

• 中国劳动关系理论与政策研究丛书 •

北京市教育委员会社科计划项目资助

The internal motivation of corporation change
— the analysis of corporation labor relations in social transformation

企业变革的内在动力

——社会转型中的企业劳动关系分析

冯喜良·著·

• 中国劳动关系理论与政策研究丛书 •

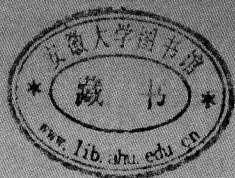
北京市教育委员会社科计划项目资助

The internal motivation of corporation change
— the analysis of corporation labor relations in social transformation

企业变革的内在动力

——社会转型中的企业劳动关系分析 

冯喜良·著·



 中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业变革的内在动力 / 冯喜良著. —北京: 中国工人出版社, 2012. 11
ISBN 978-7-5008-5335-0

I. ①企… II. ①冯… III. ①企业改革—研究 IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 265079 号

企业变革的内在动力——社会转型中的企业劳动关系分析

出 版 人 李庆堂
责任编辑 罗荣波 方 祯
责任校对 赵 思
责任印制 栾征宇
出版发行 中国工人出版社 (北京市东城区鼓楼外大街 45 号
邮编: 100120)
网 址 <http://www.wp-china.com>
购书网址 <http://ghyldgx.taobao.com>
电 话 010-62350006 (总编室)
010-82075935 (工会与劳动关系分社)
010-62005038 (传真)
发行热线 010-62004002 82081553 (传真)
读者服务 010-62389465
经 销 各地书店
印 刷 北京市密东印刷有限公司
开 本 700 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 12.5
字 数 150 千字
版 次 2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷
定 价 30.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务部联系更换
版权所有 侵权必究

|| 前 言 ||

改革开放已经走过三十余载，中国的经济、社会发生了根本性变化，已经逐步由计划经济体制转变为社会主义市场经济体制。从 1992 年开始到 21 世纪初，在中国进一步改革开放、加速构建社会主义市场经济体制的社会环境下，企业确立了独立经济实体的社会地位、获得了充分的经营自主权，使企业能够按照经济社会发展的客观规律完成向市场经济主体的转型。企业在这一历史时期所发生的巨大变革，集中反映了转型期企业发展变化的特征和内在规律。本研究将调查分析的焦点集中在整个 20 世纪 90 年代这一具有代表意义的历史时期。

社会成员的欲求是社会持续变革和发展的内在动力。在中国改革开放的社会发展过程中，企业作为社会结构中的主要组成部分也发生了巨大变化。企业变革的动力何在，组织内部成员的需求如何影响组织的变革、是否是组织变革的主要内在动力？作者带着上述理论假设，以社会动力机制理论为研究依据，围绕张瓷公司（化名）人力资源管理中的雇用制度、薪酬制度、培训制度、劳动时间、职工福利以及经营管理体制等在 20 世纪 90 年代的变革发展进行了多次调查分析。

本研究一方面通过翔实的第一手资料，采用规范、严谨的调查方法展开调研；另一方面，该研究不仅关注企业各项制度本身的变迁，更关注制度发生变化的深层原因和内在条件，从而揭示促进企业不断变革的内在动力。在对企业各项制度的变化以及制度变化的内在原因进行实证调查分析的基础上发现，在企业的变革过程中，社会体制的变化和市场需求是企业变革的外在动力、也是企业变革初期的重要社会条件，与此同时，企业内部劳动者的需求则是推动企业各项管理制度持续变革的主要内在动力。这一研究结果对企业或组织在市场体制环境下如何实现可持续的良性发展提供了重要的理论参考。

本书在写作风格上，一方面遵从了严格的学术规范和分析范式，具有学术专著的特点，另一方面注意提供和引用了大量的第一手调研资料，通俗易懂，具有较强的可读性。

作 者

2012 年 10 月

目 录

1 企业经济社会环境的变革	1
1.1 研究主题	1
1.1.1 问题提出	1
1.1.2 调研企业选取	2
1.1.3 本书内容结构	4
1.2 中国国有企业的变革历程	4
1.2.1 扩大企业生产经营自主权	5
1.2.2 全面实施减税让利和承包制	7
1.2.3 社会主义市场经济体制	11
2 企业雇用体制的市场化转型	12
2.1 企业雇用制度的变化	12
2.2 张瓷公司的雇用情况	14
2.2.1 自主雇用的确立	15
2.2.2 全面导入劳动合同制	18
2.3 强化服务规则	27
2.3.1 强化岗位管理	28
2.3.2 加强就业规则	28
2.3.3 品质管理	30
2.4 员工对雇用的认识	35
2.4.1 雇用政策	36
2.4.2 服务规则	39
2.5 小结	41

