

厂长经理必读

怎样搞好

主编
王加微
陈贤松
谢荣安

企业内部

分配

浙江人民出版社

怎样搞好企业内部分配

王加徽 陈贤松 谢荣安 主编

责任编辑 周庆元

• • •

浙江大学出版社出版

萧山第二印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

• • •

850×1168 32开本 5.125印张 140千字

1986年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数: 1—13000

ISBN 7-308-00205-5

Z·005 定价: 1.85元

前 言

近几年来，经济体制改革从农村到城市全面展开，取得了重大进展。我们进行经济体制改革的目的，是要改革生产关系中与生产力水平不相适应的部分，以更好地促进生产力的发展。生产关系实质上是经济关系、分配关系、利益关系。合理调整利益关系，贯彻按劳分配原则，充分发挥利益机制在发展生产中的激励和调节作用，是经济体制改革的重要内容。

企业分配制度改革可分为两部分：一是企业同国家分配关系的改革；二是企业内部分配制度的改革。前者是为了使企业分配同企业经济效益联系起来；后者是为了克服平均主义，调动职工的生产积极性。这两个方面是相辅相成、紧密相联的。国家与企业分配关系的改革，为企业内部分配制度的改革创造了条件，使企业内部分配制度的改革有了资金来源，也为企业选择适合本企业特点的分配制度提供了物质上的保证。

如何搞好企业内部分配制度的改革，这是厂长、经理和职工普遍关心的一个问题，本书试图从理论与实践的结合上对它进行探讨。全书五个部分，执笔人：陈贤松（第一、五部分）、谢荣安（第二、三部分）、王加微、陶培根（第四部分）。谭仁甫、王向红、陈晓华、“激励职工积极性综合研究”课题组的其他同志也参加了部分工作。本书由王加微、陈贤松、谢荣安主编。在编写过程中得到了浙江省劳动学会的关心和支持，书中引用了不少企业的宝贵经验，在此谨向他们致谢。由于编写人员水平所限和编写时间短促，书中不足之处在所难免，恳请读者批评指教。

1988年6月

目 录

前 言

概 述..... (4)

一、国民收入的分配..... (2)

二、正确处理好国家与企业之间的分配关系..... (7)

三、搞好企业内部分配的必要性..... (12)

四、搞好企业内部分配应注意的几个问题..... (16)

企业内部分配的形式..... (22)

一、十年来企业内部分配的发展过程..... (22)

二、计件工资制..... (25)

三、承包工资制..... (44)

四、结构工资制..... (58)

五、岗位等级工资制..... (63)

六、计时工资加奖金..... (67)

企业内部分配形式的选择和分配方案设计..... (80)

一、分配形式的选择..... (80)

二、工业企业..... (81)

三、商业企业..... (90)

四、分配方案的设计..... (94)

企业内部分配中的心理行为机制····· (98)

- 一、激励的心理过程····· (99)
- 二、几种现代激励理论····· (101)
- 三、需要层次理论····· (102)
- 四、双因素理论····· (107)
- 五、期望理论····· (111)
- 六、强化理论····· (115)
- 七、公平理论····· (119)
- 八、综合激励理论····· (123)

企业内部分配与企业管理基础工作····· (131)

- 一、信息工作····· (132)
- 二、定额工作····· (135)
- 三、标准化工作····· (141)
- 四、计量工作····· (147)
- 五、以责任制为核心的规章制度····· (149)
- 六、基础教育····· (155)

概 述

《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出：整个经济体制改革的中心环节是增强企业的活力。企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。那么，如何增强企业的活力，如何调动广大劳动者的积极性，使他们的聪明才智和创造能力都迸发出来，形成巨大的生产力，从而使企业在国内外的激烈竞争中求得生存和发展呢？许多企业的实践证明，其中一个重要方面，就是要正确处理好国家、企业和职工三者之间的关系，搞好分配制度的改革。在这里，我们想着重讨论的问题是：如何搞好企业内部分配。

