

发展整顿成果 加强企业管理

全国企业整顿领导小组办公室
国家经济委员会企业管理局

工人出版社

序 言

一九八二年初，中共中央、国务院《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》发布以后，四年来，各地区、各部门认真贯彻落实这一决定，在改革中抓紧对企业有计划、有步骤地进行全面整顿。这是建国以来第三次大规模的企业整顿，也是一次具有战略意义的建设性整顿。企业经过整顿和一系列改革，领导班子和职工队伍素质、管理基础工作和经济效益普遍有了提高，开始呈现一派生机勃勃的新气象，为全面进行经济体制改革打下了一个良好的基础。

为了巩固和发展企业整顿成果，总结整顿和改革的有益经验，以便在“七五”期间，围绕提高产品质量、降低物质消耗，进一步加强企业管理，提高企业素质，把企业搞活，全国企业整顿领导小组办公室和国家经委企业管理局编辑了《发展整顿成果，加强企业管理》一书。本书收集了党中央和国务院四年来有关企业整顿工作的文件，全国企业整顿领导小组负责人在企业整顿改革座谈会和国务院各部门企业整顿例会上的重要讲话，以及部分企业巩固发展整顿成果、搞好内部改革、改善经营管理的新经验。

迅速提高企业管理水平，是我国社会主义四个现代化建设中一项重要而艰巨的任务。编辑出版这本书，将为各级经济管理部门、企业领导干部和经济工作者了解企业整顿全过程，掌握企业整顿、改革工作中的主要经验，指导企业加强管理工作

