

邯 郸 地 区 行 署 办 公 室 编

改革的结晶 成功的探索

中国经济出版社

内 容 提 要

邯郸地区在经济体制改革中的一些做法和经验得到中央领导的肯定和重视，书中共选编了36篇文章，着重介绍了邯郸地区进行公开招标、竞争承包的情况、作法和经验，书后附了三份承包经营合同，以供参考。

责任编辑：王振德

封面设计：王乃晋

改革的结晶 成功的探索

——邯郸地区公开招标 竞争承包经验选编

中国经济出版社出版

(北京市翠微路22号)

北京印刷三厂印刷

中国经济出版社发行

850×1168毫米 1/32 8 8/32 印张 2插页 199 千字

1988年4月第1版 1988年4月第1次印刷

印数：00,001—12,000

ISBN 7-5017-0111-3/F·179 定价：2.30元



中共中央总书记赵紫阳同志十分关怀邯郸地区的竞争承包改革工作。1988年2月12日上午，紫阳同志在北京中南海勤政殿亲切接见了参加“全国企业承包经营责任制座谈会”的邯郸地区行署副专员朱志武同志，对邯郸地区竞争承包作了肯定，称赞“邯郸地区竞争承包是最先搞的，是搞得比较好的。”

图为赵紫阳同志接见朱志武同志（左二）时的情景。



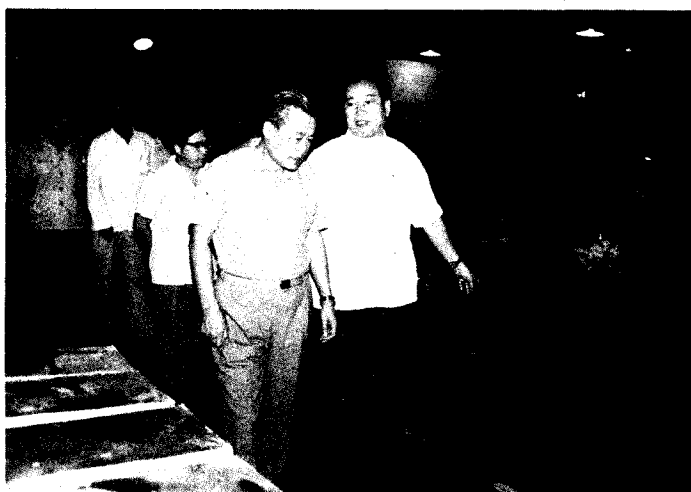
中共中央政治局常委、中央书记处书记胡启立同志1987年12月30日在中共河北省委书记邢崇智同志（前左一）陪同下，在邯郸地区视察。



图为邯郸地区行署专员郭洪岐（前右二）正在向胡启立同志汇报公开招标、竞争承包情况。



图为胡启立同志深入邯郸轧钢备件厂调查了解企业承包后的生产经营情况，图中前左一是邯郸地委书记赵惠臣同志。



图为国家经济委员会副主任张彦宁在邯郸地区检查指导企业承包工作。



华北制药厂在竞争承包中一举中标，承包了邯郸地区东风制药厂。图为双方代表正在承包合同上签字。



邯郸地区公开招标，竞争承包获得了大面积突破和成功。图为邯郸地区竞争承包成果新闻发布会会场。

邯鄲地区于一九八七年在几百个企业中
将竞争机制引入承包经营责任制，取得
了大面积的成功和明显的经济效益，是企
业改革中的一项重要探索。希望继续在
实践中完善和发展。

李锐

竟爭承包增
效益出人才

邢宗智

一九八二年元月

目 录

吹起竞争的号角 (代序)

邯郸地区行署专员 郭洪岐..... (1)

公开招标 竞争承包

邯 郸 地 区 行 署 办 公 室 (1)

邯郸地区行署经济体制改革办公室

典型经验

第 一 部 分

1. 站在改革前列 挑起企业重任

邯郸地区化肥厂承包组..... (10)

2. 承包经营为先进企业注入了新的活力

邯郸轧钢备件厂..... (19)

3. 企业承包企业的成功尝试

邯郸地区行署经济委员会..... (27)

4. 把竞争机制引入事业单位的改革

邯郸地区行署驻一招试点工作组..... (33)

5. 按照集体经济特点, 深化二轻企业改革

邯郸地区第二轻工业公司..... (40)

