关于小型工业企业租赁经营问题

赵希友

根据赵紫阳总理在六届人大二次会议上提出的“国营小型企业,可以实行集体承包或个人承包、租赁经营”的精神,沈阳汽车工业公司从一九八四年七月开始在小型工业企业里进行了个人租赁经营的试点。到目前为止,已把六户小型国营工业企业和九户集体所有制的工业企业租赁给个人经营。由于它是我国工业体制综合改革中一项新的试验,所以引起了经济界的专家、学者和一些从事实际工作的同志们的关注。为了进一步探索这种社会主义经营方式,本文试图对其性质、特点及其发展趋势进行初步的论述,以就教于广大读者。

一、工业企业租赁经营问题的提出和发展过程

为什么要把企业租赁给个人经营,主要有两点:

1. 对小型工业企业试验个人租赁经营,是搞活小企业,发展生产力的需要,是企业性公司综合改革的一个重要组成部分。

我们这个公司是国家和省市确定的企业性公司试点单位,组建当初,我们撤销了二级公司和总厂,实行了公司直接管理工厂的体制。当时全公司所属工厂有九十二个,经调整、改组、合并后还有七十个。这七十企业中,属于年总产值在五百万元以下、年利润在五十万元以下的小型工业企业有50户,占全公司所属企业数71.4%。这些小企业作业面积狭窄,生产设备陈旧,生产手段落后,人员素质较差,退休工人又多,缺少发展生产的资金,缺少工程技术人员,特别是缺乏企业管理人员。这些小企业虽然大多数为本公司主导产品配套,但仍然有相当一部分要靠市场调节。对这样的企业,最好的办法就是给他们彻底放开。这也是搞活公司这个大企业和实现公司总体发展规划的需要。

2. 怎样才能解决企业里无人负责、无力负责的问题,这是我们要对小型工业企业试验个人租赁经营的一个最直接的原因。相当长的一段时间里,我们反复琢磨为什么我们的工厂生产力水平一直提高不快?为什么一些亏损企业、大量的微利企业不能尽快地改变面貌?这里最关键、最要害的问题是工厂的厂长没有象对待个人自己的事情那样来对待企业的管理工作,也就是没有把全部身心、全部精力都扑在企业上。十一届三中全会以后,大家在总结“文化大革命”给工厂造成的危害时,概括了一句很深刻的话,说“无人负责是奇灾大祸”。我们感到这句话说到了企业的病根上了。当然这里不排除一小部分凭“党性”靠“觉悟”具有献身精神的先驱者。但是大量存在的、不容忽视的事实,是企业领导人都处在一种想要奋发向上而又受到各种牵制这样一种状态。要不然我们为什么与世界先进水平有这么大的差距呢?现在企业的领导人在遇到棘手和难处理的事情时,往往产生一种“何苦来”的思想。分析起来,造成这种状态的原因是多方面的,有外部的也有自身的。然而体制上的不完善不能不说是其中

的重要原因。我们把企业租赁给个人经营，就是试图找一个对工厂彻底负责的厂长，使企业有一个真正的、明确的责任者。

经营者所从事的管理工作与他所拥有的管理权力之间，存在着一种内在联系，这种联系是由管理体制来确定的。管理体制越科学，经营者就越能运用管理权力作好管理工作，国家也才能达到向管理要效益的目的。

正是基于以上考虑，于是我们亲自组织几个部门的同志制订了租赁办法，于八四年六月二十日在公司内部张贴了租赁经营的招标布告。

当时在制订租赁经营办法时，根据四项基本原则我们确定了以下五条原则：

- (1) 试行个人租赁经营，企业必须坚持社会主义方向；
- (2) 试行个人租赁经营，企业必须模范地贯彻执行国家的政策法规；
- (3) 试行个人租赁经营，企业必须保证职工的主人翁地位和合法权益；
- (4) 试行个人租赁经营，企业必须完成国家下达的指令性计划；
- (5) 试行个人租赁经营，企业必须保证公司的总体规划的实施，保证公司的生产配套任务和技术改造项目的如期实现。

