

经济责任制汇编

上海市经济委员会企业管理处编

上海市企业管理协会

经济责任制汇编

上海市经济委员会企业管理处编

江苏工业学院图书馆
藏书章

上海市企业管理协会

再 版 前 言

上海市工业企业从一九八二年开始，是在学习首都钢铁公司经验的基础上，逐步推行企业内部经济责任制的。两年多来发展很快，目前，所有企业都在不同程度上推行了从领导干部到操作工人各种不同岗位、不同工种、不同人员的岗位经济责任制，其中较好的企业约占32%。实践证明：这种围绕企业生产经营总目标，把企业对国家承担的经济责任，层层分解、层层落实，直到每个岗位职工，建立起生产技术岗位经济责任制和专业管理经济责任制，保证实现经济上的高效益和工作上的高效率。一些企业还按照责、权、利原则，包、保、核的基本方法来推动各项专业管理工作，使专业管理实现标准化，从而促进了企业向管理现代化的目标迈进。实践证明，经济责任制极大地调动了广大职工的积极性，有效地克服了企业内部职工之间在分配上的平均主义，促进了经济效益的提高。

上海市的工业企业在推行经济责任制中，积累了一些经验，无论在其内容或形式上都有了一定的发展，出现了一批推行经济责任制较好的企业，我们选择了其中部份企业，汇编成这本小册子，介绍这些企业推行经济责任制的基本做法和经验，虽然它在很多方面还是很不完善，工作中还存在着不少问题。但是，我们认为，它能够从各个不同侧面给人以启迪，可以相互学习相互促进，在今后进一步完善经济责任制中作参考。

编写中的错误缺点，请读者批评指正。

上海市经济委员会企业管理处

一九八四年十月

目 录

上海工业企业内部经济责任制的情况	
.....上海市经济委员会企业管理处(1)	
巩固完善企业内部经济责任制.....上海电机厂(10)	
坚持“三包二联一分配”认真实行经济责任制	
.....上海电缆厂(16)	
完善经济责任制,提高企业经济效益	
.....上海机床厂(23)	
实行经济责任制,提高企业经济效益	
.....上海冶金矿山机械厂(30)	
打破“大锅饭”、完善二、三线人员经济责任制	
.....上海订书机械厂(34)	
经济责任制四种考核办法	
.....上海第五钢铁厂(41)	
运用二级系数分配模式发挥经济杠杆作用	
.....上海耐火材料厂(49)	
谈谈企业内部的逐级考核问题	
.....上海第十钢铁厂(55)	
完善企业内部经济责任制,促进经济效益再提高	
.....上海炼油厂(62)	
实行经济责任制的几点体会	
.....上海化工机械一厂(78)	

坚持经济效益和经济利益的统一，不断完善经济责任制	
.....	上海第十七棉纺织厂(87)
我厂是怎样试行小集体浮动工资制的	
.....	上海第三十棉纺织厂(96)
推行小集体超额计件制的做法和体会	
.....	上海第二棉纺织厂(102)
推行纵向目标管理经济责任制的初步做法	
.....	上海章华毛纺织厂(110)
上海三新毛巾厂实行联产联利全额浮动工资	
.....	上海市毛巾被单工业公司(116)
推行经济责任制，提高经济效益	
.....	上海无线电四厂(122)
以包干指标为中心考核指标的经济责任制	
.....	上海自动化仪表一厂(135)
抓考核工作，促进经济效益	
.....	上海无线电十七厂(146)
健全企业内部的经济责任制，提高企业的经济效益	
.....	上海一〇一厂(151)
建立考核体系，完善经济责任制	
.....	上海沪光仪器厂(157)
推行经济责任制，促进经济效益的提高	
.....	上海金陵无线电厂(162)
不断完善企业内部经济责任制，是提高经济效益的	
有效管理办法.....	上海新华造纸厂(170)
责任指标化，奖金系数化，考核程序化	
.....	上海市自行车公司企管办(177)
分清职责，严格考核，不断完善企业内部的	
经济责任制.....	上海保温瓶一厂(182)

完善经济责任制，提高企业管理素质	上海新华金笔厂(191)
健全经济责任制，促进企业转轨变型	上海酵母厂(196)
推行经济责任制的做法和体会	上海金属品厂(202)
我厂是怎样贯彻干部经济责任制的	上海第一服装厂(211)
结合行业实际学首钢，试行包保经济责任制	上海市玻璃制品工业公司(220)
试行经营承包搞活分配效果显著	上海虹强灯具玻璃厂(225)

