



# 企业全面整顿讲话

蒋一苇

中国社会科学出版社



## 目 录

第一讲	为什么要进行企业的全面整顿?	(1)
第二讲	以完善经济责任制为中心, 抓好当前的 五项工作	(9)
第三讲	建设一种又有民主、又有集中 的领导体制	(22)
第四讲	建设一支又红又专的职工队伍	(35)
第五讲	建设一套科学文明的管理制度	(47)
一	以完成国家计划、满足社会需要为 目标, 建设全面的计划管理制度	(50)
二	以发展产品品种、提高产品质量为 目标, 建设全面的质量管理制度	(55)
三	以提高经济效果、增加国家和企业 收益为目标, 建设全面的经济核算制	(62)
四	以开发人才、调动职工群众积极性为 目标, 建设全面的人事劳动管理制度	(65)
结束语		(71)



## 第一讲

### 为什么要进行企业的全面整顿？

党中央和国务院决定，从1982年起，用两、三年的时间，对国营工业企业进行全面整顿。

我们知道，整顿企业不是现在才提出的问题，粉碎江青反革命集团以后，就开始了企业的整顿工作。党的十一届三中全会提出国民经济调整、改革、整顿、提高的方针，把整顿列为重点内容，各部门、各地区为整顿企业做了大量工作，而且取得显著成效。那么，为什么又要进行整顿，而且还要用两、三年的时间来进行“全面整顿”呢？

要回答这个问题，还必须从国民经济的“八字方针”说起。

党的十一届三中全会，针对我国国民经济发展中存在的关键性的问题，提出了调整、改革、整顿、提高的方针。这是一个促进我国经济走向稳定和健康发展道路的完整的方针。调整、改革、整顿和提高，这几个环节都不是孤立的，而是密切联系、相互制约的。调整的任务主要是要改变我国不合理的经济结构，克服严重的比例失调现象，这是八字方针的一个中心环节。改革的任务主要是要改革我国不合理的经济管理体制，为进一步解放生产力开辟道路。但是，不论调整也好，改革也好，最终都必须落实到经济的基层单位。因此，



在调整与改革的同时，还必须相应地对经济基层组织进行整顿，为整个国民经济的健康发展奠定牢固的基础。只有把这几方面的工作结合进行，最后才能达到发展我国经济并提高经济效益的目的。

整顿，从广义来说，当然不限于经济基层单位的整顿，也包括经济领导机关的整顿，这个问题现在已经提到议事日程上来了。但是，它的重点，无疑还在于对经济基层单位的整顿，特别是对工业企业的整顿。

工业企业的整顿与建设，对整个国民经济发展的重要意义是显而易见的。从政治上看，工业企业是工人阶级的集聚地；从经济上看，我国财政收入的90%来自工业企业上缴的税利；从技术上看，工业企业技术水平的提高，是实现四个现代化的主导因素。因此，企业职工队伍的素质和精神状态好坏，企业的生产技术和管理水平高低，企业生产经营的经济效果大小，对我国社会主义现代化的建设，都起着关键性的作用。

由于左倾思想的影响和我们工作中的某些失误，特别是林彪、江青反革命集团在十年动乱中的倒行逆施，使我国社会主义经济建设的发展受到阻碍，社会主义的优越性没能得到有效的发挥，作为国民经济命脉的广大工业企业受到了严重破坏。粉碎“四人帮”以后，特别是十一届三中全会以来，由于工业企业进行了多次整顿，在思想上进行了拨乱反正，在组织上清理了混进领导班子的坏人，在管理上恢复了正常的生产秩序，又由于贯彻执行八字方针，调动了企业和广大职工群众的积极性，所以，今天企业的面貌和十年动乱期间比，是有天壤之别的。如果整顿只是为了改变十年动乱期间那种



极不正常的状况，那么可以说，整顿的任务早已完成了。但是，党的八字方针把整顿作为一个重要组成部分，决不是这样一个低标准的要求。现在党中央和国务院提出，要用两、三年时间，对企业进行“全面整顿”。加上“全面”二字，正是区别于过去的整顿。它是在国民经济调整工作不断深入，经济管理体制改革继续前进，国民经济已经取得稳定发展的新形势下提出的；它是全面贯彻八字方针的一项重要的战略部署。

“全面整顿”和以往的整顿，既有联系，又有区别，它是在以往整顿的基础上提出了更高的要求。它和以往整顿的区别至少有以下几点：

### 一 全面整顿是全局性的整顿

企业的工作十分复杂，既有生产关系方面的问题，又有生产力的组织和发展方面的问题；既有生产技术方面的问题，又有经营管理方面的问题。要提高企业的生产技术与管理水平，提高企业生产经营的经济效果，在任何时候，都会有大量的具体问题需要解决。过去几年，我们在整顿上做了大量的工作，许多部门和地区，为企业整顿制定了许多具体的标准，经过整顿后逐项验收。这样的做法，尽管在某些方面也可能存在形式主义的倾向，但总的来说效果是好的，取得了很大成绩。既然做了那么多具体的整顿，算不算全局性的整顿呢？还不能算。因为从内容看，过去主要还着重在企业内部生产管理的整顿上。我们说全局性的整顿，是要从更高的角度提出更长远的目标，部署企业的整顿。首先，要从全面贯彻八字方针的角度来考虑，也就是说，要根据国民经



济进一步调整的要求和体制改革的发展方向，来考虑企业的进一步整顿；其次，要从社会主义制度和我国国情出发，考虑如何有计划、有步骤地把企业建成一个具有高度物质文明和精神文明的现代化的社会主义企业。

当然，站在更高的角度来考虑企业整顿，并非马上就要求企业达到高度的水平。但是，有这样一个全局观点，和没有这样一个全局观点，是大不一样的。全局性的整顿，同样应当做许多细致而具体的整顿工作，而且要分出轻重缓急有步骤地进行。但是，它不同于头疼治头、脚疼治脚，而是大处着眼、小处着手，用全局观点统帅每一项具体的整顿项目。

## 二 全面整顿是综合性的整顿

当前企业存在的问题很多。经过几年来的整顿，各项工作都搞得比较好的企业还是少数，问题比较大的企业也是少数。但是，多数企业也还存在着这样或那样的问题，或者领导制度不健全，领导班子软弱涣散；或者职工队伍素质差，政治思想工作薄弱，劳动纪律松弛；或者管理制度不健全，生产经营效果差。少数企业还存在班子不纯、作风不正的问题，以及严重违反财经纪律，甚至贪污盗窃、行贿受贿等严重违法乱纪的现象。进行全面整顿，当然要解决这些问题。

党的三中全会以来，贯彻执行八字方针，对企业提出了许多新的任务和要求。许多企业要调整生产方向，改变产品结构；有的计划任务不足，要发展新品种，适应市场需要；不少企业进行扩大自主权的试点，更多的企业都正在推行经济责任制；许多企业正在贯彻执行职工代表大会暂行条例，



部分企业还进行领导体制改革的试点；在改善企业管理方面，不少企业积极推行全面质量管理、全面经济核算、全面计划管理，开展全员培训；不少企业党委进一步加强党对企业的思想政治领导，改善企业的思想政治教育，开展“五讲四美”活动……等等，这些工作都十分重要，也都是在全面整顿中必须进一步完善的重要内容。

以上这些重要的工作，过去都是分开的、一项一项地下达。到了企业成为千头万绪，甚至互相矛盾冲突。全面整顿是要把企业中存在的各种问题和必须贯彻执行的各项任务，用全局的观点，按照它们内在的联系，作出通盘规划，加以综合治理。

### 三 全面整顿是建设性的整顿

全面整顿是建设性的整顿，和过去恢复性的整顿有根本的区别。

“整顿”这两个字，从一般的含义来说，意味着对某种不正常的情况加以纠正，使其恢复正常。粉碎“四人帮”以后进行的企业整顿，的确也是这样做的。党的三中全会以来，企业进一步进行整顿，已经有了新的内容，不完全是恢复性的了。现在可能有少数企业，恢复性的整顿也还没有完全搞好，但是对于多数企业来说，应当从以恢复为主的整顿进入以建设为主的整顿。

拿整顿领导班子来说，在恢复性的整顿中，首先是要清除混入班子的坏人，然后是提高领导班子的素质，提出了革命化、年轻化、专业化、知识化的“四化”要求。作为建设性的全面整顿，仅仅达到这些要求还不够，必须考虑如何建设



一个能够充分体现企业社会主义性质的领导体制问题。

拿整顿职工队伍来说，在恢复性的整顿中，首先是从思想上、政治上拨乱反正，清除“四人帮”所散布的各种思想流毒，在统一认识的基础上消除派性，加强安定团结，进而整顿组织，整顿劳动纪律，开展全员培训，提高职工的文化与技术水平。作为建设性的全面整顿，仅仅做好这些工作也不够了，必须考虑如何从政治上、文化上、技术与业务上全面提高职工的素质，建设起一支觉悟高、技术精、纪律严、作风好的又红又专的职工队伍，使其成为巩固人民民主专政、建设社会主义的中坚力量。

就整顿企业管理而言，在恢复性的整顿中，首先是重建必要的规章制度，恢复正常 的生产秩序。之后，在总结自己成功的经验的基础上，注意吸收国外的先进管理经验；随着调整、改革的发展，又把企业管理从单纯注重企业内部的生产管理，引向重视经营管理，努力提高经济效果方面。全面整顿则要求在这些已经取得的成就的基础上，把企业管理工作系统化，建设起一套符合社会主义企业特征，符合客观经济规律，并具有中国特色的科学文明的管理体系。

企业的全面整顿是全局性的、综合性的、建设性的整顿，也就是说，它是在一个长远的战略目标指导下进行的整顿。长远目标就是要把企业建设成为具有高度物质文明、高度精神文明和具有中国特色的社会主义现代化企业。党中央和国务院将实现这一目标的基本要求概括为：搞好三项建设，达到六好要求。“三项建设”即通过全面整顿，逐步地建设起一种又有民主、又有集中的领导体制，逐步地建设起一支又红又专的职工队伍，逐步地建设起一套科学文明的管理



制度。“六好要求”即通过“三项建设”使企业能够正确地处理国家、企业、职工个人三者的经济关系，出色地完成国家计划，达到三者兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好，成为“六好企业”。

“三项建设”、“六好要求”作为企业全面整顿的基本内容，当然不可能在短期内全部实现。要根据各个企业不同的具体情况，制定出整顿规划，以求逐步实现。全面整顿既有长远目标，又要有近期要求。从当前企业普遍存在的问题出发，党中央和国务院要求首先抓好五项工作：一是整顿和完善经济责任制，改进企业的经营管理，搞好全面计划管理、质量管理和经济核算工作；二是整顿和加强劳动纪律，严格执行奖惩制度；三是整顿财经纪律，健全财务管理制度；四是整顿劳动组织，按定员定额组织生产，有计划地进行全员培训，坚决克服人浮于事、工作散漫的现象；五是整顿和建设领导班子，加强对职工的思想政治工作。

这里既提“三项建设”，又提“六好要求”和当前的“五项工作”，可能会使一些同志感到头绪繁杂，不知所措。其实，我们只要具体分析一下，就会看到，这许多内容归纳起来，都还是“三项建设”的内容。当前首先要求抓好的五项工作，实际上是“三项建设”任务中，从当前角度看最迫切要做的五项工作。整顿和建设领导班子，正是建设一种又有民主、又有集中的领导体制的起点；加强对职工的思想政治工作、整顿劳动组织、加强劳动纪律，和有计划地进行全员培训等等，正是建设一支又红又专的职工队伍的重要内容；整顿和完善经济责任制，改进企业经营管理，搞好全面计划管理、质量管理和经济核算工作，以及整顿财经纪律，健全



财务管理制度，也正是建设一套科学文明的管理制度的起步。至于“六好要求”，它是检验“三项建设”成效的几项基本标志。可见，企业的全面整顿，实质上是围绕着“三项建设”进行的，因此我们说全面整顿是建设性的整顿。从当前普遍存在的突出的问题出发，有计划、有步骤地开展“三项建设”，其最终目标，是把企业建设成为具有高度物质文明、高度精神文明和具有中国特色的社会主义现代化企业。这样来理解企业的全面整顿，我们就会看到党中央和国务院提出企业全面整顿的重大战略意义。



## 第二讲

### 以完善经济责任制为中心， 抓好当前的五项工作

企业的全面整顿是建设性的整顿，要通过“三项建设”达到“六好要求”。这是一个需要一、二年或二、三年较长时间才能实现的任务。当前应当从哪些工作入手呢？

全面整顿要对企业中的各项工作进行综合治理，内容是多方面的。但是，综合治理并不意味着在一定时期内，要求各项工作不分轻重缓急，齐头并进、全线出击。各个企业应当根据自己的具体情况，制定出一个有先有后、由此及彼、经过通盘考虑的整顿规划。至于全面整顿从何入手，各个企业有所不同，没有必要一刀齐。

党中央和国务院提出，当前的全面整顿要抓好五项工作：第一是整顿和完善经济责任制，改进企业经营管理；第二是整顿和加强劳动纪律，严格执行奖惩制度；第三是整顿财经纪律，健全财务会计制度；第四是整顿劳动组织，进行全员培训；第五是整顿和建设领导班子，加强对职工的思想政治教育。这五项工作概括了当前多数企业普遍存在而亟待解决的问题。具体到每一个企业，情况当然不会完全一样。因此，抓好这五项工作，从哪一项抓起？重点放在哪一项？



