

企业管理出版社

袁宝华访谈文集

YUAN BAOHUA FANG TAN WEN JI

杨洪 主编
曹明新 张志疆 副主编

※
※
袁
※
宝
※
华
※
访
※
谈
※
文
※
集

《袁宝华访谈文集》序

范敬宜

仆尝谓友人曰：“予心中之长者可谓多矣，有可尊者，有可敬者，有可亲者，有可慕者，若四者兼而有之，则南阳袁公耳。”

何谓可尊？德高望重，而不居功自矜也；何谓可敬？清正廉明，而不孤芳自赏也；何谓可亲？谦冲平易，而不随俗自薄也；何谓可慕？博闻儒雅，而不恃才自炫也。一言之，曰自持，自牧，自重，自律。人生至此，庶几无憾焉。

予生也晚，于袁公心仪久矣，然长处江湖之远，缘慳一面。迨逾天命之年，奉调入京，始得识荆，乃知谋猷筹画之国士，实为恂恂笃行之学者，心益重之。自此常得忝列末座，坐沐春风。初闻其纵论经济，于邦国发展大计了然于胸，如数家珍，为之叹服。继随公出访东瀛，见其折冲樽俎，挥洒自如，有周公之风，为之心折。及读其诗文，气度雍容，深情远想，非寻常笔墨，为之击节。始信古人所谓君子立德立言，洵非虚语也。

公平生无他好，唯潜心于经济研究。著述等身，皆利国济民之策。政务之余，乐与新闻记者交。报刊不问大小，

有求无不慨允，畅谈竟日而无倦色，故记者咸以良师益友事之。是以访谈之篇连年不绝，或论国是，或论经济，或论人生，或论艺事，閤中肆外，寓庄于谐，非学养深厚不能臻此。

丙子之年，为公八十初度，友人坚请将其历年访谈八十篇结集，曰《袁宝华访谈文集》。既将付梓，公嘱仆为序。窃思无含英咀华之笔，岂敢为名山之作赞一辞？然转念公以忘年之交相许，不厌浅陋，委以重托，又不敢有负雅望。遂商诸同好，录其所述，竭尽鄙诚，恭疏短引。览者倘能藉知公之道德文章于万一，则于愿足矣。

一九九八年十一月

目 录

走出一条发展我国工业的新路子

《瞭望》1981年10月号 (1)

在企业整顿中搞好全员培训

《经济日报》1983年8月15日 (10)

袁宝华就安全生产问题答新华社记者问

新华社1984年5月8日讯 (12)

改革是动力 整顿是基础

《经济日报》1984年6月25日 (15)

袁宝华谈有关企业改革问题

《辽宁工人》1984年7月号 (17)

瞄准一个“零” 再创新水平

《鞍钢日报》1985年7月19日 (21)

职工教育方兴未艾 四化建设后劲可为

《中国青年报》1985年10月7日 (24)

袁宝华谈“一二·九”传统与当代青年的使命	
《瞭望》1985年第47期	(28)
以协调为主的经济改革与社会保险构思	
《美洲华侨日报》1986年4月9日	(32)
袁宝华谈管理思想应有一个转变	
《经济日报》1986年5月28日	(36)
认真贯彻中央《决定》精神 坚定不移实行厂长负责制	
《人民日报》1986年5月29日	(38)
发挥学科优势 培养管理人才	
《光明日报》1986年6月11日	(41)
企业扩权大检查要解决哪些问题	
《经济日报》1986年7月21日	(44)
如何正确认识厂长负责制	
《人民日报》1987年1月16日	(46)
没有管理现代化 就没有四个现代化	
《陕西日报》1987年5月11日	(51)
袁宝华就承包经营责任制问题答记者问	
《经济日报》1987年6月26日	(54)
正确处理企业党、政、工的关系	
《工人日报》1987年8月5日	(57)
从严治党是改革的保证	
《瞭望》1987年第43期	(60)
消防工作要形成一套科学的管理体系	
《人民消防报》1987年11月7日	(62)
袁宝华就国家行政学院有关情况答本刊记者问	
《中国行政管理》1988年第11期	(66)
悠悠故乡情 拳拳赤子心	
《南阳日报》1989年2月5日	(71)

