

企业内部配套改革 资料汇编

(1985 — 1987)

沈阳轧钢厂

企业内部配套改革资料汇编

(1985.8—1987.9)

沈 阳 轧 钢 厂

一九八七年九月



1987年4月30日，赵紫阳总理（左七）来沈视察期间，接见了厂长高嵩山同志（左八）并听了关于改革情况的汇报。



1987年春节前夕，省委书记全树仁（前排左二），省委副书记，市委书记李泽民（前排左一）来我厂视察。



1987年6月，市长武迪生（左二）来我厂了解改革情况。



厂长高嵩山，带领职工不断探索企业改革的新路子。1986年被评为省、市劳动模范。



市委副书记张国光（左一），市委常委、经济部长刘金增（左二）来厂具体指导改革。



1987年7月，国家体改委副主任高尚全（左四）到我厂了解改革情况。



澳大利亚驻华商务参赞，一等秘书拉密先生（右一）听取我厂改革情况后，给予高度评价。

工 厂 简 介

沈阳轧钢厂是冶金工业部地方中型骨干企业，也是沈阳市地方财政五十经济大户之一。我厂始建于一九三三年，是一个有五十四年历史的老企业，目前已发展成为年产二十多万吨钢材的加工企业。现有职工 2,010 人（不含所属集体厂）。拥有固定资产原值 3,265 万元，固定资产净值 1,706 万元，占地面积 97,797m²。建筑面积 70,050m²。有二个主要生产车间：一车间中型车间有 $\phi 650\text{mm} \times 1 / \phi 508\text{mm} \times 3$ 横列式轧机一组；二车间小型车间有 $\phi 400\text{mm} \times 2 / \phi 318\text{mm} \times 4 / \phi 300\text{mm} \times 2$ 横列式轧机一组，主要产品有钢坯、中型材、小型材三个品种、二十多个规格。产品主要用于建筑和结构件，产品畅销全国二十七个省、市、自治区，有部分产品销往国外。主要产品有七个优质产品：热轧铁路道钉用 $16 \times 16\text{mm}$ 方钢为国家银牌产品；热轧 $\phi 10 \sim 18\text{mm}$ 小型圆钢为冶金部优质产品；热轧 $7.5 \times 7.5 \times 8\text{mm}$ 等边角钢为辽宁省优质产品、一九八六年国、部省优质产品产值率为 67.62%，一九八七年以来达到 73.70%。我厂一九八五年实行厂长负责制，一九八七年实行企业承包经营责任制，是沈阳市企业综合配套改革试点单位之一。改革给企业注入了新的生机与活力，使老企业焕发了青春，企业经济效益不断增长，一九八五年实现利税总额 1,999 万元，一九八六年实现利税总额 2,518 万元，今年 1—7 月实现利税总额 1,899 万元。企业一九八六年获省文明单位、市先进企业等 28 个市级以上荣誉称号。

编 者 的 话

为了便于总结企业内部配套改革经验，共同进行这方面的情况交流、研究和探索，我们汇编了这本资料。在内容上，搜集了企业推行厂长负责制以来（重点是实行企业经营责任制以后的）企业内部配套改革资料，包括改革企业领导体制、组织机构、干部制度、分配制度、劳动制度、经营方式等方面的资料。同时编入了一些企业内部配套改革组织领导者高嵩山同志的部分文章，其中部分在一些报刊上发表过或是在一些专业会议上的发言材料。在顺序编排上，考虑了按时间递进（即事物发展、变化过程），同时也注意了内容上的分类。但由于水平所限，加之时间仓猝，汇编时未能做好必要的修改。因此，不妥之处在所难免，对于大家提出批评意见，我们表示欢迎。

