

## 出版说明

今年一月十日至二十日，国务院在北京召开了全国经济工作会议。为便于各地做好会议精神的传达贯彻工作，国家经委领导同志指示中国经济出版社将会议的主要文件汇编成册，内部发行。收入的主要文件包括赵紫阳同志的重要讲话，国家经委领导同志的报告，全国企业整顿领导小组和国家经委关于命名全国企业整顿先进单位的决定及先进单位名单，中央、国务院有关部门和省市负责同志的讲话、发言，国家经委各业务部门的部分参阅文件，部分地区和企业的经验交流材料。

本书从编辑到印刷只有一个月左右的时间，如有不妥，请同志们批评指正。

编者

一九八六年一月

# 目 录

## 出版说明

- 赵紫阳总理在全国计划会议和经济工作会上谈经济  
体制改革形势和任务…………… ( 1 )
- 深入改革 加强管理 沿着提高经济效益的轨道继  
续前进……………吕 东 ( 6 )
- 坚持四项基本原则 做好新时期的思想政治工作……袁宝华 ( 29 )
- 在全国经济工作会议上的总结讲话……………吕 东 ( 52 )
- 巩固发展企业整顿成果 进一步加强企业管理工作  
——在全国企业整顿先进单位授奖仪式上的讲话  
……………袁宝华 ( 57 )
- 巩固和发展企业全面整顿成果 进一步改善和加强  
企业管理工作……………全国企业整顿领导小组 ( 63 )
- 全国企业整顿领导小组、国家经济委员会关于命名  
全国企业整顿先进单位的决定…………… ( 79 )
- 全国企业整顿先进单位名单…………… ( 80 )
- 加强企业领导班子建设 把政治业务素质再提高一  
步……………中央组织部部长 尉健行 ( 95 )
- 掌握职工思想动向 加强形势和政策教育  
……………中华全国总工会副主席 陈秉权 ( 107 )

在全国工交、财贸系统经济管理干部学院院长研究 班上的总结讲话·····	国家经委副主任 张彦宁 (115)
“六五”期间我国职工教育工作的主要情况 ·····	全国职工教育管理委员会 (133)
推进合理化建议活动 为实现“七五”计划献计献策 ·····	中华全国总工会 (138)
“六五”时期工业经济效益明显改善·····	国家经委经济综合局 (148)
“六五”期间经济技术协作蓬勃发展 ·····	国家经委经济技术协作局 (154)
研究新情况 解决新问题	
——关于乡镇企业的若干情况·····	国家经委农业局 (160)
一九八六年节约能源工作要点·····	国家经委能源局 (166)
贯彻军民结合方针 加速军民结合型企业的建设 ·····	国家经委国防局 (173)
当前运输邮电情况和今后的主要工作·····	国家经委交通局 (179)
“六五”期间我国引进技术改造现有企业的成就 ·····	国家经委进出口局 (187)
科技工作“六五”期间的进展及今后设想·····	国家经委科技局 (193)
全国质量大检查情况和一九八六年质量工作要点 (草稿)·····	国家经委质量局 (202)
“六五”期间工交企业技术改造取得初步成效 ·····	国家经委技术改造局 (211)
我国经济法制建设初见成效·····	国家经委经济法规局 (220)
国家经委关于印发 《格里希谈任武汉柴油机厂厂长 的体会》的通知 ·····	(225)
改革带来了首钢经济效益的高速增长·····	首都钢铁公司 (230)

- 积极发展生产资料市场 为搞活企业创造外部条件  
 .....石家庄市市长 王葆华 (257)
- 实行厂长(经理)任期目标责任制 推动厂长负责制试点工作深入发展.....沈阳市人民政府 (263)
- 加强横向经济联合扬长避短 互惠互利共同发展  
 .....开封市经济委员会 (270)
- 始终抓住基础工作不放 确保油田长期高产稳产  
 .....大庆石油管理局 (278)
- 企业领导者既要调动物质力量也要调动精神力量  
 .....第二汽车制造厂厂长 陈清泰 (287)
- 深入开展理想教育 提高职工队伍素质.....中共武钢委员会 (297)
- 活力=政策+内应力.....华北制药厂 (306)
- 以改促“化” 探索路子  
 ——改革中推行管理现代化的初步实践和体会  
 .....西北国棉一厂 (315)
- 树立现代化管理思想 注重企业的经营战略  
 .....湖南醴陵国光瓷厂 (323)
- 创优夺牌 振兴企业.....常州柴油机厂 (332)
- 不断完善企业管理基础工作是企业的一项长期任务  
 .....无锡油泵油咀厂 (342)
- 提高产品质量 永葆“熊猫”名牌.....国营南京无线电厂 (350)
- 提高质量 降低物耗 争创企业最佳经济效益  
 .....沈阳电缆厂 (361)
- 坚持军民结合 挖掘内部潜力 努力把企业搞活  
 .....沈阳飞机制造公司经理 唐乾三 (369)



# 赵紫阳总理在全国计划会议 和经济工作会议上谈经济体制改革 形势和任务

赵紫阳总理 1 月 13 日在全国计划会议和经济工作会议上，就经济体制改革的形势和今年的任务发表了重要讲话，强调要改善宏观控制，继续把改革搞好，把生产进一步搞活。

在谈到改革的形势时，赵紫阳总理说，1985年是全面改革的第一年，改革的步子迈得比原来预料的大，效果比原来预料的好。农副产品价格的放开，促进了农业结构的调整，推动了农村商品经济的发展。在生产资料价格的改革上，也进行了有益的探索。机关、事业单位的工资改革搞得是好的，已进入新的轨道。针对前年四季度开始出现的经济过热的现象，去年一年着重加强宏观控制，消除经济中的不稳定因素，各方面都做了许多工作，成绩很大，集中表现在社会总需求超过社会总供给的情况有了很大改善。可以说，整个经济正处于由紧张向宽松的转变之中。

赵紫阳指出，经过一年的努力，去年初提出的改革要初战必胜的要求已经实现。对于这个胜利的意义，我们一

定要有充分的认识。我们不仅要看到改革对当年所起的作用，更为重要的是，要看到长远的作用。几年以来，特别是十二届三中全会通过经济体制改革的决定以来，经过反复实践，认识、实践，从微观的放活到宏观的控制，从商品的生产、流通到消费，在一系列问题上进行了大胆的尝试和有益的探索。应当说，我们对具有中国特色的社会主义经济体制的轮廓，认识上不是更模糊，而是更清晰了；对今后改革的路子如何走，不是更渺茫，而是更明朗了。这是极为宝贵的收获，对今后的改革将产生深远的影响，时间愈久，将愈益显示出它的意义和作用。不能因为目前存在这样那样的问题而妨碍我们看到主流，看到最本质的东西。

当然，为了更好地前进，对存在的问题也不容忽视。应当看到，当前经济生活中不稳定的因素仍然存在，社会总需求仍然超过社会总供给。另一方面，在抽紧银根，控制货币投放上，也确有不区别情况，一刀切的问题。这在去年那种情况下是难于避免的。

针对这种情况，今年要继续注意解决社会总需求超过社会总供给的问题，以保证经济的稳定增长。我们既要继续加强宏观控制，又要特别注意改善宏观控制，避免一刀切；既要把膨胀了的需求继续加以控制，又要改善供给，把生产进一步搞活；既要把超高速度降下来，又要在讲求效益的基础上保持适当的增长速度。

赵紫阳总理说，在去年改革的基础上，今年主要是“巩固、消化、补充、改善”，同时为明后年改革再迈出重

要的步骤作好准备。今年的改革，主要抓好以下四件事：

**第一，改善宏观控制。**在固定资产投资规模、信贷等方面，不仅应当管住，而且应当管好。固定资产投资能否控制住，是经济能否稳定发展的关键。我们既要控制总规模，更要注意调整投资结构。如不进行调整，总规模就控制不住；勉强去控制也会给将来的发展造成困难。调整投资结构很重要，难度大，工作的重点要放在这里。要组织力量清理在建项目，首先是去年第四季度新上的项目，下决心停缓建一批，保证重点。在货币投放上，既要紧缩，控制货币发行量，又要合理供应，满足生产和流通的需要，两个方面都要做好。不该贷的贷了，要纠正；应该贷的不贷，也同样要改正。这样才符合支持生产，提高经济效益的原则。要采取多种方式，增加储蓄，开辟资金来源。增加的储蓄、筹集的资金首先要用于工业和商业的流动资金上，加速流通，扶植生产，大力增产适销对路的商品和出口商品，满足市场需要。地方财政有节余，也要增拨一些解决流动资金不足的困难。今年金融体制的改革，就围绕着增加储蓄、改进服务、合理使用资金等三个问题去进行。改善宏观控制，内容很多，要求我们提高工作质量，提高经济管理水平。这方面我们要创造一些新的经验。

**第二，对已经出台的价格改革、工资改革作一些消化、补充工作，解决突出的遗留问题。**价格改革，今年将不再采取大的措施。要尽量想法把蔬菜、副食品的价格稳住，保证城市供应。要加强对市场物价的管理，使整个物价基本保持稳定。对机关、团体工资改革的遗留问题，要抓紧

解决。要研究制订企业的工资改革方针和方案。要控制消费基金的膨胀，注意防止在工资福利上互相攀比的现象。我们的政策是按劳分配，一方面要克服平均主义，承认差别，另一方面又不能悬殊过大。对社会成员之间苦乐不均过于严重的问题，以及行业之间、企业之间由于外部条件不同、机会不均等而收入过于悬殊的问题，今年要注意解决，制定一些调节措施，把突出的矛盾缓解一下，同时要加强思想教育，以利于调动生产积极性。

**第三，进一步把大中型骨干企业和出口企业搞活。**今年国家决定调减大中型企业的一部分调节税，增提一些折旧基金，以减轻他们的负担。这笔钱一定要使用好，不能撒胡椒面，平均分配，更不能把它用在工资福利上，应当主要用于企业的技术改造，提高产品的质量，降低原材料消耗。国务院规定下放给企业的权力，应真正落实到企业，不准层层克扣。企业内部要注意健全经济责任制，适当划小内部核算单位，改善经营管理，使大中型骨干企业具有自我发展的活力。

**第四，大力促进跨地区、跨部门的横向经济联合。**在企业扩权的基础上，从生产、流通等方面的需要出发，企业之间出现了各种形式的横向联合。这是我国经济生活中的一种新事物。它的好处是：资源的开发、资金的使用、生产力的配置都比较合理，经济效益普遍比较好，符合社会需要，有远大的发展前途。企业之间加强横向联系的结果，将冲破地区和部门的束缚，促进有计划的商品经济的发展，促进企业组织结构的合理化，从而有利于社会生产

力的解放。横向联合的趋势发展下去，必将形成不同形式、不同层次的新型企业群体、企业集团，在企业隶属关系、所有制结构、计划体制、金融体制、流通体制等方面都将引起新的变化。我们要通过抓联合，促改革。在联合的过程中，暴露和发现现行体制、规章制度中阻碍联合的东西加以解决，这是改革的一项重要内容，今年要作为一件重要工作来抓。对经济联合，要从政策上予以支持，从立法上予以保障。比如投资保护、双重税收、纠纷仲裁、投资指标和产值的计算等，都需要明确规定一些办法，有所遵循。

此外，在流通领域里，今年要试办一些跨地区和部门的工商结合、农商结合和农工商结合的新型商业，增加一些新的渠道、新的商业形式。商业服务设施社会化的问题，也要试点。在新形势下，应认真研究解决流通不畅的问题。

赵紫阳总理最后说，把今年的工作抓好了，就可以使经济保持持续、稳定、协调发展的势头，并为明年的改革创造较好的经济环境。

008662

# 深入改革 加强管理 沿着提高经济效益的轨道 继续前进

(一九八六年一月十一日)

吕 东

全国经济工作会议是在第六个五年计划胜利完成，第七个五年计划开始实施的时候召开的。会议的主要议题是，在总结“六五”期间组织经济工作经验的基础上，研究“七五”期间深入改革，加强管理，沿着提高经济效益的轨道继续前进的部署，安排1986年的工作。现在，我受国务院的委托，讲几点意见。

## 一、“六五”期间组织经济工作的简要回顾

“六五”时期，是党的十一届三中全会确定工作重点转移之后，我国经济建设的一个重要时期。在调整、改革、整顿、提高和对内搞活经济、对外实行开放方针的指引下，经过全国各族人民共同努力，开创了建国以来经济发展生机最旺盛的新局面。社会总产值预计从1980年的8,496亿元增加到1985年的15,560亿元左右，平均每年约递增10%；国民收入从3,688亿元增加到6,510亿元左右，

平均每年约递增10%；财政收入从1,085.亿元增加到1,770多亿元，平均每年也约递增10%。“六五”后三年，财政收入增加特别显著，分别比上年增加100多亿、200多亿、300多亿元；社会商品零售总额从2,140亿元增加到4,300亿元，平均每年约递增15%。在生产发展的基础上，人民生活得到很大改善。1985年，全国居民人均消费水平约达到395元，五年平均每年递增11.7%（扣除物价因素为8.4%）。这些情况说明，在“六五”期间，生产与流通互相促进，速度与效益同步增长，发展生产与改善人民生活紧密联系，国民经济重大比例关系也比较协调，这在我国历史上是少有的，在战后世界经济发展中也是不多见的。纵观五年来国民经济的巨大变化，可以说，我国经济正在走上速度比较实在、经济效益比较好、人民可以得到更多实惠的新路子。

这里，要着重指出的是，1985年是我国经济体制全面改革的第一年，我们实现了“慎重初战，务求必胜”的目标，效果比原来预料的要好。农村，在实行联产承包责任制之后进入了第二步改革，调整产业结构与改革农产品统派购制度同步进行，规模之大，范围之广，是前所未有的，成效十分显著。最主要的标志是农村经济搞活了，发展的势头很好。尽管许多地方遭受较大的自然灾害，并且有计划地调减了粮棉播种面积，粮食产量预计仍达到7,600亿斤，棉花达到8,700万担，其它作物普遍增长，农村社会总产值和农民收入仍然有较大提高。农村经济的持续上升，为整个国民经济的发展创造了良好的条件。城市、工

资、物价改革，经过较长时期的酝酿和准备，迈出了重要的步子，情况也是好的。特别是通过加强宏观控制，使社会总需求超过社会总供给的状况有了很大改善。1984年四季度以后出现的基本建设规模过大，已经初步得到控制；信贷资金、消费基金膨胀和工业生产速度过高等问题，已经基本解决。工业速度由1985年一季度的22.9%减缓到四季度的10.2%。预计全年工业总产值8,238亿元，比上年增长17.7%。随着生产的发展和流通的扩大，国家财政收入增加较多，消除了财政赤字，实现了收支平衡。

“六五”计划的胜利完成，是党的正确领导和全国人民共同努力的结果。我们在组织经济工作上，围绕提高经济效益这个中心，也初步摸索出一些做法：

**（一）提高企业素质，打好基础。**这是组织经济工作的立足点。这五年，各地区、各部门花了很大力气，对国营企业特别是大中型骨干企业进行了整顿。到去年年底，列入全国企业整顿规划的近5万个国营工业、交通、商业、农垦、建筑企业，已基本验收完毕，胜利地完成了中央提出的在1985年以前把现有企业整顿一遍的任务。经过整顿，企业管理的基础工作得到了加强，各项管理制度不断完善，领导班子实现了新老交替，具有大专以上文化程度的占80%以上，基本上形成了以四十几岁的干部为主体的梯形年龄结构。这是进一步搞好各项改革、加快技术进步、实现管理现代化的重要条件。现在，企业整顿作为一项阶段性工作已经结束。但是，随着形势的发展，改善和加强企业管理的任务还很艰巨。紧紧抓住提高企业素质这项工



作，我们的经济发展才有坚实的基础。

**(二) 坚持改革，增强企业活力。** 城市改革的中心环节，是增强企业特别是大中型企业的活力。这几年，我们在搞活企业方面，进行了一系列探索和试验，大体的路数是：从调整国家、企业和职工的分配关系入手，发展到扩大生产经营等方面的自主权；从搞活集体企业和国营小企业开始，进而发展到搞活大中型企业；从企业内部实行经济责任制入手，进而推动企业外部环境的改善，把宏观和微观改革结合起来，促进各项改革措施的配套。经过几年来的改革，可以清楚地看到，我们的企业正在发生着深刻的变化：企业由行政部门的附属物，开始转向相对独立的商品生产者和经营者；从封闭的单纯生产型，开始转向开放的经营开拓型；从主要依靠行政指令组织生产，开始转向重视市场变化，按照指令性计划、指导性计划和市场调节相结合的要求组织生产；从吃两个“大锅饭”，开始转向把企业的利益与经营成果、把职工的利益与个人贡献挂起钩来。企业之间的横向经济联系和技术合作也有了很大发展。实践证明，改革是一场深刻的革命，涉及到各方面的经济关系、经济利益的调整。同时也是一个渐进过程，要在探索中前进。采取每一项改革措施，都要权衡利弊得失，做大量细致的工作。我们要坚持改革的方向，进一步落实党中央、国务院已经发布的有关扩大企业自主权的决定和条例，不断增强企业的活力。

**(三) 推进技术进步，改造现有企业。** 这是提高经济效益的根本途径。这几年以产品更新换代为龙头，把技术的

开发、引进、改造等工作“一条龙”地组织起来，扭转了过去那种零打碎敲的局面。五年技术改造投资1,400多亿元，改造投产项目20多万个；国务院交办的在“六五”后三年引进3,000项技术的任务，已经签约成交，连同地方、部门安排引进的共约14,000项。这些引进项目一部分已经投产。“六五”期间，通过技术改造，增加钢的生产能力1,200万吨，统配煤产量3,640万吨，晋煤外运能力3,000万吨，港口吞吐能力1,300万吨，节约能源能力折合标准煤2,500万吨。通过技术改造，工业技术水平也有明显提高。以机械电子行业为例，一批重大装备已可基本立足国内制造，出口船舶、家用电器等不少产品已经达到国外同类产品水平。现在，整个技术进步工作在继续抓好引进的同时，开始把重点转到对引进技术的消化、吸收、推广上来，以加快产品国产化的步伐，这是我们面临的更为艰巨的任务。

**(四)加强宏观管理，组织好协调。**几年来，各地经委坚持速度和效益的统一，数量和质量统一，生产和流通一起抓，会同有关部门做了大量工作。主要有：年度计划的组织实施，能源交通的平衡衔接；市场供求情况的研究、协调；采用贷款支持、发展横向联系、实行军民结合等措施，调整产业结构，增加日用消费品生产和扩大出口；用加强检查、评优，以及发放生产许可证、建立社会性的质量监督网等措施，抓产品质量、节能降耗，抓安全生产和设备管理；鼓励企业努力做到生产速度、实现税利和财政收入“三同步”发展，保证财政有了较快的增长。要做好这些方面的工作，还必须从全局出发，把企业、行

业、经济综合部门这三个层次的工作很好地衔接起来，加强预见性，搞好信息反馈，研究与制定适合情况的具体政策措施，学会综合运用行政的、经济的、法律的手段，引导微观经济活动符合宏观目标的要求。

**(五)加强思想政治工作，搞好职工培训。**这是提高企业素质，使经济健康发展的重要条件。几年来，我们注意抓好职工的思想政治工作，配合有关部门对职工进行“有理想、有道德、有文化、有纪律”的教育。各地区、各部门对3,000多万青壮年工人进行了文化技术补课，对大中型企业的厂长(经理)进行了培训和统考，建立了92所经济干部管理学院和9个企业管理培训中心。通过这些工作，使广大干部职工的文化、技术和政治素质有了较大提高。这说明，在经济建设中，不但要注意生产的发展，更要重视人才的培养；在培养人才时，不但要注意技术、业务培训，更要重视政治素质的提高。

当然，工作中还存在着不少问题。党中央、国务院指示我们要走出一条有中国特色的社会主义经济管理道路，我们的工作同这个要求相比，还有很大距离。因此必须坚持改革，加强管理，不断探索，反复实践，以适应经济发展的需要。

## **二、加强企业管理，适应“七五”经济发展的需要**

1985年8月初，赵紫阳总理指出，我们技术落后，管理也落后，比较起来，管理更落后。要抓住加强企业管理这个题目，大作文章。几个月来，围绕着这个问题，国家

经委组织各方面的力量进行了调查研究，许多省区市经委也做了大量工作。

“七五”时期，是为我国九十年代经济振兴打好基础的关键时期。在这五年里，要为改革创造好的环境，为今后的发展准备后续力量，又要在发展生产的基础上继续改善人民生活，我们面临着很多矛盾。解决这些矛盾，关键有两条：大力提高企业经济效益，积极增强出口创汇能力。而解决这两个关键问题，最现实的出路，就在于坚持改革，加强管理，大力提高企业素质，把企业内部蕴藏的巨大潜力挖掘出来。我们还必须看到，在改革、开放、搞活的新形势下，企业的内部情况和外部环境都发生了很大变化。经营思想改变了，管理体制改变了，经营方式改变了，企业正在从旧的经营模式束缚中解脱出来，逐步成为相对独立的、自主经营、自负盈亏的经济实体。企业地位、作用的变化，以及经过引进、改造，企业生产技术面貌的变化，都要求建立与之相适应的管理方法和管理制度。这也是我们面临的迫切问题。

党的十一届三中全会以来，经过全面整顿和初步改革，企业的管理工作有了一定改善。但是，从整体上说，我国企业的管理水平仍然是不高的。当前突出表现在：产品质量差，物质消耗高，经济效益低。例如，为国民经济提供技术装备的机械电子行业，主要产品质量达到国际七十年代和八十年代初期水平的还不到30%。在物质消耗方面，我国绝大多数企业同国际先进水平比，相差悬殊。就是国内同行业企业之间，有也很大差距。重点钢铁企业吨钢可

比能耗，低的在 1,000 公斤以下，高的达到 1,200 公斤以上；20 万千瓦发电机组每度电耗标准煤，低的 357 克，高的 406 克；中型化工企业每吨合成氨的综合能耗，低的 1,400 万大卡，高的 2,292 万大卡。

造成这种状况，有技术方面的原因，也有管理方面的原因。我们的同志对于技术落后这一面，看得比较具体，而对管理更落后这一面，往往缺乏足够的认识。有的认为，现在“浮财”扫光了，加强管理工作没有多大油水，热衷于争投资、上项目；有的只注意外部条件，而不是眼睛向内，把工作重点放在扎扎实实地做好基础工作上；有的习惯于粗放经营，而不善于组织集约化生产，走内涵发展生产的道路，等等。因此，首先需要提高思想认识，要使我们的干部和广大职工认识到，现代化大生产要求有相适应的现代化管理。不提高管理水平，就不能有效地协调全体劳动者的行动，充分发挥他们的积极性、智慧和创造力；就不能合理地组织各种生产要素，提高企业的整体效能，用尽可能少的活劳动消耗和物质消耗生产出尽可能多的优质产品。不提高管理水平，就不可能有产品的高质量、生产的高效率、经济的高效益。因此，要动员广大企业的干部和职工，齐心协力，努力工作，把我国的企业管理水平提高到一个新水平，这是实现“七五”计划最好的实际行动。

根据我国企业的现状，“七五”期间在加强企业管理方面，需要明确以下几个问题：

#### **（一）任务要求。**

“七五”期间，加强企业管理工作的基本要求：一是完

成企业领导体制的改革，普遍推行厂长(经理)负责制；二是完善经济责任制和思想政治工作两个保证体系；三是技术、管理一起抓，不断提高企业自我改造、自我发展的能力。到1990年，各行各业都有相当一部分产品的质量和性能达到发达国家七十年代末八十年代初的水平，所有重要产品都要按照国际标准组织生产；“七五”计划规定的新增工业产值和财政收入，要有三分之二以上靠现有企业来实现。

鉴于目前我国管理水平参差不齐，拟规定不同级别企业的标准，鼓励每个企业都要根据实际情况，奋力攀登，制定出“上等级，创先进，全面提高素质”的规划。通过这个办法，把“七五”加强管理的任务落实到每个企业。

### **(二)工作的重点是提高产品质量和降低物质消耗。**

我们是公有制基础上的有计划的商品经济，企业的生产目的是满足人民物质文化生活的需要，决不能为了单纯追求利润，粗制滥造或通过涨价、变相涨价转嫁负担，损害国家和消费者的利益。从根本上说，提高产品质量和降低物质消耗，是社会主义生产目的的客观要求，也是社会主义企业管理的基本任务。当然，提高产品质量和降低物质消耗，在很大程度上取决于产品的更新换代、设备工艺的技术改造和买方市场的形成。但是，如果没有相适应的好的管理，再好的技术和设备也不能充分发挥作用。事实上，具有同等条件的企业，有的质量好、消耗低，有的却质量差、消耗高，就是有力的证明。根据各地的实践经验，要抓好五件事：一是有计划、有步骤地实行全面质量管理，把质量指标与职工的政治荣誉和物质利益挂钩，在

奖金分配上具有否决权；二是加强国家对产品质量的监督。最近的抽查，对企业震动很大，说明这是一个有效的办法；三是建立健全节能降耗的保证制度；四是对工业企业消耗的主要原料、材料和能源实行节约有奖、超耗有罚的办法；五是继续搞好质量和节能降耗的评优工作。各地都认为这对工作是有促进作用的，关键是要用科学的手段评定，排除各种干扰。

提高产品质量和降低物质消耗是紧密相联的，上一个生产环节的产品质量差，下一个生产环节的消耗就降不下来，质量也难以保证。在工作上，一定要把两者结合起来抓。

标准、计量工作要开创一个新局面。要积极采用国际标准，力争到1990年所有重要产品都要按照国际标准组织生产。

企业的计划、财务、生产、劳动、设备、技术、安全和班组建设等项管理工作，都要围绕提高质量、降低消耗这个重点来进一步改善和加强，特别要积极推行现代化管理。

### **(三)改革企业领导体制，相对稳定领导班子。**

前一段的试点经验证明，企业实行厂长(经理)负责制，有利于改变生产指挥上决策慢、效率低、无人负责的状况；有利于明确党政分工，加强思想政治工作；有利于加强民主管理，体现职工的主人翁地位。“七五”期间，要有领导、有步骤地完成全民所有制工业企业领导体制的改革，普遍实行厂长(经理)负责制。

实行厂长负责制，对厂长提出了更高的要求。办好企业，关键要有一个好的领导班子，尤其要有一个好厂长。厂长要有全局观念，正确处理国家、企业、职工三者的利益关系；要有长远观点，把眼前利益和长远利益结合起来；要有正确的经营指导思想 and 良好的业务素质，懂生产、会经营、勇于开拓和善于决策；要有好的作风，善于发挥集体的智慧，团结各方面的力量共同工作，秉公办事，带头抵制各种不正之风。

为了搞好厂长负责制，大中型企业可成立工厂管理委员会，作为协助厂长对重大问题进行决策的一种组织形式。

还有一个重要问题。大家普遍反映，厂长任期过短，不利于树立长远的战略思想，也不利于积累经验，提高管理水平。针对这种情况，应采取措施，相对稳定领导班子。将厂长任期改为五年，并实行任期目标责任制。

#### **(四) 加强思想政治工作，搞好职工队伍建设。**

当前，我国职工队伍的精神面貌是好的。广大职工群众学政治、学文化、学技术，埋头苦干，积极投身于经济体制改革，为加速社会主义现代化建设，做出了巨大的贡献。整个职工队伍的素质有了较大提高。

但是也要看到，在开放、搞活的过程中，部分企业过分看重物质鼓励的作用，放松了思想政治工作，职工中的思想问题比过去增多了，也存在某些不稳定的因素。

在党的全国代表会议上，几位中央领导同志都强调了加强精神文明建设，搞好思想政治工作的极端重要性。对于这个问题，应注意做好两方面的工作：第一，加强思想



政治工作。靠深入细致的思想教育，用共产主义的崇高理想激发广大职工的巨大热情；靠正确贯彻执行党的各项政策，关心群众生活，注意解决职工在学习、工作、生活中的实际问题。把两方面的工作结合起来，才能使思想政治工作更好地发挥作用。第二，要加强党的建设。大家普遍反映，现在党员的先锋模范作用和党支部的战斗堡垒作用削弱了，亟待加强。

在加强思想政治工作的同时，要有针对性地搞好职工培训，并逐步做到把培训、使用和考核晋级结合起来。

各地区、各部门都要加强行业规划和行业管理，为企业尽快提高管理水平、增强活力服务。改善和加强企业管理是全党的任务，是整个经济战线的任务，要大力协同，把这项工作做好。

### 三、一九八六年的主要工作

1986年，按照中央和国务院的部署，要继续保持经济的稳步增长，为进一步改革创造条件。改革方面，总的原则是巩固、消化、补充和改善，解决改革中出现的突出问题。经济发展方面，要加强和改善宏观控制。在继续抑制总需求的同时，努力增加总供给。要区别不同地区、不同情况，采取适当的松动政策，安排好生产，保证国民经济继续持续、稳定、协调地向前发展。

#### （一）坚持改革，进一步搞活企业。

关于农村改革，中央、国务院下达了一号文件，已经作了全面部署，各地区、各部门要认真贯彻执行，为农业

经济发展作出新的贡献。城市改革，要继续抓好增强企业活力这个中心环节。搞活企业，是培植国家财源，增强国家实力，保持经济稳定、协调发展的重大措施。从这几年的实践来看，企业搞活了，主要应该表现在五个方面：一是经济效益好，对国家贡献大；二是产品质量好、消耗低，技术开发能力较强，有适应市场需要的畅销产品；三是企业具有一定的自我改造、自我发展能力，有后劲；四是坚持社会主义方向，经营作风端正，厂风好；五是在生产发展基础上，职工生活也得到相应改善。目前真正做到这五条的企业还是少数，今后还要作艰苦的努力。

#### 1. 进一步搞活大中型企业。

1984年，国务院颁布了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，去年又批转了《关于推进国营工业企业技术进步的暂行规定》和《关于增强大中型国营工业企业活力若干问题的暂行规定》。这些规定目前还有相当一部分没有落实。今年要把落实这些政策当作一件大事来抓。

调减调节税，增提折旧基金。这是为搞活大中型企业采取的一项重大措施。这笔钱一定要用好，原则上要用于技术改造上，不能用于增加消费基金。经过批准已采取上缴利润承包办法的企业，必须服从国家计划，从国家整体利益出发使用留成收益，那种只考虑企业局部利益的做法是不对的。

坚决制止向企业乱摊派、乱收费、乱罚款。有关部门正在草拟文件，决心解决一下。今后除按照法律和经国务

院批准，可向企业征收税金和罚款外，其它单位再搞摊派，一律视为违法、违纪行为，并由审计部门监督。1986年财务大检查要把这个问题作为一个重要内容，检查结果要在报纸上公布，并且要摊派单位退赔。

凡向企业下达指令性生产计划的地区和部门，要提供相应的主要原材料、能源和运输条件。如主要原材料、能源和运输条件保证不了，企业可以要求下达计划的地区和部门调整生产计划。

对整顿公司我们已草拟了一个文件，准备提交这次会议讨论后，报国务院审批。行政性公司和政企合一的公司要区别不同情况，该转的转，该撤销的撤销，该保留的保留。

有条件的企业可以划小内部核算单位，实行分级管理，正确处理集权和分权、一业为主和多种经营、生产车间和辅助车间的关系，进一步完善经济责任制。

## 2. 增强企业出口创汇能力。

企业出口创汇能力不强，是我国经济发展中的一个薄弱环节。我们一定要明确，讲经济效益好，一个重要内容就是出口创汇多。今年要突出抓一下。影响企业扩大出口的原因很多，除了国际市场的变化以外，就国内而言，主要是生产出口产品企业的积极性没有充分调动起来，要进一步采取一些鼓励政策。

要采取有效措施，使出口企业的收益略高于内销企业的收益；用于生产出口产品的农副产品原料，实行指导性价格，按合同交售。对抬价抢购出口货源、扰乱市场的，

要加以干预；加快出口企业的技术改造；建立奖励制度。生产出口产品的专厂、基地职工的奖金要略高于一般企业。研究制定鼓励进口替代的政策。凡国内能够生产、可顶替急需进口的产品就不要再进口，从节约的外汇中要拿出一部分给企业；努力搞好工贸联营，生产企业要积极提供出口货源，外贸企业要积极推销，切实搞好工贸结合、农贸结合和产销挂钩，以扩大出口。

### 3. 引导乡镇工业健康发展。

十一届三中全会以来，我国乡镇工业蓬勃发展，这对解决我国农村耕地有限、劳力过多、资金短缺的困难，为建立新的城乡关系，找到了一条有效的途径。为了使之保持健康发展，各地经委要加强这方面工作，积极扶持、合理规划，正确引导、加强管理。当前要注意解决好三个问题：

一是区别对待，分类指导。鉴于乡镇工业发展的不平衡，要按照不同情况提出不同要求：沿海几个三角洲和大中城市郊区这类经济比较发达地区，应该把重点放在乡镇工业的技术改造上，走贸工农的路子，多出口，多创汇；中等经济水平的地区，主要应该立足于开发利用本地资源和发展第三产业，有条件的地方，要多发展一些小煤矿、小铁矿等；经济基础薄弱地区要积极扶持，作好规划，有步骤地向前发展。特别是要帮助老少边山穷地区，兴办一些投资少、见效快的企业，使群众尽快得到实惠。总之，要实事求是，不要一刀切。

二是加强工业产品的质量管理。随着乡镇工业的迅速发展，要防止片面追求利润和产值、忽视质量的现象。应

该使乡镇工业的同志认识到，产品质量的好坏，直接关系到企业的声誉和发展。乡镇工业的主管部门，要把产品质量问题摆到重要议事日程上来，建立质量管理机构，加强检测和管理。还要注意防止“三废”污染，搞好环境保护。

三是合理分配利润。为了防止务工与务农人员经济收入差距过大，要合理分配乡镇企业的利润，用以工补农的方式，对生产和交售粮食的农民给予合理补偿，引导务工务农人员走共同富裕的道路。

#### 4. 大力开展各种形式的横向联系。

近两年来，在简政放权的基础上，地区之间、特别是企业之间的横向联系有了很大发展，势头很好。各级领导部门一定要因势利导，从政策上给予支持，在法律上给予保证，推动前进。这种横向联系，有利于巩固和扩大简政放权的成果，有利于打破条块分割封锁，有利于搞活企业，促进经济结构和地区布局合理化，加速有计划商品经济的发展。要在自愿互利的原则下，加强企业之间、地区之间、城乡之间、军民之间、科研单位与生产单位之间的横向联系。联合的形式可以多种多样，可以是紧密的，也可以是比较松散或松散的。可以在继续搞好物资和资金联合协作的基础上，进一步做好技术转移、人才转移和产品转移。可以在有条件的地区和企业组建企业集团和经济联合体。还要继续抓好对少数民族地区经济、技术的扶持和对口支援。发展横向联系，往往能够暴露出现行经济体制中的一些问题，我们要针对这些问题，制定有关政策，推动联合，促进改革。

## **(二) 组织好生产和流通**

1986年，在组织生产流通方面要继续围绕提高经济效益这个中心，处理好速度与效益、产量与质量、生产与市场、内销与外销的关系。

要保持一个适当的增长速度。我国的经济由过高速度转到按正常速度发展，需要有一个分年缓解的过程。速度过高，各方面就会绷得很紧，不利于改革和提高经济效益；速度过低，也会给市场、出口和财政收入带来不利影响，要根据国家计划结合自己的实际情况，实事求是地安排生产和确定速度。各地区、各部门要坚决按照党中央、国务院的部署，严格控制固定资产投资规模，尤其要抓好投资结构的调整和在建项目的清理，继续控制消费基金的增长。同时，改进资金管理，既要紧缩货币，又要保证供应，支持生产发展。要大力开展储蓄，增加企业流动资金的来源。企业要减少资金占用，加速流动资金周转，合理使用资金。要继续保持生产速度、实现税利和财政收入同步发展。

一定要安排好市场。近几年，城乡购买力增长的幅度大于工农业生产增长的幅度。当前，粮、油、肉、布等主要生活资料基本可以保证供应，但市场需要的畅销产品，仍然供不应求。商品可供量与社会购买力之间还有较大差额。市场问题关系到社会的安定，必须高度重视，从多方面采取措施。工业要大力增产适销对路的食物、呢绒、丝绸、服装、皮革制品等日用消费品和医药用品，多发展一些高档、优质、名牌的耐用消费品，积极开发新的消费品生产门类。要大力发展旅游商品和旅游设施所需要的建筑

材料、装饰材料，加速旅游事业的发展。加强包装工作，按照包装工业发展纲要做好有关工作。要特别注意小商品的生产和经营，从政策上给予支持，尽快解决脱销断档问题。农业在决不放松粮食生产的同时，积极发展多种经营，搞好对城市的肉、蛋、禽、菜等副食品的供应。为此，还要组织好饲料的生产。今年要进一步完善已经出台的物价改革措施，保持物价总水平的基本稳定。要努力搞活国营商业。对蔬菜、猪肉等同人民生活关系重大的商品，采取经济措施和行政管理相结合的办法，有效地控制零售物价。

加强能源和原材料工业。1985年，我国的能源生产有很大发展。但是，能源紧张状况并没有根本改变，特别是电力供需矛盾十分突出。今年除国家确保的少数重点骨干企业外，其它企业、农村和人民生活用电更加紧张。电力部门要安排好设备检修，稳发、满发，抓好新投产的发电机组的生产管理工作，提高供电能力。沿海地区要尽快建立一批中小型电站，缓和供电不足的矛盾。石油工业要进一步加强油、气资源的勘探和开发，搞好老油田的完善配套和改建扩建工作。煤炭工业要重视合理的采掘比例，提高煤炭质量，继续完善和落实统配矿总承包方案。要加强钢铁、有色、化工、建材等原材料的生产，保证电力、运输等必要的外部生产条件，积极增产适销对路的矿产品和短线原材料，提高质量，增加品种。要严格执行国家统配物资的分配调拨计划和供货合同。有步骤地发展生产资料市场，搞活物资流通。同时，要继续注意搞好材料的节约代用工作。

交通运输要按照“全面安排、客货兼顾、确保重点、照顾一般”的原则，加强运输组织，调整运输结构，努力挖潜，发挥各种交通运输力量的积极性。优先保证煤炭、石油、粮食、钢材、木材、水泥、轻纺产品、农业生产资料和进出口等重点物资的运输，积极发展联运、集装箱运输、重载列车和过驳运输，全面完成客、货运输任务。邮电通信重点抓好对已批准引进的程控电话交换设备的安装工作，争取尽快投入使用。铁路、公路、水运、航空、邮电通信等部门都要提高服务质量，建立健全监督检查机构，实行定期检查制度，抵制各种不正之风，争取在今年内，使运输和通信的服务质量有较大改善。

### **(三)进一步做好企业的技术进步工作。**

关于今年的技术进步工作，已在去年11月召开的第三次全国企业技术进步工作会议上作了部署，下一步主要是抓紧落实。

技术改造的重点，要放在大中型企业、在行业技术进步中起示范带头作用的骨干企业和承担出口任务的企业。由于国家财力有限，今年技术改造的盘子安排得比较紧。国务院领导同志最近指示，今后我们国家的建设规模不能过多增加，固定资产投资总的是要控制，但其中的技术改造可以稍微放松一些。各地区、各部门要根据这个精神，在固定资产投资总规模不扩大的前提下，尽可能挤出一些钱来，多搞点技术改造项目。对机械电子工业550项重点项目的技术改造任务，要在今年完成。1,200项沿海地区出口创汇、轻纺企业的技术改造项目，120多项军民结合的技



术改造项目，以及已签约成交引进项目的安装投产，各地区、各部门要认真抓好，尽快发挥投资效益。从今年开始，我们要继续努力，在五年内争取有一半以上的大中型企业逐步进行技术改造，今年要做好规划，这是关系到增强九十年代经济发展后劲的重大措施。我们一定要清醒地认识到，在技术进步上，即使其它方面搞得热热闹闹，而五年过后大中型企业没有得到必要的技术改造，那将是一个严重失误。

抓好以新产品为龙头，以工艺为基础的技术开发和新技术的推广应用，坚持改进、研制、预研“三个一代”，继续推进产品的更新换代。

要根据外汇的可能，继续做好先进技术和关键设备的引进工作，这是提高我国工业技术水平的一个有效途径。同时必须坚持把引进和消化、创新结合起来。今年起，要把工作重点转到引进技术的消化、吸收、创新和推广方面，切实安排好 12 项重点消化吸收项目，加速产品的国产化，以增强自力更生的能力。

抓紧实施国家在“七五”期间的重点科技攻关计划和十一项国家重大技术装备的研制工作。这对提高我国的技术水平具有重大意义；我们要着力抓好。

#### **（四）加强企业管理、**

1986年，是企业加强管理，上等级，创先进，全面提高素质的第一年，各方面的工作都要跟上去。

一是搞好规划。各业务主管部门和地区，要制定具体标准和宏观指导规划。全民所有制工业企业要从实际出

发，本着高标准、严要求的精神，制订出“七五”期间提高企业素质的规划，明确升级目标和具体实施步骤。这件事，要争取在1986年上半年完成。

二是抓好全面质量管理。推行全面质量管理，一定要搞一个，成一个，见效一个。1986年，要争取有1,000个大中型企业建立健全严格的全面质量保证制度，真正发挥作用。

三是抓好节能降耗工作。今年计划节能2,000万吨标准煤，要落实到每个企业。主要原材料的节约，按实物量计算，要力争比上年降低3%。为了实现这些目标，要认真贯彻执行已经颁布的鼓励节能降耗的各项政策和规定，实行节约有奖，超耗有罚。同时，要大力开展资源的综合利用。

四是组织力量研究企业工资改革的方案。我国人口多，经济基础差，是我们考虑工资制度面临的最重要的现实情况。在分配问题上，应当贯彻按劳分配原则，承认差别，但又不能悬殊过大。现在企业在工资奖金分配上，矛盾很多，国务院已成立了企业工资改革领导小组，准备进行系统的调查研究，提出改革的总体方案。1986年企业的工资奖金分配办法，国务院另有通知，请各地按通知的规定执行。

五是抓好现代化管理。在试点的基础上，有计划有步骤地展开这一工作。大中型企业要逐步建立起信息网络，搞好信息反馈。

六是严格纪律。没有严格的纪律，再好的制度也不能

发挥作用。要认真执行工艺纪律、劳动纪律和财经纪律，对于违反纪律的，要敢抓敢管，严重的要严肃处理。

七是搞好安全生产、劳动保护和环境保护工作，做到文明生产。

要在加强管理的基础上，继续抓紧扭亏增盈工作，把经营性亏损消灭掉。

同时，注意运用法律手段管理经济。今年，要尽快制定出加强产品质量监督、推进技术进步、加快引进技术的消化吸收、鼓励节能降耗、加强乡镇企业管理、国营工业交通企业设备管理和维修等方面的经济法规。建立健全企业的法律顾问制度。解决有法不依、执法不严的问题。对于弄虚作假、偷税漏税的行为，要严肃查处。

#### **(五)坚持两个文明建设一起抓，提高职工队伍素质。**

建设一支革命化、现代化的职工队伍，一方面要坚持思想领先的原则，加强思想政治工作，进行“四有”教育，贯彻执行有关的政策，切实解决职工在工作、生活中的实际问题，把广大职工建设社会主义的积极性充分发挥出来。关于这方面的问题，前面已经讲了一些意见，宝华同志还要专门作报告。另一方面是在加强思想政治工作的同时，有针对性地搞好职工培训。企业领导班子调整后，一大批工程技术人员走上领导岗位，他们中不少同志缺乏经营管理知识。从今年开始，用三年左右时间对大中型企业领导成员进行轮训，学习马克思主义基本理论、党的方针政策、经营管理理论、法律知识和领导方法，结合总结企业管理的实践经验，提高组织领导能力。地方要对小企业

和乡镇企业的领导干部进行培训。要继续抓好对省区市、工业集中城市经委主任的轮训工作。把厂长(经理)的统考坚持到底。同时采取有效措施,加快大中型企业总工程师、总经济师、总会计师和党委书记的培训进度。在职工培训方面,要防止脱离本职工作的需要,单纯追求学历、文凭的倾向,加强组织和引导,搞好对职工技术、业务的定向培训。在试点的基础上,恢复和完善统一考工晋级和晋升技师制度。

“七五”是为我国实现翻两番宏伟目标打基础的重要时期,也是探索和建立具有中国特色的社会主义经济管理体制的重要时期。党的全国代表会议已经为我们规划了“七五”建设的蓝图。今年是“七五”计划的第一年,我们一定要在党中央、国务院的领导下,积极行动起来,认真贯彻执行最近中央领导同志在中央机关干部大会上的讲话精神,端正党风,改进工作,深入实际,努力为基层服务,动员和依靠全国人民,同心同德,群策群力,打好“七五”建设的第一仗,为夺取我国四化建设的新胜利而奋斗!

# 坚持四项基本原则 做好新时期的思想政治工作

(一九八六年一月十一日)

袁 宝 华

这次全国经济工作会议，根据党的全国代表会议精神，在着重讨论和部署经济工作的同时，把加强企业思想政治工作列为重要议题之一。刚才吕东同志已就经济工作的形势、任务和1986年工作的安排作了报告。现在，我着重就如何贯彻两个文明一起抓的战略方针，以端正党风为目标，大力加强领导班子的思想作风建设，改进和加强企业职工思想政治工作问题讲一些意见。

## 一、正确估计几年来企业思想政治工作的发展和现状。

邓小平同志在党的全国代表会议上的重要讲话中说：“社会主义精神文明建设，很早就提出来了。中央、地方和军队都做了不少工作，特别是群众中涌现了一大批先进人物，影响很好。不过就全国来看，至今效果还不够理想。主要是全党没有认真重视。”小平同志这段话是对精神文明建设所作的基本估价，是就全国而言的，当然也符合经济战线的实际情况。就企业思想政治工作状况来说，一方面要实事求是地肯定党的十一届三中全会以来经济战线各级

党组织在加强企业思想政治工作方面所做的努力，对于实现拨乱反正、推动全面改革、完成和超额完成国民经济计划都发挥了积极的作用，当前我国经济、政治战线大好形势的取得，同这一努力是分不开的；另一方面也要看到企业的精神文明建设、思想政治工作，同物质文明建设相比，确实还是一个薄弱的环节，必须大大加强。

回顾党的十一届三中全会以来的七年，我认为企业思想政治工作是**有成绩、有发展、有提高的**。从全国多数地区、部门和企业的情况看，至少有**五个方面的表现**：

一是，经过拨乱反正，清理“左”的影响，企业思想政治工作的着重点已经从过去“以阶级斗争为纲”转移到以**四化建设为中心上来了**。特别是经过对党的十二大文件和整党文件的学习，经过对《中共中央关于经济体制改革的决定》的学习，大家提高了在政治上同党中央保持一致的自觉性，进一步明确了新时期的思想政治工作必须为实现党的总任务、总目标服务，必须密切结合经济建设和经济体制改革的实际来进行的指导思想。

二是，围绕企业整顿和经济体制改革做了大量的思想政治工作。遵照中央的统一部署，近几年来，全国已有近5万个国营企业进行了全面整顿，按干部“四化”要求调整了企业领导班子；企业的改革也迈开了重要的步伐。这两大任务的顺利进行，与经济战线各级党组织积极有效的思想政治工作密切相关。特别是去年三月以来，各级党组织遵照党中央的指示，在广大党员和职工中普遍开展理想、纪律教育，增强党性观念、纠正不正之风的教育，对于保

证改革和经济建设的健康发展，已开始收到明显效果。

三是，企业的思想政治工作，在继承优良传统的基础上，有所改进，有所创新。许多地方和企业根据新时期对思想政治工作提出的新要求，按照中央转发的《国营企业职工思想政治工作纲要（试行）》的精神，作了不少有益的探索，创造了一些新鲜经验。如开展多种形式的自建与共建文明单位的活动，对青工分批组织脱产轮训，进行系统的政治教育（据十个省、市的统计，已有60%左右的青工学完了“纲要”规定的三本书），在广大青年职工中广泛开展“振兴中华”读书活动等，效果都比较好。各级职工思想政治工作研究会的成立和研究活动的蓬勃开展，对于改进思想政治工作起了很好的推动作用。近年来出版的十多本有关新时期企业思想政治工作的论著，就是他们和政工部门同志共同研究的成果。

四是，各地区、各部门都涌现了一批思想政治工作优秀企业。不久前在中国职工思想政治工作研究会第二届年会上，由中宣部、国家经委、全国总工会表彰的43个思想政治工作优秀企业，就是突出的代表。认真学习和推广它们的经验，将使所有企业的思想政治工作水平大大提高一步。

五是，在实践中锻炼出一支经过考验、值得信赖的政工干部队伍。他们坚持四项基本原则，结合企业生产和改革的实际，努力宣传党的路线方针政策，做了大量的思想政治工作，为两个文明建设做出了贡献。在企业政工干部中，涌现了一批勤勤恳恳、任劳任怨、锐意进取、不断创

新、具有很强的党性和革命事业心，因而受到党和群众信赖、赞誉的优秀的思想政治工作者。

上述五条，说明这些年来企业的思想政治工作是富有成效的，总的形势是好的。但是，也应当清醒地看到，这些年的思想政治工作和形势发展的需要还不相适应，在地区、部门、企业之间发展很不平衡。有的地区、部门和不少企业在改革、开放、搞活的新形势下，放松了对职工进行四项基本原则的教育和理想纪律教育，致使资本主义腐朽思想、特别是“一切向钱看”的思想有所滋长。当前，党风不正，经营思想不正，经济违法犯罪案件增多，厂风和社会风气不好，都同放松思想政治工作有很大关系。一些地方和企业政工机构不健全，政工干部人员少、素质差，由于种种原因不少政工干部不安心政治工作，以及思想政治工作脱离实际等，也影响了思想政治工作的战斗力。对这些问题的严重性，我们要有足够的认识。

存在这些问题的重要原因，是我们各级经济部门的不少领导同志确有忽视精神文明建设、忽视思想政治工作的现象。比如：在全党工作重心转移到四化建设上来以后，有些同志认为只要把经济搞上去就行了，因而存在着重物轻人、重经济轻政治的思想；在改革过程中，片面强调了经济手段、行政手段的作用，“以包代管”，“以罚代教”，忽视思想政治工作的作用；企业实行厂长负责制以后，有些同志由于对企业领导体制改革缺乏全面理解，放松以至削弱了党委对企业的思想政治领导；有的甚至认为，现在办好企业只要搬用外国一套管理方法就行了，根本用不着



思想政治工作，现在讲思想教育不灵了，讲大道理不如给“大团结”（指拾圆人民币）等等。由于一些领导干部存在这些片面的错误的思想，就必然要忽视思想政治工作，“两个文明”一起抓的战略方针就不可能认真贯彻落实。

邓小平同志明确指出：“不加强精神文明的建设，物质文明的建设也要受破坏，走弯路。光靠物质条件，我们的革命和建设都不可能胜利。过去我们党无论怎么弱小，无论遇到什么困难，一直有强大的战斗力，因为我们有马克思主义和共产主义的信念。有了共同的理想，也就有了铁的纪律。无论过去、现在和将来，这都是我们的真正优势。这个真理，有些同志已经不那么清楚了。这样，也就很难重视精神文明的建设。”一些同志存在上述种种忽视精神文明建设的表现，其思想根子也就在这里。这方面的经验教训，应当很好地加以回顾和总结。

## **二 以端正党风为目标，大力加强领导班子的思想作风建设。**

执政党的党风问题是关系党的生死存亡问题。党的十二大提出了在五年内实现党风根本好转的任务。现在三年已经过去了，如何解决好这个问题已成为全党和全国人民极为关注的一件大事。邓小平同志在党的全国代表会议上强调指出：“当前的精神文明建设，首先要着眼于党风和社会风气的根本好转。端正党风，是端正社会风气的关键。”这进一步说明了精神文明建设同端正党风密切相关，说明了争取党风根本好转的极端重要性和迫切性。

总的来看，党的十一届三中全会以后，经过拨乱反

正，总结历史经验，重申和确立了马克思主义的实事求是的思想路线，并且根据这样一条路线，制定了政治路线、组织路线以及一整套切合我国国情的方针、政策，我们的党风确有好转的方面。但是，近几年，由于种种原因，在党风方面，还存在许多严重问题。特别是前年第四季度以后的一段时间内刮起的一股新的不正之风，其来势之猛、范围之广、影响之大、危害之烈，出乎人们的意料，不能不引起全党和全国人民的高度警觉和重规。

经济战线不正之风的表现可以列举许多条，但是最突出的问题是以权谋私。在各级干部尤其领导干部中，确有一些人，滥用职权，打着“改革”、“搞活”的旗号，为个人或小团体不择手段地去捞钱。这些人的信念就是“金钱至上，个人至上”。对这种见利忘义、“钻到钱眼里去”的人，是群众最不能原谅的。有些同志曾指出，在对外开放、对内搞活的新的历史条件下，每个共产党员尤其是党员干部都要过好“五关”：一是金钱关。是“吃苦在前，享受在后”还是“一切向钱看”？二是权力关。是为人民服务，还是以权谋私？三是子女亲友关。能不能坚持原则，秉公办事？四是改革关。特别是涉及自己切身利益时，能否正确对待？五是对外开放关。能否坚持共产党员的信念，保持共产党人的高尚品格？我认为这“五关”都很重要，但前“两关”尤其重要。如果前“两关”过不去，后“三关”也难以通过。这是新形势下对我们共产党人的严峻考验。因此，纠正不正之风，就是要紧紧抓住这个要害。

不正之风的严重危害是有目共睹的。它不仅使国家和

人民的经济利益受到重大损失，败坏了改革的声誉，而且还在一定程度上搞乱了人们的思想，腐蚀了党的肌体，给党留下了某种“隐患”和“内伤”（如盘根错节的“关系网”、“人情网”之类），这是需要认真医治才能见效的。

新的不正之风的出现决不是偶然的。运用马克思主义关于社会存在决定社会意识，社会意识一经形成就具有相对的独立性，又反作用于社会存在这个唯物史观的基本原理进行分析，产生新的不正之风的主要原因有以下两个方面：

我国目前是多种经济形式和多种经营方式并存，除了全民（国营）和集体两种社会主义公有制经济之外，还有个体经济、私营经济、中外合资经济和外商独资经济这四种经济形式。它们的存在和发展都与社会主义公有制经济相联系，是社会主义经济的必要的有益的补充。但既然存在着私有制的商品经济形式，就不可避免地会带来消极影响。因此，必须充分发挥社会主义公有制经济的主导作用，并在此基础上对其它经济成分实行合理配置，从宏观上加以控制、管理和引导。中央关于经济体制改革的决定中还指出，即使是社会主义的商品经济，它的广泛发展也会产生某种盲目性，也必须有计划的指导、调节和行政的管理。这一点，是不可忽视的。同志们都知道，我们当前正处在经济管理体制的大变革时期，全面改革还处在探索之中，国家对经济和管理，也正在从直接控制为主向间接控制为主过渡，有关的政策和法规还不完善、不配套，有的缺乏稳定性和连续性。加之1984年第四季度以

后的一段时间，由于工业速度增长过快，固定资产投资规模过大，消费、信贷资金和外汇开支增长过猛，曾一度出现社会总供给与总需求的不平衡，给改革和正常的经济活动带来了一定的困难，也使一些搞不正之风的单位和个人有空子可钻。这是一个方面的原因。

另一方面的原因是，近几年来不少地方、部门和单位忽视了社会主义精神文明建设，削弱了思想政治工作，治党不严，党不管党。有些党员干部在对外开放和对内搞活经济的新的历史条件下，对于商品交换的原则侵入党内政治生活缺乏必要的警惕；对于资产阶级腐朽思想和生活方式以及封建主义遗毒的侵蚀，缺乏应有的抵制能力；有的甚至完全解除了自己的思想武装，丧失了共产党人的党性，背离了党的宗旨和纲领，堕落成为人民的罪人。从我们领导机关工作作风上进行检查，就是耀邦同志指出的，我们对纠正不正之风，说得多，做得少，有严重的官僚主义。

对于纠正不正之风的问题，我们既要看到它的艰巨性和紧迫性，也要看到有利条件，充满信心。首先是党中央和国务院已经采取了一系列措施，加强了对经济建设的宏观控制和管理，使过高的工业增长速度从去年三季度开始逐月有所降低，固定资产投资规模和消费、信贷基金正在受到严格控制。特别是去年，党的全国代表会议已经对“七五”计划期间国民经济的增长速度作了适当的规定，并且还着重强调了加强社会主义精神文明建设，加强思想政治工作的极端重要性。这不仅为理顺经济关系、促进改革创造了有利条件，而且也为纠正新的不正之风创造了良好

的条件。其次，中央和国务院已把纠正不正之风的问题列入了重要议事日程，采取了许多有力的措施。不久前，中央办公厅和国务院办公厅发出了关于纠正六种腐败现象的通知，决定首先从解决这六个严重问题入手，进一步认真纠正领导机关存在的政治上的自由主义、工作上的官僚主义，以及以权谋私等不正之风。决心从中央党政军领导机关做起，从高级干部做起，带头改正，在全国起表率作用。最近，中央书记处又召开了中央机关干部端正党风动员大会，胡耀邦、赵紫阳等中央领导同志作了重要讲话。这必将进一步统一全党和全国人民对当前经济形势和经济体制改革的认识，大大增强同不正之风作斗争的勇气和信心。再次，从企业来看，已经有一批优秀企业（如晨光机器厂、黎明机械公司、江汉石油管理局、贵州851厂、攀枝花钢铁公司、水电部富春江水工机械厂、长岭炼油厂等等），由于领导班子思想作风过得硬，加强了精神文明建设和思想政治工作，因而顶住了不正之风，受到了有关领导部门的表彰。还有一批企业的一些领导干部虽然程度不同地被不正之风卷了进去，但经过整党，清理了思想，纠正了错误，起来同群众一道与不正之风进行斗争。所有这些都说明，我们党完全能够靠本身的力量去战胜自身的某些阴暗面和不健康的東西。

纠正不正之风是一项系统工程，需要各条战线、各行各业、上上下下的共同努力，进行综合治理。我们经济战线对此负有重大责任，要以高度的自觉性认真对待，不等靠，不攀比，从现在做起，从自身做起，从各级领导班子

做起，一级抓一级，直到获得全胜。就企业和企业主管部门来说，要以端正党风为目标，大力加强领导班子的思想作风建设。总的要求是：要建设一个“党性强，作风正，敢碰硬，会经营”的坚强的领导班子。要用好的党风带出好的厂风、店风、队风、路风，进而促进社会风气的根本好转。要达到这个要求，根据一批优秀企业的经验，应着重抓好以下四个环节：

（一）狠抓整党。要切实按照中央的决定精神，把加强党性、党风、党纪的教育，纠正不正之风，作为企业整党的重点。要认真对党员尤其是党员干部的思想状况进行调查，解剖典型案件，分析产生不正之风的思想根源，有针对性地进行思想教育，提高党员抵制不正之风的能力。要从严治党，对不正之风不手软、不迁就、不搞“下不为例”。对问题严重的领导班子成员，要从严、从快进行处理，不拖延开脱，不姑息纵容。所有企业都要在整党的基础上建立严格的党风责任制。已经整过党的单位要“回头看”，对领导班子中没有触动的不正之风，要作补充检查和处理。对搞得很差的要认真补课，限期改正。对这个问题，上级主管部门绝对不能犯官僚主义，一定要认真检查办理。

（二）要端正企业的生产经营指导思想和经营目标。所有企业都要把国家赋予的自主权用在搞活企业、提高经济效益、为国家多作贡献上；决不能滥用职权，搞歪门邪道，谋取少数人和本企业的利益。要把企业的经济效益与社会效益统一起来。当企业效益与社会效益发生矛盾时，

要服从社会效益。因此，就必须正确处理微观搞活与宏观控制的关系，内部条件与外部条件的关系，个人、企业利益与国家利益的关系。微观搞活一定要在宏观控制之下进行；要眼睛向内，在充分挖掘企业内部潜力上狠下功夫；既要贯彻按劳分配原则，又要正确对待个人物质利益，提倡艰苦奋斗，反对特殊化。企业领导干部在工资、奖金、福利等方面与群众的差距不可悬殊过大，晋级、调资要经主管部门审批。

（三）要提高领导班子成员和干部队伍的思想政治素质。耀邦同志曾指出，过去我们在选拔和培养干部时，只强调文化、技术、业务素质，而不注意思想政治素质，这是不全面的，今后要改正。这个批评是切中要害的。目前有些单位在用人问题上确实存在不少问题，个别单位问题十分严重。为了提高干部的思想政治素质，一定要严格遵守以下四条：一是今后选拔干部要全面执行中央的“四化”方针，并具体规定“革命化”的标准。要大力加强领导干部的培训。二是要按照民主集中制的原则，严格党的组织生活。领导班子成员必须过双重组织生活，既要健全班子本身的民主生活会制度，又要按时参加党支部、党小组的生活会议，并认真开展批评与自我批评，听取群众意见，接受群众监督，克服目前许多单位存在的组织涣散、纪律松弛的现象。三是要建立健全对干部的管理、评议、考核制度，并且要及时抓住正反两方面的典型，大张旗鼓地进行党性教育，以扶正祛邪。四是要在全体干部中加强马克思主义基本理论的学习，从根本上解决干部的世界观和方法

论问题。这是小平同志在党代会上对新老干部提出的一条很重要、很有针对性的新要求。我们经济战线包括企业的所有干部都要认真贯彻执行，各级领导干部更要带头学好。

(四)坚持改革，划清界限，完善政策。应当明确，不正之风不是改革的必然产物。对不正之风要坚决纠正，改革必须坚持进行。由于改革是新事物，难免出现这样那样的问题。对这些问题，也要用改革的精神，在改革中解决，决不能走回头路。应该继续满腔热情地保护、支持、推动改革的顺利进行。

关于纠正不正之风的政策界限，在总的方面应该说是清楚的。赵紫阳同志在全国人大六届三次会议上作的政府工作报告中明确指出：“在纠正不正之风的过程中，要执行正确的政策。对由于在改革中缺乏经验，界限不清而办了错事的，应着重教育，吸取教训。对为本单位或小团体谋取不正当的利益，应没收其不正当的收入，并给予情节严重的以必要的处分。对借改革之机，违法乱纪，营私舞弊，中饱私囊者，决不能姑息纵容，必须彻查严办。对一切严重的经济犯罪分子和刑事犯罪分子，必须继续给予严厉打击。”中央纪律检查委员会和中央整党工作指导委员会对纠正新的不正之风先后提出了一些政策界限，各省市也有一些具体规定。有些问题还可以进一步研究，作出更明确的政策规定。现在的主要问题在于“有令不行，有禁不止”。如果这个问题不切实解决，界限划得再清也无济于事。



目前，对改革过程中出现的一些新情况和新问题，如人才合理流动的问题，留职停薪的问题，职工从事“第二职业”的问题，对企业的集资和摊派的问题，“吃回扣”和收取各种“好处费”的问题，全民企业办集体和第三产业的问题，等等，根据中央领导同志的指示，我们和有关部门正在进行研究，并向中央和国务院提出制定这方面政策的建议。至于前面提到的对非社会主义商品经济产生的消极作用，应当采取什么对策加以限制，以及社会分配政策上的不公正现象如何解决，则是我们面临的比较复杂的新课题。中央和国务院正在进行调查研究、制定政策。总之，随着改革的深入发展和矛盾的充分暴露，各项政策和法制是会不断完善起来的，而决不会是“束手无策”，放任自流。

### **三、进一步加强和改进企业职工思想政治工作。**

思想政治工作是经济工作和其他一切工作的生命线。为了争取尽快实现党风和社会风气的根本好转，保证经济建设和全面改革的顺利进行和健康发展，我们必须在着重抓好企业领导班子思想作风建设的同时，努力加强和改进职工思想政治工作。

从今年开始要贯彻执行第七个五年计划。“七五”期间，工交、财贸、基建企业担负着光荣而艰巨的任务。企业职工思想政治工作就是要认真宣传贯彻去年9月召开的党的全国代表会议精神，在全体职工中进行坚持四项基本原则的教育，进行有理想、有道德、有文化、有纪律的教育，全面提高职工队伍素质，动员广大职工以改革创新和开拓前进的精神，积极投身于两个文明建设之中，为全面完成

