

首钢彩色制 试点中的制度和政策

首钢研究与开发公司 编

光明日报出版社

**首钢承包制
试点中的制度和政策**

首钢研究与开发公司 编

光明日报出版社 出版
(北京永安路106号)
新华书店北京发行所发行
北京首钢印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本13.69印张296千字
1989年2月第一版 1989年2月第一次印刷
ISBN7-80014-428-3/F·027
定价: 4.20元

出版说明

《首钢承包制试点中的制度和政策》一书，集中了首钢十年改革实践中已经证明行之有效的政策、制度和作法。原来只在首钢内部发行，其目的是为了给新并入首钢的企业提供一个必须遵循的规范，也为首钢内部各级领导干部和专业管理人员提供一个培训教材。后来一些兄弟企业和经济界人士纷纷到首钢索取，为此，他们特将这个小册子加印并委托光明日报出版社公开发行。一贯支持首钢承包制试点的袁宝华同志应邀为本书题名，特致谢意。为了使读者对首钢十年改革的主要成果和基本经验有所了解，本书特将首钢董事长、党委书记周冠五同志的文章《首钢改革十年》放在最前边代替序言。

首钢作为最早实行承包制的大企业，其经济效益和管理水平已驰名中外。但是，究竟承包制是怎样使首钢腾飞的？对很多人来说还是个“谜”。读了这本书，很多问题将会得到解答。首钢走出了一条靠承包制搞活全民大企业的路子，他们的基本经验和作法，对其他企业来说是值得借鉴的。因此，本书适合一切企业领导干部、专业管理人员、经济院校师生，经济管理及研究人员阅读。当然，借鉴首钢经验不等于照搬照抄，要结合每个企业的具体情况。如果作为国民经济骨干的全民大型企业，都能象首钢那样靠承包制创造出持续增长的高效益，社会主义公有制的优越性就会充分显示出来，我国的经济形势会发生根本变化，现代化建设的步伐将会大大加快。

1988年11月

首钢改革十年

(代序言)

周冠五

中国共产党十一届三中全会以后，首钢成为我国第一批改革试点企业，在党中央、国务院的亲切关怀和指导下，在北京市的领导下，全体职工同心同德，披荆斩棘，开拓前进，开创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。

改革前，在高度集权的旧体制下，首钢同其它国营企业一样，被捆得很死，一切按国家机关的指令办事，处于典型的产品经济模式下。首钢改革的十年，是社会主义公有制优越性不断得到发挥的十年，也是从产品经济向商品经济转换，从而使生产力不断扩展的十年。主要是实现了以下三个转变：一是由单纯生产型转向经营生产型。首钢在改革的初期，先后试行过利润留成、利改税的办法，都没有从根本上触动高度集权的旧体制。1981年，首钢开始实行承包制，当年上交利润2.7亿元，以此为基数逐年递增7.2%，多创全留，欠收自补，基本建设和技术改造投资以及企业福利基金国家都不再拨给，一切靠自己创。从此使首钢真正走上了自主经营、自负盈亏的道路，开始由单纯生产型转向经营生产

型。二是由简单再生产型转向扩大再生产型。在旧体制下，企业没有自我积累的能力，也没有扩大再生产的权力。承包后，企业靠职工的创造，不断扩大资金的积累，投入产出的规模由小到大，资金不断滚动增殖。三是由内向型转向外向型。大企业实行承包后具有无限的扩展力。首钢很早就开展了多种经营，主要为了安置企业的多余人员。后来，把它作为企业发展的战略方针。从今年开始，我们进行了跨行业、跨地区的大规模的企业兼并，并且将兼并的范围扩展到海外。这标志着首钢已成为开放型、国际性的特大型企业。

企业通过实行承包制，由产品经济型转为商品经济型，是对旧体制的根本改革，这就必然要产生两种体制并存的尖锐矛盾。从首钢改革的实践来看，主要表现在以下方面：开始是企业多创多留后，允许不允许藏富于企业？这就要求改革现行财政体制；接着企业有了扩大再生产的投资能力后，要不要使投资主体由国家转到企业？这就要求改革现行计划体制；当企业要实行跨行业、跨地区经营的时候，就要求改革现行的条块分割的体制；当企业要直接进入国际市场的时候，又要求改革现行的外贸体制。总之，企业改革每前进一步，都会同现行体制发生摩擦。首钢能够把承包制坚持下来，一方面由于我们敢于坚持，百折不挠，对改革的长期性、复杂性、曲折性有思想准备，在困难中不断开拓前进；另一方面，每当我们改革遇到困难的关键时刻，都得到了党中央、国务院领导的有力支持。

