

起飞 从这里开始

——石家庄市经济改革实例选编



中共石家庄市委办公室
中共石家庄市委研究室

起飞，从这里开始

——石家庄市经济改革实例选编

中共石家庄市委办公室
中共石家庄市委研究室

序

遵照党中央和省委的指示，我们在大力发展农村商品生产的同时，以很大的精力抓了城市经济改革，现在已经出现了一个好的发展势头。这一段，主要是以搞活经济、提高经济效益为目的，以简政放权、实行各种形式的承包责任制为突破口，以工交财贸企业改革为先导，由企业到行业，由基层单位到管理部门，在经济管理体制、干部管理制度、劳动人事制度、分配制度、流通体制、经营方针、城市建设、科技管理、财政税收等方面着手进行改革，并初见成效。人民群众的伟大实践证明，经济必将在改革中实现起飞，“四化”必将在改革中成为现实。

就在这种改革热潮的推动下，由市委办公室、研究室编辑的《起飞，从这里开始》一书，用发生在我们身边的新鲜生动的实例，告诉了人们一个深刻的道理：“民族要振兴，国家要富强，人民要幸福，都必须靠改革开放——这是建设具有中国特色社会主义的‘不二法门’。”《起飞》一书确定这样的编辑思想，是抓住了我

们今天社会生活的主题的。

改革势在必行，不改革就没有出路。总结自身的经验与教训，面对客观的事实，我们对此看得格外清楚了。就在我们生活于其间的石家庄市，就从《起飞》一书所列举的那些行业、企业或单位、部门来看，他们都曾无一例外地长期端着“铁饭碗”，吃着“大锅饭”，受着“左”的条条框框的严重束缚。正是这种种“左”的弊端，造成了某些企业领导的官僚主义，助长了某些人的懒汉思想，压抑了广大职工群众的事业心和责任感。其结果是，我们的许多企业象生了锈的机器运转不灵，失去了应有的生机和活力。很显然，不彻底革除这些“左”的弊端，不坚决地打破“铁饭碗”、“大锅饭”，坚定地实行按劳取酬，就不可能调动起广大职工的积极性，实现经济起飞。

改革的威力是不可低估的。它能够出效率，出速度，出效益，出人才，出社会主义精神文明。在今天，这已经不再是纯理论问题，而是一个客观的现实了。请看看《起飞》一书提供给我们的事实吧——那些曾经被“左”的一套捆绑着手脚的企业或部门，一旦松绑后放开了手脚，立刻就现出了蓬勃的生机；濒于破产的，起死而回生了；走投无路的，创出新路来了；连年亏损的，一举而扭亏为盈；慢吞吞赶路的，甩掉了“老牛破车”……这真是：有了自主权，企业面貌大改观，“包”字进了厂，企业长上金翅膀。更为可喜的是，改革造就了一大批能人闯将。这些人有胆有识，善经营，会管理，被人

们叫做“新型企业家”。这样一大批智勇兼备的闯将涌现出来，带领群众去攻关斩隘，经济起飞还有什么可怀疑的么？！

在《起飞》一书选入的经济改革五十例中，不同的行业或企业，采用了各种不同的经营承包形式和管理制度。单是这一点，就足以显示了广大群众不可遏止的改革热情和无限的创造才能。改革本身就是解放思想、实事求是的产物，它排斥任何违背实事求是精神的条条框框。只要符合三个“有利于”的要求，只要是坚持处理好国家、集体、个人三者之间关系的各项改革，我们就应该旗帜鲜明地去支持，去扶植。一句话，抛弃一切多余的忧虑或怀疑，冲破一切陈旧的条条和框框，唯有这样，我们才能做名副其实的经济改革的促进派。

由于编选的时间短，文章篇幅也有限，经济改革中的许多好的典型实例，很难一一收入《起飞》一书，收入此书中的有些典型实例，其经验也未必都能得到充分的深刻的反映。虽然如此，窥一斑而可见全豹。这五十个改革实例如能对读者有所启示，使人们对改革的迫切性和必要性获得一个较前深刻的认识，那么，《起飞》的编写者们便有理由感到欣慰了。

石家庄市的经济改革，只能说刚刚起步，许多事情还是属于探索性的、试验性的。我们必须保持清醒的头脑，看到面前的任务十分艰巨，道路还很漫长。任重而道远。我们要十分珍惜这一良好的开端，努力保持这个好的发展势头，不断开创出经济改革的新局面。当着

