

LUNTIGAO
QIYESUZH

论提高企业素质

刘耀华

山东人民出版社

论提高企业素质

刘 耀 华

山东人民出版社

一九八六年·济南

论提高企业素质

刘 耀 华

★

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂潍坊厂印刷

★

787×1092 毫米 32 开本 5.375 印张 112 千字

1986 年 9 月第 1 版 1986 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—12,250

书号 4099·569 定价 0.86 元

说 明

企业是国民经济的细胞，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义。因此，党中央、国务院一再强调要提高企业素质，迎接新的挑战。怎样认识企业素质？如何提高企业素质？提高企业素质对企业、以至整个社会主义现代化建设的关系和意义是什么？这是我们在经济体制改革中遇到的一个具有理论意义和实践意义的重大课题。这个问题有待于广大理论工作者和实际工作者共同研讨，做出回答。

我是一个在经济战线上同企业打交道较多的实际工作者，党的十一届三中全会以后担负了一定的领导责任，但仍然主要是分管企业方面的事情，因此，对企业的情况有所了解，对搞好企业建设抱有一定的热情，深深感到中央作出要提高企业素质的决策太适时、太重要了！这确实抓住了带动企业全面工作的根本。

1981年7月1日庆祝中国共产党成立六十周年的时候，胡耀邦同志曾代表党中央发出号召：“当前，我们面临着一个重新学习的严重任务。中央希望全党同志尤其是比较年轻的同志奋发努力，……按照各自不同的工作岗位，学习本行工作所需要的理论知识、实际知识、管理知识和技术知识”。邓小平同志1985年9月在党的全国代表会议上也强调指

出：“我们现在要建设有中国特色的社会主义，时代和任务不同了，要学习的新知识确实很多，这就要求我们努力针对新的实际，掌握马克思主义基本原理。因为只有这样，才能提高我们运用它的基本原则基本方法，来积极探索解决新的政治经济社会文化基本问题的本领，既把我们的事业和马克思主义理论推向前进，也防止一些同志，特别是一些新上来的中青年同志在日益复杂的斗争中迷失方向。”赵紫阳总理几年来多次要求我们高度重视提高企业素质的工作，1986年3月在全国人大六届四次会议上《关于第七个五年计划的报告》中又一次提出，“希望我们企业的领导同志都能自觉地掌握和执行党和国家的方针和政策，坚决依靠党的组织和职工群众，为提高企业的素质而作出坚持不懈的努力。”

《论提高企业素质》这本小册子，就是近几年我在工作实践中，遵照中央领导同志关于重新学习的指示，边工作、边学习，工作学习相结合，在学习中央关于提高企业素质一系列重要指示、马列有关论述和有关理论著述时陆续写出的心得体会和读书笔记；也可以说是我在工作过程中干什么、想什么，工作研究相结合，按照工作的阶段性写成的工作记事和专题总结。自己的想法是，通过这种方式，一方面可以把个人对所做工作的认识和实绩及时记录下来，便于汇总交流，并借此进行更深入、更实际的再学习，以加深理解中央指示的正确性和提高贯彻执行的自觉性。另一方面，能够把上级指示和有关的理论根据同当地实际更加密切地结合在一起，用通俗易懂的“普通话”加以表述和传播，对基层企业的同志也会起到一定的宣讲和辅导作用，有利于指导和推动整个工作的顺利进行。为此，这些文章写成以后，大都曾在省内的

《大众日报》、《东岳论丛》和《山东计划经济》等报刊上公开发表过。这次集印成册又根据各方面的反映和自己学习实践的不断深化作了某些充实修改。

我在写作这些东西的时候，一些企业的成功事例和许多专家的有关论著，曾给了自己很有教益的启示，有的我还引以为据，在此特致以深切的谢意。由于个人水平不高，工作也有一定的局限，文中难免存有不当之处，敬请有关专家、学者和广大从事企业工作的同行们批评指正。

