

搞活企业 迎接挑战

中共四川省计经委政治部 编

.9



四川省社会科学院出版社

搞活企业 迎接挑战

中国共产党四川省计经委政治部

四川省社会科学院出版社

一九八五·八·成都

责任编辑：李嘉玮

搞活企业 迎接挑战

中共四川省计经委政治部编
四川省新华书店发行

四川省社会科学院出版社出版
成都铁路局印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32
1985年8月第一版成都第一次印刷

印张：10 字数240千
印数：1—1770册

书号：4316·36

定价：1.60元

持法合衆
迎接戰

一九五·七·十一 蔣經國

前 言

四川省副省长 顾金池

把我省优秀厂长（经理）、党委书记和工会主席的经验编纂成册，使全省更多的企业能够从这些优秀事例中学到有益的经验，互相取长补短，我以为是很有现实意义的。

首先，可以帮助企业了解怎样正确地实行厂长负责制。厂长负责制是对我国企业领导体制的一项重大改革。这项改革不同于我国过去曾经实行过的“一长制”，也突破了长期实行的党委领导下的厂长负责制的模式，是社会主义经济体制改革中的一项探索性的事业。究竟怎样选拔人才？怎样发挥总工程师、总经济师、总会计师的作用？怎么样搞好企业的思想政治工作？怎么样正确地处理好厂长、党委、职代会三者的关系？这些问题是每个企业都需要解决的大问题。在这些问题中，当前有两个问题尤其值得研究：一个是厂长身份问题。这是紫阳同志一直关注的问题。从字面上看，所谓身份问题，就是要求回答厂长代表谁的问题；从实质上看，则是要求在企业扩大自主权以后，通过实行厂长负责制，正确地处理好国家、企业和职工三者之间的分配关系。另一个是如何摆正行政、党委、职代会三者位置的问题。实行厂长负责制，核心问题是要解决工厂生产经营的决策效益问题，或者说，是要解决决策的效率、质量和有效执行的问题。这就决定了厂长负责制必须是厂长行政指挥，党委保证

监督，广大职工群策群力支持厂长行政指挥这样一个有机构成的企业领导体制。在这样的体制中，三方面如何发挥各自的作用，同时又相互支持，步调一致，共同唱好一台戏，就显得特别重要了。上述两个问题，现在还不能说已经解决得尽善尽美。但是，本书介绍的一些经验，确又能为进一步探索提供好的借鉴。

第二，有助于使企业认识到，搞活企业的关键，在于用好企业自主权。去年五月，国务院下达了企业扩权的十条规定。围绕扩大企业自主权，各级各部门简政放权，下放企业，做了大量工作，为搞活企业创造了一些外部条件。在这种情况下，眼睛向内，用好自主权，就是企业从内部增强活力的主要途径了。本书一些典型材料告诉我们：凡是狠抓了企业内部各种经济责任制的完善工作，扩大了分厂、车间、科室的自主权的企业；凡是坚持技术进步，努力开发新产品，争创优质名牌产品，重视技术引进并消化国外先进技术的企业；凡是积极向经营开拓型转变，努力提高经营管理水平的企业；凡是冲破了封闭式的生产经营，沟通了横向联系，开展了多种形式的联合生产经营的企业；凡是一业为主、多种经营、大搞综合利用的企业；凡是尊重知识，大胆启用能人和加强民主管理的企业，都是大有作为的企业，充满生机和活力的企业。

这本书还向我们介绍了军民结合、搞好民品生产和冲破旧的商业体制，搞活流通的经验，这些经验都值得军工企业和商贸企业借鉴。

第三，这本书还告诉我们：企业一切工作围绕的中心环节，仍然是提高经济效益。为什么要突出这个提示？我认为，这不仅是客观经济规律所决定的，也是当前经济形势所

要求的。目前，我国宏观经济管理体制正处于变革之中，指令性计划产品范围逐步缩小，原燃材料价格有所调整，客观上增加了企业的压力，迫使企业必须在降低原燃材料消耗和成本上下功夫。而这方面的问题，不少企业过去一直解决得不够好，现在任务就更艰巨了。这是一方面的情况。另一方面的情况是：去年下半年以来，工业生产攀比速度的现象比较突出，致使能源、原材料和交通方面的压力越来越大，对已经出现的稳定、协调、持续发展的大好局面构成了潜在威胁。长此以往，难以为继。经济形势上出现的这两种新情况，不能不使我们更加重视提高经济效益，使每个企业都能牢固树立市场观念、信息观念、投入产出观念、金融观念和竞争观念，自觉地把企业的全部工作真正转到提高经济效益的轨道上来。

