

工业企业的 租赁与承包

—— 经济体制改革在黄石

中共黄石市委政策研究室 编
黄石市经济委员会



湖北科学技术出版社

工业企业的租赁与承包

中共黄石市委政策研究室 编
黄石市经济委员会

湖北科学技术出版社

工业企业的租赁与承包

中共黄石市委政策研究室
黄石市经济委员会 编

湖北科学技术出版社出版发行
湖北省黄石市委印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6印张 128千字

1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷

【ISBN7—5352—0296—9/F·20】

印数：1—6 000 定价：1.65元

本书编委会成员

主 编 王鼎三

副主编 马清明 吕 福

编 委 张嗣义 魏劲松 杨 树

王汉学 王道艺

目 录

在深化改革中重构微观基础(代序)	(1)
--------------------------	-------

第一部分 改革中的企业

租赁使灯泡厂重放光明	(6)
“百利斯” 钟声在租赁中敲响	(9)
承包经营是搞活大中型企业的一条好路子	(14)
改革给“神牛” 增添后劲	
——湖北拖拉机厂承包经营侧记	(21)
引入竞争机制之后	
——来自黄石市第三橡胶厂的报告	(27)
组合效应	
——黄石市第一针织厂优化劳动组合纪实	(33)
“活” 工资引发的活力	
——黄石市第一制药厂改革内部分配制度的调查	
.....	(38)

第二部分 改革中的企业家

厂长的脚步	
——记大冶钢厂厂长袁大焕	(44)
在新的起点上	

——记华新水泥厂厂长傅本一·····	(52)
“怪”人的“怪”事	
——记黄石市第三橡胶厂厂长孔年春·····	(60)
科技兴厂的风采	
——记黄石市锻压机床厂厂长周建国·····	(68)
旋风燃烧	
——记大冶县钢铁厂厂长陈厚实·····	(79)

第三部分 探索与思考

“包”字当头 活在其中·····	(84)
从租赁经营看搞活企业的方向和基本途径·····	(90)
对承包经营责任制中几个问题的探讨·····	(100)
深化企业内部配套改革 促进企业经营机制转变	
·····	(104)
从黄石的实践看完善竞争机制的基本途径·····	(111)
黄石市工业企业机构改革的回顾与思考·····	(119)
铁交椅是怎样被撼动的·····	(124)
放水养鱼 鱼水合欢	
——黄石市财税部门支持工业企业承包综述	
·····	(130)
兼并，改革舞台的新角色	
——黄石市企业兼并的调查·····	(135)
厂长经理投标人的竞争心态·····	(144)
海观山上话潮生	
——对黄石市全面推行承包经营责任制的	
心理追踪·····	(150)
改革，呼唤着社会主义企业家·····	(156)

附 录

- 中共黄石市委、黄石市人民政府关于推进改革、
进一步搞活企业的决定…………… (161)
- 中共黄石市委、黄石市人民政府关于全面推行
承包经营责任制，进一步搞活企业内部经
营机制的若干意见…………… (166)
- 关于黄石市工交企业1987年实行承包经营责任
制的情况和1988年深化企业改革的意见…………… (171)
- 关于黄石市全民所有制企业引入竞争机制改革
干部人事制度的若干意见（试行）…………… (178)

在深化改革中重构微观基础（代序）

中共黄石市委书记 袁照臣

党的十一届三中全会以来，在农村改革的强力推动下，城市经济体制改革以搞活企业为中心，走上了不断探索、不断发展的道路。特别是各种形式的承包经营责任制出现，使改革的重心从扩权让利转到改善企业的经营机制，为广大企业开辟了深厚的活力源泉。在保证国家财政稳定增收的前提下，企业自我积累、自我改造、自我发展的能力不断增强，风险机制被引入企业，经营者的自主权得以充分体现，从而推动了企业内部一系列配套改革的拓展，使大批社会主义企业家脱颖而出。实践使人们认识到，通过所有权与经营权的分离，转变企业经营机制，重新构造微观基础，是深化改革，搞活企业的正确途径。

黄石市两权分离的探索，是从中小企业的租赁经营起步的，从1986年底开始，逐步发展到对大中型企业实行承包。两年来，我市推行多种形式的承包经营责任制，经历了从“地下”到“地上”，从小范围试点到大面积推开的发展历程，承包经营责任制在实践中不断完善，初步形成了一些自己的特点。

一、提高政策“透明度”，变“包活”为“包死”