这些原则都明确地写进了租赁合同中。

一切工作准备就绪之后，我们从全公司选择了两个最具有典型意义的工厂开始了试验。一个是全民所有制的小工厂，一个是集体所有制的小工厂。两个厂都是多年来的困难企业。这户全民所有制小企业叫沈阳汽车汽油泵厂，集体所有制小企业叫沈阳汽车轴肖厂。这两个工厂租赁经营指标的主要条件是：

- (1) 租赁期限为三年，从一九八四年七月至一九八七年六月；
- (2) 汽车汽油泵厂三年实现利润基数分别为六万元、八万元、十二万元；汽车轴肖厂三年实现利润的基数分别为二万元、五万元、十万元；（这两个厂几年来没向国家上缴一分钱）。
- (3) 两个厂在完成利润基数后实现的超额利润纳税后，汽油泵厂以70%，轴肖厂以50%作为租金交给企业；汽油泵厂以30%，轴肖厂以50%分给租赁者所有。若完不成利润基数，所欠部分均由承租者弥补。

赋予承租者的主要权力是：在党的政策和政府规定、法令范围内，对工厂的机构设置、人员编制、干部任免、工资奖励、分配形式和经营管理等完全由承租人自主决定。

当然，我们公司代表国家和集体作为出租者也应有的权力。具体的说就是实行两项监督，即财经纪律的监督和产品质量的监督。这两项监督是丝毫也不能放松的，后来租赁的十三个工厂也同样都是如此。

租赁对象的确定，是采取召开招标的形式，择优选定。

经过组织考核、公证调查后，凌方道和费忠凯两同志中标。他们经过公证处公证后，与我们签订了租赁经营合同书。工业企业的个人租赁经营就这样开始了。凌方道和费忠凯两人，也就成了中国工业企业租赁经营的第一人。

这两个厂租赁经营整整一年了，两厂的经济效益是很明显的。按可比性来说，汽车汽油泵厂的工业总产值，这个年度（八四年七月至八五年六月）比上一个年度（八三年七月至八四年六月）增长了百分之九十，利润这一个年度比上一个年度增长了四点四六倍。汽车轴肖厂工业总产值这个年度比上一个年度增长了百分之一百五十六，利润这个年度为十七点八万元，上一个年度则亏损八千多元。

在第一批试点的基础上，从去年十月份开始筹备第二批企业的租赁事宜。经过三个多月

的充分准备，于八四年末又签订了一批租赁合同，即从八五年一月一日起又将压铸件厂等十个企业租赁给个人经营。

招标启事于八四年十一月二十三日在《沈阳日报》上刊出后，仅五天时间就是一百五十二人前来投标，他们当中有工程技术人员、大专院校的教师、科研单位的科技工作者、管理干部和工人等。其中大中专以上学历的占84%。即使这样，也要十里挑一。我们邀请了有关方面的领导、专家和学者，以及公司本部有关部、处室负责人组成考评委员会，逐一对投标者进行考评。经过三轮筛选和两次公开答辩，最后确定了十名中标人。这十人中具有大中专以上文化的占60%。

第二次租赁招标较之前一次有所改进。如缴纳租金，第一批是在留利中产生租金，而第二批则是从租赁者个人所得中缴纳租金。对基数利润的侧算也趋于科学，租赁期限由三年增加到六年，这表明了我们对个人租赁经营充满了信心，同时也有利于承租人实现扩大再生产。十个工厂中利润平均每年递增幅度为百分之四十以上。

第二批租赁和第一批不同的是，不仅工厂多了，面也大了，而且也不完全是困难企业，还有一户是效益好的企业。

我们公司试行租赁经营的工厂已有十五家，试点一年的也好，半年的也好，一个月的也好，可以说各个效益显著。按先期试行租赁经营的十二家工厂分析（后三家只租赁经营一个月，数字尚不好作对比），今年一至六月份：工业总产值完成2,806万元，比去年同期增长106.7%，利润实现564.1万元，比去年同期增长336%，而我们公司的大厂小厂混合计算，非租赁经营的55个工厂，产值增长幅度为64%，利润增长幅度为213.4%，如按可比性最强的小型企业计算，非租赁的是50家，它们的产值增长幅度为50.7%，利润增长幅度为133.9%。沈阳市有三十个大企业实行了厂长负责制，它们的效益一般较好，其产值增长幅度是34%，利润增长幅度是99.8%。我们还取了沈阳市全部工业企业的数字，它们的产值增长幅度是18.3%，利润增长幅度是40.7%，从上述对比中，鲜明的看出，无论从纵向看还是从横向看，租赁经营的效果都是比较显著的。

