

首钢承包制

经济管理出版社

责任编辑 郭亚夫 刘 科
责任校对 王 铮
技术设计 赵惠民

首钢承包制

首都钢铁公司研究与开发中心编

经济管理出版社出版

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售
首钢印刷厂印刷

787×1092 1/32 印张7.375 163千字
1987年4月第一版 1987年4月北京第一次印刷
印数: 1—50000册

统一书号: 4361·77

ISBN 7-80025-014-8/F·10

定价: 1.90元

序

袁宝华

党的十一届三中全会后，首钢是全国最早进行体制改革试点的企业之一，1982年起蒙阳总理批准首钢实行上缴利润递增包干，后来面上普遍推行利改税，但国家仍特许首钢继续实行承包试点。尽管对首钢的改革看法还有某些不一致，但首钢八年改革的成绩是肯定的，经验是成功的。最近，全国经济工作会议提出要深化企业改革，关键在于推行多种形式的承包经营责任制。在这个时候，首钢与经济理论界的专家、学者在一起，对首钢的承包制从理论与实践的结合上进行了深入的探讨，并出版了这本书，确是一件很有意义的事情。

首钢承包制的经验是丰富的，其中值得特别注意的，我以为有以下几点：

第一，首钢的承包制具有中国的社会主义特色。不能认为全民所有制就是“无人所有制”，必然无人负责、效益低下。首钢实行的承包制说明，只要做到责、权、利相结合，国家、企业、职工三者利益相统一，就能把广大职工当家作主的积极性充分发挥出来。每个职工都尽主人之责，主动创造高效益，这是西方企业不可能办到的。看来城市体制改革，

应当在发挥全民所有制优越性上下功夫，不应在改革所有制上作文章。

第二，首钢承包制形成的企业经营机制，最根本的就是鼓励企业职工尽其所能地多创。多创了，国家就能多收，企业就能多留，职工也可多得。企业是创造财富的源泉，企业通过承包搞活了，就象打开的自来水龙头，长流不断，不会你多喝我就少喝，而是大家都得多喝。1942年毛主席在《抗日时期的经济问题和财政问题》的著名报告中，就批判了那种“终日只在单纯的财政收支问题上打圈子”的单纯财政观点，并指出：不发展经济，忘记开辟财源，财政困难是不可能解决的。

第三，靠承包制可以把蕴藏在企业里的无穷潜力充分挖掘出来。人们往往对企业的潜力估计不足。首钢的实践证明：企业对国家实行了承包，就会促使企业眼睛向内，从各方面提高企业素质，挖掘内部潜力。象首钢这样一个先进企业，通过挖潜，实现利润还能持续八年平均每年递增20%，其他企业潜力更大。挖掘现有企业潜力，应当成为我国经济发展的主要途径。

第四，寻求和形成一个模式，不能固步自封，应随着改革的发展而不断丰富、不断创新。首钢的承包制也可以说是改革中的一种“模式”，也可以叫作“首钢模式”。但是，什么模式也不能凝固、僵化。首钢也要注意学习别人的长处，不然，别人学到首钢的长处，再加上自己的长处，首钢就会落后。1986年底，首钢两次邀请理论界人士一起，总结首钢改革八年的经验，从理论与实践的结合上进行论证，这种办法值得提倡。

改革的势头方兴未艾，任重道远。改革是一项开拓创新的事业。应当以什么态度对待改革？我认为可以概括为这样两句话：解放思想，大胆探索；实事求是，不拘一格。改革旧体制不解放思想不行，不能处处小心翼翼，只凭红头文件办事。当然，还要注意调查研究，在根本原则和方向上站得住。要实际出发，在采取什么方法上不拘一格。这一点，首钢的领导班子做得就比较好，他们既有战略眼光，又保持清醒的头脑，改革的方法、步骤是扎扎实实的。

“解放思想，大胆探索；实事求是，不拘一格”的目的是寻找能够比较好地增强企业活力、发展社会生产力的途径。途径很多，要根据每个企业的具体情况择优，不能照搬别人的模式。学习和推广首钢承包制经验也如此。首钢实行承包制的基本原则、基本方法有普遍意义，但每个企业对国家承包采取什么方式，是上缴利润递增包干还是定额包干、减亏包干，则需因企业而异。

我也想借此机会，对经济理论界的同志提点希望。承包制是中国人民的伟大创造。对农业承包，理论工作者已经进行了一些研究，但对工业承包、特别是全民大中型企业的承包，研究得还远远不够。承包制是有强大生命力的，它是社会主义的，是具有中国特色的，把这个问题从理论上讲清，是理论工作者的重要责任。

