

467
45872

392174

成都工學院圖書館
基本館藏

加强企业管理 办好社会主义企业



甘肃人民出版社

办好社会主义企业

甘肃人民出版社

加强企业管理
办好社会主义企业

甘肃人民出版社编辑、出版

甘肃省新华书店发行 兰州新华印刷厂印刷
1972年7月第1版 1972年7月第1次印刷
书号：4096·8 定价：0.38元

毛主席语录

路线是个纲，纲举目张。

各级党政军机关学校一切领导人员都须学会领导群众生产的一全套本领。凡不注重研究生产的人，不算好的领导者。

社会主义革命和社会主义建设，必须坚持群众路线，放手发动群众，大搞群众运动。

任何社会主义的经济事业，必须注意尽可能充分地利用人力和设备，尽可能改善劳动组织、改善经营管理和提高劳动生产率，节约一切可能节约的人力和物力，实行劳动竞赛和经济核算，借以逐年降低成本，……

一切产品，不但求数量多，而且求质量好，耐穿耐用。

勤俭办工厂，勤俭办商店，勤俭办一切国营事业和合作事业，勤俭办一切其他事业，什么事情都应当执行勤俭的原则。这就是节约的原则，节约是社会主义经济的基本原则之一。中国是一个大国，但是现在还很穷，要使中国富起来，需要几十年时间。几十年以后也需要执行勤俭的原则，但是特别要提倡勤俭，特别要注意节约的，是在目前这几十年内，是在目前这几个五年计划的时期内。

鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设社会主义。

目 录

领导·管理

扎扎实实搞好企业管理

- 南通国棉二厂调查报告 (1)

用总路线精神办好社会主义企业

- 安徽省淮南大通煤矿依靠群众加强

- 企业管理的情况调查 (9)

发动工人参加管理 办好社会主义企业 (19)

坚持用政治统帅技术

- 郑州纺织机械厂的调查 (25)

抓住路线这个纲，企业面貌大变样

- 内江棉纺厂加强企业管理工作的经验 (31)

优质·高产·低消耗

一往无前 越战越强

- 记大庆油田一二〇五队创造一年钻井十二万七千多

- 米最新纪录的英雄事迹 (37)

高举红旗 永远向前

- 记齐齐哈尔第二机床厂马恒昌小组二十三年

- 坚持高产优质的先进事迹 (44)

把产品质量提到第一位

- 安徽省安庆纺织厂提高产品质量的情况调查 (51)

以路线为纲 加强企业管理 做到多快好省

——天津铝品厂实现优质、高产、低消耗的情况调查……（57）

把产品质量提到第一位

——兰州水泵厂的调查……（66）

现场质量分析会好

——上海元件五厂中功率晶体管合格率

上升的调查报告……（74）

高标准 高风格 高质量

——记丹东绢绸厂发动群众提高产品质量……（81）

技 术 革 新

革旧创新 向生产的深度和广度进军

——记上海自行车三厂职工坚持开展技术革新的事迹……（88）

一条多快好省的道路

——天津市永革硫酸厂进行技术改造，挖掘老

企业生产潜力的调查……（93）

老车间挖掘潜力谱新篇

——记天津化工厂二车间依靠群众大力技术改造，

多快好省地发展生产的事迹……（100）

增 产 节 约

革命大批判是增产节约的推动力……（106）

精简非生产人员 充实生产第一线

——大同矿务局红九矿进一步开展增产节约

群众运动的经验……（112）

加强路线教育 坚持勤俭办矿

- 苏南煤田青龙山煤矿一号矿井的调查 (117)
- 要经常注意节约 (124)

经 济 核 算

- 搞好社会主义企业的经济核算 (131)
- 加强党的领导，搞好社会主义经济核算
 - 上海吴淞化工厂的调查报告 (135)
- 发动群众是搞好企业管理的关键
 - 广宁县木材厂搞好班组经济核算的调查 (141)

规 章 制 度

- 建立健全规章制度 促进生产不断发展 (148)
- 加强企业管理的一个重要问题
 - 兰州胶鞋厂是怎样建立和健全规章制度的？ (153)
- 路线是决定一切
 - 记天津市钢丝绳厂建立健全岗位责任制，
老厂焕青春的事迹 (158)
- 健全质量检验制度 产品质量稳步提高 (168)
- 发动群众建立设备管理维修制度 (173)