上海工业企业 内部经济责任制的情况

上海市经济委员会企业管理处

一

上海市经委系统的工业企业在学习首钢经验的基础上，按照各个行业的特点，企业间生产经营的差异，企业内生产车间、辅助部门、科室与服务部门的区别，以及职工个人岗位工作的不同，对企业内部的经济责任制进行了探索。经过近两年来的努力，取得了一些进展，在克服平均主义，发扬先进，鞭策落后，提高企业的经济效益等方面收到了一定成效。目前，经济责任制搞得好的单位，大体上有以下几种做法：

1. 在原来实行岗位责任制的基础上，逐步形成了整个企业内部的经济责任制体系。如上棉十七厂学习首钢经验后，从定机构、定责权、定编制、定岗位经济责任的“四定”着手，以定机构、定责权为完善经济责任制的前提；定编制、定岗位经济责任为完善经济责任制的关键。“四定”环环紧扣，互为条件，其内容包含基本指标、保证条件、协作要求、交办任务等四个方面，从而构成了部门和个人的经济责任制，组成了全厂的“纵四横三”的经济责任制体系。它的具体结构如下：

横 三 纵 四		1	2	3
1 厂部经济责任制		厂长工作条例实施细则	总工程师、总会计师责权范围	厂部行政领导个人岗位经济责任制
2 工场、科室经济责任制	工 场	工场长工作条例	工场经济责任制	工场级行政干部个人岗位经济责任制
	科 室	科室责权范围	科室经济责任制	科长及其他干部个人岗位经济责任制
3 车间、职能组经济责任制		车间和职能组责权范围	车间和职能组经济责任制	车间级行政干部和职能组成员个人岗位经济责任制
4 班组经济责任制		轮班长和二轮班五员责权范围	轮班经济责任制	轮班长和办事员个人岗位经济责任制以及各工种岗位责任制

以上“纵四横三”的经济责任制体系，除厂部外，其余三个层次基本上都包含三个内容（横三）：第一，部门责权范围；第二，部门经济责任制；第三，个人岗位经济责任

制。第一、第二项内容定部门的责、权、利；第三项内容定个人的责、权、利。与经济责任制相适应，还建立了检查、考核制度，并落实专人负责。由于经济责任制的逐步完善，有力推动这家企业在品种结构、组织机构、干部管理、用工制度、生产经营、工资奖励等方面进行了一系列改革，为企业实现第二步利改税和工资基金承包等配套试点创造了条件。

2. 围绕生产经营的总目标，从企业内部各车间、各部门的实际情况出发，实行多种形式的经济责任制。上海机床厂围绕企业的总目标，以提高经济效益为中心，根据各部门、工种的差别，目标任务的不同，采用了联责计奖责任制、联产联责计奖责任制、联利联责计奖责任制、单项奖、各种承包责任制等五种不同形式的经济责任制，调动了职工的积极性。该厂在一九八二年和一九八三年两年完成的利润总额，以及万元产值利税率、资金利税率，在全国机床行业十五个重点户中，名列前茅。该厂五种形式经济责任制的具体内容是：

(1) 科室实行的联责计奖责任制。把全厂生产经营的总目标，分解成各科室的工作目标，又把这些工作目标分为必考目标和一般目标。全厂二十四个科室共有工作目标143项，其中必考目标64项，一般目标79项。例如，计划销售科的必考目标有总销售额、成品资金限额、创外汇额、保产增收额等四项；一般目标有适销率、履约率、品种开发数、滚动计划等四项。

(2) 车间实行的联产联责计奖责任制。全厂八个生产车间按照生产和计划管理、全面质量管理、成本资金、全员培训、设备管理、安全生产、专用工装及万能量具等七个管理方面，确定45项分目标，分别规定评分比例，实行加分加