各个企业也要根据自己的具体情况来确定。

有的企业领导班子不纯，存在严重的软弱、涣散或其他问题，无法领导企业的全面整顿，这类极少数的企业，当然首先要调整和整顿领导班子，然后才谈得上整顿其他工作。一般的企业，班子的建设问题可以在整顿过程中逐步调整、充实和完善。

有的企业在财经纪律检查中已发现有严重问题或者有重大违法案件，这类企业就必须把进一步检查财经纪律和整顿财务制度作为开始企业整顿的首要环节。一般的企业也要认真进行财经纪律检查，但不妨碍同时抓其他整顿工作。

还有的企业劳动纪律严重松弛，生产秩序混乱，这类企业就必须从制定《职工守则暂行规定》及其他厂规、厂法，以及结合开展思想政治教育、整顿劳动纪律和生产秩序入手，逐步开展其他的整顿工作。

还有的企业生产任务严重不足，需要调整生产方向或关停并转，这类企业当然首先要解决调整问题。但也可以结合调整生产，着手进行劳动组织的整顿和人员的全面培训，以及建立和健全适应市场需要的一套经营管理制度等，为进一步发展生产创造条件。

总之，根据企业不同的具体情况，对抓好这五项工作，可以有不同的侧重点和不同的起步办法。但是，对于多数企业来说，如果没有特殊情况，首先抓整顿和完善经济责任制，并以此为中心环节来带动其他整顿工作，却是顺理成章、合乎规律的起步办法。

下面就完善经济责任制问题，谈几点意见。



## 一 对1981年推行的经济责任制应当如何估价？

1981年，大多数国营工业企业实行了不同形式的经济责任制，推行的面比较广，步子也比较快，这件事究竟是好还是坏呢？在经济界的看法并不完全一致。有的认为“好得很”，有的认为“糟得很”。

事物总是一分为二的。如果说1981年推行经济责任制都搞得完美无缺，没有任何毛病，那是不符合事实的；如果说1981年工业生产取得的超过预期的增长速度和国家财政收支做到基本平衡等成绩都与工业企业实行经济责任制无关，或者说在经济效益上出现某些产品质量下降、成本提高、积压增加、实现利润或上缴利润比上年有所下降等问题，都是推行经济责任制所造成的，那就更不符合事实了。

1981年是我国经济进一步调整的一年，当时，基本建设大幅度压缩，工业生产面临极大困难，第一季度生产比上年同期下降。但是，从第二季度起生产逐步回升，全年工业总产值完成5,190亿元，比上年增长4%，保持了一定的增长速度。取得这样的成绩，归根到底靠的是企业和广大职工群众的积极性。无可否认，1981年全国工交会议决定在全国各地推行工业企业的经济责任制，对调动企业与职工的积极性是起了决定性作用的。

以首都钢铁公司为例，在调整中他们是个减产单位，国家计划却要求他们上缴利润比上年增加2,200万元。怎样才能做到既减产又增收呢？他们实行经济责任制，把公司对国家承担的经济责任，在公司内部层层包、层层保，激发了全公司职工的主人翁责任感，终于提前28天完成了2.7亿元的上



缴利润指标。他们上半年月平均利润为2,334万元，实行经济责任制后的8至12月份，实现利润连续五个月都在3,000万元以上，比上半年增长28%，创造了历史的新水平。

首都钢铁公司总结实行经济责任制的经验，概括为四个“前所未有”，职工当家理财的责任心和积极性前所未有；部门之间、人与人之间的团结协作前所未有；企业经营管理的强化和深化前所未有；经济效果之大前所未有。

当然，经济责任制在短时间内大面积推行，发展肯定是不平衡的。象首钢这样搞得比较完善的企业是少数，从北京、山东等地来看，大约占推行经济责任制的企业20~30%。但是搞得很差的也是少数。总的看，方向是正确的，效果也是好的，对改变企业面貌，提高企业经营管理水平起了很大的作用，对完成1981年工业生产计划和财政上缴任务起了积极作用。

由于经济责任制是在短时间内广泛推开的，所以在认识上和具体做法上必然会存在一些问题。我们知道，1981年推行经济责任制主要是由落实财政任务引起的，强调了上缴利润的包干，因此出现了某些部门和企业片面追求利润的倾向；对国家、企业和职工个人三者的利益，某些企业有片面强调企业与职工利益的倾向；有的企业忽视产品质量，利大干、利小小于，不顾国家计划；有些企业职工收入增长过大，企业之间苦乐不均；还有少数企业违犯财经纪律，靠歪门邪道搞利润，甚至出现了贪污盗窃、行贿受贿等违法案件。但是，这些毕竟不是主流。如果因噎废食，一遇到问题就后退，就会使任何改革都无法前进一步。正因为这样，在全面整顿中，要把完善经济责任制作为我们起步的一个中心环节



来抓，把改革与整顿结合起来。

## 二 经济责任制的性质与意义

做任何工作，首先要弄清这项工作的性质和它的意义，这样才能正确地推行它并把这项工作坚持到底。但是，一项新的工作，往往在开始的时候，对它的性质和意义不能一下子就完全把握住，需要在实践过程中逐步加深认识。

在工业企业中实行经济责任制究竟是个什么性质的问题？它对促进国民经济的根本好转有什么重要意义呢？

大家知道，工业企业的经济责任制是1981年4月全国工交会议决定在全国推行的。是不是在1981年以前企业都没有实行经济责任制呢？不是。在党的三中全会提出经济管理体制改革后，全国有大约6,000个企业进行了扩大自主权的试点，在利益分配上实行利润留成或以税代利、自负盈亏，这些试点企业实际上已经试行了某种形式的经济责任制。扩大自主权的完整意义也是要求企业逐步成为责、权、利相结合的相对独立的经济实体。因此可以说，工业企业的经济责任制并不是从1981年才开始推行的。但是，1981年由于落实财政任务的需要，把实行经济责任制的面扩大了，形式和内容也有很大的发展，它是三中全会以来经济管理体制改革的继续，是一次飞跃发展。

从实践经验来看，工业企业的经济责任制是在国家计划指导下，以提高社会经济效益为目的，实行责、权、利紧密结合的生产经营管理制度。它的内容主要包括两个部分：一是在国家与企业之间实行经营责任制，即确定企业对国家的经济责任和经济权利，正确处理国家与企业之间的利益分配



关系，使企业的利益与企业的生产经营成果相联系。因此，它解决了企业经营好坏一个样的吃大锅饭的问题；二是在企业内部实行经济责任制，即确定每个部门、每个岗位，以至每个职工的经济责任和经济权利，正确处理小集体之间、职工个人之间的利益分配关系，使职工个人利益与集体经营成果和个人劳动贡献相联系，因此，它解决了企业内部吃大锅饭的问题。

实践证明，实行这样一套完整的经济责任制，使企业和职工的经济利益同他们所承担的责任和实现的经济效果联系起来，因此极大地调动了企业与职工的积极性，加强了广大职工的主人翁责任感，提高了企业对改善经营管理、提高生产技术水平的主动性。它是我国工业管理体制的一项重大改革。

普遍推行经济责任制的时间还很短，其具体办法还处于探索阶段，有待于进一步完善。但是，实践已证明它具有强大的生命力，是体制改革的一个重要基础。充分发挥企业和广大职工群众的积极性，是社会主义经济发展的基本条件，也是社会主义优越性的具体体现。在已有经验的基础上，进一步完善经济责任制，必将对促进国民经济的根本好转发挥重大作用。

### 三 完善经济责任制是企业全面整顿的强大推动力

企业的全面整顿，要求对企业的各项工作和存在的各种问题进行综合治理。企业的经济责任制是一项全面性的、综合性的管理制度，它不但规定了企业对国家的责、权、利，而且还要规定企业内部各个部门、各项工作以至每个工作岗



位和职工个人的责、权、利。可见，经济责任制的内容和全面整顿的要求，客观上存在着一致性。因此，推行经济责任制可以作为企业全面整顿的突破口。

拿当前首先要抓好的几项工作来说，整顿和完善经济责任制也是一个中心环节。整顿财经纪律，除了揭发和处理一些违法行为外，还要整顿和健全企业财务制度，这样才能堵塞漏洞，保证今后不再发生类似问题。因此，要求明确企业的责、权、利范围，并通过企业内部层层责任制的建立，来保证财经纪律和财务制度的贯彻执行。整顿劳动纪律，除了要对职工进行思想教育和制定职工守则、奖惩办法等规章制度外，也要通过建立责、权、利相结合的岗位责任制来巩固劳动纪律。整顿企业的劳动组织（包括管理机构），实行按定员、定额组织生产与工作，更要以制定各级岗位责任制为基础。明确了各部门以至每个生产和工作岗位的职责范围，确定各项生产和工作定额，在这个基础上才能制定合理的定员标准；规定了岗位责任制，才能确定对岗位人员的技术与业务能力的要求，从而才有可能制定全员培训的目标和规划。对于领导班子的整顿和建设来说，同样也和经济责任制相联系。实行经济责任制对各级领导干部提出了更高的要求，并且规定了具体的责任，只有建设一个精干的、符合“四化”条件的领导班子，才能适应经济责任制的要求。

从全面整顿的长远目标来看，完善经济责任制又是企业进行“三项建设”的起点，它是企业各项建设的强大推动力。

我国企业管理水平的发展是不平衡的。有不少企业，如首钢，管理工作本来就比较健全，有一套完整的规章制度，



但这些规章制度往往不能很好落实贯彻。有些企业管理水平差一些，几年来经过多次整顿有所提高，但是往往整顿的成果不能巩固。为什么？一个很重要的原因就在于缺乏一个提高管理水平的内在推动力。

实行经济责任制，企业的责、权、利相结合，使企业的利益和企业的经营成果相联系，又使职工个人利益和企业集体经营成果以及个人的劳动贡献相联系。这些联系，就自然地使经营管理好坏成为人人关心的问题，改善经营管理也就成为从领导到广大群众的自觉行动。正如首钢同志所说：“经济责任制使企业扩大了权力，增添了活力，使职工有了压力，也增添了动力。这种新的活力和动力，推动着企业各方面工作沿着提高经济效益的新路子不断前进。”

#### 四 完善经济责任制需要研究解决的几个问题

经济责任制包含两方面的内容：一是国家对企业实行经营责任制，一是企业内部实行经济责任制。进一步完善经济责任制也存在着这两方面的问题。

从国家与企业之间的关系看，当前需要研究解决以下几个问题：

第一，要把实行经济责任制和加强国家对企业的计划管理结合起来。

1981年推行经济责任制是从落实财政任务入手的，着重考虑利润问题，所以给人一个印象：好象经济责任制就是单纯地搞利润包干或利润分成。

实行责、权、利相结合的经济责任制，“责”是第一位的问题，首先要明确企业对国家、社会应尽哪些经济责任。向



国家上缴税利，保证国家财政收入的增长，无疑是企业的一项重大责任，但决不是唯一的责任。作为一个社会主义的生产企业，它的根本任务在于生产出适销对路、物美价廉的产品，以满足社会需要，不能象资本主义企业那样，以增加利润为唯一目的。但是，社会主义企业也不是不讲盈利，与资本主义企业的区别在于它是在满足社会需要的大前提下，通过提高生产效率、节约消耗、降低成本、改善经营管理等努力，来实现更高的盈利，使国家能够增收，企业也得到相应的利益。

为了满足社会需要，企业的产品必须适销对路，质量必须达到规定的标准，不能不顾实际需要而盲目生产，更不能粗制滥造，甚至采取一些歪门邪道来牟取利润。因此，企业的经济责任，除了利润之外还有其他的责任。这些责任应当由国家作出规定，并通过计划提出具体的要求。

目前，我国计划管理制度还很不完善，如何改革计划管理体制，使其适应实行经济责任制的要求，是一个亟待研究解决的问题。

**第二，要总结扩大企业自主权的试点经验，对国营企业的自主权限作出一般规定。**

经济责任制既然是责、权、利相结合的管理体制，因此，在明确企业责任的同时，也应该对企业应有的自主权限作出若干规定。权利与义务是矛盾的统一体。有责就要有权，有权也必须有责。三中全会以来，进行扩大企业自主权的试点已经三年多了。现在实行经济责任制的企业数已大大超过扩权试点企业，即使不是试点的企业也同样要有一定的自主权。因此有必要总结扩权试点经验，对国营企业的自主



权限作出若干暂行规定，凡是实行经济责任制的企业都应按规定执行。再经过一段时间的实践后，将来可在《企业法》里对企业的权利与义务作出更完善的规定。

### 第三，要正确处理国家、企业和职工个人三者的经济利益关系。

社会主义国家的全部经济利益，归根到底属于全体劳动人民。但是，为了劳动人民的整体利益和长远利益，不能把生产中的收益全部分配给个人，必须在国家、集体和个人三者之间进行合理分配。

向国家上缴税利，保证国家财政收入逐年有所增长，是社会主义企业的光荣责任。在这个前提下，根据生产经营的好坏，企业也应当得到相应的利益。现在的问题是：企业生产经营好坏的标志是什么？利润能不能完全反映企业生产经营的好或不好？

