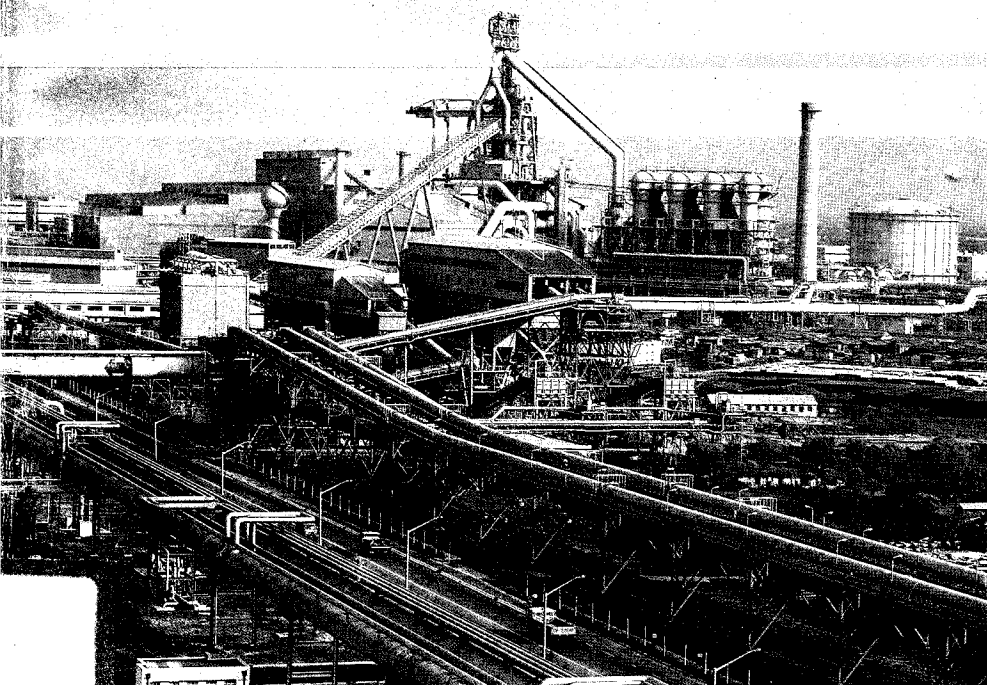




上海企业家论企业内部承包

孙国武 主编

上海翻译出版公司出版

(上海复兴中路 597 号)

新华书店上海发行所发行 上海市印刷六厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 8.75 字数 194,000

1989 年 5 月第 1 版 1989 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-80514-487-7/F·82 定价: 4.00 元

《上海企业家论企业内部承包》编委会

主 编：孙国武

副主编：何晓勇

编 委：马桂发 毛正家 毛伯乐 刘亚卿
刘林祥 朱士湘 孙国武 宋沛明
杜荣升 何晓勇 邬健庄 单国焱
骆宝珠 梁玉源 唐殿元 诸丽芳
诸炳生 袁若溪 钱才兴 徐长明
殷 军 陶芝民 褚 亮 潘佩珍
瞿华鑫 (以姓氏笔划为序)

目 录

论企业内部承包的特点与功能(代序)	孙国武	(1)
立足点·形式·配套改革		
上海建设机器厂厂长 宋伯锐		(8)
“大包”促“小包”,“小包”保“大包”		
上海吴泾化工厂厂长 陈德兴		(16)
实行“税贷包”,企业多活力		
上海四方锅炉厂厂长 夏毓灼		(27)
浅谈供电企业的内部承包经营		
上海市东供电公司经理 张齐清		(33)
抓内部承包,促基础管理,上经济效益		
上海缝纫机三厂厂长 丁翰臣		(39)
岗位靠竞争,实惠靠贡献		
——企业内部承包探索		
上海第二十八棉纺织厂厂长 沈小波		(47)
深化改革,提高效益		
上海无线电二十九厂厂长 李锦春		(54)
在实践中深化和完善承包责任制		