奖，扣分减奖，改变了过去单纯考核完成商品台份〈或总量工时〉的传统办法，对促进各车间全面完成各项任务起了作用。

(3)对生产任务重，生产能力不足，劳动强度大的封闭性车间，实行联利联责的经济责任制。如该厂铸木车间83年铸铁件任务为10288吨，而能力仅有8800吨。实行联利联责的经济责任制以后，根据对该车间核定的利润提成率计算提奖金额，并对铸件成套率、质量、安全生产、设备完好率、职工培训、每吨合格铸件耗焦量等七项指标结合考核，使该车间每月铸件入库量平均比未实行前增加约50吨，铸件成本每吨下降40元，铸件废品率下降1.7%。

(4)单项奖。为调动设计人员的积极性，促进产品开发，设立新产品设计单项奖；为鼓励增加收入多创利润，调动车间承接外来任务的积极性，设立增收单项奖等。

(5)推行多种形式的内部承包责任制。主要实行八种形式的“包”。即：新产品试制承包责任制；技术攻关承包责任制；科研课题承包责任制；关键出口机床承包责任制；薄弱环节任务承包责任制；关键产品承包责任制；增收任务承包责任制等。

3.实行部门和岗位责任系数，取消基础奖、拉开奖金差距。许多企业从领导到各类人员都确定了岗位责任系数，把经济责任、经济效益同个人的经济利益密切结合，根据责任大小，技术难易，工作好坏，拉开了奖金差距。上海订书机械厂在全厂范围内取消了基础奖，采取超指标有奖，完成指标无奖，完不成指标扣工资的办法来奖勤罚懒，使奖金真正成为超额劳动的报酬。全厂岗位责任系数分成一线生产工人岗位责任系数和二、三线人员岗位责任系数。一线生产工人系数为1—1.6，如镗床工为1.6，油漆工1.25，电梯工为1。

二、三线人员共有113人岗位也确定了岗位责任系数，如厂长系数为1.8，生活勤杂工系数为1。

4. 实行工资、奖金与劳动好坏相结合的小集体浮动工资制。上棉三十厂原来实行个人责任分段奖励制。如布机挡车工完成产量指标得一元，全月质量无疵布奖四元，出一只坏布扣一元。这种办法的缺陷是同集体结合不够，又受到奖励额的限制，影响工人多超多得的积极性。后来，他们试行了小集体超额计件制，其做法是以生产小组、生产流水线或联合机组为考核单位，在小集体内部再按各人完成指标或执行岗位责任的情况进行分配。它的不足之处是达到定额就可得岗差补贴，这样就有一些工人“保岗差”。为弥补这个缺陷，该厂又探索试行小集体浮动工资，提出职工工资10%与奖励基金和岗差补贴捆起来使用，根据职工生产成绩好坏进行上下浮动，实行超额不封顶，达不到者扣基本工资，最大扣额控制在10%以内，高的可拿到35元左右奖金。实践证明，在工资制度未根本变革之前，这种做法对国家和职工个人都有好处，据该厂分析，工人多得一元，国家可增收八元。

5. 结合行业的特点，实行综合承包责任制和包、保经济责任制，都取得明显效果。机电系统所属铸造行业实行经济综合承包责任制。它的主要内容是：在企业完成品种、质量、产量、利润、安全等考核指标后，实现超额利润留成。对超过上年实际利润额的部分，企业可提取45%。对完不成指标者，品种扣30%，利润、质量各扣20%，安全生产扣10%。企业在此前提下对职工采用多种分配形式：一是适当提高职工的经常性生产奖励水平；二是推行根据生产的好坏考核的浮动工资制；三是试行企业内部工资以及技术改进、经营管理等专项奖励。这些做法，改变了企业内部职工捧“铁饭

碗”、“吃大饭锅”的状况，一九八三年，八个承包工厂的总产量比上年增长9.6%，利润平均增长21%，其中有三个铸钢厂增长幅度更大，产量平均增长33.93%，利润平均增长34.07%。

6. 纺织行业结合工资调整，实行“年组岗序工资制”。在上级批准下，上海纺织行业结合一九八三年企业整顿工资，对运转部生产工人实行“年组岗序工资”制。这个工资制是从纺织工人技术上早熟练、生产上早贡献的劳动特点和现行工资状况出发，简化、归并岗位工资标准和岗位程序，按照参加工作的年限长短分成六个“年组”和现任工作岗位技术高低、贡献大小、劳动强弱划分五个“岗位序列”，确定“年岗组序”工资额，并相应建立调动工作后“变岗变薪”办法。这种制度克服了过去单纯凭工作年限，而不分不同岗位，不同责任，不同劳动强度，平均支付工资的弊病。这一办法经上棉十七厂试点后，已在二十三万多纺织女工中推行，使过去不安心于一线运转生产的工人，现在稳定下来了，并促进了定员定额工作和钻研技术业务，效果很好。

