

金
世
篇
理
文
匯
(2)

崔新桓 李 武 主編

四川科学技术

胡耀邦同志在徐州座谈 经济体制改革时强调

企业本身文章主要靠自己去做

不能只望着中央，等着中央拿办法，要依据中央的方针、政策从本企业实际出发，创造性地落实中央决定。

中共中央总书记胡耀邦1984年11月3日在徐州邀请徐州市重型机械厂、合成洗涤剂厂等7个企业的13位厂长、经理、党委书记，座谈经济体制改革问题。在他仔细听取了大家对城市改革的意见和想法后指出：搞好经济体制改革，中央、地方、企业三级要分担责任。就全党来讲，关系全局的重大问题由中央负责；中间出现了阻塞，归中央部门和地方上负责；企业本身的文题，主要靠企业自己去做。企业的内部关系如何调整，经营管理如何改进，按劳分配如何落实，工人和技术人员的积极性如何调动起来，思想政治工作如何加强，这些都要由企业本身一项一项地妥善解决。企业领导不能眼睛只望着中央，等着中央拿办法，要依据中央的方针、政策，从本企业的实际出发，努力发挥自己的主动性、创造性。

胡耀邦强调改革中会出现两种想法，两种做法：一种

是立足于自力更生，克服各种困难和干扰，创造性地落实中央决定。这样的同志是好样的，是好党员。另一种是自己不做艰苦的工作，把困难和矛盾上交，甚至靠乱涨价，靠损害社会和消费者利益来增加本企业收入，这是偷懒取巧的办法。我们要发扬前一种做法，防止和克服后一种做法，要把那些锐意改革的同志的先进思想、先进事迹、先进经验广为宣传，使经济体制改革健康发展。企业的整党要和企业的经济改革密切地结合起来。体制改革了，企业党委的责任不是减轻了，而是加重了。

胡耀邦接着说，职工收入一定要与经济效益挂钩。不实行这个方针，改革就难以持续发展下去，我们搞经济责任制，打破“大锅饭”，目的是为了发展生产力，提高劳动生产率。农村改革后，劳动生产率大为提高，这才有了“万元户”。城市的劳动生产率提高了，职工的收入也才能水涨船高。要坚决地、大胆地拉开职工收入的档次，要引进和研究国内外先进技术和先进的经营管理经验，多方面打开思路，在提高劳动生产率上大做文章。这样，我们的经济就大有希望，我们的民族就大有希望。

（原载《企业管理》1985年第2期）

赵紫阳视察北京印染厂发表重要意见

搞活企业关键在选拔人才

大企业只要面向自己，充分发挥自己的优势，就可以挖掘潜力，不断增强活力。

现在的根本问题在于，不少大企业没有很好利用中央、国务院已经确立的关于改革的政策、措施，发挥出自己的优势。

赵紫阳总理在北京印染厂视察时就企业改革问题发表了重要意见。赵紫阳指出：中央确定的经济体制改革的一系列政策、措施，已经为搞活企业创造了必要的条件；能否落实，关键在人才；大企业只要面向自己，充分发挥自己的优势，就可以挖掘潜力，不断增强活力。北京印染厂是个大厂，又属于当前困难较多的纺织行业，能够在这么短的时间内发生这样大的变化，经验是可贵的。他们的变化，主要表现在企业向着经营型、开拓型转变迈出了重要的一步。一个是改善经营管理，使企业迅速从过去落后的经营管理方式向现代化的经营管理方式转变；一个是大力开发新产品，不断以花色新颖、品种多样、质优价廉的产品来引导消费，吸引订货，满足社会需要。这些正是所有企业、特别是大企业面临的问题，

必须尽快解决好。否则，企业就跟不上新形势，就要落后。

北京印染厂迅速打开局面，是同他们大胆任用人才分不开的。这个厂推行了厂长负责制，实行“层层组阁”，起用了一大批有专业知识、有创造才能、有改革精神的人才。对这些办好企业的有用之才，只要选准了，厂里就力排众议，破除陈旧观念，把他们提拔到关键岗位，工作上大胆放手，生活上关心照顾，使他们专心致志，施展所长。