3 薪酬体系的制度化	43
3.1 薪酬体系的历史变迁	43
3.1.1 向劳动成果平均主义的倾斜	43
3.1.2 伴随经济体制改革的薪酬体系变革	45
3.2 张瓷公司制造岗位薪酬体系的变化	46
3.2.1 生产定额制	47
3.2.2 计件超额工资制度	48
3.2.3 复合型计件超额工资制度	50
3.2.4 以产品质量为中心的工资制度	53
3.2.5 以收益为重的工资制度	55
3.3 张瓷公司销售岗位的薪酬体系	61
3.3.1 以销量为中心的责任制	61
3.3.2 以销售货款回收率为中心的责任制	63
3.3.3 销量与货款回收率并重的责任制	67
3.4 其他补贴	70
3.4.1 加班补贴	70
3.4.2 出差补贴	71
3.4.3 其他	73
3.5 人事考核制度	74
3.5.1 以主观判断为主的考核制度	74
3.5.2 以职务标准为核心的考核制度	79
3.6 薪酬体系制度化的影响	81
3.6.1 收入差距的扩大	81
3.6.2 劳动者的接受程度	82
3.6.3 劳动者意识转变	88
3.7 小结	91
4 员工培训制度的变迁	93
4.1 对于一般员工的培训	94
4.1.1 离岗培训	94
4.1.2 在岗培训	98

4.2	经营管理人员的培训	99
4.2.1	企业外部进修	99
4.2.2	公司内部培训	100
4.2.3	通过经营会议进行的培训	101
4.2.4	质量管理	103
4.2.5	以职务为基准而进行的自我能力开发	104
4.3	员工对培训效果的评价	105
4.3.1	技能竞赛	105
4.3.2	问卷调查	107
4.4	人事变动	108
4.4.1	张瓷公司与公司本部之间的人事交流	109
4.4.2	企业内人事变动	111
4.5	员工对培训的认识	112
4.6	小结	117
5	劳动时间的变化	119
5.1	工作时间政策的变化	119
5.2	张瓷公司的工作时间状况	120
5.2.1	现场劳动者	121
5.2.2	经营管理人员的工作时间	125
5.3	劳动者的认识与评价	133
5.4	小结	135
6	劳动者福利转型	137
6.1	福利健康管理	137
6.1.1	住房补助	137
6.1.2	生活补助	141
6.1.3	劳动者的医疗保险制度	149
6.1.4	养老保险和失业保险	153
6.1.5	文化娱乐设施	158
6.1.6	企业福利保健的变化	159



6.2 安全卫生	160
6.2.1 劳动保护	160
6.2.2 工伤保险	162
6.2.3 女性劳动者的劳动保护	164
6.3 劳动者对企业福利的认识	168
6.4 小结	171
7 劳动者工作意识的变迁	173
7.1 经营管理制度的变化和劳动者意识	173
7.1.1 经营管理制度变化特点	173
7.1.2 劳动者的价值意识（劳动意识）	174
7.2 社会贡献的价值意识和人际关系	178
7.2.1 通过人际关系贡献社会	178
7.2.2 社会贡献价值意识的背景	180
7.3 今后的课题	182
参考文献	184
后 记	192

企业经济社会环境的变革

1.1 研究主题

1.1.1 问题提出

从 20 世纪末到 21 世纪初,在中国进一步改革开放、加速构建市场经济体制的社会环境下,企业确立了独立经济实体的社会地位、获得了充分的经营自主权,使企业能够按照经济社会发展的客观规律完成向市场主体的逐步转型。企业在这一历史时期所发生的巨大变革,集中反映了转型期企业发展变化的特征和内在规律。在市场经济体制逐渐确立的社会背景下,本书以张瓷公司为研究焦点,通过分析该公司在劳动人事管理方面的变化过程,关注其问题和成果以及与劳动者需求之间相互产生的影响,探索在社会转型时期,企业经营管理体制变革的内在动力,为持续发展的组织创新提供理论参考。

