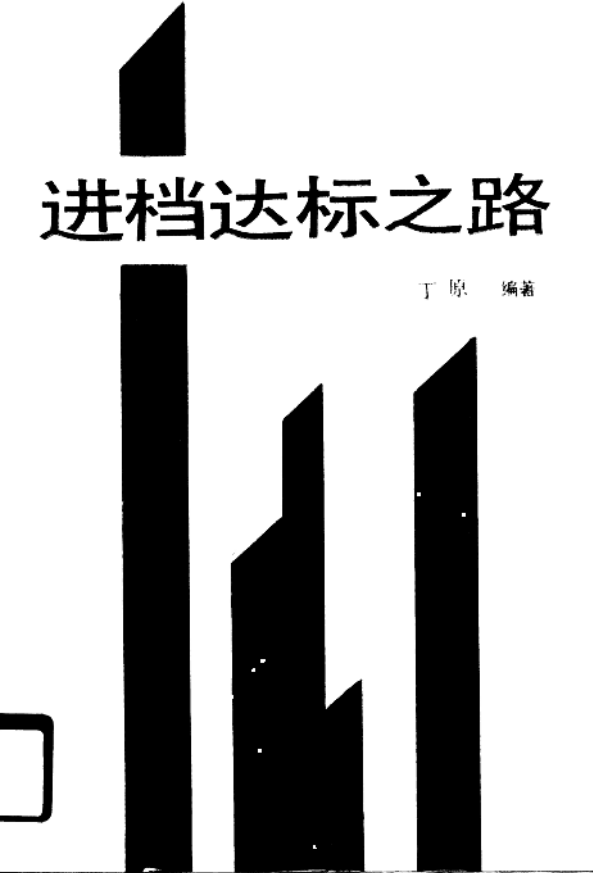




进档达标之路

丁原 编著

内 容 提 要

根据省委六届六次全会决议“各地方和企业都可推行鸡西市‘进档达标’的经营责任制”的精神和孙维本书记关于“在全省推开企业进档达标承包责任制”的指示，特推出《进档达标之路》一书。该书既是鸡西推行进档达标承包经营责任制的唯一的权威性的科学总结，又是我省落实第二轮承包时不可多得的参考书，具有很强的指导性和实用性，是工商企业、车间班组、经济主管部门、党政机关、大专院校必备的资料书、参考书和工具书。

各地方和企业都可推行鸡西市“进档达标”的经营责任制。

——中共黑龙江省六届六次全体委员会会议
《关于进一步搞好治整改促进经济稳定发展的决议》(1990年7月14日通过)

在落实第二轮承包时，在全省推开企业进档达标承包责任制，使企业内部改革真正有利于推进企业技术进步，增强发展后劲；有利于改善管理，提高企业素质；有利于逐步成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的独立的商品生产者和经营者。

——省委书记孙维本同志1990年7月14日
在省委六届六次全会上的讲话

鸡西市开展了进档达标活动，促进了企业的经营管理水平的提高。我们认为这是很有效的方法，除了鸡西应该坚持外，还应该在其他各地都普遍推广一下。

——省委书记孙维本同志1986年11月23日
在省委常委四个煤炭城市现场办公会上的总结讲话

推广鸡西市进档达标承包办法，处理好“死基数，活比例”的关系，使企业既有压力又有动力。

——邵奇惠省长1990年3月8日在黑龙江省第七届人民代表大会第三次会议上的《省政府工作报告》

鸡西市进档达标承包办法很好，值得在各地推广。

——副省长陈云林同志1990年1月19日在全省经济体制改革工作会议上的讲话

序

自1986年开始，鸡西市开展“进档达标，争做贡献”活动，后来又发展成为进档达标承包经营责任制，至今已整整四年。它有效地调动了企业和职工增产增收的积极性，使企业的一切生产经营活动真正纳入了以提高经济效益为中心的轨道上来。四年末，鸡西市地方工业持续稳定发展，利税增长1.7倍，财政收入翻了一番。

