

企业整顿文集

太原市经济委员会
太原市技术经济研究中心

企 业 整 顿 文 集

太 原 市 经 济 委 员 会
太 原 市 技 术 经 济 研 究 中 心

前 言

对现有企业进行全面整顿是促进我国经济根本好转的一项重要决定，是使我国现有工业企业经营管理各项工作都得到落实，真正走上经济振兴新路子的关键性措施。

为开创社会主义现代化建设新局面，为实现国民经济的“两个倍增”，一方面要对现有企业进行全面综合治理，包括领导班子的组织建设和思想建设，发挥党的作用，加强思想政治工作和职工队伍的建设，建立和健全各项管理制度，严肃劳动纪律和财经纪律等一系列工作；另一方面从整个国民经济到各个工业企业都要有一个系统的、全面的、综合性规划；这就必须搞好企业的全面整顿，为实现经济振兴创造条件和积蓄力量，建设具有中国特色的现代化企业。

为了帮助各级领导、管理干部、工程技术人员、广大工人和经济工作者、科研、教学人员认真领会中央对企业全面整顿的战略意义、战略部署和三项建设的基本要求，以及企业整顿与提高经济效益的相依关系。我们选编了这本文集，仅供读者在工作和学习中参考。如有不妥之处，敬请批评指正。

太 原 市 经 济 委 员 会
太原市技术经济研究中心

一九八三年八月

目 录

企业整顿与战略目标·····	蒋一苇 (1)
企业整顿与领导班子建设·····	邬凤祥 (22)
企业整顿与领导体制研究·····	邬凤祥 (55)
谈谈工业企业的全面整顿·····	刘其昌 (93)
企业整顿与提高经济效益·····	郑友敬 (160)

企业整顿与战略目标

蒋 一 苇

(根据录音整理，未经本人审阅)

我想，围绕这个题目是否可以从这么几个方面来考虑：

第一个问题，企业整顿是十年准备的一个战略措施。现在党的十二大提出了战略目标、战略重点和战略步骤，基本上是两个十年，头十年是战略准备，后十年是进入新的经济振兴时期。企业的全面整顿是否可以认为它是十年准备的重要战略措施。

第二个问题，头十年特别是“六五”期间还得继续贯彻执行调整、改革、整顿、提高的方针，赵紫阳同志把“八字方针”发展为十条建设方针。“八字方针”包括着整顿，要理解企业整顿的战略意义就得从“八字方针”来理解。所以，第二个问题，可以探讨一下企业整顿是实现“八字方针”的一个重要环节。

第三个问题，企业全面整顿是建设性的整顿。两个学会的同志很关心管理现代化和企业整顿是什么关系，企业整顿既然是建设性的整顿，要建设当然是现代化的建设，这就必然要求具有现代化的建设内容。

