

— 企业管理的新方法 —

责任价格控制法

陕西省体制改革研究会编



西安交通大学出版社

企 业 管 理 的 新 方 法
责 任 价 格 控 制 法

陕西省体制改革研究会编

西安交通大学出版社出版发行

(西安市咸宁路28号)

二〇四所印刷厂印装

开本787×1092毫米 1/32 印张6.12 插页 字数137 千字

1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷

印数 1—4000册

ISBN7-5605-0306-3/F·10 定价: 2.50元

编者的话

责任价格控制法是陕西省内燃机配件一厂厂长马宏业在改革实践中探索创造出的具有中国特色的企业管理新方法，在实施中产生了明显的效果，引起了国内理论界、企业界和管理界的极大兴趣。中央有关部门和省、市领导也多次给予肯定和赞扬。1988年8月，由陕西省体制改革研究会组织了一批专家、学者和经济工作者，到陕西省内燃机配件一厂对马宏业同志创造的责任价格控制法进行了实地考察，作了系统、深入的理论分析和总结，从责任价格控制法的产生及评价，责任价格体系，核算制度，工资分配制度，管理体制，劳动人事制度配套改革等九个方面做了全面的阐述，形成了这本小册子。初稿年底以前就已拿出，然后转入修改定稿工作。各章的编写者分别为：第一章刘欣、赵伯祥，第二章张守诚、丁素娟，第三章尚全吉，第四章邓云骥，第五章段兴民，第六章王绝，第七章张守诚、丁素娟，第八章段兴民，第九章贾纯夫。并附录了该厂执行过程中的一些具体制度和办法。全书由赵伯祥总编，段兴民、王绝协助编辑。祁林同志也给予了关心和指导。陕西省体改委康方、刘根科、许美、张宏阵、牛宇翔等同志也帮助做了大量工作。

责任价格控制法给企业带来了活力，收到了比较好的经济效益。学习、借鉴责任价格控制法，结合实际深化企业内部改革，一定会使企业的经济效益大增。1989年2月份，马宏业同志还参加了由中国企协召开的企业优化管理座谈会，并介绍了责任价格控制法，受到了与会代表的重视，中国企

协决定在全国宣传推广。本书正好适应了这种需要，可供企业各级干部学习，可供经济工作者、理论工作者参阅。

这里值得顺便一提的是马宏业同志曾就学于西安交通大学，从毕业到现在已经二十八年了。这次特在母校的出版社刊印此书，此中情谊已在不言之中了。对在此书编写过程中，陕西省内燃机配件一厂和西安交通大学出版社所给予的大力支持和帮助，谨表谢忱。

1989年6月10日

目 录

壮志改革不言愁(代序)	(1)
袁宝华谈企业内部科学管理	(3)
陕西省省长侯宗宾谈“责任价格控制法”	(5)
责任价格控制法的调查(刘欣 赵伯祥)	(8)
第一章 责任价格控制法的产生及评价	(17)
第一节 责任价格控制法的产生	(17)
第二节 责任价格控制法的评价	(20)
第三节 责任价格控制法的宣传	(24)
第二章 责任价格控制法的责任价格体系	(27)
第一节 工资责任价格的制定及考核	(28)
第二节 原材料责任价格的制 定、考核及控制	(39)
第三节 费用责任价格的制 定、考核及控制	(41)
第四节 质量费用责任价格的制定及考核	(45)
第五节 企业管理费用责任价格的 制定和考核	(47)

第三章 责任价格控制法的核算制度	(49)
第一节 内部结算制.....	(49)
第二节 产量和工时统计核算.....	(61)
第三节 费用、成本核算与控制.....	(68)
第四节 资金有偿占用制.....	(78)
第四章 责任价格控制法的工资分配制度	(83)
第一节 工资分配的原则和办法.....	(83)
第二节 工资分配的理论基础.....	(95)
第五章 管理体制与组织机构的配套改革	(102)
第一节 以厂长为中心经营管理体制的确立.....	(102)
第二节 精干合理的组织机构正在完善.....	(106)
第六章 劳动人事制度的配套改革	(110)
第一节 劳动人事制度配套改革的基本内容.....	(11)
第二节 劳动人事制度改革的主要特点.....	(1)
第七章 责任价格控制法与系统工程	(1)
第一节 责任价格控制法体现了系统工程的特点.....	(116)
第二节 责任价格控制法对原材料的系统有效控制.....	(118)
第三节 责任价格控制法对质量的系统	

