

袁宝华访谈录

记者 鲍光前 郭靖



袁宝华访谈录

——中国社会主义企业管理论要

记者 鲍光前 郭 靖

人 民 出 版 社

封面设计：倪天煦

袁宝华访谈录

YUANBAOHUA FANGTAN LU

——中国社会主义企业管理论要

人民出版社出版发行 新华书店经销

北京新华印刷厂印刷

850×1168毫米32开本 18.75印张 445,000字
1991年3月第1版 1991年3月北京第1次印刷
印数 00,001—10,140

· ISBN 7-01-000816-7/F·113 定价 7.75元

访谈缘起

宝华同志长期担任我国企业主管部门和经济综合部门的领导工作，对国内外的企业管理十分熟悉，是我国企业管理和经济建设的积极参加者和组织者之一。

粉碎“四人帮”后，宝华同志首先提出加强企业管理的问题，并发起组建了以他为会长的中国企业管理协会。

在党的十一届三中全会之后，他一直是企业管理工作第一线的一位重要领导人。他满腔热情地倡导和支持企业改革、开放、搞活，贯彻党中央和国务院的路线、方针。企业里许多重要改革和做法，都与他密切相关，或者是他首先提出，由他主持拟定；或者由他组织草拟，经中央、国务院和领导机关批准，而后在全国推开。

宝华同志花了8年时间抓企业整顿工作，主持召开了几十次专门会议，作了几十次企业整顿工作报告。从企业的恢复性整顿，到企业升级，直到《企业管理现代化纲要》的制订，他对企业管理工作的指导是贯彻始终的。

宝华同志首先提出恢复、发展职工教育问题，并组织 and 领导了全国职工教育委员会。

他一直十分重视新时期的思想政治工作，并组织、领导了中国思想政治工作研究会的活动。

党的十一届三中全会后，宝华同志首先提出扩大企业自主权的方案，并调查、总结了企业承包经营责任制试点的经验，为以后在全国推广打下了基础。

关于厂长负责制，在中央直接领导下，由他具体地组织调查、试点，进行深入研究，使它逐步完善起来，并在各企业推广开来。

在制订《中华人民共和国工业企业法》的过程中，从调查研究，准备方案，开始试点，到形成初稿，是一项艰巨的工程。在起草过程中，他协调处理各方面的不同意见，使我国第一部工业企业大法顺利诞生。

宝华同志总结多年的经验认为，由于全国经济界，特别是企业界的长期努力，已经形成了具有中国特色的、比较完整的一套企业工作体系，这就是：以提高经济效益为中心，以完善经营机制为动力，以加速技术进步为手段，以加强管理为基础，以培养人才、做好人的思想政治工作、建立科学的领导体制为保证。企业工作者，只要抓住这几条，企业就会一步一个台阶地向前发展，并在激烈的竞争中立于不败之地。

有的同志认为，这些就是中国企业现代化管理纲领的主要内容。为了了解具有中国特色的社会主义企业管理经验，特别是党的十一届三中全会以来10年企业改革的经验，记者带着上述问题，访问了宝华同志。宝华同志的谈话对于总结中国社会主义企业管理的经验，特别是10年企业改革的经验具有重要意义。在访谈中，他回答了怎样才能搞好企业管理，如何才能建立具有中国特色的社会主义企业管理体系等一系列重大问题。这些珍贵的思想对于深化企业改革，进一步搞活企业，具有指导性作用。

目 录

第一部分 加强管理是企业发展的基础

第一章 企业要像对待技术那样重视管理	1
一、我国企业管理的一个重要阶段	1
二、企业工作要以管理为重点	4
第二章 中国企业如何实现管理现代化	10
一、如何理解企业管理现代化	10
二、中国企业管理现代化的提出	11
三、企业管理现代化的主要内容	13
四、推行企业管理现代化的原则和目标	18
五、如何把我国长期形成的传统管理提高到现代化 管理	20
六、千里之行，始于足下	27
第三章 要强调做好企业管理基础工作	31
一、企业管理基础工作的内容	31
二、我国加强企业基础工作的主要经验	34
三、我国企业管理基础工作的发展方向	37
第四章 要建立具有中国特色的社会主义企业管理 体系	42
一、这是一件大事	42
二、具有中国特色的社会主义企业管理体系的主 要内容	45

