

如何改进企业的 经营管理工作

如何改進 企業的經營管理工作

一、內部業務學習資料

旅大行政公署工業廳編印

1950. 10.

目 次

密切黨與人民群眾的聯繫	1
★ ★ ★	
改進我們企業的經營管理工作	9
關於一年半來工業工作的報告	16
關於目前東北工礦企業黨的工作報告	21
關於東北公營廠礦工會工作的報告	25
改進財務管理，使工業管理前進一步	28
貫徹工業工作會議精神	31
★ ★ ★	
深入開展整風運動	35
展開整風運動，整頓幹部作風	38
華北局直屬單位整風經驗	46
★ ★ ★	
克服工業生產中的嚴重浪費	49
制訂檢查規程和操作規程是解決廢品問題的關鍵	53
做好原材料供應工作是保證產品質量降低成本的關鍵	59
加強質量責任制與技術責任制	62
怎樣加強質量管理工作	67

瀋陽化工廠產品質量問題的研究報告…	72	
應用統計方法檢查產品質量…	78	
爭取出產優秀產品競賽的新階段…	82	
怎樣來提高一步	85	
★	★	★
把國營企業財務工作提高一步	89	
對改進今後成本工作的研究…	92	
我們的成本為什麼不能完全正確…	101	
撫礦成本工作中發現的問題…	105	
介紹石峴造紙廠成本、財務計算概況…	111	
介紹瀋陽化工廠成本計算的聯繫合同…	114	
★	★	★
關於加強車間工作的決定	119	
怎樣領導車間…	121	
蘇聯企業與車間的經濟核算制	127	

密切黨與人民群眾的聯繫

——高崗同志在東北局慶祝中國共產黨誕生二十九週年的

幹部大會上的講話（一九五〇年七月一日）——

同志們！

我們今天集會來慶祝我黨誕生的二十九週年。二十九年前，我黨只是一個馬克思主義者小組，今天我們在毛主席的英明領導下已發展成爲擁有五百多萬黨員的大黨，且已領導人民取得了有歷史意義的偉大勝利，成爲中華人民共和國的建立者和領導者了。爲着勝利地完成黨現在所面對的艱巨建設任務，黨中央已決定在全國展開整頓工作作風的運動。東北局已根據中央的決定提出了指示，想大家都已看到。我現在想就這個重要問題提出一些意見，請同志們考慮。

大家知道，整頓黨的作風問題，就是如何進一步密切黨與人民群眾的聯繫問題。

毫無疑義的，黨中央的路線，政策是完全正確的。從整個黨的鬥爭歷史看來，我黨始終是同人民群眾站在一起，並代表着最廣大的人民群眾的利益。我們黨在全國人民中的威信也是至高無上的。我們黨在毛主席的正確領導下，同全國人民一道打倒了人民最兇惡的敵人，即長久地壓在中國人民頭上的帝國主義、封建主義、官僚資本主義及其集中的代表——國民黨的反動統治，取得了中國人民革命的巨大勝利。在東北，我們繼解放戰爭的完全勝利和土地改革的全部完成後，又有了經濟建設的良好開端。我們在東北的工作有進步，我們在各種建設事業中都獲得了成績，這也是人所共見的事實。

但這是不是說，我們在各個方面的工作已經完滿無缺了呢？人民對於我們在東北的各種措施和黨員幹部的工作作風都已稱心滿意了呢？就是說，黨與人民群眾的聯繫都已十分密切而毫無疑問了呢？

決不能這樣說。我們共產黨人絲毫不應該因爲已有的成就和人民群眾的讚許，就自驕自傲起來，而看不到自己的缺點。須知我們所做的還只是人民偉大事業的開端，我們在各種主要工作中的成就距離我們奮鬥的目標還很遠，還有許多缺點和錯誤，沒有得到及時的糾正，因而造成了工作中的損失，妨礙了黨和人民群眾的密切聯繫。

這就是我們提出整頓黨的作風的根據。

同志們！我們東北全黨當前的基本任務是進行經濟建設。這次整風就是爲了搞好經濟建設。爲要從各種建設工作中來整頓我們的工作作風，特別是從經濟建設中來整頓我們的工作作風，而不是脫離當前實際工作，或從書本出發抽象地去整頓黨的作風，因此，我們準備認真地來一次全黨的檢查工作的運動，主動地揭發我們工作中特別是經濟建設工作中的各種毛病和錯誤，檢討阻礙我們工作前進與影響黨和群眾密切聯繫的根源，及時改正缺點和錯誤，把全黨（首先是各級主要負責同志）的政策水平提高一步，把黨的工作作風加以整頓，更加發揮全黨的積極性與提高黨的純潔性，使全黨的同志明確而負責地站穩自己的工作崗位，與東北全體人民緊密聯繫，搞好東北的經濟建設及其他建設事業。這就是我們這次整風的基本目的。