悠悠乡思眷眷情	
《南阳日报》1989年2月16日	(74)
鼓舞与期待	
人民画报社《中国高等院校总览》第2号	
1989年2月25日	(76)
警惕：收就死，死再放	
《半月谈》1989年第3期	(81)
问题与对策	
《中国教育报》1989年4月15日	(84)
坚持和完善承包制	
《中国日报》1989年9月19日	(86)
金秋时节话沧桑	
《中国物资报》1989年10月2日	(88)
袁宝华就如何完善承包制答本报记者问	
《经济参考》报1989年10月30日，11月1日， 11月2日	(91)
亲切的关怀 深刻的教诲	
《中国人民大学》1989年11月25日	(98)
深情厚望	
《中国企业家》1990年第4期	(103)
企业经营承包是一个好方法	
《经济工作通讯》1990年第19期专访	(108)
在市场八卦炉中练内功	
四川社科院《国内外经济管理》1991年第1期	(111)
抓住时机 深化企业内部改革	
《北京日报》1991年1月1日	(115)
沉着应战 主动出击	
《中国有色金属报》1991年1月24日	(120)

应该让企业真正“活”起来	
江西《企业导报》1991年2月13日	(124)
书画真功夫 经济大学问	
《经济日报》1991年3月10日	(126)
故乡河山足风流	
《南阳日报》1991年4月24日	(129)
悠悠故乡情	
《南阳日报》1991年4月28日	(132)
搞活国有大中型企业靠深化改革	
海南省《特区时报》1991年5月3日	(136)
晚霞映丰碑	
《人民日报》1991年6月27日	(142)
在袁宝华家中做客	
《报友通讯》1991年第6期	(144)
鼓励青工学艺要“双管齐下”	
《工人日报》1991年9月12日	(147)
搞活大中型企业要坚决贯彻《企业法》	
《企业家报》1991年10月14日	(150)
袁宝华的读书生活	
《新闻出版报》1991年11月4日	(152)
千载难逢好机遇	
江西《企业导报》1992年2月1日	(154)
搞好企业不能仅靠改善外部环境	
《现代企业导刊》1992年第2期	(157)
改革企业三项管理制度	
香港《文汇报》1992年5月24日、5月25日、 5月26日	(160)
袁宝华谈深化改革搞活企业	

《现代企业导刊》1992年第6期	(168)
袁宝华纵论发挥中国优势与总结改革经验	
香港《经济导报》1992年8月17日	(173)
期待中日黄金时代	
日本《先驱者》1992年第9期	(177)
袁宝华说：把属于企业的权利要回来	
《企业观察》(创刊号)1992年10月第1期	(182)
1993：中国企业走向大市场	
《中国企业家》1992年第12期	(185)
企业思想政治工作也要有自主权	
《工人日报》1993年2月24日	(193)
当前要注重研究解决经济工作中的四个问题	
江西《经济晚报》1993年2月27日	(197)
食品工业大有希望	
《中国食品报》1993年3月29日	(201)
喜而思忧话经济	
《经济导刊》1993年第2期	(204)
转换经营机制 深化企业改革	
《改革与理论》1993年第3期	(213)
关于中国经济改革问题	
答韩国经营者总协会权三允问1993年7月24日	(219)
袁宝华纵论经济体制改革：向市场经济转轨勿入误区	
《人民日报》1993年8月21日	(224)
要大力造就企业家队伍	
《工人日报》1993年12月9日	(227)
对建立现代企业制度寄予厚望	
《中国化工》1994年第3期	(231)
市场经济要有强有力的宏观调控体系	

国家计委《宏观经济管理》1994年第4期	(238)
企业改革要深化 民主管理不可丢	
四川《改革时报》1994年4月30日	(243)
搞活国有企业出路在于深化改革	
《经济导报》1994年7月4日	(246)
自主经营 自觉受控	
《中国乡镇企业报》1995年1月2日	(251)
袁宝华的情怀	
《经济日报》1995年1月5日	(254)
闻鸡起舞 把握猪年	
《中国市场经济报》1995年1月5日	(261)
建立现代企业制度应重视职工教育	
《中国教育报》1995年1月28日	(263)
宝华同志来到编辑部	
《中国企业报》1995年1月31日	(267)
担改革道义 著管理文章	
《企业改革与管理》1995年第2期	(269)
创新,永恒的市场主题	
《经济日报》1995年4月20日	(274)
袁宝华殷切寄语本报全心全意为企业和企业家服务	
北海市《沿海时报》1995年4月25日	(277)
袁宝华谈企业家的地位、职业化和激励机制	
《经济日报》1995年8月4日	(280)
在改革中进一步强化企业管理	
《工人日报》1995年8月30日	(284)
袁宝华纵论企业家的修养	
国家信息中心《经济与信息》1996年第4期	(288)
关于进一步深化企业改革的几个问题	

