

企业承包经营 与 管理基础

李维平 编著



农村读物出版社

認真總結企業承包工
作經驗，時加強管理，提
高經濟效益，逐步深化
企業改革都有重要意
義。希望理論工作者和實
踐工作者為此作出貢獻。

品東
一九八八年十月九日

进一步完善和发展企业
承包经营责任制是当前
治理经济环境整顿经济秩
序全面深化改革的重大措施

赵宝华

一九八六年
十月

前 言

在企业中实行多种形式的承包经营责任制，对改善企业经营机制，搞活企业，促进经济体制改革的深化，提高经济效益，产生了巨大的作用和深远的历史影响。

从理论与实践结合上阐明：为什么实行企业承包经营责任制是经济体制改革的重大突破？为什么承包经营责任制能有效地增强企业活力？实行企业承包经营责任制的外部环境和内部条件及其基础管理是什么？企业在承包中创造了哪些经验？等等，是理论界的一项重要任务。我们编著本书，目的正在于从多方面和不同的角度，深入、系统地研讨这些问题。

本书分三部分：外部环境及理论探讨；企业管理基础；来自实践的经验。理论部分选自原国家经委青年经济研究小组和曾庆宗同志的论著，他们也是企业承包经营责任制最初的探讨者，其他则选自石家庄、襄樊市企业改革中的典型经验。全书文章除署名者外，为曾庆宗同志著。

本书既有内在联系，又可独立成篇；既可系统阅读，又可单篇阅览；既可供经济管理干部参考，又可作为基层干部学习的教材。

由于时间和水平有限，不当之处，请广大读者教正。

编者

1988年7月

目 录

前 言.....

外部环境及理论探讨

深化企业改革的探讨.....原国家经委青年经济研究小组 (2)

充分认识承包责任制的意义.....原国家经委

青年经济研究小组组长任克雷同《人民日报》记者的谈话 (12)

实行承包制若干问题的研究

.....原国家经委青年经济研究小组 (17)

承包经营责任制与搞活大中型企业

.....齐经生、时光、杨书兵 (25)

论承包的内在机制.....姚广海 (29)

如何解决承包中的若干政策问题.....侯云春 (38)

经营方式多样化是企业改革的战略方针.....齐经生 (46)

从宏观管理模式的选择谈企业配套改革.....王 芹 (61)

关于国家与企业关系的再思考.....朱少平 (69)

改革中的所有制问题.....周 进 (78)

自负盈亏的双重意义.....武虹光 (84)

“双增双节”与深化企业改革.....齐经生 (87)

从美国通用电气公司的成本管理看承包的实质.....王东江 (91)

略论世界优秀企业发展的八大趋势.....陈 重 (94)

企业管理基础

曾庆宗 著

企业内部承包经营责任制的发展过程及理论依据	(102)
企业内部承包经营责任制的基本形式	(106)
企业内部承包经营责任制的发展趋势和基本政策	(114)
实行“减刚增柔”、“质量否决”是搞活企业内部分配的关键	(116)
完善承包经营的机制作用	(121)
实行企业工资总额同经济效益挂钩	(129)
进一步把企业内部分配搞活	(132)
企业内部分配形式种种	(136)
影响企业分配的外部和内部的制约因素	(139)
计件工资制和定额工资制是按劳分配的好政策	(142)
实行全面经济核算与全员经济责任制相结合	(150)
完善承包经营责任制必须有扎实健全的基础工作	(154)
实行“厂内银行”对完善企业经营机制的作用	(160)
要在企业中并列建立财务会计与管理会计两个系统	(166)
企业集团是横向联合的高级形式	(170)
论当前工资分配的症结所在和工资改革的目标与措施	(175)
探索大中型企业招标承包的路子	(178)

来自实践的经验

成套引进国内先进技术和管理经验是

全面提高企业素质的有效途径.....杨德录(188)

满负荷工作法概述

石家庄第一塑料厂改革经验.....齐经生(192)

十项改革 件件喜人

襄樊市深化企业改革拓开新局面.....刘仁卿(201)