中国在改革开放之前一直属于计划经济体制,企业的所有权及经营管理均以政府为主体。因此,企业既不承担经营责任,也没有经营决定权,具体到从业人员的招聘、解雇,直至企业的经营管理等各个方面均有政府的参与。在这个时期,劳动力由政府全面管理,原则上企业和劳动者双方必须服从政府劳动行政部门的分配,就业后的转职也受到很大限制。

在这样一系列政策的指导下,劳动者实际上为国家所有,即企业无法根据经营状况自主决定劳动者的雇用或者解雇,劳动者也不能自主择业。而且,因为国家的集中管理限制了劳动力的自由流动,并没有形成真正的劳动力市场。在人们的观念中,工资是由国家付给的而非劳动的等价物,劳动的意义在于服务社会。人们只是将劳动结果——产品当作商品,作为生产主体的劳动力被划归其外。



1978年以后,伴随着经济体制改革的不断深化,企业改革也得以开展。为提高企业活力,政府将企业从行政的直接管理中分离出来,使其成为独立的经济实体。一方面,随着企业自主经营权的确立,劳动人事管理成为经营管理的重点,另一方面,如何提高劳动者长期形成的低劳动积极性和低生产效率这一重大现实问题得到了管理者和从业人员的关注。

为适应“社会主义市场经济”的运营体制,多数企业进行了雇用及薪酬体系改革,在经营管理环节采取多项措施以提高劳动者的工作积极性。虽然大多数人抱有“不排斥竞争激烈的环境”的态度,“他们希望有紧张感和竞争,并愿意为之付出努力”^①,而且这些企业(或者管理者)的努力也取得了一定的成果,但整体而言仍未尽如人意。现实社会中,在20世纪末政府强调将国有企业改革当作中心任务,也从一定程度上说明企业改革的难度。

企业的一系列管理措施为何未能激发劳动者的工作积极性,是否因为其经营方针和管理措施与劳动者的价值意识和积极性之间产生了隔阂?在市场经济体制下的中国,能否解决此问题关系着改革进程中企业的存亡,而掌握改革现状则是解决问题的先决条件。所以,有必要从以下两个角度进行分析,一是企业经营管理制度的变化及特征,二是从业人员价值意识的变化及特征。

从1997年起,笔者连续多年对位于中国北方张家市(化名)的张瓷公司(化名)进行了十多次实地调研,以劳动人事管理为中心,围绕薪酬体系,销售制度,经营管理体制,就业人员的价值意识等方面进行了问卷,参与观察和访谈调查。调查结果显示,虽然管理者及从业人员并没有明确认识劳动力就是商品,事实上企业的经营活动中正在推行一系列符合市场经济体制的经营管理制度,包括以薪酬体系为首的劳动人事管理等,而实施这些制度和措施的动力既来自于市场的压力,更来自于劳动者的需求。

1.1.2 调研企业选取

政府通过导入市场原理和构筑集团企业的理念,推动作为基础产业的大型企业集团的建设和发展,对于中小企业则主要提倡自主经营。根据国家统

^① 中国经济体制改革研究所,《青年的职业选择和生活态度》,石川贤等译,1988《中国经济改革》,东洋经济新报社,第129~130页。



计局企业调查总队的资料^①，虽然在 1997 年度中小企业收益尚不足整体工业企业的 40%，但其劳动者总数却占到了 70% 以上。中小企业作为支撑大企业的基础力量，其改革的成败直接影响着众多劳动者的切身利益。根据自主经营的发展方针，中小企业已逐步脱离政府的经济计划，并且在市场经济体制下逐步确立自主的经营管理方式。与大型企业相比，这些中小企业受政府行政直接管理较少，市场机制更加容易发挥效力，距离市场经济体制下的企业改革目标也更近一步。因此，在选择研究对象时，特别关注企业的自主经营管理程度，将中小企业张瓷公司作为本课题的研究对象，以便最大限度地客观反映我国国有企业变革的现实状况。

