

厂长·经理百戒

高世瀛 著

经济科学出版社

厂长、经理百戒

高世瀛 著

经济科学出版社

一九八八年·北京

责任编辑：贾宝臻
责任校对：段小青
封面设计：卜建晨
版式设计：代小卫

厂长、经理百戒

高世瀛 著

•
经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
一二〇一工厂印刷

•
787×1092毫米 32开 6.5印张 138000字

1988年8月第一版 1988年8月第一次印刷

印数：00001—15000册

ISBN7-5058-0155-4/F·130 定价：1.50元

顺应改革发展 做一名合格的企业家

(代 序)

党的十一届三中全会以来，各行各业贯彻改革、开放、搞活的方针，我国的商品经济以前所未有的速度蓬勃发展。新情况、新观点、新趋势不断涌现。新时期的厂长、经理作为企业科研、生产、经营的中心人物，如何适应新时期的新特点、新变化，跟上改革、开放的步伐，推动改革不断发展，这是我们的厂长、经理面临的新课题。

首先，厂长、经理作为企业科研、生产、经营活动的组织者和领导者，既要代表企业的利益，同时作为社会主义制度中的厂长、经理，又要代表国家利益。这就是把坚持四项基本原则与坚持改革、开放结合起来，顾全国家整体大局，正确处理职工、企业、国家三者利益关系。

其次，厂长、经理要把好决策关，科学地制定企业中长期规划和经营战略方针，不断适应市场需求的变化。同时，厂长、经理要把自己任期内企业发展的目标，与任期后的长远目标结合起来，使企业能够持续、稳定地发展。

第三，改革和开放使企业正在从过去的产品经济转变为有计划的商品经济，企业已逐渐成为相对独立、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。企业的外部环境

和内部组织越来越复杂、多变，作为厂长、经理要带头学习现代化企业管理理论，谙熟商业、金融等知识，学会经营，善于经营，提高企业的经济效益。此外，还要掌握用人之道，团结广大干部和职工，激发各层次有各种专长人员的积极性，带领全体职工，上下一心，推动企业的经济发展。

企业管理是一门复杂的综合性学科。厂长、经理不但要学好这门科学，掌握这门科学，还要在企业生产经营实践中努力应用这门科学，使自己在技术技能、思想技能、人事技能等方面的素质不断提高。

厂长、经理的思想状况、精神面貌、一言一行无不影响着下属和职工。《厂长、经理百戒》从若干个方面给我们的厂长、经理提出了告诫，企业不只是一个简单的经济细胞，它有着复杂的、各种类型的问题，这就需要厂长、经理去研究，工作中时时注意这些问题，避免错误和失误，大处着眼，小处着手，做好各个方面的工作，确保企业经营目标的实现。

随着经济体制改革的深入发展，厂长、经理面临的考验更多、更严峻。我们愿更多的厂长、经理成为合格的企业家，更多的社会主义企业家脱颖而出。

王振乾

1988. 5

目 录

四个坚持	否定必乱	1
两个文明	缺一不可	2
精神污染	毒害灵魂	4
政策界限	混淆不得	5
阻碍改革	逆反潮流	7
保持一致	不搞对策	9
放权搞活	失控必乱	11
保证监督	决非口号	13
民主权利	不可侵犯	15
劳保福利	勿乱取消	17
制度法规	莫流形式	18
轻率开除	不符政策	20
企业决定	莫越法规	22
乱许奖励	难以兑现	23
承包租赁	莫失信义	25
只顾眼前	危及长远	26
经济承包	防止偏向	28
尾巴主义	终被淘汰	30
自身素质	放松不得	32
出了问题	莫要推卸	34

安排工作	谨防主观	35
官僚主义	祸出罪生	37
关心干部	莫使寒心	39
矛盾尖锐	防止激化	40
错误言行	不要放任	42
重才轻德	后果严重	44
莫贬他人	抬高自己	45
两面作风	可憎可恶	47
廉洁奉公	不走后门	49
退居二线	莫失本色	51
任人唯亲	排斥异己	53
嫉贤妒能	压抑人才	54
打击报复	不得人心	56
以诚相待	不搞虚假	58
谄谀之人	谨防上当	59
诬陷之言	轻信不得	61
用人不当	早作调整	63
群众组织	切莫轻视	65
偏听偏信	闭塞忠言	67
加班加点	并非良策	69
忽视质量	自食苦果	71
设备管理	轻视遗患	73
青工教育	勿容忽视	75
横向联合	戒偏本位	77
安全第一	切勿忘记	78
忽视消防	必生灾祸	80