目 录

一、中共沈阳市委副书记张国光同志在听取我厂内部配套改革情况汇报时的讲话（一九八七年七月十一日）	（1）
二、高嵩山——深化企业改革的排头兵（一九八七年八月七日）	（4）
三、企业内部配套改革规划（一九八五年九月二日）	（5）
四、进一步搞好领导体制改革，推行厂长负责制的实施方案（一九八五年九月二日）	（10）
五、工厂管理委员会暂行工作条例（一九八五年九月七日）	（12）
六、关于建立工厂管理委员会若干问题的说明（一九八五年十一月十日）	（15）
七、沈阳轧钢厂建立工厂管理委员会试点的做法（一九八五年十二月三日）	（19）
八、建立工厂管理委员会，进一步完善厂长负责制（一九八五年十二月二十五日）	（21）
九、建立“管委会”是完善厂长负责制的重要步骤（一九八六年二月）	（24）
十、工厂管理委员会在厂长决策中的作用（一九八六年二月）	（27）
十一、沈阳轧钢厂工厂管理委员会工作条例（一九八七年六月修订）	（29）
十二、《沈阳厂长工作简讯》编者按（一九八五年九月二十五日）	（32）
十三、厂长依靠职工群策群力办企业，职工关心企业献计献策当主人（一九八五年九月）	（33）
十四、浅谈民主管理与厂长决策（一九八六年八月）	（36）
十五、试论厂长决策的民主化和科学化（一九八六年九月）	（40）
十六、建立工厂管理委员会，努力实现厂长决策的民主化、科学化（一九八六年八月）	（48）
十七、在实践中探索、在探索中实践、实现决策民主化和科学化（一九八六年八月）	（53）
十八、支持厂长行使生产经营指挥权，充分发挥党委的保证监督作用（一九八六年五月）	（58）
十九、如何理解党对企业的领导	（61）
二十、关于推行厂长负责制试点情况的报告（一九八六年四月十日）	（66）
二十一、以创造性的工作推进改革，千方百计的把企业搞活（一九八六年五月十九日）	（72）
二十二、经营目标和治厂方案（一九八七年三月十九日）	（80）
二十三、企业经营责任制合同书（一九八七年三月十九日）	（92）

二十四、实行企业经营责任制,探索搞活企业新途径(一九八七年二月)·····	(95)
二十五、沈阳轧钢厂《厂长工作条例》实施细则(一九八七年七月八日)·····	(100)
二十六、《党委工作条例》实施细则(一九八七年六月十八日)·····	(105)
二十七、沈阳轧钢厂《全民所有制工业企业职工代表大会条例》实施细则·····	(112)
二十八、完善企业领导体制及管理机构改革的实施方案 (一九八七年五月十一日)·····	(117)
二十九、原行政管理机构系统图·····	(125)
三十、现矩阵管理体制结构图·····	(126)
三十一、室、部基本职责和专业分工(一九八七年五月十一日)·····	(127)
三十二、对科室、车间下属编制的意见(供参考)·····	(131)
三十三、关于改革领导体制、管理机构和干部制度的工作报告·····	(136)
三十四、关于建立科学领导工作程序和正常工作秩序的决定 (一九八七年六月二十八日)·····	(142)
三十五、深化企业内部改革、完善企业经营机制(一九八七年七月)·····	(146)
三十六、扩大车间自主权的暂行规定(一九八五年九月十八日)·····	(152)
三十七、关于奖励制度改革的实施方案(一九八五年八月四日)·····	(154)
三十八、关于完善落实经济责任制情况的报告(一九八六年五月)·····	(160)
三十九、积极发展横向经济联合,不断增强企业活力(一九八六年二月)·····	(163)
四十、关于发展横向经济联合情况的报告(一九八六年四月)·····	(166)
四十一、发展横向经济联合促进改革,进一步把企业搞活·····	(171)
四十二、深化改革,推进企业管理现代化,促进经济工作的发展·····	(176)
四十三、不断深化企业内部配套改革,进一步增强企业活力 (一九八七年七月)·····	(183)
四十四、在深化改革中不断完善企业政工体制(一九八七年六月二十八日)·····	(190)
四十五、实行企业经营责任制,深化企业内部改革,进一步增强企业活力·····	(196)
四十六、如何增强人们对改革的心理承受能力?(一九八七年七月)·····	(203)
四十七、厂长不仅应当是企业家,还应当是“法律家”(一九八六年十一月)·····	(206)
四十八、浅谈实行经营责任制企业的经营者(一九八七年九月一日)·····	(210)
四十九、做好政治思想工作,开掘企业活力的源泉(一九八七年五月)·····	(215)
五十、改革者需要理解、信任和支持(一九八七年八月)·····	(220)
五十一、企业内部承包经营责任制实施方案(一九八七年十月)·····	(222)
五十二、企业内部承包经营责任制合同书·····	(231)
五十三、企业内部集体承包经营责任制实施方案·····	(254)
五十四、实行经营责任制更需要加强民主管理(一九八七年九月)·····	(259)
五十五、加强民主管理,充分发挥工会组织在改革中的作用 (一九八七年九月)·····	(262)
五十六、劳动制度改革实施方案(一九八七年十月)·····	(265)

