

大庆工业 企业管理

大庆工业企业管理

《大庆工业企业管理》写作组

人民出版社出版 新华书店发行

北京新华印刷厂印刷

850×1168毫米32开本 8.75印张 208,000字
1979年7月第1版 1979年7月北京第1次印刷
印数000,001—100,000

书号 4001·352 定价 0.72 元

目 录

前 言	1
第一章 总论	5
第一节 社会主义工业企业的任务	5
第二节 工业企业管理的性质	8
第三节 工业企业的基本方法	13
第二章 生产组织与指挥	18
第一节 现代化大生产要求科学的组织和集 中统一的指挥	18
第二节 建立强有力的精干的生产指挥系统	20
第三节 生产调度工作	32
第三章 计划管理	38
第一节 计划管理的任务	38
第二节 计划的内容及其编制	40
第三节 计划的综合平衡	46
第四节 计划的贯彻执行	50
第五节 统计工作	52
第四章 科学技术管理	55
第一节 科学技术管理的作用与任务	55
第二节 科学技术管理体制与责任制度	63
第三节 科技工作中的三结合	70

第四节	调动科技人员的积极性	75
第五节	科学技术的后勤工作	79
第六节	日常技术管理工作	81
第五章	技术革新和技术改造的管理	86
第一节	挖潜、革新、改造的意义和内容	86
第二节	挖潜、革新、改造的组织工作	94
第六章	设备管理	104
第一节	设备管理的意义和任务	104
第二节	设备保养和修理的组织工作	109
第三节	设备管理体制	121
第七章	质量管理	127
第一节	质量管理的意义和要求	127
第二节	质量管理的任务	131
第三节	质量管理的组织工作	135
第八章	劳动管理	140
第一节	合理使用劳动力	140
第二节	不断提高职工的文化技术水平	145
第三节	劳动保护	150
第四节	工资工作	157
第九章	物资管理	161
第一节	物资管理的任务	161
第二节	加强集中统一领导，实行“五统一”的 物资管理体制	162
第三节	坚持物资工作“三个面向”、“五到现 场”，实行送料制	166
第四节	物资消耗定额的管理	171

第五节	仓库管理	174
第六节	大搞修旧利废 节约挖潜	181
第十章	经济核算与成本管理	186
第一节	实行企业经济核算制的必要性	186
第二节	企业内部经济核算制	189
第三节	班组经济核算	201
第四节	成本管理	209
第十一章	财务管理	217
第一节	财务管理的任务	217
第二节	流动资金管理	221
第三节	固定资金管理	230
第四节	销售收入与利润	240
第十二章	岗位责任制	246
第一节	岗位责任制的内容和它在管理 工作中的地位	246
第二节	岗位责任制的建立与健全	253
第三节	岗位责任制的贯彻执行	257
第十三章	社会主义劳动竞赛	261
第一节	劳动竞赛的形式和条件	261
第二节	劳动竞赛的组织工作	263
第三节	充分发挥先进典型的作用	265
第十四章	生活管理	267
第一节	生产生活同时抓	267
第二节	全面关心职工生活	269
后 记		276

前 言

我们党管理工业企业已经有了几十年的历史，并且积累了许多宝贵的经验。

毛泽东同志在“鞍钢宪法”的批示中，对于这些经验作了高度的概括。它的基本精神是把我们的光荣革命传统同管理现代化的大工业结合起来，按照社会主义原则办工业、管企业。

大庆在企业管理中，贯彻执行了“鞍钢宪法”。毛泽东同志肯定了大庆经验，并把大庆树立为我们工业战线上的一面红旗。周恩来同志非常关怀和精心培育大庆，曾先后三次到大庆视察，并对大庆经验（包括管理方面的经验）给予很高的评价。在粉碎“四人帮”以后，华国锋同志亲自主持召开了全国工业学大庆会议，号召全国各个企业要认真地学习大庆的经验，为建设社会主义现代化强国而奋斗。

早在第二次国内革命战争时期、抗日战争时期和解放战争时期，我们党领导的革命根据地的军需民用工业企业，就积累了不少有益的经验，取得了很大的成绩。毛泽东同志说：“这个成绩，对于我们，对于我们的民族，都是值得宝贵的。”^①在那时，我们党在管理企业的工作中，就非常重视加强党的领导，发扬三大民主（政治民主、技术民主、管理民主），坚持无产阶级管理工业企业的原则。但是，那时的企业基本上是小型的手工生产，又处于战争的、农村的环境，因而一些具体的管理经验不能不带有一定的局限性。