上海醋酸纤维素厂厂长 阮路祥	(60)
公开招聘以后的企业内部改革	
上海汽水厂	(68)
我们是怎样推行实物量全额计件承包的	
上海市工业设备安装公司经理 汤仁兴	(74)
搞活内部承包,改善企业运行机制	
上海无线电六厂厂长 宋土根	(80)
完善与发展企业承包经营责任制	
上海水工机械厂厂长 周德生	(84)
我厂是怎样开展风险抵押承包的	
上海电子元件二厂厂长 王鹤鸣	(91)
完善承包经营责任制,建立企业自我激励机制	
上海电视十一厂厂长 孙玉焕	(100)
浅谈企业内部承包	
上海电视配件厂厂长 仇志良	(105)
深化分配改革,促进内部承包	
上海自行车飞轮厂厂长 吴银福	(116)
从企业内部综合承包着手,强化企业经营机制	
上海自行车钢珠厂厂长 李国胜	(123)
谈谈小企业内部的层层承包	
上海华申异型表壳厂厂长 柴金龙	(128)
企业内部承包的实践与探索	
上海闸北发电厂厂长 范邦棧	(133)
以推行车间承包为主要内容,深化企业内部改革	
上海青浦化工厂厂长 吴永璋	(138)
我厂糕点车间试行承包制的启示	
上海乳品一厂厂长 殷传申	(143)

综合经营承包给企业带来了活力	
上海乳品三厂党支部书记兼副厂长 谢荷芬	(146)
承包经营是增强企业实力的手段	
上海乳品食品厂厂长 季晓曙	(154)
搞好企业内部承包,调动职工积极性	
上海金山水泥厂厂长 纪才绍	(157)
压力与动力	
上海录音器材厂厂长 杨鹤鸣	(161)
关于企业内部承包经营责任制的若干问题	
上海染料化工五厂厂长 沈志平	(166)
承包要有自己的特色	
上海挤出机械厂厂长 花仁初	(172)
改革统揽全局,搞好内部承包	
上海重型机床厂厂长 潘锡泉	(177)
不断深化、完善内部承包责任制	
上海振苏砖瓦厂厂长 黄学忠	(183)
努力形成承包经营的新格局	
上海造纸机械总厂厂长 李毓毅	(187)
建筑企业深化改革的目标模式	
上海市第一建筑工程公司经理 姚建平	(193)
以推行内部承包为契机,把改革引向深入	
上海第二织布厂厂长 刘寅峰	(204)
从理论与实践结合上完善企业承包	
上海第十印染厂厂长 谢裕中	(211)
乳牛生产中的承包经营探索	
上海第七牧场场长 郑信裁	(217)
不断探索,深化改革,勇于开拓	

上海第八牧场场长 葛家福	(224)
试论牧场企业的承包经营责任制	
上海第十牧场场长 陶金福	(229)
“包、保、核”促生产,责任制出效益	
上海第二混凝土制品总厂厂长 郑健儿	(239)
承包经营好处多	
上海第三分析仪器厂厂长 顾有根	(246)
略论公司内部的承包经营责任制	
上海市第三建筑工程公司经理 林应清	(251)
全面深化建筑企业内部的配套改革	
上海市第四建筑工程公司经理、高级经济师 查景忠 ...	(259)
推行企业内部承包,搞活企业经营机制	
上海照相机四厂厂长 蒋惠恩	(267)
附企业新貌彩照(次序与目录同)	

论企业内部承包的特点与功能

(代序)

孙国武

1988年,上海工业企业普遍推行承包经营责任制,全市1623家地方国营工业企业中已有1591家实行了“两包一挂”的承包制,承包面达98%,承包期多在5年。98%企业实现了承包合同,保证了财政收入,制止了连续两年的财政滑坡。1987年5月,全国范围内推行承包制,工业企业承包面超过90%,承包期普遍在3~5年,扭转了连续20个月企业利润下降的局面。1987年财政增收60多亿元;1988年1~10月,由于推行承包制所创造的税利总额约在300亿元以上。这是承包制推行的成功创举!这是符合中国国情的经济体制改革实践的选择结果。

我国企业的自身改革,十年走过了四个历程:即1978~1982年的扩大自主权;1983~1985年的两步利改税;1985年后的厂长负责制;到1987年普遍推行承包制。企业承包制是从企业改革的实践中,是从多种思路的分析比较中优选出来的。实践证明,企业承包制已成为现阶段我国社会主义企业管理的基本制度和基本方法。

企业承包制何以如此见效?承包制,它既是一种经营方

式,又是一种分配方式和管理方式,适合我国社会主义初级阶段的生产力状况。它的基本特点之一是不拘一格,多种形式。可以在企业外部,向国家展开多种形式的承包,更可以在企业内部展开各种形式的承包。多种形式的承包,必然带来诸多方面的功能。企业向国家承包,可以实现企业所有权与经营权的分离,较好地处理企业与国家的利益关系,解决企业吃国家的大锅饭,调动企业的积极性。在企业内部开展多层次多形式的承包,可以较好地处理企业劳动者个人之间的利益关系,解决个人吃企业的大锅饭,调动全体劳动者的积极性。正是这种企业内外的承包,对准了经济体制改革的两个中心环节,比较有效地实现经济体制改革的战略目标,增强了企业活力。尤其是企业内部承包,使厂长的一人承包转化为企业全员承包,使一人承担的风险转化为全员承担风险,改善了企业经营机制,企业内部产生了原动力。