7. 集体企业试行经营承包责任制，效果显著，企业面貌大变。上海虹强灯具玻璃厂在承包过程中，抓住企业内部分配制度这一关键问题，进行突破性的改革，按不同工种实行了计件工资、浮动工资、岗位津贴、劳动分红等灵活多样的分配形式，充分体现按劳取酬的原则，做到奖重罚严，从而有效调动了职工生产积极性，承包一年，经济效益大增。一九八三年上交税利63.5万元，比上年增长1.74倍；职工全年平均奖金为238元，比上年增加73元，企业增加的利润中国家得到65%，集体留成26%，个人拿到9%。经营承包促进了企业管理，过去的“碰硬问题”定员定额工作迎刃而解。实行计件工资、浮动工资后增人不增工资总额，玻璃车间自觉

从158人减到100人，吹制岗位上的有些青工过去技术上“留一手”，现在显示自己的“有一手”，每月工资收入经常超过100元，实行承包责任制后，劳动纪律也大大加强，厂风厂貌发生了明显变化。

二

通过近两年来的实践，使我们逐步认识到，企业内部的经济责任制，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，直到每个岗位职工和个人，在企业内部形成一个纵横连锁、互相协作、严格考核、奖罚分明的经济责任制体系，使企业的生产经营目标，变成全厂职工共同奋斗的目标，增强职工的主人翁责任感。从这个要求来衡量，上海经委系统的工业企业还存在差距。今年初，我们曾会同市财政局、标准计量局、劳动局、物资局、统计局、档案局等综合部门以及纺织、冶金、手工、化工、机电、医药、仪表等八个工业局作了推行和完善经济责任制的调查。八个工业局一千六百多个企业组成经济责任制六项基本制度的状况如下：

部门、岗位责任制实行较好的企业占31.2%，一般企业占52.2%，较差企业占16.6%

考核制执行较好的企业占28.7%，一般企业占50.4%，较差企业占20.9%。

奖惩制运用较好的企业占27.8%，一般企业占60.6%，较差企业占11.6%。

核算制贯彻较好的企业占25.3%，一般企业占57.6%，较差企业占17.1%。

合同制。企业内部围绕生产经营任务或某个项目，在部

门、班组、职工个人之间签订合同，已有二百多个企业，占15.1%。

安全生产制。各项安全规程制度建立和执行得较好的企业占29.7%，尚有占12.8%的219个企业安全生产制度不健全，执行得比较差。

三

从企业内部经济责任制提高得较好的单位来看，主要有以下一些经验：

第一、推行企业内部经济责任制，一定要在国家计划的指导下，紧紧围绕提高经济效益这个中心目标来进行。上海电缆厂在实行经济责任制中遵循这个方向，坚持“三包二联一分配”，“三包”就是包利润、包质量、包安全；“二联”就是紧紧联系国家计划指标，联系工作岗位责任；“一分配”就是按全年实际利润分成额分配奖励。由于指标明确，一九八三年工业总产值比八二年增长15.86%，实现利润增长21.8%，资金利润率、上交利润和劳动生产率等主要技术经济指标在全国同行业中名列第一位。

等二、推行经济责任制，尽管各厂的内容不同，采取的形式各异，但从完善经济责任制这个角度而言，岗位责任制、考核制、奖惩制这三项制度是缺一不可的，岗位责任制是推行经济责任制的基础，考核制则是落实经济责任制的基本保证。并要把考核结果，用作衡量每个部门和职工个人贡献大小的按劳分配的标准。否则，即使制定了完善的岗位责任制，经济责任制也将成为一纸空文。奖惩制则是经济责任制不可缺少的组成部分，如果赏罚不明，经济责任、经济效益、经济利益相互脱节，经济责任制也就不存在了。

