

本溪改革现象

丛正龙 主编 辽宁人民出版社



本溪改革现象

主 编 丛正龙
副主编 黄占新 宋文涛
编 委 桂木生 黄占新
宋文涛 李殿德
覃 颖 管 颖

辽宁人民出版社

1989年·沈阳

序 言

在改革这个时代的大潮面前，每个地区、每个部门、每个企业以至每个人都面临着严峻的挑战和新的抉择。如何适应社会主义商品经济蓬勃发展的形势，值得我们大家认真地思考。

几年来，各地的经济体制改革取得了积极的成果。本溪市的经济体制改革，特别是企业微观经营机制的改革，显得尤为活跃。本溪不是改革试点城市，但本溪市委、市政府的同志们，坚持走自己的改革之路，坚持生产力标准，从两权分离入手，以完善企业经营机制为重点，进行多方位、多种形式的改革探索。相继出现了名噪全国的“关广梅现象”，进行了工具厂独立经营、三建公司全员租赁经营，废旧物资回收总公司管理体制改革、北台钢铁总厂搞活大企业、桓仁县政治体制改革等一系列有一定影响的实验，构成了若干个具有本溪地区特色的改革现象，形成了本溪改革的“小气候”。同时，坚持试点起步，逐渐推开，为进行全面的经济体制和政治体制改革，奠定了基础，创造了条件。这一思路是正确的，方法是稳妥的，效果是显著的。也充分体现了他们的开拓进取精神。

不断地总结过去和探索未来是改革深化的需要。《本溪改革现象》是对本溪市的改革情况所进行的较为全面、系统

的总结与回顾。她撷取了城市经济体制改革以来，本溪市所孕育、产生的若干颇具代表性的改革现象，比较全面地介绍了几年来本溪市的改革实践。从这些现象的阐述中，透视出改革的本质、实践的艰辛、收获的喜悦和光明的前景。这本书里，有企业家的切身体会，有政策研究部门的实践探索和经验总结，有新闻、理论工作者的思考，也有本溪市的领导同志对改革的回顾、反思与展望。从这些现象本身及现象与现象的普遍联系之中，可以深化我们对改革的认识，理解改革的复杂性、艰巨性和长期性，对增强人们的改革意识和开拓精神，无疑大有裨益。

我期望这本书的出版，能推动本溪市的经济体制改革和政治体制改革的进一步发展，并能给其他有志于改革实践和理论探讨的人们，以思想上的启迪和实例上的借鉴。

于家珏

1988年11月3日

前 言

当今的时代，是以改革为特征的时代。伴随着经济体制、改革和政治体制改革的旋律，祖国的现代化建设步入了一个崭新的历史时期。改革是为了促进经济、社会的发展，发展中的问题依赖于改革来解决。对这一过程的实践和探索，呈现出众多的改革现象，也吸引着众多的人们去研究，去思考。

我们编撰《本溪改革现象》一书，旨在能较为全面、系统地对本溪市几年来的改革实践，予以实事求是的总结和理论上的探讨，藉以从思想上、理论上、政策上启发人们的认识，进一步深化改革，加速改革的进程。这本书共分“关广梅现象”、“本溪工具厂独立经营现象”、“‘破烂王’张玉金现象”、“三建公司全员租赁经营现象”、“北台钢铁总厂搞活大企业现象”。“其他改革现象”、和“关于改革有关问题的思考”等七个部分，从这些改革现象中，可以纵览到本溪市几年来改革的一个侧面，透视到改革的本质内容。

从这本书中，我们可以窥视到本溪这诸多改革现象的产生、形成和发展的过程，以及需要进一步通过改革、完善来解决的问题。这里有改革企业经营机制的试点方案，也有完善企业微观经营机制、实施配套改革的做法和措施；有企业经营指标体系构造测算依据和方法，也有针对改革实践中存

在的问题所提出的建议；有县级政治体制改革的经验总结，也有企业政治体制改革的典型实践和其本质内涵的探索；有领导同志对几年来全市改革的回顾与展望，也有部门领导及从事具体工作的同志的实践体会……从颇具典型性的改革人物的记实性传记中，可感受到他们的开拓创新精神和具有时代特征的竞争意识，领略到改革在他们身上所体现的阵痛和步履的艰辛。当然，也可一睹他们在改革大潮中奋勇搏击的英姿。

我们总结回顾的只是历史，是无不打上改革印记的历史。历史在发展中构筑，并非可用一个句号结束。作为错开了时空的读者，想不致因此而拉开我们之间感情的距离。倘若能在思想上引起共鸣，并共同投身于改革的洪流，正是我们所期待的结果。