^① 毛泽东，《经济问题和财政问题》，解放社1944年版，第104页。

全国解放以后，我们学习了苏联四十年代末五十年代初的工业管理经验，这对我们有计划地管理社会主义工业企业，促进生产的发展，起了积极作用。但是，也照搬了一些不适合我国情况的、错误的东西，这些又束缚了生产力的发展。

毛泽东同志总结了历史的和现实的，中国的和外国的，正面的和反面的工业管理的经验，提出了“鞍钢宪法”的基本原则。

大庆在油田开发和建设中，在同林彪、“四人帮”的斗争中，贯彻执行了《鞍钢宪法》，比较好地发挥了社会主义制度的优越性，努力按照社会主义经济发展的客观规律办事。

大庆是一个现代化的石油化工联合企业，是全民所有制的工业生产单位，又是一个工农结合、城乡结合的新型矿区。

大庆主要生产石油和石油化工产品，职工十五万。它有勘探、钻井、采油、井下作业、油田建设、炼油及石油化工等生产单位。还有机修、运输、供应、水电及科学研究设计等辅助生产和为生产服务的单位。为了使这些单位协调地工作，相应地设置了一套管理组织机构。大庆拥有年产几千万吨原油、几百万吨石油炼制、上百万吨标准化肥的生产能力。每年工业总产值达几十亿元。

大庆工人阶级高举马列主义、毛泽东思想伟大红旗，靠“两论”起家，高速度、高水平地开发了这个大油田。在油田开发阶段（一九六〇年至一九七六年），原油产量以平均每年增长百分之二十八的高速度持续跃进。一九七七年同一九六五年相比，每吨原油生产成本下降了百分之五十二点五，全员劳动生产率提高了百分之八十八点五。十八年累计财政上缴等于国家给大庆投资的十五点八倍。大庆在油田开采工艺的某些方面，已经赶上和超过了美国，居世界领先地位。

大庆的企业管埋，基本上反映了社会化大生产的特点，比较符合社会主义经济规律的要求，这是它们生产持续地、高速度地发展

的一个重要原因。当然，他们的管理经验，随着加快实现油田的现代化，还要不断完善和发展。一九七八年七月，大庆党委作出了《高举毛主席伟大旗帜，为大庆油田加快实现现代化，赶超世界先进水平而奋斗》的决议。决议强调指出，要创造企业管理的新水平，要用现代化的方法管理现代化的企业，建立科学的管理体系，最合理最有效地组织生产，从管理体系到生产过程，都要逐步实现机械化、自动化、电子化。

在全国工业学大庆运动中，工业战线的许多干部、技术人员和工人反映，学大庆首先要学大庆以政治为统帅，以生产为中心，政治工作结合着经济工作一道去做，三大革命运动一起抓等根本经验，这方面已有全国工业学大庆会议的文件，也有许多文章、报道；但是，大庆在生产的组织与指挥、计划管理、科技管理、劳动管理、物资管理、财务管理、设备管理等方面的经验，却很少见到系统的介绍和论述。他们希望能尽快看到这方面的专门著作。

现在摆在读者面前的这本书，就是适应这种需要而编写的。

在编写本书的同时，参加本书编写工作的部分同志，还参加了《对大庆经验的政治经济学考察》一书的编写工作，该书对大庆的根本经验，特别是思想政治工作的经验，曾作了较详细的论述。所以，《大庆工业企业管理》一书就没有再叙述这方面的经验。

当然，本书所总结的大庆企业管理的这些经验，是与一定的历史条件相联系的，也受一定的生产技术特点的制约。因此，学习它，必须从自己的实际出发，才能取得好的效果。

第一章

总 论

社会主义的现代化企业，必须实行科学管理和民主管理。只有适应社会化大生产特点，又符合社会主义原则的管理制度和办法，才能调动广大职工的积极性和创造性，发挥社会主义大生产的优越性，最大限度地发掘企业的经济潜力，保证社会主义生产达到多快好省的要求。

