

永恒的课题

——
企业管理与思想政治工作论文集

刘士聘

著

中国建材

社

53

图书在版编目(CIP)数据

永恒的主题:企业管理与思想政治工作论文集/刘士聘

著. —北京:中国建材工业出版社, 1998. 11

ISBN 7-80090-688-4

I. 永… II. 刘… III. 企业管理-关系-思想政治工作-
中国-文集 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 33120 号

永恒的主题:企业管理与思想政治工作论文集

刘士聘 著

中国建材工业出版社出版(北京海淀区三里河路 11 号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

廊坊市万隆印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张:11.5 字数 257 千字

1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—3000 册 定价:20.00 元

ISBN7-80090-688-4/F·88

序

《永恒的主题——企业管理与思想政治工作论文集》同广大读者见面了。

自八十年代开始的城市经济体制改革,企业整顿、企业升级、实行厂长(经理)负责制、承包经营责任制、三项制度改革、转换经营机制、建立现代企业制度、三改一加强、学邯钢经验等一系列活动,使我国经济得到了迅猛发展。建材企业机制也发生了翻天覆地的变化,从单纯的生产型过渡到生产经营型,目前又在进一步向资产经营型公司发展。

在这个过程中,我国逐步明确了市场经济的发展方向,确立了社会主义市场经济体制。一些先进的管理经验和经营理念在实践中得到运用和发展,需要我们去了解、熟悉,并加以研究和提炼,用以指导企业的生产经营工作。作为有中国特色的企业改革和管理,亦在这个过程中逐步形成,而构筑其理论和实践基础的则是千千万万从事研究和实际工作的企业经营管理工作者。

本书作者——刘士聘先生就是其中之一。他长期从事建材企业管理方面的工作,勤于思考、勤于总结,在管理理论上多有研究和著述,也是中国建材企业管理协会刊物的积极撰稿人之一。刘士聘先生在企业一线工作二十余年,综合我国企业改革和发展历程,结合自己所在的江苏天辰股份有限公司的实际,边实践,边思考,边研究,先后撰写和发表了数百篇上百万字关于

企业管理和思想政治工作方面的论文,有数十篇获奖。《永恒的主题——企业管理与思想政治工作论文集》就是精选了其中近六十篇论文编辑而成的。

本书是刘士驷先生献身改革开放事业十几年的心血之作,是一部关于研究探索我国企业改革和发展的论文集。该书记载了作者对企业管理和思想政治工作长达十余年的实践与探索的历程,集中探讨了我国企业改革和发展中的这一永恒主题。本书注重理论联系实际,主要以企业和发展为视角,从一个侧面、一个角度反映了我们所处的时代企业发展的风云变化,折射了企业改革发展的不平凡历程。即使以现在的眼光去看,作者十几年前的作品仍不乏许多真知灼见,引发我们对企业改革与发展过程重新进行一番浏览和审视,并从中获得许多新的认识。回味和思考将会使人们更加清醒地认识到我们所肩负的历史使命,更加清楚地认识到改革开放方针的伟大和正确,进一步增强对国有企业改革与发展的信心,使我们曾经有过的疑虑冰释瓦解,使我们更加舒畅坦然地投入到企业改革和发展的工作中去。同时,也使我们进一步体会到深化企业改革、加强企业管理和思想政治工作的重要性和必要性。企业改革与发展,是一个循序渐进的过程,不可能一蹴而就。在这个过程中,加强企业管理和思想政治工作是一个永恒的主题,是搞好国有企业的重要手段和措施。

在《试论承包制与短期行为》一文中,作者较早地意识到企业实行承包责任制所引发的一些短期行为弊端,并提出了一些对策措施,显示出作者敏锐的观察力和高度的责任感;在《推行岗位技能工资制必须处理好十个关系》一文中,及时总结和分析了企业推行岗位技能工资制过程中出现的若干问题,为企业科

学决策提供了参考;在《浅谈建立社会主义市场经济体制下劳动竞赛的新特点》、《劳动竞赛必须实现自身优化》、《试论劳动竞赛在“两个转变”中的地位和作用》等文中,研究了在实现两个根本性转变过程中,如何开展劳动竞赛的问题,提出了结合时代新特点,发挥社会主义劳动竞赛的积极作用的对策和措施;在《重视以活动为载体,融思想政治工作于活动之中》等文中,对新时期如何开展思想政治工作进行了深入的研究,提出了许多很有价值的意见。