张家市的张瓷公司为中小企业，当地的发展状况虽落后于上海和北京等一线城市，但快于中西部地区，其经济发展处于中间水平。张瓷公司属于张家市最早引入股份制的公司，其管理层为适应市场竞争而积极推进企业内部管理体制变革，对以薪酬体系为首的各项制度进行了改革试验。管理者为听取劳动者关于公司经营管理方面的意见，每年以全体劳动者为对象进行问卷调查，从 1997 年开始已进行了多次。同时，该公司重视与公司外部的交流，同意作为调研对象并积极配合调查研究。

张瓷公司为 1992 年后期设立的中小型合资企业，由张家市特种陶瓷公司（化名）和香港投资商合资建成。香港投资商仅限于收购部分产品，张瓷公司的具体经营由原国有企业的相关人员承担，故该企业的运营模式与中国的其他中小企业基本相同。1997 年与香港投资商的合同到期后，其所有制身份虽然转变为国有中小型企业，但受政府行政干预的程度少于一般的国有中小型企业，基本上属于自主经营管理。1993 年劳动者数量为 56 名，1998 年 7 月时增加到 180 名，根据雇用类型可分为正式合同工、短期合同工、实习生劳动者等。

其组织形式包括总经理室、财务部门、生产部门、销售部门、产品开发部门、企划部门、总务部门、教育培训部门等。管理者（包括管理职务的技术工人）共有 35 名，占劳动者总量的 19.4%。

张瓷公司的生产工序包括“原料加工→成型→上釉→烧制→检查包装”

^① 国家统计局企业调查总队，《经济周刊——企业风景》，《光明日报》第六版，1998 年 11 月 9 日。



等具体流程，实际生产由原料加工部门、成型部门、烧制部门、包装部门、机械维护部门共同负责。产品为日用耐热陶瓷制品，除销往国内的北京、上海、广州等城市以外，还远销中国香港、新加坡、日本等国家和地区。

在企业运营过程中，为实现企业经营管理活动的目标，需要对人、财、物、信息等资源进行规范合理的管理^①。经营管理根据对象的不同分为几种类型。其中以人为对象的劳动人事管理直接影响劳动者的工作积极性，是企业经营管理的核心。本书着眼于张瓷公司 1993 年起劳动人事管理方面的变化，对其经营管理展开分析。

劳动者的价值意识^②是指劳动者对世界上的种种客体进行的价值判断的总和。本研究主要以从劳动者对工作及业余生活态度中体现出的人生价值、人生目的、规范意识、需求倾向及劳动观念为中心，对影响劳动者观念和行为习惯的价值意识进行分析。

1.1.3 本书内容结构

本书主要包括雇用、教育培训、薪酬体系、劳动时间、福利和安全卫生等内容，从多方面分析企业经营管理制度的变化及特征，以及劳动者的相关认识及评价。最后分析了企业经营管理取向和劳动者价值意识特征的相互关系，探讨在兼顾劳动者社会贡献的价值意识基础上，形成符合市场经济体制意识的重要性。

本书未把劳动者的生产积极性限定在工作范围内，而是结合其业余生活及地区生活全方位考核。作为中国劳动者价值意识的特征，“社会贡献”的观念受到儒家思想、社会主义体制及历史文化等地域特性的影响，并在工作及业余生活中的人际关系中得到体现。

1.2 中国国有企业的变革历程

在研究张瓷公司的经营管理变化和劳动者价值意识特征之前，有必要对中国国有企业改革的历史变迁过程进行考核。

① Morarogy 研究所 (THE INSTITUTE OF MORAROGY)，《MORAROGY 经营原理》，广池学园出版部，1993。

② 石川晃弘，《社会变动和劳动者意识——在战后日本的变化过程》，日本劳动协会，1978。



在中国,计划经济和国营企业的“结合”,是社会主义经济“一极化”时期最主要的特征。经济改革中的“大胆突破”不只是计划经济体制和国有企业的改革,而是打破两者“结合”的格局并构建市场经济条件下的新型政企关系的改革。从国有企业改革至民营化的发展,企业改革的具体过程包括以下内容^①。

1.2.1 扩大企业生产经营自主权

1978年年底,中国共产党召开了第十一届中央委员会第三次全体会议(十一届三中全会),这是中国政治、经济生活中划时代的转折点。12月22日的会议提出:“现阶段我国经济管理制度中的致命弱点就是权力的过度集中。(1)大胆放权,地方政府及工农企业应该在国家的统一计划指导下,掌握更多的生产经营自主权;(2)削减行政机关,将经营自主权放到企业;(3)重视经济机制,通过将教育 and 经济手段相结合,强化干部和生产者的积极性;(4)在坚持党的领导的基础上,明确党政和企业管理机构及管理者的权利,减少会议及文件,提高工作效率,健全考核和奖罚制度”,指出了现代化进程中经济体制改革不可或缺的重要地位。