领导·管理

扎扎实实搞好企业管理

——南通国棉二厂调查报告

搞好企业管理是斗、批、改的一个重要内容。搞好企业管理，根本问题是以阶级斗争和路线斗争为纲，坚决执行毛主席的无产阶级革命路线，贯彻执行党的方针、政策，把人的积极因素充分调动起来，处理好生产中人与人的关系，并在这个基础上处理好人与物的关系，把人力、物力的作用更好地发挥出来，多快好省地发展生产。南通国棉二厂在加强企业管理方面的经验，可供各地参考。

——《人民日报》编者

南通国棉二厂是一个有五十年历史的老厂。老厂房，老机器，但是这个厂的广大革命职工，以大庆为榜样，精心管理企业，使老厂达到了七十年代的新水平。

党委要加强对企业管理的领导

在无产阶级文化大革命中，这个厂的生产有了较大的发

展。但是，由于受到社会上极“左”思潮的影响，也曾一度出现管理制度一风吹，业务机构一锅端的现象，严重影响了生产。

老工人对于领导不抓企业管理，提出了尖锐的批评。领导班子认真听取了群众的意见，学习了毛主席的有关教导，认识到：政治工作一定要“结合着经济工作一道去做”，不敢抓管理，就是放弃对企业的领导。最近几年来，这个厂的党委对照学习大庆经验，从抓路线斗争入手，加强了企业管理，取得了一些经验。

第一，统筹全局，适当安排，处理好政治运动和日常管理工作的关系。一九七〇年四月，正当“一打三反”运动深入开展的时候，生产任务也很重。党委在狠抓阶级斗争的同时，认真抓了生产管理。第一、二把手深入生产第一线，调查研究，解决生产问题。这时，有人提出意见说：“现在运动紧张，生产要让路。”有的人认为，党委对生产管理抓多了，位置没有摆正。针对这个问题，他们又在党委会上，反复学习了毛主席关于“凡不注重研究生产的人，不算好的领导者”等教导，进一步认识到，不抓革命，只抓生产，是会迷失方向的，只抓革命不管生产，也是错误的，而光抓生产指标不抓企业管理，生产还是没有保证。这里不存在让路的问题，而是怎样结合好的问题。由于党委认识一致，以后他们再遇到这类矛盾时，处理起来也就更顺利了。政治运动再忙，党委成员仍然安排时间，集体研究生产问题。他们把政治运动跟企业日常管理工作结合起来，通过政治运动促进生产，推动生产。在狠批无政府主义思潮中，他们结合整顿了劳动管理。在反骄破满中，结合抓了产品质量。党委四次开门整风，反骄破满，每一次都对生产有新的推动。

第二，集中正确的意见，处理好民主与集中的关系。这个厂的党委，既批判了“制度万能论”那种不相信群众的观点，又反对了“制度无用论”那种无政府主义思潮。做到了：切合实际的指标敢于提，合理的规章制度敢于坚持。比如，为了保证设备维修质量，过去规定在大小平车后，要进行质量验收。有一段时间，有人认为这种做法是“管、卡、压”，主张废除。厂党委及时发动群众对这两种做法进行了对比分析。群众很快就做出了结论，建立了平车后自查、互查相结合的质量检查制度。党委体会到：敢于集中正确的意见，不仅不会妨碍群众的革命积极性，恰恰能正确地引导和发挥群众的革命积极性。

第三，坚持集中领导与群众运动相结合，既轰轰烈烈，又扎扎实实。去年，这个厂在接受出口细布生产任务后，他们层层举办学习班，向群众讲大好形势，说明生产出口细布的意义。在这同时，领导深入生产第一线，组织群众试纺试织。并对设备进行群众性的普查，逐锭检修，逐锭配套，逐锭对号，使台台机器提高质量，只只锭子纺好纱。结果不到四个月时间，就使出口细布的合格率达到百分之九十七以上。