《起飞》一书与广大读者见面的时候，愿全市人民奋发进取，共同为我市城乡经济的迅速起飞，做出更大的贡献。

贾 然

1984年6月

目 录

一“包”赢得百事兴·····	(1)
用经济手段管好企业·····	(6)
改革者的创新精神·····	(9)
冲破阻力搞承包·····	(12)
在改革中起飞·····	(15)
实行“三制” 带来“三高”·····	(17)
以挑战的姿态迎接挑战·····	(19)
实行承包 效益提高·····	(21)
重奖重罚 利润翻番·····	(23)
建筑业改革的有益尝试·····	(25)
以转轨变型求活 靠挖财进宝致富·····	(27)
在实践中丰富承包的内容·····	(29)
徘徊不前三十年 一朝改革即起飞·····	(31)
松开一个“绑” 迈出一大步·····	(33)
冲破十禁区 实行百允许·····	(35)
他们在干新事业·····	(38)
亏损户 变成了“百万富翁”·····	(40)
一个新招数 增收七十万·····	(42)
起死回生的“五板斧”·····	(44)
国营企业里的农民经理·····	(46)

“飞星”腾空 “白鹿”奔驰·····	(48)
销路是这样打开的·····	(50)
以改革的精神支持改革·····	(52)
计酬有良方 利润连年长·····	(54)
职工集资入股 企业招财致富·····	(57)
跨区域 搞联营·····	(59)
破旧立新 生机蓬勃·····	(61)
经济杠杆显神通·····	(65)
宾客来五湖 信息通四海·····	(68)
“特事”特办 方法全新·····	(70)
招标出能人·····	(72)
办好批发交易市场 搞活城乡商品流通·····	(74)
供销社的新股东·····	(76)
联营救活了新园饭店·····	(78)
奖勤罚懒的办法灵·····	(80)
还是工商联营好·····	(82)
个人承包做活了生意·····	(84)
一业为主 综合经营·····	(86)
要害开一刀 效益步步高·····	(88)
“六定”定出新气象·····	(90)
事业单位同样大有改头·····	(92)
敢越雷池闯新路·····	(95)
科技管理的新路子·····	(98)
“包”字进了科研所·····	(100)
迈出三大步 一步一层天·····	(103)

“老包”进班组 上下干劲足·····	(105)
五个月就大见成效·····	(108)
除本分成的办法好·····	(110)
今日“兴华”气象新·····	(114)
大刀阔斧闯新路·····	(117)
后记·····	(120)

一“包”赢得百事兴

石家庄市造纸厂是一个有八百多名职工的中型全民企业，具有先进的造纸设备和一批专业人才，生产高、中、低档各种纸张。1979年实现利润近百万元，在全省二十多个同类型的造纸厂中名列前茅。但是，近几年经济效益大幅度下降，1981年至1983年，向国家上交不到一万元，成为全省造纸行业的落后户。今年下达该厂17万元的利润计划难以落实。

经济改革的浪潮激荡人心。3月28日，该厂销售科长马胜利向领导递交了要求承包企业、立志改变落后面貌的决心书，新任厂长刘广义同志全力支持，并共同研究了承包三年的方案。4月18日与主管局签定了今年实现利润70万元，力争100万元，明后两年每年递增20%的承包合同，确定了“管理上从严，生产上抓紧，经营上搞活，生活上关心”的办厂宗旨，提出了提高经济效益的36条措施和72条变通办法。

承包合同规定，立状人和承包组行使厂长和厂部的权力，对生产经营负全部责任；有权根据实际需要调整、设置管理机构，任免、配备行政干部及管理人员；有权对干部、工人进行奖惩，包括记功、晋级和降级、辞退。

承包合同对奖惩办法作了明确的规定。今年全面完

成承包指标，实现利润达到保证数和力争数后，承包立状人年终加奖500元和800元，承包组成员加奖250元，连续三年完成承包指标，立状人正式晋升一级工资，承包组成员浮动晋级一年，各记大功一次；完不成利润指标，分别扣发立状人和成员当年四个月和两个月的工资，如果连续亏损三个月，酌情追究承包立状人的经济责任和法律责任。

两个月来，承包组采取了一系列改革措施，收到了明显的效果。

第一，在企业内部对生产经营的各个环节实行承包。车间向厂承包产量、质量、消耗、成本四项指标，根据指标完成的好坏奖惩，上不封顶，下不保底。车间承包采取招标的形式。如二号纸机的新产品，先后有人提出了三个产量指标，经审议，选中了产量高、措施有力的方案。销售科承包奖罚的办法是，每月销售主要产品考贝纸50吨以上，销售额达到100万元，奖励1000元，再每超一万元，奖励100元；销售额在90万元以下，每少一万元扣罚100元。

