



李 帮 福

•861

厂长的思考

责任编辑：童本道
封面设计：宋子龙

一个厂长的思考
杨纪珂 欧远方 主编

安徽人民出版社出版

安徽省新华书店发行 安徽新华印刷厂印刷

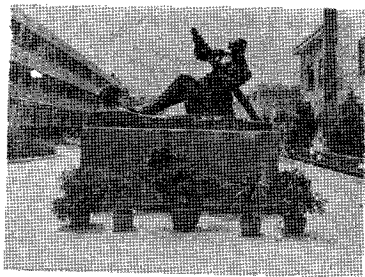
开本：787×1092 1/32 印张：5.25 字数：11万

1987年9月第1版 1987年9月第1次印刷

印数：1-7,000

ISBN7-212-00013-2/D-1

统一书号：11102·99 定价：1.20元

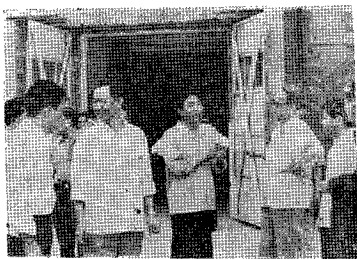


东海精神



李邦福同志在工作

答职工问会场



李邦福同志正在向童大林同志汇报工作

序

杨纪珂

一部经济学，主要是研究如何对各种生产力的要素作最佳的综合利用。以生产力要素本身而论，一般都认为不出劳动力(包括智力)、资金、房地和物资四者之范畴。但现代经济学家认为还不止这些，还应当添上时间、创造力和信息三种要素。这一论断已经在实践中得到了证明。

深圳市在进行改革的过程中提出“时间就是金钱，效率就是生命”的口号，一变过去故步自封、原地踏步的作风，取得了非常显著的成绩。其实，所谓效率，就是使时间如何与其他生产力要素配合，取得经济效益，从而使之获得有效利用的程度或水平。利用得好，效率就高；利用得不好，效率就低。所以，效率就是为完成一项任务对时间的利用率。

任何一个企业，当领导的如果没有一点创造力，墨守成规，满足现状，埋头于日常事务之中，他就决不是个好领导。企业领导缺乏创造力的必然后果是这个企业的竞争能力不断衰退，而且由于没有后劲储备和转产能力，一旦遇到外界诸如市场、原料，以及内部诸如事故、纠纷等环境因素的波动或变化时，就会惊慌失措，应变乏术。目前不少吃“大钱饭”

的企业之所以处于这样的状态之中而不能自拔，其主要原因就是“大锅饭”强烈地抑制了创造力的脱颖而出。所谓“木秀于林，风必摧之”。对这项生产力要素的长期摧残，已使许多企业日薄西山，气息奄奄。

自从世界进入信息时代以来，信息的经济地位以一日千里的气势跃居前列。在现代化的企业中，“闭门造车”已成绝响。所谓“知己知彼，百战百胜”，不通信息的企业是绝对竞争不过信息灵通的企业。我国的电子计算机软件人才并不算少，但软件业始终无法在国际市场中占一席之地，跟许多软件工程师在不通信息的状况下“闭门造车”大有关系。

在现代管理科学中，有一种为企业界所普遍采用的良性的管理循环，叫做“PDCA循环”，也就是“决策—实践—调研—改善”周而复始、螺旋上升的循环。不论中外古今，从来没有过一项十全十美的决策。即使是最好的决策，也必须通过这一良性循环使之逐步完善化。我国的经济体制改革过程也正是遵循这一管理科学的基本法则而取得长足进展的。

一个典型的案例就是中央从1982到1987年为进行农村经济体制改革而发出的五个一号文件和一个五号文件，每个文件都是在对上年决策付诸实施后调研其结果而提出的进一步改革的方针政策。这使我国的大农业发生了震惊世界的巨大成绩。应当指出，在这些良性循环中，时间、创造力和信息这三个生产力要素的有效综合利用起着不可磨灭的作用。农村经济体制改革如此，其他经济体制改革也都如此，甚至政治体制改革也不能例外。