阻礙我們事業前進的主要危險何在呢？什麼東西妨礙了黨和群眾的密切聯繫呢？

我想，最主要的是在實際工作中的缺乏政策觀點，和一部份同志以功臣自居的驕傲自滿，及隨之而來的命令主義、形式主義，以及拒絕批評與自我批評的惡劣傾向；這些問題之所以產生，甚至很久得不到糾正，則是同高級領導機關中某種程度的官僚主義傾向分不開的。現在我們的黨是領導國家政權的黨，我們黨在人民中威信很高，我們的一言一行，都在群眾中發生很大的影響，假如我們不能迅速去掉這些惡劣的作風，那麼，對於人民和國家的建設事業的危害程度是可想而知的。所以這些惡劣的作風特別值得我們警惕。

同志們！我們有那些脫離群眾與違犯黨的政策的重現象呢？從我與各部委各省市負責同志五天的座談中，以及由東北局派到下面檢查工作的同志彙報的材料中，可以舉出以下的一些例子：

比如貿易工作方面：

在我們的貿易部門完成國家的商業計劃時，對於如何加強計劃性、打通對外銷路與活躍內地市場的物資交流、正確地掌握價格政策、扶助合作社與團結正當的私商、嚴格實行經濟核算制缺乏具體的貫徹，因而發生了以下的問題：

1. 有些地方不按當地人民需要，強派推銷與收購任務。因而發生貨物供給不及時，品種、質量不合人民需要以及某些爭銷爭購的現象。
2. 某些單位調撥物資缺乏計劃性，因而形成貨物旅行的現象。如黑龍江省歷來生產大量麵粉，行銷東北各地，東北產的麵粉，已經感到不好出售，但貿易部却從關內購來麵粉三十萬袋，並撥給該省一部；龍江產的火柴早已過剩，但又從別處撥給該省火柴。由於盲目調撥的結果，本來價值八十萬元的馬蹄鐵，撥到龍江鄉下只賣十幾萬元；還有工業修建中大量需要的瓦礫鐵，撥到龍江鄉下並限期賤價賣給農民，但因貿易部不能滿足工業部修建的需要，又從農民手中以高價收回。因而給國家造成了毫無意義的損失。
3. 價格政策的規定，不是按照經濟情況，不考慮到還有很大的自由市場，而是簡單地按行政的區劃來規定。如黑龍江全省三十多個縣份，只有兩種物價（即齊市與北安），靠近哈市的綏

化縣的物價，不是跟哈市走，而是跟齊市走的。加以個別地區以行政命令的辦法規定當地的人民和合作社只許在該地的國家商店買東西，不准本省本縣本區人民到其鄰近的外省外縣外區購買東西，其結果就發生違反境內貿易自由政策的現象，對物資交流，反而起了阻滯作用。此外，收購土產的價格，也多從單純的任務觀點出發，以致隨着外部市場的急劇變動而忽高忽低，這樣一方面造成政府的損失（僅今年三、四月份收購雞蛋、活豬、小麻籽、野雞等在價格方面的損失即達九四七億元）；另一方面在跌價之後，政府不收購，又形成產品的滯銷，影響到農民的生產情緒。

4. 我們的貿易部門，在某些城市不按需要與可能設立了過多的零售店。如在哈爾濱市，出了一百多個肉案子。此外，還有個別地區發生錯誤地阻碍正當私商下鄉與合作社進城的現象。

5. 在貿易工作的經營管理上，缺乏經濟核算的具體措施，有些單位祇顧賣貨不顧賠賺。如瀋陽百貨公司今年的推銷冷貨工作，明明賠了一二九億元，但在總結時還說是很有成績的呢！至於商品積壓與嚴重的耗損現象那就更多了。如瀋陽百貨公司就有六千斤烤膠放在暖氣管附近烤壞，一萬支盤尼西林因過時失效，水龍頭不關，把近千斤的白糖濕化，這種例子可以舉出很多。在有些貿易部門的機構上，表現了嚴重的機關化。如瀋陽信託公司二三人，其中直接經營業務者原為七人，現在增加到二十六人，也只達總人數的百分之十一。

所有上述現象如果不迅速改變，國家與人民的損失是不可計算的。

在工業方面，廣大職工發揮了勞動積極性，並有蘇聯專家的各種幫助，我們工業建設應得到更多的成績。但是，目前却存在一些亟待克服的缺點，可以舉出一些例子：

例如工業部系統下的一些廠礦，只注意到完成生產的數字，缺乏具體檢查，因而不產品質量很差。機械局過去生產的車床許多不合規格（如機械一廠第一季生產的三一合六尺車床全部不合規格），生產的自行車因質量不好，賣不出去。由於質量不好，或不合規格，形成了生產中嚴重的浪費；同時，使產品成本加高，在市場不易出售，形成積壓，妨碍生產。其次，今年基本建設工程很大，但有些修建的材料（如紅磚、石棉瓦、木材等）與工程的質量不好，浪費了國家鉅量的金錢。瀋陽工學院一萬四千平方米的三層大樓建築，經檢查發現：該大樓柱座，有百分之八十位置不正；還有吉林造紙廠按裝『蒸煮罐』，事先未作調查，打了三米多地基即行按裝，後來打房基時，打至七米深處，發現下部均是流砂，因而蒸煮罐工程不得不返工重做。

