

企业全面整顿 讲话

蒋一苇

中国社会科学出版社

企业全面整顿讲话

蒋 一 第

中国社会科学出版社

企业全面整顿讲话

中国社会科学出版社 出版

新华书店 北京发行所发行

房山县印刷厂 印刷

787×1092毫米 32开本 2.375印张 49千字

1983年4月第1版 1983年4月第1次印刷

印数 1—70,000册

统一书号: 4190·153

定价: 0.24元

目 录

第一讲	为什么要进行企业的全面整顿?	(1)
第二讲	以完善经济责任制为中心, 抓好当前的 五项工作	(9)
第三讲	建设一种又有民主、又有集中 的领导体制	(22)
第四讲	建设一支又红又专的职工队伍	(35)
第五讲	建设一套科学文明的管理制度	(47)
一	以完成国家计划、满足社会需要为 目标, 建设全面的计划管理制度	(50)
二	以发展产品品种、提高产品质量为 目标, 建设全面的质量管理制度	(55)
三	以提高经济效益、增加国家和企业 收益为目标, 建设全面的经济核算制	(62)
四	以开发人才、调动职工群众积极性为 目标, 建设全面的人事劳动管理制度	(65)
结束语		(71)

第 一 讲

为什么要进行企业的全面整顿？

党中央和国务院决定，从1982年起，用两、三年的时间，对国营工业企业进行全面整顿。

我们知道，整顿企业不是现在才提出的问题，粉碎江青反革命集团以后，就开始了企业的整顿工作。党的十一届三中全会提出国民经济调整、改革、整顿、提高的方针，把整顿列为重要内容，各部门、各地区为整顿企业做了大量工作，而且取得显著成效。那么，为什么又要进行整顿，而且还要用两、三年的时间来进行“全面整顿”呢？

要回答这个问题，还必须从国民经济的“八字方针”说起。

党的十一届三中全会，针对我国国民经济发展中存在的关键性的问题，提出了调整、改革、整顿、提高的方针。这是一个促进我国经济走向稳定和健康发展道路的完整的方针。调整、改革、整顿和提高，这几个环节都不是孤立的，而是密切联系、相互制约的。调整的任务主要是要改变我国不合理的经济结构，克服严重的比例失调现象，这是八字方针的一个中心环节。改革的任务主要是要改革我国不合理的经济管理体制，为进一步解放生产力开辟道路。但是，不论调整也好，改革也好，最终都必须落实到经济的基层单位。因此，

在调整与改革的同时，还必须相应地对经济基层组织进行整顿，为整个国民经济的健康发展奠定牢固的基础。只有把这几方面的工作结合进行，最后才能达到发展我国经济并提高经济效益的目的。

整顿，从广义来说，当然不限于经济基层单位的整顿，也包括经济领导机关的整顿，这个问题现在已经提到议事日程上来了。但是，它的重点，无疑还在于对经济基层单位的整顿，特别是对工业企业的整顿。

工业企业的整顿与建设，对整个国民经济发展的意义是显而易见的。从政治上看，工业企业是工人阶级的集聚地；从经济上看，我国财政收入的90%来自工业企业上缴的税利；从技术上看，工业企业技术水平的提高，是实现四个现代化的主导因素。因此，企业职工队伍的素质和精神状态好坏，企业的生产技术和管理水平高低，企业生产经营的经济效果大小，对我国社会主义现代化的建设，都起着关键性的作用。

由于左倾思想的影响和我们工作中的某些失误，特别是林彪、江青反革命集团在十年动乱中的倒行逆施，使我国社会主义经济建设的发展受到阻碍，社会主义的优越性没能得到有效的发挥，作为国民经济命脉的广大工业企业受到了严重破坏。粉碎“四人帮”以后，特别是十一届三中全会以来，由于工业企业进行了多次整顿，在思想上进行了拨乱反正，在组织上清理了混进领导班子的坏人，在管理上恢复了正常的生产秩序，又由于贯彻执行八字方针，调动了企业和广大职工群众的积极性，所以，今天企业的面貌和十年动乱期间比，是有天壤之别的。如果整顿只是为了改变十年动乱期间那种