今天就从这三个方面发表一点不成熟的见解。因为是讲座，很多具体内容后边几讲还要讲到，我这个开场白只能粗略地讲一些看法。

企业整顿是十年准备的一项战略措施

党的十二大提出了我国社会主义建设的宏伟纲领，在经济建设方面规定了战略目标，提出了二〇〇〇年要实现工农业总产值翻两番。战略重点是发展能源交通等，战略步骤是到二〇〇〇年分两个十年。这样一个战略目标能不能实现？从国内国外来看都有不同看法，有些人认为不可能实现。但是大多数人认为是能够实现的，目标还是稳妥的。前些时候，赵紫阳同志在科技奖励大会的讲话中，谈的一个题目是经济振兴和战略问题，即科学技术进步的问题。目标能不能实现，根据现在的条件分析有没有可能？他说，条件又具备，又不具备，你说条件都具备，有很多地方是不具备的，你说不具备，如果采取正确方针政策就可以说具备。也就是说，目标能否实现，有两种可能性，搞好了，把必要条件准备好，就能够实现。如果做不到，不说别的，能源到二〇〇〇年最多翻一番，按现在生产和能耗的比例来看，生产也只能翻一番。所以，不创造条件，条件就不具备。从现实条件看，不具备的就要采取措施改变这个情况。措施有很多，每个时期都有不同的措施，赵紫阳同志在关于第六个五年计划的报告中就提到五项措施。总的讲，要实现宏伟目标，从根本上抓个什么问题？赵紫阳同志在科技奖励大会上讲到这个问题，他说出路在哪里？出路在于改善经营管理和采用先进技术。对充分发挥改善经营管理，他只简单地说了几句。他说，经营管理是一门科学，是我们当前的一个十分薄弱的环节。改善经营可以很快见效，把巨大的潜力挖掘出来。然后他详细阐述了实现战略目标的一个重要战略问题就是发展科学技术。三中全会以来，党对发展经济采取了很多拨乱反正的方针。从这几年来看，这些方针是正确的。在改变经济形势上确实起了很重要的作用。比如说，在农业上，这几年发展可以说是突飞猛进，主要靠采取新的政策，搞联产计酬责任制等等，但进

一步发展光靠政策也不够。赵紫阳同志、胡耀邦同志多次讲，在农业上，一靠政策，二靠科学。赵紫阳同志关于“六五”计划的报告中谈措施，讲了五个问题，一是控制固定资产投资加速技术改造；二是进行调整和全面整顿企业；第三是发挥科学技术的作用；第四是体制改革；最后是农业问题。把五个方面概括一下，基本上也是两个问题，一个是政策、管理和组织问题，再一个是科学技术方面的问题。所以不管从工业、农业还是从整个国民经济发展来讲，基本上我们有两个落后，一是科学技术落后；一是组织管理落后。讲措施，有各种各样的具体措施，从大的方面看，实现战略目标主要是两个战略措施，一个是提高组织管理水平，再一个是提高科学技术水平。“八字方针”中的提高，指的是什么？主要是指提高经济效益。怎么提高经济效益？也是靠提高两个水平，一个是提高管理水平，一个是提高技术水平。不论我们从工业的情况或从农业的情况来看都是如此。我们搞经济建设，发展我们的经济，按政治经济学讲，是发展生产力。发展生产力就要有相适应的生产关系，生产关系适合，能促进生产力发展，不太适合就阻碍生产力的发展。生产关系也包括组织的意义在里边。生产力中很重要的基础是科学技术，所以从理论上讲也是一个科学技术，一个是组织。从广义的含义讲制定各种政策也是个管理问题。从生产第一线看，整个生产过程总是和科学技术分不开的，没有一定的科学技术水平，生产必然受到限制。科学技术，按马克思的观点来讲，首先体现为它的技术装备，即生产工具，同时也体现为技术装备所反映的科学原理和工艺过程等等，也联系到掌握技术装备的人的知识和技能等等，加在一块叫科学技术，里面有软件有硬件。生产过程离不开科学技术，不存在没有科学技术的生产。最原始最简单的生产，不管他意识到或没有意识到，它本身还是有科学技术的。农民种地、种粮食，有个生物发展规律在里头，一系列的栽培方法，也就是掌握了它的客观规