三、继承和借鉴古代管理思想	53
四、新中国成立以来的企业管理经验	62
五、如何进一步发展我国的企业管理科学	81

第二部分 技术进步是企业发展的 重要手段

第一章 企业发展要依靠技术进步	87
一、技术进步对企业的重要意义	87
二、要把技术改造放在重要地位	89
第二章 企业技术改造的发展历程	94
一、技术措施阶段	95
二、挖潜、革新、改造措施阶段	97
三、推进技术进步阶段	101
第三章 如何推动企业的技术进步和技术改造	103
一、必须从抓产品质量与发展新品种做起	103
二、要采用先进工艺和技术装备	104
三、积极引进国外先进技术，抓好消化吸收	106
四、努力做好新技术、新产品的开发工作	109
五、技术改造必须统一规划，合理安排	112
六、加强技术改造的项目管理工作	116
七、多方筹集和管好用好技术改造资金	117
八、重视智力开发，努力提高职工技术素质	120

第三部分 建立充满活力的 企业经营机制

第一章 搞活企业是改革的出发点和落脚点	122
一、以增强企业活力为中心的十年改革及其基本经验	122
二、搞活企业的重要意义	135

三、怎样才算搞活了的企业	139
四、搞活企业的基本路子	139
五、正确处理搞活企业与加强管理的关系	141
六、我国企业开始有了活力	144
第二章 国家给予企业的权利一定要落实	147
一、企业没有自主权的弊端太多	147
二、政府同企业的职责必须分开	149
三、怎样才能做到简政放权	150
第三章 企业所有权与经营权分开是个关键	153
一、关于所有制的改革	153
二、经营权与所有权为什么可以分开	155
三、“两权”分离理论的现实意义	157
四、“两权”分离对企业家提出的要求	159
第四章 承包经营责任制是中国人民的伟大创造	161
一、企业承包经营责任制的形式	161
二、承包经营责任制的特点和优点	166
三、实行承包经营责任制不会减少财政收入	169
四、放水养鱼的办法好	170
五、要不断发展和完善承包经营责任制	171
六、推行承包经营责任制需要强调的几个问题	174
七、要把竞争机制引入承包经营责任制	176
八、坚定不移地推行承包经营责任制	179
第五章 利改税与承包经营责任制	183
一、利改税的作用和问题	183
二、利改税与承包经营责任制	184
第六章 关于企业租赁经营责任制问题	186
一、如何实行租赁经营责任制	186
二、企业租赁经营的立法工作	188
三、实行租赁经营的好处	191

四、实行租赁经营应当强调的几个问题	191
第七章 资金分帐制	193
一、什么是资金分帐制	193
二、实行资金分帐制应当遵循的原则	194
三、实行资金分帐制的好处	195
第八章 股份制	198
一、对股份制应该有个正确的认识	198
二、关于企业股的几种看法	200
第九章 要完善企业经营机制	203
一、什么是企业经营机制	203
二、怎样改革企业的经营机制	205
三、如何搞好企业内部配套改革	206
四、搞好分配是增强企业活力的保证	209
五、我国企业内部分配制度的新发展	212

第四部分 企业工作要以提高 经济效益为中心

第一章 提高经济效益是一切经济工作的出发点	222
一、值得重视的历史经验	222
二、要全面理解经济效益的内容	224
三、提高经济效益必须处理好几个关系	228
第二章 企业要由粗放经营转向集约化经营	232
一、粗放经营是企业经济效益不好的根源之一	232
二、集约化经营的主要特征	236
第三章 企业提高经济效益要抓好三个环节	240
一、坚持质量第一，提高企业的竞争能力	240
二、企业提高产品质量的途径	241
三、加强经济核算，增强企业自我约束能力	245

第四章 建立科学的企业组织结构	248
一、专业化生产是建立新型企业组织结构的基石	250
二、发展横向联合, 促进企业改组	252
三、企业集团是新型的企业组织结构	254
第五章 合理的产业结构是提高宏观经济效益的	
关键	256
一、我国产业结构的现状和问题	257
二、以提高经济效益为中心调整产业结构	260

第五部分 培养人才是企业成功的保证

第一章 企业成败的关键是人才问题	264
一、人才对企业的重要意义	264
二、企业要形成尊重知识、尊重人才的风气	266
三、我们需要什么样的厂长(经理)	269
四、改革呼唤着社会主义企业家队伍的茁壮成长	275
五、让青年企业家登上中国的历史舞台	277
六、在人才培养上舍不得投资是不明智的	279
第二章 职工教育要更有效地为企业服务	281
一、职工教育的地位和作用	281
二、我国职工教育的基本状况	283
三、对企业各类人员都要进行培训	287
四、要把各类职工学校和培训中心办好	291
五、如何进一步做好职工教育工作	300