极不正常的状况，那么可以说，整顿的任务早已完成了。但是，党的八字方针把整顿作为一个重要组成部分，决不是这样一个低标准的要求。现在党中央和国务院提出，要用两、三年时间，对企业进行“全面整顿”。加上“全面”二字，正是区别于过去的整顿。它是在国民经济调整工作不断深入，经济管理体制改革继续前进，国民经济已经取得稳定发展的新形势下提出的；它是全面贯彻八字方针的一项重要的战略部署。

“全面整顿”和以往的整顿，既有联系，又有区别，它是在以往整顿的基础上提出了更高的要求。它和以往整顿的区别至少有以下几点：

一 全面整顿是全局性的整顿

企业的工作十分复杂，既有生产关系方面的问题，又有生产力的组织和发展方面的问题；既有生产技术方面的问题，又有经营管理方面的问题。要提高企业的生产技术与管理水平，提高企业生产经营的经济效果，在任何时候，都会有大量的具体问题需要解决。过去几年，我们在整顿上做了大量的工作，许多部门和地区，为企业整顿制定了许多具体的标准，经过整顿后逐项验收。这样的做法，尽管在某些方面也可能存在形式主义的倾向，但总的来说效果是好的，取得了很大成绩。既然做了那么多具体的整顿，算不算全局性的整顿呢？还不能算。因为从内容看，过去主要还着重在企业内部生产管理的整顿上。我们说全局性的整顿，是要从更高的角度提出更长远的目标，部署企业的整顿。首先，要从全面贯彻八字方针的角度来考虑，也就是说，要根据国民经

济进一步调整的要求和体制改革的发展方向，来考虑企业的进一步整顿；其次，要从社会主义制度和我国国情出发，考虑如何有计划、有步骤地把企业建成一个具有高度物质文明和精神文明的现代化的社会主义企业。

当然，站在更高的角度来考虑企业整顿，并非马上就要求企业达到高度的水平。但是，有这样一个全局观点，和没有这样一个全局观点，是大不一样的。全局性的整顿，同样应当做许多细致而具体的整顿工作，而且要分出轻重缓急有步骤地进行。但是，它不同于头疼治头、脚疼治脚，而是大处着眼、小处着手，用全局观点统帅每一项具体的整顿项目。

二 全面整顿是综合性的整顿

当前企业存在的问题很多。经过几年来的整顿，各项工作都搞得比较好的企业还是少数，问题比较大的企业也是少数。但是，多数企业也还存在着这样或那样的问题，或者领导制度不健全，领导班子软弱涣散；或者职工队伍素质差，政治思想工作薄弱，劳动纪律松弛；或者管理制度不健全，生产经营效果差。少数企业还存在班子不纯、作风不正的问题，以及严重违犯财经纪律，甚至贪污盗窃、行贿受贿等严重违法乱纪的现象。进行全面整顿，当然要解决这些问题。

党的三中全会以来，贯彻执行八字方针，对企业提出了许多新的任务和要求。许多企业要调整生产方向，改变产品结构，有的计划任务不足，要发展新品种，适应市场需要；不少企业进行扩大自主权的试点，更多的企业都正在推行经济责任制；许多企业正在贯彻执行职工代表大会暂行条例，

部分企业还进行领导体制改革的试点，在改善企业管理方面，不少企业积极推行全面质量管理、全面经济核算、全面计划管理，开展全员培训，不少企业党委进一步加强党对企业的思想政治领导，改善企业的思想政治教育，开展“五讲四美”活动……等等，这些工作都十分重要，也都是在全面整顿中必须进一步完善的重要内容。

以上这些重要的工作，过去都是分开的、一项一项地地下达。到了企业成为千头万绪，甚至互相矛盾冲突。全面整顿是要把企业中存在的各种问题和必须贯彻执行的各项任务，用全局的观点，按照它们内在的联系，作出通盘规划，加以综合治理。