赵紫阳指出，要使企业向经营型、开拓型方向转变，要使各项改革措施落实，不只是起用几个人，而是要起用一大批。用北京印染厂的话，叫做形成一个“专家集团领导”，使各种能适应这种转变的人得到重用，发挥他们的聪明才智。这个厂所以能够很快地做到这一点，经验有两条：一是要选好一个能适应新形势的厂长；二是要赋予厂长选拔任用人才的充分权力。这样就能够组成一支推行现代化经营战略和管理方式的新型干部队伍，为企业的转变打下可靠的基础。

赵紫阳强调，现在要明确一个概念，即整个工业的改革尽管还要发展、深入，但是现在中央、国务院确定的改革方针、政策和措施，已经为搞活企业提供了必要的条件。按照这些政策措施去办，企业在挖掘潜力、提高效益上是大有可为的，并不是无能为力。只要把这些认真落实，企业就会有动力，有活力。同属一个行业，有些工厂就搞得很活跃，显示出政策的强大威力；而有些工厂却感到困难重重，没有多大起色，仍然眼睛向外，总想国家再让一些利，退一些税，等待着继续放权。要看到现在已经到了企业面向自己的时候了。要面向自己的车间，自己的工人，自己的产品，从内部

找窍门、挖潜力、求效益。当前摆在所有企业面前的任务，是要研究如何在本厂真正落实中央、国务院已定的关于改革的政策、措施，这是主要课题。北京印染厂和其他许多企业的事实都说明，真正把这些政策措施实施了，是可以办成很多事的，企业一定会出现崭新的局面。

赵紫阳接着说：现在小企业活了，大企业的确面临着小企业、乡镇企业的挑战。在这种情况下，有的认为现有政策还不能把大企业搞活，甚至认为大企业不如小企业优越性大。这种看法是不全面、不确切的。事实已经说明许多大企业是搞得生龙活虎的。其实，大有大的难处，小也有小的难处；小有小的优势，大也有大的优势。小企业确实有它的长处，如负担比较轻，船小好掉头，经营灵活，适应市场变化很快等。但它也有不少困难，没有象样的设备，缺乏技术人才，许多原材料靠议价买进等。而大企业却拥有人才、设备、技术、信息等方面的优势。这是小企业所不具备的。只要使用得当，在生产中是会起巨大作用的。大企业不应只在那里羡慕小企业，以己之短，比人之长。现在的根本问题在于，不少大企业没有很好利用中央、国务院已经确定的关于改革的政策、措施，发挥出自己的优势。随着改革的发展，在政策上对大企业进一步给予应有的权力是必要的。但大企业本身应当把注意力放在分析自己的特点，发挥自己的优势上，以便把人才的优势，设备和技术的优势，信息上的优势，充分发挥出来，使它转化为新的生产力。这样大型企业就活了，效益提高了，竞争力也增强了，在国民经济的发展中将会起到骨干企业应有的作用。

（原载《企业管理》1985年第2期）

胡耀邦同志对《洋厂长的 “三斧头”》一文的批示

这个洋厂长，看来并没有特殊的神奇本领，如果硬要说有，主要就是这么三条：（一）严于律己，以身作则，并且说到做到。（二）自己懂行，每天都以主要时间深入车间去发现问题解决问题。（三）赏罚严明，并且当机立断，毫不含糊。结果大多数干部和工人群众拥护他，希望他延长合同至少再当两年厂长。

我们自己的厂长大概大多数还没有这么做。有的不是没有条件这样做，而是抓不住要领。有的是不愿和不敢这样做。当然也有因为身体、技能等条件实在不行，这样做做不了。

我们前几年搞了企业整顿，1983年又开始讲了整党，究竟收获如何？恐怕不能估计过高。现在，又是改革的大好时机，我的意见，这一次，千万不能抓不住要领，千万不能搞低标准而最后落得依然故我。

附： 洋厂长的“三斧头”

应聘担任武汉柴油机厂厂长的联邦德国退休专家格里希，上任20天来，按我国赋予厂长负责制权限，对工厂的积弊连砍了“三斧头”，初步打开了工作局面，全厂生产面貌开始改观。零部件一次合格率由85%提高到92%，铸造废品率由33%降为19%，加工废品率降低了5%，装机由过去每小时30台增加到50台，试车一次合格率由80%提高到95%，柴油机耗油量由每小时一马力200元以上降为190克。

洋厂长的第一斧头砍在涣散的劳动纪律上。格里希规定：全厂不论是干部还是职工都要遵守国家规定的八小时工作制，不得迟到早退。他明确指出，每天厂长应该第一个到车间。他说到做到，并先后两次于清晨五时从下榻饭店赶到工厂，冒着蒙蒙细雨，在厂门口迎候工人们上班。这样一来，工人们上班时懒洋洋步入厂门的情景不见了，代之以小跑步上班，唯恐迟到受罚。

