

聊城市百货公司 企业体制改革方案

近两年来，我们对企业体制进行了个别探索性的改革，八四年推行了经营责任制，但两个“大锅饭”的问题没有从根本上得到解决，由于思想不够解放，老的框框没有完全冲破，改革没有大的突破，目前仍然存在机构臃肿，权力集中，统得多，管得死，严重束缚着所属商店经营业务的开展，经济体制与经营管理的矛盾比较突出，致使经营死，服务差，各项经济指标增长幅度不大，不能满足人民日益增长的物质文化生活需要。为了搞活流通，提高经济效益，提高服务质量，根据上级有关城市商业体制改革的指示精神，决定对我公司的企业体制进行根本性的改革，确定按自然门点划小核算单位，造成独立的经济实体，把小型企业进一步放开，实行责权利相结合的管理办法。具体意见如下：

一、机构设置及定员

(一) 公司行政机构设置及定员

1、目前，公司机关设有政工、会计、业务三个股，共有行政管理人 员 31 人，本着权力下放、机构精简的原则，改革过程中，调查公司行政股室的设置，压缩行政管理人员。改革后，公司设一室二股，经理办公室五人，人秘股 3 人，会计股 2 人，支下书记。工会主任共计 12 人。市局明确的调研员及一名残疾人员不在该编制。其余精简下来的 15 名人员，可以分配到所属单位，可以参加商店的劳动组合，可以参加劳动服务组，可以自谋职业，符合退休条件的应退休。

78

2. 直批发下。批发下直属公司领导，实行报帐制，由公司统一核算，行政。经济关系归属公司，购销经营业务有自主权，经营地点暂设在公司办公楼东楼下。批发下应根据市场需要，本着经营重点商品的方针，搞活经营业务，可以联购分销，批另兼营，做到自营业务与代理业务相结合，大另批发与小宗交易相结合，搞活商品流通。

(二) 经营另售商店的设置及定员

公司现有八个门市下，职工共计 223 人。改革后增加营业人员 18 人，门市下改名为商店，负责人称经理，全下实行独立核算，使之成为经济实体，分别按中小型企业对待。

1. 古楼百货商店。现有 12 个经营柜组，87 人，为充分利用现有营业室面积，改革中调整柜组布局，增加一个文具组，定员 97 人，比原来增加营业人员 4 人，勤杂人员 2 人，管理人员 4 人。

2. 闸口百货商店。原称百货三另门市下，现有 33 人，定员 36 人。

3. 东门五交化商店，原称交一门市下，现有 20 人，定员 22 人。

4. 新园五交化商店。原称交二门市下，现有 27 人，定员 30 人。

5. 劳动保护用品商店。现有 11 人，定员 14 人。

6. 新园百货商店。原称百货四另门市下，现有 15 人，定员 13 人。

7. 新华百货商店。原称商场百货门市下，现有 11 人，撤销残品组，文具组调整到古楼商店，经营商品范围与承包经营者协商

确定，定员 11 人。

8. 时装商店。现有 11 人，定员 10 人。

9. 批发下，定员 8 人。

二、经营形式

公司下属 8 个另售商店，根据企业盈利水平，分别采取三种经营形式。

1. 经营承包责任制

古楼商店，年利润约 11 万元，属中型企业，决定实行内下经营承包责任制，改变企业内下吃“大锅饭”的管理办法，由公司协同商店制订经营承包责任制实施细则，着重解决好商店对柜组承包这一中心环节，确定会计核算到柜组，对柜组按经济效益定分配，按服务质量定奖惩。对柜组的分配不但同利润挂勾，还要同社会服务效果结合起来，全百考核，实行百分奖到柜组，柜组对营业员实行“双包”到人。一包销售额，销货指标分解到人；二包服务质量，按服务质量、服务态度具体项目执行情况扣减分数，促使提高服务质量，改善服务态度，按“双包”考核，分奖到人。

古楼商店经理由公司任命，付经理、组长由商店经理委任，实行经理负责制，对企业的经营和行政工作，由经理统一领导，全权负责。对公司和国家要履行承担的义务，全百负责。商店向国家直接缴纳所得税、交通能源基金；税后向公司缴纳 10% 的调剂金。企业留利分别按 50%、30%、20% 的比例建立发展基金、奖励基金、集体福利基金。商店应摊销公司行政经费，在税前列支，完成年度利润计划，按每人 125 元提取奖金，在税前列支，工会经费、教育经费按规定提取，全额上交公司。

80

古楼商店年利润低，界于中小型企业边缘，若按统一调节税率纳税，企业留利过于低，奖励基金全年平均每人不足30元。因此应免征调节税。

2. 国家所有，集体经营

闸口百货、东五文化、新园五文化、劳动保护用品四个商店，年利润在8万元以下，属小型企业，采取改为国家所有、集体经营、照章纳税。自负盈亏的经营形式，按国家对待集体企业的政策和办法管理，现有国家职工的身份不变，企业与公司的隶属关系不变。企业原有的财产和资金属于国家所有，新增财产和资金归集体所有。

商店经理的确定不采用一个模式，可以由公司任命，可以民主选举，也可以招聘。商店经理委任组长，组长在定员内挑选组员，实行劳动组合。

商店经理对公司和国家负全部责任，按期完成各项缴纳，商店按固定数额摊销公司费用，固定资产按规定提取折旧基金，减半上交公司，并向公司缴纳流动资金使用费和退休统筹保险金。上述四项税前列支，国家对企业实行八级超额累进税制，商店按规定直接向国家缴纳所得税、交通能源基金、承包费、奖金税等。税后公司集中10%的调剂金，企业留利分别按40%、60%的比例建立公积金和公益金。公益金的70%作为奖金使用。