社会主义实行按劳分配原则，企业所得的多少，应当体现企业集体对社会所作劳动贡献的大小。企业与企业之间不应当是平均主义的，同样也要体现多劳多得、少劳少得的原则。但是，由于企业的技术构成不一样，特别是在目前价格不够合理，并存在其他许多复杂的因素的情况下，企业实现的利润不能完全反映企业集体所作的劳动贡献，因此按利润进行分配存在许多矛盾。推行经济责任制以来，各地创造了多种分配形式，但都还是探索性的，需要总结经验加以完善。总之，关键问题是采取什么调节的手段，才能使企业所得的利益能反映企业集体劳动的成果。

企业所得的利益，除了大部分作为生产发展基金、集体福利基金等等外，一部分要作为奖金在职工个人之间进行分



配。这也是一个十分复杂的问题。原则上随着生产的发展，职工的收入应当相应增长。但是整个国家的国民收入，在积累与消费之间必须保持一定的合理比例，消费水平只能有计划地逐步增长，国民经济才能保持稳定、健康地发展。因此，职工个人收入除了要和企业经济效益的提高相适应外，还要受整个国民经济发展水平的制约。目前所采取的对奖金水平的控制办法，并不是理想的办法。但在目前价格和经济管理体制还未能全面改革的条件下，还只能执行现行的控制办法。但是应当允许企业在国家规定的工资与奖励基金的限额之内，制定企业内部的分配制度，使有限的工资和奖金也能起到鼓励先进的作用。

#### 第四，工业领导机关也要进行改革，建立相应的责任制。

完善经济责任制，除了要进一步明确企业对国家的责任、权利外，还必须改进国家对企业的行政管理。党的三中全会提出，要克服党、政、企不分的现象，这是工业领导体制改革的方向。目前，国家正在大力进行机构改革，其中也包括工业领导体制的改革。但改革需要有个过程。在全面改革之前，为了更好地推行经济责任制，至少要先解决两个问题：一是对企业实行一个头的统一领导，改变目前“婆婆多”的现象。广东省清远县改革工业领导体制，由县经委统一领导县属工业企业，各项任务由县经委综合平衡后统一下达，既精减了机构，又统一了领导，这是一个成功的经验。应当采取类似的办法，使一个企业只对一个领导机关负责；各方面对企业的要求，也都通过一个“漏斗”向企业布置。以后，再考虑如何进一步实行政企分离的改革。二是建立主管机关



的责任制。企业对一个头负责，这个头也要对企业负责，它有责任帮助企业解决好人、财、物、产、供、销等各方面的衔接和生产经营中的关键问题，从而为企业履行承担的经济责任、改善经营管理提供必要的外部条件。企业对国家要包，国家对企业要保，这样才体现义务与权利的统一。

实行经济责任制，从企业内部来说，当前要着重研究解决以下几个问题：

**第一，要把经济责任制在企业内部层层落实，落实到每一个生产和工作岗位，落实到每一个人。**

企业对国家实行责、权、利相结合的经营责任制，要靠企业内部各部门来实现，归根到底是要靠全体职工共同努力来实现。因此，必须同样按照责、权、利相结合的原则，在企业内部建立各部门和各级的经济责任制。例如首钢实行“层层包、层层保”的办法，以及把岗位责任制发展为岗位经济责任制等等。各企业要总结自己的经验，同时要参考先进企业的经验，使企业内的经济责任制更加完善，形成一个完整的体系。但内容不能太烦琐，使其便于掌握，切实可行。

**第二，实行经济责任制要和改善经营管理、进行技术改造相结合。**

实行经济责任制的中心目的是要不断提高企业生产经营的经济效益，要把职工的积极性引向改善经营管理、改革生产技术、挖掘增收节支的潜力。要通过发展适销对路的品种、提高产品质量、节约能源和物资消耗、节约资金、降低成本、广开生产门路等等，提高经济效益，从而增加国家、企业和职工个人的收益。必须坚决反对靠歪门邪道，甚至违



法乱纪来牟取不正当的利益。

因此，在企业内部层层建立经济责任制的基础上，要根据企业的具体情况，针对主要矛盾和薄弱环节，有步骤地进行技术改造，并发动群众开展群众性的挖革改活动。在经营管理上，要逐步地建设全面的计划管理、全面的质量管理、全面的经济核算和全面的人事管理等一套的科学管理制度。

第三，要结合经济责任制的建立，大力加强思想政治工作。

政治责任心是责任制的灵魂。经济责任制能否真正搞好，关键在于调动全体职工的主人翁责任感。就制度论制度，没有思想基础是不行的。要对广大职工群众进行思想政治教育，首先要树立热爱党、热爱祖国、热爱社会主义的精神，开展“五讲四美”活动，教育职工正确认识实行经济责任制的意义和目的，正确处理国家、企业、个人三者的利益关系。三中全会以来，国家在经济条件十分困难的情况下，为改善职工生活作了极大努力，但是广大职工群众对此并不十分了解。许多企业通过摆情况、算细帐，使职工认识到个人利益与国家经济发展的直接联系，克服了片面追求个人利益的偏向，从而树立起为国家、为社会多作贡献的荣誉感和自豪感。在这样的思想教育基础上，把精神鼓励和物质鼓励结合起来，开展比学赶帮的竞赛。这样，经济责任制就会成为鼓励先进，调动群众社会主义积极性的强大动力。



## 第三讲

### 建设一种又有民主、 又有集中的领导体制

#### 一 领导制度是企业的根本制度

企业全面整顿的基本内容是“三项建设”。“三项建设”的头一项，就是要逐步建设一种又有民主、又有集中的领导体制。

领导制度是企业的根本制度。为什么它是一项根本制度呢？因为它是企业社会性质的集中体现。不同社会性质的企业，必然采取不同的领导体制。资本主义的企业，它有一套适应资本主义私有制的领导制度。独资经营的企业，由一个资本家主宰一切。老板可以雇用一个经理，代理他主持日常工作，但重大的决策完全由老板自己做出决定。集资经营的企业，一般采取公司的组织形式，由资本家（股东）选出少数人组成董事会，作为企业的决策机构，代表资本股东行使决策权；由董事会任命总经理，负责企业的经营管理工作。有的企业，董事会既是决策机构，又是监督机构；有的企业在董事会之外另设监事会，作为监督机构，行使监督权，在某些方面权力比董事会还大。资本主义企业依靠这一套领导制度，有效地维护了资本的权益，同时也适应资本主义企业



经营管理日益复杂的要求。

社会主义企业是公有制的企业，需要建立一种与社会主义经济制度相适应的企业内部的领导制度。

建国以来，随着公有制的建立与发展，我国企业的领导制度也不断变革和发展，积累了许多成功的经验，但也存在着一些与现代化、社会化大生产不相适应的问题。党的三中全会提出了改革我国经济管理体制的历史任务，三年来进行了扩大企业自主权、开展市场调节等改革试点，取得了显著成效。随着经济管理体制的改革，势必要求企业内部领导体制也要相应地进行改革。目前全国有四十多个企业正在进行这方面的试点工作。

社会主义企业究竟应当建立一种什么样的领导制度，才能既体现社会主义原则，发挥社会主义的优越性，又适应现代化、社会化大生产的客观要求，目前还没有一个十分完善的现成模式。因此，需要我们在总结已有的成功经验的基础上，结合今后体制改革的发展方向，探索一种中国式的社会主义的现代企业领导制度。

这种新型的领导制度，在具体的做法上，肯定会在实践过程中不断创新和发展。但是，必须遵循一些基本原则。党中央曾指出：“共同遵循的根本原则是党委集体领导，职工民主管理，厂长行政指挥。这些原则，是根据多年来的经验对我国工业企业内部的领导制度和管理制度所作出的新概括，无论现在仍然实行党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制的大多数企业，还是试行其他形式的领导制度和管理制度的少数试点单位，都要遵循这些根本原则，并且在此基础上结合整个经济体制和管理体制的改革，逐步制



定出一种与之相适应的新制度。”

目前，全国除了少数企业进行领导制度改革的试点，探索更加完善的领导体制外，面上的多数企业仍然执行党委领导下的职工代表大会制和厂长负责制。党中央和国务院批准颁发了《国营工业企业职工代表大会暂行条例》和《国营工厂厂长工作暂行条例》，以后又颁发了《中国共产党工业企业基层组织工作条例》等。不属于试点的企业，应当认真贯彻执行这些条例。但是，所谓“贯彻执行”，决不是说形式上简单地按条例规定办事就行了。真正的贯彻执行，是应在领会党中央、国务院指示和条例规定的精神、原则，结合企业的具体情况和经济体制改革的发展，以及在不违反中央所概括的三项根本原则的前提下，创造一些有效的具体措施，以丰富和发展暂行条例所规定的内 容，这样才会对建设一种又有民主、又有集中的领导体制，做出应有的贡献。

## 二 实行职工民主管理，充分调动职工群众 的社会主义积极性和主人翁责任感

社会主义社会实行生产资料的公有制，消灭了剥削，劳动人民成为生产的主人，为自己的利益，包括为劳动人民整体利益和个人切身利益而劳动，因此有极大的劳动积极性。这是社会主义制度最大的优越性，也是社会主义最终必将取代资本主义的基础。

但是，要把这种社会主义的优越性充分发挥出来，必须在制度上使劳动人民真正有当家作主的地位，而且能够通过正常而有效的途径，行使当家作主的权利；除了要进一步在政治上完善社会主义的民主制度外，必须在经济上也实行高



度的民主。从某种意义上来说，经济民主又是政治民主的基础。

企业是社会经济的基本单位。社会生产力是在企业里发生作用，社会的生产关系也在企业里直接得到体现。因此，实现社会主义的经济民主的最根本的环节，是在企业中实行职工的民主管理。

资本主义企业为了缓和劳资对立的矛盾，也采取所谓“工人参与制”，让工人代表参加董事会等等，而真正的决策权仍操在资本家手中，在涉及资本家根本利益的时候，不可能真正让工人做主。只有社会主义公有制，职工群众才可能真正成为企业的主人。

我们进行体制改革，扩大企业的自主权。这个自主权由谁来行使呢？原则上应当是由企业的全体职工来行使。

我们建立责、权、利相结合的经济责任制，这个责、权、利由谁来承担呢？原则上也应当是企业的全体职工。当他们认识到自己是企业的主人，并且确实行使了自己当家作主的权利，企业生产经营成果的好坏，又直接与自己的利益相联系时，他们必然会以主人翁的态度关心企业，并做出集体的努力，履行对国家、对社会应尽的责任。

建国以来，我们在职工民主管理上采取了多种形式，但实践证明，以职工代表大会作为民主决策的权力机构，是企业实行民主管理的有效形式。

社会主义企业是国民经济的基本单位，在国家统一领导下，它具有相对独立的地位，并且有相对独立的经济利益。它应当在国家政策、法令所规定的范围内，在国家统一计划的指导下，实行独立经营、独立核算，并对盈亏负责。因此，企



业如何发展，如何经营管理，如何取得最佳的经济效益，企业本身应当有很大的主动性。企业生产经营的好坏，不但取决于企业经营决策是否正确，更重要的还取决于企业的决策能否为广大职工群众所掌握，成为全体职工自觉的行动。

由职工群众民主选举出自己的优秀代表，组成职工代表大会，并对企业的发展规划以及其他重大事项进行讨论并作出决议，不但可以集思广益，提高决策的正确性，同时也是把完成企业的生产和各项任务的重任，交给全体职工来承担。

职工代表大会作出的决策，通过企业内部的经济责任制，层层包、层层保，变成每一个职工具体努力的目标。这样，就会把全体职工的积极性组织起来，“心往一处想，劲往一处使”，成为一支战无不胜的强大力量。

但是，职工代表大会毕竟还只是一种组织形式。搞得好，可以真正发扬民主，调动广大职工群众的积极性；搞得不好，也完全可能流于形式，不起实质性的作用。关键在于要采取一些有效的措施来发挥它的作用。

举例来说，职工代表大会讨论制定全年的生产经营计划，当然要由厂长准备好方案，再提交大会讨论。如果事先没有酝酿，在大会上倾盆大雨似的念一通，代表一时很难提出什么意见，只好举手通过，这样就不能很好地发挥集思广益、民主决策的作用。如果事先把计划要点作出充分说明，发给代表，让代表广泛搜集各方面的意见，带到大会上来，再由大会作出民主决定，情况就不一样了。有的企业还创造了这样的办法：对全厂性的重大决策问题，不是只提出一种方案让代表讨论通过，而是事先准备几个不同的方案，各有



利弊，提请大会讨论，这样，代表有了比较、选择的对象，讨论也就不流于形式了。

又如，代表实行常任制，这是一个发挥代表作用的好办法。但如果常任制只是把这一届代表大会的代表固定下来，每次开会的时候出席一下，散了会就没事干了，这样的常任制，作用就不会很大。要充分发挥常任制的作用，可以要求代表平时广泛联系群众，听取群众对企业工作或对领导干部的意见，由代表及时反映，并由有关部门予以处理或答复。这样做，常任代表的作用就大了一些。还可以在大会闭会期间，把代表组织起来，分别参加一些专门委员会，对企业的某些工作进行民主管理或监督。这样做，代表常任制的作用就发挥得更大了。

企业实行职工民主管理，也不限于职工代表大会一种形式。企业日常有许多工作，例如开展技术革新活动、组织技术攻关、开展劳动竞赛、组织质量评比和经济监督，以及对有关生活福利工作的管理等等，都可以采取一定的民主管理形式。为了避免民主管理活动过多地集中在少数人身上，应当尽可能地让更多的职工参加各方面的民主管理活动，使之都有当家作主的实践机会，这对启发职工群众的主人翁责任感，是会起到很大推动作用的。

