

搞活大中型企业之路

辽宁企业“一包五改”范例选

中共辽宁省委政策研究室编

东北工学院出版社

主 编 戴鸿武

编 委 张辽源

姚广庆

张中华

刘宝珊

前 言

搞活企业、特别是搞活大中型企业，是当前城市改革的中心环节。而探索企业经营机制和内部运行机制的新模式，又是各地普遍关注的问题。近一二年来，辽宁的一些企业根据中共中央、国务院和省委、省政府的部署精神，结合自己的实际情况，进行了一系列大胆的尝试，在推行各种承包经营责任制和深化企业内部配套改革方面，收到了十分可喜的效果。省委、省政府把这些成功的经验概括为“一包五改”，在今年6月中旬召开的全省搞活大中型企业经验交流电视广播大会上进行了全面部署，对全省起到了很大的推动作用。我们感到，在企业中广泛深入地推行“一包五改”，不仅是当前深化改革的迫切需要，而且是今后一个时期的重要任务。在这种形势下，我们总结一批先行试点经验，并汇编成书，相信是会有现实指导意义的。

我们编辑此书的本意，一方面是为当前蓬勃发展的改革事业和热心改革的探索者唱赞歌，让更多的同志了解，我们的企业在改革中已经发生和正在发生哪些令人鼓舞的变化；一方面想为深化改革提供一套比较系统的参考材料，用事实回答一些许多同志正在思索的实际问题。本书共分两大部分，力图体现三个特点：第一，注意它的思想性。为有利于大家进一步把握城市经济体制改革的基本思路和基本指导思想，在第一部分中选用了中共中央有关文件、省委领导同志的讲话以及专论“一包五改”的文章。第二，注意它的现实

可用性。在本书第二部分中，用较多的篇幅侧重介绍各地实行“一包五改”的具体做法、主要成果和工作体会。这部分共分六个小单元，即实行各种承包经营、改革领导体制、改革管理方式、改革劳动人事制度、改革分配制度和改革经营方式的经验，以便于大家根据需要查找和参阅。第三，注意它的探索性。不仅多数经验材料都指出有待完善和提高的问题，还可引起大家对实行承包经营的深入思考。

我们认为，本书所选搞活企业的范例，均属于辽宁城市经济体制改革精华中的一部分，具有比较广泛的指导作用。不仅大中型企业可以参照，而且众多小型企业也可以借鉴；不仅企业的同志有必要阅读，而且可供所有关注城市改革的同志研究和参考。当然，改革正在深入，已有的经验不可能尽善尽美。我们诚挚地期望，各地要从实际出发，灵活运用他人的成果，在改革的实践中创造出更多更好的新鲜经验，用深化改革、搞活企业、努力提高经济效益的实际行动，迎接党的十三大的胜利召开，并通过贯彻十三大精神，把各项改革推向一个新的阶段。

我们在编辑此书中，由于时间仓促，水平有限，纰漏之处在所难免，敬望读者指正。

编 者

1987年8月

目 录

中共中央关于经济体制改革的决定.....	(1)
增强改革意识 深化企业改革	
——在辽宁省搞活大中型企业经验交流电视广播大会上 的讲话.....中共辽宁省委副书记、省长 李长春	(27)
实行“一包五改”是搞活大中型企业的成功之路戴鸿武 张辽源 刘宝珊	(39)
实行“四保一挂”承包经营的基本做法本溪工具厂厂长 洪希晨	(56)
实行工业净产值与工资总额挂钩给企业增强了动力大连化学工业公司经理 李永金	(64)
试行资产经营责任制 努力探索搞活企业的新途径沈阳弹簧厂厂长 史庭策	(71)
实行企业经营责任制的初步尝试.....	
.....沈阳起重运输机械厂厂长 张树棠	(79)
实行“盈亏包干” 企业起死复生.....	
.....大连炼铁厂厂长 王兰山	(86)
从减亏承包、“零字”承包到利润基数承包 经济效益步步提高沈阳拖拉机制造厂厂长 袁培元	(92)

实行“以港养港”承包制 老港增添新活力

.....大连港务局局长 王殿栋 (98)

利润递增包干 企业后劲倍增

.....大连仪表厂厂长 牛世涌 (104)