社会主义分配是社会主义生产关系的一个重要方面，是社会再生产过程中的一个重要环节，是我们党和国家政策的一个重要组成部分。它涉及国家、企业和职工几方面的利益，是人人关心的一个重要问题。随着经济体制改革的深入发展，承包经营责任制的普遍实行，企业的内部分配问题已成为一个突出的重要问题。为了搞好企业的内部分配，我们就应该认真学习党和国家的有关方针政策，了解分配的基本理论和原则，掌握企业内部分配的各种方式并根据企业的实际情况予以择优运用，正确处理各方面的关系。此外，还必须做好企业内部分配的各项基础工作。

社会主义企业是国民经济的基本单位。社会主义企业广大劳动者创造的国民收入，是在国家与企业、企业与职工之间进行分配的，而且首先是在国家与企业之间进行分配，然后再在企业与

职工之间进行分配。因此，要搞好企业内部分配，首先就要了解国民收入的分配和再分配，正确处理好国家与企业之间的分配关系，同时，要明确搞好企业内部分配的必要性，以及应掌握的基本原则，从而使企业内部分配沿着正确的轨道前进。

一、国民收入的分配

（一）社会总产品和国民收入

要知道国民收入的分配，首先就要了解什么是国民收入。而国民收入是社会总产品的一部分，因此，还得从社会总产品谈起。

所谓社会总产品，就是一个国家在一定时期（通常为一年）内由物质生产部门的劳动者生产出来的全部产品（或称物质资料总和）。在商品经济条件下，社会总产品有两种表现形式：实物形式和价值形式。从实物形式看，它表现为当年生产出来的生产资料 and 消费资料的总和；从价值形式看，它表现为社会总产值，也就是表现为在生产过程中已消耗并已转移到新产品中去的生产资料的价值和劳动者新创造出来的价值的总和。

所谓国民收入，就是在社会总产品中扣除用来补偿已消耗的生产资料以后，所剩下来的那一部分社会产品。它是社会总产品的一部分。国民收入也有两种表现形式：实物形式和价值形式。从实物形式看，它表现为社会总产品中扣除用于补偿已消耗掉的生产资料以后所剩下来的生产资料，和当年新生产出来的全部消费资料；从价值形式看，它表现为物质资料生产部门的劳动者当年新创造的价值。

国民收入是由物质资料生产部门的劳动者创造的。物质资料生产部门包括：工业、农业、建筑业、运输业、直接为生产服务的科学研究事业和邮电业、作为生产过程在流通领域中继续的那部分商业（如商品的分类、包装、保管、加工和运送），以及公

共饮饮食业等。

国民收入是反映一个国家的国民经济状况和经济实力大小的一项重要综合性指标。一个国家在一定时期内扩大再生产的规模、生产发展的速度和人民生活的改善程度，取决于国民收入的增长量和增长速度。一个国家国民收入增长的快慢和按人口平均计算的国民收入的高低，基本上反映这个国家经济发展水平，并在一定程度上反映人民生活的富裕程度。社会主义国民收入是满足人民物质和文化需要的来源，也是扩大再生产需要的来源。因此，国民收入的增长是增加积累和提高人民生活水平的决定性因素。

我国解放30多年来，国民收入的增长是比较快的。国民收入总额1952年为589亿元，到1987年达到9153亿元，1987年较1952年增长了14.5倍。但是，由于我国人口众多，按人口平均计算的国民收入还是比较低的。因此，我们必须努力发展生产，搞好计划生育，控制人口增长速度，提高按人口平均计算的国民收入水平，使人民的生活日益得到改善。

（二）国民收入的初次分配和再分配

国民收入创造出来以后，要进行分配。分配分两步走：初次分配和再分配。

所谓初次分配，就是在创造国民收入的物质资料生产部门中进行分配。在我国现阶段，国民收入的初次分配，分别在全民所有制企业和集体所有制企业中进行。

对全民所有制企业的国民收入进行初次分配时，形成三个部分：一部分以税金或利润形式上缴给国家，由国家统筹安排使用；一部分以企业利润留成的形式留归企业自己支配，形成企业基金，用于企业的扩大再生产，举办企业的集体福利事业和对职工的奖励；一部分根据按劳分配原则，以工资等形式分配给职工，由职工自己安排使用。