格里希的生活、工作很有规律。每天上班时在家工作十分钟，然后到各车间转，谁也休想无故旷工。长期泡“病号”的人知道洋厂长的厉害，也纷纷上班了。格里希曾多次强调，对“拿报到工资”的人，经教育不改者，要开除出厂。供销科有一名工人上班看《参考消息》，格里希指出后，他又换成《经济参考》，说看《经济参考》是他的业务。格里希知道他当面撒谎，就罚款10元。

洋厂长的第二斧头砍在混乱的管理方式上。这个厂的管理水平相当落后，他批评说：“这里的先生工作作风是马马虎虎、研究研究”。他再三要求我方厂级领导人来个180度大转弯，改变过去坐在办公室里瞎指挥的工作作风，代之以90%的时间深入生产第一线，去了解情况，解决问题。

格里希上班时总是穿着工作服，上衣兜里装着从西德带来的小铁锤、精密量具、小手电筒等，一到车间就东瞧瞧、西敲敲，及时发现问题。他工作雷厉风行，说到做到，从不含糊。职工评价他的工作作风是“65岁的老人，20岁的记忆，40岁的精力”。

一次，总装车间200多台机体质量不合格，需要返工。格里希发现这个问题时，有的人还说：“格厂长要求也太严了，过去我们都是这样干的，产品不但照样卖得出去？何况用户也没有反映，农民对质量不是那么敏感的”。格里希厂长对这次质量事故很愤慨，表示一定要处理。后来，他向管生产的副厂长和检验科长当面提出批评：“你们是干什么的？什么问题都由我发现，你们都干什么去了？我今天提出警告，你们再不跟我配合，让我再发现类似情况，就要开除你们”。

格里希认为，产品质量上不去，工厂就没有希望。他从抓铸造车间的铸造模具的配备入手，继而抓整机清洁度和零件加工。同时，还严格把关，决不允许不合格的外协件进厂。他发现不合格的水箱进厂时，就按原价的1/3的价格收购。生产水箱的工厂采取措施，提高了水箱的质量，格里希很高兴，亲自上门致谢，说：“中国人会干得很好的，就是不干。”为提高产品质量，他下令，成立了工艺与图纸修改

办公室，以统一、协调工艺与产品图纸修改工作；建立了合理化建议办公室，以推动技术进步；建立了技术改造办公室，把维修车间和分散在各车间的维修小组的力量集中到厂里统一调度，统一使用。

洋厂长的第三斧头砍在错综复杂的关系网上。鉴于副总工程师和检验科长的失职，多次发生质量事故，格里希宣布解除他们的职务。他认为，副总工程师不到生产第一线，坐在办公室无所事事，既不发现问题，更谈不上解决问题，每一次发现的技术问题和质量事故，副总工程师都不到现场。检验科长不懂技术和管理，他领导下的检验人员多是老、弱、病残或是通过“关系网”照顾到这个科长轻松活的。与此同时，格里希还责令直接造成质量事故的三车间两名工人停工检查，并扣发工资。这两名工人在检查期间每天只发给0.45元的生活费。这件事在全厂干部职工中引起很大反响。

格里希厂长赏罚分明。机修车间有个车工出色地完成了一批工艺要求较高的芯棒加工任务，格里希十分赞赏，下令给予20元奖金。他对职工生活很关心，对因公负伤的工人登门看望、慰问。他看到女工抱着孩子跑着上班，便叫他们不要紧张，慢慢走。他对女工干脏活、累活表示同情，曾建议把铸造车间的女工调到其他车间。前不久的民意测验中，95%左右的干部职工都拥护他当厂长。很多人希望他延长合同期至少两年以上。格里希已正式向市政府领导表示，愿把三个月的合同期延长到一年。