### 三 建立以厂长为首的、高度集中的指挥 系统，不断提高企业的工作效率

恩格斯在一百多年前写的《论权威》这篇光辉著作里，对在社会化的大生产联合活动中，必须有一个集中统一的指挥的问题，曾有过详尽地论述。他说：“想消灭大工业中的权



威，就等于想消灭工业本身，即想消灭蒸汽纺纱机而恢复手纺车。”又说：“在这里，活动的首要条件也是要有一个能处理一切所属问题的起支配作用的意志，——不论体现这个意志的是一个代表，还是一个负责执行有关的大多数人的决议的委员会，都是一样。不论在哪一种场合，都要碰到一个表现得很明显的权威。”①

在企业里，成千甚至成万人集合在一起，既分工、又协作，为生产而联合活动。这种社会化的大生产，如果没有一个高度集中的统一指挥，就只能乱成一团，不可能完成任何生产任务。

企业的社会主义性质，要求有高度的民主，这主要指的是在一些重大问题的决策上，要充分发扬民主。至于在日常的生产经营活动上，则需要有高度集中的统一指挥。既有民主、又有集中，是社会主义企业内部领导制度的一个重要特征。

任何企业，毫无例外地都要建立一个以厂长（或经理）为首的强有力的行政指挥系统，才能保证企业各项工作协调地、高效率地进行。在企业党委领导下，以职工代表大会为主要形式，实行职工民主管理，有关生产经营以及职工生活福利等重大问题，都通过职工代表大会充分酝酿、讨论，作出决定，由厂长负责实施。这些决策既然是由职工代表大会代表全体职工作出的决定，全体职工就有义务共同遵守和执行，因此在实施过程中，全体职工也有义务服从厂长的统一指挥。对厂长指挥中的缺点和错误，职工群众可以通过民主的程序进行批评监督，但在行动上必须接受指挥，决不能各

---

① 《马克思恩格斯选集》第2卷，第552—553页。



自为政、各行其是。

建立一个以厂长为首的行政指挥系统，要解决以下几个问题：

第一，明确厂长的职权和职责，选任一个称职得力的厂长。

国营工业企业是全民所有制的企业，企业的负责人——厂长或经理具有双重身份：他既受国家委托，负责企业的经营管理，又受职工代表大会的委托，执行大会的决议，行使集中统一的指挥权。也就是说，他既要对上级主管单位负责，又要对职工代表大会负责。实行党委领导下的厂长负责制的企业，厂长当然还要对党委负责。这些关系是比较复杂的，如何更好地处理这些关系，有待于在领导体制改革中进一步探索。但是，党和国家的方针、政策、法律、法令是统一的，各方面都必须遵守执行，因此这些关系又是统一的。厂长不论对哪一方面负责，归根到底是对党和国家的方针、政策和法律、法令负责。

厂长要自觉地接受和维护企业党委的领导，并定期向党委报告工作。但是，厂长对党委的决议如有不同的意见，可以提请复议；如对复议结果仍有不同的意见，允许保留，并在执行的同时向主管单位报告，由主管单位作出裁决。

厂长要尊重职工代表大会的职权，按规定向职工代表大会报告工作，执行职工代表大会的决议。但是，如果有不同的意见，也可以提请复议，如果复议结果仍有不同意见，则可由党委进行调解或报请上级主管单位裁决。

厂长（或经理）是企业生产行政的总负责人，是企业法人的代表。因此，厂长的人选是否称职、得力，对企业工作



影响极大。厂长必须具备“四化”(革命化、年轻化、知识化、专业化)的条件，才能适应现代化企业的要求。

由于厂长具有双重身份，因此，其任免也必然要有两重程序。形式有两种：一种形式是由上级机关委派，征求职工代表大会的意见，经过职工代表大会审议通过，再由上级机关任命；一种形式是由职工代表大会民主选举，然后报请上级机关审批任命。如果不称职，职工代表大会要求罢免厂长，也必须报请上级机关进行调查处理。

厂长的具体条件和职权、职责范围，《国营工厂厂长工作暂行条例》中都做了具体规定，在企业全面整顿中应当逐步贯彻实施。

## 第二，建立一个以厂长为首的领导工作班子。

实行生产行政的集中指挥，厂长是总负责人。厂长与副厂长、总工程师、总经济师、总会计师等厂级干部之间，是领导与被领导的关系，不是平行的关系。过去曾实行过的所谓“厂长分工负责制”，形成企业中的多头领导关系，是影响工作效率的极大弊端。为了实行集中领导，副职不宜多。合理的组织形式是在厂长之下只设一名副厂长，平时作为厂长的助手，在厂长因故不能执行任务时，可以代理厂长行使职权。也就是说，厂长、副厂长都是负责全面的，不设分管业务的副厂长。分管的业务可以由各总师和有关职能部门承担。这样才有利于实行集中指挥，提高工作效能。

在厂长直接领导下，由副厂长、各总师以及某些必须参加的人员组成的厂务会议，是厂长领导下的工作班子，也是厂长的参谋班子，讨论和研究生产经营活动中的问题，讨论结果，由厂长作出决定。



为了加强生产经营工作的集中指挥，提高工作效能。一些非生产性的工作，应当尽可能和生产经营工作分开。例如有关生活福利工作，可以成立生活服务公司，作为企业的附属机构，为企业服务。这方面问题的研究和处理，就不和生产指挥问题混在一起了。

**第三，建立一个自上而下、灵敏而有力的统一指挥系统。**

及时和统一的指挥，是现代化生产不可缺少的条件。在企业的日常生产行政工作中，必须强调纪律性和时间性。为此，从厂部到车间、到班组，要形成一个自上而下的灵敏而有力的指挥系统。

工厂的主要管理权力集中在厂部，厂部集中到厂长。厂部各职能科室和车间之间有业务指导关系，但并非领导关系，原则上不能直接指挥车间。除了在职责、职权所规定的范围内，直接处理一些日常业务外，凡重要的决定均应通过厂长，以厂长的名义下达。车间（分厂）主任要执行厂长的指令，并在车间内部行使集中指挥权，实行车间主任负责制。车间下属的班组（工段），同样要实行班长（工段长）责任制。层层负责，层层对上一级指挥者负责。

为了实行及时而统一的指挥，要加强全厂统一的调度机构。全厂各部门、各级组织都必须严格执行调度的指令。有的企业，如首都钢铁公司，把生产调度机构的职能扩大为生产经营调度，不仅及时调度生产活动，而且调度经营管理活动，更加发挥了统一调度的作用。



#### 四 加强党委对企业工作的政治思想领导， 发挥党委的监督、保证作用

社会主义国家的一切事业，都必须坚持党的领导，这是一条决不能动摇的基本原则。党的领导主要体现在党所制订的路线、方针和政策上。但是，这些路线、方针和政策的执行，则需要各级党组织带动广大群众来保证实现。

企业党委是党在企业的基层组织，不论是实行党委领导下的职工代表大会制和厂长负责制，还是采取其他形式的领导体制，党委都应当是企业政治思想领导的核心力量。

党的三中全会提出了要克服党、政、企不分的现象，这是针对过去领导制度所存在的弊病而指出的改革方向。实行党政分工，决不是削弱党的领导作用，恰恰相反，正是为了加强党对企业的领导。那种党政不分，以党代政，将企业中大量的生产行政工作，事无大小都要党委过问的作法，实际上是把党委降为行政机构。党委陷于日常事务工作中，也就不可能从方针、政策的高度，对企业发挥政治思想的领导作用。这种状况，不仅事实上削弱了党的领导，而且降低了行政系统各级负责人的责任心。一方面党委成天开会，研究一些具体业务琐事；一方面许多重要的生产行政工作却又处于无人负责的状态。

实行党政分工，党委主要是对贯彻执行党的方针、政策和思想政治工作方面实行领导，把企业的生产经营活动，交给厂长统一指挥，全面负责。

不论是实行党委领导下的厂长负责制，还是实行其他形式的领导体制，如果厂长是党员，都有责任向党委汇报自己



的工作，对工作中的一些重大问题，也要听取并尊重党组织的意见；即使不是党员，作为一个非党的领导干部，也同样应当这样做，把自己置于党委领导之下。

职工代表大会是企业民主决策的权力机构。不论是实行党委领导下的职工代表大会制，还是实行其他形式的领导体制，职工代表大会也必须尊重党委的思想政治领导。职工代表中的党员代表，更不用说，应当无条件地贯彻党委的决议，并且团结非党的代表，共同为贯彻执行党的方针和政策而努力。

党委实现对企业的领导，主要是通过自己的宣传和组织作用，发挥党员在群众中的模范带头作用，同时依靠工会、共青团等群众组织，对广大职工群众进行思想政治教育，引导全厂职工，坚持社会主义方向，贯彻执行党的方针、政策和国家的法律、法令，使企业沿着正确的道路发展。

在企业内部建立一种又有民主、又有集中的领导体制，除了党委本身要坚持民主集中制的原则，实行集体领导外，党委要教育广大职工群众，以主人翁态度关心国家、关心企业，正确行使当家做主的民主权利，正确处理国家、企业和职工个人三者的利益关系，充分发挥各级职工代表大会和民主管理机构的作用。同时，党委也要教育广大职工群众，以主人翁的态度自觉遵守劳动纪律，在生产行政工作上尊重厂长的职权，听从各级行政指挥系统的调度。

党委对企业实行思想政治的领导，同时还要发挥对生产行政工作的监督、保证作用。

监督和保证是一件事情的两个方面。党委的领导，既然主要是对贯彻执行党的方针、政策实行领导，所以，如果职



工代表大会和厂长背离了党的方针、政策，就要发挥监督的作用，予以说服和纠正；另一方面，如果职工代表大会的决策和厂长的指挥是符合党的方针、政策的，党委就要加以支持，并动员全体党员带动全体职工保证实现。

有的同志认为，党委对企业生产行政工作只起监督、保证作用，就降低了党委的地位与作用，这是一种误解。实行监督与保证，正确的予以支持，不正确的予以纠正，这恰恰是党委贯彻执行党的方针、政策的缺一不可的两种领导方式。

党委要发挥领导作用，必须健全自己的组织，加强党的思想建设与组织建设，提高全体党员的思想觉悟与政治素质，使其成为广大群众的带头人。党委书记应当有很高的思想与政治水平，也应当有一定的业务知识。党委机关要配备一些得力的干部，除了组织、宣传、纪律检查等部门外，还可以考虑设立政策研究室，设专人深入研究党的方针、政策，并对企业的实际情况进行调查研究，这样才能有的放矢，对企业工作做出正确的引导。



## 第四讲

### 建设一支又红又专的职工队伍

建设一支又红又专的职工队伍，对我国社会主义建设，不但具有重大的经济意义，而且具有重大的政治意义。

我国是工人阶级领导的国家。工人阶级是国家的领导阶级，是进行经济建设的主力军。职工队伍的素质如何，对巩固人民民主专政，对实现社会主义现代化，都起着决定性的作用。

我国工人阶级是具有优良革命传统的先进队伍。毛泽东同志早在新民主主义革命时期就指出：“中国无产阶级除了一般无产阶级的基本优点，即与最先进的经济形式相联系，富于组织性纪律性，没有私人占有的生产资料以外，还有它的许多特出的优点。”毛泽东同志指出，中国无产阶级在旧社会由于身受残酷的三重压迫，因此除极少数的工贼以外，整个阶级都是最革命的。中国无产阶级一开始走上革命的舞台，就在本阶级革命政党——中国共产党领导之下，因此成为最有觉悟的阶级。中国无产阶级和广大农民有天然的联系，因此能和农民结成亲密的同盟。由于这些优点，中国无产阶级成为中国革命的最基本的动力。毛泽东同志的结论是：“中国革



命如果没有无产阶级的领导，就必然不能胜利”。①

历史经验证明，中国人民在无产阶级及其先锋队——中国共产党的坚强领导下，终于战胜国内外敌人，取得了新民主主义革命和社会主义革命的伟大胜利。历史还会证明，中国人民在无产阶级及其先锋队——中国共产党的领导下，终将克服一切困难，取得实现四个现代化的社会主义建设的伟大胜利。

工业企业是工人阶级的集聚地。建设一支又红又专的职工队伍，不断提高工人阶级的素质，是工业企业的根本任务之一。

当前我国工业企业职工队伍的状况怎样呢？应当承认，由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，职工队伍的素质，包括思想、政治、文化、技术等各方面，比起“文化大革命”以前，都相对地降低了。有些省、市作过一些调查，虽然是局部的典型调查，但也可看出大致的情况。

据辽宁省在抚顺市所作的调查来看，有以下几点情况值得重视：

**第一，老职工所占比重越来越小，青年职工的比重越来越大。**

1966～1976年，也就是“文化大革命”十年入厂的职工，占有现有职工总数31.7%，1977年到现在入厂的职工则占38.6%。两者相加，大约70%的职工是在“文化大革命”中或以后入厂的新职工。1949年建国前入厂的老工人还继续工作的，只占2.32%。企业职工队伍的这种构成情况，必然影