根据大庆的经验，搞好企业管理，首先要正确解决以下三个问题：社会主义工业企业的任务；工业企业管理的性质；工业企业管理的基本方法。

第一节 社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的任务，是由它在社会分工中所处的地位及其社会主义性质所决定的。工业企业是生产工业产品的单位，这是它区别于社会上其它行业的特殊职能。所以，社会主义工业企业的任务，就是以生产为中心，全面完成和超额完成国家计划。每个工业企业，都要在国家的统一计划指导下，努力生产社会需要的产品，不断增加产量，扩大品种，提高产品质量，提高劳动生产率，合理使用固定资产和流动资金，节约物资消耗，降低成本，增加利润。工业企业的政治工作、经济工作、科学技术工作和其它各项工作，都应当围绕着生产这个中心来进行；工业企业的党、政、工、团等组织，都要为实现这个中心任务而共同努力。这个任务完成得好不好，

是衡量工业企业工作搞得好坏的主要标准。只有很好地完成生产任务,才能说为巩固无产阶级专政、建设社会主义真正尽了责任。

关于这个问题,毛泽东同志早在抗日战争时期就说过:“一个工厂内,行政工作、党支部工作与职工会工作,必须统一于共同目标之下,这个共同目标,就是以尽可能节省的成本(原料、工具及其他开支),制造尽可能多与尽可能好的产品,并在尽可能快与尽可能有利的条件下推销出去。这个成本少、产品好、推销快的任务是行政、支部、工会三方面三位一体的共同任务。”^①进入社会主义革命和社会主义建设时期以后,毛泽东同志又明确指出:“工厂内,以实现生产计划为中心,实行党政工团的统一领导。”^②

大庆从会战一开始,始终坚定不移地坚持毛泽东同志的这个思想。六十年代初,大庆党委就响亮地提出了要“高速度、高水平拿下大油田”的战斗口号。在一九六〇年,大庆党委关于学习毛泽东同志的《实践论》、《矛盾论》的决定中明确指出:“会战是一场大规模的生产实践”,要“用这两个文件的立场、观点、方法来组织我们大会战的全部工作”,要“为开展技术革命、生产革命,作好思想革命”,“掌握武器,勇于实践,认识油田规律,这是我们的学习目的”。大庆党委在首次万人誓师大会上,又强调要在党的鼓足干劲,力争上游,多快好省地建设社会主义总路线的指引下,高速度、高水平地拿下大油田。高速度,就是拿下油田要快,时间要短,用人要少,用材料要省,效率要高;高水平,就是生产技术水平要高,管理水平要高。他们还以美国和苏联的几个开发水平比较高的油田,作为赶超目标,瞄准他们的先进指标,一项一项地赶上它、超过它。大庆工人的优秀代表铁人王进喜同志说出了大庆工人阶级的共同心

① 毛泽东:《经济问题与财政问题》,解放社1944年版,第115页。

② 毛泽东:《中共中央政治局扩大会议决议要点》,《毛泽东选集》第5卷,人民出版社1977年版,第36页。

声：“有条件要上，没有条件创造条件也要上！”“宁肯少活二十年，拼命也要拿下大油田！”他们把革命精神和科学态度结合起来，战胜重重困难，会战第三年，就高速度、高水平拿下了大油田。

在无产阶级文化大革命中，林彪、“四人帮”反大庆，砍红旗，疯狂破坏社会主义生产。他们叫嚣：“不为错误路线生产”，“只要路线对头，不出产品也可以”。大庆广大职工同林彪、“四人帮”进行了针锋相对的斗争，响亮地提出了“大干社会主义有理，大干社会主义有功，大干社会主义光荣，大干了还要大干”的豪迈口号，理直气壮地抓生产。

粉碎“四人帮”以后，大庆党委按照新时期总任务的要求，提出了大庆生产发展的新目标，作出了新规划，确定到一九八五年，要把大庆建设成为普遍采用电子技术，实现高度机械化、高度自动化的现代化大油田，成为高速度发展石油和化工生产的综合性的石油化工基地。

大庆的经验表明，一个企业真正做到以生产为中心，就要：

第一，使全体职工都懂得革命的根本目的就是为了解放生产力，发展生产力；明确认识搞好生产就是对社会主义革命和建设做贡献，是自己应尽的光荣职责；因而能够排除各种干扰，始终坚持抓生产。

第二，企业的各项工作都要环绕着生产并为生产服务。政治工作、经济工作、技术工作、行政工作、后勤工作和工会、共青团、妇联的工作，都要保证生产任务的完成，为生产服务，而不能妨碍生产。各项工作的成效，包括在生产关系和上层建筑方面采取的革命措施，包括一切政治运动，最后都要以生产的好坏来衡量。

第三，干部和工人都要学习生产知识，学习技术，使干部真正做到参加生产，管理好生产；使工人真正掌握搞好生产的技术本领。生产技术水平的高低是考核干部、工人的一项重要内容。