《企业管理》总第 158 至 163 期	(293)
袁宝华缅怀邓小平 深信伟业后继有人	
《香港商报》1997 年 2 月 25 日	(338)
高山仰止话伟人	
《人民日报》1997 年 2 月 27 日	(340)
为名牌挤“水”	
《名牌时报》1997 年 8 月 19 日	(343)
伟大的实践 非凡的历程	
《中国企业报》1997 年 12 月 15 日	(346)

附录 1：永存的纪念

《光明日报》1992 年 8 月 4 日	(354)
----------------------------	-------

附录 2：两袖清风袁宝华

《瞭望》1993 年第 27 期	(368)
------------------------	-------

附录 3：共和国经济建设的“高级工程师”——袁宝华

《中华儿女》海外版 1995 年第 1 期	(376)
-----------------------------	-------

原载《瞭望》

1981年10月号

走出一条发展我国工业的新路子

——袁宝华同志答本刊记者问

自从党的十一届三中全会提出把工作重点转移到以经济建设为中心的社会主义现代化建设上来以后，我国工交战线通过清理左倾思想影响和贯彻调整、改革、整顿、提高的方针，正在改变过去走了多年的老路，开始走上一条发展我国工业的新路子。

这个具有深远意义的转折性变化，与全国人民都密切相关。人们都在关心着：调整和改革的成效怎么样？工业生产的形势如何？怎样积极而又稳妥地把经济搞上去？最近，记者访问了袁宝华同志，请他就一些有关问题作了解答。

问：宝华同志，1981年是我国国民经济大调整的一年，许多读者都关心着工业调整的情况，你是否可以作一个概括的介绍？

答：党的十一届三中全会以来，在党中央、国务院的领导下，全国工交战线认真贯彻调整、改革、整顿、提高的方针，已经取得了初步成绩。突出地表现在以下几方面：

一是工业内部结构开始向合理、协调的方向发展。两年多来，由于采取了增加轻纺工业建设的贷款、优先供应轻纺工业所需要的原料、燃料和动力等一系列有力措施，轻工业的增长速度超过

了重工业。在全部工业总产值中，轻工业的比重加大了。重工业在调整中增长速度有所放慢，内部结构也开始发生变化。如矿山采掘比例关系有了调整，冶金、机械、化工等部门压缩了长线产品的生产，增加了国家急需的短线产品。国防工业也在军民结合方面有了新的进展。工业内部结构的这些变化，对于繁荣市场、满足人民群众需要起了良好作用。

二是按照少关停、多并转的原则，改变了一批企业消耗高、浪费大、经济效果很差的落后状况。据不完全统计，到1981年一季度，共关停并转了6782个企业，其中属于并转的占2/3。这样做，有利于用有限的能源和原材料集中保证那些产品质量好、适销对路、消耗低的企业，以争取较好的经济效果。例如，全国的小钢铁厂，1978年亏损4.8亿元，这两年关停了239个厂，约占总数的50%，1980年已经扭亏为盈。

三是进行扩大企业自主权的试点，取得了显著成绩。1981年初，全国试点企业共有6000多个，占全国预算内工业企业的15%，产值占60%。由于试点企业在生产计划、产品销售、资金使用、机构设置以及干部任免等方面都有了不同程度的自主权，从而调动了企业和职工的积极性。绝大多数试点企业实现了增产增收，经济效果是好的。

四是在工业改组和企业联合方面进行了有益的尝试，积累了初步的经验。到1980年底，全国共组建各种专业公司、总厂1983个，组织起来的企业有19336个，占全国工业企业总数的5%。各地还组织了联营、合营、国内“补偿贸易”等各种经济联合体3400多个。工业企业的改组和联合，有利于加快调整步伐，促进专业化协作，突破条块分割的现行管理体制，为经济体制改革摸索了道路。

五是在国家计划指导下，充分发挥市场调节的辅助作用，逐步把生产搞活了。通过市场调节，搞活了一批企业；企业同市场

联系起来，产需直接见面，既促进了产品适销对路，又减少了中间环节。市场调节还带来了竞争，促进了企业经营管理的改善和产品的升级换代。

我们在肯定成绩的同时，也不能不看到，由于经验不足，在调整和改革中还存在一些问题。例如，前一个时期对国民经济存在的潜在危险和经济调整的迫切性认识不足；在搞活微观经济的同时，对于从宏观角度加强计划指导和管理注意不够；扩大自主权以后，对于地方和企业自有资金的使用，缺少指导和相应的措施，使原来已有的重复建设、盲目生产的现象又有所发展；对重工业的调整缺乏适当而有力的措施；改革中涉及到的各个方面，互相协同配合不够紧密，等等。