推行抵押 引进风险	
襄阳市实行抵押金承包	陈玉廷(205)
建立竞争风险机制 深化乡镇企业改革	
襄樊市乡镇企业管理局	(207)
“兼并”一年 大见成效	湖北石棉制品厂(209)
实行“减刚增柔” 打破平均主义	
襄樊市改革企业内部分配制度的调查	曾庆宗(211)
借得东风果满枝	
襄樊市钉丝厂创省级先进企业记事	李孔定、刘显仁(215)
承包经营 一包就灵	
襄樊市人造毛皮厂起飞的奥秘	邓耀华、郭 忠(218)
承包显神通 竞争求生存	
襄阳县轴承厂把竞争机制引入承包	乔海林(221)
使三件法宝 收增益之效	
襄樊市钢铁厂节能降耗进入全省先进行列	张庆祥(224)
开展目标管理 完善内部分配	谷城县汽车配件厂(227)
实行基本工资总额和定量千分制考核襄樊市第一棉纺织厂	(229)
除本纳税 利润分成	韩明先(231)
放权一线 自主经营 招标承包 搞活基层	
襄樊市印刷厂	(234)
襄樊市5710厂租赁改革成效大	高麦生(235)
在改革和开放中奋进的襄樊市服装厂	喻摇旗、谢金亮(237)
质量否决权的实施与监督	何国文、王显明(239)
树立质量权威 企业增产增收	襄樊市磷肥厂(242)
坚持推行全面质量管理	
提高产品质量 增加经济效益	襄阳轴承厂(244)
深化全面质量管理 在“全”字上下功夫	
襄樊棉纺织印染厂	(246)
坚持改革创新 深化全质管理	湖北齿轮厂(248)

运用双轨制质量否决权 推行质量承包责任制		枣阳市自行车厂(251)
全质管理 质量否决 相辅相成 互相促进		襄樊市提花织物厂(253)
靠技术进步 降能源消耗		枣阳市化肥厂(256)
强化管理抓基础 瞄准目标登台阶		
谷城县石花酒厂企业升级工作初见成效		(257)
企业决策民主化之我见		湖北刹车装置厂(259)
推行质量否决权 企业经济效益好		陈学林(262)
大力发展拳头产品 促进工业跨上新台阶		乔书华(264)

附录

国务院发布全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例	(267)
襄樊市二十二种拳头产品介绍	(274)
襄樊市国家二级企业	
湖北省企业升级领导小组批准襄樊市省级先进企业	(275)
襄樊市评出一九八七年度优秀厂长(经理)	(276)
襄樊市十一位乡镇企业厂长(经理)评为湖北省1987年度 农民企业家	(277)

外部环境及理论探讨

深化企业改革的探讨

原国家经委青年经济研究小组

编者按：本文发表后，赵紫阳同志曾亲笔批示：“这篇文章对以承包经营责任制搞活大中型企业的必要性和需注意的问题，阐述的比较清楚，建议印发有关方面参阅。”

回顾与思考

1978年底召开的党的十一届三中全会指出，现在我国经济管理体制的一个严重缺点是权力过分集中，象应该扩大企业经营管理自主权，应该精减机构，应该重视价值规律的作用，应该实行党政分工。从那时到现在，以增强企业活力为中心环节的城市经济体制改革，已历时八年。

八年的实践是极其丰富的。可以说我国城市经济体制改革已经迈出突破性的步子。我们打破了旧的经济管理体制的束缚，确立了在公有制基础上发展有计划的商品经济的方向，使企业开始从过去的行政机构的附属物向相对独立的商品生产者和经营者转化，有力地促进了国民经济的发展，为建立新的经济体制奠定了一定基础。但是，也必须看到，城市经济体制改革离增强企业活力、完善市场体系、健全宏观管理制度的目标还相距甚远，情况之复杂，进程之艰难，远出于我们的预料。因此，回顾与思考前八年的改革，认真总结经验，实事求是地分析问题，对进一步推动改革的进程来说，是十分必要的。