实践证明，进档达标承包经营责任制是从实际出发，符合客观经济发展规律的。它冲破了长期束缚人们增产增收积极性的传统观念（即重预算内轻预算外，重利轻税，以及企业、主管部门、政府三者之间互相争讲算计观念），充分调动了企业增产的积极性。它建立了一种既有激励又有约束，既有微观搞活又有宏观调控，既有物质鼓励又有精神鼓励的新的经济运行机制。省委、省政府领导对此曾多次给予充分肯定，并要求在全省推广。为了帮助大家认识进档达标，真正理解其内涵与真谛，从中受到有益的启迪，特编著了《进档达标之路》一书。

该书基本是资料汇集。其真实性毋庸置疑。凡是有关进档达标承包经营责任制的文字，几乎都搜集进来了，其中只对部分关系不大的文字做了删节和改动。

《进档达标之路》不但对现行承包制的实施进行了一定程度的

总结，为全省推广鸡西市进档达标承包办法提供了不可多得的合乎时宜的参照物，而且为后人研究经济体制改革，研究承包制，研究一个城市开展一项活动或实施一项政策，以及进行经济理论方面的研究，准备了富有地方特色的实例和准确数据。

编著匆匆，难免有些资料遗漏或编误，切望读者指教并予补充。

此书得以在较短的时间内出版，许多同志为之做了大量的工作，其中冰雪同志热情地协助作者编写书中的“进档达标之路”一文，并积极帮助作者从事编务工作，付出了令人感动、不可忘怀的辛劳，在此一并致谢。

丁 原

1990年9月20日

目 录

序.....	I
“进档达标”.....	1
进档达标之路.....	24

进档达标的调查和讲话

经营承包与社会主义劳动竞赛有机结合的成 功探索.....	59
关于鸡西市调整产业结构的调查报告.....	70
1986年4月28日王宗璋市长在全市经济战线开展 “进档达标,争做贡献”活动动员大会上的讲话.....	80
全面推行进档达标承包经营责任制,促进工 业经济持续稳定增长.....	89

进档达标方案

鸡西市直属工交企业1986年度“进档达标, 争做贡献”活动方案.....	101
鸡西市地方工交企业1987年度“进档达标, 争做贡献”活动方案.....	104
鸡西市地方工交企业1988年度进档达标承包	

经营责任制方案.....	111
鸡西市地方工交企业承包经营合同书.....	118
《鸡西市地方工交企业 1988 年度进档达标承包经营责任制方案》实施意见.....	120
鸡西市地方工交企业1988年度进档达标租赁经营责任制方案.....	125
关于对工交系统 1988 年度进档达标承包(租赁)经营责任制有关文件的补充规定.....	132
关于继续搞好地方工交企业1990年度进档达标承包经营的意见.....	136
鸡西市农业系统企事业单位1988年度进档达标承包经营责任制方案.....	140
鸡西市商业企业1986年度“进档达标,争做贡献”活动方案.....	143
鸡西市国营商业饮食服务业企业1988年度进档达标承包经营责任制方案.....	156
鸡西市供销系统1986年度“进档达标,争做贡献”活动方案.....	164
鸡西市供销系统 1987 年度“进档达标,争做贡献”活动方案.....	167
鸡西市供销系统1988—1990年度进档达标承包经营责任制方案.....	171
鸡西市粮食系统1987年度“进档达标,争做贡献”活动方案.....	176
鸡西市粮食系统1988年度进档达标承包经营责任制方案.....	180
鸡西市物资系统1987年度“进档达标,争做	

贡献”活动方案·····	186
鸡西市物资企业1988年度承包经营责任制方	
案·····	190
鸡西市外贸系统1988年度进档达标承包经营	
责任制方案·····	196
鸡西市外贸系统1989年度进档达标承包经营	
责任制方案·····	200
鸡西市建安企业1988年度进档达标承包经营	
责任制方案·····	204
鸡西市劳动服务公司系统集体企业1990年度	
进档达标承包经营责任制方案·····	211
佳木斯市地方工交企业进档达标承包经营责	
任制方案(1990年4月5日)·····	217

进档达标汇报材料

关于开展“进档达标，争做贡献”活动，促	
进经济发展的报告·····	226
关于鸡西市地方工交企业实行进档达标承包	
(租赁)经营责任制情况的报告·····	235
完善企业激励机制，保证经济稳定发展·····	249
全面开展进档达标活动，努力探索企业承包	
经营的新形式·····	262
1986—1989年度鸡西市地方工交系统利税进	
档达标光荣榜·····	270