律之后，用我们主观的办法来推动、促进农作物的生长等等。任何生产离不开科学技术，同时也离不开社会。自从有社会，生产总不是像鲁滨逊一样完全靠个人解决的，哪怕原始社会，人也是氏族社会中一个小团体、小集体进行互相协作。所以人的特点，一是能制造工具的动物，又是一个社会性的动物，生产一开始就带有社会化的性质。一群人进行协作，就必然有个组织问题。同样的科学技术水平，组织得好，组织得不好，效果是大不一样的。我们的工厂技术设备有的落后一些，有的先进一些，是否有了先进的设备生产效率就一定比落后设备高呢？不一定，要看组织。十年动乱时期不用说了，就是现在也还有相当一些拥有大量先进设备的工厂，而且拥有大量技术人员，可是生产效率不高，没有任务，在那里窝工，潜力发挥不出来，别说潜力，表面的“浮力”都发挥不出来。由于我们体制上的缺点造成全民不如集体，大集体不如小集体，小集体不如个体，这都是反常的现象！应该说，集体协作得好，力量肯定要超过个体，否则，社会怎么会进步呢。由于组织的不合理就会出现这样的反常现象。组织的不好先进技术也用不上，或者用上效率发挥不好。例如我们全国自己制造的、引进的电子计算机有多少？充分开工的发挥作用的究竟有多少？这是个什么问题？不能怪电子计算机本身，不能怪技术，技术是先进的，主要是组织得不好。组织不好，技术再先进也不能发挥作用。人也是这样，我们的人材是非常缺乏的，全国大学毕业生很少，但就是这样一点点非常宝贵的人材是否都充分利用起来呢？有的人是留学回来的，留学回来可以几十年摆在那里不用，到了现在知识也老化了，这又是个什么问题呢？例子很多，不胜枚举。这说明，一是科学技术，一是组织管理，两者缺一不可，互相联系，互相结合。从某种意义上讲，组织管理比科学技术更重要。赵紫阳同志说，可以很快生效。科学技术利用也不见得都需要投资，有些新的方法不需要投资，只要采用，也马上可以见

效。但多数的科学技术要体现为一定的物质装备，需要有一定的生产资料来体现技术，需要有一定投资。组织管理是完全不要投资的，当然管理的工具如搞现代化管理采用电子计算机，也要有一点投资，但大量的，组织得好，组织得不好，不需要有什么技术装备。所以抓组织管理，可以无本万利，不是一本万利。我们今天是一个落后，科学技术落后，管理也落后，但更落后的是管理。今天科学技术尽管是落后的，总还是有嘛！先进技术装备不多，也有一些，但潜力往往没有充分发挥，或者根本没有动它。所以，假如管理工作组织工作做得好，首先把“浮财”、然后把潜力挖出来，这是现成的。由于组织管理不好，它窝在那儿起不了应有的作用。所以从某种意义讲，组织管理这个战略措施更重要。我们工业经济研究所聘请了美籍科学家朱传渠当特约研究员。他是美国第一代电脑的发明者，他的名字是列在美国名人录中的，这几年他经常回来，向中央领导同志提了许多建议，都是管理上的问题，而且自报奋勇要在国内参加研究一些管理上的问题。后来由我们工经所聘请他为特约研究员，他每年回来一次。当我们授予他特约研究员聘书时，在一起座谈。他说：“我是搞科学技术的，我现在想回国作点贡献，没有想在科学技术上作贡献。而首先想在管理上作贡献。我还没有接受别的什么科学的特约研究员的名义，首先接受你们的聘请”。为什么？他就讲了刚才那么一些道理：科学技术固然重要，但没有一定组织，把它组织起来，它就发挥不了作用。他打了个比方说，如果现在还像“四人帮”在的时候或以前那个“左”的路线一样，不采取对外开放，来一个闭关自守，关门搞四化，行不行？也不见得不行，当然速度是快是慢是另外一回事，闭关自守无非是不引进国外技术，就靠我们现有的技术装备，改进了一下管理，采取合理管理办法把它组织起来，若干年后大致也能翻一番，当然这个说法没有经过科学的计算，是一种哲学上的推理，但是有理由的。确实现有潜力很大，一