“七五”计划的各项任务而团结奋斗。下面我就如何加强和改进企业职工思想政治工作提几点具体要求：

（一）以党的全国代表会议精神，统一各级领导干部的思想，提高在企业中坚持“两个文明”一起抓的自觉性。

社会主义精神文明和物质文明必须一起抓，这是党的十二大确定的战略方针，是建设有中国特色的社会主义的一个根本指导思想，也是总结了 we 长期以来进行社会主义建设正反两方面经验得出的科学结论。陈云同志指出：“社会主义建设，包含物质文明建设和社会主义精神文明建设，两者是不能分离的。社会主义事业不可能是单纯的物质文明建设，又不可是单纯的精神文明建设。社会主义事业也不可能先进行物质文明建设，再来进行精神文明建设。”紫阳同志也指出，第七个五年计划，应该是社会主义物质文明建设和社会主义精神文明建设同时并进的计划。因此，我们在进行社会主义建设时，既不能使精神文明建设脱离物质文明建设，又不能单纯抓物质文明建设，忽视甚至削弱精神文明建设和思想政治工作，形成“两张皮”。

经济部门和企业的各级领导，首先是主要领导干部，要深入地学习和领会全国党代会文件及中央常委同志讲话中的有关论述，联系思想和工作实际，澄清一些模糊认识。只有把一些指导思想上的问题从理论和实践的结合上搞清楚了，才能从思想上切实纠正轻视精神文明建设、轻视思想政治工作的现象，做到象天津色织三厂提出的那样：“两个文明一起抓，两个任务一起下，两副重担一起挑，两个成果一起要。”各级领导干部在研究制订和执行政策中，在

进行一切工作中，都不仅要考虑生产建设的发展和经济的效益，而且要考虑到社会主义精神文明建设和社会效益，决不容许任何方面的政策和工作妨碍以至破坏社会主义精神文明的建设。

加强思想政治工作，加强精神文明建设，不仅仅是地方党委的责任，而且也是各级企业主管部门的责任。以全国纺织行业为例，在纺织工业部主要领导同志的带动和影响下，不少地区的纺织工业厅、局、公司和基层企业的党政领导干部，在抓好生产、建设、改革的同时，结合行业特点认真加强本系统、本单位的精神文明建设和思想政治工作，在全行业开始形成了“两个文明”一起抓的良好风气。纺织工业部的做法，在这方面给我们带了一个好头。希望其它各级企业主管部门能够参照他们的经验，结合各自的情况，开创思想政治工作的新局面。

(二)紧密结合企业改革和生产建设的实际，结合职工的思想实际，在全体职工中坚持不懈地深入进行有理想、有道德、有文化、有纪律的教育，进行形势和政策的教育。

在广大职工特别是各级领导干部中深入进行“四有”教育，是当前和今后一个相当长时期内企业思想政治工作的中心任务和基本内容。在经济建设和经济体制改革中，只有自始至终坚持这一教育，才能使广大职工的思想、道德标准适应开放和搞活的新形势，而又坚持朝气蓬勃的良好风气。“四有”教育要同实现“七五”计划和本企业发展规划的近期奋斗目标结合起来，同职业道德的教育结合起来，把

人们对远大理想的追求落实到“爱企业、爱岗位、爱本职工作”的实际行动上来，进一步增强工人阶级的使命感、自豪感和责任感。

当前要按照中央的指示以及不久前由中宣部、国家经委、全国总工会三家联合召开的全国企业思想工作座谈会的部署，结合宣传和贯彻党的全国代表会议精神，在企业职工特别是各级干部中，广泛深入地进行形势和政策的教育。通过这一教育，使广大干部群众正确地认识当前的政治、经济形势，加深理解党的一系列方针、政策，正确看待改革中出现的问题，从而振奋精神，团结奋斗，坚持改革，为加强两个文明建设、实现“七五”计划和本企业的发展目标贡献力量。形势政策教育实际上是“四有”教育的组成部分，应当同“四有”教育有机地结合起来。

“四有”教育和形势、政策教育，都要同搞好各项改革，同解决群众生活、工作中的实际问题结合进行，才能收到良好的效果。当前正在进行的工资和物价改革，涉及到千家万户和每个职工，一定要做细致的思想工作。根据上海汽轮机厂等单位的经验，在宣传教育上，要敢于面对现实问题，不回避矛盾，不讲空道理，通过摆事实，讲真话，宣传改革的目的是、意义和方针、政策，进行算账对比，帮助职工解开思想上的“扣子”。只要群众明白了道理，了解了真相，掌握了政策，就会全力支持改革，拥护党的政策。各地区、各系统、各单位都要象天津市那样，认真搞好调查研究，摸清当前职工队伍的思想动向，有针对性地做好思想工作，绝不能掉以轻心。各级领导干部要继

续深入到基层去，同群众座谈、讨论、谈心，面对面地做思想政治工作。对职工群众提出的合理意见，要积极认真地给以解决。

各地区、各系统、各企业要继续组织英雄模范人物的报告团，向企业广大职工工作巡回报告，让有理想、守纪律、有献身精神的先进人物，用自己的光辉事迹向职工进行“四有”教育，最有说服力和感染力。还要组织群众通过做社会调查、智力测验、民主讨论等各种活动，进行群众性的自我教育，使教育收到更好的效果。

“四有”教育和形势政策教育要同马克思主义基本理论的教育结合起来，才能从根本上提高职工的思想觉悟。在职工中举办以脱产轮训为主要形式、以业余培训和个人自学为辅助形式的职工政治学校等，是企业进行这些教育的重要阵地，必须继续坚持。搞完第一轮“三门课程”的单位，要继续组织职工系统地学习其他必要的课程（包括普及法律基本知识）。同时，要继续开展职工业余读书活动和自学成才活动。

（三）进一步开展创建文明单位的活动，把“两个文明”一起抓的方针落实到基层。

几年来的实践表明，开展创建文明单位的活动，是把“两个文明”一起抓的战略方针落实到基层的基本形式，是新形势下思想政治工作的新发展。经济部门和企业的领导干部要重视和抓好这项工作；要从本系统、本单位的实际情况出发，提出规划、目标、标准、制度和具体要求；要坚持以加强基层建设和基础工作为创建文明单位活动的主

要内容；要扎扎实实，讲求质量，不搞形式主义；对于建设“两个文明”要进行统一部署、统一考核评比、统一表彰奖励。有些地区和部门在企业整顿中，创建了一批“六好”企业，这同创建文明单位（或“双文明单位”）是一致的。我们要不断发现、总结和推广这方面的好经验，把企业文明单位的建设提高到新的水平。

（四）加强思想政治工作队伍的建设，维护思想政治工作部门的权威。

维护思想政治工作部门的权威，首先要靠政工干部自身的模范作用、同群众的密切联系和卓有成效的工作。所有企业政工干部都应该学习江汉石油管理局仪表厂宣传科熊元启同志的光辉榜样，做到“自信、自强、自尊”，以创造性的劳动来赢得党和群众的信任。同时，还要靠全党认真重视，靠经济战线的各级党组织和各级领导干部认真重视。必须明确，思想政治工作是党的工作，思想政治工作队伍是党的基本队伍，削弱思想政治工作和思想政治工作队伍，就是削弱企业中党的领导。思想政治工作是塑造人们灵魂的工作，是一种复杂的劳动。我们要教育和引导广大干部、群众全面地看待政工部门和政工干部，正确评价他们的作用和贡献，充分尊重和支持他们的劳动和工作，纠正各种轻视、贬低思想政治工作和歪曲政工干部形象的错误言行。各级经济部门和企业，要在党委的统一领导下，经过调查研究，提出加强政工队伍建设的规划和维护政工部门权威的措施。

要建立健全思想政治工作的组织保证体系。思想政治

工作要靠全党来做，要善于组织各方面的力量，形成专职和兼职相结合的宏大的政工队伍。同时，建立和保持必要的政工机构和专职政工人员，是有效地开展思想政治工作的组织保证，决不允许任意取消、合并或削弱；凡是不适当地撤消、合并政工机构、使思想政治工作受到削弱的单位和企业，应迅速恢复和加强。政工干部缺额或力量太弱的单位，要尽快把人员选好配齐。配备政工干部一定要把好质量关，首先要注意“革命化”，要挑选一批德才兼备的干部充实政工队伍；对现有政工队伍中不适合做思想政治工作的人员要妥善地进行调整。各级经济主管部门都应有一名领导成员和必要的专职干部来主管本系统的企业思想政治工作。对企业政工机构的设置及编制的确定，要尊重企业党委的意见。

要把培训企业政工干部，提高他们的政治、文化、业务素质当作一个紧迫的任务来抓，并把这项工作坚持下去，向正规化、系统化、制度化的方向发展。近几年，不少企业的党委书记和政工领导干部是新提起来的，缺乏做思想政治工作的经验和素养，必须对他们进行基础理论、专业知识的培训。我们建议，凡是有条件的高等院校和经济管理干部院校都要设立思想政治工作专业；同时，还要利用各级党校、团校、干校的力量，抓紧培训企业政工干部。为了解决后继乏人的问题，要从技术、管理干部和优秀的青年工人中选拔一批，经过培训，充实到政工队伍中来。

要根据“一视同仁”的原则，切实解决政工干部中的一

些实际问题。目前有些地区、部门和企业已经采取一些措施，如有的单位规定在总结工作成绩、评价研究成果、文化业务培训、评选奖励先进、工资奖金津贴、住房分配、提拔使用晋级等几个方面，政工干部同技术、管理干部“一视同仁”，对稳定政工队伍，收到了比较好的效果。关于经济战线政工干部的专业职务（职称）问题，我们将协同中央有关部门在调查研究的基础上提出意见和建议，请示中央职称改革领导小组予以合理解决。

要进一步做好职工思想政治工作研究会的工作。研究会是在各级党委领导下专门从事职工思想政治工作研究的群众性团体，要把企业思想政治工作的难点作为研究工作的重点，多做些系统的、周密的调查研究和深入的讨论，并将研究成果提供给企业党委和政工干部参考，给他们当参谋、当助手。企业政工部门也要关心、支持和帮助研究会的工作。关于如何做好研究会的工作，最近，中央领导同志已有指示，全国研究会还在上海开了第二届年会作了部署，我就不多讲了。

（五）加强基层党组织的思想建设和组织建设，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。

所有企业的党组织，都要对党员经常进行党性、党风、党纪的教育，引导他们以十二大党章规定的共产党员标准对照自己的思想和行动，开展批评和自我批评，增强党性观念。在这方面，不少企业有许多好的经验。湖南长岭炼油厂、上海石油化工总厂、攀枝花钢铁公司等单位党委采取集中轮训与有针对性的日常教育相结合的方法，坚持不



懈地抓好党员教育，使党员队伍的思想政治素质有了很大提高，党在群众中的形象有了明显改善。他们的经验值得重视和推广。

目前企业生产第一线职工中党的力量薄弱，对于加强思想政治工作十分不利。基层党支部要大力加强对新党员的培养、发展工作，特别要注意加强生产第一线党的力量。在组织发展中，要坚持党员标准，要注意改善党员文化结构，但不宜把文化程度作为发展党员的一个条件。

(六)实行厂长负责制的试点企业，党委要以主要精力抓好思想政治工作和党的建设，厂长和各级行政干部也要做好思想政治工作。

近两年，全国有两万六千多个国营企业先后试行了厂长负责制。实行厂长负责制以后，党委的职责与过去相比，发生了相应的变化。但是，党委仍然要保证企业的社会主义性质和方向，维护党的利益也就是国家和人民的利益，贯彻四项基本原则和党的各项方针政策，调动各方面的积极性，充分发挥在思想政治上的领导作用。党委不干预日常的生产行政事务，但对于企业生产经营工作中涉及党的方针、政策、原则的一些重大问题，包括中层以上行政干部的任免，要主动地发挥保证监督作用，积极地提出意见和建议。这是党委的职责，也是实现党对企业领导的十分重要的方面。

实行厂长负责制后，企业党委一定要集中主要精力抓好党的建设，管好企业思想政治工作和群众工作，保证监督党的路线、方针、政策在企业里得到正确的贯彻执行。

最近，中央领导同志在中国职工思想政治工作研究会第二届年会上讲到企业领导体制和党委工作时指出：不论企业实行怎样的领导制度，包括厂长（经理）负责制和党委领导下的厂长（经理）负责制，党委集体领导这条原则都应坚持。不能把党委集体领导，等同于党委领导下的厂长（经理）负责制，也不能因为实行厂长（经理）负责制，就认为党委集体领导可以不再提了。我们讲党政分工，实行厂长（经理）负责制的企业，党委要摆脱日常行政事务，对企业是否贯彻执行党的路线、方针、政策进行保证监督，党要管党，做好党的思想建设、组织建设工作，向全体职工进行思想政治工作，通过党员、通过工青妇群众组织做好群众工作。所有这些工作，都需要经过党委集体讨论，集体做出决定，实行集体领导。党委的保证监督，也不是书记一个人的保证监督，而是党委集体的保证监督。当然这里还要和个人分工负责结合起来。我们要按照这一精神来改善和加强企业中党的领导和党的工作。

实行厂长负责制以后，企业领导干部要认真执行《中共中央关于经济体制改革的决定》的要求，尊重职工的民主权利，充分发挥职工代表大会的作用，接受群众的监督，切实做到职工当家做主，更好地调动职工群众的积极性和创造性。

厂长和各级行政干部都要重视和做好思想政治工作。这是搞好“两个文明”建设的需要，也是企业领导体制改革的客观要求。企业的思想政治工作，总的是在党委统一领导下进行，厂长和各级行政干部要结合生产经营做好思想

政治工作，并从人、财、物、时间等方面为党委和政工部门开展思想政治工作创造必要的条件。在党委的统一领导下，还要充分发挥工会、共青团组织在企业思想政治工作中的重要作用。

# 在全国经济工作会议上 的总结讲话

(一九八六年一月二十日)

吕 东

全国经济工作会议今天就要结束了。经过十天的紧张工作，我们已经完成了大会预定的任务。会议召开前，耀邦、紫阳、纪云、尚昆、兆国等中央领导同志，在中央机关干部大会上作了重要讲话；国务院领导同志在听取召开全国经济工作会议汇报时又专门作了重要指示。会议期间，赵紫阳总理在国务院全体会议和全国计划会议、全国经济工作会议上，作了《当前经济形势和今年经济工作的任务》的重要报告。这些重要指示，为我们的会议指明了正确的方向，明确了任务和有关的方针政策，对于统一认识、开好这次会议起了决定性的作用。同时，各地各部门在会前作了深入的调查研究，总结了“六五”期间，特别是1985年的经济工作。因此，虽然会期较短，内容较多，但进行得是比较顺利的、成功的。在认真学习中央、国务院领导同志指示的基础上，总结、交流了组织经济工作和加强职工思想政治工作的经验，讨论了“七五”期间深入改革、加强管理，沿着提高经济效益的轨道继续前进的任务

和1986年的工作要点。特别是对于加强企业管理工作的紧迫性、必要性,进行了比较深入的讨论。认识到为解决“七五”期间提高经济效益、增加出口创汇这两大关键,要靠企业管理水平的提高;为适应改革、开放形势的发展,企业管理工作必须同步加以改进;为九十年代准备后劲,我国的工业生产将逐步建立在新的科学技术基础上来,与之相匹配的企业管理工作也必须紧紧跟上,逐步实现现代化。总之,加强企业管理,仍是现阶段关系到经济工作全局的一项极为重要的任务,我们一定要抓紧抓好。这是我要讲的第一点。

第二点是要把生产、市场、运输安排好。各地要认真贯彻执行赵总理在国务院全体会议上的部署,组织好1986年的经济工作。控制固定资产投资,控制消费资金的膨胀,大力增产适销对路的商品,把出口搞上去,实事求是地安排生产的增长,既要防止“过热”,也要保持适当的增长速度。特别是春节即将到来,一定要把市场安排好,使广大人民群众从节日生活中感受到我国政治经济的大好形势,感受到改革和开放搞活方针带来的巨大成果。

第三点是要把提高质量当作大事来抓。前天我请万里同志来参加今天的大会,他因事不能来了,嘱我再着重讲一下提高质量问题。我们讲质量,包括工业产品质量,商业服务工作的质量,交通运输邮电的服务质量,所有工作都有质量问题,质量好是最大的节约。我们要动员广大职工和科研、技术、设计人员,大家一起汇合各方面的力量,把质量搞上去。企业领导同志一定要认真加强质量检查监

督工作，坚决支持质量检查监督人员行使职权。一定要懂得，这是一项必须持之以恒，坚持不懈地进行才能奏效的工作，那种抓一抓、放一放的办法是不行的。同时要切实采取鼓励提高质量的政策。国务院几位领导同志再三讲，一定要使质量指标在职工工资和奖金的分配上具有否决权，使质量的优劣同每个职工的切身利益挂起钩来。今年准备在大中型工业企业中选择1,000家，搞好全面质量管理工作，商业、铁道、公路、水运、民航、邮电通信企业，也要结合实际选择一批企业，建立全面质量管理制度，把提高质量工作做出显著的成绩来。

第四点是抓好财贸工作。最近，国务院领导同志在中央农村工作会议、中央机关干部大会和这次会上，对财贸工作做了许多布置，我们一定要认真贯彻执行。首先，一定要把经济效益工作抓好。坚持把生产、实现税利、财政收入同步增长作为大事来抓，注意研究财政金融动态，及时反映情况。第二，要继续搞好商业改革，搞活商品流通。几年来，商业改革已取得了很大成绩，但总的说还只是开始，需要巩固、消化、补充、改善。同时，要开辟新的流通渠道，建立新的商业形式；新试办一些跨地区、跨部门的农工结合、农商结合、工商结合的新型商业机构，把生产和流通更紧密地衔接起来。第三，要更好地发挥国营商业的主导作用，把市场安排好。特别是要做好城市的蔬菜、肉禽蛋供应工作，要采取措施解决小商品脱销断档问题。第四，注意抓好市场物价工作。今年的物价总水平保持基本稳定，各地要做好具体安排。第五，要研究有助于发展第三产业的政

策。现在洗澡难、洗衣难、修理难，人民生活诸多不便的问题仍然严重存在，要下力量研究一些鼓励发展第三产业的政策措施。第六，加强财贸队伍的建设，提高政治、业务素质。抓紧思想政治工作，加强业务技术的培训，以适应现代化管理的要求。关于流动资金问题，会上大家反映了很多意见，根据赵总理的指示，会后我们将同银行尽快加以研究。

第五点是要坚持改革，搞活企业。坚决贯彻执行十二届三中全会关于经济体制改革的决定，进一步落实国务院下发的扩大企业自主权、推进技术进步、搞活大中型企业等三个文件。至于厂长负责制，会上议论比较多。我们认为，改革企业领导体制，实行厂长负责制，这是中央确定了的事情，并且写进了十二届三中全会通过的关于经济体制改革的决定。在试点中，出现一些矛盾，从不同的角度发表这样或那样一些议论是难以避免的。但我们做工作，必须根据中央通过的《决定》和国务院下发的文件来进行。

第六点是关于这次会议精神的贯彻问题。有的同志提出，这次会议的中心内容是坚持改革，加强企业管理问题，而中央的指导性文件下发可能还要有一段时间，那么回去怎么办？中央的指导性文件，起草小组将根据讨论的意见抓紧修改。有关加强企业管理工作的一些政策，都将陆续下达专门文件。例如节约奖的联合通知近日即可下达；调减调节税、增提折旧基金方案，会后即将下达。希望各地千方百计落实，不要把国务院下了很大决心确定的调减指标白费了。还有鼓励出口创汇和工资奖金问题，国务院已

讨论过，了文件也将很快下达。希望各地大力抓好出口货源的组织工作，特别是要注意抓好出口产品质量问题。至于加强思想政治工作，这次会议讨论得比较充分，介绍的经验也比较丰富，关键在于做细致的工作。因此，大家回去就可以按这些单项文件把工作贯彻下去，将来中央指导性文件下发后，再进一步全面贯彻。

最后，还有一件事。国务院决定召开全国城市经济体制改革工作会议，研究布置今年经济体制改革任务，特别是研究促进横向经济联系问题。会后国家体改委和国家经委即将组织调查研究小组进行会议准备工作。希望各地回去也要把经委和体改委组织起来，认真做些调查，对过去已有的实践加以总结，哪些政策要制定、调整和完善，请尽早提出意见。



# 巩固发展企业整顿成果 进一步加强企业管理工作

在全国企业整顿先进单位  
授奖仪式上的讲话

(一九八六年一月二十日)

袁 宝 华

全国企业整顿领导小组对四年来企业整顿工作的总结，全体代表已经进行了认真的讨论。大家一致认为，《总结》比较全面地回顾了四年来的企业整顿工作，对取得成绩的估计和对基本经验的总结是符合实际的。大家在讨论中提出了很好的修改意见和建议，会后我们将根据大家的意见，进一步修改，正式上报党中央和国务院。

因为整顿工作总结大家都讨论过，我就不再宣读了。关于“七五”期间加强企业管理的方针、目标、任务和要求，以及1986年重点抓的几项工作，吕东同志报告中已经讲得很清楚了。下面仅根据讨论中提出的问题，结合今年的企业管理工作讲三点意见。

## 一、进一步提高认识，切实加强企业管理。

为了巩固和发展企业整顿成果，在“七五”期间把我国

的企业管理提高到一个新的水平，首先要进一步提高对加强企业管理的重要性和紧迫性的认识。改进和加强企业管理是国民经济发展的一项长期任务。应该说，经过四年的企业整顿，我们企业的面貌，比四年前有了很大的变化。但是，从实现本世纪末的宏伟奋斗目标的要求来讲，我们的企业管理，还是低水平的，同世界先进水平相比，还有相当大的差距。所以在“七五”期间更要集中力量、下大功夫来改进和加强企业管理工作，改变当前技术落后、管理更落后的状况，为九十年代的经济发展打好基础，为建立具有中国特色的社会主义企业管理体系探索路子。四年来企业整顿和改革的实践证明，哪个地区、哪个部门的领导同志真正重视管理工作，这个地区或部门的管理工作就搞得越好，整顿和改革都能取得好的效果。因此，加强企业管理，思想必须先行。

改善和加强企业管理需要做的工作很多，从各地的经验来看，首先要抓好基础工作和抓好班组建设，使企业的各项管理工作建立在扎实的基础之上，管理和技术才能同步配套地向前发展。今年，要结合工业普查，继续抓好六项管理基础工作的健全、完善，在先进、准确、齐全、配套上下功夫，逐步适应技术进步和管理现代化的要求。班组是企业的基层组织，各项管理基础工作都要从班组做起。班组工作的好坏直接影响着企业管理水平的高低。这次在大会交流经验时，许多企业强调了抓班组建设，这是一个非常重要的信息。过去我们有抓“三基”的经验，今后要大大发扬。这是我们改善和加强企业管理的最根本的途

径。企业管理升级规划，要落实到班组，靠班组去实现。因此，要十分重视对班组长的培训工作，提高班组长的思想政治水平和技术业务能力。对全体职工的培训工作，全国职教委已经有了具体要求，也要认真抓好。

要继续抓紧落实党中央、国务院关于扩大企业自主权、增强企业活力的各项规定，大力推进企业内部改革。首先要坚定不移地进行企业领导体制改革，推行厂长（经理）负责制。《中共中央关于经济体制改革的决定》中明确规定，只有实行厂长（经理）负责制，才能适应现代企业必须建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统的要求。最近，紫阳同志在听取北京市十个改革试点企业汇报时再一次申明，对企业领导制度改革，虽然现在还在试点，他还是赞成厂长负责制。我已向各省市区的负责同志作了传达，我们要坚决贯彻执行。至于企业干部管理问题，尉部长作了重要讲话，他主张对现行的干部管理制度加以改革，使改革更有利于干部的合理使用和交流。所以我想再作点说明。去年8月在天津召开的国营工业企业法草案和三个条例修改工作座谈会上，经过几个有关部门共同研究，并向紫阳同志汇报了，大家一致认为实行厂长负责制，仍然要坚持党管干部的原则。企业党委主要是管干部政策，坚持干部的“四化”标准，把好政治关，坚持德才兼备、任人唯贤。党委要帮助厂长培养、考察、选拔和监督中层行政干部，提出使用的意见和建议。厂长在对中层行政干部的任免作出决定前，应该听取和尊重党委的意见。副厂长由厂长提名，党委讨论，报上级任命。关于

党委和行政管理干部的机构是统一还是分设好，试点中有两种做法，一种是党政分设；一种是统一到党委组织部门，由党政双重领导。行政干部与党群干部的交流是必要的，也是正常的，需要交流的干部，要由党政共同协商。这些做法还需要在试点中进一步充实、完善。要以企业领导体制改革推动企业内部的配套改革，使企业的各项管理制度适应有计划的商品经济发展的需要。

加强企业管理工作的重点是提高产品质量和降低物质消耗。各地区、各部门要有计划、有步骤地普遍推行全面质量管理，建立健全质量保证体系；同时，要树立“勤俭节约”的思想，加强能源、原材料、设备、财务等各项专业管理，加速资金周转，逐步建立健全节能降耗的保证制度。

要积极推进企业管理现代化。国家经委推荐的18种现代化管理方法，要围绕提高产品质量，降低物质消耗，根据企业的实际情况，积极推广选择应用。所有企业都要逐步学会应用全面质量管理、目标成本管理、价值工程、市场预测等方法。这次会上大家讨论了《企业管理现代化纲要》稿，提出了很好的修改意见，今年四、五月份准备召开第四次企业管理现代化工作座谈会，进一步讨论、落实《企业管理现代化纲要》稿，交流经验，扩大试点。各地可以早做一些准备。

要结合整党，大力加强领导班子的思想作风建设，要用好的党风带出好的厂风、店风、路风，促进社会风气的根本好转。要端正企业的生产经营指导思想和经营作风，

把企业的经济效益与社会经济效益统一起来。要进一步加强和改进企业的职工思想政治工作，把“两个文明”一起抓的方针落实到基层。

## **二、做好企业管理升级的准备工作。**

在讨论《关于加强全民所有制工业企业管理若干问题的决定》（讨论稿）时，大部分地区 and 部门认为，由中共中央、国务院发一个加强企业管理的决定，是很必要的，赞成在“七五”期间开展企业管理升级活动。有些省、市去年就开展了这项工作。对于升级的问题，作为中央和国务院的文件，不可能写得很具体，还需要我们在实践中具体化。因此，大家不要等，回去后根据这次会议的精神，开始进行各项准备工作。各地区、各部门要在上半年内对企业管理现状进行调查摸底，对各类企业的情况做到心中有数，在此基础上制订出本地区、本部门的企业升级的初步规划。国务院有关部门，包括非工业部门要着手收集、整理行业和专业的主要产品技术指标和物耗指标，在调查研究的基础上，制定分等级的标准。有条件的地区和部门可以进行试点，先行一步。

## **三、加强对企业管理升级工作的组织领导。**

从四年来企业整顿工作的经验看，改善和加强企业管理需要有强有力的组织领导。在《关于加强全民所有制工业企业管理若干问题的决定》（讨论稿）中，提出成立全国加强企业管理领导小组和办事机构，并要求各地区、各部门也要建立相应的领导和办事机构，专门负责这项工作。大家在讨论时基本上赞成这个意见，认为很有必要。考虑

到四年来，通过企业整顿已经形成了一支熟悉企业管理、有一定组织能力的专业干部队伍，这是一支十分可贵的力量，应该继续从事企业管理工作。因此，为了保证工作的连续性，在《决定》没有下发，新的领导班子和办事机构未成立前，现有的各级企业整顿领导小组及办事机构不要撤消，人员不要解散，要继续负责抓企业管理升级工作。

还有一个问题，就是要继续抓紧完成尚未整顿合格企业的验收工作。凡是没有完成整顿工作任务的地区、部门和企业，还要继续抓紧工作，决不能因全国性企业整顿工作基本结束而放松领导，降低标准。整顿工作有“回生”的企业，要抓紧补课，巩固和发展整顿成果。

各级企业整顿领导小组和经委要认真贯彻落实胡耀邦等中央领导同志在中央机关端正党风大会上的讲话精神，转变作风，深入实际，调查研究，抓好典型，势力把企业管理工作提高到一个新的水平。

# 巩固和发展企业全面整顿成果 进一步改善和加强企业管理工作

## 全国企业整顿领导小组

1982年中共中央、国务院发出《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》以来，各地区、各部门和企业根据党中央、国务院的部署，在各级党委、政府的领导下，有计划、有步骤地在全国范围内开展了企业全面整顿工作。到1985年底，列入全国企业整顿规划的近5万个预算内国营企业已验收合格98.9%，其中3,084个大中型骨干企业，除两个企业有客观原因不能完成整顿任务外，都已验收合格。规划外的其他全民和集体所有制企业的整顿工作也基本完成。可以说，经过四年来的共同努力，我们已经胜利地完成了中央提出的在1985年以前把现有企业整顿一遍的任务。

### 一、四年来企业全面整顿工作的回顾。

企业全面整顿，是进一步贯彻执行党的国民经济调整、改革、整顿、提高方针的重要组成部分，是在前几年恢复性整顿的基础上对企业进行的一次综合治理。通过全面整顿，使企业的经济责任制、劳动纪律、财经纪律、劳动组织、领导班子等五个方面得到进一步改善，使企业的

各项管理基础工作、企业的素质和经济效益有一个显著的提高，为逐步建设起一种又有民主、又有集中的领导体制，建设起一支又红又专的职工队伍，建立起一套科学文明的管理制度打好基础。

四年来的企业全面整顿工作，是同国民经济调整和经济体制改革密切结合进行的。随着经济形势的发展和改革的深入，对整顿工作的每个阶段都提出了明确要求，使整顿的内容不断丰富，整顿的水平不断提高。

1982年，企业整顿处于起步和试点阶段。主要是思想发动，建立组织机构，制订规划、标准，进行整顿试点，在试点中摸索建设性整顿的路子。根据一些地区的经验，企业整顿必须首先抓住领导班子这个关键。只有按照中央的要求，首先把企业的领导班子整顿好，企业的整顿才能变被动为主动，从“要我整顿”变成“我要整顿”。针对当时的情况，在1982年7月召开的全国企业整顿工作座谈会上，及时地提出了整顿要敢于“碰硬”，领导班子要选用“明白人”的要求，集中力量整顿和建设好企业领导班子，打开了企业整顿工作的局面。

1983年，企业面临着落实党的十二大提出的宏伟目标的新形势，面临着世界新技术革命的挑战。为了适应这一新形势的要求，进一步明确了企业整顿要以提高企业素质、提高经济效益为中心的指导思想。企业要由单纯生产型转变为经营开拓型，把各项工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来。我们重点抓了大中型骨干企业，特别是盈亏大户的整顿，取得了显著的经济效果。这一年，按照六届



人大一次会议提出的在1985年前把现有企业整顿一遍的要求，各地区、各部门本着“全面安排、突出重点、分类指导、分批验收”的原则，有计划、有步骤地将企业整顿工作，由点到面，由工交企业到军工、农垦、商业、外贸、建筑等其他系统的企业全面展开。

1984年，特别是党的十二届三中全会以后，以城市为重点的经济体制改革加快了步伐。这一年，党中央、国务院陆续发布了简政放权、搞活企业的一系列规定，在改革的新形势下，整顿工作与落实改革措施紧密结合，抓改革，促整顿，充实了整顿的内容，提高了整顿的水平，进一步增强了企业整顿的自觉性，加快了整顿的步伐。到1984年底，大中型骨干企业基本上验收合格，近三分之二的中小企业完成了整顿任务。

1985年，是完成企业整顿任务的最后一年。为了善始善终地、保质保量地完成企业整顿任务，坚持高标准，严要求，我们一手抓企业的整顿验收，一手抓验收后企业的巩固提高和复查补课工作，并且按照改革和整顿的内容，分专题召开企业整顿的例会，总结经验，提出要求，推动改革、整顿工作的深入发展，促进了改革、整顿成果的巩固和提高。

企业整顿工作的如期完成，为城市经济体制改革，进一步搞活企业创造了条件；为“七五”期间加强企业管理工作、全面改善企业素质、提高经济效益打下了初步基础；对实现国民经济状况的根本好转，起到了积极作用。

## 二、企业全面整顿工作取得的成绩。

四年来，企业整顿工作取得很大成绩。企业素质有了不同程度的改善，管理水平普遍提高，企业面貌正在发生变化。主要是，企业的生产经营指导思想有了转变，初步树立了市场观念、投入产出观念、金融观念、人才观念，多数企业已经开始由封闭的单纯生产型逐步向开放的经营开拓型转变；管理方法开始由传统的经验管理逐步地向科学的、现代化的管理迈进；企业的应变能力、竞争能力、自我改造和自我发展能力开始有所增强。

(一)企业领导班子按照干部“四化”要求，实现了新老交替。整顿中按照干部革命化、年轻化、知识化、专业化的标准和实行厂长负责制的要求，对企业领导班子进行了多次调整，开始打破了实际存在的干部职务“终身制”，一大批政治素质好、年富力强、具有开拓精神、懂业务技术、会经营管理的优秀中青年干部选拔到企业领导岗位。领导班子的年龄结构、知识结构趋向合理，基本上解决了老化、臃肿的现象。突出的变化，一是年轻的多了，二是懂行的多了。据对全国2,900个大中型骨干企业的18,000名党政干部的统计，平均年龄45岁，41~50岁的占63%，基本上形成了以四十几岁的干部为主体的梯形年龄配备；大专以上文化程度的成员占总人数的74%，厂长中具有大专以上文化程度的占89%，比整顿前增加40%，党委书记中具有大专以上文化程度的达到81%，比整顿前增加70%，并选用了一批自学成才的干部；每个班子平均6.3人，比整顿前减少三分之一；新进班子的占90%。

厂长负责制的试点工作发展很快。目前，全国试点企

业已达到 2.6 万多个，并取得了初步经验和成效。搞得好的企业，基本上理顺党、政、工三者之间的关系，初步改变了企业里“党政不分”、职责不明的状况。突出了厂长（经理）在生产经营和行政管理中的地位和作用，强化了生产经营的决策、指挥系统；明确了企业党委的保证监督作用，企业中党的建设、思想政治工作得到加强；健全了职工代表大会制度，加强了职工的民主管理。

（二）企业内部经济责任制不断发展完善。经过整顿、改革，在学习推广首钢经验的基础上，以责、权、利相结合，包、保、核相联系为基本内容的企业内部经济责任制，普遍建立健全起来。随着改革的深入，经济责任制不断完善和发展，在范围和内容上，许多企业已经从生产第一线人员发展到包括企业领导在内的全体职工，实行了多种形式经济承包，形成了层、线、岗相结合的纵横连锁的经济责任制网络体系。不少企业把发展战略方针和长期与短期的经营目标通过经济责任制层层展开，层层落实，保证了企业方针、目标的如期实现。有的大型企业采取划小核算单位，实行分级分权管理，进一步增添了企业的活力。从分配上看，已由单纯的奖金分配扩展到工资领域，把职工的劳动所得同劳动成果进一步挂钩，开始打破了分配上的平均主义，调动了企业职工的积极性。实践证明，企业内部经济责任制是一种综合性经营管理制度，有鲜明的中国特色，具有强大的生命力，它在改善企业管理、实现企业管理现代化方面已经越来越显示出它的积极作用。

（三）企业管理的各项基础工作有所改善。在企业整顿

中，根据加强管理，完善经济责任制的需要，普遍整顿和加强了基础工作，取得了成效。（1）各种标准的数量增加，水平提高。到1985年底，我国国家标准已有7,500个以上，比整顿前增加1.2倍，其中采用国际标准和国外先进标准的占28%。县以上企业正式生产的产品，90%以上都有了标准，比整顿前提高了15%左右。（2）计量工作有了加强，计量升级活动初见成效。计量器具配备率达到80%以上，计量检测率达到88%以上，比整顿前提高20~30%，有4,933个企业达到了国家规定的不同计量等级标准，其中达到一级标准的有78个。（3）实行定额管理的面有了扩大，定额水平有所提高。（4）信息工作开始得到了重视。据10个省、市统计分析，有30~50%的企业初步建立了信息的收集、整理、传递、分析、控制网，有的企业已开始利用信息反馈指导生产经营。（5）以责任制为核心的规章制度日益完善。（6）基础教育工作有较大进展。经过整顿，原来基础比较差的企业，基本上扭转了产品无标准、消耗无计量、工时无定额、成本无核算的“四无”状况；原来基础比较好的企业，各项基础工作，基本上适应了改革和生产经营管理的需要。

六项管理基础工作的加强，为推进企业管理现代化创造了条件。在整顿验收基础上，各地区、部门开展了企业管理现代化试点工作。全国重点抓了36个试点企业，各省市抓了200多个试点企业。这些企业都制订了实现管理现代化的目标规划，开始运用现代管理方法，使用微机辅助管理。国家经委推荐的18种现代化管理方法，在多数企业

中得到不同程度的推广和应用。

(四)劳动组织整顿取得初步成效。劳动组织整顿由精简机构、压缩非生产人员、安置富余人员，到结合“转轨变型”、搞活企业的要求，进行企业内部组织机构改革和劳动组织调整，企业里机构臃肿、人浮于事、“一线紧，二、三线松”的状况有所改善，劳动定额面扩大、水平提高。据 11 个省市、部门统计，定额面一般扩大 6~19%，定额水平提高 5~16%。四年来，工交、建筑、商业企业初步撤出和安置富余人员 300 万人。大中型企业普遍建立了生活、劳动服务公司，开辟了生产门路，发展了第三产业。

(五)职工队伍素质有所提高。各地区、各部门在企业整顿中，认真贯彻《国营企业职工思想政治工作纲要》，广泛开展“五讲、四美、三热爱”活动和创建“文明单位”活动，取得了成效。许多企业按照《纲要》要求，把思想政治工作同经济工作结合一道去做，注意研究解决整顿、改革中出现的带倾向性的思想问题，保证了整顿、改革的顺利进行。通过贯彻《职工守则》、《职工奖惩条例》，企业的劳动纪律有所改善，劳动态度、服务质量有所提高。劳动出勤率一般提高 3~7%，工时利用率提高 5~10%。

职工培训工作有较大进展。据 29 个省、自治区、直辖市统计，1982 年至 1985 年 9 月，青壮年职工文化补课累计合格 2,038 万人，为应补课人数的 75.9%，技术补课累计合格 1,596 万人，为应补课人数的 74.4%，两者都超过国家规定的 60% 的低限要求。1983 年至 1985 年全国职工高

等学校毕、结业 106 万人，职工中专学校毕、结业 107.5 万人。参加全国厂长(经理)统考的已四批，共 8 万人，前三批的及格率达到 95% 以上，平均得分超过 75 分。几年来，共建立了 92 所经济干部管理学院和 9 个培训中心。对省、自治区、直辖市经委主任的轮训已完成一遍，现已开始第二轮(包括工业城市经委主任)的轮训。这些情况表明，通过多渠道、多层次、多形式的培训，职工的政治、文化、技术素质有了新的提高。

(六)促进了经济效益的提高。企业全面整顿促进了生产发展和商品流通。通过整顿企业财务管理工作，建立、健全了财务管理制度，加强了经济核算。企业的经济效益普遍高于整顿前的水平。1985 年 1~11 月和整顿前的 1981 年同期相比，全国工业企业总产值增长了 47.5%，实现利税增长了 38.1%，上缴利税增长了 16%。扭亏工作成绩显著，国营工业企业亏损户由 12,598 户减到 4,718 户，亏损面由 31.1% 降到 12.1%。商业企业 1985 年与 1982 年相比，销售总额增长 20.7%，利润总额增长 62.5%，上缴利税增加 47%，亏损面减少 40.2%。企业整顿是经济效益增长的一个重要因素。

(七)培养锻炼了一支懂得企业管理的、从事企业整顿工作的干部队伍。这次企业整顿，既是一项宏大的系统工程，又是一次全国性普及企业管理知识的教育活动。通过企业全面整顿，企业广大职工，特别是各级领导干部的管理知识水平普遍得到提高。各级企业整顿领导小组办公室在整顿中发挥了重要作用，形成了一支熟悉企业管理、有

一定组织能力的干部队伍。据 17 个省、自治区、直辖市的初步统计，四年来共建立各级整顿办事机构 7,199 个，工作人员最多时达 44,790 人。这是一支十分可贵的力量，今后还要在加强企业经营管理、推进管理现代化中继续发挥作用。

经过全面整顿、综合治理，涌现了一批技术进步取得较大进展、经营管理向现代化迈进、经济效益显著提高的先进企业。在地区、部门评选省、部级“六好企业”和“先进企业”的基础上，全国共评选命名 230 个“全国企业整顿先进单位”。

### 三、主要经验和存在问题。

四年来，各地区、各部门和各企业，在推进企业全面整顿中，做了许多认真细致的工作，积累了不少好的经验。认真总结这些经验，对“七五”期间进一步加强企业管理，在经济体制改革中探索我国企业管理现代化的路子是十分有益的。

（一）调整和建设好企业领导班子，是进行整顿、加强管理、搞活企业的前提。

四年来的实践证明，一个企业要进行整顿、改善管理、搞活经营，首先必须有一个好的领导班子。在实行有计划的商品经济的情况下，更需要有一个坚持社会主义方向，善于经营决策的班子来进行组织领导，才能适应市场需要，利用价值规律，开拓生产经营的新局面。企业全面整顿取得成效的一个决定性因素，就是始终把调整和建设好企业领导班子放在首位，坚持由新班子抓整顿工作。在

调整和建设企业领导班子的实际工作中，坚决贯彻干部“四化”方针，把革命化放在首位，主要看干部有无事业心和创造精神，决不让“三种人”和有严重问题的人混进领导班子，以保证党的路线、方针、政策的贯彻和企业生产经营的社会主义方向；正确处理“文凭”与“水平”、“成员素质”与“群体素质”、“年轻化”与“合理年龄结构”的关系，强调工作实绩和解决实际问题的能力，强调班子在年龄和智能上的合理搭配，提高整个班子的群体效能。在考察和选拔干部上，把组织考察同群众推荐、评议、选举结合起来，使新班子具有比较坚实的群众基础。在进行组织建设的同时，结合整党，端正经营思想和经营作风。通过多种形式培训和对大中型企业厂长（经理）实行全国统考，提高了新班子的政策水平和经营管理水平。

（二）加强管理基础工作和完善企业内部经济责任制，是推进改革、实现管理现代化的重要环节。

各项管理基础工作和经济责任制同各项专业管理是相互联系、相互制约、相互促进的。许多企业的经验证明，基础工作越扎实，经济责任制越完善，越能保证企业改革的顺利进行，越能有效地推进企业管理现代化。搞得好的企业都认识到，一切管理工作都是建立在扎实可靠的基础工作之上的，基础工作已成为企业经营决策的信息源，过去那种传统的经验管理方法和基础工作，已经不适应有计划的商品经济的要求，必须尽快改变基础工作长期薄弱的状况。经济责任制作为一项综合性经营管理制度，对调动职工生产积极性和保证企业方针、目标的实现，越来越起



着重要的作用。完善经济责任制离不开健全、扎实的基础工作，而强化基础工作又必须在推行经济责任制中才能落实。因此把这两项工作作为加强管理的重要环节，坚持高标准，严要求，严格考核，持之以恒，在推进改革、实现管理现代化进程中，逐步形成具有本企业特色的管理基础工作和企业内部经济责任制体系。

(三)坚持整顿与改革相结合，是改善管理、搞活企业的有效途径。

整顿和改革的目的是为了搞活企业，发展生产力。把整顿同改革结合起来，同步进行，就可以互相促进，提高改革和整顿的效果。一些整顿工作搞得好的地区、部门和企业坚持把整顿、改革结合起来，统一领导、统一部署、统一检查指导。以改革为动力，促进整顿工作的深入发展；同时搞好企业整顿工作，又为推进改革、搞活企业打好基础，从而使整顿、改革都取得明显的效果。四年来的实践证明，只有在整顿同改革结合起来之后，才有效地解决了整顿中的“碰硬”问题。许多企业还认识到，企业整顿既是阶段性任务，又是一项经常性工作。今后在推进改革和改善企业管理中，还需要结合新的情况和问题，进行必要的整顿工作。

(四)坚持两个文明建设一起抓的方针，是端正企业社会主义方向、建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍的可靠保证。

物质文明建设是精神文明建设的基础，精神文明建设是物质文明建设的保证。在企业全面整顿中，凡是改革、

整顿搞得好的企业，都是坚持了“两个文明”一起抓，取得了好的效果。一是通过加强精神文明建设，保证了企业的社会主义方向，在改革、开放的新形势下，企业始终坚持正确的经营思想、经营方针，靠真本领挖掘潜力，搞活企业，提高经济效益，为四化建设多做贡献；二是把政治工作同经济工作紧密结合起来，按照党的方针政策解决整顿、改革中各种思想问题；三是结合新时期的特点，在坚持发扬党的优良传统的同时，紧密结合改革和开放，创造性的开展思想政治工作，使思想政治工作富有时代气息，具有感染力、说服力、战斗力；四是重视思想政治工作队伍的思想建设、组织建设和业务建设，注意发挥党支部的战斗堡垒作用、团组织的助手作用和党、团员及先进分子的先锋模范作用。

(五) 运用系统工程方法，进行组织领导，是善始善终、保质保量完成企业整顿任务的有力保证。

企业全面整顿、综合治理，是一项宏大的系统工程，涉及到生产、流通的各个领域，必须有明确的指导思想，严格的标准和要求，进行系统的科学的组织领导。一是不断端正指导思想，始终把提高企业素质、提高经济效益作为企业全面整顿的中心任务，围绕这个中心，结合形势的发展，及时地提出新要求，以此统一思想、统一行动，保证了整顿工作方向正确，内容充实，效果显著。二是领导重视、组织健全、工作协调。从国家、地区到企业都成立了企业整顿领导小组，健全了办事机构，固定人员抓企业整顿工作。人事、劳动、财政、工会等有关综合部门，分

工负责，工作协调，步调一致。三是有规划，有步骤，责任落实。对企业整顿工作实行了目标管理，以中央提出的1985年前把现有企业整顿一遍为总目标，从部门到企业层层制订规划，层层落实责任，建立了分级分工责任制度。四是制度健全，措施有力。各级企业整顿领导小组多数建立了工作例会制度、验收进度通报制度。全国企业整顿领导小组，从1982年起，坚持一月一次例会，定时召开，坚持不懈，一次着重解决一个主要问题，及时交流经验，印发《企业整顿简报》，按月通报整顿验收进度。各级企业整顿领导小组对整顿工作实行分类指导，加强调查研究，督促检查，做了大量艰苦细致的工作。五是坚持严格验收。各地区、各部门按照五项整顿工作要求，都制订了整顿标准和验收细则，并坚持按标准进行整顿验收，没有完全达到标准的，限期补课。同时对验收合格企业定期复查、回访，“回生”严重的，坚决撤回“合格证”。事实证明，没有严格的检查验收，是不可能善始善终、保质保量地完成整顿任务的。

在肯定企业全面整顿工作取得成绩的时候，我们要保持清醒的头脑，决不能估计过高。就目前我国企业的素质和管理水平来说，与1982年整顿前相比，确有很大提高。但从我国和世界经济的发展来看，从当前大中型企业的情况看，我国多数企业素质仍然不高，管理仍很落后，潜力还没有得到充分的发挥，许多方面远不能适应经济体制改革和国民经济发展的需要。主要问题有：（1）不少调整后的企业领导班子中，工程技术人员多，缺乏经营管理和思

想政治工作的知识和经验；许多企业“三总师”配备不全，尤其缺少总经济师；一些企业党政班子年龄结构没有形成梯形配备；少数企业的经营指导思想存在只顾眼前利益、不顾长远发展的倾向。（2）相当一部分企业基础工作薄弱，经不起客观条件变化，特别是市场变化的冲击，产品质量差、物质消耗高、安全状况不好、经济效益低。（3）职工队伍素质不高，不少企业不同程度地存在着劳动纪律、工艺纪律和财经纪律的松弛现象。（4）有一部分企业忽视社会主义精神文明建设，思想政治工作薄弱。（5）整顿工作发展不平衡。就整顿工作来说，由于地区、行业的情况不同，企业的基础不同，发展也不平衡。据今年下半年复查结果，整顿、改革搞得好、经济效益高的企业约占40%，整顿、改革有成绩，经济效益有增长的企业约占50%，整顿有“回生”，经济效益差的企业约占10%。原因是一些企业的整顿工作带有一定的突击性，基础不牢；有的企业整顿中图形式、搞花架子，验收后又不重视抓巩固提高工作；个别企业甚至在整顿中弄虚作假，验收中蒙混过关，或者请客送礼，骗取合格证，使整顿工作走了过场。因此，继续巩固发展整顿成果，全面改善和加强企业管理，提高企业素质，提高经济效益，仍然是摆在我们面前的一项十分重要的任务。

#### **四、七五期间要继续在加强企业管理、提高企业素质上下功夫。**

全国党代表会议通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》，对加强企业管理工

作提出了新的要求，中心任务是提高产品质量，降低物质消耗，挖掘企业潜力，提高经济效益，在增加国家财政收入的同时，增强企业自我改造、自我发展的能力。各级领导要充分认识，改进和加强企业管理不是权宜之计，而是伴随着经济发展全过程的一项长期的任务。不仅基础差的企业需要加强管理，基础好的企业也同样需要加强管理，否则先进的技术、先进的装备也难以发挥应有的作用。这次会上讨论了国家经委代中共中央、国务院起草的《关于加强全民所有制工业企业管理工作若干问题的决定》，这是“七五”期间加强企业管理的指导性文件，正式下发后要认真贯彻执行。现在全国性的企业整顿任务已经胜利完成，我们要珍惜和发展企业整顿取得的成果，在“七五”期间进一步搞好企业内部改革，推进管理现代化，使我国的企业管理水平在现有基础上攀登新的台阶。

“七五”期间加强企业管理的指导思想是，要在认真贯彻党的全国代表会议精神，加强精神文明建设，推进经济体制改革的前提下，坚持以提高经济效益和总的社会效益为中心，把提高产品质量、降低物质消耗作为主攻方向，打基础、上等级，创先进，全面提高企业素质，使我国的企业管理水平能基本适应现代化建设的需要，为后十年的经济振兴打下坚实的基础。

为了实现“七五”期间对企业管理的要求，必须从实际出发，根据企业的具体情况，制定不同的目标和要求，准备采用统一规划、分级管理、分类指导、全面提高的办法，由国务院有关部门和省、自治区、直辖市制订出一、

二、三级企业的标准和企业升级规划。企业根据规定标准提出奋斗目标和分阶段实施计划。各地区、各部门根据企业达到的管理水平，给予评定，发给等级证书。非工业部门也要根据这个精神，相应地制订本部门、本行业的分级标准和升级规划。

加强企业管理工作的任务很重，涉及的方面很多，根据四年来企业全面整顿工作的经验，必须有一个强有力的组织领导机构，有固定人员从事这项工作。我们建议，以原全国企业整顿领导小组及其办公室为基础，充实组建，负责指导、统筹、协调、组织全国有关企业管理的各项工作。各省、自治区、直辖市和国务院有关部门要有相应的固定机构，有条件的企业也应设立相应的管理机构。现有的各级企业整顿领导小组及办事机构不能撤消，人员不能解散，在新的领导和办事机构成立前，负责组织领导企业管理升级工作。

要继续抓紧完成尚未整顿合格企业的整顿验收工作。凡是还没有完成整顿工作任务的地区、部门和企业，还要继续抓紧工作，决不能因全国性企业整顿工作基本结束而放松领导，降低标准。整顿工作有“回生”的企业，要抓紧补课，巩固和发展整顿成果。

“七五”期间是实现九十年代经济振兴的关键时期，也是探索和建立具有中国特色的社会主义企业管理体制的重要时期。我们一定要切实加强企业的经营管理工作，眼睛向内，挖掘企业内部潜力，向管理要速度、要效益、要后劲，为实现党的十二大提出的本世纪末的宏伟目标努力奋斗！

## 全国企业整顿领导小组、国家经济委员会关于命名全国企业整顿先进单位的决定

各省、自治区、直辖市企业整顿领导小组、经委，国务院有关部门企业整顿领导小组，中国人民解放军总后勤部：

1982年1月，中共中央、国务院作出了关于国营工业企业进行全面整顿的决定。以后扩展到其它行业的企业。经过各地区、各部门和企业的共同努力，到1985年底，已经按照规划胜利完成了中央规定的企业整顿任务。

四年来，企业整顿工作取得了显著成绩：企业的领导班子按照干部“四化”要求，进行了调整，实现了新老交替；职工队伍素质有了提高；经济责任制进一步完善；企业的管理基础工作普遍得到了加强；经济效益增长幅度明显高于整顿前的水平。不少企业在进行改革、增强活力、推进管理现代化方面，迈出了可喜的步伐。各地区、各部门涌现出一批先进典型。

为了巩固和发展企业全面整顿的成果，表彰先进，进一步改善和加强企业管理工作，提高企业素质，经各地区、各部门推荐，全国企业整顿领导小组和国家经委审定，特命名以下230个企业为“全国企业整顿先进单位”。

先进单位要再接再厉，学习其他企业的好经验，成为全国企业的表率。全国企业都要认真学习先进单位的经验，深入进行改革，加强经营管理，提高企业素质，积极推行企业管理现代化，为完成“七五”计划，搞好两个文明建设而努力奋斗。

一九八六年元月二日

## 全国企业整顿先进单位名单

### 地 区

#### 北 京 市

首都钢铁公司  
北京内燃机总厂  
北京人民机器厂  
北京清河毛纺织厂

北京化工三厂  
北京市东风市场  
北京光学仪器厂

#### 天 津 市

天津碱厂  
天津手表厂

天津市肉类联合加工厂  
天津市百货大楼



天津市针织运动衣厂  
天津市第一市政工程公司

天津市第二建筑工程公司

## 河北省

秦皇岛耀华玻璃厂  
唐山市建筑陶瓷厂  
河北唐山马家沟耐火材料厂

华北制药厂  
秦皇岛市商业服务楼  
邯郸市第二建筑工程公司

## 山西省

潞安矿务局  
山西杏花村汾酒厂  
第十三冶金建设公司

山西省化工厂  
太原电解铝厂

## 内蒙古自治区

包头铝厂  
内蒙古乌拉山化肥厂

内蒙古绰尔林业局

## 辽宁省

沈阳电缆厂  
大连冷冻机厂  
辽河化肥厂

辽宁省朝阳第二建筑工程公司  
大连渤海饭店

瓦房店轴承厂  
东北制药总厂

鞍山市印染厂

## 吉 林 省

吉林化学工业公司  
吉林铁合金厂  
长春拖拉机制造厂

吉林省三岔子林业局  
长春市衬衫厂  
长春市百货大楼

## 黑 龙 江 省

哈尔滨轴承厂  
佳木斯造纸厂  
黑龙江省佳木斯中药厂

牡丹江市化工二厂  
哈尔滨第一工具厂  
阿城继电器厂

## 上 海 市

上海第十七棉纺织厂  
上海天原化工厂  
上海市第一建筑工程公司  
上海英雄金笔厂  
上海第三钢铁厂

上海市长春食品商店  
上海无线电二厂  
上海柴油机厂  
上海皮鞋厂

## 江 苏 省

常州柴油机厂

无锡油泵油嘴厂

江苏省苏州振亚丝织厂

南京市新街口百货商店

南通第一棉纺织厂

江苏省泗洪双沟酒厂

南京化学工业公司催化剂厂

## 浙 江 省

民丰造纸厂

杭州民生药厂

杭州张小泉剪刀厂

浙江省第四建筑工程公司

宁波水表厂

## 安 徽 省

马鞍山钢铁公司

合肥化工厂

合肥叉车厂

## 福 建 省

福州第一开关厂

福建省泉州市五交化公司

福建维尼纶厂

福建省南平水泥厂

福州第二化工厂

## 江 西 省

江西横峰纺织器材厂  
国营宜春第一机械厂

江西钢厂

## 山 东 省

济南第一机床厂  
山东新华制药厂  
山东淄博制酸厂  
青岛碱厂

山东金岭铁矿  
青岛市粮食局第二面粉厂  
齐鲁石油化工公司

## 河 南 省

河南省民权葡萄酒厂  
平顶山锦纶帘子布厂  
洛阳耐火材料厂

河南轮胎厂  
洛阳玻璃厂

## 湖 北 省

武汉钢铁公司  
武汉印刷厂  
湖北省安陆棉纺织厂

襄樊市鼓楼商场  
湖北省黄石市锻压机床厂  
东风轮胎厂

## 湖 南 省

湖南省醴陵国光瓷厂  
湘乡水泥厂  
湖南省涟源钢铁厂

湖南省湘潭纺织印染厂  
湖南省浦沅工程机械总厂

## 广 东 省

韶关齿轮厂  
广东省海南汽车运输公司  
广东玻璃厂

广东省第二建筑工程公司  
佛山市国营升平百货商店  
广州绢麻纺织厂

## 广西 壮 族 自 治 区

柳州第二空压机厂  
桂林乳胶厂

广西北流县氮肥厂

## 四 川 省

四川化工总厂  
自贡市鸿鹤化工总厂  
东新电碳厂  
成都无线电七厂

重庆钢铁公司  
四川省第三建筑工程公司  
宁江机床厂  
乐山冶金机械轧辊厂

## 贵州省

遵义铁合金厂

贵阳矿山机器厂

## 云南省

中国烟草总公司云南省公司 昆明冶炼厂

玉溪卷烟厂

云南省个旧市供销合作社

联合社

## 西藏自治区

山南地区交通局汽车修配厂

## 陕西省

陕西省宝鸡石油钢管厂

汉江工具厂

西安内燃机配件厂

国营西北第五棉纺织厂

国营西北第一棉纺织厂

宝鸡市车辆厂

## 甘肃省

兰州石油化工机器厂

甘肃省刘家峡化肥厂

兰州炭素厂

兰州日用化工厂

## 青 海 省

青海黎明化工厂

青海铝制品厂

## 宁夏回族自治区

大河机床厂

银川橡胶厂

## 新疆维吾尔自治区

新疆八一钢铁总厂

乌鲁木齐市红旗路百货商店

乌鲁木齐矿务局苇湖梁煤矿

## 部 门

### 农牧渔业部

新疆生产建设兵团农工师二

大连渔轮厂

十九团

新疆石河子八一糖厂

### 林 业 部

大兴安岭林业管理局新林林业局

## 水利电力部

北京石景山发电总厂                      水利电力部第十二工程局  
华东电业管理局望亭发电厂      辽宁发电厂  
山东电力建设第一工程公司

## 地质矿产部

重庆地质仪器厂

## 冶金工业部

攀枝花钢铁公司                      第三冶金建设公司

## 机械工业部

大连重型机器厂                      第二砂轮厂  
四川仪表总厂                      长征电器公司

## 核工业部

国营五〇四厂                      国营五二三厂



## 航空工业部

国营一三二厂                      沈阳飞机制造公司  
国营五一厂

## 电子工业部

国营北京第三无线电器材厂    国营长江机器制造厂  
国营南京无线电厂              国营华联无线电器材厂  
国营江南无线电器材厂

## 兵器工业部

国营长庆机器厂                  国营新华化工厂  
国营嘉陵机器厂                  国营内蒙古第一机械制造厂

## 航天工业部

南京晨光机器厂                  上海广播器材厂

## 煤炭工业部

抚顺矿务局                      南桐矿务局

## 石油工业部

大庆石油管理局

渤海石油公司

## 化学工业部

第一胶片厂

第十二化工建设公司

## 纺织工业部

沈阳纺织机械厂

国营经纬纺织机械厂

## 轻工业部

塘沽盐场

昆明轻工业机械厂

## 铁道部

广州铁路局

铁道部齐齐哈尔车辆工厂

北京铁路局

铁道部第一工程局

上海铁路局

## 交 通 部

烟台港务管理局  
第四航务工程局

黑龙江航运管理局

## 邮 电 部

上海市市内电话局  
哈尔滨市邮政局

吉林市邮电局  
邮电部眉山通信设备厂

## 商 业 部

上海文化用品批发公司  
商业部无锡粮食机械厂  
中国农业生产资料公司上海  
采购供应站

天津文化用品采购供应站  
广州五金交电采购供应站

## 对外经济贸易部

中国纺织品进出口总公司 诸城县对外贸易公司

## 中国人民解放军总后勤部

中国人民解放军第三五〇六 中国人民解放军第七四一六  
工厂 工厂

## 司 法 部

浙江省五一机械厂

## 中国船舶工业总公司

新港船舶修造厂

江南造船厂

## 中国石油化工总公司

长岭炼油厂

兰州炼油厂

上海石油化工总厂

## 中国建筑工程总公司

中国建筑第五工程局第四建 中国建筑第三工程局第一工  
筑安装工程公司 程公司

## 中国汽车工业公司

第一汽车制造厂

第二汽车制造厂

## **中国有色金属工业总公司**

东北轻合金加工厂

山东铝厂

凡口铅锌矿

株洲硬质合金厂

## **中国烟草总公司**

上海卷烟厂

## **国家建筑材料工业局**

国家建筑材料工业局建设公司

## **国家医药管理局**

中国医药公司上海采购供应站

## **国家物资局**

石家庄储运公司石岗路仓库

## **国家计委国家物资储备局**

湖北省储备物资管理局三三七处

**国家出版局**

北京新华印刷厂

**中国工商银行**

中国工商银行上海市分行

**中国人民银行**

国营六一四厂

**中国农业银行**

中国农业银行上海市川沙县支行

**国务院侨务办公室**

广东省国营珠江华侨农场糖厂

# 加强企业领导班子建设 把政治业务素质再提高一步

中央组织部部长 尉健行

就今天的机会，我向大家介绍一下近几年调整全国骨干企业领导班子的简况，并对进一步加强企业领导班子建设，提高其政治、业务素质等问题，谈些意见，供同志们参考。

调整好企业领导班子，是全国机构改革和经济体制改革的重要组成部分。1982年以来，按照中央的部署，根据革命化、年轻化、知识化、专业化的要求，对全国骨干企业领导班子进行过两次普遍调整。调整后的班子，素质发生了显著变化，最突出的，一是年轻了，二是比较懂行了。调整后领导班子的基本状况是：（一）四十几岁的干部已成为班子成员的主体部分，基本形成了梯队年龄结构。骨干企业的党政领导干部中，四十岁以下的占20%多，四十一岁到五十岁的约占63%，五十一岁以上的占17%，平均年龄四十五岁。这样的年龄结构为今后新老干部的正常交替与合作提供了有利条件，对企业生产、建设很有好处。（二）文化和专业知识水平比较高。现有党政正副职领导干部中，具有大专以上文化程度的占74%，一般都懂专

业技术。按照企业生产、经营特点的需要，都有懂主要专业的领导干部，大企业的领导干部中，所懂专业的门类比较齐全。(三)班子比较精干。现在，全国骨干企业每个领导班子的成员平均为6.3人，比企业整顿前减少了三分之一。(四)厂长、党委书记大都懂专业技术，具有一定的管理知识。调整以后，厂长的平均年龄四十六点六岁，具有大专以上文化程度的达到89%。党委书记的平均年龄四十五点五岁，具有大专以上文化程度的占81%。同以前相比，这是很大的变化。

根据省区市和有关部门的分析，新班子主持工作后，在原有工作的基础上，多数企业的面貌都有不同程度的变化，他们表现出几个明显的特点：(一)在政治上能同中央保持一致，对党在新时期的路线和方针、政策执行比较坚决。思想比较活跃，搞改革的积极性比较高。他们在打破“大锅饭”，破除干部职务终身制，改革用工制度，精简机构，实行经济责任制，改善和加强思想政治工作等方面都进行了不少探索，也创造了一些经验。(二)注意科学管理，重视技术进步。一般在学习科学的管理方法和先进的管理手段上都有进步。对国内和世界的科技信息比较了解，有战略眼光，视野较宽，采用新技术的热情高。(三)注意团结，新老干部合作好。事业心强，工作勤恳实干，以身作则。

这次骨干企业领导班子调整之所以进展顺利，质量较好，根本原因是党中央关于建设企业领导班子的方针、政策十分明确，特别是党的十二届三中全会的决定和1984



年8月召开的全国企业领导班子建设座谈会期间，中央领导同志作的重要指示，对搞好企业领导班子调整起了巨大的推动作用。各省、自治区、直辖市党委执行中央的方针、政策比较坚决，各级领导同志亲自抓，及时解决班子调整中的各项具体问题。在党委的领导下，各级组织、人事部门和经济部门做了大量的组织工作和思想工作，并且积累了很多成功的经验。

