

首都钢铁公司
专业经济责任制

(计划专业)

一九八三年

首都钢铁公司 专业经济责任制

(计划专业)

首 钢 计 划 处

首钢党委政策研究室 编

首钢经济研究所

前 言

实行以承包为中心的工业经济责任制，是依靠群众提高经济效益、加快社会主义经济发展速度的新路子，是工业经济管理体制的重大改革。工业经济责任制包括两部分：一是扩大企业自主权，明确企业对国家承担的经济责任，在企业与国家的关系上实行经济责任制；一是在企业内部实行层层落实到人的经济责任制，把国家扩大给企业的权力扩大给全体职工，实行责、权、利的结合。

由于现代化大工业生产是各种自然科学和社会科学的综合运用，企业的生产建设任务、经营目标和各项技术经济指标，都是通过大量技术、业务工作实现的。因此，在把企业对国家承担的经济责任——包括生产建设任务、经营目标和技术经济指标，层层包保到人的过程中，必须对企业的技术、业务工作，从组织上、制度上、专业范围上、相互关系上作相应的改革。只有这样，才能使专业管理工作适应企业实行经济责任制的要求，才能保证企业各项任务胜利完成。

首钢在扩大企业自主权的基础上，从1981年开始在企业内部实行经济责任制。第一步把企业对国家承担的经济责任和企业的经营目标层层分解，逐级包保到人，这一步是以经济指标为中心，只包括了一部分最主要的技术、业务工作。第二步是健全专业经济责任制，就是把不适应经济体制改革的经营管理业务改革过来，把需要增加的业务增加进去，并

把这些业务工作同样层层分解落实到人，补充到原有的包保内容中去，明确了企业在经济体制改革，特别是从单纯生产型转向生产经营型以后各专业系统都应该干什么，每项工作达到什么标准，按照什么程序进行，由谁负责，怎样协作，每项具体业务的时限和考核奖励办法。

首钢的专业经济责任制是按照办好企业的较高的要求，按照“全、高、时、协、核”的原则制订的。全，就是各专业管理应该做的工作必须全部纳入专业经济责任制；高，就是每项工作都要定出高水平的先进的工作标准；时，就是各项工作都要有明确的时限要求；协，就是各部门、系统、岗位和人与人之间的协作关系也要作为重要的经济责任规定下来；核，就是对各项业务的完成情况要进行严格考核，并同奖励挂钩。“全、高、时、协、核”，反映现代化大生产科学管理的客观要求，是对企业管理工作全面的系统的改革。它使企业的全部生产经营管理活动规范化，给怎样当厂长、副厂长、处长、科长筹划了道道，必然促进企业经营管理水平的提高和经济效益的持续增长。

制订专业经济责任制以来，各方面纷纷来人来函索要，而且数量很大。为此，我们将首钢当前执行的计划、财务、劳动工资、技术(包括环保)、生产经营(包括安全)、技术供应、经营销售(包括外贸业务)、机械动力、设备供应、计控、自动化、设计(包括档案)、职工教育、幼儿保教、行政、房地产管理、生活福利、厂容绿化、医疗卫生、办公室等20个业务系统的专业经济责任制整理汇编成《首都钢铁公司专业经济责任制》，作为内部资料供科研部门、院校、企业等有关单位参考。全套资料分20册印刷，每一个专业管理系统一

个分册，总计共约300余万字。

目前的专业经济责任制尚在不断完善之中，还要随着生产实践补充修订。由于汇编时间仓促，编者水平有限，疏漏之处在所难免，欢迎各界读者批评指正。

《首都钢铁公司专业经济责任制》编辑组

1983年4月

总 则

一、计划专业经济责任制是按照责、权、利相结合的原则，把计划专业对公司应负的全部经济责任和改进、提高业务的要求，在本专业系统层层保包到人，以确保全部经济责任的圆满完成和专业管理业务水平的提高，为不断完善经济责任制做贡献。

