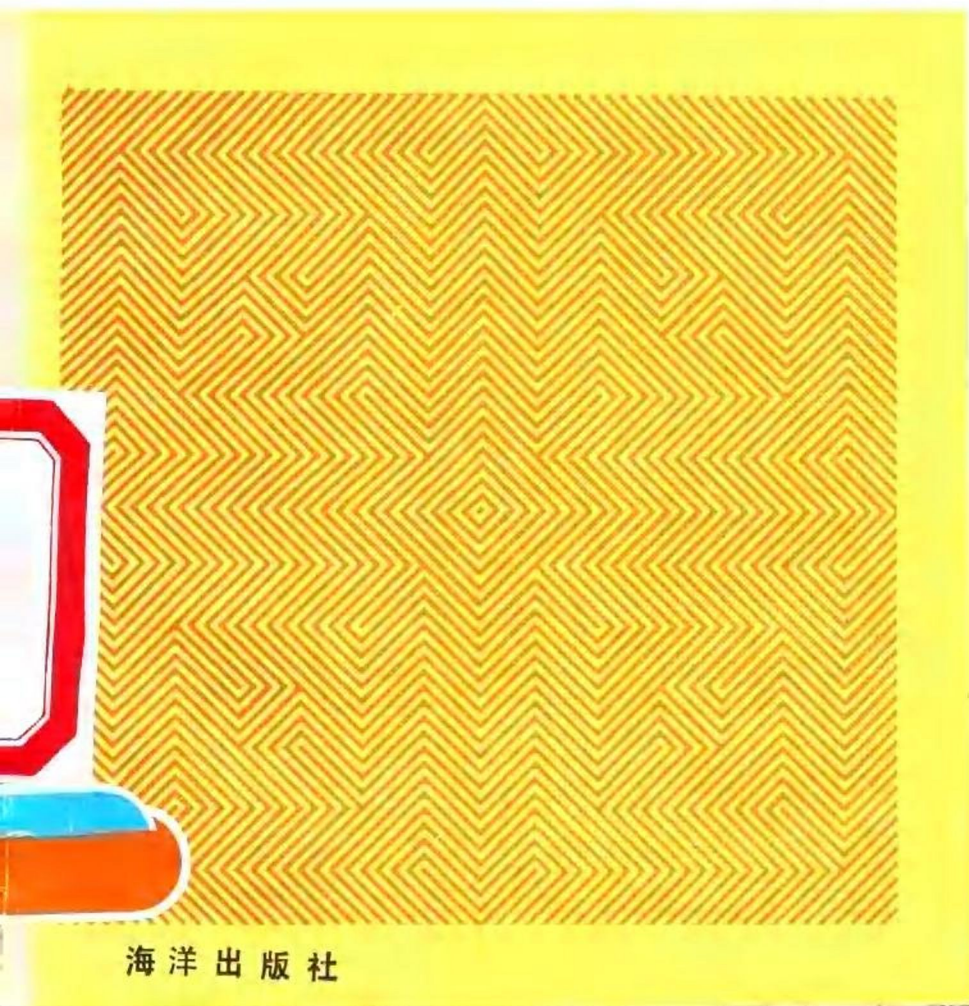


新一轮 承包经营管理

刘文 孟凡一 王永年 编著



海洋出版社

新一轮承包经营管理

刘 文 孟凡一 王永年 编著

海 洋 出 版 社

1991年·北京

内 容 简 介

本书是一本系统论述企业承包经营管理的书，它从理论上阐明了企业承包的必要性，从实践上说明了企业承包的可行性，并详细论述了承包制的意义及作用。承包制作为一种新的企业经营方式，是适合我国国情和企业实际的，它既坚持了全民所有制的性质，又推动了企业的发展，并能发挥社会主义公有制的优越性。企业承包后，如何加强管理？承包期满，怎样抓好两轮承包衔接和续包工作。为此本书提出了可行性的实施方法和具体措施，它具有很强的实用性。