提供参考。由于选编时间匆促，水平有限，又缺乏经验，讹误难免，诚恳希望读者批评指正。

编 者

一九八五年十二月

第一部分

1、中共中央、国务院关于国营工业企业进行全面整顿的决定

2、国家经济委员会、中共中央组织部、劳动人事部、财政部、中国人民银行关于国营工业企业全面整顿若干问题的意见

3、国务院关于发布《企业职工奖惩条例》的通知

4、中共中央组织部关于印发《整顿党的基层组织工作座谈会纪要》的通知

5、中华全国总工会关于在企业整顿中加强工会工作的通知

6、国务院批转国家经委关于全国企业整顿工作座谈会情况报告的通知

7、国家经济委员会关于在整顿企业中要重点抓好一批大企业问题的通知

8、国家经济委员会、劳动人事部关于转发《全国整顿企业劳动组织工作座谈会纪要》的通知

9、国务院关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定

10、国家经济委员会印发《关于完善企业内部经济责任制问题的报告》的通知

11、国家经济委员会关于转发《企业管理基础工作座谈会纪要》的通知

12、国务院批转国家经委、国家体改委关于增强大中型国

第二部分

1、加快领导班子整顿 抓好一批大企业——袁宝华同志在第六次企业整顿例会上的讲话

2、提高认识，明确目标，把企业整顿工作推进到一个新阶段——袁宝华同志在第八次企业整顿例会上的讲话

3、企业全面整顿要同改革、调整、改组结合起来——袁宝华同志在第十次企业整顿例会上的讲话（摘要）

4、用改革精神 加快整顿步伐 提高整顿质量——赵荫华同志在第十二次企业整顿例会上的讲话

5、把企业整顿的重点放在提高经济效益上——赵荫华同志在第十四次企业整顿例会上的讲话

6、在企业整顿中做好扭亏增盈工作——袁宝华同志在第十六次企业整顿例会上的讲话

7、关于进一步加强领导 搞好一九八四年企业全面整顿工作的意见——袁宝华同志在第十八次企业整顿例会上的讲话

8、大胆选拔优秀中青年干部 调整好企业领导班子——李锐同志在第十九次企业整顿例会上的讲话

9、做好验收合格的企业巩固提高工作——袁宝华同志在第二十一次企业整顿例会上的讲话

10、抓紧调整好中小企业领导班子 进一步提高企业领导班子素质——王照华同志在第二十二次企业整顿例会上的讲话

11、袁宝华同志在第二十二次企业整顿例会上的讲话要点

12、袁宝华同志在工业企业内部经济责任制研究班结业大

会和第二十三次企业整顿例会上的讲话

13、加快中小企业整顿步伐——张彦宁同志在第二十四次企业整顿例会上的讲话

14、抓改革 促整顿 进一步发展大好形势——袁宝华同志在第二十五次企业整顿例会上的讲话

15、抓住增强企业活力中心环节 开展企业改革和整顿工作——袁宝华同志在第二十七次企业整顿例会上的讲话

16、关于一九八四年企业全面整顿情况和一九八五年工作安排的意見——袁宝华同志在第三十次企业整顿例会上的讲话

17、采取切实措施 力争一九八五年上半年把骨干企业领导班子调整好——尉健行同志在第三十一次企业整顿例会上的讲话

18、袁宝华同志在国务院各部门企业整顿工作第三十一次例会上的讲话要点

19、总结新经验 不断完善企业内部经济责任制——袁宝华同志在第三十二次企业整顿例会上的讲话

20、总结经验 提高认识 巩固和提高厂长负责制试点工作——袁宝华同志在第三十三次企业整顿例会上的讲话

21、切实加强企业管理基础工作——赵荫华同志在第三十四次企业整顿例会上的讲话

22、要把理想和纪律的教育落实到每个企业——袁宝华同志在第三十五次企业整顿例会上的讲话

23、巩固和发展企业整顿工作 提高企业经营管理水平——袁宝华同志在第三十六次企业整顿例会上的讲话

24、实行厂长负责制 怎样当好厂长和党委书记——袁宝华同志在第三十八次企业整顿例会上的讲话

25、围绕增强企业活力 在改革中大力推进企业管理现代化——张彦宁同志在第三次企业管理现代化座谈会上的讲话

26、袁宝华同志在第三次企业管理现代化座谈会上的讲话

第三部分

1. 洛阳玻璃厂不断发展完善经济责任制 适应有计划商品经济的客观要求

2. 沈阳电缆厂划小核算单位，抓好目标管理 促进产品创优

3. 石家庄市第二棉纺织厂实行承包责任制调动两个积极性

4. 东北轻合金加工厂确立“五变五不变”的经营思想 实行综合配套改革 不断提高经济效益

5. 北京大华衬衫厂以提高产品质量为中心，加强企业管理，从严治厂

6. 沈阳市围绕增强企业活力 推进现代化管理

7. 长岭炼油厂把传统管理发展为现代化管理

8. 大庆石油管理局大力加强基础工作，适应经济体制改革和现代化管理的需要

9. 大连发电总厂实行厂长负责制后 厂长必须自觉地把做好思想政治工作

10. 北京化工三厂加强理想纪律教育 保证经济改革顺利进行

11. 沈阳线材厂提高党员的党性 搞好理想、纪律教育

中共中央、国务院关于国营 工业企业进行全面整顿的决定

1982 年 1 月 2 日

—

为了进一步贯彻执行党的国民经济调整、改革、整顿、提高的方针，充分发挥现有国营工业企业的潜力，提高经济效益，促进我国国民经济状况的根本好转，中共中央、国务院决定：从 1982 年起，用两三年时间，有计划有步骤地、点面结合地、分期分批地对所有国营工业企业进行全面的整顿工作。

国营工业企业是国民经济的命脉。职工队伍精神面貌的好坏，生产经营经济效益的高低，对我国社会主义现代化建设关系极大。党的十一届三中全会以来，各地区、各部门贯彻执行党的国民经济调整、改革、整顿、提高的方针，在整顿企业领导班子、扩大企业自主权、实行职工民主管理、建立经济责任制、改善经营管理、培训职工队伍等方面，做了大量工作，并且在真正从我国实际情况出发，走发展国民经济新路子方面有了一个良好的开端。但是，企业整顿工作的进展是不平衡的，整顿得好是少数，处于中间状态的是多数，没有认真进行整顿、管理混乱、存在严重问题的也是少数。即使整顿工作搞得好的企业，距离社会主义现代化企业管理的要求，也还有很大

差距。目前相当多的企业，程度不同地存在着领导班子软弱涣散，精神不振，思想政治工作薄弱，机构臃肿，人浮于事，劳动纪律松弛，产品质量低，浪费严重，经济效益很差等现象。少数企业领导班子不纯，受资本主义思想侵蚀，搞不正之风，违反财经纪律，甚至弄虚作假，偷税抗税，截留上缴利润，营私舞弊，贪污受贿，等等。不认真解决这些问题，就不可能争取国民经济状况的根本好转，更不可能把我们的企业真正建设成为社会主义现代化企业。因此，根据企业的具体情况，采取分类指导的原则进行全面整顿，是今后两三年内党和政府的一项重要任务。要加强领导，充分发挥企业领导干部和广大职工的积极性、主动性，扎扎实实地进行这项工作，圆满地完成任务。