中共沈阳市委副书记张国光同志在听取 我厂内部配套改革情况汇报时的讲话

(根据录音整理, 未经本人审阅)

一九八七年七月十一日

我看了你们的改革材料, 现在干部基本就绪了吧? 横向到底、纵向到边都搞完了吧?

在高崑山厂长谈到改革越彻底阻力越少时, 张国光说: 这是辩证的, 改革不是谁都能干的, 改革有外部条件, 有经济环境、政治环境, 紫阳同志(从沈阳)回去以后, 把改革和反对资产阶级自由化统一起来。为什么开始没让你们报(改革情况)呢? 主要是怕出问题、怕搞不好。现在改革已明确了, 可以报道了。在局部试点时, 为了稳定, 不能宣传。你们的(改革)情况我们从文字上都看了, 我来主要看这一段我们(轧钢厂)改革的主要经验有哪些, 还存在哪些问题, 就是不太顺的, 应发展的, 工作再尽善尽美一些。因为搞得再好也总有不完善的地方, 看你们还有什么问题, 从企业内也好, 从面上也好, 还需要研究的。

搞经营责任制, 第一步迈出去了, 改革要不断发展, 按赵紫阳、邓小平讲话精神进行。邓小平最近几次讲, 改革还是初级阶段, 是开头, 无论从我们搞经营责任制也好, 还是整个宏观考虑也好, 需要深化的东西还很多。下步应怎么迈? 总的思路我和金增议论了一下, 总的是这么想法, 我们现在的改革发展到经营责任制向内部迈开第一步的局面, 在轧钢厂迈开了第一步, 在沈阳走了前头。

改革本身不是目的, 改革传统的生产关系, 更大地解放生产力, 建设有中国特色的社会主义。社会主义最终战胜资本主义, 这是目的。改革是手段、途径, 还是什么, 我没有更深研究。改革有一个很重要的条件, 就是改革每迈一步, 都要有利于解放生产力, 有利于社会主义精神文明建设。

沈阳改革从今年有所推进, 是改革同建设和“双增双节”结合起来, 同调动职工积极性结合起来。

在高厂长汇报到由于搞内部改革, 企业效益提高, 上半年搞了责任分成, 奖金人人有份时, 张国光同志说, 现在还得撒点花椒面, 但随着改革要把这种观念逐渐改变。

在谈到报名竞争副厂长, 有些够条件的不敢报时, 他说, 够条件不报, 是我们多年来干部由组织任命等旧的习惯束缚着人的头脑造成的。

在谈到调动职工积极性时, 他说, 积极性不一定都靠发奖金。现在往往都说奖金不够用, 社会主义还是初级阶段, 很多东西还得靠积累。那么, 随着生产发展, 提高生活水