骨干企业领导班子的调整，虽然取得了可喜的成绩，但也不能估计过高。新班子在许多方面，还需要进一步完善。随着“七五”计划的贯彻执行和经济体制改革的逐步深入，以及思想政治工作面临的新形势，对企业领导工作的要求愈来愈高。在现有的基础上，把企业领导班子尤其是骨干企业领导班子的素质再提高一步，仍然是各级党委和组织人事部门要继续抓好的重要工作之一。

在三千个骨干企业的领导班子中，1982年以前的领导成员，现在只有10%多一点，90%是新干部，他们要在实践中经受锻炼，增长才干，提高领导水平。从整体上说，对调整后的骨干企业领导班子，一般应采取稳定、完善、提高的方针，重点在提高。但这决不是说，今后不需要再调整了。据调查分析，近几年新提拔的企业领导干部中，大约有3~8%左右的人不那么称职，有些领导班子的结构存在明显的缺陷，不能适应开创企业工作新局面的要求。对难以胜任现职的干部和长期打不开局面的领导班子，必须从实际出发及时进行调整，加以充实和完善。

关于企业领导班子的建设。当前主要应抓好以下几方

面的工作：

**一、加强新班子的思想、作风建设，是当前要切实抓好的首要问题。**

干部四化，必须坚持以革命化为前提，这是绝对不能忽视的。小平同志说：“不只是年轻，有业务知识，就能解决问题，还要有好的作风。要全心全意为人民服务，深入群众倾听他们的呼声；要说真话，反对说假话，不务虚名，多做实事；要公私分明，不拿原则换人情；要任人唯贤，反对任人唯亲。”加强领导班子的思想和作风建设要着重围绕这几条来进行。新干部有许多优势，但许多人入党的时间短，在领导岗位上锻炼的时间比较少，对党的优良传统和作风缺乏深切的认识和体会。在新形势下，一定要努力继承和发扬党的好传统和好作风，真正把老同志坚持革命斗争方向的英勇精神的班接过来。当前，要紧密结合整党，着重抓好以下几个问题。

第一，要认真学习马列主义基本理论和党的方针、政策。小平同志在全国党的代表会议上提出，新老干部都要学习马列主义理论。他说：“因为只有这样，才能提高我们运用它的基本原则基本方针，来积极探索解决新的政治经济社会文化基本问题的本领，既把我们的事业和马列主义理论本身推向前进，也防止一些同志，特别是一些新上来的中青年同志在日益复杂的斗争中迷失方向。”近几年来，新提拔的企业领导干部，以前多数是工程技术人员，许多同志没有比较系统地学习过马列主义的基本理论，补上这一课十分重要。不懂马列主义的基本理论，就难以把共产

主义的远大理想建立在科学的基础上。对党的三中全会以来的各项方针、政策，没有深刻理解，就不能根据发展着的形势，正确解决出现的各种新问题，当一阵风吹来的时候，往往头脑不清醒，辨不清方向，或顶不住，或跟着跑；当强调克服一种倾向的时候，又往往出现另一个偏向。搞社会主义四个现代化建设，专业知识和管理知识固然十分重要，但决不能忽视马列主义基本原理的学习，尤其是领导干部，要熟悉并学会运用马列主义的原则和方法，正确处理新形势下，经济改革和两个文明建设中遇到的各种问题，把理论和实践结合起来，结合企业的具体实际，创造性地贯彻执行党的各项方针、政策，这是一项基本功，新干部要在这方面多下功夫，才能不断提高自己的领导水平，保证企业的生产、经营和各项改革健康发展。

第二，坚持全心全意为人民服务的根本宗旨。领导要有威信，要群众信得过，最要紧的是真正做到吃苦在前，享受在后，身先士卒，同群众心心相印，做人民的公仆。新提拔的企业领导干部，绝大多数对自己的要求是严格的，但确也有少数人担任领导职务后，在住房、升级、奖金等问题上以权谋私，严重的脱离群众。我们党历来强调领导干部的表率作用和共产党员的模范作用，这是团结群众同心同德搞四化的最有力的武器。领导干部一定要成为有共产主义理想和严格遵守纪律的模范，带头贯彻中央领导同志在中央机关干部大会上提出的关于端正党风的各项要求，牢固树立全局观念，正确处理国家、企业和职工三者利益的关系，坚决反对以权谋私。上级领导部门要加强监

督，发现问题，及时纠正和处理。要健全正常的党内生活，定期召开民主生活会，认真开展批评与自我批评，经常检查思想，总结工作，克服缺点，不断提高全心全意为人民服务的思想觉悟。

第三，坚持民主集中制。有的同志把厂长负责制同民主集中制对立起来，认为实行民主集中制妨碍厂长行使指挥权，这是一种误解。厂长对日常生产、经营等行政工作要有充分的指挥权，党委和其它方面不要干涉，应当创造更好的条件，充分发挥厂长的积极性。工厂搞好搞不好，厂长的作用和责任很大。但是，在工厂企业中，凡属重大问题不是哪一个人能决定的。重大问题的决策不能个人说了算，要在听取各方面意见的基础上，集思广益，正确地进行集中，才能提高决策的科学性，使其更加符合实际情况。不能把厂长负责制理解为行政上的一切大小事情，统统由厂长一个人说了算。不仅党委要贯彻民主集中制的原则，厂长也要在充分发扬民主的基础上开展工作。陈云同志在全国党的代表会议上说：“希望新进领导班子的中青年干部，要学会按照民主集中制的原则办事。在各级领导班子中，要充分发扬民主，倾听各种意见，特别要注意倾听不同意见。要按照党章办事，不要个人说了算。重大问题的决定，必须经过集体的充分讨论，以减少失误，少走弯路，把事情办得更好。”对此，我们要认真学习、领会。

第四，进一步树立扎扎实实、力求实效的工作态度和作风。领导班子不仅要努力实现任期内的奋斗目标和各项工作要求，还必须着眼于企业的长远发展，认真负责

地抓好发展企业的战略性措施。切忌急功近利。要提倡发扬愚公精神，多干实事，扎扎实实从企业的基础工作抓起，不图虚名，不搞花架子，不做表面文章，领导干部在工作中做出成绩，要注意谦虚谨慎，不要沾沾自喜。对改革中涌现的先进人物和先进事迹，各级领导部门和新闻单位，既要热情宣传，积极支持，又要注意实事求是，恰如其份。不久前，耀邦同志在一个材料上批示说：“宣传先进人物，树立先进典型，对教育广大群众很有好处，必须坚持。但宣传先进人物，必须实事求是，绝对不允许拔高；出了毛病，必须及时教育，经多次教育不改者就停止宣传，这个原则必须遵守，否则，不仅害了本人，造成不良影响，而且也极大地损害了党的宣传部门的威信。”对这方面的问题，希望大家重视。

## **二、建立正常的干部交替制度，使企业领导班子经常保持朝气和活力。**

现在，骨干企业领导班子成员比较年轻，这个成果来之不易，要保持下去。现在就要采取切实措施，防止出现新的老化。不然，若干年之后，很可能又不得不再一次进行大幅度的调整，大上大下。这个问题，现在就要引起我们的重视。小平同志说：“我们现在的两个重要任务是经济改革和干部年轻化。通过改革使经济持续发展，通过干部年轻化确保政策的连续性，使局势更加稳定。”要保持企业领导班子年轻化，关键是新老干部的交替要经常化、制度化。做到：超过任职年龄和任期届满的干部及时退出领导班子，对在实践中相形见绌和力不胜任者及时调整，让

在改革中涌现出来的年轻优秀人才及时补充到班子中来。具体抓好以下几件事：第一，坚持企业领导干部一般不超过五十五周岁的任职年龄界限。企业领导班子调整后，有些同志提出这个年龄界限是否可以放宽一些？我们认为，这个界限仍要坚持，不宜突破。企业里的工作比较繁重，作为第一线的领导骨干应具有更加旺盛的精力，要求思想比较敏捷，也要有一定的体力，年纪轻一些是必要的。有些年满五十五周岁尚在任期内的厂长，如果身体好，工作成绩突出，群众拥护，也可以到任期届满时再卸任。五十五岁这个年龄界限是对企业领导班子的要求，职能部门领导干部的年龄可适当放宽。更不能搞层层递减。当然，职能部门各领导岗位也要注意充实优秀年轻干部。总工程师、总经济师、总会计师也要按干部“四化”要求配备，年龄可适当从宽一点掌握。对退出领导班子还不到离退休年龄的同志，要安排好工作，尽量少设或不设虚职，在工作安排上要根据实际需要，做到能上能下。到达离休退休年龄的同志要离休退休。第二，要着重从四十岁左右、四十多岁的优秀人才中提拔领导干部，保持企业领导班子具有梯队年龄结构，使四十多岁的干部成为企业领导班子的主要成分。不久前耀邦同志指出：“现在在知人用人方面的两个不足之处没有明显改进：知人渠道太少，用人胆量太小。”他说：“要大胆起用一代新人，按照干部‘四化’原则，起用一大批精力更加充沛，科学文化知识更加充实，开拓精神更加旺盛的人。”这些精神，对进一步加强企业领导班子建设都有重要的指导意义，要认真贯彻。第三，继续做

好后备干部的选拔和培养工作。这既可以避免超过年龄的老同志因无人接班而退不下来，又可避免没有经过实践锻炼不能胜任全面领导工作的年轻干部匆忙接班。培养后备干部不仅是为了解决企业领导班子的新老干部交替，也是向党政机关输送干部和实行干部交流的需要，不要以为目前企业领导干部比较年轻而放松这项工作，而应作为一项制度坚持下去。第四，建立定期考核干部的制度，做到新干部能上能下。上级主管部门对企业领导干部的工作实绩，每年都要进行考察和记录，考察结果要作为确定干部是否连任的依据。职代会每年对企业领导干部进行一次评议，这是对领导干部加强群众监督的有效措施，也应当制度化。长期工作无实绩，群众评议中得不到半数以上拥护的干部，经上级组织进一步考察后，如确实不宜再担任现职的，要从事业出发，绝不搞迁就照顾，及时进行调整，要下决心把新干部“能上能下”的问题解决好，形成制度，使企业领导班子经常保持朝气和活力。

### **三、配备好总工程师、总经济师、总会计师，进一步改善企业领导班子的结构。**

按照《中共中央关于经济体制改革的决定》中提出的要求，企业要配备总工程师、总经济师、总会计师。这是改善领导班子结构，加强专业化管理，提高领导水平的一项重要措施。长期以来，我们在调整配备企业领导班子时，对三个总师的配置注意不够。现在的问题，一是缺额较大。目前，全国三千个大中型骨干企业，配有总工程师的约占70%，配有总会计师的约占20%，配有总经济师的只占

8%。二是有些总师没有充分发挥作用。过去三个总师一般不算企业领导班子成员，职责范围也不太清楚。今后，要把这项工作作为企业领导班子建设的一项重要内容来抓。全国三千个大中型骨干企业，要尽快把总工程师配齐，总经济师和总会计师的配备，请各省区市和各有关部门作出规划，具备条件的企业及时配好，暂时不具备条件的抓紧选拔人才学习、培训。总经济师可以从具有中级以上技术职称，又较长时间从事管理工作、有较高管理水平的工程技术人员或财经人员中选拔，具备条件的副厂长也可以改任总经济师和总会计师，配备总师职务有困难的，可以先配副总师。三个总师的选配要坚持标准，保证质量。

按照党的十二届三中全会决定的精神，根据企业生产、技术和经营工作发展的需要，应当明确三个总师都是企业领导班子的重要成员，同副厂长一样有职有权，在政治上、生活上享受同样的待遇。配备了三个总师的企业，要相应减少行政副职，避免交叉分工，使领导班子更加精干、高效。三个总师尤其是总经济师如何工作，职责范围是什么，许多地方已摸索出一些经验。今后，还要进一步总结、完善。

#### **四、在改革中逐步完善企业领导制度和工作秩序。**

厂长负责制试点已经取得了很好效果。试点中提出的一些新问题，还需要在实践中积累新经验，制订新规定，不断加以解决。中央组织部要积极配合有关部门，把党政工三个暂行条例及早制定出来，使企业建立起比较完善的领导工作制度和秩序。今天，我就企业干部管理问题



谈些看法。

实行厂长负责制以后，应当给厂长必要的用人权，这样才能保证厂长对企业的生产、经营等日常行政工作实施有效的指挥。为了适应这个新的情况，干部工作中原有的一套工作制度、管理方法、任免程序等，有的就需要作相应改革，以有利于厂长负责制的实行。但是，不论干部制度作什么样的改革，有几点一定要很好坚持。第一，党管干部的原则必须坚持，在干部问题上不能搞个人说了算。第二，企业干部不论是搞行政的，还是搞党群工作的，都是党的干部，都是为企业的生产、经营和建设服务的，他们是统一的整体，不管党委和行政在干部工作的具体业务上如何划分，干部必须由党组织实行统一管理和调配。这是因为，企业干部不能截然分为行政干部和党群干部，根据工作需要和干部条件，他们的工作岗位不是固定不变，而是经常交叉使用的。干部管理，包括对干部的选拔、培养考察、任免、审查、奖惩、档案管理等多项内容，尽管其中的某些环节在管理上可以作些具体分工，但是各个环节是有机联系的，必须由党的组织部门统一管理，不能人为地机械地分割开来，孤立起来。第三，选拔干部要充分走群众路线。这既是工作方法和干部制度上的一项重大改革，又是完善社会主义民主，防止压抑人才或用人失当，克服干部工作中不正之风的重要措施。选拔任用企业领导干部，都必须在一定范围内进行民主推荐，或民意测验或民主评议，依靠群众选拔干部、考察干部、监督干部。

加强企业领导班子建设，除做好以上四项工作外，搞

好企业领导干部现代管理知识的培训，是班子调整后要抓好的一项重要工作。各级组织部门要把它作为干部教育规划的一部分，积极配合有关部门，把这项工作抓好。

## 掌握职工思想动向 加强形势和政策教育

中华全国总工会副主席 陈秉权

这次全国经济工作会议，在讨论和部署经济工作的同时，把加强企业思想政治工作列为重要议题，两个文明一起抓，两条任务一起下，对于动员和组织广大职工努力完成1986年的经济建设任务，实现“七五”计划的各项目标，具有十分重要的意义。袁宝华同志已就做好新时期的思想政治工作做了报告，我完全同意。我想就当前职工的思想动向和加强形势政策教育问题，讲几点意见。有不妥之处，请同志们批评指正。

当前职工的思想状况，主流是稳定的、健康的、向上的。绝大多数职工对党中央的领导是完全信赖的，是拥护党的路线、方针、政策，拥护改革的。据各地工会的调查，全国85%左右的职工拥护开放、搞活的改革政策，对祖国的前途充满信心。有的老工人说有“三个没有想到”：没有想到十年动乱之后，国家能这么快安定下来；没有想到‘文革’留下的经济烂摊子，能这么快收拾好，变化这么大；没有想到十亿人口的大国，人民的生活提高得这么快。广大群众对党的信赖，对改革的热情，以及由此激发出来的劳动

积极性，是取得政治、经济大好形势的一个重要原因。

但是，近几个月来，职工中也出现了一些值得注意的动向，原因是多方面的。据我们了解，主要是：（一）思想政治工作薄弱，宣传教育跟不上。相当一部分职工对物价、工资改革以及开放、搞活的政策还不很理解。不少人对改革有一种错觉，以为一改革就会使工资大幅度提高，企业也会马上发展起来。对这次工资改革着重于为理顺工资关系打好基础、纳入轨道不了解，以为改革就是多长钱，期望很高。加上互相攀比的势头很大，企业攀机关，机关攀企业，这个企业攀那个企业，形成一种心理上的压力。有些城市副食品上涨幅度大，职工认为工资上涨赶不上物价上涨，更增加了一些怨气。此外，在工资改革的具体政策规定和执行中确也存在一些问题。（二）在开放、搞活的新形势下，资本主义和封建主义的腐朽思想侵蚀到职工队伍中来。在一部分职工中，“金钱至上”，见利忘义，雇佣观念和利己主义思想有所滋长。（三）少数党员、干部中的官僚主义，党风不正，加剧了干群之间的矛盾。有些领导干部的群众观念差，工资改革的政策、方案不向群众交底，同群众商量不够，调资搞神秘化，引起群众不满。有些干部以权谋私，搞不正之风，引起了广大职工的极大反感。

我们对于少数人闹事，一不要大惊小怪，二不能掉以轻心。前一时期，各级工会组织和工会干部配合党和行政做了许多工作。今后仍然需要各级党委、经济管理机关和工会组织通力合作，以加强思想政治工作为主，进行综合治理，努力消除各种不安定因素，做到党中央所要求的那

样，为改革、为实现“七五”计划创造一个良好的、稳定的社会环境。

第一，要继续抓好形势和政策教育。1986年11月，中宣部、国家经委和全国总工会召开的全国企业思想教育工作会议曾经确定，去冬今春要在全国职工中广泛深入地进行形势和政策教育。袁宝华同志的讲话中也强调了进行形势和政策教育的重要性和必要性。我们希望各级经济管理机构 and 工会都来重视，并且推动企业党、政、工、团共同抓好这项工作。

开展形势和政策教育一定要从职工的思想实际情况出发。当前职工最关心的是工资、物价和纠正党风三件大事，这应当成为形势和政策教育的主要课题。向职工进行思想教育，首先还是要提倡顾大局，从我们的国家大、人口多、底子薄，以及高就业、低工资的基本国情出发，向职工讲清楚这次改革不可能把职工的工资提高很多，也不可能把历史遗留的问题完全解决。如果消费基金增长过猛，会使我国经济的发展缺少后劲，甚至未老先衰，这是不符合广大职工的根本利益的。其次，要说服大家克服和消除相互攀比的思想。现在，绝大多数职工都承认这几年实际收入有了较大增长，生活水平有了较大提高。问题在于行业之间、企业之间、企业与机关、事业单位之间相互攀比，低的要向高的看齐。这样下去，势必造成工资奖金轮番上涨，消费基金失控，给国民经济发展带来严重后果。此外，对于工资改革的某些具体政策，特别是企业工资改革方案中可能存在的不尽完善、不够合理的地方，也

需要采取措施妥善解决。工会要从全局出发，认真听取职工意见，经过调查研究，主动提出自己的意见和建议。企业的党、政、工、团要通力合作，不回避矛盾，主动同职工谈心对话，把思想政治工作做在前头。事实说明，思想政治工作万万放松不得。有的行政干部也感觉到了，光靠钱是不行的，只用钱怎么也不会够。还是要精神和物质手段并重，思想领先。

做好职工的思想政治工作，关键是要发动并依靠广大干部。现在的问题在于：一是在关系切身利益的许多方面，干部与职工的想法是一致的，有些同志自己思想就不通，因而对群众做工作就没有说服力。二是有些同志还不善于甚至不大懂得做思想政治工作。会做思想工作的不懂得政策，懂政策的不会做思想工作。这就要求我们各级经济领导机关和党、工、团领导机构，首先要抓好干部的思想教育，使广大干部的思想统一到党的方针政策上来，才能把职工中的形势和政策教育搞好。

第二，要发扬民主，走群众路线。1957年，邓小平同志针对当时职工队伍中出现的情况，在一次讲话中曾提出“扩大民主、加强教育”，并说我们的同志任何时候也不要忘记这八个字，这八个字要管多少万年的。最近，中央领导同志在讨论职工的思想动向时也指出，工资改革要向群众做到三个交底：“把形势向群众交底，政策向群众交底，改革方案向群众交底”。要发挥职工代表大会的作用。

我们当前遇到的问题是经济发展中的问题，困难是改革前进中的困难。我们相信群众对这几年的发展进步是满

意的，对改革是拥护的，因而也要相信把困难和问题向群众讲清楚，大家是可以理解的。同时，群众自己处理事情比较公道，心里也服气，而且群众自己参加办的事，总不会埋怨别人，埋怨领导。领导者必须懂得这个道理。北京开关厂，去年以1800万元利润承包，职工的工资奖励水平定得比较高，因为国家控制消费基金，人均收入要压缩五分之一以上，给改革工资带来了困难。这个厂的领导把形势向职工交底，发动群众修订改革方案，向全厂征询收集了145份方案，经过职代会反复酝酿研究，于八、九月间搞完了改革（这个厂还有很多好的经验）。厂工会原来安排了半个月时间接待群众来访，结果只有机修车间车工组八名工人因任务完成得不好，未长工资而来表示决心的。全厂人心安定，出勤率高了，劳动纪律好了，全年完成了原定的利润指标。在工资改革中，象开关厂这样的事例很多。

发扬社会主义民主，不仅是正确处理 and 协调企业内部各种矛盾的重要方法，也是办好社会主义企业的根本原则。自从企业领导制度改革试点以来，工会和职代会的地位和作用有了增强，但总的讲还是比较薄弱。据我们调查，相当多的职工对自己在企业中的主人翁地位感到怀疑，这是很应该引起我们大家注意的事情。

第三，加强群众监督，促进党风和社会风气的根本好转。党风问题是职工十分关心的问题。有的群众说：“党风不正，人心不顺，改革不成”。有些本来不应当激化的矛盾也激化起来，常常是跟党风问题交织在一起的。所以，端

正党风也是稳定局势，调动群众积极性，为改革和建设创造良好的社会环境的一件大事。

最近，中央书记处召开中央机关干部大会，号召中央机关要做全国的表率，为实现全党风气和社会风气的根本好转而奋斗。耀邦同志讲话中指出：“我们一定要在中央机关的一切部门，加强自上而下的监督和自下而上的监督。”加强群众监督对纠正不正之风有着很重要的作用。群众对各种不正之风最了解，最反感，也最痛恨。很多不正之风以至违法乱纪的事件，是靠群众反映、申诉、控告、揭发出来的。我们不赞成职工闹事，反对搞大民主，但要有正常的民主生活和民主制度。干部办事不公道，要允许群众批评，鼓励群众监督。这样就能密切干群关系，而且对群众自己也是一种教育。

工会是职工群众自愿结合的群众组织，要起到社会监督的作用。党中央要求工会为职工说话、办事，维护国家利益和职工群众的利益，敢于同各种不正之风进行斗争。最近，有的中央领导同志讲：工会要敢于反对个别领导干部的严重官僚主义作风以及以权谋私的行为，敢于替群众说话。各级工会要按照中央的要求去做，要把自身的作风搞正，要敢于同不良倾向作斗争，做党和政府的坚强后盾。现在基层工会干部受打击报复的情况还屡有发生，各级党、政领导和上级工会要替他们撑腰，给他们以必要的支持。

第四，发挥工会的特点，在加强企业思想政治工作方面发挥应有的作用。工会是职工群众自己的组织，有自下



面上的组织系统，有广大的工会积极分子队伍，有众多的宣传、文化阵地，有以群众自我教育为主的行之有效的思想政治工作经验，这些都是工会所具有的特点和优势。职工总是把工会看作是自己的组织，有话愿意向工会讲，也希望工会能反映他们的要求，这一点同行政不同。企业工会要在党委的统一领导下，做好职工的思想政治工作，在自己力所能及的范围内协调并妥善地处理好改革和经济增长过程中出现的各种社会矛盾。

全总要求：（一）工会干部要认真学习工资改革的文件和政策，向广大职工宣传这一改革的指导思想、基本原则、具体政策和实施步骤，有针对性地通过算帐对比、对话谈心等方法，做深入细致的思想工作。（二）深入群众，调查研究，对于职工的意见和要求进行具体分析。凡属于应该解决而又可能解决的问题，要努力帮助他们得到解决；凡属于过高的要求或不正确的意见，要耐心地做说服解释工作。（三）发现不安定的因素，要把工作做在前头。教育说服职工不要采取怠工、停工等办法来解决问题，因为这样只能给国家和企业带来损失，最后也必然会给职工自身带来损失。（四）一旦发现停工、怠工等事件，要动员职工尽快恢复生产，同时积极反映职工的合理要求，说服职工放弃过高的、不合理的要求，使问题得以妥善解决。除了工资改革之外，目前在退休职工生活待遇、伤亡职工遗属生活补助、职工家属户口农转非等方面也都存在不安定因素，同样要本着上述精神妥善加以处理。

各级工会要参加改革，特别是关系职工切身利益的各

项重大改革。只有参与从决策到实施的全过程，才能实实在在地发挥作用。1985年中办和国办（85）55号文件转发了全总党组《关于工会参加党和政府有关会议和工作机构的请示》，中央书记处和国务院同意请示报告中提出的：“一、中央、国务院及有关部委在研究制定有关国家的经济和社会发展规划以及重大方针政策时，凡涉及职工切身利益时，通知全国总工会参加必要的会议和工作；二、吸收工会参加涉及职工利益的各项重大改革的领导机构；三、各产业部和地方都应参照上述原则吸收产业工会和地方工会参与这方面的工作和活动。”各地区、各部门正在积极贯彻落实这一文件精神，但落实的情况也不一样。全总希望得到各级党政领导、特别是经济主管机关的支持。让我们在党中央的正确领导下，共同努力，为推进改革，促进两个文明建设，顺利实现“七五”期间的各项任务做出新的贡献！

# 在全国工交、财贸系统 经济管理干部学院院长研究班 上的总结讲话

国家经委副主任 张彦宁

全国工交、财贸系统经济管理干部学院第一期院长研究班今天就要结束了。这期研究班是在党的全国代表会议通过“七五”计划建议的新形势下，为进一步学习、贯彻中央关于教育的决定，加强学院建设而举办的。

参加这期研究班的，有 92 个学院和 9 个企业管理培训中心的负责同志，各省、自治区、直辖市经委（含计划单列城市）教育处负责同志，中央、国务院有关部门和承担培训任务的 7 所普通高等院校的代表，共计 138 人。这次研究班交流了国内外的办学经验，中组部副部长王照华、国家教委副主任邹时炎、中国科协田夫等领导同志，专程来到研究班，就教育、科技改革形势和干部教育的任务等方面作了重要讲话，上海交通大学党委书记邓旭初同志介绍了该校教育改革的经验，这对我们办好研究班，搞好教育改革和院校建设，是一个有力的支持。这期研究班还讨论、修改了有关学院建设的三个文件，初步研究了 1986 年经济干部教育工作要点。大家反映，这期研究班内容比较丰

富，感到很有收获，达到了预期的目的。

### 一、研究班的主要收获。

这期研究班的收获，大家认为主要有以下几个方面：

1. 进一步认清了形势，明确了任务。通过学习，大家认识到经济干部教育的形势，同全国教育战线一样，是历史上最好的时期之一。新的形势对经济管理干部教育提出了新的任务和更高的要求。中共中央在关于第七个五年计划的建议中指出：“经济建设、社会发展和科技进步，都有赖于中华民族的智力开发和人才培养，有赖于教育事业在经济发展的基础上有一个更大的发展。”同时指出：“要加强对在职干部、工人和农民的培训，加快他们的知识更新，提高他们的素质。”“七五”期间“要继续发展广播电视大学、函授大学、夜大学等多种形式的成人高等教育，提高教育质量，争取五年内培养具有专科以上文化科学技术水平的专门人才 200 多万人，比‘六五’期间增长 1.5 倍。”如果按经济管理专业人才占文化科学技术人才 20% 至 30% 计算，“七五”期间要培养 40 至 60 万人，相当于全国解放以来到 1984 年培养大专经济管理人才总数 14.5 万人的 2.8 倍至 4.5 倍。考虑到目前经济管理人才所占比例很小，特别是企业的经济管理人才很缺，要达到相应的比例，需要的数量还要增加。要完成这个艰巨任务，必须全国统筹安排，发挥各方面的积极性。经济管理干部学院和培训中心，承担着企业和经济管理部门干部的培训，能否多出人才，出好人才，关系到“七五”计划目标的实现，对促进国民经济持续、稳定、协调发展是一个重要保证。所以，认真办好经

济管理干部学院和培训中心，是长期的战略任务，它的发展前途是方兴未艾的。

“七五”期间工交、财贸系统经济干部教育工作的重点是：

(1) 要坚持把国营企业经理、厂(矿)长的培训和统考工作高质量地完成。

(2) 会同中央组织部对大中型企业厂(矿)长、“三总师”和党委书记进行轮训。先搞好试点，总结经验，再逐步推开。

(3) 加速培养各种层次的经济管理人才。主要有四个层次管理人员的培训，即省、区、市和中心工业城市经委主任、各经济管理部门相应的干部；企业领导干部；分厂、车间主任一级的干部；各种专业经营管理干部（包括政工干部）。

(4) 职工队伍中主要是搞好班组长的训练。工人要逐步实现“先培训，后就业”，对重要岗位的技术工人，要做到“先培训，后上岗”。

(5) 建立一支在数量和质量上与学院所设专业和培训规模相适应的，能胜任教学、科研和咨询工作的，以专职教师为主的，专兼结合的教师队伍。

(6) 组织有关方面的力量，尽快编写出各类人员急需的培训教材。

(7) 搞好现有管理干部学院和培训中心的基地建设，逐步完善教学设施等办学条件。一般不要再建新的学院和培训中心。

2. 开阔了视野，交流了办学经验。这次研究班比较广泛地交流了国内外的办学经验，提供了 21 种办学经验资料，组织了十多个专业交流会。北京煤炭管理干部学院等 7 个学院介绍了他们的办院经验。这些经验，概括起来主要是：

(1) 管理学院的建设，必须从本地区、本部门的实际出发，根据经济发展的需要和管理干部队伍素质状况有针对性地开展管理教育。

(2) 在办院指导思想，必须把提高教学质量放在第一位。

(3) 要集中主要精力，疏通各种渠道，加强师资队伍建设。

(4) 做好教职工、学员的思想政治工作，不懈地进行有理想、有道德、有文化、有纪律的教育，坚持两个文明一起抓。

国外四位管理学院院长、专家围绕怎样当好管理学院院长的题目，系统地介绍了国外管理学院的发展现状，以及管理学院院长的领导方法等。这些国内外的办院经验，使学员们深受启发，进一步增强了办好学院的信心。

3. 讨论、修改了有关经济管理干部学院建设的三个文件稿。大家对《关于加强经济管理干部学院建设提高教学质量的通知》、《经济管理干部学院师资队伍建设规划要点》和《成人高校教师学衔评定和职务聘任的补充规定》等三个初稿进行了认真的讨论，提出了许多很好的修改意见，也是这期研究班的一个重要收获。这三个文件，我们将尽快

会同有关部门定稿、报批、下达。

4. 各省、自治区、直辖市经委教育处和有关高校的同志，分别就1986年经济干部教育工作要点和大中型企业领导干部系统培训试点班工作进行了讨论和研究。企业管理培训中心和四所高等院校的同志，还讨论研究了明年办班计划和“七五”期间的办班规划。

## 二、经济管理干部教育和学院建设情况。

党的十一届三中全会以来，党中央、国务院对干部教育工作做出了一系列重要指示，确定了新时期干部教育工作的任务和战略方针，全国工交、财贸系统的干部教育工作得到了较快的恢复和发展，取得了很大的成绩。

在培训经济管理领导干部方面，从1983年以来，通过举办企业经理厂长国家统考和各种专业课程短训班，培训了一大批企业领导干部。据今年七月底统计，厂长、经理参加国家统考的已有五万多人，其中大、中型企业领导干部1.2万人，占应参加统考人数的44%。对省、市、区经委主任在普遍进行一次轮训的基础上，今年又开始进行第二轮培训。优秀中青年后备干部的培训也有较大的进展。据不完全统计，到1984年底，工交、财贸系统参加干部中专班学习的有24万人，大专班有13万人。

通过各种形式的培训，工交、财贸战线管理干部队伍素质有了不同程度的提高，增强了贯彻执行党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策的自觉性，在改善企业经营管理，提高经济效益等方面，都收到了较好的效果。

在学院建设方面，自1983年国务院批转《关于成立管

理干部学院问题的请示》以来，各地区、各部门十分重视经济管理干部学院的建设，到1985年10月止，全国工交、财贸系统已建立经济管理干部学院92所，其中已经国家教委备案的有61所，其余的还处于筹建阶段。从隶属关系看，省、自治区、直辖市（含计划单列城市）办的46所，占50%；国务院有关部门办的46所，占50%。现有专职教师5,472人，其中有副教授以上职称的212人，讲师1,414人，还从各大学、政府机关和研究单位聘请了一批水平较高的兼职教授、专家。校舍面积有125.9万平方米，已初步具有五万人的办学规模。与此同时，国家经委会同有关部门和省市经委先后建立了北京、大连、天津、上海、成都、武汉、广州、无锡企业管理和中国设备管理等九个培训中心，已有建筑面积13.7万平方米，现有教职工1,191人，其中教师占30%，1985年在校学员2,781人。培训中心的重点任务是对中高级经济管理干部进行现代化管理知识更新，有选择地引进国外先进管理经验。这批学院和培训中心，正在逐步成为培训经济管理干部的重要基地。随着培训基地的建立和发展，全国工交、财贸部门一个多层次、多学科、多种形式的经济干部教育系统正在逐步形成。近两年来，已有67所管理干部学院，在办好各种短期进修班和厂长、经理国家统考培训班的同时，积极创造条件开办大专班，还有17所（据40所学院的调查）开办政工班。个别条件较好的学院还开办了本科班、研究生班和研究班，如省、区、市和中心城市经委主任班等。共培训各类经济管理干部三万多人，为提高管理干部的素质和企业管理水



平，作出了积极的贡献，也为今后干部教育的经常化、制度化、正规化建设打下了一定的基础。

取得上述成绩的主要原因，一是由于党中央、国务院的高度重视和关怀。中央和国务院关于加强干部教育工作的一系列重要指示，为经济管理干部教育工作指明了方向。二是各地区、各部门有越来越多的主要领导同志重视、支持干部教育工作，象抓经济工作一样抓教育。如黑龙江省委、省政府领导同志亲自抓管理干部教育工作，两个副省长，一个人兼管一所管理学院，一年到学院去几次，帮助他们研究工作，解决问题，已取得较好的成效。国务院不少部门，如煤炭部、水电部、商业部等部门的领导同志，十分重视管理干部教育工作，不仅亲自抓，也舍得投资，煤炭部在“六五”期间教育经费投资 4.3 亿元。“七五”期间，尽管经费很紧，部党组决定拿出 6 亿元办教育，其中用于干部教育的投资近 1.4 亿元，占部教育投资的 23%。许多地方领导同志也重视教育投资，从地方财政挤出钱来，发展经济干部教育。三是由于各级经济管理部门负责干部教育工作的同志、学院和培训中心的广大教职员工发扬艰苦创业的精神，克服困难，辛勤工作，使管理干部教育和学院建设取得了较大的进展。

### **三、关于当前学院建设的几个问题。**

目前，经济管理干部学院还处于创建阶段。据统计：92 所学院中，建院 3 年以上的只有 12 所，1 至 2 年的 55 所，不到一年的 11 所，开始筹建的 14 所。学院和培训中心在领导班子、师资队伍、专业设置、教材和校舍建设等

方面，与其所承担的培训任务很不相适应。

1. 当前学院建设要在巩固、充实、提高上下功夫，重点办好一批有水平的、符合规格的学院。这里要解决一个认识问题。发展管理干部教育，不能认为只有多建学院，才是发展，充实、提高就不是发展。如果只顾增加学院的数量，而不注重尽快充实提高，就势必影响学院的健康发展。两年前，经济管理干部学院尚未建立起来，发展一批管理学院是非常必要的，而现在应该把工作重点放到办好这些学院上来，认真做好教师、教材和必要的办学条件等建设工作，使学院达到高等教育的水准。在近几年内，达不到学院必备条件的，可先承担培养中等专业人才的任务，待条件成熟后再建立学院。

我们还要认识到，经济管理干部学院的发展，既要考虑经济发展对人才的需要，也要考虑人、财、物等办学的可能条件。不能不顾条件，把干部中专或干部学校改建、升格为学院或分院。否则，将加剧管理人才结构的不合理，造成人力、物力和财力的浪费。目前要从宏观上加强指导和管理，做好统筹规划，合理布局的工作。在“七五”期间，省、自治区、直辖市(含计划单列城市)和国务院有关部门，要集中人力、物力、财力，重点办好一所或两所(指已建立财贸管理干部学院的省、市)学院，现在暂无条件的地区或部门，不要急于筹建新的学院，可以采取联合办学等多种形式培养急需的管理人才。

为了加强宏观管理，还需要适当控制办学规模。规模太小了，学科建设受到限制，影响办学效益；规模太大了，

各方面条件跟不上,教学质量难以保证。学院规模的确定,要从实际出发,量力而行。在确保教学质量的前提下,稳步发展。由于多数学院的办学条件要经历一个逐步完善的过程,在“七五”期间,学院的办学规模一般控制在1,000~1,500人左右为宜,或分阶段完善办学条件后再扩大办学规模。

2. 学院的办学方向和主要任务。经济管理干部学院是为社会主义现代化建设和干部队伍“四化”建设服务的,它的方向和主要任务是以“面向现代化、面向世界、面向未来”为指针,为本地区、本部门培养坚持四项基本原则,具有社会主义精神文明的现代化管理人才,为提高企业素质和经济效益服务。

现阶段,学院主要承担两个方面的任务:一是短期培训在职的中、高级经济管理干部,进行知识更新和补缺教育,不断提高他们的政治、业务素质,以适应经济发展的需要;二是逐步创造条件举办大专班、本科班和研究生班,主要培养经济管理后备干部。

学院的办学发展方向,要密切结合企业实际和培训对象的需要,采取长短结合,多层次、多规格、多形式办学,不要照搬一个模式。现阶段经济管理干部学院所办的大专班,主要是提高干部的文化专业知识水平,解决学历问题,在一些地区和部门,这不是一个短期的任务。但从发展来看,培养高层次人才知识更新的任务将逐步增加。因此,条件比较好的学院要在办好大专班的同时,积极创造条件,举办高层次的经济管理干部研修班和研究生班。对于企业

实际需要的各种短期的专业(包括车间主任)培训,这是学院普遍要承担的一项重要任务,要认真总结这方面的经验,把短训班办好。要继续搞好厂长(经理)统考培训。把轮训现职的大、中型企业厂长(经理)、“三总师”、党委书记及其后备干部,以及经济管理厅(局)、处级干部的工作抓紧抓好。

管理干部学院要根据不同地区、不同行业的需要,加强办学的针对性和实用性。为了提高经济管理干部的政治素质和组织领导能力,学院要开设马克思主义基本理论、领导科学、领导方法等课程,逐步创造条件设立政治系或政工专业班。

“七五”计划是社会主义物质文明建设和社会主义精神文明建设同时并进的计划。紫阳同志指出,“在经济领域中,要大力提倡良好的职业道德,树立企业信誉,实行文明经商,文明办厂,为人民服务,遵纪守法,勤劳致富,抵制各种歪门邪道和腐朽的经营作风。各级党政领导机关和领导干部都要坚决贯彻两个文明一起抓的方针”。我们要把四项基本原则作为各项工作的基础,把搞好社会主义精神文明建设和思想政治教育作为学院和培训中心建设中的一项重要任务,切实抓出成效来。

学院要努力办出自己的特色,必须充分发挥学院同经济部门和企业联系密切的优势。学院在完成教学任务的同时,要积极开展管理科学研究和咨询服务,要组织教师和学员到企业参加管理实践活动,使教育、科研和咨询工作紧密结合起来,不断提高教育质量和教育效益。

3. 以提高教学质量为中心进行教育改革。中央关于教育体制改革的决定下达以后，教育改革正在全国逐步开展，管理干部教育也面临着改革的新任务。中央关于教育体制改革的决定明确指出：教育改革的根本目的，是提高民族素质，多出人才，出好人才。学院要在培养合格的经济管理人才上作出贡献，必须使各项工作紧紧围绕提高教学质量进行改革，要逐步形成一套保证教学质量的培训程序和培训方法。

管理干部教育如何改革，还是一个新课题。目前一些学院的做法是：

(1) 改革传统的教育思想和教学方法。变封闭型办学为开放型办学，变注入式教学为启发式教学，使学员由“知识型”变为“智能型”的人才。要从管理干部教育的特点出发，按需办学，因材施教，着重培养学员独立思考，分析问题和解决问题的能力。这是衡量管理学院教学质量高低的一个重要标志。

(2) 改革招生制度，提高入学质量。严格把好入学质量关，是提高教学质量的重要一环。国家教委决定从1986年开始，实行成人高等教育统一考试，这是保证入学质量的一项有效措施。各学院要积极做好统一招生考试的准备工作，要坚持专业对口、定向招生、定向培养、学用一致的原则。

(3) 改革教学内容，精心选编教材。要研究总结我国社会主义经济建设的新理论、新经验，同时借鉴、消化、吸收外国现代的科学管理经验，不能生搬硬套地照抄外国

教材。李鹏副总理在讲到经济管理学院的教材建设时指出：“我们中国的经济管理教育用什么教材呀？用苏联的教材？我们的经济已经不完全是苏联的模式了，用美国的教材？用资本主义国家的教材？那也不行哪，毕竟我们是社会主义社会。这两种教材我看都不能完全适应我们国家的情况。”我们要在认真总结我国经济管理经验的基础上，编写出适合管理干部教育特点的教材，努力提高教材的科学性、先进性、针对性和应用性。

(4)改革教学方法，培养学员的自学能力和创造能力。要针对干部学员的特点，提倡启发式教学，采用课堂讲授、自学和师生讨论相结合的教学方法等，适当压缩授课时间，让学员有时间自学和研究，培养学员研究能力和创新能力。并且坚持理论联系实际，加强实践环节，组织学员到现场实习，进行调查研究，写出理论和实践相结合的实习报告或调查报告。

(5)改革考试、考核办法。考试既要严格要求，又要考虑成人教育的特点，可采用开卷、闭卷、写论文和答辩等方法。

(6)办好第二课堂。一些学院由学员自己组织课外活动，进行智力竞赛，举办书法、绘画展览，使学员的组织能力和社会活动能力得到实际锻炼和提高，补充第一课堂的教学内容，为学员提供丰富的知识和信息。

此外，一些学院开始改革学校管理制度和教学制度，进一步调动教职工的积极性。干部教育的改革当前还处于研究探索的阶段，还有待学院和培训中心在实践中进一步

总结经验，力争取得更大的成效。

4. 大力加强师资队伍建设。当前学院建设的突出问题是师资问题。近几年来，随着学院和培训中心的建立，教师队伍相应地有了较大的发展，为培养经济管理人才做出了积极的贡献。但是，从整个师资队伍的现状看，普遍数量不足，专业、职称结构不合理，教学水平也不高，还很不适应经济管理干部教育事业发展的需要。因此，必须充分认识加强师资队伍建设和紧迫性。最近，万里同志在听取中小学师资工作会议代表汇报时指出：“我们对教师问题，抓得太迟了，这是个大错误”。“二十年前提出加强师资队伍就好了。不重视教育，不重视师资不行。师资队伍建设和要加快。领导上要把这个问题提到战略地位上来”。学院和培训中心要制定好“七五”期间的师资队伍建设规划。总的规划目标是：“七五”期间，要建设一支在数量上质量上同学院规模和所设专业相适应的、以专职教师为主的、专兼结合的师资队伍。要充分发挥中老年教师的骨干作用，定期组织他们到企业调查研究或专题进修，了解情况，更新知识，鼓励他们参加各种学术活动。要抓好中青年教师的培养，对于从学校刚毕业的大学生，应帮助他们熟悉企业管理和教学的各个环节，不断提高他们的业务水平和教学工作能力。要采取多种渠道解决师资培训经费问题。每年要选送一些政治思想好，热爱经济管理干部教育事业，有培养前途的中青年教师到国内外有关院校深造。希望大家向国家经委推荐人才，为管理学院培养一批高水平的管理专业教师。

5. 进一步健全学院的领导班子。要按照干部“四化”的要求，选调政治、业务素质好，具有大专以上文化程度，热爱干部教育事业，懂得教育规律的，有组织能力的干部担任学院的主要领导职务。不能把学院当作安排干部的场所。

#### 四、1986年的几项工作。

1986年的工作任务很重，我们将发一个工作要点。这里，先着重讲以下几项工作：

1. 要抓好大、中型企业厂长(经理)、“三总师”、党委书记及其后备干部的培训。根据中央关于经济体制改革的决定第九条的要求，国家经委和中组部1985年7月已发出《关于对大、中型企业领导干部进行现代管理知识培训的通知》，确定用两、三年左右的时间，分级、分期对全国6,300多个大、中型企业正副厂长(经理)、党委书记和“三总师”进行现代管理知识的系统培训。为了适应这项培训任务的需要，我们要从过去主要抓厂长(经理)的培训，转变为抓企业领导干部的配套培训。明年要继续抓好试点班。第一批试点的五个单位做了很多工作，是有成绩的；第二批试点单位要继续做好准备，通过试点，来回答这样一些问题：

①这几类领导干部的培训时间多长为宜？②课程设置以几门为宜？以哪几门为重点？③教学方法上课堂讲授、讨论和自修各占多大比例？④入学条件怎么掌握？行业集中一点还是分散些好？⑤“三总师”的职责范围怎么确定？等等。在总结经验的基础上，制订出一套适合企业领导干



部培训的教学计划、教学大纲和教材。已有试点任务的省、区、市经委教育处要协助办好试点班，尚未进行试点的省、区、市经委要积极做好试点准备工作。

明年，国家经委将会同中组部制订出全国大中型企业领导干部培训规划。各省、区、市和国务院有关部门在1986年上半年也要制订出这方面的培训规划。

2. 坚持经理、厂长国家统考制度，认真搞好统考前的培训工作。对大、中型企业经理、厂长进行电子计算机应用技术的培训可与统考培训结合进行。1986年，大、中型企业经理、厂长的统考要基本上考完。凡没参加统考的，一定要补考。少数企业的经理、厂长至今一个都没有参加统考的，省、市主管部门要进行督促。

3. 要继续搞好省、地两级经委主任及经济管理部门处以上干部的培训。国家经委北京培训中心和武汉培训中心要认真研究经委主任(含财贸办主任)的知识结构、培训内容和培训方法等问题，改进教学工作，提高培训质量。各省、区、市对县经委主任的培训也要不断总结经验、提高培训质量。凡财贸办在经委口的，对财贸办正副主任的培训与经委主任同时安排。

4. 加强重点管理学院和培训中心的建设。(1)重点办好一批学院。要求在3~5年内，扎扎实实地打好基础，然后，再进一步把一批学院建成具有中国特色的、教学水平较高的培训基地。

国家经委要抓好经济管理干部学院的建设规划，针对不同学院的情况进行分类指导。要在调查研究的基础上，

选择几所学院，围绕提高教学质量这个中心，进行改革试点，通过实践，取得经验，加强宏观指导。

各省、区、市管理干部学院多数是在经委归口，经委责无旁贷，应把学院建设摆在重要位置，加强对现有学院的指导和管理。

(2) 进一步加强培训中心的建设。要进一步明确培训中心的办学方向，健全领导班子，有计划地抓好教师的选调和培训工作。建立和完善教学、生活管理制度。密切同企业的联系，努力提高教学质量。同国外有合作项目的培训中心，要加快对引进国外管理知识的吸收、消化和创新过程，逐步减少国外教师的授课量。不要聘请外国教师讲授多年重复、同样内容和水平的课程(外语除外)。要建立学科研究协作组，紧密联系中国实际，开展研究工作。明年首先完成对市场学、管理会计学和案例教学法等研究工作。

(3) 切实采取措施，加强师资队伍建设。学院和培训中心要大力抓紧师资队伍建设。要进一步疏通分配渠道，积极引进教师。特别是要引进管理专业的教师。要采取有效措施，提高现有教师的素质。重点是培养中青年教师。要重视选拔和培养学科带头人。对教学业务骨干，要给他们创造进修、提高和从事科研、咨询工作及参加学术会议等方面的条件。在安排教师培训计划时，对老、少、边、穷地区要多给予照顾。

国家经委要为师资队伍建设办几件实事。一是委托清华大学等4所高校举办研究生班和助教进修班，主要培养

中青年教师。学院和培训中心要积极选送教师进修。二是指定一个培训中心，以它为基础，主要承担培训师资任务。同时，把它建成管理干部教育的研究基地。三是继续同国家教委协商，力求把学院所需教师纳入国家人才分配计划。现在国家教委已规定，凡是有资格招考硕士生的高等院校，都可以接受委托代培教师的任务，这就为培训教师开辟了新的渠道。我们要充分利用这个有利条件，千方百计多培养一些教师。四是引进国外教师，选派一些教师到国外进修，要做好出国进修人才的准备工作。

(4) 搞好教材建设。教材建设是目前经济管理干部教育中一个薄弱环节。国家经委将组织有关方面的专家、学者编写部分管理专业教材。编写教材要根据教育改革的精神，贯彻理论联系实际的原则，更新教材内容，加强教材的针对性和实用性，以便有利于提高学员分析问题和解决问题的能力。明年重点抓两个方面的教材：一是组织编写和修订干部大专班的部分专业教材；二是编写大、中型企业厂长(经理)、“三总师”、党委书记的培训教材。希望大家推荐好的教材，物色编写人才。

5. 加强调查研究，总结推广典型经验。1986年要有计划、有重点地深入基层，进行调查研究。在总结经验的基础上，交流管理学院的办院经验；召开教师学术经验交流会和教材编写工作研讨会等。

还要继续抓紧引进国外人才和出国进修人员的外语培训工作。

6. 做好职称评定工作。学院教师的学衔评定，按国家

教委有关规定贯彻执行。学院要做好评审的准备工作。国家经委按照中央职称评定领导小组关于改革职称评定的统一部署，指导和布置工程技术、经济专业两个职称条例的贯彻实施，并起草工程技术、经济专业称号制度条例和实施办法。

全国工交、财贸系统经济管理干部学院和培训中心第一期院长研究班在大家的共同努力下，圆满结束。同志们对研究班的总的评价是好的，是有收获的。但是，由于安排的内容多了一些，有些问题研究探讨深度不够，时间也稍长了一点，这些问题在1986年办班时要注意改进。我们要以这次研究班作为新的起点，艰苦创业，再接再厉，推进学院和培训中心的建设，以新的更大的成绩，为实现“七五”计划的奋斗目标作出新的贡献。

# “六五”期间我国职工教育 工作的主要情况

全国职工教育管理委员会

在城市经济体制改革和新技术革命挑战的推动下，“六五”期间，职工教育事业出现了蓬勃发展的新形势，开创了全员培训的新局面。职工学习人数之多，热情之高，是建国以来少有的。据不完全统计，五年累计培训职工上亿人次。1985年参加培训的职工全年累计在100学时以上的有2,671万人，占职工总数的29.1%，比1980年增加近两倍。其中参加高等教育学习的267万人，学习中等专业的215万人，学习中等和初等文化的976万人，短期技术业务培训1,213万人。职工教育作为整个国民教育和经济工作的重要组成部份，对社会主义物质文明和精神文明建设正在发挥越来越大的作用。

## 五年来职工教育的主要成绩是：

一、对企业领导干部开展了学习党的方针政策、普及经济理论和管理基础知识的轮训。到1983年7月，全国工交、财贸系统共轮训479万人，占干部总数的50%以上。其中县属以上工业企业领导干部，商业中心店经理、供销社主任、粮管所长，银行支行行长、县财政局（科）长85

万人，轮训面达70~80%。企业经理、厂(矿)长国家统考前的复习培训也已取得进展。到1985年8月，已统考三批共6万人，合格率90%以上。通过培训，企业领导干部提高了贯彻执行党的方针政策的自觉性，初步懂得按经济规律办事，学到了一些科学管理的基本理论和方法。

二、基本完成了3,000多万青壮年职工的文化技术补课任务。到1985年8月底，全国有2,037万人初中文化补课合格，占应补人数的75.9%；1,595万人初级技术补课合格，占应补人数的74.4%，均接近中央规定完成60~80%补课任务的高限要求。在“双补”的同时，以学习《中国工人阶级》等三本书为主要内容的青工系统政治教育也大面积铺开，搞得好的省、市已轮训半数以上。“双补”和政治轮训弥补了一代青年在十年动乱中耽误了的学习，激发了进一步掌握文化科学知识的积极性，政治思想觉悟和道德纪律观也有所提高。

三、科技人员的继续教育和专业管理人员的业务培训收到了成效。“六五”期间，每年有近百万科技人员学习外语，计算机应用等工具性知识，学习工程数学和现代化管理知识，学习与本专业相关的新理论、新技术、新工艺，拓宽和加深技术理论知识，提高了消化、吸收、应用新技术的能力。为适应发展有计划的商品经济和改善企业经营管理，计划、统计、财务、物资、劳动等专业管理干部的培训也得到了加强。仅1985年全国参加培训的专业人员就有284万人。

四、45岁以下干部普及高中、中专教育的工作有了良

好开端。1985年干部参加高中全科和单科学习的有50多万人，参加中专全科和单科学习的86万人，已毕、结业47万人。还有46万人正在学习初中文化。

五、后备专业技术人才和管理人才的培养已初见成效。五年来，各类职工、成人大中专院校输送毕、结业生300多万名，从干部专修科干部培训班毕业的7万多人，给企业增加了一批新生力量，许多中小企业长期分不到大中专毕业生，现在开始有了自己培养的专门人才。

六、初步形成了一个从初级到高级的职工教育办学体系。目前全国共有各级各类干部学校、职工学校、培训中心31,647所。拥有专职教师20.6万人，占职工总数的1.5%；专用校舍面积2,868万平方米，平均每个职工0.3平方米，办学条件有了初步改善。

七、职工教育理论研究日趋活跃。成立了中国职工教育研究会，团体会员167个。有20个省、自治区、直辖市和22个部、委、局也相继成立了研究组织。广泛开展了课题研究 and 学术交流，出版了40多种刊物，编印了一百多种论文集或专著，对提高职工教育管理水平和培训质量发挥了作用。

八、职工教育的开展给企业增加了生机和活力。涌现出一批象首钢、沈阳电缆厂、大庆油田、第二汽车制造厂、长岭炼油厂、上海国棉十七厂那样职工队伍素质比较好，经营管理水平、产品质量、市场应变能力和经济效益比较高的先进企业。长岭炼油厂坚持职工培训七年，高中以上文化程度职工的比例由29%上升到45.5%，工人实际

技术水平普遍提高一级，自培大中专毕业生 491 人，促进了经济效益的提高，被湖南省和中国石化总公司评为“六好企业”，获得国务院和省、部级荣誉称号 45 个。大连港装卸联合公司经过培训，职工平均文化程度比 1981 年提高 2.4 年，技术等级提高 1.1 级，各项经济效益动态指标和文明服务质量名列沿海港口首位，连续三年被国家经委、交通部评为“经济效益好先进单位”和“文明客运站”。

### **“六五”期间我国职工教育还出现一些新的特点：**

一是坚持不懈地抓好思想、计划、组织、措施“四落实”，特别是注意不断克服轻视知识和知识分子的“左”的思想影响和传统观念，并且把培训纳入整顿轨道，和建立健全经济责任制结合起来，使职工教育不断发展。

二是把面向企业、面向生产，以提高经济效益为中心，为两个文明建设服务，作为职工教育的基本指导思想，按需施教，学用结合。既重视全面提高现有职工队伍的素质，又为经济的长远发展准备后续能力。

三是调动各方面积极性，依靠企业及其主管部门，普通大中专学校，各级工会组织，科协各学术团体，民主党派和其它社会力量，五路大军一起办学。

四是采取适合在职成人学习的各种形式，特别是重视发展广播电视、函授、刊授、自学考试等开放式教学形式，为更多职工提供学习机会。

**当前职工教育存在的主要问题是：**有些培训与生产、工作需要有些脱节的现象；职工教育内部结构还不够合理；教学质量还不够理想；办学条件还比较差；师资队伍



也亟待充实提高。“七五”期间要坚持把改革放在首位，理顺关系，搞好规划，加强基础建设，努力提高培训质量，使职工教育更好地为实现“七五”计划服务。

# 推进合理化建议活动 为实现“七五”计划献计献策

中华全国总工会

1985年以来，在改革的推动下，合理化建议和技术革新活动出现了令人鼓舞的局面。年初，河北、陕西、江苏、武汉、重庆等省市的广大职工已经行动起来，纷纷为搞活企业献计献策。“五一”节期间，在京参加“五一”劳动奖章授奖仪式的全体代表，向全国职工发出了《广泛开展合理化建议，技术革新活动》的倡议书，全国总工会、国家经委、国家科委、共青团中央立即发出支持这一活动的联合通知，迅速得到了全国广大职工的热烈响应。这项活动受到了各省市党政领导的高度重视，许多负责同志亲自进行了部署和动员，各级经委、工会、团委加强了具体的组织工作，推动这一活动向纵深发展，取得了显著的成绩。据河北、湖南、陕西、吉林、上海、山西、山东、安徽、大连等九个省市1985年1~10月的不完全统计，职工群众已提出合理化建议和技术革新248万件，采用69万件，能直接计算经济价值的已达到27.9亿元。可以预料，全国职工提出的革新建议件数及其创造的价值，将比上年有较大幅度的增长。

这些合理化建议和技术革新项目的实现，还带来了难以计算的社会效益。事实上，为数更多的项目是难以直接计算经济价值的。大量的小改小革，解决了生产、技术、经营、管理中的许多关键问题，保证了国家计划和企业经营目标得以顺利实现；有些建议和革新项目，使企业提高了产品质量，改进了产品结构和性能，加速了新产品的开发；有些建议消化了原材料涨价、能源紧张等不利因素，使企业减少了亏损；有些建议使企业防止了重大事故，保证了安全生产，改善了劳动条件以及消除公害污染等等。更为可贵的是，通过合理化建议和技术革新活动，使职工增长了才干，有利于在职工中逐步形成不怕困难，奋发向上和钻研技术、业务的风尚。许多省市和企业的领导同志，对这项活动给予了高度的评价。有的省委负责同志说：这项活动“合党心，顺民意，领导支持，群众欢迎”。有的同志说：“合理化建议活动是挖掘企业内部潜力，改善经营管理，推进技术进步的一个重要途径。”有些工会同志说，这项活动是“职工参加企业管理，当家作主的生动体现。”有的厂长把合理化建议比做企业活力源泉的一个“喷射口”，“是一项本小利大的智力开发，不需要多少投资的扩大再生产措施”。可以说，这一群众性活动开展得越广泛深入，推进经济改革和技术进步的积极作用就越大，应当坚持不懈地开展下去。

近年来，在一些合理化建议、技术革新活动开展得好的地区、行业和企业，具有以下几个特点。

**一、立意改革，有鲜明的行动口号和目标。**许多单位

紧紧围绕经济改革的要求，把搞活企业，增加经济效益作为活动的主要目标。株洲市提出“当主人，提建议，搞改革，增效益，为振兴株州做贡献”，要求每个职工提一条合理化建议，增加经济效益100元。全市职工积极响应，去年1～7月就提出建议和革新26,429条，实现9,602条，攻克技术关键1,059项，实现经济效益8,695万元。重庆市提出“我为山城腾飞献计策”，开展献一条改革计策、提一条合理化建议、搞一项技术革新、提供一条技术经济信息、参加一项技术业务练兵的“五个一”活动；河北省提出“振兴河北，经济腾飞”，全年提50万条建议，创造经济价值10亿元；江苏省提出“当主人，献计策，搞改革，闹翻番”，开展每人提一条建议，增收节支100元的活动等等，也都收到了良好的效果。

**二、支持厂长负责制，把合理化建议活动同民主管理结合起来。**在许多推行厂长负责制的企业，职工中开展了“假如我是厂长怎么办”的讨论，给厂长献计献策。职工提出“要为厂长出主意，不给厂长出难题”。通过召开职工代表大会、小组会、座谈会、意见箱、建议表等形式，提出改进经营管理的建议，而且边提边行动，既帮助厂长决策，又参加决策的实施。有的厂长说：“人人献一条计，全厂就有几千条计。有广大职工的支持，我不愁当不好厂长”。沈阳第二纺织机械厂的职工，在半年内提出合理化建议1,230条，被采用的329条就使企业增收42万元。厂长给工会送了一付对联：“市场经济瞬息万变，工厂经营亟需信息；建议革新广采博收，厂长决策应付裕如”。横额是

“参政有方”。职工看到自己提的建议被采纳，就更加积极地动脑筋，想办法，把自己的行动同企业、国家的命运连结在一起。“一条小建议，一片爱国心，大家动脑筋，企业出黄金”，表达了广大职工的愿望和主人翁气概。

**三、围绕技术改造项目和生产关键，有目的地组织革新建议。**许多企业采取集体攻关、课题揭榜、征集有奖方案等办法，集中工程技术人员和能工巧匠的智慧，取得了显著的效果。上钢五厂发动全厂职工分析本车间、本部门存在的薄弱环节，然后集中起来，排出433个课题，引导、组织有不同知识和专长的职工揭榜，有针对性地提出合理化建议。仅两个月时间，就有12,816人参加活动，占职工总数的70%，提出8,700多条建议，揭走261个课题，解决了设备更新后生产运转不正常，新产品质量不稳定以及许多生产技术中的“老大难”问题。唐山市以知识分子为骨干，与管理干部和工人中的能工巧匠组成12,000多个“三结合”的攻关组，去年1~7月攻克生产技术关键1,825项。太原钢铁公司围绕消化引进技术，加速不锈钢设备的技术改造，召开有奖征集建议的讨论会，集中了厂内外的123名专家和技术、业务骨干，对七轧不锈钢设备改造的12个机组及系统的286个项目，进行了反复比较论证，提出100多条建议，形成了最佳改造方案，比原方案节约投资460万元，节省了一批外汇，达到了技术上先进可靠、经济上合理省钱的目的。

**四、拓宽领域，内容丰富，调动了各方面职工的积极性。**五十年代和六十年代初开展的合理化建议活动，受当

时经营指导思想的限制，活动内容一般偏重于生产技术方面。现在开展的活动，已经突破了以往的界限，在内容和范围上，从生产技术方面扩展到经济体制改革、经营管理、经济信息、商业流通以及文化教育等方面，使各条战线的职工，都能施展自己的聪明才智。保定市职工1985年提出的合理化建议中，经济体制改革建议2,522项，改善经营管理的3,081项，促进技术进步的4,384项，给全市的经济增长带来了显著的效益。保定热电厂实现了加强运行调度、合理调整运行方式等6项综合科学管理建议后，上半年超发电7,465万度，超供热51,696百万大卡。保定税务局工业一、二科提出胶片厂和感光化学厂联营生产的建议，全年可净增利润43.6万元和增税16.9万元，改变了过去靠减免税过日子的状况。重庆市职工群众上半年提出的革新建议中，有合理化建议19,379条，技术革新项目6,686项，改革计策4,254条，技术经济信息2,571条。其中能直接计算价值的项目就创造效益2,569万元。四川染料厂有的职工，听到西德一家生产葱醌产品的工厂因发生爆炸事故而停产，这家工厂的产量占世界产量的三分之一。于是把这条信息提供给染料厂领导，并建议扩大葱醌的产量，经厂里组织实施后，产量增加一倍。不久，国内外的用户纷纷上门订货，使该厂增加收入140万元。

**五、各级领导重视，加强组织领导。**许多地区和企业领导同志，把合理化建议和技术革新活动看成是依靠群众搞活企业的一件大事来抓，建立与健全了评审组织、处理程序和奖励制度，并亲自动员和组织群众，加强检查指

导。河北、陕西、湖南、吉林等省的党政负责同志，都亲自参加会议，研究问题，批转文件，检查指导工作。河北省18个地市和省直35个厅局，都有一名负责同志参与活动的领导，有136个县的副县长或副书记担任领导小组的组长，机械、煤炭、纺织、轻工、邮电、物资、商业、供销、银行、粮食等省直厅局和部门，还制定了本系统的奖励政策，组织检查评比和交流经验，指导活动的开展。许多基层企业，都设有专门机构或人员负责日常工作，做到了充分发动，目标明确，处理及时，实施得力，奖励兑现，因而调动了广大职工的积极性，革新建议的成效显著。

以上的成绩和特点，都是应当肯定和发扬的。但从全国范围看，合理化建议和技术革新活动的发展还不平衡。搞得好的地区和企业只是一部分，还有相当数量的地区和企业处于一般号召的状态，工作不够扎实，成效不够显著。地区之间、产业之间、企业之间以及企业内部职工之间，好和差的距离相当悬殊。以1984年为例，搞得好的辽宁、江苏，每省有四、五十万职工提出四、五十万条建议；比较好的上海、陕西、黑龙江、吉林、山东、四川、河南、湖南、河北等省市，也有二、三十万职工提出二、三十万条建议；而有些差的省市，则只有万把人提出万把条、几千条建议。企业之间也是三种状态，据对镇江、鞍山、天津的637个企业调查，搞得好的企业188个，占29.5%；一般的企业322个，占50.5%；差的企业127个，占20%。企业内部的职工之间也不平衡，据天津市总工会对23个企业的调查，这些企业共有职工52,699人，1984年共提