6. 积极引进竞争机制, 深化物资企业改革

邯郸地区行署物资局..... (45)

7. 我们是如何抓好全区商业企业招标承包的

邯郸地区行署商业局..... (51)

8. 适应民办经济特点, 实行公开招标承包

邯郸地区供销合作社	(59)
9. 积极推行竞争承包, 优化企业经营机制	
成安县人民政府	(64)
10. 完善机制, 优化环境, 提高企业承包成功率	
永年县经济体制改革办公室	(75)
11. 充分发挥工作组在招标承包中的重要作用	
磁县人民政府办公室	(81)

第 二 部 分

12. 招标承包振兴了冶金矿山	
涉县冶金矿山公司	(89)
13. 在理顺党政工关系中突出厂长的中心地位	
魏县经济体制改革办公室	(98)
14. 发挥整体优势 实行系统承包	
鸡泽县人民政府	(106)
15. 抓住主要环节 深化内部改革	
成安县经济体制改革办公室	(113)
16. 承包经营为丘县造纸厂注入了旺盛活力	
邱县人民政府办公室	(119)
17. 竞争承包增活力, 双增双节出效益	
临漳县煤矿	(124)
18. 民主管理活力来	
馆陶县机械厂	(130)
19. “包”字进店门, 效益成倍增	
永年县商业局五金交电公司	(137)
20. 一手抓深化改革, 一手抓基础工作	
肥乡县化工机械厂承包组	(142)

第三部分

21. 拓宽承包领域 竞争引进机关
中共邯郸地委办公室 邯郸地区行署办公室 (147)
22. 推行和完善院长负责制, 两种效益同步提高
邯郸地区行署卫生局 (154)
23. 充分考虑自然因素 积极搞好电站承包
邯郸地区行署水利局 (160)
24. 坚持深化改革 发展种子事业
邯郸地区行署农业局 (164)
25. 我们是怎样公开招聘校长的
曲周县文教局 (169)
26. 县中医院实行招标承包的成功奥秘
大名县政府经济研究室 (176)

第四部分

27. 积极改革计划工作, 支持企业承包经营
邯郸地区行署计划委员会 (183)
28. 把为承包企业服务放在金融工作首位
邯郸地区行署金融体制改革办公室 (189)
29. 在推行承包经营中正确处理国家、企业、职工的经济利益关系
邯郸地区行署财政局 (195)
30. 发挥税务部门职能作用, 积极支持企业深化改革
邯郸地区行署税务局 (200)
31. 劳动人事工作是如何为深化企业改革服务的
邯郸地区行署劳动人事局 (204)

32. 把竞争机制引入技术承包, 采取多种方法放活科技人员	
邯郸地区行署科学技术委员会	(211)
33. 精选“千里马”, 再解途中难	
广平县经济体制改革办公室	(218)
34. 适应招标承包新形势, 探索保证监督新路子	
中共邯郸地委组织部	(223)
35. 围绕招标承包, 加强舆论宣传工作	
中共邯郸地委宣传部	(230)
36. 深化民主管理, 推动企业改革	
河北省总工会邯郸地区办事处	(236)
附: 几份承包经营合同	
1. 《邯郸地区行署第一招待处经营承包合同》	(241)
2. 《河北东风制药厂(含涉县分厂)经营承包合同》	
.....	(245)
3. 《关于邯郸内燃机配件厂的承包经营责任制合同》	
.....	(245)

后记

公开招标 竞争承包

——河北省邯郸地区深化企业

改革的思路与做法

邯郸地区行署办公室

邯郸地区行署经济体制改革办公室

邯郸地区共辖13个县，有县以上工商企业680家，绝大多数为小型企业。全区资源丰富，交通方便，地理位置好。党的十一届三中全会以来，经济虽有较大发展，但水平不高，是河北省经济比较落后的地区之一。

为了使我区经济尽快跟上全国、全省先进地区发展步伐，扭转财政十分困难的境况，邯郸地委、行署在认真总结8年改革经验的基础上，确定以搞活企业为中心，走两权分离的路子，在县以上企业和有收入事业单位中，推行以公开招标、竞争承包为主要特征的企业改革。从1986年12月份开始，到1987年底，经过一年的工作，县以上企业已铺开651个，占企业总数的95.7%；其中签订了承包合同的620个，占企业总数的91.2%。同时，县以上有经营收入的事业单位铺开223个，占单位总数256个的87.1%；其中签订了承包合同的181个，占单位总数的70.7%。

