

改革开放 的探索

关绍斌 主编

GAIGE

KAI FANG

大地出版社

序

实行改革开放十年来，涌现出一大批有远见卓识的领导干部和优秀企业家。他们勇于探索、大胆实践，在改革开放中迈出了可喜的一步。《改革开放的探索》记述了他们投身改革的业绩，也是他们在改革开放中成功探索的结晶。宣传和推广他们的经验，对治理经济环境、整顿经济秩序、全面深化改革必将产生积极的促进作用。

回顾改革开放的十年历程，我国发生了举世瞩目的变化。有计划的商品经济不断发展，国民收入和有效供给逐年增加，人民生活得到改善。实践证明：党的十一届三中全会制定的改革开放的总方针和总政策是摆脱不适应社会生产力发展的旧体制，建设有中国特色的社会主义的英明决策。

改革不可能是一帆风顺的。我们已经取得了巨大成绩，但在前进中又面临着不少问题。既需要进行总结，又需要前瞻，才能不断发展和前进。改革开放也没有统一的固定模式，一个地区、一个单位、一个企业都有不同的特点和优势。只有在坚持四项基本原则，在改革开放的总方针指引下，勇于实践，不断丰富自己的经验，才能取得更大的成功。这本书中收集的几位地市领导同志和企业家的文章就是他们根据本单位实际情况总结创造出来的提高经济效益、推动社会发展的成功经验。这些方法和经验所提供的是发展有计划的商品经济和使社会进步的成功思路。希望读者能从中得到启发，根据自己的情况，发挥自己的优势，创造性地加以吸收和运用，充实自己的经验，使自己的思路和工作能有新的发展，把改革开放不断引向深入。

改革开放是一项复杂而艰巨的社会系统工程。只注意抓经济工作，不注意抓政治思想工作，只注意经济建设而忽略精神文明

建设的思想和做法是片面的，也是错误的。这本书不仅提供了抓经济工作的经验，也提供了精神文明建设的做法，可供读者参考和借鉴。

十年，在历史的长河中不过是短暂的一瞬。然而，我国改革开放取得的成就是巨大的，取得的经验是可贵的。我们也应当清醒的看到，搞好改革开放，不仅需要大批优秀企业家，也需要大批的有胆有识的领导干部，更需要全国人民的积极努力。我们要同心同德，艰苦奋斗，实事求是，勤奋工作，沿着改革开放的道路不断前进，为祖国实现四个现代化做出新贡献。

岳宗泰

一九八九年二月四日

深化改革
不負所託

黃岐峰
一九九三年三月廿日

目 录

招标承包——深化企业改革的成功思路·····	郭洪歧 (1)
开创发展农村经济的道路·····	王洪廉 (27)
加快农村两个文明建设的步伐·····	解玉琦 (41)
走内联外引的开放振兴之路·····	顾二熊 (51)
旅游城市经济发展的实践与认识·····	李月辉 (64)
坚持政策导向 放活科技人员·····	徐金在 (69)
浅论企业兼并·····	韩立成 (78)
改革物资供应体制 发展生产资料市场·····	张铁勋 (88)
浅谈企业承包档案的建立·····	杨东红 (98)
顾客至上是服务行业之本·····	侯聚山 (102)
抓住机遇 在竞争中腾飞·····	王进贤 (109)
改革——光明的事业 光明的路·····	白冬至 (117)
发展外向型企业的必由之路·····	崔志才 (128)
努力发展民族电子工业·····	郎宝祥 (133)
内部商品化全员经营法·····	赵藏虎 (156)
攻势经营法·····	李正安 (165)
全员效率管理法·····	李进栓 (177)
投入产出优化法·····	马胜利 (190)
满负荷工作法·····	张兴让 (196)

