以此为龙头带动五项工作的整顿。

(三)必须用改革的精神搞整顿，敢于“碰硬”。1982年7月中央领导同志指出，企业整顿要敢于“碰硬”，“动真”的，要抓住整顿领导班子这个关键。这一指示，对打开企整工作局面起了重大作用。现在就企业整顿工作中三个主要“碰硬”问题，提出一些意见和要求：

(1)首先要集中领导精力抓好企业领导班子的整顿，只有真正按照干部“四化”要求，把这个关键抓好了，其他“碰硬”问题，就可在上级的帮助下，放手由企业新的领导班子去做，这是对新班子能否打开新局面的一次考验和锻炼。企业领导班子的整顿一定要优先解决，一般要求与验收计划相适应要有个超前期(四——六个月)，全国企业整顿领导小组提出，列入规划的中小企业领导班子的调整任务，要在今年上半年完成，少数确有困难的，最迟不得超过第三季度。最近，袁宝华同志在全国企业整顿第10次例会上指出，中小型企业领导班子的整顿，要采取改革措施，集中时间，集中精力解决，否则要贻误时机。

调整中小型企业领导班子，同样要坚持干部“四化”方针，放手提拔优秀中青年专业技术干部担任厂长、书记。同时要认真贯彻党政分工的原则，加强生产指挥系统。党政正副职的年龄大部分应在五十岁以下，最大不超过五十五岁，力争更年轻一些，人数更精干一些，但不要层层递减，对文化程度专业配套等具体要求，要根据中央对大型企业要求的精神，从企业的实际情况出发，求得解决。有些在“文革”中有严重问题的人，过去层层下放，现在还在担

任领导工作的，这次调整要解决这个问题。一定要把好政治关，严防“三种人”，犯有严重错误的人、抗拒十一届三中全会以来中央路线的人、在经济上和其他刑事问题上严重犯罪的人以及其他严重违法乱纪的人进入领导班子。那些年老体衰，不懂行的，特别是那些不干事的，热衷搞不正之风的人，也要换掉。中小企业班子整顿一定要由上级派人帮助，并坚持群众路线，搞好民主评议和民主推荐，要自觉贯彻整党精神，认真搞好领导班子的建设。

(2) 认真整顿和健全各项管理基础工作，积极推行经济责任制。当前要重点抓好六项基础工作（标准化、计量、各种定额、信息、以责任制为核心的各项规章制度、职工的基础教育等）在此基础上健全企业内部的计划、生产、技术、设备、物资、劳动、财务等各项专业管理，积极推行经济责任制。要学习大中型骨干企业的经验，结合不同工作，不同工种的特点，设计好指标分解体系，建立起严格的考核体系，在分配方法上采取改革措施，贯彻奖勤罚懒的精神和按劳分配的原则，逐步改变企业内部“吃大锅饭”的落后状况。

(3) 整顿劳动纪律，整顿劳动组织，贯彻《纲要》，加强职工队伍建设。通过整顿劳动纪律，使厂纪厂风有明显好转，促使后进职工有所转变，违纪现象大幅度减少，旷工基本上消灭，生产事故有显著下降，并建立起正常的管理制度，为整顿劳动组织，建立健全岗位责任制打好基础。

整顿劳动组织工作要做到用人有依据，岗位有职责，劳动有定额，管理有制度。职工有培训，有考核，压缩计划外用工，清理“混岗”，妥善安置富裕人员。劳动组织整顿的实效着重要看机构臃肿、人浮于事、工作效率低的现象是否有所克服，劳动生产率有否提高。

要认真贯彻《纲要》，加强系统教育，增强职工辨别是非的能力，增强职工抵制和清除精神污染的能力，要把思想政治工作同企业整顿工作和经济工作更好地结合起来，有针对性地解决职工在企业整顿和经济建设中存在的思想问题，充分调动职工的积极性和创造性。要大力开展“五讲”“四美”“三热爱”活动，振兴中华读书活动以及其他一切有益的文化活动，积极建设文明班组，文明工厂。大力加强党支部、班组的建设，使企业的各项工作，真正落实到基层。