一年多的实践证明，竞争出活力，竞争出人才，竞争增效益。通过把竞争机制引入企事业和其它领域，收到了多方面的可喜效果：

（一）改变了过去落实计划时“一对一”谈判的老格局，经济指标由自上而下层层往下压，变成了自下而上步步往上抬。一

家企业招标承包，多家投标者在发布的标底上竞争，不仅看谁家的指标先进，还要看谁家的指标科学、合理，看谁家的经营管理措施有力，这就从根本上扭转了讨价还价的现象。全区已经承包的801个县以上企事业单位，1987年合同利润基数为12591.6万元，比1986年实际实现利润的7320.6万元增长了72%。邯郸地区化肥厂有职工860多人，固定资产总值2340万元，经营了21年，盈亏相抵净亏15万元，1986年仅盈利4.6万元。1987年初，财政部门给该厂下达利润计划为12万元。发布招标方案后，有5家投标，利润指标少者160万元，多者达280万元。竞争的结果，以该厂设备科副科长、25岁的王俊义为首席代表的7人承包组中标，共承包6项指标，其中利润为200万元，比原利润计划提高了16.6倍，到1987年底已经超额完成。

(二) 改变了在选拔、任用干部上的陈旧观念和做法，为人才的脱颖而出和施展才能提供了广阔天地。实践已经证明，通过公开招标选择企业经营者，可以促使选拔、任用干部由封闭向开放转变，由静态向动态转变，由“相马”向“赛马”转变，由论资排辈向唯才是举转变。对经营者由任命制改为聘任制，进一步打破了干部职务上的终身制和“铁交椅”，出现了人才辈出的新局面。许多原来的厂长、经理更加精神抖擞，一大批“小字辈”崭露头角，不少懂政策、会经营、善管理的工人、农民走上了企业领导岗位。在801名承包经营者和承包集团的首席代表中，有干部582人，占72.7%；工人205人，占25.5%；农民14人，占1.8%。本单位人员中标的752人，占93.8%；外单位人员中标的49人，占6.2%。临漳县煤矿，1986年盈利7万元，1987年一季度亏损8.8万元。4月份实行招标承包，以矿业学院大专毕业生周杰为首的承包组中标。承包后把内部配套改革与双增双节紧密结合，到年底8项经济指标均创本矿历史最好水平，实现利润98.7万元，超过合同指标7.8%，比上年增长14.1倍。

(三) 改变了企业与政府之间的依附关系，落实了经营者的权、责、利，有效地调动了干部职工的积极性。承包合同规定，承包者或承包集团的首席代表是当然的厂长或经理，是企业的法人代表，对企业全面负责。厂长（经理）有权提名聘用副厂长（副经理），有权任免中层行政干部，有权决定企业内部机构设置，有权按照政策招用、辞退和奖惩工人，有权作出生产经营决策，有权支配使用企业留利，有权确定企业内部工资奖励分配形式，有权聘请业务、技术骨干等等。这就较好地解决了权、责、利不统一和行政干预过多的问题，企业不再是行政主管部门的附属物，经营者增强了责任感、使命感、荣誉感和危机感，企业放开了手脚，提高了应变能力和生产经营管理水平，增添了活力。邯郸轧钢备件厂是我区一个先进企业，厂长李正安是全国“五一劳动奖章”获得者、河北省劳动模范。实行承包经营后，行署进一步下放了自主权，厂长在企业中的中心地位更加确立，经营机制更加完善。1987年承包利润235万元，比原计划增长32%。年底实际完成289.4万元，超合同指标23%，比上年增长42.6%。

(四) 改变了经济发展缓慢的状况，效益大幅度增长。企业一经承包，能量迅速释放。企业活力的增强，推动了全区经济的发展。据559个承包企业统计，1987年实现利润12239万元，占承包合同利润基数的103%，比上年实际完成利润增加5296.7万元，增长76.3%。完成和超额完成合同利润指标及虽未实现合同指标但比上年增长的企业541个，两个层次的承包成功率共为90.3%。全区主要经济指标与上年比较，工业总产值完成11.97亿元，增长19.6%；县以上工业企业预计实现利润6950万元，增长71.5%；国营商业企业实现利润增长71.4%；供销社企业实现利润增长71.6%。全区财政收入增长21.6%，实现了工商税收、企业收入、其它收入项项增长，13个县县县增收。