改革十年的巨大变化

首钢改革十年所发生的巨大变化，是我们原来所预想不

到的：

(一) 纯利润连续十年平均每年递增20%。首钢的实现利润1978年为2.99亿元，1987年达到13.45亿元，九年内增长3.5倍，平均每年递增20%。今年一至九月与去年同期相比，又增长22.1%，全年预计实现利润16.14亿元，将做到连续十年平均每年递增20%。

首钢经济效益的增长是硬碰硬的。1979年到1987年，由于国家调整钢铁产品价格带来的增利因素为3.29亿元，而由于原燃料、材料、运输等涨价带来的减利因素为4.14亿元，减利因素比增利因素多8500万元。我们是在消化了这些减利因素的基础上，使纯利润平均每年递增20%的。如果把1987年的实现利润按1978年的不变价格换算，1987年同1978年相比，利润仍平均每年递增20%。

反映企业综合效益的资金利税率（固定资产按净值），1978年为25.67%，今年预计可达60.5%，增长1.35倍。与发达国家大型钢铁企业同口径相比，改革十年来，首钢按净产值（含折旧）计算的劳动生产率增长2.6倍，平均每年递增13.66%，达到了所有发达国家大型钢铁企业增长率的2倍以上。按照国际市场钢材比价计算，1988年首钢达到1.83万美元/人·年，比英钢联的1.48万美元/人·年、西德克罗克纳的1.7万美元/人·年、法国尤西诺的0.86万美元/人·年分别高出8%—113%，同世界闻名的西德克虏伯、蒂森等钢铁公司的水平相当。按同口径计算的人均创利税，首钢10年增长3.74倍，平均每年递增16.85%，也是世界上增长最快的。1988年首钢人均创利税1.66万美元，比西德克虏伯的0.36万美元高出3.6倍，比加拿大钢铁公司的0.64万美元高1.59倍。

(二) 增加的钢材产量相当于一座大型钢铁厂。首钢成品钢材的产量1978年为116.9万吨，今年预计为310万吨，净增193万吨，等于没要国家一分钱投资就为国家增加了一个大型钢铁厂。预计十年累计可向社会多提供商品钢材876.9万吨，商品铁183.9万吨。

产量的大幅度提高，主要是靠挖掘现有设备的潜力。1987年，30吨氧气转炉、850初轧机、300小型轧机的产量，已分别超过设计能力2.5倍、2.1倍和1.3倍。冶金工业中难度最大的矿山生产，产量增加近一倍。

增加产量的同时，质量普遍提高，品种不断扩大，消耗不断下降。目前全公司按照国际标准组织生产的钢铁产品覆盖率已经达到75%，有9个产品获得国家金质、银质奖，48个被评为冶金部优质产品，75个被评为北京市优质产品。改革以来试制成功并转入生产的新产品有101项。衡量钢铁企业能源利用水平的吨钢可比能耗，1978年为1247公斤，1987年已降低到868公斤，达到世界先进水平。

(三) 国家从首钢得到的财政收入成倍增长。首钢上交国家利税费 1988年预计 11.24 亿元，相当于 1978 年的 3 倍多，十年平均每年递增 11.7%。其中，仅上缴利润这一项就比 1978 年的实现利润总额翻了一番。改革前 30 年，首钢共上交国家利税 36.29 亿元，扣除返回首钢的投资，只有 15.57 亿元，再加上新增固定资产 16.65 亿元，国家实收 32.22 亿元，每年平均实收 1.07 亿元。改革十年来，首钢累计上交国家 70.24 亿元，同时承包后国家不再返回投资，首钢用自筹资金为国家新增固定资产 25.76 亿元，两项合计 96 亿元，平均每年为国家贡献近 10 亿元，相当于改革前 30 年首钢平均每年

