

《企业三项制度改革》

宣传教育材料



江苏省石油总公司著

《企业三项制度改革》宣传教育材料

主 编：沈西成

副主编：粟瑞林

编 委：（按姓氏笔划为序）

于鸿珍 马敏伟

石远定 左鹤春

江苏省石油总公司 编著

1992年 南京

邓小平同志在武昌、深圳、 珠海、上海等地的谈话要点

(1992年1月18日至2月21日)

革命是解放生产力,改革也是解放生产力。

基本路线要管一百年,动摇不得。

改革开放胆子要大一些,敢于试验,不能像小脚女人一样。看准了的,就大胆地试,大胆地闯。

判断姓“资”还是姓“社”的标准,主要看是否有利于发展社会主义社会的生产力,是否有利于增强社会主义国家的综合国力,是否有利于提高人民的生活水平。

计划和市场都是经济手段。社会主义的本质,是解放生产力,发展生产力,消灭剥削,消除两极分化,最终达到共同富裕。

走社会主义道路,就是要逐步实现共同富裕。先发展起来的地区带动后发展起来的地区,最终达到共同富裕。

现在,有右的东西影响我们,也有“左”的东西影响我们,但根深蒂固的还是“左”的东西。

抓住时机,发展自己,关键是发展经济。我国的经济,总要力争隔几年上一个台阶。

经济发展得快一点,必须依靠科技和教育。

要坚持两手抓,一手抓改革开放,一手抓打击各种犯罪活

动。在整个改革开放的过程中,必须始终注意坚持四项基本原则。

正确的政治路线要靠正确的组织路线来保证。

现在形式主义多。形式主义也是官僚主义。要腾出时间来多办实事,多做少说。

学马列要精,要管用的。改革开放的成功,不是靠本本,而是靠实践,靠实事求是。

社会主义经历一个长过程发展后必然要代替资本主义。

世界和平与发展这两大问题,至今一个也没有解决。中国反对霸权主义,强权政治,永不称霸。

序

江苏省石油总公司总经理



“企业三项制度改革”是当前的热门话题。长期以来，劳动岗位上的“铁饭碗”，干部人事上的“铁交椅”，分配制度上的“铁工资”，成了束缚企业活力的桎梏。职工能进不能出，干部能上不能下，工资能升不能降，严重影响了人才竞争机制的建立和职工生产积极性的发挥。“三铁”已成为提高企业经济效益、发展社会主义经济的阻力。“三项制度改革”，势在必行。

改革使我省石油经营企业发生了深刻的变化。全系统不仅成品油供应量有较大的增加，而且企业的经济效益和管理水平也有了长足的提高。改革也使职工的生活水平明显提高。全系统广大职工是拥护改革、支持改革的。但是应该看到，我系统的活力和整体优势远远没有发挥出来，思想观念上尚未彻底摆脱过去单一计划经济的束缚和习惯势力的影响，市场观念、竞争意识亟待进一步增强。我们只有充分发挥自己在经营网点、经营设施等方面的优势，学会利用市场调节的机制，增强应变能力，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

“企业三项制度改革”，是我系统建立新的经营机制的突破口，也是推动其他改革的关键之举。我们首先要从思想上搞清楚。广大职工应当站在历史的高度认识当前的改革，认识破“三铁”的重要性。改革是使国家富强、人民生活富裕的唯一出路。其次，要坚持实事求是的方针。根据企业的

具体情况，确定有自己特色的工作方法，并在选择单位试点，取得经验的基础上，逐步推开。再次，在任何时候，任何情况下，我们都必须全心全意地依靠群众，把群众发动起来。只有在干部和群众都提高认识，意识到这是我们共同利益所在的基础上，“三铁”才能破得掉。

以“三项制度”为内容的劳动、人事、分配制度的改革是一项政策性强、涉及面广、难度大的系统工程。为了帮助我们的干部职工认清形势，提高认识，推动这项改革在我系统普遍、健康、深入地开展下去，省总公司组织编著了这本江苏省石油总公司系统《企业三项制度改革》宣传教育材料。希望全系统的干部职工认真学习，加深对改革的理解和认识，从国家和企业的长远利益出发，以满腔的热忱投身于企业的改革之中，为转换经营机制，提高经济效益，发挥系统优势，重振企业雄风作出新的贡献。

