



以路线为纲 搞好企业管理

广西人民出版社

毛主席语录

路线是个纲，纲举目张。

坚持政治挂帅，加强党的领导，大搞群众运动，实行两参一改三结合，大搞技术革新和技术革命。

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，增加个人收入和增加积累。

一切产品，不但求数量多，而且求质量好，耐穿耐用。

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)

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

..... (9)

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

..... (19)

扎扎实实搞好企业管理

——南通国棉

..... (28)

以路线为纲 建立和健全合理的规章制度

..... 宫效闻 (36)

质量问题是个路线问题

.....第一机械工业部写作小组 (44)

加强社会主义企业的经营管理

(1)蔡金节 (52)

狠抓路线斗争 加强企业管理

——批判刘少奇一类骗子在企业管理上的反革命修正主义路线

(2) (61)

放手发动群众 搞好经济核算

.....平桂矿务局新路矿党委会 (68)

查账员部

(3)

驻营业全被疏实实井井

查账员部

(4)

查账员部

(5)

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)

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

在毛主席的无产阶级革命路线指引下，北京市北郊木材厂从一九六八年十二月开始对不合理规章制度进行改革，到现在已经三年。在这场企业管理的革命中，这个厂的党委和革委会以两条路线斗争为纲，放手发动群众，深入持久地开展革命大批判，认真贯彻执行党的政策，改革不合理的规章制度，保留合理的规章制度，逐步建立和健全了岗位责任、考勤、技术操作、质量检验、设备管理和维修、安全生产、经济核算等规章制度，加强了企业管理。新的规章制度建立以后，又发动群众先后进行了八次检查和修改，使新的规章制度更加科学和完善，进一步巩固和发展了斗、批、改的成果。

规章制度的改革，促进了干部和工人群众的思想革命化，进一步解放了生产力，推动了生产的发展。全厂一九七〇年的工业总产值比一九六九年增长百分之十二点七，一九七一年与一九七〇年相比，工业总产值增长百分之七点六，劳动生产率提高百分之四点六，可比产品成本降低百分之八点七，上缴国家利润提高百分之三十五点一，产品合格率上升到百分之九十八。这个厂的干部、工人和技术人员从实践中体会到，以路线斗争为纲，抓住思想和政治路线方面的教育，坚决贯彻执行毛主席的无产阶级革命路线和政策，工厂

企业的斗、批、改才有正确的方向，才能改革好一切不适应社会主义经济基础的上层建筑，把巩固无产阶级专政的任务落实到基层。

坚持思想和政治路线教育， 认清破旧立新的重要性

北郊木材厂在开始改革不合理规章制度的时候，群众对原有的规章制度提出了几百条意见。有的人认为，过去的旧制度统统要不得，主张“砂锅里捣蒜，一锤子砸烂”。有的认为经过文化大革命，群众的思想觉悟提高了，可以不要规章制度了。一些干部则怕改不好再犯修正主义路线的错误，对领导这一工作存在一些顾虑。

这个厂的党委会和革委会认为，这些思想实质上是企业管理上两条路线斗争的反映。只有以阶级斗争和路线斗争为纲，排除“左”的和右的修正主义路线和错误倾向的干扰，才能正确处理破和立的关系，使不合理的规章制度得到改革，使合理的规章制度进一步健全起来，搞好企业管理。厂党委会和革委会组织工人和干部认真学习毛主席关于“无政府状态不符合人民的利益和愿望”的教导，以及办好社会主义企业的一系列指示，既批判刘少奇一类骗子散布的“生产第一”、“专家治厂”、“物质刺激”、“利润挂帅”和反动的“唯生产力论”等修正主义黑货，又批判他们“取消一切”、“打倒一切”的反动的无政府主义和极“左”思潮。

广大干部和群众通过革命大批判，大摆修正主义的“管、卡、压”和不要规章制度这两种倾向给社会主义企业带来的损害。例如，厂里的仓库过去有一套规章制度，但是

由于不相信工人，手续烦琐，工人领物领料很不方便，影响了生产。在无产阶级文化大革命的一段时间内，由于受刘少奇一类骗子煽动的无政府主义思潮的影响，旧的规章制度合理的部分也被破除了，结果造成手续不完备，账目不清楚，有的物资大量积压，一些急需的物资又没有储备，妨碍了生产。工人们对此很不满意。

