

# 以路线为纲搞好企业管理

福建人民出版社

# 毛 主 席 语 录

路线是个纲，纲举目张。

鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设社会主义。

工业学大庆

必须用极大的努力去学习生产的技术和管理生产的方法。

# 目 录

## 以路线为纲搞好企业管理

——大连钢厂如何搞好企业管理的调查报告…………… (1)

## 扎扎实实搞好企业管理

——南通国棉二厂调查报告…………… (9)

## 质量问题是个路线问题

……………第一机械工业部写作小组 (16)

## 以路线斗争为纲，搞好企业管理

——北京市北郊木材厂改革不合理规章制度的调查…… (24)

## 发动工人参加管理 办好社会主义企业

……………中国共产党保定针织厂委员会 (35)

## 充分发挥技术人员的作用

——茂名市热电厂的调查报告…………… (41)

# 以路线为纲搞好企业管理

## ——大连钢厂如何搞好企业管理的调查报告

内容提要：本文介绍一个工厂搞好企业管理的经验。他们的体会是：以路线为纲，分清企业管理中的两条路线，提高按照毛主席无产阶级革命路线加强企业管理的自觉性。放手发动群众，建立、健全各种合理的规章制度，发挥工人群众参加企业管理的积极性和主动性，并实行了专职检查与群众检查相结合的质量检查制度。由于进行了思想和政治路线的教育，形成了大家普遍关心产品质量和完成国家计划的情况，广大工人群众、干部和专业管理人员都积极参加企业管理的生动局面。

在深入开展“工业学大庆”的群众运动中，大连钢厂党委努力贯彻“鞍钢宪法”，深入进行路线教育，抓紧革命大批判，扎扎实实地搞好企业管理工作，进一步调动了广大群众和干部的社会主义积极性，使企业面貌焕然一新。去年，全厂提前三十一天超额完成国家计划，主要产品产量、工业总产值、劳动生产率、上缴利润等主要指标都超过了历史最高水平。几年来，这个厂一直是辽宁省和旅大市的一个比较先进的单位。

大连钢厂的实践证明，认真搞好企业管理，是加强党对

经济工作领导的重要方面，是落实毛主席的“抓革命，促生产”的伟大方针，多快好省地发展生产的必要措施，是工厂斗、批、改的一个重要内容。一定要抓好。

## 深入进行路线教育，提高加强企业管理的自觉性

“路线是个纲，纲举目张。”要搞好企业管理，党委必须抓住路线这个纲，深入开展企业管理工作中的两条路线斗争，批判刘少奇一类骗子的反革命修正主义路线，排除各种干扰，不断提高广大工人、干部和技术人员的路线斗争觉悟。

有一段时间，大连钢厂有的领导成员对加强企业管理工作的重要意义认识不足，错误地认为：“企业管理是一项业务性工作，党委抓不抓关系不大”。因此，对企业管理工作看不在眼里，放不在心上，抓不到手里。针对这种情况，厂党委组织领导成员认真学习“鞍钢宪法”，学习大庆管理企业的经验，并深入车间调查研究，通过对炼钢车间和锻钢车间的对比分析，使大家受到很大教育。炼钢车间由于受刘少奇一类骗子散布的错误观点的影响，一度放松了企业管理。结果，产量计划虽然完成了，但有时质量下降，消耗增加，造成了浪费。锻钢车间则不同，他们把加强企业管理看作贯彻执行毛主席革命路线的一项措施，深入进行路线教育，放手发动群众，认真搞好企业管理，做到了操作有规程，消耗有定额，成本有核算，使产品质量不断提高，成本逐步下降，生产月月全面超额完成计划。鲜明的对比，使大家认识到，那里抓了路线教育，加强了企业管理，那里生产就全面发展；相反，不抓路线教育，不注意企业管理，生产就不能多快好省地发展。企业管理不单纯是一项业务性工作，而是一个关系

到企业沿着什么道路发展的问题，是关系到能不能全面地贯彻执行党的“鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设社会主义”总路线的问题。要不要企业管理和怎样进行企业管理，存在着两个阶级、两条路线的斗争。只有按照毛主席的无产阶级革命路线，切实加强企业管理，才能办好社会主义企业，使生产多快好省地向前发展。

大连钢厂在加强企业管理工作中，还遇到了另一种思想障碍：有的人担心会形成“管、卡、压，束缚工人的手脚”。针对这种思想，党委组织干部和工人反复学习了列宁和毛主席的有关教导，使大家认识到，任何社会都有管理，在阶级社会里，工厂企业的管理总是由占有生产资料的那个阶级来实行，并且服从于那个阶级的意志和利益的。资本主义社会的管理是为了剥削和压迫工人。列宁指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”（《怎样组织竞赛？》）社会主义社会的管理则根本不同。毛主席指出：