本书就是这种企业内部承包的微观总结。这里组编的上海企业家们所写的专题文章,概括了本企业内部承包的实践,介绍了本企业内部承包的经验教训,各抒了对内部承包的见解,探索了内部承包的新问题,这对进一步完善与发展企业承包制是一个有效促进。

上海企业承包的实践说明,企业内的每个部门每项工作,都可以选择并实行适合本身具体特点的承包形式。从企业内部组织结构看,可以按车间、科室、班组乃至个人,实行承包,把厂长向国家承包的总体指标,层层分解,层层落实,一人重担,全员挑,经营者与生产者,风险共担,利益共享。从企业内部生产经营的内容看,可以按工艺改革、设备维修、新产品开发、产品设计、双增双节等各项专题任务实行承包,从各个不同角度,挖掘企业内部的人力、物力、财力。如上海建设机器

厂,在内部建立起一整套承包体系;其中有干部任期责任制承包,有车间联产计酬承包,有新产品开发承包,有技术改造专题承包,有行政费用承包,有第三产业承包,有生活服务承包,形成了生产、技术、生活等各个环节的承包网络,推动了生产经营的发展,使这个厂的产量、质量,以及其它主要技术经济指标都跃居全国同行业之首,产品不仅行销东南亚,而且打入了美国与北欧市场,年创汇达百万美元。

上海企业内部承包出现的一个新趋势是在发展风险抵押承包。风险抵押承包能产生更大的压力,因而产生更大的动力,使企业加速转变为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产者。风险越大,压力越大,产生的效益也越高。上海电子元件二厂的风险抵押承包是一个比较成功的探索,做法别具特色,效果特别显著。这是仪表局所属的一个沿袭全民企业经营模式的集体企业,几经沉浮,到1985年几乎陷于破产的困境。经过1986年、1987年的风险抵押承包,使企业获得了新生。1987年比1986年,产值增加44%,利润增加300%,销售额增加65%,劳动生产率增加41%,上交利税增加247%。1988年的产值与利润,比1987年翻一番。这个厂的实践说明,风险抵押承包是更为有效的形式,能更加有效地转变经营机制,促进承包制的完善与发展。

从承包制的多种形式、多种功能看,完善与发展承包制的重点应当是开展内部承包,把内部承包与企业内部的各项配套改革结合起来,与企业内部的各项生产经营活动结合起来,加快企业经营机制的转变,从多方面发挥承包制的作用。

把内部承包与改革企业分配制度结合起来,促进利益机制的转换。我们贯彻了几十年按劳分配原则,但至今还没有找到理想的真正体现按劳分配的好形式,平均主义难以克服。承

包制在企业内部的推行,冲击了分配上的一系列弊端,多劳确实能多得,拉开了利益分配上的差距。这是因为“两包一挂”的承包制本身就是一种分配方式,是一种贯彻按劳分配的较好形式。上海自行车飞轮厂、上海无线电六厂等在这方面的探索很有启发。飞轮厂拟订了《企业内部承包办法》,提出“一挂钩、二浮动、三否定、四结合”的内部承包方针,以此改革内部分配制度。他们把企业总承包的四大经济指标,即年度产量指标、品种指标、上交利税指标和实现利税指标,同全厂职工的经济责任制挂钩。完成四大指标,1987年效益工资可以得到固定,且以1987年工资为基数再增加半级工资,以1987年平均奖金数再加15~18%;若完不成四大指标,则全厂已经上浮的工资减一级。这种承包与分配的结合,改善了企业利益机制,激发了劳动者的生产热情。为了推行这种具有分配作用的承包,上海的许多企业在内部承包中逐级下放权力,即把厂部的有关部分权力放给车间,车间也把相关的权力放给班组,为层层承包提供了条件。

把内部承包指标与工资指标同时层层分解和落实,使车间、班组、个人的工资同经济技术指标挂起钩来,经济指标完成的好坏,直接成了制约工资、奖金增长的重要因素,车间、班组、个人也就承担了控制工资、奖金发放的责任。我们应当在承包中探索企业分配方式的选择。

把内部承包同改革劳动制度结合起来,促进优化劳动组合的发展。有事无人干,有人无事干;有人能干不愿干,有人愿干不能干;三个人饭,五个人吃。这是企业劳动制度僵化的恶果。改变这种状况的有效办法,从目前看来,是实行优化劳动组合。内部承包的开展,可以直接推动优化劳动组合。因为承包的推行,可以让技术劳动素质好的人,承包更多更重要的生