招标承包——深化企业 改革的成功思路

郭 洪 歧

在改革的进程中，我们采取公开招标、竞争承包的方法，把竞争机制引入企业，收到良好效果。我们的做法和体会是：

推行资产经营责任制

我区深化企业改革，从1986年12月开始到现在，大体经历了三个阶段：从1986年12月上旬，到1987年的2月上旬，叫试点阶段。这一段的试点，我们主要搞了地区化肥厂的“两权”分离；从1987年的2月中旬到4月上旬，叫扩展试点阶段。从1987年的4月中旬开始，一直到现在，叫推广阶段。就是在全区推行招标承包，实行“两权”分离，搞活企业。1987年8月10日统计，全区已经铺开的“两权”分离的企业和有收入的事业单位，一共是596个，其中，已经签订承包经营合同的321个。大体上已铺开的企、事业单位，占全区企、事业单位总数的70%左右，已经签订承包经营合同的大体上占全区企、事业单位总数的40%。全区共有县以上企业总数708个，已铺开518个，占73%，已经签订承包合同的304个，占43%；全区县以上有收入的事业单位共249个，已铺开78个，占31%，已经签订承包合同的17个，占7%。

当前从全国来讲，企业承包经营责任制，国家经委总结了五种形式：第一种形式叫“双包一挂”；第二种形式叫上交利润递增包干；第三种形式叫上交利润基数包干；第四种形式叫微利、亏损企业的利润包干或亏损包干，也叫减亏包干；第五种形式叫行业投入产出包干。而我区的改革不在国家经委归纳的这五种形

式之列。我们的改革应该属于资产经营责任制这个范畴。所谓资产经营责任制，就是在企业所有权不改变的前提下，对企业资产进行重新评估，重新核定考核企业经营成果的各项指标，重新确定国家和企业的利益关系和经济关系，采取面向社会公开招标的办法，选择企业的最佳经营者。承包以后，企业所有权不变，经营权和使用权归承包者。承包期满以后，对企业的资产重新进行核定。这就叫资产经营责任制。我区的资产经营责任制大体上又可分为三种形式。为了和其它的承包经营形式区别开来，我们分别给它们起了个名字：第一种形式叫资产招标经营责任制，即面向社会，公开招标。我区的大部分企业改革属于这种形式。第二种叫资产承包经营责任制。就是在少数领导班子比较好，企业经营管理比较好，各项指标比较先进的企业，我们推行的是原班子承包，但是这里边也是有竞争的，也是通过合同重新确定国家和企业的关系。这种形式，除了没有公开面向社会招标以外，其它的几个特点都有。我们体会到，先进企业承包与不承包大不一样，先进企业同样有潜力可挖。我们搞的结果，先进企业的潜力一般在20%左右。比方说，邯郸地区轧钢备件厂是一个先进企业，它各项经济技术指标在全省以至在全国都是比较先进的。它的厂长兼党委书记李正安同志是全国“五一”奖章获得者，是模范共产党员，是模范转业军人，有一大堆荣誉称号。1987年地区财政下达这个企业利润计划178万元。后来我们决定这个企业搞原班子承包。经过工作组测算，他们自己也测算，最后上升到235万元，比原计划上升32%。地区内燃机厂也是一个先进企业，我们也准备推行原班子承包。地委、行署派了工作组同原班子同时分别进行测算，工作组和原班子搞了一个月。测算结果，他们认为只能搞到351.1万元，就是比原来的计划提高4%。后来，我到这个厂对他们说：你们两边虽然搞的指标是统一的，但是潜力却没挖出来，所以你们的指标都是保守的。我说你们再测算一次，如果能把潜力挖出来，就让原班子承包；如果潜力挖不出来，我们就在《河北日报》发广告，让外地的机械行业来承包你们这个企业。

因为我听说这个厂的潜力不小。这样说了以后，原班子压力很大，他们连夜测算，工作组也重新测算。第二天，原班子测算由原来的351.1万元上升到410万元，工作组测算由原来的351.1万元上升到430万元。在这个时候，双方争执不下，后来行署照顾了一下原班子，按410万元签订了合同，比原来的计划提高了21.3%。这就是说先进企业也有潜力可挖，而且潜力不小。第三种形式叫企业承包经营责任制。这种形式是大企业包小企业，甲企业包乙企业，经营情况比较好的企业包经营情况比较差的企业。我区东风制药厂被华北制药厂承包就属于这种形式。这种形式对企业来说是“旱涝保收”的，对财政来说也是最保险的，而且在承包期间能把先进企业的先进技术、管理经验引进到被承包的企业。象华北制药厂承包东风制药厂，四年承包利润指标四千万元，而东风制药厂1986年才实现利润280万元，1987年计划600万元，如果让他们自己搞，四年最多能搞到三千万元。承包后还规定，四年实现利润超过四千万元，超收部分，华北制药厂分55%，东风制药厂分45%。如果不足四千万元时，由华北制药厂的利润来补齐，而且承包期间华北制药厂要帮助东风制药厂建成二万吨淀粉、一万吨葡萄糖的扩建项目。我们地区企业承包经营的做法，大体上是这么三种形式。这三种形式所占的比例，大体上是这样，从已经签订合同的321个单位来统计，属于第一种形式的212个。占66.1%；属于第二种形式的107个，占33.3%；属第三种形式的是两个。