为国家贡献的近10倍。

(四) 经过改造的主体设备实现了现代化。首钢的二、三、四号高炉，第一烧结车间，第二线材厂，炼钢厂和热电站等设备，经过改造都采用了多项新技术，实现了生产过程计算机控制，达到国际先进水平。今年新建成的八流小方坯连铸机与210吨转炉相配套，被国际同行称为目前世界上最大、最先进的小方坯连铸生产线。首钢的迁安铁矿，经过改造已成为中国产量最大、精矿品位最高的第一大铁矿。

由于装备和操作水平不断提高，在全国重点钢铁企业55项主要技术经济指标中，首钢有33项名列第一；精矿品位、高炉利用系数、入炉焦比、转炉利用系数、吨钢可比能耗等指标一直处于世界先进行列。首钢已拥有国家专利26项，在全国企业中是最多的。首钢自己研究设计并已应用成功的高炉喷煤、顶燃式热风炉两项技术诀窍已输出到欧美。

(五) 环境治理、厂容美化已达到工业发达国家的先进水平。我们对废气、废水、废渣、粉尘等污染源进行了全面治理，技术改造投资中有四分之一用于治理污染，十年来共完成环保治理项目609项。1987年，污染物综合排放合格率已超过国家一级企业标准，在国内重点钢铁企业环保工作竞赛中获得第一名。还清除了破旧建筑和废土垃圾，种植各种花草树木，建立园林景点，使厂区绿化覆盖率已由1978年的7%提高到29.5%，首钢已成为冶金系统和全国环境治理、厂容绿化的先进单位。

(六) 形成了具有中国特色的现代化管理体系。承包制使企业由定性管理转向定量管理，它把各项管理业务的标准、程序、协作关系都详细规定出来，为计算机管理软件的开发

发创造了条件。1982年7月开始，我们引进中文处理能力强的硬件，由首钢的计算机专业人员同技术业务人员相结合，按照中国有关政策、制度、法规和首钢承包管理体系，自己设计开发软件，仅用两年多时间就建立起自己的三级计算机管理网。现在，全公司通过19台管理主机、216个终端，把主要业务系统和厂矿的229台生产过程控制机和218台管理机连接了起来，开发应用了当日成本核算，利润预测等769项动态信息业务。经国家鉴定认为：首钢管理信息系统为中国工业企业计算机管理信息系统建设提供了可借鉴的模式和经验。

（七）跨地区、跨行业的经营开发取得突破性进展。改革以来，首钢通过实行承包制，靠自我积累，资金日益雄厚，有能力根据国家经济发展的需要，选择投资方向，发展跨行业的经营。现在，首钢已经形成了以钢铁业为主兼营其它行业的格局。

到目前为止，首钢已进行了两次大规模的企业合并。第一次是1983年，原北京市冶金局所属17家黑色冶金企业并入首钢。这些企业当年实现利润就增长25%，而且以20%的幅度一直持续递增到现在。今年到现在为止又有19家企业并入首钢，并且购买了美国麦斯塔工程公司70%的股份，在国外建立了18个销售网点和独资或合资公司，还要逐步扩展到上百家。现在，首钢已在全国17个省市、国外11个国家和地区有了自己的企业，经营的行业已经由钢铁业扩展到电子、机械、建筑、轻工、化工、有色金属、造船、旅游等14个行业，职工总数已由12.4万人增加到18.5万人，固定资产原值已由35.85亿元增加到45亿元。

在电子行业方面，首钢已具有一支近二万人的电子专业队伍，具有相当的软、硬件开发能力，有了自己的计算机生产线，一些主体设备的生产过程自动控制装置，如第二炼钢厂和八流方坯连铸机的计算机控制，都是由我们自己设计安装并配备软件。我们自己研制成功的可编机、计算机及各类电子仪表已批量生产和外销，还为国内十多个行业的上百个单位提供电子设备500多台，技术服务360项。在工业自动化控制和计算机管理软、硬件开发取得很大成绩的基础上，今年继续开拓新的领域，开始向制造录像机、程控交换机、电子玩具等民用电子产品和大规模集成电路的方向发展。