二、个人租赁经营的优越性及其现实意义

中共中央《关于经济体制改革的决定》指出：增强企业活力是整个经济体制改革的中心环节。经过一年多的实践初步表明，小型工业企业试行个人租赁经营，它是运用租赁的形式和机制与社会主义按劳分配原则、社会主义民主管理原则相结合的方式，使生产关系适合当前生产力发展的一种改革措施，它解决了我们当前经济改革当中一些很难解决的问题。在增强企业活力方面它显示了其独特的优越性，其优越性主要表现在：

1. 它是把所有权和经营权分开的一种好形式，有利于打破两个“大锅饭”，加速了改革的进程。目前，我们的工厂企业，大都是国家所有，国家经营。实行个人租赁经营后，所有权没变，然而国家不再直接管理企业了，政府也不再直接指挥企业的经营活动了，经营权完全属于了承租者。承租者要承担用法律形式固定下来的由于经营不善而要破产还债的经济责任和风险。这种责任和风险由国家转移到承租者身上后，企业躺在国家身上吃“大锅饭”的路彻底被堵死了。承租者要想获得最佳的经营成果，必须负责地、十二分认真地来考虑和确定企业的经营决策。我们现在出租的这十五家工厂，家家都有了自己治厂的新招法，就充分说明了这一点。

2. 通过招标聘用承租者，有利于选贤任能、搞活用人之道，启用和培养治厂之才。建设现代化的企业，必须选拔既有现代的经济技术知识，又有革新精神，勇于探索，能够开创新局面的企业管理干部。然而过去在挑选干部、调整配备工厂领导班子时，所通行的办法，大都是在仅有的几个人中选，有一定的局限性。而租赁经营则是开放式的，采取招标的办法，广招人才，从众多可供选择的对象中来确定承租人（厂长）。出租者（上一级领导）可以在众多的投标竞争者中，发现和启用最符合四化标准、最有能力胜任的人选，而不是以哪一个人的看法或哪一点毛病而决定取舍。

3. 租赁经营使承租者有了真正的经营决策权，使厂长负责制进一步深化。现在大多数工厂里真正有人负责的问题并没有彻底解放。“叫真”的事、得罪人的事、敢去碰硬的干部还不是很多，讨好、送人情的事却还不少。个别小厂有的素质差一点的厂长甚至把自己降低到十一届三中全会以前农村生产队长的水平，在自己任期内尽量为自己捞，尽量对职工随和，为自己留后路。实行租赁经营后，有效地解决了过去那种事实上只负盈不负亏的问题，承租人第一次真正成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。承租人的权力是通过法律手续固定下来，并以经济合同的方式，予以确认的，这就保证了承租人在企业里的前所未有的权威性。合同规定，公司任何职能部门都无权干预租赁企业的正常经营活动，因此，在这里谁也不能再奢谈“无人负责”、“无法负责”的问题了。租赁企业从经济来源上摆脱了对国家的依赖性，也从经营管理上去掉了原来对政府部门的依赖性。承租者的境况，形象一点说，就是在那里“背水一战”。

影响企业发展的还有一个大难题，就是一部分工厂领导班子团结问题。而在这十五个租赁经营的工厂中，班子的团结都比原来有所增强，领导班子中存在的“互不服气”、“互相拆台”的现象少多了，“不理朝政，专门倒阁”的人吃不开了。那些不琢磨事、专琢磨人的人，几乎没有立足之地了。这就使我们的社会主义企业减少了惊人的“内耗”。这大概也可以解释租赁经营后的工厂为什么会发生人们意想不到的变化的答案之一了。处理好党、政、工三者关系一直是做为厂长负责制的一个重要内容来谈的。现在看来，在租赁经营的企业里，党、政、工的关系一般都是比较协调一致的，党组织的保证监督作用发挥的很好，工会工作也很活跃。

