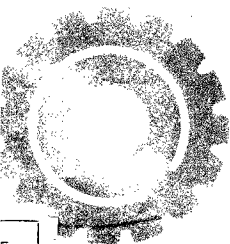


企业的希望在于改革

——企业改革与发展的思考——



5

企业改革与发展的思考

辽宁人民出版社

企业的希望在于改革

Qiyè De Xīwàng Zàiyú Gǎigé

——王距枕同志族裔重的改革与治厂

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市南长街6号1层2号) 沈阳新华印刷厂印刷

字数：126,000 开本：787×1092 $\frac{1}{16}$ 印张：8 $\frac{1}{2}$
印数：1—58,200

1984年11月第1版 1984年11月第1次印刷

责任编辑：王火路
封面设计：马树林

责任校对：赵学良

统一书号：3050·730

定价：0.47元

出版说明

锐意改革的企业家、省劳动模范王亚忱同志，出于历史的责任感和时代的紧迫感，以朝阳重型机器厂为试验园地，在实践中摸索，在理论上研究，用大胆改革、勇于创新、实事求是的精神，科学地处理了精神与物质、生产与分配、民主与集中、奖励与惩罚等关系问题，逐步形成了“朝重”的一套管理制度和管理方法。透过这些管理制度和方法，我们看到，当前改革所亟待解决的问题不是什么管理方法和手段，而首先是管理思想问题。如果形成正确的管理思想，就可能在实践中探索到具有中国特色的管理方法和手段。王亚忱的这些具体管理方法和手段，正是他这种管理思想、改革理论的具体体现。因此，我们把王亚忱同志谈朝重的改革与治厂以“企业的希望在于改革”为书名，作为改革探索丛书之一予以出版。

本书的最后附有朝重的一些规章制度选编。这些规章制度尚有待于在实践中检验、修订、完善，这里

作为附录收入，仅供读者参考。

本书是《理论与实践》编辑部协助王亚忱同志编写整理而成的。参加者（以题目先后为序）有：郭忠江、王心波、范凤杰、周赤兵、赵普明、冯丛林、兰云翔、雷英魁、丁建华、崔克俭、张玉琦、陈乃举、任学锋同志，并由郭忠江对全书作了统编和修改。

由于时间仓促，本书缺点错误在所难免，欢迎广大读者批评指正。

一九八四年七月

目 录

中共辽宁省委、辽宁省人民政府关于 向锐意改革的企业家、省劳动模范 王亚忱同志学习的通知	1
(一九八四年五月九日)	
企业的希望在于改革	5
改革要有一个正确的指导思想	13
厂长要有权威	19
要用有胆有识的能人	28
“大锅饭”不能再吃了	35
建立经济责任制的网络体系	43
必须有一个激励型的功过标准	52 [▲]
让工人做企业的真正主人	57 [▲]
必须重视和发挥知识分子的作用	65
企业奋飞的两个翅膀	71
思想政治工作要改革创新	79
要有“唯旗是夺”的精神	87
目标要有“魔力”	92 [▲]
严出好工厂	98
工作要讲有效性	105
处处想着用户	112

现代工厂要讲求工业美学·····	118
必须善于博采众家之长·····	126
要用“兼治”的思想方法办企业·····	132
在改革中继续前进·····	139

附录 朝阳重型机器厂规章制度选编

贯彻《国营工业企业法》（草案）实施方案·····	144
企业改革二十条原则·····	152
全面质量管理条例（草案）·····	155
一九八三年政治工作目标计划试行办法·····	166
政工人员岗位责任制·····	170
一九八四年为四化立功方案·····	174
关于班组长、工段长、有关科员责任奖金的规定··	178