编 者

1988年11月12日

目 录

序言	朱家甄 (1)
----------	-----------

关 广 梅 现 象

关广梅租赁企业集团的简要情况

.....	中共本溪市委政研室 (2)
认准光明大道 永远激流勇进	关广梅 (17)
恳请理论界研究“关广梅现象”	
.....	中共本溪市委、市政府 (25)
关广梅现象	庞廷福 杨洁 谢镇江 (27)
“关广梅现象”大对话	庞廷福 杨洁 谢镇江 (33)
在“关广梅现象”的背后	
.....	庞廷福 杨洁 谢镇江 (38)
“现象”公开以后	
——“关广梅现象”讨论综述	杨洁 (41)
关广梅等答中外记者问	新华社记者 (45)
“关广梅现象”的几点思考	黄占新 (47)
关广梅租赁集团的成因、性质及评价	李欣欣 (57)
商业租赁企业集团的经营管理体制及	
其思考	朴文璞 (66)
对关广梅承租收入的看法	万滨海 (73)
租赁改革的探索者——关广梅	李欣欣 (81)

本溪工具厂独立经营现象

本溪工具厂独立经营试点方案

……………中共本溪市委政研室 (88)

本溪市工具厂独立经营的指标构造

及其行为调控……………朴文璞 (95)

改革经营机制 增强企业活力……………白恩泽 朴文璞 (106)

本溪工具厂政治体制改革的情况调查……………邓 鹏 (114)

试论厂长与思想政治工作……………洪希晨 (119)

对企业党的工作的再认识……………孙良柱 (125)

“破烂王”张玉金现象

改革管理体制 扩大企业经营自主权

——本溪市物资回收总公司调查之一……………邓 鹏 (132)

进行配套改革保障经营机制的有效运行

——本溪市物资回收总公司调查之二……………邓 鹏 (139)

广开生财之道 提高经济效益

——本溪市物资回收总公司调查之三……………邓 鹏 (148)

要改革 就没有平坦的路可走……………张玉金 (153)

“破烂王”的魔力

……………谢怀基 司祥春 刘高阳 侯恩贵 (159)

三建公司全员租赁经营现象

本溪市第三建筑工程公司全员租赁经

营试点方案……………中共本溪市委政研室 (166)

市三建公司全员租赁经营指标体系的

设计及其基数测算……………朴文璞 (175)

试论全员租赁企业中职工的主体地位·····	黄占新 (186)
全员租赁经营是搞活企业的有效途径	
·····	荣衍海 (192)

北台钢铁总厂搞活大企业现象

锐意改革 不断完善内部经营机制	
——北台钢铁总厂系列调查之一·····	朴文璞 邓鹏 (200)
自力更生搞改造为企业腾飞插上翅膀	
——北台钢铁总厂系列调查之二·····	朴文璞 邓鹏 (209)
加强队伍建设 树立企业精神	
——北台钢铁总厂系列调查之三·····	朴文璞 邓鹏 (219)
增强大中型联合企业内部活力途径的	
探讨·····	杨新华 (225)

其他改革现象

工源水泥厂完善厂长负责制实施方案	
·····	市联合调查组 (236)
致力改革 绩兴业旺	
——记本溪工源水泥厂厂长赵国柱·····	李慧源 (249)
一个厂长的权力观	
——记本溪市助剂厂厂长吴宝田·····	宋文涛 (256)
本溪市石油化学厂政治体制改革的实	
践意义·····	宋文涛 (263)
逆境中崛起的企业领导者	
——记本溪市石油化学厂厂长金魁尧·····	宋文涛 (269)
行政性公司向经济实体转化的一个尝试	
——本溪合金总厂的调查·····	施甲庆 (276)

萌芽中的企业集团——本溪市化工塑

料总厂……………丁志杰 (283)

一个改革实践者的足迹

——记本溪市化工塑料总厂厂长 王景福……宋文涛 (288)

租赁经营指标核定方法初探……………万滨海 (295)

平山二建实行租赁经营搞活了建筑企业

……………武可涛 (302)

多层次租赁 完善企业经营机制

——市公共汽车三场层层租赁做法……………宋文涛 (309)

企业租赁企业的新尝试……………孙书元 (315)

县级政治体制改革的有效探索

——桓仁县政治体制改革的调查……于希岭 周玉 (319)

“弃官”现象的思索……………李欣欣 (326)

关于改革有关问题的思路

领导和推进改革是各级党委的头等重

要任务……………丛正龙 (334)

坚持生产力标准 不断深化经济体制

改革……………丛正龙 (341)

有关改革的几个问题的认识……………任洪林 (347)

坚持改革开放 振兴本溪地区经济……………于国磐 (354)

大胆实践 促进企业经营机制改革……………王向民 (363)