我们推行资产经营责任制，从实践来看是成功的，在全区引起来的震动还是很大的，开始收到可喜的效果：

（一）经济指标由过去的自上而下层层向下压，变成了自下而上的步步往上抬。过去，分配经济指标稍多一点就说你高指标、大计划，是“高压政策”、“头脑发热”。年初我们安排1988年工农业总产值比上年增长19.5%（其原因主要是去年农业受严重旱灾），其中工业增长8%，农业增长23.2%。有人就说地委、行署搞了高指标、大计划。我们说什么高指标、大计划？！不就是增

8%和23%嘛！自上向下压的时候，越压越少。这一次公开招标承包，情况变了，变成了自下而上的层层往上抬，指标越抬越高，有的成倍增长，有的几十倍增长。这是一个很大的变化。按照过去老的规程，都是由行政部门向企业布置任务，企业不接受，就由行政领导和企业领导讨价还价来协商，有的需要地委、行署领导出面去“拜托拜托”大家。现在情况变了，通过招标，由承包者根据企业设计能力，根据现实情况，根据干部职工积极性等因素，经过反复测算，首先确定标底，然后向承包者公布，叫标底发布会或承包方案发布会。发布以后，好象举行记者招待会，有什么问题提出来，一个一个地回答。还有什么问题？没什么问题，散会。规定我限你几月几日几时前，把承包方案交到什么地方，过期不候。这样搞的结果，不仅比原来下达的指标高得多，而且一般都高于标底。地区化肥厂今年实现利润标底经过反复测算，定为150万元，结果投标的五家都比这个高得多，最高的达到280万，最低的160万，都比标底高，比原来计划高得不成比例。地区第一招待处今年实现利润标底定为20万元，去年赔了6万，结果投标的有40万元的，有35万元的，有30万元的，最低的25万元，都比标底高得多。从最早签订合同的24个单位来看，去年，实现利润701.3万元，1987年财政下达的利润计划是778.5万元，我们提出的标底是1287万元，最后签字中标基数是1403万元。这里需要说明的是，签订承包合同的时候我们都对承包者作了很大的照顾，把指标往下压了一点。这是个什么概念呢？就是最后中标的利润数比1976年实现的利润多了701.7万元，提高了一倍还多，比1987年利润计划增长了624.5万元。增长了80.2%，这里需要说明一点，我们今年的计划是没有落实的。比政府确定的标底增加了116万元，增长了9.4%。地区化肥厂中标200万，比去年实现利润提高46.5倍，比财政今年下达计划提高16.6倍。涉县冶金矿山公司去年实现利润625万元，1987年县财政安排计划560万元（当时考虑到有些减收因素），公司经理坚决不接受，后来一名经理带着七个人一个单位一个单位地跑了七天，最后才落实

416万元，今年一、二个月只实现利润24万元，所以，在这个情况下，县委、县政府决定在这个单位实行公开招标，最后由一个副经理中标承包，中标的利润基数是690万元。他包了以后很简单，下边还有若干小企业和车间班组，他就召集下边企业经理开会，他先画了一张表格，说我已经承包了这个企业，我承包利润是多少，权力是什么，我的义务是什么，责任是什么，我每个人给你分一个实现利润数，分别是10万、20万、30万、50万，你如果完成这个数，你这个厂长继续当，如果你完不成这个数，你就走人，我另找他人。先压担子，后给位子。结果半个小时就把利润计划落实了下来，没有一个说完不成任务的，包了710多万元。这样，就比去年实现利润高10.4%，比今年计划增长53.3%。承包以后，当月实现利润70万元，四至七月份实现利润282万元，月实现利润比前一个季度实现利润62万还多。这是一个很大的变化，经济指标由过去的向下压变成了往上抬，由过去领导为了落实计划发脾气、得罪人，变成了照顾下边落好人。