1987年3月28日

目 录

序.....	袁宝华 (1)
--------	---------

改革的根本目的是发挥企业职工的积极性、
解放生产力

——首钢实行承包制的体会.....	周冠五 (1)
论承包制.....	周冠五 (42)
承包制与社会主义民主.....	周冠五 (54)
国家富强必须藏富于企业.....	周冠五 (61)
报酬必须与贡献挂钩.....	周冠五 (69)
赏罚严明是治国安邦之道.....	周冠五 (79)
企业的潜力究竟有多大.....	周冠五 (83)
首钢实行承包制的基本做法.....	赵玉吉 (88)

对首钢改革的初步考察.....	费孝通 (108)
首钢为城市经济体制改革探索了新的道路.....	杨培新 (113)
首钢是一个搞活了的大型钢铁企业.....	宋 涛 (123)
首钢实行承包制经验的普遍意义.....	王绍飞 (137)
论首钢承包制.....	李忠凡 (149)
经营承包责任制是深化改革搞活企业的一条 路子.....	郭志山 (158)

上交利润递增包干是搞活大企业的重要途径

——对首钢、二汽实行“上交利润递增包干”的考察

.....	郑海航 (163)
-------	-----------

改革带来了首钢经济效益的高速增长

.....首钢研究与开发中心(177)

靠承包制实现自我积累、自我改造、自我发展

.....首钢研究与开发中心(196)

改革的根本目的是发挥企业职工 的积极性、解放生产力

——首钢实行承包制的体会

周冠五

《中共中央关于经济体制改革的决定》明确指出：要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。

党的十一届三中全会以来，首钢作为经济体制改革试点单位，不断探索办好具有中国特色的社会主义企业的新路子，开拓出一个公有制优越性得到发挥、职工主人翁积极性持续高涨、经济效益大幅度增长的新局面。

从1979年到1986年，首钢实现利润已连续八年平均每年递增20%，这在国内外大型企业里都是罕见的。改革前的1978年，实现利润为2.99亿元（包括原北京市冶金局并入的厂矿），1986年达到11.21亿元，八年内增长了2.75倍。改革八年来，逐年净增利润累计为78395万元，其中，靠增加产量增加的利润为31233万元，占39.8%；靠调整产品结构、发展深加工增加利润34580万元，占44.1%；靠降低产品成本增加利润12317万元，占15.7%。

首钢的经济效益是硬碰硬的。自销钢材一直执行国家规定的价格，1985年价格放开后也没卖议价。1986年初，由于用户拖欠货款，资金紧张，曾按市场价出售钢材4.5万吨，多盈利3662万元，未计入利润，也未提取福利、奖励基金，全部用于技术改造。1979年到1986年，由于国家调整钢铁产品价格带来的增利因素为27172万元，而由于原燃料、主要材料、运输等涨价带来的减利因素为32289万元，减利因素超过增利因素5117万元。

反映企业综合经济效益的资金利税率（固定资产按净值），1978年为21.96%，1985年提高到54.83%，在全国八大钢铁公司中占首位。1986年又提高到63.87%。人均创利税1978年为4717元，1985年提高到12355元，在全国同行业中居于首位，1986年又达到14396元，比1978年增长2.05倍。

首钢经济效益持续大幅度增长，其根本原因在于承包制使企业职工当家作主的积极性得以充分发挥。

社会主义公有制下，人民是生产资料的所有者，应当由人民当家作主管理国家、管理基层生产单位，特别是全民所有制企业。但是，怎样由职工当家作主管理企业是个一直没有很好解决的问题，长期以来，我国的全民所有制采取了国家所有制的形式，实际上成了国家机关所有制，人民当家作主的权力被各级政府机关取代了，职工感觉不到自己是企业和国家主人，全民所有制并没有真正得到实现。