对集体所有制企业的国民收入进行初次分配时，形成四个部

分：一部分以税金的形式上缴给国家，成为国家集中的纯收入；一部分以合作事业基金或管理费的形式，上缴给主管部门或单位，成为主管部门或单位的集体收入；一部分以利润留成形式形成企业基金，或以公积金、公益金形式留给集体，由它们统一支配和使用；一部分以工资等形式分配给企业职工，或以劳动收入形式分配给农民个人，由他们自己安排使用。

国民收入通过初次分配形成三种原始收入，即国家集中的纯收入、企业基金和劳动者个人收入。

国民收入经过初次分配以后，接着，就需要在整个社会范围内进行再分配。为什么呢？这是因为：

1.为了保证国民经济有计划按比例发展的需要。国民经济各部门、各地区的发展速度和积累水平是不平衡的。国家着眼于整个国民经济发展的需要，使生产力在全国范围内得到合理配置，就必须把国民收入经过初次分配集中起来的建设资金，通过再分配，发展重点部门、薄弱环节和落后地区，以调节国民经济各部门的比例关系，加快落后地区的经济发展，使整个国民经济稳定而协调地发展。

2.为了保证非物质资料生产部门及其工作人员的必要开支。在社会主义社会，除物质资料生产部门以外，还有许多非物质资料生产部门，如文教、卫生、商业和服务行业中的非生产环节，以及国家行政和国防部门等。这些非物质资料生产部门中的劳动者虽然不直接创造国民收入，但是，他们的劳动对于发展国民经济、提高劳动者的物质文化生活水平、巩固人民民主专政等，是必不可少的。因此，国家必须通过国民收入的再分配，满足这些部门各项业务的需要，并支付在这些部门劳动的职工的工资。

3.为了举办社会福利事业和社会救济工作。在社会主义社会，对于丧失劳动能力而又无人赡养的人，对于生活上没有亲属依靠的老、弱、病、残、寡、孤等人生活上的需要，必须由社会

加以保证。此外，劳动者及其家属的健康，劳动者暂时遇到的生活困难，也需要通过医疗卫生、劳动保险等各种社会福利事业来加以保证。而这些社会福利事业和社会救济工作所需的费用，也要通过国民收入的再分配，建立社会保证基金来解决。

4. 为了建立后备基金。为了应付意外事故和自然灾害所造成的损失，满足临时应急的需要，国家必须通过国民收入的再分配来建立国家的后备基金。

社会主义国民收入的再分配，主要是通过国家预算来进行的。同时，还通过服务行业的劳务费用，价格杠杆的调节作用，银行存款和贷款的利息等，来实现国民收入的再分配。

（三）正确处理积累和消费的比例关系

国民收入经过初次分配和再分配以后，按其最终用途可分为两部分：一部分用于扩大再生产，称为积累；一部分用于人民生活，称为消费。积累和消费的比例是社会再生产中带有全局性的比例关系。正确处理积累和消费的比例关系，是国民收入分配中的一个十分重要的问题。这是因为，一定时期的国民收入是一个既定的量，积累和消费之间存在着对立统一的关系。从根本上来说，社会主义积累和消费是统一的。消费主要用于提高人民的物质和文化生活水平，而社会主义积累主要用于扩大再生产，其目的归根到底也是为了满足人民日益增长的物质和文化生活需要。但是，积累和消费之间也存在着矛盾。在一定时期内，国民收入的数量是有限的，如果用于积累过多，用于消费就会减少，这就会影响人民目前消费水平的正常提高，不利于调动劳动者的积极性，进而影响生产的发展；反之，如果消费增加过多，积累就会相对减少，从而影响扩大再生产的规模和速度，结果同样会影响人民消费水平的进一步提高。因此，积累和消费这两者必须兼顾而不能偏废。只有正确处理积累与消费之间的比例关系，才能加速社会主义现代化建设，不断提高人民的物质和文化生活水平。

