

企业承包经营责任制的实践与思考

路 湘 成

上海冶金系统各生产经营单位在1987年试行承包经营责任制的基础上,于1988年上半年,正式与冶金局、财政局签订了“上海市冶金企业承包经营责任制合同”。承包形式实行“三包一挂”(即包上交利润、包技术进步、包出口创汇、工资总额与经济效益挂钩),主要产品产量按冶金局下达的年度计划及奋斗目标考核,合同期为一定5年不变。

实行承包经营责任制已有三年多了,实行的情况如何?起到何种积极作用?存在着哪些需要完善的地方?应采取哪些措施与对策来逐步完善?对此,笔者在对上海铁合金厂、上钢十厂、上海冶金设备总厂、上海第三冷轧带钢厂初步调查研究的基础上,提出一些看法与建议,供有关领导与部门参考。

一、承包经营责任制对于搞好企业是有一定成效的

1. 实行承包经营责任制有利于企业领导与工人转变思想观念,有利于企业转轨变型。承包经营责任制合同书签订之前,企业基本上处于生产型的状态,以完成国家计划为主要任务,不承担产品销售盈亏的经济责任。承包制在国营大中型企业推行之后,企业领导与职工的思想观念发生了很大的变化,企业也加快了从生产型向生产经营型、质量效益型方面转化。

2. 实行承包经营责任制有利于企业自主经营,提高效益。搞好大中型企业,企业是主体。企业实行了承包经营责任制,既有压力,又有动力。压力是要确保上交给国家财政的那部分,动力在于超过可以多留。这就使得企业必须努力开拓自主经营之路。承

包经营责任制实行以来,企业除了完成国家指令性计划之外,在自主经营方面的责任性、积极性都有了一定程度的发挥,自主经营的能力与水平也正在不断提高。

3. 实行承包经营责任制使企业增加了技术改造的部分财力,有利于增强企业的发展后劲。承包经营后,从责任约束来看,一般都明确规定了技术改造、固定资产增值及新产品开发等责任指标。笔者了解,大中型企业的领导把“多超多留”的那部分主要用在企业的技术改造方面。我们企业都有30多年的历史,而设备总厂已愈花甲之年,设备陈旧落后,场地拥挤,这种状况严重影响了新产品开发,影响了质量提高,影响了环保与安全。经营者的责任性与现实的迫切性,都使得企业在承包经营之后用多超而多留的部分资金及其他渠道的资金搞技术改造。

4. 承包经营责任制的实行,有利于企业职工增加收入与改善福利,一定程度上调动了职工的生产积极性。承包经营之后,各承包企业的职工工资基本上每年升一级,工资、奖金的总额基本上每年有增长。据上钢十厂统计,1989年全厂人均年收入比1988年增长24.85%。同时,职工的福利也得到较大幅度的改善。据四个厂了解,这几年建房的资金用得超过上级核定数的3倍以上,使一大批住房困难的职工喜得新房。企业在搞好职工食堂方面花了不少钱,同时在防寒保暖、防暑降温的条件改善方面也作了一些努力,改善了一线工人的休息室、更衣室;幼儿园、托儿所、技工学校的设施得到了添置与更新;职工的文化、体育、娱乐设施也得

到发展；通过定置管理，企业的生产环境、生活环境发生了较大的变化。占职工总数比例25%左右的退休工人的晚年生活也随着企业实力的增加而更加充实。

5. 实行承包经营责任制，确保了国家的财政收入。按照承包必须“包死基数，确保上交，超收多留，欠收自补”的原则，一定程度上硬化了财务约束，企业相对来说有了自负盈亏的责任。承包所确定的基数部分必须保证上交。随着生产的发展，国家在流转税中还可以增加财政收入。上海冶金企业对超过承包基数的部分，采取的是比例分成（一九分成），国家还能取得一定的收益。若企业完不成承包基数，要用自有资金抵补。然而，这两年市场疲软、效益滑坡的特殊因素，财政采取了挂帐待补交的办法。因此，承包经营责任制不但不会减少或挤占国家财政收入，而且通过承包促进生产发展、效益提高，给国家财政真正开辟新的财源。

二、承包经营责任制在实行过程中的矛盾

承包经营责任制作为深化经济体制改革的一项重要措施，而且是建立一种新型的企业经济运行机制，难免在实行过程中发生一些碰撞与矛盾，出现一些不适应的情况。

（一）承包基数的确定性与外部环境的变动性相矛盾。承包上交利润的基数总体上是一个常数，定了之后不能更改，而基数的确定又是以外部条件相对稳定为前提的。上海冶金企业基本都是以1987年的实际利润为承包经营的基数。据了解，1987年大部分企业的效益都处于“巅尖”，所以确定的基数比较高。然而承包经营合同签订之后，外部经营环境难以预测的因素太多，变化太大，致使企业出现“生产指标先进、经济效益滑坡”而完不成承包基数的状况。上海冶金行业这几年“生产上去、效益滑坡”的现状，正是很有说服力的证明。铁合金厂原料、电费