总之,本书的探讨和论述,无疑对广大企业管理工作者和研究人员具有重要的参考价值。

希望本书的出版有助于普及和提高企业管理知识水平,有助于各级企业管理者们,在改革开放形势下不断提高工作水平。

国家建筑材料工业局副局长

中国建筑材料企业管理协会会长:



一九九一年十一月二十五日

目 录

实行厂长(经理)负责制后党组织如何发挥保证监督作用的探讨	(1)
推行企业严格的科学管理 全面提高企业素质	(8)
推行浮动工资制 深化经济责任制	(19)
承包到岗 竞争到人	(27)
浅谈完善企业科室责任制	(33)
在推行企业经济责任制中如何发挥思想政治工作的作用初探	(38)
搞活企业内部分配要妥善处理好十个关系	(43)
在搞活企业内部分配中做好思想政治工作	(46)
竞争促进优化 风险催人奋发	(51)
试论思想政治工作的立足点和归宿	(58)
在企业承包中深化经济责任制	(62)
优化组合 动态考核	(66)
对深化企业人事制度改革的探索	(70)
企业实行全员劳动合同制的实践与探讨	(76)
试论承包制与短期行为	(84)
我们是如何进行合同化管理的	(91)
深化企业内部分配制度改革与实践与探讨	(94)
试论企业管理与思想政治工作	(101)
消除内耗 功在人和	(107)

运用系统工程搞好基础管理工作·····	(111)
浅谈企业工会在“质量、品种、效益年”活动中的地位·····	(118)
建立民主分配机制 探索群众工资工作途径·····	(122)
创造活的机制 激发活的动因·····	(129)
确立工人主人地位 重塑干部公仆形象·····	(133)
试论企业工会与公关工作·····	(140)
深化医疗保险制度改革建立职工供养亲属医疗互助金制度 ·····	(144)
谈企业“双定”工作与岗位技能工资制·····	(148)
紧密联系改革实际 深入开展“三爱”教育·····	(152)
推行岗位技能工资制必须处理好十个关系·····	(158)
岗位技能工资制在我厂的实践·····	(169)
运用公关科学决策 让企业销售“活”起来·····	(182)
全心全意依靠工人阶级 齐心协力共建职工之家·····	(187)
深化改革与劳动竞赛刍议·····	(192)
适应市场经济需要 自觉塑造企业精神·····	(202)
试论市场经济条件下“创企业精神,树主人翁形象”·····	(207)
改革是工会的主旋律 职工是改革的主力军·····	(214)
企业聘用制干部管理问题刍议·····	(220)
搞好劳动争议调解工作 切实维护双方合法权益·····	(226)
企业文化建设的实践与探讨·····	(233)
时刻把职工的冷暖放在心上·····	(240)
适应“五求” 立足“五抓” 务实求是·····	(246)
劳动竞赛必须实现自身优化·····	(254)
利用优势 发扬特色 积极探索思想政治工作新方法 ·····	(261)

企业工会劳动保护群监工作 ABC	(266)
实行集体合同制度是提高工会地位的机遇和挑战	(273)
职工民主管理是建立现代企业制度的助推器	(281)
企业走向市场后的管理走势分析及对策	(290)
以剖亏为契机 以“创树”为动力 切实抓好班组民主管理和制度建设	(298)
坚持以人为中心的柔性管理 塑造新时代的企业之魂	(303)
工会干部讲政治就是要履行好维护职能	(309)
对深化“创树”主题教育活动的思考	(315)
试论劳动竞赛在“两个转变”中的地位和作用	(321)
关于企业转机建制中工会工作的思考	(327)
试析工会劳动法律监督的发展趋势	(334)
重视以活动为载体 融思想政治工作于活动之中	(341)
再造国有中小型企业管理模式探析	(348)

实行厂长(经理)负责制后 党组织如何起保证监督作用的探讨

改革企业领导体制,实行厂长(经理)负责制,是国家委托厂长(经理)全权负责企业的生产指挥、经营管理的一种企业领导制度。在实行厂长负责制以后,究竟如何正确理解和坚持党对企业的领导?如何正确认识党委在企业中的地位?如何正确认识党委的保证监督作用?这在理论上和实践上都是需要认真探讨研究的重大课题,也是实行厂长(经理)负责制以后必须解决的一些根本性问题。

(一)