格里希饱满的工作热情来自他对中国的友好感情。据他身边的翻译反映，他不止一次地赞扬我国的现行政策，说：

“我了解邓小平先生的政策，邓小平好”。他曾断言：“未来是属于中国的”。

（原载《经济工作者通讯》1985年第1期）

中央领导同志关于 企业领导班子建设的讲话要点

城市经济改革，中心问题是把企业搞活。三四十万个企业，特别是骨干企业，是当前国家财政收入的主要来源。把企业内部活力调动起来，创造更高的劳动生产率，是最重要的问题。要做到这一点，有很多因素，但关键是领导班子。列宁说：“要研究人，要寻找能干的干部。现在关键就在这里，没有这一点，一切命令和决议，只不过是些肮脏的废纸而已”。怎样研究人，怎样寻找能干的干部，把工作建立在一套制度上，而不是仅寄希望于伯乐。伯乐不常有。要有一套制度，保证符合“四化”要求的干部源源不断地、成千成万地提拔到领导岗位上来。我们的干部制度要成为一股活水，不能是一潭死水，一个干部放到一个地方长期不能动。干部应该经常交流。部门之间、地区之间要交流，到了城市，又到农村，到了上边，又到下边。这样的干部，考虑问题就比较全面，处理问题少犯错误。要有意识地创造条件，

让他们接触社会的各个方面，同时又精通一门专业，这样才能锻炼出好干部。

配备领导班子，一定要做到知人善任，人尽其才，择其长处而用之。不能要求全才，首先是没有全才。如果都要求全才，各方面都能应付过去，常常是开创不了局面的。对于干部不能求全责备、搭配一个班子，要车马炮俱全，有熟悉一个方面的，有敢闯的，有掌握全面、善于决策的，要考虑整个班子的智力结构，形成一个“联合体”。要选一个能拧成一股绳的班子，能干事的班子。有的班子加人是加强，有的班子减人也是加强。因此，要注意整个班子形成合理的结构。

对八十年代的青年要有个正确的认识。现在挑选人才，对二十多岁、三十多岁的人，总是不放心。当然，有极少数是不好的，但多数是好的。如果对八十年代的青年没有这样一个基本的看法，选拔干部就会受到很大的限制。问题是有少数老同志总觉得他们不成熟，提拔使用他们不放心，这个问题要解决。

所谓年轻干部，也三、四十岁了。地、市委里，有三十多岁的就不错了，许多地方还没有三十多岁的人。现在的领导班子，特别是大的企业，需要梯形配备。已有一大批大学生下去锻炼，在工厂、农村搞几年，优秀的就可以进工厂领导班子，进党委。二十三、四岁，下去搞上三、四年，不到三十岁，就可以进县委级领导班子，或在企业当厂长、副厂长。

要重视智力劳动创造的价值，发挥技术人员的作用。必须认真解决科技人员包括文艺界人员的待遇。这个问题，不从全党干部、组织和人事干部、整个工人阶级打通思想，是

解决不好的。我们有些同志对智力劳动创造的价值不懂，这是落后的表现。对智力劳动成果突出的人，有重大贡献的人，要敢于重奖，敢于提级。干部部门要挺身而出，敢于说话。你们不挺身出来说话，中央的政策是贯彻不了的。现在评劳动模范要有新标准。一个好的模范，应当搞好改革，把经济搞上去，谁能带领群众劳动致富，谁就是模范。在经营管理上，在科学技术创造发明上，成绩大，贡献大，首先把他们的工资、奖金提起来。这样做，产生不了两极分化。组织部门要带头说话，冲破沉闷气氛。

要充分发挥知识分子的作用，就要反对平均主义。这个问题根深蒂固。第一线的设计工程师加班加点地干，得了奖金，全院平均分。结果，出大力的只得了十块钱，不出力的也分十块钱。这样，就没有积极性了。没有一个有力的核心，想向平均主义挑战不容易。但是，尽管有困难，也要解决。脱离实际谈贡献，不看本人的工作岗位和表现，这是孤立、静止的等级工资制，很不合理。

(原载《经济工作者通讯》1985年第1期)

搞活企业

搞活大中型企业的十项政策措施

国家经委主任吕东在全国经济工作会议上宣布，为了搞活大中型企业，今年将采取十项具体政策措施：

——加快推行厂长负责制，建立勇于开拓的领导班子，是搞活企业的关键。搞好厂长负责制，首先要选好厂长。厂长不仅要懂技术、懂专业，更要懂经营管理，具有商品生产观念和强烈的竞争意识；不仅看学历，更要看开拓精神、实际才干和政治素质，做到决策准、指挥灵、效率高。

——根据市场需要，开发具有竞争能力的拳头产品，是企业由单纯生产型向经营开拓型转变的最重要条件。要增强企业的技术开发能力，把经营领域扩展到从市场预测、资金筹集、产品研制到产品销售后的服务。

