

社会主义工业企业管理问题讲解

中共北京市委前綫編輯部編



社会主义工业企业管理問題讲解

中共北京市委前綫編輯部編

北 京 出 版 社

1963年

社会主义工业企业管理問題讲解

中共北京市委前线编辑部編

北京出版社出版（北京东单麻线胡同3号）北京市书刊出版业营业许可证出字第095号

北京新华印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本：850×1168 1/32 印张：5 6/16 插页：2 字数：122,000

1963年3月第1版 1963年3月第1次印刷 印数：1—10,300册

統一书号：4071·10

定价：(7) 0.61 元

編輯說明

这本《社会主义工业企业管理問題讲解》中汇集的文章，曾經在《前綫》半月刊一九六〇年第十五期到一九六二年第十期上連載过。为了适应讀者的需要，这次出版时，我們又重新加以編选，补充了个别篇章，并請作者做了修改，不周、不当之处尙祈讀者指正。

中共北京市委前綫編輯部

一九六二年十月

統一書號：4071·10

定 價：(7) 0.61 元

目 录

加强党对工业企业的领导.....	1
群众路线是企业管理工作的根本路线.....	4
工业企业内部的统一领导和分级管理.....	7
党委领导下的厂长负责制.....	11
党委领导下的职工代表大会制度.....	15
经常地自觉地坚持干部参加劳动的制度.....	19
工人要参加企业的日常管理工作.....	22
建立和健全合理的规章制度.....	25
学会运用“三结合”的工作方法.....	27
工业企业怎样不断提高劳动生产率.....	30
多品种,高质量	35
必须坚持勤俭办企业的方针.....	40
社会主义工业企业必须坚持经济核算.....	45
加强企业管理中的责任制度.....	49
正确地组织企业生产中的平衡.....	53
怎样编好企业生产技术财务计划.....	57
摸清企业的家底——查定工业企业固定资产生产能力.....	61
定额是企业管理工作的重要工具.....	64
企业统计是调查研究的有力工具.....	68
怎样才能提高产品质量.....	73
加强生产技术准备,努力增加新品种	78

做好产品設計工作.....	82
加强工艺管理.....	86
管好設備, 为生产准备更好的条件	91
談談技术监督工作.....	95
改善企业劳动組織, 加强劳动力管理	98
合理节约使用劳动力, 做好企业編制定員工作	102
做好工业企业的工資奖励工作.....	106
怎样做好工厂企业中的劳动保护工作.....	109
加强工业企业中的劳动紀律.....	114
适应生产需要进一步加强职工技术教育.....	117
工业企业降低产品成本的途經.....	120
管好和用好流动資金.....	123
談談班組經濟核算.....	127
企业要管好和用好国家的财产物資.....	131
做好工业生产的后勤——材料技术供应工作.....	135
組織好企业內外的协作, 創造更高的生产效率	140
發揮科室职能机构的作用.....	144
發揮企业中技术人員的积极作用.....	148
切实加强对职工的思想政治工作.....	151
充分发挥車間党組織的战斗堡垒作用.....	156
組織好企业內部的社会主义劳动竞赛.....	161
生产小組怎样推行“定、包、奖”制度.....	164

加强党对工业企业的领导

要管好社会主义工业企业，需要做很多方面的工作，但是，不論哪一方面都离不开党的正确领导。党的领导是管好社会主义工业企业，做好一切工作的根本保证。“千条万条，党的领导是第一条”，这是广大职工从自己亲身体會中得出的結論。

为什么办企业、管企业必须由党来领导呢？

办企业、管企业，首先就有一个路綫問題、方向問題。誰来决定路綫和方向？只有党。在全国，党制定的社会主义建設总路綫，以及工业方面的方針和政策，这是我們管理企业的方向和依据。但是，怎样才能保证党的路綫、政策、方針在企业內得到全面的彻底的貫徹呢？基本問題就在于在企业中实行党的統一领导。