我们是怎样实行厂长任期目标责任制的

.....大连冷冻机厂厂长 张 和 (110)

深化企业内部改革 完善新的领导体制

.....沈阳电业局局长 钱家越 (117)

推行厂长负责制 确立厂长中心地位的几点体会

.....葫芦岛锌厂厂长 朱亚轩 (124)

实行厂长负责制中的几点粗浅体会

.....沈阳薄板厂厂长 刘相荣 (129)

实现思想观念转变 积极支持厂长工作

.....大连耐火材料厂党委书记 孙武臂 (134)

围绕实现厂长经营目标 搞好企业民主管理

.....锦西化工机械厂工会副主席 李晓光 (144)

划小核算单位 分级分权管理

.....沈阳重型机器厂厂长 黄松涛 (153)

在企业内部实行全方位承包经营责任制

.....沈阳电缆厂厂长 徐有泮 (163)

在企业内部实行多种经营形式

.....抚顺钢厂厂长 张宝琛 (170)

改革劳动人事制度 增强企业活力

.....鞍山矿山机械厂厂长 张志远 (178)

- 开辟厂内劳务市场 搞活企业用工制度
 营口洗衣机总厂厂长 周双仁 (184)
- 改革管理体制 精简科室人员
 铁岭市色织总厂厂长 邓 勋 (190)
- 我们怎样试行结构工资制的
 沈阳第三机床厂厂长 刘宝利 (195)
- 实行联产计酬 搞活内部分配
 丹东轮胎厂厂长 郭凤山 (202)
- 实行全额浮动、联分计酬 努力完善企业分配制度
 辽宁电子铝箔厂厂长 李廷昭 (207)
- 实行“功年序列”分配制度 给企业注入了新的
 生机和活力
 朝阳重型机器厂厂长 戴诗杰 (217)
- 试行岗位等级工资制 搞活企业内部分配
 金州重型机器厂厂长 王景明 (223)
- 靠开发技术和加强销售 企业从困境中崛起
 铁岭光学仪器厂厂长 张忠相 (227)
- 实行开放经营 发展横向联合
 鞍山钢铁公司经理 李华忠 (235)
- 组织企业集团 发挥综合效益
 沈阳气体压缩机联合制造公司总经理 张琴开 (242)
- 探索建设外向型企业的路子
 营口造纸厂厂长 高万宝 (254)

中共中央关于经济体制改革的决定

中国共产党第十二届中央委员会第三次全体会议

一九八四年十月二十日通过

中国共产党第十二届中央委员会第三次全体会议，分析了我国当前的经济和政治形势，总结了我国社会主义建设正反两方面的经验，特别是这几年城乡经济体制改革的经验，一致认为：必须按照把马克思主义基本原理同中国实际结合起来，建设有中国特色的社会主义的总要求，进一步贯彻执行对内搞活经济、对外实行开放的方针，加快以城市为重点的整个经济体制改革的步伐，以利于更好地开创社会主义现代化建设的新局面。

一、改革是当前我国形势发展的迫切需要

我国经济体制的改革，已经经过了几年的酝酿和实践。十一届三中全会在决定把全党工作重点转到经济建设上来的同时就着重指出，为了实现社会主义现代化，必须对经济体制进行改革。那次全会以后，全党在拨乱反正和调整国民经济方面进行了大量工作，改革主要在农村进行。在完成指导思想上的拨乱反正、实现历史性伟大转折的基础上，党的十二大明确提出了有系统地进行经济体制改革的任务，并且指出这是坚持社会主义道路、实现社会主义现代化的重要保

证。近两年来特别是今年以来，党中央、国务院又作出了一系列重要决策和指示，推动了各项改革的广泛深入发展。

我国经济体制改革首先在农村取得了巨大成就。长期使我们焦虑的农业生产所以能够在短时期内蓬勃发展起来，显示了我国社会主义农业的强大活力，根本原因就在于大胆冲破“左”的思想束缚，改变不适应我国农业生产力发展的体制，全面推行了联产承包责任制，发挥了八亿农民的巨大的社会主义积极性。目前农村的改革还在继续发展，农村经济开始向专业化、商品化、现代化转变，这种形势迫切要求疏通城乡流通渠道，为日益增多的农产品开拓市场，同时满足农民对工业品、科学技术和文化教育的不断增长的需求。农村改革的成功经验，农村经济发展对城市的要求，为以城市为重点的整个经济体制的改革提供了极为有利的条件。

