

管 理 局 改 革

湖北省~~中等~~大型企业资金、财务管理
与改革理论会论文选编

第二汽车制造厂社会科学学会
湖北省金融学会

管 理 与 改 革

第二汽车制造厂社会科学学会
湖北省金融学会 出 版

郧县印刷厂印刷

1984年12月

(内部发行)

前 言

探索新形势下资金、财务管理与改革，这是经济管理体制改革提出的课题，也是新的科学技术革命浪潮向人们提出的新要求。为了适应改革形势发展的需要，湖北省金融学会与第二汽车制造厂社会科学学会一起，在第二汽车制造厂联合召开了“全省部分大中型企业资金、财务管理与改革理论讨论会”，会议以提高经济效益为中心，围绕资金、财务管理与改革这个主题，银企互相切磋，共同探讨改革大计，交流了四十余篇论文，我们将这些论文进行了选编，编辑出版了这本论文选。

本书所选的文章主要有以下几个特点：

第一、本书的作者大多都是从事实际工作的同志，因此，文章都是实际工作中所碰到的问题；探索了国家与改变资金由财政“独家经营”，变为由财政、银行共同筹集分配后，企业、银行如何筹集、分配、控制和监督资金等问题；探索了如何提高资金的流通速度，加速资金周转，提高资金利用率问题等等。

第二、本书所选文章，探索了在新的科学技术革命浪潮推动下，企业如何筹集资金，加速技术进步，如何由“生产型”变为“经营型”，如何利用经济信息，以及运用现代化管理方法对资金实行科学管理等问题。

第三、文章理论联系实际，通俗易懂，既能为理论工作者提供研究素材，又能为实际工作者供可以借鉴的方法、经验。

由于编辑时间比较仓促，有的材料未找作者本人核实，可能有不妥之处，欢迎批评指正。

编 者

目 录

实行“三全面”分层经营承包责任制 探索工业企业 发展的新途径.....	黄正夏 (1)
搞好联营 走专业化发展的道路	李惠民 (24)
管好资金 促进企业“三同步”增长	徐森英 (32)
二汽是怎样管理流动资金的.....	张锡诗 (40)
配套产品资金管理的几点做法.....	张振东 陈霞光 (45)
钱物统一是物资部门管理经济的职责.....	陈根法 (49)
管好企业流动资金的新途径.....	郭玉萍 (54)
现代技术进步与资金管理.....	张异君 (59)
水电基建单位的储备资金管理.....	韩桂芬 (66)
企业“变型”刍议.....	谢明武 (79)
技术进步与节资增盈.....	李 涛 (90)
经济信息与经济效益.....	李德和 (95)
企业财务与经济效益的关系.....	龚家禄 (100)
流动资金综合治理与经济效益.....	湖北化工厂财务科 (104)
实行滚动计划 提高流动资金利用效果.....	彭立东 (108)
“转轨变型”提高经济效益.....	湖北中南橡胶厂 (118)
水泥企业的资金利用效果.....	王永东 (124)
重视管理转型 提高经济效益.....	张余生 (132)
流动资金管理问题的探讨.....	杨仲川 (136)

银企配合管好流动资金·····	宜昌制药厂 (142)
运用厂内银行 加强资金管理·····	襄阳轴承厂财务科 (146)
实行经济责任制 提高经济效益·····	张正谊 (152)
运用经济信息 科学管理资金	
·····	沙市市阀门总厂财务科 (157)
论储备资金的管理·····	咸宁工程机械厂财务科 (163)
正确制定设备改造的决策·····	蒲圻起重设备厂 (171)
国际补偿贸易企业的生存和发展·····	林国华 (178)
按销售资金率核定流动资金的改进意见·····	杨冬安 (182)
“扬长”即可生存“攻短”才能发展·····	田启新 (186)
改革基础管理 提高经济效益·····	武汉市中心百货商店 (192)
论建立武汉地区金融中心的几个问题	
·····	人民银行武汉市分行金融研究 (201)
流动资金管理科学化的探讨·····	刘人楚 (207)
信托公司开办拆借信用支持引进国外	
技术设备·····	易 杏 (212)
推行流动资金目标管理浅议·····	刘裕凯 (216)
浅谈资金管理经济效益·····	龙永才 徐太江 (220)
谈银行改革和经济同步运行·····	李仁培 (223)
银企配合提高资金使用效益·····	刘 治 (229)
银行中短期设备贷款与企业技术改造·····	赵 矩 (235)
科学经营是提高商业经济效益的途径·····	熊道基 (240)