坚持党的领导，就是坚持无产阶级办企业的路綫。就是要在企业中坚持实行党委领导下的厂长負責制，坚持政治挂帅，坚持集中领导与群众运动相結合的方針。自从中国共产党第八次全国代表大会确定了在企业中实行党委领导下的厂长負責制后，企业中加强了政治挂帅，加强了党組織在完成企业政治任务和經濟任务中的战斗作用，加快了社会主义企业前进的步伐。在多数企业里，建立了以党委书记为首的領導核心，企业中一切帶有方向性的問題和企业工作中的各項重大問題，都經過党委的集体研究和决定，發揚了集体的智慧和力量。企业中各种組織都在党的全面安排下，統一了思想和行动，工作更加协调，發揮

了更大的积极性，党的群众路线得到了更深入的贯彻，实现了集中领导同群众运动相结合的方针，可以说，企业工作的发展与改进，是和加强党的领导这一根本条件分不开的。

党对企业的领导是通过政治领导、思想领导和组织领导统一来实现的。

思想政治工作是一切工作的统帅。因此必须加强党的思想政治工作，要坚持不断地对广大群众进行共产主义教育，进行党的路线、方针、政策的教育，进行马克思列宁主义理论和毛泽东思想的教育，进行政治时事教育等等，从思想上武装广大工人群众。党的思想政治工作，绝不是无足轻重的和可有可无的东西，放弃党的思想政治工作，实质上就是放弃和忽视党的领导。只有当无产阶级思想在人们的头脑中占有统治地位和巩固的阵地的時候，才能够保证各项工作循着正确的方向前进，也才能够充分地激发人们的建设社会主义的自觉性和积极性。

在企业中，党的路线、方针、政策，企业党委的决议等等，这都是要企业中的各级党组织和全体党员在自己的工作中团结和带领广大群众来实现的。如果党在组织上不对它们实行领导，党的路线、方针、政策和决议的贯彻还有什么保证呢？所以，在企业中党必须领导一切组织和一切工作。

有一种观点认为，企业中党的统一领导会妨碍行政和其他组织的“积极性”与“主动性”。是不是这样呢？完全不是的。党的集体领导决不会束缚行政和其他组织的工作积极性和主动性；相反的，在党的领导下正可以更好地发挥它们的积极性和主动性，使得它们在党的统一领导和安排下，步调一致，紧密配合，出色地完成共同的任务。

企业中党的组织必须负责领导企业的全部工作，贯彻执行党的路线、方针、政策，保证国家计划的全面完成与超额完成，保

证完成上級行政主管部門布置的工作任务。企业中各項工作的政策、方針的决定,各項工作(包括生产工作)的統一部署和安排,以及党委认为有必要亲自研究处理的問題,都必須集中到企业党委来討論和决定,企业党委还要監督檢查各級行政領導人員对国家計劃、上級指示和企业党委决定的执行。另一方面,对生产的具体业务和日常事务工作,企业党委是沒有必要,也不應該去包办代替的。党的組織必須善于把政治工作和經濟工作結合起来,善于發揮各部門的作用。企业党委在保证自己統一領導的同时,還必須充分發揮行政、工会和共青团等非党組織的作用,責成并帮助它們根据党委的決議、指示,积极主动地做好自己应做的各項工作。

(李铁城)

群众路線是企业管理 工作的根本路線

群众路線是我們党的根本的政治路線和組織路線。在企业
管理工作中，無論是政治工作或是生产、技术、經濟和生活管理
工作，都必須毫無例外地坚决貫徹实行党的群众路線。只有依
靠群众，調动广大职工群众的积极性和主动性，才能管理好社会
主义工业企业。相反，如果脱离了群众，就将一事无成。

为什么我們在企业管理中必須坚持群众路線呢？

在我們国家，工人阶级是国家的主人。广大工人群众直接
参加生产实践，他們不仅有丰富的生产經驗，而且許多管理工作
也要通过他們去执行。企业的领导者作为群众中的一分子，必
須深入群众，与群众同甘苦，善于发现和集中工人群众的智慧和
經驗，及时地改进企业生产、管理工作，在企业的工作中充分发
揮群众的积极性，通过他們的自觉行动来貫徹党和上級的方針、
政策和指示，才能把社会主义企业管理得更好。沒有广大群众的
支持和行动，任何工作都不可能做好。总路線的力量就在于
能够最广泛、最充分地調动人民群众建設社会主义的积极性和
主动性，我們在企业中要貫徹执行党的社会主义建設总路線和
党的企业工作的政策方針，就必須在企业的一切工作中走群众
路線，充分发挥群众的积极性。