第六部分 加强和改进企业思想政治工作

第一章 加强和改进企业思想政治工作的迫切性和	
重要性	304

一、思想政治工作和精神文明建设的重要意义	304
二、必须大力加强企业思想政治工作	307
三、要加强思想政治工作，必须改进思想政治工作	314
第二章 企业思想政治工作要适应新形势的要求	315
一、不断改进企业思想政治工作是深化企业改革的需要	315
二、企业党组织要把思想政治工作作为自己的中心任务	316
三、厂长和党委书记要齐心协力地抓好企业职工思想政治 工作	317
四、要关心、爱护和正确对待企业政工干部	319
第三章 改进企业思想政治工作的内容和方法	322
一、积极探索在新形势下改进企业思想政治工作的内容和方法	322
二、企业思想政治工作必须结合经济工作一道去做	324
三、深入进行坚持四项基本原则的教育	330
四、认真做好深化企业改革中的思想政治工作	333
五、加强对企业职工的理想和纪律教育	337
六、要注意发挥职工思想政治工作研究会的作用	342
第四章 培育企业精神和加强职业道德建设	344
一、培育企业精神的重要意义	344
二、社会主义企业精神的主要内容	347
三、我国社会主义企业精神的特点	350
四、如何培育社会主义企业精神	351
五、必须加强企业职工的职业道德建设	355
第五章 进一步加强企业的文明单位建设	363
一、创建文明单位是推动企业两个文明建设的一个好形式	363
二、把企业文明单位建设提高到新的水平	366
三、进一步开展工农共建和其他各种共建活动	373

第七部分 建立科学的企业领导体制

第一章 实行厂长负责制	376
一、建立社会主义企业领导体制的原则	376
二、我国企业领导体制的历史变革	377
三、为什么要实行厂长负责制	381
四、厂长负责制的主要内容	383
五、推行厂长负责制的效果	386
六、改革企业领导体制，要抓好几件事	389
第二章 厂长在企业中的地位和作用	393
一、如何理解厂长在企业中的中心地位	393
二、企业决策权和经营权的统一	393
三、企业经营决策形式	394
四、企业各组织之间的工作协调	395
五、企业的思想政治工作	395
六、对厂长的素质提出了更高的要求	398
第三章 企业党组织的地位和作用	402
一、加强和改善企业党组织的领导	402
二、企业党组织的作用	403
三、企业党组织如何发挥保证监督作用	404
四、企业党组织专职人员设职问题	407
五、党组织的属地原则	407
第四章 企业必须实行民主管理	409
一、民主管理在企业新体制中的地位	409
二、职工代表大会的性质和职权	412
三、企业民主管理的主要形式和内容	414
四、加强民主管理，目前要解决的问题	415
第五章 依法治厂，依法调整企业外部关系	417
一、依法治厂的重要意义	417

二、我国经济法建设已初见成效	419
三、重视企业法律顾问的作用	421
四、坚定不移地贯彻执行《企业法》	422

第八部分 他山之石 可以攻玉

第一章 对许多国家产生重要影响的美国企业

管理	437
一、访美印象	437
二、美国的企业管理理论	439
三、美国企业的组织机构	444
四、美国企业的管理制度和方法	448
五、美国企业的经营战略计划	452
六、每个公司都有研究发展中心	453
七、舍得花钱培训企业职工	454
八、美国企业与工人的关系	458
九、美国企业的工资福利	459
十、美国的老企业的技术改造	462
十一、美国大中小型企业的专业化协作	463
十二、与企业密切相关的美国产业结构	467
十三、美国银行对经济和企业产生巨大影响	468
十四、美国政府在经济和企业发展中的作用	471
十五、美国企业经营管理的的发展趋势	475
十六、关于美国企业管理经验的思考	476

第二章 获得成功的日本企业管理经验

一、日本企业管理印象	482
二、日本企业的组织形式	487
三、日本企业的计划管理	496
四、日本企业间的专业化协作	500
五、日本企业的质量管理	503

六、日本企业的职工培训	515
七、日本的技术引进	524
八、日本企业调动职工积极性的制度和办法	528
九、日本的行业管理	533
十、1978 年底考察日本受到的启迪	544
第三章 欧洲一些国家的企业管理	554
一、联邦德国、瑞士、奥地利企业管理特点	554
二、联邦德国、瑞士、奥地利的国营企业	558
三、联邦德国、瑞士、奥地利企业职工在企业经营 管理方面的作用	560
四、联邦德国、瑞士、奥地利重视利用旧设备	562
五、联邦德国、瑞士、奥地利的职业教育和培训	564
六、联邦德国、瑞士、奥地利的税收制度	569
七、联邦德国、瑞士、奥地利的银行和证券交易所	575
八、英、法企业管理印象	579
后 记	586

第一部分

加强管理是企业发展的基础

第一章

企业要像对待技术那样重视管理

一、我国企业管理的一个重要阶段

记者：10多年来，在经济体制改革的过程中，我国企业管理理论研究和实践活动十分活跃，规模之大，影响之深，都是过去任何时期没有的，出现了“企业管理热”。这种令人欣喜的形势是怎样形成的？