承包经营责任制的着眼点在于调动企业经营者和职工的

积极性。而企业经营者和职工积极性的提高，很大程度取决于通过承包实现责、权、利三者的统一。我们黄石市推行承包责任制以“三包一奖”为主要形式，基本内容是：包上缴利税、包七五规划目标、包企业技改自有资金筹集；根据承包合同完成情况，对经营者和职工进行奖惩。这种承包形式的一个突出特点：是把上交国家的一头包死了，实行超额全留，欠额自补，并且一定四年不变。这就从根本上提高了承包政策的透明度，实现了企业责、权、利的有机统一，从而产生了巨大的激励作用。

基数包死，还要严格兑现。如果不兑现，势必挫伤企业经营者和职工的积极性。市委、市政府根据去年企业承包合同执行情况，及时作出了奖惩兑现的有关规定，对首先通过审计的43家承包、租赁企业的经营者进行公开奖惩，其中有34家受奖，奖金最高额达3366元；7家受罚，罚款最高额达732元；2家不奖不罚。奖罚兑现的公开实行，在全市产生了很大的震动，不仅保证了承包合同的严肃性和承包政策的稳定性，给企业吃了“定心丸”，而且大大增强了企业经营者的紧迫感和责任感，真正起到了“鼓励快牛，鞭打慢牛”的效果。

二、引入竞争机制，变“要我包”为“我要包”

把竞争机制引入承包，用招标的办法选择企业的经营者，这是推行和完善经营承包责任制的关键环节。我市第一批承包试点企业，一般都是指定原厂长、经理承包，这就从客观上造成了不是“我要包”而是“要我包”的状况。针对这种状况，我们在扩大承包面的同时，及时引入竞争机制，一方面对已承包、租赁的企业“杀回马枪”，有计划、有步骤地予以“补课”；另一方面，对尚未承包租赁的企业，在

承包租赁时，一律实行基数招标，厂长招聘，不仅有效地改变了过去那种“一对一”讨价还价的局面，在很大程度上校正了过去“定标”时出现的误差，使承包的各项指标更加合理，激发了经营者跳起来摘桃子，而且普遍增强了企业厂长和经理的风险感、危机感和责任感。厂兴我存，厂衰我亡。促使经营者全力以赴经营企业，把个人的全部能量转化为企业的经营成果。

三、实行层层承包、变厂长承包为全员承包

厂长作为企业的法人代表向国家承包以后，如何把自己的压力和动力传递到全体职工，形成一种振兴企业的“合力”，这是完善承包经营责任制的又一关键。为此，一是要围绕企业承包的各项指标，用竞争原则建立起多层次、多形式、多类别的内部承包网络，使“包”字进车间、进班组，到岗位、到企业的每一个“细胞”，把各项指标分解落实到每一个人头上。二是改革企业内部分配制度，增“柔”减“刚”，使个人劳动成果与企业经济效益紧密挂钩。只有这样，才能使职工的主人翁地位与法人代表的利益一致起来，把厂长个人承包变成实质上的企业全员承包。我市大冶钢厂与市里签订承包合同以后，围绕5 000万元利润的总目标，实行层层承包，建立起了个人保班组、班组保车间、车间保分厂、分厂保总厂的承包保证体系，并相应采取工资总额与承包指标挂钩的配套措施，极大地调动了职工的积极性，1987年承包中全厂有13项指标创历史最好纪录。市三橡胶厂签订承包合同以后，在对全厂12个二级单位、103个工段班组实行逐级承包的同时，还对其中的二分厂实行了集体租赁，分厂又对部分机台实行了个人租赁或承包，使企业经营机制得到明显改善，经济效益显著提高，该厂去年一反行业经济效

益下降的趋势，产值、上交利税分别以32.25%和23.17%的速度同步增长。

四、强化企业管理，变“以包代管”为“以包促管”

强化企业管理，是推行和完善承包经营责任制的内在要求，也是企业经营机制充分发挥效能的必要条件。从总体上看，由于承包经营责任制的推行，企业经营者一般都比较重视企业基础管理工作，但是，以包代管，一包了事的倾向在一些企业不同程度地存在着。有的企业在内部承包中，只重视效益指标，忽视管理指标；有的企业为了完成承包指标，盲目拼设备，致使设备完好率呈下降趋势。针对这种状况，我们突出抓了“两个结合”：一是把企业内部配套改革同加强企业基础管理结合起来。通过企业内部配套改革，改善企业经营机制，强化企业内部管理。全市大多数企业都大刀阔斧地改革了内部组织机构，机构砍掉一半以上，干部减少了30%左右，精干了决策层，强化了管理层，提高了工作效率，初步建立起与承包经营相适应的工作方式与管理体系。二是把落实承包目标同企业进档升级目标结合起来。开展以提高产品质量，降低两耗（原材料、能源消耗）、两费（企管费、车间经费）为主要内容的双增双节运动，逐步完善和建立原始纪录、计量、统计、定额等管理制度，全面加强企业基础管理工作，把承包经营建立在科学管理基础之上。