值此《企业三项制度改革宣传教育材料》编著印发之际，我谨代表江苏省石油总公司党组表示祝贺！并向关心和支持材料编著的有关部门和同志表示衷心的感谢！

1992年4月于南京

目 录

序 顾建中(1)

宣 传 篇

深化企业内部改革加快企业经营机制转换 顾建中(3)

破除“铁交椅” 职务搞聘任 吴人伟(6)

破除“铁工资” 收入凭贡献 石远定(23)

破除“铁饭碗” 上岗靠竞争 左鹤春(37)

从破“三铁”入手,搞好企业

——徐州市转换企业内部机制调查

..... 吴人伟 左鹤春 石远定(54)

经 验 篇

响鞭催快牛 奋然破三铁 溧水石油支公司(65)

转换企业经营机制 搞活石油商品流通

..... 镇江石油分公司(71)

破“三铁”先从干部“铁交椅”破起

..... 姜建华 钱 泉 李志石(78)

强化竞争意识 增强企业活力 长山石油分公司(80)

破除“铁饭碗”从严治库 赵庆启 李厚建(87)

大胆搞改革,决心转机制..... 淮阴石油分公司(91)

大风起兮云飞扬 问 涛(96)

改革给企业带来生机

——徐州市生产资料服务公司实施全员优化劳动

组合的尝试..... (100)

破“三铁”、转换企业管理机制的实施意见.....

..... 陕西省石油总公司(105)

综 合 篇

积极推进企业改革转换和完善经营机制..... 李 鹏(119)

论企业改革与工人阶级..... (120)

改革的胆子再大一点..... (124)

加快企业技术进步,积极改革内部机制..... (126)

陈焕友省长谈徐州“破三铁”..... (128)

破“三铁”和打破“大锅饭”要从企业领导做起..... (129)

积极推进劳动人事分配制度改革..... (130)

积极推进劳动人事分配制度改革问答..... (133)

要敢于碰硬..... 方 塔(141)

选择突破口..... 王建国 孙 刚 阎卡林(143)

深化改革的关键一步——谈破除“三铁”换机制

..... 王昭栋(148)

“铁交椅”刚搬掉一条“腿”..... 孙 刚 王建国(151)

斩断身后的桥梁..... 阎卡林(156)

“基本工资”进入档案之后

..... 王建国 阎卡林 孙 刚(158)

改革潮头看徐州..... 王明华(162)

有压力才能有动力..... 西 林(167)

- 胆子、班子、步子——徐州市决策层领导破“三铁”探究
..... 秦则人 宋金萍 朱庆民 徐承德(169)
- 转换经营机制的爆发力——徐州市工业企业“破三铁”
采访录..... 宋金萍 江大伟 朱庆民 秦则人(175)
- 看准了的就大胆地闯..... 济 人(180)
- 别无选择与自主选择..... 吴 桐(183)

宣 传 篇

深化企业内部改革 加快企业经营机制转换

——顾建中总经理在江苏省石油总公司
1992年工作会议上工作报告摘要

(一)按照加强整体竞争优势,提高整体效益的原则,进一步完善“二改一”的改革和全系统分级管理的体制。

一是加强省总公司的调控能力。省总公司作为独立的经济实体,对所管理的国有资产负全部责任,对所属各分公司的经营活动负无限连带经济责任,省总公司所有直属企业是一个统一的经济实体,必须在关系全局的经营活动、国有资产管理、资金使用等方面增强省总公司的调控能力,以提高整体经济效益。

二是各分公司作为总公司的直属企业,受省总公司的委托,全权自主处理分公司的经营管理活动,并享有《企业法》规定的相应责权(总公司未授权的除外),遵守省总公司规定的各项企业内部的管理规定。实行经理负责制和承包经营责任制,分公司经理对承包合同的完成负主要领导责任。设在各县(市)的支公司是石油系统的紧密的组成部分,分公司受省总公司的委托,主要负责所属范围内支公司的干部任用、工资管理、资源调剂、技术服务、业务指导等工作,并帮助协调支公司与地方政府的关系,领导支公司参与市场竞争。分公司对所属