在1982年中国共产党第十二次代表会上,明确提出了经济体制改革应系统地开展下去。而且在第五次全国人民代表大会第五次会议上,第六个五年计划报告提出了经济体制改革正积极稳妥地加速,且“预计在第七个五年计划期间展开全面的改革,在设定经济体制改革的总方针和实施过程的同时,积极进入各方面改革的试验”。

1984年的十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》,明确规定了改革的方向、性质、任务及方针。这也是中国经济体制改革的中心路线。

新中国成立后的中国经济体制因缺乏经验,曾经一味模仿苏联的经济管理体制,由于忽视了市场经济机制的作用而未能形成适合本国经济状况的经济体制。中国的经济体制不能发挥本国的特性并陷入了一种固定模式,其主要特征包括以下几个方面。(1)经济形式极其简单且单一化;(2)政企责任不明,国家控制过多,造成了企业自主发展及活力缺乏;(3)人力资源、物

^① 陈清泰等,《国有企业改革全书》,中国统计出版社,1996,第3~13页。



力资源及财力资源的分配不合理；（4）经济效益低。在这些情况下，企业和劳动者的积极性均受到限制，经济整体尤其是企业活力不足。

中国为提高企业活力采取了以扩大企业自主权为中心的各种改革政策，自1982年开始，推行了以国有企业为对象的“两步利改税”计划。第一步就是税和利的并存，在第六个五年计划期间，首先是从企业的利润中以一定比例征收所得税和地方税，剩余的利润则在国家和企业之间进行多种形式的合理分配；第二步是在合理设定价格标准的基础上，根据销售状况征收累进所得税。针对国有小型企业，逐步推进集团和个人承包制、租赁制等多种经营方式，这是一种国家征收税金，经营者对企业经营损益负责的制度。1984年采取了扩大国有工业企业生产经营自主权的制度，企业在按照规定完成国家计划之后，可以根据市场需求自主制订生产计划。此外企业在产品销售、价格、原材料采购、资金调配、资产分配、管理机构设置、劳动人事管理、工资及奖金的设定和经营管理合作等方面均有了更大的自主权。这一时期改革主要分为以下两个阶段。

第一阶段（1979~1982年）。改革的主要内容为扩大企业自主权，推进经营责任制。自1978年秋开始，以包括四川省宁江机械工厂在内的六家国有企业为试点的改革正式展开，到1978年年末，范围扩大至100家。1979年7月，国家经济委员会和财政部等六部门总结了四川省的改革经验，以位于北京市、天津市、上海市的包括首都钢铁公司在内的八家大中型国有企业为对象，试行了给予企业更多自主权的改革。

此后试点企业范围不断扩大，1979年年底增至4200家，1980年达到6600家，占据了全国工业企业的16%，工业总产值的60%和利润的70%。1981年，针对36000家工业企业实施了定额征收利润制度，超过定额的利润可由企业保留为自主发展经费。同时，企业内部实施了“厂长责任制”，“任期目标责任制”，“职务责任制”等，进入了多种责任制的试验阶段。

通过以上各种改革措施的展开，集中于政府的经营权和决定权下放到了企业，提高了企业的活力和积极性，促进了生产效率的提高。

第二阶段（1983~1986年）。改革的主要内容为，根据“利改税”的实施健全经营机构。首先，针对大中型企业一律以55%的税率征收所得税、剩余利润在国家和企业之间分配的制度于1984年10月起实行。其次，在价格调整以后不再进行利润分配，而是进行单一征税，除了统一征收所得税之外，



增加了“一户一率”（根据企业的不同，税率各异）的“调节税”以代替利润分配。在此时期，除首都钢铁公司和第二汽车制造公司等少数国有企业仍被允许“经营承包制”之外，大多数试验企业均实施了“利改税”。

企业自主权的扩大及“利改税”的制度不只是限制了政府对企业的行政干预，对企业内部的指导制度，雇用制度和分配制度改革等也产生了很大影响。但不可否认的是，扩大企业自主权等行政手段在改善企业的经营状况方面存在局限性，企业要克服种种困难以成为独立的经济实体，还需要国家更大力度的改革政策。