试行股份制是当前建立企业自我发展

和约束机制的最优选择……………王永春 (371)

努力建设多元化开放型商业……………沈玉成 (379)

搞活企业的一条重要途径

——本溪市36户重点企业承包经营的回顾……王显臣 (383)

扎扎实实地把企业经营机制的改革推向深入

——本溪市改革述评……………黄占新（391）

本溪改革现象的哲学思考……………黄占新（398）

深化企业改革既要坚持“两权分离”

又要坚持“三利结合”……………富刚（408）

公开招标经营者是搞好企业经营机制

改革的关键……………李欣欣（413）

关广梅现象

内容提要：

关广梅，女，38岁，1971年参加商业工作。1985年4月，她最早在本溪市进行个人租赁经营，继而在公开招标中多次中标，承租了8家副食品零售商店，形成了租赁企业群体，获得了显著的经济效益。本章详尽介绍了集团的管理体制、领导体制、分配办法及经济效益，分析了集团的性质、成因、关个人收入等问题，探讨了“关广梅现象”的产生与形成过程及客观的评价。

关广梅租赁企业集团的简要情况

中共本溪市委政策研究室

本溪市东明商业集团总经理兼党总支书记关广梅，是一位37岁的女同志。她1971年参加商业工作，先后当过副食商店的营业员、业务员、门市部主任、业务副经理、经理等职务，具有丰富的基层商业经营管理经验。1985年在全市率先租赁经营了一家副食商店之后，在改革的道路上三年迈出五大步，创建了本溪市商业战线第一个租赁群体——东明商业集团。这个集团所属的8个企业，都是市蔬菜公司下属的以经营副食为主的零售企业，共有职工1,000人，占全公司零售商店职工总数的四分之一，而销售额却占公司零售商店的三分之一，实现的利润额占二分之一。她所实行的租赁与承包、股份相结合的三位一体的经营机制，堪称商业企业改革的一个新的创举。

一、租赁集团的形成和经济效益

关广梅租赁集团的形成，经历了一个不断探索和发展的过程。她1982年3月调到消防副食商店任副经理。这个商店当时有职工180多名，固定资产原值29万元，多年实现利润一直在10万元以下。在同类型的商店中居中游。1984年她担任经理后，在公司组织的招标承包中夺标，7月份与市蔬菜公司签订了承包合同。承包利润指标：1984年12万元，1985年14万元，1986年16万元。关广梅当上了夺标经理后，当年就实现

了利润18万元，超额完成了第三年的承包利润指标，为全公司零售商店的利润首户，在商业系统引起了震动。

关广梅提前实现承包利润指标后，激发了她锐意进取、深入改革的勇气。1985年初，又提出了租赁经营的设想，很快得到了市领导的支持，于4月29日签订了租赁经营合同。租赁后，当年实现利润25.2万元，比上年增长40%。人均日劳效、流动资金周转天数、百元销售利润、费用水平等四项指标，连续两年成为市里同行业第一家达到省定标准的企业。

1986年3—4月间，关广梅又主动提出租赁光明副食商店的申请。这个商店是集体企业，7个门点，70多人。从1981年建店起就连年亏损，濒临倒闭，仅1986年1—4月份就亏损1.15万元，职工经常开不出工资。为了探索搞活商业企业的新路子，她于4月26日与公司签订了租赁经营合同。她把先后租赁的两个企业作为一个群体，决策上统一指挥，经营上实行联合，经济上独立核算，运用租赁经营者的权力，在群体内部进行生产要素的合理调度和重新组合，同时加强职工培训，严格制度和纪律。从5月份租赁后的当月，就使营业额大增，首次出现盈利，职工开了全月工资，第一次拿到了人均高达20元的奖金。全年实现了扭亏为盈，改变了连续多年亏损的局面。

1986年8月，在市委、市政府领导的热情支持下，关广梅再次夺标，承租了全市最大、同行业利润最高的东明商场。她大胆地提出要创“三个一流”，即一流的商场面貌，一流的服务水平，一流的经济效益和社会效益。租赁后的五个月，盈利33万元，比上年同期增长2倍，相当于1985年全年的利润额。1986年关广梅经营的3家商场，整体效益显著提高。群体的销售总额达2,146万元，比上年增长26.5%，实现利润

90多万元，比上年增长56%以上。

1987年新年伊始，关广梅同志又同辞去机关职务，投身企业改革的原本溪市委政策研究室处长李明同志一起合租了5个副食商店。在此基础上，组建了以租赁经营方式形成的本溪市第一个商业集团——东明商业集团。集团成立之后，企业经济效益大幅度提高，初步显示出其优越性。今年1—5月份，8家商店销售总额达到1,734万元，比上年增长24.7%；实现利润总额达到62万元，比上年增长65%。其中后租5家商店的销售额比上年增长22.2%，实现利润增长3.2倍。