部分要靠合理组织把它发挥出来。所以，我觉得中央领导同志很多讲话是符合实际的，不管就农业、工业、二〇〇〇年战略目标、“六五”计划的措施讲，大致都是从两方面来考虑的，一是提高科学技术水平，一是提高组织管理水平。组织管理广义一点讲，也就包含着各种各样的政策。这两个环节又是互相联系的，从某个角度讲，组织管理更现实更迫切。企业整顿解决什么问题？对工业企业，也可推广到商业、企业、交通运输业、国民经济的一些细胞、基层经济实体的整顿。整顿什么？主要是整顿管理。两个十年，第一个十年是为了打好基础，积蓄力量，创造条件，好在第二个十年进入一个新的经济振兴时期。而这个准备、这个基础、这个积蓄力量，很重要的一个内容是“两个提高”：一是通过技术改造来提高技术水平，一是通过企业整顿来提高微观经济的经营管理水平，再一个是通过体制改革、通过调整，提高整个国民经济的组织管理水平。基本上都围绕着提高两个水平来采取各种各样的具体措施。所以从战略意义上看，企业整顿是十年准备期间的重要战略措施。

企业整顿是实现“八字”方针的重要环节

这个问题也可以说是把第一个问题深入一步。前面讲企业整顿是十年准备期间的战略措施。企业整顿不可能一直整顿到二〇〇〇年。这是第一个十年的重要措施。组织工作是长期要搞的，但整顿毕竟有一定的阶段性。整顿结束后，整个国民经济的管理水平也好，企业管理水平也好，还要继续发展，但那个含义不属于整顿的范畴了，所以它是头十年的战略措施。中央领导同志的一些报告都涉及到“八字方针”或后来发展成的十条建设方针，也都是就头一个十年讲的。如“六五”计划要继续贯彻“八字方针”，是否到“七五”时期“八字方针”就结束了呢？还没有。如改革，全面改革还得到“七五”时期才能开始实行。所以，我想头

十年基本上就是“八字方针”或十条建设方针的具体实施和实践。“八字方针”是调整、改革、整顿、提高，整顿是其中的一个环节。所以，整顿是十年准备时期的重要战略措施。整顿和其它三个方面是什么关系？首先要知道“八字方针”要解决什么问题。调整，主要是要改变过去的“左”的错误造成的不合理的经济结构，如积累和消费、重轻农等比例关系。打倒“四人帮”以后，基本建设战线过长、通货膨胀、财政赤字等一系列严重危机，不作调整就不能改变整个国民经济状况。这是调整要解决的问题。改革，要改革过去不合理的一套经济体制。从所有制来讲，以前搞极左，搞穷过渡，割资本主义尾巴，想一夜之间就实现共产主义等等，造成所有制简单化。管理采取高度集中的方法，地方没有自主权，企业更没有自主权，整个经济是死的，这一系列问题不改不成。如果说调整、改革都是从宏观上来讲，整顿则是着重讲微观经济。提高，主要是提高经济效益，通过提高技术水平和管理水平达到经济效益的提高。提高是结果，要瞄准这个结果做一系列工作，我们把“八字方针”解剖分析一下，基本上都是个组织管理问题。调整要解决整个国民经济的管理问题；改革也是包括各个经济管理；整顿是指企业这个细胞、基层实体的组织管理问题。因此“八字方针”从四个方面来讲，它所要做的事，实际上就是管理上一个大的整个的调整和整顿。所以企业的整顿从打倒“四人帮”后就开始了。1982年中央发布的第二号文件，提出二、三年之内对所有的国营工业企业进行一次全面整顿，有很多同志想不通，说一年又一年讲整顿，没完没了。我们理解中央现在提出的整顿，当然也是打倒“四人帮”后的整顿的继续。但很重要的是，现在的整顿要从“八字方针”来考虑在什么时候集中力量着重解决一下整顿问题。这次整顿和过去整顿不一样，它是在“八字方针”这个战略步骤中考虑在什么时机突出的集中力量来进行整顿，所以整顿是“八字方针”的一个组成部分，要理解它的战略意义，