总结这八年，我们有许多成功的经验。概括起来，主要是：

——以企业改革为先导，把增强企业特别是全民所有制大中

型企业的活力，作为城市经济体制改革的中心环节，方向对头；

——以坚持公有制主体为原则，积极探索企业所有权与经营权相分离的具体形式，坚持了改革的社会主义方向；

——以经济利益为动力，责、权、利紧密结合，解决国家与企业和企业内部分配关系，抓住了关键；

——以减少指令性计划为主线，在价格、物资供应和产品销售等方面实行“双重制”，缓和新旧经济体制摩擦的矛盾，相对平稳地向新体制过渡，符合我国国情；

——以转变观念、加强领导、大胆试点、慎重推广作为推进改革的基本方法、步骤比较稳妥。

八年来改革的经验和效果是显著的。当前，更为重要的是分析解决前进中的问题，使改革能够更加健康顺利地发展。我们认为，以下这些问题值得进一步研究探索：

1、从实际出发，还是从理想模式出发。

积极的理论探讨是十分可贵的，借鉴外国经验也是十分必要的，但却必须同我国的国情相结合。当前存在着几种不正确的倾向，例如，有的盲目模仿和照搬书本理论，或外国模式；有的仅仅满足于理论体系的自我设计，不是努力使理论服务于实践，而是千方百计地企图让实践服从自己的理论；有的将理论探讨与政策实施相混淆，把理论上尚不成熟的东西拿来当作政策的依据，加以普遍推行，造成一些混乱和损失。

2、先有总体规划，还是走一步看一步。

改革是一项大系统工程，必须有总体规划和阶段性措施。这样，既有信心，又目标明确。然而，我们往往把情况复杂、难度太大，当做对改革不作统筹规划、总体设计的借口和理由，结果一方面影响了制定改革总体规划的进程；另一方面在实践中造成某些摇摆、徘徊现象，使改革政策的威信和效应受到影响。

3、围绕中心环节协调配套，还是政出多门、各行其是。

城市改革的各方面都应该围绕搞活企业这个中心环节逐步展

开，这是一条基本原则。几年来企业改革进展不够理想，一个重要原因是宏观与微观改革不配套，部门之间改革不协调。特别是一个部门没有把搞活企业作为自身改革的基准，往往自觉或不自觉地从各自的利益出发制定政策，结果互相顶牛、互相掣肘，造成“部门打架，企业遭殃”。

4、先搞活大中型企业，还是先搞活小企业。

现在许多小企业已经搞得比较活。但值得忧虑的是，作为国民经济骨干和财政收入主要来源的大中型企业，大多数至今还没有活，而且它们在生产经营中的困难日益增加，出现小企业向大企业争原料和能源，大企业同小企业攀比收入和价格的现象。如果我们前几年有目的地先从搞活一批重点大中型企业入手，抓住不放，现在的经济情况很可能要好得多。只有大中型企业搞活了，才能带动广大企业活起来，国民经济尤其是国家财力才能有一个相对宽松的状态。

5、改革与经济建设相互促进，还是相互脱节。

几年来的改革实践表明，改革与经济建设从根本上讲是一致的，它们的关系处理得好，会互相适应，互相促进。但是，处理得不好，又会互相脱节，互相制约。改革，必须以经济稳定增长和一定财力准备为前提。同时，经济的发展和财力的积聚，又依赖于深化改革。在改革之初，出于战略考虑，应该坚持把改革放在首位，经济建设适当让路。几年来我们在这方面考虑不够。

现实与突破

当前，企业改革的有利条件很多，同时也面临着错综复杂的新形势。

——在新旧经济体制转换的双重体制下，旧体制对大中型企业和某些保护、协调的作用正在消失，但弊病却仍未消除；新体制又很不完善，难以提供必要的、良好的外部环境。双重体制所造成的许多摩擦和真空，使企业既为旧体制的束缚所累又为新体

制的不完善所苦，大中型企业的处境尤为困难；

——由于理论的贫乏、滞后，改革缺少总体规划和明确的实施步骤。使企业改革陷入苦苦探索和徘徊，改革热情减弱；

——上层建筑的某些环节与经济基础不相适应的矛盾日益突出，使相应的政治体制改革已成为经济体制改革深入发展的关键条件之一。

——由于投资主体尚未换位，各级政府的“投资饥饿”、投资冲动所造成的基本建设投资过分膨胀与老企业技术改造能力不足的矛盾非常尖锐，老企业缺乏后劲的问题越来越突出，而进一步减税让利已经受到目前国家财政承受能力的限制。