首钢改革的基本思路，不是改变企业全民所有制的性质，而是探索在大企业里如何真正实现全民所有制，把它的优越性充分发挥出来。基本点有以下十条：

一、企业职工以全民生产资料主人的身份， 承包对全民应尽的责任和义务

1. 承包制是企业职工对国家、对全民承包全面的经济责任。1979年改革开始，首钢试行利润分成。1980年又试行利改税，企业上缴四税两费，其中调节税是按事先核定的留利比例倒算的，这种办法同利润分成没有多大差别。1981年，在全国基建下马、钢铁限产的情况下，我们实行了上缴利润2.7亿元包干。这个包干基数比上缴利润历史最好水平1980年的2.47亿元高9.31%，比改革前1978年的全部利润还高42.47%。承包后，当年实现利润达3.16亿元，创造了历史最好水平。1982年，首钢的承包制采取了上缴利润递增包干的办法，递增率当时定为6%，1983年又改为7.2%，并规定国家不再向企业拨款、投资。企业在完成上缴递增任务后，多创部分由企业支配，用于企业的改造发展、环境治理和职工物质文化生活的改善。实际上企业承包的绝不只是上交利润，而是把对全民、对国家承担的经济责任全面承包下来。现在国内外都有人认为，社会主义全民所有制必然是无人负责，主张通过改变所有制来解决这个问题。实际上，在全民所有制企业里，职工受全民委托占有、使用和支配全民的生产资料，大家都是主人，都应当对全民财产负责，而不象在私有制企业里，职工处于被雇佣的地位，不可能承担主人的责任。全民所有制所以会出现无人负责，不在所有制本身，而在于没有找到一种使全民企业职工都承担主人责任的好形式。首钢实行的承包制，就是在这方面进行的成功探索。承包是对全民、对国家应负责任的承担，是责、权、利

的有机结合，是国家、企业、职工三者利益的统一。企业承包后，最主要的变化就是职工立即焕发出主人的责任感和积极性，使无人负责的问题从根本上得到了解决。

2. “包”比“分”好。现在，国家与企业之间的分配关系不外两种方法，一是“包”，上缴利润定额包干、递增包干、减亏包干等等，都属于“包”，其特点是企业上缴或减亏任务都是一个固定的额；二是“分”，利润分成、利改税等都属于“分”，其特点是企业上缴的利、税都按比例分成，而不是一个固定的额。从首钢的实践来看，还是“包”比“分”好。

承包使企业上缴财政的一头包死了，企业除依法缴纳销售税金以外，还必须按照承包基数和递增率上缴一定的利润，如果完不成就要用自留资金补足，企业的发展 and 职工物质文化生活的改善都要受到影响。这对企业的要求已经超过了自负盈亏，不仅不存在包盈不包亏的问题，而且要对上缴任务承担责任。也就是，企业不但不能亏损，而且盈利水平必须超过上缴额才能得到好处。同时，企业创利的那一头又敞开着，使企业不仅有压力而且有了内在的经济动力，激励企业、职工尽其所能地多创，不断提高经济效益。而“分”的办法中，企业对国家承担的责任是不确定的，企业盈利再多财政也按大比例多拿，这是鞭打快牛；企业盈利再少也能按比例分成，这是旱涝保收；企业亏损分文不交也是符合税法的。因此，“分”的办法不能做到企业自负盈亏。

承包制的一个显著特点就是激励企业不断地多创，多创就能多留，多留就会创得更多，国家得到的财政收入也相应更多。改革以来，国家从首钢得到的财政收入已成倍增长。

1986年，首钢共上交国家财政88158万元，比改革前1978年的36833万元（包括原冶金局黑色冶金厂矿）增长1.39倍，八年平均每年递增11.53%（六年多上缴额就翻一番）。

改革前三十年，企业实现利润全部上交，国家财政拿100%的大头，但首钢上交国家利税只有36.29亿元（包括原冶金局黑色冶金厂矿）。改革后国家财政不再从首钢拿绝对的大头了，但仅八年，首钢就累计上交国家49.2亿元。而且，承包后国家不再返回投资，企业除了完成上缴之外，还要承担现有固定资产不断增殖的责任，过去由国家统一解决的职工住房、医疗卫生等福利事业及职工收入的增加也都由企业完全承包下来，所需要的资金全都靠企业职工在完成上缴利润递增任务前提下多创多留，自己解决。企业用留利中的生产发展基金和集体福利基金的大部分（用于建房）及更改资金作为投资，进行改造和建设，八年来新增固定资产9亿元，这部分也是国家的实际收入。因此，国家这八年从首钢实收共计为58.2亿元，相当于前三十年收入总和的1.6倍。

现在，有些部门的同志就是算不清这个帐：改革前，国家财政拿100%的大头，却是很小的额，承包后，国家财政虽然不再拿100%大头了（首钢1986年留利占实现利润的40.6%），但财政收到的却是一个很大的额，如果再加上企业用留利的70—80%形成的固定资产，国家实际得到的永远是个大头。在企业留利大部分用于再投入的情况下，企业拿大头就是国家拿大头。有的同志担心企业留利形成的固定资产，会变成企业所有。其实，这部分新增固定资产同原有固定资产的区别仅仅在于其投入资金不是由企业先上缴国家财政再返回，而是由全民企业直接投入的，它仍然是全民的财