工業工作中存在的另一個重要問題，是團結技術人員與職員問題。本來我們企業中的技術人員與職員的數量就是不夠的。我們的產品質量不好，經營管理不善，也同我們沒有做好團結技術人員與職員的工作有關。我們有些企業的領導方面，對於技術人員與職員採取了輕視態度，還不能很好地團結他們工作。有些領導人員還沒有充分地使技術人員與職員有職有權，使他們到實際工作崗位上獲得改造與提高；還沒有製定合理的技術規程與管理規則，作為全體職工共同遵行的法規；還沒有切實地具體地解決技術人員與職員生活居住的困難；特別是還沒有在工人中進行充

分的重視技術與團結技術人員與職員的教育，因之技術人員與職員工作的積極性與作用未能充分發揮，工人的勞動創造與技術人員、職員的科學指導、合理經營，未能很好的結合，而且職工之間還有若干不團結的現象，這是亟待解決的問題。

最後，也是最重要的一個問題，是我們在工業的領導方面，對於企業的經營管理還落後於我們工業發展的現狀，我們的許多企業還缺乏具體的精確的經濟核算，缺乏資金管理，缺乏成本計算，缺乏科學的計件工資制度。而這些乃是我們辦好企業在當前的首要工作。

當然，爲了搞好工業，除了上述各點之外，首先是要根據可能與需要，製定比較精確的穩當的計劃，並規定各個部門各個人對實現計劃的責任，把它形成系統的制度。在這些方面，我們的缺點還是很多，同樣需要認真改進。

在農業方面，我也可以舉出類似的例子：

如一九四九年的渾河灌溉水利工程，是東北水利總局在一九四九年自己辦理的唯一的工程，去年春天開始動工時，水利總局就把這樣一個大工程，交給兩個技術人員去負責，從未深入檢查，結果工程完竣，不能使用。其中大房身排砂節制閘，在漲水的時候開門拉不起來，以致淹地更多，今年就不得不反工重修，這樣不僅浪費了國家財富，而且給人民以不好的影響。此外如饒陽河治水工程，據水利總局報告，已基本完成，但經檢查結果，六個水閘，還有五個沒有完成。

再如推廣新式農具問題。據一些部隊與地方的反映，新式農具質量不好，壞了不少，而且成本很高。但我們管理這一部門的機關，認真的檢查和及時的糾正很差。

再如林業問題。由於亂加採伐，不注意護林與造林工作，致使不少林區好的紅松木都砍了，差的楊木樺木都留下；有些部門不該用紅松木，也濫用紅松，造成了『大材小用』的浪費。最近農林部調查了三百萬平方米的森林，其中病腐木竟佔三分之二。

再關於發放農貸問題。我們總是把它當做例行公事，一年一次，而沒有很好地研究東北農村經過土地改革和兩年大生產之後所已經發生的新情況，因而對老區與新區，有災區與無災區，生產上有困難的戶與無困難的戶，缺乏具體分析，一般化地發放農貸，其結果對農業生產作用不大。個別地方的農民，甚至將領得的農貸去買燒酒喝了。

在財政方面，我可以舉出徵收公糧與稅收的例子。

關於公糧方面。我們各個地方，在春耕總結時總是報告耕地面積如何擴大，如何種的好；割鋤中總是報告如何割鋤的好；而秋徵時，則報告年成如何不好，甚至耕地面積都比春耕時縮小了；但在國家收購糧食時，報告的數目則又多出來了。這種情況，幾乎成爲一種通例。同志們應該記取去年的教訓，去年秋收開始時各地報告：南澇北旱，僅五成年景；徵糧後有些地方說不是五成而是六成；以後有的省份說實際有八成年景。這樣不僅影響國家難於正確掌握徵收政策，造成了畸輕畸重的現象（如松江的通河去年僅負擔百分之九），減少了國家收入；而且影響到政府