4. 租赁经营有效地运用了社会主义按劳分配的原则，重视并且突出了经营者的利益，调动起了经营者的积极性。在我国社会主义企业经营管理的历史上，经营者的利益问题一直没有得到应有的重视。企业干坏了与经营者个人无损，企业搞好了对经营者个人也无益。如果真正按照经济规律来指导经营管理工作，在工厂企业里责任与利益的正比例关系必须确认，要对一直存在着的自给自足的小农经济的思想 and 分配上存在着的平均主义来一个否定。企业实行个人租赁经营以后，承租者个人的报酬完全和企业的经营成果挂起钩来，这在我国社会主义工业企业管理的历史上是第一次重视并突出了经营者的利益。

现在我们来反证一下这个观点。比如去年年底，有些企业领导干部自己给自己涨工资的风怎么也刹不住，不管经营成果好与差，只要是拿到了3%晋级指标的，许多企业领导人都首先想到了自己。但是，在租赁企业里就不存在这个问题，因为经营者的利益是显而易见的，他们没有机不可失的惶恐。多年的经营实践证明，只有把经营者的利益和风险与企业的经营成果真正挂起钩来，一个企业才有了真正的责任者。

5. 租赁经营密切了干群关系，有利于调动起职工和干部的积极性与创造性。在这十五个租赁经营的工厂里，绝大多数承租者都采取了各种有效的形式、方法和手段，来调动一切积极因素，克服消极因素。如：加强劳动纪律，完善劳动组织，改革用工和分配制度等等。经

营者和职工之间的关系在心理状态和感情上开始发生了变化，职工们首先意识到，企业经营成果的好坏，不仅是承租者个人的事情，也与职工个人的切身利益密切相关。干好了，承租者肯定表扬与奖励，干不好，国家、企业受损失，个人也得受影响；想混日子，承租者是绝对不能允许的。过去个别工厂曾有“老子不想多拿钱”的梗概。工厂实行租赁经营后，租赁者有个针锋相对的观点：“社会主义的工厂不养大爷”。“按劳取酬的社会主义制度不允许有寄生虫。”不愿勤劳致富者请便，租赁经营的企业容不得懒汉。

6. 租赁经营有利于防止以权谋私，“走后门”等不正之风的发生，有利于发扬正气，使企业发展具有后劲。从十五家试点的工厂来看，在租赁经营的工厂里，风气都比较正，没有用的人，谁写条子也安插不进去，既不收也不用；有才干的人，他们宁肯花高薪聘用。

7. 租赁经营，把法律手段自觉地引入到经济改革中来，使改革获得了法律保证。

试行企业租赁经营以后，为什么出租方和承租方都十分信守合同，就是因为这项改革有了法律保证。承租者的权利和义务，都用法律的形式确定下来了，他工作起来就毫无顾忌了。特别是企业负盈负亏的责任十分明确，承租者所经营的企业和上级的关系，不再完全是领导和被领导的关系，而是一种新型的经济关系，企业真正有了自主权。

三、租赁经营给经济管理工作带来的启示及其发展趋势

企业租赁经营给一直比较沉闷的企业管理形式和方法，吹进了一股小小的清风，它给我们的启示是什么呢？

1. 企业租赁经营的实践证实了我们的社会主义企业的潜力是不能低估。经过三十多年的社会主义建设，应该说我国的工业具备了一定的基础。尽管还很薄弱，只要方法对头，我们就会在这个不那么雄厚的基础上，加快我们的建设步伐。我们完全能够在这样的基础上，从低效率、低效益、低水平的圈子里走出来，从而极大地提高劳动生产率，使社会主义制度的优越性得到充分的体现。

2. 租赁者用他们自己的业绩表明：人才就在我们身边。在我们到处喊“人才缺乏”的时候，却又往往视人才而不见，甚至很多地方还存在着浪费人才的现象。租赁经营的实践告诉我们，古老传统留下来的只靠伯乐选才的办法已远远满足不了新技术革命挑战的要求了。要开创“不拘一格选人才”和人才脱颖而出的新局面，必须靠一种制度、靠一种具有法律约束的条件或政策规定，产生一整套的使人才能够大显身手的一系列科学的方法。必须创造一个把敢于“打虎的英雄”送上“景阳岗”的客观环境。