那么，怎样正确处理积累和消费之间的比例关系呢？

1. 必须在生产发展和国民收入增长的基础上，使积累基金和消费基金都有所增长，但两者的总和不能超过国民收入总额。这是正确处理积累和消费比例关系的根本原则。任何人都知道，没有生产发展和国民收入的增长，要使积累基金和消费基金都有所增长是不可能的。那么，为什么积累基金和消费基金这两者的总和不能超过国民收入的总额呢？这是因为，国民收入的总额是积累基金和消费基金分配的基础，国民收入的生产总量和增长速度，制约着积累和消费的规模与增长速度。所以，积累基金和消费基金的分配，只能在国民收入总额的范围以内。如果积累基金和消费基金的总和超过了国民收入总额，那就会造成信贷不平衡、物资短缺、物价上涨、财政赤字等问题，影响整个国民经济的协调发展。

2. 在安排积累基金和消费基金的顺序上，应先安排好消费（人民生活），后安排积累（扩大再生产）。只有这样，人们才会以更加饱满的热情投入生产，大大提高劳动生产率，从而使积累不断增加，生产发展得更快。在正常情况下，国民收入用于消费基金部分，应按人口平均计算的消费水平不低于上年并有所提高，而提高的幅度又应小于劳动生产率和国民收入增长的幅度较为适宜。历史经验表明，过度的积累，会造成经济的全面紧张；积累过低，则不能保证生产发展的一定速度，以充分地利用有限的人力、物力和财力。

3. 安排积累和消费的比例关系，应与它们的价值形式和实物形式相适应。积累与消费的价值形式是积累基金和消费基金。积累基金和消费基金的实现，必须有相应的生产资料 and 消费资料来保证。积累基金主要用于扩大再生产，搞基本建设投资和对现有企业的技术改造，它必须与社会所能提供的追加的生产资料数量相适应。如果积累基金安排过多，就会出现生产资料供应不足，

或者造成部分基本建设项目停工待料，或者动用国家后备物资，反之，如果积累基金安排过少，生产资料供过于求，就会造成生产资料积压，从而延缓生产建设的发展速度。消费基金主要用于个人消费和社会消费，它必须与社会所能提供的消费资料数量相适应。如果消费基金安排过多，就会使消费品供应紧张，甚至引起物价上涨；反之，如果消费基金安排过少，就会造成消费品积压，影响人民生活的改善。因此，在安排积累和消费的比例关系时，应使积累基金和消费基金的增长同生产资料和消费资料的增长相适应。

4.安排好积累基金和消费基金各自内部的比例关系。在积累基金内部，首先，要处理好生产性积累和非生产性积累之间的比例关系。其次，要处理好生产性积累和非生产性积累各自内部的比例关系。在消费基金内部，首先，要处理好个人消费和社会消费之间的比例关系。其次，要处理好个人消费和社会消费各自内部的比例关系。如果上述这些比例关系处理不当，那么，积累基金和消费基金之间总的比例关系即使是恰当的，也会导致国民经济的比例失调，从而影响社会生产的发展和人民生活水平的提高。

积累和消费之间的比例关系，涉及到国家建设和人民生活的根本问题，是国民经济综合平衡中极为重要的一环。因此，应瞻前顾后，统筹兼顾，合理安排。

二、正确处理好国家与企业之间的分配关系

如前所说，我国整个经济体制改革的中心环节是增强企业的活力。增强企业活力是我们改革的出发点和落脚点。为此，就需要进行计划、投资、物资、财政、金融、外贸等方面体制的配套改革，需要正确处理国家与企业之间的关系。