实行“三全面”分层经营承包责任制 探索工业企业发展的新途径

第二汽车制造厂 黄正夏

我国农业实行经济责任制后，大大促进了生产力的发展和城乡经济的繁荣。在工业企业中，能不能找出一条象农业实行经济责任制那样促进生产力发展的基本途径呢？这是每个企业所共同关心、亟待探讨解决的一个问题。

一、承包责任制实践的启示

第二汽车制造厂（以下简称二汽）在党中央、国务院、湖北省委、机械工业部和有关部、委、中汽公司的亲切关怀支持下，从一九八三年起，结合自己的情况和机械工业特点，学习首钢的先进经验，在国务院批准实行利润递增包干后，在厂内推行了“以全面质量管理为基础的、全面技术经济效益承包责任制”，群众简称为“双全”承包责任制，取得了较好的经济效益。一九八三年各项主要技术经济指标均有大幅度增长：

汽车产量达到六万二千五百辆，比一九八二年的五万三千六百辆增长百分之十六点六；总产值达到十五亿九千八百万元，比一九八二年的十三点六亿元增长百分之十八；实现利润

二点七亿元，比一九八二年的二点二亿元增长百分之二十三点二。大大超过计划产量、产值的增长幅度。

上缴国家利润一点五亿元，比一九八二年递增百分之七。加上上缴税收、折旧和能源交通基金等，共计二点五十一亿元。比一九八二年合计增长百分之十四点六一。

全员劳动生产率由一九八二年每人二点六五万元，提高到每人二点九七万元，增长百分之十二。

汽车产品质量稳定提高。整车装配质量关键项目抽查合格率首次达到百分之百；主要零件主要项目抽查合格率由一九八二年百分之八十点二，提高到百分之九十三点七；铸铁废品率由一九八二年百分之九点八，下降到百分之六点九。

基本建设方面，在国家仅供应基建材料百分之三十至四十的条件下，并在四季度四次接受国家调增计划指标，一九八三年年底百分之百地完成任务，总投资规模比一九八二年增长百分之三十四点一，并超额完成了交付国家的面定资产指标。

企业管理的三项根本制度（党委集体领导、工人民主管理、厂长行政指挥）得到了加强。各项工作均围绕提高企业素质、提高技术经济效益这个目标前进，企业已基本完成从“单纯生产型”向“经营管理型”的过渡。

通过一九八三年的承包实践使我们受到了很大的启示，为了不断提高企业素质，迎接第四次工业革命的新的挑战，二汽在总结一九八三年承包实践的基础上，一九八四年经过修改补充，提出了“以全面质量管理为基础，全面技术进步为核心，全面经济效益为目标的分层经营承包责任制”，简称为“三全面”分层经营承包责任制（实际上二汽一九八三年在部分专业厂已经试行）。我们认为，这个提法更适合二汽的具体情况，更有利于促进生产力的蓬勃发展。一九八四年年初，总厂党委扩大会议和职工代表大会已经通过，正满怀信心地开拓前进。

二、分层经营承包责任制的内容与特点

内容与特点

(一) 分层经营承包责任制的内容

1、分层承包。所谓分层承包，就是在二汽总厂严格的计划管理下，综合平衡，突出重点，实行按系统、分级承包；按比例分成，留利兑现。以这种“责、权、利”的层层结合，形成全厂上下层层包、人人保的系统。从而做到在“三全面”要求下，放开手脚，发挥承包责任制的威力，在深度和广度上更大地调动全厂职工的积极性。

2、经营承包。所谓经营承包，就是企业各生产单位在保证国家任务、国家利益全部实现的前提下，二汽总厂与各专业生产厂之间，各专业生产厂相互之间，都要按照商品生产、商品交换的原则进行经营管理。要求各系统、各单位都要有经营思想，按照价值规律办事。不搞平调，不搞封锁，以便不断挖掘潜力，求得经济效益的持续增长。