平，他（职工）有发言权了，有舞台了，积极性也出来了。

在谈到劳动组合时，他说，劳动组合，有些人谁也不要（举例子），新体制，我们看人要破除原来的观念，观念要转变，有的人本事不一样，是砖头，就按砖头搬，是瓦片就是瓦片，是大梁就是大梁，你给他放到（适合自己的）位子上，就能发挥作用。积极因素、消极因素在一定条件下是可以转化的，我们要研究用人，在用人上要有变化，改革要用竞争机制，给各层次人创造条件下，对人的看法要变。在旧体制下很多能人不行，在新体制下作用发挥出来了。人都想好，一定要创造使大多数想好的客观环境。旧体制僵化，一次分配定终身，很压抑人的积极性，干部能上能下、工人能进能出，肯定能进步，只要有本事，社会就能承认你。运动会为什么能创记录，主要是有促进、有竞争。

在谈到巩固、完善和深化改革，把多余的人裁减下来，搞第三产业时，他说，一搞试点，方向就明确了，将来企业的工人有进有出，干部能上能下，这才适合商品经济的发展。由于多年来低工资水平，多采用活劳动，劳动力积压，大量有余，各企业余出20%都可以，但余出来，劳动局解决不了，有社会效益问题，搞试点倒可以，看怎么搞，就把原料转移出去，消化了，通过横向联合对外可以，通过劳务市场也可以，或采取新途径也可以，一定要（把多余的人）分离出去。这是根本。本来一个人可以（干），非要放两个人，一方面要分离，一方面要有出路，走内部就业和横向联合的路子。在宣传造舆论的同时，要马上研究开辟就业的新门路，一定要注意职工利益问题，干部冗员是旧体制形成的。但决心必须下，必须把多余人员分离出去。

在谈到实行岗位工资、考工定级时，他说：你（高嵩山）岗位工资不要搞死，把档案工资和考工定级结合起来，一个人提供的劳动无非是从质量和数量上体现，在一个岗位提供一定数量产品和质量产品，但一个人的素质并不完全靠当时干的活（体现出来），随着考工定级，素质不断提高，甲很快能适应，乙适应不了，这样分配应不一样。那么，怎么办？靠考工定级、定岗，按岗位分配，定级挂档案工资，这样，他（职工）有奔头了，使他不断学习，企业就上来了。

听取汇报后，市委副书记张国光对我厂又提出了新的希望和要求，他说，对前段改革我不说了，都有了报道，总的可以概括：方向是对头的，工作做得是细致的，成果也是非常明显的。

经过你们努力，在厂长的带领下，你们带了个头，整个改革大环境好，企业素质好，领导思想一致，你们改革是不错的，既有决心，又有办法，这点我和金增意见是一致的。搞轧钢厂这种深化改革有个别和一般的关系，就是你们内部领导团结，企业素质好，而且厂长决心大，企业经济效益好，要研究、推广轧钢厂这样的经验和作法。总的看，（轧钢厂）较彻底地砸破了旧体制，建立了新体制。请金增你们经济部研究一下，在适当的时候可以把轧钢厂的经验交流一下。

对自己深化的问题，第一步先搞巩固，你们做了一个大手术，要有消化问题，不要光看顺利一面，还要看消极的一面，占领了一块高地就要巩固。我主张，还要找问题，尽管你们工作做得很细、很好了，但按辩证唯物主义规律性，任何事物都有两重性，这正是我们要解决的。所以，你们在巩固上，找问题上做点文章。第二，做深化探索的文

章，劳动组合、分配制度改革都可以搞，精心设计吧。党政工关系要理顺，这个问题我比你们保守。在十三大之前，企业内部改革，通过两权分离，搞活企业，怎么体现厂长负责制，通过承包和经营责任制，这些，事实上，你们已理顺了。

哪里影响生产力，就解决哪里问题，就解决轧钢厂问题。挖掘潜力，在增产节约上，调动广大职工积极性，通过改革教育大家，通过改革成果，去激励大家。

事物的发展有一个过程、时间，沈阳市的改革已走在了前头，你们内部的改革也较靠前了。再往前走，怕整个社会接受不了，影响你的形象。在机构改革上，按 23 号文件，再探索工作，对政工人员再加加码，可以兼职，提高每个人的劳动生产率，把思想政治工作做到家，做细，你们（改革）搞得越好，一条也是思想政治工作，要把劳动组合、分配制度搞好，把劲往这上使。