二

企业的全面整顿，是对企业工作进行综合治理，包括整顿领导班子、职工队伍、管理制度、劳动纪律、财经纪律、党的作风和加强思想政治工作等一系列的工作。通过整顿，把这些工作互相结合起来，根据各个企业的具体情况，分别轻重缓急，有步骤地加以解决，使企业各项工作得到落实，真正走上发展国民经济的新路子。当前要围绕提高经济效益，着重做好以下五项工作：

第一，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。

实行经济责任制的目的，是要在国家计划指导下，搞好企业经营管理，把企业和职工的经济利益同承担的经济责任和实现的经济效果联系起来，使广大职工以主人翁的态度，在生产

经营活动中取得最好的经济效益。它是调动企业和职工的积极性，解决企业与企业之间、企业内部职工之间吃大锅饭问题的有效途径，是整顿企业的关键的一环。要在企业的全面整顿中进一步总结经验，不断地完善经济责任制，明确企业对国家的经济责任，并赋予企业一定的经济权限，使企业的经济利益与企业生产经营成果好坏直接联系，把责、权、利三者统一起来。

不能把经济责任制仅仅看成是一个利益分配问题。企业的责任首先是要按照国家计划要求和市场需要，生产出适销对路、价廉物美的产品，满足社会需要，提高经济效益。企业创造的经济收益，首先要为国家作贡献，使国家增收；其次才是企业多留、职工多得。为此企业必须在国家计划指导下，实行企业内部的全面计划管理，把生产、技术、供销、财务等各方面工作，落实到每一个岗位、每一个人。在实行全面计划管理的同时，要继续推行全面质量管理和全面经济核算，以保证品种增加、质量提高、成本降低、利润增长，实现全面的经济效益。

在企业内部实行经济责任制，同样要按照责、权、利相结合的原则，从科室、车间到班组、个人，建立和健全岗位责任制，使个人的经济利益与集体成果、个人劳动贡献相联系，贯彻按劳分配原则。要健全原始记录、计量、统计、核算等基础工作，制定生产与消耗的平均先进定额，加强定额管理；总结现行的按劳分配经验，探索更加合理的分配办法；结合生动的思想政治工作，把职工群众的积极性引导到改进生产技术、不断创新、改善经营管理、提高全面经济效益的正确轨道上来。

第二，整顿和加强劳动纪律，严格执行奖惩制度。

现代社会化的大生产，不能没有严明的劳动纪律。十年内乱期间无政府主义盛行，流毒至今尚未完全肃清。要大力加强

对职工群众的主人翁思想教育，建立自觉遵守劳动纪律的风尚。为了加强劳动纪律，必须建立严格的奖惩制度。对劳动态度好、遵纪守法、成绩卓著的职工要给予表扬和奖励；对严重违反劳动纪律的，企业有权按照有关规定给予经济或行政的处分，屡教不改的，要加重处分，直到辞退和开除。

一些企业的经验证明，制定《职工守则》是教育职工加强劳动纪律的有效措施。为此，中华全国总工会要会同有关方面，认真总结这方面的经验，起草一个全国通行的《职工守则》，报国务院审批后颁布执行。在《守则》颁布之前，各企业可以制定本企业的《职工守则暂行规定》，经职工代表大会审议通过施行。各企业还应该根据《守则》的要求，制定相应的奖惩制度，以保证《守则》的贯彻执行。

第三，整顿财经纪律，健全财务会计制度。

国营工业企业的全部固定资产和流动资金都是国家的财产，任何人不得侵占。企业的盈利要按规定进行分配，不允许化大公为小公，更不允许化公为私。一切违法和违反财经纪律的行为，必须坚决制止和予以制裁。

要对执行财经制度的情况进行一次认真的清查，健全财务会计制度，严格执行财经纪律。对犯有一般错误的人员，要进行批评教育；对犯有营私舞弊、贪污盗窃等罪行的人员，要分别予以惩处。企业领导干部和财务人员要以身作则，模范地遵守财经纪律。如果违犯，要加重处罚，追究经济责任直至法律责任。全体职工都要敢于同损害国家财产、侵占国家利益的坏人坏事作斗争。对于模范遵守财经纪律和保护国家资财有功的人员，要给予表彰和奖励。

第四，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。

整顿劳动组织要同建立岗位责任制结合起来进行。岗位责任制的核心是工作责任心，要在提高职工思想觉悟的基础上，明确每一生产岗位和工作岗位的职责，并根据生产技术和业务工作的要求，规定配备人员的质量和数量标准，逐步做到严格按标准配备合格的人员。努力做到人尽其才，各尽所能。要有计划地、分期分批地对职工进行轮训，不断提高职工的政治和技术业务水平。这要成为一个长期坚持不懈的制度。