(二) 分层经营承包责任制的特点

1、始终坚持以全面质量管理为基础。

汽车是一种长寿命的、昂贵的耐用商品，用户使用过程中支付的消耗和费用以及从中获得的经济效益均大于汽车本身价值许多倍，社会对汽车产品的质量、品种、以及可靠性、耐久性、安全性、经济性不断提出更新、更高的要求。汽车产品的优劣，必须由用户在使用的全过程中作出评定。所以，在推行承包责任制时，必须始终要以质量为基础。

二汽从一九七八年底开始，引进了全面质量管理，五年来迈出了五步。特别由于去年推行“以全面质量管理为基础的、

全面技术经济效益承包责任制”后，使这种科学文明管理方法，进一步得到了巩固和提高。二汽的全面质量管理，概括起来做了以下几项工作：

第一、反复按照全面质量管理的要求，加强了对全厂人员的质量教育。从书记、厂长、技术人员到每个工人，都反复进行教育，不断努力通过提高人的质量意识来提高质量素质，从而提高工程素质，进而提高产品素质。

第二、通过查定工程能力（即整个工艺设备保证产品制造精度的能力）水平，保证加工废品率不大于规定的指标；通过加强关键岗位检点及控制不良品的方法，严格贯彻工艺文件和“三检”制度，保证设备及操作经常保持正常运行。

第三、牢牢抓住现场工序质量管理，制定各种标准和规范，统一表格及程式，推广全面质量管理所采用的一整套科学方法和手段。在专业生产方面，已总结了适合成批生产、单一品种生产、多品种轮番生产和机加工、冲压、焊接、装配、铸造、油漆、电镀、热处理等十种现场工序质量管理办法，并已逐步为广大第一线生产工人所掌握。

第四、对工厂生产全过程，以相互关联的系统为阵地，制定了纵横结合、各方面适时介入的“工作质量保证体系”，力争各项工作有主有从，有先有后，及时反馈，有条不紊地进行。按全过程来说，二汽已制定了规划计划、成本管理、产品开发、生产准备、基本建设、均衡生产、制造工艺、配套及材料供应、销售服务以及行政生活和思想政治工作等十一种“工作质量保证体系”（目前执行得较好的大约有五、六种，其余的还在补充完善）。这些都是系统工程，有的是为了保证产品质量，有的是为了保证工程质量，有的是为了保证工作质量或服务质量。

、上建工作，我们都通过狠抓以班组建设为基础的“四基工

作，即基层工作、基础工作、基本功训练及基本生产秩序来进行。从而加强了全厂性的日均衡生产和安全文明生产；加强了数据管理和信息管理，力争一切用数据说话，并按照计划（P）、实施（D）、检查（C）、改进（A）的程序，使各项工作不断循环提高。我们总结了传动轴厂的八项二十条全面质量管理验收标准，以求得在面上不断普及和推广。按照二汽的习惯说法，叫做“抓头头、头头抓，抓系统、系统抓，抓反复、反复抓，共同为班组服务”。通过这种管理手段来锻炼队伍，提高领导水平，不断加强科学文明管理。

我们认为，全面质量管理是总结世界技术发展和科学管理的客观规律提出来的；而承包责任制则是在社会主义计划经济指导下，按照商品生产发展的客观规律提出来的。两者并没有矛盾，而是可以密切结合，互相促进的。

因此，我们在实行分层经营承包责任制中，提出了必须始终坚持以全面质量管理为基础。

2、坚持以全面技术进步为核心。

全面技术进步，就是要不断实行技术改造，广泛地采用“四新”，即新产品、新材料、新手段（包括新工艺、新设备、新方法）新知识。“四新”要求以产品开发为龙头，包括了生产力的一切要素。只有狠抓全面技术进步，把象征时代前端的微电子学、激光、新型材料、分子生物学等，切实在“机电仪一体化”结合发展的新动向中，迅速大力试验采用，才能抓住时机，迎接世界“第四次产业革命”的新挑战。