林彪、“四人帮”出于篡党夺权的反革命需要，恣意歪曲工业企业的任务。他们以工业企业“巩固无产阶级专政的阵地”为借口，反对工业企业要以搞好生产、完成国家计划为中心，不准提工业企业是生产单位。一个工业企业，在国家统一计划下多快好省地发展生产，为无产阶级专政创造雄厚的物质基础，这正是无产阶级战胜资产阶级、巩固无产阶级专政的要求。如果每一个工业企业不按国家计划搞好生产，产品数量少，质量差，消耗大，成本高，总是亏损，那我们的国民经济就不仅不能前进，反而还要倒退；人民的物质文化生活就不仅不能提高，反而还要降低；国家的经济实力和国防实力就不仅不能加强，反而还要削弱。这样，那里还谈得上巩固无产阶级专政？“四人帮”就是妄图把大庆的生产搞瘫痪，达到他们破坏社会主义建设的罪恶目的。

第二节 工业企业管理的性质

大庆企业管理搞得较好，除了明确企业的任务之外，还由于正确认识企业管理的性质。他们的管理工作，既适应社会化大生产的特点，又反映了新型的社会主义生产关系。他们的管理有两个显著的特点，一是科学性，二是民主性。

凡是许多人在一起共同劳动的地方，都需要管理，现代化大生产更需要管理。管理作为一门科学，是随着资本主义生产的发展而发展起来的。在社会化大生产中，无论是把劳动者、劳动资料和劳动对象合理地组织起来，使各个生产环节有效地联结起来，使他们有节奏的工作；还是把一个生产单位的产供销和社会的经济活动衔接好，使生产、流通、分配、消费协调起来，保证生产顺利进行，提高劳动生产率，取得预期的经济效果，都需要科学的管理。正如马克思所指出的：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形

态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”①“凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就象一个乐队要有一个指挥一样。”②马克思还指出,这种管理是每一种结合的生产方式都需要的。

管理既然是社会化大生产的客观要求,搞好管理就必须研究社会化大生产的特点,掌握它的规律,使全部管理工作适应它的特点和规律的要求,做到有统一的指挥,周密的计划,明确的分工,严格的责任制度和技术操作规程,保证生产过程的比例性、连续性、节奏性和经济合理性。

大庆的管理工作就是这样做的。大庆广大职工不断克服小生产习惯势力的影响,克服骄傲自满、故步自封、夜郎自大、保守落后的思想,对于现代化大生产物质运动发展变化的各个阶段、各个侧面,不断探索,精心观察,使企业管理愈来愈符合客观规律的要求,从而创造了科学地管理现代化大油田和石油化工生产联合企业的许多宝贵经验。他们建立了强有力的、集中统一的生产指挥系统,建立了从上到下各个岗位上的严格的责任制度,建立了从油田开发到石油化工生产一整套的技术标准和技术规程。他们还在职工中树立了“三老四严”、“四个一样”③的实事求是的科学态度

① 马克思:《资本论》,《马克思恩格斯全集》第25卷,人民出版社1974年版,第431页。

② 同上。

③ “三老”是:对待革命事业,要当老实人,说老实话,办老实事;

“四严”是:对待革命工作,要有严格的要求,严密的组织,严肃的态度,严明的纪律;

“四个一样”是:对待革命工作的认真精神,要做到黑夜和白天一个样,坏天气和好天气一个样,领导不在场和领导在场一个样,没有人检查和有人检查一个样。

和科学作风。

总之，大庆的管理，充分发挥了组织现代化企业生产技术经济活动的重要职能。

人们的劳动都是在一定的生产关系下进行的。因而企业的管理也必然体现生产关系的特殊性质。马克思在谈到资本主义企业管理时指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能”。^①列宁也指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^②生产资料的资本家所有制决定了资本主义企业的管理是按照资本家的意志进行的。工人阶级和资产阶级之间存在着对抗的矛盾，工人处于无权的被剥削的地位。所以马克思指出：“资本主义的管理就其内容来说是二重的，……就其形式来说是专制的。”^③

社会主义制度下实行了生产资料公有制，在社会主义生产关系内部消灭了剥削，消灭了阶级对抗，人们之间建立了同志式的互助合作关系。这当然不是说，人们之间不存在矛盾了。在领导者和被领导者之间，在管理者和生产者之间，在这一部分人和那一部分人之间，在根本利益一致的基础上，也还存在着矛盾。解决这些矛盾，调整人们之间的相互关系，这是社会主义企业管理在组织社会化大生产同时的另一重要职能。由于劳动者成了生产资料的主人，成了企业的主人，因而社会主义企业管理就不再象资本主义企业管理那样，具有专制的性质，而必须实行民主，采用民主的方法，