流动资金使用费第一年每月按3%，第二年每月按4%，第三年每月按4.5%的利率缴纳。

工会经费、教育经费按规定提取，全额上交公司。

完成核定的利润基数，每人按125元提取奖金，在税前列支。

具体改革实施细则，由公司协助商店制订。

81

3、租赁经营

新华、时装、新园百货三个商店是微利或临界亏损的企业，实行招标方式租赁给经营者经营，与公司的隶属关系不变，经营者必须按定员使用公司人员，国家职工的身份不变。公司对经营者提供下分国拨流动资金，但租赁期满前，公司分期逐步收回下分流动资金，经营者可自行向银行申请借款，也可以职工集资入股。

经营者必须对公司和国家负责，公司每月向经营者收取定额租金和退休统筹保险金，此两项税前列支，经营者直接向国家缴纳各项税金，主管单位不集中调剂金。企业留利全下由经营者支配，职工的工资、奖金、福利等，由经营者决定支付。

三、承包基数

九月份以前，我公司原有三个核算单位，由于过去公司统一缴纳利税，实际各商店统由公司一户核算。因此，八三年公司行政经费应摊销给古楼、劳保两商店的下分而没有向下足额分摊，造成第二步利改税上报的测标表不实，本方案遵照第二步利改税的要求，以八三年实现利润26.4万元为基数，按各商店的实际情况，调整、核定各商店的利润承包指标和留利基数（详见附表）。

四、权力下放

商店经理、经营者必须对国家负责，对公司负责，对公司消费者负责，对本店职工负责，履行本职工作应尽的义务。权力是履行责任的手段，为保证商店经理、经营者完成本职工作任务，须授予与其责任相适应的权力，把责任和权力统一起来，使之有责有权。为此，对商店下放八权。

1、有人事调配权。商店经理有权任免付经理、柜组长，有权

82
聘用配备管理人员，对强行安排企业不需要的职工，有权拒绝接受。

2、招工用工权。在按公司定员定额使用职工的前提下，有权根据需要按照国家规定招用临时工、合同工。

3、有商品经营权。在保证原经营品种的基础上，有扩大经营权，可以搞联营，可以批另兼营。

4、有物价管理权。按国家规定可以执行花色差价、季节差价和浮动差价以及定价和削价。

5、有资金使用权。公司提供的流动资金，有权使用于商品流转，不得挪作他用，自筹资金在规定时间内有权支配。

6、在不截留税利的情况下，有财务开支权。对乱摊派的款项，有权拒绝支付。

7、有管理机构、经营柜组设置权。

8、有职工奖惩权。商店应制订奖惩条例，报公司批准备案，商店经理、经营者对职工有权按照规定进行奖惩，经理有权确定柜组组长的奖金。

五、改革人事劳动管理和工资奖金分配制度。

为调动职工的积极性和创造性，彻底解决职工不吃企业的“大锅饭”，对人事劳动管理和工资奖金分配应重点改革。

1、人事劳动管理

在人事管理方面，对商店、柜组实行定员定额管理，公司采取任命、民主选举、招聘的办法任用商店负责人，不管是干部和职工，经公司任可，均能提拔使用，不称职可罢免。商店经理选聘组长和管理人员，称职的使用，不称职的可以随时解聘，解聘后可作一般职工使用。柜组长有权挑选组员，实行劳动组合，商店经理与组长，组长与组员逐级签订合同，人员按合同制管理。没有被组合的职工，

列入编外人员，两个月内发下分工资等候选聘，两个月未被选聘停发工资，选聘的编外人员经试用，期满可转入编内，试用期为两个月，试用期不发奖金。编外人员应参加学习培训，可以自谋职业，可以离店经营，可以辞职。

2、工资奖金分配

工资全额浮动，联责计奖，工资原则上按现行标准工资执行，但要与经营成果挂钩，经济指标和社会服务效果考核到人，完成任务服务好发全工资，否则按比例向下浮动工资，少劳少得，不劳不得，下不保底，超额完成经济指标服务好发奖金，多收入多分配，多劳多得，上不封顶。

3、职务补贴

对各级干部实行职务补贴。完成季度利润计划，给商店经理每月补贴15元，给组长每月补贴7元。完成季度计划100~90%适当减扣补贴；完成季度计划90%以下不发补贴，并按责任制扣发工资。

职务补贴在企业留利奖励基金中列支。

4、工资浮动升级和晋级

按职工10%升级掌握，每年给职工浮动升级。浮动工资在企业留利中列支。

按职工3%的升级掌握，每年给职工晋级，晋级工资在税前列支。

六、重奖重罚

(一)重奖

商店各项经济指标完成的特别好，给经理予以重奖。全年达到

84
省最好水平的，给经理晋升一级工资，发奖金400元，达到全区最好水平的，浮动一级工资，发奖金300元，超计划50%以上奖200元，超计划30%以上奖120元。

(二) 重罚

对于有下列行为之一的商店经理，分别情况给予行政处分，必要的时候并同时给予一次性罚款，罚款金额一般在100元以下。

对商店酌情处1000元以下的罚款，对商店的非法金额没收。

- 1、违犯财经纪律，帐外经营，弄虚作假，偷税漏税，损公肥私，使国家在经济上遭受损失的。
- 2、侵犯国家固定资产和流动资金完全的。
- 3、应纳款项拖延或抗拒不缴的。
- 4、属经理决策造成违犯物价政策，损害消费者利益的。
- 5、脱离社会主义经营方向，严重违背政策，非法经营的。

本方案业经公司职代会讨论通过，决定从八五年元月一日起执行。

一九八四年十二月三十一日