(二) 落实了责权利，有效地调动了经营者和广大干部职工的生产、经营积极性。承包合同规定承包者是当然的厂长或经理，是企业的法人代表，对企业的产、供、销、人、财、物统一管理，全面负责。厂长经理有权组阁，有权任免中层行政干部，有权决定企业内部的机构设置，有权对生产经营行使决策权，有权在上级核定的工资总额内确定企业内部工资、奖金分配形式，有权支配企业的留利，有权聘请业务、技术骨干。而且，干部职工的工资福利待遇直接与经济效益挂钩，经济效益好的工资可以上浮，经济效益差的下浮，甚至受罚，最后只发生活费，甚至连生活费也不发。这就基本上解决了行政干预过多的问题，放开了企业的手脚，极大地调动了经营者和广大干部职工的积极性。象成安的百货公司被一个农民承包了，他承包以后第一次开全体干部职工大会，他就拿出一张合同，他说我在县委、县政府和县直，一没熟人，二没关系，三没靠山，我靠的就是这张合同。你们按照合同办事，我就用你，不按合同办事，我就执行合同，该

把你辞退就把你辞退，该把你降职就把你降职。这一段，经营情况不错。

(三) 为人才的出现和施展才能提供了广阔的天地，大大激发了人们奋发向上、大有作为的进取精神。我认为这个意义比增加几万或几十万收入大得多。过去，我们在用人方面有许多弊端：一个弊端是眼界不宽。组织部只管干部队伍，人事部门只管国家的一般干部、职工；一个弊端是办法不活。过去选拔、使用干部往往靠翻档案，靠上级领导的印象，多是在静态中选拔干部；再一个弊端是有些神秘化。考察了解干部只在少数人或小范围进行，搞得很神秘。这样搞的结果，虽然也能够正确地选拔和使用一些人才，但确实也有一些人才不容易被选拔和发现，更不容易被重用。这一次却打破了框框，克服了流弊。从已经签订合同的321个企业统计，单位内承包的298人，外单位承包的23人。这是从本单位和外单位来分。干部承包的260人，工人承包的58人，农民承包的三人。在这里边，单位内承包的并不等于是原来的厂长、经理承包，这里边有的是副职承包了，原来的副职成了正职，这个占了很大比重，有的是原来的中层干部当了厂长或者经理，有的是“小字辈”成了“长字辈”。一批“小字辈”，过去在厂子里，是一般干部，一般职工，现在当了厂长，成了“长字辈”了。有的农民承包了厂长，成了国家企业的领导人。地区化肥厂现在的厂长王俊义，今年才26岁，1982年的大学毕业生，要不是这一次搞招标，地委按正常做法选拔厂长，我看化肥厂选30个、50个也选不上他。这一次在五家竞争中，他发表的治厂演说被群众公认是最佳的，所以投了他的信任票。相反，过去也有一些人，靠关系、靠势力、靠不正当手段，登上了佳位、高位。有的人会说，领导看上了，也有的搞点别的邪门歪道。但这个面不是很大，是个别的。虽然是个别的，但影响很坏。这样搞的结果，不仅不利于干部的成长，还压抑了人们的进取心和工作积极性。有些有能力的人才发现不了，不被重用。有些不是人才的人倒得到重用。所以，有时没能力的不好好干，有能力的更不好好干，就是这个道理。旧