企业改革还需深化，两权分离仍待探索。黄石的实践只是初步的。为了总结这方面的经验，进一步推动这项改革，市委政研室和市经委在有关单位的密切配合下，编写了这本《工业企业的租赁与承包》，做了一件很有意义的工作。这本书运用调查报告、报告文学、通讯、特写等多种形式，介绍了一批租赁承包企业的新鲜经验，讴歌了在改革前沿跃马

扬戈的企业家，研讨了租赁和承包工作中的一些热点和难点问题，是一本洋溢着时代气息，跳动着时代脉搏的好书。由于篇幅所限，它不可能把所有租赁承包企业的作法收编进来，也不可能对租赁承包工作的各个方面作详尽介绍，但却生动记叙了全市企业改革逐步深化的发展历程，展现了在这场伟大改革中我市企业所经历的巨大变化；将其视作一个缩影来看全省、全国经济体制改革的进展，也可以收到“一叶知秋”之效。

我十分高兴地向广大读者推荐这本书，相信它将给一切有志于改革的人们以鼓舞、思索和启迪，并期待随着改革的深化和发展，将有更加成熟、更为完善的《工业企业的租赁与承包》续篇问世。

第一部分

改革中的企业

租赁使灯泡厂重放光明

黄石灯泡厂是一个只有职工592人、固定资产384万元的小厂。1986年这个企业因经营管理不善及产品滞销积压，经济效益下降，出现帐面亏损3.7万元，潜在亏损29.6万元，欠外债91万元，陷入了困境。1986年12月，该厂被推为全市工业企业改革实行租赁试点单位，通过招聘经营者，实行租赁经营，给企业带来了生机，迅速改变了经营的被动局面：当月帐面持平，1987年元月灯泡产量达96万只，比1986年月平均产量多出10万只，产品综合合格率突破历史最高水平，可比产品成本降低11.1%，实现利润1.28万元。1987年全年产量增长10%，万元产值综合能耗下降20%，可比成本下降11%，实现利润21万元。

一度黯然失色的灯泡厂是如何重放光明的呢？

一、大力精减机构和人员，建立统一、高效、运转灵活的生产经营指挥系统

过去，和众多企业一样，这个小厂内部机构设置上下对口铺摊子，机关科室竟达14个，脱产干部96人。新厂长汪喜清同志中标后，从灯泡厂的实际出发，按照工作、业务性质，机关科室减为5个，机关人员减为45人，并将90%的富余干部充实到生产第一线，这既改变了机构臃肿、人浮于事的问题，又给生产第一线增加了骨干力量。过去由于机构因人设事，职责不清，互相推诿，许多急需解决的事情一拖再拖，严重地阻滞着生产经营的正常进行。现在按职责分工，厂长拍板，各负其责，实现了分层分级管理，提高了工作效率，强化了内部管理机制。

二、实行层层承包，搞活企业内部分配

搞好企业内部分配是调动职工积极性和创造性的主要手段。汪喜清同志把层层承包摆在中心位置，按照“分灶吃饭”的原则，划小核算单位，二级单位全部实行了承包，明确了各单位及上下左右的责权利关系；二级单位再细分指标，承包到机台、个人，做到人人头上有指标，千斤担子众人挑，革除了职工吃企业大锅饭的弊病。

在承包形式上不拘一格，按照工作性质和管理水平不同实行不同的承包方式。对生产车间（分厂）有的实行“利润包干，超利分成”；有的实行“利润包干，多超多奖”；对机关则实行“百分考核，超分计奖”等形式。由于这些承包责任制目标明确、措施具体，调动了各单位和职工的积极性。有的单位和职工自动延长工作、劳动时间，千方百计超产适销对路产品，提高了单位及整个企业的经济效益。如普泡分厂主要生产白炽灯泡，过去由于产品单一，质量差，成本高，积压涨库造成亏本。承包后，他们发动职工出谋献策，根据市场需要，克服困难，增加群众欢迎的彩色、灯笼

