

● 华工 编

好厂长 马胜利

新 华 出 版 社



习仲勋、倪志福同志亲切会见“五一”劳动奖章获得者、石家庄市造纸厂厂长马胜利



马胜利同技术人员一起研究新产品

(刘志伟摄)

前 言

改革浪潮澎湃，一代英豪奋起。马胜利本是一个“无名小卒”，却挺身承包近千名职工的国营企业，使工厂由连年亏损一举变为盈利上百万元。他锐意改革，坚持企业的社会主义方向，把党和国家交给的权力用来造福社会，造福人民，被誉为“时刻想着国家和人民利益的好厂长”。

马胜利的事迹发表之后，在全国激起强烈反响。许多中央部门和省、市、自治区纷纷开展学习活动，人们呼唤千千万万个马胜利式的改革人物涌现。但是，在一段时间内，有关马胜利的流言蜚语四起，是非真伪谁来评断？事实胜于雄辩。马胜利不愧为社会主义的企业家、改革家，不畏诬陷与中伤，坚持改革，在改革中完善自己，不断创造新成绩。最近，中央领导同志再次高度评价了马胜利的高尚品德和进取精神。

本书收录了近六十篇报道和评论，着重介绍了马胜利和他领导的石家庄市造纸厂的先进事迹和经验。其中，包括澄清马胜利承包改革真相的调查报告等。这些文章从不同侧面反

映了马胜利的改革观、用权观、治厂之道、用人之道和思想政治工作的新做法，读来令人颇受启迪。我们相信，这本书的出版，对深入进行的经济体制改革和社会主义精神文明建设都具有积极的意义。

编者 一九八六年九月

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

改 革 篇

推荐者的话.....中共中央整党工作指导委员会办公室	(3)
时刻想着国家和人民利益的好厂长马胜利章墨洲、彭占魁、吴士深	(6)
企业有了自主权 要为国家做贡献.....马胜利	(19)
燕赵壮士马胜利.....谭道博	(26)

治 厂 之 道

马胜利的“三十六计”和“七十二变”	(53)
社会主义政治经济学的成功运用 ——《马胜利的三十六计》序言.....袁宝华	(59)
《马胜利的三十六计》选载.....	(64)
用人信而不疑 职权尤当相符	
重在令行一人 作风尤需民主	
专人负责抄收 积极加工改制	

招新客户有奖 西瓜甜瓜齐抱

分析顾客心理 开发潜在市场

马胜利“七十二变”的启示……………罗时凡 (76)

马胜利向同行抖露经营诀窍……………易子明 (83)

马胜利的经营观……………刘泽民 (86)

马胜利的用人之道……………戈 红 (90)

精神文明之花

马胜利谈：八小时之外的思想政治工作

……………郭洁、彭占魁 (101)

厂长要有“政治细胞”……………马胜利 (104)

浪子回头记——石家庄市造纸厂教育失足青年的事迹

……………谈 风、彭占魁 (113)

马胜利开创新会风……………谈 风、彭占魁 (123)

强者的气魄——马胜利答记者问 ……《民族画报》记者 (125)

厂长心里要装着“差距”

……………喻权域、顾洪洪、李晓岗 (128)

在关怀中成长

正视自己差距 学习别人长处——石家庄市副市长

王东进与马胜利恳谈…………… (133)

对待先进人物的正确态度……………新华社评论员 (135)

在马胜利的前进道路上——记石家庄市领导同志对

马胜利的帮助……………王文杰、孙增印 (137)

反 响

- 中共河北省委号召在全省开展学习马胜利和石家庄市造纸厂的活动 (145)
- 轻工业部党组决定在全系统开展学习马胜利的活动 (147)
- 全总书记处号召职工学习马胜利 (149)
- 京、沪、陕、辽等地决定开展学习马胜利的活动 (151)
- 广大读者切望全国出现成千上万马胜利式的先进人物 吴士深 (154)
- 河北省委书记邢崇智谈学习马胜利：社会主义企业领导的一个好榜样 汪 钦、彭占魁 (157)
- 希望正在这里——首都部分厂长学习马胜利座谈会纪要 仇学忠、朱 羽 (160)
- 上海部分厂长座谈学习马胜利 张高鹏 (167)
- 西北和内蒙古厂长学习马胜利决心把经济落后地区工业搞上去 孙宁海 (169)
- 厂长树榜样 职工紧跟上——石家庄市造纸厂职工谈学习马胜利 谈 风、彭占魁 (171)