随着市场变化，产品要适应，要灵敏、要深入进行企业内部运行机制配套改革。在几个机制方面，把很重要的自我约束机制说一下，一般看来，一是企业微观行为和宏观配套，有的企业只重近期的，不重视长远的。要重视投入，尤其对企业宏观有效的，要投入，使这四年（承包四年）为国家多做贡献，把职工队伍建设好，使企业有后劲。第二就是分配扩大化问题，这几年往往说成是厂长负责制带来的，内部动力推着厂长多分点。增产增收，职工福利改进，收入增加是对的，生产发展了，生活也随着发展，但要控制消费基金的增长，控制奖金的发放，要使分配的增长，不超过劳动生产率的增长，在迈好第一步的基础上，把第二步迈出去，一定要建立中国特色的社会主义，处理好国家、企业、个人三者之间的关系。

高嵩山 深化企业改革的排头兵

1985年7月，改革的大潮把36岁的高嵩山推上了沈阳轧钢厂厂长的岗位。两年时间，他以勇于创新，大胆改革的实践使企业发生了巨大变化，经济效益连续3年稳步增长，利税总额每年以30%的速度递增。昔日默默无闻的轧钢厂，如今成为辽宁省文明单位和沈阳市先进企业。

企业要搞活，出路在改革。高嵩山当厂长后，大刀阔斧地进行了企业内部的各项改革，3年迈出3大步。1985年进行了企业经营方式、横向经济联合等项改革，使企业由“改革迈不出步子”的后进单位，跃为改革的先进企业；1986年进行了以厂长负责制为龙头的企业内部15项配套改革；1987年又第一个申请并首批在全市率先实行企业经营责任制的试点。

改革使轧钢厂这个有50年历史的老企业真正焕发了青春和活力。近两年是企业“六五”期间经济效益最好、职工收入最高、企业获得荣誉称号最多的年景，产值突破1个亿，钢材总量突破20万吨，利税总额突破2500万元。去年提前两个月完成国家计划后又主动为国家上交70万元利润，成为沈阳市成本降低、利税显著增加的10户企业之一。

改革，是前无古人的创新事业，没有现成路可走。高嵩山这个具有敏锐思想的厂长，以强烈的改革意识，在实践中勇于探索改革的新途径。实行厂长负责制以后，他在全市第一个建立了工厂管理委员会，并探索了一套环形决策程序，实现了决策的民主化和科学化，使企业的12项重大决策无一失误。在企业面临原料短缺、资金严重不足的生死存亡关头，他从企业实际出发，广泛发展横向联合，同全国7个省21个地、市的68个单位建立了横向经济联合，开辟了新的原料供应基地。

机构庞大，干部队伍臃肿，是企业多年想改而不敢改的老大难课题。高嵩山冲破关系网，对原有机构和干部制度进行了大刀阔斧地改革，政工机构由原来的13个，减为4个，政工干部由72人减为36人，行政机构精简了30%，中层干部精简了33%。他还在全厂公开招聘副厂长和中层干部，打破了干部职务和待遇的两个终身制，极大地调动了全厂职工的积极性。

高嵩山的改革，赢得了党和人民的赞誉。他被评为沈阳市优秀厂长、优秀知识分子、市、省劳动模范。今年“五一”前夕，赵紫阳总理来沈视察期间，听取了高嵩山关于实行企业经营责任制情况的汇报，给予了肯定和鼓励。