（一）实行所有权和经营权分离

在过去的较长一段时间里，我们曾把全民所有同国家机构直接经营企业混为一谈，国家对企业管得太多太死，致使企业缺乏生机和活力。根据马克思主义的理论和社会主义的实践，全民所有制企业不可能由全体人民经营，一般也不适宜由国家直接经营，所有权与经营权是可以适当分开的。社会主义国家作为全民所有制生产资料的所有者的身份，可以根据国民经济发展的总体要求，通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节，通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入，委派、任免或批准聘选企业的主要领导人员，并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁。但是，由于社会需求十分复杂而且经常处于变动之中，全国各地的企业千差万别，企业之间的经济联系错综复杂，任何国家机构都不可能完全了解和迅速适应这些情况。因此，为了更好地适应市场需求的变化，促进社会生产力的迅速发展，使企业在发展商品经济的激烈竞争中求得生存和发展，充满生机和活力，国家就应把企业的经营权（包括占有、支配、使用权）交给企业，使企业在服从国家计划和管理的前提下，有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，等等。总之，要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。

实行所有权与经营权分离，把经营权真正交给企业，理顺企业所有者、经营者和生产者之间的关系，切实保护企业的合法权益，使企业真正做到自主经营、自负盈亏，是建立有计划商品经济体制的内在要求，也是正确处理国家与企业之间关系的一个重要方面。

实行所有权与经营权分离的具体形式，可以根据企业的具体情况而有所不同。但是，无论实行哪种形式的经营责任制，都要运用法律手段，以契约形式确定国家与企业之间、企业所有者与企业经营者之间的责权利关系。目前实行的承包等多种形式的经营责任制，是实行两权分离的有益探索。

（二）实行承包经营责任制

所谓承包经营责任制，就是在坚持企业的社会主义全民所有制的基础上，按照所有权与经营权分离的原则，以承包经营合同形式，确定国家与企业的责权利关系，使企业做到自主经营、自负盈亏的经营管理制度。它的主要内容是：包上交国家利润（实行第二步利改税的企业，是指依法缴纳的所得税、调节税部分），包完成技术改造任务，实行工资总额与经济效益挂钩。它按照包死基数、确保上交、超收多留、欠收自补的原则，确定国家与企业之间的分配关系。

承包经营责任制是在深化企业改革的过程中产生的。它来自实践，符合我国的国情，适合社会主义初级阶段生产力发展的状况，具有中国的特色。现在，它已在全国普遍推行，并已取得可喜的成效，说明它是有生命力的。

1. 承包经营责任制体现了生财与聚财的统一，有利于端正办企业的指导思想，促进生产力的发展。社会主义企业的生产目的，是为社会提供日益增长的适销对路的产品和劳务，为国家创造日益增多的积累。企业的经济活动，是投入——产出——再投入——再产出的循环往复、周而复始过程。要实现企业的生产目的，保证企业经济活动过程的良性循环，就必须逐步扩大生产规模，不断提高技术水平，这就要求企业能够依靠自己的努力使资产不断地得到补偿、更新和增殖。但是，在过去的实际工作中，却往往从单纯的聚财观点出发，忽视企业资产的补偿和更新，使企业的设备老化，技术进步缓慢。现在实行承包经营责任制，就

是在确保国家财政稳定增收的前提下，让企业能够从超收中多得一些，用于发展生产，进行技术改造，兴办职工的生活福利事业，以培育企业资产的增殖能力，使众多的企业真正焕发出活力，从而调动企业和职工的积极性，促进生产力的发展。

2. 承包经营责任制体现了所有权和经营权分离的原则，有利于转变和完善企业的经营机制，使企业能够在国内外的激烈竞争中求得自身的生存和发展。所有权与经营权分离，是发展社会主义商品经济的客观要求。承包经营责任制是解决两权分离的较为适当的形式。它以承包经营合同的形式，把国家与企业之间的责权利关系确定下来。从国家方面来说，它作为全民所有制生产资料的所有者参加企业利润的分配，作为社会经济活动的组织者向企业收取税金和费用，同时为保证企业的正常经营承担相应的义务。从企业方面来说，它作为相对独立的经济实体，拥有国家财产的占有、支配、使用权和经营管理的自主权，对企业的生产经营成果负有全面责任。企业创造的纯收入，除交够了国家的以外，余下来的就是企业自己的，企业可以按照有关规定自主支配使用。这样，在国家与企业之间就建立起体现商品经济平等原则的相互关系，有利于改变过去行政部门多头领导、干预过多的情况。从而，企业就可以围绕着实现承包任务和经营战略目标，根据实际情况，制订出各种措施，以改善企业的经营运行机制、自我激励机制、竞争机制和领导体制。这种责权利紧密联系、相互作用的经营机制，就能够使企业充满生机和活力，并对外部环境、内部条件的变化做出及时反应，在激烈的竞争中求得发展。