党中央决定改革领导体制,于1984年5月首先在部分国有企业中试行厂长(经理)负责制。这是经过反复实践摸索出来的一种新的管理企业领导制度,对此我们要有充分的思想认识。《中共中央关于经济体制改革的决定》指出:只有实行厂长(经理)负责制,才能适应现代化企业特点的要求,早在一百多年前,马克思、恩格斯就根据他们对资本主义社会化大生产的考察,对企业需要一个权威负责指挥作出科学论断;五十多年前,列宁从社会主义实践中也得出同样的结论。可惜在我们的企业中一直没有按这个客观自然规律和经济规律办事。过去在不少企业里,党委领导下的厂长负责制,实际上是党委书记负责制。实行的是所谓“一元化领导”,实际上是“一人说了算”,大事小事都得

由“一把手”表态才算数，这就形成了以党代政，党政不分，党不管党，这既削弱了党的领导，也妨碍了企业生产行政指挥系统的建立和健全。

实行厂长(经理)负责制后，最根本最突出的变化就是党委从对生产行政工作的直接指挥决策转变为保证监督。由于传统观念和习惯势力，这就相应的带来了一系列新的问题，正如有的同志所担心，实行厂长(经理)负责制后会不会削弱党的领导。这些同志认为，《决定》把书记列为“老五”，排在一长(即厂长)三师(即总工程师、总经济师、总会计师)之后，这不是加强党的领导，而是削弱党的领导，我认为这种认识是不正确的。事实上实行厂长(经理)负责制没有削弱党的领导，厂长(经理)没有也不可能脱离党的领导。依靠党和依靠群众这两条根本原则，仍然是厂长(经理)必须遵循的原则。同时，对企业党委来说，实行厂长(经理)负责制后，虽然把生产经营和行政管理的决策和指挥权交给厂长(经理)了，但是在保证监督党的路线、方针和政策的贯彻执行，深入调查研究，集中主要精力和时间抓好党的建设和职工思想教育等方面对党委提出了更高要求。

《决定》对企业党组织的工作做了明确规定：“要积极支持厂长行使统一指挥生产经营活动的职权，保证和监督党和国家各项方针政策的贯彻执行，加强企业党的思想建设和组织建设，加强对企业工会，共青团组织的领导，做好职工思想政治工作。”这一规定表明，加强党的领导，主要是思想政治领导和方针政策的领导。还有不少人认为，实行厂长负责制，“就是把书记的权放给厂长，党委成了空架子”。我认为这种认识是片面的。首先我们应该明确，实行厂长负责制并不是权力的再分配，而是企业领导体制的重大变革。其次是作为法人代表厂长，应该拥有生

产经营、行政管理的领导权,决策权和指挥权。并不存在所谓“把书记的权放给厂长”,而是这个权本来就是厂长的,“还权于政”是顺理成章,是“题中之义”,更是党委在领导方式上的重大转变,在某种意义上说,用法律的形式分清了党政职责,进一步从组织上解决了企业中长期存在的党政不分的弊端。

(二)

实践已经证明,实行党委领导下的厂长负责制,不利于社会化大生产的发展。因为社会化大生产需要有集中统一的指挥,需要有明确而严格的责任制,需要对紧急任务作出当机立断的处置。在商品经济条件下,还需要有机动灵活的生产经营决策。而这些都是党委领导下的厂长负责制所没有的。

为了使企业在实行厂长负责制后,能充分发挥党委的保证监督作用,还必须破除一系列旧的思想观念,从根本上扭转党委领导下的厂长(经理)负责制所形成的观念,从思想上适应新的领导制度。目前,我觉得要破除以下三个观念,弄清三个统一,明确党委保证监督的含义。

1. 破除“党委是企业领导核心”的观念,明确保证监督是手段和目的的统一。党的领导是路线、方针、政策的领导。企业“党委的领导,主要是政治上的领导,保证正确的政治方向,保证党的路线、方针、政策的贯彻,调动各个方面的积极性。”(邓小平:《在全国科学大会开幕式上的讲话》)。这种领导,是通过党委的保证监督作用,党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用实现的。要明确党委的工作体现党的领导,党委保证监督是手段和目的的统一。保证是目的,监督是手段。监督是为了

更有效地实现保证,没有监督就难以起保证的作用。

2. 破除“党的一元化领导”的观念,明确保证监督是责任和权力的统一。党的一元化领导是在民主革命时期形成的,那时,党的中心任务是领导革命战争,任务比较集中、单一,在这种情况下,强调党的一元化领导是必要的、正确的。但建国以后,我们面临的是社会主义建设的任务,远不象过去那样集中、单一,因此这种制度已经不适应新的历史条件和新的任务。问题在于,我们没有随着工作任务的转变相应地改变领导制度,而是继续把一元化领导沿袭下来了。这就使得党政不分、权力过分集中于党委的现象愈来愈严重。正是由于这种传统观念的影响,有些人认为实行厂长负责制,党委“退居二线”、“没有实权”了。因此也就“无法监督,保证不了”。我觉得保证监督既是责任,又是权力。保证监督,就是把光荣的责任和重大的权力赋予党委。只有认清党委的责任,树立正确的指导思想,才能正确有效地行使权力。反过来说,只有充分行使自己的权力,才算忠于职守,尽到责任。