**中共辽宁省委、
辽宁省人民政府**
**关于向锐意改革的企业家、省劳动模范
王亚忱同志学习的通知**

（一九八四年五月九日）

锐意改革的企业家、省劳动模范王亚忱同志，现任朝阳重型机器厂党委书记。他从事工业管理工作三十余年，一九八〇年被全厂职工推选为厂长。党的十一届三中全会以来，他坚持四项基本原则，解放思想，勇于探索，团结一班人，带领全厂职工，冲破各种阻力，进行了一系列的改革，解放了生产力，推动企业生产迅速发展，经济效益显著提高。一九七九年到一九八三年为国家上缴利税三千二百二十五万元，等于这五年国家投资的六点六倍，是建厂二十八年来国家投资额的三点三倍，即等于建三个朝重的投资额。

王亚忱同志对企业改革的认识高，动手早，改革

内容比较全面，在全省国营企业改革中起了带头作用，做出了突出的贡献，树立了良好的榜样。王亚忱同志的实践告诉人们，只有改革，才能办好社会主义企业；只有改革，才能出速度、出效益；只有改革，才能建设有中国特色的社会主义。省委、省政府号召全体职工，向王亚忱同志学习，做改革的促进派。

学习他创造性地贯彻执行党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，在思想上、政治上同党中央保持高度一致的正确态度。纠正那种对党的方针、政策生搬硬套，照抄照转的错误倾向。

学习他对党的四化大业的高度责任感和紧迫感，坚持改革，知难而进，坚韧不拔，敢于创新的精神。克服那种满足现状，因循守旧，看摊守业，革命精神不振的状态。

学习他敢于以国际先进企业管理水平为标杆，大胆保索，勇于开拓，建设合格的社会主义工厂的雄心壮志。克服那种胸无大志，拘泥于陈规陋习的保守思想。

学习他尊重科学，渴求知识，重用知识分子，选贤任能，尊重群众首创精神，充分发挥职工主人翁作用，善于调动各种人的积极性和创造性的领导方法。

克服那种轻视知识，忽视科学，嫉贤妒能，压抑群众首创精神的错误态度。

学习他处处严以律己，率先垂范，有胆有识，敢说敢管，奖勤罚懒的革命事业心。克服那种不学无术，回避矛盾，对事业不负责任的官僚主义作风。

各级党委、政府、工会、共青团组织，当前都要广泛宣传王亚忱同志锐意进取，勇于改革的精神，对广大干部进行为实现十二大提出的总任务、总目标而坚持改革的教育，推动经济工作和整党工作。每个干部都要对照王亚忱同志的事迹，想想自己的改革精神，并作为整党对照检查的内容之一，争作改革的促进派和带头人。

要把学习王亚忱同志的改革精神同学习本地区、本系统、本企业的改革者结合起来。争取在企省涌现出千万个具有改革精神的企业家。

实行改革的关键在于提高思想认识。要加强改革中的思想政治工作，把思想政治工作渗透到改革中去。支持改革者，表彰改革者。凡对改革者进行打击压制的，要追究责任，严重的要给予纪律处分。各级领导机关和主管部门，都要学习王亚忱同志的改革精神和朝重经验，主动为企业“松绑”，为企业改革创新