蚌埠卷烟厂是一个老企业，一度曾因管理不善，陷于困境。但市委遵照中央经济体制改革的方针政策，实施厂长负责制，委任改革家李邦福同志当该厂厂长。没有几年，这家工厂就生机勃勃，且为蚌埠市提供了一半以上的财政收入。之所以取得这样的好成绩，原因非他，一位能干的领导人遵循改革的方针政策，采用科学的管理方法，有效地综合利用生产力要素，并充分地调动各方面的潜力和积极性，其成功当然是不待言卜的。

李邦福厂长把他的经验、心得体会和想法写成文章发表，很受各方的重视。最近又汇编成书，看了原稿，颇为欣赏。虽然各种企业的情况并不完全相同，贯彻改革方针的具体措施办法也各异，但在采用良性科学管理循环和有效综合利用上述七个生产力要素的原则上是完全一致的。因此，我认为这本书对努力遵照中央方针从事改革的各级领导是本很好的参考书。阅读一过，必有所得。他们要我写篇序。因从经济学和管理学的角度说几句话，以飨读者。

1987.8.7.合肥。

序 言

欧 远 方

我国城市改革方兴未艾，为改革所提供的创造余地也越来越大。但改革仍有阻力。进行经济体制和政治体制这样大的改革，尽管有利于生产力的发展，但由于改革涉及到利益的再分配和权力的再分配，因而遇到的阻力更大。这种阻力大致来自以下几个方面。

一、深受“左”的思想影响的人，认为改革违背了传统模式和传统观念，怀疑“方向”是否正确。

二、习惯势力作怪，在旧的轨道上运行久了，产生了惯性、惰性，怕改革扰乱了旧秩序，工作作风和生活方式都不适应。

三、在“干多干少一个样”、“干好干坏一个样”的大锅饭状态下占了便宜的人，准确地说，就是那些少干事不少拿钱、不干事也不少拿钱的人，他们不赞成改革，因为改革砸了铁饭碗，吃不成大锅饭，触犯了他们的利益。

四、能力与职责不相适应，对现代化企业管理尤其不能适应。过去靠行政措施办事，还可以干得下去，但改革使企业扩大了自主权，企业变成了独立的经济实体，在发展有计

划的商品经济中发挥市场作用，产生了竞争，更加不能胜任，然而又不愿重新学习，在实践中增长才干，于是对改革产生了抵触。

五、由于封建思想的残余和小生产者狭隘思想的影响所形成的嫉妒心理，即所谓“武大郎开店”，比自己强的都不要，排斥和打击在改革中有开拓精神的人物，压抑着人才的成长。

上述各种阻力的产生和我们的科学文化素质低下，以及商品经济不发达有着直接的关系。要打开改革的局面，必须克服这些阻力。必须有一批具有理论勇气和实践勇气的先行者，还必须要有强有力的社会舆论给予支持。从理论上讨论改革的效果及其合理性，为改革开路，是十分重要的。问题在于这种理论一定要和实际结合，实践是检验真理的唯一标准，实践证明了的改革效果最有说服力。这是在八、九年前推行农村改革时所采取的行之有效的办法。因为改革效果明显，符合广大农民的迫切要求，以致这种实践经验一经传播，便不胫而走，谁也阻止不了。一些因一时思想不通而徘徊观望的人，甚至于持怀疑或反对态度的人，也为铁的事实所折服，转而拥护改革。在城市企业改革中也同样如此，但企业要复杂得多，需要在更复杂的人际关系、部门关系、经济关系诸方面冲破各种各样的“潜网”，但冲破这种“潜网”的最有效的办法，仍然是拿出事实来，拿出经过实践检验的成果来，并把它提到理论的高度，使理论能在本质上和更高的层次上说服人。同时也使改革者们本身受到鼓舞，从而增强力量和信心。

工厂企业改革的 核心 是责任制，而且是多种形式、多

层次的责任制，责任制的关键是厂长负责制，在体制上实现责、权、利的统一和结合；而厂长负责制的关键又在于正确解决党政关系和党群关系，把高度的集中统一和群众路线有机地结合起来。这些原则如何具体落实到每个企业，则应从本企业的实际出发，不拘泥于一种模式，“大同之中有小异”，这样才能发挥广大干部群众在改革中的创造性，就象农村曾经出现过多种形式的责任制一样，城市各行各业也将会创造多种形式的责任制，然后再归纳提高为多种模式任人选择。企业有权从本身实际出发选择最佳模式。