收購工作的必要準備。這是我們今年四月以來物資滯流的一個重要原因，其結果使自由市場糧價跌落甚多，使農民同樣受到了損失。

在稅收方面。各地稅收工作同志積極負責，工作精神很好，但有些地方他們只顧超過「任務」，缺乏政策觀點，因而形成離開政策與畸輕畸重的現象。這裡我們可以列舉安東市的例子：該市三、四月份營業稅，省稅局根據資本週轉率及交易額佈置任務為一五〇億元。按該市商人自報材料可完成八十七億元，機關生產企業估計可徵二十多億元，查賬補報一、二月份營業稅估計可徵二十多億元，三者合計可徵一三〇億元，較規定任務僅差二十億元；如再組織力量檢查賬目，任務是可以完成的。但市稅局祇求超過任務，將小組自報數目普遍增加一倍，以致達犯了黨的政策，引起了某些商人的不滿。

此外，在工會工作方面，由於對當前工會工作的具體歷史條件缺乏明確的認識，因而對於在新民主主義政權下面工會的任務，對於團結全體工人階級，對於工會在生产中的地位與責任，未能全面的瞭解。在少數公營企業中部份工會工作人員不是深入生產過程之中，而是站在生產之外；不是努力學習技術、鑽研業務，使自己逐漸成為內行，而是袖手旁觀，籠統領導；不是主動地協助行政解決生產中的困難，共同搞好生產，而是消極地埋怨與指責多，積極負責的精神少。因之這些同志對於教育組織工人學習技術，自覺遵守勞動紀律，幫助行政改善經營管理，親密團結技術人員與職員，以及克服工人流動現象等工作，沒有起作用或沒有起應有的作用。這些都應引起我們的嚴重注意。

同志們！我們工作中的主要缺點和錯誤，決不只是這一些。因此，無論黨委、政府、軍隊以及群眾團體各個部門都要根據黨中央和東北局的指示認真地深入地檢查工作，開長批評與自我批評，切實地改正缺點和錯誤，以利黨和人民事業的前進。以上我說的，主要是東北一級各部門的一些情形。

我們知道這種脫離群眾違反政策的官僚主義、命令主義，在各省、各縣都是或多或少地存在着的，必須同樣進行深入檢查與澈底改正。我現在也不妨在這裡再舉一些例子：

有些地方為了所謂「完成任務」，強迫群眾參加互助組。松江的湯原密山等縣的某些村子，甚至對於退出小組實行單幹的農民要罰錢、罰工；龍江的某些區村，強迫互助組一律記賬、訂公約，使得群眾造假賬、造假公約，貼在牆上，名為「抬頭見喜」。

再如：黑龍江綏化縣森林區發生山火，一開始就有人報告縣長，但縣長不慌不忙地說：「綏化年年着火，燒不着啥。」結果山火蔓延，從原野燒到森林，從綏化快燒到鐵嶺。這時縣長才下通知，派人救火，結果因火勢太大，又加對救火無組織、無領導，沒有救下，山火延燒達半月之久，燒燬森林長達百里以上。汪清縣也有類似的情形。請看！這種官僚主義竟發展到對國家、對人民何等不負責任的地步！

官僚主義在工作中表現的另一種形態是形式主義。

如上邊的指示或決議公佈之後，不少地方不結合本地情況加以認真地研究與討論，規定具體的執行辦法，而是依樣畫葫蘆，一級一級照例地開會傳達，如犍川縣動員備耕，在縣上開了大小十三次會，共開四十七天，會後未作任何具體佈置。下邊幹部說：『任務一大本，辦法自己想。』群眾說：『縣裡一大本，區上一塊紙，村上一張嘴，屯上只剩兩條腿。』

又如五常中心村動員群眾備耕，一個月全村八個屯開了一百五十六次群眾大會，七天村幹部會，群眾反映說：『三天兩頭會，開的真遭罪，開到五月五，鐮子不沾土。』

同志們！上述這些惡劣作風，當然是會遭到群眾的反對的，但犯有這種錯誤的同志有的甚至堅持不改，在聽到上級或群眾對他的批評時，不是表示歡迎的態度，而是採取拒絕的態度，這種人只願意聽別人的頌揚，不願意聽別人的批評，遇到領導上有什麼批評時，他還會說：『請上級對我的工作做一個基本估計吧。』這些同志不瞭解，工作中的成績就是不講也是抹煞不了的，而錯誤若不批評改正則會造成革命事業的更大的損失。

最後，我還要提到少數同志的鋪張浪費以至貪污腐化的行爲。這種行爲，不僅損害了黨與人民群眾的聯繫，而且如不痛加改正，對於這些同志本身的政治前途來說，也是十分危險的。最近東北局組織部與各地黨委已經處理了一些這類的案子。今後我們要經常動員全體同志、和廣大群眾向黨的紀律檢查委員會與政府的人民監察委員會揭發這種犯法的行爲，以便將這些骯髒的東西，從我們隊伍中打掃乾淨。

我向同志們講了這許多例子，目的就是要大家警惕，不要因勝利衝昏了頭腦，採取萬事大吉的態度來對待一切，而要繼續兢兢業業，認真检查工作，勇於承認錯誤，並善於加以改正。上述的例子中有的只是個別的現象，但從這些例子中可以看出帶普遍性的問題來，這樣的問題我覺得有以下幾個：