及外汇汇率调整，对完成经营目标带来了很大的影响。当然，企业的领导眼睛向内，从管理要效益，抓双增双节，消化了一部分外部调价因素；尽管如此，要完成原定的承包基数就显得日益艰难。上海钢铁工业是加工工业，无原料基地，国家的价格政策向上游产品倾斜，致使企业经济效益趋于继续下滑的地步。正因为外部环境变动性大，国家在考核企业承包效果时又不予剔除外部较大幅度的调价因素，所以对企业经营效果的评估也缺乏正确的标准，很难说某一企业的经营好、效益高。有的厂长风趣地说：一张纸能把一个企业一夜天变成“富翁”，也能变成“乞丐”，真是无法捉摸。

（二）承包期限的阶段性与企业发展的连续性相矛盾。企业的发展，不仅要考虑当前的效益，也要考虑发展的后劲。上海冶金企业技术改造的任务十分艰巨，不是几年就能改变面貌的。现在的承包经营合同一般以几年为期限，厂长的任期也基本与此相同。我们现在的企业领导有着较高的素质，既抓当前，又抓长远。但是，他们比较注重于当前，即如何超额完成承包基数，如何解决当前生产过程中迫切需要解决的原料问题、设备问题、产品销售问题，如何解决职工的工资、奖金的提高及福利设施的改善，而鉴于自己的任职期限、承包期限及冶金企业技术改造的特点与难点（投资大、建设周期长、投资效益的反映过程较长），故对今后的发展不如当前那么重视。企业这种短期行为的状况是承包经营责任制所规定的承包期限的阶段性的所致。

（三）承包经营的自主性与行政管理的干预性相矛盾。承包经营责任制的重要一点就是企业拥有相对独立的自主经营权力，足以保证承包任务的完成。我们现行的承包经营责任制合同还是凭借传统的行政框架实现的，企业按照原来的隶属关系同主管部门、财政部门签订合同，无法彻底摆脱对主管行

政机关的附属关系。企业的资产代表者是政府，企业的一些主要原材料、电力、运输等问题仍需要政府部门予以提供，企业的各类荣誉仍需要政府部门检查、验收、认可，企业的技术改造计划仍需要政府部门批准。总之，承包经营的自主性与行政管理的干预性的矛盾一时难以消失，相互间的矛盾仍然时常发生。

（四）承包企业职工的利益冒尖性与社会分配的平衡性相矛盾。承包经营之后，企业交了国家财政的那部分，余下就是企业的，使企业的自身利益与自己的努力成正比。工资总额与经济效益挂钩，又把职工的工资、奖金收入与企业经营成果紧密联系起来，利益机制比较直观与强烈。同时，承包经营合同所规定企业必须完成的上交利润及其他经济指标，是对企业实现自身利益目标意向和行为的一种牵制、引导和调节。这种责任压力对经营者和职工造成的心理效应也是十分明显的。企业领导在落实承包经营合同的动员时，都把搞好承包可以提高职工的收益作为重要内容，即超过承包基数的单位与没完成承包基数的单位加工资的金额是有明显的区别。领导是这样讲的，职工是这样想的。然而，这几年工资调整时，主管部门考虑到“稳定”，考虑到企业的级别。在下达工资调整的人均控制数时，对企业承包经营的实际成果基本不予考虑。企业领导认为：我们企业效益好，工资应该多加点，至少要比效益差的单位要多加几元。但是，经主管部门的平衡、控制，增资的金额反而低于效益差的企业。职工说：“工效挂钩”只是动员时说说而已，真正加工资，又是另外一回事。这样，不同程度地挫伤了职工的生产积极性。