这几年以城市为重点的整个经济体制改革也已经进行了许多试验和探索，采取了一些重大措施，取得了显著成效和重要经验，使经济生活开始出现了多年未有的活跃局面。但是城市改革还只是初步的，城市经济体制中严重妨碍生产力发展的种种弊端还没有从根本上消除。目前，城市企业经济效益还很低，城市经济的巨大潜力还远远没有挖掘出来，生产、建设和流通领域中的种种损失和浪费还很严重，加快改革是城市经济进一步发展的内在要求。城市是我国经济、政治、科学技术、文化教育的中心，是现代工业和工人阶级集中的地方，在社会主义现代化建设中起着主导作用。只有坚决地系统地进行改革，城市经济才能兴旺繁荣，才能适应对内搞活，对外开放的需要，真正起到应有的主导作用，推动整个国民经济更好更快地发展。

还应该看到，正在世界范围兴起的新技术革命，对我国经济的发展是一种新的机遇和挑战。这就要求我们的经济体制，具有吸收当代最新科技成就，推动科技进步，创造新的生产力的更加强大的能力。因此，改革的需要更为迫切。

当前我国安定团结的政治局面日益巩固，经济调整工作取得了重大成绩，国民经济持续增长，第六个五年计划的主要指标提前完成，国家财政状况逐步好转，全党同志和全国各族人民对社会主义现代化建设的信心大为增强，加快经济体制改革的愿望更加强烈。特别是中央和省、自治区、直辖市一级全面整党的健康发展，已经和正在端正各条战线现代化建设的业务指导思想，明确改革的方向。现在，全面改革经济体制的条件已经具备，我们有必要也有可能比较系统地提出和阐明改革中的一系列重大问题，以利于统一和提高全党同志特别是领导干部的认识，使改革更加卓有成效地进行，使社会主义优越性进一步得到发挥。中央希望并且相信，如同十一届三中全会在实行拨乱反正，提出改革任务，推动农村改革方面起了伟大的历史作用那样，十二届三中全会在制订全面改革蓝图，加快改革步伐，推动以城市为重点的整个经济体制的改革方面，也必将起到伟大的历史作用。

二、改革是为了建立充满生机的 社会主义经济体制

中华人民共和国的诞生，社会主义制度的建立，结束了半封建半殖民地旧中国一百多年人民灾难深重的历史，消灭了剥削制度，我国各族人民真正成了国家的主人。在中国共产党领导下，全国人民艰苦奋斗，建立了独立的比较完整的

工业体系和国民经济体系，取得了旧中国根本不可能取得的巨大成就，为我们建设富强、民主、文明的现代化的社会主义国家奠定了必不可少的物质基础。我国各族人民从长期的历史经验中深切体会到，只有社会主义才能救中国。

马克思主义的创始人曾经预言，社会主义在消灭剥削制度的基础上，必然能够创造出更高的劳动生产率，使生产力以更高的速度向前发展。我国建国三十五年来所发生的深刻变化，已经初步显示出社会主义制度的优越性；但是必须指出，这种优越性还没有得到应有的发挥。其所以如此，除了历史的、政治的、思想的原因之外，就经济方面来说，一个重要的原因，就是在经济体制上形成了一种同社会生产力发展要求不相适应的僵化的模式。这种模式的主要弊端是：政企职责不分，条块分割，国家对企业统得过多过死，忽视商品生产、价值规律和市场的作用，分配中平均主义严重。这就造成了企业缺乏应有的自主权，企业吃国家“大锅饭”、职工吃企业“大锅饭”的局面，严重压抑了企业和广大职工群众的积极性、主动性、创造性，使本来应该生机盎然的社会主义经济在很大程度上失去了活力。

建国初期和第一个五年计划期间，我国面临着实现全国财政经济统一、对资本主义工商业进行社会主义改造和开展有计划的大规模经济建设的繁重任务，逐步建立起全国集中统一的经济体制。那个时候，在许多方面还没有统得很死，而且在社会主义改造的方法和步骤上坚持了从中国实际出发，有很大的创造。但是，随着社会主义改造的基本完成和我国经济发展的规模越来越大，原来为限制和改造资本主义工商业所采取的一些措施已不再适应新的形势，经济体制方面某