李邦福同志所著《一个厂长的思考》一书，介绍了蚌埠烟厂几年来所推行的责任制形式，主要是厂长负责制的形式，民主管理的形式，政治思想工作形式，都是从实践中总结出来的生动的经验，其中有不少创见，且具有一定的理论色彩。把这些经验总结出来，供大家参考研究，对改革将起推动作用。尽管这些经验还有待于在实践中进一步充实和完善，但其基本经验是值得重视的。他们的改革已在实践中有了明显效果，其根本标志，是调动了职工的积极性，促进了生产力的发展。而这是最重要的。

一九八七年八月四日 合肥

自序

党的十一届三中全会的路线、方针、政策指引下掀起的改革开放的潮流，把我从三十多人的工段长，一步步推上了四千多人大厂厂长的“宝座”。我在工作上虽取得了某些进展，人们也常常给我一些鼓励，但我感到很不安。因为，我清醒的看到，自己工作离“好”还有很大差距，特别是在理论上我常常感到困惑。

在前进的道路上，我常常为自己的步履艰难而苦恼。这种苦恼是忠于事业的苦恼，是人生奋进道路上的苦恼。尤其是企业体制改革以来，我常常为厂长负责制中的有关理论问题而苦苦思索。推行厂长负责制以后，一些同志倡导厂长、书记“将相和”，主张厂长、书记应天天碰头解决矛盾，搞二个“一把手”的模式。理论界和人们思想中的这些观点，引起我极大的不安和不解。

我这个人也许生就了一组不安宁的脑细胞。1979年2月，我平反不久，先后担任两个小厂的厂长时，我就曾在这两个小厂实行过“一长制”，结果引起了一些非议，说我政策性不强。但我并没有因此动摇。1984年10月，《中共中央关于经济体制改革的决定》发表后，我的思索更大胆了。

我这个从事基层实际工作者，搞什么理论探索？当然是

在理论工作者面前“班门弄斧”。为此，我将探索改为思考二字，也许可说明我的自知之明。不过，我认为在实践中研究理论，更有指导实践的价值。可惜经理、厂长们由于繁忙和自谦很少有人动笔。这几年，我确也看到了一些在实践中行不通，而在理论上头头是道的文章。我想理论工作者和政策制定者，要能下来当当厂长多好。同时，我们这些从事实际工作的人，为什么不可以也在理论上进行一些探索？这一切驱使我为改革嘶鸣，为求教而奋笔。

关于企业改革的理论范围很广，我无力、无意一一涉及。本书只是想从个人实践中剖析一下“厂长负责制”的有关问题（这没有考虑企业外部环境），其它问题我将在以后的实践中继续学习研究。

几年来，围绕企业内部如何推行厂长负责制，我主要思考了与之有关的三个方面的理论问题，并以此作指导，鼓励自己向前探索。这个小册子就是我对这些理论问题思考过程和思考结果的一个小结。里而有的文章在报刊杂志上发表过，有的是我在企业内部的讲话。我不是一个理论家，但我在企业体制改革理论思考的上出于对党的忠诚，确曾付出许多心血。这里也包括培育我的上级，支持我的助手、干将的心血，包括专家、副省长杨纪珂同志的教诲，包括省社科院欧远方院长的指导，包括省委宣传部理论处卞恩才、刘小公两同志和有关企业厂长、经理、新闻界及各方面朋友们的鼓励和支持，以及参与这本小册子工作的钟治华、朱建华等同志的辛勤劳动，为此我向上述同志一一致谢！如果这个小册子对企业体制改革的理论和实践的探讨能有一点绵薄的贡献、我将感到十分快慰！

目 录

杨纪柯序	1
欧远方序	4
自序	7
第一部分：关于厂长负责制	1
一、企业领导体制的沿革及旧体制的弊端	1
二、一个蹩脚的“马车夫”	3
三、实行厂长负责制乃势之必然	5
四、厂长负责制的现实模式和设想	9
五、“一人兼”职制好	13
六、实行厂长负责制，必须对企业的政治体制进行改革	26
七、现行的厂长负责制 = (“一长制” + 民主管理 + 新时期思想政治工作) × 多层次	31
第二部分：关于企业的民主管理	34
一、实行民主管理，必须解决认识问题，实行观念变革	34
二、一次“震惊”后的思考	38
三、加强职工参加民主管理的职能机构	41
四、设立“出气室”	42