三、完善承包经营责任制的若干思考与建议

七届人大四次会议通过的我国国民经济“八五”计划与十年发展规划的决定中指

出：“承包经营责任制应当继续实行一段时间，但要进一步完善。”完善承包经营责任制是搞活企业、深化改革的一项迫切任务。我认为，应该从以下几方面作进一步完善：

（一）要确定合理的承包基数。承包基数的确定，是承包中的核心问题与前提问题，对企业来说至关重要。企业经营成果优劣的评价，留利多少，职工收入的多寡，无不取决于承包基数的高低。能否确定合理的承包基数，不仅关系到国家、企业和职工的利益，而且也影响到企业与职工生产经营的积极性。承包基数的确定要建立在科学、合理并留有一定余地的基础上。不能简单地以某一年企业的实际利润作为确定承包基数的依据；若谁的效益指标好，那基数就订得高；若效益指标差，那基数就订得低。再则，基数一定就是好几年，在基数确定的几年中，外部环境变化多，那基数订得高的企业就叫苦不迭，而基数低的企业，只费较少的努力就可名利双收。上海冶金企业普遍反映：基数订得太高，是“鞭打快牛”。冶金设备总厂的承包基数近千万元，而机械设备系统的同类型厂顶多只有200~300万元，相差甚大。根据一些企业领导的意见与主管部门的反映，拟提出下列确定承包基数的方法：1. 承包基数应取“七五”期间企业5年累计利润或利税总额的加权平均数，也可取“六五”加上“七五”共10年企业累计利润或利税总额的加权平均数，这比以某一年的实现利润数作为承包基数的计算依据要科学、合理；2. 坚持“横向看水平，纵向比进步”的原则，求出同行业的资金平均利润率，以铁合金厂为例，求出全国14个重点企业的资金平均利润率，作为确定承包基数的依据；3. 根据企业设备的累计折旧率，相应地在计算基数时，划出10~25%，支持企业搞技术改造与增添后劲。

承包期限的确定要考虑企业的发展规划。冶金企业技术改造和产品结构调整的周

期比较长,也很难在短时间里显示投资效果,承包期长一点,有助于企业克服短期行为,有利于促进企业的技术改造。浙江省把厂长任期与技术改造项目的期限结合起来的做法是可以借鉴的。

(二)对承包期间外部环境的重大变化,应该按照从严从紧、实事求是的原则,予以考虑。承包经营合同一定5年,合同中所涉及的企业责任都是确定性的,但外部环境的变化较之确定基数时已难以言喻。这几年中,原材料、电费、运费等连续不断的调价,而且调价幅度使企业确实到了难以承受、难以消化的地步。对企业来说,一头要“包死基数”,千方百计要确保上交给国家财政的那部分,另一头对原材料等调价因素又要“生吞活剥”地消化,在考核时“一律不予剔除”,这怎么能生存与发展呢?以铁合金厂为例,所用的铬矿、锰矿大部分是进口的,这几年国外铬矿、锰矿的价格翻了一番再转个弯,外汇汇率的调整,电费调价,原有的效益已被上述外部环境的变化冲得所剩无几。笔者建议,对企业在承包期间发生的外部环境重大变化时,即确因政策性因素而影响企业成本、效益滑坡或企业产品调价而得益较多的,财政部门与主管部门应认真核查,采取实事求是的算帐办法,酌情调高或调低当年的承包基数。

同时,建议作为发包方的政府主管部门、财政部门要在改善企业的外部环境及宏观管理方面做好协调平衡工作。如贯彻行业政策及贯彻“双保企业”的有关文件精神,为企业完成承包经营目标及完成指令性计划提供必备的条件(包括:追加流动资金、主要原材料的供应、电力和运输的保证等等)。

(三)完善承包经营责任制,必须进一步给企业放权,更有利于企业自主经营,使企业在商品经济的海洋中游泳。

自主经营要讲究产品的市场占有率,企业应不断扩展市场舞台,不仅要扩大国内市

场,也要努力开拓国际市场。政府既要鼓励企业在国内市场中自主经营,更要鼓励企业到国际市场上自主经营。目前象上钢三厂、铁合金厂、新沪钢铁厂这些一年出口产品额在1000万美元以上的企业,没有直接的出口经营权,产品的出口,原料的进口,只得靠外贸单位办理进出口手续。上海冶金企业发展外向型经济,有着得天独厚的地理优势与经济技术基础,但缺乏直接进出口的自主经营权,怎么能参加国际市场上的激烈竞争呢?以铁合金行业为例,同上海铁合金厂规模差不多的企业,如吉林、锦州、峨眉、西北、湖南等铁合金厂都具有直接出口的自主权。所以,尽快地、有重点地、有选择地给予进出口任务较多并具备一定的外贸基础的企业有直接从事进出口业务的经营权就显得十分的迫切与必要。这样,企业自主经营的天地更宽广了。

(四)实行承包经营责任制的企业,要注重加强企业内部的管理,纠正“一包了事”与“以包代管”的倾向,健全各项管理制度,改善经营管理,改善各项技术经济指标,同时要搞好职工的民主管理,充分调动职工的积极性与创造性,提高企业的整体素质。已获得“国家二级企业”称号的铁合金厂、上钢十厂、冶金设备总厂,都把晋升为国家一级企业作为加强内部管理的动力,使企业管理的水平在承包经营中得到提高。冶金部最近在铁合金厂举办了管理上一级的研讨班,较为全面地介绍并推广了他们搞活经营、技术进步、内部升级、现代化管理等方面的经验。

同时要真正落实企业职工的工资与经济效益挂钩的考核办法,鼓励承包经营的企业职工千方百计完成并超额完成承包任务;当然企业内部也要完善各种形式的经济责任制,把企业的承包任务层层分解落实,使经营者与生产者共担风险,共享利益。

(本文指导老师:上海铁合金厂厂长熊尊栋)