当前，世界新技术发展十分迅速，过去是“十年一小变”，现在是“三年一大变”，如不急起直追，新建的企业也会很快落后，差距还在不断扩大。实行分层经营承包责任制时，突出以全面技术进步为核心，就要求要抓住这个主要矛盾，既抓大改大革，又抓小改小革，调动基层单位和每个职工的积极性。

性，为技术进步贡献力量，造成不断革新，日新月异，永葆青春的新形势。

3、坚持以全面技术经济效益为目标。

以全面技术经济效益为目标，就是要做到少投入，多产出；大力开展增产节约活动；实行全面经济核算，使所生产出的产品达到价值与使用价值的统一，并争取最大的使用价值。要以国家利益为主体，实现国家、企业、个人、协作单位、用户五个方面利益在内的全社会经济效益的提高。

以上三个方面的特点，反映出了工业企业在实行经济责任制中与农业生产责任制有很大的不同点，它比农业的“包产到户”、“包干到户”要复杂得多。只有在实现或满足了这三个前提条件下，实行分层经营承包责任制才有坚实的基础。

三、实行分层经营承包责任制的 办法和好处

（一）有利于贯彻执行“各尽所能，按劳分配”的原则，打破吃“大锅饭”和克服平均主义的现象，使“责、权、利”真正结合。

一九八三年我们在学习首钢的先进经验中，根据二汽的实际情况，对分层经营承包已经做了一些尝试，其具体做法是：

1、把国家任务、国家利益放在一切工作的首位，作为全厂职工的首要任务和责任。

把国家任务、国家利益密切结合质量要求，作为全厂的总方针、总任务，进行方针展开和目标管理。按照工作质量保证体系，明确上下左右的“责、权、利”关系，把工作落实到总厂、专业厂、处室、车间、科室、班组及机组、个人，使国家任务、国家利益为主体的、全面质量管理、全面技术经济效益

承包责任制全部融合为一个整体，作为贯彻党委领导下的厂长负责制的基本内容。并在厂长统一指挥下，实现主管副厂长负责的系统包、层层包、人人保的有机结合体。

2、从实际出发，对不同的系统、不同的专业厂，采取不同的承包形式。

（1）对专业厂实行“三道门槛”的承包形式。

首先根据计划任务和计划成本，核定各厂的计划任务、计划利润，作为“第一道门槛”；完不成计划不给奖，乃至扣罚。然后根据增产任务和挖潜能力，核定其增额利润，这叫“第二道门槛”，按增利的难易程度，确定总厂拿大头、专业厂拿小头的比例。突破了增产任务及增加利润的，叫“第三道门槛”；达到“第三道门槛”的超额增利部分，总厂拿小头、专业厂拿大头。对专业厂的利润留成，规定按“七、二、一”的比例使用，百分之七十用于生产发展基金，百分之二十用作集体福利基金，百分之十用于奖励基金。

“三道门槛”的办法，调动了各专业厂的积极性，据一九八三年一至十月份统计，全厂三十个生产单位就实现增利、超利三千多万元。

（2）对处室的承包办法。

全厂分成企业性处室、职能性处室和事业性处室三种，也采取不同的承包形式。对企业性处室采取相似于专业厂的承包办法；对职能性处室，把重点放在专业管理责任和经济效益两方面，哪里是薄弱环节，就把承包重点放在哪方面，哪里有经济效益可挖，就在哪里分成；对事业性处室，主要承包管理费总额，实行节约分成或差额补助等办法。

3、实行“双轨制”考核、“四类指标”考评办法，贯彻按劳分配原则，拉大奖惩差距。

（1）“双轨制”考核办法。

主要为保证条块结合，以块块为主，不仅条条考核块块，块块也反过来考核条条，把条块利益捆在一起。条条除自己承担的承包任务外，还要对块块承担的技术经济责任负责。这样，把原来二汽十六个系统的二百二十项考核指标，精简成三十六项，确保完成国家计划的重点指标和与技术经济效益有关的考核指标。