进档达标论

开展进档达标活动，引动社会经济良性循环·····	283
--------------------------	-----

冲破束缚企业增产增收的传统观念，用进档	
达标的政策调动企业生产积极性·····	288
遵循规律，政策一贯，工业生产稳步发展·····	293
促进地方经济发展的有效措施·····	296
完善企业激励机制，稳定发展煤城经济·····	300
承包经营责任制的一种新形式	
——谈鸡西市进档达标承包经营责任制·····	306
进档达标是调整国家、集体、个人三者利益	
的改革政策·····	316
摆脱困境出路在改革·····	324
进档达标的报道·····	329

“进档达标”

一辆轿车飞驰而来。

九转十八弯的鸡勃公路象一轴徐徐展开的风俗画：

蓝天浮云移

茂林挂雪闪

地上，皑皑白雪遮不住高高的锥形矸石山峰；地下，闪闪矿灯如满天星斗。

“到了吗？”

男中音的声音。成熟、稳健、有力的音质。他环顾一下周围环境，问旁边的人。

“到了。这就是煤城鸡西。”

绵延起伏的完达山麓，堤岸弯曲的穆棱河畔。

从荒原上掘出第一锹乌黑发亮的煤块，到煤车穿梭往来源源外运，半个多世纪过去了。这里不再是棒打狍子、瓢勺鱼的不毛之地，而是楼房遍地、车水人流，正在崛起的能源城市。鸡西是我国十大煤炭工业基地之一。随着时间的推移，地下煤炭将逐渐减少，总有枯竭的一天，客观事实告诉人们：鸡西的繁荣昌盛，人民生活水平的提高，不能完全依赖煤炭资源的开采和加工，还要大力发展地方工业，改革单一的产业结构。

鸡西建市后才兴建起一批机械、电子、化工、建材、纺织等中小型企业，到了八十年代中期，虽已发展到五百多家，职工二十余万。可是，这些企业大多先天不足，基础薄弱，设备陈旧，技术落后，资金短缺，经济效益低，有的甚至负债累累，拖了财政的后腿。

鸡西的地方工业如何才能振兴？腾飞之路在哪里？

市领导在思索；

厂长和技术人员在探寻；

广大工人在切盼……

历史的台历翻开了新的一页。

改革的大潮在960万平方公里的大地上滚滚而来。它造就了并正造就着一批杰出的弄潮儿，而杰出的弄潮儿又以自己独特的方式创造着未来。

蜿蜒的鸡勃公路上，远远地驶来的这辆银灰色的“桑塔纳”，刚刚转过弯路，便突然加速行驶。

灌木丛生的丘陵迅捷地躲到车后，连绵起伏的针叶松林急速地退到一旁……晚霞里，北方城市特有的风光迎面而来：墨蓝墨蓝的天空、烟雾升腾突兀奇伟的凉水塔，看不到头的错落楼群、泛着银光的穆棱河……

轿车里谈笑风生。

司机邻座穿着黑呢大衣的一位中年人，戴着深褐色的墨镜，肤色白皙，面目清秀，沉思中奔涌着兴奋。他刚刚卸任于松花江畔风光秀美的佳木斯市，又在新春佳节的鞭炮声中，风尘仆仆，前来赴任。

高擎的路灯将中兴立交桥照得一片辉煌。沿街楼房林立。市容不是想象的那样烟气弥漫，破破烂烂。

小车飞也似的将他投入这座光明之城。从这一天——1986年

2月25日开始，他的命运就同煤城人民的命运融汇在一起，他就是新任市长王宗璋。

一项重大的改革政策开始躁动，即将出世，它是丰富阅历和深思熟虑的结晶。

早春温暖的阳光透过明亮的玻璃窗，照得办公室里暖融融的。王宗璋正在主持一个小型的会议。他略微单薄，面容严肃，但不乏和蔼。一双深邃的眼睛里透露着睿智的光芒。他来鸡西已一个月零十天，一直没有表态，他在熟悉环境。白天听汇报，晚上看工厂。时间过得飞快，不知不觉地到了1986年4月，这时他原定的暂不进入工作状态的打算不得不告吹了。前任市长调走后，鸡西长达半年之久没有市长，仅各委、办、局需市政府决策的重大问题就有104个。客观现实不允许他继续缄默不语，4月3日起新市长正式走马上任。他平静、好动，不苟言笑，步履匆匆，给人最初的印象是谦虚、朴实。