产。

3. 国家富强必须“藏富于企业”。历史上凡是有作为的君主和有识之士都主张轻赋薄敛、藏富于民，竭泽而渔、横征暴敛必然带来生产力的破坏。在社会化大生产的条件下，企业是社会生产的基本单位，“藏富于企业”就是藏富于生产力。

有人担心“藏富于企业”国家就富不起来了，认为你多我就少，你少我就多，这是一种糊涂观念。企业是创造物质财富的源泉，国家应当首先着眼于怎样让企业多创，而不应当着眼于怎样从企业多分。现在，建立在“国家财政拿大头”基础上的高度集中的财政体制，就是把企业创造的利润尽收于国库，结果企业被挖得很苦，不能改造、发展，效益上不去。企业不能多创，国家也不可能多收，造成财政日益紧张。财政越紧张，又越是想方设法算计企业，这就形成了国民经济的恶性循环。其实，衡量一个国家富裕程度的主要标志是人均国民生产总值多少，而不是财政收入多少。从这个意义上说，企业富了，就是国家富了。现在，我们的财政体制基本上还是国家统收统支的“大财政”，这同发展社会主义商品经济是相对立的，要使企业真正成为独立经营的商品生产者，就必须把“大财政”变成社会财政，这就要“藏富于企业”。

现在看来，递增包干并不是首钢承包制的主要特征，也不是普遍适用的。企业实行上缴利润定额包干比递增包干并一定多年不变更能够体现“藏富于企业”。企业实行定额包干以后，生产的发展会更快，产品销售额更大，即使上缴利润不再逐年增长，国家的销售税金收入也会越来越多。首钢

改革以来，上缴的销售税金及其它税费从1978年的7845万元，提高到1986年的34171万元，平均每年递增20.19%。

4. 承包制应当成为人民当家作主的基本制度。社会主义优越于资本主义，就在于全民所有制能够解决生产社会化同生产资料私人占有的矛盾。全民所有制的实质就是人民当家作主，既要当全民企业的家，又要当国家的家。全民企业国有国营，企业没有经营权，职工不能在企业里当家作主，国家主人的地位也是空的。改革使企业职工有了经营权，全民生产资料的所有权在企业职工身上也得到了体现。全民企业是一个个“自由劳动者的联合体”，它同全社会的关系正如恩格斯在《法兰西内战》导言中所描述的，是小联合与大联盟的关系。在社会主义商品经济条件下，全民企业作为一个个独立的商品生产者，它同大联盟之间的关系，“不应该再通过强制，即政治的手段来实现，而应该通过利益，即社会的手段来实现”（见《马恩全集》第1卷，第663页）。承包制就是把小联合与大联盟连接起来的经济手段。通过承包，职工既是企业的主人，又是全社会的主人。因此，承包制是在全民所有制下，人民群众真正当家作主的基本制度。

二、用挂钩的办法正确处理三者利益的关系

1. 挂钩使三者利益统一了起来。物质利益原则是马克思主义的一个基本原则，在社会主义制度下，国家、企业、职工三者利益本来是统一的，但过去的体制只顾国家利益这一头，结果三者利益都受损害。首钢实行承包后，找到了把三者利益统一起来的好办法，就是挂钩。即把职工的物质利益同企业的经济效益挂起钩来上下浮动。具体办法是：上缴

国家后多创的利润，以 6 : 2 : 2 作为积累与消费的分配比例。即 60% 用于发展生产，40% 用于消费，其中一半作为工资奖励分配给个人，另一半用于集体福利事业，主要用于建设职工住房及其他文化福利设施。在这个 6 : 2 : 2 的分配比例中，用于奖励基金的 20%，又按照工资总额与实现利润 0.8 : 1 的比例挂钩浮动。即实现利润比上年增长、减 1%，工资总额相应增、减 0.8%。这样，职工收入的增长和集体福利的提高，都同企业经济效益的增长挂起钩来，完全取决于职工自己的劳动创造。企业经济效益的大幅度增长带来国家、企业、职工三得利：国家得利最多，改革前三十年，国家平均每年从首钢得到的收入只有 1.21 亿元，改革后八年平均每年实收达到 7.275 亿元，增加了 5 倍；企业留利越来越多，自留资金从无到有，1986 年净留利已达 4.55 亿元；职工收入相应增加，人均月标准工资 1978 年为 47.74 元，1986 年提高到 100.67 元，增长 1.1 倍。