有效保证·····	(120)
第八章 对责任价格控制法的探索·····	(123)
第一节 责任价格控制法的探秘·····	(123)
第二节 责任价格控制法的挑战·····	(125)
第九章 责任价格控制法的推广·····	(129)
附件之一：中共咸阳市委、咸阳市人民政府 关于在全市工业企业推广“责任价格 控制法”的决定·····	(138)
附件之二：陕西省内燃机配件一厂责任价格 控制法的部分考核办法·····	(141)
附件之三：实行责任价格控制法必须改革 会计核算办法·····	(164)
附件之四：责任价格控制法产品 统计管理办法·····	(173)
附件之五：责任价格控制法的会计 核算办法·····	(179)
后记·····	(187)

壮志改革不言愁（代序）

陕西日报社论

正当不少厂长抱怨难以扼制的原材料价格上涨和活劳动成本剧增导致企业盈利减少甚至由盈变亏的情况下，省内燃机配件一厂却因首创和推行“责任价格控制法”顿添生机。产品成本连续几年下降，实现了增产值、增利润、降物耗、降活劳动消耗的“两增两降”的可喜局面。在目前改革深入难关险阻的重要时刻，这个经验很值得重视推广。

所谓“责任价格控制法”，就是将产品成本中的劳动消耗和物资费用消耗，分部门、工序，按质量要求制定出每个定额工时值多少钱的“责任价格”，厂内各部门和个人按厂里统一计划进行生产承包，厂部对各单位按照合格完工产品和劳务实绩比照责任价格，进行考核结算的综合性管理。

经济效益是企业经营的根本目标。但效益从何而来？是单纯靠增加投资、靠贷款，还是主要靠挖掘企业自己内部的潜力？很显然，单纯靠前者，就容易“踩空”，且受制于人；而挖掘自己本身的潜力，则主动权和回旋余地就会大得多。“责任价格控制法”，正是在企业内部经营机制上进行了带根本性的改革，所以，内部蕴藏的潜力和能量最大限度地释放出来，生产力诸因素皆处于最佳状态，所以，在原材料大幅度调价的情况下，“消费基金增长居高不下，劳动生产率提高甚微”的难题基本得到解决。责任价格化，触及了改革的终极目标，使工人们自觉地意识到自己是企业的主

人，因此象用个人的钱办个人的事那样关心企业的生产和经营，效益自然是不成问题的了。当前，各个企业单位都在讲改革要深化的问题，“责任价格控制法”无疑是应该借鉴的办法之一。

“责任价格控制法”，本报最近已有多次较为详细的报道，但这个比较科学和实用的管理办法，目前仍未引起大多数企业领导者的足够重视。有一部分企业在改革的关键阶段，缺乏攻坚和深化改革的强烈意识，还是一味地埋怨客观条件和外部环境；不少厂长经理，面对困难，也缺少对策。所以，当前更应提倡的是省内燃机配件一厂厂长马宏业同志的那种精神。他在提倡和实施“责任价格控制法”的过程中，吃苦头，费心机，几度风雨，几经挫折，壮志改革不言愁，终于闯出一条路来。在改革的进程中，面临着一些难题、难关，但这些难题、难关却正是考验着我们的承受能力和拼搏精神。企业领导者应对改革大业充满强烈的责任感和使命感，振奋精神，增强自信心，发挥主动性和创造性，象马宏业同志那样，不是向上喊困难，坐等环境变化，而是主动适应环境、改造环境，以改革应万变，从改革找出路。省委、省政府领导同志，对“责任价格控制法”的推出，倾注了极大的热情，给予了很高的评价。他们在一些重要会议上多次提出，要在全省推广这个经验。当然，“责任价格控制法”不会是灵丹妙药，包治百病，但联系自己企业单位的实际，认真研究和科学地实施这个办法，在深化企业改革方面，很可能还会闯出更多的新路子。

(1988年9月7日)

袁宝华谈加强企业 内部科学管理

在张兴让创造“满负荷工作法”前后，全国还有一些企业适应深化、配套、完善、发展承包经营的迫切需要，积极创造适合本企业实际情况的企业内部管理方法，取得了较好的经济效益。最近，中国企协研究部召开研讨会，对安阳齿轮厂、博山水泥厂、陕西内燃机配件一厂、上海金陵无线电厂、阿城继电器厂等企业创造的管理方法进行研讨，并给予较高评价。

.....

