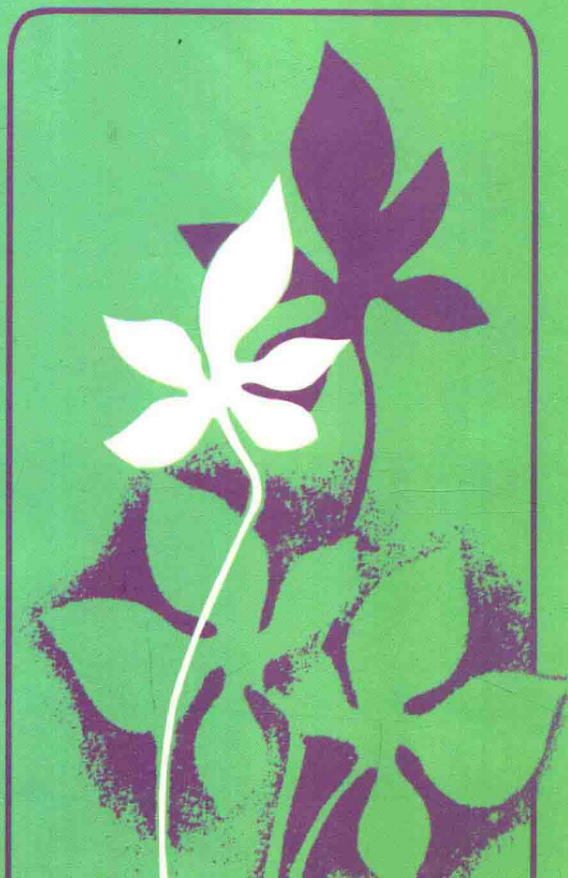


赵荫华 著 •

# 夕阳遐思录

XIYANG XIASI LU



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 夕 阳 遐 思 录

赵 荫 华 著

企业管理出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

夕阳遐思录 / 赵荫华著. —北京: 企业管理出版社,  
2005.4

ISBN 7-80197-212-0

I. 夕... II. 赵... III. 企业管理—文集  
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 031306 号

---

书 名: 夕阳遐思录

作 者: 赵荫华

责任编辑: 杜 敏 技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7-80197-212-0/F·213

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 10.5 印张 260 千字

版 次: 2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 800 册

定 价: 32.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



## 作者简介

赵荫华，汉族，1919年7月生于河南省长葛县。清华大学电机系毕业。1937年11月参加革命，1938年3月在延安陕北公学加入中国共产党。战争年代长期从事党的工作和群众工作，领导和组织群众进行武装斗争。抗日战争时期，先后担任过山西平陆、江苏涟水、浙江广德县委书记或兼政委；解放战争时期，先后担任过山东平东县委书记兼政委、河南郟县县委副书记。新中国成立后，担任过湖南邵阳地委副书记；第一个五年计划开始后，先后担任过湖南湘潭电机厂党委书记兼厂长，哈尔滨电机厂党委书记兼厂长。1960年当选为哈尔滨市委委员。1961年后历任国家经委企业管理局局长、国家计委生产组副组长、国家经委副主任、国家经委政治工作办公室主任等职务。1983年至今，主要担任中国职工思想政治工作研究会副会长、企业管理协会副会长。

## 前 言

我自 1995 年从工作岗位上离休之后,有了更充裕的时间,安排自己的各项活动及其他工作。按照老有所乐、老有所学、老有所为的精神,做到身老心不老,继续为党的事业作出力所能及的贡献。一方面安排适当的时间,加强身心锻炼,保持舒畅、愉快的心情和健康的体魄,同时坚持读书看报,及时了解国内外形势的变化,使思想常新,理想永存,做一个永不褪色的终身为共产主义事业奋斗的共产党员。在这一思想指导下,每年安排一定的时间到各地参观学习,并参加了在北京的一些政治活动,以利开阔思想和增加对新生事物的感受。同时安排相当的精力,来回顾和撰写我一生的奋斗历程,整理我在各个历史时期的讲话、文章和学习领会中央重要指示精神,结合实际进行思考,撰写了一些探索新问题的文稿。近年来将这些集中起来,编集成册陆续出版。《夕阳遐思录》是继《心田耕耘录》、《企业开拓录》、《创业集思录》之后出版问世的。该书反映了我在解放后各个时期从事不同方面工作的历史情况、发展过程及实践经验。随着时代的发展,情况在不断变化。这本书的内容不免带有时代的痕迹,但仍然具有一定的历史借鉴意义。