2. 层层挂钩一直挂到每个人。由于企业经济效益提高而相应增长的工资总额，采取以下三种形式分配：一是每年可以给不超过 30% 的职工浮动升级。职工在完成岗位责任承包制任务上有突出贡献，并达到上一等级技术、业务标准，经严格考试、考核合格后，才可以升级。升级后浮动三年，考核三年。二是工资挂率。职工本人和他所在的单位完成承包任务后，都可在原有工资上增加一个百分比。比如八级工月基本工资是 144 元，如果完成了岗位责任承包制，企业总体效益目标也实现了，假如确定他的工资挂率 10%，就在 144 元基础上增加 14.4 元，工资变为 158.4 元。当然，每个单位、岗位的重要程度不同，完成任务的情况不同，挂率多少就有

差别，有的没完成任务就不挂率。这就使职工更加关心企业总体效益。三是日常奖励。每月根据承包任务完成情况的考核结果发放奖金，全年发奖在5.7个月平均标准工资左右，奖金水平随着标准工资水平的增长而增长。从以上几个方面同时挂钩，干得好的职工就可以从几个方面同时增加收入，否则就在几个方面都受影响，干好干坏大不一样了。

3. 挂钩使企业有了正确处理三者利益关系的内在机制。现在，一些同志总责备企业行为不端，说企业只注意“短期行为”，只关心职工消费等等。其实，企业不是不关心长远利益，而是因为被挖得太苦，无力顾及长远发展。从首钢的实践来看，企业承包、挂钩后，自身就会具有一种自我激励、自我调节、自我控制的机制：上缴利润任务包死了，企业就有了不断追求高效益的积极性；而保持效益的持续增长，就必然要用留利的大部分再投入，用于技术改造和技术进步，自动处理好积累与消费、生产与生活的比例关系；同时，由于每个职工的物质利益都同企业的经济效益和长远发展挂起钩来，使全体职工都为企业经济效益的增长争做贡献。这种充满活力的内在机制，使三者利益都能按照长期与短期利益相结合的原则统一起来。

长期以来，我们一直采取压消费的办法搞建设，实际上是压了职工的积极性、压了生产，忽视了消费对生产的推动作用，因此总不能摆脱低消费、低效率的恶性循环。挂钩就能使生产与消费相互推动，协调增长，并不会引起相互攀比、消费失控。其实，攀比是不挂钩的结果。在挂钩的情况下，工资的增长就意味着企业经济效益的更大提高，永远也不存在消费失控的问题。首钢实行挂钩以后，1986年同改革

前的1978年相比，职工的平均工资每年递增12.9%，而按净产值计算的工业全员劳动生产率由5724元/人·年提高到16471元/人·年，每年递增14.12%，人均创利税由4717元提高到14396元，每年递增14.97%，每增加1元工资就多创利税7.66元，工资总额占实现利税的比例由15.45%下降到13.46%，这个比例在全国各大钢铁公司中是最低的。如果今后实现利润每年都递增20%，利润每增长1%、工资总额增长0.8%的比例不变，那么，职工人均收入要达到美国钢铁公司现在每月4000美元的水平，需要30年。到那时，人均年创利要由现在的1万多元增加到237万元，但工资总额占实现利润的比重下降到7%以下，何况实现利润持续30年递增20%是不可能的。

4. 正确处理三者利益关系是社会主义制度自我完善的一个中心课题。社会主义制度的优越性没有充分发挥，一个重要原因就是往往把三者利益对立起来，片面强调国家利益，总认为要保国家利益，就必须牺牲企业、职工利益，结果三者利益都受到损害，影响了整个经济的发展。实际上，三者利益都要建立在生产力发展的基础上，没有企业职工的积极性，三者利益就都没有。因此，对城市改革的设计，应当立足于发挥企业、职工的积极性，而不应当用单纯财政观点搞改革。改革并不是要国家给企业让利，而是给企业一个政策，放手让企业多创利。承包、挂钩，就是这样的一个好政策。

有人认为，目前价格体系没理顺，企业之间生产力诸要素配置也千差万别，企业效益不能反映贡献，挂钩的条件还不具备，主张从价格改革入手，为企业寻找一个共同的起跑线。实际上，合理的价格体系最终只有在市场上才能形成，