泡等新产品的产量，注意提高老产品的质量，承包的当月就盈利2万多元。

与内部承包相适应，实行工资和生产经营成果挂钩，改革企业分配方式。一是减刚增柔，奖勤罚懒。厂部将工人工资分为两部分，一部分为底工资，一部分为效益工资。效益工资由每个职工的工资中提出二十元，外加奖金、中夜班费、超利分成等组成，实行全额浮动。二是拉开档次。为提高一线工人在企业中的收入水平，鼓励工人上第一线，他们根据不同岗位，分五个档次标准，实行考核分配，并对主要生产岗位、工种实行岗位、职务津贴。这样，从分配上打破了“大锅饭”、“铁饭碗”，较好地处理了普通工种和技术工种、体力劳动与脑力劳动、新老工人之间的利益关系，调动了企业各个方面的积极性，使每个职工乐于把自己和企业的兴衰紧密地联系在一起，自觉地为振兴灯泡厂献计出力。

三、狠抓产品销路，不断开发新产品

产品滞销是灯泡厂租赁前存在的较大问题。1986年有4个月的产品4000万只灯泡涨库，160万元成品资金被压死。租赁后，厂长把销售工作放在首位，提出了推销积压产品的奖励办法：核定年推销基数，完成任务的浮升一级工资，超过基数任务一倍以上的再晋升一级奖励工资，对完不成基数任务的则取消推销员资格。措施出台后，调动了销售人员积极性，销售人员“八仙过海，各显神通”，在短短的一个月内将积压的灯泡销售一空，回笼资金50多万元，扭转了产品积压的被动局面。

为了在激烈的市场竞争中能站稳脚跟，灯泡厂集中技术力量建设特泡车间，搞新产品试验开发。1987年上半年，试制成功了高压钠灯，并投入了批量生产，出厂3000只，创收8

万多元；下半年又试制成功了高压汞灯及8瓦、20瓦、40瓦节电日光灯泡等新产品，投入市场试销，深受用户欢迎，为1988年制定新的更高要求的企业经营目标奠定了良好的基础。

四、加强民主管理，充分发挥职工在企业中的主人翁作用

职工群众是企业的主人，不动调他们的积极性，是办不好企业的；灯泡厂抓住了推行民主管理这一关键，处处依靠职工群众办事。一是设立了厂长意见箱，号召全厂职工围绕企业生存发展的重大问题献计献策。租赁的当月，就收到干部、工人口头和书面提出的建议100多条，在专门研究后，有50%以上被采纳。二是实行民主决策。凡涉及治厂方针、人事制度、调资升级、职工福利、奖惩条例等重大问题，均提交职工代表大会审议决策。三是搞好“民主协商”。在实施各项措施过程中，定期或不定期地开展厂长与职工民主协商对话，对职工提出的合理要求，及时采纳；对少数人的利益纠纷，做好思想工作，合情合理地给予解决。这些措施，增强了职工的主人翁责任感，协调了租赁人同职工的权益，形成了全厂齐心改革，同舟共济，努力改善企业经营的新局面。

（柯时若 余常晏）

“百利斯”钟声在租赁中敲响

“百利斯”——英文BLISS，无论从中文字面，还是从英文含义来理解，都是很吉祥的。然而，一年前，尚未改革的黄石钟厂的工人们还在诅咒它：什么“百利斯”，是“白累

死”，“背了时”。

象一个后天生成的畸型儿，慢吞吞走了三十年，还那么矮小，却已老态龙钟。背负着沉重的包袱，步履蹒跚，苟延残喘……

三十年前的小型集体企业，三十年后依旧。不过240来人，累计亏损额却高达119万多元，濒临倒闭。

倒闭，一个多么可怕的字眼！

原黄石市第一轻工业局毅然决定对黄石钟厂实行招标租赁。黄石钟厂成为全市第二家进行租赁的企业。租赁，堂而皇之地出现在改革的舞台。

公开招标，公开答辩，变“相马”为“赛马”，过去被埋没的人才都勇敢地站出来投标竞争。是骡子是马，拉出来溜溜，方能识别。承租体这种新的企业领导班子终于在竞争中诞生了。

由平均年龄二十八岁的张艾东承租小组组成的厂级领导班子，在黄石钟厂建厂三十周年的第一天，走马上任了。对全厂职工来说，这个班子的每张面孔都是很陌生的。“他们就是我们的大老板了？”“一班毛毛躁躁的年轻人，能行吗？”

“肩膀太嫩啰，挑不起大担子。”……纷纷议论，议论纷纷。

然而，这班人马不管什么七长八短的杂话，他们搬来一张张简易床支在办会室里，吃、喝、拉、撒、睡全在厂里，拼命干起来了。

工人们越来越觉得新鲜。翻开五个头儿的风险抵押单，什么大彩电、电冰箱、收录机、洗衣机啦，什么大立柜、小方桌啦，就连梳妆台、床架铺板都有，甚至把老婆也拉上一同签名画押。共同的风险和利益，把这几位志同道合的年轻人紧紧捆在一处，推上了舞台。被租赁企业的职工以为自己