三 全面整顿是建设性的整顿

全面整顿是建设性的整顿，和过去恢复性的整顿有根本的区别。

“整顿”这两个字，从一般的含义来说，意味着对某种不正常的情况加以纠正，使其恢复正常。粉碎“四人帮”以后进行的企业整顿，的确也是这样做的。党的三中全会以来，企业进一步进行整顿，已经有了新的内容，不完全是恢复性的了。现在可能有少数企业，恢复性的整顿也还没有完全搞好，但是对于多数企业来说，应当从以恢复为主的整顿进入以建设为主的整顿。

拿整顿领导班子来说，在恢复性的整顿中，首先是要清除混入班子的坏人，然后是提高领导班子的素质，提出了革命化、年轻化、专业化、知识化的“四化”要求。作为建设性的全面整顿，仅仅达到这些要求就不够了，必须考虑如何建设

一个能够充分体现企业社会主义性质的领导体制问题。

拿整顿职工队伍来说，在恢复性的整顿中，首先是从思想上、政治上拨乱反正，清除“四人帮”所散布的各种思想流毒，在统一认识的基础上消除派性，加强安定团结，进而整顿组织，整顿劳动纪律，开展全员培训，提高职工的文化与技术水平。作为建设性的全面整顿，仅仅做好这些工作也不够了，必须考虑如何从政治上、文化上、技术与业务上全面提高职工的素质，建设起一支觉悟高、技术精、纪律严、作风好的又红又专的职工队伍，使其成为巩固人民民主专政、建设社会主义的中坚力量。

就整顿企业管理而言，在恢复性的整顿中，首先是重建必要的规章制度，恢复正常的生产秩序。之后，在总结自己成功的经验的基础上，注意吸收国外的先进管理经验；随着调整、改革的发展，又把企业管理从单纯注重企业内部的生产管理，引向重视经营管理，努力提高经济效益方面。全面整顿则要求在这些已经取得的成就的基础上，把企业管理工作系统化，建设起一套符合社会主义企业特征，符合客观经济规律，并具有中国特色的科学文明的管理体系。

企业的全面整顿是全局性的、综合性的、建设性的整顿，也就是说，它是在一个长远的战略目标指导下进行的整顿。长远目标就是要把企业建设成为具有高度物质文明、高度精神文明和具有中国特色的社会主义现代化企业。党中央和国务院将实现这一目标的基本要求概括为：搞好三项建设，达到六好要求。“三项建设”即通过全面整顿，逐步地建设起一种又有民主、又有集中的领导体制，逐步地建设起一支又红又专的职工队伍，逐步地建设起一套科学文明的管理

制度。“六好要求”即通过“三项建设”使企业能够正确地处理国家、企业、职工个人三者的经济关系，出色地完成国家计划，达到三者兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好，成为“六好企业”。

“三项建设”、“六好要求”作为企业全面整顿的基本内容，当然不可能在短期内全部实现。要根据各个企业不同的具体情况，制定出整顿规划，以求逐步实现。全面整顿既有长远目标，又要有近期要求。从当前企业普遍存在的问题出发，党中央和国务院要求首先抓好五项工作：一是整顿和完善经济责任制，改进企业的经营管理，搞好全面计划管理、质量管理和经济核算工作；二是整顿和加强劳动纪律，严格执行奖惩制度；三是整顿财经纪律，健全财务管理制度；四是整顿劳动组织，按定员定额组织生产，有计划地进行全员培训，坚决克服人浮于事、工作散漫的现象；五是整顿和建设领导班子，加强对职工的思想政治工作。

这里既提“三项建设”，又提“六好要求”和当前的“五项工作”，可能会使一些同志感到头绪纷繁，不知所措。其实，我们只要具体分析一下，就会看到，这许多内容归纳起来，都还是“三项建设”的内容。当前首先要求抓好的五项工作，实际上是“三项建设”任务中，从当前角度看最迫切要做的五项工作。整顿和建设领导班子，正是建设一种又有民主、又有集中的领导体制的起点；加强对职工的思想政治工作、整顿劳动组织、加强劳动纪律，和有计划地进行全员培训等等，正是建设一支又红又专的职工队伍的重要内容；整顿和完善经济责任制，改进企业经营管理，搞好全面计划管理、质量管理和经济核算工作，以及整顿财经纪律，健全