3. 承包经营责任制有利于促进企业的技术进步。企业实行承包经营责任制以后，不仅包上交国家利润，而且包完成技术改造任务，这就增强了企业发展的后劲，较好地解决了企业的自我发展、自我改造问题。投资主体的转换，增强了企业开发新产品、采用新工艺、加快技术进步的压力和动力。企业根据国民经济发

展情况和市场信息，结合自身人力、物力、财力的状况，在资金有限的情况下，为要取得技术进步的预期效果，就要调控生产规模，合理配置生产要素，优选生产方式，采用新技术，并精打细算，深挖内部潜力，在内涵扩大再生产上下功夫。同时，还要发挥自己的优势，以优质的产品、精湛的技术、满意的服务、良好的信誉，发展同其他单位之间的横向联合，甚至建立跨地区、跨行业的企业集团，讲求规模经济，调整企业组织结构，从而实现从粗放经营向集约经营的转变，使企业的发展更上一层楼。

4. 承包经营责任制有利于促进企业行为的合理化。企业行为随着企业经营方式的变化而相应地发生变化。企业实行承包经营责任制以后，主管部门的行政干预减少了，企业的经营管理自主权有了扩大；同时，企业要独立承担外部环境变化的风险，严格履行承包经营合同规定的义务。企业的生产行为要由市场来引导，受市场情况变动的制约。企业只有不断捕捉市场信息，根据市场需求，采用先进适用的技术和合理配置各种生产要素，开辟新的生产领域，才能为市场提供质优价廉、适销对路的产品，才能在市场竞争中获胜。企业的积累行为要受承包合同的制约。企业的自有资金主要应当用于经过国家批准的技术改造项目，通过各种渠道筹集的资金也要考虑项目投产受益后的偿还能力。企业的分配行为要受国家有关劳动工资政策的制约，要瞻前顾后，使职工收入在生产发展的基础上逐年有所提高。企业的交换行为要受国家财经纪律的制约，接受国家和消费者的管理与监督。所有这些方面，都可以促进企业行为的合理化。

当然承包经营责任制同任何新生事物一样，并不是完美无缺的，它还有待于进一步完善和发展。但是，它是正确处理国家与企业之间分配关系的较好形式，它有助于深化企业改革，增强企业活力，有利于促进社会生产力的发展，并能使国家收入稳定增长，因而符合我国经济体制改革的方向。

在确定了国家与企业之间的分配关系后，对每个企业来说，就需要认真研究和正确处理企业内部的分配问题，这是本书要探讨的主题。

三、搞好企业内部分配的必要性

实行承包经营责任制，解决了国家与企业第一层次的分配，为企业搞好内部分配创造了有利条件。如果企业能充分利用这一有利条件，从本企业的实际出发，选择最优的内部分配方式，把企业内部分配真正搞好，对于调动广大职工的积极性，促进生产力的发展，具有重要的现实意义。

（一）搞好企业内部分配，是发展社会生产力的客观要求

目前，我国正处于社会主义初级阶段。这个阶段的主要矛盾是：人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾。为了解决现阶段的主要矛盾，就必须大力发展商品经济，发展生产力。要把发展生产力作为我们全部工作的中心。是否有利于发展生产力，应当成为我们考虑一切问题的出发点和检验一切工作的根本标准。

大家知道，生产力由生产资料和劳动者构成，而其中最富有活力的、起决定作用的是劳动者。承包经营责任制的实施，企业财富的实现，最终都要依靠劳动者的创造性劳动。过去一些企业的经济发展缓慢，其中一个十分重要的原因是沿用了旧的内部分配方式，职工吃企业的“大锅饭”，积极性没有充分发挥出来。因此，要发展社会生产力，就必须充分调动职工的积极性。

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、