① 马克思：《资本论》，《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第368页。

② 列宁：《怎样组织竞赛？》，《列宁全集》第26卷，人民出版社1959年版，第383页。

③ 马克思：《资本论》，《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第368—369页。

说服教育的方法，批评和自我批评的方法，按照社会主义原则，来调整人们的相互关系。否则，社会主义企业管理，就不符合社会主义公有制的性质，就不能改进和完善社会主义生产关系，促进生产力迅速发展。由此可见，民主性和科学性一起，构成社会主义企业管理最根本的特征。

随着社会主义公有制的建立，为国民经济有计划按比例的发展提供了必要的前提条件。社会主义企业不仅内部是有计划的，而且它的计划是同整个国民经济发展计划相联系的，是国家计划的有机组成部分。因而也就消灭了资本主义社会那种企业内部有计划、整个社会生产无政府的状态。所以，社会主义企业管理的计划性，不能和资本主义企业管理的计划性等同起来。

由于现阶段社会主义社会还存在着阶级斗争，剥削阶级的残余还存在，同时还会产生新的资产阶级分子，社会上的阶级斗争必然反映到企业中来，企业中还会有个别的敌对分子，还会出现贪污盗窃、投机倒把分子和新生反革命分子。工人阶级为了保卫社会主义公有制和按劳分配原则，为了维护正常的生产秩序和社会秩序，就必须同一切破坏社会主义建设的人进行坚决斗争。因此，社会主义企业管理还担负着阶级斗争的职能。

大庆的企业管理，体现了上述社会主义企业管理的特点。他们在正确处理人们之间的关系方面做了许多好文章。他们在管理中全心全意地依靠工人阶级，走群众路线。他们广泛开展评思想，比贡献，选模范，树标兵的群众活动，并从标兵模范人物中选拔各级领导干部，实行干部来自工人，领导来自基层的制度。他们的各级领导干部坚持“约法三章”^①，实行领导干部向工人学习的学习日制度，实行工人定期检查领导干部工作和学习情况的制度。

^① 即：坚持艰苦奋斗的优良传统，不搞特殊化；坚持参加集体生产劳动，不做官当老爷；坚持“三老四严”的作风，不骄傲自满，不说假话。

他们采取领导干部、技术人员和工人三结合的形式，解决企业管理和生产技术中的重大问题，发扬政治民主、经济民主和生产技术民主。大庆的领导机关实行“三个面向”，“五到现场”^①等等。所有这些，都是符合社会主义企业民主管理的要求的。

“四人帮”为了破坏社会主义制度，疯狂反对社会主义企业管理。为此，他们竭力歪曲企业管理的性质，胡说社会主义企业管理就是所谓“一讲路线，二讲领导权，三讲相互关系。”这就完全抹煞了企业管理是由社会化大生产所引起的历史事实，否定管理有它自身的规律，认为可以由他们这一伙“长官”根据自己的反革命政治需要，任意决定如何管理。他们把建立在分工协作基础上的社会主义生产所决定的一切规章制度诬蔑为“管、卡、压”，鼓吹“砸烂一切规章制度”，“彻底解放工人”的反动口号，煽动无政府主义，破坏生产。他们还反对学习资本主义国家管理现代化大生产的先进的管理技术和管理方法。谁主张学习，他们就给谁扣上“洋奴哲学”、“爬行主义”的帽子。列宁早就说过：“我们无产阶级政党，如果不去向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那么这种本领便无从获得了。”^②毛泽东同志也说：“工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”^③为了实现四个现代化，我们在从资本主义国家引进先进技术和装备的同时，必须学习他们先进的管理经验。“四人帮”不准学习外国的好东西，妄图使我们永远处于落后的境地。

① “三个面向”是：面向群众、面向基层、面向生产；“五到现场”是：指挥生产到现场，政治工作到现场，材料供应到现场，科研设计到现场，生活服务到现场。

② 列宁：《论“左派”幼稚性和小资产阶级性》，《列宁全集》第27卷，人民出版社1958年版，第325页。

③ 毛泽东：《论十大关系》，《毛泽东选集》第5卷，人民出版社1977年版，第287页。