中小企业管理水平参差不齐，更应强调具体分析，区别对待，分类指导，要使每个企业在经过整顿以后，都有比较长足的进步。原来基础较好的企业，要向高标准看齐，严格要求自己，坚持“从全、从高、从严、从细”，争取早日进入现代化企业行列。对一部分管理基础很差的企业，则要着重帮助解决好一、二个主要薄弱环节，其他方面可以帮助他们建立起应有的秩序，打好必要的基础，并制订好各项专业管理的建设规划。这样说，并不是不要“碰硬”，不要“动真”的了。

“碰硬”问题，就是需要改革的问题，如果没有改革精神，并把整顿和改革结合起来，是难以奏效的。杨堤同志在关于企业整顿工作讲话中指出：“中小企业，特别是集体企业，要在学习步鑫生的基础上总结我们自己的经验，树立上海自己的榜样。当然，这要在政策上有点突破，比如：管理体制、分配政策、人才流动等方面要有点突破，这些方面不突破，也就没有整顿的突破。”又说：“一定要振奋精神、立志改革，在分配制度、干部制度等方面要动脑筋搞点改革，搞点创新。”“上层机构不能只是管下面，要为下面服务，开点绿灯，为基层企业创造点条件……”，让我们大家把整顿和改革结合起来，共同创新。通过整顿，在企业中实现“经营上搞活，生产上抓紧，管理上从严，生活上关心”。

(四) 必须切实加强领导，建立企业整顿的责任制。各级党政领导同志要把企业全面整顿工作真正摆到重要议事日程，各级企整领导小组的力量要进一步加强，其办事机构要有固定

的编制和人员。在各级企业整顿领导小组统一组织部署下，各级企业主管部门按企业隶属关系分级负责，各级职能部门(科室)按业务范围分工负责，建立纵横联系的责任制度实现领导小组统一抓，分管领导具体抓，职能部门对口抓，企整部门综合抓。

有了责任制，还要建立检查和考核的制度，不能保质保量如期完成整顿任务的，党政领导要负失责的责任，再给予限期整顿，仍不能完成的，属于确实不能打开局面，就要按全国企整领导小组规定，对领导班子进行调整。

中小企业的整顿，按分级整顿责任制，主要应加强公司的领导作用，局的精力要放在对公司的帮促上，可以开展公司之间，公司内部各科室之间以及企业之间的整顿工作评比活动，推动全局。

对大量的中小企业，不能完全照搬大中型骨干企业的整顿经验，可以按配套协作关系或同一小行业组织起互助组，统一部署，同步整顿；要组织企业领导干部及业务骨干集中培训，学习有关企业整顿的政策和业务；要树立不同类型的样板，典型示范。要及时组织力量运用不同形式检查、帮助或提供必要的咨询服务，总之要在进一步实践中，努力探索和总结新的经验，改进领导方法。

要认真抓好整顿验收工作，防止走过场。中小企业的验收标准应和大中骨干企业的有所不同，可在原有标准基础上进行修订或者制订实施细则，必须由局领导小组审批通过后方可执行。今年验收任务比较集中，必须注意改进验收方法，提高工作效率。公司一级应组织起一支精干有力、专业配套、工作严细、纪律严明、人员考定的验收队伍。验收一定要建立在上级机关经常帮助检查的基础上，不能靠临时突击，验收的人数和时间要讲求实效，反对形式主义。严格执行《关于企业整顿检查验收纪律的若干规定》。已验收合格的企业，如确系走了过场的要限期补课，问题多的要重新整顿。

企业整顿工作要提高质量，加快步伐，就要遵循企业整顿的工作规律，端正好企业整顿的路线。只要认真贯彻上述四个方面的基本经验，把路子迈正确了，并且坚定不移地走下去，就一定能胜利到达目的地。一定能取得八四年企业整顿的决定性胜利！