《夕阳遐思录》一书主要包括以下四个方面的内容:

一是关于企业管理、企业整顿、工业学大庆和企业改革的内容。五十年代,我在国营大型骨干企业——湘潭电机厂和哈尔滨电机厂先后担任厂长和党委书记。在实践中学习企业管理的经验,不断提高企业管理的领导水平;从 60 年代到 80 年代,在国家经委工作时期,在国家经委党组领导下,对企业管理方面先后参加了三次大的企业整顿。这三次大的整积使企业建立了科学管

理的秩序,提高了企业管理的水平,有力地促进和推动了国民经济的恢复、好转和发展,使工业生产在 1965 年达到历史最高水平。第一次是 1961—1965 年按工业七十条整顿企业。第二次是 1975 年邓小平主持中央工作时期,针对文化大革命造成企业混乱的状况提出有针对性的整顿。这次整顿和落实“工业三十条”“工业学大庆”相结合,通过积极治乱加强对企业的管理。第三次是根据 1982 年 1 月 2 日中共中央国务院《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》,对国营工业企业进行有计划、有组织、有步骤的全面整顿,加强领导,狠抓落实,不断总结经验,不断推动前进,坚持不懈,前后达四年之久。这次全面整顿是取得了显著成效的一次整顿,把企业的管理提高到一个新的水平,有力地推动了国民经济的发展。与此同时,从 80 年代前后,中央认真组织了企业改革,从扩大企业自主权到建立企业生产责任制,调动了企业和广大职工的积极性、创造性,对企业的提高和发展起了有力的促进作用。自己参加了这三次大的企业整顿和企业改革,在这个过程中,我的讲话、文章,有相当部分编印在不久前出版的《企业开拓录》中,现将新整理出来的带有综合性的文章纳入本书作为第一部分。

二是我在深化改革,扩大开放,建立社会主义市场经济体制新形势下,加强企业思想政治工作方面的讲话。国营企业要进行调整、改制、改组和改革,民营企业 and 外商投资企业迅速发展,中国加入 WTO,在此新形势下,各类企业如何迎接挑战,如何进行思想政治工作,对此我做過一些探索研究。在这方面所做的讲话和写的一些文章,编入此书,作为第二部分。

三是关于中国政研会工作方面的。我从 1983 年 1 月成立中国职工思想政治工作研究会起,前十年先是担任政研会常务副会长兼秘书长,主持日常工作。政研会挂靠中宣部后,我仍积极参与政研会的整个活动。后十年除参加政研会召开常务理事会和某些重要会议外,主要精力用在思想政治工作的理论研究和参加

一些省市的年会和理论讨论活动,尽力做一些加强企业思想政治工作和理论研究工作的促进和推动。在整个政研会工作时期、不同时间、不同地点所作的讲话和文章,基本上都编在《心田耕耘录》中,现在将在浙江和天津等地政研会年会和秘书长会议上的讲话整理出来,加上《我在中国政研会工作时期所作五件实事》及反映前十年政研会实践经验的《关于加强领导,全面规划,增强政研会生机与活力的基本经验》论文,一并编入此书,作为该书的第三部分。

四是其他方面工作的探索研究。这方面包括历次在机电保护控制装置委员会召开的会议上的讲话和参加庆祝中国企业联合会 25 周年会议上的发言以及其他不同场合的讲话,整理出来作为本书的第四部分。

时代已经进入 21 世纪,情况在不断的变化,新的事物在不断涌现。国有企业及其他类型的企业的经营管理工作、党的思想政治工作和企业文化建设工作,也在与时俱进。在党中央指示精神的指引下,思想政治工作不断有新的开拓和发展,焕发新的生机和活力,在全面建设小康社会的伟大事业中,发挥更大的作用。

在本书的编辑出版中,一些同志为书稿的整理和编辑付出辛勤的努力,出版社的同志认真核对和精心印制,同时还得到了有关同志的关心、指导和支持,在此一并表示深切的谢意!