宝华：世界上出现“企业管理热”是在第二次世界大战以后，特别是50年代以后。现在我国还不能说已经形成了“企业管理热”，只能说是开始出现。它的开端，应该说是党的十一届三中全会。

新中国成立以来，在企业管理问题上，我们经历了曲折的道路。建国初期，主要是第一个五年计划时期，随着社会主义企业的迅速建立和发展，迫切需要加强管理工作。当时，我们除继承根据地时期管理工业的一些经验外，没有管理现代化企业的经验，只能在引进苏联和其他友好国家技术的同时，引进他们的管理制

度和方法。这在当时，对我国社会主义企业的建设和管理工作起了积极作用。

苏联的管理制度和办法本身是有缺陷的。例如，管理过于集中而企业的自主权太小，主要依靠行政手段而忽视经济手段，规章制度过于繁琐，民主管理制度不够健全，忽视市场、忽视经营、忽视经济效益等。由于我国与苏联的国情不同，经过几年的实践，我们就发现苏联那一套管理制度和方法，不完全适合我国的实际情况。1956年，在总结我们自己经验的基础上，毛泽东同志发表了《论十大关系》，提出了从我国的国情出发建设社会主义的思想，同时开始探索符合我国实际的经济管理和企业管理方法，并建立了相应的管理制度。“大跃进”时期，破除繁琐的规章制度，虽然也改革了一些不合理的条条框框，加强了民主管理，实行了“两参一改三结合”的管理制度，但不幸的是，由于“左”的思想的影响，在企业管理制度的改革中，只讲破除迷信，不讲尊重科学，把我们自己在实践中总结出来的一些合理的、行之有效的管理制度也给破除了，造成了企业管理的混乱。可以说，这是新中国成立后企业管理的一次倒退。

1961年1月中共中央决定对国民经济实行调整、巩固、充实、提高的方针。在企业管理方面，经过深入地调查研究、系统地总结经验，1961年经党中央批准，颁布了《国营工业企业工作条例（草案）》，即“工业七十条”。这个条例，总结了学习苏联和“大跃进”时期的正反两个方面的经验，针对当时许多企业没有严格的责任制度，不讲经济核算，不严格遵守规章制度，以及因而造成生产秩序混乱，瞎指挥、乱操作和经济效益很差等问题，要求建立健全必要的责任制和各项规章制度，强调计划管理、按劳分配、经济核算、物质鼓励与思想政治工作相结合的原则。实践证明，贯彻执行“工业七十条”，对贯彻落实调整、巩固、充实、提高的八字方针，改变企业

的落后状况,促进工业生产的恢复和发展,起了很好的作用。1963年又系统地总结了以“三老四严”为特点的大庆管理经验,提出了“工业学大庆”的号召。经过这一段努力,我国的企业管理水平有很大提高,1965年工业生产的技术经济指标,多数达到或超过了历史最好水平。

正当我国的企业管理状况开始改善,水平也在不断提高的时候,1966年“文化大革命”开始了。长达十年之久的“文化大革命”对我国的企业管理是一次更大的破坏。批判企业的规章制度是什么“管卡压”、“洋奴哲学”、“利润挂帅”、“唯生产力论”,把“工业七十条”说成是“修正主义黑纲领”,胡说什么“要把所有的规章制度统统破掉”,“要搞出不用规章制度管理的企业”,使已经初步建立起来的科学管理制度遭到了毁灭性的破坏,造成企业管理工作混乱不堪,组织涣散,制度废弛,纪律松懈。这又是我国企业管理的一次大倒退。1976年,很多经济技术指标大幅度下降。

粉碎“四人帮”以后,国民经济濒临崩溃,企业管理也是千疮百孔。党的十一届三中全会恢复了党的实事求是的思想路线,决定把全党工作的重点转到经济建设上来,实行对内搞活,对外开放的方针。我国的社会主义企业管理也踏入了一个新的阶段。没有全党的思想解放,没有改革、开放的总方针,没有把全部经济工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来,就不可能把管理摆到重要的议事日程上。因此,近十多年来开始出现的“企业管理热”,是同党的十一届三中全会之后的正确路线和政策密切相关的。

应该指出,“企业管理热”的出现是有个过程的。粉碎“四人帮”后,十一届三中全会前,这期间进行的企业整顿,重点是拨乱反正,恢复“文化大革命”前行之有效的管理制度和管理方法。这一段我们叫做恢复性整顿。恢复性整顿是有成绩的,但在企业管理上进展不大。党的十一届三中全会以后,根据党的新路线、方针、政策,企