第二，尊重科学知识，把科技人员视为“厂宝”。承包组规定，对科技人员实行技术津贴，做出成绩给予奖励，大大调动了技术人员的积极性。工程师、技术科长孙桂芝同志，为了回收废纸浆改装二号纸机，废寝忘食搞设计，不分昼夜与工人们一起搞施工，仅用七天就完成了任务，并生产出两种卫生纸新品种，一个月可创利润四万元左右。过去，出口卫生纸超重，多年未能解决，每年

损失三十多万元。助理工程师、卫生纸车间主任王逾先带领有关人员，仅用五天时间就攻破了这个难题。

第三，“包”字进厂，能人就位。他们按照“四化”标准，采取民意测验的方法，任命了17名有知识、有魄力、有能力的中层干部，其中8名有业务技术职称。新提拔的10名同志，平均年龄33岁。对任命的中层以上干部，落实责任制，制订了奖惩办法，每人写出月工作总结，由承包负责人“阅卷评分”，发放“小红包”。干部制度的改革，加强了管理，促进了生产。设备基建科负责水、电、汽管理。过去工人群众批评他们不是面向生产第一线，而是面向香油白面，工作不负责任，有时一个月烧坏二十多台电机。承包后，任命有十多年工龄，自学成才的29岁的电工苏广瑞为副科长。苏广瑞一上任，就从抓烧电机入手，制订规划，带领全科同志自制全自动保护装置，主动为第一线服务，一改旧观，受到普遍赞扬。

第四，团结一切可以团结的力量，调动所有人的积极性。他们不搞“一朝天子一朝臣”，而是团结一切可以团结的人，包括对承包持不同意见的人和退居二线的老同志。一名副厂长对承包持有不同意见，承包组负责人亲自到他家做思想工作，使这个同志改变了旧观念，主动提改革建议，承包组对其委以重任。尊重退居二线的老干部，遇到难题，主动同他们商量，这些老同志看到承包组有改变企业面貌的决心，积极性非常高涨。

第五，以严治厂，奖惩分明。承包组立志改变厂风。他们制订了职工奖惩条例，人手一册。违犯厂规厂纪，在

三天内按规定交厂应罚款数；立功，当场予以奖励。有一名职工迟到10分钟，甘愿受罚，主动交厂10元罚款。到目前为止，全厂因违犯厂规厂纪受罚的有34人。有罚也有奖。有一名工人发现一台电机断了两股线，马上叫来电工修理，避免了烧电机事故，承包组负责人当场拍板，奖励20元。由于奖惩分明，形成了良好的厂风，职工自觉遵守厂规厂纪，迟到早退现象基本杜绝，也没有串岗、聊天、干私活的现象了。以严治厂，并不是一味惩罚，不讲情理，对有困难的职工，根据具体情况给以照顾。有一名女工，丈夫因病住院，孩子小，住处远，唯恐迟到，压力很大。承包组知道后，当即准许在其丈夫治病期间，可晚上班两小时，这位女工很受感动，谢绝了领导的照顾，每天早五点起床，既料理好了家务，又保证了按时上班。

第六，心里装着群众，给职工办了十件好事。其中有医务室、电话室、食堂改一班为三班，24小时为职工服务；入托子女每人每月补助5元；一胎化职工发儿童书报补助费；从全厂奖金总额中提取5%，用于逢年过节看望劳保病号、退休职工；添置设备，让工人在夏季吃上自制冰糕、汽水；对脏、苦、累工种实行岗位津贴等等。

第七，充分发挥党组织对企业经营活动的保证、监督作用。企业承包后，实行厂长负责制，克服了过去以党代企的弊病。党组织从日常的生产行政事务工作中解脱出来，集中力量做好思想政治工作，对企业的管理和经营活动起保证和监督作用。生产经营事项和行政人员

调动，承包组有权决定，不再提交党总支讨论研究。党总支针对部分党员对承包有偏见，专门召开会议，教育党员做改革的促进派。还规定，党员如触犯厂规厂纪，除按规定处罚外，还要在党的生活会上做检查，情节严重的要给以党纪处分。广大党员在改革中发挥了先锋作用，在全厂受奖的33人中，有10名党员，没有一名党员受罚。