第四，对原有的管理制度要“一分为二”，在批判、否定其中错误部分的同时，敢于肯定、坚持其中合理部分。如对机器设备的维修，否定了原有条例中繁琐哲学的一面，同时又坚持了合理的维修制度，按周期进行大、小平车的原则。对运转操作，否定了过去统得过死的做法，同时又坚持“计划巡回”和设置操作教练员等有效方法。对于产品的质量检验，否定了过去片面强调“互相制约”的做法，同时又肯定了对棉布的复验制度等。这样做，效果很好，群众也满意。

经济工作要越做越细

这个厂在抓企业管理中，本着经济工作要越做越细的精神，对各项管理工作坚持了高标准、严要求。

在开始的时候，有人怀疑，这样做，会不会犯“管、卡、压”的错误。针对这种思想，他们广泛发动群众开展讨论，使大家认识到，合理的规章制度是必要的，它有利于调动群众的社会主义积极性，有利于多快好省地发展生产；合理的规章制度同修正主义的“管、卡、压”有根本的区别。

在划清正确路线与错误路线的界限、统一认识的基础上，他们结合棉纺织企业的具体情况，在技术管理方面，狠抓了设备维修、操作法和工艺管理这三方面的工作。

对于设备维修，早在一九六九年第四季度，他们就发动群众全面修订了制度。坚持按周期进行大、小平车，并在检修质量上坚持了高标准。由于精心维修设备，所以在棉纱单产水平较高的情况下，保证了优质低耗。为了搞好设备维修，这几年来，这个厂还适当充实了技术后方。在机修力量和材料的安排上，坚持把维修放在第一位。

对于运转操作，他们发动群众大摆“操作自由法”给生产带来的危害，狠抓了两个环节。一个是坚持操作规程，表扬坚持操作法的班组和个人的先进典型，使大庆的“三老”

“四严”作风落实到生产工作中去。再一个是批判“技术无用论”的错误思想，提倡为革命苦练基本功。前纺车间粗纱挡车工，每天利用休息间接“十个粗纱头”，不断提高操作熟练程度。厂革委会大力宣传了他们的先进思想，推动了全厂群众性的“操作练兵”。为了提高操作技术，每个车间都有

老工人当教练员。工人的技术日益熟练，生产效率日益提高。

对于工艺管理和质量检验，他们除注意在专业管理上健全制度、配备力量外，着重解决发动群众一道把关的问题。一九七〇年七月份，细纱车间发现在一台细纱机上错用了二十八支的粗纱，已有少数成品送到布机车间，当即发动群众连夜到布机车间追查。经过两、三个小时的翻箱倒柜，终于从五、六万只管纱中找出六只错支管纱，避免了一次质量事故。事后，又组织群众总结经验教训，严格了粗纱“定号供应”岗位责任制度。这个厂通过加强工艺管理，使许多质量问题都及时得到解决。

这个厂还狠抓了经营管理方面的几项基础性工作，包括经济核算、劳动管理和计划统计等。全厂从车间到班组，普遍建立了群众性的经济监督小组，制订了经济核算制度。做到生产讲成本，用料有计划，领东西有手续，精打细算，点滴节约。由于注意劳动管理，经常对群众进行劳动纪律教育，并且关心职工生活，使全厂的出勤率长期保持在百分之九十三以上。

适应生产上的需要，这个厂本着“精兵简政”和既精干又配套的原则，从厂到车间班组，都建立了比较健全的生产指挥系统，使全厂的工艺管理、质量管理有条不紊。一九七〇年，他们在研究产品质量的时候，实验室的同志及时公布了当前的和过去的产品质量情况的材料，受到全厂职工的重视，使厂领导及时防止了“重产轻质”的倾向，并为全厂抓产品质量指出了具体方向。从这件事，他们认识到，对过去的业务机构也要一分为二，该精简的必须精简，凡是生产和经营管理需要的，就要健全起来。

企业管理要依靠群众

要管好社会主义企业，必须在党的一元化领导下，放手发动群众，坚决依靠工人阶级，充分调动老工人、干部、技术人员和青年工人的社会主义积极性。在这方面，他们除了经常进行思想和政治路线教育，不断提高干部和群众的继续革命的自觉性以外，着重抓了两个问题：