---

① 《毛泽东选集》第2卷，第608页。



响职工队伍的思想作风和政治素质。

建国以前的老职工，多数身受“三重大山”的压迫，对旧社会的苦、新社会的甜，有亲身感受，因此对党、对社会主义事业有强烈的感情；建国以后参加工作的职工，也直接或间接有这种感受，即使没有亲身感受，在党的长期教育下，也比较懂得工人阶级的地位和历史使命，继承了工人阶级的优良传统。“文化大革命”的十年动乱，破坏了这些传统，又毁坏了教育机构，不能不严重影响青年一代的思想作风与政治素质。但决不能因此就认为占70%的青年职工，不可能把我国工人阶级的革命传统接过来、传下去，关键在于教育。客观存在决定思想意识。青年职工作为工人阶级的成员，这是客观存在的现实，是决定他们会接受工人阶级思想的客观基础。他们具有一定的文化知识，又有青年人的敏感和上进愿望，通过教育，完全有可能使他们从“自在”的阶级成员，成为“自为”的，也就是“自觉”的阶级成员。目前有些企业，通过对职工进行现代革命史教育，使多数青年职工提高了爱祖国、爱社会主义、爱党的思想感情，就是一个有力的证明。

第二，职工的实际文化水平和业务、技术水平，比“文化大革命”前降低了。

就文化程度来说，从形式上看似乎比过去提高了。据抚顺市的调查，现有初中毕业文凭的职工占全体职工的59.8%，平均上学的年数是7.5年。可是“有文凭、没水平”，由于“文化大革命”中上学有名无实，“文化大革命”后教育质量没有完全恢复，实际没达到应有的水平。据测验，真正达到初中水平的只有18%，82%达不到，其中少数甚至是文盲或半



文盲。职工中上过中专的占2.98%，上过大大学或大专的占1.85%。这样的文化水平，显然和四个现代化的要求是极不相称的。

就技术水平来说，现有工人中二级工占35.54%，三级工占17.62%，二、三级工加在一起共占53.16%，平均等级是2.9级。工程技术人员在职工总数中只占2.68%。这样的技术水平，和实现四个现代化的需要也是极不相称的。

我们要建设一个具有高度精神文明和物质文明的现代化社会主义强国，必须有一支觉悟高、技术精、纪律严、作风好的职工队伍，用一句话来概括，就是又红又专。当然，要建设这样一支又红又专的职工队伍，决不是三两天、一两年能够实现的，需要做大量的艰苦工作。但是，中华民族是勤劳、勇敢并具有高度聪明、智慧的优秀民族，中国无产阶级具有优良的革命传统，经过努力，必定会建成这样一支优秀的职工队伍。这一点我们应当有信心。

建设一支又红又专的职工队伍，是工业企业的长期任务，也是当前进行全面整顿的一项根本性的建设内容。要培养出一支觉悟高、技术精、纪律严、作风好的职工队伍，不但要大力抓好宣传教育工作，有计划地开展全员培训，而且要健全企业的人事、劳动管理，严格执行各项规章制度，使全体职工在日常的生产活动和业务工作中，受到严格的锻炼。每个企业还应该有意识地建设一套具有本企业特色、足以自豪的优良“厂风”，使每一个职工在集体的熔炉中受到熏陶。



## 一 从整顿劳动纪律入手，逐步建设 企业的优良“厂风”

整顿劳动纪律是当前首先要抓好的五项工作之一，也是建设一支又红又专的职工队伍的基本内容。高度的组织性、纪律性是现代化、社会化大生产的客观要求，因此它也成为与现代经济形式直接联系的工人阶级的重要特色。一支又红又专的职工队伍，首先应当是一支纪律严明的有组织的队伍。

任何社会化的大生产，都要求劳动者遵守劳动纪律。但在不同的社会制度下，实现劳动纪律的方式方法是不一样的。列宁曾经说过：农奴制的社会劳动组织靠棍棒纪律来维持，资本主义的社会劳动组织靠饥饿纪律来维持，“共产主义（其第一步为社会主义）的社会劳动组织则靠推翻了地主资本家压迫的劳动群众本身自由的自觉的纪律来维持。”<sup>①</sup>

在社会主义企业中，职工是企业的主人，劳动纪律必须建立在职工群众自觉的基础上，这是毫无疑问的。但是这种自觉的纪律，又不可能依靠群众自发地形成。首先要靠党的思想政治教育和党员的模范行动，使广大职工群众认识组织性纪律性为什么是工人阶级的特性，为什么高度的纪律性是工业大生产决不可少的条件。其次，在提高认识的基础上，要依靠集体的力量，形成一种遵守纪律的风气，发挥互相帮助、互相监督的作用。最后，当然也必须有相应的奖惩办法，要按国务院最近发布的《企业职工奖惩条例》办事，对

<sup>①</sup> 《列宁选集》第4卷，第9页。



那些在各方面做出显著成绩、执行纪律好的模范人物要给予表彰，对少数违犯纪律的人给予教育和制裁，对极少数屡教不改、严重违犯纪律的人，经过职工代表大会讨论通过，可以开除出厂。因为这些人已失去作为一个职工的起码条件。社会主义的劳动纪律主要不是靠惩罚来维持，但是对少数非无产阶级思想严重的人，不给予必要的制裁，就不可能维持大多数人共同遵守的纪律，因此这种制裁又是必不可少的。

在整顿劳动纪律的基础上，还要进一步建设企业优良的“厂风”。它的内容更广泛，除了劳动纪律外，还包括热爱祖国、热爱社会主义、热爱党的思想，“五讲四美”的社会主义风尚，职工之间团结互助的集体主义精神，精益求精和讲求效率的工作作风，等等。许多企业发动职工群众民主制定《职工守则》，把这些内容变成职工群众自觉自愿遵守的“公约”，是形成优良厂风的好办法。现在，全国劳动模范和先进人物代表座谈会已一致通过了作为全国职工共同遵守的《全国职工守则》。作为全国职工的道德规范和行动准则的《守则》，其内容当然只能是一些原则性的规定。各企业还应当结合自己的具体情况，制定比较具体的《守则》或《实施细则》，通过守则的贯彻执行，逐步形成具有本企业特色的优良“厂风”。

## 二 从制定岗位经济责任制入手，按定额、定员整顿劳动组织

合理的劳动组织，是培养职工队伍，提高职工素质的重要条件。组织机构不合理，岗位职责不清，人浮于事，工作松松垮垮，不但严重影响生产、影响企业经济效益，而且对



## 职工队伍的培养与锻炼十分不利。

企业实行经济责任制要层层落实，最终要落实到每一个岗位、每一个人。岗位经济责任制明确规定每一个生产或工作岗位的职责、职权，并和经济利益相联系，这是整顿劳动组织的基础。在岗位经济责任制初步确定并贯彻执行之后，要进一步发动群众对生产组织的合理化问题进行研究。生产班组是由许多岗位组成的，车间的生产组织又是由许多班组（工段）组成的。企业的管理机构是由职能科室组成的，每一个职能科室又是由许多工作小组、工作岗位组成的。要从全局的合理性，研究每一个局部组织是否有必要设置？如果设置，它的职责、职权是什么？各个局部组织之间的相互关系又是什么？要通过这些研究来确定合理的管理机构和最经济合理的生产劳动组织结构。

有了经济合理的组织机构，就可以进一步研究确定每一个局部组织内部的合理分工，重新设置岗位，调整和修订岗位经济责任制。每一个工作小组或生产岗位，要有明确的职责范围，并逐步制定工作或生产定额，按工作量大小配备人员，这就是所谓“定员”。按照定额、定员配备人员，才能克服人浮于事的现象，也有利于对职工的培养和锻炼。

每一个生产或工作岗位，要根据生产或工作的要求，规定上岗人员的技术标准。例如规定某一生产岗位必须配备某种技术等级的工人，某一工作岗位必须配备某种技术等级的技术人员或某种职称的管理人员等等。可以试行“岗位工作证”制度，经过考试合格并经过一定时间的工作实践的考核，合格的人员发给“岗位工作证”，不合格而需要暂时留在岗位上的人员，可以发给“临时工作证”。新职工或改换工种



的职工，都要经过培训合格，取得“岗位工作证”或“临时工作证”，才允许上岗工作。如果实行岗位工资制或岗位津贴制，只有正式取得“岗位工作证”的合格人员才能享有以上待遇。

实行以上这样的制度，可以充分发挥每一个人的作用，大大提高生产效率和工作质量，并且可以更科学地贯彻执行按劳分配原则，鼓励职工努力学习，不断提高自己的工作能力。

按岗位技术标准和定额、定员配备人员，可以大大精简人员，把多余的人员组织起来进行培训。不符合岗位技术条件的人员，经培训合格后可以上岗，再把在岗的人员替换下来，进行高一级的培训。

### 三 有计划地组织全员培训，不断提高职工队伍的素质

提高职工队伍的素质，一靠工作中高标准、严要求的实际锻炼，二靠有计划地组织在职培训。在职职工不论是技术人员、管理人员还是工人，不论是哪一种专业或工种，都需要通过不脱产或脱产的培训，不断提高政治、文化、技术、业务的水平，因此是全员的培训。

我国有句古话：“活到老，学到老”，说明人的一生都有学习的必要。现代社会的经济、文化和科学、技术的发展越来越迅速，“活到老、学到老”不能只看成是个人修养的格言，必须成为一种新的教育制度，即“终身教育”制度，才能适应社会发展的要求。也就是说，要改变旧的教育观念，即认为人在青少年时期是受教育时期，参加工作以后就没有教育和



接受再教育的任务了。由于经济、文化、科学、技术的迅速发展，即使受过很好的学校教育的人，离开学校以后，知识也会很快地老化，不吸收新的知识，就不能适应工作的需要。因此在现代生活中，人的一生不能简单地划分为教育和工作两大阶段，而只能把教育与工作交替进行。也就是说，在工作中必须定期进行再教育，把“活到老、学到老”制度化。

资本主义企业，在激烈的市场竞争中，为了在生产经营和技术上战胜对手，不得不十分重视在职人员的培训，对职工进行所谓“智力投资”，投资的目的当然还是为了掠夺更多的利润。我们是社会主义企业，又处在为实现四化而急需改变落后面貌的时期，当然更有必要有计划地组织全员培训，但是，我们的目的不单是为了发展生产，更重要的还在于要提高我们整个职工队伍的素质。

我们要建设一支又红又专的职工队伍，全员培训的内容就不能只限于文化和技术，还要包括政治思想的内容。培训的形式，可以分为不脱产、半脱产、全脱产等几种形式，但都应当有计划、有组织地进行。

不脱产的培训，在政治思想方面主要是通过日常的政治学习，或举办业余的短训班，对职工进行形势和时事教育，在内容上要联系本企业实际，在形式上要生动活泼、短小精悍，不过多地占用职工业余时间。在技术、业务方面，可以组织岗位练兵，建立师徒关系，由老职工对青年职工进行传、帮、带，也可以组织某些专题的业余短期培训。

半脱产的培训主要是利用业余时间，同时占用少量的工作时间进行培训，例如组织职工参加业余学校、函授学校的



学习，给予少量工作时间参加听课或准备考试等。半脱产的培训比不脱产培训的内容可以系统一些。

全脱产的培训，主要是短期轮训形式，把定员以外的人员组织起来，进行比较系统的学习。可以举办各种训练班，文化水平低的要补习文化，达到一定的学历水平；技术与业务方面，可以根据岗位的技术要求，分别进行培训，以达到岗位的技术标准；在政治思想上也可举办各种学习班，学习马列主义的基本知识和革命史、中国近代史等等。除了本企业组织培训外，如有机会，也可输送少数有培养前途的优秀职工，到国内外高等院校进修。

半脱产和全脱产的培训，要有严格的考试和考核制度，要求学员遵守学习纪律、完成规定的作业，经过考试合格，发给结业证书，并取得相应的学历资格。参加全脱产学习的职工，不再发给生产和工作中的奖金，对于学习态度好、学习成绩优良的学员可以发给奖学金，作为鼓励。

为了有计划、有组织地开展职工的全员培训，有条件的企业应成立培训中心，配备有经验的厂一级干部负责领导，并建立相应的党、团组织，做好学员的思想政治工作。规模较大的培训中心，要配备一定的专职教师，同时聘请企业内外有经验的专业人员担任兼职教师。培训中心要对全企业职工的政治、文化和技术、业务的实际水平进行调查研究，根据企业发展的需要，作出培训规划，逐步实施。规模小的企业，如果没有条件单独建立培训中心，可以与其他企业联合建立，或者由上级主管部门来组织。



#### 四 加强思想政治教育，开展多种形式的 比、学、赶、帮竞赛活动

企业实行党政分工，党组织要发挥对企业的思想政治领导作用，必须以主要精力抓企业的思想政治教育工作。企业中的工会、共青团组织应当成为党组织开展思想政治教育工作的得力助手。

社会主义企业的职工，红与专不可偏废，既要有高度的思想政治觉悟，又要具有为实现四个现代化作贡献的本领，但思想政治的觉悟是根本。企业职工作为国家领导阶级的成员，作为社会的主人、企业的主人，应当是有理想、有道德、有纪律的社会中坚力量。这就要求每一个职工认识自己的地位和责任，成为自觉的先进阶级的一分子。

企业中的思想政治教育是多方面的，不但要结合企业的各项工作，进行有的放矢的日常思想政治教育，还要通过半脱产或全脱产的培训，提高职工的马列主义基本知识、历史知识以及国际知识的水平。为了真正发挥职工民主管理企业的作用，还需要在职工群众中普及马克思主义政治经济学和企业管理的基本知识，宣传党和国家的方针和政策。因此，思想政治教育的任务是很重的，必须统筹安排、有计划地组织进行。