第三、必须加强企业管理及其各项基础工作。基础工作

是完善的经济责任制的重要条件,没有这一条,经济责任制即使取得一时效果,也是不能巩固的。上无四厂十分重视基础工作的巩固和提高。他们为了适应企业生产经营和落实经济责任制的需要,对全厂474种原始记录、统计报表、台帐等作了整顿,其中取消84种,修订19种,保留371种,新增26种。同时对工时定额全面修订压缩,修订电视机等四大类产品,近20个品种,6116个工序和零件,压缩率达20%。如4D9—12英寸电视机每装配一台,从原来的3.87工时压缩到2.37工时,定额工时压缩60分钟,压缩率达28.84%。对车间经费也作了全面核定,共下达668项费用定额,做到费用有控制,节约了开支。并对医药费用也核定了考核指标。该厂还重点抓了企业管理制度的标准化,将全厂管理工作划为十一个方面,在纵横协调、简化统一基础上,按照技术标准化原理,经过提出、拟制、审定、批准、汇总等顺序,按企业标准编号G/SPH汇总成《企业管理法》,定期进行检查,使管理标准真正发挥作用。由于抓了企业管理的基础工作,这个企业不仅经济责任制得到巩固发展,经济效益也逐年提高,工业总产值八三年比八二年增长15.8%,利润增长27.96%,全员劳动生产率八三年为44375元/人,比八二年增长12%,可比产品成本降低率达到7.41%。

巩固完善企业内部经济责任制

上海电机厂

近四年，我厂结合企业整顿，在加强目标管理的基础上，推行了经济责任制。主要做法如下：

（一）把经济责任制同目标管理紧密结合起来。

我厂从八〇年起推行目标管理，对全厂生产经营活动进行控制。每年初，根据国家计划和市场预测，提出当年力争达到的各项主要技术经济指标，经全厂职工代表大会审议后，再自上而下地层层进行目标的分解、落实、考核与奖励，以保证生产经营活动目标的全面实现。

建立和健全目标管理，为推行经济责任制打下了良好的基础；同时推行和完善经济责任制又为实现目标管理提供了切实的保证。现在，我厂在所有部门和所有人员中，全面推行了经济责任制，并围绕提高质量、发展品种、提高经济效益的要求，建立了各类专责的经济责任制。目前，经过分解的厂各项技术经济指标有75项394个，企业管理目标62项456个，按时分别下达到全厂49个车间部门、561个班组和八千多名职工。

（二）逐级下达经济责任制任务书，分解落实各项指标

我厂按厂部、部门、班组、个人这四个层次，把企业对国家和企业内部所承担的经济责任层层分解落实到全厂班组和个人，做到一级扣一级，一级保一级。

厂部向分厂、车间下达的各项技术经济指标企业管理目标20项568个；对科室下达的各项技术经济指标有68项149个，企业管理目标49项133个；分厂、车间对一线生产班组下达的定量指标有产量、质量、劳动、节约、设备、安全、文明生产及其他等8类共19个；生产班组对个人下达的定量指标也分8类共15个。对二、三线班组和职能组则参照生产班组的要求，结合本班组的專業特点，制定和下达定量指标，这类班组中有一部份目前还不能做到定量考核的，则按规定做好“工作记实”，以便评分计奖。

（三）对不同生产特点，采用不同的经济责任制形式

①经济责任制记分计奖。这是我厂普遍采用的基本形式。它根据人定岗、岗定责、责定分、分定奖的原则，对不同部门按照贡献大小、责任轻重、任务难易、工作简繁等划分不同经济区域，确定不同的记分计奖标准。全厂49个部门现分为五档经济区域。例如设计开发部为130分制；工艺科和质检科为125分制；车间和生产经济管理系统25个部门为120分制；劳工科等5个部门为115分；厂办、政工等16个部门为110分制。对个人则按照责任大小、工作难易、劳动条件和劳动强度等由各部门确定不同的岗位系数，一般在1—1.2之间，最低的0.8，最高的1.4。例如，工艺科把技职人员分为四档，工艺员为1.25；材料定额员为1.2；描图员为1.15；实习人员为0.8。汽轮发电机车间把操作重大设备、加工关键部件的岗位系数定为1.4。对所承担的经济责任完成得好、经济效益显著的采用加分奖励，否则，按项减分扣罚。

②优质包产经济责任制。从八二年九月份开始对铸造分厂实行以“四包”（包质量、包产量品种、包成本降低、包安全）、“二定”（定人员、定奖金水平）为基本内容的优