是时势把这位中年知识分子干部推到市长的岗位上的。来鸡西之前，他是佳木斯市常务副市长，在这之前，他历任工艺科长、乡企局局长、市委政研室副主任、计委副主任、机械局长、经委主任等职。他有专业知识，翻译过5万多字的《包膜的水玻璃泥芯》、《铸铁和钢材的液态模锻》等机械加工技术资料和专业书籍，撰写出数万字的论文；他熟悉经济和基层工作，熟悉党务、政务，可谓年富力强，经验丰富。他不是那种文弱的知识分子，他的优秀的政治素质在他年轻时就显露出来了。早在大学时代他就入了党，任学生会主席，品学兼优。但是，王宗璋没想到自己会肩负市长的重任。党的培养，组织的信任，人民的委托，使他坚定了一个信心，一定要把市长当好，做一个为人民办实事、受欢迎的市长。

上任以后，他在思考，在回忆，在展望。

一市之长，工作千头万绪，从何抓起呢？王宗璋以他丰富的工作经验，和对市长职权的深透了解，理出了一条线索，找到了一个基准点——钱，财政，经济效益。他曾对《经济参考》报记者说过：“当市长要有两手，一手能挣钱，一手会花钱。”能挣钱指的是会抓经济工作，把经济效益搞上去；会花钱指的是把钱用在刀刃上，用有限的财力为人民办更多的实事。

他走遍了鸡西的山山水水，访问了各个部门、各个阶层的人，得出一个结论：鸡西是一个很有潜力，很有希望的城市。只要理出一个明确的指导思想，把大家的积极性调动起来，用不了三五年，就可以使鸡西有个较大的变化。关键是经济效益。

王宗璋来鸡西后听汇报的第一个单位是财政局，第二个单位是税务局，第三个单位是银行。他想通过这三个部门来了解鸡西的经济实力，摸一摸鸡西的家底，以便确定今后工作的方向。从汇报和观察中得知，鸡西地方财政收入主要靠工商税收，而税收又主要来源于地方工业。鸡西市的地方工业，底子薄，产值在100万元以下，利税在10万元以下的企业就占85%以上，缺乏自我改造和自我发展的能力。

地方企业上不来，振兴鸡西就是一句空话。他找到了鸡西经济不发达的症结。

想个什么办法，摆脱企业微利和亏损的困境，把企业真正搞活，大有作为，从而使财源之水滚滚而来呢？

王宗璋在苦苦思索。

他回想起1984年在佳木斯当机械局长时的情景。那时，他经常下厂，同厂长们混得非常熟。厂长对他无话不谈，他对厂长的心理了如指掌。他知道企业大有潜力可挖，效益不是不可以上来。可是厂长们并不是卯足了劲儿干。他们按照指令性计划多少超一

点，但超的不太多，超多了上头都拿走，一年到头，辛辛苦苦，企业受益不大。为了不白干，厂长们留个心眼，到年底，把多干的那块利润或者悄悄吃掉，或者埋在碗里，总之，厂长同局长是两个心眼。

厂长们是这样，那么局长呢？

局长的心理状态和厂长们差不多。那时，王宗璋主管一个局，也不愿意把一年到头辛辛苦苦干的都让市里拿走，也想留一块，发展自己，壮大自己。他风趣地对厂长说：咱们建立两本帐。对市一本，应付财政，把市里的计划压得尽量低一些，每年有点增长就可以了；对局一本，这块，要说真话，实际能干多少就干多少。盈利越多越好。干多了，我奖励你，给你发奖金，晋级，提职。把多超的这块偷偷吃掉，用于企业改造和发展生产。

事物似乎很奇怪。同是干社会主义，干四化，可是厂长同局长两个心眼，局长同市长两个心眼。事物就是这样对立统一着，矛盾着。作为一个领导者，一个决策者，就是要从错综复杂的矛盾现象中，找出事物的本质，抓住主要矛盾方面，促使事物向好的方面转化。