体制最大的流弊，是它压抑了人们的竞争与进取之心。即使很有才华的青年，端起了“铁饭碗”，坐上了“铁交椅”，其开拓创新之志也很容易被淹没。经济体制改革的标志，就是人才大量地涌现。现在我们这样搞的结果，把人们的积极性调动起来了。这样，我们就把求才、取才的视野扩大了，就扩大到了全区广大干部群众，不分领导干部，不分一般干部，不分国家职工和集体职工，也不分企业内和企业外，不分工人和农民，彻底打破了旧的用人观念和旧的章法，冲破了一些地方复杂的人际关系，就把人才推上了竞争的舞台，而且是领导和群众相结合来选才、用才。这实际上是知识的竞争，技能的竞争，效益的竞争。这就为人才脱颖而出开辟了道路，创造了条件，便于我们发现人才、起用人才。地区第一招待处答辩的时候，报名的54家，交承包方案的十八家，最后经过筛选，正式参加答辩的六家。评委会的一致意见，同意叫原行署办公室副科长李文生中标，群众投票的结果，李文生票数最多。这个事先专员们没有说话，李文生也没有找过任何人。当时答辩的场面是很精彩的，李文生的讲稿一万二千多字，讲了一个小时。讲了以后，人们热烈鼓掌。人们又提了二、三十个问题，要李文生当面回答。每个问题他都是很流利地回答。回答一个问题，都是热烈地鼓掌。有的问题难度很大，他也对答如流。比方群众提出来，你中标以后，你对原处长有什么想法？有什么安排？他说，按照党的任人唯贤的干部政策，大才大用，小才小用，量才适用，各得其所。群众又是热烈鼓掌。他的回答很简练，又很有分寸，很符合政策。最后行署决定任命李文生为行署第一招待处处长。这就向人们展示了一个道理，今后只有靠才能，靠本事，其它的都靠不住。如果李文生答辩时张口结舌，我看群众不会投他的票；如果王俊义与原厂长兼党委书记李治竞选的时候，不如李治讲得好，答辩不好，那么王俊义就竞争不过李治。因为他们二人，一个52岁，一个26岁；一个是厂长兼党委书记，一个是刚提拔的副科长；一个是有三十年工龄的老干部，一个是有四年工龄的青年人。这么一比，如果按老

的尺度的话，肯定会把王俊义比下去。但是，群众这次是拿才能这个尺子来衡量，拿治厂的本事来衡量，还是选了王俊义。当时他俩发表竞选演说以后，我站出来说了几句话，我说这一次要动真的，就从这两个人当中选择一个人当地区化肥厂的厂长，你们都是职工，你们考虑一下，你如果认为跟着李治干能够吃馒头，而不是喝稀粥，你就选李治；你如果认为跟着王俊义干能够吃馒头，而不是喝稀粥，你就选王俊义。你们选择一个，这是庄严的一票，你们选择以后，行署明天正式任命。我就说了这么几句话，我没有任何倾向性。群众经过一番思索，开始投票，结果王俊义得了269票，李治得了194票，王俊义中标了，群众热烈鼓掌。王俊义这次能够当厂长靠什么？地委、行署他不认识任何人，地区化工公司的同志他也不认识；而李治地委、行署多数人认识，比王俊义的路子宽得多。但是，群众选择，他们拿才能这把尺子来衡量，最后选择了王俊义。这样就看得很清楚了，靠别的都不行，只能靠能力，靠对国家的贡献。还有刚才说的成安那个农民叫刘庆祥，他看到县百货公司招标承包的启示以后，报名十天为期，他是第九天头上才看到的，还有一天期限。为了在一天一夜之间能够制订一个较细致可行的承包方案，他深夜摸黑跑了二十多里路，找他弟弟刘向泽，叫门叫不开，他就跳墙而过，把他弟弟从梦中叫醒，兄弟二人连夜搞出了承包方案，经过激烈的竞争，最后他们兄弟俩夺了县百货公司的标，当了经理和副经理。今年以来，不断有人给我写信或直接找到我要求承包地直一些企业、事业单位，要求“支持他们的行动”。这是一种非常好的风气。我认为有了这样一种风气，一个企业大有希望，一个地区大有希望，我们的国家大有希望。所以，可以说招标承包不仅是经济体制的改革，它也猛烈地冲击着我们的劳动人事制度和我们的干部制度。它的作法，是由封闭向开放转变，由静态向动态转变，由“相马”向“赛马”转变，由小空间向大天地转变，由任命制向选聘制转变，由论资排辈向唯才是举转变。我认为，这六大变化是劳动人事制度上的重大突破。这个意义比

经济意义要大得多、深远得多。

(四) 促进了生产, 提高了效益。一经承包, 企业就发生显著变化, 就是咱们过去说的, 一包就灵, 一包就变, 一包就盈。从全区已经签订合同的 321 家企、事业单位统计, 1986 年一共实现利润 3790.9 万元, 1987 年计划是 5783.1 万元。应当说明, 1987 年的计划我区是没有落实的, 许多单位和企业不接受。这一次签订合同, 1987 年实现利润基数是 7743.6 万元, 这就比 1986 年实际完成数增长了 1.04 倍, 比 1987 年的计划增长了 33.9%。崇智同志到邯郸地区详细调查了企业承包情况, 他说: “招标承包使全区整个经济有了生气, 有了活力。” 确实是这样的。