作 者

一九八五年十二月于济南

目 录

一、搞好基础建设, 强化企业素质	1
二、搞好简政放权, 增强企业活力	30
三、搞好企业“转轨”“变型”, 努力 提高经济效益	47
四、树立信誉第一、用户至上的 生产经营思想	62
五、按照现代化生产要求, 搞好企 业改组和技术改造	73
六、发展企业横向联合, 开拓生产 服务领域	84
七、加强经营管理, 完善企业内部 经济责任制	96
八、加强职工培训, 大力造就中国 社会主义企业家	120
九、认真贯彻按劳分配原则, 正确 处理国家、企业、职工三者利益 关系	131
十、加强思想政治工作, 培养一支 朝气蓬勃的职工队伍	146

一、搞好基础建设， 强化企业素质

随着我国四化建设日新月异的发展进程，经济战线上企业建设的任务也提到了一个新的高度，这就是党中央、国务院明确指出的要搞好转轨变型，提高企业素质。它既是国内外经济形势发展提出的一个新课题，也是完成企业全面整顿、进而为建设具有中国特色的社会主义现代化企业所必需的一项战略措施。我们从事经济工作、尤其是在企业单位工作的同志应该认真学习，积极实践，力求在认识上和实际工作上做出圆满回答。

(一)

赵紫阳总理在 1983 年 6 月中央工作会议上的讲话中指出，我国工业面临着一场严重的挑战，面临着一个如何提高企业素质的新的转变，并要求各地方、各部门在解决重点建设问题的同时，有必要集中力量狠抓一下企业问题，把基础工作抓好，提高企业的素质。赵总理所说的企业要实现一个新的转变，要提高素质，指的是什么？应该怎样理解和认识呢？

我们知道，社会主义工业企业是以生产资料公有制为基

础，运用现代生产技术，从事生产经营活动的相对独立的经济组织。它的根本任务是在国家统一计划指导下，依据客观经济规律和自然规律，科学地组织企业的生产经营活动，最有效地利用企业的人力、物力、财力取得最大的经济效益，为社会提供更多更好的产品和服务，为国家提供更多的积累。根据社会主义企业性质任务的要求和我国工业企业的现状，及其在四化建设中的历史使命，所谓转变，就是要使企业从指导思想到具体工作上努力实现“转轨”“变型”，即通过全面整顿和综合治理，把企业各项工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，使企业由单纯生产型变为生产经营开拓型。解决过去多年来重产量产值、轻质量效益，重生产产品、轻市场销售，重生产技术、轻经营管理的问题。提高企业素质，首先应该明确企业素质的含义。所谓企业素质，是指决定企业能量大小的各种内在因素的总和，是企业进行生产经营活动所必须具备的基本要素有机结合所产生的整体功能。它是构成企业生产力诸要素的质量和企业管理水平的综合表现，不但是质与量的统一，而且是不断发展变化着的动态范畴。企业的基础工作抓得好，企业素质就会增强，企业的基础工作薄弱，企业素质必然下降。企业是生产经营各种因素密切结合的有机整体。决定企业能量大小的内在因素主要有职工队伍素质、技术装备素质和经营管理素质。而在职工队伍素质中，起关键作用的又是领导班子素质。企业各种因素本身的状况及其组合水平，构成了企业生产经营能力的基础。所谓生产经营能力，一般应包括有效地利用人力、物力、财力和资源的能力，开发新技术、新产品的能力，进行内含扩大再生产的能力，协作和竞争的能力，满足社会需要的能力

等。这就是通常所说的内有生存和发展能力，外有适应和开拓能力。提高企业素质，就是通过搞好企业的基础建设，增强构成企业各种因素的内在功能，从而提高企业内在的生存与发展能力和对外部环境的适应开拓能力，也可以说是强化企业的生命力。

根据企业内在各种要素的组合情况，及其对企业能量大小的影响，提高企业素质，搞好企业转轨变型，就必须在企业的人员素质、技术装备素质和经营管理素质等几个方面来一个新的转变和提高。提高企业人员的素质，包括企业领导班子，各级、各类管理人员、职工队伍的政治素质和文化技术素质，使人人都以主人翁的姿态、高尚文明的精神面貌、勤奋上进的实干态度、较高的生产经营素质、良好的职业道德和无私的协作风格来更好地适应两个文明建设和现代化大生产的需要；提高企业的技术装备素质，包括设计、工艺、机具和设备等，使企业生产建立在先进科学的技术基础之上，采用先进实用的技术装备和适合社会需要的生产手段，以适应不断开发新技术，加速产品更新换代，降低劳动消耗，提高产品质量，实现投入要少，产出既多又好的需要；提高企业的经营管理素质，包括领导体制、决策能力、基础工作、管理手段等，实行科学有效的管理工作和健全合理的规章制度，以利企业最大限度地调动和保持其内部各方面的积极性，使之适应外界环境条件变化，做到用最少的物质消耗和劳动消耗取得最大的经济效益。