造条件。

各宣传、新闻、出版、广播、电视、文化、教育等部门，除搞好自身改革外，还要大力为改革者的业绩讴歌。

省委、省政府号召全省广大职工以王亚忱同志为榜样，满腔热忱地投入到改革中去；勇于探索，敢于创新，为振兴辽宁、服务全国作出更大的贡献！

企业的希望在于改革

我们朝阳重型机器厂（以下简称朝重）是一个生产水泥厂设备、硅酸盐砖厂设备、水磨石加工设备的机械制造企业。在“文化大革命”期间，我们厂是一个管理混乱、连年完不成国家计划的“老大难”单位。可是，党的十一届三中全会以来，我们厂却获得了生机，逐渐改变了面貌。从一九七九年到一九八三年五年迈出了五大步：一九七九年提前一个月全面完成国家计划；一九八〇年工业总产值比上年增长9%；一九八一年全国同行业企业整顿验收，共十二项标准，有八项名列第一，获总分第一名；一九八二年利润比上年增长59%，五项工作整顿在全省首批验收合格，被市政府命名为“文明工厂”；一九八三年利润又比上年增长69%，荣获辽宁省质量管理奖，两种主导产品分别获国家和省优质产品奖，成为全省和全国同行业的先进单位，被列为国家九十七个重点企业之一。几年来，先后荣获市以上领导机关授予的奖旗、奖状、荣誉证书二百零九面（个）。随着生产能力的提高，职工的生活福利事业也有了相应的发展。我们在力所能及的范围内，建了一千六百多平方米的住宅，使职工平均居住面积由一九七九年的三平方米增加到六点九平方米；不仅把职工的待业子女都安排了工作，而且也给四十五岁以下的无业家属解决了就业问题。由于改革了分配奖励制度，职工的收入普遍增加，有一部分职工年收入二、三千元，开始先富裕起来。广大职工普遍有

“三感”，即主人翁感、责任感、荣誉感，都为在朝重工作而自豪。大家都以改革创新、开拓前进、永攀高峰、唯旗是夺的最佳精神，为实现四化，办一个合格的具有中国特色的社会主义工厂立功争先，多做贡献。

短短几年间，我们厂为什么会发生这样大的变化呢？主要是在各级党委的领导下，认真贯彻执行党的十一届三中全会以来的路线、方针和政策，积极实行一些改革的结果。

企业改革势在必行

从实践中，我体会到，企业的希望在于改革。不改革，就不能进步，就不能起飞；不改革，就不能开创新局面，适应四化建设的需要；不改革，就不能建设一个合格的具有中国特色的社会主义企业。为什么这样说呢？

首先，从我们厂的实际情况来说，不整顿，不改革，就没有出路。我们厂是由沈阳原六家公私合营合并成的小厂，一九五九年搬迁到朝阳这个偏远城市来的，职工由六百多人发展到六千人，生产规模也不断扩大。但是，其基础很差。特别是在“文化大革命”期间，由于林彪、“四人帮”的流毒影响，我们厂的生产和工作受到了严重的干扰破坏。那时我们厂就象一场大战之后一样，乱得很，无组织无纪律现象严重，打架斗殴成风，生产和工作难于正常进行，无章可循，有章不循，东西乱扔乱放，垃圾遍布厂区，产品质量低劣，损失浪费惊人。我们生产的提升机，因为链条常断，往往造成人身伤亡事故，用户称为“提心机”；压砖机模板，由于使用寿命短，用户叫“短命板”；还有“跳大神”的给料机等，致使产品销售不出去，连续五年完不成国家计划。职工

住房、孩子入托等生活困难也解决不了，致使不少职工要求调离工厂。我们工厂成了朝阳地区有名的“老大难”单位。面对这种情况怎么办？出路只有一条，就是要进行整顿和改革，否则，就不会有正常的生产秩序和工作秩序，企业也就没有希望。

其次，从企业面临的新的挑战来看，不进行改革，企业就不能生存，不能发展。由于调整国民经济，缩短基本建设战线，我们厂的产品成了长线产品。一九八〇年国家没有下达任务，要靠我们自己“找食吃”；又由于我们厂划归建材口不久，老用户失掉了，新主顾又生疏，产、供、销的困难重重；特别是我们厂的产品都是五十年代、四十年代甚至是三十年代的产品，“傻大黑粗”，质次价高，面对着沈阳、上海等实力雄厚的同行业竞争对手的挑战，厂子面临着停产的危机。怎么办？出路也只有一条，就是要以改革求生存，以改革求发展，不能再躺在国家身上“吃大锅饭”了，而要靠自己的真本事办企业。这是客观形势发展的要求，也是四化建设的需要。我们要跟上时代前进的步伐，迎着困难上，靠广大职工“开拓前进，勇攀高峰”的革命精神，闯出一条新路来。