1.2.2 全面实施减税让利和承包制

企业的资金问题虽然通过“利改税”的实施在某种程度上得到了改善，但整体而言，其保留额不足利税总额的16%。国家征收的产品税、增值税、营业税等占据了企业营业总额的50%，同时企业还需缴纳一定的地方税（例如不动产税、运输税、土地税等）、城市建设税、教育附加税等。企业将55%的利润以所得税的形式缴纳之后，还需缴纳一定的调节税（以1983年的盈利状况为标准计算），余下的利润中约抽取15%作为能源交通基金交给国家。

不仅如此，财政部门和政府也以国债、重要建设、电力、金融证券等形式从企业征调一部分资金。根据《中国统计年鉴——1987年版》的统计数据，在1986年年度，全国的全民所有制独立结算工业企业的利税总额为1341.37亿元，而企业的保留额为228.3亿元，尚不足14.5%。在这一部分中抽取15%的能源交通基金之后，企业实际的保留额只有12.4%。

如上所述，仅仅靠扩大经营自主权和“利改税”，没能从根本上解决企业的经营问题。而且，国有企业中要求扩大经营自主权并且减税的呼声也日渐高涨。国有企业以《中共中央关于经济体制改革的决定》为依据希望实施减税让利，以拥有自我改善和自我发展的能力，并且强烈要求拥有自主经营的独立经济实体地位。

在1985年《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》中，强调提高企业活力，并且从企业内部和外部双管齐下：（1）减少行政干预，如无特殊情况，中央、自治区及各省市行政部门不直接参与管理，企业的经营管理权由企业自己掌握；（2）逐步减少大中型企业的调节税，避免不合理征收，健全乡镇企业和私企的政策及税制管理，所有企业均享



有平等竞争条件；（3）改善指导型计划经济体制，保证企业享有在生产、供给和销售方面，以及人员和物资调配方面的自主权，同时健全微观经济体制，由企业自主负责经营状况；（4）把握社会的整体需求，调整供给平衡，企业通过经营管理的改善及经营效率的提高赢取市场竞争；（5）迅速推进企业的经济责任制等；（6）一部分的小型国有企业以承包制和租赁制的形式，转变为集体或者个人经营。

国家在实施减税让利政策的同时，宏观方面也采取了一系列的优惠措施。例如：（1）国有企业在技术开发，技术改造及引进新型技术时，适用优惠政策；（2）提高企业的折旧率；（3）一部分大型国有企业获得了直接开展对外贸易、并分配所获取外汇的权利；（4）实施薪酬和经济收益按比例联动的制度。

但是，在下放权力和实施减税让利取得显著效果的同时，给国家及企业带来的弊害也不容忽视。例如，国家税收的减少，政府财政基础的损害，企业对于短期利益的追求，企业间差距的扩大，企业和国家间的利益冲突，企业内部经营体制改革的停滞等。

从近年来的改革效果看，企业所有权和经营权的分离将经营自主权给予了经营者，提高了企业活力，是推进企业改革的重要原则。因为全民所有制企业在事实上不可能由全体人民来经营，国家的直接参与也不合适。而所有权和经营权的分离使经营权回到了企业手中，进而明确了所有者，经营者和生产者之间的关系，使企业利益得到了法律保护。

从1987年开始，国有企业全面推进了“经营承包制度”，至1988年年底已覆盖了90%以上的企业。而此次实施的承包制与20世纪80年代初相比，无论是性质还是形式上均存在很大差异。从性质上看，其内容从单纯的经济合同，转变为包含多种内容的企业经营体制；从形式上看，从利润缴纳的承包类型变为了包括生产中各项指标的承包。具体的承包形式分为：（1）税金以一定比例增加的承包制；（2）在一定阶段内确定税金的承包制；（3）在一定阶段内确定税率的承包制；（4）减少亏损的承包制。若将亏损减少到了承包标准以下，减少的部分可以由企业自主支配。最一般的形式为“两保一挂”，即保证将税金缴纳至国家，确保企业的技术革新，企业的工资总额和纳税额以一定的比例挂钩。此外，根据各个企业实际情况的不同，导入了多种经营责任制。例如，从公司外部招募经营责任者，在得到法律部门认同的基