以上可见，企业素质不是一般的或部分的工作水准，而是企业的内在功能、综合水平、全面效益，整体完好的概念。企业素质的强弱，直接决定了企业生产经营活动的盛衰。企

业素质好，其产品的竞争能力就强，经济效益就高；企业素质不强，其生产经营就缺乏一定的应变能力，就会出现投入产出转换不畅，就不会有较高的经济效益。提高企业素质的目的，就是为了把企业整顿、建设成一个生机勃勃、充满活力的有机体，使企业的生产经营活动经常处于良性循环的状态，更好地履行对国家对社会经济责任，使之具有在竞争中获胜、保证全面超额完成国家计划的能力。因此，抓提高企业素质，就实实在在地抓住了企业建设的根本。但是，提高企业素质，是一项涉及面广、工作量大的艰巨任务，需要以改革的精神，从企业内部到企业外部，采取系统工程的方法，内外结合，综合治理。对影响企业素质的各类问题，不管是企业内部的问题，还是企业外部的问题，都应认真加以解决，使企业素质尽快获得一个新的提高。现在，党中央、国务院提出要解决企业素质问题，反映了工商企业最现实、最本质的问题和要求，也体现了我国社会主义建设新的历史时期，新形势新任务赋予企业的光荣使命，这不仅意味着我们党在领导社会主义现代化建设中，对企业内在因素及其性质、任务的认识较前有了新的提高和发展，而且为当前正在进行的企业全面整顿、综合治理，为建设有中国特色的社会主义现代化企业指明了切实、崇高的奋斗目标。只要构成企业的各个因素、各个环节、各个单元的状态良好，符合社会主义现代化建设的需要，就可以使全国几十万个企业——经济细胞的活力大为增强，国家的兴旺发达、人民的富裕幸福就大有希望。提高企业素质是我国企业政治、经济、生产、经营等各项工作的中心任务。

(二)

改善企业素质是提高经济效益的保证。现有工业企业是社会物质财富的主要源泉,国家财政收入的80%以上来自工业企业的税收和利润。现有企业又是进行四化建设的立足点和出发点,只有不断提高企业的经济效益,才能为国家的经济繁荣和四化建设的顺利进行,奠定坚实的物质基础。赵紫阳总理在关于制定“七五”计划建议的说明中指出:“我们要把立足点放在提高企业的素质上,使我们的企业在国内外竞争中上水平、求发展,使产品经受国内外市场的检验,不断更新换代。这样才能立于不败之地”。以往为了提高企业的经济效益,曾经常开展增产节约、革新挖潜、反浪费,求效益的活动,并且都取得了显著的成果。但是,一般都未能较好地坚持下去,形成了一种工作上紧紧松松、效益上升升降降的不稳定局面。近几年,有相当多的企业生产虽有发展,但成本增加,效益不高,为国家提供的积累减少;不少企业在条件比较优惠、产供销比较顺利的情况下,能有盈利,可是当外部环境,特别是市场供求一有变化时,就经不起“风吹雨打”,就要降低利润,甚至发生亏损;有的单位长期依靠国家补贴过日子。所以造成这种状况,固然有经济管理体制、组织领导不够得力等方面的问题,也有政策、市场变化等客观因素的影响,但主要的还是企业素质问题。生命力不强,应变能力很差,其突出的表现就是生产技术和经营管理落后,不适应人民生活和社会发展的需要,因而经济效益不高。这个问题不解决,我们赖以向四化进军的阵地就不牢靠。事情非常明显,这两年农副产品和部分原