要貫徹党的群众路線，必須同这样或那样反对群众运动的
资产阶级管理企业的路線作斗争。有的人不是站在群众之中而

是站在群众之外，对党所领导的群众运动百般挑剔、刁难、诬蔑，表现了十足的资产阶级老爷式的态度。也有人片面强调工业生产技术复杂、联系紧密，认为企业中的生产与技术问题，只能依靠少数技术专家，依靠规章制度，依靠行政命令和物质刺激，根本就不能够实行群众路线。很明显，这些都是一种资本主义旧制度旧思想残余在企业管理上的反映，是资产阶级管理企业的路线。我们必须坚持无产阶级管理企业的路线，在党的领导下，不断地在企业管理工作上和各种资产阶级思想观点作斗争。

在工业企业中实行群众路线，必须以毛泽东同志关于正确处理人民内部矛盾的学说为思想武器，不断调整生产关系与生产力、上层建筑与经济基础之间的矛盾，不断改革规章制度，调整生产组织与劳动组织，改进领导与群众的关系，帮助后进赶上先进等。在这里，坚持领导深入生产第一线，实行与群众同吃、同住、同劳动、同商量，具有特别重要的意义。这是毛泽东同志的领导与群众相结合，一般与个别相结合的群众路线的工作方法的运用，是培养干部达到又红又专的正确道路。领导深入群众，真正与群众打成了一片，处处关心群众，群众才会把领导当作自己的知心人，积极反映意见，在生产上鼓足更大干劲，领导也才能更好地了解生产、管理工作和职工生活当中存在的问题，集中群众的智慧与创造，及时总结和推广先进经验，把群众团结在党的周围，为完成和超额完成计划千方百计想办法，采取措施。这样，一切矛盾就能迎刃而解，一切困难都会较容易地得到克服，促使生产迅速地发展。

加强党的领导，贯彻集中领导与群众运动相结合的方针，是使企业工作正常地有秩序地开展的前提。我们党根据领导群众运动的丰富经验，总结和制定了一套在企业中贯彻群众路线的具体方针，如：集中领导和群众运动相结合；政治工作和经济工

作相結合，政治教育和物質鼓勵相結合；領導生產和安排生活相結合；勞逸相結合等。正確地、全面地貫徹這些方針，就能夠保持職工群眾的高度熱情，使群眾運動開展得更加深入、持久。

工業企業的群眾運動，隨着社會主義革命和建設的發展，不斷有了新的發展，勞動競賽的形式也更生動活潑、豐富多彩，並且更加符合於工業生產的特點。“兩參一改三結合”的新型管理制度和方法也有了許多新的發展。我們高舉總路綫的紅旗，堅持在企業管理的一切工作中貫徹黨的群眾路綫，就一定能夠保證企業工作的生氣勃勃，使企業管理工作不斷完善起來。

（鄭澤銘 鄒建軒）

工业企业内部的統一 领导和分級管理

統一領導、分級管理，是工业企业内部的重要的管理原則。这一原則是民主集中制在企业管理中的具体体现，是办好工业企业的一条重要經驗。

为什么和怎样在工业企业内部实现統一領導呢？

工业企业内部必須有統一的領導，是由工业企业的全民所有制性质决定的。它不仅要贯彻执行党和国家的路线、方針、政策；而且要按照国家的統一計劃进行生产，要服从国家机关的統一管理。同时，工业企业又是独立的生产經營单位，它对完成国家計劃，合理地使用人力、物力、財力，对于企业生产經濟活动的經濟效果，負有重要的政治經濟責任。只有加强整个企业的集中統一領導，把全体职工的积极性和創造性調动起来，充分利用各种物质資源，才能完成党和国家交給的政治經濟任务。

工业企业内部的統一領導，又是由現代化大生产的特点决定的。它是由生产技术互相联系的許多部分組成的。只有把各个生产部分結合起来，才能生产出一定的产品来。同时，它的各个生产部分，在時間上有着連續性，在劳动力和机器设备的安排上应有高度的協調性，并按照統一的技术要求进行生产。为了滿足这些要求，工业企业也必須有高度集中統一的領導，把企业的各个生产部分組織成为一个严密統一的整体。