（一）黨內政策研究與政策教育不夠

大家知道：我們黨之所以能够取得廣大人民群眾的真心擁護，我們黨之所以能够同人民群眾建立最密切的聯繫，就是因為我們黨有着代表最大多數人民群眾最基本利益的正確政策，這就是毛主席與黨中央所製定、我們所遵行的各種政策。政策就是我們行動的方針，政策執行貫徹得好壞，就是衡量我們完成各種工作任務好壞的根本標準。離開了黨的政策去講任務，或用強迫命令的方法去完成數字上的任務，其結果就會脫離人民群眾。

但是由於黨內對於政策教育與政策研究不夠，因之在實際工作中，我們不少同志往往只注意完成任務的數字，不注意掌握政策，因而把所謂『任務』與政策對立起來。我們也有不少的同志不是在嚴格遵循國家的和黨的政策限度內去完成黨和國家給予他們的任務，而是採取粗暴的方

法進行工作，不去注意具體的情況，不顧及事實上是否可能，不肯虛心地和當地人民商量，只是簡單地去完成任務，把對上級負責與對人民負責對立起來。還有不少的同志，只顧自己局部需要與局部的利益，缺乏全局觀點，因而把局部與全體對立起來。這樣，就產生了各種形式的違反政策的現象。

（二）鑽研業務與精密計算不夠

有些同志心中無數，又不肯下苦工夫去作調查研究；業務不懂，又沒有決心去學習；有的同志甚至想打「退堂鼓」。

這些同志忘記了毛主席所告訴我們的：『嚴重的經濟建設任務擺在我們面前，我們熟悉的東西，有些快要鬧起來了，我們不熟悉的東西正在強迫我們去做。我們必須克服困難，我們必須學會自己不懂的東西。我們必須向一切內行的人們（不管什麼人）學經濟工作。拜他們做老師，恭恭敬敬地學，老老實實地學。不懂就是不懂，不要裝懂。不要擺官僚架子。鑽進去，幾個月，一年兩年，三年五年，總可以學會的。』

（三）滿足於現有的成績，滿足於

完成任務的數字，害怕自我批評

凡是害了這種病的同志，應該很好地重溫一下毛主席在七大時對全黨所說的一段話，毛主席說：『有無認真自我批評也是我們和其他政黨相互區別的顯著標誌之一……以中國最廣大人民的最大利益為出發點的中國共產黨人，相信自己的事業是完全合乎正義的，不惜犧牲自己個人的一切，隨時準備拿自己的生命去殉我們的事業，難道我們還有什麼錯誤的不適合人民需要的思想、觀點、意見、辦法，捨不得丟掉的嗎？難道我們還歡迎任何政治的灰塵、政治的微生物來沾污我們的清潔的面貌與侵蝕我們的健全的肌體嗎？無數革命先烈為了人民的利益犧牲了他們的生命，使我們每個活着的人想起他們就心裡難過，難道我們還有什麼個人利益或錯誤、缺點，不能犧牲嗎？』

（四）官僚主義態度

- 第一種：不是準確地本質地一個個地解決重要問題，而是粗率地、形式地一般地應付問題。
- 第二種：成天埋在辦公室的紙海裡，不到實際工作崗位上去認真檢查工作，發現問題，有效地解決問題。
- 第三種：命令主義，不是很據當地的具體條件，群眾的覺悟程度去行事，而是主觀地蠻幹。正如毛主席所說：『命令主義是錯誤的，因為它超過了群眾的覺悟程度，違反了群眾的自願

原則，害了急性病。」我們的同志不要以為自己瞭解了的東西，廣大群眾也和自己一樣的都瞭解了。群眾是否已經瞭解並且是否願意行動起來，要到群眾中、實際工作中去考察才會知道。

毫無疑問，上述問題的發生是與舊社會的影響分不開的。我們的事業發展得很快很大，新黨員新幹部大量增加，黨還沒有來得及對他們進行系統的教育；而老幹部對於今天這樣新的巨大規模的經濟建設工作又多缺乏經驗，有些人又習慣於過去的一套，這些都是原因。但最主要的，我想還是黨的領導機關未能有系統地給以政策與作風的教育，及時檢查與總結工作，因而就使這些問題未能及時地得到完全的解決。從領導和教育的責任上說，首先是東北局沒有做好。這裡我要負主要的責任。

這次的整風運動，就是要有領導地認真地解決上面的這些問題。

如何進行這一次整風運動呢？

第一、這次整風，是從檢查工作中整風，而不是脫離工作進行整風。就是說，要來一次全黨的檢查工作運動，從檢查工作中發現問題，解決問題，以整頓黨的作風。因之，每個部門，每個同志，都應該對自己的工作進行嚴肅的檢查。反對一般地泛泛地檢查，要一個個地發現與研究政策的與業務的具體問題，並一個個地解決，而不是清談一番，談完了事。