第二讲 工业企业的经济责任制

上海市经济委员会 夏震藩

近几年来，在农业生产责任制启发下，工业企业也搞了各种形式的经济责任制。这是国民经济调整过程中出现的新事物，也是我国经济领域体制改革的新发展。工业企业经济责任制的主要做法是：在国家计划指导下，以提高社会经济效益为目的，把责、权、利紧密结合起来，正确处理国家、企业和职工个人三者利益关系的一项生产经营管理制度。实践证明，尽管各地区的经济发展水平不同，企业规模不同、行业不同、生产条件不同，但是，共同的特点是，实行经济责任制以来，都程度不同地取得了一些效果。经过这几年来的不断探索，工业经济责任制的本身较之过去有了新的发展和提高。主要表现在：对经济责任制的认识有了提高，经济责任制的内容和形式有了发展，工作重点已经转移到层层落实企业内部经济责任制上，不仅重视生产，而且重视经营、重视技术改造和技术进步。经济责任制能够调动企业和职工的积极性，挖掘企业内部潜力，推动生产，提高经济效益，促进国民经济的发展。

工业企业经济责任制的内容

一九七九年开始，在全国工业企业广泛推行的工业企业经济责任制，主要内容是国家对企业、企业对职工实行的一种管理考核制度。也就是一般指的实行经济责任制需要抓好两个环节：一个环节是国家对企业实行的经济责任制，处理好国家与企业之间的关系，解决好企业经营好坏一个样的问题；另一个环节是建立企业内部的经济责任制，处理好企业内部的关系，解决好职工干好干坏一个样的问题。前者是前提，后者是基础，相互结合，相辅相成。

(一)国家与企业的经济责任制。首先，实行经济责任制，需要明确企业对国家承担的经济责任，贯彻责、权、利结合的原则，把责字放在第一位，每个企业要对生产经营的经济效益即盈利还是亏损负责，每个企业要把全面完成国家计划放在第一位，不仅要完成利润计划，而且还要完成产量、品种、质量、成本、资金、消耗、供货合同等各项技术经济指标，凡是国家指令性计划以内的产品，不管利润大小，都要按质、按量，按供货合同完成，总之，每个企业要把完成国家计划、满足社会需要、提高经济效益、为国家提供日益增多的积累、作为对国家义不容辞的责任。

其次，为了更好地使企业履行自己的责任，国家同时又必须赋予企业必要的经营管理权限。否则，企业缺乏一定的经营决策自主权，处于被动无权的地位上，就不可能调动企业的积极性，也不可能使企业对社会需求和技术进步作出积极、灵活的反映。这些经营决策自主权主要是：

一、是计划权。计划应按隶属关系由一个主管部门统一下达，计划要留有余地，以便企业调节品种、试制新产品，搞好产需结合，在执行计划过程中，发现不符合实际情况时，对于指令性计划，企业有权提出修改建议；对指导性计划，企业有权作适当调整，补充。

二、是企业有自有资金的使用权。在保证设备更新和大修理前提下，企业有权把生产发展基金、新产品试制基金，折旧基金和中短期设备贷款结合起来使用。

三、是产品销售权。企业不仅要有不同程度的计划权限，还要有一定的产品的自销权，通过自销，及时了解市场，实现产销见面；同时，使企业自销一部分产品，开展协作，弥补计划供应物资的不足，以保证生产的正常进行。

四、是新产品试制权。企业自行安排的试制项目，由企业利润留成中开支，其中不构成固定资产的部分可以在成本中列支；企业有对新产品试销价格的制订权。

五、是企业有权按国家规定取得外汇分成权。分成的外汇，可以用于发展出口产品的生产，引进一些必需的先进技术、材料，另配件、测试仪器、技术书刊和书刊资料，也可以用于必要的出国考察。

六、是机构设置及人事劳动权。企业有权根据需求和精简、效能的原则，决定企业的机构设置和各类人员的配备，并可以不同上级主管部门的机构完全对口；企业有权任免中层及中层以下干部，企业可以根据国家下达的劳动计划，按照企业的用工条件，在同劳动部门商定的地区范围内，通过德智体全面考核，择优录用职工；企业有权对成绩优异，贡献突出的职工给以记功、奖励、升职、提薪，有权对严重违法乱纪、屡教不改职工，根据情节轻重给以不同程度的处分，直至开除。