滥发钱物	涣散人心	82
胡乱招雇	必酿事端	83
轻视幼教	贻害后代	85
奖勤罚懒	不能罚老	86
夫人参政	弊多利少	88
“全民”“集体”	不搞平调	90
大搞厂庆	事与愿违	92
土木工程	不可擅动	93
公款旅游	浪费资财	95
下马之后	莫再受损	97
工作方法	切忌简单	99
不以人情	代替原则	100
暗搞宗派	迟早垮台	102
排场阔气	施展不得	103
封官许愿	意识不正	105
为己晋级	自私自利	106
分房不正	群众不服	108
分配不当	职工不满	110
奖购物券	扰乱市场	111
骗取荣誉	真相难藏	112
冒牌商品	坑人害己	114
掺假食品	有害健康	116
以罚代教	适得其反	117
送礼受礼	腐蚀灵魂	118
广告不实	自欺欺人	120
商品包装	凑合不得	122

外贸谈判	严防失误	124
泄露机密	必受惩处	126
出口创汇	莫毁声誉	127
经济合同	应当遵守	129
滥派出国	问题百出	132
索贿受贿	国法难容	133
不卑不亢	合作共事	135
国格人格	不可丧失	136
投机倒把	难逃法网	138
丧失警惕	上当受骗	140
自相倾轧	失掉尊严	141
以权谋私	党纪不容	143
投机改革	危险之路	145
监守自盗	罪加一等	147
严重浪费	犹如犯罪	148
偷工减料	奸商作风	149
乱搞回扣	违背改革	151
串通作弊	各受其害	152
职工购物	莫垫公款	154
租赁帐户	见利忘义	156
套取现金	非法之举	157
转移利润	变相逃税	158
收送红包	破坏纪律	160
私设钱柜	有害无益	162
走私贩私	无视国法	163
偷税抗税	违法行为	165

买空卖空 盘剥国家	166
贪污可耻 下场可悲	167
附 录	
《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》 (1986年9月15日)	170
《全民所有制工业企业厂长工作条例》 (1986年9月15日)	177
《全民所有制工业企业职工代表大会条例》 (1986年9月15日)	185
中共中央、国务院关于《认真贯彻执行全民所有制工业 企业三个条例的补充通知》	192
后 记	194

四个坚持 否定必乱

坚持四项基本原则，即坚持党的领导；坚持社会主义道路；坚持马列主义，毛泽东思想；坚持人民民主专政。这是载入宪法和党章的，是立党立国、建设具有中国特色的社会主义的根本。

建国前中国有一个由谁来领导和向何处去的问题。中国人民经过近百年的历史实践和中国共产党诞生后至建国前28年的生死搏斗，证明了只有共产党，只有社会主义才能救中国。但这个问题并没有了结。建国初期曾出现“党指挥枪，还是枪指挥党”之争。1957年反右派斗争固然犯了扩大化的错误，但当时磨刀霍霍，让共产党下台的叫喊声，毕竟是不可否认的历史事实。“文化大革命”中反对党的领导达到了登峰造极的地步。事情虽然过去了多年，都已成为历史，但它告诫我们，丢掉了四个坚持，我们的国家，我们的人民，就会走回头路。

坚持四项基本原则，坚持改革、开放，是党的十三大确定的建设有中国特色的社会主义的基本路线和方针。四项基本原则决定了改革、开放的性质和方向，并且是改革、开放的坚强保证。

各企事业单位在实践中，如何正确坚持四项基本原则和改革、开放的方向？并且正确处理好两者之间的关系？这是企业中厂长、经理们在新时期面临的新课题和新任务。在这方面，领导者有一个认真学习、正确理解、全面贯彻执行

问题。对全体职工来说关键是深入地、系统地进行社会主义初级阶段和党的基本路线的正面教育问题。

什么是党的领导，为什么必须坚持党的领导，如何实现党的领导？需要正确理解和执行，并要在新形势下赋予新的内容。对那些不符合客观实际要求的，传统的旧观念和旧作法需要更新和纠正。什么是具有中国特色的社会主义，怎样建设有中国特色的社会主义？为什么必须坚持改革、开放？实行改革、开放，会不会削弱党的领导，会不会改变社会主义的性质？所有这些问题，不仅企事业单位的领导人头脑中应该清楚，广大职工头脑中也应该清楚。这样就可以增强自觉性，避免盲目性。更重要的是可以减少许多前进中的阻力。当然教育不是一朝一夕的事情，而是一项艰巨的、长期的任务，要结合建设“四有”职工队伍，结合精神文明建设，结合集体主义和爱国主义教育，作出统筹安排，扎扎实实地落实，并讲求实效。