3. 小型工业企业试行个人租赁经营是工业体制综合改革的一个组成部分，它对主管部门提出了很多新的要求。

首先，作为租赁经营的第一步，主管部门得敢于承担风险（从某种意义上讲，它比承租者冒的风险更大），主动提出企业试行租赁经营的动议。主要领导要敢于代表国家或集体充当出租者。作为一个大企业的负责人，要有改变企业落后面貌、提高劳动生产率的强烈愿望和高度的责任感。

改变传统的经营方式，把企业租出去，是不那么容易、不那么简单的。如果说有了租赁经营方式这个前提条件，那么严密的组织、精细的工作则是租赁经营成败的关键。

其次，试行小型工业企业个人租赁经营属于微观搞活，这种微观搞活必须在宏观控制之

（下转10页）

助教材，和导师没有建立起融洽而密切的关系，不能从中感受到导师制的优越性，对导师制兴趣不大，对导师也是敬而远之了。面对这种情况，就必须对教学内容、课程设置、教学方法等进行系统的改革，精简课程，削减内容，倡导启发式教学，废止满堂灌的作法，把教师和学生从沉重的负担中解放出来，让他们有更多机动权力，有充裕的时间进行交往，交流感情、切磋学术，使导师在更为广阔的领域内发挥应有的作用。

第四，在力所能及的情况下，要改善一下条件。为了便于导师的联系，在物质条件上也应有所改善。比如，在学生宿舍普遍设立导师活动室问题、适当放宽导师住房限制问题、导师与学生之间通讯联系问题以及为导师在课余和晚间到学生中去提供便利问题等等，都应该力所能及地逐步地加以改善。

导师制虽然是古今中外都有之，在今天，国内一些高校也试行多年了，但是，如何完善地建立适合我国新时期高等学校教育需要的导师制，还有待进一步在实践中探索、在理论上探讨，更有赖于高等学校全面而系统的改革的发展和深化。然而，可以预料，导师制一定会以新的含义、新的面貌在高等学校站住脚，并发挥巨大的作用。

注释：

① 唐钺、朱经农、高教教编《教育大辞书》1157页。

② 北京师范大学外国教育研究室编《国外学位制度》，地震出版社，1981年版，第24页。

③ 李进才、姜延常：《一种具有生命力的教学管理制度》，载《武汉大学建校七十周年教学经验交流会文集》（1983年），第47页。

④ 《毛泽东选集》第五卷，第385页。

⑤⑥ 徐特立：《各科教学法讲座》。

⑦ 《列宁全集》第二十七卷第418页。

（上接34页）

下。也就是说，企业租赁给个人经营以后，工厂里具体经营活动主管部门不管了，但宏观控制的任务丝毫也没减轻。宏观控制，并不是象公安局对待嫌疑犯那样，从不信任企业出发，管住你、卡住你。从确定的意义上说，宏观控制是理顺各经济职能部门之间的关系，理顺职能部门与租赁经营企业之间的联系，运用经济的、法律的、行政的手段，主要是经济的手段引导、帮助、监督租赁经营企业的社会主义经济活动。总之，只有在公司这一层宏观管理上，创造一个能使租赁经营企业沿着社会主义方向健康发展的良好的外部环境，才能使微观更活、更健康发展。

再次，各综合部门的支持是租赁经营试点能够成功的一个极为重要的条件，这也就是平常我们所说的配套改革。一年来对于我们的试点在干部问题上，市委组织部、经济工作部、劳动人事局对有关工厂、院校作了大量的说服、协调工作。沈阳市财政局、税务局、银行、工商局、劳动局等，都给予了具体的帮助和指导。沈阳市公证处的同志则直接地和我们一起做大量的艰苦细致的工作。他们为租赁经营提供了及时的法律保证。他们帮助我们对中标人及中标人聘请的保人进行资格审查，进行了详细的公证调查，对中标人进行合法性审查，对租赁合同进行可行性审查，最后发出了公证书。从签订租赁经营合同开始，我们对租赁经营的企业，就不仅是行政上的领导，而且是通过具有法律约束的租赁经营合同和经济法规来进行指导了，这是领导形式的新的变化。

我们试行小型工业企业租赁经营仅仅才一年时间，还不完善，还需要请专家、学者和一切有志于改革的同志们多多给予帮助，使这朵改革的小花在祖国大地开放。