支公司负有领导责任。

(二)以破“一大三铁”为突破口,全面推行企业劳动、干部、分配制度的改革。

1. 加强宣传教育,增强改革意识,提高广大职工对三项制度改革的认识,为企业破“一大三铁”奠定思想基础。

2. 进一步完善劳动合同制,管理人员、技术人员聘任制。

(1)各单位切实抓好基础管理工作,按减少管理人员充实经营人员的要求和“精简”、“高效”的原则,合理调整机构;进一步抓好四定:定岗、定员、定编、定岗位职责和工作标准,明确岗位责任制,制定科学的严格考核办法。

(2)贯彻执行中共中央组织部和人事部联合下发的《全民所有制企业聘用制干部管理暂行规定》,进一步发展和完善干部聘用制度。

(3)管理人员和专业技术人员实行的聘任制要真正做到“能上能下”,打破“铁交椅”。不胜任现岗位的管理和技术干部要调整,并可以到工人岗位。生产岗位的优秀职工也可以聘任到管理和技术岗位工作,做到能者上,平者让,庸者下。

(4)进行全员劳动合同制试点。

省总公司今年将选择有关单位试点,取得经验,逐步推开。各单位要增强深化企业改革的紧迫感,切实加强领导,因地制宜制定改革方案,精心组织试点,积极而稳妥地把用工制度和分配制度的改革搞好。根据自己的实际情况,在充分酝酿、广泛征求各方面意见的基础上,研究制定试点工作意见。实施方案经职代会审议通过后,报省总公司和省劳动局审批后试行。

暂不具备实行全员劳动合同制条件的企业,要继续推行

优化劳动组合,富余职工除老弱病残者由单位适当安排或实行公司内部退休外,要鼓励流动、调出;鼓励从事力所能及的劳动,以逐步精简计划外临时工;鼓励他们开辟新的第三产业,发展多种经营;也可以内部待业,还可以再培训,创造条件上岗。

3. 搞活内部分配,体现多劳多得。

为了搞活企业内部分配,各单位可研究创造出各具特色的工资收入与劳动贡献挂钩的办法。要划小核算单位,凡能进行单独核算的要进行指标量化。可实行与外采量、销售量、吨公里、吞吐量、加油量以及与承包指标挂钩等多种分配形式。

今后,省总公司宏观控制各单位的工资总额、档案工资和领导干部工资升级审批。各单位可将现工资作为档案工资,拿出一部分工资和各种奖金、加班工资以及各种津贴捆到一起,进行内部二次分配,适当拉开差距。分配要体现向苦、脏、累、险工种倾斜,向供销人员倾斜,向有突出贡献的技术人员倾斜。真正把劳动报酬与劳动贡献挂起钩来。干部、工人变动岗位后,要坚持在什么岗位享受什么待遇;对落聘人员要将分解工资回到原等级工资,取消浮动工资,停发各种奖金。落聘三个月后仍不聘用者实行内部待业。待业期间酌情扣发工资。

亏损企业限期扭亏为盈,在亏损期间,要减发或停发奖金。

(三)全面推行全员风险抵押承包。按照“全员承包、风险共担”的原则,所有单位在第二轮承包中均实行全员风险抵押承包,由企业的所有人员按照职务和岗位不同交纳一定风险金,集中成为风险抵押金,在承包上缴利润完不成时作为第一补足顺序。

破除“铁交椅” 职务搞聘任

吴人伟

破除“铁交椅”，是搞好企业、转换内部机制的治本之策。一般说来，企业效益高低、兴衰成败，作为经营者的经理负有重要责任。如果企业大面积亏损，职工吃不上饭，在转换内部机制上，从干部“铁交椅”这个老大难问题上动手，按照四化标准和德才兼备的原则，突出经济效益定升降，这大家都能认识和接受，但在象我们系统这样效益比较好的流通领域，对破“铁交椅”可能有部分人缺乏紧迫感，认为现在安安稳稳蛮好，还有的人怕企业搞出方案，送到上级通不过，即便上级通过了也恐有关部门出难题、卡脖子，没事找事，最后落空。这主要顾虑社会环境尚不够宽松，方方面面的制肘和阻力还比较大。这就有待于我们统一思想提高认识、努力学习、加强宣传，要把破“铁交椅”作为破“三铁”的第一座坚城来攻克。

