



首钢承包试验

■ 林 凌

一封信引发的争论

我参与首钢承包制方案的设计要从一封信讲起。

1982年初，四川大学的一位老师给国务院写了一封信，内容大体是说，在企业改革中，大型企业的生产力水平和资金有机构成高，在生产诸要素中，物的因素起着重要作用，人的因素已降到次要地位，因此，这类企业不宜扩大自主权。小企业资金有机构成低，人的作用大，可以扩大自主权。根据总理的批示，就组织一些研究人员讨论这封信。我刚巧在北京，也参加了。

会上，多数人不赞成信上的观点。时任中国社会科学院工业经济研究所副所长的蒋一苇和我都是不赞成信上的观点的，竭力主张在大企业搞扩大自主权，于是，我们商量，是不是可以联合组织一个工作组到首钢试点？在北京，首钢是大企业，是国家经委批准的八个扩大企业自主权试点企业之一，很有积极性，而我又是在解放时接管首钢的“老人”，做过工会负责人，对厂里的领导、工人都比较熟。我们两人一拍即合，就从中国社科院工经所、四川省社科院各带了一个工作组，于1982年3月到了首钢，展开调查研究。

这些举措直接涉及职工的长远和切身利益，劳动热情空前高涨，生产水平节节上升，在全国引起强烈反响，纷纷要求学习首钢经验，实行上缴利润增长包干制。

那时，首钢已在搞扩大自主权试点，虽然上边规定的试点条款并没有全面落实，但因为有了有一定的生产计划权、产品销售权、利润留成权、资金使用权、职工奖励权，在整体经济面临许多困难的条件下（当时正处在宏观经济调整时期），把首钢的经济搞活了。实行经济责任制后，生产经营的任务落实到每个职工身上，极大地激发了职工的责任感，

同时，实行了有差别的奖励制度，打破了平均主义，提高了职工收入水平，职工的积极性空前高涨，出现了一个前所未有的大好局面。退休的老工人告诉我，他们每天早晨的任务就是喊儿女起床，青年工人赶着上班，一边吃早点一边跑步的人有的是。

我们感到，扩大企业自主权把国家、企业、职工的权、责、利关系明确了，国家、企业、职工三方面的利益分配也有了一定的比例界定了，计划经济体制下的企业运行机制也发生了变化了，新的调动企业和职工积极性的动力机制也形成了。企业的管理氛围焕然一新，职工的精神面貌为之一振，整个企业几乎换了一个样子。说明扩大企业自主权的改革是完全正确的。

“上缴利润递增包干”出台

这种分配形式比过去是一个很大的进步，但首钢的同志感到，这种形式对他们这样有机构成高、管理基础强、生产潜力大的企业来说，激励作用还不够大，还不能保证国家收入的持续稳定增长，他们建议改为上缴利润逐年递增包干的办法，让这种机制发挥更大的作用。经过酝酿提出的具体意见是：

第一，以1981年企业上缴利润指标为包干基数，每年递增5%，10年—15年不变，10年后，即1991年企业的上缴利润可由1981年的26810万元增加到43980万元，增长163%。如企业上缴利润递增小于5%，企业必须按规定缴足43980万元，如此，企业留利就会相应减少；如企业上缴利润递增大于5%，企业留利就会相应增加。这样，既可保证企业上缴利润的稳定增长，又可激励企业努力提高上缴利润递增率，取得一举两利的效果。

第二，根据企业的具体情况，规定企业留利的使用方向和比例。经过讨论测算，首钢提出的方向和比例是：60%用于技术改造和扩大再生产，20%

用于集体福利，主要用于职工住宅建设；20%用于奖励和日常的福利费用。

第三，奖金与上缴利润递增率挂钩。如果上缴利润递增率达不到5%，职工奖金水平不变；如果连递增基数也达不到，则停发奖金；如达到或超过5%，每增2%可多发0.1个月的标准工资作为奖励。