出合理化建议 3,086 件，人均 0.058 件。其中，技术人员提出 1,009 件，人均 0.325 件；管理人员提出 509 件，人均 0.1 件；工人提出 1,586 件，人均 0.036 件。技术人员的人均件数是管理人员的三倍多，是工人的九倍多。

再同我国历史水平比较，尽管近几年来职工提建议的人数和件数逐年上升，但人均件数和总件数都还没有达到我国五十年代和六十年代初的水平。据统计资料，国民经济恢复时期，每年是 20 个职工提一条合理化建议；“一五”期间每年是 24.4 人提一件；“二五”期间每年是 1.4 人提一件；1980~1984 年，每年是 37.3 人提一件。以近年来最高的 1984 年与历史最好水平的 1959 年相比：1984 年职工总数为 9,243.9 万人，共提出建议 494.9 万件，采用 229.4 万件；1959 年职工总数为 5,725 万人，共提建议 8,148 万件，实施 3,371.1 万件。两者的人均件数相差 29 倍；前者的采用件数仅为后者的 6%。可见，当前我国职工群众中蕴藏的智慧 and 潜力，还远远没有发掘出来。

如果同日本比较，我们的差距就更大了。1980 年，日本企业职工人均提出合理化建议 12 件，我国只有 0.017 件；1982 年，日本企业职工人均提建议 14.5 件，我国只有 0.02 件。企业之间比较，日本丰田汽车公司，1976 年共提出建议 46.34 万件，人均 10.5 件，采纳率 83%；1980 年共提出 86 万件，人均 19.5 件，采纳率 94%。而我国当前这项活动开展较好的一汽、二汽，才达到 0.5 人提一件，采纳率为 60% 左右。人均达到一件的企业，在我国还只是个别的状况。难道我们的社会主义企业，不应当奋起直追吗？



除了搞得好的部分地区、部分企业以外，我国合理化建议活动不够广泛深入的原因是多方面的。从根本上说，是由于十年动乱的干扰破坏，压抑了广大职工的积极性和创造性。还有许多具体的原因，其中各级领导重视不够，没有认识到这项活动的重要意义，则是主要的原因。有些领导干部，把技术进步的希望只寄托在向外引进和大量投资上面，看不到职工群众的智慧和潜力，轻视小改小革的作用，认为“小建议不解决大问题”；有的怕麻烦，认为企业有专门的机构和专门人员搞改造就行了；群众活动“可有可无”；有的强调工作忙，没有时间搞合理化建议活动，把改革同智力开发对立起来。我们的有些同志，既不象五十年代那样，千方百计征集群众的革新建议，把这项活动看成是依靠工人阶级办好企业的重要措施；也不象日本企业家那样，把“启发职工的主动精神和发明创造天才”，看成是使企业兴旺发达，在竞争中立于不败之地的重要途径。由于重视不够，有些单位的合理化建议和技术革新活动，摆不上领导的议事日程，舍不得花力量，组织机构和工作制度不健全，因而对革新建议的处理不及时，实施不得力，奖励不兑现，挫伤了群众的积极性。据一些城市的调查，这样的单位，天津市占22%，镇江市占20%，鞍山市占15%。

奖励政策不落实，奖金水平低，奖励不兑现，也是影响合理化建议活动难以广泛开展的一个重要原因。现行的1982年发布的《合理化建议和技术改进奖励条例》中规定：创造年经济效果100万元以上的一等奖，发给1,000~2,000

元奖金，即相当于创造效益的 0.1~0.2%；年经济效果10万元以上的二等奖，奖励 500~1,000 元，相当于效益的 0.5—1%；三、四等奖的奖金率有所提高，也只相当于效益的 2%。这样的奖励标准，比现行的《科学技术进步奖励条例》相差悬殊，科技一等奖 15,000 元，二等奖 10,000 元，三等奖 5,000 元。而合理化建议和技术改进的一等奖只有 1,000~2,000 元，不及科技三等奖的一半。再同 1954 年国家曾经发布的《有关生产的发明、技术改进及合理化建议奖励的暂行条例》比较，就显得更低了。那时的《条例》规定，合理化建议奖金占年节约价值的 0.68~10%（包括附加数），最高奖金额为 10,000 元；技术改进奖再加一倍，奖金率为 1.37~20%，最高奖金额为 20,000 元。二者比现行条例规定的奖金高 5 倍到 10 倍，显然，现行条例的奖金水平过低，起不到鼓励创造性劳动的积极作用。何况，许多企业在执行中又七折八扣，不予兑现，这就失去了奖励的意义。据对各地 60 个企业调查，近年来共采用合理化建议和技术革新 75,590 件，创造经济效益 47,231 万元，实发奖金 120.9 万元，只占效益的 2.86%。其中最高的占 9.1%，最低的只有 2.6%。这些革新建议的绝大多数是小改小革，按现行条例的规定计算，至少应奖给职工 1.5% 才合适。

为把合理化建议和技术革新活动广泛深入扎实地开展下去，在实现“七五”计划中充分发挥作用，我们认为需要进一步解决以下几个问题：

一、提高思想认识。各地区、各部门、各企业的领导

同志，要认识这项活动的深远意义，把它作为落实“七五”计划的一项重要措施。党中央关于制定“七五”计划的建议中明确指出：所有的企业都要围绕提高产品质量和经济效益这个中心，充分重视和积极发动广大职工开展技术革新活动。我们应当在思想上“充分重视”，行动上“积极发动”，把这项活动列入日程抓紧抓好。要针对干部和职工中存在的认识问题，加强宣传教育，消除顾虑，增强主人翁责任感，使广大职工积极投入到活动中来，为搞活企业、提高经济效益献计献策。

**二、加强组织领导。**合理化建议的面广量大，其内容涉及企业的生产、技术、经营、管理等各个方面，需要党政工团通力合作，还要有得力的机构和人员负责日常的管理工作和群众工作。各省市经委、工会、有关厅局和部门，应进行检查督促，加强指导。每一项革新建议，都凝结着职工的劳动和心血，各企事业单位领导一定要严肃对待，认真处理，要建立和健全处理程序和管理制度，力求做到处理及时，实施得力，使革新建议尽快产生效益。

**三、落实奖励政策。**根据形势发展的需要，国家经委和全国总工会正在对《合理化建议和技术改进奖励条例》进行修改工作，奖励的范围有所扩大，奖金标准有所提高。在新条例未颁布之前，各企业一定要按现行条例规定认真进行奖励，取信于群众。财务部门要监督奖励条例的执行，使奖励兑现。

# “六五”时期工业 经济效益明显改善

国家经委经济综合局

“六五”时期，我国工业逐步转到以提高经济效益为中心的轨道上来，经济效益明显改善，为国家财政经济状况根本好转任务的基本实现，做出了较大贡献。特别是1982年以来，利税增长、流动资金周转逐步加快，产品质量、劳动生产率有所提高，企业亏损、能源消耗降低幅度较大，开创了较好局面。这是改革、搞活、开放的成果，是各地区、各部门积极工作，采取有力措施的结果。突出地表现在：

## 一、实现产值、利税、财政收入同步增长。

1984年为了适应经济形势发展和改革的需要，解决国家资金不足的困难，保证重点建设，在着重解决产品适销对路问题，抓了扭亏工作之后，又进一步把生产、利税和财政收入的同步增长作为奋斗目标，由侧重抓扭亏转到扭亏和增盈一齐抓。1984年国营工业总产值比上年增长10.6%，实现利税增长10.5%，财政收入增长21.1%（按可比口径增长14%），基本做到了同步增长。1985年成效更为明显，1~11月生产增长11.8%，实现利税增长

15.6%，上缴利税增长 11.9%，财政收入增长 34.8%（按可比口径增长 23%），不仅做到生产、实现利税、财政收入同步增长，还实现了上缴利税的同步增长。改变了“六五”前三年生产增长，而利税下降或增长缓慢的局面。这是工业经济效益取得明显成效的综合反映。

## 二、扭转企业亏损取得较好成绩。

“六五”头两年，由于调整工业结构，生产任务不足，亏损连续上升，亏损企业的亏损额每年达 42 亿多元，各比上年增亏 32.9% 和 0.6%。针对亏损过大问题，1983 年 10 月中央召开经济问题座谈会，要求全党动手，狠抓扭亏增盈工作。从此，一直抓得很紧，各地区、各部门迅速采取扭亏目标管理，扭亏责任制，“减亏分成、超亏不补”，狠抓亏损大户，关停并转，改组联合等一系列的行政办法和经济办法，大大加快了扭转亏损的步伐。1983 年亏损额比上年减少 33%，1984 年又比上年减亏 18.1%。1985 年按亏损 23 亿多元预计，将比 1981 年减亏 45% 左右。大量的小型亏损企业实现扭亏为盈。小氮肥行业在 1980 年时亏损企业 775 个，全行业净亏损 7,800 多万元，到 1984 年底亏损企业减少到 96 个，全行净盈利 6.8 亿元。一批长期亏损大户，如天津铁厂、酒泉钢铁公司、山东新汶矿务局、贵州铝厂、抚顺铝厂等也摘掉了亏损帽子。1985 年以来，按照力争消灭经营性亏损的目标，做了大量工作，但亏损有所回升，1~11 月亏损额达 21 亿元，比上年同期增亏 7.4%。这里有三个明显因素影响较大：一是原材料、燃料涨价较猛；二是进口化肥过多，影响国产化肥滞销积压；

三是煤炭等政策性亏损的比重不断增大。

### 三、产品质量有所提高。

“六五”期间，由于采取优质优价，以优质名牌产品为龙头促进企业联合，扩大优质产品生产，积极引进新技术，采用国际标准，取得一定成效，一批重要产品，质量逐步提高。“六五”前四年，全国共有 1,906 项产品获得国家金银质量奖牌。冶金产品获国家金银质量奖 87 个，部、省级优质产品奖 1,500 多个；重点企业钢材产量中的优质产品占 45.5%。有色金属行业 1984 年获国家质量奖牌及部优的产品种数是 1980 年的 2.5 倍。机械工业几年来开发新产品 4,000 多种，淘汰 145 种落后产品；机械产品中相当于国际七十年代水平的产品比重由原来 10% 提高到 26%，开始向数控、高精方向发展。我国生产最早、产量最大的“解放”、“黄河”、“跃进”三种载重汽车和“东方红—75”拖拉机都已实现更新换代。电子工业在狠抓元器件质量的基础上，整机质量有很大提高。黑白电视机平均无故障工作时间已从 200 小时提高到 1 万小时，彩电保持在 15,000 小时以上。收录机的平均无故障工作时间也已从 100 小时提高到 1,000 小时，名牌产品达 3,000 小时。电子琴、0520C 型微型计算机的质量接近日本和香港水平。轻工业产品已有 500 多种达到了国际水平。

### 四、节约能源成绩显著。

“六五”期间，各地区、各部门和企业认真贯彻“开发和节约并重”的方针，不断改进节能管理，加强技术改造，扩大燃料、原材料节约奖，使企业能耗不断降低。每亿元

产值能耗由 1980 年的 8.05 万吨，逐年下降到 1984 年的 6.5 万吨，年降低率为 5.2%。预计 1985 年将节约 3,000 万吨标准煤，“六五”期间全国可节约能源 1.2 亿吨以上，年节能率将超过 5%，大大超过了“六五”计划要求降低 2.6~3.5% 的目标。

#### **五、劳动生产率提高，流动资金周转加快。**

工业全员劳动生产率，1984 年达 14,070 元，比 1980 年提高 16.5%，平均每年递增 3.9%；1985 年 1~11 月比上年同期提高 9.8%，超过“六五”规定每年增长 2% 的要求。

1984 年流动资金周转天数为 102 天，比 1980 年加速 11.3%。1985 年 1~9 月为 99 天，比 1980 年缩短 16 天，加速 13.9%。也超过了“六五”计划要求。

#### **六、涌现出一批经济效益先进企业和节能先进企业。**

1982 年到 1984 年，全国共有 242 个工业企业被评为全国经济效益先进单位，还有不少企业受到各地区、各部门的表扬。它们在提高经济效益工作中做出了显著成绩。坚持改革，搞活企业，经营管理有方，重视产品质量，深挖内部潜力是它们的突出特点。在节能方面也涌现了一批节能先进企业，为全国工业企业努力降低能源消耗树立了榜样。

“六五”期间，工业经济效益取得明显成效是坚持改革，贯彻对内搞活、对外开放方针的结果。缩小指令性计划，扩大指导性计划和市场调节；简政放权，扩大企业特别是大中型企业生产经营自主权；对企业管理由直接控制

为主逐步转向间接控制为主；推进技术进步等一系列改革，给企业增添了新的活力。实行利改税，实行责、权、利相结合的经济责任制，打破了集中分配、统收统支、吃“大锅饭”的分配制度，使地方、企业和职工明确责任与利益，促进了眼睛向内深挖潜力。扩大横向联系，实行改组联合，发展一业为主，多种经营以及国营小型企业实行承包、转制或租赁，冲破了条块的分割和封锁，使企业经营方式由僵化单一的生产型向灵活多样的生产经营型转变。改革有力地推动了生产发展和经济效益的提高。首钢、武钢、二汽等大中型企业，生机越来越旺盛，生产、效益持续大幅度增长。实行利改税的工业企业，1984年产值比上年增长18.4%，利税总额增长17.5%，上缴利税增长12.6%，均超过全国工业平均水平。加强现有企业的技术改造，也有力地促进了工业生产和实现利税的增长，投入一元更改资金，可增加两元产值，三角至五角利税。

#### **当前的主要问题：**

一是部份产品质量下降的状况尚未根本好转。1984年四季度以来，一些地方和企业片面追求产量，忽视质量现象又有抬头，部分产品质量下降。自开展产品质量大检查以来，各级领导比较重视，质量下降的情况开始得到控制。但总的来看，仍未根本好转。从第三季度国家监督抽查的结果看，共抽查33种产品中，合格率低于60%的有14种，占42%。特别是关系到人民群众利益的耐用消费品、医药、食品的质量问题仍比较严重。

二是成本超支，物耗指标上升。“六五”期间，国营工



业可比产品成本除 1983 年有所降低外,其余各年都上升。成本上升,除客观因素影响外,企业管理不善,物耗居高不下是必须十分注意的问题。国营工业产品总成本中,原材料、燃料消耗的比重由 1980 年的 71.3% 上升到 1984 年的 75% 以上。1985 年 1~10 月,全国考核的 105 项工业主要原材料、燃料消耗指标,稳定降低率 60.9%,有 39% 的指标上升。提高质量,降低消耗须做更大努力。

# “六五”期间经济 技术协作蓬勃发展

国家经委经济技术协作局

发展横向经济联系，开展经济技术协作，这是党的十一届三中全会以来在我国经济发展中出现的新事物。它是贯彻对外开放、对内搞活经济方针的一个重要步骤和形式，也是经济体制改革的一项重要内容，对过去的经济模式是一个重大突破。中央和国务院领导同志十分重视经济技术协作，曾作过多次指示。邓小平同志指出，对内开放，就是改革。胡耀邦同志指出，国内各地区之间横向联系的潜力和好处大得很，我看这是一个重大的新事物，在某种意义上不亚于对外开放，而且有利于对外开放。赵紫阳同志对开展经济技术协作提出了“扬长避短，形式多样，互惠互利，共同发展”的原则，并强调指出，发展商品经济必须敞开大门，对外省、外市、外地实行开放。开放，才有竞争，才有进步，才能发展。中央和国务院领导同志的指示，为开展经济技术协作指出了明确的方向。《中共中央关于经济体制改革的决定》进一步推动了各地区加快横向经济联系的发展。

近年来，地区之间、部门之间的横向经济联系日益增

多，经济技术协作蓬勃兴起，对搞活经济，促进生产，提高经济效益，加速我国现代化建设进程，起了积极作用。1981年~1983年全国达成的经济技术协作项目1.46万项，1984年又达成1.7万项。据不完全统计，1985年1~10月全国达成的经济技术协作项目3.5万项，超过了前4年协作项目的总和，其中有大约70%的项目已落实，协作资金总额达60亿元，人才交流近5万人；另外，物资协作总金额突破100亿元。经济技术协作已成为我国国民经济的重要组成部分，是当前经济工作中出现的重大变化之一。当前各地区之间横向经济联系、经济技术协作，已逐步由民间的、分散的协作向有领导的、有组织的协作发展；由单项的、自发的协作向综合的、有计划的协作发展；由短期的、松散的协作向稳定的、紧密的协作联合发展；由就项目抓项目的协作向形成经济区网络方向发展。概括来说，是多渠道、多层次、多形式地由初级向高级发展。

当前，经济技术协作出现了五个新趋向：

**一、区域性联合和协作得到加强，促进了地区经济的发展。**

全国已建立了六大块开放式、松散型的经济技术协作区域，定期召开联席会议或协调会议，共同考虑地区联合开发的战略和目标，运用协作区的优势，在经济、技术、人才、资金、资源以及外贸出口等方面开展广泛的协作。东北三省议定把协作的重点放在发展能源、交通和原材料方面，已联合生产并相互调剂煤炭、钢材、水泥、木材、玻璃等原材料；开通了区内32条公路干线；拟建大连、丹

东码头，开辟海上通路等。西南的四省（区）五方商定了1,500多项经济技术协作项目，办成了许多单方面无力解决的事情。如修通省际间的断头公路；四川和云南两省联合开发金沙江下游地区丰富的物产、矿产、水力资源等。

同时，出现了省内以及相邻省市之间的区域性联合和协作。如湖北省以武汉、沙市、荆门为中心的江汉平原经济技术协调会；在苏、鲁、豫、皖接壤地区，以徐州市为中心的淮海经济区。它们有着更为接近的地理条件和密切的经济联系，接受辐射能力较强，能较快地缩短经济差距，因而具有很强的生命力。

**二、进一步打破地区、部门、企业的界限，发展了多种形式的经济联合体，促进了中心城市的体制改革，增强了企业的活力。**

各地按照经济内在联系和经济合理的原则，发展了多种形式的经济联合体。归纳起来有三种：（1）城市与城市之间的经济联合体。如以沈阳市为中心，由本溪、抚顺、辽阳、铁岭、鞍山、丹东等七市成立了网状的辽中城市经济联合体。以长江为组带的南京、镇江、扬州、南通等市和以沪宁线为组带的苏州、无锡、常州等市，通过加强横向联系，形成了带状的城市联合体。（2）城市与乡镇之间形成的城乡经济联合体。如常州等一些城市，以名优产品为中心，以骨干企业为依托，组成城乡联合体。这种形式的联合体发展迅猛，促进了产业结构的调整和城乡经济的协调发展。（3）企业经济联合体。如第二汽车制造厂跨地区联合和协作，组成了东风联营公司，开拓和发展5吨载

重汽车，取得了较好的经济效果。南京市一年多来建立了217个经济联合体，参加联合体的企业达572个。根据75个已经投产的联合项目统计，今年可增产值3.3亿元，新增利税4,400万元。这对发展生产，提高经济效益，加快企业技术进步，增强企业活力，起了促进作用。

**三、技术协作已成为经济协作的主要内容，经济联合逐步增多，向长期稳定发展。**

技术协作在全国经济协作项目中的比重，1984年为40%，1985年上升到60%以上。技术协作的领域十分广泛，内容丰富，形式多样，有技术成果转让、技术改造“一条龙”服务、各种形式的生产科研联合体、综合利用和开发、大型项目咨询、开发性决策咨询、派遣技术服务队、人才培训和交流等等，这些做法促进了科研与生产相结合，使科技成果迅速转化为生产力，特别是对提高不发达地区的经济水平发生了重大影响。如吉林省与上海市进行技术协作的20个企业，税利由原来的2,000多万元增加到5,300万元，增长1.6倍。安徽省淮南化工机械厂，从国内科研单位引进科技成果10项，付技术转让费11万元，创造产值达1,150万元，获利润200万元。蚌埠无机化工厂从上海引进技术，改进生产工艺流程，使每吨双氧水的电耗从3,000度下降到2,000度，煤耗从5吨下降到1吨。

经济联合逐步增多。各地区为了取长补短，发挥优势，统筹安排地区经济的发展，要求相对稳定，结成比较紧密的经济联系。这一趋势使经济联合的项目逐步增加。

**四、打破“军民界限”，军民结合有了重大进展。**

军工技术向民用转移加快了速度。去年三月，全国首届军转民交易会后，仅上半年国防工业各部及所属企业洽谈军工技术向民用转移的项目就达2万余项，落实成交额达7亿多元。一线和三线地区的结合，也取得了进展，签订协作项目1,391个。军转民的民品生产已占军工企业总产值的40%。

### 五、对“老、少、边、穷”地区的对口支援取得了新成绩。

江苏、天津、上海、浙江等九省市和国务院有关部门支援西藏建设的43个项目，出色地完成了任务，受到了中央和各方面的赞扬。四川等四省市对西藏71个对口支援项目，已经全部落实。上海对云南、宁夏，江苏对广西，山东、辽宁、湖北和沈阳，武汉对青海的对口支援，大多数落实得比较好。北京等省市和有关部门对延安地区的支援，已联合办厂12个，转让技术65项，支援人才394人，资金1,600多万元。上海经济区对井冈山地区的支援也取得了成绩，仅浙江省就与井冈山地区签订了70多个协作项目。

在全国对口支援的启示和带动下，省内的对口支援也逐步开展起来了。如山东省组织青岛、济南、烟台、淄博4个市对沂蒙山区六个穷困县进行对口支援，已落实130多个支援项目。对开发山区，摆脱贫困落后的局面起了积极作用。

总之，开展经济技术协作，有利于促进各地扬长避短，合理使用人力、物力、财力和社会资源；促进技术进步，加

速科学技术和生产相结合，促进城乡产业结构调整，实现科学分工和合理布局。这种在计划经济指导下的经济技术协作是社会主义经济发展的必然趋势，符合我国新时期发展社会生产力的客观需要。因此，这是一条加快我国四化建设的新路子，应引起我们的高度重视。

# 研究新情况 解决新问题

## ——关于乡镇企业的若干情况

国家经委农业局

中央关于“七五”计划的建议指出，发展乡镇企业是振兴农村经济的必由之路。指导乡镇企业发展的方针应该是：积极扶持，合理规划，正确引导，加强管理。如何贯彻落实中央的方针，引导乡镇企业持续、健康地发展，这既是关系到农村经济振兴的大事，又是关系到国民经济全局的重要问题。

一、“六五”计划期间，全国乡镇企业蓬勃发展，取得了巨大的成就，它在农村经济以至在整个国民经济中的地位和作用越来越显著。

——乡镇企业总产值大幅度增长。由1980年的720亿元增加到1984年的1,706亿元，四年增长一倍多，年均递增26%。1985年，在国家加强宏观控制，抽紧银根的情况下，全国乡镇企业持续高速发展。据农牧渔业部1985年12月召开的全国乡镇企业局长会议提供的材料，预计全国乡镇企业总产值为2,513亿元，比1984年增长47%。其中工业总产值1,862亿元，比1984年增长48.5%。总收入为2,288亿元，比1984年增长48.3%。



——乡镇企业的经济效益不断提高。乡(镇)、村两级企业人均产值,由1980年的2,167元增加到1984年的4,042元。人均创利税由480元增加到540元。百元固定资产创产值由201元增加到316元。1985年纯利润247亿元,比1984年增长32%;

——乡镇企业的发展促进了农村经济向商品化、现代化转变。乡镇企业从业人数由1980年的3,000万增加到1984年的5,200万,增长73%;1985年达到6,288万人,比1984年增长20%。乡镇企业总产值占农村社会总产值的比重,由1980年的26%上升到1984年的34%。从1981年到1984年,乡镇企业直接为农业生产提供资金51亿元,相当于同期国家财政用于农牧渔业基建投资的三倍。农民同期从乡镇企业分配所得共计765亿元,每年人均27元,占农民年均增加收入的54%;

——乡镇企业的发展是整个国民经济稳定增长的重要力量。从1981年到1984年,乡镇企业累计缴纳税金228亿元,年均递增37%。1985年缴纳税金120.5亿元,比1984年增长23%。1984年,乡镇工业产值占全国工业产值的17.8%。不少产品产量在全国同行业中已占相当大的比重,其中,煤炭为26%,建材为70%以上,硫铁矿为43%,纺织品为24.7%,服装为50%,自行车、缝纫机配件占40%以上。京、津、沪和江苏、浙江的乡镇机械加工企业约有50%是为大工业配套和协作服务的。1984年全国乡镇企业系统出口创汇30多亿美元。

二、当前,乡镇企业的发展面临着新的形势,其内部

**条件和外部条件都发生了许多重大变化。**

——在发展模式上，突破了原来集体办企业的老圈子。出现了“五个轮子”（即乡办、村办、联户办、户办和其他合作形式）一齐转的新局面，初步形成了多形式、多层次的企业体系；

——在发展方向上，一些地区突破了“三就地”的框框。根据商品生产的规律，围绕国内外市场的需要发展生产。乡镇企业的产品不仅为农村经济、人民生活服务，而且面向城市，面向大工业。不仅在国内市场上的比重日益增大，而且在国际市场上也初露头角；

——在经营方式上，突破了封闭型办企业。在坚持搞活的基础上，积极对内对外开放，在开展多种形式的经济联合，从国外引进资金、技术等方面都有一定的发展；

——持续高速度发展，但全国仍然极不平衡。据1984年统计，江苏、浙江、广东、山东、辽宁、北京、天津、上海八省市乡镇企业产值占全国的56.3%，而内蒙古、宁夏、新疆、甘肃、青海、云南、贵州、广西八省区乡镇企业产值仅占全国的4.2%。江苏省乡镇企业产值275亿元，相当于西北、西南八省区产值总和156亿元的1.7倍；

——农村商品经济日益活跃，剩余劳动力不断增多。据预测，到本世纪末，农村剩余劳力将达2.5亿以上，其中绝大部分要转移到乡镇企业中来；

——城市经济体制改革的深入，有计划的商品生产日益发展，市场竞争日趋激烈，消费者对产品质量的要求不断提高，而乡镇企业在管理、技术、设备等方面“先天不

足”。国家加强宏观控制以后，资金更加紧张，加之原材料、燃料的供应没有渠道，乡镇企业的发展面临着许多困难。

**三、认真贯彻中央关于发展乡镇企业的方针，研究新情况，解决新问题，引导乡镇企业持续、健康地发展。**

根据农牧渔业部的规划，“七五”计划期间，乡镇企业要在提高企业素质和经济效益的基础上，持续、稳定地发展。到1990年，总产值达到4,600亿元，占农村社会总产值的56%，年平均增长15%；从业人员达到1亿人以上，占农村总劳力的30%；每个农民每年从乡镇企业得到80元以上的收入。我们认为，这个设想反映了乡镇企业发展趋势，是积极可行的，也是留有余地的。为了实现上述目标，建议采取以下八项措施：

——端正指导思想，掌握适当的发展速度。乡镇企业是农村经济发展的必然产物，是有计划的商品经济的组成部分，其发展规模和速度，不能离开农业生产的发展水平，不能离开国民经济的全局，必须和农业生产、国民经济各部门的发展保持合理的比例关系。当前，要强调贯彻量力而行的原则，根据主客观条件的可能，掌握适当的发展速度；

——因地制宜，合理调整发展方向。选择发展方向的基本点是趋利避害，发挥优势。所谓优势，一是自然资源条件，即自然优势；二是社会、经济、技术条件，即经济优势；三是市场需求的条件，即市场优势。把这三方面的优势结合起来，才能构成真正的优势，才是选择发展方向

的客观依据。各地要在深入调查研究的基础上，找出自己的优势，合理调整发展方向，减少盲目性；

——实行分类指导，促进乡镇企业的均衡发展。全国情况千差万别，一刀切的做法，只能加剧不平衡，扩大发达地区与落后地区的差距。要把分类指导作为一条重要的原则，贯彻到各方面的工作中去，不仅在发展方向上，而且在财政信贷、工商税收、物资供应等方面，都要区别对待，采取不同的政策；

——把加强企业管理提到重要位置上来。利润率下降，产品质量不高，是当前乡镇企业发展中两个突出问题。其重要原因之一是企业素质差，经营管理薄弱。要克服普遍存在的重建设轻管理、重外延轻内涵的思想，眼睛向内，及时把工作的注意力转移到加强企业管理上来，提高企业素质，向管理要速度，要质量，要效益；

——按照“三兼顾”的原则，合理调整乡镇企业的利润分配政策。当前，重点抓好三条：一是限制消费基金的过快增长，保证企业留利的绝大部分用于扩大再生产；二是减轻企业负担，逐步提高企业自我发展的能力；三是坚持以工补农，把企业上交的利润主要用于支援农业；

——坚持改革，充分发挥集体企业的骨干作用。全国乡（镇）村两级企业 165 万个（其中乡镇一级企业为 40 万个），占全国 27.2%；其产值占 83.8%，其缴纳税金占 87%（198 年数字）。继续搞活这部分企业关系极大。必须坚持改革，深入改革。一方面，要完善、健全企业内部的经济责任制，调动广大职工的积极性。另一方面，正确解决乡（镇）

政府同企业的关系，给企业以更多的自主权；

——积极扶持，改善乡镇企业发展的外部条件。近期要重点解决三个问题：（1）帮助乡镇企业进行技术改造。每年安排几亿元的技术改造专项贷款，息金由乡镇企业缴纳所得税返还一部分解决；提供优质的机器设备和各种技术服务；分配一定的外汇额度。（2）在统配物资的供应上，给乡镇企业列上“户头”，对生产有关人身安全、优质产品和出口产品企业所需的统配原材料、燃料，要给予补助。（3）保持税收和贷款优惠政策的基本稳定，不宜过多、过大的变动；

——加强宏观控制，引导乡镇企业同整个国民经济协调发展。计划部门要把乡镇企业的发展纳入整个社会、经济、技术发展规划，通过制定指导性计划进行宏观指导；专业经济部门要面向全社会，搞好行业管理，在制定发展规划、技术政策、组织信息交流、进行技术开发和人才培养等方面，对乡镇企业进行指导和服务；各级经委要把对乡镇企业的指导和扶持提到议事日程上来，设立必要的机构，着眼宏观管理，开拓横向联系，注重组织协调。

# 一九八六年节约能源工作要点

国家经委能源局

1986年是实施“七五”计划的第一年，节约能源工作应当在总结“六五”实践的基础上，迈出新的步伐，争取新的成绩。

1985年，我国能源生产和节约继续取得较好成绩。全年少用和节约能源3,000多万吨标准煤，重点耗能行业的主要产品能耗继续稳定下降。“六五”全国节能计划已提前两年实现，预计共少用和节约1.2亿吨以上，亿元工业产值能耗降到6万吨左右，年均节能率超过5%。

“六五”节能的主要经验是：领导重视，综合治理，明确规划，落实措施。基本手段是：按照《58条》要求，加强能源管理；推进技术进步，提高能源利用率；研究制订改革政策，增强企业节能活力；定期检查评比，实行节奖超罚。

由于我国工业技术装备和管理比较落后，能源利用率低、浪费大的情况还相当普遍，节能潜力很大。能源紧张，特别是电力供应不足，是我国今后一个时期经济建设的一个突出薄弱环节。继续大力节约能源，以节能求效益、求发展，仍然是我国经济发展的一项重要任务。

应当看到，节能降耗，提高经济效益，已列为国家“七五”计划的基本指导原则；国务院《节约能源管理暂行条例》的颁布实施，为节能工作走向法治提供了重要依据；地区和部门指定了主要负责人抓节能，并建立节能办公会议制度或节能领导小组，促进了节能管理体系的建设；全国评选了一批节能先进企业，为推动学先进、创水平提供了经验。上述有利条件，将促进各单位在新的一年里进一步抓好节能工作。

一九八六年的节能工作，要以中央“七五”计划建议为指针，以节能降耗、提高经济效益为目标，搞好综合治理，抓紧技术进步，加强基础工作，完善经济政策。要重点抓好耗能大户的直接节能，继续降低单位产品能耗，完成年度节能计划，并为实现“七五”节能计划创造条件。

**一、认真贯彻落实《节约能源管理暂行条例》，使节能工作走向法治，纳入经常性、科学性的轨道。**

1. 这个《条例》，是实施节能综合治理的重要手段。要把抓好《条例》的贯彻落实，作为今年节能管理的一项中心任务，采取切实措施，认真贯彻执行，严格检查监督，实行节奖超罚，使《条例》真正成为开展节能工作的依据和准则。

2. 地区和部门应结合具体情况，尽快制订贯彻《条例》的实施细则，并落实监测、检查和具体奖罚措施。国家经委、计委将根据需要，拟订一个贯彻《条例》的若干补充规定。请有关部门及早编制或修订节能设计规范，制订能源的基础管理和产品标准，改进和完善能源统计体系，落实

各行业主要产品综合能耗的考核办法。

3. 要组织职工认真学习《条例》，利用多种宣传工具宣讲《条例》。按照《条例》规定，逐条对照和研究改进节能宏观控制和企业管理的措施。要加强调查研究，及时了解企业贯彻《条例》的情况、经验和问题，并帮助打通关节，推动《条例》的实施。通过贯彻《条例》，把节能管理工作提高到一个新水平。

初步打算，在下半年召开一次贯彻《条例》的座谈会，交流经验，研究有关问题。

**二、继续研究和促进节能管理的改革，增强企业节能活力。**

4. 节能管理的改革，主要是解决能源分配和使用中吃大锅饭的问题，使节能同企业、职工的经济利益结合起来。这方面，各地实行的能源包干、择优供应、节奖超罚，企业内部用能责任制以及对节能技改措施实行优惠政策等，都收到了积极的效果。也有些问题需要继续研究。如能源包干，如何合理核定包干基数；择优供应，如何真正体现鼓励先进，不保护落后；节能奖金，如何划分档次，不鞭打快牛；以及节能改革如何与企业、地区的综合改革相配合等，要进一步总结实践经验，改进和完善有关政策措施。

5. 对于经过试点行之有效并符合改革方向的节能管理措施，应当逐步扩大试行并成龙配套，纳入管理程序，成为改革企业管理，提高经济效益的重要组成部分。

**三、抓紧落实节能技措项目计划，深挖节能潜力。**



6. 依靠技术进步，是今后节能的主要途径。李鹏副总理指出，“企业技术改造，更多地应当围绕节能来进行。”对限额以上技术改造项目和节能基建项目，要努力提高节能效益，此外，应根据行业节能规划和技术政策，以及第三次全国技术进步会议精神，指导重点耗能企业安排好1986年节能技措计划。其资金以自筹为主，地方和部门积极扶持。

7. 国家下达的1986年节能专项贷款和贴息贷款项目计划，要与所在地区工商银行密切配合，逐项落实，尽快下达到企业。按照分级管理的原则，对节能技措项目建立逐级经济责任制。企业要明确项目负责人，从制订实施方案到投产见效，一抓到底。

8. 对已安排的节能引进项目，要抓紧进行，按期实现成果。并积极组织消化、吸收，提高自主开发的能力。

9. 地区和部门要在上半年内对“六五”节能技措计划的完成情况、节能效益、主要经验和存在问题，认真进行一次总结，并分析和校核“六五”节能量完成情况，重点是分析直接节能，即主要耗能产品能耗下降情况。在此基础上，研究安排今后的节能规划和措施。

#### **四、抓好节能新技术的开发，发展节能技术市场。**

10. 已确定的节能应用科研项目要抓紧进行，按期出成果，并积极推广应用。要开展社会效益好又有广泛应用价值的节能技术和节能软科学的研究。要继续抓好节能新技术的开发研究，加强国内外节能科技情报的交流。要加快耗能设备的更新换代，积极推广采用节能（特别是节电）

新产品、新工艺、新技术和具有普遍意义的节能小改小革。

11. 开展多种形式的节能诊断、咨询和服务,发展节能技术市场。冶金部组织地区节能服务队深入企业检查指导,太仓化肥厂与兄弟单位进行节能技术协作,以及一些节能技术服务中心对企业进行诊断和咨询等经验说明,这对推动节能技术的普及和发展有重大作用。近年来各地开展的节能技术展销活动,对于检阅节能科技成果,促进节能产品推广使用和企业技术改造,有积极意义。1986年要进一步开展节能技术的横向交流和服务,发展不同层次的节能技术市场。各地节能技术服务中心在这方面应当发挥积极作用,为企业节能技术改造提供优质服务。

#### **五、加强节能基础工作,实行科学管理。**

12. 根据《条例》规定和地区、部门的实施细则,1986年对企业的节能基础工作,应当区别不同情况,提出具体要求,并纳入检查评比内容。抓紧在两三年内,分批分期,把重点耗能企业的能源统计、计量、标准、定额、培训及能耗分析、能量平衡等基础建设搞好、搞扎实。

能量审计是能耗分析的方法之一。有条件的企业、地区和行业,可以进一步试点,并不断改进完善。试点的地区和行业可研究按能量审计的数据作为核实消费、分配供应和检查评比的基础。重点耗能企业应当积极采用微机管理能源。

13. 主要耗能行业应总结实践经验,改进和完善综合能耗考核办法。1986年应本着先易后难的原则,按主要产品

能耗的可比口径。按季评比和通报重点耗能企业的综合能耗指标和节超情况，并与国内外先进指标进行比较，推动企业开展“对标、达标”活动。重点耗能企业较多的地区，也可以根据需要，在本地区组织这样的考核评比。考核的数据，作为今后评选节能先进企业的重要依据之一。

14. 继续组织多层次的节能培训，分批轮训重点耗能企业的领导干部、管理技术人员和操作工人，不断提高队伍素质。六个地区的培训中心，要总结经验，不断改进和提高培训质量，逐步建立一套教学制度和办法。

15. 随着节能工作的发展，需要进一步研究和改进城市的能源管理，包括合理使用能源，搞好宏观控制，考核企业能耗，以及组织检查监测等，逐步建立城市节能的保证体系。地方经委应会同有关部门选择一两个节能基础工作较好的城市，进行调查研究，提出改进城市节能管理的措施。

**六、学习和推广节能先进企业的经验，推动更多的企业学先进，创水平。**

16. 1985年度全国评选的400多个节能先进企业，分布在各行各业、各个地区，他们的节能经验具有普遍意义。地区和部门应当充分发挥先进企业的榜样作用，组织企业找差距，订措施，节能降耗，争取更多的企业跨入先进行列。节能先进企业，应瞄准国内外先进指标，深挖节能潜力，再创新水平。对在能耗指标考核通报中名列最后的少数企业，应限期整顿改进。

17. 1986年全国不进行节能先进企业评选活动。地区

和部门可根据情况，继续组织企业、炉窑或工序节能的晋等升级，为下年度全国节能评比工作作好准备。

**七、继续健全节能管理体系，加强对节能工作的领导。**

18. 根据《条例》的规定，地区和部门主管节能的负责人，应定期召开节能办公会议或领导小组会议，听取汇报，研究问题，部署工作。各级节能机构应根据需要配备必要的干部，安排好1986年的节能任务和工作重点，并组织落实。

19. 要充分利用广播、电视、报刊等宣传工具，加强节能宣传工作，宣传《条例》，宣传先进，宣传科技知识，并揭露某些浪费能源的事例，推动全社会重视节能。

20. 要改进工作方法。强调实事求是，深入实际，抓重点，干实事。加强各级节能部门的信息交流，搞好节能部门与其他部门的协调配合，共同努力，争取节能的新成绩。

# 贯彻军民结合方针 加速军民结合型企业的建设

国家经委国防局

坚持军民结合方针，充分发挥军工企业的力量为社会主义现代化建设服务，是一件大事。1978年7月，邓小平同志就曾经明确指出：“要搞军民结合，要搞民用产品。”1984年11月，在军委座谈会上，邓小平同志又强调指出：“国防工业设备好，技术力量雄厚，要把这个力量充分利用起来，加入到整个国家建设中去，大力发展民品生产。”《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》中指出：“国防工业拥有比较雄厚的物质技术力量，要在完成武器装备的生产和研制任务的同时，大力开发和制造技术先进的民用产品。”赵紫阳同志1986年9月在一次讲话中指出：“在现行体制下，军工企业应当是一种军民结合型的体制，就应当从军民结合的要求来考虑一系列的问题，包括管理和生产线，成为一个既生产军品又生产民品、军民结合的工厂；而不应该是一个单纯的军工厂，只是因为没有任何任务才搞民品。军民结合是个长期的方针，要按照这个思想来考虑工厂的建设和调整。企业的生产纲领、建设、生产线都应按这个思想去搞。这样对军工厂本身技术的提

高只有好处，没有坏处”。

贯彻执行上述方针，就是要抓紧在近期内大规模的战争打不起来的有利时机，充分发挥军工企业的技术优势和生产潜力，使其既要为国防现代化建设服务，又要为国民经济建设服务。

军工企业发展民品生产，从1979年就开始了，当时称之为“找米下锅”。几年来，成绩是很大的。四个军工部门直属企业的民品产值占总产值的比重，由18%上升到38%。几年来，为轻工市场提供了一大批产品，其中轻骑摩托车125万辆，电视机85万台，洗衣机225万台。轻骑摩托车和录音磁带等已占国内市场销售量的70%以上，对活跃轻工市场，改善人民生活，起到了补充作用。为能源、交通、轻纺等部门的技术改造提供了一批设备。如为石油部制造了石油勘探地震仪车、钻铤、抽油杆、打捞工具、射孔枪及枪弹等；为煤炭部提供煤矿液压支架8套（每套120多台），为铁道部提供火车轴5万多根，并开始生产铁路货车；为进口化肥、化纤和武钢一米七轧机等设备提供了多种零备件；为首都机场研制的机场塔台集中控制导航设备，性能良好，保证了飞行安全；同位素及其制品开始应用于农业、工业、医学等方面；为发展食品机械、包装机械、医疗器械等方面提供了不少产品。几年来，军工企业的产品结构已由过去单一的军品生产开始转为多品种生产，生产技术得到了提高，广大职工得到了锻炼，经营管理有所改善，已经取得了一定的社会效益。

从这几年的实践经验看，军工企业要进一步贯彻军民

结合方针，大力发展民品生产，需要着重解决好以下几个问题。

第一，每个企业要在国家政策、国家计划、国家宏观管理的指导下，制订自己的经营战略和长远的发展方向。经过几年来的努力，各个企业都摸索了一些经验，对本企业的经营战略和长远的发展方向，就多数企业来说，应该都是比较明确的。一些先进企业的经验已经证明，军工企业由单一军品生产型企业调整改造为军民结合型企业，一般说来，需要着重从五个方面进行工作：一是在服务方向上，由单纯为国防建设服务转向按军品优先的精神，全面安排，既为国防建设服务，又为国民经济各行各业服务；二是在产品结构上，由单一的军品生产，转为多种经营，学会既生产军品又生产民品的两套本领；三是在企业结构上，由封闭式的“大而全”“小而全”转向专业化大协作，发展横向经济联合；四是在产品开发上，由生产一般的军品和民品转向生产国内外市场上需要的先进的精良的产品；五是在经营管理上，由单纯生产型转向生产经营开拓型，建立新产品开发、技术培训、市场信息预测、销售维修服务系统等系统。

对于经营战略和长远发展方向问题尚未解决或没有完全解决的企业来说，要抓紧解决这个首要问题。在研究和制订经营战略和长远发展规划时，要按照中央关于“七五”计划建议指出的“要在完成武器装备的生产和研制任务的同时，大力开发和制造技术先进的民用产品”的要求，要把军品的生产、研制和更新换代放在优先的地位加以考

虑。

第二，每个企业都要有一种或几种“支柱产品”。实践经验表明，凡是有“支柱产品”的企业，日子就好过；没有“支柱产品”的企业，就困难重重。因此，每个军工企业，都要从自身的实际情况出发，充分发挥自己的特长和优势，要把军工先进技术很好地运用到民品开发上来，在搞好市场调研和预测的基础上，广开门路，因地制宜，尽可能选择那些与军品结构相似，工艺相近，又是国内、国际市场需要的产品作为“支柱产品”。“支柱产品”有的是整机，有的是基础件、元器件；有的当“主角”，有的当“配角”；有的是生产资料，有的是生活资料；有的在国内销售，有的打入国际市场。

第三，要发扬军品质量管理的优良传统，发展民品生产同样必须坚持质量第一的方针。军工企业也必须学会全面质量管理的办法，建立好质量保证体系，要搞好整个产品（包括配套产品、协作件、原材料等）的全面质量管理。要狠抓技术进步，结合军工技术向民用转移和引进必要的先进技术，不断开发新技术、新工艺，提高产品的档次和质量，改进性能，减少消耗，降低成本，这样才能真正做到投入少，产出多，质量好，效益高，才有可能打入国际市场，增强出口创汇能力，才能在国内市场上站住脚。

第四，要根据“支柱产品”和出口创汇产品生产发展的需要来安排企业的技术改造（包括技术引进），使“支柱产品”和出口创汇产品能够拉开生产线，形成一定的生产批量，只有这样做，才能取得较好的经济效益。首先集中力



量改造一百多项，然后再分期分批地进行改造。企业的技术改造，军品民品要统一考虑，要以“支柱产品”为“龙头”，全面安排各项工作，把技术开发、技术引进、技术改造、技术管理，把科研、设计、生产等方面的工作，一条龙地组织起来。要全面规划，狠抓重点。要切实防止改造目的不明确，为改造而改造，或者没有“龙头”，没有重点，分散力量，长期不能形成生产能力等倾向；要充分利用现有的厂房和设备等条件，防止以上民品为名，平地起家，重建新厂，形成新的军民分割的倾向。要贯彻执行中央和国务院关于压缩固定资产投资的方针，要精打细算，把有限的资金真正用在刀刃上。

第五，要发展横向联系。这几年，民品生产搞得比较好的一些企业，有一条共同的经验是发展了横向联系，走与地方联合的道路，就近就地组织协作配套。兵器部在重庆发展“嘉陵”牌摩托车生产和航空部在哈尔滨发展微型汽车及发动机的生产，都是发展了横向联系以后，按专业化协作的原则组织生产的，从而提高了生产效率，改进了产品质量，降低了成本，增强了竞争能力。横向联系，可以采取多种形式进行，地区、行业、企业都可以与军工企业联合开发民用产品，坚持自愿互利原则，利益均沾，亏损共担。

第六，大力发展出口创汇产品。国家支持军工企业充分发挥自己的优势，把打入国际市场作为发展民品生产的主攻重点之一。发展民品生产有两个市场，一个是国内市场，一个是国际市场。要真正把军工企业搞活，就要花大

力量，瞄准国际市场，发展国际场所需的产品。军工企业如果能把民品打入国际市场，在国际市场上有了竞争能力，那么在国内市场的竞争力也必然大大提高了；打入国际市场，为国家创汇，就会更有效地为开发民品和自身的改造积累资金；打入国际市场，将有利于促进技术发展，提高技术水平。

第七，加强组织管理，实行部门、行业、地区相结合，加强对军工企业发展民品生产的组织和指导，共同努力，把军工企业搞活。有关部门、行业、地区，要把军工部门的重大民品生产分别纳入国家、部门、行业、地区的规划、计划之内，军工企业和民用企业的生产能力，要统筹规划，全面平衡，一视同仁，择优定点生产，在近期内还要对军工企业采取同等优先的原则，给予鼓励和支持，在安排资金、材料上要加以照顾。

第八，在工作方法上，可以按三个层次来抓好民品的发展和军民结合型的技术改造。第一个层次是一些重大的民品和重要的技术改造、技术引进项目，由国家综合部门进行审查批准，其中有的还要报请国务院审批，然后分别纳入国家计划，作为国家的重点，有关综合部门要进行监督检查。第二个层次是由军工部门直接抓的一些民品和技术改造、技术引进项目。第三个层次是由军工企业自己安排的民品和改造项目，主要是企业按照国家规定的政策，根据市场的需求情况，依靠自己的力量来开发生产的民品以及相应的改造项目。

# 当前运输邮电情况和 今后的主要工作

国家经委交通局

几年来，铁路、交通、民航、邮电部门和各地经委（计经委、交委、交办）在改革体制、组织生产、挖掘潜力、技术改造、扩大能力和企业整顿等方面做了许多工作，取得了明显效果。客货运输和邮电业务量连年持续增长，“六五”计划主要指标提前一年完成。1985年又有新的增长，对保证国民经济的发展起了重要作用。1985年客货运量预计完成55.47亿人次和72.45亿吨，分别比1980年增长62.4%和34.2%，其中：铁路货运量平均每年增加4,000万吨，客运量增加4,000万人次；公路客运量每年增加3.9亿人次；民航客运量每年增加近100万人次。沿海主要港口吞吐量预计完成3.1亿吨，比1980年增长42.6%。全国邮电业务总量预计完成29.5亿元，比1980年增长121%。

一、改革工作有了新的进展。铁路按照经济区划和货流、车流的规律，把全国20个铁路局调整为13个，加强了统一指挥调度，提高了运输效率。长江航运体制实行了政企分开，港航分管，码头向社会开放，打破了干线独家经营、干支分割的状况。天津港下放，以地方领导为主，

实行“以港养港”的方针，有利于发挥城市综合功能的作用和促进了港口的建设。民航决定改革政企合一体制，实行政企分开，多家经营。地方交通正在积极扩大企业自主权，下放企业。

二、放宽搞活，出现了多家办交通的新局面。交通运输由统得过死逐步转向放宽搞活，初步打破了地区、行业界限和条块分割的局面，一个多层次、多渠道、多种形式的新型运输结构正在形成。长江水系航运企业已发展到800多家。全国个体户和联户有客货汽车17万多辆，船舶300多万吨，参加运输的拖拉机300多万台，广大城乡短途客货运输紧张状况有所缓和。广东、四川、福建等省采取措施，多渠道集资，加快了交通建设。七省区开会研究联合开发连云港。武钢等大中型企业自建货主码头。山东省地方自建万吨级泊位。还有许多省、区、市与铁路、邮电部门共同集资修建铁路和发展城乡邮电事业。大家办交通的积极性很高。

三、技术改造取得了较好成绩。铁路经过改造和扩建，使晋煤外运量五年中每年平均增运1,000万吨，1985年预计完成1.27亿吨；出关煤由1,400万吨提高到2,400万吨。北方港口到华东、华南运煤的装船能力已达6,000多万吨。目前，华东、华南地区煤炭库存增加，基本能满足需要。为适应外贸运输的需要，改造和扩建了一批粮食、矿石、原油、集装箱等专用泊位，引进了一批技术比较先进的装卸机械。沿海主要港口吞吐量五年中平均每年递增2,000多万吨，1985年外贸物资吞吐量预计完成1.29亿吨，

比 1980 增长 70%。二连、满洲里铁路口岸经过技术改造，进出口物资换装能力由 140 万吨提高到 300 多万吨。

四、组织各种运输方式合理分工，初步取得成效。为发挥铁路“长、大、重”和公路短途机动灵活的优势，为充分利用水运和发展民航长途客运，国家经委会同有关部门多次召开运输合理分工、分流会议，制定了相应的政策和措施。铁路已停开了 74 对沿途零担货物列车，停办和合并了 1,700 多个零担货物办理站点。1985 年，汽车分流货物预计有 2,000 多万吨；分流旅客预计有 2.6 亿人次。通过调整运输结构，实行公铁分流，在缓解铁路客货运输紧张方面发挥了明显的作用。1985 年上半年，铁路客运量日均 330 万人次，下半年下降到 290 万人次。通过台湾海峡南北航线分流的物资已达 1,600 万吨，既减轻了京广线的负担，又充分利用了北煤南运船舶的运力。

五、加强运输组织，提高能力，保证重点物资运输。铁路运输，在繁忙区段采取老线挖潜、新线分流；货运重载，客运扩编；双机牵引，提高列车总重；组织满载和直达运输，以及开展专用线共用等。货物列车由过去的平均总重不到 2,000 吨，1985 年提高到了 2,200 吨；主要干线旅客快车由过去只挂 12—14 辆，扩编到 17~20 辆。水运积极开展过驳作业，扩大港口集疏运能力。民航主要机型日利用率开始接近国际先进水平。

六、集装箱运输和联合运输有了较快的发展。“六五”期间，研究制定了发展集装箱运输的政策和有关规定，重点发展了外贸进出口货物的海上集装箱运输，国内铁路干

线零担货物的集装箱运输和公路集装箱短途集疏运，抓了六个国际集装箱中转站和六个国内集装箱中转站的建设。1985年，全国集装箱运量可达1,570万吨，比1980年增长4.5倍。

联合运输有了长足的发展。1985年，大宗物资水陆联运量预计完成4,500万吨。全国已有县以上联运服务公司219家，县以下联运服务站点2,000多个。江苏省初步形成了以城市为中心，以港站为枢纽，外接干线，内联乡镇的联运服务网，对促进城乡物资交流和改革商品流通体制起到了良好的作用。

七、邮电通信能力有了增长。贯彻党中央、国务院对邮电工作的“两个六条指示”，企业增加了活力，调动了社会各方面办邮电的积极性，加快了邮电事业的发展。“六五”期间，市内电话交换机净增130多万门，接近前五个五年计划增加的总和；长途电路增加了15,000多条，提高了通信能力。

#### 今后要抓的几项主要工作：

随着经济和社会的发展，对运输和通信的需要将大幅度增长。据初步测算，到1990年，全国客运量将达到95亿人次，货运量90亿吨，沿海港口吞吐量5亿吨，民航总周转量25亿吨公里，邮电业务总量49亿元。但是，“七五”前几年，新增能力不多，能力与需要的矛盾仍很突出。因此，我们必须认真对待，采取有力措施，挖掘现有设备的潜力，扩大能力。

#### 一、提高运输能力，安排好重点物资和旅客运输。

各地区、各部门一方面要抓好建设，增加新的能力，另一方面必须加强对现有铁路、港口的技术改造和设备配套，加强运输组织工作，充分利用公路、内河、航空运输，挖掘潜力，争取多运一些客货。

在运输上，要全面考虑，客货兼顾，确保重点，照顾一般。对影响国民经济全局的煤炭、石油、粮食、钢材、木材、水泥、轻纺、市场供应和进出口商品等物资，要作为重点切实安排好。

### **1. 煤炭运输**

山西(含内蒙、宁夏)煤炭铁路外运量，“七五”前几年每年需要增运约 1,500 万吨，主要靠挖掘现有潜力和采取重载措施。要继续抓好丰沙大、京原、石太、邯长、太焦五条通路的改造；在丰沙大线增开组合列车；在京原线扩大双机牵引；在邯长线更换大型机车。

出关煤平均每年需增运 300 万吨，除了京山、京通线进行技术改造增加一部分能力外，主要靠开辟从秦皇岛至东北的海上运煤线。

到华东、华南地区的海上煤炭运输，目前主要是南方港口卸煤能力缺口很大。今后几年，要在华东、华南沿海地区及长江下游抢建一批卸煤泊位，组织货主修建专用码头，扩大接卸能力。

### **2. 进出口物资运输**

“七五”前几年由海上运输的外贸物资，每年需增加 1,000 万吨左右。主要措施：一是今年建成的 33 个泊位要抓紧配套，尽快发挥作用。二是“六五”跨到“七五”续建的

96个泊位，要争取在前三年建成一批投产使用。三是普遍开展过驳作业。四是充分利用沿海中小港口和长江、珠江的港口进行分流；对货主码头的富余能力，实行有偿共用。五是铁路、港口、外贸、物资部门要密切配合，搞好疏港。六是大力组织汽车疏港疏站。

### 3. 旅客运输

铁路要采取延长站线、增加股道等措施，继续扩大旅客列车编组。公路要大力发展城乡汽车客运，把铁路最繁忙、最紧张区段的公铁客运分流搞上去。沿海和内河要添置客船，增辟航线，增开班次，扩建客运码头。民用航空要改造机场，增加客机，多开航班，提高飞机利用率。

二、抓好改革，进一步放宽搞活。

加快运输、通信发展的主要出路在于改革，要坚持把改革放在首位。

铁道、交通、民航和邮电部门都要围绕增强企业活力这个中心环节，搞好简政放权，扩大企业自主权。铁路、邮电部门在改革中要处理好集中统一和搞活企业的关系。水路、公路和民航已确定实行政企分开，要有步骤地积极组织实施。

鼓励各行各业集资办运输、邮电，提倡国营、集体、个体一起上，实行多家经营，打破部门和地区界限，开展竞争。海港、河港、空港、车站等设施要向社会开放，为一切从事运输的船舶、飞机、车辆服务。

为了保证改革的顺利进行，要制订发展运输、邮电的有关法规，做到有法可依，依法管理。



### 三、进一步搞好各种运输方式的合理分工。

大力发展公路短途运输，200公里以内的客货要尽量利用公路运输。铁路主要承担中长途客货运输，减轻短途压力、扩大直通能力。有条件的要充分利用水运，进一步扩大南北航线水运分流的比重。充分利用中小港口和长江、珠江的一些港口为沿海主要港口分流。

各地区要加强对交通工作的领导，组织调查研究，实事求是地制定本地区、本部门客货运输合理分工的实施方案。

### 四、加强管理，努力提高运输通信服务质量。

经国务院批准、由国家经委发出的《关于加强货运质量综合治理工作的通知》提出了八项措施，都要认真组织落实。运输、邮电部门要端正指导思想，坚决纠正片面追求数量，忽视质量的倾向，建立和健全监督检查机构，积极推行全面质量管理，建立质量保证体系。抓紧制订运输包装标准。加强政治思想工作和职业道德教育。加强职工技术、业务培训，全面提高队伍素质。务必争取在二、三年内，使运输和通信服务质量有一个较大的改善。

### 五、发展地方交通。

发展公路运输，重点改造经济干线公路、大中城市的进出口公路、疏港疏站和客货分流的公路、接通主要干线的断头路。对养路费和车辆购置附加费，要收好、管好、用好，不得平调和挪用，全部用在公路养护、改造上。

发展内河航运，要重视沿江、沿河工业布局，整治开发河道，解决碍航闸坝，改善通航条件。“三江两河”（长

江、珠江、黑龙江、京杭运河、淮河)是发展重点。各地可因地制宜地制定发展内河航运的措施。

发展地方铁路,各地可根据需要,采取地方自筹、地方与中央部门合建和以地方为主、国家适当补助的办法,积极进行地方铁路的建设。

#### 六、积极发展集装运输和联合运输。

为适应日益增长的商品运输需要,要加快发展国际和国内集装箱运输,争取到1990年外贸适箱货基本实现集装箱运输,国内主要干线要普及五吨箱运输,公路要积极开展“门到门”的集装箱运输。

要积极发展各种形式的联合运输,扩大水陆干线和干支线的联运量,发展客票联售和跨地区汽车零担班车货物联运。各地联运企业要建立联营和互相代理业务,逐步在经济发达地区形成以城市为中心,深入乡镇的联运服务网。

#### 七、加快邮电通信的发展。

发展邮电通信要多层次、分步骤地进行,要多种手段、多种技术并进。今后几年,要集中力量抓好开放城市、经济特区和长江三角洲、珠江三角洲、京津唐、辽南等经济发达地区以及一些中心城市的通信建设,已经批准引进的电子程控电话交换机,要做好安排,争取在二、三年内投入使用。要尽快解决邮政生产场地不足问题,积极发展大吨位邮运汽车,力争在较短时间内,使邮电通信紧张状况有所缓和。

# “六五”期间我国引进技术 改造现有企业的成就

国家经委进出口局

我国实行对外开放政策以来，十分重视技术引进工作，它是促进我国技术进步和经济发展，加速实现社会主义现代化的一项重要战略措施。邓小平同志多次指示我们，要引进国外先进技术，改造现有企业。1982年国务院决定由国家经委负责于“六五”后三年引进3,000项先进技术改造现有企业。根据国务院的指示精神，国家经委迅速提出了引进计划和实施措施，于1983年在上海、天津两市进行技术引进的扩权试点，并逐步扩大到大连、青岛、重庆等城市。随后，对引进技术改造现有企业制订了一系列鼓励政策，下放了审批权限，简化了审批手续，推动了技术引进工作的顺利发展。1984年中央又作出了进一步开放沿海十四个城市的决定，加快了利用外资引进技术的步伐。这样，全国在1983年至1985年，通过各种外汇渠道（包括国拨外汇、中国银行外汇贷款、部门和地方自有外汇和利用外资）引进技术改造现有企业的金额超过100亿美元，三千项先进技术部分约占三分之一。由于实行对外开放政策，使技术引进工作出现了新的变化和新的特点：

一是项目以中小型为主，主要重点是引进单项技术和关键设备，加速中小企业的技术改造；二是以沿海地区为重点，内地和边疆引进技术工作也有不同程度的开展；三是引进形式多样化，除了许可证贸易外，还采取合作生产、合资经营及技术咨询等服务方式；四是开始把技术引进同消化、吸收、创新结合起来；五是注重实用性和先进性，大部分具有七十年代或八十年代初期水平。

由于项目小、投资少、见效快，加上对消化吸收工作抓得较紧，效果一般都比较好。轻纺工业在短期内增加了食品、包装、家用电器、塑料制品等大量新产品；机电工业发展了一批技术比较先进的设备和基础件、元器件，增强了自行研制新产品的能力；原材料工业开发了一批新材料，提高了资源综合利用水平。总结“六五”期间引进技术改造现有企业工作，我们认为有下列主要效果：

第一，投资效益好，创汇节汇潜力大。据对京、津、沪已投产的引进项目的分析，平均每投资1元，一年可增加产值2.5~2.8元，利税0.5~0.8元，两三年即可回收全部投资。

在出口创汇潜力方面，天津市作了一些测算，根据411个项目进行分析，有一批有优势的产品达到国际水平，有40个项目的76个品种可以出口，外商已有报价；有56个项目的110个品种有出口能力；还有49个项目，可以以产顶进。以上这145个项目，年可创汇和节汇3.34亿美元，而这411个项目总用汇额约4亿美元，一年多即可回收全部外汇。

从行业看，则效益更大。天津毛纺业 1984 年和 1985 年两年引进技术共用汇 1,759 万美元，每年可新增出口呢绒 390 万米，创汇 3,480 万美元；上海糖果业引进技术改造生产线，用汇 330 万美元，一年出口创汇即达 650 万美元；丝绸公司引进五条丝绸印花生产线，共花了 326 万美元，可增加出口真丝印花绸 1,000 万米，增加创汇 5,000 万美元。从上述轻纺行业来看，每年创汇能力为引进用汇的几倍和十几倍。机电产品方面，如为解决石油工业急需的潜油电泵，以技贸结合方式，花 850 万美元引进全套软件技术，至 1987 年可以形成年产 1,000 套潜油电泵能力，每年可为国家节汇 7,500 万美元。

第二，加快了产品的更新换代，填补国内空白，促进新材料的发展。几年来机械工业引进了 500 多项技术，重点引进了基础件、基础机械和测试仪器等制造技术，加快了产品的更新换代，填补了一些空白，可以使 5,000 种产品提高到七十年代末、八十年代初的水平，反过来又带动了原材料和基础元器件生产技术的发展。如上海低压电器行业引进了交流接触器、塑料开关、磁力起动器，热继电器、熔断器、微动开关和自动开关等量大面广的低压电器产品的制造技术，品种系列很多，规格齐全，全面代替了原来的仿苏产品，实现了产品的升级换代，同时又促进了原材料厂试制成功急需的热固性塑料、触头材料、双金属片、新型矽钢片、漆包线、弹簧钢丝等 6 种新材料，经测试，性能完全符合要求；上海电焊机厂消化吸收从法国引进的电焊机制造技术，成系列地开发了新型电焊机，使电

焊机技术从五十年代迅速提高到七十年代末期的水平，还开发了三相低频焊机、次级整流焊机、电子束焊机等填补国内空白的新产品。

第三，促进了消化吸收和国产化工作，从单机试制开始向成套发展。1984年开始，对引进技术的消化吸收工作进行了一些新的探索：以产品为龙头，瞄准国际先进技术水平，把消化吸收引进技术和新产品、新技术开发相结合，把主机厂、辅机厂、配套原材料器件厂以及有关科研单位、大专院校组织起来，相互协调，进行系统成套技术引进和开发。上海共组织了印刷技术、模具技术、智能化产品、自动化仪表元器件、纺织染化料、粉末涂料以及宾馆配套用品等12条龙；天津也组织了广播电视、采油设备、制冷设备、数控机床、工程机械、液压气动密封件、照相器材等26条龙；北京市根据10个工业总公司的统计，消化引进技术共189种（其中生产线18条），已投入使用的有117种（其中生产线8条），总计6,508台套，尚有72种正在试制或将鉴定，消化吸收后的国产新设备能达到国外同类设备技术水平和性能指标的约占90%，超过的占2~3%。