产任务,使能干、愿干的人,做得多一点做得好一点;把素质次弱的人撤下第一线,重新组合这些富余人员,开拓新的力所能及的经营活动,为社会创造出新的经济效益和社会效益,甚至按照政策辞退一部分多余人员。上海乳品三厂的做法值得研究。他们在内部承包中为求人尽其力,时尽其效,达到劳动者与生产资料的最佳结合,规定“上岗有标准,下岗有条件,配套有措施”的原则。对工人实施十档上岗的标准,逐档逐人考核,择优上岗,并用合同方式,明确企业与工人的责、权、利关系。对不合岗位标准的人撤下来,广开新的生产经营门路。所谓配套措施,就是职工培训,以岗位专业技术业务培训为主要内容,实行岗前教育与岗后教育的结合,帮助工人提高技术业务素质,达到上岗标准。重点培训第一线工人,改善第一线工人的劳动条件,尤其把安全生产作为上岗的首要条件。市建四公司在优化劳动组合中,结合承包,采取内部招投标方式,优选单位工程承包者;由单位工程承包者自由组阁、自由结合、自负盈亏、自主承包,以此再优选出班组长和班组成员。对落选的人员和闲散老弱病人,试行离职待工、待退休制度,形成了一个精兵强将上战场的态势,激励每个职工的自觉性。

把内部承包与改革干部制度结合起来,优选企业各级经营者,建立新型的企业干部制度。企业各级经营者的优劣是承包成败的关键。传统的干部制度压抑人才,上领导岗位的不一定是能人,能人不一定能走上领导岗位。只要引入竞争机制,把承包与优选干部结合起来,就可以把能人、把优秀者推上领导岗位,提高企业领导班子的素质。上海汽水厂于1988年5月公开招标竞争选出领导者以后,立即在企业内部竞争优选,层层招聘,结果科室人员大大压缩,一批一般干部走上科长岗位,如此竞争逼出了干部的进取心、事业心,大大提高了办事

效率。上海照相机四厂在承包中对中层干部实行任期目标制。在全厂范围内,不论资排辈,不内定人选,不分工人与干部,凭真才实学,平等竞争,揭标聘用,结果优选出一批优秀中层干部,再由他们聘用一般干部和工人。可见,内部承包出人才。

把内部承包与加强管理结合起来,促进管理素质、管理水平的提高。不能认为承包可以取代管理。只有加强管理,特别是加强基础管理,才能有效地开展承包;而承包的推行,又促进管理水平的提高。承包与管理,二者互为联系互相促进。承包推动管理的加强,而管理的加强,又保证了承包的顺利进行。上海吴泾化工厂在内部承包中,从六个方面加强管理,克服以“包”代“管”。他们层层分解承包指标,实行目标管理。在机车间实行各种单项承包以后,对设备完好率,设备检修率等综合性指标,进行严格考核。1987年,老合成系统的1454个项目,本来要用20天才能完成任务,由于承包检修,11天就完成了,为实现全厂的承包目标创造了条件。承包本身就是一种管理方式,它在企业内部的推行,必然促进企业管理素质的提高,转换企业经营机制,增强企业活力。

党的十三大报告指出:“目前实行的承包、租赁等多种形式的经营责任制,是实行两权分离的有益探索,应当在实践中不断改进和完善。改革中出现的股份制形式,包括国家控股和部门、地区、企业间参股及个人入股,是社会主义企业财产的一种组织方式,可以继续试行。”承包制和股份制都是商品经济的产物,虽是两种不同的经营方式,但可以统一起来运用。在实行内部承包制的企业,同样可以实行股份制,发挥股份制筹措资金等功能;在实行股份制的企业,可以实行内部承包,发挥承包制贯彻按劳分配原则等功能。在具体实施上要鼓励试点。比如可以“先包后股”,也可以“先股后包”,实行“股”与

“包”的交叉使用,充分运用这两种经营方式,发挥两种经营方式的功能。理论界和企业界同志应当从理论和实践的结合上,研究、探索股份制与承包制的长处与短处,寻求扬长避短的具体办法,寻求二者的最佳结合点,为社会主义企业创造出更加有效的经营方式。

本书的出版,目的在于交流企业内部承包的经验教训,探索完善与发展企业内部承包的规律,探索内部承包与企业改革的结合点,与各项生产经营活动的结合点。在这方面对读者可能有所启发。编撰十分仓促,不当之处,恳望读者,特别是企业家们指正。