在把竞争机制引入企业承包经营中，主要抓了4个方面工作：

一、大造改革舆论，增强改革意识，形成竞争局面

实行公开招标、竞争承包，需要各行业、各部门、各阶层人们的理解、支持和积极参与。因此，首要的问题就是更新人们的观念，增强改革意识，针对一些人中存在的公开招标是“不相信企业领导班子”，参加投标是为了“出风头”，形不成竞争局面不好收场，先进企业不用招标，行业特殊难以招标等思想认识，地委、行署采取了4条措施：（1）带头深入学习党中央、国务院关于改革、开放、搞活的总方针和有关企业改革的各项政策，联系全区8年改革实践，认真回顾总结，提出了“向改革找出路”、

“在企业两权分离上搞突破”的响亮口号。并利用各种场合进行动员发动；首先统一各级领导干部的认识，增强抓好改革的胆略、魄力和毅力。（2）引导干部职工作了两个方面的对比分析：一是继续减税让利和改善企业经营机制这两种改革思路的对比，使人们看到，减税让利不仅财政难以承受，也不能有效地调动企业的积极性。只有通过“两权”分离，才能使企业成为相对独立的商品生产者和经营者，从而挖掘出企业的潜力。二是目标利润管理与招标承包的对比，弄清了目标利润管理存在着缺乏竞争，经济指标难以达到科学、先进，企业权责利难以真正落实，经济效益不够明显等项不足，而招标承包却具有开放性、竞争性、统一性、彻底性、先进性等优点。所谓开放性，是说招标承包是面向社会、面向群众，是开放式的；所谓竞争性，是通过竞争的办法来选拔人才，选择最佳经营者；所谓彻底性，是彻底革除“大锅饭”、“铁饭碗”、“婆管死”等弊端，真正把企业的“六权”干净、利索、彻底地下放给企业；所谓统一性，是企业经营者，包括企业的职工，实现了权、责、利的统一；所谓先进性，是指选拔的人才、选择的治厂方案和经济指标是最佳的。通过对比，打消一些人的疑虑，使他们成为推行招标的带头人。

（3）利用各种宣传工具，大造改革舆论。地方报纸、电台把深

化企业改革作为报道的重点，在不到一年的时间内，发表有关企业承包的稿件近千篇，百万余字。各企业通过召开各种会议，举办各种讲座，利用黑板报、幻灯片、橱窗等形式，使广大职工明确改革的性质、目的、意义、方法和步骤，为招标承包奠定了良好的思想基础。（4）召开理论研讨会，从理论与实践的结合上进一步提高深化改革的自觉性。1987年一年，地委、行署及有关部门先后召开了由领导干部、理论工作者、实际工作者参加的深化企业改革和承包企业党的基层组织工作等研讨会4次，交流论文近200篇。通过上述措施，动员广大干部职工关心改革、支持改革、投身到改革中来。

为了形成竞争局面，在提高认识的基础上，采取了“大军压境”、“断其后路”、“背水一战”的做法。“大军压境”就是让社会上的人也来企业参加承包竞争，形成一种“攻城”的态势；“断其后路”就是企业原领导班子如果不参加投标或没有中标，原则上不外调，就地消化，由承包者安排适当工作。这两条加在一起，只好“背水一战”。为了鼓励企业原领导班子参加竞争，还规定，在同等条件下，他们可以优先中标，这就激发了投标的积极性。成安县煤矿矿长牛明昌，面对竞争局面，提出“宁做北京的傅作义，不做天津的陈长捷。”奋起投标并中了标。实行招标承包的单位，少者三五家投标，多者七八家，最多的达到54家。这种群起争锋的局面，为企业选择最佳经营者创造了极为有利的条件。

二、做好组织工作，完善承包程序，实现平等竞争

招标承包是为了在尽可能大的范围内选择最佳经济指标、最佳经营方案、最佳经营人才。“三个最佳”的核心是选择人才。这就必须坚持用同一标准、同一条件来衡量每个投标者或投标集团。不能“内外有别”、“亲近疏远”，更不能搞“内定”。为了给投标者创造平等的竞争环境，在实践中逐步摸索了一套比较