第四，为企业引进了人才、技术、设备和管理经验，加快了企业的技术改造和整顿。北京市经过这几年的对外开放和引进技术，使五分之一的企业得到不同程度的改造，技术水平和管理水平都有所提高，如：北京玻璃仪器厂与日本技术合作，以玻璃熔化和拉管技术为核心，每年互派技术人员考察交流，中方人员赴日参加实际操作与技

术研讨，日方在合作期内不断提供新开发的技术。玻璃仪器厂根据日方技术有计划地改造了拉管生产工艺，并通过国内协作制成全套生产设备，改造了本厂五条生产线和外厂一条生产线，主要产品药用安瓿管产量提高50%，耐热烧器产量提高5倍，安瓿管的质量达到了国际标准，耐热烧器获得了国家银质奖，经专家鉴定，已达到世界先进水平。

综上所述，我国“六五”期间特别是“六五”后三年，技术引进工作取得了丰硕的成果。它开阔了我们的思路和视野，提高了我国工业技术水平，增强了自力更生的能力。现在引进技术改造现有企业工作还刚刚开始，要坚持不懈地进行下去。

为了进一步搞好引进工作，当前要注意以下几点：

第一，要慎重确定引进项目。根据我国的现状和技术进步的需要，今后的重点，从企业来说，要放在大中型企业和出口创汇的企业；从引进内容来说，要放在引进软件技术和必需的关键设备，要引进缺口产品的生产技术，特别是原材料、基础件、元器件的生产技术和基础工艺技术；促进轻纺、机电产品更新换代、增加出口创汇能力的技术；加强质量检验、品质控制、标准计量、测试等技术和设备。

第二，要依靠科研、设计、标准、计量、专利等部门的力量，做好项目论证和可行性研究。并由国家委托的权威性咨询机构对引进项目进行咨询，减少盲目性。

第三，要加强引进项目的行业管理。防止不必要的重

复引进，利用经济手段和行政手段加强宏观管理和监督。积极开展招标工作，凡是国家规定必须经过国内招标的机电设备，未经招标，不得出口。

第四，加强对引进技术进行消化、吸收、创新的组织领导，增强我国自主开发能力，提高国产化水平。要充分发挥科研单位和军工部门在人才、技术、设备上的优势，以加快这项工作的进展。

第五，要多渠道开辟外汇来源，多种形式进行技术引进。除了国家外汇和地方外汇以外，还可以利用国际金融机构的贷款、国外商业贷款、中国银行外汇贷款，以及利用外商直接投资等。除许可证贸易外，还要采取技术合作的各种形式如合作生产、合作设计、合作研究、合作开发等多种方式加强与国外的人员交流和合作，采取不同形式引进先进技术。

几年来，我国引进技术改造现有企业的工作进展很快，成绩很大，积累了不少有益的经验，也存在一些值得注意和需要认真研究改进的问题，只要不断从实践中学习，不断总结经验，就一定能把技术引进工作做得更好。



# 科技工作“六五”期间的进展 及今后设想

国家经委科技局

在“对外开放，对内搞活”方针指导下，“六五”期间产业系统的科技工作取得了较大进展。在指导思想上有三个重大突破：一是提高了对企业技术进步重要性的认识；二是明确了以产品为龙头，以工艺为基础，以消化吸收为重点，结合技术引进和技术改造一条龙地组织技术进步工作；三是在有计划的商品经济思想指导下，明确技术也是商品，加速了科技成果的推广应用。所取得的成绩表现在以下几个方面：

**一、国家经委归口管理的科技攻关项目，解决了国民经济发展的一批关键问题。**

大庆油田高含水期采油方法的研究，取得了具有国际先进水平的重大成果，掌握了高含水期油田保持稳产、高产的有效技术。1980~1985年增产原油6,107万吨，不仅保持了五年原油稳产在5,000万吨水平，而且逐年有所增加，预计今年可达5,500万吨。到1990年以至更长时期使大庆油田稳产5,000万吨有了科学依据。日产700吨水泥熟料窑外分解生产线，比同规模的干法水泥产量提高一

倍，一个年产 20 万吨熟料的水泥厂每年可节约标准煤一万吨。这项攻关成果为中型水泥厂改造提供了设计依据，目前已建、在建、试生产和设计的已有 29 个厂。对节约能源、提高水泥产量起了重要作用。年产 1.5 万吨涤纶短纤维纺丝及后处理生产线，是国内第一次研制的化纤方面的成套设备，在十省二市四十多个研究、设计、制造、使用单位的通力合作下，在上海建成 6 条生产线，达到国际上直接纺大型生产线的水平，比全部进口节约 1.4 亿元及相应外汇。

**二、技术开发开始走上了提高经济效益为中心，以产品为龙头，以消化吸收为重点的“一条龙”开发的轨道。**

“六五”期间加快了新产品开发的步伐，仅机电新产品，1983~1985 年就研制投产 4,000 余种，其中相当一批达到七十年代末和八十年代初期的国际水平。为进一步强调开发新产品对推动企业技术进步的重要性，在全国第二次企业技术进步工作会议上，研究制订了 1985~1987 年三年技术开发计划。技术开发工作取得了较大的经济效益。据 18 个部门、35 个省、市、自治区及计划单列城市的不完全统计，年安排并完成的技术开发项目已创利税 3.9 亿元，节约资金 3.8 亿元，节汇、创汇近 9,000 万美元。并节约大量钢材、煤、电、燃油、天然气。

为了提高技术开发的起点，扩大技术引进的效果，冶金部从 1980 年就有组织地抓宝钢、武钢一米七轧机等引进技术的消化吸收，一些单项技术得到了普遍推广。化工部组织消化吸收 80 立方米聚氯乙烯聚合釜工作，使我国成

为世界上少数有能力制造大型聚合釜的国家。上海市出口船舶的国内配套自给率已达60%以上。低压电器行业通过引进和消化吸收，可以全面更新现有的仿苏电器产品。

**三、四十项重大新技术的推广项目已基本完成，成效显著。**

列入国家“六五”计划的四十项重大新技术推广项目，80%已大面积采用。其中以铝代银制镜，解放牌B型汽车节油，热处理等项目在全国基本推广；油田钻采技术、耐火纤维、卡腰化铁炉、金属喷涂、电刷镀等，全国推广面达70~80%。

四十项重大新技术的推广，经济效益十分明显。在“六五”期间经济效益达1亿元以上的有17项，其中5亿元以上的项目有7项。如电刷镀技术已有3,000台电源设备在使用，研制出40多种刷镀液，累计应用1,500吨，采用推广该项技术“六五”期间创造和恢复使用价值，已达7亿元以上，节约外汇5,500万美元。据对16项的不完全统计，国家投资1.42亿元，“六五”期间就创造和恢复使用价值达10.89亿元，节煤500万吨，节电4.8亿度，节约燃油2万吨，节约白银91.8吨，黄金60公斤。

从实际出发，积极采用微电子技术改造机床取得了一定进展。据18个省、市、自治区不完全统计，到1985年6月止，已改装1,300台旧机床，完成了3,000个数显座标。在简易数控装置的基础上，又开发出一些功能较全，价格较低，适合我国量大面广的各类机床的经济型数控系统。扩大微电子技术的应用领域也取得了进展：截止到

1984年，改造传统工业窑炉15台，仅节能和减少钢材烧损两项，年经济效益达1,000万元；用单片机控制汽车闭缸装置，在解放牌汽车上试验，节油率达12%左右；微电子技术应用于仪表，到1984年电子化、智能化仪表达140多个品种。

#### **四、开拓技术市场，加强信息交流，推动了技术转让。**

为加快产品的升级换代，推动新产品的开发，1983年举办了建国以来最大的新产品展览会，展出了新产品7,412种。1984年又配合全国总工会举办了17个城市的技术革新、技术协作成果展览会。1985年为了推动技术贸易，配合国家科委举办了首届全国技术成果交易会。由于技术成果作为商品进入市场，加快了技术成果的推广应用。据近两年不完全统计，以合同方式成交的技术成果达5.6万项（次）。技术有偿转让、技术贸易的局面开始形成。

#### **五、群众性的技术革新及合理化建议活动有新进展。**

1980年全国职工提出合理化建议116万件，1984年为495万件。群众性的革新活动促进了企业的技术进步，紧密结合生产实际，解决了不少生产难题，也大大提高了职工的素质，对改善经营管理，提高经济效益也有很大作用。辽宁省1984年职工提出建议41.6万件，实现14万件，创产值6.1亿元。

#### **六、着手推进科技管理体制的改革。**

“六五”期间科技工作取得的成绩是坚持改革和开放的结果。国务院批准，颁布的“技术转让暂行规定”，在理论上具有重大突破，在实践中为技术商品化、技术市场的形成创

造了前提条件。“推进国营企业技术进步若干政策的暂行规定”扩大了企业开发的资金来源，进一步鼓励企业开发新产品、新技术。“关于改进技术进步工作的若干暂行规定”，发挥行业和中心城市的作用，进一步简政放权，加强宏观指导，更好地运用经济及法律手段进行间接控制。科技攻关项目已全部实行合同制管理。技术开发项目大部分也实行合同管理。在经费管理上，有些地区实行先贷后拨，拨贷结合、有偿使用的管理办法，加强了银行的监督作用。

根据中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议，“七五”期间产业系统科技工作以提高企业经济效益、增强出口创汇能力为目标，继续贯彻以产品为龙头，以工艺为基础，系统推进企业技术进步的方针。具体任务是：

### **一、大力开发新产品、普遍推广新技术。**

抓好现有科技成果(包括引进技术的消化吸收)的推广应用，是提高企业生产技术水平、增加企业经济效益、提高产品质量、降低物质消耗的重要环节。“七五”期间重点推广以下五个方面的科技成果。

- 促进农、林、牧、副、渔业发展及相关的技术；
- 发展能源、交通、邮电、原材料的关键技术；
- 以微机应用为重点的新兴技术；
- 提高机电产品出口创汇能力的新技术和基础技术；
- 对提高和丰富人民群众物资、文化、生活水平有

重大影响的先进技术。

“七五”期间，要继续以产品为龙头抓好五十项重大技术开发项目和一批地方安排的重点项目，对这些项目要以消化吸收为重点进行必要的调整，使技术开发与引进技术的消化吸收更紧密的结合起来，提高技术开发工作的起点和产品水平。

1986年要组织编制科技成果推广应用的指导性计划。首先抓好微机改造机床、汽车节油、工业窑炉改造三方面工作。国家重大技术开发项目争取有三分之一左右基本完成，在生产中见到实效。

## **二、调动各方面的力量抓好“七五”重大科技攻关项目。**

“七五”科技攻关计划要与技术引进、技术改造和国家“七五”基本建设计划密切结合起来，把引进技术的消化吸收、发展创新做为“七五”科技攻关的重要内容。重视大中型骨干企业在国家重点科技攻关中的作用。发挥高等教育系统、中国科学院和国防工业系统强大的研究、开发能力。争取在“七五”期间使我国粮、棉、油等主要农作物的品种更换一代。相当一部分重大装备达到国外八十年代水平。同时要抓好农副产品的加工转化，开发可以出口创汇、顶替进口，以及综合利用的重点新产品。要结合技术引进，使我国微电子技术的发展有一个较大的飞跃。

1986年将经委归口组织协调的“七五”科技攻关项目分解，并逐项加以分析论证，其中一半以上项目签完合同。对“六五”攻关项目尚未完成的部分，在1986年要基本完

成并加以推广应用。制定“对‘七五’国家重点科技项目(攻关)实施办法的补充规定”，改革科技攻关的管理办法。

### **三、围绕传统产业的改造，积极开发应用新兴技术。**

根据国家财力和经济建设发展的需要，“七五”期间科技攻关、技术开发，要以改造传统产业的需要为中心，重点抓好以微电子技术为主要标志的新兴技术开发机电一体化产品，提高集成电路等电子元器件性能及大批量生产技术水平。

1986年主要开发微机应用新领域、机电一体化和有出口潜力的新产品。

### **四、加速引进技术的消化、吸收和创新。**

“七五”期间技术开发工作要转到以引进技术的消化吸收为主的轨道上来，克服技术开发与引进技术相脱节的状况。国家经委在“七五”期间重点抓好十二项重大消化吸收项目（啤酒生产线，服装加工生产线，纺织机械——气流纺纱机、箭杆织机，数控机床，彩色电视机国产化，出口船及远洋船设备国产化，进口机车国产化，合成氨设备制造，水泥熟料窑外分解，特殊钢连续铸造，采煤机械设备，瘦肉猪商品化）。十二个项目完成后，将形成商品化生产的能力。各部门、各地区，按照这一原则也要根据自己情况相应安排一批重点消化吸收项目。

1986年重点抓好消化吸收“十二条龙”咨询工作，在此基础上做好项目的分解、明确承担单位，并落实所需资金。各部门、各地区要对已经引进的项目，逐项进行登记、分析，在此基础上迅速制订本部门、本地区消化吸收规

划，抓紧安排一批重点消化吸收项目。

对于国民经济发展有重大影响的应用研究和必要的基础研究，要给以适当重视。尤其是一些有条件的大型骨干企业，应加强与高等院校、科学院等部门的密切合作。

为实现上述任务，“七五”期间必须进一步贯彻中共中央关于经济体制改革和科技体制改革的精神，紧紧围绕搞活企业，尤其是大中型企业，强化企业的技术吸收及开发能力来开展科技工作。

第一，加强对企业的政策指导和信息引导。抓紧制订“推进引进技术消化吸收的若干规定”，修订“合理化建议及技术改进奖励条例”，补充、完善新产品免税政策的实施办法加强对新产品开发的管理、指导工作。“七五”期间，要加强科技立法的调研，围绕强化企业技术吸收与开发能力，研究制订加强企业科技管理的政策措施。加强科技成果的汇集、交流，建立产业系统技术市场网络和组织领导体系。扶持乡镇企业技术开发，使乡镇企业的发展纳入符合国民经济发展需要的轨道。对于新产品开发、新技术的推广的情况及效果，尤其是国家计划任务的完成情况要沟通信息渠道，建立必要的统计制度，以增强宏观指导能力。

第二，完善产业系统科技开发体系，增强企业技术开发的活力。要重点整顿并充实大型企业的技术开发机构，与此同时研究并引导中小企业、乡镇企业的技术开发，研究推进科研、设计、高校与企业联合的途径及措施，逐步形成生产、科研、销售紧密结合的以企业为主体的产业技



术开发体系。首先，重点抓好大中型骨干企业的技术开发，使之成为科技工作的主战场，以此带动和帮助中小企业、乡镇企业的技术开发。

第三，充分重视和积极发动广大职工开展技术革新活动。群众性的技术革新活动对于提高经济效益，加强企业管理，提高职工素质有很大作用，应予以高度重视。要会同总工会、共青团等组织把开展合理化建议、技术革新、技术协作、五小活动更深入地持久地开展起来。对于职工合理化建议要认真分析、研究、落实并给以必要的精神及物质奖励。

第四，进一步改进科技项目的管理。在科技攻关及技术开发项目的管理上，主要抓好督促检查，组织协调，积极吸收企业参加，以利于科研成果在生产中尽快得到应用。在总结“六五”期间经验的基础上，完善合同管理办法，逐步推行招标制，对于技术开发项目要进一步完善先贷后拨、拨贷结合、有偿使用等一些好的作法和经验。改革科技拨款方式，疏通技术开发贷款的发放渠道，充分发挥银行的监督作用。

# 全国质量大检查情况 和一九八六年质量工作要点

(草 稿)

国家经委质量局

为了扭转从1984年第四季度开始的部分工业产品质量下降的趋势，国家经委于1985年4月30日发出了《关于开展工业产品质量检查的通知》，在全国开展产品质量大检查活动。在此之前，轻工业部、上海市、天津市、辽宁省、广州市等已经先后进行了产品质量的检查和整顿工作。经过八个多月的工作，工业产品质量下降的趋势已经得到了控制；掺假、冒牌等不正之风受到了打击，有所收敛，质量大检查取得了一定效果。

## (一) 产品质量大检查的基本情况

这次工业产品质量大检查有如下几个特点：

**第一是领导重视。**在这一个时期，中央领导同志对产品质量问题发表了很多重要的谈话、指示；六届人大常委会第十二次会议专门听取了国家经委《关于当前产品质量状况和改进措施的报告》，彭真同志作了重要指示；国务院批转了《国家经委关于扭转部分工业产品质量下降状况

的报告》。天津、上海、吉林、大连等地和轻工、冶金等部门的主要领导同志亲自动员、布置、督促检查产品质量大检查工作。领导重视是这次工业产品质量大检查得以顺利进行的重要保证。

**第二是比较深入。**国家经委会同有关部门组织了18个质量调查组，分赴各地开展综合调研和专题检查；各地区、各部门在企业普遍自查的基础上，也组织质量检查组深入基层督促、检查。据不完全统计，先后检查了近10万个企业，7多万项产品，1.2万多项国、部、省市优质产品，面广最大，比较深入。

**第三是边查边改。**1.全国有北京、山西、辽宁、吉林、黑龙江、浙江、福建、山东、甘肃、重庆、大连、广州等一半以上的省、市人民政府发布了加强质量工作方面的决定、规定、办法。2.轻工业部发布了《关于产品质量检查、整改要求达到的十项目标的通知》，机械部、电子部、石化总公司等部门召开了质量工作会议，制订了企业质量管理、标准化工作等成套的规章制度。3.有2,000多个企业因重大质量问题受到不同形式的处理。成都市、无锡市分别对全市的电焊机、电视机生产厂点进行了全面的清理、整顿，对不能生产合格产品的企业坚决实行关、停、并、转。四川假酒、晋江假药、河北冒牌自行车等案件的不法分子受到法律制裁。4.为了把工业产品置于国家经常性的监督控制之下，经国务院批准，从1985年第三季度开始，建立了产品质量国家监督抽查制度。5.各地还加强了对产品质量的来信来访工作，6.撤销或合并的质量

管理、质量检验机构大部分已得到恢复和加强。

这次工业产品质量大检查给了我们不少启示，主要有如下几点：

**第一，坚持社会主义的生产经营方向，是提高产品质量的根本保证。**在工业产品质量大检查中，我们看到凡是业务指导思想比较明确的部门和地区，产品质量波动就小，发现问题快，纠正及时；凡是坚持社会主义的生产经营方向的企业，产品质量就稳定提高。大连市面对国际、国内两个市场的竞争，各级领导和各主管部门把提高产品质量放到重要位置。据对该市 564 个企业，1,248 种产品进行检查，保持稳定和提高的有 1,202 种，占 96.3%；对 260 种省以上优质产品进行复查，质量下降的只有一种，占 0.39%。无锡县柴油机厂领导同志从企业的实际能力出发，不受高奖金的引诱，抵制高指标的压力，坚持按优质产品的标准来组织和指挥生产，保证了该厂 S—195 柴油机质量的稳定提高。

**第二，有没有质量管理机构，管与不管是大不一样的。**从这次工业产品质量大检查的情况来看，质量管理机构健全的行业和地区，产品质量问题发现就早，解决质量问题行动就快。上海市 1984 年四季度发生了上海牌手表在全国同行业评比中“全军覆没”的情况，市政府和市经委及时组织力量，进厂帮助整顿，比较快地扭转了局面，在 1985 年的全国同行业评比中恢复了领先地位。辽宁、天津、吉林等省市也都及时发现问题，在国家经委《关于开展工业产品质量检查的通知》下发前，就部署了质量检查

工作，这些地区的产品质量下降趋势较快得到了控制。又如：电子工业部设有质量管理司，统一组织协调标准、计量、质量监督等工作，对全行业的质量管理和产品质量实行有效的控制，在全国产品质量抽查中，受检的电子产品85%是稳定合格的，高于其它行业。而有些地区在机构改革中撤销或合并了质量管理机构，产品质量处于无人负责的状态，质量大检查也深入不下去。

**第三，凡是积极开展产品创优，认真推行全面质量管理，建立了质量保证体系的企业，产品质量比较稳定。**这次质量大检查中检查的1.5万多个优质产品中，质量有波动下降的只占5%，其中国家优质产品质量有波动下降的仅占2~3%。从检查的10万个企业来看，开展了全面质量管理，企业素质比较好的企业约占40%，如常州柴油机厂、北京内燃机总厂等企业，从产品设计、协作厂的选择、原材料的进厂验收、生产现场的质量控制、成品出厂检验、包装发运直至售后技术服务，都有一套严格的科学管理制度和控制方法，有健全的质量保证体系，产品质量基本上处于受控状态，没有发生产品质量下降现象。

**第四，有法必依，执法必严，才能有效地制止假冒产品涌向市场。**在这次产品质量大检查中，各级纪律检查部门、经济主管部门和司法部门协同工作，密切配合，对各种掺假、冒牌产品的经济犯罪案件，严格按照已有的法规处理，不姑息，不迁就，有效地制止了这种不正之风的蔓延，也能有效地贯彻了“五不准”和“三包”的原则。但是，也有些地区的主管部门，对一些企业、一些人的掺假、冒

牌的不法行为视而不见，甚至包庇纵容，这是非常错误的。

**第五，对乡镇企业的产品质量必须加强管理。**目前，大多数乡镇企业技术水平较低，产品质量问题不少。据抽样调查，大约有40~50%的乡镇企业的产品质量没有保证，缺乏质量标准和计量检测手段。如：烟台地区对产值在10万元以上的1,760个乡镇企业生产的2,550种产品进行调查发现，有标准的产品只有1,492种，占58.5%，而真正按标准组织生产的只有662种产品，占全部产品的25.9%；厦门市调查了85家乡镇企业的218种产品，有标准的只有80种，占36.7%。个别企业还有掺假、冒牌和行贿等违法乱纪的行为。为了使乡镇企业健康地、持续地发展，必须加强对乡镇企业产品质量的管理。

## **(二)一九八六年质量工作要点**

中共中央关于制订国民经济和社会发展“七五”计划的建议和赵总理的说明中，都对产品质量问题作了精辟的分析指出了产品质量落后的严重性，提出了提高产品质量的方针、原则和今后的任务，为质量管理指明了方向。1986年的质量工作，就是要认真贯彻这上述精神，全面落实国务院批转《国家经委关于扭转部分工业产品质量下降状况的报告》的通知中提出的各点要求，主要做好如下工作：

**一、继续端正业务工作的指导思想，把提高经济效益特别是提高产品质量放到突出的地位。**

不断提高产品质量，是社会主义经济建设的一项战略任务。赵总理在《关于制定“七五”计划建议的说明》中明确

指出：产品质量差，物质消耗高是我国经济的致命弱点，也是今后发展的巨大潜力所在。各级经济主管部门和企业都要正确处理质量和数量、效益和速度的关系，坚持把质量摆在第一位，这是一个关系四化建设成败和企业存亡的大问题。

## **二、层层把好产品质量关，坚决实行“五不准”原则和“三包”制度。**

各部门、各地区和所有企业，对生产、运输、销售、服务的各个环节，都要严格把好质量关，切实做到“五不准”：1. 不合格的产品不准出厂，也不得计算产量、产值；2. 不合格的原材料、零部件不准投料、组装；3. 已公布淘汰的产品不准生产和销售；4. 没有产品质量标准、没有质量检验机构、没有质量检测手段，一律不准生产；5. 不准弄虚作假、以次充好、伪造商标、假冒名牌。对违背“五不准”的企业要坚决追究领导人的责任，直至撤销职务和依法处理。各级主管部门都要认真检查“五不准”的执行情况，查出问题要及时处理。

同时，生产企业要做好销售后的服务工作，对不合格的产品实行“包修、包换、包退”制度。凡已出厂的不合格产品，经工厂修理后仍达不到质量标准的，用户有权要求退货或换新，工厂应承担修理和运输费用。当产品的产地、厂名不明时，经销者即被认为是生产者，并承担与生产者同样的质量责任。

## **三、加强对产品质量的国家监督，进一步完善对产品质量的抽检制度。**

加快质量检测中心的建设速度，调配得力人员，承担国家委托的检测任务和对产品质量进行监督性抽查任务。1985年第三季度开始的产品质量国家监督性抽查制度，今年要进一步制订管理办法，扩大抽查范围，使之更加制度化，把产品质量真正置于经常性监督控制之下。

企业的质量检验机构，既承担企业生产全过程的检验任务，又有代表国家质量监督部门对企业的出厂产品质量实行监督的职能。要选派责任心强、作风正派、懂技术、有能力的干部担任质量检验机构的领导人，他们的任免应征得上级主管部门的同意。对不合格产品，质量检验机构有权拒绝签发合格证；没有合格证的产品不允许入成品库，也不允许出厂。质量检验机构有责任把企业的产品质量状况如实向上级主管部门反映。对压制打击质量检验人员和揭发质量问题的人进行打击报复的，要严肃处理。

树立质量检验员的权威，加强政府对产品质量的监督控制，是社会主义商品经济发展的要求。各级政府都应当健全质量管理机构，加强对质量工作的领导。

#### **四、加快推行生产许可证制度的步伐。**

对涉及人身安全和健康的产品都要实行生产许可证制度，严格按照国家规定的质量标准组织生产。符合国家规定质量标准的，发给生产许可证，允许生产；达不到国家规定的质量标准的，就不发给生产许可证，不允许生产和销售。在发放生产许可证的工作中，要充分发挥行业主管部门和地方各级主管部门的积极性，加快这项工作的进度。

#### **五、总结评优、创优经验，修订评优条例，改进评优**



工作。

国家优质产品的评比工作已进行了六年，很需要对评优工作进行一次全面的总结。国家质量奖审定委员会决定：国家优质产品的评比今年暂停，在总结经验的基础上，修订《中华人民共和国优质产品奖励条例》，改进评优工作，使之更加科学化、经常化。全国优质工程、中国工艺美术百花奖和国家质量管理奖的评选工作已经过多次改进，渐趋成熟，拟继续进行。行业和省、自治区、直辖市和计划单列市的优质产品评比工作，建议采取边总结、边提高的办法，不要中断，保持工作的连续性。

#### **六、进一步推行全面质量管理，健全质量保证体系。**

近几年来，各地在推行全面质量管理方面做了一定的工作，取得了良好的效果，要进一步在所有企业加以推广。1986年要争取有1,000个大中型企业建立健全严格的全面质量管理保证制度，真正发挥作用。要搞一个，成一个，见效一个，不能搞形式主义。推行全面质量管理的根本目的是健全质量保证体系，实行严格的质量责任制，确保出厂产品的质量和售后服务工作。要大力加强企业各项技术基础工作，积极采用国际标准和国外先进标准，制订企业内控标准，健全计量、检测手段，改造工艺设备，提高企业现代化管理水平，加强全体职工的政治思想工作和技术培训，提高质量意识和技术水平，广泛开展群众性的合理化建议和质量管理工作小组活动，把质量标准与职工的政治荣誉和物质利益挂钩，在奖金分配上具有否决权。

#### **七、加强法制建设，做到有法必依，执法必严。**

目前，除了要进一步抓紧制订和完善各项质量法规以外，要着重解决有法不依，执法不严的问题。近几年来，国家已经颁布了《经济合同法》、《食品卫生法》、《商标法》、《药品管理法》、《计量法》、《工业产品生产许可证试行条例》、《锅炉压力容器安全监察条例》、《标准化管理条例》、《进出口商品检验条例》等涉及产品质量的法律、法规，各部门、各地区也制订了若干质量管理方面的规定、制度。这些都是做好质量和监督工作的法律依据。各级经济主管部门和工商行政管理部门、质量监督部门，要同司法部门紧密配合，做好这些法规的宣传教育工作，做到有法必依，执法必严，违法必究。要坚持原则，严格要求，决不能含糊，更不能包庇说情。

#### **八、加强对乡镇企业的质量管理和监督检查。**

对乡镇企业的产品质量要实行行业监督。生产许可证制度的颁发，行业性产品质量的评比、检查，全国性的质量监督抽查对乡镇企业要一视同仁，不要排除在外；乡镇企业的主管部门要把产品质量问题摆到重要议事日程上来，建立质量管理机构，加强检测和管理。

提高产品质量，必须扎扎实实地做工作，坚持不懈地抓几年、十几年才能真正取得实效。那种认为靠临时抓一下就能解决质量问题的想法和做法，都是不切实际的。各部门、各地区，所有企业和全体职工都要以实际行动来加强质量管理、提高产品质量，为全面贯彻党的代表会议精神努力奋斗。

# “六五”期间工交企业技术改造取得初步成效

国家经委技术改造局

党的十一届三中全会以来，各地区、各部门贯彻对内搞活经济、对外实行开放的方针，加快了对现有企业技术改造的步伐。“六五”期间技术改造投资的增长速度，超过同期基本建设的投资增长速度，用于技术改造的资金达到1,406亿元，其中国家拨款103亿元，银行贷款485亿元。投资中80%用于增产节约和增加品种、提高质量等生产性措施。

1982年国家经委根据国务院指示负责抓现有企业技术改造和技术引进工作以来，1983、1984年先后召开两次全国企业技术进步会议，主要解决指导思想转轨问题，实行改革、放权，制订促进技术进步的政策措施，并且组织制订了行业和技术进步规划。引进技术改造中小企业的工作，已经打开局面，三年引进三千项先进技术的规划，已提前完成。1985年11月召开第三次全国企业技术进步会议，总结“六五”期间企业的技术进步工作，部署1986年的工作。今后在抓好中小企业技术改造的同时，重点抓大型骨干企业的技术改造，解决搞活企业的配套政策。在

引进技术方面，着重抓消化吸收及国产化工作。总的说来，我国国民经济的技术改造已经重点展开，正在走上轨道。

“六五”期间，预计建成投产的技术改造项目 20 万个，其中投资在 1,000 万元以上项目 500 多个。新增固定资产 1,100 亿元，相当于 1980 年全国国营企业固定资产原值的五分之一。这几年工业增长速度较快，实现利税增长较多，是同企业的技术改造分不开的。据统计调查，这几年所增加的工业产值，靠企业技术改造及企业整顿实现的，占到三分之二。经济效益显著，主要表现在以下几个方面：

#### **一、调整了产业结构，增产轻纺市场短线产品。**

“六五”期间，我国大力抓了工业结构、产品结构和组织结构的调整 and 改革，加快了轻纺工业、民用电子工业的发展。1980年开始，国家每年发放 20 亿元轻纺专项贷款，并实行“六个优先”政策。“六五”期间的前四年，轻工业每年增长 10.5%，快于同期重工业增长 7.7% 的速度。轻重工业比例关系，由 1980 年的 46.9:53.1，调整到 1984 年的 49.9:50.1，趋向于协调发展。产品结构也得到调整，压缩了长线滞销产品，而市场畅销的日用消费品和家用电器则成倍增长。原来凭票证限制购买的“三大件”，产量有了很大发展，1984 年与 1978 年相比，自行车增长两倍，缝纫机增长 92%，手表增长 1.6 倍。啤酒增长 4.5 倍。家用电器过去基本是空白，1984 年轻工系统生产的洗衣机已达 389 万台，电冰箱 41 万台。黑白电视机已能敞开供应，彩色电视机也有很大增长。纺织工业，围绕“棉改涤，窄改宽，色改花”进行产品结构调整，使纺织品的产品结构，花

色品种，产品质量都有较大变化。1984年化纤布产量占棉布总产量的比重，由1980年的32%，提高到45.3%。宽幅布产量由5亿米，增加到11.6亿米。印花布的产量由18.3亿米，增加到23.8亿米。四年来，更新纺锭20万锭，毛纺锭1万锭，铁木织布机1.8万台。增加涤长丝织物和色织印染布的后整理能力6亿多米，增强了布面光泽和手感质量。为增产花布，增添各式印花机264台，使印花布比重达到32%。四年来，为增产短线纺织品，增加棉纺锭251万锭，气流纺锭4.5万头，毛纺锭18.6万锭；经编机、大圆机3,600台，增加印染能力12.7亿米，化纤能力9.8万吨，满足了市场需要。轻纺日用消费品的增产，对繁荣市场，回笼货币起到积极作用。

## **二、机械电子行业通过技术改造，产品的技术水平有了新的提高。**

“六五”期间，机电工业首批改造550项，正在按计划组织实施。到1985年年底，有60%的项目竣工投产，预计1986年基本完成。机械行业通过技术改造，发展新产品4,000多种，达到国际七十年代末、八十年代初水平的产品品种，从10%提高到26%，电子行业则由10%提高到30%。机械基础件，通过改造有47类达到国际七十年代末、八十年代初水平，约占总品种20%。基础机械，如机床行业，品种由1,000种发展到1,500种，研制投产了高精度机床30种，数控机床45种。重型机械中，一批重大装备如10~12立米电铲，大型牙轮钻机等基本立足国内制造供应。小方坯连铸机，大型热模压力机等达到国外同类

产品水平。发电设备中，20万千瓦机组已能批量生产，30万千瓦机组能小批生产，按引进技术制造的60万千瓦考核机组正在试制中。这些成就反映我国机械制造能力和技术水平有了较大提高。

汽车工业，改造了一汽、南汽、济汽、北汽等骨干企业和一批为主机配套的附、配件厂。一汽、南汽生产的改型汽车，吨百里油耗平均下降15~20%。通过技术改造，化油器、活塞环、变速箱、电器、汽门、弹簧等配件，使用寿命提高，油耗降低。

电子工业，三年来安排重点企业改造项目354项，产品质量和工艺水平有了很大提高。大规模集成电路，5微米工艺技术的已正式投产，4K静态、16K动态存贮器，四位、八位微机电路，袖珍计算器和电子钟表电路已能批量生产，电路品种达890余种，产量达5,000余万块。电子元器件行业，经过改造产品可靠性由亚五级普遍提高到六级。为彩电配套的元器件有70~75%可立足国内。为录音机配套的机芯、磁头、电机以及通用元器件，基本可满足国产化需要。扬声器、铝电解电容器、可变电容器开始少量出口。电子计算机及外部设备、国内优选系列的微型机、32位高档小型机、汉字打印机、温式磁盘机、软盘磁头已形成小批生产能力，质量达到国际七十年代水平。通讯广播电视通过改造，多路微波数字通讯、卫星地面站、船用联合电台、移动电台、汉字激光照排机、电传打字机已具备批量生产能力。彩色电视机平均无故障时间1.5万小时，达到国外同类产品水平。

船舶工业，“六五”期间重点改造大连、江南、上海等骨干船厂及有关配套厂。出口船舶配套国产化由30%，提高到60%，低速柴油机(主机)的零件自配率达60%，中速机达60~80%。由建造2万吨级船，发展到能建造6万吨、10万吨级技术复杂的船，并可建造海上石油开发设备。

**三、狠抓节约能源，通过技术改造，不断降低产品能耗。**

“六五”期间，全国共节约煤、电、气、油折合标煤12,000万吨，其中通过技术改造节约2,200万吨。每节约一吨标煤所用改造投资为260元，比吨煤开发综合投资节省三分之一，而且可以减少运量，改善环境保护，社会效益好。节能技术改造主要成绩有：(1)利用余热、余能发电，全国已装机50万千瓦，年发电20亿度。(2)改造落后的工业窑炉，对冶金加热炉、玻璃池炉进行改造。28个玻璃池窑改造后，热效率由20%提高到30%。(3)水泥小土立窑100多条，改为机立窑，能耗降低20~30%。(4)改造低效锅炉1万台18,000蒸吨，建成动力配煤生产线106条；建蜂窝煤生产线，年产360万吨蜂窝煤。(5)利用煤矸石3,000万吨，制造水泥、砖瓦和发电。(6)研制、生产与推广省能设备。近几年，机械工业研制成功770种省能新产品，产值达62亿元，占机械工业产值12%。特别是使用量大面广的风机、水泵、中小型电动机、变压器、工业锅炉、电焊机新产品，节能效果都很好。(7)对铸、锻、热处理、电镀四大工艺，以城市为中心进行专业化改组。据41个工业城市统计，到1985年底已撤销7,000个

耗能高、污染严重的厂点，改造 226 个专业协作厂，提高技术水平，累计节电 2.1 亿度。(8)改革工艺降低能耗。钢铁工业通过余热利用，高炉喷粉，改造加热炉，实行连铸等使吨钢综合能耗，由 1978 年的 2.52 吨降到 1984 年的 1.78 吨。冶金矿山的选厂，采用细筛再磨工艺，使精矿品位率由 62.9% 提高到 66.9%，每年可节约焦炭 50 多万吨，多产生铁 100 万吨。氯碱行业推广金属阳极电解槽和三效蒸发工艺，吨碱电耗降低 300 度。小氮肥行业节能改造，使吨氨能耗由 1981 年的 2,040 万大卡，降到 1984 年的 1,688 万大卡，节约标煤 500 多万吨。

#### **四、原材料行业，通过改造提高了产品质量，增加了短线产品能力。**

冶金工业，以骨干企业为重点，围绕提高质量、降低消耗、增加品种进行填平补齐，加强薄弱环节，收到显著成效。“六五”期间，钢的产量增加 1,200 万吨，是靠企业挖潜改造取得的。板、管、带等短线钢材产量增长 53%，实现利税增长 74%。1984 年推广连铸工艺，全国钢的连铸比，1983 年为 8.9%，1985 年达到 11%。

化工行业，1982~1984 年，通过技术改造累计增加硫铁矿、硫酸、烧碱、纯碱、合成氮化肥、农药、精细化工等生产能力 400 多万吨，其中烧碱 64 万吨，纯碱 45 万吨，有力地支援轻纺工业的生产。

建材行业，这几年改造 800 多个水泥厂，使地方水泥增加 4,000 万吨生产能力。玻璃行业采取挖潜改造，增产玻璃 350 万标箱。大理石、花岗石、水磨石行业通过改造，



提高技术水平，为出口创汇创造条件。

木材节约代用，以钢、塑料、水泥代替木材工作取得进展。1980~1984年完成技改项目122个，共节约木材1,523万立方米，代用木材2,376万立方米。木材综合利用项目完成149个，已形成年产纤维板能力24.4万立方米，胶合板12.2万立方米，刨花板3万立方米。

### 五、交通运输和邮电通讯的技术改造效果显著。

铁路运输，对运输“卡脖子”区段的铁路设施进行改造，扩大通过能力。“六五”期间，通过技术改造，增加晋煤外运能力3,000万吨。新增加铁路机车2,027台，客车4,625辆，货车497,000辆，以增加运力。扩大旅客列车编组，在119对列车上扩大编组147辆客车，每日可多运旅客4.8万人。

交通部门，主要对沿海及长江主要码头及配套设施进行技术改造。“六五”期间，通过改造，增加港口吞吐能力1,300万吨。为加强公路及内河运输，“六五”期间，更新运输汽车84,700辆（29亿元），更新船舶135万吨（16亿元）。

邮电部门，从1979~1984年，通过技术改造扩大了通信网的规模容量，增强通讯能力，装备水平有了显著提高。六年内，市话自动交换机增加126万门，其中靠挖潜改造增加61万门。长途业务电路，增加13,600条，其中靠挖潜改造增加6,000多条。通过整治改造，使14,000公里微波通讯设备发挥作用，对架空明线及通讯旧电缆进行改造，提高复用系数，增大通讯能力。在12个城市采用了程控

自动转报，在 14 个省会安装自动交换机，初步实现 20 多个省会城市间长话自动拨号。组织部分沿海城市引进程控交换机试点，如福州市从日本引进市话 1 万门、长途电话 560 线，1982 年投产使用。福州长途直接港澳、日本、美国的用户已有 680 户。

“六五”期间，推广集装箱运输，集装箱运输玻璃 2,200 万标箱，共节约木材 22 万立方米，减少玻璃损失 15.4 万标箱，国家受益 3595 万元。1984 年全国集装箱运输完成 1,141 万吨，比 1980 年增长 2.3 倍，平均每年递增 34%。

“六五”期间，我国企业技术改造虽已取得初步成效，但企业设备陈旧，工艺落后，产品落后的情况，还没能得到根本改变。今后的技术改造任务仍很重。在“七五”期间，要认真贯彻党代会提出的：“坚决把建设重点，切实转到现有企业的技术改造和改建扩建上来，走内涵为主的扩大再生产的路子”的建设方针，着重抓好以下工作：

1. 围绕产品更新换代，提高产品质量。改革落后工艺，切实抓好大中型骨干企业的技术改造，不断增强企业自我改造与自我发展的能力，力争“七五”期间把一半以上的大中型企业改造好。

2. 大力增加出口创汇。要改造一批机电、轻纺、医药、化工等企业使其产品在国际市场上具有竞争能力。

3. 坚持对外开放方针，继续把搞好技术引进作为加快企业技术改造的一个重要手段。在统一规划下，开辟多种渠道利用外资引进技术。提高对外经济技术合作水平，发展与对口外国公司的长期合作关系，合作生产、合作开发

等。

4. 除了继续抓好某些最终产品工厂的技术改造外，还要重点抓好配套件、基础件、元器件生产企业的技术改造。做到同步协调地提高工业总体的技术水平。

5. 充分利用现有工业企业的基础与能力，发展跨地区、行业、企业之间的横向联系。充分发挥军工部门的设备技术优势，提高技术改造的总体效益。

6. 狠抓引进技术的消化吸收，不断提高国产化的水平。

7. 提高技术改造的经济效益，加强宏观指导，做好行业规划与协调。还要健全与改进技术改造项目的科学管理程序，提高微观决策水平。

# 我国经济法建设初见成效

## 国家经委经济法规局

中共中央关于经济体制改革的决定指出：为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，社会主义的国家机构必需通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节。几年来，我国加快了经济立法的步伐，经济法规已成为国家领导、组织和管理经济的一个重要手段，我国的经济法制建设出现了建国以来的好形势。

### 一、初步形成了我国经济法规的体系。

六年来，全国人大和人大常委会发布了 20 多个重要的经济法律，国务院发布了 300 多个经济行政法规，同时根据国家的法律和方针、政策制定了 400 多个经济方面的规章。这些法规从不同的侧面规定了企业及其他经济组织的法律地位和它们在纵向、横向方面的法律关系，从而形成了我国经济法规的体系。

1. 在扩大企业自主权方面，国务院于 1980 年发布了《关于扩大国营工业企业自主权的暂行规定》等五个法规性文件，1984 年发布了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，1985 年 9 月国务院又批转了国家经委、

国家体改委《关于增强大中型国营企业活力若干问题的暂行规定》。这些法规为扩大企业在生产经营、劳动管理、物资供应和资金使用等方面的权限，提供了法律依据，对搞活企业起到了促进作用。

2. 在改革企业的利税制度方面，1983年经国务院批准，财政部发布了《关于国营企业利改税试行办法》，1984年国务院又批准发布了《国营企业第二步利改税试行办法》，把国家和企业的分配关系，进一步用税法的形式固定下来。实行利改税，有利于企业逐步做到“独立经营，自负盈亏”，以调动企业的积极性。

3. 在调整企业的横向关系方面，1982年，我国第一部经济合同法开始实施，随后制定了与之配套的九个条例，包括“工矿产品购销合同条例”、“建筑安装工程承包合同条例”、“农副产品购销合同条例”，以及“经济合同仲裁条例”等。经济合同法律系列的发布，对于维护正常经济秩序，解决经济纠纷，维护当事人的合法权益，发挥了重要作用。

4. 在保护和引导社会主义竞争方面，1980年国务院发布了《关于开展和保护社会主义竞争的暂行规定》，允许和提倡各种经济成分之间，各企业之间，在国家法律和政策允许的范围内，积极开展社会主义竞争，促进经济发展。1982年国务院又发布了《关于在工业品购销中禁止封锁的通知》，不允许用行政命令保护落后、实行地区封锁。这两个法规，对维护社会主义统一市场，保护工业品的正常流通，起到了一定的作用。

5. 在保护工业产权方面，全国人大常委会 1982 年通过了《中华人民共和国商标法》，1985 年发布了《中华人民共和国专利法》。“商标法”规定，企业对自己的注册商标有专用权，“专利法”规定，发明人对自己的发明、创造有权申请专利。专用权和专利权都受到国家法律的保护。

目前，国务院主管经济法规的机构正在组织有关部门拟订“七五”期间经济立法规划，以进一步完善我国的经济法规体系。

## **二、运用法律手段管理经济已开始受到重视。**

实行对内搞活经济，对外开放政策之后，经济系统越来越多的人开始认识到，经济法规在现代经济建设中的作用，贵州省经委、北京市经委等设置了法制机构，加强了对本系统经济法制工作的领导。聘请律师担任法律顾问的企业也与日俱增，经委系统和企业内部设置法制机构的逐渐增多。目前法律顾问已成为企业经营管理的重要组成部分。各地经验证明，法律顾问在参与企业经营决策，帮助企业建立健全规章制度，参加经济贸易谈判，加强法制宣传，建设精神文明等方面，起了重要作用。

为了总结和推广法律顾问参与企业经营管理的经验，尽快建立我国的法律顾问制度，1985 年国家经委、司法部联合召开了经验交流会，取得了较好的效果。

## **三、经济司法体系开始形成。**

随着经济体制改革的不断深入，各种经济组织之间的往来日益增加，人民法院、司法行政部门和工商行政管理部门积极为经济建设服务。现在每年签订的经济合同达 4

亿份。为了及时处理各种经济纠纷，我国逐步开展了经济审判工作，目前各省区市专署以上人民法院都设了经济审判庭，几年来，已审结经济案件几十万起，解决了一大批经济纠纷，维护了当事人的合法权益，稳定了社会经济秩序，也使各级经济管理部门摆脱了大量的行政事务。

司法行政部门积极为经济建设提供法律帮助也取得了显著成效。自1981年以来，全国已组建法律事务所3,000多处，其中2,500多处已开展了法律顾问工作，现在已有3万多家企事业单位聘请律师担任法律顾问，办理法律事务8万多件，为改善企业管理和提高经济效益作出了贡献。据1985年1~9月统计，律师通过非诉讼代理和民事代理等活动为国家、企业挽回和避免经济损失达13亿元。

几年来，国家工商行政管理局受理各种经济纠纷案件7万多件，其中调解6万多件，仲裁1万多件，通过调解和仲裁促进了社会主义经济组织之间的协作。

#### **四、当前法制建设中的问题。**

从经济发展的需要来看，我国经济法制工作的主要问题有三：一是经济法规不完备，也不配套。一些急需的法规如计划法、乡镇企业法、基建法、破产法等，至今没有拟定出来，经济合同法公布三年之久，其配套条例尚不完备。二是经济法制工作保证体系不健全。目前，国务院某些经济部门和省区市的一些经济管理部门，既无专人也无机构主管这项工作，这种状况同政府机构管理经济的职能是很难适应的。三是一些经济部门的同志，特别是负有领导责任的同志，至今不学法，不懂法，也不大会运用法律

手段解决经济中的问题，这种情况同中央“七五”计划建议的要求是不相适应的，必须尽快改变。

中共中央、国务院已作出用五年时间在全体公民中普及法律常识的决定。这是国家的一件大事，是经济建设、精神文明建设和经济体制改革顺利进行的保证。经济系统要结合我们的业务在学习基本法律的基础上，学习与经济活动、经济管理有关的法律，如经济合同法、商标法、环保法等。经过积极努力，经济战线一定能出现一个人人知法、守法和依法办事的新局面。



## 国家经委关于印发 《格里希谈任武汉柴油机厂 厂长的体会》的通知

各省、自治区、直辖市、计划单列城市经委，国务院各有关部门：

武汉柴油机厂厂长格里希先生是我国聘任的第一位外国厂长。一年来格里希先生从抓产品质量入手，从严治厂，工厂产品质量明显提高，产品返修率降低74%，经济效益成倍增长，产品开始打入国际市场。12月5日，格里希先生应武汉市经委等单位的邀请，谈了他在武柴工作的体会。

格里希先生提出企业的厂长、经理，必须直接领导企业的质检部门，树立质检部门的权威性；厂长、经理不能只关心生产，还应在提高职工的素质上下功夫；要关心职工的生活问题，以充分调动职工的积极性等，言辞恳切，值得我们深思。

根据国务院领导同志的指示，现将格里希先生的谈话印发给你们，请各级经济部门和企业的领导同志认真读一读，并联系本部门、本单位的实际，检查一下存在的问题，研究切实可行的改进办法，不断把企业的管理工作推向前进。

1985年12月27日

## 格里希谈任武汉柴油机厂厂长的体会

### 一、把工厂的质检部门解放出来。

我在任武柴顾问时，对武柴生产的195柴油机进行了调查，这种柴油机从结构到外观很简单，西德四十多年前就有类似的产品，但武柴质量至今还相当差，铸件废品率高达30~40%，机械加工误差很大，总装也不按图施工，检查起来主体清洁度很差，脏物有5,000多毫克，导致产品耗油高、寿命短。什么原因呢？一是工厂质检部门不称职。195柴油机有240个零部件，其中180个是外协，外协件质量差最叫人头疼，质检部门也不严格检查。这种情况在西德是绝对不允许的，根本不会让它进门。质检部门对现有的检测手段也不利用，不少厂计量室有些昂贵、精密的仪器都盖上了塑料罩，当作展览品。二是质检人员素质低。工厂的质检人员不象西德那样都是来自生产第一线经验丰富的工人，而大多是老弱病残和有关系的，有的连游标卡尺都不会好好使用。三是质检部门地位低。中国企业的质检科属总工程师领导，层次多，说话没权。在西德，质检科直属厂长领导，质检人员占全厂职工的10~12%，权力相当大。象一个日产2~3万吨的大型汽车厂，检验人员发现一个零部件有毛病，可停止全厂生产。我认

为，中国必须加强整个民族的质量意识。我请求在座的厂长先生们衡量一下，质检人员在职工心目中的地位到底怎么样？我也呼吁厂长们把质检部门地位提高一步，从总工程师下面解放出来，直接由厂长负责。我深信，只要重视质量，5~10年间，企业质检部门所处的地位和权力一定会发挥作用。

## 二、看不惯工厂马路边的“睡觉”设备。

武柴的设备大多是1960~1963年自制的，寿命超过20年，相当老化。在这种设备上无法达到图纸的工艺要求。在西德，设备一般7~8年更新一次。我到中国一些厂参观，设备老化很普遍，但同时马路边却躺着一些新设备，这一点我看不惯。武柴一台喷灌设备一睡一两年，一台400吨连杆压床仅因没地方安装就长期不开箱。这是对政府、对人民的犯罪。在西德，买一台设备，千方百计不让它超过8天就运转起来，为工厂赚钱。这些设备，一方睡觉，一方急需，应想法调剂一下。

## 三、厂容厂貌就是厂长本身的精神面貌。

武柴原来厂房破破烂烂，车间没一块完整的玻璃，光线暗，环境差，整个厂区马路坑坑洼洼，下雨得穿套鞋，更恶劣的是每年汛期要泡二次汤。到处堆满了废铜烂铁，我们一天就收集了1,500吨。这种情况其它厂也有。原材料这么紧张，各位厂长先生想想，这是不是浪费？是不是犯罪？在欧洲，非常讲究厂容厂貌，这反映了工厂的技术水平和产品质量，代表了厂长的精神面貌。

## 四、厂长应算一个时间帐。

我在武柴，也在其它厂发现，工人的工作态度马马虎虎，上班看报睡觉，上下班想走就走。我们可以算个时间帐，象武柴这样规模的厂，每人每天浪费90分钟，全厂2,000人，每天要浪费3,000多个小时，每月要浪费75,000个小时，每年要浪费90万个小时。再算算全中国有多少个象武柴这样的厂，又要浪费多少时间。浪费起来，好象与个人没关系，这是整个民族的经济损失，到头来还是每个人的损失。在西德，工人上班时按分钟计算，每天480分钟，除60分钟吃饭，40分钟上厕所、吸烟外，人就象机器人一样不停地转动。不过干部浪费时间更惊人。我在工厂参观，首先看办公楼，看看工作人员是否在看报、没事干。工厂里分配一项工作，很少是主动承担，到处踢皮球。干部和工人的配合不理想，我很奇怪。欧洲企业管理层次比中国少，很少有办公楼，象武柴这样规模的厂，只有一名厂长，一名管理经营的副厂长，一名管技术的副厂长，加上质量负责人，每个人配个秘书。车间一个主任，配二个班长，其它都没有。分工明确，互不扯皮。

#### **五、要敢于给合理化建议发奖。**

欧洲企业都有一个坚强的合理化建议办公室，广泛集中有效益的好建议，给予奖励。西德有个汽车公司，一年发建议奖1,100万马克，而带来的效益是5个亿。我在武柴就职演说中提出建立合理化建议办公室，宣布奖励条例后，干部、工人提了不少好建议。厂长要积极支持，敢于发奖金，不要怕，这是可以收回的。

#### **六、要建立青工培训中心。**

工厂要加强技术培训，建立青工培训中心，提高工人的技术素质。在西德，工人进厂要在培训中心学习三年，经过考试后，才能操作机器。操作三年后，经过考试，才能当小班长。再三年后报考工长，当工长三年后可向大班长靠近。

### **七、引进设备要注意当地的气候。**

我作为德国人，对你们引进设备很感兴趣，但我衷心劝告你们：一定要慎重。比如武汉冬、夏温差达50多度，湿度高达88%，西方的高精密度和高自动化的设备一般不适应这种气候，如果在订货单上不说明这种环境，花很多的外汇和精力引进的设备就不能给工厂带来效益。前不久，一名西德二手设备专家来武柴谈生意，我带他到车间转了一圈，他的看法和我相吻合。他是想赚钱的，却没鼓动我买他的设备。

### **八、厂长要体谅工人的困难。**

我把自己当作一名工人，经常到武柴职工宿舍。看到工人住房条件很差，家务事繁重，上下班挤公共汽车，辛勤劳动一天，没有一个好的归宿，我是心酸的。不体谅工人的困难，你就调动不了他们的积极性。

格里希先生最后呼吁厂长们，面对工厂困难，要团结全厂职工努力去克服，要有自力、自强、自奋的精神，不要向国家伸手。

# 改革带来了首钢经济效益的高速增长

首都钢铁公司

党的十一届三中全会以来，首钢坚持改革，努力探索具有中国特色的办好社会主义企业新路子，依靠承包制充分发挥广大职工的积极性、智慧和创造力，走企业自我积累、自我改造、自我发展的道路，开创了经济效益持续高速增长的新局面。1985年，铁矿石采剥总量比改革前1978年提高32%，转炉钢产量为设计能力的3倍，钢坯产量为设计能力的2.96倍，小型钢材产量为设计能力的2倍以上。63种重点产品的质量全面稳定提高，能源消耗大幅度下降，吨钢可比能耗为878公斤，达到国际先进水平。实现利润9.34亿元，是改革前1978年的3倍多，已连续7年平均每年递增20%。上缴国家的利润和能源交通费、建筑税共计5.88亿元，为改革前1978年利润总额的2倍。

## 首钢经济效益增长情况

首钢经济效益的持续增长，是在改革前的1978年实现利润已创历史最好水平的基础上起步的。1983年原北京市冶金局所属黑色冶金企业并入首钢，为便于同口径比较，

现在仅就首钢厂区 1979 年至 1984 年经济效益增长情况进行分析，详见表 1。

**表 1 首钢(厂区)利润增长情况表** (单位: 万元)

项 目	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年	79~84 累计
一、实现利润	23,463	29,016	31,648	41,002	48,541	50,798	234,468
二、比1978年增长额	4,512	10,065	12,697	22,051	29,590	41,847	120,762
三、原北京一轧钢并入首钢前的利润基数	—	—	—	2,913	2,913	2,913	8,739
四、比1978年增长净额	4,512	10,065	12,697	19,138	26,677	38,934	112,023

从表 1 可以看出：改革后六年(1979~1984年)同改革前的 1978 年相比，利润净增累计为 11.2 亿元。

首钢厂区改革六年净增利润 11.2 亿元，是在原燃料总耗用量、人工费基本上没有增加的条件下，靠对原有设备不断进行技术改造，提高生产水平而取得的。这是首钢这几年提高经济效益的基本途径。在保证质量、增加品种、降低消耗的前提下，通过高速度、高效率来创造高效益，这是我们经营管理的基本指导方针。

六年来，首钢经济效益的增长主要来自以下四个方面，详见表 2。

下面，对增利因素逐项进行分析：

#### 一、扩大品种，提高质量，调整产品结构。

从表 2 可以看出，这方面共增利 54,657 万元，占增利

表 2

首钢(厂区)增利因素表

项 目	1979~1984 年比 78 年		备 注
	增利总额 (万元)	占增利额%	
一、改善品种结构与质量	54,657	48.79	
二、钢铁产品销售量增加	31,098	27.76	
三、产品成本降低	17,028	15.2	
四、多种经营及其它产品 等盈利	9,240	8.25	包括产品及原料等调价相抵后的净收益1,269万元。
合 计	112,023	100	

总额的 48.79%。我们的主要做法:

一是开发新品种。我们根据社会需要,努力发展新品种,转炉钢的品种结构发生了显著变化:镇静钢比由 1978 年的 14.4%提高到 1984 年的 43.1%;低合金钢比从 10.25%提高到 23.97%;合金钢过去转炉根本不生产,1984 年达到 5.95%的比例;优质钢比从 5.72%提高到 20.32%。详见表 3。

由于提高了开坯能力,从 1983 年开始首钢的转炉钢已全部自己吃掉。因此,转炉钢品种结构的变化,也带来了材的品种结构的变化。1984 年试制成功导轨钢材,其中过去都是靠进口的 T75、T89 两种型号已按国际标准生产。1984 年我们与一些焊条厂联营,组织焊条钢的专炉冶炼、专线轧制。一家焊条厂使用我们的新品种 H08E 焊条钢后,产品达到国际标准,进入了国际市场。铸铁管六年来开发了 23 种新品种,其中梯唇型胶圈接口铸铁管、水泥内衬铸铁管和球墨铸铁管在提高用户施工效率、避免生活用水污



表 3 转炉钢品种结构比较表

(单位:万吨)

项 目	年 份						
	1978年	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年
一、全部产量	144.43	146.05	152.95	145.95	154.68	164.41	191.54
1.镇静钢比	14.4	17.39	17.11	17.5	24.54	38.41	43.1
2.沸腾钢比	85.6	82.61	82.89	82.5	75.46	61.59	56.9
二、优质钢比	5.72	6.36	3.84	6.83	10.7	19.97	20.32
优质钢产量	8.26	9.29	5.87	9.97	16.55	32.83	38.92
三、低合金钢比	10.25	13.14	13.31	10.7	12.45	19.9	23.97
低合金钢产量	14.8	19.19	20.36	15.62	19.26	32.72	45.91
四、合金钢比	0	0	0	1.6	2.25	4.86	5.9
合金钢产量	0	0	0	2.33	3.48	7.99	11.54

染、延长管道寿命等方面取得了显著效果,深受用户欢迎。

二是提高产品使用价值。几年来我们不断扩大高效钢材的生产数量和品种规格,其中包括低合金高强度钢材和微合金化高强度圆钢和扁钢等。高效钢材的产量由1978年的9.25万吨增加到1984年的41.64万吨。提高了3.5倍。这些高效钢综合机械性能好,推广使用后,用户可节约钢材10%以上。前几年,II级低合金螺纹钢材升级为IV级,每吨只有20元价差,我们为了增加产品的使用价值,扩大社会效益,坚持增加生产。1979~1984年六年合计生产的III、IV级低合金螺纹钢材比1978年增加了11万多吨。

三是努力创名牌优质产品。为了保证出厂产品的质量，多年来我们坚持在各道工序上努力提高合格率和优质品率。在承包制体系中详细规定了质量考核标准，从而收到了显著效果。1979年消灭了三类品，1980年消灭了二类品。1978年仅有市优质产品2个，1984年发展到国优金、银质奖5个，部优奖17个，市优奖15个（均为厂区）。我们按照国际标准生产的钢铁产品已有337个品种规格。

四是严格履行合同。改革以来，产品合同量大大增加，每个合同的订货量多的上万吨，少的只有十几吨，甚至几吨，给组织生产带来不少麻烦。不论订货量大小，我们都严格按合同组织生产，及时发运交货。历年来合同兑现率都达到了100%，在用户中赢得了信誉。

品种、质量的改善，不仅适应了社会的需求，也给企业带来了显著的经济效益。详见表4。

表4 改善品种、质量增利分析表

品种及质量	1979~1984年合计			备 注
	销售量 (万吨)	比基期销售 量 (万吨)	比基期利润 (万元)	
一、优质钢坯	38.74	+17.32	+992	硅钢、高压容器钢、 焊条钢等
二、中小型及线材			+29,795	
其中：优质材	66.1	+52.3		弹簧钢、矿用钢、焊 条钢、炭结钢等
低合金材	114.5	+73.3		
三、铸铁管	27.2	+27.2	+4,954	球墨管、柔性接口管、 水泥衬管等
四、产品质量及规格			+18,916	生铁低硫高锰，坯材定 尺和机械性能等加价
五、合 计			+54,657	

## 二、提高设备利用率，增加产量。

改革六年来，钢铁产品销售量累计增加 221.8 万吨，增加利润 31,098 万元，占增利总额的 27.76%，详见表 5。

表 5 主要产品销售量变化影响利润分析表

产品名称	1978年 单位利润 (元)	1979~1984年累计		
		销售量 (万吨)	比基期销 售量(万吨)	比基期利润 (万元)
一、生铁	26.21	635.77	+201.3	+5,276.3
二、钢锭	73.42	57.54	-186.5	-13,695.7
三、钢坯	85.80	335.41	+10.7	+917.2
四、钢材	221.17	510.46	+171.1	+36,982.3
五、铸铁管	64.15	63.68	+25.2	+1,617.8
合 计			+221.8	+31,097.9

六年来，首钢产量的增加主要是通过技术改造和提高设备利用率取得的。主体设备的有关技术指标详见表 6。

从表六可看出，我们主要设备的利用率，在国内同行业同类型设备中都是领先的，其中高炉利用系数、转炉利用系数等在国际上也居于领先地位。

表 5 中增加产量的增利额，是按因素分析法直接计算出来的，所以，因产量增加而带来的固定费用相对减少以及扩大品种增加的利润，都没有计算在内。如果，把这两个因素也考虑在内，增加产量而带来的增利额还要大得多。首钢经济效益的增长，不是孤立地搞品种、质量，而是在改善品种、质量的同时，努力增加产量，从而做到了速度

表 6

主要设备利用效率比较表

项 目	单 位	年 份					
		1979	1980	1981	1982	1983	1984
一、高炉利用系数	T/M <sup>3</sup>	2.068	2.001	1.959	2.002	2.140	2.217
二、30吨转炉利用系数	T/T	41.251	43.23	41.247	43.396	45.072	51.868
三、850 初轧机							
1. 作业率	%	79.71	81.62	83.5	87.7	86.32	86.17
2. 机时产量	T/小时	160.73	162.79	165	175.4	185.9	210.2
四、300小型轧机							
1. 作业率	%	75.37	76.33	83.39	82.19	84.83	85.01
2. 机时产量	T/小时	58.3	58.7	59.4	63	71.4	76

与效益的统一。

### 三、努力降低成本。

改革六年来，由于成本降低共增加利润 17,028 万元，占增利总额的 15.2%。1981 年开始承包之后，可比产品总成本呈下降趋势。1984 年因外部涨价过猛，成本略有抬头，但承包后总成本降低成果仍十分显著。详见下表：

表 7

可比产品总成本比较表

年 份	1979	1980	1981	1982	1984	1984
总成本升(+)降(-)%	+1.33	+10.97	-2.4	-5.02	-1.37	+0.58

各项主要产品单位成本都是下降的，在同行业中也是低的。以前三年单位成本的加权平均为基数，后三年加权平均的降低情况见表 8。

表 8

主要产品单位成本比较表

%

产品种类	1979—1981 三年加权平均	1982—1984 三年加权平均
1. 精矿粉	100	99.4
2. 生 铁	100	98.1
3. 普碳钢锭	100	94.6
4. 普碳钢坯	100	95.2
5. 普碳圆钢	100	95.4
6. 普通铸铁管	100	97.4

钢铁企业产品成本的构成中，60%以上是金属和能源消耗。为此，我们在降低成本中，突出地抓了能源与金属的节约。

在节约能源方面：一是通过采用节能新技术、新工艺，从各道工序入手降低总能耗。万元产值耗标煤由1978年的36.83吨下降到1984年的23.08吨，六年累计节约标煤500万吨，详见表9。

二是推进能源结构的合理化。根据我国能源条件，改善能源结构，尽量减少焦炭、重油等短缺能源的外购量。如充分发挥高炉喷吹煤粉新技术的效力，使煤粉喷吹率从1978年的20.8%提高到1984年的26.0%，减少了焦炭的使用量。又如初轧厂均热炉用高炉煤气与重油混烧，减少了重油消耗；一线材厂加热炉配烧沥青混油也减少了重油消耗。