些统得过多过死的弊端逐渐显露出来。一九五六年，在党的第八次全国代表大会上和大会前后，党中央特别是中央主持经济工作的同志已经觉察到这个问题，并提出了某些改进措施。但是，由于我们党对于如何进行社会主义建设毕竟经验不足，由于长期以来在对社会主义的理解上形成了若干不适合实际情况的固定观念，特别是由于一九五七年以后党在指导思想上的“左”倾错误的影响，把搞活企业和发展社会主义商品经济的种种正确措施当成“资本主义”，结果就使经济体制上过度集中统一的问题不仅长期得不到解决，而且发展得越来越突出。其间多次实行权力下放，但都只限于调整中央和地方、条条和块块的管理权限，没有触及赋予企业自主权这个要害问题，也就不能跳出原有的框框。

为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，必须认真总结我国的历史经验，认真研究我国经济的实际状况和发展要求，同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理办法。中央认为，按照党历来要求的把马克思主义基本原理同中国实际相结合的原则，按照正确对待外国经验的原则，进一步解放思想，走自己的路，建立起具有中国特色的、充满生机和活力的社会主义经济体制，促进社会生产力的发展，这就是我们这次改革的基本任务。

社会主义社会的基本矛盾仍然是生产关系和生产力、上层建筑和经济基础之间的矛盾。我们改革经济体制，是在坚持社会主义制度的前提下，改革生产关系和上层建筑中不适应生产力发展的一系列相互联系的环节和方面。这种改革，是在党和政府的领导下有计划、有步骤、有秩序地进行的，

是社会主义制度的自我完善和发展。改革的进行，只应该促进而绝不能损害社会的安定、生产的发展，人民生活的改善和国家财力的增强。社会主义的根本任务就是发展社会生产力，就是要使社会财富越来越多地涌现出来，不断地满足人民日益增长的物质和文化需要。社会主义要消灭贫穷，不能把贫穷当作社会主义。必须下定决心，以最大的毅力，集中力量进行经济建设，实现工业、农业、国防和科学技术的现代化，这是历史的必然和人民的愿望。全党同志在进行改革的过程中，应该紧紧把握住马克思主义的这个基本观点，把是否有利于发展社会生产力作为检验一切改革得失成败的最主要标准。

三、增强企业活力是经济体制改革的中心环节

城市企业是工业生产、建设和商品流通的主要的直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。现在，我国城市企业，包括工业、建筑业、交通业、商业和服务业的企业，已有一百多万个，职工共达八千多万人。仅城市工业企业提供的税收和利润，就占全国财政收入的百分之八十以上。这些情况表明，城市企业生产和经营的积极性、主动性、创造性能否充分发挥，八千多万职工的积极性、主动性、创造性能否充分发挥，就是说城市企业是否具有强大的活力，对于我国经济的全局和国家财政经济状况的根本好转，对于党的十二大提出的到本世纪末工农业年总产值翻两番的奋斗目标的实现，是一个关键问题。具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义。而现行经济体制的种种弊端，恰恰集中表现为企业缺乏应有的活力。

所以，增强企业的活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。

围绕这个中心环节，主要应该解决好两个方面的关系问题，即确立国家和全民所有制企业之间的正确关系，扩大企业自主权；确立职工和企业之间的正确关系，保证劳动者在企业中的主人翁地位。

过去国家对企业管得太多太死的一个重要原因，就是把全民所有同国家机构直接经营企业混为一谈。根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权同经营权是可以适当分开的。为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，社会主义的国家机构必须通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节，通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入，委派、任免或批准聘选企业的主要领导人员，并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁。但是，由于社会需求十分复杂而且经常处于变动之中，企业条件千差万别，企业之间的经济联系错综繁复，任何国家机构都不可能完全了解和迅速适应这些情况。如果全民所有制的各种企业都由国家机构直接经营和管理，那就不可避免地会产生严重的主观主义和官僚主义，压抑企业的生机和活力。因此，在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，等等。总之，要使企业真正成

为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。这样做，既在全体上保证整个国民经济的统一性，又在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性，不但不会削弱而且只会有利于巩固和完善社会主义的全民所有制。