再次，要建设一个合格的具有中国特色的社会主义工厂，也必须进行改革。我们的国营工厂，应当说是社会主义工厂。但是，从我们厂的情况看，还不能说是一个合格的具有中国特色的社会主义工厂。这是因为，我们社会主义工厂的优越性还没有充分发挥出来，同资本主义国家的先进工厂比较，还很落后。我们厂曾有几位同志到西德一些工厂考察，他们的设备条件并不比我们好得太多，可是生产效率和经济效益却比我们高得多。我们厂同西德的米勒斯的公司的工作

厂相类似，可是他们的劳动效率却比我们高七倍。我这样比较，不是要长别人的威风，灭自己的志气，而是要科学地、实事求是地看看自己与别人的差距，找一找我们工厂的毛病在哪里。按理说，我们有优越的社会主义制度，就应当比工业发达国家同等条件的企业生产效率高，产品质量好，成本低，效益大。否则，就不配叫社会主义企业。当然，我相信一定能超过他们。现在我们所以还没有超过他们，是因为我们现行的管理制度和管理办法不行。突出的问题是厂长没权威，形不成一个强有力的生产、行政指挥系统；干部职务终身制，能上不能下，不能选贤任能；平均主义的工资制度，端“铁饭碗”，吃“大锅饭”，没有严格的经济责任制，功过不分，赏罚不明，干不干一个样，干多干少一个样，干好干坏一个样，调动不了职工的积极性。比如，一个十八级干部，很不负责，专好慢喝茶水、闲聊天，虽然不犯啥错误，可也没有啥贡献，但开工资时，却一分钱也不少拿；一个二十级的干部，抢艰苦，担风险，在第一线带领工人干，虽然给国家做出了很大的贡献，可他自己在经济上却没有得到多大好处，这怎能调动干部的积极性呢？再如，一个工人丢了一辆自行车，一个月吃不好饭；可是由于工作不负责任，白白漏掉一包钢水，损失五千元，他倒满不在乎。所以会出现这样的问题，就是因为没有责权利相结合的经济责任制，不能把企业经营的好坏同职工的切身利益紧密联系起来；同时也说明我们的思想政治工作软弱无力，没有把职工的主人翁精神焕发出来，为实现四化尽职尽责，多做贡献。除此之外，工厂的“婆婆”太多，谁都管，但又都不负责。特别是现行的一些管理制度不合理，用过时的条条框框把企业捆得死死的，企业没有自主权。比如，我们将一个一百平方米的仓库

搭了一个二层隔，当二百平方米仓库用。这本来给国家节省了开支，又能解决仓库不够用的困难。可是有关部门却来检查我们，说这是搞基本建设，违反财经纪律等等。这样“卡”企业，企业成了“木偶”，谁也难把企业办好。可见，现行的一些制度并不是社会主义工厂的科学管理制度，不利于发挥社会主义企业的优越性。要建设一个合格的具有中国特色的社会主义工厂，就必须从我国的实际出发，运用马克思主义的基本原则，改革不适应生产力发展的管理制度。基于这种认识，我们定了一条原则，这就是从实际出发，凡是感到不合理的东西，都要研究、改革，不死守陈规，不怕困难和风险，不能带病跑步。所以，几年来，我们进行了一系列的改革。比如，改革了干部制度，按照革命化、年轻化、知识化、专业化的标准，选贤任能；对班组长、工段长、车间主任、厂长四级行政干部由职工民主选举产生，打破了干部终身制；改革了责任制度，本着责、权、利相结合的原则，逐步建立健全了“一切经济活动联责任，一切责任联奖罚”的十种不同形式的经济责任制，破除了干好干坏一个样的“大锅饭”；改革了工资制度，以提高经济效益为中心，贯彻各尽所能、按劳分配的原则，实行四级计件工资制、预晋级浮动工资（亦称厂内工资）、部分基本工资浮动制、岗位津贴、职务工资等等，打破了平均主义的“铁饭碗”；改革了管理办法，建立了领导制度、职能制度、岗位制度，分别建立了干部和工人考核手册，做到功过有记载，考核有依据，干群心中有数；试行政治工作目标计划制，把思想政治工作寓于各项活动之中，由无形变有形，以便考核奖惩；实行立功基础制，即评先选模、入党、提干、晋级、转正以及工厂分房、困难补助、短期疗养等一切大大小小的福利待遇，都