启 示 录

- 树立正确的用权观点 新华社评论员 (177)
- 增强党性 用权为公 《人民日报》评论员 (179)
- 评马胜利的“个人影响权” 新华社评论员 (182)

“影响权”与“通行证”	张锡杰、张栋林 (184)
“三不计算”“两算计”	朱传玲 (188)
马胜利的能耐	刘汉中 (190)
马胜利的“金钱观”	王 尧 (192)
领导者更要讲风格	《人民日报》评论员 (194)
个人主义为什么敢登大雅之堂——听马胜利报告随想	白之平 (197)
谈“质询厂长会”	蒋 平 (200)
向石家庄市造纸厂学习 努力搞好轻工企业改革	杨 波 (202)

是 与 非

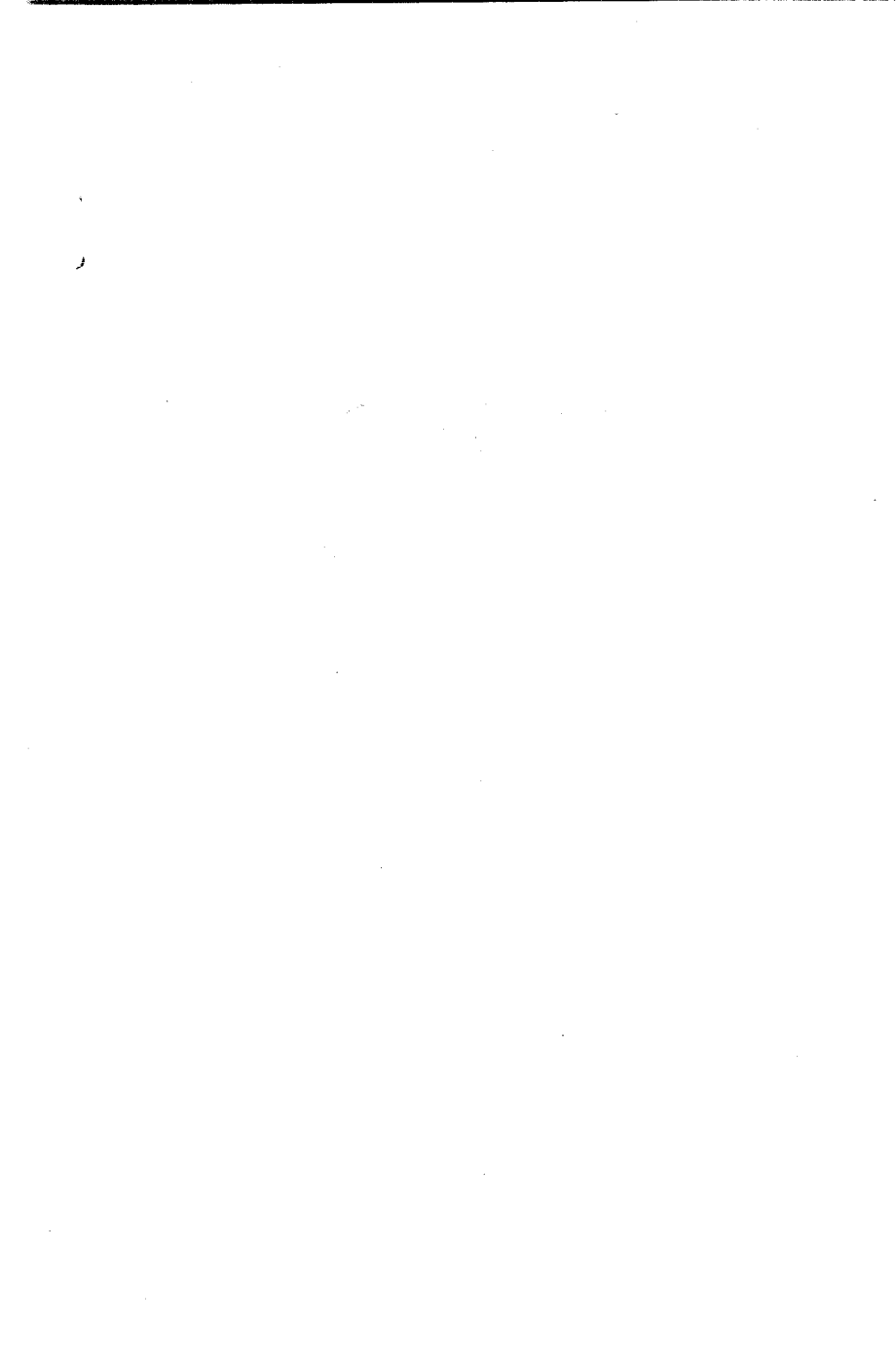
编者的话：警惕暗箭中伤	(207)
石家庄市委、市政府关于马胜利情况的调查报告（摘要）	(209)
马胜利被告记	戈 红 (217)
马胜利一席谈：改革者怎样不断完善自己	董立国 (240)
实实在在地保护和改革者	中共河北省委书记 邢崇智 (244)