由于自己理论水平和思想水平有限,本书内容难免有不妥之处,恳请读者批评指正。

赵荫华

2005 年 3 月

# 目 录

## 企业管理 企业整顿

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| 加强计划管理,进一步提高企业管理水平(1954年2月) .....                | 3   |
| 以整风为动力,促进和实现生产快速发展<br>(1959年11月16日) .....        | 11  |
| 高举毛泽东思想旗帜,发奋图强,<br>扎实工作,快速发展(1960年1月26日) .....   | 19  |
| 奋发图强,持续快速发展(1960年9月15日) .....                    | 39  |
| 关于河南省工业生产和调整改革情况的调查报告<br>(1980年2月23日) .....      | 46  |
| 贯彻调整、巩固、充实、提高方针,<br>大力整顿企业(1961年—1966年6月) .....  | 56  |
| 贯彻中央决定,进行企业全面<br>整顿工作(1982年—1985年) .....         | 71  |
| 从扩大企业自主权到实行工业<br>经济责任制的回顾(2003年10月) .....        | 80  |
| 河南安钢集团公司的成功经验证明<br>国有企业完全可以做大做强(2004年2月) .....   | 114 |
| 河南许继集团坚持<br>做大做强企业的成功经验(2004年2月) .....           | 123 |
| 在纪念中国企业联合会成立二十五周年<br>座谈会上的发言提纲(2004年4月14日) ..... | 142 |

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 加强领导,全面规划,大力创建学习型企业<br>(2004年6月25日) ..... | 145 |
|-------------------------------------------|-----|

## 思想政治工作

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 适应新的形势进一步加强企业<br>思想政治工作(1982年2月—1985年1月) .....  | 159 |
| 适应新的形势,一定要高度重视和不断加强党<br>的思想政治工作(1990年1月) .....  | 167 |
| 《新时期思想政治工作手册》序言(1991年5月) .....                  | 171 |
| 对编写《乡镇企业思想政治工作》<br>一书的几点意见(1993年9月17日) .....    | 173 |
| 在福州市召开的三资企业思想政治工作<br>研讨会上的讲话提纲(1995年7月) .....   | 177 |
| 高度重视、切实加强外资企业<br>思想政治工作(1997年4月15日) .....       | 180 |
| 关于编辑出版《新时期思想政治工作丛书》<br>的回顾与思考(1997年6月25日) ..... | 183 |
| 《新时期思想政治工作的理论思考》序 .....                         | 190 |
| 《探索的轨迹》序言(2003年6月) .....                        | 193 |
| 《中国共产党思想政治工作发展史》序言(2003年10月) ...                | 196 |
| 毛泽东对中国革命和建设的两个重大<br>理论贡献(2003年12月25日) .....     | 200 |
| 企业领导干部一定要讲政治(2004年8月20日) .....                  | 205 |
| 在北京市企业文化建设协会成立大会上的讲话拟稿(1989年<br>9月14日) .....    | 213 |
| 关于工业学大庆的回顾与思考 .....                             | 216 |

## 政研会工作和建设

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 在石油管道局调研时讲的几点意见             |     |
| (1988 年 1 月) .....          | 271 |
| 在嘉兴市政研会秘书长学习班上的讲话           |     |
| (1989 年 7 月) .....          | 274 |
| 在天津市工业系统政研会第三届年会上的讲话        |     |
| (1990 年 1 月) .....          | 278 |
| 在浙江省政研会召开的秘书长会议上            |     |
| 的讲话提纲(1993 年) .....         | 288 |
| 增强政研会生机与活力的十一条基本经验          |     |
| (1993 年 5 月) .....          | 292 |
| 关于开好第八次“三北”会议的几点意见          |     |
| (1993 年 7 月 15 日) .....     | 296 |
| 我从事中国思想政治工作研究会工作二十年所做的      |     |
| 五件实事(2003 年 1 月 18 日) ..... | 298 |