三年来，关广梅同志在商业改革的实践中，从经济承包到个人租赁，从单体租赁到群体租赁，从个人单租到两人合租，在经营方式上不断突破，把租赁、承包、股份三种经营方式有机地结合在一起，从而创造了一种与传统租赁制和一般承包经营既有联系又有区别的新型企业经营机制。

二、租赁集团的经营机制

这个租赁集团的经营机制，是结合商业的实际情况和关广梅在消防商场搞经济承包的实践形成的。准确地说，这种经营机制是借助租赁机制搞的严厉的经营承包责任制，可简称为租赁式承包制，或新租赁制。其主要特点是：

1. 采取公开招标的方式，选择企业的最佳经营者。这样做不仅打破了干部终身制、“铁交椅”的弊端，彻底改革了企业人事制度，使企业领导干部的选拔由“静态委任制”改变为“动态选聘制”，有利于在干部队伍中形成优胜劣汰的竞争意识，更会形成一个企业家脱颖而出的条件和环境，有利于造就一大批企业家队伍。与一般经营承包相比，这里最大的区别，是避免了原班子当政的问题，为企业搞活从源

头上注入生机和活力。

2. 重奖重罚，把经营者的物质利益与企业的经营成果紧密联系起来。承租者须有保证人，并同交一定数量的承租抵押金，须交纳租金，既负盈又负亏，搞不好还要破产还债，使承租者既有动力又有压力，调动了他们的积极性。这样做不仅避免了一般承包制只负盈不负亏问题的发生，又克服了传统租赁中企业的净留利交完租金之后全归承租者，有可能造成承租者与职工的收入过分悬殊的弊病。如关广梅租赁东明商场3年的利润基数分别是47万元、55万元、63万元。完成此基数后，承租者收入分别按企业税后利润的7%、4.8%、5.2%提取。若完不成利润基数，缺多少赔多少。

3. 政企职责分开，赋予经营者完全的经营自主权。租赁合同规定：承租人“有权自主使用企业的财产，决定企业机构设置、人员配备、经营方式、干部任免、分配形式等。”这也优越于承包经营自主权不多的问题。

4. 运用法律形式，采取“租赁合同”的形式把国家、企业、职工、经营者及承租者的权、责、利都具体确定下来，经过公证，具有法律效力。这样，避免了随意性，使这种经营机制规范化了。比如，确定了增加企业内部积累的具体内容，使承租者有责任也有资金来源搞好企业更新改造。关广梅租赁经营后，三年来企业用于购买货运汽车、扩大营业面积、添置各种设备等增加固定资产的投资，共达到76.5万元。

关广梅在实践中，又把承包时搞起来的集资入股，改变为“入股自愿，退股自由，保本保息，年终分红”的股份经营。8家商店已发展股金24万元，不仅解决了企业资金不足的问题，也调动了职工的积极性。

三、租赁集团的领导体制

租赁集团形成后由关广梅招聘组阁了集团的领导班子，由五人组成，加上两名管理人员，形成了一个共有七人的管理层次。总经理关广梅兼党支部书记，两名副总经理，一名专职总支副书记，一名工会主席。集团对下属各店实行委托经营责任制，即由总经理关广梅与各店的委托经理签订责权利相结合的经济合同。

关广梅从单体租赁到群体租赁，在领导体制方面进行了一系列改革。她大力精简机构，压缩管理人员。从八五年始对先期租赁的消防商场就进行了一次大精简，使科室脱产人员由27人减到7人，减少了74%。被减下来的20名同志，包括原来的科级、股级干部都重新安排了力所能及的工作，租赁东明商场以后，脱产干部也减少了50%以上。集团内8家商店副经理以上的干部由原来33人调整为19人（包括集团领导层），减掉了42.4%。原来8家商店的科室人员共76人，集团组建后，经过考试和考核调整精简到40人（包括集团领导），减掉了47.4%。一个一千多人的企业管理人员只有58人，仅占职工总数的5.7%，这与现在一般企业管理人员占15—18%的比率相比形成了鲜明的对照。

由于集团“决策上统一指挥，经营上实行联合”，改变了过去各自为政的状况，实现了资金、劳动力、物资的统筹安排和合理流动，从而实现了生产要素的优化组合，充分显示了集团的优势。从实践看，至少有以下几点好处：

一是可以充分发挥集团中大企业的优势，以大带小，以富带贫，促进企业共同发展。原来亏损的光明商店，有3个破旧的网点多年来一直无力维修。关广梅租赁后，利用东