由于采取了上述种种措施，外购能源结构，发生显著变化：1984年与1978年比，外购焦炭由21.6万吨减少到

表 9

能源消耗比较表

(单位: 一为万吨, 二为吨, 二以下为公斤)

项 目	年 份					
	1979	1980	1981	1982	1983	1984
一、标煤消耗总量	290.13	314.86	276.37	291.23	294.17	317
二、万元产值耗标煤	33.74	32.80	29.3	24.87	24.06	23.08
三、可比钢/吨能耗	1,177	1,121	998	979	957	941
四、工序能耗						
1. 烧结	89.2	86.8	78.3	74.7	76.4	77.8
2. 炼铁	521.2	510.4	483.2	481.7	479.4	486
其中						
综合焦比	542	533	514	517	502	498
入炉焦比	434	443	412	409	403	388
3. 炼钢(30吨转炉)	40.3	39.4	38.1	37.3	35.9	33.1
4. 初轧	84.6	84.5	82.5	74.3	72.2	70
5. 300 小型轧材	105.7	94.2	90.3	89.1	84	83.5
6. 500/400 中型轧材	—	—	—	119.5	110.3	105.6
7. 线材	146	134	131	125	107	99.5

1.98 万吨; 外购重油由 16.2 万吨减少到 4.9 万吨; 外购原煤由 274 万吨增加到 302.3 万吨, 但三者相加的总外购量却由 311.8 万吨减少到 309.18 万吨。

在节约金属方面: 我们主要是提高从选矿直到轧材各道工序的金属收得率。选矿、开坯等工序的金属收得率在同行业中是先进的, 各道工序的金属的收得率都是逐年提高的。详见表 10。

表 10 金属收得效比较表 (除第 3 为公斤/吨外均为%)

项 目		年 份					
		1979	1980	1981	1982	1983	1984
1. 选矿金属收得率		75.81	78.44	77.58	76.76	78.35	79.37
2. 精矿粉品位		67.74	68.55	68.28	68.5	68.55	68.51
3. 30吨转炉钢铁料消耗		1,096	1,096	1,099	1,099	1,101	1,099
4. 初轧成坯率		88.26	89.9	91.76	91.48	90.71	91.73
其中	(1) 镇静钢	82.55	84.2	87.43	86.55	86.14	88.51
	(2) 沸腾钢	89.53	90.42	92.4	92.76	93.05	93.58
5. 300 小型成材率		96.63	97.35	98.43	98.22	98.31	97.67
6. 500/400 中型成材率		—	—	90.99	92.21	83.10	93.83
7. 线材成材率		—	—	96.51	96.35	96.44	96.48

我们六年来增加的 221.8 万吨钢铁产品，就是在能源消耗“零增长”，金属消耗不断降低的条件下实现的。

#### 四、开展多种经营、综合利用。

改革六年来，首钢在多种经营、综合利用等方面，共增加利润 9,240 万元，占增利总额的 8.25%。

首钢的多种经营是从对钢铁生产的废渣、废料等开展综合利用起步的。综合利用就带有多种经营的性质。在利用边角余料、安排多余劳力方面，我们的指导思想是：只要能保住成本或略有盈利就干，这无论对企业还是对社会都有好处。党的十二届三中全会后，首钢开展了“一业为主、多种经营”，经营范围不断扩大，但目前仍处于投资创业阶段。随着社会主义商品经济的发展和企业优势的充

分发挥，多种经营的收益还会越来越多。

技术改造和技术进步是提高企业经济效益的最有效途径。以上四个方面的增利因素都离不开技术进步。首钢改革六年来(1979~1984年)投资39,841万元(系六年实际投资数，不包括未完工程所需投资，但含有1979年前结转工程投资)，用于54项技术改造、环保治理和重大措施。历年技术改造增利情况详见下表：

表 11 六年技术改造增利情况表

年 度	项 目		
	实现利润比1978年 增长额(万元)	其中增加投资增长的利润	
		增长额(万元)	比例 (%)
1979	4,512	130.9	2.9
1980	10,065	5,341.4	53.1
1981	12,697	7,148.4	56.3
1982	19,138	9,713.2	50.8
1983	26,677	13,756.3	51.57
1984	38,934	20,201	51.89
合 计	112,023	56,291.2	50.25

注：上表数字中，从1982年开始考虑了一轧划归首钢后的基数变动因素。

六年来，首钢靠技术改造投资所增长的利润合计为56,291万元，占同期实现利润增长额的一半。

首钢进行技术改造的目的不只是为了提高本企业的经济效益，同时还把提高社会效益摆在十分突出的位置。我们先后治理了工业外排废水、废气和粉尘，消除较大的污染源，



厂区降尘量由 1978 年的 242 吨/平方公里·月降到现在的 15.64 吨/平方公里·月，废水、废气排放量也都达到国家标准。工业外排废渣全部得到利用，工业水循环率从 1978 年的 72.98% 提高到现在的 91.98%。厂区的绿化美化工作也取得良好效果，绿化面积从 1978 年的 6% 提高到现在的 27% 以上，已具有公园化的气息。

首钢的经济效益是在坚持“三个正当”的前提下取得的。即：通过正当的途径、正当的手段、取得正当的收益。衡量正当与不正当的标准，就在于是否严格执行党和国家的方针、政策和法令。坚持“三个正当”是企业领导者进行决策和经营管理所必须遵循的基本原则。靠歪门邪道，而不在改善经营管理上下功夫，企业是办不好的，也不可能持久的经济效益。应当相信绝大多数企业是能够按“三个正当”办事的。坚持“三个正当”，就得靠真功夫取得硬碰硬的经济效益。

这几年，钢铁产品几经调价，大部分品种价格上升。但由于原燃料、运输等涨价因素的影响，实际上首钢并未从产品涨价中取得多大好处。经计算，六年来，因产品调价利润增加 42,222 万元，而原燃料运输费等涨价造成企业增支 49,953 万元。这两方面相抵销后，基本持平，其差额仅为 1,269 万元，只占增利总额的 1.13%。从 1984 年 5 月 10 日开始，我们的自销钢材按国务院规定实行浮动价格，有的上浮 5%，有的 10%，最高也没超过规定的 20%。尽管 1985 年国家允许自销产品价格放开，但首钢仍执行 1984 年扩权十条规定，自销产品没有卖过一吨高价。截止到

1984年底，首钢自销产品因价格上浮增利只有420万元，仅占增利总额的0.38%。

## **承包制是组织企业一切经营管理活动取得高效益的基本方法**

使企业活起来，实现经济效益的高速增长，首先，国家对企业要有个好政策，也就是企业要对国家承包。首钢实行的是上缴利润递增包干。但是，只有个好政策还不行，企业自身的管理素质必须与之相适应。这里，最根本的问题有两个：一是企业要确定正确的经营方针；二是要能够组织全体职工去实现这个方针。所谓管理指的就是这个组织的功能。实现这种管理功能的基本方法就是企业内部的承包制。这种承包制是责任制的新发展。

这样一套包括企业对国家和企业内部完整的承包制，使企业具有了自我积累、自我改造、自我发展的能力，主要表现为资金的增殖力、对外部的应变力和生产的扩展力。

**一、承包制使企业有了资金不断增殖的条件，保证了经济效益的持续提高。**

马克思指出：资本的运动“是保存现有资本价值和最大限度地增殖资本价值（也就是使这个价值越来越迅速地增加）”。<sup>①</sup>他还指出：生产逐年扩大是由于两个原因，一个是由于资本使用的效率不断提高；另一个是由于投入生产

---

<sup>①</sup> 《资本论》第三卷，人民出版社，1975年版第278页。

的资本不断增加。首钢正是在这两个方面使资金不断增殖，经济效益逐年增长的。

第一个方面，是靠提高资金的使用效率增加产出。

简单再生产中包含着扩大再生产的因素，即使不追加劳动力和劳动工具，通过提高劳动者的技术操作水平、提高设备效能和资源的利用程度、改善经营管理，也能提高经济效益。最初的企业积累往往是靠这种不增加投入或很少增加投入而增加产出的方式获得的。挖掘这方面的潜力，我们采取的主要办法是坚持开展群众性的生产组织和经营管理两个合理化活动。据不完全统计，1979~1984年，群众的合理化建议已被采纳并实现的共计 3.1 万多项；取得经济效益 1.5 亿元。详见下表：

表 12 实现合理化项目及效益统计表

分 类		年 度					合 计	
		1980	1981	1982	1983	1984	项数	效 益 (万元)
		生产组织	实现项数	3,416	2,965	136		
合理化	创造效益 (万元)	236.92	467.05	2,405	4,000	4,520		11,756.7
经营管理	实现项数			11,067	5,062	4,998	21,127	
合理化	创造效益 (万元)			745	2,441.13	15.40		3,201.5
总 计							31,349	14,958.2

生产组织合理化包括改进技术操作，改进生产工艺，改进生产组织等等。例如，首钢的初轧机每扎一块钢要经

过 15 个道次，操作工要做几十个动作，他们把这些动作用示波器照下相来，进行分析研究，找出能耗低，效率高而又保证安全运转的数据，形成最佳操作法，使初轧机发挥最佳的经济效果。每小时最高产量由 1978 年的 38 块钢，增加到 1984 年的 62 块。轧机作业率由 74.13% 提高到 86.17%。

又如：我们的炼钢厂只有 3 座 30 吨转炉，设计能力为 60 万吨/年。1984 年全年产量高达 170.8 万吨，超过设计能力 1.85 倍，转炉利用系数达到 51.868，1985 年上半年进而达到 56.2，成为世界上效率最高的转炉。这几年，我们并没有投入大量资金对炼钢厂进行改造，主要靠革新工艺挖掘潜力。从 1979 年开始试验“三炉同吹”，目前同吹率已达到 90% 左右。按现有生产水平计算采用“三炉同吹”比“三吹二”一年多产钢 25 万吨，直接经济效益达 1,500 万元。

经营管理合理化，包括在建立、完善专业管理承包制的过程中，不断改进管理组织和规章制度，改进业务流程和经营方法，提高工作效率，使企业的各项经营管理业务更好地为提高经济效益服务。例如，改革以来，首钢通过简化物资管理层次，减少重复储备，加强定额管理，压缩储备资金，择优择廉采购、降低采购成本等手段改善了物资管理，加速了储备资金的周转；通过提高生产效率，减少生产中的中断、等待时间，加速了生产资金的周转；通过按合同组织生产，增加适销对路产品，及时组织产品发运和货款回收等措施，加速了成品资金的周转。从而大大提高了流动资金的利用效率。1984 年与 1978 年相比，全

公司百元产值占用流动资金由 26.12 元降到 18.40 元，定额流动资金周转天数由 99.2 天压缩到 54.85 天，都达到了同行业先进水平。

第二个方面，是扩大资金投入，加速资金的增殖。

提高现有资金的利用效率，尽管是十分重要的，但是只靠这一个方面，效益的增长是有限的，必须不断地增加投入，加速技术改造和技术进步，才能使资金更快、更多地增殖。首钢的实践证明，这是提高企业资金增殖力最为有效的途径。

我们对 54 个重点改造项目投入产出进行了分析，按照当年的投资第二年才能收益去考虑，计算结果表明：平均的投入产出之比为 1:1.92 也就是说，每投入 1 元，就能取得 1.92 元的收益，详见下表：

表 13 重点改造工程投入产出比较表

年 度	实际投资(万元)	经济效益(万元)
1979年及以前	12,662.95	
1980	1,650.55	5,341.4
1981	3,069.17	7,148.4
1982	5,317.55	9,713.2
1983	7,094.32	13,756.3
1984	10,046.51	20,201
1985预计		20,338.4
合 计	39,841	76,498.7
投入产出比	1:1.92	

首钢进行技术改造的投资从哪里来？开始实行递增包干时，我们并没有多少可供投入的资金，但我们努力做到投入少、见效快、产出多，获得收益后，再用于扩大投入，使资金开始了“滚雪球”式的增殖运动，可供投入的资金越聚越多，投资效果越来越好，技术改造规模也越来越大。

我们在提高投资效果方面，主要注意了以下几点：

首先，做好改造决策。递增包干制度不仅使我们的技术改造投资有了来源，而且，使我们能够对投资进行预计，统筹安排中长期的改造规划。我们在选择项目时优先安排上那些能够尽快收回投资的项目，同时，考虑前后左右的综合配套，尽快形成综合生产能力，取得经济效益。比如1983年我们在对三、四高炉进行大修改造时，采用了无料钟炉顶等新技术。而无料钟炉顶设备必须吃冷矿。于是，我们在高炉改造的同时，对一烧结车间也进行了改造，采用机上冷却新工艺，把热矿改成了冷矿。这样，就及时取得了经济效益。

其次，用承包制协调好生产与施工的关系，确保改造工程的工期与质量。老企业改造的不利条件是施工现场建筑物密集、管网交错，又要边施工、边生产，协调好生产与施工的关系非常重要。我们是靠承包制来解决这些复杂问题的。在每年、每季的包保核方案中详细规定了改造项目的工期、进度、质量、费用以及生产如何配合施工等要求，在专业管理承包制中规定了从方案、论证、图纸设计、施工组织直到试车投产、验收交工技术改造全过程的标准、责任、程序、协作和考核办法，通过包保核层层落实到施

工和生产单位的每个有关人员，并进行严格考核奖惩，从而保证了工期、质量。1983年我们两座高炉接连大修改造，四高炉仅停产了75天，送风投产后28天系数就超过了2.0。三高炉改造组织得更好，停产时间仅68天，系数达到2以上仅用了21天。

技术改造带来的好处是多方面的，如技术装备现代化水平的提高，产品结构的调整、产量质量的提高、消耗的降低和计算机的应用等等，综合起来讲就是提高了企业的增殖力。具体衡量投资效果的主要标准是回收期的长短。首钢54个重点改造项目中，除3项完全是为了治理污染，如锅炉房加电除尘、厂内蒸汽机车改内燃机车等，其余51项投资回收情况是：

回收期在半年以内的有15项，占29.4%。如一轧的一、三车间改造，使之与初轧厂的650轧机配套，取消二次开坯，全部投资只用129万元，而每年经济效益为1,100万元，1.4个月就收回投资。又如，小型厂采用引进的切分轧制新工艺，投资149万元，投产后小型材生产效率提高50%左右，仅两个月就收回全部投资。炼钢厂采用复合吹炼新技术，投资56万元，投产后在延长炉龄、增加产量、扩大品种方面均收到显著效果，一个半月就收回了投资。

回收期半年至两年的有15项，占29.4%；两年至五年的有10项，占19.6%；五年以上的只有3项，占5.9%。除此之外还有8项，占15.7%，综合效益显著，但项目的直接效益不好单独计算。如电子计算机应用投资782万元，

提高了生产控制和经营管理的自动化水平。计量检测控制投资 968 万元，健全了计检手段。

首钢靠提高资金利用效率和扩大投入量、加速资金增殖这两个方面，形成了投入——产出良性循环，其重要标志是：实现利润的增长速度大于产值的增长速度，更大于固定资产的增长速度，改革后六年与改革前的 1978 年相比，固定资产原值平均每年递增 7.2%，总产值递增 9.7%，净产值递增 18.3%，实现利润递增 20%。资金利润率逐年提高。详见表 14。

**二、承包制增强了企业的应变能力，使企业在外部变化的情况下，经济效益仍然能够持续提高。**

当前我国正处于新旧体制交替的重要时期，经济政策、物价、税收、信贷、市场以及外贸等方面的变化，都会直接或间接地影响企业的经济效益。企业的应变力是指当这些外部因素发生变化时，企业能够灵活快速地作出反应、调整和决策，把不利影响降低到最低限度，以保证企业经济效益的持续增长。

近几年，首钢同兄弟企业一样，遇到的外部不利条件也很多。

1981 年钢铁限产，按照计划当年要减产钢铁 36 万吨，而北京市要求我们上缴利润保证 2.7 亿元，预计实现利润全部上缴也不够。下半年，我们主动提出承包上缴利润 2.7 亿元之后，算了 18 笔大帐，广开生财之道，并通过承包制把增利任务层层落实到人，结果当年靠降低成本就增利 1,305 万元，占增利额的 49.6%，年终实现了利润



表 14 固定资产、总产值、净产值和实现利润增长速度比较表

年 度	项 目									
	固定资产原值		总 产 值		净 产 值		实 现 利 润		资 金 利 润 率	
	实际额 (万元)	比1978年 增长(%)	实际额 (万元)	比1978年 增长(%)	实际额 (万元)	比1978年 增长(%)	实际额 (万元)	比1978年 增长(%)	元/百元	
1978年	129,582		78,800		27,360		18,951		18.34	
1979年	132,433	2.2	86,000	9.14	29,387	7.14	23,463	23.81	21.91	
1980年	153,900	18.84	96,000	21.83	36,919	34.94	29,016	53.11	20.75	
1981年	158,097	22.01	94,340	19.72	40,264	47.16	31,648	67.00	25.61	
1982年	169,824	31.06	117,068	48.56	53,251	94.63	41,002	116.36	32.26	
1983年	183,038	41.25	122,243	55.13	61,575	125.05	48,541	156.14	37.17	
1984年	197,242	52.21	137,346	74.29	75,360	175.44	60,798	220.82	43.30	

31,600 万元，做到了减产也增收。

1983年又遇到了新情况：一是两座高炉大修改造，少产生铁 41.5 万吨，而外调生铁没有减少，钢、坯、材减产；二是新增加煤矿维简费，原煤、汽油、柴油加价，以上两项共减利 5,100 万元。预计实现利润要比上年减少 12.5%。为此，我们靠承包制，发挥职工的智慧和创造力，共收到 2.1 万多条合理化建议，经过集中、归纳，重新安排了当年生产经营计划，采取了 176 项主要经济技术措施，结果当年实现利润，不仅没减，而且比上年又提高了 18%。

这几年能源价格上涨对钢铁企业影响很大。我们的对策就是千方百计降低能耗。例如，高炉煤气放散率，1978 年为 17.9%，现在下降到 2.98%，主要是通过改造四座锅炉以及轧钢系统的加热炉、均热炉等，充分利用高炉煤气，把原煤、重油的耗用量大幅度地降下来，仅四座锅炉和初轧均热炉节约的原煤和重油，一年价值就达 1,350 万元。

改革以来，首钢虽然有了一定的应变能力，但是，这种应变能力的提高仍然受到一定的限制。我们还是指令性计划为主的企业，工艺生产线限制得很死，活动的余地很小，企业很难根据市场需求，主动调整品种结构，应变能力也就难以提高。

**三、承包制加速了资金的积累，使企业具有向外扩展的能力。**

马克思在《资本论》中论述大工业的特点时说：“一旦工厂制度达到一定的广度和一定的成熟程度，……一旦与大工业相适应的一般生产条件形成起来，这种生产方式就获

得一种弹力，一种突然地跳跃式地扩展的能力”。<sup>①</sup>然而在旧体制下，企业失去了活力，更形不成扩展力。

首钢实行承包制度，开创了自我积累、自我改造、自我发展的新路子，随着资金的滚动增殖，扩展能力越来越大。

首钢经过几年的努力，先后成立了民用产品公司、电子开发公司，宾馆开发公司，远洋航运公司和电梯厂等，进行跨行业投资，采取自营、联营、中外合资经营等形式发展多种经营。公司规定：多种经营的项目必须在投入后三年开始回收投资，再用三年全部收回，资金利润率要达到33%以上。每个项目都要进行严格的技术经济分析和可行性研究，建立投入产出承包制度。预计今后五年，多种经营要提供4亿元以上利润，平均每年递增20%。

我们还利用自己积累、筹集的资金，不要国家投资，在迁安矿区再建设一个钢铁基地。近一年来，迁安分厂的筹建工作在加紧进行，第一批国外二手设备已经由首钢自己的远洋船队装运回国，建设新基地战役的序幕已经揭开。

### 关键在于藏富于企业

首钢改革的实践证明：增殖力、应变力、扩展力是作为社会主义商品生产者的企业所应当具有的。但是，在现行体制下，企业这“三个力”不可能形成。它的关键在于是不是藏富于企业。

“藏富于企业”实际上就是藏富于生产力，让企业尽其

<sup>①</sup> 《资本论》第一卷，人民出版社，1975年版第493~494页。

所能地多创、尽其所能地发展。它不是现有财富在国家与企业之间的分配，不是企业同国家争利，你多我就少，你少我就多。而是国家把财富藏在自己的企业里，让企业去经营创造更多的财富，使企业真正成为不断创造新财富的源泉。企业富了，国家也就富了。首钢改革六年来利润的分配情况就说明了这个问题(详见表15)。从此表可以看出：国家财政实际收入，改革后六年平均每年28,226万元，相当于改革前六年平均每年6,284万元的4.5倍。企业留利改革后从无到有，增长较大，但六年来留利总额仅占实现利润总额的21.9%。同时，企业留利中60%用于发展生产，所形成的固定资产仍归全民所有；用于集体福利的20%，主要用于建设住房，形成的固定资产也归全民所有；只有20%的工资奖励基金用于增长职工收入，六年来职工收入增长了71%，1984年人均月收入达103元，但由于经济效益增长大于职工收入增长，所以，工资总额占实现利润的比例是下降的趋势，1978年为18.13%，1984年为14.94%。

发展生产力就要藏富于生产力，“藏富于企业”，企业才可能具有自我积累、自我改造、自我发展的能力，这是个规律。在社会主义制度下扩大再生产可以有两种途径，一种是扩大再生产都由国家统一进行，这就决定了在计划上总是以开新项目、铺新摊子为主，在财政上是尽收于国库。这样，企业就不可能自我改造、自我发展。另一种是扩大再生产主要靠现有企业的改造、扩建，这就要“藏富于企业”。按照马克思再生产的理论，剩余劳动转化为资本

这就是积累。“藏富于企业”，就是让企业走自我积累的道路，在保证国家财政收入的前提下，靠自己多创多留，进行现代化改造，扩大再生产，使资金在生产过程中增殖，积累更多的资金再投入，使经济效益高速度地持续增长，使企业无限扩展力得到充分发挥。

### 根本在于调动群众的积极性

劳动创造价值，经济效益的源泉是劳动者的积极性、智慧和创造力。改革的中心问题就是调动劳动者的积极性。而调动积极性离不开物质利益原则。首钢的承包制把国家、企业、职工个人三者利益都按眼前利益与长远利益相结合的原则统一了起来。这种承包制的内在机制，主要反映在以下一些数量关系上：确保上缴利润逐年递增 7.2%；实现利润必须逐年递增 20%；企业留利中的生产发展基金、集体福利基金、工资奖励资金按 6 : 2 : 2 比例分配使用；职工工资总额与实现利润按 0.8 : 1 挂钩浮动。这一组数字之间存在着紧密联系、相互促进、相互制约的辩证关系，比如，只有“7.2%”包死了，企业才有递增“20%”的积极性，有了这个“20%”，才能保证“7.2%”，“6 : 2 : 2”的资金额才能相应增长，“6”用于发展生产，才能保“20%”的持续递增。而有了“0.8 : 1”就能使全体职工都为“20%”争作贡献。当然，这些数值并不是固定不变的，随着企业的发展，有些数值要作调整，但它们之间的相互关系所形成的内在机制是永存的，它将促使企业必须开足马力主动创造高效益；必须依靠技术改造与技术进步不断

表 15

首 钢 (厂 区) 改 革

项 目	单 位	改革前六年(1973—1978)		
		合 计	六 年 均	其 中: 1978年
一、实现利润	万元	91,311	15,218	18,951
二、不参加分配的利润去向				
1. 环保基金	"			
2. 归还银行贷款	"			
三、国家实收	"	37,705	6,284	2,722
1. 上缴利润	"	90,452	15,075	18,092
2. 能源交通建设基金、建筑税	"			
3. 国家返回拨款(减少拨款相应增收)	"	52,747	8,791	15,370
四、企业实留	"	859	143	859
1. 生产发展基金	"			
2. 集体福利基金	"			
3. 职工奖励基金	"			
实发奖金	"			573
①占企业留用利润的比率	%			
②占企业实现利润的比率	%			

创造新效益；必须把企业的短期利益与长远发展结合起来，创造出持久的高效益，而且，必然是全体职工自觉自愿地共同创造高效益。

国家、企业、职工个人三个方面都存在着如何处理好眼前利益与长远利益的关系问题，任何一个方面处理不好，都会破坏承包制的内在机制。国家如果不把超过“7.2%”

### 前 后 利 润 分 配 表

改 命 后 六 年 (1979—1984)							
1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年	合 计	六 年 均
23,463	29,016	31,648	41,002	48,541	60,798	234,468	39,078
235	319	481	648	467	366	2,516	419
11	300	159	761	200	0	1,431	238
14,507	20,480	25,993	30,894	37,331	40,152	169,357	28,226
21,313	24,688	27,000	31,376	34,196	36,094	174,667	29,111
				3,135	4,137	7,272	
6,806	4,208	1,007	482	0	0	12,503	2,083
19,04	3,709	4,008	9,625	1,1968	20,201	51,415	8,569
604	1,723	1,600	5,775	7,181	12,120	29,003	4,833
582	1,051	1,204	1,925	2,394	4,040	11,196	1,866
718	935	1,204	1,925	2,393	4,040	11,215	1,869
836	989	994	1,164	1,539	2,683	8,205	1,367
43.9	26.7	24.8	12.1	12.9	13.28		
3.56	3.41	3.14	2.74	3.17	4.41		

的部分留给企业，国家就不会长期得到“7.2%”，如果只顾眼前多收，把企业挖得太苦，国家的长远利益就要受到损失。企业要处理好内部积累与消费的关系，保持企业发展的后劲，在“6：2：2”中，如果没有“6”。后边两个“2”的绝对额也就会越来越小。对职工来说，没有眼前利

益，不能多劳多得，就看不到长远利益，劳动积极性就激发不起来；没有一个能够保证职工长远利益的规划目标，职工劳动积极性也不能持久。

我们所说的三者利益的关系，并不是一般的兼顾，而是把社会主义制度下三者利益之间客观上的一致性，通过承包制科学地体现出来，从而使社会主义制度的优越性得到充分发挥。

中央、国务院领导同志已经确定，首钢的递增包干要一直实行到1995年。最近，国务院领导同志又批准了首钢“七五”期间的改造、扩建规划。首钢广大职工决心坚持改革，继续前进，再展宏图，做出新成绩。改革以来，我们在内涵扩大再生产上创造了经济效益增长的高速度，今后，我们要在此基础上转向外延扩大再生产，在建设上也打出一个高速度。这两方面的试验成功了，搞活大企业就有了一条完整的路子，就一定会在发展生产力上优于资本主义。



## 积极发展生产资料市场 为搞活企业创造外部条件

石家庄市市长 王葆华

为了给搞活企业创造外部条件，积极发展生产资料市场，我市从1985年开始，从改革生产资料价格入手，对物资供应体制进行了改革。主要内容是：把物资供应计划内外两条渠道合为一条，一律按市场价格销售，同时按分配给企业的计划指标返还差价款。

1985年初，先在钢材、木材两大品类上试行，7月份又增加了生铁、纯碱。物资部门多收的价款，既不作为物资企业的利润，也不上缴财政，按月返还给企业。企业可以到物资部门自主购买，也可以到外地或其他部门购买，还可以利用自己的库存或用市场价格出卖自己不适用的物资。到11月底，已返还钢材差价款965.8万元(14,592吨)，木材差价款75万元(6044立方米)；生铁差价款25.5万元(1,256吨)；纯碱差价款6.28万元(415.4吨)。

通过一年的实践，收到了较为显著的效果。

第一，扩大了企业择优选购生产资料的自主权，调动了企业多渠道采购的积极性。由于企业有权根据自己的需要，到物资部门，到外地选购品种对路、质量相宜、价格

适合的原材料；从而改变了过去物资部门供什么，企业要什么的局面。调动了企业多渠道采购生产资料的积极性。仅据上半年统计，企业从物资部门以外采购钢材10,263吨，比上年同期增加91%；采购木材2,660立方米，比上年同期增加66%。改革前，供应计划内的木材，好次搭配。改革后，计划内外物资实行同一市场价格，企业可以按需选购，做到了物尽其用。市第三建筑公司加工门窗需要2.6米制材，过去由于物资部门好次长短搭配供应，长的富余，短的不够尺寸，造成很大浪费。现在可以按规格要求择优选购，仅此一项全年节约价值达50万元。这一改革，给中央、省属企业也带来了好处。如铁道部石家庄车辆厂是部直供单位，由于计划内木材未及时到货，从我市物资部门购买木材2,400立方米，解决了生产的急需。

第二，减少了生产资料供应的中间环节和企业的进货费用。改革后，由于对企业主管部门的供应机构购货不返还差价，这样利用经济手段顺利地解决了二次中转、层层设库、层层剥皮等多年来难以解决的问题。1984年钢材、木材、生铁二次中转的供应量，按平均收费3%计算，一年可减少企业开支19.9万元。

第三，社会库存结构开始向合理的方向转变。1985年11月底与年初相比，钢材库存，生产基建单位占社会总库存的比例由65.6%降为59.7%，物资部门则由28.6%增加到38.7%。木材库存，生产、基建单位由70%降为20.8%，物资部门由26.3%增加到74.7%。仅据上半年初步匡算，生产、基建单位少占用资金598万元，节约利息开支23.68

万元。

第四，生产资料流通中的不正之风和倒买倒卖行为基本刹住。实行计划内、外物资同一市场价格后，限制了倒买倒卖。走后门、拉关系、批条子的问题也迎刃而解。据工商局统计，去年1～8月仅查出违章违法经营的钢材60吨，比上年同期减少78%，违章违法经营的木材未发现一件。

第五，调动了物资部门发挥主渠道作用和组织资源的积极性。生产资料价格放开，为物资企业多渠道组织计划外资源创造了条件。去年1～11月，共组织计划外钢材6万吨，木材6.5万立方米，分别比上年同期增长24%和72.3%。不仅保证了我市生产、建设的需要，而且增强了向周围区域的辐射能力，1985年1～11月与上年同期相比，对市外供应钢材增加10.7%，木材增加2.9倍，纯碱增加2.3倍，煤炭增加67%。随着物资实力的增强，对稳定物资市场价格起了积极作用，目前我市及周围一些县和市的钢材、木材价格，一般都受到我市物资贸易中心的制约。

第六，保证了重点工程项目和重点产品的需要。实行计划内、外物资同一市场价格，把计划内、外物资捆在一起使用，不仅能满足重点项目和重点产品的物资数量需要，而且品种、规格的满足程度也有了很大提高。1985年，市物资部门对全市确定的38个重点单位实行了配套承包供应，到10月底，按进度供应的钢材占全部需要量的87.4%。

通过一年多的改革实践，我们主要有以下几点体会：

第一，提高认识，统一思想。在实践中我们深深体会到，改革只有领导者的积极性是不够的，必须使广大干部群众认清改革的重大意义，改革才能成功。我们在去年初的市经济工作会议上，发动各部门各企业反复讨论方案，多次召开厂长座谈会，进行了大量的思想政治工作。一是教育引导各级领导和主管干部，从宏观、从整体改革和社会效益上看待发展生产资料市场，不能就生产资料市场论生产资料市场。二是发动大家具体分析现行体制与改革方案的利弊，全面权衡各自轻重。三是对主管部门减少权力做具体分析，使其看到这是搞活企业和本身职能转化所必需，正是改革的要求。四是教育物资部门从思想上破除三个传统观念，即破除生产资料不是商品的观念、单一计划调节的观念和生产资料价格绝对稳定的观念，把主要精力由分配调拨转到经营服务上来。

第二，加强领导，各部门积极配合。发展生产资料市场，涉及到计划体制和价格体制等多方面的改革，单靠物资部门是不行的，政府主要领导同志要亲自抓。在实践中，我们把改革生产资料供应价格，发展生产资料市场，列入我市“撞击反射式”综合经济改革的一项重要内容。同时在计划、财政、税务、物价、银行、工商管理等部门的改革方案中，都积极支持生产资料市场的发展。对改革生产资料市场的每一步方案，市委、市政府都进行了认真研究，然后以市政府的名义批转全市执行。在实施过程中，我们还经常听取物资部门的汇报，并到企业了解反映和意见，及时给予指导和支持，帮助他们不断完善和提高。

第三，在制订政策时不让企业吃亏，供应上要保证重点。在讨论方案时企业主要提出三条意见，一是占用资金，怕吃亏；二是重点能否保证；三是物资部门能否适应。从实践的情况看，改革促进了物资部门的工作，物资部门的改革支持了企业搞活。我们给企业算了几笔账，一是改革后每吨钢材只多花3元左右利息，全市2万多吨共多花7~8万元，但是砍掉二次中间环节，取消3~5%的费用，每年可减少企业开支18万多元；二是企业可以直接到生产资料市场择优选购所需材料，需要多少选购多少，既可减少资金占用，又可提高材料利用率，企业是得大于失。为减少企业阻力，我们还把原方案中零星维修用材不再返还，改为全部返还，并对38个重点单位进行配套供应。

第四，物资部门内部改革必须相应跟上。为了适应新的形势，我市物资部门加强了内部改革的步伐，目前已建立起7个物资专业交易中心，5个交易商场，在市内设立了18个物资零售点，与148个工商农企业开展了物工、物林、物农、物物等形式的联营联销，建立了32处资源基地，与36个城市和许多行业建立了物资经济协作网和信息网，分布在全国各地的信息网点达396个。物资部门改变了坐等成交的官商作风，实行了看样购货；组织供需直接见面，自由交易；扩大了代割、代锯、拆整卖零和就地就近供应业务，向经营服务型方面迈进了一大步。

发展生产资料市场，我们实践的时间还很短，还存在一些问题需要认真加以解决。1986年我们打算实行第三步

改革，初步设想是：

第一，扩大实行范围。从现在的钢材、木材、生铁、吨碱4种，扩大到铜、铝、铅、锌、铜材、铝材等，共10种。对部属、省属企业凡计划分配指标划转我市，由市物资企业代供的，实行物资价格改革的第二步，定期向用户全部返还差价。

第二，改革物资分配和差价返还办法。由市计委牵头，物资局及有关部门参加，共同研究确定物资分配计划。全市只分配总指标的90%。具体分配给每个企业多少，视其情况有所区别。如零星维修用材和小的技措项目都不再分配计划，也不再返还差价款。对重点基建和大宗维修所需物资由市计委统一掌握。在审批项目时，同时直接拨发物资差价款。

第三，加强资源开发，建立物资资源开发基金。资源开发基金主要来自三个方面：一是少返还的差额款；二是从物资企业新增收入中，提出一定比例；三是采取集资的方式。资源开发基金专款专用，由银行单独开户。

第四，进一步完善物资部门内部改革，促进转轨变型。主要是完善物资贸易中心，增建物资商场和零售网点，开展多功能服务。

第五，加强市场管理，打击投机倒把和非法经营。集体和个体不准经营物资批发业务。坚决取缔黑市交易。

# 实行厂长(经理)任期目标 责任制推动厂长负责制 试点工作深入发展

沈阳市人民政府

## (一)

我市的厂长负责制试点工作从1984年5月开始,先后分两批进行,共233户企业(第一批30户,第二批203户)。

在厂长负责制试点工作中,为使厂长(经理)在任期内树立全局观念,正确处理宏观与微观的关系;沈阳市机械工业管理局首先在部分实行厂长负责制的企业中试行了厂长(经理)任期目标责任制,并先后在冶金、农机、建材、商业等8个局逐步推开。为了加强对厂长(经理)任期目标责任制的管理,我们制订了《沈阳市国营工业企业厂长(经理)任期目标责任制试行办法》(十三条),对实行厂长任期目标责任制的宗旨、性质、原则、内容、实施、考核、奖惩和审计等都做了明确规定,并准备在全部试点企业中全面推行。

我们认为,实行厂长(经理)任期目标责任制是对厂长

负责制的完善和发展，是企业领导体制改革的一项重要内容，是加强宏观控制、促进企业提高经济效益、保持后劲的有力保证。实行厂长(经理)任期目标责任制，上级主管部门对厂长的考核有了标准；党委和职代会对厂长工作的保证监督有了具体内容；职工对厂长进行评议有了依据，从而理顺了各方面工作，调动了厂长和职工两个方面的积极性。

## (二)

厂长(经理)任期目标责任制，是把厂长(经理)任期内最终要实现的各项指标，同厂长(经理)的责、权、利紧密结合的一种有效的管理制度。其任期目标的主要内容是：任职期间内总的奋斗目标、每年的阶段性目标，实现目标的措施和奖惩办法等。在年阶段性目标中，主要包括产量、质量和利润增长的目标；技术改造、技术引进和新产品研制目标；管理进步和人才开发目标；改善集体福利待遇，提高职工生活水平目标等。

厂长(经理)的任期，原则上一届四至五年。

根据多数实行厂长(经理)任期目标责任制企业的经验，在制定厂长(经理)任期目标时，必须本着“三结合”的原则，即与党在新时期的总任务、总目标相结合，与全国和省、市同行业先进水平相结合，与本企业的实际相结合，使企业发展既有后劲，又有开拓精神；既有先进性又现实可行。



### (三)

据对试点企业的调查，在制定厂长(经理)任期目标责任制工作中，大体都抓了六个环节：

一是提高认识，统一思想。开始实行厂长(经理)任期目标责任制时，有的企业领导干部存在畏难情绪，担心目标确定后，外部条件发生变化，实现不了；个别干部有保守思想，制定的目标水平不高；还有的怕实行任期目标责任制，捆住自己的手脚等等。为解决上述问题，各主管局首先组织试点企业领导干部认真学习《中共中央关于经济体制改革的决定》和中央领导同志的有关讲话精神，进一步加深了对经济体制改革的理 解；其次是典型引路，在抓好典型取得第一手经验的基础上，由市和各局分别组织经验交流会，用事实论证实行厂长(经理)任期目标责任制的好处；第三，对一些试点单位采取具体帮助、个别指导等办法，使企业领导干部统一思想，提高认识，增强信心，为全国推行厂长(经理)任期目标责任制奠定了思想基础。

二是确定厂长(经理)人选，制定目标方案。在主管局确定厂长(经理)人选后，厂长按照主管局下发的厂长(经理)任期目标内容，提出任期内企业的经营战略和最终实现的各项目标，各职能科室制订出单项的方案，经汇总后，提交党委审议，发动全厂职工讨论，由工厂管理委员会进行分析论证，最后召开职工代表会讨论通过，上报主管局。

三是加强领导，认真审核。各主管局都成立了以局长为首，各有关部门负责人参加的厂长目标管理领导小组，负责对企业报批的“任期目标”内容进行逐项审核，并颁发厂长(经理)任命书。

四是公布“目标”，层层分解。主管局批准厂长(经理)任期目标后，厂长(经理)将目标层层分解到科室、车间、工段和班组，并层层签定任期目标，同时公布于众，组织实施，接受监督。党委、工会围绕全厂奋斗目标相应地制订出措施，确保厂长的任期目标顺利实现。

五是逐级考核，奖惩分明。主管局负责对厂长(经理)任期目标实施情况进行考核。考核采取分项考核同综合考核相结合；平时考核同年终考核相结合；当年考核同任期届满考核相结合；自我考核同组织考核相结合的办法。每年考核一次，任期届满进行全面考核。每次考核都写出考核记录和考核评语，并同厂长见面。然后将考核情况立卷存档。主管局根据厂长(经理)任期目标实施情况，决定对厂长(经理)的奖励和惩处。对完成任期目标好的，分别给予表扬、记功、晋级等奖励。完成任期目标差的，分别给予批评、记过、扣发奖金、减发工资直至罢免。企业内部的考核，按照目标分解的执行情况采取同样的办法逐级进行。

六是任期届满，实行审计。厂长任期届满或中间调离工作时，干部主管部门要向审计部门写出审计申请报告，由审计部门进行审计。审计内容包括：经济效益、财产移交手续、企业虚盈潜亏挂帐、各项专用基金的提取和使用

等。审计后认为不宜连任或调离任命新职务的，除停办连任或调动手续外，主管部门要进行复议；涉及党纪、政纪的，由纪检部门和主管部门查处；触犯刑律的移交司法机关处理。不经审计不得办理连任或调离手续，否则，追究有关人员的责任。

#### (四)

实行厂长(经理)任期目标责任制取得了显著的效果：

1. 厂长任期目标责任制，使厂长的行为有了规范，便于宏观控制。实行厂长(经理)任期目标责任制，不仅使工厂行为按轨道运行，而且也使企业厂长和全厂职工行为有了规范，大家都围绕实现全厂的总目标，有目的地进行工作。沈阳重型机器厂实行厂长任期目标责任制后，企业生产经营活动实现了分级、分权管理。为了正确引导企业内部生产经营活动，采取了行政法规、经济手段等多种形式加强“小宏观”控制。如在奖金分配上，他们根据厂长任期目标责任制有关“正确处理国家、企业、职工三者利益关系”的规定，制定了不同部门的奖金提留比例系数，采取缴纳内部“奖金税”的办法，控制奖金额的发放，保证了企业各项生产经营活动按照协调平衡的轨道健康发展。

2. 防止了厂长只顾当年不顾长远，为企业的发展增添了后劲。在改革中有的厂长存在“当年红”、“现得利”思想，正象有的厂长说的那样，实行厂长任期目标责任制以前是“想今年，看眼前”。实行厂长任期目标责任制以后，主管

部门用一套科学的目标体系加以控制，从制度上约束企业处理好眼前与长远利益的关系。因此，许多厂长说现在是“干当年，想长远，三年四年有打算”。

3. 对干部的考核，监督有了内容和标准。厂长任期内目标明确，使上级对厂长，厂长对下级的考核、监督有了具体的定性和定量内容及明确的标准，从而能够对干部做出确切的评价和提出合理的使用意见。干部管理部门深深体会到：实行厂长任期目标管理后，干部管理部门对厂长，厂长对中层干部的考核工作更好做了。使干部管理工作更加科学化、数据化、规范化了。

4. 企业党委和工会的工作目标也相应明确了，保证和监督的内容也具体了。党委和工会根据全厂总目标，结合党务工作和工会工作实际，制订了相应的工作规划、保证措施、监督重点等。

5. 强化了企业管理，提高了企业素质。实行厂长（经理）任期目标责任制的企业，在层层分解、落实目标责任中，使厂长（经理）任期目标责任制由纵向向下延伸。据 48 个试点企业统计，对 1,698 个分厂、车间、工段，2,538 名干部也实行了任期目标责任制，初步形成了任期目标责任制管理体系，有力地促进了生产的发展和经济效益的提高。

6. 增强了厂长的事业心和责任感。实行厂长任期目标责任制后，厂长们普遍反映，责任重了，压力大了。既要把握任期内工作做好，又要为企业后劲奠定基础。有的厂长说：“实行厂长任期目标责任制，目标一经公布，厂长就没有退路了，只能干好，不允许干坏。”有的厂长说：“实行厂

长任期目标责任制，有利领导机关从宏观上管好企业，在微观上放开企业手脚，哪个厂长在任职期间也不愿虚度四年，为实现自己定下的目标，更要扎扎实实地去工作。”

从前一段试点实践看，我们感到，实行厂长(经理)任期目标责任制的方向是正确的，效果是显著的。它有利于在宏观控制的前提下把企业搞活；有利于促进主管部门转变职能，实行间接管理；有利于加强对干部的考核管理，完善厂长负责制。

# 加强横向经济联合扬长避短 互惠互利共同发展

开封市经济委员会

## 一、开封市横向联合工作概况。

近两年来，在中央改革、开放、搞活方针指导下，开封市的横向经济联合工作有了较快的发展。可以概括为“三、四、五”即：三个发展阶段，四种主要形式，五项初步效果。

1. 三个发展阶段：1984年底以前，属于自发搞联合阶段。随着改革简政放权，企业所处的外部条件发生了很大的变化。一方面企业获得了一些自主权，有了活力，为横向联合提供了可能性；另一方面，企业遇到了多方面的挑战，竞争激烈，企业感受到很大压力，迫使企业打破原来的封闭体系，走横向联合的道路。这个阶段的特点是：对联合积极性较高的，是生产经营困难企业，特别是亏损企业，为形势所迫，向先进企业靠拢搞联合。而多数企业还没有认识到横向联合的重要意义，自觉性不高，各级领导部门也重视不够，所以联合发展速度不快。

第二阶段：从1985年初到1985年9月，是横向联合蓬勃发展阶段。随着改革的深入，各级领导和更多的企业

都开始认识到搞好横向联合工作的重要，市委、市政府把横向联合定为 1985 年全市三项重点工作之一来抓，出现人人想联合，厂厂搞联合的局面。

第三阶段：1985年9月以后，横向联合工作在统一规划指导下，进入有组织、有计划发展阶段。第二阶段发展速度虽然较快，但缺乏必要的计划指导，还带有一定盲目性。市委、市政府提出，这样一项重要的工作，必须要有规划，因势利导。要求各单位都要重视横向联合工作，以市经委为主制定全市横向联合规划，抓好这项工作。市经委要求市属各局、各县、各区明确一名局长、县长、区长抓这工作，明确一个科室，并指定一名或几名工作人员具体负责联合工作。并且建立横向联合例会制度，每月10日，由市经委牵头召开，研究解决联合中出现的问题。这样使联合纳入了正常的工作轨道。

2. 四种主要形式：不同类型的企业根据自己的实际情况，寻找不同的对象，采取不同的形式搞联合。截止1985年底，全市已建立各种形式的联合体 251 个，主要形式有如下四种。一是以名优产品为龙头，或以骨干企业为依托建立起来的企业群体。其中有的是以我市重点企业为依托建立的，如中南阀门公司等 8 个联合体。有的是我市企业向上海、北京等先进地区企业靠拢，成立的联合体。单和上海已正式联合的就有 24 家企业。二是我市工厂同全国各地科研机构、大专院校联营，组成科研生产联合体，一共有 38 个。三是完善市带县体制，市属企业同乡镇企业联营，搞成联合体 54 个。四是工、商各自发挥优势，组成

工商联合经营体 39 个。

3. 五项初步效果：两年来，横向联合工作有了很大发展，显示了强大的生命力。初步收到五方面明显的成果。其一，有力地冲击了单一的纵向经济管理体制，为加强行业管理、建立纵横交错的网络管理体制进行了探索和尝试；其二，小厂实现了“五引进”，即引进了人才、技术、管理、资金、设备，提高了技术水平和管理水平；其三，大厂不用增加投资，扩大了名优产品的生产能力；其四，收到了良好的社会效益，通过联合，使不少企业投入减少、产出又多又好；其五，联合双方收到经济效益，我市 1983 年、1984 年的六大亏损户除自行车厂以外的五户，都是主要靠搞联合扭亏为盈的。

## 二、开封缝纫机总厂同上海协昌缝纫机厂联营情况。

### 1. 联合的形成：

开封缝纫机总厂组建于 1958 年，是轻工部定点生产缝纫机的专业化企业。现有职工 2,140 人，其中各类专业技术人员和生产缝纫机的专业技术工人 1,500 余名，固定资产 2,000 万元，占地面积 12 万平方米，拥有以十条缝纫机生产线为主的各种设备 1,197 台，具有从铸造、加工到烘漆、装配年产 30 万架缝纫机的生产能力。这个厂在前几年也曾为国家 and 市场作出过较大的贡献，但随着人民群众生活水平的提高和消费结构的变化，缝纫机市场由 1982 年前的供不应求变为供过于求，除名牌厂家外，大部分厂相继关、停、并、转。开封缝纫机总厂的年产量由 1982 年的 255 万架降到 1984 年的 4.9 万架，由 1981 年盈利 303 万



元、1982年盈利 252 万元变为 1983 年亏损 120 万元、1984 年亏损 48 万元。产品无销路，工人无活干，经济十分困难，企业的生存面临着严峻的考验。开封缝纫机厂向何处去？继续生产，产品大量积压，不行；转产？大量专用设备和专业人员弃之不用将造成极大的浪费，也不行。在这样的困难面前，厂领导想到经常有业务来往的上海协昌缝纫机厂。想和上海厂搞联合，在上海厂帮助下生产名牌机。但是 1983 年初那个时候，企业还没有自主权，有关方面对联合意见不一，尽管厂里跑了多少趟，联合还是没有办成。到了 1984 年改革深入发展，企业的自主权进一步扩大，企业不甘心继续亏损，他们分析了开封厂和上海厂的长短，更坚定了走联合道路的决心。开封厂具有众多的人力，宽阔的场地，较先进的设备，但缺少先进的工艺、技术，管理落后，生产不出市场需要的高质量的缝纫机，造成企业的极度困难；而上海厂生产的名牌缝纫机，市场上紧缺，供不应求，却因为场地狭小，原材料紧张，无法进一步扩大产量，既满足不了市场需要，又影响上海厂的经济收益。如果两家各自发挥优势，走联合的道路，就能扬长避短，把上海厂先进的工艺，先进的技术，先进的管理和开封厂的人员、厂房、设备结合起来，不需要花多少钱就能为社会提供大量的优质名牌产品。经过双方主管部门批准，于 1984 年 11 月 26 日在上海正式签订了《关于协作生产“蝴蝶牌”缝纫机技术服务协议书》，一个联合体就这样经过曲曲折折的过程，终于诞生了。这是改革的产物。

## 2. 联合内容：

联合的协议规定：协昌厂负责提供“蝴蝶牌”缝纫机的商标和产品型号的专利；提供定牌生产所需的全套图纸、工艺文件、技术标准、检验规范等技术资料；积极提供定牌生产所需的全部零配件和急需的工夹模量具；派遣包括在职领导干部在内的技术服务队对开封厂进行技术、质量管理工作的指导和帮助，检验、监督定牌生产的产品质量，凡达不到标准的一律不准出厂；检验、监督为定牌产品配套的机架、台板等质量，协助定点配套等 17 项义务，直接参与和组织定牌生产。按照协议规定，协昌厂于 1984 年 12 月 10 日派出一支由 34 人组成，以工程技术人员和管理干部为主体的技术服务队，其中副厂级干部 1 人、中层干部 11 人、工程师和助理工程师 7 人、技师 3 人、六级以上技术工人 12 人，对缝纫机生产的专业技术、产品质量、企业管理等方面进行具体指导。协昌厂提供了定牌生产所必需的全套产品图纸、质量标准、工艺文件、工装设备等技术资料 51 种 141 套；提供了各种专用量具和检具 131 种；派专业人员对开封厂原有缝纫机测试的量具和仪器作了全面调整和鉴定，建立健全了技术、质量检查监督管理机构；建立了各种质量检验统计报表和主要质量项目统计表；制定和完成了翻砂造型机的改造、车壳单机生产线的调试、底板旧设备的突击抢修、烘漆静电罩光室的改造和机壳精加工线的调试等五大攻关项目；开展了脱产上课、岗位练兵、现场讲解等多种形式的技术培训工作，受训人员达 800 人次，提高了工人的技术素质和实际操作水平。

### 3. 联合的效果：

协昌厂同开封厂的联合仅经过短短的一年时间，就从技术、管理、质量、效益多方面取得了显著的效果。

首先是工艺、技术方面的提高。在协昌厂的帮助下，开封厂组织了21个设备改造承包小组，完成了精加工新生产线28台设备、车壳加工新线19台设备的安装调试；完成了两条红外线烘道、静电喷漆、通风除尘，以及干、水磨线等八个项目的调整、改造和搬迁；完成了底板加工线28台设备的检修和测定；修改、统一了167种、224个产品技术文件；制定了14个、427条检验标准，制作了四大工艺的178个工艺操作卡；完成了216种刀具、量具、工装图纸；制定了五种121条技术管理制度，加强、完善了质量检测手段，整顿、建立了五个检测站，改造、扩建了3个检测计量室，从而使开封厂的工艺、技术水平有很大提高。

二是管理制度的完善，管理水平的提高。开封厂学习协昌厂先进的管理经验，调整了管理制度，整顿、建立了技术质量保证体系，形成了以总厂全面质量管理委员会、车间全面质量管理领导小组和工段班组质量管理员为中心的质量管理网络，完善了厂部办公会、质量分析会、生产调度会、经济分析会等7项会议制度，使管理井井有条。

三是产品质量的提高。1985年5月，由上海市轻工业局、上海市轻工业联营产品质量监督站、河南省一轻厅、上海市缝纫机公司等9个单位组成的鉴定委员会，在全国33个单位、72名代表的配合下，对开封缝纫机总厂生产的名牌产品进行全面鉴定、审查、测试，得分94分。其中，

缝纫性能、机器性能、运转性能、配合精度、机架精度、等五大分类项目得满分；连续缝纫、噪声、转动力矩等主要指标，达到优质指标；油漆外观、光泽、清晰达到好的水平；产品质量稳定，1985年1~12月份整机平均得分93.09分；开箱合格率一直保持100%，受到各地用户的好评。

四是经济效益的提高。通过联合，1985年开封厂已向社会提供了11万台名牌缝纫机，并且已经形成年产20万~30万台名牌缝纫机的生产能力。如果要新建一个同等规模的名牌缝纫机生产厂，则需投资2,000多万元，而开封厂只用70多万元进行了一些小改小革，充分发挥了原厂房设备的作用。1985年1~4月份，开封厂因试制准备，亏损48万元，5月份投入批量生产后，当月就略有盈余，全年除弥补前4个月亏损额外，净盈利60万元，实现税金185万元，一改1983年到1984年的亏损面貌。不仅改变前两年只发70~80%工资的状况，开始发全工资，且全厂每人还浮动一级工资，每人平均发奖金10元。开封厂已深深感到搞联合的好处。协昌厂也是一样，1985年通过两厂联合，可以从中获利150多万元。称得上是各扬其长，各得其利。

#### 4. 今后打算：

1985年年底两厂领导在上海共同检查和讨论了1985年的联合情况，研究了今后的发展方向，确定：

(1) 1986年生产计划确保18万架，争取20万架；

(2) 由生产JA1—3的单型机，再增加一个JA2—1

型号机，进行小批量试制和生产；

(3)签订了1986年确保18万架，力争20万架的全部零件配套合同；

(4)在三年协议的基础上，讨论、拟订了“七·五”规划期间前两年、后三年的发展规划，研究了在这期间的生产规模、型号和改造项目；

从已经议定的以上四项来看，他们的联合是大有发展前途的，1986年20万架计划实现后，开封、上海两厂，经济效益将进一步大幅度提高，双方将分别获利税超过300万元。

# 始终抓住基础工作不放 确保油田长期高产稳产

大庆石油管理局

1985年，大庆油田胜利实现了“年产原油五千万吨，稳产十年”的奋斗目标。扎扎实实地做好基础工作，是一个十分重要的因素。

大庆油田是一个从勘探到开发，多专业、多工种的联合企业。油田的开发面积已达到1,385平方公里，勘探范围72万平方公里，有职工18万人，基层生产单位2,335个。要管好这样一个大型企业，不扎扎实实地抓好基础工作是不行的。

早在油田开发建设初期，我们就总结历史经验，狠抓了取全取准第一性资料，树立“三老四严”作风，严格执行岗位责任制度，立足于头等的工程质量，在用设备台台完好。在此基础上，发展成为“三基”工作，即以党支部为核心的基层建设，以岗位责任制为中心的基础工作，以岗位练兵为主要内容的基本功训练。近几年来，又根据油田生产建设的发展，始终抓住基础工作不放，并赋予新的内容。在整顿和改革中，建立起了标准化、计量、定额、规章制度、基础教育和油田地质资料、内部结算价格等八项

基础工作，逐步形成了基础工作的管理体系。我们在基础工作上主要做了以下几项工作。

**一、获取齐全准确的第一性资料，为油田勘探开发的正确决策提供可靠依据。**

石油工作者岗位在地下，工作对象是油层。地下情况错综复杂，千变万化。因此，取全取准第一性资料，是研究、认识油田，不断改造挖潜的基础。早在油田开发初期，规定每钻一口井必须取全取准 20 项资料、72 个数据，坚持油水井资料“八全八准”。取岩芯 13,000 多米，测井曲线 5 万多条，分析化验 160 万次，油层对比 1,744 万次。以此为依据，制定了正确的开发方案。1975 年，又依据大量资料，作出了“高产五千万吨、稳产十年”的正确决策。

1980 年，油田进入高含水期开采，原油含水由 30% 上升到 60%，地下情况发生了很大变化。油层递减加快，年产液量大幅度增加，开采对象由高渗透好油层转到低渗透差油层。为及时掌握油层的变化规律，我们对 1 万多口油水井，每天要录取资料 11.4 万多项，每年对地下和地面情况组织两次群众性的大调查。特别注意对油田开采动态资料的录取，几年来就进行油水井动态测井 16,500 多个井次，加强了分层开采的信息监测，分小层测吸水剖面，所获取的资料在广度和深度上都大大超过开发初期。在对油田地下认识更加清楚的基础上，及时提出开采层系的调整和开发方式的转变，制订了正确的开发方案，采取了打加密调整井、自喷井转抽油井、井下压裂、地面流程改造等四大措施，确保了油田五千万吨的持续稳产。正是由于拥

有了亿万个齐全准确的第一性资料数据，从而取得地质储量复算的新成果。1985年，经全国矿产储量委员会正式批复，大庆喇、萨、杏油田地质储量为××亿吨，比1978年复算的储量增加了××亿吨，相当于找到了一个大油田。这不仅取得了良好的经济效益，而且为“七五”期间的持续稳产增添了后劲。

我们体会到，第一性资料必须准确；不准确的资料将导致错误的判断和决策。我们把取全取准第一性资料作为考核基础工作的主要内容，当成“三老四严”的作风来抓，促进基础工作的发展。

## **二、推行多种形式的经济责任制，充分发挥各项管理制度的效能。**

党的十一届三中全会以来，我们贯彻中央有关改革的精神，围绕搞活企业，提高经济效益，在实行岗位责任制的基础上，逐步建立完善一套以岗位经济责任制为中心的各项规章制度。按照石油部对大庆实行的原油包干政策，我们结合油田具体情况，加强横向联系和合同管理，建立了“五项制度”：即纵向上的层层包干制；横向上的内部经济合同制；个人岗位经济责任制；自上而下逐级考核奖惩制；各级经济核算制。1985年，贯彻全国基本建设体制改革座谈会精神，在油田内部，建立并推行了项目管理、甲乙双方招标承包制度。主要内容是：（1）围绕油田勘探开发目标，建立项目管理组织，实行项目经理负责制；（2）管理局对各建设单位按年度计划确定的勘探、开发和基本建设项目，在设计概算的基础上，下达项目投资，实行投资



包干；（3）在油田上各采油厂和局勘探部作为甲方，钻井、油建、后勤生产服务等单位均为乙方，甲方对项目的经济、技术负全部责任，包括掌管资金、委托工程、实施监督、验收质量等；（4）建设单位通过招标形式，向施工单位发包，签订甲乙双方承包合同；（5）按建设项目实行独立核算，包干投资，一次包死，不留缺口。这套项目管理、甲乙方制度的实质是划小核算单位，按项目独立核算，把提高质量、降低消耗、提高经济效益的目标管理具体化，增强了企业活力，调动了各方面的积极性。

一年来，尽管这项制度才刚刚开始，但已见到较好的效果：一是加强了投资控制，提高了投资效益。1985年，全油田建成产能508万吨，计划投资9.7亿元，实际投资9.1亿元，节约资金6,000万元，比计划降低6%。二是提高了工程质量。1985年，油田建设质量优良率达到82.1%，比1984年提高3%；井下作业施工的全优率达到91.8%，比1984年提高3%；在油井压裂井数比前年减少的情况下，压裂增产油量达到148.8万吨，比1984年增加22%；钻井质量合格率由1984年的97%提高到98.1%。三是促进了内部竞争，挖掘了潜力。1985年油田自营工作量达到3.8亿元，比1984年增加了32%。

**三、大力抓好人才开发和全员培训，努力提高职工队伍的素质。**

随着油田管理现代化和技术现代化的发展，人才开发和提高职工素质，就显得更为紧迫。几年来，我们把人才开发和全员培训作为战略任务来抓，纳入油田的总体发展

规划。

建立培训网络，进行各级各类培训。油田初步形成了从初等、中等到高等的比较完整的职工教育体系，采取五个层次（职工高等教育、中等专业教育、职工初级教育、就业培训教育、在职职工培训），三条渠道（内部培训、送出进修、委托招生），四级网络（局培训中心、厂培训学校、大队培训点，基层单位岗位练兵）对职工进行培训。全局职工入学人数达 88,700 人，入学率为 63.1%。同时，有计划地对干部进行培训。已培训各类管理干部和工程技术干部 13,100 多人，占应培训干部的 85% 以上。到 1985 年底，全局已建立职工大学两所，职工中专 10 所，技工学校 17 所，职工培训学校 23 所。还建立了工程师培训中心和技术工人培训中心。近两年，同国内 40 所大中专院校签订了 67 个专业的委托定向招生合同，委托定向招生 3,856 人。通过多层次、多渠道的培训，全局已有 97,000 多名青工“双补”合格，有 19,300 多名从初中提高到高中水平，1,350 人取得大中专毕业证书，6,500 多人考入职工大学、中专和电大，有 42,500 多人的技术水平提高一至两级，400 多人由工人晋升为技术员，涌现出 4,400 名技术能手。

广泛进行技术交流，引进、消化国内外先进技术。为了攀登世界油田勘探开发技术高峰，我们采取多种形式，学习国内外先进技术和先进管理经验，为我所用。1981 年以来，请国内外著名学者、专家、教授来油田咨询、讲学，共达 2,200 多人次。并派出 22 种专业的人员出国考察。还雇用了外国地震队、测井队和压裂队来油田合作施工，提

高我方技术。从 17 个国家引进了 3,500 台（套）技术装备。经过这些工作，使我们及时掌握了世界油田科技发展动向，大大提高了队伍的素质，消化和应用了一大批先进技术成果。

坚持两个文明一起抓，大力加强思想政治工作，努力提高职工队伍的政治素质。我们年年进行总结评比，广泛开展创建“双文明”单位和“五讲四美三热爱”活动，对职工进行系统的共产主义思想教育。1985年，认真贯彻中央加强“四有”教育的指示，针对队伍的思想实际，突出地进行了理想和纪律教育。除坚持日常思想教育外，还采取正规办学、脱产轮训等多种形式，分期分批地对各级干部进行正规化的马克思主义理论教育，对青年工人进行爱国主义、集体主义、社会主义和共产主义思想教育。全局青工中有 21 万人次参加了轮训。还通过组织英模报告团巡回宣讲，开展“学雷锋、树新风，学铁人、立新功”等活动，使职工的思想觉悟不断提高，队伍的战斗力和战斗力大大增强。

职工队伍素质的提高，推动了油田现代化建设的发展。广大职工在油田勘探开发建设中，勇于攀登世界科学高峰，勇于攻克技术关键，勇于战胜各种困难。1978 年以来，共取得科研成果 598 项，其中 50 项达到或接近世界先进水平。被列为国家重点攻关项目的大庆油田高含水期开采技术研究，经国家级鉴定，在总体上具有世界先进水平。特别是大庆油田长期高产稳产的注水开发技术，获国家科技进步特等奖，取得了巨大的经济效益。1981 年以来推广应用的 263 项重大科技成果，获得直接经济效益 4.3

亿元。

#### 四、积极推进管理现代化，把基础工作提高到一个新的水平。

扎实的企业管理基础工作是推行管理现代化的前提，管理现代化又要求基础工作充实新的内容，以适应其需要。

近两年来，我们在油田上推广应用了系统工程、决策树法、网络计划技术、ABC分类法、正交试验、量一本一利分析法、线性规划等十六种现代管理方法。并且，广泛应用数学方法，建立优化模型，编制了大庆油田“七五”期间油田开发调整规划，运用LP分解算法规划软件、混合整数规划软件，对地面工程的油、气、水、电、污水处理五个系统进行方案优选，大大地提高了编制规划的水平。现代管理方法和现代管理手段的应用，推动了基础工作，促进了基础工作水平的提高。

企业整顿以来，建立健全了全局基础工作管理体系，使标准化、计量、定额、信息等方面基础工作有了新发展。与1984年相比较，产品标准化覆盖率由66.3%提高到80%，采用国际和国外先进标准45项，规定了标准工作程序和工作方法，使管理工作进一步规范化、高效化；按照《全国工业企业计量工作定级、升级标准》，对全油田计量工作实行了统一管理，形成了三级管理体系，全局原油计量配表率由86.7%提高到95%，并正在引进国外先进的天然气、轻烃计量标准与技术，水、电计量更加完善，有一个二级单位获得了一级计量合格单位证书，有三个二级