“人民为了有效地进行生产、进行学习和有秩序地过生活，要求自己的政府、生产的领导者、文化教育机关的领导者发布各种适当的带强制性的行政命令。没有这种行政命令，社会秩序就无法维持”。毛主席非常明确地说明了“生产的领导者”必须重视生产管理工作，否则就不能“有效地进行生产”，就会违背人民群众的利益。社会主义企业的管理，是为了巩固无产阶级专政，多快好省地建设社会主义。犯不犯“管、卡、压”的错误，关键不在于抓不抓管理，而在于执行什么路线。执行刘少奇一类骗子的反革命修正主义路线，搞“专家治厂”、“业务挂帅”、“物质刺激”，企业管理就必然成为对工人实行“管、卡、压”的工具；执行毛主席的无产阶级革命路线，认真贯彻“鞍钢宪法”，坚持

政治挂帅，加强党的领导，大搞群众运动，按照客观规律的要求办事，企业管理就会调动广大群众的社会主义积极性和创造性，促进社会主义生产的发展。

这个厂通过改革产品质量检验制度，对这个问题有了进一步的认识。过去这个厂的产品质量检验制度，是按照刘少奇推行的“专家治厂”等一套黑货搞的，叫做“专家立法，检查员执法，工人守法”，严重地束缚了广大工人群众的革命积极性的发挥。革委会成立后，他们发动群众开展革命大批判，在批判旧的检验制度的基础上，建立了一套新的质量检验制度。新制度实行了专职检查与群众检查相结合的方法，在工人中开展自检、互检活动，形成人人关心产品质量，人人抓产品质量的风气；专职检查员也不仅负责检查产品质量，而且积极帮助工人解决质量问题。这样就使质量检查工作由消极把关变为积极攻关，工人和检查员由相互对立变为团结合作，共同提高质量。这样的产品质量检验制度，不但没有束缚工人的手脚，反而促进了工人积极性的发挥，提高了产品质量，推动了生产的发展。一九七〇年，钢的合格率为百分之九十八点二，到今年二月已提高到百分之九十九点四一，创造了本厂历史上的最好水平。

### **依靠群众，实行群众管理和专业管理结合**

大连钢厂在实践中认识到，工厂企业的生产管理系统，是党组织加强对经济工作领导的“参谋部”。他们在放手发动群众，组织工人参加企业管理的基础上，本着“精兵简政”的原则，调整和充实生产管理系统，做到指挥灵，效率高，工作细。他们的主要做法是：

第一，依靠群众，把群众管理和专业管理结合起来。大连钢厂党委认识到，一个工厂要搞好企业管理，仅仅依靠专业管理人员是不够的，必须紧紧依靠广大群众，实行群众管理和专业管理相结合。他们在全厂二十多个车间，七百多个班组普遍建立了生产计划、技术质量、经济核算、安全设备、生活管理等群众管理网，形成了两千多名工人参加管理的骨干队伍，发挥了工人参加企业管理的主动性和积极性。工人参加管理，使企业管理基础牢，情况明，工作主动，能抓到点子上。这个厂每年要履行几万个生产合同，合同管理的工作量很大，过去只靠厂部和车间少数专业人员管理，经常加班加点，还忙不过来，往往顾此失彼。发动群众参加管理以后，每月把合同要求向群众交底，人人关心合同完成情况，班班按合同进行生产。专业管理人员也从烦琐的事务中解放出来，有更多的时间深入班组，帮助班组搞好管理。去年，全厂不但如期完成了六万六千多个生产合同，还完成了一九七〇年欠交的一千五百多个合同。

第二，发挥干部的作用，以老带新，以新促老，搞好新老干部结合。大连钢厂有不少干部长期在生产管理系统工作，有比较丰富的管理生产的经验。党委十分注意使用他们，充分发挥他们在管理企业、指挥生产中的骨干作用。新老干部互相帮助，互相学习。新干部热情高，干劲足，促进了老干部，老干部也经常用自己的亲身经历帮助新干部了解企业的两条路线斗争史、提高路线斗争觉悟和业务水平。不少新干部在老干部的帮助下，进步很快，有的已能独立工作，成为企业管理的一支新生力量。

第三，从实际出发，设置专业管理机构 and 人员，做到精简和效能的统一。这个厂在革委会成立初期，经过批判反革

命修正主义路线，把生产管理系统由原来的三百七十多人精简到五十多人，这对减少非生产人员，克服机构臃肿，人浮于事的现象，起了很大的作用。但是，如果生产管理机构不健全，工作抓不过来，同样也不符合经济工作要做细的要求。因此，他们根据需要适当地充实了一些技术人员和管理人员，增设了科学研究、节约等职能部门，进一步加强了生产管理系统。在进行这项工作的过程中，厂党委为了防止借口加强生产管理系统，过多地增加管理人员，造成新的机构庞大，明确规定凡需要增设新的机构和管理人员，一定要经过群众充分讨论，最后由党委决定。