五、让职工群众都来当“厂长”	44
六、接受主人的“面刺”	45
七、一次别开生面的厂长答职工问	45
八、让职工对干部“评头论足”	54
九、干部为职工服务，职工为企业当家	58
十、使民主制度化，保证职工民主管理权的落实	61
十一、创造言者有功的气氛，鼓励职工参加民主管理	62
十二、尊重职工民主权利，更要教育职工遵纪守法	63

第三部分：思想政治工作的改革与探索

一、思想政治工作的历史回顾	66
二、厂长最关心思想政治工作	72
三、思想政治工作应该围绕企业的生产经营活动来开展	82
四、思想政治工作的重要任务之一是破除旧观念、树立新观念	86
五、具备“五感”是对新时期企业干部的政治要求	99
六、探索新时期思想政治工作的新路子	104

第四部分：新体制下厂长应该具有的一些素质

一、厂长的经营战略与经营方针	123
二、厂长的正确决策是使企业在竞争中立于不败之地的首要条件	125
三、开展横向经济联合，适应商品经济发展	131

四、企业干部还需具备的素质、职责	137
五、企业内部的十种关系	142
六、谈谈厂长的承受能力	148
七、我厂的“全面质量管理”活动	152

第一部分 关于厂长负责制

一、企业领导体制的沿革及旧体制的弊端

我国企业领导体制的沿革，我认为可分四个时期。

一是土地革命战争时期。土地革命战争时期，我党领导的根据地苏维埃政府曾制订过《苏维埃国有工厂管理条例》，明确规定：厂长对全厂的生产和行政负有绝对的责任；对于厂内的一切事务有最后的决定权；在厂长以下可设立“工厂管理委员会”。这个条例仿效苏联建国后的有关管理条例的基本做法，当时具有一定的生命力。

二是抗日战争时期。各地抗日民主政权所属的公营工厂，大都实行过“三人团”的领导体制。我厂的前身“东海烟厂”也曾实行过这种类似的领导体制。即由厂长、支部书记和工会委员长组成企业的领导核心，并由厂长主持讨论生产经营上的重大问题，当三人意见不一时，厂长有决定权。

三是解放战争时期。当时，党中央发布《关于工矿企业政策的指示》，明确指出工业企业要建立工厂管理委员会，由厂长担任主席，讨论决定企业生产和行政中的重大问题。这种体制有利于发扬民主。

四是建国以后。建国初期，首先在企业中实行军代表

制，企业里一切由军代表决定。后来军代表多数留企业担任党的书记。社会主义的“一化三改”时期，从1953年开始，有的工业企业基本上仿照苏联的做法，推行列宁提出的“一长制”。当时的“一长制”对企业建立令行禁止的厂风，发展生产力，的确起了强大推动作用。工厂纪律严明，厂风端正，保证了三年恢复期和第一个五年计划的圆满完成。可惜，“一长制”体制在全国并未全面推开，1956年开始对“一长制”的某些弊端进行了不切当的批判。此后，党的“八大”作出决定：实行党委领导下的厂长负责制。大跃进和三年灾害期间，我国又曾提出过党委领导下的厂长分工负责制，这一切表明，“一长制”实际上被否定了。十年文革期间，全国混乱不堪。党的十一届三中全会后，企业里先是恢复“党委领导下的厂长负责制”，后来又提出了“党委集体领导、职工民主管理，厂长行政指挥”的原则。1984年10月，党的十二届三中全会作出了企业“实行厂长负责制”的决定。总之，我国企业领导体制，迭经几十年的沿革演变，其中尽管经过许多曲折，但总的来说，仍在逐渐向符合企业管理的特性方向演变，逐渐形成适应生产力发展要求的模式。

我国企业领导体制的变革，经历了数十年的时间，进展十分缓慢。仅就建国35年的历史来算，除去“文革”的十年混乱体制，再去掉一年多的“一长制”的推行时间，剩下的21年，都是“书记挂帅”的领导体制主宰着企业的一切。实践证明，这种模式不适应社会主义商品经济发展的要求，给企业生产经营带来许多消极作用。