——解决财政困难，保持经济稳定发展与深化企业改革、增强企业活力难以兼顾而又必须兼顾的矛盾，给企业改革和经济发展提出了新的课题。

这些矛盾和困难，使改革面临新的战略抉择：是打开新的突破口，果断地把企业改革向前推进，在不增加财政负担的条件下，先让更多的大中型骨干企业活起来，增强它们的造血功能，改变经济技术上的落后面貌，为国家提供更多的税利，为全局的发展积聚财力；还是继续停步不前，造成长时间的徘徊，使企业特别是大中型企业越来越困难，使国家财政状况越来越紧张，不得不重新强化旧体制的作用，增加今后进一步改革的难度。这是摆在我们面前的两种选择。在当前各种矛盾相当集中的情况下，我们认为只有坚决选择前一条道路，以深化企业改革为突破口，推动整个城市经济体制改革向前发展，才会取得较好的效果。否则各种矛盾会更加激化，经济困难将持续较长的时间。

企业改革的目标，是使企业成为自主经营、自负盈亏的相对独立的商品生产者和经营者。我们认为，达到这一目标，应当具有以下标志：政企分开，企业基本摆脱地方和部门的束缚，能够独立自主地决定企业的人财物产供销等事务；国家对企业的管理主要通过税收、信贷、价格、合同等经济手段和法律手段，影响

和引导企业的行为，行政手段减少到最必要的限度；指令性计划基本取消，国家需要集中掌握的商品，应当实行合同订购；在较完善的市场体系下，企业所需要的各种生产要素不再依赖于行政部门分配，主要通过市场来调剂；企业有自己独立的经济利益，可以形成企业自己的资产，能够承担经营风险和自负盈亏的责任；等等。

但是，这一目标的真正实现，有赖于经济体制的全面改革和政治体制改革的配套，不是三五年甚至七八年就可以达到的。客观情况和主观情况都决定了，我国企业改革要一下子实现这个目标是不实际、不可能的，而必须经过若干阶段，根据各个时期的不同情况，针对我国经济发展极不平衡、各类企业千差万别的状况，采取一些阶段性的过渡措施，随着主客观条件的逐步完善，一步一步地实现改革的目标。

根据当前的形势和企业改革目标的要求，今后几年内，必须坚持从实际出发，正确处理经济发展和搞活大中型企业的辩证关系，形成市场体系、完善间接控制和增强企业活力的关系，长远发展目标和近期实际情况的关系，在保持经济稳定发展的前提下，把逐步搞活大中型企业作为改革的首要任务。其他各项改革都应围绕这项改革配套进行。凡不利于搞活大中型企业、不利于经济稳定发展的，都必须让位于这项改革。从长远看符合改革方向，也有利于长远经济发展，但与尽快使一批大中型企业先活起来相矛盾的，也必须暂时缓一缓。几年来的实践证明，能否尽快逐步搞活大中型企业，已经成为经济能否稳定发展和经济体制改革能否深入的关键所在。

我们的选择与对策

为了进一步深化企业改革，必须在处理国家与企业的经济关系上进行多方面的探索和试验，在所有权与经营权的分离上作文章，选择企业经营形式作为突破口，摆脱近两年企业改革徘徊不

前的状态。

当前，在处理国家与企业经济关系方面，主要形式是第二步利改税。利改税以法律的形式把国家与企业的分配关系固定下来，保证了国家在企业纯收入的分配中始终拿大头；在管理方法上开始改变以行政管理为主的局面，向间接管理转化，规范化程度比较高，符合经济体制改革的精神和改革国家与企业经济关系的方向。

但是也应当看到，几年来的实践表明，在当前的经济条件下，利改税的办法还存在着某些不利于推进企业改革的因素，主要是未能解决企业经营机制问题，过分强调国家拿大头，企业通过发展生产、提高效益多创的税利，大部分上交给国家，企业多留的部分与企业自身努力不成比例，形成水涨船高。鞭打快牛的情况，不利于调动企业和职工的积极性，不利于增强后劲，不利于挖掘潜力。特别是对那些过去经营管理水平比较高、而自身老化严重急需改造的大中型骨干企业，利改税的消极作用表现得十分明显。同时，利改税在税种、税率等方面的整齐划一，很难适应不同企业之间千差万别的情况，调节税在这方面的作用也是有限的，而且它的作用在逐渐减退。