总的来说，调整和改革的方向是正确的，效果是明显的。我们的工业生产在调整与改革中正在稳步发展。只要我们坚持按照三中全会的路线走下去，一定会取得更加喜人的成就。

问：1981年只剩下最后一个季度了。1981年前9个月工业生产情况怎么样？到年底能不能达到预期的目标？

答：1980年12月，中央工作会议决定，1981年要在经济上进一步调整的基础上，基本实现财政收支平衡、信贷收支平衡和物价稳定。从执行情况来看，形势是好的。据财政部门预测，只要继续抓紧增收节支，1981年实现财政收支基本平衡的目标是可能的。

工业生产的情况，总的说来也是好的。1981年1至8月份，工业总产值比1980年同期增长1%。轻工业增长的幅度比较大，比1980年同期增长了12%。轻工业为人民提供的日用消费品显著增加了。交通运输完成计划比较好，铁路客货运量、交通部直属水运货量、港口吞吐量都达到了计划进度的要求，沿海港口压船压货的紧张情况有所缓和。

工业生产存在的主要问题是：重工业生产下降幅度比较大；许

多企业经济效果不够好，利润减少，亏损面扩大；不少产品质量下降，消耗升高。出现这些问题，有客观的原因，也有思想和工作上的原因。如对调整方针理解不够全面；企业整顿工作有所放松；计划规定的生产任务和财政上缴任务脱节；有些政策和规定一度搞得偏死一点，给组织生产带来了一定的困难。

党中央和国务院领导同志对经济工作和1981年的工业生产十分关心。近几个月来，有好几位领导同志下去调查研究。不久前，国务院召开了工业交通工作座谈会，研究和安排了1981年最后几个月的工业生产，针对存在的问题，采取了相应的措施。我们预计，经过努力，1981年工业生产可以完成原来的计划，比1980年增长3%左右。1981年工业调整的步子比1980年迈得大，在这样大调整的情况下，能够取得这样的成绩，是很不容易的。

问：国务院负责同志1981年春天在天津考察时提出，“工厂也要实行责任制”，本刊创刊号在《随行纪谈》中作了报道。现在，越来越多的人认识到，在工业生产上推行经济责任制，是一项重大改革。你能否谈谈这方面的情况？

答：1981年4月以来，各种形式的工业生产经济责任制逐步推行开来，发展很快。据最近的初步统计，全国县属以上工业企业实行经济责任制的，已占企业总数的65%以上。工业生产实行经济责任制之所以发展比较快，是由这样几个因素促成的：一是上面有方针；二是农业生产责任制带来的巨大变化，给工业战线以很大的鼓舞和启发；三是许多企业和广大职工迫切要求尽快改变吃“大锅饭”、搞平均主义的状况；四是1981年财政上缴任务压力较大，不搞经济责任制就难以落实下去；五是有两年多来扩大自主权试点的经验和进行其它改革的基础。

现在看来，工业企业实行经济责任制，势在必行。这是适应我国当前的生产水平、管理水平和广大群众的觉悟程度的一项重大改革，对于克服吃“大锅饭”、搞平均主义等弊病，充分调动企

业和职工的积极性，改善经营管理、搞好生产、提高经济效果，将起积极的作用。

最近，中央领导同志指出，在经济责任制已经比较普遍地推广的情况下，要注意可能出现的问题。当前要特别注意：一是防止利大大干，利小不干，生产与社会需要脱节；二是保证产品质量，反对粗制滥造，要加强监督；三是职工多得的部分，要瞻前顾后，照顾左邻右舍。

我们希望，各级领导同志要充分重视推行工业生产经济责任制的工作。方向要肯定，态度要积极，步子要稳妥，方法要灵活。要及时研究解决可能出现的问题，在实践中不断总结经验。

问：最近以来，工交部门又重新强调抓好企业整顿工作，这是为什么呢？

答：党中央提出的调整国民经济的“八字”方针中，有两个字就是整顿。搞好企业整顿，是贯彻调整方针不可忽视的一个重要方面。这几年，各地区各部门在整顿企业方面做了大量工作，是有成绩的。从企业的现状来看，好的和比较好的占多数。各地都有一批领导班子强、经营管理好、经济效益高、对国家贡献大的企业。但是，也应当看到，还有相当不少的一部分企业，管理混乱，浪费惊人，经济效益很低，有的甚至违法乱纪，化大公为小公，化公为私，损害国家利益。现在，要实行经济责任制，对企业提出了更高的要求。因此，我们提出，全国工交系统，要结合学上海、学先进的活动，切实抓好企业整顿。