凡由于技术、年龄、健康等条件，不适于本岗位工作的人员，可以改任其他工作，或经过其他专业训练后，转到其他岗位工作。凡符合退休、离休条件的，要妥善安置。今后凡是新入厂的或改变工种、工作的职工，都必须经过训练和考核合格，才能上岗工作。

全员培训要同人事考核、晋升、提拔和工资调整等相结合，建立和健全一套全面的人事管理制度。

抽调轮训的职工，在轮训期间发给基本工资，不发奖金。对于学习态度好、学习成绩优良的，可以发给奖学金。

为了认真做好全员培训工作，大企业要建立培训中心，中小企业单独建立有困难的，可以联合建立或由上级主管部门统一建立。要抽调得力干部负责培训中心的领导工作。可以脱产或半脱产培训，也可以业余培训。凡是完成了规定的学业，考试合格的，发给结业证书。

企业按定员、定额整顿劳动组织和管理机构，有富余的人员，除了组织轮训外，一部分可以充实生活服务机构，一部分可以参加劳动服务机构，开辟和发展新的生产门路。

为了逐步实行生产经营与生活服务的分工，有条件的企业，

可以设生活服务公司，统一管理宿舍、食堂、托儿所、医务室、澡堂等生活福利设施，做好为职工的生活服务工作。生活福利工作要逐步实行企业化、社会化。

为了安排暂时的富余的职工和待业青年就业，企业可以单独或联合举办劳动服务公司，从事社会所需要的生产或劳动服务。劳动服务公司作为企业附属的集体所有制单位，可以为本企业服务，也可以为社会服务。但必须独立经营、独立核算、自负盈亏，不允许和企业混在一起，吃大锅饭。

企业要选派工作积极负责、任劳任怨、作风正派的同志到生活服务公司和劳动服务公司担任领导职务。由企业调到劳动服务公司工作的职工，保留全民企业职工的身份。

第五，整顿和建设领导班子，加强对职工的思想政治教育。

围绕以上各项整顿工作，要进一步整顿和建设企业的领导班子，克服某些领导班子存在的涣散、软弱、臃肿、老化以及官僚主义等现象，要把优秀的、懂技术业务的中青年干部选拔到领导岗位上来。

所有的企业都要遵循党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥的根本原则。要认真贯彻执行《国营企业职工代表大会暂行条例》和即将颁发的《国营工厂厂长工作暂行条例》、《中国共产党工业企业基层组织工作条例》，在党委领导下，建立和健全厂长负责制和职工代表大会制，使企业逐步建设起一个既有民主、又有集中的领导体制。少数经过批准进行改革领导制度试点的企业，要继续进行试点，以便探索能够更好地体现党的领导，体现民主管理和加强厂长统一指挥的新的领导制度。

为了提高工作效率，企业生产行政的领导班子要精干。厂

级领导干部要逐步实现革命化、年轻化、知识化、专业化。厂长（经理）要由能够坚持四项基本原则，坚决执行党的方针政策，懂得生产技术和有关的经济法规，善于经营管理，为人正派，联系群众，身体健康，能胜任繁重的领导工作的同志担任。主要领导干部年轻化暂时有困难的企业，要选拔四十五岁以下，思想品德好，年富力强，具有专业知识，能联系群众的干部，担任副厂长（副经理）或其他副职，加以培养。

在调整企业领导班子的时候，一部分厂级干部，可以根据专长，安排到研究室、顾问室、监察室、职工培训中心，担任领导工作或顾问，政治与生活待遇不变。体弱多病不能胜任工作的，可以安排退休、离休，在政治和生活待遇上要妥善照顾。一切对革命有过贡献的年老体弱的同志都应该懂得，积极地推荐、提拔、支持对党忠诚、年轻有为的同志来接班，是自己义不容辞的光荣任务。

整顿企业必须加强和改善党对企业的领导。企业党组织与企业行政组织要逐步实行分工，除重大方针和决策要由党委讨论决定外，企业的日常生产行政工作由厂长（经理）负责，党委的主要精力要用到抓思想政治工作和党的建设上，通过党的组织工作和宣传教育工作，通过党员的模范带头作用，切实加强党对企业的思想政治领导，监督和保证企业坚持社会主义方向，严格执行党和政府的各项方针、政策、计划，遵守国家的制度、法令，保护国家和人民的利益，保护企业各项政治任务和经济任务的完成，正确处理国家、企业和职工个人三者的利益关系。