材料已经提价，职工工资也在不断增加，企业再不能象过去那样，靠廉价原材料的价值转移和较低的工资支出来掩盖企业的落后状态而取得利润了；随着我国对外开放、对内搞活经济这一方针的贯彻落实，国内外市场对企业产品的花色、品种、质量、价格和销售服务等，要求越来越高，竞争越来越激烈。因此，我国工业企业面临着一场严峻的挑战。它向我们的企业提出了一个尖锐的问题，这就是再靠过去的老办法进行生产和经营，就难以维持下去了，必须在提高企业素质方面有一个新的转变，自觉地去适应新形势，迎接新的挑战。正如中央领导同志所指出的那样，如果我们的企业不来一个根本的转变，不在质量上、素质上有一个显著的提高，在国内就没有生命力，在国际上就没有竞争力，就没有出路。一句话，不前进，就无法生存。提高企业素质是一项刻不容缓的战略任务。

以济南市为例，企业干部职工队伍“三低两少”，即文化程度低、技术等级低、管理水平低，有专业知识的科技人员少，懂生产会经营的明白人少的问题相当突出。全市工交企业 39 万职工中，初中以下文化程度的占三分之二，其中还有 30% 的不足高小文化程度。这些工人平均技术等级 2.6 级，其中一、二级和学徒工占 45%。全市工程技术人员仅占职工总数的 2.6%。人员素质不高是提高企业生产技术和经营管理水平的主要障碍，以致造成了生产长期处于产品质量差、竞争能力差、经济效益差的落后状态；管理上普遍存在着重生产轻经营、重外延轻内涵、重硬件轻软件、重引进轻消化、重设备轻人才的弊病。据七个工业局十个重点行业 5,504 台主要设备调查，半数以上是五、六十年代制造的，役令在二十

年以上的占44%。纺织系统印染行业292台印染设备，建国前的42台，建国初期的125台，这两类三十年以上的占57%，设备陈旧，工艺落后必然造成产品更新换代缓慢，缺乏竞争能力。全市208种主要产品中，目前达到七、八十年代水平的只有19种，占9%；达到国内和省内先进水平的66种，占32%；近半数的产品处于平销，有的已滞销甚至面临被淘汰的境地；机械系统45种主要产品的500个品种中，七十年代水平的只有5%左右，六十年代水平的占30%，四、五十年代水平的达半数以上，不少产品是十年、二十年一贯制。全市预算内国营工业企业固定资产原值1982年比1978年增加39.6%，而百元固定资产原值创造的产值和提供的利税只增长25%和25.6%。

还要看到，由于十年动乱的消极后果和在实行对外开放、对内搞活经济的新的历史条件下，资产阶级和其他非无产阶级思想对工人队伍的影响和腐蚀，一部分人的政治素质有所下降，思想涣散，纪律松弛，出现了“一切向钱看”、“商品化”的不良倾向。加之这几年老工人大批退休，新成员大量进厂，职工队伍的结构发生了很大变化，思想、业务水平下降，工人阶级的优良传统淡漠。从企业领导状况看，也程度不同地存在着人员老化，科技知识缺乏，组织领导水平低，决策能力差的问题。所有这些，与加快四化步伐这一核心任务和两大文明建设一齐抓的时代要求，与社会主义企业在国民经济中的地位和作用，与国家主人翁的工人阶级所肩负的历史使命，都是不相称的。这同样是我们的企业正面临着一场严重挑战的重要方面。因此，在新的形势下，企业要得到生存和发展，不断提高经济效益，为国家多做贡献，就必须采

取切实有力的措施,提高企业的生产技术和经营管理素质,而提高职工队伍的科学文化素质和技术素质,尤其是思想政治素质和领导素质,又是提高企业素质最重要、最关键的方面。因为任何一种经济技术或经营管理措施都是靠人去实现的,如果没有一个坚强的领导班子和过硬的职工队伍,要改善企业素质、提高经济效益,要在新的挑战面前取胜是不可能的。