（原载《改革之声》1987年8月7日专刊）

企业内部配套改革规划

为认真贯彻落实市大中型企业领导干部会议和市局改革工作会议精神，进一步搞好企业经营指导思想的转变，加快企业改革的步伐。把企业搞活，特制定企业内部配套改革规划如下：

一、进一步转变企业经营指导思想，树立有计划的商品经济观念，实现五个转变

抓好各级领导干部的指导思想转变。经过组织党政领导班子学习和举办中层干部培训班，抓整党促改革，紧密联系我厂的实际，使广大干部认清搞好经营指导思想转变，树立有计划的商品经济思想，是搞活企业的重要前提，只有树立起市场观念、竞争观念、信息观念、价值观念、投入产出观念和科学决策观念，才能把企业由封闭式的生产型，转变为开放式的经营开拓型。

使广大干部逐步学会用有计划的商品经济的思想去观察、分析、处理问题，实现五个转变。即由单一计划调节，靠计划安排生产转到在计划调节的同时积极搞好市场调节与商品交换；由习惯于供给制、分配制转到面向市场、面向用户；经营方式由单一生产转到“一业为主，多种经营”和发展横向经济技术联合；企业管理体制由集权型转向分级分权型；企业管理手段由靠行政命令手段转向用经济或法律手段管理企业。

二、进一步搞好领导体制改革，加快推行厂长负责制，逐步建立起一个具有开拓进取型的领导班子

1. 端正认识，深刻理解实行厂长负责制是企业领导体制的重大改革。实行厂长负责制是解决企业无人负责、无权负责、无法负责的问题。必须加强生产经营统一指挥，解决企业领导体制上的决策慢、效率低、无人负责的弊端。

2. 明确划分厂长、党委、职代会的职责权限，制订好“三个条例”，进一步理顺好党、政、工三者关系，明确各自职责权限，紧紧围绕企业生产经营目标，做好本系统的工作，真正做到三加强，使三个系统的工作不断走向制度化。

3. 建立起以厂长为首的、统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理体系。决策层：

厂行政领导体制的改革分两步走；第一步在厂长统一领导下，实行厂长、副厂长（总工程师、厂长助理）职能分工负责制；第二步待具备条件后实行“一长三师制”。

成立工厂管理委员会，作为协助厂长进行经营决策的组织形式，工厂管理委员会由厂长、党委书记、工会主席和企业生产技术、经营管理方面主要负责人和优秀工人代表

九~十一人组成。会议由厂长主持，委员会讨论，最后厂长作出决策。

在厂长直接领导下成立“企业管理办公室”作为厂长生产经营决策的智囊和参谋机构，兼工厂管理委员会办公室的日常工作。

建立监督保证体系，除充分发挥党委和职代会保证监督、民主管理外，并在厂长直接领导下成立“审计室”负责对企业经营活动的监督。

进一步改革干部管理制度，企业中层以下（含中层）行政和党群干部由厂长和党委分别管理，对行政中层以下和中级知识分子以下的技术干部的管理，在厂长直接领导下，成立干部科。

对干部要打破终身制。一律实行聘用制、任期制。厂长任期四年，中层干部任期二年，根据工作情况厂长可随时聘用和解聘干部，干部成绩优异可连聘连任。

改进领导工作方法，建立正常工作秩序，建立与健全例会制度、请示报告制度、厂长工作日程标准化表等，从而使厂长从“文山会海”和繁杂的具体事务中摆脱出来，抓大事，想决策。

开展“致厂长一封信活动”，作为厂长密切联系群众，倾听群众呼声，改进领导工作和发动职工积极参加民主管理的一种方法。

管理层：

为保证厂长经营决策的正确贯彻执行，中层管理职能机构起重要的指导、协调、服务和承上启下的作用，是企业横向管理的中心环节。

因此，要把纵横管理层次理顺好，我们要按照“三个层次”和“四个体系”（即：生产经营决策体系；生产技术指挥体系；经营管理体系；监督保证体系）。本着精兵简政，提高效能的原则，对现有职能机构和干部进行一次全面的调整。