当然，本书涉及的经验是丰富多彩的，对不同企业来讲，还含有更具体、更有针对性的意义，他山之石，可以攻玉。我相信，只要虚心学习，勤于思考，坚持改革，勇于开拓，更多的优秀厂长（经理）、党委书记和工会主席一定会在改革的伟大时代中涌现出来。

目 录

认清形势 搞活企业 开拓前进

- 四川省省长蒋民宽在全省工交商贸企业优秀厂长
(经理)、党委书记、工会主席经验交流会上的
讲话…………… (1)

加快班子“四化”建设 适应搞活企业的需要

- 中共四川省副书记聂荣贵在全省工交商贸企业
优秀厂长(经理)、党委书记、工会主席经验交
流会上的讲话…………… (13)

努力学习 不断总结搞活企业的新经验

- 四川省副省长马麟在全省工交商贸企业优秀厂长
(经理)、党委书记、工会主席经验交流会上的
讲话…………… (23)

搞活企业 贵在用人……………

- ……………中共四川省计经委政治部副主任 伍昌廉 (30)

立足改革 搞活企业……………自贡铸钢厂 (34)

内部改革 外部联合 实现一厂变两厂

- ……………成都工程机械厂 (49)

做好思想政治工作 为提高企业经济效益服务

- ……………中国共产党长寿化工厂委员会 (63)

支持经理负责制 充分发挥工会在改革中的重要作用

- ……………重庆钢铁公司工会委员会 (76)

军民结合 内联外引 搞活企业

.....重庆嘉陵机器厂 (86)

在经济效益上攀高峰 创水平

.....重庆特殊钢厂 (93)

锐意改革 搞活流通.....重庆钟表眼镜公司(103)

立志改革 开拓新路.....达县机械二厂(114)

艰苦创业 开拓前进.....重庆双碑贸易公司(122)

我厂是怎样打开产品销路的.....乐山竹根机械厂(132)

坚决贯彻中央一号文件 切实搞活农村商业工作

.....金堂县淮口区供销社(139)

狠抓科研和改革 促进生产发展

.....绵阳无线电厂(148)

努力向经营开拓型转变 不断提高经济效益

.....泸州天然气化工厂(157)

转轨变型 搞活经营 迎接挑战

.....重庆中南橡胶厂(165)

积极发挥企业党组织的保证监督作用

.....中国共产党成都钢铁厂委员会(177)

勇于开拓 振兴企业.....成都市精印包装厂(184)

在实行厂长负责制中 发挥职代会的作用

.....成都轴承厂工会委员会(195)

发挥资源优势 办好民族工业.....布拖民族皮革厂(204)

立足于优 开创于新 努力攀登新的高峰

.....泸州曲酒厂(213)

在不断提高企业应变能力中兴业

.....泸州液压附件厂(217)

以智力开发促进技术进步.....成都无线电一厂(224)

坚持改革 发挥优势 搞活企业

-攀枝花钢铁公司(231)
- 全力支持厂长工作 发挥保证监督作用**
 -中国共产党成都肉类联合加工厂委员会(238)
- 立足本行 放眼全局 搞活废旧物资回收工作**
 -宜宾市物资回收公司(244)
- 发动职工参加改革 支持改革**
 -四川电缆厂工会委员会(249)
- 实行厂长负责制 要同加强民主管理有机结合**
 -内江水泥制品厂工会委员会(257)
- 支持厂长搞好改革 提高企业经济效益**
 -自贡市面粉厂工会委员会(265)
- 甘为能人架桥 愿为改革铺路**
 -中国共产党自贡旅馆支部委员会(272)
- 眼睛向内 搞活经营 提高经济效益**
 -广汉县酒厂(277)
- 分工不分家 同心干四化**
 -中国共产党泸州天然气化工厂委员会(288)
- 改革创新 企业翻身**.....重庆电影机械厂(294)
- 搞改革 抓管理 促生产**.....成都水箱厂(300)
- 后 记**.....(306)