## 其他

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 在电机保护控制分专业委员会成立                       |     |
| 大会上的讲话(1994 年 9 月) .....              | 313 |
| 在广西柳州市干部会议上的讲话(1995 年 9 月 14 日) ..... | 316 |
| 在国际无偿援助,外资独资、合资发展绿色生态农业               |     |
| 暨高新技术洽谈会上的贺词(2002 年 7 月 3 日) .....    | 319 |
| 在北京市延庆经济技术开发区夏季招商引资洽谈会上的              |     |
| 讲话(2002 年 7 月) .....                  | 320 |
| 在电机保护控制专业委员会第一次委员会议上                  |     |
| 的讲话(2003 年 9 月 6 日) .....             | 322 |
| 在电机保护装置新产品鉴定会上的讲话                     |     |
| (2003 年 11 月 8 日) .....               | 324 |

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| 在 2004 年春节茶话会上的讲话(2004 年 1 月 18 日) .....                  | 326 |
| 在全国第六届电机保护控制与电工节能技术<br>研讨会开幕式上的讲话(2004 年 10 月 28 日) ..... | 329 |

**企业管理 企业整顿**



# 加强计划管理,进一步提高 企业管理水平<sup>①</sup>

1954 年 2 月

**实行计划管理,是现代工业生产本身对企业管理的要求**

现代工业是大规模的、连续的、复杂的大机器生产。拿湘潭电机厂来说,每年出产着大批的电动机、开关、变压器。生产所用的钢铁,是钢铁冶炼厂供应的。在厂内,有担负不同职责和不同生产任务的二十多个科室和六个生产车间。生产每一台电动机,每一台开关和变压器,从承接订货,购买材料,图纸设计,到准备铸件,准备工卡具和模具,要经过一系列的准备过程;从下料,制造单件和部件,到装配,油漆,烘干,要经过一系列的生产过程。生产的整个过程,贯穿着企业外部和企业内部各方面错综复杂的联系;各方面的活动,又通过生产一种和几种产品统一成为一个整体。

由于整个生产过程中各方面的联系极为错综复杂,因此,如果组织得不好,任何一个环节都随时可能产生意外的阻滞;由于生产是一个统一的整体,任何一个环节受到阻滞,都必将牵连全局,给整个生产带来严重的损害。我们的企业与整个国民经济是紧密联系的,我们的生产是整个国民经济中的一部分,企业生产组织得不好,便将影响整个国民经济计划的完成。

---

<sup>①</sup> 这是作者在任湘潭电机厂厂长兼党委书记时对实行计划管理的一些体会。

显然,这样的生产是不同于散漫的手工生产的,它是效率很高,分工很细的机器大生产。它不仅要求以高度的技术运用现代化的机器设备去进行生产,同时还要以科学的先进的管理方法去组织生产。因此,在企业内部,就要求有科学的组织方法,使生产中各部门、各种因素精确地互相配合,在企业管理上,要求及时、有效和准确。要做到这一步,企业管理工作必须具有两个基本的条件:第一,厂长、车间主任、工段长必须经常了解职责范围内各方面的活动情况,能够经常发现和预见到生产上发生和可能发生的问题,进行集中的指挥;第二,整个企业的活动要有严密的计划性。有了这两个条件,企业的领导者才能经常了解企业生产上提高生产和阻碍生产的因素,发现薄弱环节,组织力量消除薄弱环节,保证劳动生产率的提高;这样方能使整个企业有节奏的活动,使各项问题都能在一定的时间,在一定的场合,依据科学的根据,求得正确的解决,也就是求得及时、精确、有效的解决。而计划管理就是能够帮助我们做到这两点的一种科学的方法。由此可见,计划管理是社会主义生产本身的要求。

计划管理的中心环节是编制作业计划。作业计划是根据企业全年、全季度的生产、技术、财务计划编制的,它具体的规定一定时期各个部门、车间以及每一机床、每一工人的作业项目、完工日期等等。有了作业计划,全厂每一个人,在每一个单位时间内的活动,就有了具体的计划。有了作业计划,又围绕着作业计划建立全厂统一的调度组织和调度制度,建立科学的原始记录制度,厂长、车间主任、工段长就可以通过调度组织实现对生产的集中指挥;就可以通过图表等科学的工具清楚地了解生产情况,发现薄弱环节,预见生产上可能发生的问题,及早防止生产上可能发生的阻滞。有了这些,全厂生产活动就能在统一的意志下,在领导和群众相结合的条件下,有节奏地进行;全厂生产的计划性,也就可以大大加强。