“包”字进厂，生产增长。五月份产量达到530吨，产值达到123万元，分别比上月提高44.8%和70.8%；实现利润21万元，比年初局下达的全年利润计划提高21.5%。改革出人才、出效益。承包组从两个月的改革实践中取得了经验，增长了才干，坚定了信心，酝酿了新的起飞方案，保证实现利润由70万元增到140万元，力争200万。

(刘建)

用经济手段管好企业

石家庄市交通局下属一个全民企业，十二个集体企业，共有职工5566人，营运汽车600部。这个局思想解放早，改革起步快，经济效益连年大幅度增长。

1980年，全局仅实现利润243.2万元，1981年上半年更不景气，仅实现利润48.4万元，六个企业亏损，两个企业靠借钱发工资。为了改变这种被动局面，他们在抓领导班子整顿和车辆更新改造的同时，从交通运输业的实际出发，逐步推广了以承包为特征的经济责任制，经济效益成倍增长。1982年，全局实现利润588.8万元，比上年增长1.7倍，1983年又增加到990.4万元，两年利润翻两番。单车利润1981年为6337元，1982年为1.23万元，1983年又上升到1.6万元，居全省同行业首位，跨入全国先进行列。今年一至五月份，在运费降低、烧高价油等不利因素较多的情况下，实现利润472.1万元，比去年同期增长17.9%。他们的主要做法是：

一、以基本的生产单元为承包单位，调动每个职工的积极性。汽车队是一车一人，一辆车就是一个生产单元。过去同一项运输任务有的一天拉四趟，有的一天只拉一趟；有的干十二小时，有的只干六小时；有的年盈利过万元，有的亏损上千元，但报酬都一样，吃的是“大

锅饭”，束缚了人们的积极性。为改变这种局面，1980年11月该局汽车一队抽出十部车两个班进行“单车核算，超利分成”试点，当月单车利润就从200元增到966元，第二个月超过千元。十部车相当于四十一部车的利润总和。随着，在汽车九队、十队扩大试行，进一步取得经验。从1981年9月开始在全局推广，并不断完善，劳动效率大大提高。

二、以先进合理的定额承包，鼓励职工创第一流水平。为了制订既先进又合理的定额，他们调查了大量历史资料，并参考苏州、天津、邯郸等市的经济指标，以及全国的平均水平和先进水平，详细测算了不同车型、吨位、新旧程度，订出每一部车必须经过努力才能实现的经济指标，作为考核依据，把盈利水平和个人收入联在一起，鼓励工人超产。单车创利过万元的，在省内为数不多，而这个局1982年就有246部，1983年上升到376部，占营运汽车总数的65.6%。汽车十队司机何书华驾驶的“黄河”半拖挂，去年实现利润6.8万元，实现利税7.2万元。由于定额先进、人均创利水平大幅度提高，单位成本工资含量下降，职工个人收入增加，国家和集体拿了大头。

三、以重奖重罚的经济手段，使责任制成为发展生产力的巨大杠杆。他们首先严格划分一、二线，汽车司机奖金比一般工种高一倍左右。对司机奖金分配，以规定的利润指标为主要考核指标，超多奖多，亏多罚多，上不封顶，下不保底。有的队还把超额和亏欠部分分三档

定比例，超额越多，提奖比例越大，亏欠的越多，扣罚数越多。市劳模、汽车二队司机邢彦梅，去年利润指标1.3万元，实际完成2.7万元，全年共得奖金和行车津贴2652.7元。同队的另一个司机，利润完成得不好，全年仅得奖金46元。还有一名司机，月利润计划870元，只完成6元，受到下浮工资87元的惩罚。对汽车修理工执行“一保四包”，定奖定罚，即保完好车率，包任务、包质量、包时间、包消耗，按百分考核，上下浮动工资。对企业管理人员按责任大小定“系数”，按工作实绩定“分数”，上下浮动工资。百分为尽职尽责，高出百分乘个人系数计上浮工资，低于百分下浮工资。今年，上级要求这个局创新成绩，目标利润增长11%。他们对企业领导班子的奖惩办法又进行了改革，实行单独考核，重奖重罚，规定：企业完成奋斗目标利润后，正职按“2”的系数，副职按“1.8”的系数计奖；完不成，领导干部按管理人员最低系数计奖；完不成利润计划不得奖，完成利润计划90%以下，每降低1%，正职下浮企业基本工资2%，副职下浮1%。对企业 and 个人的奖罚，均采用逐月累计计算，预支预扣，年终决算，多退少补的办法。这一项改革对企业领导增加了新的压力，也给企业带来了动力和活力。

（靳彦）