历史经验证明，在社会主义制度下，消灭了人剥削人的现象，但在平等的劳动者之间，由于觉悟的不同，存在着先进与后进的差别，除了加强思想政治教育以提高职工群众的觉悟之外，开展比、学、赶、帮的竞赛活动，是群众自我教育，鼓励后进赶先进、先进更先进的有效形式。如果说，宣



传教育是从理性上启发群众的觉悟，竞赛活动则是从行动上激励群众的进步。因此可以认为，开展比、学、赶、帮竞赛活动也是一种思想政治教育，而且是十分重要的实际教育。

比、学、赶、帮的竞赛活动，内容也应当是多方面的，不但要开展生产劳动和业务工作的竞赛，还要在精神文明方面开展各种有意义的竞赛，树立各个方面的先进典型。不但要树立先进的个人典型，更要树立先进的集体典型，发扬工人阶级的集体主义精神。在这些方面，我国企业有着丰富的成功的经验，应当认真总结运用并进一步发展。



## 第五讲

### 建设一套科学文明的管理制度

良好的组织与管理是任何社会化大生产所不可缺少的重要条件。马克思曾经用音乐的演奏作了一个生动的比喻：如果是一个单独的提琴手进行演奏，他自己指挥自己，也就是说，不需要什么管理；如果是一支乐队进行演奏，就必须有一个指挥，才能协调配合，也就是说，一个社会化的集体活动，没有管理是不行的。同时马克思又指出，管理具有二重性：它既是对生产力活动的组织，又体现一定的生产关系。就生产力的组织来说，它主要是受自然规律的制约，不管在什么社会制度下，应当说都是一样的。当然，不同的国家、不同的企业，在生产技术上会有不同的水平、不同的特点，但这和社会制度没有什么关系。就生产关系的组织来说，不同的社会制度就很不一样了。在资本主义企业，资本家是企业的主人，职工是雇佣劳动者；在社会主义企业，职工是企业的主人。在分配上，我们实行按劳分配，资本主义企业是购买劳动力，然后利润在资本家之间进行按资分配。诸如此类与生产关系、社会制度相联系的管理，在不同的社会经济制度下是截然不同的。

现在我们说，我们的企业管理比较落后，这是事实。但还



要具体分析，是在哪一方面落后？应当说，我们主要是在有关生产力组织方面落后，不能适应现代化生产的客观要求。在这方面，我们要努力吸取世界上的先进经验，加以消化，使其中国化，为我所用；同时还要不断总结经验，创造具有我国特色的管理的理论与方法，为丰富和发展管理科学的内容作出自己的贡献。在有关生产关系方面的管理，不能说我们落后。尽管我们在这方面还存在许多不完善的地方，但从历史发展的角度来说，我们肯定是走在资本主义企业的前面，而且具有强大的生命力。现在摆在我们面前的任务是，如何总结自己的经验，同时借鉴外国的经验，逐步建立起一套中国式的、社会主义的、现代化的企业管理制度。

企业的全面整顿，要求逐步建设一套科学文明的管理制度。这里用了“科学文明的”这个形容词，究竟是什么意思呢？下面简单地谈一点个人的理解。

所谓科学的管理，简单地说，就是符合客观规律的管理。什么是企业管理的客观规律呢？按照马克思关于企业管理具有二重性的原理来分析，这个客观规律有两个方面：一方面，在生产过程、生产力三要素（劳动力、劳动手段、劳动对象）的组织上，要符合自然的客观规律。冶金生产有冶金的自然技术过程，纺织生产有纺织的自然技术过程。在这些过程中，如何合理地组织生产力三要素的活动，使其能够最经济、最有效地发挥作用，是存在着客观规律的。符合它，生产的经济效益就高，违背它，经济效益就低。另一方面，整个企业的生产经营活动，还要符合社会主义经济发展、社会主义生产关系的客观规律，包括社会主义基本经济规律、有计划按比例发展规律、按劳分配规律……等等。这



些规律同样具有客观性，符合它，就会充分发挥社会主义制度的优越性，促进社会主义经济的迅速发展；违背它，就会阻碍经济发展。目前我们正在进行经济管理体制的改革，目的就在于进一步完善社会主义的生产关系，进一步调动企业与职工群众的积极性。宏观经济管理的改革，必然要求企业微观经济管理进行相应的变革。

所谓文明的管理，我体会，就是在管理制度上，体现出现代的物质文明和社会主义的精神文明。生产技术的现代化，要求管理组织、管理方法、管理手段也相应地现代化，这是就物质文明而言。同时要体现社会主义的精神文明，要求企业有良好的生产与工作秩序，严明的劳动纪律，讲究清洁卫生，努力搞好环境保护，重视职工的健康与安全生产。此外，更重要的还要发扬社会主义企业职工的主人翁精神，爱社会主义、爱国家、爱集体，人与人之间团结互助，讲礼貌、讲道德，等等。

社会主义企业是一个相对独立的经济实体，又是整个国民经济的基本单位。每一个企业按社会分工，承担一定的商品生产任务，在生产技术上有自己的系统；同时它又是整个国民经济这个大系统的一个组成部分，和国民经济其他部门、其他企业以及消费者、用户，有着直接或间接的各种联系。因此，科学的企业管理应当具有系统性。对企业内部来说，各项管理工作不能各自为政，应当构成一个科学的体系；从企业外部来说，这个体系又应当和整个国民经济管理体系相适应，使“细胞”和整个经济“肌体”有机地联系在一起。

党中央和国务院关于国营工业企业进行全面整顿的文件



中指出，企业必须在国家计划指导下，实行企业内部的全面计划管理，与此同时要继续推行全面质量管理和全面经济核算。另外还提到，全员培训要同人事分配考核、晋升、提拔和按劳分配等相结合，建立起一套全面的人事管理制度。这里所说到的全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算和全面人事管理，实际上已经勾划出社会主义企业的管理体系。下面就这四个“全面”管理，谈一点个人的粗浅认识。

### **一 以完成国家计划、满足社会需要为目标， 建设全面的计划管理制度**

我们知道，资本主义国家整个社会生产是无政府状态的，但是企业内部有十分周密而严格的计划管理。这是私有制的必然情况，而且是造成资本主义经济反复出现危机的一个重要原因。现在有些资本主义国家，也采用宏观经济计划，对企业进行控制与影响，但由于私有制的存在，不可能真正做到社会生产有计划地协调发展。

社会主义国家，在公有制的基础上才有可能真正实行计划经济，有计划按比例地发展生产，这是社会主义经济制度优越性的重要体现。但是，我们过去所实行的一套计划管理制度，采取了过分集中的办法。对国营工业企业来说，所有的生产任务都由国家用指令性的计划指标下达给企业，产品由国家统一分配，材料由国家统一调拨，其他与生产相联系的劳动、工资、职工福利、设备、技术、资金等等，也都由国家计划作出安排。企业的一切活动，几乎都由国家直接安排，很少自主权。这样的计划管理体制，好处是企业计划和国家计划完全结合成一体。但是，国民经济活动是十分复杂的，



产品不分大小，事无巨细，都由国家直接安排，是不可能完全恰当的；另一方面，企业没有一定的自主权，也就不可能充分发挥其生产经营的主动性和积极性，对生产力的发展十分不利。现在我们正在进行体制改革，一方面继续坚持社会主义的计划经济，一方面则按“大计划、小自由”的原则改革计划管理体制。今后国家计划将是指令性指标与指导性指标相结合，企业在保证完成指令性任务的前提下，可以参考指导性指标，根据市场需要，来制定自己的生产经营计划。这样做，既有国家的集中统一领导，又有企业的机动灵活性，必将更好地满足社会需要，体现出社会主义制度的优越性。

由于社会主义国家实行计划经济，企业尽管有相对独立的自主权，但仍然是在国家统一计划指导下进行生产经营活动，因此，从本质上来说，社会主义企业内部的计划管理，应当比资本主义企业更加周密、完善。它既要适应企业内部社会化大生产的要求，又要适应国家有计划按比例发展经济的要求。建立企业内部的全面计划管理制度，正是为了提高企业管理的计划性，进一步完善社会主义的计划体制。

所谓全面的计划管理，和过去的计划管理有什么不同呢？有以下几点不同：

第一，全面计划管理要求企业的各个部门、各项工作都实行计划化。

过去我们学习苏联的管理经验，企业设置经济计划科，由它组织各部门编制企业的“生产技术财务计划”，可以说，这是一种比较全面的计划。它是以生产计划为中心，经过综合平衡，对技术供应、销售、运输、财务、成本等各方面的要求，作出年、季度的安排。“文化大革命”以后，这项全



面的综合计划被削弱，甚至被取消，多数企业单纯抓生产计划，即使有其他计划，也是各编各的，没有综合平衡，起不到综合计划的作用。

过去的“生产技术财务计划”虽然涉及企业生产、技术、财务等一些主要方面的工作，但是并不十分全面。例如产品质量的提高，只在技术组织措施计划中列入必要的项目，没有一个单独的计划。由于产品由国家统一分配，所以销售工作对企业来说十分简单，也没有必要制定单独的计划。

现在我们提出建立全面的计划管理，应当在过去编制“生产技术财务计划”经验的基础上，编制更加全面的综合计划，要求企业各个部门、各项工作，都象生产一样，有长远规划，有年、季度计划，有类似生产作业计划的工作进度计划。这些计划如果不能用数据表现，也要有项目、要求和进度。这些计划要经过综合平衡，使各项工作相互协调、配合。

第二，全面计划管理要求企业将生产经营的全过程都纳入计划。

所谓企业生产经营的全过程，比生产过程的范围要广。过去企业的计划完全由国家决定，物资供应与产品销售，生产资金、生产手段和劳动力等条件，也都由国家提供，因此企业成为单纯的生产单位，不需要企业主动考虑经营问题。体制改革引起了巨大变化，企业在国家计划指导下，要有自己的经营决策。生产经营成果的好坏，要影响企业的经济利益。因此企业必须从单纯的生产型，变为生产经营型，主动掌握生产经营的全过程。也就是说，从原材料、动力、生产设备、劳动力等生产条件的准备，到生产过程的组织，到产



品的销售，到售后为用户服务，以及对市场的调查，对消费者或用户需求变化的了解，然后根据这些信息，进行科学的研究、试验，开发新产品或开辟新的生产门路……等等，企业要对这样一个完整的生产经营过程作出正确的决策，然后用计划把各项工作组织起来，以实现决策的目标。这样一个全过程的计划管理，才是全面的计划管理。

三年来，由于扩大企业自主权的试点和发挥市场调节的辅助作用，特别是在经济调整中，部分企业任务不足，许多企业都开始重视经营问题。有的企业建立了销售机构，加强了销售和为用户服务的工作；有的企业把销售机构和计划机构合并，从满足社会需要出发，以销售——生产为主线，制定全厂的综合计划；有的企业，如首都钢铁公司，把生产调度也变为生产经营调度，不仅要调度生产进度，而且对材料供应、产品销售、货款收支、资金周转等都按计划进行全面的调度。这些情况表明，我国工业企业的管理随着体制改革发生了深刻的变化。但这仅仅是个良好的开端。应当在这些经验的基础上，使企业生产经营的全过程实现计划化，以达到更高的生产经营的经济效果。

第三，全面计划管理要求把各项计划层层落实，落实到每一个生产和工作岗位，成为全员的计划管理。

任何一个“计划”，如果不是纸上谈兵，都应当落实到基层，以至落实到人头，成为指导行动的纲领。要做到这一点，除了动员全体职工关心计划、参与计划的制订外，很重要的一条是计划本身要按“以短保长，以小保大”的原则进行细分。也就是说，要用短期的计划来保证长期计划的实现，用小计划来保证大计划的实现。我们对生产计划历来都



是这样做的，从时间来说，全厂年度的生产大纲确定以后，要编制季度、月度计划，还要细分为按日历进度、甚至按小时进度的生产作业计划；从空间来说，全厂计划要分解为车间计划、班组计划，以至每个岗位、每个生产者的计划。通过这些细分的计划的执行，才能保证计划总目标的实现。

过去，除生产计划外，其他的计划没有这样做。全面计划管理要求各项计划都象生产计划一样，尽可能细分为短期的、岗位的计划。例如物资供应计划同样可以细分，使每一个采购人员都有他的月计划、旬计划以至日历计划。

有的同志可能会怀疑，所有的计划都这样做，计划的工作量就太大了。其实，这种细分的计划可以层层负责制订，依靠大家动手，从粗到细逐步发展，因此不是不可能做到的。如果有条件进一步采取一些现代化的手段，就更有可能了。

全面计划管理概括起来，大概有以下几个要点：

1.企业在国家计划指导下，根据对社会需要的调查研究（包括国家下达的指令性任务），作出长期的和年度的经营决策。

2.根据长期的经营决策，制订企业长期的发展规划，包括技术改造规划。

3.根据年度的经营决策，制订年度的“销售——生产计划”草案，并对经济效益作出预测。

4.以“销售——生产计划”草案为主线，提出企业各项工作的年度任务和指标，经过综合平衡，最后确定“销售——生产计划”和其他计划，汇总成为企业的“综合经济计划”。



5. 将“综合经济计划”分解为季度、月度计划和各基层单位的计划；再由各部门、各基层单位进一步分解为更细的计划，落实到每一生产或工作岗位。

6. 各部门、各基层单位以至每一岗位，除了执行上述计划外，为了改进工作、提高工作质量，还可以分别制订“工作改进计划”，即规定改进的目标和措施、改进的步骤和进度，按进度检查执行的情况和成效；达到改进目标后，再制订更高的改进目标。