陕西内燃机配件一厂“责任价格控制法”是该厂领导班子1983年初上任后，在落实承包过程中，逐步发展起来的。其主要之点是：将产品成本构成中的劳动消耗和物资、费用消耗，分部门、分工序，按质量要求，制定出每个定额工时值多少钱的“责任价格”，用以控制生产经营活动。厂部对各单位和个人按其完工的合格产品和劳务实绩，比照“责任价格”，考核结算，决定其工资收入和奖金。该厂实行这一方法后，1983年到1987年五年间，在原材料、辅助材料分别平均涨价92%和50%，产品降价5—10%，不增人员、投资情况下，产值和实现利润分别平均增长27.9%和47.2%，可比产品成本平均降低4%，职工收入由年平均717元增加到1570元。1988年的情况也不错。

这些企业创造的管理方法，虽侧重点各有不同，但都具

有一定的科学性。有的方法虽还不够完善，但仍不失为强化承包经营过程管理的有效方法。

承包经营需要管理，管理需要进一步加强。这些企业在实行承包经营中，踏踏实实抓管理，靠有效的管理实现承包经营的目标，经验很可贵。应当对这些经验进行认真总结，并介绍给更多企业。

1989年1月17日

陕西省省长侯宗宾同志 谈“责任价格控制法”

1988年8月10日，陕西省省长侯宗宾对陕西省内燃机配件一厂厂长推行的“责任价格控制法”进行考察，在听取了该厂厂长马宏业的汇报后，就在全省推广“责任价格控制法”作了讲话。他说：

我是第一次来省内配一厂的。六月下旬，我看到《经济日报》关于“责任价格控制法”的报道，还有个评论。在全省搞活大中型企业经验交流会上我讲了这个问题。后来，省劳动学会的同志给我写信，建议推广这个办法。最近新闻界很重视对“责任价格控制法”的宣传，《人民日报》、《经济日报》、中央电视台和广播电台相继都作了些报道。这就说明，这一段的实践已经引起了各方面的重视。我认为，这个经验是加强和优化企业内部管理的一种行之有效的办法，确实是值得大力推广。

省内燃机配件一厂实行“责任价格控制法”已经六年了。在六年的实践中，生产按照年均30%以上的速度递增，经济效益以年均47%的速度递增，成本每年降低4%左右，百元产值的工资含量由原来的30%降低到10%，说明劳动生产率提高了。工人的工资翻了一番，原来是800多元，现在是1600元。企业对国家的贡献也增加了，原来是亏损46万元，现在每年的盈利五、六十万。按照生产力标准来检验，这个办法是符合生产力发展要求的。从实践的观点来看，这

个办法也是比较科学的。实行这一办法有利于促进职工素质的提高，有利于调动职工的积极性和创造性。所以，不管是用生产力标准还是实践的标准来看这个经验，都是成功的。这是我要说的第一点。

第二点，要在全省推广“责任价格控制法”。省上要专门研究推广问题，先由省体改委帮助厂里认真总结一下，搞个材料，说清楚这个管理办法的科学性。一个是确认它的成功，一个是研究推广的办法。推广的办法，别的厂可以请进来学，你们厂也可以用这个办法出去承包别的企业，帮助别的企业推行这个办法。搞一年、两年或三年，看经济效益能提高多少，提高不了就受罚。但被承包企业的厂长必须按这个办法去办，不改变他们的经营权。用人家的商标也得提成3%，用这个办法提高了效益可以适当搞点提成。我们的硬件是商品，这个办法是软件，软件是技术，是科学，科学就是生产力，就是财富，就是商品，就有价值。我们应该这样看待这项成果，要在全省推广。当然，推广起来是有一定困难的，不是一号召就能做到的。但是，从长远看，一年不成搞两年，两年不成搞三年、五年。内配一厂已经搞了六年嘛。我们也推广六年，有10%的企业能够推广开，我看我们的工业效益也是会好的。首先要在咸阳市推广开。推广这个经验，是一个投资少、见效快、收益好的事情。不要征地，不要盖厂房，不要买设备，用这种比较科学的管理办法就可以把企业的潜力挖出来，提高经济效益。

我们在科技上，硬件落后，软件比硬件更落后。我们有好设备，不能发挥作用；我们有人才，作用发挥不出来。我们的科技人员都是很好的，就是在那样低的待遇、那样艰苦

条件下拼命干，关键就在于怎样把大家的积极性调动起来。只要办法科学，效益提高，多贡献了，多得一点是应该的，要贯彻按劳分配原则。

第三点，希望省内燃机配件一厂发动职工总结经验，不断完善提高，继续前进，而且要有一个新的发展。比如说，能不能继续保持现在的发展势头，现在你们厂的增长速度和经济效益都比较高，如果全省推广你们的经验，你们却下来啦，那怎么行？这是个课题，请你们研究一下。可以搞企业联合，承包别的企业，也可以搞技术改造。总之，要千方百计继续保持一个好的发展势头和经济效益，这是一点要求。再一个要求，就是要认真地把这个经验总结出来，而且要在全省推广中做出新的贡献。咸阳市也应该给厂里创造条件，市里可以办一个厂长训练班，专门讲“责任价格控制法”，一批一批开展。先成套的在这里学，搞一些试点单位，然后逐步在全市、全省推广。