企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力就能充分地发挥出来。我国农村改革的经验生动有力地证明了这一点。城市经济体制改革中，必须正确解决职工和企业的关系，真正做到职工当家做主，做到每一个劳动者在各自的岗位上，以主人翁的姿态进行工作，人人关注企业的经营，人人重视企业的效益，人人的工作成果同他的社会荣誉和物质利益密切相联。现代企业必须有集中统一的领导和生产指挥，必须有高度严格的劳动纪律。因为我们的现代企业是社会主义的，在实行这种集中领导和严格纪律的时候，又必须坚决保证广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的权利。在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的，同劳动者的主动性创造性是统一的。这种统一，是劳动者的积极性能够正确地有效地发挥的必要前提。

确立国家和企业、企业和职工这两方面的正确关系，是以城市为重点的整个经济体制改革的本质内容和基本要求。要实现这个基本要求，势必牵动整个经济体制的各个方面，需要进行计划体制、价格体系、国家机构管理经济的职能和

劳动工资制度等方面的配套改革。中央认为，这些改革，应该根据国民经济各个环节的内在联系和主客观条件的成熟程度，分别轻重缓急和难易，有先有后，逐步进行，争取用五年左右的时间基本实现。达到这个目标的步骤，另行部署。

四、建立自觉运用价值规律的计划体制， 发展社会主义商品经济

社会主义社会在生产资料公有制的基础上实行计划经济，可以避免资本主义社会生产的无政府状态和周期性危机，使生产符合不断满足人民日益增长的物质文化生活需要的目的，这是社会主义经济优越于资本主义经济的根本标志之一。建国以来，我们实行计划经济，集中大量财力、物力、人力，进行大规模的社会主义经济建设，取得了巨大成就。同时，历史的经验也告诉我们，社会主义的计划体制，应该是统一性同灵活性相结合的体制。尤其是考虑到我国幅员广大、人口众多，考虑到交通不便、信息不灵、经济文化发展很不平衡的状况在短期内还难以完全改变，考虑到我国目前商品经济还很不发达，必须大力发展商品生产和商品交换的实际情况，建立这样的计划体制的需要就更加迫切。如果脱离现实的国情，企图把种种社会经济活动统统纳入计划，并且单纯依靠行政命令加以实施，忽视经济杠杆和市场调节的重要作用，那就不可避免地会造成在计划的指导思想上主观和客观相分离，计划同实际严重脱节。列宁在十月革命后，曾经在制订电气化计划的时候产生这样的思想：“现在对我们来说，完整的、无所不包的、真正的计划＝

‘官僚主义的空想’。”“不要追求这种空想”。今天我国同当时俄国经济十分困难的情况已大不相同。但是我们的实践经验证明列宁的这个思想不仅适用于当时条件下的俄国，而且具有长久的意义。必须实事求是地认识到，在很长的历史时期内，我们的国民经济计划就总体来说只能是粗线条的和有弹性的，只能是通过计划的综合平衡和经济手段的调节，做到大的方面管住管好，小的方面放开放活，保证重大比例关系比较适当，国民经济大体按比例地协调发展。

改革计划体制，首先要突破把计划经济同商品经济对立起来的传统观念，明确认识社会主义计划经济必须自觉依据和运用价值规律，是在公有制基础上的有计划的商品经济。商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件。只有充分发展商品经济，才能把经济真正搞活，促使各个企业提高效率，灵活经营，灵敏地适应复杂多变的社会需求，而这是单纯依靠行政手段和指令性计划所不能做到的。同时还应该看到，即使是社会主义的商品经济，它的广泛发展也会产生某种盲目性，必须有计划的指导、调节和行政的管理，这在社会主义条件下是能够做到的。因此，实行计划经济同运用价值规律、发展商品经济，不是互相排斥的，而是统一的，把它们对立起来是错误的。在商品经济和价值规律问题上，社会主义经济同资本主义经济的区别不在于商品经济是否存在和价值规律是否发挥作用，而在于所有制不同，在于剥削阶级是否存在，在于劳动人民是否当家做主，在于为什么样的生产目的服务，在于能否在全社会的规模上自觉地运用价值规律，还在于商品关系的范围不同。在我国社会主义条件下，