在机械行业方面，首钢已组成科研、设计、生产、经销一体化的首钢机械工程总公司。各类切削机床拥有量，1978年为308台，现在已达7846台；过去只能生产备品、备件，现在已能承担大型设备制造，并且正在向汽车、船舶制造等行业扩展。

首钢的建筑队伍也由1.6万人发展到近2.5万人，新成立的首钢建设总公司已发展到13个工程公司。施工机械设备净值从1978年的4599万元增加到现在的7639万元。

首钢实业公司已拥有4艘远洋货轮、总吨位6万吨的航运公司和包括多处宾馆、旅游点的宾馆开发公司等经营实体，以及家具厂、纺织厂、服装厂、印刷厂等。

（八）职工生活的改善超过改革前30年。1988年首钢职工人均月收入预计为220元，比1978年增长2.56倍。用于集体福利的基金，改革前都是进成本的，现在80%以上都由企业留利中支付。改革十年来，兴建家属住宅111.8万平方米，相当于改革前30年建房面积总和的2.3倍，共有16715户职工迁

入了新居，并为9233家挤住户调整了住房。在住宅区配套兴建了学校、幼儿园、商店、饭馆、服装加工等生活服务设施13万平方米，改善了职工子女入托、上学、生活供应等方面的条件。共投资999.6万元，新增加医疗设施1.93万平方米，购置了大批医疗设备，使职工医疗卫生条件得到显著改善。兴建俱乐部、体育馆、图书馆、游泳池等文化设施24万平方米，还成立了36个文化娱乐、体育锻炼兴趣爱好者协会，职工业余文化生活日益丰富多彩。

（九）职工队伍的智力结构发生明显变化。改革以来，首钢共拨出教育经费3310万元，增建校舍2.78万平方米，并相应建设了试验室、阅览室等教学设施，形成一套完整的职工教育体系。全日制首钢大学，设有本科部、专科部、中专部、技工部；另外，还设有根据首钢发展需要进行脱产超前培训的人才培训中心。目前，在校生总数已达12393人。首钢还有从业余大学、业余中专到业余中学的业余教育体系。职工中具有高中以上文化程度的，已由改革前的20%，上升到41%。另外，还有一批职工通过自学，实际文化水平已达到高中以上。在掌握主技能的同时，学会第二技能的职工已达1.1万人。

（十）一支有理想、有道德、有纪律、能打硬仗的职工队伍正在形成。承包制把国家的富强、企业的发展同职工个人对幸福生活的追求融为一体，共同的理想、共同的信仰、共同的利益产生巨大的凝聚力，把全体职工联结成一个奋发向上的集体，团结协作、顾全大局、讲求企业总体效益的整体观念不断加强，积极进取、开拓创新、勇攀高峰的精神得到发扬。现在，首钢广大职工都把企业决策看成是自己的事，

每当讨论制定长远发展规划、年度计划和重大改革措施时，大家都主动献计献策，1982年到1987年职工群众提出的各种合理化建议达12.7万件。忠于职守，严格执行规章制度，已成为广大职工的自觉行动。无论是什么任务，只要承包下去，都能够按照规定的时限、标准，不折不扣地完成。即使是在非常条件下，也能出色地完成任务。比如，1986年6月一个深夜，外部电源突发事故，9402台电动机全部停转，在一片漆黑中，一万多名在岗职工严格按制度操作，没有发生一起设备、人身事故，不到两小时就恢复生产。又如，1985年10月，首钢派出300多职工赴比利时拆迁炼钢二手设备，只用了七个月零二十天就把总重达四万九千多吨的设备和厂房运了回来。这样的效率和速度，受到了比利时同行的称赞。

首钢改革的基本经验

党的十一届三中全会以来，首钢一直把发挥社会主义公有制优越性作为改革试点的指导思想，努力探索搞活社会主义企业的新路子。在改革试点实践中，我们越来越感到：如何发挥社会主义公有制优越性是社会主义国家政治经济体制改革的基本出发点，而社会主义优越性能否发挥出来、取得比资本主义更高的效率和效益，主要取决于全民所有制大中型企业是否充满生机和活力。基于以上认识，并受农业承包的启发，我们在全国内大中型企业中率先实行了承包制，对承包制在全国的普遍推广起到了先导示范作用。经过十年的实践检验充分证明，承包制是企业自主经营，职工当家作主，使全民所有制得以实现的好形式，是构建社会主义企业经营