3. 破除“权力领导”的观念,明确保证和监督体现了企业领导体制改革后党委工作内容和形式的统一。实行厂长(经理)负责制后,应当承认党委的权力比实行党委领导下的厂长负责制时是缩小了。但是由于集中精力加强党的思想建设和组织建设,做好思想政治工作,从根本上说,党的领导改善和加强了。《决定》明确指出,企业是一个实体,是法人,厂长是其代表。而企业党组织则是工人阶级的政治组织,这是两个不同范畴的概念。企业党组织不应是向群众发号施令的权力组织,不能靠权力领导,而是靠党员的先锋模范作用,靠思想政治工作,靠保证监督来发挥作用。过去实行党委领导下的厂长负责制,党委处

于全面领导、全权负责的地位。随着全党工作重点的转移,现代企业的特点要求实行厂长负责制。这种领导体制要求企业党委从全面领导的位置上退下来,保证监督党和国家各项方针政策的贯彻执行,这是企业领导体制改革的客观必然。

(三)

党委保证监督的内容,是亟需努力探索的重大课题。就目前来讲,我认为讲保证监督不可事无巨细,应该主要是围绕党的方针政策和国家的法律法令,经济工作的指导思想和企业经营活动的大政方针,党风党纪以及干部队伍的思想组织建设,财经纪律和财务制度,职工民主权利和民主管理等方面。保证监督的形式是可以多种多样的。

那么,究竟应该通过什么途径,采取什么形式来实施党委的保证监督呢?

我认为建立健全各种制度,实现保证监督的制度化、规范化和具体化,是企业党委搞好保证监督的有效途径。具体要建立五种制度,树立五个观点,实施保证监督作用:

1. 建立厂长(经理)向党委报告工作的制度,树立一盘棋观点,明确党政分工,行使保证监督作用。

领导体制改革后,该厂长管理的工作,书记不直接插手。党委要运用协调、协助、协同的方法,使思想政治工作和行政工作紧密结合。也就是说,党委在厂长决策前主动协助,提出建议和意见,在决策中注意协调职代会和群众同行政的关系;在决策后在思想政治方面协同行政,保证决策的顺利实施。厂长要定期向党委报告自己的工作,求得党委的支持、保证和监督,尤其在

企业长期发展规划,年度工作方针、目标、计划,企业机构设置,行政干部的聘用,重要的规章制度的建立或废除,全厂性的奖惩和分配方案以及其它重大问题上,要多听听党委的意见,树立全厂一盘棋的思想。

2. 建立党政工团联系会议制度,树立同步观点,加强党的组织建设和思想建设,起好保证监督作用。

实行厂长(经理)负责制后,一方面要强化生产行政指挥系统,做到决策快、指挥灵、效率高;另一方面要协调好党政工团各方面的工作关系,保证步调一致。厂长要自觉接受党委领导,服从党委领导。党委要热情支持厂长工作,维护行政指挥系统的权威。为了使企业党组织适应改革的形势,必须按照“四化”要求及时选拔和配备能与行政干部合作共事的党的政治工作干部,并要在认真总结过去经验教训的基础上,按照新形势的要求,制订党委和支部的工作实施细则,使党的工作职责明确、规范明确、标准明确。充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。

3. 建立调查研究的制度,树立服务的观点,发动职工群众参加民主管理,体现保证监督作用。

党委应经常围绕企业生产经营活动和职工的思想搞专题调查研究,为厂长正确决策当好参谋。对决策中的失误或不当,应及时提醒厂长并提出改进建议,帮助厂长堵塞漏洞。这就必须从领导思想上注意与厂长同步,工作方法上注意与生产结合,领导艺术上注意讲究灵活。在发挥党委作用的同时,还必须依靠职工群众,充分发挥他们的积极性、主动性、创造性,吸引他们积极参与同企业兴衰存亡攸关的大事。其形式主要是定期召开职工代表大会,行使职工民主管理的权利,发动职工代表和职工群