附录：

- 1、他们是怎样由“死”变“活”的
——关于马胜利承包改革石家庄市造纸厂的调
查（节录）
- 国家经委企业局等联合调查组 (246)

2、在改革中开拓新路——石家庄市造纸厂职代会与工会 工作调查	河北省总工会、石家庄市总工会 (252)
3、我们是怎样实行厂长负责制的	石家庄市造纸厂 (257)
4、在改革中加强财务管理	石家庄市造纸厂 (261)
5、石家庄市造纸厂厂长负责制实施方案	(265)
6、石家庄市造纸厂党总支工作条例	(268)
7、石家庄市造纸厂职代会的职权与工会的任务	(270)
8、石家庄市造纸厂奖惩条例汇编	(271)
(一) 劳动纪律厂规厂法奖惩条例	
(二) 安全奖惩条例	
(三) 物资管理奖惩办法	
(四) 设备管理奖惩条例	
(五) 动力车间奖惩条例	
(六) 质量管理奖惩条例	
(七) 原料库奖惩条例	
(八) 文明卫生奖惩条例	
(九) 工艺技术奖惩条例	
(十) 保卫科奖惩条例	
9、石家庄市造纸厂质量管理制度	(281)
10、石家庄市造纸厂奖励条例	(287)
11、石家庄市造纸厂“十倡十诫”竞赛内容	(289)
12、石家庄市造纸厂新产品介绍	(290)

改 革 篇



推荐者的话

中共中央整党工作指导委员会办公室

我们郑重地向各个整党单位和各级党委，向各条战线上的共产党员特别是企业中的党员领导干部，推荐《时刻想着国家和人民利益的好厂长马胜利》这篇通讯。请大家认真地读一读，想一想，议一议，看看从这篇来自改革第一线的生动的通讯中，从这篇通讯的主人公马胜利同志身上，能够和应当学到哪些宝贵的思想和精神。

这篇通讯中心是写马胜利如何行使厂长的职权和企业的自主权，它涉及企业内外的各种重大关系。例如：企业同国家的关系，企业同消费者的关系，厂长同厂党组织的关系，厂长同职工群众的关系，等等。处理好这些关系是行使好厂长职权和企业自主权的关键。应当怎样对待和处理这些关系呢？马胜利用自己的实践作出了正确的回答：对待国家——要尽力尽责，多做贡献，不留后手；对待消费者——要让他们对产品感到上算、方便、满意；对待党组织——党组织是厂长的靠山，“精明厂长”要得助于“开明书记”；对职工

群众——厂长是全国人民和全厂职工的公仆，要全心全意为人民服务，为全厂职工服务。总之，要把党和国家交给的权力用来造福社会，造福人民，而绝不能用来为个人或小团体谋取私利。这就是马胜利在用权中坚持的最根本的观点。凡是违背这个观点的东西，都要用党性原则坚决挡住。

为了保证正确行使厂长的职权，马胜利在实践中深深体会到必须紧紧依靠三条：一靠党的领导，二靠群众撑腰，三靠自己做出好样子。前两条，他称之为当好厂长、用好权的两个“须臾不能离开的法宝”；后一条，他称之为“个人影响权”。就是说，要用自己走得正、行得端，特别是在处理公与私的问题上当楷模的实际行动，去影响群众，取得群众的信赖，从而取得畅通无阻地行使权力的“通行证”。这三条是具有普遍意义的，任何职权的有效行使，都离不开这三条。