两个文明 缺一不可

在建设高度的社会主义物质文明的同时，一定要努力建设高度的社会主义精神文明。也就是我们常说的两个文明一起抓。党的十二大明确指出这是建设社会主义的一个战略方针问题。是否坚持这样的方针，将关系到社会主义的兴衰和成败。

回顾我们党的历史就会明白，社会主义精神文明建设的重要作用。我们党从无到有，从小到大，从弱到强，无论遇

到什么艰难险阻，无论遇到多么强大的敌人，都是攻无不克，战无不胜。靠的是什么呢？还不是马列主义、毛泽东思想和共产主义的信念，以及铁的纪律。现在的问题是经过无数革命先辈和革命先烈流血牺牲，以及全国人民的努力奋斗，使社会主义已经具备了初步的物质基础之后，却相当程度地忽视了社会主义的精神文明建设。前一时期社会上出现了严重经济犯罪和刑事犯罪活动，还有各种不正之风和丑恶现象。在一些企事业单位中，由于忽视精神文明建设，放松思想政治工作，损人利己、损公肥私，一切向钱看的现象相当严重；好逸恶劳、纪律涣散，不择手段地追求享受，弄虚作假，牟取暴利的情况也很突出；个别单位甚至孤立和打击坚持党性原则，主持正义的先进人物。由此可见，忽视社会主义精神文明建设，无疑要偏离马列主义、毛泽东思想，偏离社会主义道路，其结果也必然使社会主义物质文明建设受到影响，甚至被破坏。

所有企事业单位的领导者，不是都说要同中央保持高度一致吗？那么能不能做到两个文明建设一起抓，就是一个最实际的检验。《中华人民共和国宪法》总纲第24条规定：“国家通过普及理想教育，道德教育，文化教育，纪律和法制教育，通过在城乡不同范围的群众中制定和执行各种守则、公约，加强社会主义精神文明的建设。”

“国家提倡爱祖国、爱人民、爱劳动、爱科学、爱社会主义的公德，在人民中进行爱国主义、集体主义和国际主义、共产主义的教育，进行辩证唯物主义和历史唯物主义的教育，反对资本主义的、封建主义的和其他的腐朽思想。”《中共中央关于社会主义精神文明建设指导方针的决议》对两个文明建设进一步提出了更明确更具体的要求。党中央的决

议、国家的大法要认真执行，不尚空谈。要真正做到：一是加强自身的精神文明建设，特别是搞好党风；二是以模范行动和艰苦工作，组织和推动全社会的精神文明建设。

精神污染 毒害灵魂

精神污染，实质是形形色色的资产阶级和其他剥削阶级腐朽没落的思想的蔓延，是散布对社会主义和共产主义事业以及对共产党领导的不信任情绪，以达到否定四项基本原则，破坏改革、开放，实行全盘西化的目的。作为企事业单位的领导者，对这个问题不能不引起重视，因为它关系着企事业单位职工思想、道德素质和科学文化素质的建设，关系着每一个单位的社会主义方向。

一个时期，社会上制作、贩卖、放映、传播淫秽录像、图片、书画成风。值得重视的是制作、复制、印刷这些东西，需要设备、场所和资金，他们是通过什么途径，怎么得逞的呢？当然，有些本来就是走私或偷运进来的。问题是有些单位已经成了犯罪的黑窝，而领导者还不知道，或是睁一只眼闭一只眼，或随波逐流，跟着犯错误。例如，某省破获的一起播放、观看淫秽录像的流氓团伙犯罪案件，牵连四个单位，14名党员、7名行政干部。中共中央、国务院关于查禁淫秽录像和淫秽物品的有关通知及规定发布后，这些单位的个别党员和干部仍置若罔闻，为犯罪分子提供设备、场所和交通工具，有的不仅自己多次观看，还引诱别人观看。因此，他们都不同程度的受到了党纪和政纪的处分。还有一

个公司的党委副书记，出国期间观看淫秽录像片，回国后他恶习不改，在他的影响下，这个厂连续放映多场淫秽录像。为此几名厂领导都受到了处分。

淫秽录像片、电影、图片和黄色书刊，对社会主义人民的精神生活是一种严重的污染，尤其对青年职工的灵魂腐蚀、毒害性极大。它是各种犯罪的诱因。不少青年职工受了毒害，走上犯罪道路。一些党员干部特别是领导干部中毒之后，不思进取，陷入自私自利的泥坑，以致干出各种违犯党纪国法的坏事，败坏了党风和社会风气。