王宗璋是从基层的巷道里走过来的，他了解下情，深谙厂长的苦衷。针对鸡西地方工业的状况，他考虑好一个搞活企业的办法，一项使企业得以休养生息，走上良性循环发展之路的政策。

这政策虽然是他来鸡西后提出来的，但是却在他心中酝酿多年了。现在，他作为一市之长，可以提出自己的看法，但他不轻易谈出来。他不是边想边说或边说边想或说了才想的人。他常常截取思想最重要的部分，说出结论性的话。因此，常常给人两种印象，要么缄默寡语，要么见解明确、独特。可是，他没有马上和盘托出。他要听听其他同志的意见。他深知集体领导的重要，一个人切不可独断专行。在此之前他已征得市委等部门领导的赞同。

这天，他把主管工交的副市长孙永亮和经委主任张庆祥等人找来，研究地方工业有关事宜。

张庆祥主任首先汇报工交企业首季生产情况以及存在的问题。尽管他对所担负的职务胜任愉快，对所分管的工作情况了如指掌，许多数字、百分比张口就来，但他还是认真地仔细地准备了一份汇报材料，并且事先征得了主管市长的同意。

情况是这样：首季生产不理想，比去年同期明显下降。

王市长偏坐着，略略低着头。

他参加会议，一般不正襟危坐，也不疾言厉色，象普通与会者一样，自然而随和。议事之前，成竹在胸，任凭争论，从中得益，以求决策更科学。

眼前这位市长，直观看去，什么威仪和丰彩也找不出来。他不是人们想象中的声威赫赫的市长。他说：“一个领导者的决策能力、组织魄力，不在于指手画脚、大声呼喊，而在于根据实际情况，适时做出决策，创造性地工作。”

最后王宗璋把反复思考的想法讲了出来：

“你们都是抓工业的行家，但是算帐恐怕还是算不过厂长们。正象我算不过你们一样。我倒有个想法，也别叫他们耍心眼了，干脆把他们偷着吃的那块，掖着藏着的那块端出来，叫他们公开吃。企业不是超额完成利润计划了嘛，超额那部分大头给它。超得越多，返回去的越多。把超额这块划划档次，档次越高，拿回去的越多，奖金也越多。让工厂尝到实惠，这样，也好使它们休养生息，改造自己，发展自己。凡是盈利大户，达到一定标准，或50万或100万，给它个荣誉称号。奖励它，给以优惠政策，鼓励他们成为财政支柱。我想，在全市地方工交企业中开展进档达标活动，你们看怎么样？”

“进档达标？！”

这个词新鲜。头一次听说。孙永亮和张庆祥等人为之一振。

进档达标是个借喻。汽车要想跑得快，得从一档进到二档，从二档进到三档，一档一档往上进。商品也是这样，档次越高，质量越好，越受消费者欢迎……

王宗璋测算一下，企业同财政的最终分配为46.4%比53.6%，得大头的仍然是财政。

孙永亮和张庆祥等人脸上浮现出欣喜的笑意和赞同的神情，有这样一位内行人作市长，鸡西的振兴有希望。

室内一片喜悦气息。

太阳升高了，温暖的光线移到市长办公桌上。一项关系百万人民切身利益的政策在这不足20平方米的办公室里诞生了。举目四望，纵观古今，真正拿出政策的领导者可谓寥若晨星。方方面面多么需要善于制定政策的领导者呀！

**在懂经济的人眼里，他是一个行家，会管理经济的行家，
在勇于进取者的眼里，他也是一个行家，一个开拓者的行家。**

王宗璋匆匆忙忙赶回办公室，翻开32开翠绿色笔记本，拟写讲话提纲。

提纲相当简略。几个数字，几个概念，几行文字。只不过起个提示作用。此刻，他情绪饱满，感情充沛。刚才坐车时，他已把讲话要点捋了捋。脑子里已形成了一篇完整清晰的讲演稿。

王宗璋勤于思考是多年来养成的习惯。早在念高中时，他就对要做的事想出几个方案，择优而为。高考前，他把历年高考试题搜集来，逐一分析研究，加上平时学习得法，他的高考成绩比较突出。他是佳木斯市第一个拿到大学录取通知书的人。

从事领导工作以来，他向老干部学到了随时随地思考问题的工作方法。进档达标政策就是他调查研究、勤于思考的结果。