经过进行思想和政治路线教育，广大干部和群众认清了建立合理的规章制度的重要性，明确了破和立的关系，划清了社会主义的规章制度与修正主义“管、卡、压”的界限。工人们说：规章制度是有阶级性的，是为一定的阶级服务的。在破除不合理的规章制度后，建立起适应社会主义经济基础的规章制度，这同刘少奇一伙搞的修正主义“管、卡、压”，有着本质的不同。改革不合理的规章制度，并不是不要制度，而是要建立起社会主义的规章制度，保证生产建设有秩序地进行，促进生产的发展。

广大干部、工人和技术人员提高了认识，在毛主席的无产阶级革命路线指引下，逐步建立起一套新的规章制度，对加强企业管理、发展社会主义生产都起到了良好的作用。例如，过去的产品质量检验制度，单纯强调专职人员检验，形成少数人“把关”，工人“过关”，既不能保证产品质量，又不利于革命团结。现在实行专职检验员和群众兼职检验员相结合，工人自己检查和群众互相检查相结合的制度，专职检验员和工人同心协力把好质量关，发现问题及时解决，保证了产品质量。去年，全厂生产大发展，产品质量稳步上升，产品合格率达到了百分之九十八。又如技术管理过去只依靠少数技术人员，现在实行工人、干部、技术人员三结合的管理制度，促进了技术和生产的发展。三年来，全厂自制

各种专用设备一百一十六台，实现技术革新二百六十八项，大大提高了生产效率。在劳动防护用品方面，过去形成“定期定量发放，节约归己”的不合理制度，现在改为“物尽其用，以废换整”的新制度，推动广大群众发扬勤俭办工厂的革命精神，两年来为国家节约劳动保护用的棉布五千五百八十多米。

坚持反复实践反复认识，

不断加强新制度的科学性

毛主席教导说：“一个正确的认识，往往需要经过由物质到精神，由精神到物质，即由实践到认识，由认识到实践这样多次的反复，才能够完成。”北郊木材厂党委会和革委会领导成员结合本厂的实际情况，学习毛主席的这一教导，认识到改革不合理的规章制度不是一次能够完成的，新的规章制度的建立和健全也不是一次能够完善的。规章制度是上层建筑的一部分，它是否适应社会主义的经济基础，需要经过实践的考验。因此，厂党委会和革委会带领干部和群众，认真学习马克思主义辩证唯物论的认识论，批判刘少奇一类骗子鼓吹的唯心论的先验论，先后八次对新的规章制度进行了检查，不断揭露新的矛盾，加以改进和完善。

在对规章制度反复进行检查时，他们确定这样五条原则：一、看新的规章制度是否适合生产发展的需要；二、是否符合党的政策；三、是否有利于巩固和加强党的一元化领导；四、是否有利于调动广大工人、干部和技术人员的革命积极性；五、是否有利于工人阶级内部的团结。

按照上述五条原则，大家分析现行的规章制度，大体有

以下四种情况：绝大多数是改得好的；有个别是改得不妥当的；有的规章制度不够完善；还有的方面需要建立新的制度。他们本着实事求是的态度，把改错了的改过来，不完善的补充完善起来，缺少的方面建立起来，力求使各项规章制度更加完善，更加科学。

例如，这个厂实行工人参加管理的制度，开始是在厂和班组两级建立了技术、财务、安全三个方面的工人管理小组，这对于发动群众参加企业管理起了一定的作用。经过一段实践，他们发现这项制度还不够完善，只是上下两头有，车间一级没有建立相应的组织，造成中间脱节，不便开展工作，同时，群众参加企业管理的内容也不全面。于是，他们又进一步改革，建立了“五员”、“五组”的工人参加管理的制度。这就是，经过群众充分讨论，推选出工人，分别担任班组的政治宣传员、技术质量检验员、经济核算员、安全设备员、生活管理员；并且在车间和厂级分别建立了工人参加的政治宣传小组、生产技术小组、安全保卫小组、经济管理小组、生活管理小组。各级领导经常征求他们的意见，布置任务，开展活动，发挥他们的作用。这样就体现了“两参一改三结合”的精神，更有利于调动广大群众参加企业管理的革命积极性。

在改革产品质量管理制度时候，这个厂开始撤消了检验科，取消了专职检验员，只强调工人自己检验质量，忽视了专职人员的作用。经过一个时期的实践以后，他们发现产品质量单靠群众自己检验是不够的，因为工人处在一个生产岗位上，对质量的要求有一定的局限性；在生产紧张时，有的工人忙于完成生产任务，容易造成漏检。针对这种情况，厂党委组织群众和干部，学习毛主席关于“看问题要从各方