作为一个单位的领导，应该清醒地认识到，精神污染是社会主义、共产主义思想和作风的大敌，是社会主义和共产主义事业的大敌。我们如果不按照中央的指示精神，坚决认真地清除精神污染，就是放弃思想战线党的马克思主义的领导权，就是任其资产阶级腐朽没落的思想自由泛滥。其结果就会使我们坚持四项基本原则，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍、建设社会主义的精神文明，实现具有中国特色的社会主义落空。

政策界限 混淆不得

常常听到一些人讽刺那些混淆党的政策界限，不按党的政策办事的领导干部时说：“经”是一部好“经”，就是让“歪嘴的和尚”给念歪了。政策，是我们党和国家为实现一定历史时期内的任务，依据客观形势和实际需要所制定的行动准则。因此，能否正确地执行政策，关系着能否正确地实现党的路

线，关系着党的事业的成败。所以《党章》规定：党的干部“在自己的领导工作中，认真调查研究，坚持从实际出发，正确地执行党的路线、方针和政策。”《厂长工作条例》和其他一系列工作条例中，对厂长和党委书记都要求具备较高的政策水平，既要懂政策，还要正确地执行政策，这样才能坚持企业的社会主义经营方向。

在改革、开放的新形势下，经济案件尤为突出，而其中主要责任者和受牵连者，企事业单位的领导干部又占相当的比重。究其原因，很重要的一点就是缺乏政策观念。有的是不懂政策或政策界限不清楚办了错事；有的是不顾大局，只顾为本单位或小团体谋取私利；还有的是违法乱纪，营私舞弊，中饱私囊。这些虽然都属于违反政策的行为，但还是有区别的。第一种是思想认识问题，第二种是思想意识问题，第三种则是思想品质问题。

在正确理解和执行政策中有一个界限问题，在处理违反政策的案件中也有个界限问题。中共中央、国务院对于纠正新的不正之风，已经明确了总的政策界限。但是，不可能对于所有的问题，都作出具体的统一的政策界限规定。而我们只要认真学习领会和掌握总的政策界限，坚持党性原则，在具体问题上也是能够分清政策界限的。在企事业单位中常常碰到的是：应发奖金与滥发奖金的界限；合理的浮动工资与乱提工资的界限；正常的经济、业务往来中必要的招待与动用公款请客送礼、大吃大喝的界限；科研、生产中的互通有无、调剂余缺与投机倒把的界限；钻改革的空子与改革中的失误的界限等等。其实，区分起来也很简单，首先，是看其为公，还是谋私；其次，是看其合法，还是非法；再有，看其是正常渠道、正当来源，还是弄虚作假，巧立名目。

当然，最关键、最根本的是企事业单位的领导干部增强党性观念、政策观念、纪律观念和全局观念，完善和严格各项规章制度，自觉端正和抵制不正之风，坚持按中央的各项政策规定办事，这样才能使自己所掌管的企事业单位，沿着正确的方向发展。

阻碍改革 逆反潮流

改革，实质上是一场社会革命。它不仅要改变不适应社会生产力发展的政治体制、经济体制、科研体制和规章、制度，而且要改变人们旧的传统观念。无数的事实已经雄辩地证明，改革是提高社会主义生产力的必由之路，改革是当今社会的主旋律，改革已成为不可抗拒的历史潮流。据上海市统计局万人调查表明：赞成改革的占87.2%，其中坚信改革大业定会成功的只占60%。而且仍有5.6%的人“不赞成”改革，3.3%的人“不关心改革”。可见改革之艰巨性和长期性。

我们对待改革的态度，不区分什么观望者、保守者和促进者，但它在客观上是存在的。尤其改革对社会主义企业家们的才识、气魄、胆略，是一个最现实的考验。有的厂长在新的形势、新的课题面前被吓住了，多次向上级递交辞呈；有的经理自作聪明，用歪门邪道代替改革，使自己进了牢房；也有的厂长因循守旧，故步自封，终因适应不了新形势而被淘汰。当然，还有个别企业的厂长、经理抱残守缺，将企业搞得濒临倒闭或已经破产。不过，也存在这种情况：有的真正的改革者，得不到鼓励和支持，甚至受打击，遭不