认清形势 搞活企业 开拓前进

——四川省省长蒋民宽在全省工交商贸企业优秀厂长（经理）、党委书记、工会主席经验交流会上的讲话

省委、省政府决定召开的全省优秀厂长（经理）、党委书记、工会主席经验交流会的主要任务是：贯彻党的十二届三中全会《决定》，既坚决纠正新的不正之风，又坚定不移地搞好改革；交流立足内部改革，搞活企业，特别是搞活大中型骨干企业、提高经济效益的经验；同时表彰、表扬一批在两个文明建设中勇于改革、开拓前进的优秀企业领导干部，以推动全省经济体制改革进一步健康地向前发展。我相信通过这次会议，一定会把大家的经验集中起来，推广开来，把全省工交商贸企业，特别是大中型企业搞得更活，一定会涌现出更多的优秀厂长、党委书记、工会主席，为振兴四川经济作出更大的贡献。

一、正确认识当前经济形势

如何估量当前经济形势，这是大家都很关心的问题。现在，我讲以下意见：

1. 要分清主流和支流。

党的十一届三中全会以来，全国经济形势越来越好，是建国以来最好的时期。社会主义经济建设正在走上符合我国

国情的新路子，出现了持续、稳定、协调发展的新局面。四川同全国一样，经济形势也越来越好，工农业总产值连续三年都增长10%以上，经济效益显著提高。今年以来，又取得了新的成绩，工业生产基本做到了产值、销售收入、实现税利同步增长。这是当前经济形势的主流，必须肯定。

当前经济形势好，并不等于一切都好，能源、交通、原材料供应仍然紧张，产业结构和产品结构还不够合理，部分商品价格上涨，以及新的不正之风的滋长等等。但是总的来看，当前存在的问题是前进中的问题，与几年来我们所取得的成就相比，在整个经济生活中毕竟是支流。对这些问题，既不能惊慌失措，又不能掉以轻心，只要统一思想，统一步调，做好工作是不难解决的。由于采取了一系列措施，已取得明显效果，只要一抓到底，就能把这些问题解决好。

2. 要坚持实事求是，使经济持续、稳定、协调地发展。

在大好形势下，我们一定要坚持实事求是，一切从实际出发，要客观地、全面地看问题，防止这样那样的片面性。在经济发展问题上，要把效益和速度统一起来。振兴经济，实现四化，要讲速度。四川这几年经济是稳定上升的，速度在兄弟省市中间并不是跑得快的，今后要翻两番，没有较快的速度不行。但这个速度，一定要实实在在的速度，有效益的速度，不能搞脱离实际的高指标，不能弄虚作假，搞浮夸，不能追求形式，玩花架子。那种强求过高指标、攀比过高速度的做法，我们过去是吃过大亏的，决不能再搞那一套。要着重强调效益，强调后劲，强调使群众得到实惠。我们需要的是适度的速度，这样的速度才能使国民经济稳定而持续地发展。过高的速度，电力、交通承受不了，也没有那么多外汇进口所需原材料和设备，即使一时一地勉强搞上去

了，也是无法维持下去的，也会降下来。因此，我们应该立足于经济结构合理，比例关系协调，客观地分析经济承受能力，按照经济规律的要求，正确指导经济活动，在提高经济效益的前提下，求得实实在在的持续、稳定、协调的速度。