必须从“八字方针”来理解。“八字方针”从广义来讲都是解决组织管理问题。调整、改革是就整个国民经济怎么组织来说的，如消费与积累的比例、农、轻、重产业比例关系等等。这些结构为什么会出现问题呢？那就是过去的政策——政策也是组织，组织的原则嘛，按过去的一些错误原则，采取不恰当的组织措施，计划追求高指标，计划也是组织管理问题，即计划管理问题。所以调整是解决宏观管理问题。改革也是组织管理问题，改革既是从宏观角度又影响到微观，比如国家、企业、职工三者之间的关系，国家要管企业，企业要管职工，怎么管呢？采取什么方式、什么办法来管，就大不一样，同时还涉及企业内部怎么管。那就是整顿问题。通过这些，管理上组织上的改进，再加上技术的发展。技术发展本身也有个管理问题，例如技术改造，资金从哪里来？自筹还是靠国家拨款，国家拨款是事无大小都等国家批还是怎么办？例如首钢，有一项改造工程，年年报批，拖了多少年完不成，有了自主权后，几个月就把收尾工程完成了。所以技术改造也碰到管理体制问题。现在经济效益很低，要提高经济效益。有的产值、产量很高，但货不对路，压在仓库里，实现不了使用价值，这是什么问题呢？又是管理问题。所以“八字方针”的四件事，件件都离不了管理。今天讲的是企业整顿，企业整顿在八字方针中摆在什么位置？中央最先提出六个字：调整、整顿、改革，后来改成调整、改革、整顿又加上一个提高，先后次序也是有所考虑的。因为调整最迫切，是首先应该解决的问题，改革也是必须给企业创造的前提，然后是整顿。整顿究竟在八字方针中是一个什么位置？起什么作用？为什么到1982年初中央才发了全面整顿的文件？都有一定的内在关系。现在讲整顿，着重是讲企业的整顿，要理解这个问题，要对企业在整个经济中的地位和作用有所认识。十一届三中全会以前，在过去那种体制下，企业完全被认为是政府的一个分支机构。如党组织从中央到地方，企业是基

层党组织，一层管一层，企业党支部或党委归地方党委那一级管，行政也是这么一个体系。但企业是经济组织，搞的是经济活动，过去的体制把企业搞成是政府的分支机构，没有相对独立性，所以企业像算盘珠，拨一拨动一动。这样，企业工作倒也好办，上面叫干什么就干什么，所有企业都是一句口号：“全面完成国家计划”。国家下任务，它完成了，一切就完成了，万事大吉，至于适销不适销，对路不对路，一切由国家包了，不用操心。这种情况，企业基本上是生产管理，没有经营问题。现在不一样了，三中全会以后，开始改革过去这种高度集中的管理体制，扩大企业自主权。企业应该是一个相对独立的经济实体。我们社会主义社会还存在着商品生产、商品交换，这一点谁也不否认。社会主义当然是计划经济，但也不能否认企业是在搞商品生产。所以从企业的作用来讲，应当承认企业是相对独立的商品生产者。相对是很关键的两个字，不是绝对，本质上区别于资本主义，这一点毫无疑问。企业可以有经营的主动性、积极性，就像陈云同志最近讲的，鸟不能捏在手里，把它捏死，应该让它活，要让它活，还要用鸟笼子把它圈起来。当然笼子有多大是个问题？如果笼子和鸟的身子一样大，还得死，笼子大小是另外一回事。反正我们社会主义计划经济是个笼子，你出不去，跳不出如来佛的手心，但是总的让它跳啊，如果跳都不许跳那怎么行。企业是国民经济的细胞，是整个国民经济生产的基础。我们讲生产力，生产力在哪？不就在企业里吗？政府必须管理企业，但生产力不在政府那里。你可以管企业，但生产力的作用是在第一线企业那里发生的。所以企业作为一个相对独立的商品生产者，必须给它以活路，有相对的自主权，这样才能够活。那样，就要改革我们的管理体制。三中全会以后就开始了经济体制改革试点。从企业的角度来看，改革对于搞活企业微观经济创造了有利的外界条件。如果说企业是个英雄，就是为英雄创造了用武之地。改革为企业创造了更活跃、发展生产力的