二、计划专业经济责任制要适应经济管理体制改革和不断完善公司内部经济责任制的需要，以提高经济效益为中心，采用科学管理办法和现代科学管理手段，全面提高企业的经营管理水平。

三、贯彻、落实计划专业经济责任制，要求全体计划专业干部，认真贯彻、执行党和国家的方针、政策，贯彻党的十二大精神和中央书记处对首都建设方针的四项指示，努力学习政治，学习业务，学习现代科学管理知识和技能，不断提高思想水平和业务水平，增长才干，全面完成和出色完成专业经济责任制规定的全部职责和任务。

四、计划专业经济责任制规定的所有任务、要求、规定及协作，都必须全面地按质、按量、按时完成。为此，必须实行严格考核，严明奖罚，坚持按照规定的标准一条一条地考核，反对强调客观原因而降低考核标准。严格考核还必须从各级领导干部做起，做到无论领导还是一般干部，在考核标准面前人人平等。

五、全面贯彻、落实计划专业经济责任制，最根本的一

条是充分发挥全体专业干部和职工的主人翁积极性，开展工作，要坚持群众路线，组织广大专业干部和职工参加决策，开展民主管理，集思广益，依靠群众，做好工作。

六、计划专业全体干部必须坚定不移地沿着经济责任制这条既保证国家的统一领导又能发挥职工当家作主积极性，提高经济效益的新路子前进。由于经济责任制是个新事物，走的是一条新路，需要不断进行完善，全体专业干部、特别是领导干部要经常地发现新情况，研究新问题，不断完善专业经济责任制，取得新的突破和进展。

目 录

总 则	
第一章	编制、落实中长期计划..... 1
第二章	编制年度生产经营计划.....16
第三章	编制季度生产经营计划.....36
第四章	生产经营计划的控制、检查、考核及调整.....49
第五章	编制排产资源计划.....64
第六章	生产经营统计工作.....73
第七章	生产经营活动分析.....93
第八章	编制自有资金计划及资金管理..... 100
第九章	编制基本建设及措施工程年度计划..... 127
第十章	编制基本建设及措施工程季度施工计划..... 141
第十一章	固定资产投资统计工作..... 159
第十二章	建设计划执行情况分析..... 175
第十三章	数据管理..... 181
第十四章	经营管理合理化日常管理工作..... 149
第十五章	组织开展专业干部培训、教育工作..... 203
第十六章	贯彻、落实计划统计专业各项规章制度..... 209
第十七章	组织开展计划统计委员会的活动..... 217
第十八章	检查、考核专业干部落实岗位 经济责任制..... 222

第一章 编制、落实中长期计划

中长期计划是企业年度以上的发展计划，包括企业在计划期内的发展方向，生产经营及经济效益目标，技术进步方向，生产经营方针，产量、品种、能源、环保、动力、运输、资金、技术改造项目、建设力量等综合平衡，以及职工生活福利等方面的安排和部署，是企业发展的基本蓝图。

中期计划为一年以上、五年或五年左右的发展计划，长期计划为十年以上的发展计划。通过编制、调整公司中长期计划，作出正确的决策，做到全面规划，统筹安排，加快改革进程，推动生产技术发展，不断提高经济效益。

决策是一项技术性、业务性、政策性很强的工作，包括投资方向的选择，时间的争取，重大新技术的采用，根据国家计划、社会和市场需要，调整产品结构和服务方向；根据工作的发展，改革管理机构和制度，调整经营方针；按照国家政策，掌握发展生产与改善生活的比例关系，以及处理好宏观经济与微观经济的关系，等等。