加强工业企业内部的統一领导，首先是要确立企业党委的統一领导和企业行政对生产行政工作的統一指揮。企业党委是企业的领导核心，企业的各个組織都应在党委的統一领导下工作，企业生产中的重大問題，要由党委討論決定。在党委的领导下，企业的主要管理权力应集中在厂級。并且要建立和健全以厂长为首的全厂統一的生产指揮系統，以便集中指揮企业的生产經濟活动。各級行政組織，都要在厂长的指导下工作。車間、工段或小組的黨組織，要保证和监督本单位生产行政工作的完成。企业党委和行政在实现統一领导的过程中，統籌安排企业的工作，确定各个时期的工作任务，拟定具体方案，統一調配企业的人力、物力、財力，保证完成和超額完成国家的計劃任务。企业的各級組織，都应当坚决执行企业党委和行政的部署，实现上級的指示和決定。

工业企业的統一领导，还表现在企业有全厂統一的生产技术財務計劃。統一計劃，就是企业各单位都执行的、經過綜合平衡确定的計劃指标；使用統一的定額；服从全厂統一的計劃調度；采用統一的計劃編制方法和統計制度；企业的各級組織，都应当按照上述要求安排自己的工作，努力完成和超額完成任务。

工业企业内部的統一领导，还表现为全厂有統一的严格的規章制度。沒有統一的規章制度，貫徹企业的統一领导和执行統一計劃就沒有保证，便不能有效地把群众組織起来进行生产。所以，除了由上級所規定的以外，企业内部規章制度的建立、修改和廢除，都应由厂部統一負責；全厂各級組織都要严格执行厂部确定的規章制度。

要办好工业企业，只有統一领导是不够的，还必须要在統一领导下实行分級管理。因为企业的車間、工段或小組等生产单位虽然都是企业的組成部分，但是又担负着各不相同的任务，它們

都是直接組織生产和劳动的单位。企业生产經濟活动的实现，是建立在生产过程的各組成部分良好地完成本身任务的基础之上的。因而必須使各級行政組織都有一定的管理責任和管理权力，使它們在統籌安排下有一定的灵活性，以充分調動各級組織的积极性。

工业企业內部，一般地实行厂部、車間或分厂、工段或小組三級管理。由于它們在生产管理中的作用不同，在实现統一領導时的地位不同，因而具有不同的管理权限。厂部，由企业的主要行政負責人和作为企业生产參謀部的科室組成。它是企业生产行政指揮的中心或司令部。因而，厂部在企业管理中起着主导作用，企业管理的主要权力应当集中在厂部。凡是有关企业全局性的、长远性的、車間之間的相互联系和对外关系方面的生产技术經濟問題，都应由厂部負責解决。車間，在生产技术上有一定的相对独立性，同时，是厂內进行生产經濟活动的一級行政組織。車間在企业規定的範圍內，合理地組織工人，使用厂部分配的设备 and 原材料，直接实现产品的生产过程，完成規定的計劃任务。因此車間也应当有一部分管理权力。例如，根据厂部下达的計劃任务，編制車間技术經濟計劃，規定各工段或小組的計劃指标；在生产中貫徹执行和檢查各項技术經濟定額；进行工段或小組之間的生产調度；在車間內合理地配备人力，改善劳动組織和劳动条件；提高工人的文化技术水平；研究和推广先进生产經驗等等。工段或小組，是企业劳动組織的基本单位，又是企业生产經濟活动的最基层的行政組織。企业的生产經濟活动，都应当落实到工段或小組，并最終通过它們来实现。因此，工段或小組也是企业管理上的一个重要环节。

工业企业內部的統一領導和分級管理是不可分割的，从根本上說也是不矛盾的。統一領導是为了統籌安排、統一方向和

統一行動，把職工羣眾的積極性和創造性充分調動起來，並把它引導到黨所指引的方向上去。這是我們办好企業的決定性條件。分級管理，不是削弱統一領導，而是為了更好地實現統一領導。因為它可以發揮企業各級行政組織的積極性和創造性，使它們能夠根據各自的具体條件，採用切合实际的方式、方法完成任務。企業應當把統一領導與分級管理更好地結合起來。但在兩者之間，集中統一領導又是主要方面。這樣，才能更好地實現國家給予企業的政治經濟任務。

（尹玉尊）