第二、整風的步驟是由上而下，先把領導機關與領導幹部整好，再整中級機關與中級幹部。對於下層幹部，主要是幫助他們總結工作，從而訓練與提高他們，他們不懂的東西，要幫助他們學會，群眾不喜歡的東西，要幫助他們去掉，培養他們聯繫人民群眾的工作作風。但要注意新老幹部結合，上下結合，防止脫節的偏向。

第三、整風的方法是廣泛發揚民主，展開批評與自我批評。

一方面領導者要以身作則，作誠懇的自我批評，保證被領導者有完全的批評自由，絕對不許壓制與報復；另一方面，又要加強領導，防止把批評與自我批評的口號庸俗化。

第四、這次整風，一般地不進行查成份、查歷史（這是組織部門的經常工作）。整風中發現錯誤嚴重，須要給以紀律處分；或有政治問題的，應分別由有關部門按正常手續負責處理，以免發生偏向。

第五、各級黨的整風，由各級黨委負責領導，各企業部門的整風由各該部門的領導者負責。支部應積極地發揚民主，廣泛吸收機關中黨員與非黨員的意見。在整風過程中，要提高各級黨委的與機關的支部的工作，建立起學習政策與檢查工作的經常制度。

我們有充分的信心相信：在黨中央和東北局的正確領導下，經過這一次全黨的大規模的整風運動後，我們工作中的各種錯誤和作風上的各種毛病，一定會被克服，黨與人民群眾的廣泛聯繫一定會進一步地加強，因而也一定會使黨的工作與人民國家的建設事業大踏步地前進！

——轉載九月一日東北日報——

改進我們企業的經營管理工作

——張明遠同志在東北局工業工作

會議上的總結（一九五〇年八月九日）——

（一）這次會議的基本目的

我們工業的恢復與發展是有成績的。已有報告，不再重複。

目前東北公營公業生產中存在的主要問題是：成本高，質量低，浪費大。因之減低成本，提高質量，克服浪費，就成為當前工業建設的主要任務。為了解決這個任務，中心關鍵是改進工業的經營管理工作。這次會議的基本目的，就是研究改進與加強經營管理工作，以達到減低成本，提高質量與克服浪費之目的。

我們之所以提出這個問題，是由於我們工業的恢復與發展，經過修復、登記與清理資產，反浪費、開展新記錄運動，建立生產責任制，改行八級工資等工作之後，一般已走入正常生產的軌道。在這個過程中，我們對於發動全體職工，集中力量解決生產本身問題，已經做了不少工作，並有了一些收穫。但對於生產過程中如何合理的運用資金，如何實行成本管理與技術管理，如何採行計件工資制度，有些地方才在開始做，有些地方還沒有做，總的來說：就是我們的經營管理工作，落後於生產工作，所以這個問題必須加以解決。

（二）改善經營管理工作，目前主要的

應有步驟地解決以下三個問題：

資金與成本管理，技術管理，計件工資與獎金制

特別是資金與成本管理與技術管理，即應在目前進行的安全責任制，技術責任制，逐漸形成系統的制度的基礎上立刻着手進行。計件工資制除條件具備者應即由計時改行計件外，其他需積極準備條件，以便有步驟地推進。

關於資金與成本管理問題。首先說關於資金管理問題：

1. 資金管理是一個重要政策，工業生產中資金使用的是否合理，週轉的快慢，對於國家財富的積累關係很大，儲備、生產、流通任何一個過程發生問題，都會造成重大浪費。應教育全體職工認識資金管理是自己的任務，使大家瞭解資金盈絀，節省與浪費情況，共同研究改進辦法，反對輕視資金管理的觀點，反對那種認為資金管理只是經理會計人員的事情的觀點。

2. 除固定資金外，資金管理的基本問題是加速流動資金週轉，為此：

第一、縮短儲備過程：材料的儲備與現金使用必須適度，反對那種所謂『有備無患』、『寬打緊用』的本位主義思想，以免積壓流動資金。

第二、生產過程的組織合理化，科學地組織勞動力（各工序之間的密切配合），減少浪費。

第三、加速流通過程，做好物資分配與推銷工作，嚴格執行合同制，使生產與需要結合，瞭解市場需要，產品商品化，產品的質量、規格、品種、價格等要適合市場需要，以避免產品積壓。