单位获得了二级计量单位合格证书；全面开展了劳动定额、资金定额、能源消耗定额和物资消耗定额的制订和修订工作，全局人员定额实行面已达到了96.1%；建立和完善油田管理信息系统，全局已定型了608种原始记录、296种台帐，建立了油田开发动态数据库、油田基本建设数据库、物资供应数据库和人才管理数据库，建立了科技档案119万卷。1984年底，建成了采油系统微机远程网络，把七个采油厂和管理局计算中心联机，经国内专家鉴定，认为是我国第一个付诸使用的符合国际标准的远程网络。油田管理信息系统的建立和不断完善，提高了基础工作的现代化水平，使基础工作更好地适应油田管理现代化的需要。

这些年来，由于基础工作的不断加强，带来了企业素质和经济效益的显著提高。

原油产量从1976年的5,030万吨上升到1985年的5,528万吨，十年共产原油5.18亿吨，作到了在五千万吨稳产的基础上，逐年增长，全面超额完成了国家计划。

“六·五”期间，实现财政上缴172.14亿元，平均每年上缴34.43亿元。这期间国家对大庆油田投资26.85亿元，投资回收率达到638.52%，取得了较好的综合经济效益。

通过这些年来不断加强基础工作的实践，使我们进一步认识到，一个企业的生存发展，一个油田的兴旺发达，必须建立在牢固的基础工作之上。正象有的同志所说：“基础不牢，上面乱摇”。只有不断地加强基础工作，才能进一步挖掘企业内部潜力，提高经济效益，有效地稳步地进行

改革，实现正确的指挥和决策。

现在，油田广大职工正在认真总结十年稳产经验，按照“七五”计划建议的要求，决心坚持“两个文明”一起抓，解放思想，扩展视野，再找一个大庆油田，把年产原油五千万吨，再稳产十年，为我国石油工业的发展作出新的贡献！

# 企业领导者既要调动物质力量也要调动精神力量

第二汽车制造厂厂长 陈清泰

是什么力量促使二汽的创业者以惊人的毅力，在鄂西北荒僻的山区用十六年的艰辛，建起了一座现代化的新型汽车厂呢？物质基础必不可少，但物质与人相比，人是更有能动性的力量。企业领导者必须见物见人，既调动物质力量，又调动精神力量，才能在本企业提供的舞台上演出有声有色的剧目。

**一、提高企业领导者自身的政治素质，是调动精神力量的必要条件。**

随着我国社会主义经济体制改革的深入进行，随着有计划的商品经济的逐步形成，企业的功能、权力和所处的社会环境发生着急剧的变化。企业越来越以一个相对独立的经济细胞，在市场竞争中生存和发展。而负有企业领导重任的管理者的责任和权力都在增加，他们政治素质的高低，将直接关系到能否正确调动企业的物质力量和精神力量，关系到企业对国家的贡献和自身的繁荣。只有代表正确方向的领导才能团结广大职工共同奋斗，只有符合时代要求的发展目标，才能调动职工的社会主义积极性。

从二汽的实践中我们体会到，企业领导者较高的政治素质来源于对马列主义理论的学习和理解，体现在树立正确的业务指导思想上。

1. 坚持形势与理论学习，提高领导者的政治素质。

二汽是一个现代化大生产的企业，各项工作非常繁杂。但是作为企业领导者来说，努力学好马列主义理论，不断提高思想、业务水平，用马列主义的基本观点、方法来指导企业的实践，则是做好一切工作的基础。因此，多年来，二汽总厂一级领导，除了平时自学外，由党委组织坚持每周一次的形势和马列主义理论学习的制度。学习会上理论联系实际，讨论厂内外形势，研究企业发展方向、职工的思想情况等。在企业发展的关键时刻，或涉及企业发展的重大改革推行前，我们总要举办各种类型的由总厂、专业分厂行政领导参加的学习班和研讨会，如思想政治工作研讨会、经济承包责任制学习班、厂长负责制研讨会等。以此来提高思想水平，统一认识。

企业经营决策的好坏，关系到企业的盛衰成败。这对于一个大型企业尤为重要。常常是当年决策，是否失误要到三、五年后才能反映出来，一旦要纠正决策上的某些失误，又得花相当长的时间，给国家和企业带来巨大的损失。这是个不可不慎重对待的问题。我们是社会主义企业，正确的决策只能依靠不断提高企业领导者的政治素质——运用马列主义理论，结合形势和政策，解决本企业问题的水平。回顾二汽走过的道路，可以看出，我们做出的每一项成功的重大战略决策，无不是用马列主义理论结



合当时的形势，指导二汽实践的结晶。在“文革”期间闭关锁国的情况下，我们把党的群众路线具体化为“聚宝”的建厂方针，使企业技术进步一开始就有了一个较高的起点；在全国到处批判“崇洋媚外”、“洋奴哲学”的情况下，我们正确理解自力更生的方针，大胆地从国外引进先进技术和关键设备，保证了二汽的投产和发展；按照“以我为主、洋为中用”的原则，我们较早地学习、借鉴资本主义企业的先进管理方法，提高了二汽企业管理水平；在1979年我国经济十分困难的时候，我们以力争上游的主人翁精神主动承担压力，向国家提出“自筹资金，量入为出，续建二汽”的方案并得到批准，闯过了二汽“停缓建”这一关；我们积极地理解1980年全国汽车由卖方市场向买方市场的剧烈转变，下决心使二汽由单纯生产型企业向生产经营型企业转化；按照保护竞争，发展横向联合的原则，我们在汽车行业最早成立经济技术联合体，发展了专业化协作生产；在中央对外开放方针指导下，我们及时确立了“要走向世界”的目标，成立了东风汽车进出口公司，在纽约、汉堡、香港等地设立贸易机构，派出常驻人员，把企业的触角伸向国际市场，努力打开了出口贸易的局面；我们把经济改革、推行责任制的原则结合二汽情况，具体化为“三全面”承包责任制，加速了企业经济体制的改革；当我们认识到我国由单一计划体制向有计划的商品经济体制的转变已成必然之时，我们及早确立了企业要向经营开发型体制转变的改革目标，并着手建设“三大中心”（技术中心、教育中心、装备中心），初步形成了“三足鼎立”的经营开发

局面；当国家提出汽车工业要有一个较大的发展，要成为支柱产业时，我们积极向国家提出“用自筹资金，建成20万辆汽车生产能力”的目标，纳入了国家“七五”计划，等等。以上这些都是我们学习马列主义理论，理论联系实际的结果。

2. 端正业务指导思想，在行动上与党中央保持一致。

企业领导者高尚的精神境界，比较集中地反映在办企业的业务指导思想之中。二汽领导班子不断深刻地认识和理解本企业的社会责任。我们经常以二汽是全国的二汽，是十亿人民的二汽，二汽的一举一动都要以国家和人民的利益为重，要以向社会负责的要求不断反省自己。

我们明确提出，社会主义企业经济效益的概念是全社会经济效益。对二汽来说，我们必须以国家、用户、本企业、协作单位和职工五者的综合利益为追求的目标，以实现全社会经济效益为己任。在这个原则下，我们提出，二汽的基本经营思想是：“提供最佳的产品，获取合理的效益”。在一段时间内为了实现“最佳”，企业效益甚至会受到某些损失，但是为了社会责任和企业的长远利益，我们仍然要努力去做。对企业获取的效益要力求“合理”，一个企业若以眼前的盈利为最高目标，就把自己降低到自由市场上的叫卖水平了。为此，二汽的产品每年都有几十项的质量改进，耗资几千万元，而效益却让给了用户。例如，车身增加磷化工艺，这一项工程将花费一千万元，每台车成本提高45元，改进后的车身防腐蚀能力增强，车身薄板件使用寿命可提高一倍，仅此一项每年的社会效益将超过

1 亿元，而二汽每年将增加成本 300 多万元。二汽东风 140 汽车随着汽车产量的增加，几年内三次主动大幅度降价，由每台 2.7 万元，降到 1.95 万元，几年累计照此销售近 30 万台汽车，社会效益是相当可观的。

在推行厂长负责制时，看到某些企业出现的弊病，我们强调二汽是全民所有制企业，总厂和分厂的厂长必须对党对国家负责，厂长首先是国家利益的代表，其次才能代表本企业和职工利益，绝对不能在新的不正之风面前只顾小团体利益，而做出违反党的方针、政策，损害国家和人民利益的事来。为了从工作和组织上保证企业的社会主义性质，我们实行厂长负责制时坚持三条：一是切实做到厂长的行政指挥、党委的监督保证、职代会的民主权利三者之间的相互结合与加强；二是要制订好厂长任期目标责任制，厂长任期目标的时间要大于任期，厂长任期目标要由党委审查，职代会通过，在党委和职代会监督下执行；三是厂长要当好班长，调动一班人的积极性。这样，既可避免企业无人负责或多头指挥，也可避免个人独断专行，或搞任期内的掠夺性经营，使企业在推行新的领导体制时能保证健康发展。

正确的决策，正确的业务指导思想，是调动职工社会主义积极性，发掘企业精神力量的基础。要能做到“正确”，就必须不断提高企业领导者自身的政治素质。

**二、维护政工部门权威，是调动精神力量的基本保证。**

二汽党政领导始终把摆正政工部门的地位，发挥思想

政治工作的威力，维护政工部门的权威作为企业工作的重要环节。多年来我们为此进行了大量工作。

第一是为政工部门创造工作条件。

二汽党委把健全政工部门的领导体制，建立政工系统的工作制度，提高政工干部队伍的水平，当作二汽政治工作的基本建设来抓。我们配合党委首先是不断调整和充实政工干部队伍，健全各级政工部门的组织机构。其次是加强对政工人员的培训，提高政工人员的业务工作水平。我们开设政工大专班、政工中专班、哲学专修班，还选送人员到外地大专院校政工班进修或接受短期轮训等，为政工干部创造脱产、半脱产学习、进修的机会。三是在时间、经费上大力支持政工部门开展各项活动。在生产一直较为紧张的情况下，支持政工部门对青工进行政治轮训，支持工会、共青团开展群众性文化体育活动。四是支持开展理论研究工作。党校、思想政治工作协会等组织经常进行企业改革与发展等理论研究。五是支持政工系统开展工作竞赛、半年检查、年终总评。

通过这些措施，健全了政工系统组织，提高了政工人员的素质，为他们创造了必要的工作条件，从而提高了以调动精神力量为已任的政工人员的积极性，增强了他们的职业自豪感、光荣感和责任感。

第二是请政工部门参与企业大事。

我们在企业的决策、改革和企业方针制定过程中，都请政工部门参加，委托他们进行理论论证，研究问题，调查情况，权衡利弊，提出建议。例如我们在推行经济责任

制时，就请党校组织人员进行多方面理论探讨，提出建议，请宣传部牵头多次召开全厂性承包责任制现场经验交流会；在推行厂长负责制时，我们请党校和宣传部研究论证厂长、党委与职代会的正确关系；在开展“四有”教育时，我们请总工会与宣传部研究二汽创建“六好企业”与开展“四有”教育的关系，确定二汽开展群众性教育的形式。如此等等，不断结合企业发展的需要，发挥政工部门马列主义素养较高的特点，向他们交任务、提要求，使政工部门参与企业大事，掌握企业脉搏，使企业的思想政治工作能围绕中心，做到实处。这样，既支持了行政工作，也维护了政工部门的权威。

第三是服从党委安排，认真当好宣传员。

宣讲政治经济形势，宣传党的路线、方针、政策，不仅仅是党的宣传部门的责任，而且也是企业行政领导者的责任。由于行政领导都分管各项生产建设和发展，向干部和群众进行宣传教育更有现实性和针对性。

在党政干部会上，我们宣传当前政治经济的大好形势和中央的改革方针，宣讲一度出现的失控现象给国家和企业带来的损害，宣讲二汽要确立正确的业务指导思想，向经营开发型企业转型的深远意义和二汽面临的改革形势与任务。在“双文明”建设现场会上，我们宣传理想与纪律，宣传物质与精神的辩证关系，号召职工把共产主义远大理想具体化为为二汽和汽车工业打翻身仗的强烈事业心，把高尚的道德具体化为不断提高自身的职业道德，人人为实现 20 万辆目标献计献策，发扬“逢旗必夺，争创一流”的

革命精神。通过领导同干部和群众面对面的多种宣传活动，使总厂对国家形势政策的认识，使二汽面临的挑战、确定的目标和拟定的改革措施，能够及时地被广大干部和群众所理解，并进而变成大家共同为之奋斗的行动，起到了良好的效果。

用金钱调动职工积极性是不能持久的，用权力强人所为不是万能的，用精神力量武装职工就会迸发出无穷的创造力。

### 三、社会主义企业的两个任务、两个目标、两个建设。

企业是社会的细胞，社会主义企业承担着改变我国物质生产落后和推动民族精神素质提高的两个任务。二汽建设的宏观成果是实现“出高质低耗的汽车，育一代社会主义新人”这两个目标。为完成这一历史性任务，二汽必须同时加强物质文明和精神文明的两个建设。

提高生产水平与改变文化技术落后，出车与育人，物质文明建设与精神文明建设是相辅相成的，不可偏废。

“政治可以冲击一切”的观点是错误的，但是仅仅把工厂企业的任务理解为就是用机器吃掉原材料，吐出产品的观点也是片面的。在二汽的实践中，我们切身体会到精神力量是无形的，但是千万人的精神一旦被一个正确的目标所统帅，它就会转化成强大的物质力量，就会创造出巨大的生产力。二汽建设时期，“文革”的动乱并没有阻止广大干部、工人和工程技术人员自觉自愿来到这荒僻的山区建设二汽。是什么力量使他们离开了长春，离开了上海、北京、

武汉这些大城市？是什么力量使他们离开了比较安逸的生活，到这里住芦席棚、吃咸菜呢？一种“建设第二汽车厂，为中国汽车工业打翻身仗”的强烈意志驱使二汽建设者们战胜一个又一个的困难，开辟了二汽兴旺的天地。二汽始终注意用一种精神的凝聚力来巩固职工队伍，把思想政治工作和精神文明建设当作根本任务，务求抓紧抓好。

在制定企业发展目标时既要有物质文明建设的目标，也要有精神文明建设的目标，把精神文明建设纳入全厂工作计划。几年来，我们在制定年度计划和发展规划时都做到了这一点。除了每年要制订各项思想政治工作计划外，我们还努力把精神文明建设具体化为广大职工看得见、摸得着的各项实施计划。总厂逐年有创“六好”计划，有创建“文明工厂”的标准和计划。专业分厂都有“创建”的安排，并落实到车间、班组。在制定“七五”规划时，我们统一了全厂精神文明建设的荣誉称号，要求全厂到1990年有三分之二的专业厂建成“双文明工厂”，二汽建成“双文明企业”。

在检查考核物质文明建设指标时，也要考核精神文明建设的指标。象各项生产建设任务那样，我们努力把精神文明建设的各项要求转化成一件件可以指导职工行动，可以进行考核的指标，并制订标准，制订考核细则。而且有些指标的考核同样与奖金、浮动工资挂钩，我们叫做“双文明考核”。例如二汽车身厂把对职工的“双文明”要求具体化为“觉悟高、技术精、纪律严、作风好”四大项、十七条考核内容，把“四有”建设落到了实处。

在改革中我们明确了办企业的两个任务、两个目标、两个建设，使精神文明的建设取得了应有的重要地位，使党政工作更加协调，使各级领导更加自觉地关心本单位的“双文明”建设。

物质与精神、政治与经济是对立的统一，在一定的条件下可以互相转化。社会主义企业一大特点是管理者与职工在大目标上完全一致，企业管理者要调用一切可能的资源来实现企业所要达到的目的。人们往往注意调动物质力量，而对精神力量的巨大潜力认识不足，在党中央明确指出要进行两个文明建设的社会主义原则之后，我们认为企业领导要自觉地利用这个原则做好职工思想政治工作，既要调动物质力量，又要调动精神力量，建设高水平的社会主义“双文明企业”。



# 深入开展理想教育 提高职工队伍素质

中共武钢委员会

几年来，我们紧密围绕企业改革和生产建设，广泛深入地开展理想教育，提高了职工队伍的政治素质，促进了企业的两个文明建设，保证了公司生产经营目标的实现和各项改革的顺利进行，一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍正在健康成长。

## 一、抓调研，注重针对性，把理想教育化为层次教育。

理想教育不能搞“一锅煮”，而要根据职工不同的思想状况，不同的对象，分层次、有针对性地进行宣传教育。因此，我们首先广泛开展了调查研究，把它作为进行理想教育的前提。

我们集中了很大力量，以谈心、问卷、座谈等方式，进行了一次大规模专题调研活动。通过调查分析，我们看到了广大职工在思想上与党中央保持一致，积极站在改革的前列，刻苦学习，遵守纪律，在各自的岗位上努力工作。同时也看到，一些职工中存在着各种各样的思想倾向和问题，从根本上说是缺乏共产主义理想这个极其重要的精神支柱。这就使我们进一步增强了抓好理想教育的自觉性。

广泛的调研活动，也为我们切实开展理想教育提供了依据。如运输部以“你对理想的看法”、“个人奋斗目标是什么”、“为什么要搞好本职工作”等为题，采取开座谈会、个别谈心、填调查表、民意测验等方法，对职工思想状况做了深入细致的调查。在此基础上，进行定量统计归纳分析，掌握了职工追求理想存在的四个不同层次，然后根据不同层次的特点，采取不同的教育方法，取得了良好效果。他们对求上进，能够自觉接受共产主义思想教育的第一层次，以灌输为主，着重进行马克思主义基本理论和党的方针政策教育；对愿意接受共产主义思想教育，但又想多得实惠的第二层次，采取启发引导的方法，进行社会主义、集体主义和工人阶级优良传统教育；对求知心切，但学习目的不明确，不安心本职工作，并对共产主义不太感兴趣的第三层次，因势利导，组织学习政治、科技文化知识，进行爱岗位、爱企业和爱祖国教育；对思想空虚、纪律松弛，并对共产主义理想有不同程度反感的第四层次，主要从法律知识教育入手。他们还通过各种宣传活动，促使广大职工把理想从低层次提到高层次，把个人具体理想同共产主义理想紧密结合起来。如烧结厂通过对老工人地位、作用、收入、心理四个方面的变化，以及与此相对应的“四大忧虑”的调查分析，提出了对这部分人思想上要关怀帮助，生活上要关心照顾，要联系老工人的思想实际和存在的具体问题进行理想教育的建议。钢研所通过对改革中知识分子观念形态方面的十大变化进行调查分析后，得出对知识分子的理想教育要与科研道德教育结合起来，与

落实知识分子政策结合起来的结论。

## 二、抓关键，重政策，把理想教育化为宗旨教育。

共产党员和领导干部是带领广大职工建设社会主义的骨干力量，必须树立全心全意为人民服务的宗旨，具有更多的共产主义精神。因此，搞好理想教育的关键是抓好党员干部，尤其是各级领导干部的自身教育。我们抓住这个关键，把理想教育同政策教育结合起来，同宗旨教育结合起来，使广大党员干部的精神面貌发生了可喜的变化。我们的主要作法是：

第一，坚持言教与身教相结合，教育各级领导干部做有理想、有纪律的带头人。我们经常教育各级领导干部要以身作则，艰苦奋斗，不谋私，干实事，给广大党员和群众树立了榜样。例如在奖金分配上，公司领导一直拿的是机关干部的平均奖金。公司领导以身作则，厂矿领导也争做有理想、有纪律的带头人。氧气厂新领导班子成立后，严格按照党委制定的“约法六章”办事，坚持做到在工资奖励问题上不攀比，在子弟就业问题上不以权谋私，在住房分配问题上不与民争利。这个厂几次分配住房，领导干部中没有一个人分房、扩房或要求组织换房的。主管分房的一位副厂长，住房比较偏远，上下班很不方便，他宁肯自己几次参加公司举办的换房赶集会，也不利用手中的权利为自己捞便宜。又如1983年以来，公司有300多名处级干部1,500多名科级干部从领导岗位上退下来，有的行政科长当养花工，有的保卫科长当了门卫，有的支部书记看澡堂，甚至有的党委书记当宣传干事，工会主席当办公室干

事等等。他们的职务变了，但仍在为共产主义伟大理想踏踏实实工作。

第二，抓住为人民服务的宗旨，教育党员、干部甘当人民的公仆。我们结合整党，对全公司所有党员分级、分期、分批地进行了一次系统轮训，开展牢固树立共产主义远大理想的教育。据不完全统计，全公司举办理想教育轮训班 250 期，讲党课 1,075 场次，召开理想报告会 404 场次。通过教育，广大党员干部进一步树立了共产主义理想。例如，在 1985 年的“三定”（定员、定编、定岗）和工资改革中，运输部 900 多名党员，建设公司 650 多名党员，没有一个向厂领导提出职务和工资方面要求的。大型厂两名党员，在考核晋级中，还主动向组织请求，让出已经决定给自己的晋级指标。

第三，树立纪律观念，教育党员干部坚决纠正不正之风。公司领导首先带头遵守纪律。几年来，公司在原材料涨价的情况下，坚持从内部挖潜、降低成本，不截留国家计划内钢材，不截留上缴利税，不乱落价。1984 年四季度，社会上刮起一股用公款给职工做服装、吃工作午餐的歪风。在左邻右舍有“样板”，内部职工有呼声的情况下，公司党委反复学习了国家的有关政策规定，旗帜鲜明地顶住了股风。

**三、抓样板，注重典型性，把理想教育化为典型教育。**

在理想教育中，我们注意突出典型的样板作用，把学英雄同宣传本单位的先进典型结合起来，使理想教育形象

化、具体化。我们主要做了三个方面的工作：

一是大力宣传赴前线参战子弟的英雄事迹，开展“学英雄、树理想、比成绩、作贡献”活动。我们公司有157名子弟在云南前线参战，他们中不少人在血与火的考验中光荣立功、火线入党，还有一大批受到了部队的表扬。喜讯传来，广大职工感到非常骄傲和自豪。特别是团员、青年，纷纷向参战子弟所在部队发出函件，并建立联系点，及时传递前后方同龄人为保卫四化、建设四化竞相立功的信息，出现了父子、夫妻、兄弟姐妹、同学、不相识的同龄人之间相互竞赛立功的动人事迹，全公司形成了“前方后方两个战场，一个目标，为四化立功”的新气象。运输部有个青年工人，曾是闻名钢城的“小霸王”。通过参加学英雄活动，他的思想有了很大提高，进步很快大家选他当了班长，最近，还光荣地加入了共青团。

二是总结宣传身边的先进典型，为广大职工树立学习的榜样。在学英雄的同时，我们大力树立各个层次的先进典型，让有理想的人讲理想，有纪律的人讲纪律。据不完全统计，自开展理想教育以来，各单位共树立了较有影响的先进典型455人，由先进典型演讲、作报告502场，听众达82,000多人次。先进典型的宣传，收到了良好的效果。例如，宣传了大冶铁矿王文君业余为国家拣矿78.6吨，创造价值万余元的事迹后，就出现了200多个“拾金人”，共拣矿1,600多吨，创造价值数十万元。

三是发动职工寻找身边的共产主义闪光点，进行群众自我教育。许多单位运用多种形式，广泛开展赞颂身边的

共产主义闪光点活动，推动了理想教育的深入进行。有的单位开展“每月新事”、“一月一赞”活动，每月由班组、工段、车间层层向厂里推荐新人新事；有的单位还充分利用黑板报及时、灵活、文章短小的特点，进行闪光点的现场宣传鼓动。如焦化厂去年以来，就用这种形式宣传了400多例闪光点，得到了群众的普遍赞扬。这种群众自我教育活动，使广大职工感到共产主义理想看得见，摸得着，就在我们身边，收到了很好的效果。

#### **四、抓目标，注重实效性，把理想教育化为主人翁教育。**

在理想教育中，我们还把共产主义大目标同实际工作中的具体目标紧密联系起来，对广大职工进行主人翁教育。1985年年初，公司提出钢铁年产量达到双400万吨，一米七达到核定设计能力，利税超过10亿元的三大目标，并要求各方面工作都努力创全国同行业第一流水平。各厂矿处室围绕公司的奋斗目标，深入开展“爱国家、爱武钢、当主人、作贡献”的活动。许多单位从实际出发，开展“我为工厂添光彩”、“创一流水平立功竞赛”等多种形式的活动，调动了广大职工的积极性，使理想教育收到了实效。我公司的主人翁教育主要有以下几个特点：

一是以一个活动为主线把各项工作贯穿起来，把本岗位作为实现大目标的阵地，逐步培养职工的群体意识。如大冶铁矿坚持两个文明一起抓，几年来围绕生产经营目标，深入开展“爱矿山、当主人、做好事”活动，把理想教育寓于活动之中，不断激发广大职工为社会主义现代化建功立

业的精神。到目前为止，全矿有1万多人参加活动，做好事17万多件，车间颁发光荣证14,482份，矿党委颁发光荣证书285份，培养了一支“四有”的职工队伍。

二是围绕各个时期的中心工作，开展一系列活动，激发职工的主人翁责任感。如第二炼钢厂1984年上半年，围绕公司提出的钢铁日产“双超万”的目标，开展“我为钢厂添光彩”竞赛活动，下半年围绕解决生产薄弱环节，开展“向国庆35周年献礼”竞赛活动；1985年上半年，开展争创第一流水平的“目标赛”活动，下半年，又将“目标赛”与理想教育联系在一起，开展“理想在问我”活动，引导职工把理想与工作、学习、生活等紧密结合起来。这样一抓，使全厂生产也发生了深刻的变化，转炉钢和连铸坯产量超过设计能力，连铸比达到百分之百，成为我国第一个实现全连铸的钢厂。

三是把远大理想同个人愿望相结合，使广大职工在自己的岗位上发挥聪明才智，努力成为有用之才。如烧结厂青年工人求知成才愿望强烈，该厂抓住这个闪光点，率先成立了厂青年智力协会和11个分会，组成了15个工种的33个智力攻关小组，并通过238名会员带动广大青工，以学习本岗位业务、技术为首要目标，组织大家学习和研修。现在该厂已完成52个技术项目，创造价值近百万元。职工的个人愿望也在活动中与共产主义理想逐步统一起来。如有个青工有无线电技术特长，但一直不安心工作。参加“智力协会”活动后，他不再要求调动了，还积极参加攻关活动，作出了突出成绩，他带领其他会员革新的“双门水

源遥控装置”，解决了这个厂多年未能解决的问题，受到厂领导的称赞。

### **五：抓基础，注重体系性，把理想教育化为系统教育。**

社会主义精神文明是以共产主义思想为核心的。因此，在理想教育中，必须对广大职工系统地灌输马克思主义基本理论，从根本上提高职工的共产主义思想觉悟。

一是对干部进行正规化理论教育。我们认真组织了18,715名干部参加省政治经济学广播教学的学习，系统学习马克思主义基本理论，逐步提高政治素质。四年前，烧结厂对干部的政治理论水平进行摸底调查，32名政工干部中，有一半人在回答“什么是马克思主义三个组成部分”等基本问题时交了白卷。经过几年来的正规化理论培训，这批人已能用马列主义基本原理解答实际问题。

二是把对青工的系统教育作为理论灌输的重点。各单位面向实际，努力创新，把这个教育搞得新颖生动，很有成效。许多单位还办起青工共产主义学校，把系统教育纳入正常轨道，使广大青年职工加深了对祖国、对社会主义、对党的热爱，进一步树立了共产主义理想，激发了为四化建设献身的革命精神。

三是在五讲四美三热爱活动中，把读书活动作为系统教育的一种重要形式。各单位采取成立读书小组、举办职工读书心得演讲比赛、组织报告团巡回演讲以及各种知识竞赛等形式，广泛深入开展读书活动，补充和丰富了系统教育的内容和成果。目前，全公司职工自愿结合的读书小组发展到2,400多个，近3万名职工参加了活动。运输部



工务段由 10 名青年组成的读书小组, 选定政治理论专业和法律专业刻苦自学。他们在参加高等教育自学考试, 有 8 人取得了 2 ~ 6 科的合格证。

# 活力 = 政策 + 内应力

## 华北制药厂

企业活力，实质上是企业机制在一定条件下对其内外社会经济环境的敏感程度、行为方式和行动能力。所以，增强企业活力，除政策因素提供必要的保护和支持之外，企业能否使自身的各种生产要素达到有效结合，形成较强的内应力，则是问题的关键所在。

我国的经济体制在其模式转换过程中，市场经济位置的逐渐突出，给企业在经营目标、投资方向、分配原则和组织管理诸方面提出了一系列严肃问题，虽然中央和地方的很多简政放权措施为企业发展提供了若干保证，但众多企业家所同时深虑的则是如何挖掘内部的潜力，以图于竞争之中独辟蹊径。

我厂是全国 663 家化学制药企业中利税总额唯一超过 1 亿元的企业，可算医药行业中的一艘“大船”。但在商品市场的潮起潮落中，亦未免于剧烈颠簸。为了向着发展的航向前进，我们从自身的特点出发，确立并实践了三个应变措施。

### 一、壮大质量优势——以不变应万变。

优质是华北药厂的“王牌”。过去，我们创立这张“王

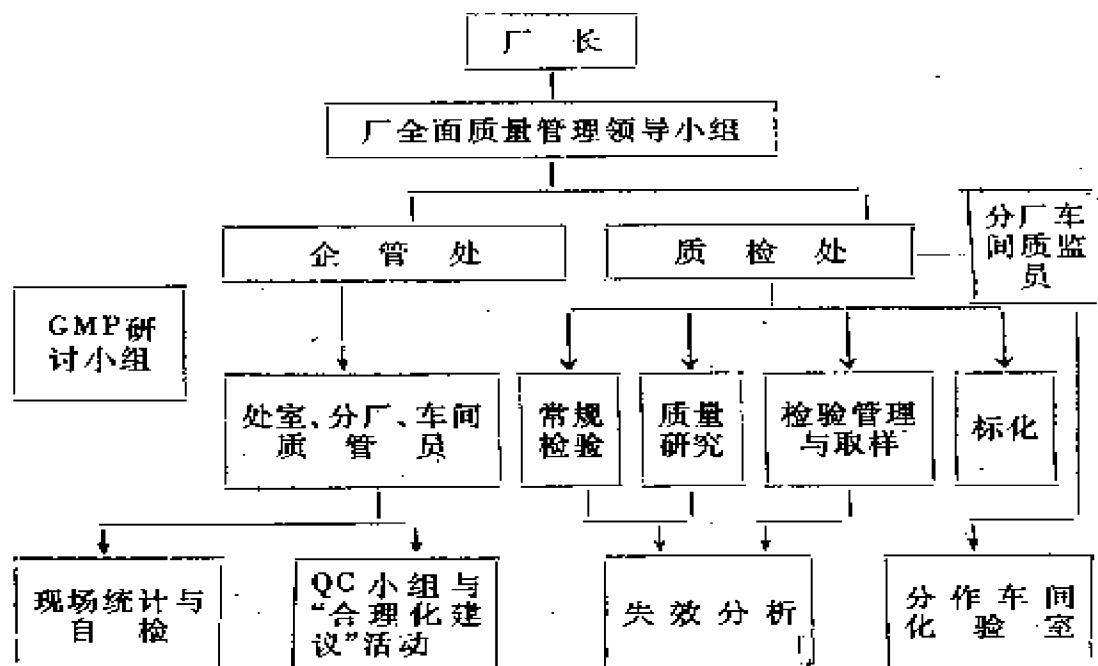
牌”，是基于朴素的责任感。药品毕竟是个特殊商品，关系到亿万民众的生命安危，所以我们告诫自己的职工，要把“好药治病，劣药致命”切记心头，朝夕勿忘。现在，我们壮大这张“王牌”，又多了一层强烈的生存感。产品质量已成为一个企业水平的象征。

产品质量是许多工作的综合反映。我们的具体对策首先是抓质量意识。1978年开始的第一个“质量月”活动和1980年引进的TQC，使原来朴素的质量意识升华为两个比较明确的质量概念。其一是“高水平的人创造高质量的产品”，由此引伸出人员的培养和训练。采用的方式是启蒙原理教育、专题培训、专业必修制三者相结合，至1985年底，达到48小时以上的人员培训面已达到95.6%。其二是“优质产品是生产出来的，不是检验出来的”，由此引伸出积极的质量攻势，采取的手段是开展QC小组活动、科研攻关、合理化建议三者相结合。最近几年发表QC成果517项，其中提高产品质量的有145项，科研攻关项目175个，其中提高质量的项目35个。1985年收集到3,100条合理化建议，其中有关提高产品质量的600多条。

质量意识的自觉变革，产生了生产现场的自我质量把关。我们曾经有400多公斤四环素原料药，在已经判为优级品的时候，仅仅因为手摸感觉较粗，由车间自己全部再加工；有近300桶山梨醇因为发现局部混浊，在同样情况下也由车间提出返工。这些事实都体现了对用户负责的自觉精神。

其次是抓组织落实。我们经营多年建立起来的一个质

量保证体系，是一套综合的、系统的与抓质量相适应的管理组织(如下图)，主要以目标管理为手段，使企业的各个有关机构都围绕着一个共同的质量目标形成一个网络，互相协调地为达到这个目标而共同努力。



第三是抓质量标准。讲质量，首先是讲标准。产品质量的竞争，实际上是标准水平的竞争。如前所述，若干质量标准中，人的质量是第一位的，我们除通过日常性培训逐步提高之外，还通过定型的工艺纪律严加约束，从而自发地产生了“三级复核制”、“工号反馈制”、“操作复检制”以及“百万支无异物”、“百日不染菌”等各种别具特点的活动。从有关质量方面的群众来信看得出，1980年收到210封，1985年收到130封，减少39%，获取的成果是比较突出的。至于材料标准和成品标准，我们一是力求达到成龙配套，二是不断提高内控标准水平，进而促进生产部门对

各自投放的标准层层加码，确保全优。现在生产的50多个品种，都有高于法定标准的内控标准，其中9个品种达到了国际标准。

第四是抓质量措施。这项工作往往与企业的近期经济效益相矛盾，没有一个发展观念是很难下定决心的。例如1985年1月份，正值青霉素钠盐市场紧俏之时，我们进行了优化工程，投资64万元，减产9吨，产值达165万元，影响利润33万元。从长期社会效益出发，是完全值得的。近几年，为提高产品质量，类似的改造工程完成了12项，投资近千万元，制药现场基本实现了“五防”标准。

这些措施成果，从自身发展看：

项 目	1980	1981	1982	1983	1984	1985	占%
全优出厂	—	—	12	12	13	13	87
全优生产	—	—	3	5	5	5	33
省 优 质	6	10	11	13	15	15	100
总局优质	5	7	7	7	9	9	60
国家优质	2	4	4	5	6	6	40

从横向比较看：

	华北药厂 (%)	全国化学医药企业 平均水平 (%)	平均先进 (%)
青霉素钾盐(优级品率)	100	99.41	99.93
青霉素钠盐(优级品率)	100	86.06	99.62
硫酸链霉素(优级品率)	98.45	73.64	98.45

四环素碱(优级品率)	100	73.57	95.73
土霉素碱(优级品率)	100	87.43	98.14

从市场比重看:

青霉素钾盐	华北药厂产量占 50.3%
青霉素钠盐	华北药厂产量占 36.7%
硫酸链霉素	华北药厂产量占 44.8%
四环素碱	华北药厂产量占 10.7%
土霉素碱	华北药厂产量占 18.4%
洁霉素	华北药厂产量占 44.2%
维生素 B <sub>12</sub>	华北药厂产量占 90.9%
注射葡萄糖	华北药厂产量占 13%
口服葡萄糖	华北药厂产量占 8.5%

从出口比例看:

青霉素钾盐	华北药厂出口量占全国化学医药的	100%
硫酸链霉素	华北药厂出口量占全国化学医药的	88.8%
土霉素碱	华北药厂出口量占全国化学医药的	38.7%
洁霉素	华北药厂出口量占全国化学医药的	50.3%
注射葡萄糖	华北药厂出口量占全国化学医药的	94.9%
口服葡萄糖	华北药厂出口量占全国化学医药的	96.4%

如果说市场竞争是一场“激战”的话，占据质量优势，等于稳住了阵脚，抓住质量这个战略要素，就能“以不变应万变”。

## 二、盯住物质消耗——以变应变。

价格体系改革的逐步展开，许多企业都面临着原材料价格上升的严峻形势。原材料及能源价格上涨，造成普遍

性的生产成本升高,利润指标下降。华北药厂1984年内几个主要产品降价损失670多万元,主要原材料和动力费用上涨部分230多万元;1985年药品市场价格继续下跌、粮食实行议价及能源涨价使降利因素增加到2,700多万元。整个“六五”期间,降利因素累计8,800多万元。这种外部经济环境的变化,如果从正面去对待,恰好成为促进我们进行节能和节约原材料的技术改造,迫使我们从单纯依靠增加物质投放的粗放型发展转向主要依靠技术进步的集约型发展的动力。面对客观不利因素,我们把降低消耗,主要是降低物化劳动消耗列为管理目标的第二个重点,选择的路子有三条:

一是从提高技术指标找出路。1985年我们在加强常规工艺管理的同时,应用现代化管理方法,通过建立工序管理点和数学模型在土霉素生产上应用取得了成功,使土霉素发酵单位从7月份以后逐月上升,不断刷新历史记录,至11月份,比本厂1984年水平提高12%,比国内平均先进水平高28%,也是目前国际上较先进的水平。发酵水平的提高使其主要原材料单耗降低了2.36%,实际效益19万多元。

二是在工艺上下功夫,在改造措施上做文章。我们在进行洁霉素增产工程的同时,在工艺上上了一套溶媒回收设备,又制定出班组回收定额,使丙酮单耗从1984年的每10亿单位20公斤降低到9.6公斤,节约近36万元;丁醇单耗从去年的每10亿单位16公斤降到14.5公斤,节约7万多元。仅此一个产品的一项消耗,年收益就是43万元。

三是通过定额承包挤“油水”。1984年搞工程定额承包，分装车间链霉素系统检修措施的32个工程项目，缩短工期3天，创造效益20余万元；洁霉素增产措施提前了四个月，创造效益380多万元。能源管理搞单项承包的结果，万元产值综合能耗近三年平均每年降低5%，主要产品的单位能耗在国内同行业中均居领先地位，其中链霉素单位能耗比行业平均水平低1~1.5倍，土霉素和四环素低2~5倍，1985年节能价值440多万元，获全国节能先进银牌奖。青、链霉素提炼车间在1985年7月将影响车间成本的诸因素搞出排列图，经过分析算了一笔细账，发现原材料消耗一项竟占成本的74.77%。数理统计打开了生产现场管理者的思维窗扉，他们领悟到搞承包只包产量和利润总额是收不到好效益的，于是从人员、设备、原料、工艺、环境、检测六个方面找对策，向班组逐月下达消耗指标，要求十天一小算，一月一大算，在22项原辅材料消耗上得到了好收益，仅玻璃大瓶破损率一项降低10%，每月能节约1万元。

通过这些综合性措施，我们生产的六大品种，1985年前11个月的主要原材料消耗，比上年同期降低的占一半，其中青霉素钾盐、链霉素、土霉素、四环素等四种居行业第一，全厂全年自行消化了1,600多万元。

总之，企业靠内涵提高效益的路是畅通的。紧紧抓住降低消耗，就能有效地提高企业的自我消化能力。我们视此为“以变应变”。

### 三、转变经营观念——以变促变。



商品经济的发展，要求企业从供应分配型的轻车熟路走向市场，通过竞争向开拓经营型发展。

华北药厂是个以生产抗生素原料药为主的制药综合企业，抗生素产量约占全国六分之一，理当在市场“角逐”中处举足轻重的地位，但却经常被自己的“用户”在制剂市场上冲击。1984年一个时期，我厂生产的80万单位优质青霉素钠盐销路被堵，成品资金急剧上升，就是这个原因。有的厂家生产成本比我们高47%，但市场售价总是低一分或几厘。其实，我们除了质量上的优势外，还有成本上的优势：

青霉素钾盐	行业平均单位 成本比华药高 1.46倍	行业最高单位 成本比华药高 3.3倍
青霉素钠盐	行业平均单位 成本比华药高 1.85倍	行业最高单位 成本比华药高 2.16倍
硫酸链霉素	行业平均单位 成本比华药高 1.67倍	行业最高单位 成本比华药高 4.02倍
四环素碱	行业平均单位 成本比华药高 1.81倍	行业最高单位 成本比华药高 3.02倍
土霉素碱	行业平均单位 成本比华药高 2.18倍	行业最高单位 成本比华药高 5.31倍
注射葡萄糖	行业平均单位 成本比华药高 1.77倍	行业最高单位 成本比华药高 4.35倍

受市场排挤、遭滞销损失的不应该是我们，我们有条件、有力量掌握竞争的主动权。悟出这点道理以后，我们根据《国务院关于扩大国营工业企业自主权的十条规定》中

的“工业生产资料属于企业自销的和完成国家计划后超产部分，一般在不高于或低于20%限度内，企业有权自定价格”的精神，1984年4月份借助成本优势在商品市场上打出了第一张价格竞争牌——把三省、三市和60多家医药公司用户请上门来，进行产品质量座谈，青霉素钠盐售价每支降低2分7厘钱，即席售出3,500万支，达516万元；1984年11月份，在杭州订货会议上，打出第二张牌——土霉素和四环素原粉每公斤分别降价4元、6元，会间订出500吨，会后用户纷纷登门求货，至今供不应求；第三张牌是1984年10月打出的，由于企业经营的需要，我们与原来的包销公司基本停止了供销往来，完全自主经销。这三张牌相继出手后，一时出现的市场“坚冰”被打破了，产品销售收入达到2.56亿元，增长5%。1984年，全国全民所有制化学医药工业平均产值增长率11.7%，利润下降14.2%，人均创利税4,945元；华北制药厂分别增长16.4%和2.33%，人均创利税比行业平均水平高两倍多，从而进入全国122个“经济效益成果显著单位”行列。1985年市场行情见好，利税总额预计达到1.4亿多万元。

自推行全面质量管理以来，事实雄辩地证明，企业的管理思想、管理目标、管理体制、管理技术都在发生着质的变化；企业素质、竞争能力、发展速度、效益水平各有不同程度的提高。我们体会到，只要牢牢掌握经济形势的变化规律，在政策保护和允许的范围内，尽可以“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”，探索出多种搞活企业的新途径。

# 以改促“化” 探索路子

## ——改革中推行管理现代化的初步实践和体会

西北国棉一厂

建设具有中国特色的社会主义现代化企业，是企业建设的战略目标。我厂自1983年初整顿验收合格后，在内部配套改革的同时，开始推行管理现代化。两年多来，我们的主要作法和体会是：

### 一、用全面观点探索建立管理现代化体系的路子。

推行管理现代化，必须在管理现代化思想指导下，建立管理现代化体系。为此，我们分析和权衡了现行管理体制的利弊，用全面的观点，系统的方法逐步探索我厂管理现代化体系的路子，主要抓了三个方面的工作：

1. 强化基础管理工作。我们把标准化、计量、信息、定额、规章制度、基础教育、现场管理、劳动纪律等工作当作建立管理现代化体系的大事来抓。通过整顿深化，使产品标准复盖率达到100%，生产经营和能源计量配备率达到97.7%，产品检测率100%，全员人数比整顿前减少了322人，定额水平平均提高了30%，职工遵纪“七无”（无迟到、早退、跑岗、旷工、打架斗殴、损坏公物、违章违

制)率达到 98.82%，文明生产现场的“十无七条线标准”，做到了早中夜班一个样，各项主要经济技术指标均超过纺织部一档水平，被省经委授予“质量先进企业”称号。

2. 配套改革企业内部管理体制。两年来，我们先后避繁就简，以简求精，完善了内部经济责任制，实行了内部层层承包；改进了分配制度，实行了奖金分配责任系数；改革劳动人事制度，实行了干部组阁制、聘任制、选聘合同制和民主评议制以及在劳动制度上实行了劳动组合、编外整训等办法；改变了经营管理方式，实行了以销定产，多种经营；改革了企业领导体制，实行了厂长负责制。这五个方面，已实施的21项改革措施，较好地解决了平均主义、“大锅饭”、“铁饭碗”和终身制的弊端，基本理顺了企业同职工的关系，为管理现代化创造了条件。

3. 探索改进管理体系，逐步改变管理方式。在进行内部配套改革的同时，围绕提高经济效益，在原有直线职能制和传统科学管理去粗取精的基础上，组建起以“四全一制”（“四全”管理和经济责任制）为主体，以“两先一机”（先进的管理方法和先进的管理技术，普遍使用电子计算机）为两翼的现代化管理体系，逐步改变了管理方式。

一是管理的组织结构正由单元直线型转变为综合网络型。针对纺织企业多年来管理上存在的重单项轻综合，重局部轻全局，缺乏竞争应变能力的情况，我们按“四全一制”为主体的管理体系，本着转型、理顺、承包、精简的原则，改革了行政管理机构，即：在厂长领导下，厂部行政管理机构设厂部办公室、改造开发办公室、核算审计办

公室、企业管理办公室和生产部、经营部、生活部、人事教育部，分别由副厂长、总工程师、总会计师、部长领导。四室主要是综合管理的职能部门，四部既是纵向的指挥系统，又是横向管理的职能部门。这样，由四部组成新的管理系统，既能进行纵向体系承包，又能进行“四全”管理的横向协调；四室则主要协助厂长参谋筹划和对四部进行指导监督，它将各项职能管理，通过建立企业内部经济责任制而网络起来，从而形成一个既上下贯通又纵横交织；既组织严密，又具有内在动力和活力，适应企业转轨变型的三维点阵结构。

二是管理的职能作用正由封闭制约型转变为开放激发型。这就是：厂部要变集权为放权，科室要变制约为服务，落实责任要变“大灶”开饭为“分灶”吃饭。基于这种认识，我们一方面在指挥系统上划分了管理职能，实行了内部两级效权。另一方面，则进一步完善内部责任制，把主要抓基层作业承包转向重点抓高层决策承包，对厂长推行任期目标责任制，对四部则实行纵向系统承包，生产部包生产利润、责任成本，保优质产品、合格产品等；经营部包目标利润、目标成本，保生产供应、资金周转等；生活部包福利费用、服务质量，保后勤供应、厂容厂貌等；人教部包工资总额、教育经费，保用工分配、人才开发等。与此同时，把主要抓指标任务承包转向重点抓综合效益承包。1983年签订单项承包合同24项，增收节支188万元，1984年签订合同19项，增收节支103万元，1985年又签订24项，增收节支170多万元。如化纤车间过去亏损高达55万

元，实行“包产包本、利润提成”后，不仅少用 39 名工人，而且 1985 年盈利 64 万元。配棉单价承包后，1984 年就节约原料成本 22 万元，1985 年又节约 13 万元。

三是管理方法、手段正由人工经验型转变为电脑智能型。我们组织各级管理人员，举办了现代化管理方法学习班，开办了各种类型的专题讲座，请大专院校师生来厂讲课指导，组织力量到省内外学习培训，成立了电子计算机“种子队”，为应用管理现代化方法、手段奠定了基础。国家经委推荐的 18 项现代化管理方法，适合纺织工业实际的已初步运用了 14 项，电子计算机已在编制报表、优选计划方案、设备能力平衡、劳动用工计划、控制物资储备和配棉等单项专业管理方面得到应用，正在逐步向组建管理信息系统的方向发展。

## 二、用求实态度应用现代化管理方法。

我们在总结和继承传统的行之有效的管理经验和方法的基础上，积极应用和推广了现代化管理方法。

一是从厂情出发，选择应用重点。我们结合企业实际，把管理工作中的难点，作为应用现代化管理方法的重点。针对落实企业经营目标时，一些部门只讲部门工作最优化，不讲企业综合最优化的问题，实行了目标管理，把厂订效益目标，如产品开发、产品销售、原料开发、产品生产、产品质量、原料消耗、燃料动力、劳动工资、费用控制等 10 大类、22 项指标，层层分解落实到各个管理部门，每月终了，再按 A、B、C 三级利润目标进行考核，较好地保证了全厂目标的实现。针对在查积压、反浪费过程中，

“发动群众搞节约点点滴滴，而上层决策有失误却成千上万”的问题，实行了程序管理，凡未按程序进行可行性分析论证的，领导不予拍板。针对在综合平衡、统筹安排各项工作中，存在的责任不明、步调不一、扯皮推诿、忙乱窝工等现象，在基建工程上，应用了网络计划技术。通过在制订网络时听取执行者意见，优化网络时依靠行家里手，群众掌握网络时讲解讨论和资源准备、交接验收、活动组织、活动实现和活动竣工五个具体步骤，扭转了盲目施工现象，提高了工作效率。针对在计划排产、统计报表等方面费工大、收效小的问题，使用了电子计算机。

二是以经济手段，落实应用责任。为了应用管理现代化方法，我们以“动真碰硬”的精神，逼着学、压着干、查着贯，用经济手段推上路。并由经济责任制考评小组查责任、罚过失，谁家学得好，动得快，成效大，就及时给予表彰奖励。1985年以来，已对成绩突出的5个项目进行奖励，奖励额达1,100元，单项最高的达到300元。

三是用价值成果，检验应用效果。我厂坚持从三个方面检验应用成果。（1）看经济效益是否增加了。例如实行目标管理前，我厂1984年实现利润只能达到906万元，实行目标管理后，全年实际增加盈利154万元，不但完成了国家计划，还略有增长。又如实行程序管理后，基本杜绝了购置物质闲置不用的情况，使机物料储备资金的占用比1983年平均每月减少5.54万元。（2）看工作效率是否提高了。如网络计划技术在化纤翻修改造工程应用后，就提前33天完成了任务，增产100吨，增加产值40万元。应

用电子计算机后，大大提高了工作效率和决策效率。(3)看管理效能是否增强了。过去，我厂一些部门对工程上项目、生产上措施，往往缺乏充分的分析论证，领导决策缺少依据，出现问题又责任不清；实施中资金不足，就随意追加，工程质量差、工程进度延误，也只是事后“诸葛亮”，漏洞很多，损失很大。实行政程序管理后，仅1985年以来，就有12个可上可不上的项目，因未按程序办事而被撤消。又如过去编制生产计划，采用传统的试凑编制法；盲目性很大，应用线性规划法后，优选了最佳排产方案。1985年一季度，用这个方法编制计划后，优选出的利润就比原订生产计划增加15万元。由于方法应用效果明显，我厂价值工程选择细纱机型，实行科学决策，应用网络计划技术的体会，先后在中纺企协管理现代化学组会议上作过介绍，受到好评。

### 三、用战略眼光开发管理现代化人才。

我们把开发人才工作，列为一项重要的综合管理，从战略上认识，组织上保证，措施上落实。

一是在现职干部中，讲究智力器重人才。衡量一个管理干部是否称职的标准，条件很多，但最根本的要看智力的强弱，智能的高低。我厂着重抓了三件事：(1)掌握干部的智力。通过近年来召开的11次决策研讨会，广开言路，看谁出了好主意；通过1985年提出的173条合理化建议和技术革新建议，鼓励干部改革技术和管理，看谁能解决实际问题。对干部显露的才能，给予表彰奖励，并记入考绩档案。(2)考核干部的能力。通过对干部进行政治、



文化、技术和管理的闭卷考试，看是否提高了理论知识水平；通过近年来六次民主评议干部，看有无组织指挥能力；通过行政和职代会责任制考评小组的考核，看贡献大小，成绩是否出色。（3）唯才是举，人尽其才。两年多来，我们先后把6名有能力的知识分子提拔到厂级领导班子，把45名一般干部提拔为科室领导，把33名智力不适应工作的干部调离原岗位。

二是在后备人员中，提高智力培养人才。对后备的第三梯队干部，我厂注意抓了两个环节：一个是选拔时，全面衡量，重点考察智力。要求实际知识水平，轮班干部不低于高中文化水平，中层干部不低于中专知识水平，厂级干部不低于大专知识或具有中级以上技术职称水平。既重文凭，更重水平；既重知识的占有，又重智力的发挥。另一个是选拔后，加强培养，重在提高智力。1984年以来，我厂已把53名经过实践锻炼的后备人员，通过各种培养渠道，培养成大专文化水平。1985年，又把90名干部、工人送校学习，外培费比上年增长两倍。

三是在职工群众中，广求智力发掘人才。我们还在全厂范围内广泛开展了以推进体制改革、推进技术进步、推进管理现代化为主攻目标，以创新、创优、创佳、创先为主要标志，以小发明、小创造、小设计、小改进为主要方法的智力型竞赛活动，发现了一批人才，为充实企业管理机构积蓄了力量。现有41名工人被选聘为合同干部或中层干部。

推行管理现代化，使我厂改善了企业素质，提高了经

济效益。在纺织产品连续三次降价的严峻势态下，1983年实现利润按同口径计算，比上年增长34.41%，受到省政府的通令嘉奖；1984年又比上年增长7.89%，被省政府命名为“六好”企业；1985年，又提前一个月完成了国家下达的利润计划，产值再创历史最好水平。

# 树立现代化管理思想 注重企业的经营战略

湖南醴陵国光瓷厂

我厂是1956年公私合营时由403家私营小瓷厂、小作坊合并改造过来的日用出口瓷企业。现有职工2,427人,还有退休职工1,459人。生产餐具,茶具、文具等500多个品种,产品外销30多个国家和地区。

党的十一届三中全会以来,我厂以提高经济效益为中心,以整顿和改革为动力,以技术进步和科学管理为依靠,紧紧抓住经营战略这一关系全局和后劲的问题,树立现代化管理的思想,制订出经营发展战略决策,使企业逐步由单纯生产型转为生产经营型,成为国内初具规模、产品畅销的陶瓷出口企业。七年来,我厂的产品已全面更新换代,花色品种由20多个发展到500多个;主要销售市场由第三世界国家转向美国;单件换汇额已由老产品的13美分提高到40美分;产品质量稳步上升,厚胎餐具和45头西餐餐具先后获得国家银质奖章;七年来实现的税利超过了前22年的总和,相当于全部固定资产原值的两倍半。1984年以来,全国出口陶瓷很不景气,大部分企业效益下降,而我厂仍是任务饱满,效益增长,出口瓷品种、产量、一级

品率、资金利润率、资金周转期、换汇成本率、创汇总额和税利总额均在全国陶瓷行业中处于领先地位。

实践使我们深刻体会到，正确的经营战略决策是企业持续发展的生命。象我们这样的出口企业，决不能老和自己的过去比，也不能老和国内先进水平比，而要面向世界，放眼未来，敢于和世界强手比高低，努力赶超国际先进水平。

### 一、树立市场观念，制订正确的经营方针。

树立市场观念，加快实现由生产型转变为经营开拓型，是一个关系到企业兴衰成败的关键问题。对于企业来说，市场问题是头等重要的，生产的東西卖不出去比不生产还要糟糕。1977年，我厂通过恢复性整顿，生产迅速回升，产量、质量、消耗、成本、利润等指标均在國內陶瓷行业中名列前茅，在全国工业学大庆会议上被命名为“大庆式企业”。可是1978年，我厂的出口瓷器不仅塞满了外贸仓库，而且厂内也积压了1,300多万件，堆满了仓库、车间、马路和礼堂，其中20头和45头光明餐具就积压245万件，职工们风趣地说：光明餐具不光明。然而，外贸部门为了信守工贸合同，将这些瓷器全部收购了，其中不少产品削价转内销，结果是工厂赚了钱，国家亏了本。我厂和全国不少陶瓷出口企业一样，无法继续进行生产，一度陷入了“山穷水尽”的困境。

国际陶瓷市场是广阔的，我厂的产品质量指标也是先进的，为什么产品会出现大量的积压呢？带着这个问题，我们在外贸部门的帮助下，采取走出去，请进来的办法，

广泛进行市场调查和 market 预测，先后派人考察了美国、日本和西德等发达国家的市场，并通过广交会和外贸部门，把外商请进厂里来参观现场，厂商直接见面，看样洽谈生意。通过多方收集研究市场行情，才弄清产品滞销原因：一是市场发生了变化。原来的瓷器进口国如伊朗、阿富汗、黎巴嫩、南也门等国家，有的战事紧张，政局不稳，停止瓷器进口，有的实行民族保护政策，限制瓷器进口；二是我们的出口陶瓷品种单调，花色陈旧，大都是三十年一贯制的器型和花面，人家早已淘汰；三是产品质量不符合要求，釉面斑点和落渣多，釉上彩铅溶出量高，进不了欧美高级市场，只能廉价销往东南亚和港澳地区。与此同时，我们还了解到美国是世界上最大的陶瓷市场，进口瓷器最多，全世界每年陶瓷贸易额为27亿美元，其中美国就占了三分之一。美国进口瓷器不仅数量大，而且要求品种多、花色新、变化快、质量好。弄清了产品滞销的原因和国际市场行情后，我们及时作出了“以进入美国市场为目标，以日本和西德为竟取对手，大打产品升级换代之仗”的战略决策，制订了一条“三多、三不、三取胜”的经营方针。“三多”即多花色品种、多门类档次，多市场渠道；“三不”即品种多不怕、批量少不嫌、难度大不推；“三取胜”即花色品种以新取胜、生产交货以快取胜、产品质量以优取胜。几年来，我厂始终如一地贯彻这一方针，在生产经营活动中，正确处理产品品种、数量、质量、交货期之间的关系，广开销售渠道，客户纷纷上门，生意越做越旺。到目前为止，已试制了600多个新品种，既有中档的，也

有高档的，既有中胎的，也有厚胎的，既有中餐具，也有西餐具。在产品数量方面，凡是客户需要的品种、花面，不论量大量小，难做易做，都千方百计做出来。在产品质量上，制订了高于部颁标准的企业内控质量标准，自己给自己加压力。例如45头西餐具中的10 $\frac{1}{2}$ 吋平盘，部颁标准允许有五个面积不超过1.5mm的斑点缺陷，而企业内控质量标准只允许一个面积不超过0.3mm的缺陷。在交货期方面，过去试制一个新产品，快则3个月，慢则半年，而现在只需要十几天或更短的时间就可以拿出一个新品种来。在销售渠道上，我厂吸取经验教训，坚持国外销售市场不让独家公司垄断，不吊死在一棵树上的原则，同外商保持广泛联系，把销售渠道搞通搞活。

在经营上，既认真接待国外大客户，努力扩大外销，更多地占领国际市场，对国内小客户，也一样热情接待。客户不怕小，订货不怕少，有小才有大，有少才有多。南京金陵饭店有中餐厅、西餐厅、咖啡厅和宴会厅，需要瓷器79种，大至16吋汤盘，小至手指般大的参羹匙，而且花色要与室内陈设协调一般，每一种瓷器的需要量都不大，难度却较大。这个饭店曾到几个厂家订货，都因批量小、难度大未订着。到了我厂，货订得很顺利，交货期也不长，饭店非常满意，还特意为我厂提供10万元试制费。我厂对金陵饭店这样小的客户提供的满意服务，吸引了更多的小客户。北京崇文门饭店、北京兆龙饭店，西藏拉萨饭店、长沙芙蓉饭店、广东珠海宾馆等都相继来厂订货。实践证明，我厂的产品不但在国际市场上有着较高的声誉，

而且在国内有着广阔的市场。

## 二、适应市场竞争，改革落后的经营体制。

长期以来，我国陶瓷出口一直实行外贸收购制，这种外贸管收购，工厂管生产，厂商分隔，产销脱节的经营体制，是难以适应十分激烈的市场竞争的。为了提高企业的竞争能力和应变能力，努力实现宏观和微观经济效益的统一，为国家多创外汇，1985年2月，在中国工艺品进出口总公司和省人民政府的领导和支持下，工贸双方商定，将传统的外贸收购制改为外贸代理制，这是现行陶瓷工贸经营体制的一项重大改革。近一年来，省工艺品进出口公司满意地接受了我厂的委托，热情为我们介绍客户，提供办理产品出口信息、储运、催证、审证、制单、结汇等方面的有偿服务。我厂在外贸部分的媒介和指导下，直接与外商洽谈生意，自主签约成交，并将取得的外汇按照国家核定的换汇成本向外贸结算，实行换汇成本包干，超亏工厂自负，减亏工贸分成。这种新的体制实行以来，对于调动工贸双方的积极性，搞活企业，扩大出口，起到了积极的作用。

一是彻底打破了企业吃国家的“大锅饭”。过去外贸管收购，工厂管生产，外贸的收购计划一经下达，工厂就得按计划组织生产。不管市场是否发生变化，产品对不对路，外贸部门都得无条件地收购，因而经常出现“产品积压，削价内销，工厂报喜，外贸报忧”的反常现象。我厂实行代理制以后，直接承担了全部经济责任，国家既不要为我厂承担产品积压、占用资金、多付利息、纸箱霉烂、瓷器破

损、削价内销的经济损失，又不要担当价格波动、外币贬值、客商倒闭、中断合同等风险。

二是扩大了企业的生产经营自主权。实行代理制以后，我们直接与外商打交道，外商需要些什么花色品种，批量大小，价格高低，均由我们工贸双方共同与外商洽谈。市场上哪些产品好销，哪些产品滞销，我们基本上心中有数，因而掌握了生产经营主动权，克服了生产盲目性。去年美商爱克瑟尔公司订购的超级市场用瓷，在美国一直比较畅销，外贸库存又不多，我们通过市场预测，有意多安排生产这一产品，下半年，这批产品已全部发运到美国。又如包装纸箱，外商多年提出体积过大，运费太高，要求改小一点。可是在实行收购制的二十多年里，“外商要改不能改，外贸想改不会改，纸箱厂能改不愿改，我厂会改无权改”，问题却长期得不到解决。实行代理制以后，我们立即改革了43个品种计8万多个纸箱，不但节约纸箱费用9万多元，而且节省运输费用16万多元，深受外商的欢迎。

三是密切了工贸关系。过去，我们和外贸之间纯属买卖关系，为了价格问题，往往是争论不休。而国家过去执行的又是几十年一贯制的价格模式和几十年一贯制的质量标准，这既不符合市场的需求，又不符合价值规律。近几年来，国际市场的销售渠道繁多，质量标准各异，如美国市场要求造型奇特，花色款式新颖，客户与客户之间各有各的标志和店徽，而且品种多，批量小，交货快，这些都不可用一种作价模式和一种质量标准所代替。市场竞争表



明,产品的价格,不仅取决于产品的实物质量的高低,更重要的是取决于企业提供服务质量的好坏。这种通过为用户提供优质服务所赚的钱,既不要增加投资,又不要耗能,于国家和企业都合算。

实行代理制以后,我们在外贸部门的指导下,直接与外商洽谈价格,签约成交,企业努力为客户提供优质产品和优质服务,工厂和外贸都得到了看得见的物质利益,工贸矛盾也迎刃而解。现在,我们和外贸互相配合,一致对外。当我们刚刚实行代理制资金发生困难的时候,外贸部门明知自己仓库还有存货,也优先发运我厂的产品。在过去的一年中,我们虚心向外贸拜师学艺,主动为外贸分忧解难,当港商一批甜品碗要货甚急,别的厂家完不成的时候,我们主动承担了90万件,优先安排,按期交货,从而保证了履约。

四是减少了流通层次,节省了中间费用,提高了经济效益。过去,陶瓷出口中间环节多,资金占用高,工厂把出口产品先交市工艺品进出口公司,市公司又按调拨价交给省工艺品进出口公司,据了解,我省出口陶瓷总共占用流动资金约一亿元。虽然我厂出口瓷占全省的四分之一,但由于我厂的产品适销对路,外贸用于收购我厂产品所占用的流动资金只需要1,000万元左右。实行代理制以后,我们按市场需求合理组织生产,该上的上,该停的停,该储的储,及时发货,及时收汇,占用流动资金又降为400万元,既为国家节约了资金,又提高了企业的经济效益。1985年,我们在原材燃料大幅度涨价、职工工资增加、各

项开支比上年增加200万元的情况下，还可实现利润300万元，仍是国内同行业的先进水平。

### 三、加强基础工作，保证企业经营方针目标的实现。

为了保证企业经营战略目标的顺利实现，不仅要求企业管理思想现代化，而且要逐步创造条件，努力做到管理方法、管理手段和管理人才的现代化。我们在制订经营方针、改革经营体制的同时，狠抓各项基础工作，在企业内部推行了“一化三制”，即技术业务标准化，经济责任制、经济核算制和经济奖惩制。我们在全厂广泛开展标准化活动，发动群众订“一等标准”、做“一等工作”、出“一等产品”。把企业经常出现的重复的生产技术、业务活动都订成企业标准，即生产技术标准与工作标准，前者对全厂的64道工序都制订了劳动定额、消耗定额、工艺规程、操作规程、安全技术规程、质量标准；后者明确规定了各类管理人员的职责范围，工作程序和工作标准。经济责任制是根据标准化的要求，将企业的经营方针总目标逐级分解成若干个小指标，层层分给科室、车间和班组，最后实行产量、质量、消耗、设备保养、安全卫生“责任五到人”，将计划管理同劳动管理有机地融合一起，以形成方针目标管理体系。经济核算制是按标准对层层分管的指标进行核算。在核算中，我们紧紧抓住计量、原始记录，坚持用数据说话，及时张榜公布，形成一种“比一比、看一看”的竞赛气氛。经济奖惩制是维护企业标准，巩固经济责任制和经济核算制的重要手段，我厂为了做到按标准进行奖罚，制订了厂规，明确规定了八条纪律及奖励和处罚标准。