第四，利用利润留成提取的奖励基金调整部分职工工资，实行内部工资制。具体办法是：在严格考核的基础上，对确实达到上一级技术标准并圆满完成岗位责任的职工，由企业予以“升级”；如果第二年完不成任务，就取消升级；连续三年保持合格的，再把级定下来；调出首钢的不带所升工资。

以上办法把扩大企业自主权的改革提升了一步，我们给它起了一个名字，叫“上缴利润递增包干”。

实行这样一种改革涉及国家管理企业的一些根本制度，光靠企业是无法实施的，需要企业和国家有关部门共同推进才能取得效果。对于这个报告提出的观点和具体办法，多数部门和同志是赞成的，但有的部门和同志并不赞成，后又经过几个月的讨论，才达成一致。上缴利润递增率由5%调整到7.2%，包干时间延长为15年。

首钢试点一展开，就采取了几条重大举措：一是在全厂范围开展制定责任制的活动，把包干指标分解落实到每个岗位，形成一套规范的岗位责任制度；二是制定全厂的技术改造和扩大再生产规划，分步实施，为不断提高生产水平，提供物质基础；三是在职工中开展工资升级活动，提高职工的技术和收入水平。这些举措直接涉及职工的长远和切身利益，劳动热情空前高涨，生产水平节节上升，在全国引起强烈反响，纷纷要求学习首钢经验，实行上缴利润增长包干制。国家经委从当时的实际出发，适时选择了二汽、佳木斯造纸厂等六户大企业在全国试点，更多的企业则学习推广首钢责任制的经验。

承包制得失

对承包制的批评集中在所有制问题上，承包制一度遭到冷落。1987年，全国各地对八年来的经济体制改革作了反思和总结，许多人认为，实行承包经营的责任制是实行企业自主经营自负盈亏的一种好形式。于是，经过国务院提倡，这个

曾一度受到冷落的企业经营方式又兴盛起来，而且内容更加丰富，形式更加多样化了。半年多时间内，成批的大中型国有企业与政府有关部门签订了承包合同，声势之大，前所未有。与此同时，租赁制、资产经营责任制、股份制等企业经营方式也得到推广。

我国的国有大中型企业成千上万，一下子都采取经营承包责任制和其他经营方式，出现千差万别的情况是可想而知的，许多问题相继出现。最突出的是，不少企业承包者为了实现更多的利润，竟不提或少提折旧，推迟设备大修时间，把存量资产作为当年新增资产上缴，使国有资产受到很大损失。这些问题之所以发生，从根本上说是改革只是在经营方式上做文章，而没有触及所有制。后来实行股份制，推行现代企业模式，才把这些问题纠正过来。

一些人担心，这种改革会把国有资产变成企业资产，损害国家利益，甚至会导致私有化。首钢的实践证明，这些担心是完全不必要的。现在看来，那些观点有多么可笑，但在当时，却是一个意识形态气味很浓的、争论不休的严肃题目。

这一时期，全国钢产量由1978年的3178万吨提高到1994年的9261万吨，增长1.94倍；首钢的钢产量则由145万吨提高到823万吨，增长4.68倍。用企业留利形成的固定资产总额为116.57亿元，年平均增长18.1%，全部成为国有资产。与此同时，还上缴国家税利336亿元。

实行上缴利润递增包干之时，一些人担心，这种改革会把国有资产变成企业资产，损害国家利益，甚至会导致私有化。首钢的实践证明，这些担心是完全不必要的，而且，首钢的做法比起国家直接投资来，效益要高得多。现在看来，那些观点有多么可笑，但在当时，却是一个意识形态气味很浓的、争论不休的严肃题目。我主张在中国企业发展史上为首钢浓浓写上一笔，这不仅是为了赞誉首钢，更为重要的是要说明，有了高度自主权的中国国有大企业也曾创造出喜人的业绩。

（作者系中国城市经济学会名誉副会长，原国家经济体制改革委员会兼职委员）