第四、清理資產，修訂固定資產與儲備材料等各種不合理的估價。

關於資金管理問題，就說這一些。這裡我想着重講一下成本管理問題，在這個問題上我們不少同志還存在若干糊塗思想：

1. 廠長不管，心中無數（如不少廠長只讓計劃科或經理科製定一個成本計劃送給局、部。自己不看，生產與成本計劃脫節，不會抓住成本進行管理）。

2. 完成任務，不計成本，實報實銷的供給制思想（特別在基建部門）。

3. 把計劃成本定高，以便多得工廠積累資金與廠長基金，便於超過任務表現成績的保守，本位思想。

4. 強調困難，藉口條件不足，如說設備差、人力少，計劃、原材料價格常變等，不能實現成本計算。因而不積極去鑽研這個問題，不瞭解成本計算是由低級到高級，由粗簡而精密，逐步實行的。

必須瞭解：我們的生產任務的完成，是包括質量、數量、成本三個方面的，缺一不可。因之那種缺乏成本觀念的思想是錯誤的，是妨碍生產發展的。必須使企業領導者認識成本管理是考查生產管理好壞的一個重要標誌，通過它指導與改進生產，並教育企業中全體職工，遵守國家的各種定額的規定，反對各種浪費國家資材的行爲。

爲了進行成本管理，目前應即進行下列具體工作：

第一、各廠礦應根據現有的生產實況，重新審查一次生產定額，以及主要產品的單位成本，以便確定比較確實的計劃成本。目前某些企業計劃成本高出實際成本百分之五十、一百，甚至更多的現象，這是一種保守落後的現象，它是妨碍工業的發展的，應即加以改變。

第二、工業部與各局應綜合若干相同廠礦主要產品的成本構成，進行對比的分析與研究，以便確定各個產業比較正確的成本費用的定額。

第三、認真貫徹工業部頒佈的成本管理制度。工業部各局各廠對於實行成本管理的一些必要條件應即盡可能地加以解決（如計劃固定、原材料價格固定、流動資金固定、固定資產折價與儲備標準統一，加強統計工作，搞好原始記錄，以及若干必要設備——如水錶、電錶的增補等）。

第四、有步驟、有重點地推行車間成本計算。把成本管理變為全體職工的行動。實行車間成本計算，不僅是實行成本計算的基礎，而且是給改行計件工資制創造必要的條件，只有實行車間的成本計算，全體職工在保證質量基礎上，為減低成本而奮鬥，纔有具體內容。對不同企業要有不同的要求。在一個企業中，作好準備工作後，可首先從一個車間、一個坑口作起，以便取得經驗，加以推廣。

第五、正確地規定與使用工廠內部積累與廠長基金。工廠內部積累和廠長基金，應建立在適當計劃定額和計劃成本的基礎上，糾正目前某些廠礦由於計劃成本不確所產生的內部積累的不合理現象，同時工業部對廠長基金的使用，應根據不同的部門與情況（如輕重工業與生產情況好壞等）分別予以適當的規定和調整。

第六、必須反對與防止在實行成本計算中的某些錯誤做法：如為減低成本，即忽視質量；或計劃把成本定高，實際上假降低成本，以及藉口減低成本，忽視職工勞動與生活條件必要與可能的改善。在生產中必要的安全設備和防護用品，應計入成本之內。

關於技術管理

提高質量是降低成本的必要條件，不能設想產品質量低劣，廢品很多，而成本能夠降低。這個問題是我們目前工業生產中的一個比較嚴重的問題。要提高質量，減低廢品率，就要進行技術管理。

為了有效地進行技術管理，首先需要克服那種輕視技術，輕視科學的錯誤態度，以及不很好地團結技術人員與職員的錯誤態度。

我們有些同志與一部分工人，只看到在恢復工業中有些簡單作業，憑着一些老技工的經驗，也搞起來了，於是就以為簡單地工人們的勞動不與其勞動的結晶——科學與技術結合起來，就可以一切，把『勞動創造世界』誤解了，產生各種輕視技術人員與職員的心理。

也有人以為過去工人做主人，現在強調技術，強調團結技術人員，就是技術人員做主人，工人又受『管理』了，因而灰心喪氣起來，這種看法也是錯誤的。

還有個別同志開始學了一點技術就自滿起來，輕視技術人員，以為他們可有可無。

為了加強技術管理，我們企業領導的同志應該重視與學習技術，並教育全體職工重視與學習技術，熟悉與遵守技術操作規程，遵守技術工程人員工作條例，凡違反這些規程與條例者以違反勞動紀律論處。同時也要加強對技術人員與職員的教育，根據可能使其主動地和工人團結工作。目前我們除了大量培養技術工人與技術幹部，加強對新工人的操作規程，遵守勞動紀律的教育外

• 並應注意解決以下問題：

第一、審定技術規程，並使之爲全體職工所掌握，建立與貫徹技術責任制。

第二、製定工程技術人員工作條例，使他們有職有權，職責分明，製定技術標準與質量標準。

第三、建立獨立的檢驗制度，加強化驗室的工作與實驗設備。

第四、製定檢修制度，試做制度。

第五、加強設計工作。

第六、實行技術與質量獎勵。

關於計件工資制與獎金制

目前我們實行的八級工資制，雖然出了一些毛病，有的需要加以調整，但總的來說是正確的。是能够推動生產前進的。但實行八級工資制須與實行計件工資制結合起來，纔能達到多勞多得，按勞取酬原則，纔能徹底克服工資制度中的平均主義。