3. 既要加强宏观控制和管理，又要搞活经济。

社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济。它同资本主义商品经济有本质的区别，我们要在搞活的同时加强宏观控制和管理，使企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求。各级财政、银行、审计、税务、物价、统计、工商行政管理部门，都要认真履行自己的职责，一方面要不断地改革、转变自己的工作内容和作风，更好地适应形势发展的要求，另一方面要监督企事业单位严格执行各项经济法规和规章制度。经济搞得越活，越要加强管理和控制，这是必要的。但是必须看到，我们强调管理，决不是又回到老路上去，又把企业管死，而是要针对新情况、新问题，建立一套与改革、开放相适应的新的管理制度和方法。搞活企业，这是城市经济体制改革的中心环节，是改革的出发点和落脚点。我们一定要改变过去统得过多过死的经济管理体制，搞好放权“松绑”，把企业手脚放开，增强企业活力。因此，既定的搞活企业的政策、措施必须坚持。我们一定要正确处理管理控制和搞活经济的关系，大的方面管住管好，小的方面放开搞活，真正做到管而不死，活而不乱。

4. 既要坚决“刹风”，又要坚持改革。

前段时期出现的几股新的不正之风，对改革、对经济建设具有极大的危害。如果不坚决加以纠正，不仅败坏改革的声誉，妨碍改革的顺利进行，而且会破坏社会主义物质文明

和精神文明建设。我们一定要坚决贯彻党中央和国务院关于制止新的不正之风的各项规定，采取经济的、行政的、法律的手段，刹住这些歪风，绝不允许再发生有令不行、有禁不止的情况。要切实加强组织纪律，严肃政纪法纪。但是，当前值得注意的是，认为当前存在的不正之风是改革引起的，因而该改革的不敢改革，该办的事不敢办，这是不对的。不正之风的滋长，有的是一些单位和个人以改革为名刮起来的，有的同改革中确定的某些措施不完善也有关系，但不能笼统地说不正之风是改革带来的。刹风决不是否定改革。邓小平同志最近指出：改革是我国的第二次革命。改革必将引起整个社会的变化，影响到我们的政治生活和经济生活，是一场巨大的、前所未有的社会变革。这几年，我们在改革中虽已取得一些经验，但总的看，我们各级领导仍然缺乏经验。当前经济生活中存在的问题，有些是在改革过程中难以避免的，也只有通过改革才能得到解决。不改革，就不能前进。我们一定要实事求是地看待改革中的问题，绝不能因当前经济生活中的某些问题而动摇我们搞改革的信心。我们必须正确认识和处理“刹风”和改革的关系，特别要划清改革和不正之风的界限。既要坚决刹风又不能否定改革，要坚定不移地搞好改革。

5. 要正确处理生产和生活的关系，坚持在发展生产的基础上逐步改善人民生活的方针。

在生产增长的基础上不断提高人民的生活水平，是社会主义生产的目的，也是我们经济工作的一项基本原则。忽视人民生活消费对社会生产的促进作用，不积极满足人民生活消费正常增长的需要是错误的。但是，不顾生产发展水平，脱离实际，盲目追求高消费，也是错误的。去年下半年以来，一些

企业和单位，只顾生活，不顾生产，有的生产没有搞上去，奖金和工资却上去了；有的生产虽有一定增长，但奖金和工资的增长幅度大大超过生产增长幅度；有的擅自摊入生产成本，有的挪用了生产基金。这些问题如不纠正，势必把生产基金变为消费基金分光花尽，影响积累，影响扩大再生产，使企业没有后劲。因此，所有企业单位都应当正确处理收益分配中积累和消费的比例关系，坚持在发展生产的基础上改善生活，消费基金的增长幅度不能超过生产的增长幅度。不能脱离生产发展水平，对改善生活提出过高的要求，搞过头的作法。我们国家底子薄，人均国民收入还很低，要长期坚持艰苦奋斗，勤俭建国，勤俭办企业的方针。

二、坚持改革，搞活企业

坚持改革，搞活企业，特别要搞活大中型企业。全民所有制大中型企业是国家财政收入的主要承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量，在国民经济中居于举足轻重的地位。目前，大中型企业中搞得比较活的只是很少一部分，大多数企业还处在变化之中，或者基本上没有搞活，企业的经济效益还比较低，生产潜力还远远没有挖掘出来。特别要看到，随着经济的发展和改革的不断深入，企业组织生产和流通的外部条件将会发生重大变化，这对企业的承受能力和消化能力将是一个严峻的考验。增强企业、特别是大中型企业活力问题已经越来越尖锐地摆到我们面前。