本书适合企业各级管理人员和职工、政府主管部门人员、科研人员、大专院校的学生阅读，也可供乡镇企业管理人员、个体企业经营著者阅读。

(京) 新登字087号

责任编辑：齐海峰

新一轮承包经营管理

刘 文 孟凡一 王永年 编著

海洋出版社出版（北京市复兴门外大街1号）

新华书店北京发行所发行 海洋出版社印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：11.1875 字数：250千字

1991年12月第一版 1991年12月第一次印刷

印数：1—4500

ISBN 7-5027-1374-3/F·55 定价：5.60元

前 言

我国的经济体制改革已进行了10年之久，这10年改革使我国的经济发生了巨大的变化，搞活了经济，搞活了企业，提高了经济效益。随着经济体制改革的深入发展，自从1986年，我国的企业改革又发展到了一个新阶段，就是由过去的减税让利转向以改善企业经营机制为重点的道路。承包制作为一种新的企业经营方式，是适合我国国情和企业实际的，它的意义就在于做到使企业既坚持全民所有制性质，又具有商品生产者的生机和活力，调动了企业和职工的生产积极性，开辟一条搞活企业、发挥社会主义公有制优越性的根本途径。第一轮承包经营实践表明，在普遍实行承包制后的1987—1988年的两年，实现利润年递增率为11.1%，增加的利润比前八年的总和还多38亿元。这两年上交利税的年增长率为11%，显著高于前一阶段。这些事实有力地说明，推行承包制具有重要意义和巨大的作用。当然，我们在肯定承包制历史作用的同时，也必须正视它目前存在的问题。这主要表现在：承包指标缺乏从总体目标、方向和内涵等方面作系统研究和设计，显得不够完善和规范；确定承包基数和增长比例还不尽科学合理等。产生上述问题的主要原因，是缺乏经验，最主要的原因是管理工作没跟上去。但是，任何新生事物的出现也不会十全十美的；没有万权之策。

目前，第一轮承包已经到期，大部分企业进入第二轮承

包。据有关部门调查,截至1990年上半年,全国已有28个、省市和自治区的大中型工业企业中有77%的企业进入了第二轮承包。新一轮承包不是上一轮承包的简单延续,而是在上一轮承包基础上的完善和发展。在进行新一轮承包过程中,各地在做法上特别注意正确处理国家、企业、个人三者之间的利益关系;注意因厂制宜、合理确定承包基数;进一步完善考核指标体系和强化承包企业的经营管理。不断提高承包企业的管理水平。这既是稳定企业、稳定经济、稳定全局的重大措施,又是深化企业改革的重要内容。

为进一步发展承包制和强化承包企业经营管理,我们编写了《企业承包经营管理》这本书,计有12章。本书比较系统地论述了承包制的产生与发展,理论依据与实践依据,性质与作用,特别强调对承包企业的经营管理。此书内容比较丰富,它既可作大专院校的教材用,也可供企业经营者和职工学习。这是具有我国企业经营管理特色的一本书。本书还收集了《企业法》、《承包暂行条例》、《中外合资法》、《经济合同法》等法规。

由于各地区、各企业的具体情况不同,在学习和试用时,一定要结合本企业的实际,要勇于创新,大胆实践,并把承包制提高到一个新水平。

编 者

1990.10

目 录

第一章 企业承包经营概论	(1)
第一节 承包制的产生与发展.....	(1)
第二节 承包制的性质及优越性.....	(2)
第三节 承包制的理论依据.....	(8)
第四节 承包经营的形式.....	(13)
第五节 承包制的特征.....	(16)
第六节 承包基数.....	(21)
第七节 承包经营期限.....	(26)
第八节 招标与投标.....	(28)
第九节 发包与承包.....	(36)
第二章 怎样抓好两轮承包衔接工作	(40)
第一节 认真做好承包届满工作.....	(40)
第二节 如何抓好两轮承包衔接.....	(46)
第三节 积极扎实做好续包.....	(52)
第三章 完善承包企业经营机制	(59)
第一节 企业经营机制的概念.....	(59)
第二节 企业经营机制的特点.....	(62)
第三节 完善企业承包经营机制.....	(63)
第四节 优化承包经营机制.....	(67)
第四章 加强承包企业管理	(73)
第一节 实行厂长(经理)负责制.....	(73)
第二节 建立全方位承包体系.....	(81)
第三节 引入竞争机制,搞活企业经营.....	(84)