正确的决策，来源于对情况的正确判断。计划部门要做好调查研究工作，搞好统筹安排，全面规划，当好公司党委的参谋和助手。

第一节 编制中长期计划

一、标准

(一) 企业的发展及规划安排要符合我国经济建设的战

略目标、战略重点、战略步骤和党中央书记处对首都建设方针的四项指示。

(二) 确保企业经济效益的持续提高，在完成上缴国家利润6%递增包干的前提下，做到有足够的资金满足企业全面现代化改造、改善职工生活和社会发展的需要。

(三) 重点项目的确定、投资方向的选择，要进行多方案的分析对比，选择最佳方案，采用国外、国内的新技术、新工艺、新装备，确保企业的生产技术和经营管理水平全面提高，达到国际先进水平的要求，并力争有更多的创新、突破。

(四) 中长期计划安排要体现政策和科学，在完善经济责任制的基础上向生产组织与经营管理合理化的目标前进，实现企业的现代化改造和发展，做到不向国家要投资，不多要能源，不多用水，不增加厂外运输量，到1995年实现工业总产值比1980年翻两番。

(五) 服务方向的确定和产品结构的调整，要在充分调查研究，进行社会和市场需要预测分析的基础上，扩大服务领域，提高服务质量，提高企业适应能力，大力发展产品深加工，研究和开发适合我国资源特点的新产品、新材料和高精尖产品，更好地为农业和消费品生产服务，为国民经济技术改造服务，为出口服务，为国防现代化建设服务。

(六) 确保自有资金中的三分之二用于企业的现代化技术改造，三分之一用于职工生活福利，社会发展和职工奖励、浮动升级，在企业经济效益提高的基础上，国家多收的前提下，逐步改善职工生活和增加个人收入。

(七) 主要指标水平的核定要坚持先进性、科学性，要

有充分的依据，以国内外先进水平为基础，结合生产技术的发展趋势确定，做到80%的指标达到国际先进水平，一批指标在国际上领先。

(八) 综合平衡要全面安排资金、项目、进度以及产品结构、装备、能源、环保、运输、动力、劳动力的更替和技术业务水平的提高等内外部条件，充分考虑和预测可能出现的不利因素和困难，对平衡中出现的矛盾或问题，要安排相应的措施或提出解决的办法，确保规划目标和安排的落实。

(九) 中长期计划的文字说明包括：计划期企业发展的总目标及其分析；实现发展目标的步骤、措施、重点项目、产量品种及生产技术经营方针的说明；资金、能源、动力、运输、环保综合平衡情况的说明；实现发展目标的重点工作及要求等。综合平衡表式包括：资金收入及支出；产量、品种及产值、重点项目及进度安排；能源、运输、动力、环保、劳动力等综合平衡汇总表。

(十) 一般情况下，公司中长期计划在计划期之前一年半正式颁发，特殊情况按公司经理下达指令的要求，按时完成并颁发；

(十一) 做到文字简练，数据准确，不发生安排上的失误和计算上的错误。

二、责 任

(一) 计划处规划科中长期计划员负责：

1. 收集、汇总资料，包括国内外钢铁生产的主要技术经济指标、新工艺、新技术、新设备的采用及发展趋势等；本企业的现状，如经济效益、生产能力、装备水平、产品结构、主要技术经济指标及职工文化技术水平等。

2. 按照我国经济建设的战略目标、战略重点、战略步骤和党中央书记处对首都建设方针的四项指示，结合国内外新技术、新工艺、新装备、新材料的采用和生产技术、经营管理的发展需要，提出中长期计划的初步安排建议，并配合副科长起草中长期计划大纲草稿。

3. 了解、掌握厂矿、处室及有关专家、管理干部讨论大纲草稿的情况和建议，对大纲草稿进行补充、修订、完善。

4. 中长期计划大纲颁发后，了解、掌握各厂矿、处室进行讨论及各专业编制专业中长期计划的情况，完成具体编制中长期计划的资料收集汇总工作。

5. 按照各专业中长期计划的安排意见进行汇总，并安排中长期计划及全面综合平衡，确保提高经济效益，企业现代化技术改造，生产技术的发展，以及“四个不要”、“五个服务”等目标的全面落实。