责任价格控制法的调查

一、概况：

陕西省内燃机配件一厂，1972年建成投产，现有职工560人，固定资产560万元，净值340万元，主要生产汽门、活塞销、连杆等农机配件。在建成投产的最初十年，企业连年亏损，到1982年累计亏损达105万元，其中1982年一年亏损竟达46.3万元。从1983年开始，在城市经济体制改革大潮的推动下，该厂以分配制度为中心，对企业内部体制进行了一系列改革，并逐步探索总结出一套企业管理新方法——责任价格控制法。通过短短几年的实践，企业活力大增，经济效益显著提高，面貌发生巨大变化。从1983年至今，在设备、人员、产品基本没变，原材料、辅助材料平均涨价92%和50%，产品降价5—10%的情况下，工业产值连续六年以29.9%的速度递增，实现利润平均增长24.8%，百元产值工资含量由原来的26.3%下降到10%，可比产品成本平均逐年递减4%，劳动生产率由1983年的4000元提高到1987年的10600元，职工收入由1983年的717元提高到1988年的1918元。企业走上了增产值、增利润、高效益的良性循环的道路。从1984年起，该企业先后获得陕西省“六好企业”，“省级先进企业”等多种荣誉称号。1988年8月10日，省长侯宗宾在该厂视察中充分肯定了责任价格控制法这一企业管理新方法，表彰了厂长马宏业锐意改革、积极探索的精神，号召在全省企业中推广和实施这种新的企业管理办法，并给企业题词：

“在推广责任价格控制法中做出新的贡献。”

二、责任价格控制法的基本内容

（一）、责任价格控制法的指导思想。

社会主义企业活力的源泉，应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、智慧和创造性就能充分地发挥出来。按照这一思路，陕西内燃机配件一厂从企业管理方法上进行了大胆的探索，在企业内部建立有计划商品经济新秩序。为此，必须遵循下述原则：

1. 给每一职工创造一个公平的劳动机会，职工只有靠自己生产、经营产品或为生产经营产品提供的服务去换取报酬，从而彻底克服过去按人头领取报酬的平均主义状况，使劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得以保证。

2. 职工真正当家作主，对生产经营过程中所消耗的一切费用，负起具体经济责任，质量优劣自己管，数量多少自己干，成本高低自己算，改变过去那种大家都用国家的钱为国家办事，谁都是主人，谁都有责任，但谁也不负具体经济责任的状况。

3. 必须根据所担负经济责任的大小来确定其权力的大小和决定报酬的多少。凡不承担经济责任或不愿承担经济责任的人，都不得有支配经济的权力和领取相应的报酬，从而改变过去那种有权的人不承担经济责任，承担经济责任的人反而没有权力的状况。

4. 必须改变计划经济体制下企业内部经济活动中的供

领关系,把企业中每一项具体的生产经营活动当作“商品”,建立以产品为中心,生产、经营、服务、管理互相协作的商品买卖关系。

(二)、责任价格控制法的含义。

责任价格控制法就是将价值规律的法则应用于微观经济,在企业内部对生产经营诸环节上的有效劳动,分部门、分工序、按一定的数量、质量和物耗要求定出岗位责任,并将责任价格化,用以控制企业生产经营活动全过程的综合性管理办法。

责任价格控制法的基础是责任,核心是价格。这种价格不同于产品的实际价格或计划价格,它是以定额工时为计价单位,用于企业内部各部门之间、各部门与厂部之间的一种特殊的考核与“交易”的结算价格。通过责任价格,使生产车间和大部分管理科室变成相对独立的生产经营实体,实行自负盈亏,各经营单位之间,各经营单位与厂部之间由过去的供领关系变为买卖关系,使其完成任务的情况,活劳动与物资费用消耗的程度,获得物质利益的多少都通过责任价格及其交换方式来界定、检验和实现。

(三)、责任价格的制定。

1. 划细核算单位,确定不同的责任范围。

全厂实行厂部、车间(科室)、班组三级核算,使核算尽量划到最小范围;水、电和材料消耗实行系统核算。在确定责任上,车间按工序确定生产责任和经济责任,其生产责任主要是确定生产人员、产品数量、质量;经济责任则按全部费用确定,包括工资及附加费,车间经费、原材料及辅助材料费、动力费、折旧及大修理费。科室按任务确定工作责