计划管理可以保证均衡生产,保证企业在正常轨道上不断提

## 高劳动生产率

企业管理水平的标志是均衡生产,作业计划的准确编制和准确实行,就是均衡生产的有力保证。湘潭电机厂在去年8月份以前,由于没有很好的推行作业计划,生产的均衡性很差:各车间的生产均衡率一般在20%~30%左右,开关车间5至8月份均衡率的平均数只有2.5%。9至12月份,在推行作业计划以后,电机车间的平衡率平均为55.46%;变压器车间平均为71.58%;开关车间平均为75.74%。生产均衡率的逐步提高,表明生产中停工和闲杂工时的逐步减少,表明设备利用率的逐步提高。如全厂设备利用率在1至8月份只能达到59.78%,在9至12月份就提高到75.37%。而闲杂工时的减少和设备利用率的提高,又表明劳动生产率在正常轨道上的上升。如开关车间在同样多的人力和同样的机器设备条件下,11月份装配开关板的效率比8月份提高了三倍以上而且由于生产均衡率的提高,生产的突击现象减少,在国家计划的完成上,不仅可以保证产量、产值,还可以保证质量,保证成本和上缴利润。如全厂9至12月份四个月的生产总值,比1至8月份8个月的总和还有些超过;后4个月完成的上缴利润,比前8个月超过近一倍。

必须说明的是:均衡生产乃是全厂职工的要求。这不仅是因为职工群众都有保证全面完成国家计划的热情;而且还在于,均衡生产使得生产秩序大大加强,使得群众的热情和生产革新精神能够更好地得到发挥。湘潭电机厂在去年8月份以前虽曾大力推广高速切削,多刀多刃等十多种先进经验,但当时车间生产秩序混乱,合理化建议常被埋没,大大打击了群众的热情,1至8月份8个月中全厂的合理化建议只有1044件。8月份以后,由于生产均衡率提高,车间领导能够有精力处理合理化建议,且能发现生产的薄弱环节,提出课题,群众的积极性就大大提高,8至12月份4个月全厂的合理化建议1312件。由此可见,加强计划管理也是职工的要求。

计划管理是改进企业各方面工作的基础

我国现有的工业,很大一部分是从官僚资本手里接受下来的旧企业。这些企业的管理工作,绝不是一朝一夕可以改进得十全十美的。在这方面,几年来我们虽做了不少工作,却还有很多工作有待于今后大力去开展。我们从湘潭电机厂的情况中体会到,目前在企业管理上改进的各项工作,包括生产技术和经济活动的各个方面,只有围绕着加强管理工作,才能更加顺利的进行。因此,计划管理是改进各项工作的基础。这可以从两方面来看:一方面,计划管理的加强可以给企业带来正常的工作秩序,这是开展各项工作的必要基础;另一方面,计划管理的加强,可以使企业管理上各项问题更加明显的暴露出来,使管理人员和技术人员进一步摸清这些问题,分清主次有步骤地加以解决。湘潭电机厂的这些情况,在实行计划管理以前,由于生产秩序混乱,很多工作难以插手,很多问题也颇难真正摸清以致很多工作的进行往往缺乏明确的长远打算。如我们曾推广先进经验,改进技术管理,曾发动群众讨论国家计划。这些工作,当时也曾起了一定的推动作用,却没有真正改善企业管理。现在的情况好多了。最近我们正准备围绕着计划管理,根据完成国家计划的要求相应地加强计划管理。由于生产秩序加强了,技术管理上的各项问题也明显地暴露出来,我们能够掌握这方面的各项问题,分清主次,加强技术管理的方针、步骤、做法,都较前明确得多。对财务管理等工作,我们也有同样感觉。

总之,计划管理是管理现代化社会主义企业的一种科学,加强计划管理,乃是改进我们现有工业各项工作的基础,是企业管理上的根本大计。

加强计划管理,必须从本企业的具体特点出发

在加强计划管理的工作中,仅仅一般的了解现代工业的生产特点是不够的,必须深入了解本企业生产的具体特点,适应本企业生产的规律性。