6. 进行指标匡算及指标水平安排时，要确保主要技术经济指标的先进性、科学性，做到80%的指标达到国际先进水平，一批指标在国际领先。

7. 填写并完成企业自有资金、产量品种及产值、重点项目及进度、能源、运输、动力、环保等综合平衡汇总表。

8. 协调各专业按照中长期计划大纲编制专业中长期计划中的有关问题。

(二) 计划处规划科副科长负责：

1. 向国家计委、冶金部、北京市计委等上级主管部门了解国家对首钢发展的要求及意见，包括国民经济及钢铁工业发展的方针政策，社会、市场供需发展趋势，钢铁产品

发展方向，生产、技术发展方向等，整理成资料汇总表及文字说明，作为编制中长期计划的依据之一。

2. 复核中长期计划的初步安排建议，进行调整、修改、补充，确保编制中长期计划标准兑现，在此基础上，起草中长期计划大纲（草稿）。

3. 了解并掌握总工程师、副总工程师组织有关方面技术专家、管理人员讨论计划期企业发展方向、目标、重点项目、措施及提高经济效益的建议，并按讨论意见完善中长期计划大纲，直至颁发。

4. 复核中长期计划员提交的中长期计划安排内容、指标水平及全面综合平衡意见，进行相应的补充、修改。

5. 重点分析，预测可能出现的不利因素和困难，对于资金、产量、品种、产值、重点项目及进度安排、能源、运输、动力等一切内部、外部的不利条件，要在分析的基础上，逐项提出具体的解决办法和落实措施。

6. 掌握、了解各单位发动职工讨论中长期计划的情况和建议，集思广益，根据公司审议的意见，进一步调整、补充、完善中长期计划，直至定稿上报。

（三）计划处规划科科长负责：

1. 复核副科长提交的全面综合平衡意见，组织全科讨论，并进行相应的调整、补充、完善，起草中长期计划文字说明（草稿），将中长期计划（草案）提交计划处长。

2. 组织了解，收集各厂矿、处室发动职工讨论中长期计划（草案）的情况，逐条处理，并进行平衡、衔接，对中长期计划安排进行调整、补充、完善，完成中长期计划（讨论稿）。

3. 根据公司经理会议、党委扩大会议、职代会常设主席团会议、职工代表大会讨论的意见，对中长期计划（讨论稿）进行修改、补充，完成中长期计划定稿。

（四） 计划处处长负责：

1. 根据公司的要求及安排，提出编制公司中长期计划的指导思想及原则要求。

2. 了解、掌握规划科科长、副科长组织编制中长期计划的情况，及时解决计划安排中出现的问题。

3. 复核规划科长提交的中长期计划(草案)，召开厂矿长、处长联席会议，对中长期计划(草案)进行讨论，广泛征求意见。

4. 向公司经理、总工程师提交供公司讨论的中长期计划（讨论稿）。

5. 了解、掌握公司经理会议、党委常委扩大会议、职代会常设主席团会议、职工代表大会讨论中长期计划的情况，并组织规划科进行相应的调整、修改。

（五） 厂矿计划科科长负责：

1. 根据公司中长期计划大纲对本单位的要求，提出厂矿中长期发展的建议、意见，经厂务会议讨论核准后，报计划处规划科。

2. 收集各车间、科室发动职工讨论公司中长期计划（讨论稿）的情况及意见，汇总整理后报计划处规划科。

三、程 序

（一） 计划期前二年的一月二十日以前，计划处规划科副科长向上级主管部门了解国家对首钢发展的要求及意见，中长期计划员汇总、整理出编制中长期计划的资料。在此基

基础上，由副科长起草公司中长期计划大纲（草稿），经科长、处长复核、调整后，一月三十日前提交公司总工程师。

（二）二月份，计划处规划科长、副科长、中长期计划员分别参加总工程师、副总工程师召开的厂矿长、处长、技术专家、管理干部会议，了解、掌握讨论中长期计划大纲（草稿）的意见，由副科长进行相应调整，修改后，完成中长期计划大纲（讨论稿）经科长、处长复核，二月底提交公司经理、总工程师。