财务管理制度，也正是建设一套科学文明的管理制度的起步。至于“六好要求”，它是检验“三项建设”成效的几项基本标志。可见，企业的全面整顿，实质上是围绕着“三项建设”进行的，因此我们说全面整顿是建设性的整顿。从当前普遍存在的突出的问题出发，有计划、有步骤地开展“三项建设”，其最终目标，是把企业建设成为具有高度物质文明、高度精神文明和具有中国特色的社会主义现代化企业。这样来理解企业的全面整顿，我们就会看到党中央和国务院提出企业全面整顿的重大战略意义。

第 二 讲

以完善经济责任制为中心， 抓好当前的五项工作

企业的全面整顿是建设性的整顿，要通过“三项建设”达到“六好要求”。这是一个需要一、二年或二、三年较长时间才能实现的任務。当前应当从哪些工作入手呢？

全面整顿要对企业中的各项工作进行综合治理，内容是多方面的。但是，综合治理并不意味着在一定时期内，要求各项工作不分轻重缓急、齐头并进、全线出击。各个企业应当根据自己的具体情况，制定出一个有先有后、由此及彼、经过通盘考虑的整顿规划。至于全面整顿从何入手，各个企业有所不同，没有必要一刀齐。

党中央和国务院提出，当前的全面整顿要抓好五项工作：第一是整顿和完善经济责任制，改进企业经营管理；第二是整顿和加强劳动纪律，严格执行奖惩制度；第三是整顿财经纪律，健全财务会计制度；第四是整顿劳动组织，进行全员培训；第五是整顿和建设领导班子，加强对职工的思想政治教育。这五项工作概括了当前多数企业普遍存在而亟待解决的问题。具体到每一个企业，情况当然不会完全一样。因此，抓好这五项工作，从哪一项抓起？重点放在哪一项？

各个企业也要根据自己的具体情况来确定。

有的企业领导班子不纯，存在严重的软弱、涣散或其他问题，无法领导企业的全面整顿，这类极少数的企业，当然首先要调整和整顿领导班子，然后才谈得上整顿其他工作。一般的企业，班子的建设问题可以在整顿过程中逐步调整、充实和完善。

有的企业在财经纪律检查中已发现有严重问题或者有重大违法案件，这类企业就必须把进一步检查财经纪律和整顿财务制度作为开始企业整顿的首要环节。一般的企业也要认真进行财经纪律检查，但不妨碍同时抓其他整顿工作。

还有的企业劳动纪律严重松弛，生产秩序混乱，这类企业就必须从制定《职工守则暂行规定》及其他厂规、厂法，以及结合开展思想政治教育、整顿劳动纪律和生产秩序入手，逐步开展其他的整顿工作。

还有的企业生产任务严重不足，需要调整生产方向或关停并转，这类企业当然首先要解决调整问题。但也可以结合调整生产，着手进行劳动组织的整顿和人员的全面培训，以及建立和健全适应市场需要的一套经营管理制度等，为进一步发展生产创造条件。

总之，根据企业不同的具体情况，对抓好这五项工作，可以有不同的侧重点和不同的起步办法。但是，对于多数企业来说，如果没有特殊情况，首先抓整顿和完善经济责任制，并以此为中心环节来带动其他整顿工作，却是顺理成章、合乎规律的起步办法。

下面就完善经济责任制问题，谈几点意见。

一 对1981年推行的经济责任制应当如何估价？

1981年，大多数国营工业企业实行了不同形式的经济责任制，推行的面比较广，步子也比较快，这件事究竟是好还是坏呢？在经济界的看法并不完全一致。有的认为“好得很”，有的认为“糟得很”。

事物总是一分为二的。如果说1981年推行经济责任制都搞得完美无缺，没有任何毛病，那是不符合事实的；如果说1981年工业生产取得的超过预期的增长速度和国家财政收支做到基本平衡等成绩都与工业企业实行经济责任制无关，或者说在经济效益上出现某些产品质量下降、成本提高、积压增加、实现利润或上缴利润比上年有所下降等问题，都是推行经济责任制所造成的，那就更不符合事实了。