怎样搞好企业整顿呢？大体上有这样几点要求：一是整顿和建设企业的领导班子，逐步做到革命化、年轻化、专业化、知识化。最近一个时期要着重抓好大中型企业领导班子的调整和配备，使这些企业的领导干部中，懂得业务、年富力强的干部，由现在的1/3增加到1/2以上。二是健全领导制度。就是说，要在企业里实行党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会

制。同时实行这两项制度，体现了集中领导和民主管理的结合。三是加强基础工作。要抓好基层建设、基础工作、基本功训练和全面质量管理、全面经济核算、全员培训。要把高度的责任心和严格的责任制结合起来，建立和健全各项责任制，先从厂长责任制抓起，逐步把车间主任、班组长，以至每个环节、每道工序的责任制，一层一层地建立起来。要搞好定员、定额，把多余的人员组织起来脱产轮训。四是加强职工队伍建设。要有针对性地进行思想政治工作，加强坚持四项基本原则、遵纪守法和精神文明的教育。五是大力整顿财经纪律。所有企业都要树立全局观念，也就是国家观念和计划观念。对那些不顾全局的利益和需要，只讲局部的利益和需要，因此而挤占、损害全局利益的行为，必须坚决反对。要加强经济监督，加强经济立法，坚决制裁违法乱纪行为，做到活而不乱。

问：近来关于发展速度问题谈论得比较多。你对这个问题有什么看法？

答：党的十一届三中全会以来，我们在经济工作中清理了左倾指导思想，总结了多年来的经验教训，得出这样一个结论：我们的工业建设，必须从我国的国情出发，实事求是，量力而行，循序渐进，讲求经济效益。我们坚决改变了过去那种片面追求高积累、高指标、高速度，不讲经济效益的做法，提出要走投资比较少、积累不那么多、速度不那么高，但经济效益比较好的路子——提高经济效益之路。这是完全正确的。最近5年，我们要在经济结构、产品结构、组织结构等方面进行大的调整，在管理体制等方面进行大的改革。这些工作做好了，就可以使我们的经济彻底摆脱过去那种恶性循环的状态。在这关键性的5年中，对速度不能提出过高的要求。

但是，调整期间要不要保持一定的增长速度呢？我们应该充分认识到，没有一定的速度是不行的。这是因为：第一，没有一

定的速度，就不能满足日益增长的人民生活的需要；第二，没有一定的速度，就不能解决财政上的困难；第三，没有一定的速度，将难以充分调动广大干部和职工的积极性，指标过高，会挫伤积极性，指标过低，也会影响士气；第四，没有一定的速度，也不能督促企业改善经营管理，学习先进的管理经验和科学技术。看来从1982年起，必须保持一定的增长速度。究竟多大速度合适？经过各方面的研究，将会从实际出发，确定一个适当的指标。

现在，轻工业一直保持着持续增长的势头，问题是重工业下降得比较厉害。1981年的工业生产计划能否完成，调整期间能否保持一定的增长速度，在很大程度上取决于能否把重工业的调整搞好。目前，一方面有许多重工业企业没有活干，另一方面又有许多需要重工业干的事情而没有干。重工业只要把服务方向调整好，面向技术改造，面向市场，面向农村，面向出口，就不但不会再下降，甚至还能争取有一定的增长速度。

问：谈到技术改造，这也是关系到发展我国工业走什么道路的问题。你是否也就这个问题谈一谈？

答：要走出一条发展我国工业的新路子，必须在建设方针上来一个根本转变。今后工业生产的发展，主要不是依靠要投资、搞新建、铺摊子，而是依靠发挥现有企业的作用，逐步由以“外延”为主转向以“内涵”为主，由“粗放经营”转向“集约经营”。工业现代化应当主要从现有企业“化”起，把有限的资金、物资优先用于现有企业的改造上。要使那些有条件的企业通过挖潜改造，逐步变成现代化企业。

重视现有企业技术改造，不仅有长远的意义，而且有迫切的现实意义。这是因为：第一，我国大多数工业企业，设备陈旧，技术落后，已经到了不改造成便不能适应发展需要的地步；第二，要保持轻工业增长的势头，扭转重工业特别是机械工业生产停滞、萎缩的状况；第三，调整期间需要保持一定的增长速度，并且为今