搞活企业国家已制订了一系列的政策措施。去年五月国务院颁发了扩大企业自主权的十条暂行规定，今年国务院又批转了推进企业技术进步的十条政策规定。全国经济工作会议又提出了搞活大中型企业的十条措施。省委、省人民政府

为搞活企业，也采取了许多措施，已经为搞活企业包括大中型企业，提供了必要的条件。按照这些政策措施去办，企业在搞活经营、挖掘潜力、提高经济效益上不是无能为力，而是大有可为。从外部来讲，要进一步贯彻落实国家已经确定的扩大企业自主权的各项政策、规定，各级经济主管部门该放的权力，必须坚决下放给企业，未落实的要抓紧落实，截留的要坚决纠正。但从企业本身来看，现在应该眼睛向内，运用已有的权力，搞好企业内部改革。外因是变化的条件，内因是变化的根据，外因要通过内因才能起作用。要发挥自身的主动性、积极性、创造性，努力使企业内部活起来。怎样搞好内部改革，把企业搞活，我在这里着重强调以下几点：

1. 要转变指导思想，从单纯抓生产转到抓生产经营开拓上来。企业领导要进一步解放思想，摆脱传统的产品经济观念的束缚，树立发展社会主义计划商品经济的思想，自觉利用价值规律，用发展商品生产的办法来经营管理企业。一是树立市场观念。要改变单纯按指令性计划组织生产，产品搞统购包销的习惯作法，主动关心市场，了解市场，按市场需要组织生产，满足社会需要。二是树立投入产出观念。根据产出的快慢和多少，来决定投入的数量和先后，力争以最少的投入获得最多的产出。三是树立金融观念。发展商品生产，必须借助于信贷和社会闲散资金。要敢于承担风险，善于筹集与运用资金，在尽量短的时间里，使贷款所得利润大于还本付息。四是树立竞争观念。发展商品生产必然有竞争。要根据市场信息，以物美价廉、适销对路的产品，优质的服务，良好的信誉在竞争中取胜。五是树立智力开发观念。人才是企业最宝贵的资源，要充分发挥工程技术人员和

管理人员的作用，要舍得花钱进行技术培训和职工教育，依靠智力开发来加快技术进步和推行现代化管理，提高劳动生产率。总之，企业领导干部的指导思想一定要适应形势的要求，使企业尽快从生产型转为经营开拓型。

2. 要加快推行厂长负责制，建立一个开拓型的企业领导班子。全省已在625个企业中开展了厂长负责制试点，试点企业都感到生产指挥灵了，经营决策快了，办事效率高了。所有大中型企业都应当积极推行厂长负责制，其余企业分期分批逐步推行。调整和建立起勇于开拓的企业领导班子，这是搞活企业、办好企业的关键。要结合推行厂长负责制，把企业领导班子调整好。这个班子应当是一个高文化、高智能结构的领导班子。要按“四化”要求配好厂长，建立起一个强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。要搞好党政分工，党委主要抓党的建设，抓党的方针、政策的贯彻，抓职工思想政治工作，充分发挥保证监督作用。要加强民主管理，进一步完善职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥职代会在审议企业重大决策、监督行政领导和保护职工合法权益等方面的作用，充分发挥广大职工在搞活企业中的积极性和创造力。

3. 要改革企业内部的管理制度，实行多种形式的经济承包责任制。目前不少大中型企业管理权限过于集中，内部责、权、利不结合，车间、职工缺乏主动性、积极性。因此，解决吃大锅饭和平均主义问题，是增强企业活力的主要一环。企业内部要层层实行经济承包责任制，厂部要适当放权，扩大车间、分厂权力，按照权、责、利统一的原则，车间对厂、工段，班组对车间实行承包，做到人人有指标，人人有压力，人人关心生产和效益。要改革分配制度，把职工