机制的基本模式，应该成为我国城市改革的基本思路。

首钢承包制在处理企业与国家关系上有以下几个特点：一是包上交利润，上交额是逐年按一个固定的率递增；二是基数包死，超包部分全部留给企业；三是企业留利按照 6 : 2 : 2 比例分配使用，工资总额与实现利润按 0.8 : 1 挂钩浮动；四是包干限期为 15 年，迄今为止是全国最长的；五是承包主体为全体职工，实行了层层到人的内部承包制。

由于首钢承包制具有以上特点，使企业形成了自我激励的机制，企业不仅要承担亏损的责任，而且只有当盈利水平超过逐年递增的上交额时才能得到利益，实际上已超出了成本意义上的自负盈亏。即使企业有盈利，只要盈利额少于上交利润递增额，就要用企业资金补足。企业为了确保上交递增任务完成后，有能力改造发展，并使职工生活每年都有所改善，必然主动提出经济效益持续大幅度增长的目标，自觉制定紧张的经营生产建设计划，必然多创了再多创，不断追求高效益。

改革是一场革命。特别是像首钢这样的大企业搞改革试点，涉及到方方面面，改革的阻力是很大的，没有党中央、国务院领导的关怀、支持，是不可能坚持下来的。对于这一点，首钢全体职工是非常感激的。

经过十年改革实践，我们的主要体会如下：

（一）让职工当家作主是全民所有制企业改革的核心。

公有制的本质特征就是人民是生产资料的所有者。在公有制下怎样由人民当家作主管理国家、管理经济、管理企业，这个问题应当是改革的一个重要出发点和归宿。但是，至今为止它并没有引起充分重视，更没有得到很好解决。人民当家作主，在企业中就是职工当家作主。只有让广大职工

自主管理企业，才能充分发挥他们的主人翁积极性，创造出很高的效率和效益。职工作为主人，其权利和义务应当是一致的。但是，在高度集权的体制下，总是由各级国家机关代
为人民群众进行管理，包括直接管理企业，不给职工以主人的权利和地位，只要求他们尽主人义务，本质上是没
有让职工工作主人。

我们认为，职工当家作主既是经济体制改革的核心，也是政治体制改革的基本组成部分。首钢的改革一直在尝试建立一种把人民当家作主与民主集中制统一起来的新制度，这就是承包制。首钢实行的承包制是企业全体职工受全民委托，对自己的企业全权进行自主经营、自主管理，包括进行扩大再生产。首先是企业职工以全民生产资料所有者的身份，向国家承包应尽的责任和义务，不仅照章纳税，还要把应上缴的每年按一定比例递增的积累包下来。在此前提下，企业超多少就可以留多少，来进行自我改造、自我发展，并相应改善职工的物质文化生活，这样，就把国家的富强，企业的发展，职工物质文化生活提高的担子都落在职工的身上了。完成这个任务，只有靠发挥每个职工的智慧 and 劳动来创造。这就是社会主义主人翁的责任和义务，创造新世界的力量和源泉。

首钢的承包是全员承包，不是经营者个人承包，全体职工是企业经营的主体。因此，必须通过民主管理制度把企业经营的责任和权力直接落实到全体职工身上。承包后，广大职工首先要求的是决策的民主化。

首钢建立了民主决策的领导体制，最高权力机构是职工代表大会，闭会期间由工厂委员会行使其权力，重大问题由

工厂委员会集体决策，必要时把决策方案交全体职工讨论。在执行过程中，由经理负责集中统一指挥，党委对企业各项工作实行政治领导。事实证明，这种集体决策的领导制度，并不妨碍厂长（经理）对日常生产经营的集中统一指挥，而且能够集中集体的经验和智慧，避免决策失误或少失误。在企业中不只需要厂长负责，更重要的是需要人人都具有发自内心的负责精神和不能不负责的承包制。