要以立功为基本条件择优评定，从而最大限度地把职工的积极性引导到四化建设中来；还改革了民主管理办法和开展文明竞赛活动等等，坚持两个文明一起抓，既要加强共产主义思想教育，培养有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍，又要严格加强管理，贯彻物质利益原则，把广大职工的积极性充分调动起来，所以我们厂的面貌才焕然一新。但同建设一个合格的具有中国特色的社会主义工厂还有很大的距离。现在的改革只是起步，艰巨的任务还在后头。

要有改革必胜的信心

从改革的实践中，我深深体会到，要进行企业改革是不容易的，是有阻力和斗争的。这也不奇怪，因为改革是一场革命。虽然这场革命不是革人的命，而是革体制的命，但要破旧立新，必然会有两种思想斗争。正如邓小平同志指出的：“生产关系和上层建筑的改革，不会是一帆风顺的，它涉及的面很广，涉及一大批人的切身利益，一定会出现各种各样的复杂情况和问题，一定会遇到重重障碍。”（《邓小平文选》第142页）事实正是如此，我们进行改革，既有“左”的思想干扰，又有右的思想阻碍。现在捆绑企业最厉害的是一些过时的旧条条、老框框。比如说，修理破旧自行车，花三百元可以照章报销，可是要拿出一百五十元买台新自行车，就不允许。这种“只给钱买棺材，不给钱买药”的事情是不少的。这样的政策规定怎么可能把企业搞活？再比如，我们要利用生产中的余热，可是一时没有钱买设备。经过研究决定，采取职工集资的办法来解决。这本来是利国利民的好事，可是有的人却给我们上纲上线，说什么“全民企业渗入私人所有制，这

不是动摇社会主义经济基础，改变国营企业性质吗？”其实，从我们朝重的情况看，全民企业中有一点个人的成分，乱不了天。相反地，职工入股以后，从思想上到经济上，更加关心工厂，把自己的得失同企业的兴衰更加紧密地联系在一起了，职工感到自己真正是企业的主人了。这有什么值得大惊小怪的呢？可见，这种“左”的思想不解决，就打不开改革的新局面。同时，改革也会有右的思想阻力，特别是会受到邪恶势力的反抗。比如，我们改革干部制度，个别被免职的干部抵触情绪很大，捕风捉影，拼凑假材料，到处告我。再比如，我们建立责任制，对不好好干的要进行教育、警告，直至开除。于是有人就威胁我说：“你敢开除我，就白刀子进去，红刀子出来”。甚至有的亡命徒竟在夜间往我屋里扔石头，砸玻璃，把匕首插在我的房门上。有的还造谣攻击我，说我犯错误了，停止反省了，被撤职了，抓起来了，自杀了，等等。面对这种种情况，我是有思想准备的。因为我知道，自古以来，改革者都是担风险的，甚至是没有好结果的。但是，在我们社会主义的今天，情况根本不同了。现在的党中央是主张和领导改革的，制定的路线也是改革的路线，人民群众是积极拥护并要坚决进行改革的。因为再不改革，我们的社会主义事业就会被葬送，就有亡党亡国的危险。这就是说，改革则兴，不改革则亡。我们要振兴中华，建设具有中国特色的社会主义，要使我们的国家尽快地兴旺发达起来，要使我国人民尽快地过上富裕幸福的生活，就必须进行改革。因此，改革已成为势不可当的历史潮流。

邓小平同志指出：“干革命、搞建设，都要有一批勇于思考、勇于探索、勇于创新的闯将。没有这样一大批闯将，我们就无法摆脱贫穷落后的状况，就无法赶上更谈不到超过