条件。但有了外界条件,是否万事大吉了?客观条件有了,主观条件不行,就适应不了。这几年,一方面改革,一方面调整,引起了企业客观条件的变化。一压缩基本建设战线,生产资料的需要相对减少了,马上机械工业的任务就减少了,按过去的办法怎么办?只好国家发工资把它养起来。好在我们既调整又改革,给企业一定自主权,而且经营好坏与企业职工利益相联系,它就有主动性,搞经营,不是关门搞生产,就像大家所熟悉的“找米下锅”,没有任务自己去找。所以如果没有改革,这两年的调整恐怕也很难顺利地实现到现在这样的程度。国家得花很大一笔钱把它们养起来。这样既调整又改革,改革解决了调整中的困难,发挥了企业的主动性。改革了外界条件,还要求企业内部条件能适应它。如果企业内部就不重视经营,根本不往这方面考虑,不向这方面使劲,尽管改革创造了条件,笼子放得很大,鸟儿自己还是跳不起来,翅膀无力,不会飞。所以调整不能没有改革,既调整又改革,还不能没有企业整顿。企业整顿是从内部条件来提高与外界条件变化相适应的能力。企业改革从1979年开始扩大企业自主权。1981年转为经济责任制,在扩大自主权的基础上,发展成责权利相结合的一套管理体制。首先要允许企业有自主权,允许企业有自己相对的经济利益,才谈得上“责权利”。有了“责权利”怎么实现它?得有一套企业内部科学的管理体制、办法,才能适应体制改革的要求。像首钢一样,企业内部也得层层包、层层保。正因为这样,“八字方针”这几件事,中央是一个个环节抓,抓调整,抓改革,到一定的时候——1982年初,开始提出进行企业全面整顿。所以企业整顿的意义可以从“八字方针”的重要环节来理解它。

企业的全面整顿是建设性的整顿

今年年初,中共中央和国务院联合发出第2号文件,提出在

今后两三年内对国营工业企业进行全面整顿。按字面来看，所谓整顿一般都是为了使不正常状态恢复正常。所以打倒“四人帮”后，就提出了进行企业整顿，各部门提出了很具体的整顿标准，进行一个个验收。现在又提出整顿，在整顿前面加了两个字，叫“全面整顿”，和过去提法有所不同，同时文件中也讲了这次企业全面整顿不同于过去那种恢复性的整顿。因为十年动乱，有些正常的管理都被破坏了，领导班子被“四人帮”破坏了，职工队伍，不论思想、业务、文化都受到十年动乱的影响破坏，整个企业管理的规章制度也没有了，等等。所以前几年的整顿主要是恢复性的整顿。这次整顿则是建设性的整顿。刚才有的同志提出，这次整顿是否整那些违章违制的？有违章制度的当然要整顿，文件提出当前要抓的五项工作中有个财经纪律的整顿，违反财经纪律当然要进行整顿。有的同志提出这次整顿是否应该包括调整企业内部不合理的组织机构？小企业要不要整顿？这就涉及到对企业整顿的含义究竟怎么理解。按中央文件来看，这次整顿不同于过去的恢复性整顿，就是说，这是一次建设性的整顿。建设性整顿究竟要做哪些工作？文件说得很清楚，当前首先要抓五项工作；第一，整顿和完善经济责任制，改进企业经营管理，搞好全面计划管理、质量管理和经济核算工作。第二，整顿和加强劳动纪律，严格执行奖惩制度。第三，整顿财经纪律，健全财务会计制度。第四，整顿劳动组织，按定员定额组织生产，有计划地进行全员培训，坚决克服人浮于事、工作散漫的现象。第五，整顿和建设领导班子，加强对职工的思想政治教育。现在全国各地都在进行整顿，都是着重抓这五项工作。辽宁等省进行得比较好，已经开始进行验收。北京市大部分验收可能在明春进行。所谓验收，还是指五项工作。可能会有个误解，认为企业整顿就是这五件事，把这五件事都做好了，整顿就完成了。不是这个意思。这五项工作仅仅是企业整顿开始的最起码要做的几件事。真正作为建设性的