首钢职工创造了多种直接管理企业的形式，并建立、健全了一套民主管理制度，主要有：选举企业领导人的制度；情况通报制度；企业重大决策交职工讨论制度；职工意见、建议受理制度；专业委员会制度；推荐、选举、监督干部制度；生产、技术攻关民主讨论制度；厂长与职工民主对话制度；班组“八大员”管理制度；考核、分配向职工公开制度。经全体职工讨论，职代会决定，首钢取消了工人与职员界限，无论是工人还是职员，一律称为首钢工作者。工资、奖金纳入一个序列，职务提升、职称晋级都要按规定进行“双考”，即业绩考核、技术知识考试，只要考核、考试合格，生产操作人员可以当各级领导干部，也可以评为技师、工程师，真正做到选贤任能，机会均等。

（二）正确处理国家、企业、职工三者利益的关系。

正确处理国家、企业、职工三者利益，是社会主义发展的动力，它代表着生产与生活、消费与积累的不可违背的规律。损害任何一方的利益，自身也受损害。就社会主义的本质来说，三者利益应当是一致的，但是在旧体制下，三者利益往往是只顾国家利益，损害企业和个人利益，结果国家利益也受到损害。正确处理三者利益是改革极其关键的一环。

改革以来，首钢通过实行承包制和挂钩分配，使企业形成了正确处理三者利益关系的内在机制。

首钢承包、挂钩办法主要体现在这样几组数字上：上交利润在过去利润的基数上逐年递增7.2%。首钢实现了利润逐年递增20%，企业在完成上交任务并在留利中缴纳各种税后，剩余的利润按6:2:2分配为生产发展基金、集体福利基金、工资奖励基金。其中用于奖励基金的20%，又按工资总额与实现利润0.8:1的比例挂钩浮动。这样，就使企业具有一种自我激励、自我调节、自我控制的机制：上交利润任务包死了，多超全留，既保证了国家财政收入的稳定增长，企业也有了按社会需要不断追求企业的发展，提高效益的积极性；企业为了保持效益的持续增长，就必然要将留利的大部分用于再投入，进行技术改造和扩大再生产；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，使人人都能把长期与短期的利益统一起来，正确对待积累与消费、生活与生产的关系，使企业的经营形成良性循环。三者利益的增长，都来源于企业创造效益的持续增长。因此，必须藏富于企业，给企业留有相当的财力，不能用税后承包的办法以税挤利，把企业挖得太苦。一般来说，企业上缴利润以及从留利中上缴税费的逐年递增率，应当不超过8—10%。

按劳分配是社会主义的本质特征。但在商品经济条件下，劳动者的劳动并不直接表现为社会劳动，只有通过商品交换、实现价值，才能确定其有效性及其大小。因此，首钢实行的职工工资总额同实现利润挂钩浮动，就是社会主义条

件下的按劳分配。在承包、挂钩的基础上，使我们建立了一整套分配制度：一是岗位工资制，职工在哪个岗位就拿哪个岗位的工资；二是在健全技术业务等级标准，严格考试考核的基础上，每年都给一定比例的职工浮动升级；三是只要利润增长目标实现，年年都按规定实行工资挂率；四是紧密结合单位和个人每月承包任务的完成情况，实行承包制考核奖。这种挂钩分配方法，既区别于由国家直接分配到劳动者个人的旧工资制度，又与资本主义那种工资由劳动力价格决定的分配制度有本质的区别。

（三）承包制是社会主义企业管理的基本制度。

职工当家做主和三者利益的统一都是通过承包制实现的。承包制既是社会主义经济管理的基础，也是企业最基本的制度，是组织现代化大生产成千上万人共同劳动的基本方法。

首钢的全部经营生产活动就是通过内部承包管理组织实现的，“包、保、核”是首钢内部承包管理的基本方法。

“包”就是对人们在企业经营生产过程中应尽责任和义务的规定；“保”则是对单位、部门、岗位之间协作关系的要求；“核”就是对包保指标的完成情况进行考核、分配。

用“包、保、核”这一基本方法把承包任务和企业经营目标，按照责、权、利相结合的原则，层层分解为技术经济指标和定额，落实到厂矿、处室，直到个人，建立指标承包体系，是首钢承包初期首创的。它对推动企业内部的承包管理起到了非常重要的作用。

在设计指标承包体系时，我们一直坚持承包指标应当是经过努力才能达到的先进指标，而且，所有指标和保证指标