众定期评议中层以上领导干部,组织讨论企业中的重大决策等。

4. 建立党政领导班子生活会制度,树立两分法观点,并通过党的纪律检查工作,加强保证监督作用。

要使党政领导融洽一致,亲密无间,就必须建立定期生活会制度,经常开展批评和自我批评,发现问题的苗头及时解决,批评和自我批评的主要内容是围绕贯彻执行党的方针、政策和国家的法律、法令以及上级指示的情况,而企业党的纪律检查委员会的任务之一,就是协助党委整顿党风。检查党的路线、方针、政策的执行情况,保证企业按国家的法律、法令办事,不偏离社会主义方向。

5. 建立书记和厂长(经理)联系的制度,树立超脱的观点,通过加强思想政治工作,发挥保证监督作用。

书记和厂长(经理)只有经常交换意见,保证信息畅通,才能加强密切的联系,做到重要决策事先沟通,决定的问题及时通报。凡是厂长(经理)决定的事情,书记要知道;凡是党委或书记决定的事情,厂长也要掌握。作为厂长,在处理领导关系问题上要有民主的作风,要把经济工作、思想政治工作、民主管理工作三者都兼顾起来。作为书记,在处理领导关系时要树立超脱的观点,要改变过去包揽行政事务的倾向,集中精力保证执行党的路线、方针、政策,充分发挥思想政治工作对经济工作的保证作用。结合本单位的实际,采取多种形式,以党的路线、方针、政策为指导原则,认真解决改革中出现的各种思想问题,带领广大职工积极投身于改革实践中去。

(1985.12.14)

推行严格的科学管理 全面提高企业素质

建设具有中国特色的社会主义现代化企业是推行管理现代化的战略目标,实现管理现代化。目的是为了改善企业素质,增强企业活力,提高经济效益,促进生产力的发展。随着经济体制改革的深入发展,我们要在进一步搞好企业内部配套改革的同时,努力探索企业管理现代化的路子。

一、推行严格的科学管理,提高企业自我发展能力

实践告诉我们,推进管理现代化必须和我国国情和工厂实际紧密地结合,必须掌握实事求是,从实际出发,从基础工作做起。因此我认为,科学的、先进的、现代化的管理首先是要求我们工厂要有一个总体的设想,要有一个企业管理现代化的总体规划。至少要做到以下六个方面。

1. 推行全面质量管理,提高市场竞争能力。

全面质量管理是组织企业全体职工和各个部门,综合利用现代化科学和管理技术成果,控制影响质量的全过程。全面质量管理阶段是从六十年代开始的。它有四个特点:第一,全面质量管理的对象不仅包括产品质量,还包括同产品质量有关的各项工作的质量;第二,全面质量管理的范围是全面的,设计、生产、销售的全过程;第三,全面质量管理是全员性的质量管理;第四,全面质量管理是运用多种管理技术和管理手段的综合性管理。这四个特点是都是围绕一个目的,就是要用经济的办法研

制和提供用户满意的产品。这里最根本的地方,就是要使“用户满意”,一切为用户服务。“对用户负责”这也是社会主义企业推行全面质量管理的指导思想和基本原则。

社会主义企业之间的竞争,主要取决于产品质量的优劣,优胜劣汰,这是客观必然,我们必须正视这个现实,勇于竞争,善于竞争。马克思曾指出,竞争不是工业竞争,而是商业竞争,在我们这个时代,工业竞争只是为了商品而存在。马克思讲这些话,当时是针对资本主义说的,但道理也适用于社会主义。工业竞争是商业竞争的基础。商业竞争是实现工业竞争的条件。它能及时暴露出先进企业与落后企业的矛盾。竞争作为商品经济的客观规律,它对社会生产的作用就在于以强大的外在经济压力教育和迫使商品生产者,以本企业的生存和发展,为获得较多的经济效益而提高质量,提高劳动生产率,降低成本,进行廉价生产,使商品在市场上以优质价廉占据竞争优势。

实践证明,全面质量管理,特别是致力于建立一套质量保证体系是真正的企业家所必须具备的领导艺术和经营技巧,而管理思想、质量意识,是支配质量保证的灵魂,首先领导要有变革质量管理的胆识,全员要树立牢靠的质量意识。对我们生产水泥产品的企业来说,过去一度对质量不够重视,认为水泥是“俏产品”、“热门货”,是“皇帝女儿不愁嫁”,都是用户找上门,甚至踏破门还买不到。所以,在水泥企业要树立全员的质量意识,要建立质量保证体系,就要下硬功夫,在这方面,企业主管生产经营的干部首先必须学会质量管理的科学方法,积极动员组织全体职工参加质量管理活动。要充实质量管理和检验机构,要把产品质量与职工的荣誉和物质利益结合起来,使质量指标在工资、奖金分配上具有否决权,千方百计为用户提供优质产品和优