有些同志认为，利改税加重了企业税负，是企业搞不活的根本原因，我们感到，企业税负重确实妨碍搞活企业，但这并不是主要矛盾。在经济建设需要大量资金、改革需要一定的物资基础而国家财政收入状况又比较紧张的情况下，企业多为国家做些贡献是应该的。当前企业改革中遇到的根本问题在于缺乏一种激励企业和职工奋发向前的机制，或者说是没有一种内在的推动力。解决这个问题，仅仅靠降低企业税负、改变国家与企业利益分配的格局是无济于事的，更何况在国家财力十分紧张的情况下，这方面的余地已经很有限了。而把经营形式作为现阶段企业改革的突破口，却可以在不伸手向国家要钱的情况下，把企业改革推向前进，这对打破当前以搞活企业为中心环节的城市体制改革面临

的僵局，无疑是有效的。

把企业经营形式作为推进企业改革的突破口，必须坚持从实际出发。我国企业不仅数量多，而且相互之间差别很大，不能设想会找到一种包医百病的灵丹妙药。应当根据企业规模大小、产品性质、发展方向等方面的具体特点，因企业制宜，寻找最适宜的经营形式。承包制、租赁制、股份制等都应当允许试点。

我们认为，在企业经营机制的多种形式中，承包经营责任制在正确确立国家与企业关系方面，具有许多优越性，是近期增加国家财政收入和搞活大中型企业的一种比较可行的形式，值得认真研究和推广。

第一，承包的利益机制作用强烈。实行承包经营，责、权、利关系十分明确，承包基数和比例一旦确定下来，除非遇到不可抗拒的外力影响，一般一定几年不变，相对稳定了国家与企业的分配关系。无论包的是绝对数额还是一个递增比例，事实上已经把上交国家的部分包死了。这样，企业在保证了上交国家的基数以后，新增部分就全部或大部留在企业，与企业多付出的努力和创造的价值紧密联系起来，在联系方式上是直接式的，在数量上是全额的或者基本是全额的。由此，利益机制的激励作用非常强烈，企业能有多少自主财力与它的努力程度紧密相关，这对调动企业和职工积极性的作用是不可估量的。

第二，承包在经营者和职工的心理效应上，责任和义务感强烈。实行利改税，企业面临的风险国家承担大头；而实行承包，企业对价格、利率以及市场等变化，要自己承担更多的风险。承包，就是要全面负担起责任和义务，生产经营过程中有困难、出问题，不能指望上级或其他外力的帮助，只能靠自身努力解决。消除了等、靠、要思想，自力更生、奋发图强的观念才能真正树立起来。

第三，承包的适应性很强，符合当前的国情。承包，形式灵活，内容多样，可以根据企业、资源和外部条件千差万别的具体

情况，在承包的方式、数量、比例、主体、期限等方面做相应调整。盈利企业可以包，亏损企业也可以包；小企业可以包，大中型企业也可以包；可以短期承包，也可以中长期承包；可以由经营者个人承包，也可以由企业领导班子集体承包，还可以由企业职工全员承包；可以承包绝对额，也可以承包某种比例；可以在利改税的基础上搞承包，也可以不受利改税的限制；等等。

第四，承包使国家财政收入有保证。承包一般来说至少可以保证上交国家的基数不减少，有些承包还可以有较大的递增比例。在许多情况下，国家除了得到承包的收入外，还可以从产品税、能源交通建设基金等方面增加收入。从经济利益的分配来看，承包只是使企业在新增利润中多得了一些。给政策并不一定就是给钱，承包也不一定就非要国家让一块。此外，实行承包的企业大多是税后还贷，减轻了国家负担。

第五，承包使企业有增加投入的实力和动力。承包经营一般要明确规定技术改造、固定资产增殖等指标。要完成承包任务，企业必须重视投入，注意后劲，一般不会出现分光吃净的现象，这方面的自我约束能力比较强。同样多的企业自有资金，在利改税的情况下用于发展生产，除了形成的固定资产仍归国家外，带来的收益也大部上交国家，企业好处不多，自然没有资金投资的兴趣。在承包的情况下则不同，收益大部或全部留给企业，使企业乐于投资，投资形成的、仍归国家所有的固定资产也不断增长。另一方面，承包增加了企业的自主财力，也使企业有能力增加投入，加快技术改造。

第六，承包后企业自主权比较落实。实行承包，企业和经营者责任重大。十分注意维护自己的生产经营自主权，抵制瞎指挥、乱摊派等外部干预的勇气增强，同时，外部的干预者对承包企业也有所顾虑。

毋庸讳言，承包经营也存在不少问题。对这些问题有一个客观的认识，采取妥善的措施，是十分必要的。承包经营中存在的