（三）三月上、中旬公司召开经理会议、党委常委扩大会议审议中长期计划大纲（讨论稿），计划处长组织规划科长按审议意见进行修改、完善。三月二十日将中长期计划大纲发各厂矿、处室，广泛征求意见。

（四）三月下旬至四月中旬，计划处规划科科长、副科长、中长期计划员分工了解各处室、厂矿按公司中长期计划大纲，编制专业中长期计划（草案）和厂矿中长期发展意见的情况，并参加总工程师、副总工程师主持召开的审议会议，于四月二十日将专业中长期计划（草案）、厂矿中长期发展意见的资料收集、汇总齐备。四月下旬，付科长和中长期计划员进行中长期计划安排及综合平衡，由规划科科长起草中长期计划文字说明，完成中长期计划（讨论稿），经处长复核、修改后，于四月三十日提交公司经理。

（五）五月份，各厂矿、处室发动职工讨论中长期计划（讨论稿），同时公司召开经理会议、党委常委扩大会议、职代会主席团会议、职工代表大会会议进行审议。计划处长、规划科长分别了解、掌握、汇总公司和全体职工讨论的意见，进行相应的修改、补充、完善，于五月底定稿，六

月份上报冶金部和北京市计委。编制程序参见图 1。

四、协 作

编制中长期计划过程中的协作，包括计划处同各专业处室之间的相互协作和配合，有关的任务和要求均要按照满足编制中长期计划标准的需要完成，内容要完善，数据要准确，不得有漏项或失误，对专业综合平衡中出现的问题或矛盾，要提出相应的解决办法和措施，并加以落实，要按规定的时间完成。

(一) 计划处对各处室的协作

1. 二月底，计划处向各专业处室提供编制公司中长期计划大纲（讨论稿）。

2. 三月二十日正式提供经公司审定的编制公司中长期计划大纲。平衡并解决各专业处室按公司中长期计划大纲要求，起草专业中长期计划（草案）中出现的矛盾或问题，解决不了的向总工程师请示汇报。

3. 四月三十日向各处室提供公司中长期计划（讨论稿）。

对各处室按照公司中长期计划调整、修改专业中长期计划过程中出现的矛盾或问题，进行平衡、衔接、处理，解决不了的问题向公司经理、总工程师请示汇报。

(二) 各处室对计划处的协作

1. 设计研究院

协同计划处，共同参加起草中长期计划大纲、中长期计划安排，全面综合平衡以及调整、补充、完善工作，参加编制中长期计划的全过程。

2. 四月二十日，各专业处室向计划处提供按公司中长

期计划大纲编制的专业中长期计划（草案），具体内容为：

（1）技术部提供中长期新技术、新产品、科研、能源、技术措施、环保的发展意见；

（2）机动部提供设备大修改造、机修、动力、电力发展意见；

（3）经销部提供市场情报及发展趋势，产品销售、出口产品、自销产品发展意见；

（4）财务处提供成本、资金等财务指标的预测意见；

（5）劳资处提供职工定员（包括数量和质量），劳动组织、工资、奖励的安排意见；

（6）技术供应处提供主要原料、燃料资源供应来源及发展趋势的安排意见；

（7）施工处、基建技术处、基建机动处提供施工力量、施工机械、施工基地、技术力量培训及新技术采用的安排意见；

（8）自动化所、总计控室提供调整计量、计器、仪表及自动化控制的安排意见；

（9）教育办公室提供职工教育培训的安排意见；

（10）福利处、行政处、房管处、绿化公司提供厂容绿化、职工生活福利设施、措施及社会发展的安排意见。

3. 五月十五日，各处室收集，组织本专业职工讨论公司中长期计划（讨论稿）的意见，汇总整理后提供计划处。

第二节 调整、落实中长期计划

公司中长期计划编制确定后，在执行过程中，计划部门