第四节	加强全面质量管理·····	(89)
第五节	怎样抑制承包企业的短期行为·····	(102)
第五章	思想政治工作要科学化、现代化·····	(110)
第一节	思想政治工作的意义与作用·····	(111)
第二节	思想政治工作的任务、内容·····	(116)
第三节	思想政治工作的原则与方法·····	(127)
第四节	思想政治工作的科学化、现代化·····	(134)
第六章	实行优化劳动组合·····	(142)
第一节	优化劳动组合的概念·····	(142)
第二节	优化劳动组合的目的、原则·····	(144)
第三节	优化劳动组合的效果评定·····	(155)
第四节	关于优化劳动组合中的几个重要问题 ·····	(158)
第七章	推行满负荷工作法·····	(165)
第一节	满负荷工作法的产生和形成·····	(165)
第二节	满负荷工作法的含义·····	(168)
第三节	九个“满负荷”·····	(169)
第四节	三个“阶段”与三个“体系”·····	(179)
第五节	张兴让经营之道·····	(181)
第八章	现代企业经营决策·····	(188)
第一节	决策的概念、特性·····	(188)
第二节	决策的形式·····	(191)
第三节	决策程序与方法·····	(196)
第四节	提高决策水平·····	(203)
第九章	现代企业谈判策略·····	(209)
第一节	谈判的含义·····	(210)

第二节	企业谈判的原则·····	(212)
第三节	企业谈判技巧与方法·····	(213)
第四节	企业谈判策略·····	(220)
第十章	企业竞争的作用·····	(232)
第一节	竞争的概念·····	(232)
第二节	两种不同性质的企业竞争·····	(234)
第三节	企业竞争的作用·····	(239)
第十一章	怎样提高承包企业的竞争能力·····	(250)
第一节	提高企业竞争能力的法宝·····	(250)
第二节	开发新产品是企业竞争力的源泉·····	(257)
第三节	企业生产能力竞争是获胜的基本条件·····	(265)
第四节	提高企业素质是提高竞争力的保证·····	(268)
第十二章	经济信息与企业承包经营管理·····	(275)
第一节	经济信息与企业承包经营·····	(275)
第二节	经济信息的分类·····	(287)
第三节	市场信息与市场预测·····	(296)
第四节	管理信息系统·····	(300)
附录	·····	(306)
	中华人民共和国全民所有制工业企业法·····	(306)
	全民所有制工业企业承包经营责任制暂行 条例·····	(319)
	中华人民共和国中外合作经营企业法·····	(327)
	中华人民共和国合同法·····	(332)
后记	·····	(350)

第一章 企业承包经营概论

近几年来，承包经营责任制在我国得到了全面推广，理论界和企业部门十分重视，中央领导同志给予了高度评价。改革的实践表明，承包制适合我国的国情，符合我国企业内部改革的实际。它不仅调动了经营者的积极性，而且也调动了职工的积极性；它不仅搞活了企业、提高了经济效益，而且为整个经济体制改革提供了动力和条件，并为建立具有中国特色的企业管理体系创造了条件。可以说，承包制是我国企业改革的希望之路，是我国改革开放的产物。

第一节 承包制的产生与发展

承包制是怎样产生的呢？承包制不是少数人凭空构想出来的，也不是从国外引进的，而是我国人民的伟大创举。

从历史上看，我国向来就有承包的传统。例如，在我国古典文学名著《红楼梦》第五十六回中，就描写过探春把“包”字引进大观园的故事。探春用“承包”的办法来管理大观园中的奴仆和丫环们，比王熙凤用专制的手段管理宁国府要“民主”得多，“科学”得多的，既省人力又省钱，分工明确，责任和权利落到实处，有利于调动奴仆和丫环的积极性。“包”字进大观园这一描述可以说明，承包作为一种经营管理方式，在我国具有较长的历史。当然，那时的承包和