第四，实行集中管理和分级管理相结合。工厂企业是一个有机的整体，上上下下各个方面的工作都要紧密配合。这个厂在加强厂级生产管理系统的同时，根据车间大小、工作繁简、任务轻重，分别对车间生产管理组织进行了充实和调整，使它适应生产管理的需要，及时解决生产中的问题。与此同时，他们还从有利于党的一元化领导，有利于发挥广大群众的积极性出发，规定了厂、车间、工段管理的职权范围，做到任务明确，各负其责，把各级管理人员的革命积极性都调动起来，使生产管理工作做得更好。

### **坚持政治挂帅，建立健全生产管理制度**

大连钢厂在实践中体会到，要把企业管理工作搞好，必须坚持政治挂帅，建立健全生产管理制度。这是及时地掌握生产动态，协调各个方面的工作，有效地指挥生产所不可缺少的。他们主要抓了以下几个方面的工作。

建立和健全各项原始记录、报表统计、工艺规程等基本的

规章制度。合理的规章制度是工人群众长期生产实践经验的总结，是工业生产活动的一些客观规律的反映。正确执行这些规章制度，对于调动群众的积极性，推动社会主义生产的发展会起到积极的作用；相反，任意取消这些规章制度，则会挫伤群众的积极性，对生产起阻碍和破坏作用。比如，各项定额、原始记录等，就是工厂掌握情况，编制计划，指导生产的一种依据，是少不了的。他们放手发动群众，批判了“定额没有用”、“原始记录用不着”、“统计工作不必要”等错误思想，对原有的规章制度进行了一分为二的分析，改革了不利于调动群众积极性，不利于发展生产的脱离实际的部分，保留了有利于发挥群众积极性，有利于发展生产的部分，并总结了群众的实践经验，充实了新的内容，建立起一套简明扼要，切合实际的新的规章制度。

切实加强各种责任制度。他们在发动群众建立健全定额等规章制度的同时，还普遍建立健全了岗位责任制、交接班制、设备维护保养制、产品质量检验制、安全责任制和班组经济核算制等项责任制度。这样，每项任务，每件事情，由谁负责，怎样管理，分工明确，责任清楚，有利于调动广大群众参加企业管理的积极性。这个厂过去由于没有明确的设备维护保养制度，有些设备管理不善，影响了生产，造成了浪费。厂党委发动群众，以大庆工人为榜样，对各种设备进行了全面检查和维修，并在此基础上建立了设备维护保养的责任制度，充分调动了广大群众管好、用好、修好设备的积极性。目前，这个厂台台设备有人管，出了问题有人修，提高了设备的完好率。

抓好业务技术的学习。为革命学好业务技术，也是搞好企业管理的一项重要工作。他们做到三个坚持，一是坚持开

展革命大批判，批判“业务第一”、“业务无用”等修正主义黑货；二是坚持办好工人业余大学和各种业务技术学习班；三是坚持岗位练兵，干什么，练什么，广大群众积极为革命学习业务技术。

有了规章制度，并不就是万事大吉了。毛主席教导我们：“为着维持社会秩序的目的而发布的行政命令，也要伴之以说服教育，单靠行政命令，在许多情况下就行不通。”

“凡是需要群众参加的工作，如果没有群众的自觉和自愿，就会流于徒有形式而失败。”大连钢厂党委通过学习毛主席的有关教导，认识到，革命的规章制度要靠革命群众自觉地去执行。建立新的规章制度要经过思想和路线斗争，实行新的规章制度仍然存在思想和路线斗争。他们在批判“规章制度无用论”、建立健全规章制度的同时，也注意批判了“规章制度万能论”，破除“什么问题只要照章办事就行了”的思想，不断加强思想和政治路线方面的教育，充分发挥政治思想工作的威力，使广大群众自觉地执行各种规章制度。

大连钢厂从实践中体会到，形势在不断发展，生产在不断前进，企业管理也要不断提高。今年年初，这个厂党委先后召开了安全、质量、核算等有关会议，从路线教育入手，对企业管理的各个方面进行了总结。通过揭矛盾、找差距，他们发现企业管理还有不少薄弱环节，如安全管理工作有时抓得不紧，科学研究工作还不能适应生产发展的需要等。他们决心以路线为纲，继续进行思想和政治路线教育，发动群众不断地揭露矛盾，总结经验，进一步搞好企业管理，使社会主义企业沿着毛主席的革命路线胜利前进。

旅大市革命委员会调查组

（原载《红旗》杂志一九七二年第四期）

# 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、坚持其中合理的部分。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。