七、是企业有权拒绝任何单位或个人向企业摊派除国家明文规定之外的各种费用。平调和索取各种产品、物资、设备。经过批准抽调的设备、材料、资金必须有偿调用，借调人员的工资等项费用均由借用单位开支。

企业对国家承担经济责任，国家对企业赋予必要的经济管理权限，相应的必须使企业和职工获得应有的经济利益，把经济责任与经济利益紧密地结合起来，这是推行经济责任制的动力。一个推行经济责任制的生产经营单位没有一定的经济利益，劳动者的主人翁责任感就会变得抽象，因此，必须根据企业和职工完成经济责任制的好坏，相应地增减所得到的利益，打破企业之间、职工之间吃大锅饭、搞平均主义，贯彻多劳多得、不劳不得的原则，要坚持奖金的投放要与提高经济效益相适应，奖金增加，经济效益反而下降，这是和经济责任制的原则不相符的。

从目前的情况来看，以上三方面的要求还很不完善，企业的经济责任，主要强调了盈亏的要求，没有或缺乏全面内容；企业的经营权限，主要扩大了一些财权，其它经营管理权还很少，不配套，不同步；企业职工的利益方面，也只是开始把奖金的发放同企业的经营成果、工人的劳动成果挂起钩来，基本工资制还未触动。不少企业在推行经济责任制中的外部条件很不正常，企业很难对经营效果完全负责，即一个企业完不成国家计划，往往不是企业的主观原因所造成。这些都是需要进一步认真研究的课题。

(二)企业内部经济责任制。企业内部企业与职工之间的经济责任制，总的来说是一种承包关系。这就是要围绕企业生产经营的总目标，把企业对国家承担的经济责任，按照责、权、利结合的原则，层层分解，层层落实，直到每个岗位的职工。首都钢铁公司的做法叫做全面包，全面保，包保结合，并且从制度上把这种包、保和协作关系固定下来，从而在企业内部形成一个纵横连锁、互相协调、严格考核、奖罚分明的经济责任制体系。这样，才能使企业的生产经营目标，变成全体职工的共同奋斗目标，增强职工的主人翁责任感。企业内部经济责任制大体上有如下三个环节：

(1) 岗位责任制。它是明确规定每一生产(小组)岗位的职责范围的制度,是推行经济责任制的基础,把每个职工对企业应承担的经济责任,包括各项技术经济指标、基本职责、工作任务和协作要求,纳入岗位责任制,同时,还要整顿和完善企业的各项基础工作,包括各项标准、定额、计量等。

(2) 考核制。它是贯彻落实经济责任制的基本保证。严格按照各级岗位的经济责任,一项一项地进行考核,并把考核结果,用作衡量每个部门和职工个人贡献大小和按劳分配的标准。如果考核制度不严格,即使有完善的岗位责任制,也将成为一纸空文。

(3) 奖惩制。它是经济责任制必不可少的组成部分。如果赏罚不明,经济责任、经济效益、经济利益相脱节,经济责任制也就不存在了。

(三) 企业与企业之间的经济责任制。或称为横向责任制,一般都采用经济合同的办法,充分发挥经济合同的经济联系和制约作用,以促进各单位遵守经济秩序,协调各企业之间的经济关系。在经济合同中要明确规定双方的权利和义务,任何一方违反和破坏经济合同,都必须承担应有的经济责任。

工业企业经济责任制的形式

(一) 国家与企业间的经济责任制。从过去几年曾经采用过的形式来看,大体上有如下几种:

(1) 基数利润留成和增长利润留成。它是在企业当年实现的利润中,相当于上年基数利润留成部分,按核定的比例提取基数利润留成;比基数增长的部分按核定基数利润留成的一倍提取,计算增长利润部分又分成“定比”和“环比”两种办法。“定比”是以实行前一年的实绩为基数,一定数年不变,通称为“定比”;“环比”则是以上一年的利润实绩为基数,逐年变动,称之“环比”。