资产经营责任制完全符合我国经济体制改革的方向

我们国家的经济体制是照搬苏联的, 所以经过几十年的学习、发展, 逐步形成了一种旧的经济体制的模式。我们国家旧的经济体制的模式主要特征是五点: 一是经济管理权高度集中在党和国家手中, 对基层经济单位管得很死; 二是各种经济活动都要按照自上而下的主要是由实物指标构成的指令性计划进行, 排斥价值规律, 排斥市场机制的作用, 有的不承认价值规律; 三是经济生活被相对封闭的部门、地区的纵向行政系统割裂, 横向的经济联系很不发达, 企业与企业之间基本上没什么联系; 四是党和国家对经济活动主要是用行政手段进行直接管理, 不重视、不善于运用经济手段、经济杠杆来管理经济; 五是国家与企业之间、企业与企业之间及企业内部的分配关系是吃“大锅饭”, 搞的是平均主义, 是大家常说的, “干与不干一个样, 干多干少一个样, 干好干坏一个样”。这是我们国家旧的经济管理体制主要的五个特征。这五个特征集中的表现, 我归纳为三个字, 叫“一大”、“二铁”、“三严”。“一大”, 就是企业吃国家的“大锅饭”, 职工吃企业的“大锅饭”; “二铁”就是干部坐着“铁交椅”, 职工端着“铁饭碗”; “三严”, 是“婆管严”, 行政干预太多, 企业很少有自主权。由于我们国家旧的管理体制有这么几个特征, 所以我们搞的结果, 虽然我们的

经济体制在建立我们国家经济新秩序，在解决通货膨胀和打击投机倒把，在巩固和建立我们国家政权当中，在稳定人民生活当中，也起过一定的积极作用，这是应当肯定的。但是这样长期搞的结果，也造成了经营者缺乏压力，职工缺乏动力，企业缺乏活力，经济效果很不好。同样的一个人，为什么在我们企业里边，企业就搞不好？为什么换另一个地方，或者自己办一个企业，就能够把企业办好？原因在什么地方？这主要是由于体制造成的。吉林榆树县有个人叫潘均，他从五十年代就当厂长，一共干了三十多年厂长，搞了五、六个企业，基本上是走一处败一处，一个企业也没办好。从去年开始，国家让他承包企业，结果他包一个企业，办好一个企业。他现在包的两个企业都是濒临倒闭的企业，包了以后都是很快见效，当年盈利。人们都说潘均过去一个企业还搞不好，现在是背着一个，还抱着一个，而他也很有信心能把企业搞好。这是潘均过去本事小，现在本事大了吗？不是那么回事，是旧的管理体制使潘均的才能不能充分发挥出来，压抑了他的工作积极性，是新的体制能够使潘均把才能充分地发挥出来，他才能够把企业办好。这是体制造成的。薰城的农民武吉龙承包企业，承包一个成功一个，是武吉龙有超人的本事吗？是他比我们的厂长、经理还强吗？我说不见得。主要是武吉龙的企业管理办法使他能够把企业办好，而我们的体制束缚了人们的工作积极性，所以我们办不好企业。在地区招标承包当中，地委、行署明确了一条，原班子不管他是承包还是没有承包，不管他是中标还是未中标，一般不责备他们。过去的问题，一般由我们来承担，因为旧的管理体制，不能使他发挥才能。新的承包人他们之所以能够搞好，是因为体制变了，新的体制能够使他把企业办好。有的过去的厂长如愿意搞点自我批评，说为什么有的企业搞得不好，我没有搞好？他搞点自我批评也可以。但从我们来讲，从地委、行署来讲，不追究他的责任，因为主要是由体制造成的。当然，贪污、盗窃、违法乱纪等例外。现在，我们国家的经济体制改革，是针对着我们的国家旧的经济体制中存在的弊端提出