（2）“四类指标”考评办法。

第一类是起奖指标，对单位承包的计划任务、上缴利润完不成的，全部人员均不得奖，使人人关心生产任务和利润。第二类是否决权指标，把质量考核列为这一类。产品质量（或工作质量）作为独立计算的系数，按百分数与其他考核指标相乘，不论其他项目考核总分多少，如果质量指标只得五十分或者得零分，其他各项结果便要一律打对折或得零分，不但不得奖，还要加重处罚。这样就克服了过去把各种考核指标平列叠加计奖的毛病，避免了“质量不好数量补”的现象。第三类是一般的加扣分指标，如一般技术经济指标，专项工程等指标，这些考核指标还是叠加计分。第四类是评比检查的荣誉性指标，如综合管理、综合治理水平、荣誉称号等。只评先后顺序，不扣分。但对获得系统排头兵称号的，可集体加奖，对系统考评最差的，给予批评或集体扣罚。

（3）大胆拉开奖惩差距，奖勤罚懒，克服平均主义。

在奖金分配上，根据“各尽所能，按劳分配”原则，坚决克服平均主义，打破干好干坏一个样的现象。由总厂制订岗位、职务、部门奖励系数的条件（如岗位奖励系数是按劳动强度大小、劳动条件好坏、劳动技术复杂程度、承担技术经济责任大小为条件），在不断提高劳动生产率的前提下，实行定员包奖制。在此基础上，再根据各单位、岗位、个人的责任和贡献，进行严格考核，给予加奖或扣奖。做到岗位不同看系数，

工作好坏看分数。在奖励分配上拉开距离，从而调动广大职工的积极性。过去有一些长期不肯上生产第一线的人，现在要求到第一线劳动了；而一些在第一线混不下去的人，怕严格考核过不了关，要求搞获奖金较少的工作。

由于执行正确的奖励方法，二汽全厂的奖金总额仍然保持在人平三个月工资水平上，不予突破，但是拉大了高低之间的差距，使奖金真正起到奖励先进、奖励超额劳动的作用。

一九八四年在实行分层经营承包责任制时准备采用以下主要措施：

第一、层层明确“责权利”。

（1）明确责任。

根据国家任务、国家利益，把二汽对国家承担的全面质量责任、全面技术进步责任和全面经济效益责任，层层展开落实。总厂确定的承包任务，就是专业厂的主要责任。

总厂根据不同单位的情况，分别制订分类承包办法。

对留利较多，项目较多的单位，实行“利润递增承包”的办法。对留利多，项目少的单位，实行“利润分成”的办法。对留利少，项目多的单位，继续实行“三道门槛”，以及“差额补助”办法。

（2）明确权力。

通过试点，由点到面进一步扩大专业厂的经营自主权。通过分层承包，确保基层计划权、财务权、用人权，加上已有的其他权力和各种规章制度，作为完成承包任务的组织保证。这些都需要在试点取得经验后，分别推广。

（3）明确利益。

正确处理好国家与二汽，二汽与专业厂（处室），以及工厂与职工个人之间利益关系。确定分成比例，留利兑现。

在国家与二汽之间，利益分配大致确立八比二，国家得百

分之八十，二汽留百分之二十。

在二汽内部，对留利实行七比三分成。百分之七十用于生产发展基金，百分之三十用于集体福利和对职工个人的奖励，奖金总额仍严格控制人平三个月的工资水平，不予突破；职工内部应当保持差距，按劳分配；不允许滥发奖金及实物，积极引导职工在创造发明、技术革新、合理化建议、节约利废等方面多做贡献，及时给予精神的及物质的鼓励。

在生产发展基金使用上，总厂与专业厂之间实行七比三分成，百分之七十由总厂掌握；用于重点项目，百分之三十由专业厂自行掌握，经总厂审批后，用于革新改造、设备更新及修理维护（对个别单位也可以实行八比二分成）。

由于国家批准二汽延长包干到一九九〇年，我们准备对专业厂也采取“包七年、三年调整、每年编制三年滚动计划”办法。为了调节可能产生的苦乐不均，准备：

①从各单位留利部分抽调百分之十至十五的资金集中总厂，调剂给最困难的单位。

②对由于人为因素留利过多、增长过多的单位，在每三年调整中，可调剂百分之十至三十的超额利润。

这种调节，目前看来是不得已的，但由于只调剂超额增利，基层仍留大头，企业宁可包干、多挖潜力，还是可以接受的。

根据二汽的现在财务体制，总厂决定，仍严格保持总厂、专业厂两级财政，分厂车间以下基层不得再行分散；同时保持总厂统一管理的结算中心，现金不得在分厂之间自由流通。一切建设及改造任务，均要报计划审批。把两级的积极性调动起来，又不致造成混乱积压、失去控制，使各级放手挖掘潜力，实现全面技术进步。