7. 全面的计划管理也是全员的计划管理。要做到人人关心计划、人人执行计划，就必须充分发动群众，依靠群众民主制订计划，使计划成为群众自己的计划，养成人人自觉按计划办事的风气。

## 二 以发展产品品种、提高产品质量为目标， 建设全面的质量管理制度

近年来我国企业学习国外的全面质量管理经验取得了一定成效。它是我国企业管理吸取国外现代管理方法的一个良好开端。在总结自己经验的基础上，吸取国外有用的经验，是加速我国管理现代化步伐的重要条件。但是，对任何国外经验，都要本着“洋为中用”的原则，坚持“一学、二改、三创”的方针，使国外的经验“中国化”，并且要努力推陈出新，创造出具有我国特色的、社会主义的现代管理的理论与方法。

全面质量管理起源于美国。质量管理在美国的发展，大致经历了三个阶段：第一阶段是采取事后检验的办法，对产品质量进行控制；第二阶段是在事后检验的同时，强调了事前预防，运用了数理统计方法；第三阶段是从制造过程的质量



控制，发展为全面质量管理。它的特点是从用户需要出发，进行市场调查，根据市场需要和用户要求，来改进产品的性能、质量，并努力发展新的品种、规格，以提高产品在市场上的竞争能力。这就要求从掌握市场信息开始，在企业内部从科研、设计、试验、试制到制造、供应、销售……实行全面的质量管理。

质量管理从事后检验、事前预防发展到全面质量管理，质量的概念也发展了。靠事后检验控制产品质量阶段，人们有意无意常常把废品率的高低作为质量好坏的标志，一个单位的废品率高，就被批评为质量差。其实这个质量差只是“工作质量”的问题，并非“产品本身的质量”问题。如果检验制度很严格，即使废品率高达90%，合格品只有10%，这些合格品的质量仍然可以是高水平的。废品率高低只能说明“工作质量”好坏，不能说明“产品质量”好坏。恰恰相反，如果有意把产品质量的标准提高，很可能引起废品率上升，只要严格检验，合格品的质量不是降低，反而是提高了。因此质量管理不仅要控制工作质量，还要着重研究产品本身的质量问题。

产品本身的质量是产品使用价值的概括。它具体表现为各种产品的质量标准或技术标准。这种标准通常要用好几种参数来表示。但是，这些参数的高低不可能有一个抽象的、绝对的标准。使用价值的大小，归根到底取决于使用者的需要。因此产品质量的好坏就看满足需要的程度。举例来说，产品的使用寿命，一般来说是产品质量标准的一个重要参数。但是使用寿命是否越长越好呢？并不一定。拿手表来说，当手表的价格很高，一般消费者不容易购置时，总希望



买一只表能使用许多年不坏，因此耐用性成为质量的重要标志。到了手表价格便宜，消费者购买力提高之后，手表不仅是计时工具，而且成为装饰品，因此，消费者就希望不断更新手表的款式，并不要求一只表戴几十年。这时手表的质量指标除了计时准确外，主要是价廉、美观，而不必过分耐用。因此，提高产品质量，必须了解使用者的需要和需要的变迁，根据需要来确定产品质量目标。

广义的“质量”的含义既然是满足需要的程度。所谓提高产品质量，也就不限于对原有产品质量标准的改善或提高，还应当包括产品品种花色的增加和产品的更新换代，也就是说，应当包括整个产品开发的内容。还拿手表为例：最初的手表是机械表，提高它的计时准确性，提高它的耐用性，以及缩小体积、造型美观等等，这是对原有产品质量的提高。以后，机械表发展为半自动、全自动、带日历等等，这是机械表品种的发展。电子手表的出现，则不是对原机械表的改进，而是创造出另一系列的新产品。但是，以上这些，不论是原有产品性能的改进、品种花色的发展，还是产品的更新换代，都是为了更好地满足人们某种特定的需要。因此，这些内容都属于广义的“质量”范畴。全面质量管理就是以这样一个广义的质量目标作为其管理对象的。

传统的质量管理把提高工作质量作为其主要内容，全面质量管理则以整个产品的开发作为它的内容，重点放在根据市场需要而发展品种上，但它并不忽视工作质量问题。恰恰相反，为了开发产品，不但要求制造部门重视工作质量，而且要求从研究、设计、试制到制造、供应、销售等所有的部门，都提高工作质量，以保证产品开发的质量目标的实现。



几年来，不少企业在学习和推广全面质量管理的经验方面，取得了很大的成效。但也有不少企业对全面质量管理缺乏“全面”的认识。有的企业误以为全面质量管理就是运用几种数理统计方法，如控制图、排列图等等，对制造过程中某些工序进行控制。这些先进方法的引进和运用是有益的，但是，即使运用成功也只是起着减少废品和不良品的作用。如果这些方法只是在少数工序上推行，其效果就更加有限了。因此，这些企业名义上是推行了全面质量管理，但对产品本身质量的提高，以至产品的开发，并没有起到很大作用。而在另一方面，由于这几年国民经济的调整，有些企业任务不足，被迫重视市场调查，主动为用户服务，努力发展新产品，以满足社会需要，这方面取得很大成绩，也积累了不少成功的经验。但是，这些企业却很少意识到，这正是全面质量管理所要求做的事。当然，这些企业尽管这样做了，在管理上可能还缺乏系统性和科学性。同时也不能认为，生产出适销对路的产品，解决了“吃不饱”的问题，就算是实现了全面质量管理。但是，以上这些不全面、不系统的经验，都可以作为我们在企业全面整顿中建设全面的质量管理制度的基础。

建设全面的质量管理，各个行业在具体的内容与方法上是不会完全一样的。但是，有些基本的内容则带有共性。

**第一，建立对市场和用户的调查研究工作。**

企业的产品，不论是由国家统一分配，还是直接到市场销售，最终都是要满足消费者（包括生产消费和生活消费在内）的需要。要“有的放矢”地提高产品质量或开发新产品，首先必须建立对市场和用户的调查研究工作。市场调查



和用户调查有很多方法，国内企业有不少好的经验，国外也有很多可以借鉴的方法。企业应当在销售部门或质量管理部门里，建立一个长期从事这项工作的机构，系统地积累这方面的资料。不但要了解国内市场需要，也要了解国外市场情况。即使自己的产品不出口，对国外市场变化的了解，也有助于预测国内市场可能发生的变化。

对用户需要的调查，最好是结合为用户服务来进行。开展为用户服务工作，对资本主义企业来说，是打开销路、取得盈利的手段；对社会主义企业来说，则是实现生产目的应尽的责任。通过为用户服务，又是了解用户的要求，了解消费者需要变化的最有效的途径。

市场调查不仅仅是对市场需要情况的调查，还包括对国内外同类产品情况的调查。资本主义企业在激烈的市场竞争中，要千方百计了解竞争对手的情况。社会主义企业之间，虽然不存在你死我活的竞争，但也应当知己知彼，比学赶帮。

## 第二，制定质量目标和质量发展计划。

根据市场需要和用户要求，企业应当制定产品开发和质量提高的长期和近期的目标，并为实现这些目标而编制质量发展的长远规划和年、季度的实施计划。这个计划应当是企业综合经济计划的重要甚至是首要的组成部分。

前面已经说过，全面质量管理所讲的质量是广义的质量，因此企业的质量目标包括现有产品质量的改进、产品品种的发展，以及产品的更新换代。

质量目标要通过质量发展计划来实现，根据长远目标制定长远发展规划，长远规划又要靠年、季度的计划来逐步实施。



质量发展计划和其他计划一样，全厂的计划要分解为各部门的计划。各部门的计划还要分解为各个工作岗位的短期的计划，只有这样层层落实，才能保证计划的实现。

企业的质量管理部門是一个综合管理部門，它除了领导全厂的质量检验、质量控制工作外，重要的职责应当组织有关部门制定质量目标与质量发展计划，并检查计划的执行情况。

### 第三，建立和健全质量责任制和产品质量分析制度。

全面质量管理的特点就是要求企业所有部门和生产单位都对质量负责。建立质量责任制包含两方面的內容：一是对产品质量承担什么责任，二是对本部门、本岗位工作质量的要求。这个质量责任制可以单独制定，也可以作为经济责任制的一部分內容。开始可以粗一些，再逐步充实完善。

结合质量责任制的制定，还应当建立定期的质量分析制度。对质量中出现的问题进行系统的分析，找出原因，查明责任，责成有关方面解决。

建立起全面的质量责任制，实质上也就是质量保证体系的建立。

### 第四，运用现代方法进行质量控制。

实行全面质量管理并不否定和排斥传统的质量管理。例如，为了保证产品达到规定的标准，严格的质量检验制度还是必不可少的，而且要逐步使检测工具现代化。为了减少废次品的损失，控制和提高生产过程中的工作质量，学习和运用先进的控制方法，也是十分必要的。但是应当根据各企业的生产特点灵活运用，不能一刀切，完全照搬国外经验，在实践中还可以创造新的行之有效的控制方法。



## 第五，围绕质量管理的目的，健全各项技术管理制度。

开发产品，保证和提高产品质量，是质量管理的目的。要实现这一目的，势必要求完善各项技术管理工作，包括新产品的研究、试验、设计和试制程序的规定，图纸和技术文件的管理，工艺和操作规程的制定和工艺纪律的贯彻，原材料的检验和管理，设备的维修和管理，工具量具的检定和管理等等。可以说，全面质量管理也就是全面的技术管理，但是，叫全面质量管理，目的性更加明确。

## 第六，开展群众性的质量管理活动。

全面质量管理和其他“全面”管理一样，是全厂性的管理，是全过程的管理，也是全员的管理。动员全体职工人人关心质量、人人参与质量管理，是实现全面质量管理的重要条件。资本主义企业在劳资矛盾的情况下，还想方设法建立QC小组，动员职工群众参加质量管理；我们社会主义企业，职工群众是企业的主人，更有条件发动群众、依靠群众搞好全面质量管理。建国以来，我们在群众参加管理方面，有十分丰富的成功的经验，可以充分运用，没有必要完全照搬外国的经验。

洛阳轴承厂工人群众所创造的“质量信得过”活动，应当说是我国工人群众在质量管理上的一项创举。工人群众自觉地提出要做到产品质量自己信得过、检查人员信得过、用户信得过、国家信得过，这是社会主义企业职工群众主人翁责任感的高度体现，这是资本主义企业不可能具有的特色。我们开展群众性的质量管理活动，应当充分发扬这一特色，充实“信得过”活动的内容，开展“信得过”小组、“信得过”车间、“信得过”企业、“信得过”产品等群众活动，使“信得



过”成为我国质量管理的标志。

### 三 以提高经济效果、增加国家和企业收益为目标， 建设全面的经济核算制

社会主义的生产目的，是为了满足社会不断增长的物质和文化生活的需要。对于社会主义企业来说，生产目的却具有二重性：一方面要在使用价值方面，生产出适销对路、品质优良的物质产品，以满足社会的需要；另一方面还要在价值方面，力求节约人力、物力、财力的消耗与占用，提高生产的经济效果，增加国家和企业的收益。也就是说，社会主义企业不仅要在使用价值的生产上，为社会做出贡献，同时还要在价值的创造上做出贡献。

实行全面的质量管理，是从提高使用价值的角度，来组织企业的生产经营活动；实行全面的经济核算，则是从创造价值的角度，来组织企业的生产经营活动，二者是相辅相成的。

经济核算的任务，是把生产经营过程中的人力、物力、财力的消耗与占用，同生产经营的成果进行比较，力求用最小的消耗与占用，取得一定的生产成果，或者说，以一定的消耗和占用，取得最大的生产成果。通过经济核算，必将推动企业改革生产技术，改善经营管理，不断提高经济效果。它的最终表现将是企业的盈利增长。社会主义企业的盈利，大部分将上缴给国家，一部分留给企业，一部分分配给职工，因此，经济效果的提高，将使国家、企业和职工群众都得到利益。

我国企业从来都实行经济核算，不少企业在在这方面创造和积累了许多好的经验，但是发展是不平衡的，有的企业已



经建立起一套比较完善的经济核算制度，有的还比较粗糙，少数企业的核算制度还很不健全。

现在提出要建设全面的经济核算制，这个“全面”的含义是什么呢？它和其他的“全面”管理，有相同的含义。首先，它是全过程的核算，也就是说，不仅生产过程要进行核算，而且从产品的研究、试验、设计、试制开始，到产品的制造、销售以及售后服务等，整个生产经营的全过程，都要进行经济核算，都要求讲节约、讲经济效益。因此，它又是全厂性的核算，企业各个部门、各个生产单位，都要核算经济效益。它也是全员性的核算，也就是说，要发动群众，依靠广大职工群众进行经济核算，做到人人讲节约，处处有核算。只有社会主义企业，职工成为企业的主人，以主人翁的态度对待生产，才有可能真正依靠群众进行经济核算。

实行全面经济核算，一般要做好以下几方面的工作：

第一，健全专业核算组织，做好核算的基础工作。

全面经济核算是在传统的核算工作组织的基础上发展起来的。不可能设想，在专业核算的组织还不健全，正常的成本核算、财务管理等还处于混乱状态的情况下能够实行全面经济核算。因此，首先要企业在企业全面整顿中，整顿财务会计工作，健全财务制度，做好核算的基础工作。实行经济核算，要算帐，首先就要记好帐，一切消耗（包括劳动消耗、物资消耗）和生产成果，都要有准确的计量和原始记录。要建立一套业务核算、统计核算和会计核算的程序和制度，使其能准确、及时地反映企业经济活动的实际情况。