(2) 全额利润留成。即企业所实现的利润不分是国家计划内规定的、还是超过计划的部分,也不分是比上年增长部分,企业均按一定比例留成,从本市的情况看,一般以局或公司为单位实行全额利润留成。这个办法对于那些生产任务饱满并长期稳定,生产水平比较高的,潜力挖得较充分,利润增长难度较大的企业比较适用。

(3) 上交利润包干,增收部分分成。即利润包干部分不留成,全部上缴国家,超过利润包干的增收部分才留成,计算增收部分则采取“定比”,这个办法是责任明确,利益直接,对企业压力大,激励作用也大,有利于职工千方百计挖掘潜力,增产增收。

(4) 上交利润递增包干,即每年的上缴利润按核定的比例递增包干,(如首钢,逐年递增率为6%,1984年开始已增加到7.2%)超过递增部分全部留给企业,这个办法有利于国家集中建设资金,早涝保增收。

(5) 以税代利第一步。实行以税代利,其总的精神是合理安排国家与企业的分配关系,使企业在安排生产经营活动方面有更大的自主权,试行税率后,企业对规定范围内的国家财政税收,及时缴入国库,负有经济责任,同时,企业和职工通过自己的努力增加国民收入后,享有获得扩大生产和提高福利所需资金的经济权利。由于以税代利当时是试点,各企业上缴国家的税种,税率(或费率)的办法都不统一。

一九八三年六月起,在总结过去利润留成和以税代利的基础上,对国营工业企业全面开展了利改税的工作,并且决定分两步走。作为第一步,对国营大、中型企业,实行利税并存,

即在企业实现的利润中，先征收一定比例的所得税，对税后利润采取多种形式在国家与企业之间合理分配。

最近，国务院有关部门正在准备推行完全的利改税办法，听说正在测算、设计之中。实现完全的利改税将为改进我国的财政体制创造条件，使现行的以划分企业利润为基础的分级财政体制，逐步过渡到以划分税种为基础的分级财政体制，从根本上解决中央和地方的分配关系。

(二) 企业内部经济责任制的形式。企业内部经济责任制同过去的岗位责任制的主要不同点，是与经济利益相联系。从目前采用的情况来看，大体上包括两大类型，一类是与奖金挂钩，一类则与工资挂钩，前者是多数，后者则是少数企业试用，下面介绍几种主要的分配形式：

(1) 记分计奖。它把每个工种岗位的技术经济指标规定基本分数和奖惩的增减分办法，按实际情况上下浮动，然后按月计分，按分计奖，此法对连续生产、集体操作较强的企业、产量、质量等技术经济指标不能直接计算到个人的工种岗位，以及企业的二、三线职工比较适宜。

(2) 计件工资。它是根据生产工人完成合格产品的数量按照一定的计件单价支付工资的一种形式，按照计算方法不同，可分为直接计件和累进计件制；按照计算对象不同，可分为个人计件制和集体计件制；按照计件范围不同，可分为半计件工资制和全额计件工资制。

1. 个人全额计件。它是以每个工人生产的质量合格的产品数量和统一的计件单价来计算的。

2. 个人超定额计件。凡完成定额者发基本工资，超额部分按量、按价计酬，达不到定额按计件扣工资。

3. 集体计件。它是按一个总的计件单价来计算整个工作组的计件工资，集体范围则可大可小，可按生产流水线为单位，也可按生产小组或机组为单位，计算方法可全额计件，也可按超定额计件。

(3) 浮动工资。即从每个职工的基本工资中拿出一定比例(一般为百分之二十)，与月奖金合在一起，作为浮动工资，个人所得根据企业的经济效益和每个职工贡献大小按月浮动，以发挥工资杠杆作用，奖勤罚懒。