正确行使厂长职权和企业自主权，目的在于增强企业活力，提高企业的经济效益。用马胜利的话说，叫做“让工厂快变、变好”。马胜利和他的同事们立足于改革的实践，摸索出了一套“变”的办法：变懒为勤——实行责利挂钩；变“虫”为“龙”——选拔优秀人才；变松为严——整顿厂风厂纪；变差为好——提高产品质量；变旧为新——开拓新型产品，等等。但是，所有“变”的办法，都要坚持一条根本原则，就是“变”得“合理、合法、合章、合纪”。这些搞活企业的办法和经验，也是具有普遍意义的。

马胜利担任厂长的时间还不长，他同其他先进人物一

样，会有自己的弱点和缺点，不可能十全十美，前进中也还会有不少问题有待进一步通过实践解决。但他现有的实践和工作实绩，已经充分说明，他在增强企业活力的改革中坚持的政治方向是正确的，是符合中央关于经济体制改革决定的要求的。他的用权的观点体现了党的根本宗旨和党性的基本原则，体现了一个共产党员和社会主义企业家为人民的事业勇于进取、忘我奋斗的高尚情操，因而值得广大党员特别是党员领导干部好好学习。我们也衷心希望，马胜利和他的同事们在成绩和荣誉面前能够经得起考验。

改革正在向前推进。在这一前人未曾经历过的伟大实践中，出现一些这样那样的问题以至一些失误和偏差，是难以避免的。有的人趁改革之机捞一把，以致犯罪沉沦，也有的人可能迷失政治方向而走上邪路。但这些只是个别的暂时的社会现象。中国经济体制改革的洪流，正在造就出一大批马胜利这样具有时代特色的先进人物。随着改革的向前发展，这样的人物会越来越多。他们的实践从各个不同的方面体现着改革的主流和方向，因而具有强大的生命力。我们的改革和社会主义现代化建设必胜的希望正在这里。

（新华社北京一九八五年七月二十六日电）

时刻想着国家和人民 利益的好厂长马胜利

章墨渊 彭占魁 吴士深

马胜利，本是个无名小卒。可就是这个人，去年四月挺身而出，领头承包了有近千名职工的石家庄市造纸厂。这事一下子轰动了河北省首府。随后，这位引人注目的新闻人物担任了厂长，全厂的命运和他如何行使厂长的权力紧紧系在一起了。

同许多企业的干部一样，马胜利过去盼望自主权，如同久旱之求甘霖。可愿望一旦实现，没料到自己在权的面前竟会遇到如此严峻的考验：是以权谋取私利，还是用以造福社会？是用权来为国家尽力尽责，还是拿它去对付国家？掌权中是把职工当作主人翁，还是个人独断专行？……

马胜利积一年之经验，看上下左右的动静，深感如何行使党和国家交给的权力，还是很有学问的一件大事。

“手里有了权，千变万变不离其二”

在去年城市经济改革的滚滚春潮中，象马胜利那样，由

个人承包中型国营工厂，全国还没有先例。因此，尽管不乏钦佩赞成之众，却也有人瞠目结舌，有的还讽刺挖苦，说马胜利是个“官迷”。

不错，四十六岁的马胜利几年前便想当“官”了。一九八一年，他就由基建科副科长自荐当了销售科长，把积压成山的产品出售一空。后来有人建议他当副厂长，马胜利拍拍胸脯说：“要当，我就要当正厂长。”

知情人对马胜利要当“官”掌权的想法，并不感到突然。石家庄市造纸厂这个出了名的“破落户”，已经三年没给国家交一分钱，反倒吃国家补贴十五万七，还常为发不出工资犯愁。目睹工厂这副凄惨相，马胜利痛楚的内心在泣血：“咱厂财产上千万，国家要是拿去存银行，坐收利息一年还有四十多万呢！我们这么多人，白吃国家三年，无能啊！我要是当厂长，管保一年为国家赚它百把万！”

承包方案得到市里批准了，马胜利立即实施他筹划已久的治厂妙计。他说：“我手里有了权，就得拿出孙悟空七十二变的本事来，让工厂快变、变好。”

马胜利用权的头一招是要变懒为勤。过去有些人吃大锅饭吃馋了，呆懒了，工作挑肥拣瘦。马胜利当了一厂之长，当即发令全厂，上下搞承包，人人压指标。他说：“我这个厂长好比开饭馆的，不怕能吃能赚的壮汉子，就是不给好吃懒做的人开大锅饭。”马胜利治懒的一个办法是责利挂钩，“谁承包谁负责，谁负责谁出力，谁出力谁得利”。

卫生纸车间有三台打浆机，过去岁数大的女工看一台，