立足点·形式·配套改革

上海建设机器厂厂长 宋伯锐

企业对国家实行承包经营以后,必须以改善企业经营机制为中心,深化配套改革,逐步完善企业内部的承包,从而将企业承包指标层层分解,落实到车间、部门、班组,直至个人,使经营者一人的风险变为全厂职工的风险,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展和自我完善的经营实体。

一、把承包的立足点放在发展生产,提高效益上

几年来,国家通过放权让利,承包经营,初步明确了国家与企业的利益分配关系后,作为一个企业经营者如何来完成承包指标?在原材料提价幅度较大,各种费用又呈直线上升的情况下,企业要完成承包指标,要生存与发展,唯一的出路在于加快技术进步,发展生产,提高经济效益。因此,开展企业内部承包的指导思想,必须要把改善企业经营机制放在首位,要在推进技术进步,发展生产的基础上出效益。只有这样,才能做到眼睛向内,充分挖掘企业内部的潜力,调动广大职工的积极性和创造性,实现企业向国家承包的目标。

二、建立内部承包体系,实行多种形式的承包

要使全厂职工能按照国家与企业签订承包合同的要求,共同承担相应的经济责任,使承包目标成为包括厂长在内的全厂职工共同行动的奋斗方向,就必须建立与健全相应的承包经营责任制。

我们根据本厂的特点,首先在全厂建立了内部承包体系。为确保完成上缴利润,技术改造为主要目标,将有关经济技术指标层层分解,分类划分,明确各职能科室和车间的责、权、利,在企业内部建立起各级承包经营责任合同制,实行了多种形式的企业内部承包:

1. 干部任期经营责任承包。由厂长根据企业承包目标,工厂年度生产经营方针和抓管理上等级的具体要求,规定有关定性定量指标,采用先承包、后聘任的办法,由分管厂长与厂长签订任期承包经营责任合同;再由各分管厂长与各科长、主任签订任期承包经营责任合同;最后再与各科室、主任、科员和班组长签订承包合同,从而形成了企业内部从上到下,一环紧扣一环的承包经营责任网络。

2. 车间联产计酬承包。我们分别针对两个生产不同产品的车间,实行以生产实物量和商品产值“联产计酬”的承包;同时还制订了各项制约指标,如质量、设备、安全生产等。车间的奖金与主要经济效益指标挂钩浮动;而车间内部工人的奖金、效益工资,试行包产到人的计件工资制和计时工资制,上不封顶,下不保底,进一步调动了广大职工的生产积极性,使产量有了较大幅度的提高。同时实行优质优价,产品加工质量也稳步提高。

3. 风险抵押承包。搞活企业经营,销售部门是龙头。如

何开拓市场,提高产品的市场占有率,销售部门肩负着重大的责任。我们引入风险机制和竞争机制,按照开拓市场、增加销售和出口创汇额的风险程度,确定了 A、B、C 三个风险等级。A 级风险为最大,相应承包者的得益也最高,B 级其次,C 级则较小,得益也不多。风险级别以及有关承包指标确定后,采用招标方式,让销售人员自行选择,投标。然后经过评标,决定中标者,签订承包合同,并规定承包者拿出个人承包期内的全部奖金加部分效益工资,作为抵押金。承包者如期完成合同规定的指标,则偿还抵押金,取得合同规定的报酬;若完不成合同规定的基数指标,则以个人抵押金作为补偿。实行风险抵押承包,机会均等,条件公开,竞争投标,促进了销售人员敢冒市场风险,在商品竞争中奋力拼搏,扩大了产品销售,使原来平销的产品,也供不应求。

4. 新产品开发承包。我们以开发市场适销的产品和降低生产成本的改型设计为主要内容,实行新产品开发项目的课题承包。通过承包,将工程技术人员的工资、奖金与本人承包课题的效益紧密挂钩,并在工程技术人员为企业创造显著效益的情况下,给予较高的报酬。

5. 项目承包。主要是围绕企业技术改造、新产品试制和设备大修理等任务,确定项目效益、竣工期限、费用成本等经济技术指标,使承包项目做到:经济责任落实,工作进度落实,工程质量落实,有效地控制了费用开支,压缩了成本,加快了进度,提高了项目效益。

6. 费用包干承包。近年来,由于各方面的原因,旅差费、办公费、广告费和印刷费等企管费的开支直线上升,直接影响了产品成本。为此,我们由财务部门牵头,将有关费用实行归口管理,归口承包,节约加奖,超支受罚。费用承包,改变了过