(4) 超产奖。它同超定额计件有类似，所不同的超产不是按件计算工资，而是按超额数量发奖，因此，它能把奖金的多少同职工提供的超额劳动结合起来。

(5) 承包制。它是根据全厂生产经营总目标，把厂内各车间、科室应完成的任务，承担的责任和奖励办法，用书面合同的形式签订下来，然后按合同来检查、考核，奖励各部门。

完善经济责任制要注意的几个问题

(一) 完善经济责任制的重点，要以提高经济效益为中心，放在抓好落实企业内部经济责任制这个环节上，即要围绕企业生产经营的总目标，把企业对国家承担的经济责任，按照责、权、利结合的原则，层层分解，层层落实，直到每个岗位的职工。当前，要注意两个方面的问题：一是建立企业内部责任制，要从实际出发，不要搞形式主义和繁琐哲学，要结合本厂的情况，比如，有的浪费大，消耗高，有的产品质量差，产销不对路，有的定额偏低、成本高，都应该分别不同情况，抓住主要矛盾，抓住提高经济效益的关键环节来落实企业内

部责任制，二是要控制奖金的总额，又要贯彻按劳分配的原则，要在规定的奖金范围内，做好工作，发挥奖金的作用，注意克服奖励制度上的平均主义，按照不同工种，不同岗位的重要程度，劳动条件和劳动强度，有所差别，使奖金拉开档次，贯彻奖勤罚懒的政策。

(二) 整顿企业管理的各项基础工作是完善经济责任制的内部条件。(另有一专题文章)

(三) 怎样把经济责任制与企业技术进步结合起来。实行经济责任制，要求企业的经济效益逐年有所增长，企业留成资金有所增加，这就为企业的技术改造创造了条件，提供了可能。当前要研究的问题是要把分散在各企业的生产发展资金和更新改造资金如何调剂使用好，目前的信贷体制是：一个行业，或一个企业有多余的资金，却一时尚没有急需进行技术改造的项目，企业之间的自有资金不能相互调剂使用，因而造成企业在银行的存款增加，资金积压，这个问题不解决，不利于企业开展技术改造。

(四) 关于企业经营效果的考核标准问题。实行经济责任制的企业的经营成果，目前主要考核利润，利多多留，利少少留。这势必造成一些企业重增收而轻质量，品种、成本、消耗等技术经济指标，特别是一些生产多品种，产品、品种之间利润相差又较大的企业，只愿增产利润高的产品而不愿增产利润低的产品。这是一个有待研究的问题。

(五) 要积极为企业创造搞好生产经营的外部条件。作为企业，必须把工作的重点放在完善企业内部经济责任制上来，但是，作为经济工作的领导部门和企业主管部门，则应主动改革不适应生产力发展的某些规章制度，积极帮助企业解决遇到的困难。现在的问题是，国家已明确规定扩大给企业的权力，往往并不能兑现，诸如1%的职工晋级权，择优招人权等等，这些都应严格执行国家有关规定，地方主管部门应制订出一套实施细则，以保障实行经济责任制企业应该得到的权利。

第三讲 整顿企业计划管理

促进企业“转轨”“变型”

上海市工交党校 朱瑞翠

目前,我国企业正面临着一场严重的挑战,面临着一场必须迅速提高企业素质、提高经济效益的新的转变,而企业全面整顿是提高企业素质、提高经济效益的首要步骤,一定要抓紧抓好。如果放松领导,贻误时机,将直接影响到能否保质保量地完成中共中央,国务院的指示要把现有企业整顿一遍的任务;直接影响到能否提高企业素质、提高经济效益,争取经济状况的根本好转。

一九八四年企业整顿工作的指导思想是:以提高企业素质、提高经济效益为目标,全面规划,加强领导,提高整顿质量,加快整顿步伐。

在企业整顿中,如何把企业的一切工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来,把企业从“生产型”转变为“生产经营型”。是全厂企业管理,首先是全面计划管理工作的首要任务。为此,我们必须以提高经济效益为中心,以完成国家计划,满足社会需要为目标,加强企业计划管理的全面整顿。

一、企业计划管理为什么要进行整顿

近几年来,由于国家进行经济体制改革,扩大企业自主权,坚持在计划经济指导下,发挥市场调节的辅助作用,并对企业提出了企业素质与经济效益的要求,使企业不能再象以往那样仅以完成上级下达生产任务为满足,促使企业必须发挥自身主观的能动性,搞好企业全面计划管理,把企业生产经营搞活。为此,企业计划管理需要进行整顿与改革,才能适应新形势提出的新要求。但目前企业计划管理还远远不能适应新形势的要求。主要表现为:

(一)企业计划管理还没有很好地和市场紧密结合起来。掌握市场动态不及时,安排适销对路产品不灵活,计划机构设置、人员配备、人员素质、资料工作、规章制度都还不适应市场变化的需要。

(二)企业计划管理中心仍然是抓产品生产的进度与产值的完成,没有很好地突出讲求经济效益,力争用最少的消耗,生产更多更好的适销对路的商品。

(三)企业计划部门只着重抓当前生产实施计划的制订与检查,而放松了计划决策和综合平衡工作,造成企业计划管理只顾今天,不管明天,只抓当前生产,缺乏总体决策与远景规划。

(四)计划综合管理如计划编制程序、指标考核与评比以及基础工作等尚不健全。

由于上述问题的存在,计划管理不能适应整顿与改革的要求;也不适应现代化大生产的客观规律的要求;更不适应四个现代化建设的需要。为此,企业必须大力整顿计划管理。

二、怎样整顿企业计划管理

这是一个比较复杂的问题，由于行业不同，企业的规模和具体情况不同，要求也就不同。根据企业经验教训，从共性的、必要的角度出发，大体做法如下：

（一）确立企业计划管理整顿的正确指导思想。

在企业计划管理整顿中最关键的问题，在于指导思想正确与否。思想决定于行动，行动反映思想。指导思想正确了，在整顿过程中的问题可以迎刃而解。日本人把指导思想叫做经营“理念”，也叫“信条”。日本人讲：“经营理念比资本还重要，只要你经营“理念”对头，你资本少一点，可以搞大，没有资本的可以搞到资本”。这是因为指导思想不是凭空产生的，它是建立在对企业内、外的政治、经济、社会等客观条件详尽的调查研究基础上的。它具有指导实践，以达到预期的效果。

社会主义企业计划管理正确的指导思想，必须满足社会主义制度和有计划的商品生产这两方面所提出的要求。按照有计划的商品生产的要求，企业计划人员在思想上要把经营和管理联系在一起考虑，要做到市场需要变化多，计划工作反映快，生产跟得上。为此，应当树立市场观点、竞争观点、发展观点和为用户服务观点等指导思想；按照社会主义制度要求，企业计划管理应当树立国家观点、全局观点、计划观点、群众观点、经济效益观点等指导思想。只有这样，在计划管理整顿中才能以改革的精神破除条条框框，解放生产力，闯出新路子，创造新经验。

（二）企业计划工作要从单纯生产型转变为生产经营型，主动掌握生产经营的全过程。

企业计划工作从单纯生产型转变为生产经营型，这不仅是企业整顿的一个重要方面，也是提高企业综合经济效益的一个关键环节。它要求计划部门不但要做好生产过程的计划管理工作，还要注意做好产品销售直到售后为用户服务的安排，要进行市场调查，听取用户意见，然后根据这些信息进行研究分析，合理安排生产。企业计划要对这样一个完整的生产经营全过程作出正确的规划，然后用具体计划把各项工作协调地组织起来，以实现经营目标。这样一个生产经营型全过程的计划管理，才是全面计划管理。

计划工作向生产经营型过渡的具体做法是：

1. 加强市场调研，作出有效的决策。

计划部门必须及时地、全面地占有各种信息，对企业内、外部条件进行预测，以便作出有效的决策。

市场调研是市场预测的前提，市场预测又是生产经营决策的依据，这三者是一个统一过程中的不同步骤，互相联系，相辅相成，又各有其不同内容。其中调研是基础、是关键，要努力做好。在某种意义上讲，它比最后作出生产经营决策，更为重要。如果决策所依据的这个基础，即所需全部资料不完整、不精确、不可靠，就谈不上作出正确有效的决策。

市场调研主要任务是弄清楚“市场潜力”和“销售潜力”。“市场潜力”是指某个行业的商品或服务在一定时期内预期可达到的市场销售量；“销售潜力”则是某个公司或企业在“市场潜力”中预期可占的份额和所处的地位。因此，企业计划部门在确定企业生产的品种、数量前，要对市场潜力作详细、全面了解，凡是足以引起市场商品供求关系发生变化，引起企业生产安排和生产经营管理发生变化的各种因素，均须调查清楚。这样才能收到调研预期的效益。