来的，是总结了我国国家多少年来的经验教训提出来的，也吸收了一些外国的先进经验，抓住了搞活企业这个管理上的关键问题来突破。要解决“一大”、“二铁”、“三严”的问题，要抓住我国国家经济体制中存在的主要弊端，这就是我们经济体制改革的主攻方向。

我区现在搞的深化企业改革，我们觉着完全符合中央关于经济体制改革的方向和精神，而且还具有我们自己的独创性。招标投标虽然发明权不属于我们邯郸地区，但是这确是我们自己的创造。我区的改革同国家经委总结的那五种企业承包形式来比较，更具有它的重要价值，是比较彻底的改革。所以，我觉得我们的改革同其它的改革形式比较起来，有五个特点和优点：一是开放性。就是说，我们的做法是面向社会，面向群众，框框少，局限小，也可以说没有什么局限性。我们的空间范围是非常大的，我们取才用人的范围是非常大的，我们搞的是开放式的。二是竞争性。通过竞争的办法来选拔人才，选择最佳经营者。这实际上是人才的竞争，知识的竞争，技能的竞争，效益的竞争。竞争是一个实质性的问题。我区的改革，竞争性这个特点是非常明显的。三是彻底性。我区的改革，矛头所向，对准了我们企业管理上多年存在的弊端，就是要革“一大”、“二铁”、“三严”的命。就是说，多年来我们国家企业搞得死，没有搞好，主要的弊端就是“一大”、“二铁”、“三严”。我们改革的矛头所向，就是对准了“一大”、“二铁”、“三严”，就是革“一大”、“二铁”、“三严”的命，向它们开刀。所以我们搞了以后，真正地做到了企业所有权与经营权分离，真正做到了将企业“六权”干净、利索地下放给了企业，没有截留，没有打折扣，真正打破了“铁饭碗”、“大锅饭”，搬掉了“铁交椅”，而且打破了旧的用人观念、用人制度、旧的用人方法，冲破了复杂的人际关系。所以说，我区的改革是相当彻底的改革。四是利益性。这是我们的改革，企业的经营者，包括企业的职工，真真正正地实现了权、责、利、美的统一。这个道理很简单，就是你经营好的，收入就多，收入



就多，经营不好、效益差的，收入就少；赔钱的，连基本工资也不发，有的还得拿自己的财产来补偿。现在有的承包者拿自己的财产作抵押，将来准备拿这些财产作赔偿。因此，权、责、利是统一的。五是先进性。就是说我们选拔的是最佳经营人才，最佳治厂方案，最佳经济指标。我区推行的资产经营责任制，同一般的企业承包经营责任制比较，具有这么五个特点和优点。同现在许多地方推行的厂长责任制来比较，我们这个变革也是相当彻底的。改革前我们调查了一下，现在的厂长负责制实际上并没落实。因为实行厂长责任制，厂长是任命的，指标是压下去的，权力是恩赐的，作法是封闭的。因此他没有竞争，他的经济指标、经营方案并不是最佳的，并不先进，经营情况也并不好。就是我们国家有了厂长条例以后，还没有找到一种途径来落实条例，条例仍然落实不了。而现在我们通过招标承包的办法，真正落实了厂长的权、责、利，并且有了合同作保证，有了法律保证。现在，我们的厂长是通过招标承包的办法选择的，指标是抬上来的，权力是争得的，作法是开放的，因此，这就有效地克服了官工、官商作风，增强了经营意识，竞争意识。特别是我们的厂长，我们的指标，我们的治厂方案是经过有识之士的检验，经过社会的检验，通过竞争产生的。

总之，我们的做法主要是思想开明，做法开放，竞争激烈。有了竞争，才有积极性。怎样形成竞争？主要是“三句话”，一句叫“大军压境”，一句叫“断其后路”，一句叫“背水一战”。所谓“大军压境”，就是让社会上的人来企业搞承包竞争，形成一种攻城的态势；所谓“断其后路”，就是你若不投标，不中标，别人承包以后，原班人马就地消化，一个也不调出，不搞易地安排，全部由承包人安排，这就把后路给切断了。一个“大军压境”，一个“断其后路”，两个东西碰到一块，你只好“背水一战”，只好起来竞争。竞争局面就是这么形成的。临漳百货公司经理叫曹臣，去年这个公司亏损1.9万元，今年县财政下达利润计划6万元，他坚决不接受。后来，县委、县政府决定在这个