执行层：

要进一步简政放权，逐步划小核算单位，增强企业内部的活力。

三、进一步简政放权，划小核算单位，完善企业内部以承包为主的经济责任制

1. 厂部对基层进一步简政放权，实行分级分权管理，为搞好经营指导思想转轨创造条件。根据国务院和省、市、局扩大企业自主权的规定，结合逐步划小核算单位的需要，我们要进一步扩大车间人事安排、职工奖惩、奖金分配以及资金使用，生产指挥，生产经营等自主权，制订“扩大车间自主权的暂行规定”，为使车间由单一的生产型转变为生产经营型积极创造条件。

2. 逐步划小核算单位，进一步完善以承包为主的经济责任制。划小核算单位是大中型企业在改革、搞活的实践中创造出来的一条成功的经验。但在学习和运用这一经验时，要从我厂实际出发，因地制宜地加以推广和应用。

凡具备条件的辅助生产车间、部门可先行一步，机修分厂、汽车队等已开始试行划小核算单位的作法，实行自主经营，独立核算，自计盈亏，经济承包的形式，同时还要逐步发展成立综合贸易公司、科技咨询公司、销售经理部等。

凡暂时不具备条件的一线生产车间要晚行一步，我们制订了“划小核算单位的实施方案”，发动群众讨论，培训队伍加强基础建设工作，制定实施措施，争取于1986年开始对全厂十个二级核算单位，在全厂小宏观的控制下，全部实行自主经营，独立核算，自计盈亏的经济承包方法，提高企业综合经济效益。

3. 发展专项经济承包，在国家和省、市经济政策允许的范围内，属于企业专用基金列支的技术改造，大修理基本建设外包工程项目，可实行企业内部承包。例如，今年热力网改造工程我们就实行了内包（实行劳务承包）。

4. 进一步搞好企业内部奖励制度的改革，在企业暂未进行工资改革的情况下，为合理的使用企业留利后提取的奖励基金，本着责、权、利相结合，国家、集体、个人利益相统一，职工劳动所得同劳动成果相联系的原则，并参照国务院(1985)2号和劳人薪字(1985)13号文件精神，我们要进行奖励制度的改革，改革奖励形式为三种：奖励工资，经济责任制基础奖，最佳效益加奖。

四、重视人才开发，充分挖掘人才的潜力，提高企业素质

1. 进一步落实知识分子政策，全面贯彻执行好厂党委关于进一步落实知识分子政策的决定”二十条，对知识分子真正做到在政治上充分信任；在工作上合理使用；在生活上关心照顾，充分调动知识分子的积极性。

2. 进一步改革干部制度，广开用人之道，打破干部的终身制，坚持新时期用人标准“招贤纳士”不拘一格的选拔重用人才。

3. 从大专院校和社会上广招人才，使企业成为人才吸人器。聘请高等院校、科研单位的科研人员作企业的顾问，同高等院校、科研单位建立密切联系，更好地推进企业的技术进步和管理进步。

4. 进行企业内部教育制度改革，努力创造办学条件，抓紧完成西厂教育楼的工程，培养师资，扩大教育经费，智力投资、鼓励职工学习和深造，加速人才的培训。

5. 制订和落实好“七五”规划中职工培训规划，制定培训措施，采取各种办学的方式、实行内培和外培、脱产与业余，以及输送职大、业大、函大、电大和厂内举办职工学校、技工学校多层次、多渠道、多种方法进行培训，到一九九〇年，厂级干部必须达到大学文化水平；中层干部全部达到大、中专文化水平（其中达到大学水平达到26.2%，大专水平达到65.8%，中专水平占8%）。同时要加速现有知识分子的技术知识更新工作，五年要增补一百名各种技术骨干，“四师”（即工程、经济、会计、统计）人数要占干部总人数的15%以上，工人技术水平平均达到五级工水平以上，使企业的职工的文化、技术、业务素质有较大的变化。

五、实行“一业为主，多种经营”，扩大企业经营服务领域，提高企业综合经济效益

面对商品经济发展的新形势，我们必须以变应变，加速实现经营战略的转移，要在大力发展主导产品的基础上，充分发挥企业的优势，坚持一业为主，多种经营，广开生产