應該充分認識正確的工資政策對於勞動生產率的提高有非常重大的作用，工資制度的正確與否影響生產極大，任何忽視這一政策的觀點都是錯誤的。

實行計件工資制最大的障礙是有些同志怕多支付工薪（現金），影響資金週轉；怕提高成本；怕工人比工程師還賺的多，造成混亂；怕各個生產單位工薪懸殊大，造成工人流動現象；怕行政工作配合不上等等。因而在思想上存在各種顧慮，雖然已經基本上具備了實行計件工資制的條件，但不積極採行。

另外一些企業由於缺乏統一的技術標準，缺乏必要的考工制度，尤其是缺乏比較合理的定額，也增加了實行計件工資制的困難。

因之：

第一、要說明計件工資制對於促進生產發展的重要作用，克服上述各種顧慮，使全體同志注意這個問題，廠礦與企業的領導機關，要經常注意研究與討論工資問題。要加強勞動工薪部門的工作。凡未設有專門的勞動工薪部門者，要建立起這一機構，並加強其工作，在未正式建立起這一部門之前，各廠、礦的人事部門應把工作重點放在勞動工薪上。

第二、要總結已實行計件工資制的企業單位的經驗，根據可能，逐步推廣計件制、包活制與計時獎勵制。應規定基本工資不變，相當時間內（目前暫時以至少半年爲宜）定額不變，以穩定工人生產情緒。

第三、積極創造實行計件工資制的條件：由有關部門製定統一的技術標準（首先搞好機、電工的統一技術標準），搞好合理的勞動定額，統一的考工制。有些制度尙不能由部、局統一規定者，可先由各廠製定，再由局加以統一，然後達到全區的統一，先搞主要的，由易作的到難作的，

由少而多。此外，還須製定必要的工薪立法（如統一的工薪計算原則；工作時間；加班加點；工齡加成；工具津貼；有損健康的作業津貼等）。

第四、改訂職員的薪金等級，調整技術人員的工薪（根據實際能力標準，不單憑學歷），實行技術人員與職員的與不能實行計件制工人的獎金制。

第五、在實行計件工資時，必須保證質量標準，檢查制度，保證遵守設備與操作規程。計件發由於勞動效率的提高，可能發生勞動力過剩現象，應妥為安置調劑。

（三）團結全體工人階級，積極參加改進企業的經營管理工作，為降低成本，提高質量，克服浪費而鬥爭，是全黨的任務

黨與群眾工作的幹部要克服不關心或不十分關心經營管理，認為這是行政上的事，而自己空喊面向生產保證生產監督生產的現象。應推廣過去某些保證生產的好的經驗（如大連玻璃工廠），主動地去瞭解這方面的情况，研究這方面的問題。

行政幹部要克服不善於依靠黨、工會、青年團實現計劃，對管理民主化不積極貫徹的思想。行政上應主動地及時地把企業生產及經營的情况，使黨與群眾工作的幹部瞭解，使全體職工瞭解，取得其協助，共同去完成。

要團結全體工人階級，必須要加強工人與技術人員和職員的團結，加強新老工人的團結，而首先則是黨政工青幹部的團結。只有這樣，纔能團結全體工人階級，有效地解決改善經營管理問題，達到增加產量、提高質量、降低成本，克服浪費之目的。

要使黨政工青幹部團結一致，主要關鍵，在於加強整體觀念，加強主人翁的責任感，把搞好生產，當作全體的共同的基本的任務，這個任務從具體政策與實際工作中體現出來，而不是空喊。黨政工青之間，應互相支持，多照顧對方，同心協力，搞好生產。克服那種相互抵制，相互掌權，只顧自己，不管別人，各搞一套的思想與做法。

根據目前情况，提出以下幾點，作為解決目前公營廠礦中黨政工青相互關係問題的方案。

1. 在一定時期內（一年、一季、一月）各廠礦的黨政工青應有共同的中心工作，為達到上述目的，各該期間內上級黨政工青的領導機關對各廠礦的中心任務的確定，應協同一致。
2. 行政上按月應按季向全廠職工或其代表會報告上月、上季與上一年度的生產及修建情况（包括資金盈虧、成本高低、質量好壞等），並提出下月、下季上一年度的生產與修建計劃，組織職工討論，積極接受職工的合理建議。任何拒絕職工的正確批評與拒絕職工合理建議的行為都是非法的。

3. 各廠礦的管理委員會，是在廠長或經理領導之下的各該工廠或企業中的統一領導機關。