我们在实践中感到，实现企业的经营战略目标，人的问题是一个更重要的问题。几年来，我们一方面加强思想政治工作，努力建设一支具有“奋发向上，为国争光”的职工队伍。另一方面，采取各种有效措施，加速人才培养。先后选派了 119 名优秀青年职工去高等院校、中等专业学校和各种专业培训班进行深造。厂内还先后自办了 65 个业务技术培训班，参加培训的达 2,691 人（次）。为鼓励广大职工自学成才，我们专门制订了高等教育自学考试奖励条例。去年 7 月，我们还聘请了中南工业大学管理工程系的 5 名教授来厂讲授现代化管理方法，共授课 156 课时，全厂有 86 名管理人员通过考试取得了合格证书。上述人员在推行现代化管理工作中发挥了重要的作用。

目前，我厂已制订出“七五”期间的办厂方针目标，要在五年内把我厂建设为“领导班子心齐风正、精干配套，职工队伍奋发向上、为国争光，厂容美观，设备先进，管理科学，产品畅销，效益显著，生活富裕”的现代化企业。

# 创“优”夺“牌” 振兴企业

## 常州柴油机厂

我们常州柴油机厂是一个有 72 年历史的老厂。现已发展成为生产小马力柴油机的专业化工厂。近五年来，我厂坚持把提高产品质量作为提高经济效益的突破口，取得了显著的成绩。主导产品 S195 柴油机于 1979 年获得国家银质奖，1980 年、1982 年又连续两次获得国家金质奖。1983 年，我厂成为全国第一批荣获国家质量管理奖的三个获奖单位之一。S195 柴油机已进入国际先进水平行列，涡流式燃烧室的性能和燃油耗率已处世界领先地位。目前，我厂所有产品均打入了国际市场，畅销 64 个国家和地区，累计出口量达 13.5 万台，为国家创汇 4,320 万美元。我厂的赶超对象——日本洋马公司认为，我厂的产品已是他们唯一的竞争对手。

我们所以能取得这样的成绩，主要是始终如一地在产品质量上下功夫，是靠质量翻身，靠质量发展，靠质量出名。

### 一、质量第一是我们的治厂之本。

我厂在历史上曾经吃过产品质量差的苦头。六十年代初期，工艺、设备落后，技术水平低，产品质量差。农民

讽刺我厂生产的 4120 柴油机是“豆腐机”、“烂泥机”。产品销路不好，工厂亏本，一度靠贷款发工资，甚至靠生产锅铲、煤球炉等小商品过日子。这一教训，使我们深刻认识到，质量是企业的生命，是商品走向市场的通行证，只有扎扎实实地把产品质量搞上去，才是治厂之本。我厂在抓产品质量的过程中，重点抓了培养质量意识，维护质量信誉，加强质量手段等三方面工作。

1. 培养质量意识。我们不只是把“质量第一”、“用户第一”的口号写在标语上，贴在墙头上，挂在口头上，而是落到实处。例如，新工人进厂第一天就要接受质量教育，用我厂过去由于不重视产品质量的历史教训和近年来工厂靠质量翻身、发展的事实，教育新工人从进厂起就要树立牢固的质量观念。1979年，我们在一次质量检查中，发现一台柴油机机身内腔由于铸造后清砂不净，残留一只铁钉和少许砂泥，虽然这对整机性能没有多大影响，但我们抓住这件事不放，立即对生产现场和已经出厂的 2044 台柴油机进行全面检查，结果又查出 108 只铁钉。接着，召开全厂职工大会，让大家重温六十年代产品质量不好吃苦头的历史，发动群众查根源，订措施，并宣布将发生“铁钉事件”的一天定为“厂质量日”，每年这一天召开全厂大会，让全厂职工牢牢记住这一教训。

对质量问题要做到奖罚严明，才能培养出职工强烈的质量意识。我们在制订各级各类经济责任制中，把质量指标作为奖罚标准的主要否定指标，实行重奖重罚。1985年，我们抽查到一台柴油机有渗油质量问题，一直追查到生产

科、经营科、设计科、工程师办公室等部门，查了个水落石出，厂长在全厂大会上通报了这件事，当场宣布：从厂长、主管质量的副总师开始，到这几个部门的负责人和作者，都罚扣三个月奖金。

2. 维护质量信誉。几年来，我们始终坚持质量管理，保证产品质量稳定提高，特别是当产品出了质量问题时，我们的态度是不护短，敢揭自己的“疮疤”，用我们的真功夫，来维护产品的信誉。1984年我厂有一台柴油机因配套件油封质量差而发生渗油质量问题，被省标准局查出判为不合格品。当时压力是很大的，但是我们认为，虽然配套油封不是我厂生产的，可质量不好的油封进入总装线，说明工厂质量保证体系有问题。于是，我们一方面向领导作检查，一方面提出了杜绝“三漏”的新目标，采取22项措施，限期解决，而且举一反三解决了用户反映的机器有时发生冲缸垫和穿火等质量问题，使产品质量又提高了一步。最后，我们专门邀请省标准局对我厂产品复查，受到了好评。

3. 加强质量手段。首先要贯彻预防为主的思想，由事后检查变为事前控制，建立质量保证体系，控制造成质量波动的“五M”因素（即人、机、料、方法、环境）。同时，又不放松产品的事后检查把关，加强质量检测手段，加强质量检查、监督机构。其次，把管理技术同工艺技术改造结合起来。管理技术的进步推动了工艺技术的进步，工艺技术进步大大提高自动化生产程度，就有利于克服人为因素对质量引起的波动。两者相辅相成，使工厂质量手段不

断得到加强和完善。

在整个质量工作中，我们感到必须处理好五个关系，即质量与领导的关系，质量与工人的关系，质量与效益的关系，质量与数量的关系，产品质量创优与大面积产品质量巩固、提高的关系。因此，我们在企业的经营管理中，坚持遵循五项原则：在处理企业经济效益问题上，质量第一，利润第二；在处理企业发展方针上，长远第一，眼前第二，着眼于产品长远的竞争能力；在生产任务与质量发生矛盾时，质量第一，生产任务第二，宁可完不成任务也要确保台台产品是优质；在处理企业与用户的关系上，用户第一，企业第二，尽可能满足用户的需要；在处理思想与管理工作上，质量意识第一，管理方法第二，人的质量观念才是产品质量的决定因素。

**二、深入持久地开展全面质量管理是我们的治厂之法。**

实践证明，技术水平相同的企业，如果管理水平不同，其结果将会大不一样。因此，我们在质量第一的思想指导下，以创优夺牌、振兴企业为目标，在学习和运用全面质量管理这一科学管理方法上下了一番苦功夫，逐步从经验管理向科学管理迈进，摸索出一条产品创优升级的新路子。

第一，实行目标管理，做到一年一个目标，使产品质量年年有新的突破。

我们每年都联系产品质量状况，采取上下结合的办法制订出质量奋斗目标，提出定性定量要求。1979年提出

“赶‘洋马’，夺银牌”，具体目标是19条；夺到银牌后的1982年提出“赶超‘洋马’，夺金牌”，具体目标有16条；夺到金牌后的1981~1983年提出“国内再夺金牌，国际争创名牌”，要求产品做到“三高二低一改观”：提高无故障使用期，提高清洁度，提高扭矩储备；降低燃油、机油消耗，降低噪音；改善整机外型、油漆色彩和装潢。1984年针对渗油质量问题，又在“三高二低一改观”后面加上“三杜绝”（杜绝漏油、漏气、漏水）质量升级目标。1985年提出质量再夺金牌，具体目标有19条。

在实现质量目标中，我们主要抓住五项工作：

一是抓同类产品的对比，找出差距，明确质量赶超目标。在调查国际市场的基础上，从日本、意大利等国引进先进样机，同我们的机子反复对比，从中得到大量数据，这就为我们制订质量升级目标提供了可靠的依据，明确了改进方向，便于我们从工艺上、技术上、标准上、材质上采取措施，实现质量升级目标。如：1979年我们通过同日本“洋马”样机对比，找到了起动困难、噪音大、三漏普遍、窜机油、外型较差、寿命短等六个方面的问题，制订了改进计划和措施，进行全厂性的攻关活动。经过一年努力，六个问题都得到了解决。在此基础上，我们继续找质量差距，不断组织新的攻关活动，到1981年初，我厂机子再同日本“洋马”对比，取得“七超三平一略差”的成绩。

二是抓目标的管理和展开。根据每年提出的质量目标，订出措施，编制出目标管理图，再在全厂组织层层展开，层层分解，层层包保，把实现质量目标的措施落实到每一



个环节和人头，形成了分级分口负责、纵横联锁的管理系统。同时实行质量目标责任制，与经济利益挂钩，奖惩兑现，厂长每年对质量目标组织两次诊断评价。

三是抓群众性质量管理活动。发动全厂职工围绕质量升级目标，定出课题，开展QC活动。活动内容从单纯的对质量攻关，转为对一切工作质量的管理，达到用工作质量保证产品质量的目的。这项活动开展以来已有31个QC小组分别获得全国、省、市优秀小组称号，累计完成课题项目399个，取得的直接经济效益达249万元。

四是抓信息管理。质量信息是工程质量和产品质量的反映。为了及时捕捉到质量信息，利用信息监督质量状况，改进、提高产品质量，我厂健全了全厂信息反馈管理系统。各部门获得的质量信息，及时报送全面质量管理办公室汇总登记，分析研究，储存处理，运用二图（排列图、因果图）、二表（措施表、反馈表）组织反馈，督促解决。

五是积极贯彻国际标准。收集了“ISO”以及苏联、日本等先进国家标准，与我厂全部质量标准分析对比，找出差距，全面修订了与国际标准相一致的企业内控标准42个，交生产部门执行。通过国际标准的贯彻，进一步改革了我厂的生产设备、工艺装备、测试手段，促进了工厂的技术进步。

第二，加强生产全过程的质量管理，建立质量保证体系。

好的产品是设计和生产出来的，不是靠最后检查出来的。因此，必须建立从原材料、外协件进厂到产品制

造、出厂、售后服务的生产全过程的质量保证体系，使产品质量的全过程都处于严格的监督和严密的控制之中，做到以防为主，防检结合。在这方面，我们除了建立原材料、辅助材料的质量保证、管理基础保证和技术基础保证外，着重抓了工序质量保证、扩散件质量保证和售后服务质量保证。

工序质量是保证零件质量进而保证整机质量的关键。我们制订出了每道工序的质量标准，交操作者和检验员严格执行。对全厂关键工序设立了质量管理点，用数理统计的方法，对工序质量进行定时、定量的抽查，预防不良品的出现。操作者广泛开展“信得过”的自查、自分、自盖工号的“三自”活动。同时建立质量检验规范，加强自检、互检、专检的“三检”制度，严把工序质量关。

专业化协作和企业联合，是提高产品质量和扩大再生产的必由之路。1984年以来，我们在原有专业化协作基础上，通过发展企业间的横向联合，又建起了1个曲轴专厂、4个联营分厂和28个定点协作厂，把S195柴油机上的146种零件扩散给这些乡镇企业生产，自己仅生产11个零件。在联合中我们认识到，联合成败的关键是质量保证问题。如果由于零件扩散造成优质产品不优质，那么，这种企业联合，就有使优质产品倒牌子的危险。因此我们在企业联合的指导思想上，坚决摒弃那种见利忘义，坑害用户，以盲目追求速度为目的的联合。在具体工作中，我们做到了“六个坚持”：即坚持联合条件，优选“对象”，搞择优扩散；坚持关键零部件不扩散；坚持按专业化协作原则选定协作

厂和安排扩散零件的品种；坚持在零件扩散时连同全部制造技术一同扩散，帮助他们搞好技术培训；坚持对协作厂进行思想上、技术上、管理上的渗透，向协作厂派出质量巡视员和驻厂质量监督员，使我们一套行之有效的管理方法在协作厂开花结果；坚持按质量标准严格把好入库检验关；坚持与协作厂建立“目标一致、荣誉共享、利益均沾、责任同担”的合作关系，提高他们制造优质零件的积极性。1985年零部件大量扩散后，产品质量稳中有升。一年中，上级在全国各地对我厂产品抽查60次，实测数据均好于1982年获得国家金质奖的检测数据。

产品售后服务工作是对产品进行质量管理的延伸，是全面质量管理的重要内容，工作做得好与坏直接关系到产品声誉。我厂的做法是，专门成立维修技术服务中心，对产品实行“三保”，采用四种形式对用户服务：①维修服务。配备专车，近省地区来电来函要求维修，随叫随到。外省地区建立33个服务点，供应充足配件，委托服务点搞好维修服务；②巡回服务。在农忙季节组织维修服务队到全国进行流动服务；③培训服务。到农村社队开办短训班，提高维修保养技术；④门配服务。服务中心设立配件门市部，直接供应配件，代办函购托运业务，农忙季节通宵营业。我们对用户来电来函提出的要求做到了三天之内必有答复，为用户办理函购配件也在接到函购汇款三天内装箱托运，对用户上门维修做到小修不过夜，大中修必须在三天内修复。加强售后服务工作后，我们感到收获很大。第一，增加了用户对企业和产品的信任感。服务的过程实际上是

宣传自己工厂和产品的过程，服务越深入，越周到，用户对产品的印象就越深刻，越牢固，就能树立工厂和产品的信誉，扩大产品销路。第二，服务为收集产品质量信息创造了条件，有利于工厂改进产品，提高质量。

### 三、加速老厂技术改造是我们的治厂之路。

先进的技术装备是提高产品质量的物质条件。在大批量生产的情况下，要大面积保证产品质量，必须十分重视技术改造，增强专业化和自动化生产程度，在这方面，我厂着重抓三条：

1. 针对产品质量问题，抓工艺改造和设备的更新换代。开始，我们以机械取代手工，接着把普通机床改为专用机床，使“一人一机，一刀一序”的加工方法逐步改变为“多刀一次车，多面一次铣，多孔一次镗，多眼一次钻，多丝一次攻”。然后，向专机流水线发展，向高效多工位组合机床、自动化、半自动化生产线进军，采用了机械手、电子技术、程序控制、气动化、微机技术等新技术新工艺，把工艺技术的改造一步步推向前进。经过多年努力，我厂自制、改制了 551 台设备，建成 11 条生产自动线和 13 条高效专机流水生产线，装配车间形成封闭、净化作业。通过技术改造，解决了长期影响柴油机质量的清洁度和零部件精度这两个技术关键问题。零部件质量和整机性能合格率都能稳定在 98% 以上，五大件关键项次合格率保持 100%，S195 柴油机的不清洁度从原来的 300 毫克下降到 100 毫克以内，从而大大提高了柴油机的机械效率和可靠耐用程度。

2. 调整全厂工艺路线。1983年,先后搬迁了3个车间、15条自动生产线和专机流水线,207台设备,调整了4个仓库的流程,缩短了加工工艺路线,减少了运输环节,解决了零件在往返运输中的磕碰撞伤问题,降低了管理费用,并改善了厂容厂貌。

3. 有计划有组织有领导地开展群众性的技术革新活动。在活动中,我们围绕不断提高产品质量做到全面规划、统筹安排,把当前与长远结合起来,抓住主要矛盾,先上急需改造的项目和投入少、产出多、见效快、收益大的项目,把有限的财力、物力用到关键地方,使技术改造投入一项收效一项。我们坚持技术人员与工人相结合,发动工人搞改造,从上到下形成了一个由专业队伍和群众队伍相结合的技术改造网,做到重点项目厂部抓,一般项目车间抓,小改小革班组抓。取得了很好的效果。

近五年来,我厂总共实现技术革新项目843个,总投资达1,427万元。使我厂的工艺技术水平有了较大提高,满足了产品质量的需要。

## 不断完善企业管理基础工作 是企业的一项长期任务

无锡油泵油咀厂

我厂是全国产量最大的高压油泵油咀专业重点、骨干企业，产品有五大类 169 个品种规格，经济效益与产品质量在同行业处于先进水平。新产品产值占总产值 46.7%，产品全部更新换代，万元产值能耗连续五年下降，被评为省、部局节能先进企业。主导产品 ZS4S1A 喷油咀偶件和 4135 合成泵获国家银质奖，PB35S4 喷油器总成获部优质产品奖，优质产品产值率近 60%。产品销往 28 个省、市、自治区，远销东南亚、澳大利亚、新西兰、非洲、北美等国家和地区。1980 年以来，供货合同履约率连续六年达 100%，赢得了用户的信誉。

我厂之所以能保持稳步发展，即使在农机行业调整阶段，农机产品出现严重滞销的困境，还仍然质量不断提高，销售不断增长，经济效益不断上升，这同我们持续不断地狠抓提高管理基础工作水平是分不开的。1978 年下半年开始进行恢复性整顿时，企业管理百废待举，当时我们主要抓了恢复管理基础工作，来带动恢复生产和工作秩序。1982 年在搞五项工作整顿过程中，我们强调了要在健全和齐全

管理基础工作上见成效。1984年以来，为了适应推进管理现代化和经济体制改革的需要，我们提出了按照系统性、准确性、实用性的要求，进一步完善管理基础工作。我们觉得，搞好基础工作是企业管理之本，有了健全的、科学的、扎实的管理基础工作，企业才有内在活力，才能腾飞，才能取得明显的经济效益，向企业现代化管理体系迈进。

### (一)

如何加强企业管理基础工作？我厂的做法概括为抓好“五个”结合，用好“升级”形式。

#### 1. 结合企业整顿，健全管理基础工作。

管理基础工作是企业管理的基石，建立和健全管理基础工作是企业全面整顿工作的重要组成部分。管理基础工作有为多项专业管理发挥作用的特点，我们按照它的主要专业属性，明确由主管职能科室负责整顿所属的基础工作，明确将这些基础工作，列入科室日常业务职能工作范围，并有专人负责。做到责任落实，人员落实。这样可以防止和克服整顿基础工作中责任不清的现象。整顿中，在广泛发动群众的基础上，我厂制订了22个科室、7个车间的部门经济责任制，126个班组经济责任制，668个岗位经济责任制。全厂职工都通过了初级文化技术基础教育，根据油泵行业特点拟订了七类118项技术标准，建立了企业内部的人员、劳动、物资、设备、能源、资金、费用等定额以及生产期量标准。随着企业整顿工作深入进行，我们分析

了每一项管理基础工作的纵向层次，清理了每项专业管理与基础工作六项内容之间的横向关系，初步形成了以标准、计量、定额为主体，责任制为核心，基础教育为保证，通过管理信息反映动态情况的全厂性的基础工作整体结构。

### 2. 结合推行经济责任制，考核管理基础工作。

管理基础工作是建立和健全经济责任制的基础，推行经济责任制又是促进基础工作的有力手段。我们在推行科室、车间一级部门经济责任制中，把部门负责的基础工作，作为职责内容每月考核。同时，职能科室对主管的基础工作在全厂贯彻执行情况，承担检查考核责任。并把个人岗位应该完成的基础工作，列入考核内容。这样就在全厂上下以经济责任制为纽带，把管理基础工作的内容和责任分解到企业内部各级组织和每个岗位。例如制订全厂工具消耗定额由工具科负责，考核时发觉只有外购工具消耗定额，而无自制工具消耗定额，我们没有迁就客观原因，坚持按经济责任制规定扣分，结果工具科组织力量，在两个月内第一次制订出全厂 17,010 种自制工具消耗定额。

### 3. 结合开展“四全”管理，完善管理基础工作。

“四全”管理是我国现阶段组成企业管理现代化体系的主要内容。按照“四全”管理的内容和要求加强管理基础工作才更具有目的性和系统性。我们围绕为开展全面计划管理和全面经济核算提供服务，完善各类技术经济定额和厂内计划价格，增添计量设施；按管理的系统性，把全厂 136 种规章制度统一整理为 80 种；努力改善信息工作，将全厂 1,200 多种原记录，审定归并为 10 类 946 种，建立了



市场信息、生产信息、责任制考核信息等人工信息管理系统；我们围绕全面质量管理，健全了科技档案和八大类计量管理，引进并研制了先进的计量测试手段，主导产品全面采用国际标准，并制订了高于这些标准的内控标准。还设立了质量信息反馈管理中心，配备专业干部，负责厂内外产品质量信息的反馈、传递和处理。我们围绕全面劳动人事管理做好定员定额、人事档案工作，成立教育培训中心，制订企业的“七五”教育规划，认真组织干部、科技人员、班组长进行知识更新。我们感到按“四全”管理配套加强基础工作，要求集中，目标明确，容易理清基础工作的内在联系和纵横交叉关系，对建设以“四全”管理为主要内容的现代化管理体系很有促进作用。

#### 4. 结合使用电子计算机，革新管理基础工作。

我们认为有扎实的管理基础工作，是能否实现计算机辅助管理的重要条件。这涉及到企业里原始凭证、台帐、报表的格式和内容要统一化，全厂管理数据的采集、传递和处理要具备“四性”，即系统性、完整性、准确性、及时性。为了革新管理和优化系统目标，计算机将广泛应用数学模型，其中很可能某些数据过去从未提出过，而现在要重新收集。由此可见，使用电子计算机，对基础工作提出了新的要求，它将促进管理基础工作的进一步完善，使之进入更高的水平。从这个意义上讲，抓紧时间按照电子计算机管理的要求加强基础工作，就等于争得了开发计算机管理的时间。我厂在整顿验收合格之后，重新整理了全厂的凭证、台帐和报表，统一格式，统一代码，规定传递程

序，删除重复项目和重复统计，对所有表格里的项目名称统一审定。去年，我厂同上海计算机技术研究所洽谈联合开发《分布式微机网络辅助企业管理系统》时，他们认为我厂使用电子计算机加强管理基础工作，使开发进程相应提前了半年。

#### 5. 结合狠抓班组建设，巩固管理基础工作。

班组是企业各项工作的落脚点，企业管理的坚实基础在班组，管理基础工作的持久巩固靠班组。班组管理状况，直接反映出一个企业的基础工作水平和活力。班组对六项基础工作，一是要负责具体地贯彻执行或组织实施，二要准确、及时、完整地反馈原始数据。班组抓好了管理基础工作，就牵住了班组建设的牛鼻子。我厂班组建设实行“三抓”：行政为主工会配合抓，职能科室对口抓，车间直接抓。工会配合行政深入开展班组四赛四比流动红旗竞赛：一赛基础管理，比制度贯彻、台帐齐全准确；二赛完成任务，比定额先进、降低消耗；三赛产品质量，比工艺纪律、执行质量标准；四赛文明生产，比安全操作、生产秩序良好。竞赛提高了班组管理水平，也巩固了基础工作。我们规定管理基础工作的主管职能科室，要对口进行业务指导，指导班组执行工艺纪律，反馈质量信息，做到生产和消耗的统计核算数据准确及时。几年来我们坚持把管理基础工作作为班组建设的重点，改变了班组面貌，全厂省先进班组、质量信得过班组的数量逐年增加，从1981年的29个增加到1985年54个，1985年比1981年增加86.2%。

#### 6. 采用“升级”形式，组织和激励广大职工参加管理基

础工作。

去年我厂 4135L 号系列泵在部优基础上争创银牌，根据性能质量与零件质量分等检查项目的技术标准规定，要达到优等品水平，需要从设计、工艺、检测、制造等方面采取 36 项措施，这些措施基本都是技术标准、计量工作、规章制度等管理基础工作，我们按项目分解到主管科室、车间，落实到人头，列出创优工作计划，按完成期限进行考核。事实上随着产品质量升级对管理基础工作的要求也在升级。由于这种“升级”形式标准明确，有奔头，容易被干部、群众所接受，还能激发集体荣誉感，所以我们有意识地运用这种形式，来激励大家加强管理基础工作。

## (二)

管理基础工作作为企业的一个重要工作，从 1978 年恢复性整顿算起，已经连续抓了七年多时间，实践给了我们许多启示：

1. 完善管理基础工作是增加经济效益的必备条件。

提高经济效益，企业要面向自己。多年来我厂坚持眼睛向内，通过加强管理基础工作，发挥自己的优势和潜力，开发了适销对路的产品，提高了企业内部消化能力，为企业增添了效益。例如：市场上急需柴油机汽车的油泵新品种，我们为了加快开发速度，根据主机厂的技术要求，加强了测试、配试、基准传递、计量保证，以及性能参数、技术标准的控制等技术基础工作，使新产品迅速投产，现

在占我厂油泵产量的 80% 是汽车用油泵，产品供不应求。去年，因为能源紧张并涨价，原材料、外购件提价，成本增加 406 万元，由于加强定额工作和信息管理，严格考核岗位责任制和质量责任制，提高了劳动效率，降低了消耗，企业内部消化了 200 多万元。现在我厂的产值利润率达到 40%，这在同行业是最高的。由此可见，管理基础工作的完善程度直接关系到经济效益的好坏和企业的前途命运，搞活企业需要依靠扎实的基础工作来支撑。

## 2. 抓好管理基础工作是提高产品质量的治本之道。

产品质量年年抓，质量指标月月查，为什么 1979 年以前成效不大，而近几年来，质量稳定提高，连年荣获省、部优和国优产品呢？主要是我们认识了提高产品质量的内在联系，因而措施对路，效果显著。产品质量指标，它是企业进行综合治理，采取各种技术和管理措施的结果，很显然，如果只查质量指标，不查质量措施，只考核质量指标，不考核管理基础工作，那就根本不会出现稳定提高产品质量这种良性循环的局面。我们端正了指导思想，以质量指标为龙头，坚持把质量保证体系的落脚点放在抓好各项管理基础工作上。在质量管理上，对加工过程的质量和原材料、外购外协件的质量，严格按技术标准检验把关；在技术管理上，我们搜集了世界上 18 个国家的先进技术标准，健全了产品标准和作业标准，严格执行工艺纪律，做好现场技术服务；在生产计划管理上，加强计划的综合平衡，安排好设备检修和工装、刀量具的供应，抓好均衡生产、文明生产和劳动纪律等等。有力地保证了企业产品

质量不断提高。

### 3. 搞好管理基础工作是提高专业管理水平的关键。

在实际工作中，我们感到企业里不存在脱离专业管理的基础工作，即使一项基础工作能为多项专业管理所共享，但是每一项基础工作，它总是主要归属某一专业管理范畴。基础工作是日常性、事务性很强的工作，它为专业管理提供前提条件、标准依据、分析资料 and 保证手段。各项专业管理都要立足在基础工作之上，并通过基础工作反映管理活动的客观水平和动态情况。所以，我们抓专业管理时就重点抓基础工作，检查专业管理时也严格检查基础工作。只有基础工作扎实了，专业管理才能有节奏、有秩序、有好的效果。同样，专业管理水平提高了，基础工作也相应得到了加强。

### 4. 加强管理基础工作是推进管理现代化的重要前提。

有的同志认为，基础工作是企业整顿阶段的任务，进展到现代化管理阶段，不必再谈抓基础工作了。其实不然，当前，企业推行现代化管理，深感薄弱的环节，还是基础工作。现代科学管理，注重决策，重视预测和控制，管理方法和管理手段需要企业管理数据化。因此这就对基础工作提出了新的要求，包括在原有的水平和内容上进行提高、调整和充实，对开展基础工作的方法和手段进行改进和改革，以满足推进管理现代化的需要。从这个意义上讲，基础工作的现代化程度，将影响着企业管理现代化的进程。

# 提高产品质量 永葆“熊猫”名牌

国营南京无线电厂

我们南京无线电厂是一个军民结合、多品种试制生产的综合性电子整机企业。已有50年历史，职工6,000多人，工程技术人员占五分之一。熊猫牌是新中国诞生后第一个在国际市场上注册的电子产品商标。

“六五”期间我厂产品质量有明显的提高，可靠性上升7~10倍，通信机、收录机的MTBF稳定在2,400小时，黑白电视机超过8,000小时，彩电达到4.3万多小时。主要产品获得国家金质奖2个，银质奖8个，部、省优20个，全国评比一等奖14个，平均优质品率达64%。在运载火箭和同步通信卫星发射试验等重点工程中，在南极考察中，我厂先后有十多种新产品，200多台通信设备和5个卫星通信地面站配套设备参试，运转正常，质量良好，受到党中央、国务院、中央军委的嘉奖。

质量出效益，1985年我厂经济效益达到历史最高水平，主要技术经济指标在同行业中继续保持先进水平，工业总产值2.8亿多万元，实现利润4,500多万元。五年上交的利税1.46亿元，相当于企业固定资产净值的3.86倍。

产品质量提高带来了社会效益，仅产品可靠性增长和产品消耗功率降低，就为用户节省1,200多万元的维修费，为国家节约电能源近1万千瓦。

我厂产品在国内市场享有一定信誉，继五十年代熊猫牌收音机出口以后，近几年来我厂通信设备、测试台也陆续出口。

### 一、狠抓责任心 增强名优产品原动力。

名牌优质品，是企业的实力所在，它不仅是适应市场和用户的需要，而且也是企业自身发展的需要。在竞争的形势下，以质量取胜，实际上是企业以优良的职工素质、管理素质、技术素质取胜，这三个素质互相渗透，融为一体，构成了企业的真正实力。

#### 1. 提高认识，理顺三个关系。

在改革、开放、搞活的新形势下，我们把提高质量、扩大市场作为企业转轨变型的关键来抓，在继续强化质量管理体系的同时，注意处理好三个关系：

一是牌子与市场的关系。实质问题是不能见利忘义，始终都要坚持信誉第一，坚持向国家负责，向用户负责，向企业负责，不能因小利而吃大亏，贪近利而招实祸。在生产试制中，我们总是把质量放在第一位，做到畅销平销一个样，利润高低一个样，生产紧松一个样，投放市场的新产品要做到质量稳定可靠，投放后就能站住脚。例如，我厂先后出产的各种黑白和彩色电视机、收录机，已获得三块国家银牌，拥有近300万用户，至今畅销不衰，供不应求。

二是民品与军品的关系。有人认为军品质量要求高，民品可以马虎一点。我们认为，军品、民品都要高质量，质量不好，工厂倒牌子，国家受损失，用户受坑害，危害很大。因而，我们工厂对军品、民品的试制、生产过程的控制，从严要求，实现同步提高。例如民品上的元器件沿用了军品老练筛选、首件三检、例试等办法，有效地促进了广播电视产品可靠性的提高。

三是主观与客观的关系。对一个企业来说，提高产品质量需要一定的外部条件，如原材料、元器件的质量。但对我厂用户而言，买的是整机，而不是元器件、原材料。作为整机厂对用户负责，就不能强调外部条件，而要充分发挥主观能动性，在现有的条件下，为用户提供优质产品。所以，我们厂在采用元器件时，始终立足于择优配套，同时又从设计和工艺上采取措施充分发挥现有元器件水平，提高整机性能。我厂对选用的国内元器件都进行老练筛选，仅1958年进厂检验、老练元器件1.4亿多件，剔除不合格的、早期失效的有129万多件，保证了整机可靠性。

## 2. 加强教育，倡导三个新风。

我们围绕提高产品质量，在全厂开展了爱党爱国爱厂的教育，“一流产品、一流服务”的QC教育和“生产优质品光荣，生产劣质品可耻”、“假如我就是用户”的职业道德教育，在全厂形成一个“争第一、创一流”的浓厚气氛，积极倡导三个新风：

倡导为厂争光的志气。我们经常联系实际，从不同角



度反复地向职工提出一个问题：你是为“熊猫”争光，还是抹黑？用用户的表扬鼓舞职工的爱厂之心，用用户的批评鞭策职工的爱厂之心，用同行业的竞争激发职工的爱厂之心，使为厂争光、为国争光的自豪感与搞好本职工作的责任感紧密结合起来。我厂研制的卫星通信直播电视接收机和卫星地面站总承已于1985年通过了质量保证能力的测定，成为全国第一个获得论证证书的厂家。

倡导奋发攻关的锐气。创、保名牌，是提高产品质量和信誉的过程。凡是产品质量的较大问题，我们都发动全厂攻关，进行PDCA循环，按5W1H实施。我厂二〇三班QC小组围绕产品创优，提高可靠性，把技术攻关和改进班组管理结合起来，先后发表20项QC成果，他们负责调试的3个产品，一个获金牌，一个获银牌，一个获部优，连续四次被评为全国优秀QC小组。从1980年起，工厂一直把他们树为全厂标兵班组，推广他们奋发攻关的经验。

倡导吃苦耐劳的士气。为了提高航空电台的质量，我厂工人和技术人员不辞辛劳，钻冰箱，进烘箱，在温差六、七十度的环境里，进行产品高低温试验，确保产品质量升级，让部队放心。

### 3. 加强管理，健全三个制度。

责任心，需要责任制来保证。我们把提高产品质量列入工厂方针目标，发动各单位和广大职工层层展开，逐级落实，逐级保证。并且不断健全了三个方面的规章制度：

编制《质量管理手册》。我厂已完成了《质量管理手册》以及与之配套的《质量管理制度》、《质量管理用表》和《操

作质量手册》的编制工作，并已实行。《手册》强调质量管理、质量保证、质量控制和质量责任。

完善质量责任制。工厂在制订了146个《管理制度》、40个《工作条例》、25个《业务流程》、327个《岗位责任制》的基础上，健全了39个质量责任制，明确规定各类人员的职责、任务、权限，用工作质量来保证产品质量和服务质量。

推行QCDS考核办法。在经济责任制中，结合我厂实际推行了QCDS奖励考核办法(Q是质量，C是成本，D是交货期和产量，S是安全)，相互间为连乘的关系，质量拥有否决权。

## 二、狠抓可靠性 增强名优产品生命力。

可靠性，是电子产品的主要特点，是产品质量的生命线。我们始终把提高产品可靠性作为推行TQC的重点来抓，作为增强名优产品生命力的要害来抓，贯穿于产品质量的全过程，常抓不懈。

### 1. 精心设计，坚持高标准。

我厂相继成立了四个设计所，每个设计所内部相对具备一定加工能力，并同全厂比较强大的技术后方和生产车间结合，形成了一个既有分工又有联系的科研组织机构和良好的科研管理秩序。同时，还先后与15所高等院校、科研院所合作研制了新产品。为了更有效地提高产品质量，我们不仅不断创造、充实和改善科研试制的物质技术条件，而且十分注意从第一道“工序”抓起，在设计阶段就为产品的可靠性奠定良好的基础。在这方面我们抓了“四加

强四提高”。

加强组织领导，提高产品方向性。我们坚持面向市场，面向需要，面向四化，把技术发展与市场需要结合起来，把消费类市场和投资类市场结合起来，把国内市场和国际市场结合起来；既了解国际行情，又走访国内有关部门，进行市场调查；不仅制定了产品发展战略和规划，而且分析近期市场动向，远近结合，做到上一年度研制的新产品中要有下一年度市场适销的品种。新产品适销对路，不仅是设计质量的基本前提，而且能激发和增强设计人员的创新热情和负责精神。我厂近几年研制的电视机、收录机等新产品，都是市场畅销产品，在全国评比中名列前茅。

加强设计程序，提高产品适用性。我厂拟订了“产品设计过程质量管理实施细则”，严格规定了我厂产品设计程序，从任务下达、技术指标拟定、方案论证、初样审定、设计定型到生产定型，各个环节应做的各项工作都有严格的要求和规范。例如我厂的广播电视产品设计所为了提高整机稳定性、可靠性，不仅采取多方案论证，而且狠抓了元器件、零组件的质量分析认定工作和样机的认定审定工作。因此，他们研制的“熊猫牌”收录机、电视机在全国历届质量评比中都取得了高名次。

加强情报标准，提高产品规范性。凡是定型的产品必须有明确的技术标准和内控标准。在采用国际标准方面抓了两个环节：一是收集、分析，编印了国内外电子产品的发展动态；二是收集、汇编和本厂有关的各类标准共 3,530

项，以及国际标准 599 项，以供设计人员参考借鉴。

加强设计手段，提高产品先进性。我厂在设计阶段注重新技术的应用，注重可靠性设计、价值工程、计算机辅助设计、三次设计、质量特性重要性分级，收到了好的效果。厂里成立了以总工程师为首的可靠性领导小组，各设计所有可靠性研究推广小组，整机车间有可靠性联络员，质量监督处有可靠性试验室，具体负责指导开展可靠性工作，可靠性技术已在电视机、收录机、二级收音机、等类产品设计中得到应用。例如十五瓦电台的可靠性预测达到了同类产品的国际水平。

## 2. 预防控制，坚持严要求。

生产是设计的继续和深入，我们逐步完善生产过程的质量管理，预防与把关相结合，强调五 M 控制，（即人、机、料、方法、环境），坚持七严格，以保证产品可靠性。

严格质量检验。全厂有质量检验制度 24 个，各种质量数据近百种，在生产过程中严格执行自检、互检、专检以及首件检验制度，推行计数抽样检验。还严格进行例行试验、可靠性试验和入库抽查，不论整机还是关键零组件，都按月、按批进行例行试验。例试不合格，零组件不得上整机，整机不得出厂。

严格质量考核。我厂一直坚持质量指标层层分解，月月考核，与奖励挂钩。突出一个“严”字不论是主观或客观原因，统统要考核。

严格内控标准。到目前为止，已拟定了 49 项内控标

准，从厂到车间、班组都留有余量，一级保一级，从而保证出厂产品完全符合规定的质量标准。

**严格材料控制。**我厂外购元器件占零件总数的60%以上，鉴于目前元器件水平还不高的现状，为了保证整机的可靠性，专门成立了第二检验科，把择优定点——材料进厂检验——元器件质量认定——筛选工艺研究——老练筛选——生产过程质量信息的追索——废品收集——失效机理的分析——向外进行反馈等过程连成一体，提高了筛选质量。

**严格基础工作。**我们建立健全设备仪表、工模量具管理制度十个。每年对2.6万多台的长度、热工、压力和电子等计量器具进行周期检定，受检率达百分之百，精度传递完全符合国家规定指标。设备都有明确的操作规程，建立健全各类各项安全操作规程和制度共240个，有专人负责开展一、二级保养，设备定人、定机、挂牌，明确标志。对技术文件、工艺文件经常复查整顿，使图纸资料的完整性、标准化有明显的提高。

**严格信息反馈。**通过整顿，全厂建立健全了576种原始记录，制定了《质量信息反馈及数据管理办法》，建立了质量数据库、分库，13种主要质量数据已贮存计算机。

**严格工序控制。**我们针对厂里不同产品的不同的生产方式，采用不同形式的控制办法。对大量生产的民品，车间设工序控制点。例如收录机车间狠抓工序控制，使收录机直通率提高了10%，产量从日产200台提高到600台；彩电车间开展无缺陷竞赛日产达650台；黑白电视机车

间，增加敲打工艺，运用微机控制工序。对小批量多品种的军品，关键工序进行五M控制，制定明确的工序作业标准，对“五M”规定了详细要求，都有数理统计和分析。

### 3. 同步创优，坚持共存荣。

一部名牌电视机、收录机、通信机，既是先进设计生产的产物，也是许多优质元器件的组合，为了不断提高产品质量，使产品在生产中能最终达到设计水平，我厂邀请了41个主要配套协作单位组成“熊猫牌产品同步创优联络网”，根据名优产品的高标准，向元器件兄弟厂提出严格要求，兄弟厂也感到自己的产品应该起点高，追求更高的目标。我们采取了技术协调、联合攻关、专线生产、日配套、驻厂检验、质量认定、信息反馈、咨询诊断办法，渗透到厂际之间，使生产用户需要的优质产品又多了一层保证。例如我厂“熊猫牌”黑白电视机获国家质量银奖，与之配套的有八个厂家产品也同时获得国家奖或部、省、直辖市奖，充分表明了元器件的创优保证了整机的创优，整机的创优推动了元器件的创优。

### 三、狠抓三保证 增强名优产品竞争力

对用户负责，让用户满意，这是我厂提高产品质量，保名牌、创名牌的出发点和归宿。在全国第四次用户座谈会上，我厂参与27个企业联合向全国工业企业发出了从“三包”向“三保”过渡的倡议。我厂的质量方针是“质量第一，用户第一，信誉第一，服务第一”，“三保”的核心和基础是向用户保证提供优质产品和配件，但是向用户保证提供优质服务，密切与用户的关系也是很重要的一环，售

后服务是产品质量的必要补充。我厂十分注意服务阶段的质量管理，并要求经销部门、检验部门和各单位领导要特别重视售后服务，要面向用户、方便用户。

工厂在民品服务方面抓了十二条，军品服务方面抓了八条，归纳为“三性”服务：

#### 1. 开展预防性服务。

我们把发展销售网点与发展特约维修点同步进行，对全国特约维修点进行整顿，向各特约维修点征求意见和建议，提出我厂要求。对维修力量薄弱或空白的地区，继续发展维修点；对服务工作较差、维修力量薄弱的单位进行了调整，这样在25个省、区、市建立了149个特约维修点。同时，加强对维修点的技术指导，提高维修人员的素质。我们免费定期举办培训班，免费向各维修点提供大量维修技术资料 and 手册，并保证对维修点所需维修件的供应，使各特约维修点和工厂一起承担起维修任务。我们还将主要单边带通信设备的常见故障与维修方法，制成录像片，供部队使用。

#### 2. 开展信息性服务。

为了对用户负责，我们厂在厂长办公室、经销处等四个渠道，设有专人处理用户的意见，做到有记录、有着落、有答复。用户的声音是对工厂的希望。我们从多种途径收集使用质量信息和市场信息，为改进产品质量、服务质量和新品试制提供依据。我们经常召开用户座谈会，虚心听取用户意见，包括请新闻单位、宣传部门座谈，征求他们的意见。近年来我们在全国35个城市召开了50多次用户

座谈会。此外还坚持一年走访两次部队的制度，近三年正式走访部队 24 次，访问 46 个区点，并在各大区设立信息反馈点，及时沟通信息，由厂总工程师组织讨论，认真落实。

### 3. 开展专业性服务。

为了对用户负责，我厂有一支 60 多人的维修队伍，还配备两辆专用维修车，面向全国各地用户，采取多种形式为用户服务：

**定点服务。**厂修理部坚持全年天天服务，明显故障立等可取，一般故障三天可取，特殊故障专人负责，老弱病残送机上门，对有隐性的故障修理周期超过七天的，工厂先借一部电视机给用户使用。对外地到南京送修电视机，当天不能返回的用户，我厂主动安排住宿。

**上门服务。**市内预约上门，外地相对集中组织巡回修理服务队。几年来，共上门服务 10,842 户次。

**邮寄服务。**方便外地用户，办理邮寄修理产品和维修件业务。

**节日服务。**每逢节日，为了让广大“熊猫”用户能收看好丰富的文艺节目，工厂开展“恭贺新禧为您服务”活动，派出小分队分赴北京和祖国各地，把欢乐送给用户，把劳苦留给自己。



# 提高质量 降低物耗 争创企业最佳经济效益

沈阳电缆厂

我厂是一个生产电线电缆综合性的大型企业。全厂现有职工 14,000 人，固定资产原值 1.4 亿元，产品除供应国内交通、电力、能源和重点工程建设外，还出口 12 个国家和地区。

1984 年，我厂工业总产值比上年增长 19.7%，实现利润比上年增长 98.9%，全年实现利税总额突破了亿元大关，主要经济技术指标超过本厂历史最高水平，被评为全国经济效益先进单位。1985 年，经济效益又有显著增长，全年完成工业总产值 4.7 亿元，比上年增长 31%，比历史最好水平增长 53.3%；实现利润 1.04 亿元，比上年增长 4,000 万元，增长 62.2%，比历史最好水平增长 79.4%。经济体制改革以来，面对市场的激烈挑战，我们围绕搞活企业这个中心环节，把眼睛盯在上质量，降物耗这两个关系到企业兴衰的关键上，取得了较好的经济效果。

**一、瞄准世界先进水平，提高产品质量，增强竞争能力。**

产品质量问题，实际上是个水平问题。大企业只有瞄

准世界先进水平，才能在国内外市场中增强竞争能力。我厂在提高产品质量上，走过了一个从不自觉到自觉的过程。

### 1. 上质量要牢固树立质量第一思想。

1984年5月29日，中央人民广播电台和《中国机械报》严厉批评了我厂金牌产品——钢芯铝绞线在晋京50万伏线路工程中，因断股质量事故贻误工期造成损失的问题，这件事对我厂震动之大、压力之大是建厂以来所没有过的。在批评和压力推动下，我们加快了办企业指导思想的转变，增强了“以质量求生存、求发展”的紧迫感，促使我们牢固树立“质量第一”思想。在实际工作中，强化了质量意识，强化了各级质量责任制，强化了质量保证体系，强化了工艺纪律和质量检测手段，强化了质量基础工作。

思想上的转变促进了产品质量的提高。1985年，在全厂25个主导产品中，已有11个产品达到了国际标准，7种产品分别获省优、部优，有两种产品经机械部认定已报国家审批为国优。受过批评的钢芯铝绞线，质量达到美国标准的新水平。

### 2. 上质量要采用国际标准和实现产品创优。

只有敢攀产品质量新水平，才有工作新高度。我们集中力量，把劲使在采用国际标准和产品质量创优上。通过制定产品创优规划、制定高于国际标准的内控标准、完善和改进检测手段、组织群众质量攻关、实行项目承包和把创优计划纳入干部目标管理等办法，取得了明显成果。1985年优质产品的产值占全厂工业总产值的38.1%，企业获优

质差价利润 1,140 万元。与此同时，社会效益更加明显。仅钢芯铝绞线这个产品，由于采用电工用铝使导电率由原来的 59.45%，提高到 61.2%，按每年为国家提供的导线总量计算，可为国家节约用电 5,000 万度。粘性纸力缆改为不滴流电缆，使工作温度由原来的 65° 升到 80°，提高了电流传输容量，为用户创造了在相同功率下，选择低一档次的电缆截面条件，每公里节约差价 8,700 元，按我厂年产量计算，每年可为用户降低采购成本 2,200 多万元。

采用国际标准和实现产品创优为我厂产品的出口开了“通行证”，减少了电缆进口，节约了国家外汇。我厂钢芯铝绞线可以按国际任何一个国家标准生产，在国际市场竞争力很强。仅向印度出口 528 平方毫米钢芯铝绞线 9,600 吨，就为国家创汇 1,000 多万美元。用我厂出口导线架设的 40 万伏的线路，被印度人誉为是“中国线路”。过去千伏级橡套采煤机组电缆，多从英国进口，每公里平均花掉人民币 18 万元，自从我厂生产国际标准的千伏级电缆后，每年产量 200 公里，每公里造价只花人民币 8 万元，为国家节约外汇 2,000 万元。

### 3. 上质量要推行全面质量管理。

我们是紧紧围绕“五制”进行的。

一是三点制：根据质量问题，设立质量管理点，根据质量管理点，选择质量控制点。在每个质量点都有专人负责，有控制手段和原始记录，使产品在生产全过程中始终处于被控制状态。二是跟踪制：一个产品从投产到产出，每道工序都有跟踪记实，质量责任落实到人，即使该产品

几年后出现问题，也能查清责任者。三是抽查制：我们针对电线电缆产品边生产、边装配和成盘供货的特点，规定了对每个产品的抽查周期、频次和数量，保证产品质量全长度内外一致。四是督检制：厂部和分厂都调任坚持原则，敢于认真负责的干部，担任质量督检员，上下形成质量督检网。他们接受厂长授权，天天对全厂全员的工作质量、工程质量、产品质量进行督检。这些被厂长授权的督检员，每天把督检情况记录上帐，每周向厂长报表一次，每月向全厂通报一次，形成制度化、经常化。五是奖罚制：厂部和分厂都有两级《产品质量重奖重罚制度》，做到立法在先，有章必循，优者重奖，劣者必罚，并把产品质量做为评奖和评比先进的否定指标。如力缆分厂一位同志工作玩忽职守，造成厂级质量事故，受降薪一级一年处分；一位关心质量、自行设计和制造平盘机，并取得显著成效的同志，受嘉奖 500 元的鼓励。这两件事对全厂震动很大。

#### 4. 上质量要有明确的责任制。

采取组织手段，明确各级质量责任制，是上质量的重要保证。我厂建立了总工程师、总工艺师、分厂主任工程师、产品工程师的质量责任制，形成了产品技术、工艺质量指挥系统。同时，把质量责任与个人的经济利益直接挂钩，总工艺师、主任工程师、产品工程师的工资和奖励随所管产品质量的优劣，上下浮动。规定总工艺师享受厂长助理级待遇，主任工程师享受正科级待遇，产品工程师享受副科级待遇，在管理上有指挥权，在技术上有决定权，

做到了责、权、利的统一。绞线分厂经过一年多的努力，四个品种都达到了国际标准，并保持了钢芯铝绞线产品金牌的荣誉。

实践使我们体会到，产品质量是企业的命根子。发展名优产品，既上水平又上了效益，增强了企业的竞争能力。相反，产品质量低劣，企业就会失掉生命力，国家再给多少权力，也扭转不了企业的被动局面。

## **二、深挖企业内部潜力，降低物质消耗，增强消化能力。**

我厂原材料和能源消耗，占产品成本的85%以上，原材料和能源每降低1%，可直接增加利润300万元。所以，我们在上质量、上品种、上水平的同时，狠抓了减少物质消耗、降低产品成本，增强了企业内部的消化能力，增加了企业的经济效益。

我们在降低物耗和增强消化能力上，主要抓了四个环节：

### **1. 降低物质消耗，要抓产品的更新换代。**

我国生产的电线电缆产品，基本上属于五、六十年代的产 品，产品结构陈旧，原材料用量大，能源消耗多。因此，实行产品更新换代，不仅可以提高质量水平，而且可以降低材料用量，降低产品成本。1985年，我厂从国外引进的干法交联电缆生产线，共用一年时间安装、调试和投产，生产了具有七十年代末、八十年代初世界先进水平的干法交联电缆，取代了我国已经生产三十多年的落后的油浸纸绝缘电力电缆，每公里可以节省电铅1,700公斤，节

省电缆油 140 公斤；年产 2,000 公里交联电缆，可以节省电铅 3,400 百吨，节省电缆油 280 吨。

2. 降低物质消耗，要抓企业的班组建设，全面开展经济核算。

企业基层细胞是班组，工人群众对生产中的节约与浪费最清楚。把工人的主人翁责任感充分地调动起来，是降低消耗，提高经济效益不可估量的力量源泉。我厂整顿验收合格后，把加强班组建设摆到突出地位，作为巩固和发展整顿成果的主要措施。从思想建设、组织建设、业务建设三个方面，对全厂 483 个班组逐个进行全面整顿，合格一个，验收一个，全厂已有 90% 的班组验收合格。在此基础上，厂内划小核算单位，实行分级分权管理，深入开展以节约材料、能源为重点的经济核算。所有班组都建立了“三有、三建”，即有指标、有核算、有分析；建立原始记录、建立核算台帐、建立经济核算板，并形成日公布、周分析的科学管理制度。橡缆分厂压铅班长期坚持“三有、三建”，并发明了快速核算的“九字计算表”，做到天天有节约，年年有节约。1984 年全班组节约电铅 27 吨，1985 年又节约电铅 15 吨。全厂 13 种主要原材料，1984 年节约 177 吨，1985 年节约 327 吨。

3. 降低物质消耗，要广泛开展综合利用和回收利废。

我厂把勤俭节约、物尽其用作为“五讲、四美、三热爱”活动的一项主要内容来抓。厂内各种废料凡能利用的，都尽可能回收利用起来。过去，在生产过程中下来的大量机头塑料，都当废料以 0.8 元一公斤卖掉，外厂加工后，

我厂再以 3.8 元一公斤买进来。现在分厂自行破碎加工成塑料袋，全部用于生产上，每年可回收和利用 400 吨。我们每年出厂大小电缆盘子八、九万个，电缆用完后，盘子散落全国各地。我们派人回收，经过修理后再用于生产，每年回收 3 万个，可节约木材 3,000 立方米以上。

4. 降低物质消耗，要有一个节约有奖、浪费有罚的分配政策。

合理的分配政策，是调动职工精打细算、降低物耗积极性的一个重要因素。我们在整顿和制定材料消耗和能源消耗定额的基础上，1985 年继续实行降低成本奖，把奖金和降低消耗、降低成本直接挂钩。在 1984 年降低成本的基础上，从“零”开始，凡是降低消耗、降低成本的分厂、单位，均可提取 6% 的奖金；凡是材料超耗、成本超支的分厂和单位，同样按 6% 扣回综合奖以及基本工资。对班组和个人坚持谁节约奖谁，多节多奖，少节少奖，造成浪费的扣发奖金和基本工资。全年降低材料成本 230 万元，节约奖只占节约值的 3.5%。

### 三、依靠技术进步，上质量降物耗，增强企业后劲。

技术进步是上质量、降物耗的基础。我们从两个方面来抓。

#### 1. 加快从外部引进先进技术。

针对工艺、装备落后，技术水平低的现状，近两年我厂从瑞典、芬兰、比利时、意大利等国引进了具有七十年代末，八十年代初先进水平的干法交联电缆、全塑控缆、市内话缆、漆包线、中低压交联电缆等五条大型生产流水

线和 29 项单机设备。这些项目投产后，将形成新的产值 2.75 亿元，实现利税 6,000 万元。五大品种的产品质量，赶上和达到世界先进水平。

### 2. 抓紧内部更新改造。

1985 年以来，我们通过引进设备的消化吸收，仿造创新，自行设计制造 18 种大型关键设备，其中已经有 5 种达到国际同类产品水平。我们准备用三到五年的时间，完成主要设备的更新改造，达到世界先进水平。

我厂还开展了群众性的技术革新活动，全年实现革新项目 44 项，促进质量提高和材料节约，创造经济效益 404 万元。

### 3. 降低物耗，要大力推行现代管理方法。

管理也是一种资源，推行现代化管理方法是不需要投资，而且可以取得巨大经济效益的生财、聚财、用财之道。我们在降低物质消耗上，广泛采用了目标管理、价值工程等现代管理方法。尤其是把推行价值工程作为降低消耗、节约原材料的重要手段。在保证产品质量和产品功能的前提下，第一步，在电线电缆的产品设计上，包括老产品的改造和新产品的试制，取消不必要的多余功能；第二步，在确定生产工艺和制定产品标准上，尽量做到先进、合理、节约；第三步，在经营管理上尤其在物资的采购上，比价择优。我厂从 1980 年开始，先后在设计、工艺和经营管理方面推行了 70 多项价值工程，取得了显著成果。



# 坚持军民结合 挖掘内部潜力 努力把企业搞活

沈阳飞机制造公司经理 唐乾三

我们公司作为航空工业部的一个大型骨干企业，在国民经济进入调整时期以后军品任务大幅度下降的情况下，面临着如何贯彻军民结合的方针，搞活军工大企业的挑战。经过几年来的探索，在提高思想认识，开拓工作路线上都取得了可喜进展。“六五”期间，民品产值以每年近70%的速度增长，产值由1979年的279万元上升到1985年的1.16亿元。1983年被评为沈阳市先进单位，1984年被评为辽宁省先进单位和文明工厂。

我们坚持军民结合，搞活企业的主要作法与体会是：

**一、深刻理解军民结合方针，改革产品结构，是搞活军工企业的关键。**

搞活军工企业，最根本的出路在于由单一的军品生产，转为军民结合多品种生产。这既是在目前形势下搞活军工企业的关键，同时从国外经验和长远发展看，也是建立高效益型的军工企业的必由之路。

这几年，我们坚定不移地贯彻“军品优先”的方针，加强了新机的研制和生产。首先是建立了科研与生产紧密结

合的体制，工厂与设计研究所实行联合，统一领导和规划科研、生产，从而有力地发挥了设计与生产两大集团的优势与作用；其次是加强了新工艺、新技术和现代化管理方法的应用，建立了数控中心和新工艺、新技术试制生产线，并建立了全机数学模型，在新机研制中应用了计算机辅助设计制造技术，为新机研制打基础、上水平奠定了基础。同时，全面推行了网络技术等现代化管理方法，并首次实行新机试制整机技术经济承包，按新机试制总进度的要求，分阶段下包公司 45 个单位的 1 万多名职工，有效地调动了广大职工的积极性。新歼击机的试制，比计划提前 201 天首飞成功，性能和质量都达到了较高水平。在搞好军品的研制、生产的同时，充分挖掘企业的内部潜力，大力发展民用产品，搞好产品结构改革。

在这方面，我们主要抓了三个环节。

一是靠现有企业扩大再生产，充分利用现有厂房和设备等条件发展民品生产。这几年，我们根据支柱民品生产发展的需要，采用“挤、调、并”的方法，从军品线上拿出一部分厂房、设备、人员专门从事民品生产。建成了年产 300 辆旅游车、4 万平方米铝型材制品、6,000 台吉普车体、7,000 台微型卡驾驶室和 20 万台洗衣机等七条民品生产线。以洗衣机生产线为例，新增投资还不到 200 万元，当年改建完工投入生产，就完成洗衣机 18 万台，做到了投入少、见效快、产出多。

二是发挥技术优势，大力开发和制造技术先进的民品。增加了民品科研的投资，组建了产品开发处，各民品

专业厂都建立了研制开发部门，同时，还建立了专门的产品试制和测试部门。目前公司直接从事民品开发的技术人员已达 800 多人。这样就保证了技术先进的民品能够很快的设计、试制出来，并及时投入批量生产。如开发国内不能生产的高级旅游车，从引进日本散装件入手，通过技术消化、攻关，全车国产化已达 64% 左右。产量已由 1983 年的 5 辆上升到 1985 年的 124 辆，仅 1985 年就为国家节约了 200 万美元的外汇。目前，年产 1,000 辆车的大批量生产线也已开工建设，计划 1987 年形成能力。另外，还研制生产了几个国内空白产品。

三是多层次的发展民品生产。公司作为一个大型骨干企业，拥有 14 个厂级单位、39 个车间。管理形式多样，技术优势和生产能力也各不相同。我们经过一段摸索，确定要发挥公司、厂和车间三个层次的积极性发展民品。公司制定了相应的政策和措施，鼓励多种形式发展民品生产。实践证明，这样做效果很好。目前公司、厂、车间都有各自的大、中、小支柱民品。如公司抓的两大支柱民品高级旅游车和铝型材制品已经实现了成批稳定的生产，年产值达 4,000 万元以上，占民品产值总额的 40%。以各厂为主抓的支柱民品都取得了很好的经济效益。

## **二、大搞军工技术转让，努力为国民经济建设服务，是搞活军工企业的重要途径。**

公司在大力发展民品生产的同时，仍然有很大的潜力尚未充分利用。大搞军工技术转让，不仅能使这部分能量释放出来，而且由此带来的社会效益也是很大的。从 1982

年开始，公司成立了科技开发公司，确定了“服务第一、盈利第二”的宗旨，大规模开展了军工技术转让工作。四年来共完成技术服务合同 1,292 项，成交 1 亿元，创社会效益可达 4 亿元。

公司进行技术转让主要有四种形式：

一是运用技术优势，研制高难关键产品。这是军工企业进行技术转让的重要途径之一。乒乓球发射机仅少数几个国家能制造，1983 年我们应国家体委的要求研制成功，经国家体委鉴定和著名教练员、运动员试用，证明达到国际先进水平。不仅在国内很受欢迎，同时参展了亚太博览会，出口美国、瑞典等六个国家。公司为几个钢厂、电厂、化工厂研制的冷却水塔钢隔板，改变了国内不能生产的状况，取得了较好的社会效益。仅阜新电厂应用后，年可多发电 374 万度。公司还为十几家石化企业的引进设备生产 1,500 多项橡胶件备件。利用模具设计制造的优势，为许多汽车厂等设计、生产了上千套工装。

二是发挥设备优势，提供高水平的服务。公司在利用高精尖设备帮助兄弟企业攻克技术难关方面也取得了一定成绩。如长春 636 厂为仿制坦克发动机机体而引进日本东芝的加工中心，为验证其加工精度是否达到技术要求，该厂找遍东北三省计量局均无法解决。在向公司求援后，我们用三坐标数控测量机对发动机机体在八个平面上测得 500 多个几何参数，证明该设备存在问题，该厂据以向日方索赔 50 万美元。

三是发挥技术人势，热情地支援地方才优建设，解决

技术难题。丹东汽车工具厂的产品因表面法兰达不到要求而成批锈蚀，公司派出两名技术人员去帮助和指导，改进了工艺，从而保证了质量，产量提高了3倍。该厂厂长讲：“解决这个难题只用两天80元钱，我们太需要军工技术了”。再如本溪县铸造厂因产品质量差曾亏损20万元，公司派技术人员支援后解决了存在的问题，不仅提高了产品质量，还盈利12万元。

四是通过横向联合把优势转让出去。这是深入开展军民转民的新途径。1984年以来，公司抽出一部分技术力量和设备，主要以输出技术的形式，对外联办了30家企业，年产值达600多万元，公司取得了收益，也使这些企业很快发展起来。公司还在深圳、青岛等地以技贸结合、合资合作等形式外联及内联六家企业，生产的航空集装箱、新型电器柜、机场拖车等外销近10个国家。

### **三、改革管理体制，向管理要效益，是搞活军工企业的中心环节。**

几年来我们紧紧围绕军民结合搞活企业，大胆改革管理方式，深挖管理的潜力和效益，重点抓住了三个环节：

一是划小核算单位，全面推行承包责任制，改革了管理方式。公司在行业第一个整顿合格后，又被部确定为经理负责制试点单位。我们以增强企业自我发展能力为目标，以搞活车间（专业厂）为中心环节，推行了以承包责任制为中心的配套改革。重点是实行分级分权管理。根据公司军品试制生产连续性强和民品多品种的特点，采取了两种方式：组建了6个以民品或专业化产品为主的实体性的

厂，下放了相当大的自主权，使其自主经营，自负盈亏；对其它 39 个车间以及 9 个业务性强的部门，也下放了 7 项权利，使其独立核算，自计盈亏，相对独立。在此基础上，1984 年开始对各厂、车间实行了以目标利润递增为核心的承包责任制，一定三年不变，被聘任的干部也相应实行了任期目标制。这样一来，基层有了动力和活力，公司也随之活起来。1984 年，公司各单位实现内部利润比上年增长 21.7%，1985 年又比上年增长 40%。

二是狠抓产品质量，争创优质产品，向质量要效益。实行军民结合多品种生产以后，我们发扬军品质量管理的优良传统，把保证军品质量的有效方法用到民品生产中去。对民品实行了三级质量分类管理，开展了质量攻关和质量控制，有计划地组织了产品创优。同时，加强了检验工作，在各民品专业厂都设了检验部门，对所有民品实行专检，有力地保证和提高了产品质量。民品有 1 项得国家金牌，有 5 项获部、省优，有 3 项获部或省优。军品有 3 项获部优。1985 年公司获得了部质量管理奖。并从质量管理中获得了很大效益。如 1985 年飞机一次试飞合格率由 98.7% 上升到 100%，仅此一项就节约 38 万元。

三是千方百计降低成本，降低物资消耗，提高效益。首先是抓降低成本。如洗衣机因材料和配套成品涨价而成本迅速上升，我们立足于内部消化，仅更改了一个电容器，一年就降成本十几万元。其次是抓挖潜。如洗衣机生产线改造方案确定后，组织技协等有关人员进一步论证，他们提出把方案中 8 个动力站减为 2 个，把 5 个高空通道

改为 1 个，仅此一项就节约了 120 万元投资。1985 年通过知识分子创最佳竞赛等活动，共提出合理化建议 1,123 条，被采纳 904 条，创价值达 567 万元。再就是堵漏洞。我们周围共有 95 个企事业单位用公司动力，但过去费用长期不交或拖欠，1985 年我们堵住了这个漏洞，仅 3 ~ 9 月就比上年同期多收费用 34.4 万元。能源节约大有潜力可挖。1985 年我们通过加强管理，就节约标煤 2,200 吨。公司 1985 年总产值比 1984 年增长 3.2%，而利润却比 1984 年增长 30%，其中很大一块是通过消化不利因素，深入挖潜而拿到的。