第一，认真实行“工人参加管理”，充分发挥老工人的骨干作用。这个厂老工人多，二十年以上工龄的占三分之一左右。厂内许多好的管理制度之所以能够长期坚持，不合理的规章制度之所以能够很快得到改革，是和老工人发挥了骨干作用分不开的。广大老工人兢兢业业，克勤克俭。劳动纪律，他们模范遵守。操作法，他们带头执行。通过老工人的言传身教，全厂广大工人一向比较注意遵守劳动纪律、精心维修设备和认真执行操作法，这个好传统，在青年工人中也扎下了根。由于把广大工人的积极性充分调动起来，工厂的许多管理问题都得到了较好的解决。

例如，布机间修梭小组的老工人，在厂领导动员搞经济核算后，针对厂内一些“经济无核算”的现象，提出了尖锐批评，主动提出要建立班组经济核算制。厂党委积极支持他们的建议，并帮助他们组织了一个有技术人员和财会人员参加的“三结合”小组。现在，各个车间都以梭子工人为榜样，开展了群众性经济核算。

除广泛吸收工人参加管理外，这个厂还注意把路线觉悟高、有组织能力、有丰富实践经验的老工人，选拔到领导岗位和业务班子中来。

第二，坚持对技术人员团结、教育、改造的方针。在党的“九大”召开后不久，这个厂就开始抓对技术人员的政策落实。起初，许多人划不清“专家治厂”和发挥技术人员作用的界限。

毛主席教导说：“我国的艰巨的社会主义建设事业，需要尽可能多的知识分子为它服务。”遵照毛主席的这一指示，厂领导在群众中广泛宣传党的“九大”团结、胜利的路线。使大家认识到：知识分子世界观的改造是一个长期而艰巨的任务，应该在正确路线指引下，让他们在三大革命运动中进行改造，否则不利于团结大多数，不利于社会主义建设。他们首先以一个曾被称为全厂“四大权威”之一的工程师为例，实事求是地进行分析，既看到他世界观有需要改造的一面，又看到他愿意为社会主义建设贡献力量的一面；既看到他有错误的一面，又看到他愿意接受教育，在实践中努力改造自己的一面。通过讨论，群众一致认为，这个技术干部应该参加业务领导。厂党委根据他的专长，安排他负责抓全厂的机械设备维修和老厂改造工作。这个工程师在接受工人阶级的再教育中，发挥自己的特长，为革命敢挑重担，在生产中起了较好的作用。这样，树了一个榜样，带动了一片，全厂应该使用的技术人员六十一人中，已有五十九人分别结合到三结合的各级领导班子、业务班子或技术革新小组中。为了加强对生产技术工作的领导，目前这个厂各主要车间领导班子中，都安排有一名技术干部。

由于充分调动了广大干部、工人和技术人员的革命积极性，许多问题在车间以至班组范围内就得到了很好的解决。厂党委成员有更多时间深入基层调查研究，虚心向群众学

习，逐步学会做经济工作，做到胸中有全局，手中有典型，
一步一个脚印，更好地把企业管理抓了起来。

轻 工 业 部

江苏省轻工业局 联合调查组

南通市革委会

（载一九七二年三月二日《人民日报》）

用总路线精神办好社会主义企业

——安徽省淮南大通煤矿依靠群众 加强企业管理的情况调查

安徽省工业学大庆的先进标兵——淮南大通煤矿，依靠群众加强企业管理，取得了好的经验。全矿在连续三年超额完成国家计划的基础上，去年又提前四十三天和五十五天分别完成了国家原煤产量和掘进进尺计划，各项经济技术指标也都完成得较好。与前年同期比较，原煤平均日产量提高百分之十三，全员效率提高百分之二十点九，原煤灰分降低百分之三点六，每采一万吨煤的坑木消耗由前年的二十五立方米降低到一立方米以下，每吨煤的成本降低了百分之十六，全矿提前三个月超额百分之三十一完成了国家上缴利润计划。

大通煤矿是一个开采了六十多年的老矿。解放前，日本帝国主义和国民党反动派，为了掠夺煤炭资源，乱掘乱采，把整个矿井搞得百孔千疮。在无产阶级文化大革命前，有人认为大通煤矿已经是山穷水尽，断言只能再开采几年就要全部报废。

矿老条件差，大通煤矿为什么能够多快好省地完成国家计划？这个矿的主要经验是：