我们今天所实行的承包不能相比，它不仅有本质的区别，而且承包的形式和规模也大不相同。

新中国成立以来，承包在我国这块古老而又年轻的土地上走过了一段曲折的道路。解放初期，我国农村曾实行过土地承包的办法，并获得了显著成效，但只有几年就被取消了。后来在“左”的思想指导下，它被当作“资本主义”批判了多年，但是，这并没有扼杀掉它的生机。自从党的十一届三中全会以后，农村的承包又开始悄悄地搞起来了，并很快获得了明显的效果，后来在全国广泛推广。农村的联产承包给城市的经济改革带来了启示和希望，承包制由农村进入了城市，对城市的经济体制改革和企业的内部改革起了促进与推动作用、成为搞活经济、增强企业活力的巨大动力。根据有关部门的统计，目前全国已有1.8亿农户实行了家庭联产承包责任制，占全国农户总额的98%以上；全民所有制工业企业已有80%以上实行了各种不同形式的承包经营责任制。由此可见，承包制的产生与发展，既是城乡改革的必然产物，又是公有制经济在我国特定的社会历史环境中所发展的必然结果，它的存在与发展是不以人们的主观意志为转移的。

第二节 承包制的性质及优越性

一、承包制的性质

承包制是一种经营方式，是一种经济组织管理形式，它本身没有特定的社会属性，是中性的事物。就是说，承包经营

这种方式，它可以为封建地主阶级服务，也可以为资本主义服务，还可以为社会主义服务。承包制的社会性质主要取决于它的经济基础，是公有制还是私有制。承包制作为一种经营方式，无论为哪一种社会服务。都必须实行两权分离，否则就谈不上承包制。承包经营本身就意味着所有权与经营权的分离。

我国推行的承包制是以公有制为基础的，就是在坚持社会主义公有制的基础上，按照所有权与经营权相分离的原则，以承包经营合同的形式，确定国家与企业的责、权、利关系和分配关系的。国家把经营权交给企业，使企业享有自主经营权和自负盈亏的责任。也就是国家所有，企业经营。这样既坚持了社会主义公有制的性质，又达到了搞活企业经营的目的。

承包制以责任为核心，责权利紧密结合，充分调动了各方面的积极性。在不改变公有制性质的前提下，我国企业经营的出发点和落脚点利润，即形成利益机制。但必须有约束机制，正确处理好国家、企业、职工三者的利益关系，保证国家稳收增收，企业超收可以多留，以丰补欠，注意发展后劲，职工生活逐步提高。

承包制的目标是使企业从政府机构直接控制下解脱出来，成为自主经营、自负盈亏、自我发展的相对独立的商品生产者和经营者。要实现这个目标，国家必须赋予承包企业充分自主的经营权力，从供产销、人财物到投资决策和经营决策权，保证企业的合法经营权等。

由此可见，承包制的经济基础是社会主义的公有制，其理论基础是所有权与经营权相分离的原则，其运行机制是利益关系的制约，其核心问题是责、权、利的密切结合。它是一

种具有中国特色的社会主义企业经营管理的新形式。

二、承包制的优越性

(一) 实行承包经营责任制，有利于国营企业的所有权与经营权分离和政企职责分开，保证了企业自主经营权的落实

在坚持社会主义公有制的前提下，实行所有权与经营权相分离是国营企业改革的一项重大突破，只有实行“两权”分离，才能充分调动企业和职工的积极性，推动生产力蓬勃发展，更好地发挥公有制经济的优越性。近年来的承包经营实践表明，承包制是现阶段实现全民所有制企业两权的较好形式。承包后，企业、经营者和生产者的利益与企业经营效果直接挂起钩来，大家都向经营效果使劲，从而推动了企业挖潜改造、技术进步和产品结构的调整，以及新产品的开发。通过承包，全民所有制企业的所有权与经营权双重人格化了，有了行使两权的具体负责人。发包方是政府主管企业的部门，作为企业所有权的代表者，具体行使所有权；承包方是企业的法人代表，具体行使经营权。发包方和承包方都在平等的基础上签订承包经营合同，并明确规定了双方的权利和义务。这样就把国家与企业的关系通过合同的形式确定下来，肯定下来。政府主管部门不得超出合同所规定的范围向承包企业提出额外的要求或干预企业的生产经营活动。企业在合同规定的范围内有权自主经营，有权抵制超出合同规定的行政干预或乱摊派。所以承包经营合同不仅是对企业的约束，而且也是对政府主管部门的约束；承包经营合同不仅规定了企业应承担的责任和风险，同时还规定了企业独立