市场调研可以采取“走出去”、“请进来”的办法。从各个方面征求用户对本企业产品质量、

数量、外形、价格、结构和发展方向的意见。这些信息，是产品决策外因的重要依据。在此基础上再作分析、研究企业内部的可能性。通过对企业内、外条件的调研分析，作出有效的产品决策。

产品决策是企业的战略决策。这是因为企业的任务是：生产价廉物美的产品，满足社会的需要，在满足社会需要的基础上还要考虑企业盈利。企业是个独立经济核算单位，要对本企业的生产经营成果负责，这就必然要按照客观经济规律，处理好产、供、销、人、财、物等一系列的重大问题，对这些问题处理是否恰当，最后都会集中反映在产品上，只有产品适销对路，企业才能生存和发展，并能为国家提供更多利润。因此，产品决策问题，即企业近期产品的品种、规格、质量、批号和中长期产品发展方向是产品决策的重要内容，也是关系到经济效益大小与经营成败的首要问题。企业计划部门要按照国民经济调整的需要和企业计划管理全面整顿的要求，选择好产品发展方向和品种。这就要遵循社会主义的基本经济规律，认真分析产品竞争能力的三个基本因素，即：品种对路，质量优良，价格便宜。衡量这三个因素的最标准尺度就是要使企业产品为用户所满意。

产品发展方向和品种选择确定后，就要发动全厂职工努力做到“四求”、“四突破”。即质量求优开拓市场；品种求新争取用户；服务求好树立信誉；成本求廉增加利润。在实际质量水平、商品化水平、节能、消耗等四个方面实现重点突破。这样，有利于增强产品竞争能力。

2. 加强综合平衡，提高全面经济效益

企业计划的综合平衡，要求把企业生产经营活动作为一个“系统”或一个整体，全面地来分析和处理各方面活动以及各个环节活动之间出现的不平衡，组织新的平衡，使企业内各部门、各环节协调和相互配合地工作，全面提高经济效益。为此，必须做好以下工作：

(1) 计划平衡要由一般生产平衡转变为生产经营全过程的平衡。

全面计划管理一个很重要的要求，就是要把企业全部生产经营活动都纳入计划轨道，以实现预期的目标，这就要求改变计划管理主要是生产计划管理，计划部门只负责年、季计划，月份作业计划的编制和平衡，这样根本不可能进行计划综合平衡，经营计划目标也无法控制。这是因为实行经济体制改革后，产品竞争性逐渐加强，要求产品质量、品种、价格要和消费者的要求和水平相适合，否则产品销售不掉。所以计划平衡，不仅要做好生产过程的平衡，还要做好生产经营全过程的平衡。要在总结经验教训、加强内、外条件调研预测基础上，严格规定计划管理程序，实行计划归口管理，逐级分步平衡，层层落实，综合汇总和统一检查。

(2) 加强技术经济指标之间的平衡。

企业各专业计划之间的平衡，最终还要落实在各计划指标之间的平衡上。在发展品种、提高质量、增加产量、提高效率、节约消耗、降低成本、增加积累等各项指标之间的平衡应该是：产量指标要与品种、质量指标相平衡，不能只重视产品而忽视新品种的发展和质量的提高；物资与劳动消耗指标要与成本指标相平衡；产、销指标、成本指标要与利润指标相平衡；生产指标、物资指标要与资金指标相平衡。总之，通过平衡使各项指标能更好地衔接，防止相互脱节，以达到增加社会所需产品，扩大社会主义积累的最终目的。

(3) 注意经济实效的平衡。

企业计划的综合平衡应把提高企业的经济放在首位。在综合平衡时，既要照顾生产指标，又要考虑品种、质量指标；既要提高产值水平以反映生产发展，又要注意税、利等积累水平，兼顾国家、企业、个人三者的利益。我们必须坚持速度与效益的统一，数量与质量的统一，