1981年是我国经济进一步调整的一年，当时，基本建设大幅度压缩，工业生产面临极大困难，第一季度生产比上年同期下降。但是，从第二季度起生产逐步回升，全年工业总产值完成5,190亿元，比上年增长4%，保持了一定的增长速度。取得这样的成绩，归根到底靠的是企业和广大职工群众的积极性。无可否认，1981年全国工交会议决定在全国各地推行工业企业的经济责任制，对调动企业与职工的积极性是起了决定性作用的。

以首都钢铁公司为例，在调整中他们是个减产单位，国家计划却要求他们上缴利润比上年增加2,200万元。怎样才能做到既减产又增收呢？他们实行经济责任制，把公司对国家承担的经济责任，在公司内部层层包、层层保，激发了全公司职工的主人翁责任感，终于提前28天完成了2.7亿元的上

缴利润指标。他们上半年月平均利润为2,334万元，实行经济责任制后的8至12月份，实现利润连续五个月都在3,000万元以上，比上年增长28%，创造了历史的新水平。

首都钢铁公司总结实行经济责任制的经验，概括为四个“前所未有”，职工当家理财的责任心和积极性前所未有；部门之间、人与人之间的团结协作前所未有；企业经营管理的强化和深化前所未有；经济效果之大前所未有。

当然，经济责任制在短时间内大面积推行，发展肯定是不平衡的。象首钢这样搞得比较完善的企业是少数，从北京、山东等地来看，大约占推行经济责任制的企业的20~30%。但是搞得很差的也是少数。总的看，方向是正确的，效果也是好的，对改变企业面貌，提高企业经营管理水平起了很大的作用，对完成1981年工业生产计划和财政上缴任务起了积极作用。

由于经济责任制是在短时间内广泛推开的，所以在认识上和具体做法上必然会存在一些问题。我们知道，1981年推行经济责任制主要是由落实财政任务引起的，强调了上缴利润的包干，因此出现了某些部门和企业片面追求利润的倾向；对国家、企业和职工个人三者的利益，某些企业有片面强调企业与职工利益的倾向；有的企业忽视产品质量，利大大干、利小小干，不顾国家计划；有些企业职工收入增长过大，企业之间苦乐不均；还有少数企业违犯财经纪律，靠歪门邪道搞利润，甚至出现了贪污盗窃、行贿受贿等违法案件。但是，这些毕竟不是主流。如果因噎废食，一遇到问题就后退，就会使任何改革都无法前进。正因为这样，在全面整顿中，要把完善经济责任制作为我们起步的一个中心环节

来抓，把改革与整顿结合起来。

二 经济责任制的性质与意义

做任何工作，首先要弄清这项工作的性质和它的意义，这样才能正确地推行它并把这项工作坚持到底。但是，一项新的工作，往往在开始的时候，对它的性质和意义不能一下子就完全把握住，需要在实践过程中逐步加深认识。

在工业企业中实行经济责任制究竟是个什么性质的问题？它对促进国民经济的根本好转有什么重要意义呢？

大家知道，工业企业的经济责任制是1981年4月全国工交会议决定在全国推行的。是不是在1981年以前企业都没有实行经济责任制呢？不是。在党的三中全会提出经济管理体制改革后，全国有大约6,000个企业进行了扩大自主权的试点，在利益分配上实行利润留成或以税代利、自负盈亏，这些试点企业实际上已经试行了某种形式的经济责任制。扩大自主权的完整意义也是要求企业逐步成为责、权、利相结合的相对独立的经济实体。因此可以说，工业企业的经济责任制并不是从1981年才开始推行的。但是，1981年由于落实财政任务的需要，把实行经济责任制的面扩大了，形式和内容也有很大的发展，它是三中全会以来经济管理体制改革的继续，是一次飞跃发展。

从实践经验来看，工业企业的经济责任制是在国家计划指导下，以提高社会效益为目的，实行责、权、利紧密结合的生产经营管理制度。它的内容主要包括两个部分：一是在国家与企业之间实行经营责任制，即确定企业对国家的经济责任和经济权利，正确处理国家与企业之间的利益分配