自主经营的权利。

(二) 实行承包经营责任制，有利于转变企业经营机制，抑制企业行为的短期化

转变经营机制是企业深化改革的重要课题，因为经济体制改革的中心内容是搞活企业，增强企业活力特别是大中型企业的活力；而搞活企业首先要转变企业的经营机制。承包经营责任制是转变企业经营机制的一项重大措施和有效的具体办法。承包经营责任制还对企业行为发挥着强烈的抑制作用，如“确保上交”和“欠收自补”对企业的消费膨胀起到了抑制和约束作用，因为上交的基数是硬性的指标，企业必须予以确保，减收或亏损也不能少交，而必须由企业从自有资金中补齐。这就使企业在超收多留的情况下，不敢轻易分光用尽，“而要留一手”，准备以丰补欠，在企业内部掌握平衡，迫使企业走自负盈亏的道路。再者，在一些增产潜力较大的企业，一般实行上交利润递增的包干办法，即企业上交利润在一定的基数基础上逐年按一定的比例递增。为此，企业必须保持生产逐年持续稳定的增长。如首钢就是采取这种办法的，并获得了显著成效。一个企业的后劲从哪里来呢？就是要靠挖掘内部的潜力，进行技术改革和设备更新，以及增加企业内部资金的积累。这样也会在企业内部建立起一种制约机制，调整企业的行为，促使企业瞻前顾后，不致只顾眼前利益而损害企业的发展后劲。还有一些企业在承包经营中实行了“两保一挂”，如北京市西单百货场就是实行这种办法的，几年来他们获得了很大成就。所谓“两保”就是保上交利税和保技术改造，“一挂”就是工资总额和企业的经济效益挂

钩。承包经营合同中明文规定企业在完成上交利税任务的同时应完成企业内部的技术改造任务，这两项任务都是企业的硬指标，都是必须保证完成的。以上这些措施都能促进企业经营机制的转变，也有力地抑制了企业的短期行为。承包制的另一个作用，是推动企业内部组织机构、人事劳动制度的配套改革，进一步优化领导班子，优化劳动组合。

（三）实行承包经营责任制，有利于兼顾国家、企业、职工三者的利益

改革，实质上是权力和利益的重新调整与分配，在坚持社会主义公有制的基础上进行改革，必须处理好国家与企业之间的关系。近几年来我国进行了多方面的探索，曾先后实行过利润留成、比例分成、两步利改税等措施。可以说，洋办法、土办法、半土半洋的办法都试验过了，但效果并不显著，结果还是承包经营责任制最管用，它把国家、企业、职工三者的利益有机的结合起来了。

旧体制中普遍存在着企业吃国家“大锅饭”、职工吃企业“大锅饭”的弊端，造成了国家利益与企业利益、企业利益与职工利益严重脱节的现象，经营活动中的责、权、利不能很好地结合，往往出现经济责任不清，管理权力不明和利益落空的现象，极大的影响了经济效益的提高。实行承包经营责任制以后，承包经营合同中明确规定了国家与企业的关系，增强了政策的透明度。企业自主经营，自负盈亏，经营者的权力大了，责任重了，但收入也相应地提高了。企业如超额完成任务，国家可以多收，企业可以多留，职工可以多

得，经营者也可以获得相应的奖励。否则，国家、企业、经营者和职工都受损失。这样国家、企业、经营者和劳动者之间形成了一种一荣俱荣、一损俱损的经济利益制约的新关系，从而提高了企业的经济效益和社会效益，以及职工的个人收入。