——放开手脚，实行“一业为主，多种经营”，发展多种形式的经济联合体，是企业重要的自主权。企业有权挖掘自己的技术、设备、人才、资金的潜力，实行跨行业、跨地区的多种联合经营，包括发展第三产业。

——降低能源、原材料消耗是落实企业内部责任制的重要环节，也是提高企业经济效益的重要方面。要根据企业的

不同情况，把降低消耗指标层层分解，实行单项承包、网络承包等多种形式，责任落实到人，节约有奖，超耗有罚，奖金计入成本。

——逐步调减先进大型骨干企业的调节税。对那些指令性计划任务重、贡献很大、调节税率很高、人均留利过低的先进大型企业，要逐步把调节税减下来。

——开辟生产资料市场，建立物资贸易中心。企业在确保完成指令性计划任务、保有合理储备的前提下，超计划生产的产品，以及长期积压和超储的长线产品，可以随行就市，把平价转为议价，产销直接见面，搞活物资流通。

——给部分有条件的大中型骨干企业直接对外经营自主权，包括与外商谈判、签约的权力。

——指令性计划要留有余地。指令性计划指标，必须建立在产供销综合平衡的基础上。实行指令性计划的产品，要使企业有产可超，即使是市场紧缺的短线产品，也要给企业让出一块，允许超产自销。

——实行工资总额随同经济效益浮动，这是企业工资制度的一项重大改革。要根据国务院的统一部署，在经过整顿验收合格的大中型企业推行，积极而稳妥地把这项改革搞好。

——整顿现有公司，改革大企业内部的管理体制。要督促行政性公司把应当放给企业的权力全部放下去，不准中间截留，抽肥补瘦。有些企业的分厂和车间，可以根据具体情况，实行独立核算、自主经营，变生产型为生产经营型，更好地发挥他们的积极性。

（原载《四川日报》1985年2月7日）

我国将采取三项财政措施 增强企业活力

我国将采取三项财政措施增强企业活力。这是财政部副部长迟海滨1985年2月8日在全国经济工作会议上披露的。

这三项措施是：

——提高固定资产折旧率，目前，我国国营企业固定资产折旧率只有4.3%，是偏低的。从全部国营企业总的来看，准备把折旧率从4.3%提高为5.3%。其中房屋建筑折旧率为2.5%，机器设备折旧率为7.2%，许多设备折旧年限大为缩短，如专用电子测试仪器和设备折旧年限为6至8年，强腐蚀设备折旧年限为8至10年，精密设备折旧年限为10至12年。因国家目前财力有限，提高折旧率要有重点地分散分批地实行，今年主要是提高部分重点企业的折旧率。

——适当放宽技术开发费摊入成本的范围。目前部分企业执行的按销售额提取1%技术开发费的办法，实践表明，不利于技术进步。为了促进技术发展，今后企业为进行科研、试制新产品和提高产品质量，购买单台价值在5万元以下的测试仪器、试验装置和必须的关键设备，准许摊入成本。数额不大的，可以在当年摊入成本；数额较大的，分3~5年摊入成本。对少数大企业，必须购置单台价值超过5万元的上述范围的设备，经财政部门批准，可以分年摊入成本。

——对少数先进企业减少一些调节税，先进企业，近几年来生产增长快，经济效益高，上交的所得税、调节税多，贡献大。为了鼓励先进企业，增加其活力，对调节税率过高，而税后留利又偏低的少数先进企业，适当调减一些调节税。

为了增强企业活力和自我改造能力，迟海滨副部长强调当前要抓紧落实第二步利改税方案，务必尽快落实到企业中去。据企业财务快报统计，国营企业去年税后留利为313亿元，比1983年增加34亿元。这是一笔巨大的财力，企业使用得当，可以办许多事情。

（原载《经济参考》1985年2月9日）

搞活大中型企业要破除五种旧观念

吕 东

国家经委主任吕东1985年2月5日在全国经济工作会议上的讲话中指出：搞活大中型企业，必须首先彻底破除长期形成的某些不切实际的固有观念，进一步肃清“左”的思想影响，使思想适应形势发展的要求。

吕东说，在我们经济领导机关和企业的领导干部中，还有相当一部分同志的思想没有转过来，没有摆脱产品经济思想的束缚，树立起有计划的商品经济的观念，用发展商品生产的办法来管理经济。这表现在五个方面：一是缺乏市场观