济南化肥厂是在十年动乱中建成投产的一个中型合成氨厂,由于人员素质较差,管理缺乏基础,设备大都是从外地拆迁来的,工艺技术比较落后,特别是“跑、冒、滴、漏”严重,消耗高、浪费大,从1967年到1977年的十年间,累计亏损达1,485万元。这个厂从1982年初开始按照党中央、国务院的部署,以建设两个文明、搞好转轨变型,提高经济效益为指针,狠抓全面整顿、综合治理,每一步都坚持高标准、严要求,经过一年多的努力,1983年一季度经省、市联合检查验收合格。紧接着他们又根据化工部颁发的创造无泄漏工厂和清洁文明工厂的实施细则,发动全厂职工开展了“更上一层楼创两厂”的活动,利用7月份大检修的有利时机,对全厂所有生产设备、每个泄漏点和污染源进行大清查、大修补,并对陈旧落后的工艺、设备组织技术攻关和技术改造。如针对工业氨水温度高、过剩氨排放流失大的问题,采取工业氨水二次冷却的办法,使氨损失每小时比原来减少260公斤,相当于提高氨利用率3%,每月可增产碳铵808吨,增收价值13万元。为了充分利用尾气,安装了铜洗再生气、驰放气、合成填函气和余热回收等装置,使合成氨利用率由82%提高到96.77%,余热回收率达到95.76%,水的循环利用率由过去的60%提高到69.7%。为了巩固成果,他

们在查问题、补漏洞、改革技术、扩增效益的基础上，上下结合建立起 598 本设备技术档案和 49 册设备账卡；对 89,119 个密封点建立起 50 件备查资料和 97 个环保监测点；还制订了每个车间的泄漏标准，“三废”排放标准，设备检修规程和技术标准，做到了资料完整准确，标准具体明确，逐级纳入经济责任制，层层落实到科室、车间、班组和个人，并与奖惩挂钩，定期考核、评审，有效地调动了广大职工的积极性和认真负责精神。现在全厂已有 89,085 个密封点达到无泄漏，泄漏率下降到万分之三点八二；比部颁标准还低万分之一点一八；设备完好率达到 97.16%，比部颁标准还高 2.16%。从而大大促进了节能降耗，实现了增产增收。1983 年 9 月份吨氨总能耗降为 1,452 万大卡，达到了全国中型合成氨厂的最好水平，当月节约焦炭 774 吨，节煤 442 吨，节电 50 万度，一个月实现利润 63 万元。经省、市全面检查验收，达到了无泄漏工厂和清洁文明工厂的要求。这个厂的实践证明，深入进行企业全面整顿和综合治理，企业素质不断改善，经济效益就会逐步上升。该厂 1981 年只实现利润 13 万元，1982 年增长为 154 万元，1983 年值完成 4,061 万元，比上年增长 8%，实现利润 370 万元，比上年翻了一番，成本下降 3.8%。全市也是如此，近几年，济南市工交系统的生产经营成果也是伴随着企业整顿的深入进行而明显地上升。企业素质的逐步增强，带来了经济效益的不断增长。1981 年全市工业速度和利润分别比上年提高 2% 和 3%，1982 年比 1981 年提高了 5% 和 6%，1983 年比 1982 年提高了 8% 和 7%，1984 年比 1983 年提高了 12% 和 10%，1985 年比 1984 年都超过了 15% 以上。实践证明，改善企业素质确实是提高经济效益的保证。

(三)

强化企业素质必须切实搞好四项基础建设。影响企业素质的原因很多，但起主导作用的有四点，这就是通常所讲的关键在领导，力量在队伍，水平在技术，效益在管理。一个企业不论大小，还是新老，只要具有坚强的领导，过硬的队伍，先进的技术，科学的管理这四个基本条件，就必然生命力强，适应性好，就可以做到经济效益高，对国家贡献大。因此，搞好企业的领导和队伍建设，提高企业的生产技术和经营管理水平，是强化企业素质的基本条件。

1. 关于企业领导。必须按照革命化、年轻化、知识化、专业化的标准选配好企业领导班子，并尽快建设起一个符合现代化生产和管理要求的社会主义现代化企业的领导体制，以切实提高企业的决策、应变、发展能力和组织领导水平。

企业要实现好的领导，一靠好的领导班子，二靠好的领导制度。任何企业如果没有一个坚强有力的领导班子，就谈不上带领职工向四化进军，企业的社会主义现代化建设就会落空。但是，领导班子调配好以后，如果没有建立和健全企业领导制度，就不可能从制度上保证正确的领导方法和领导作风，甚至还有可能走偏了方向。近几年对企业进行全面整顿、综合治理，就企业领导状况暴露的问题来看，主要也是反映在这两个方面：一是班子成员老化、水平差，不适应现代化建设的要 求；二是长期以来未能建设起一个比较稳定、健全和科学有效的领导体制。为改变这种状况，济南市已经对企业领导班子的“四化”建设引起了重视，并列为企业整