一、什么是“铁交椅”？

所谓“铁交椅”，是对传统的干部形成机制的形象称谓。最初是由企业干部任命制演变而来的。建国初期，党派出一大批具有丰富革命经验的干部到企业去做领导工作。他们紧紧依靠职工群众，为恢复和发展国民经济、建立社会主义的经济基础，作出了不懈的努力。其中许多同志在长期实践中，造就成为领导和企业的行家里手。然而随着我国经济建设的发

展,特别是随着高度集中的计划经济体制向有计划的商品经济体制的过渡,这种干部任命制的弊端也逐步暴露出来了。主要就是能上不能下、能官不能民,在这种体制下,某个人一旦被推上企业领导的“宝座”,坐上“铁交椅”只要不受降职以上的处分,便终身为官。有的企业连年亏损,濒临倒闭,而那里的干部工资照发、奖金照拿、“乌纱”照戴,企业亏损,倒闭仿佛与他毫不相干,不会因政绩而受到影响。可见,它是企业作为行政机构附属物这一传统体制的产物。这样的“铁交椅”显然已成了企业深化改革、激发活力的重要障碍。

二、破除“铁交椅”的意义和作用。

①破“铁交椅”的意义。

首先,火车跑得快,全凭车头带。企业领导在深化改革,搞好企业中起着关键作用。如果不打破“铁交椅”,企业领导责任心就会受到影响。只有把领导的“铁交椅”破除了,才能将企业领导和企业结成生死相依的命运共同体,团结带领职工一心一意搞好企业。

其次,破除“铁交椅”并不是针对某一个人,而是要建立一种干部能上能下的激励机制,关键在于一个“下”字。只有对干部进行动态调整,庸者下来,能者才能上去。企业人事制度搞活了,用工制度、分配制度才有可能搞活,企业才能充满生机和活力。

再者,只有首先破除“铁交椅”,才能取信于民,使群众看到改革动了真的,从而积极参与改革、支持改革。最近在破“三铁”中,很多职工发出了这样的呼声:“干部敢破铁交椅,我们敢破铁饭碗”,可见,“打铁先得本身硬”,领导的“铁交椅”破了,才能理直气壮地带领群众“破三铁”。深化改革要顺利进

行,干部以身作则是个必备的条件。而要做到这一点,有待于干部带头解放思想,冲破传统观念的束缚,以不断增强自身对于破除“铁交椅”的承受能力。

②破除“铁交椅”有以下几点作用。

(1)破除“铁交椅”可以增强干部的事业心、责任心。实行聘任制,真正使干部增加危机感、责任感、紧迫感,使干部认识到不真心实意地工作,工作不做出成绩,随时都有落聘的危险。在干部管理制度中引入竞争机制增强干部队伍的活力,促进干部队伍素质的提高。实行优胜劣汰促进干部队伍建设,增强干部的事业心和责任心。

(2)破除“铁交椅”可以增强干部的公仆意识。在实行“聘任制”中,组织考核和群众评议相结合,供领导决策。群众对干部的监督权就落到实处。因为干部处在群众的监督之下,干部干得怎样,群众心中有杆秤。干部平时必须端正作风,清正廉明,努力工作,真正树立全心全意为人民服务的思想并且落实在行动上。

(3)破除“铁交椅”,能促使企业经济效益的提高。企业干部制度的改革,将极大地调动系统广大干部、职工的积极性,广大干部将积极带领职工奋力拼搏、艰苦奋斗,多采油、调好油、供好油,为全省工农业生产和人民生活、交通运输做好后勤保障工作。

三、破除“铁交椅”的原则、方法和措施。

1. 必须要有“识”。必须从思想上认清,这场改革是搞好企业、提高经济效益的迫切需要,势在必行,谁先走,谁的步子大,谁先受益。

要充分利用当前的有利时机,通过广泛深入的宣传教育,