（四）实行承包经营责任制，有利于发展横向联合及形成新的兼并机制

党的十一届三中全会以来，随着改革、开放、搞活经济方针的贯彻执行，各地区、各部门之间拆除了藩篱，打破了封锁，在生产、流通、科技等领域出现了多层次、多形式的横向经济联合体。特别是最近几年实行承包制以后，企业之间建立了不同内容、不同形式的跨地区、跨行业的横向联合集团，这是我国经济体制改革的重大突破，也是企业深化改革中的一个新生事物。承包企业之间的横向联合推广了先进的管理方法，发挥了集团优势，推动了社会生产力的发展。所以，承包制是发展横向联合的强大推动力。

企业兼并企业，是近几年来承包经营的一个新发展，也是商品经济发展的必然结果。例如首都钢铁公司，自1988年4月至10月中旬，已先后兼并33家企业。企业兼并企业有三个长处：第一，推广了企业的先进管理经验。如首钢兼并企业后，把这些企业作为首钢公司的有机组成部分，统一纳入本企业的上缴利润递增包干体制，并执行首钢公司改革试点的各项政策。同时，他们对被兼并企业的管理人员进行了有计划的培训。第二，充分发挥了企业集团的优势，被兼并的企业利用集团的优势，使生产经营很快地走上了正常轨道。第三，企业兼并企业，可以使双方互惠互利，扬长避短，促

进了生产力的迅速发展。首钢公司进行企业兼并后，固定资产原值由35.85亿元增至50亿元，职工总数由12.4万人增至22万人。经营范围也由原先单一的冶金扩展到14个行业，使首钢联合公司在竞争日趋激烈的国内外市场上，根基牢固，后劲充足。而那些被兼并的企业，生产得到了迅速发展，进而提高了经济效益，为国家做出了应有的贡献。1987年，武汉市27家、保定市12家面临破产的企业被经营管理好的企业承包或兼并后，调整了产业结构和产品结构，使企业重新获得了生机。

（五）实行承包经营责任制，有利于企业引进竞争机制。通过承包者的竞争，为“能人出山”创造了一个良好的环境和条件，冲破了现存的“干部终身制”，解决了干部只“能上不能下”的难题，这样有利于企业家队伍的 growth。同时，还有利于理顺企业内部的领导体制，对搞活企业，增强活力创造了条件。

第三节 承包制的理论依据

一、在社会主义经济中，提出两权分离是有根据的创举

长期以来，我国全民所有制企业一直是国家直接经营管理，企业没有经营自主权，既不负盈又不负亏，严重缺乏生机和活力。1978年，党的十一届三中全会指出，我国的经济管理体制的一个最严重缺点，就是权力过于集中，不利于调动企业和职工的积极性，要通过改革来扩大企业经营自主权。1984年，党的十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体

制改革的决定》，运用马克思主义基本原理与我国实际相结合的原则，深刻总结了三十多年来我国社会主义建设正反两方面的经验教训，特别是总结了党的十一届三中全会以来建设具有中国特色的社会主义的新经验，从而提出了一系列重大理论问题和实际问题，明确指出：“过去国家对企业管得太多太死的一个重要原因，就是把全民所有同国家机关直接经营企业混为一谈。根据马克思主义理论和社会主义实践，所有权同经营权是可以分开的”。两权分离的理论原则，打破了全民所有制“两权合一”的旧模式，扩大了企业经营自主权，促进了生产力的发展，这在马克思主义发展史上是一个突破。马克思、列宁都探讨过所有权同经营权相分离的问题，但那时是针对封建主义经济、资本主义经济而讲的，至于社会主义经济中的两权分离的问题，他们没讲过。在斯大林的著作中也未发现两权分离的论述。过去理论界长期流行的观点是，在社会主义经济中，全民所有制企业就应由国家直接经营管理，企业没有自主经营权，这是造成政企不分的主要原因。《中共中央关于经济体制改革的决定》中第一次提出了“两权分离”的理论，是一种创举，是对马克思主义理论宝库的丰富与发展。

二、承包制的理论依据

（一）承包制的理论基础是两权分离的原则

从辩证法的观点来看，所有权同经营权之间既有联系又有区别。我们说，所有权和经营权可以分离，因为两权之间存在着区别，如果两权之间根本没有区别就谈不上可以分离的问题。我们说，两权之间有联系，因为所有权对经营权有