第二、严格贯彻“包保核”。

在层层明确“责权利”的前提下，从国家任务和**国家利益**出发，把全面质量责任、全面技术进步责任、全面经济效益责任作为方针展开，层层包、人人保，明确直接责任关系和协作关系，建立上下结合、纵横交叉的“包保核”体系。

去年实行的“四类指标”考评办法，根据新的要求，也有必要进一步发展，把质量、技术进步、经济效益同时作为考核的主要内容。相应的，就要把质量和技术进步同时上升为否决权指标，以便从制度上激发各单位、各基层在努力抓质量的同时，狠抓技术进步。我们把三者的相互关系，归纳为一个简要表现形式，就是：“**总经济效益 = 质量 × 技术进步。**”（对专业厂、车间、由于技术复杂程度有差异可根据情况再乘一个修正系数）。我们认为，这是符合马克思主义社会主义政治经济学原理的。我们准备把这三者的关系，作为考核企业及基层的主要内容，以代替过去的繁琐考核项目。我们相信，把这三者搞好了，其他各项指标一定会完成得更好。只有这样，才能放开企业和基层的手脚，抓住关键，大踏步前进。

“双轨制”考核制度还应该保持，并使之不断健全。一方面，要确立单一指导关系、单一逐级负责制，避免多头领导；另一方面，定期进行专业厂对归口主管处室的考核，促使条条和块块更严密地结合起来工作，更好地为基层服务。避免条条对块块有否决权，相互扯皮、推诿，面不对块块承担技术经济责任的恶劣现象。

（二）有利于在**二汽总厂**总体计划指导下，对各专业厂适当松动，使他们有进行革新、改造、挖潜的动力与活力。

过去二汽总厂与各专业厂之间，总厂统得较死，使专业厂失去了革新、技术进步的活力。在实行分层经营承包后，各专业厂就可以实现按比例分成，留利兑现，这样在管理方式上的松动，就从物质上支持了基层，支持了群众的首创精神。有利

于各基层单位放开手脚大干，这样就能排除当前管理方式上单纯自上而下的统得比较死板的局面，出现上下结合、相互促进的新局面。

另外，各基层单位有了少量的留利资金后，就能比较灵活的适时的进行一些小改小革，调剂资金余缺。这样就能使企业的建设、改造和发展，均建立在依靠内涵的扩大再生产的基础上，使企业在国家计划经济的指导下，完全走上独立自主、自负盈亏的道路，并依靠自己力量不断提高质量、技术进步和科学文明管理，保证企业的不断发展壮大。达到国家、企业、个人之间，真正建立起一种新型的相互依存、不断增长的关系，使各级干部和广大职工都自觉地能动地依靠自己的力量，创造自己的集体财富，开辟自己解放自己的道路。

（三）有利于新产品的开发和技术进步。

去年一开始，我们推行利润递增包干时，根据二汽已经初步形成的兴旺发达局面以及国外汽车工业发展动向，制定了长远技术改造、发展规划和三年奋斗目标。提出了到二〇〇〇年改造及建设任务，力争达到或略高于八十年代的国际先进水平，在某些主要方面接近或赶上当时的国际先进水平的宏伟纲领。在实行承包责任制中，我们对产品处、工艺处、供应处、协作配套处等处室和专业厂，都下达了不同的产品开发、技术改造、资金占用等承包指标，各单位接受承包任务后，都积极想方设法提前或超额完成。如在产品开发方面，促进了新产品的开发，增加了新品种，二汽设计的经济车，经过试制、试验，已完成设计鉴定。油耗在原来五吨车已降低百分之十的水平上；又降低百分之五。部队在一九八三年二月初提出急需的两种专用车，在很短的时间里就完成了设计任务，其中的一种在当年就试制出来，交付部队使用。

再如在产品创优方面也取得了较好的成绩。一九八三年，