经过整顿的企业，要把企业党委建设成为一个能够团结企业全体职工，贯彻执行党的方针、政策，坚持民主集中制原则

的，坚强有力的领导核心。党委书记应当由党性强，作风正派，坚决并善于执行党的路线、方针、政策，有一定的生产和管理知识，能密切联系群众和掌握全面工作的党员担任；另外，配备一名德才兼备、年富力强的副书记，作为书记的助手。

企业党组织要大力加强职工代表大会的工作，要充分发挥工会、共青团组织的作用。

企业党组织要经常联系实际，对职工进行坚持四项基本原则的教育、形势教育和爱国主义教育。特别要加强对青年职工的教育，提高职工的政治素质。对职工进行脱产或不脱产的培训，除了上文化课、技术或业务课外，也要上政治课，并严格考核学习成绩。

三

企业的整顿工作，要在企业党组织的领导下依靠现有的领导班子和职工群众进行。对那些存在严重问题，不能胜任工作的领导班子，要采取调动工作的办法，适当调整。至于领导班子的进一步加强和充实，应该在企业整顿过程中逐步解决。企业主要领导干部的人选，要采取上级调配与民主选举相结合的办法，认真选定。党委书记要在党内充分酝酿，并广泛征求党外群众的意见，经党的委员会选举产生，报上级党委审批。厂长除在必要时由上级调配以外，要在实行经济责任制和整顿企业的基础上，积极创造条件，逐步实行民主选举，并按照干部管理权限，报请上级机关批准任命。

四

企业全面整顿是建设性的整顿，除了当前首先要做好前述

围绕提高经济效益的五项工作外，还要有一个系统的，全面的建设规划。要认真总结和吸取过去建设“五好”企业、“大庆式”企业等一切行之有效的经验，把企业的整顿和建设紧密结合进行。企业在整顿中进行建设的基本要求，可以概括为：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”。

有关“三项建设”的具体内容、“六好要求”的具体标准，各工业部门和各地区可以根据自己的特点和具体情况，参照最近经委提出的整顿企业的要求，分别作出规定。

五

企业的全面整顿，要点面结合进行。各工业部门要根据当前围绕提高经济效益的五项工作和“三建”、“六好”目标，制定一个适合本部门特点的全面整顿规划，对不同类别和不同水平的企业，规定不同的要求和整顿的步骤，进行分类指导。所有企业都要结合自己的具体情况，制定本企业的整顿规划。

面上企业的整顿工作，必须抓紧。各企业首先要按照中央转发国家经委党组《关于工业学大庆问题的报告》的通知精神，进行深入细致的思想工作，讲清中国工人阶级的优秀品质、光荣革命传统和伟大历史使命，使广大职工以国家主人翁的态度，积极参加和做好企业的整顿工作。要引导大家向先进地区、

先进行业、先进单位、先进人物学习，向先进科学技术和经营管理学习，向科学要本领、拜行家做老师，把广大职工充分调动起来，在每个企业中形成比先进、学先进、赶先进、帮后进、创造“六好企业”的热烈气氛，以推动企业的整顿工作和其它各项工作。

为了使整顿企业的工作做得更好，国务院各主管部、委要会同各省、市、自治区派出负责干部，并配备一些熟悉生产、技术、经营管理、劳动工资、财务会计等业务干部和党群工作干部，组成蹲点调查组，在地方党委和政府的统一领导下，分期分批到骨干企业调查研究，进行必要的指导，帮助解决问题，及时总结经验，指导面上的整顿工作。同时，吸取实践经验，不断提高领导水平。每个行业首行要挑选几个对国计民生有重大作用的骨干企业，作为第一批蹲点调查单位。这些重点企业可以是基础好的先进单位，也可以是问题较多的后进单位，以便取得先进更先进和后进赶先进的两种经验，并及时宣传推广。

中央要求，在两三年内，全国两千个骨干企业，能够在国务院各主管部、委和省、市、自治区直接帮助下，扎扎实实地、分批地完成整顿任务。地区和县市也要根据实际情况，在所属企业中选择重点，组织蹲点调查组去进行帮助，以点带面，做好整顿工作。

凡是上级主管部门未派蹲点调查组协助整顿的企业，都要按本决定的精神，自行整顿，不要等待；凡能解决的问题，要主动地、及时地解决。有关主管部门在第一批重点企业整顿工作结束以后，要从取得整顿工作经验的蹲点调查组中，选拔精干力量，组织巡回检查组，到上述企业进行检查，凡达到整顿标准的，即可验收；不符合标准的，要派蹲点调查组予以协助，