第二，结合经济责任制的建立，逐步扩大核算工作的广度与深度。



建立责、权、利相结合的经济责任制，是实行全面经济核算的强大推动力。经济责任制要求企业各部门、各个生产单位，都对经济承担一定的责任，并把经济责任和经济利益挂起勾来，这就扩大了核算的深度。同时，经济责任制要求层层落实，最终落实到每一个生产岗位与工作岗位，实行“岗位经济责任制”，这就扩大了核算的广度。

### 第三，创立一套适应本企业特点的厂内经济核算办法。

这方面，不少企业已经创造了许多行之有效的好办法。例如，有的企业把全厂的经济指标进行层层分解，在基层单位以及每一生产和工作岗位实行小指标核算；有的企业不仅实行分指标的核算，而且还制定厂内价格，按产品价值和物资消耗的价值进行综合核算；为了使广大基层和群众有更明确的核算观念，有的企业还实行“本票制”，或发行厂内核算“货币”，建立厂内银行进行结算；有的企业实行厂内经济合同制，使上下左右之间的经济活动，用合同联系起来。诸如此类的核算形式和方法，都可以试行，但必须从本企业的实际出发，做到简明易行，不宜过于复杂繁琐，以免为了核算反而消耗大量的人力、物力。

### 第四，变事后核算为事前核算，变算死帐为算活帐。

经济核算的目的在于比较消耗与成果，从中找出降低消耗与提高经济效果的途径。因此对实际的消耗与实际的成果要进行准确的计量与核算，这是完全必要的，而且是核算的基础。但这只是一种事后的核算。要发挥经济核算的作用，还要重视事前核算；资金的运用要有预算；成本要有计划；产品的设计或技术的改进要进行价值分析，选择出技术效果与经济效果相结合的最优方案。有了这些科学的事前核算与



分析，就会有更加明确的经济目标，达到更高的经济效果。

经济核算必须记帐、算帐，但是，只是按指标、按核算项目算死帐还不行，要发动群众在日常生产经营活动中，针对具体的一物一事算活帐，提倡节约一滴油、一度电、一两煤、一秒时间等等。这些点滴的消耗，从发生来说，它的价值很微小，是难以记帐的，但是算一算全厂或全年的总消耗，就可能是一笔惊人的数字。运用诸如此类的算活帐的办法，将使广大职工群众更加牢固地树立经济核算观念。

#### 四 以开发人才、调动职工群众积极性为目标， 建设全面的人事劳动管理制度

任何企业都有一定的人事管理和劳动管理，有的比较简单，有的比较完善。人事与劳动管理有区别又有联系，它们之间的划分，目前还缺乏一个科学的、统一的界说。长期以来，由于干部的管理有一套传统的体制，企业里的人事与劳动管理，往往是按管理对象来划分，人事部门管理干部（技职人员），劳动部门管理工人。这种分工和国家现行体制是一致的，但从管理的科学性来看，却不尽合理。企业里的管理人员、技术人员和工人都是劳动者，都是企业里的人员。在对“人”的管理上，包括招收、录用、培训、组织、考核、工资等等，都有共性的问题，而且需要统一安排。

把劳动管理看成只是对工人和工人劳动的管理，这是一种陈旧的劳动观念的反映。这种观念实质上只承认体力劳动是“劳动”，而忽视脑力劳动也是“劳动”的重要组成部分。在这种观念指导下，有关提高劳动生产率的管理，包括劳动组织与定员、劳动定额等等，都只考虑直接生产的工人



的劳动，只重视工人劳动生产率的提高，忽视全员劳动生产率的提高。而从工业生产发展趋势来看，随着现代化水平的提高，在人员构成上，第一线的直接的生产劳动者将越来越少，而从事科研、生产技术准备以及生产经营管理的人员比例，将越来越大。企业的经济效益，越来越大地取决于全员的工作效率与工作质量。因此，科学的人事劳动管理，势必要打破工人与职员的界限，实行全员的统一管理。当然，企业中的任何一项工作，都是靠“人”去做的，因此人事劳动管理必然也是一种全员的、全局的、全过程的全面管理。

全面的人事劳动管理，也可以划分为人事管理和劳动管理两部分，但不是按管理对象（工人和职员）来划分，只能是按管理职能来划分。大致来说，人事管理的职能，是对全厂人员（包括工人和职员）的录用、调配、培训、考核、工资、福利、奖惩、升迁等的管理。它的任务在于有计划地开发人才，提高职工队伍的素质，充分调动广大职工群众的社会主义积极性。劳动管理的职能，是对人员劳动过程（包括体力劳动和脑力劳动）的合理组织。主要内容是劳动组织（包括生产、技术、管理等机构设置和组织），劳动定员（包括在上述各项组织中人员的合理配置），劳动定额（包括生产定额和各项工作的工作定额），以及有关劳动纪律、劳动保护、劳动竞赛等的组织与管理。它的任务在于科学地组织劳动过程，不断提高全员的劳动生产率。

人事管理与劳动管理的区别在于，前者是以一个人一个人为对象，促进每一个人的进步和提高；后者是以人与人的劳动关系为对象，合理地组织社会化的大生产。这两种管理在职能上有区别，但又是紧密联系在一起的。



有关劳动纪律，劳动定额、定员，劳动组织，以及全员培训，加强思想政治教育，开展劳动竞赛等问题，已经在前面讲建设一支又红又专的职工队伍中提到了。这里着重讲一讲全面人事劳动管理中的一个核心问题，即如何建设一套培养与使用相结合、按劳分配与人才开发相结合的人事管理制度，以充分调动企业里每一个职工的进取心和积极性。

加强思想政治教育，提高职工群众的政治觉悟，是调动职工群众社会主义积极性的重要前提。但是还要有一套完善的人事管理制度，鼓励每一职工的积极进取心，使每一个职工清楚地看到，只要积极努力都有一条提高自己的进取道路，这是调动职工群众社会主义积极性最有力的组织措施。

按劳分配是社会主义制度一项基本原则，它对调动职工群众积极性起着决定性的作用。但是，如果按劳分配只是针对现实情况，做到职工个人利益与劳动成果挂勾，即谁在劳动的质量和数量上贡献大，谁的个人收入就多一些，则对积极性的调动还是有限的。因为劳动贡献的大小，既决定于劳动态度好坏，更决定于劳动能力大小。我们不但要鼓励职工“各尽所能”，而且要鼓励职工“提高所能”。把按劳分配和“提高所能”联系起来，才能更大程度地调动职工的积极性，更加发挥按劳分配的积极作用。

提高职工的劳动能力，除了依靠职工个人的自觉努力外，还需要企业有计划、有组织地进行培训，把培养和使用有机地结合起来。使用要与按劳分配联系，培养也要与按劳分配联系，这就要求在企业里建立一套“使用、培养、升迁、报酬”相联系的完整的人事管理制度。

这样一套人事管理制度的要点大致如下：



第一，每一个生产或工作岗位都要有三个标准：一是岗位的业务标准。它和岗位责任制还不太一样，主要是规定这一岗位所承担的任务和必须达到的技术等级或业务要求。例如生产岗位中精加工工序的工作物技术等级，就要比粗加工工序高。二是岗位工作人员的学历、资历标准，即规定上岗人员必须具备的学历或经过某种专门训练获得的技术职称或达到的技术级别。三是岗位的报酬标准，即规定岗位工资或岗位津贴的标准。当然，实行这一条涉及工资体制的改革，在改革前可以采取某些过渡性的规定。

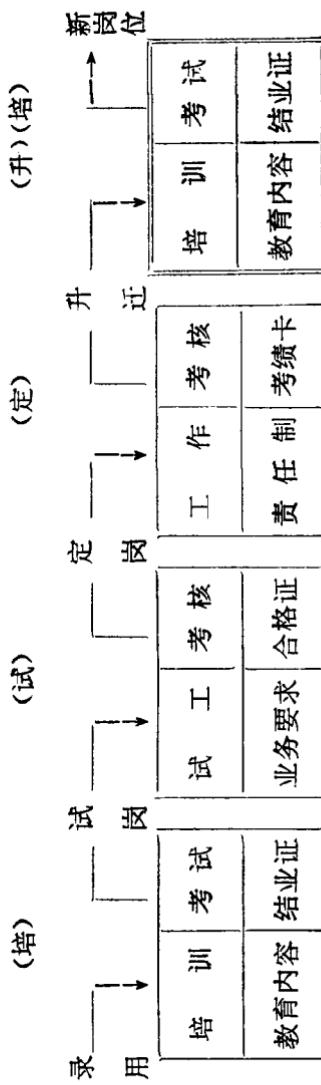
第二，上岗的人必须经过培训，取得学历证明，然后作为临时工作人员（发给岗位临时工作证），在正式工作人员指导下试工，试工期满，经过考核证明确实能够胜任工作，转为正式工作人员（发给岗位工作证）。

第三，岗位的正式工作人员，享受岗位的标准待遇，包括岗位工资、岗位津贴等。岗位临时工作人员不能享受岗位标准待遇，但可以享受与劳动能力无关的某些待遇，如有毒有害工种津贴，夜餐补助等等。

第四，制定岗位经济责任制以及生产或工作定额等，同时要建立一套个人的考绩制度。职工在生产与工作中的成绩与过失，不但应得到相应的奖励或惩处，而且要有记载。

第五，根据职工的学历（包括培训的经历和学习成绩）、资历（包括职称、级别、工作年限等）以及考绩，选拔出其中的优秀人员，经过进一步培训，输送到高一级的生产或工作岗位上去。

以上几个要点归纳起来，即职工在企业里将遵循“培一试一定一升”的程序，不断提高自己的劳动能力，同时提高自





己的职位，并得到相应的报酬。这个程序可以用图解表示（见69页）。

按照图上程序做好管理工作，是人事管理的中心内容。当然，它不是人事管理工作的全部内容。围绕以上这一中心内容，完善的人事管理有必要做好以下几项工作：

第一，建立和健全人事制度，包括职工的录用制度、培训制度、考核制度、工资制度、奖惩制度、晋升制度等。

第二，建立分级管理的人事档案、人事卡片和考绩卡片。考绩卡片用来记载职工生产或工作的成绩或过失；人事卡片用来记载职工其他方面的情况，包括家庭情况、生活中的困难等等，在条件可能的情况下主动帮助解决。

第三，编制长远的和近期的人员发展计划。根据企业发展的长远和近期目标，核算各级各类人员的需要量和质量要求，确定人员增减、更新的措施。

第四，制定人员培训计划，即根据企业人员发展计划的要求，安排各类人员的培训计划，使培训工作能够完全适应人员调整、增减、更新和普遍提高素质的要求。

全面的人事劳动管理是全员的管理。一个大的企业，职工成千上万，要做到对每一个职工的工作情况、学习情况、家庭情况、生活情况等都了解，并且作出必要的记载，这必将有很大的工作量，因此必须采取分级管理的办法。厂部对职工情况可以掌握得粗一些，车间、班组则应掌握得细一些，但都必须根据全厂统一规定的卡片进行经常的记载，就象其他管理工作所需要的原始记录一样。以此为基础，才可能进行统计和制定计划，使对“人”的管理也象其他管理一样，达到科学化。



## 结 束 语

企业的全面整顿是党中央、国务院贯彻实施调整、改革、整顿和提高方针的一项战略部署。整顿的中心目的在于提高经济效益，并把企业逐步建成具有高度物质文明和精神文明的社会主义现代化的企业，因此我们说，企业的全面整顿是建设性的整顿。

全国国营工业企业管理上水平很不一致，存在的问题也不一样，所以必须根据自己的具体情况，确定整顿工作应从哪里入手。企业中存在的突出的问题，有的可能是领导班子的问题；有的可能是劳动纪律问题；有的可能是劳动组织问题，例如人浮于事，全民与集体混岗问题等；有的可能生产方向需要调整，进行关停并转，等等。既然是突出的问题，也必然是不太好解决的难题。但是，这些突出的矛盾不首先解决，就难以进一步进行全面的建设。既然整顿，就必须下决心打硬仗，首先突破一些老大难的问题，才能使职工精神振奋，群策群力，有步骤地展开“三项建设”，实现“六好要求”。

从1981年到2000年，我国伟大的社会主义建设将分两个阶段来实现：前十年要打好基础，积蓄力量，为后十年的经济振兴创造条件。企业的全面整顿是打好基础的一项重要任务。通过整顿提高经济效益，对争取我国财经状况的根本好



转，将起到立竿见影的效果；通过整顿，提高企业内部的管理水平，又是实行经济体制全面改革的重要基础。可以相信，在党中央、国务院和各级党委、政府的领导下，全国国营工业企业的全面整顿，一定会迅速展开并取得显著成效。广大企业在整顿的实践中，也必定会创造出大量的成功的经验，把我国企业的管理水平推向一个新的高度。



## 企业全面整顿讲话

中国社会科学出版社出版

新华书店北京发行所发行

房山县印刷厂印刷

---

787×1092毫米 32开本 2.375印张 49千字

1983年4月第1版 1983年4月第1次印刷

印数 1—70,000册

统一书号：4190·153 定价：0.24元