整顿。归纳起来讲就是三项建设，通过三项建设，达到“六好要求”。三项建设是：一、逐步地建设起一种又有民主、又有集中的领导体制。整顿领导班子是当前要解决的问题，但是领导班子调整了，不等于说已经建立起一种又有民主、又有集中的领导体制。领导班子调整了，下一步就要建设一个又有民主又有集中的领导体制。二、逐步地建设起一支又红又专的职工队伍。五项工作中要整顿劳动纪律、劳动组织，在这个基础上还要把整个职工队伍从政治、文化、到业务、技术整个素质上提高一步。三、逐步地建设起一套科学文明的管理制度。通过三项建设达到“六好要求”，“六好要求”是企业能够正确地处理国家、企业、职工个人三者的经济关系，出色地完成国家计划，达到三者兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好。根据“六好要求”评出“六好企业”来。现在的验收只是五项工作的验收，不等于全面整顿的验收。“六好”企业是有计划地进行三项建设的结果。要通过全面整顿评选出“六好”企业来，这个时间要长一些。先进的企业可能走在前面，所有国营工业企业都要在1985年前实现全面整顿。国营工业企业全国有38万多个，重点要抓大型企业。中型企业、小型企业，所有企业都应该主动根据自己的情况和特点，制定出整顿规划，但是要求可能是不一样的。比如对“首钢”的要求和对一、二百人的小企业的要求肯定是不一样的。

现在为什么要着重抓企业的全面整顿呢？刚才在第二个问题中讲到整顿和八字方针其它环节的关系，整顿和体制改革有联系。改革为企业创造重要的外因条件，但是现在改革还在试点。先是在一些企业中试点，现在开始在中等城市，如常州、沙市进行综合试点，很快还要在大城市（第一个是重庆）进行综合试点。1985年前主要是进行各种各样的改革试点。通过试点，积累经验，同时制定总体规划。究竟全面改革怎么改，可能要到“七五”

时期，也就是1985年后才能进行。但是现在改革虽然还是试点阶段，还积极稳妥地加快步伐，和改革相结合，用改革的精神把企业这个细胞作个全面整顿，到1985年以后，全面改革铺开的时候，企业就能与其相适应。

现在中央也好，省市也好，可能先抓一些大、中型企业。小企业也应该根据自己的情况和特点进行三项建设，争取达到“六好要求”。由于体制改革正在试点，有些情况也可能发生一些变化。例如现在有个设想：特别小的企业，尤其是服务业等，可以采取包给职工经营，完成实行自负盈亏。这样的企业，其内部的一套制度和完全由国家直接管理的企业在做法上就可能不完全一样。但是不管怎么做，三项建设的内容都是要搞的，无论是大型国营企业，小型国营企业，甚至集体所有制企业，从社会主义特征来讲，总应该把社会主义民主集中制原则应用于企业。最近“全总”和组织部正在开会，总结领导制度的经验。中央在这方面概括了三句话，一是党委集体领导，二是职工民主管理，三是厂长（经理）负责行政指挥。不管哪个企业，都得体现这三条原则。根据这三条原则，究竟应该有一个什么样的内部管理体制，还有待于大家来创造。现在职工民主管理比较成功的是采取职工代表大会。但是同样是职工代表大会，有的企业是形式主义，并没有真正使群众当家作主，从而调动其积极性；有的企业就搞得挺好。具体作法不一样，效果也不一样。不管那类企业，只要是社会主义企业，按民主集中制的原则来建立领导制度是没有例外的，这是三项建设的第一项。

第二项，建立一支又红又专的职工队伍。这不仅有重要的经济意义，还有重大的政治意义。我们讲工人阶级，工人阶级在哪里？绝大部分在企业中。特别是工业企业，是工人阶级的主要集中地。所以企业怎么培养出一支又红又专的职工队伍，不但对提高企业的经济效益，提高企业的技术水平和管理水平都有重大的