

怎样实现政通人和？
怎样使用知识分子？
怎样不拘一格选贤？
怎样摆布党政关系？
怎样摆佈干群关系？
怎样高价征求批评？
怎样提高领导素质？
怎样严格劳动纪律？
怎样使责权利结合？
怎样克服平均主义？
怎样做到声东击西？
怎样加强队伍建设？

怎样转化消极因素？
怎样抓住关键环子？
怎样实现转轨变型？
怎样增强竞争能力？
怎样加速更新换代？
怎样实行以销定产？
怎样广辟流通渠道？
怎样开发潜在市场？
怎样满足顾客需要？
怎样以新优廉取胜？
咋摆国家企业关系？
咋摆企业个人关系？

☆ 欲求借鉴 请读 ☆

马胜利的三十六计

王风 高峰

人民日报出版社

马加利的

王风



人民日报出版社出版 河北省新华书店发行
河北新华印刷三厂印刷

787 × 1092 毫米 32 开本 4 印张 86000 字
1985 年 7 月第一版 1985 年 7 月河北第一次印刷
印数 00001 — 30000 册

书号 4132 · 007 定价 0.66 元

内 容 提 要

本书是石家庄市造纸厂改革经验的概括。这个厂的厂长马胜利,是企业改革中涌现出来的新秀。他的三十六计体现了他的以人民利益为重的素质和管理社会主义企业的才华。贯串于三十六计之中的基本经验,就是从本企业的实践出发,运用社会主义政治经济学的基本原理,解决企业改革中诸多问题的具体措施。国家经委副主任袁宝华为本书写的序言,对马胜利三十六计的基本精神作了精辟的阐述。

序 言

河北省石家庄市造纸厂在实行经营承包之后，短短几个月内，就破除了束缚生产力发展的不合理的规章制度和旧的条条框框，遵循按劳分配的原则，建立了严格的经济责任制，搞活了企业，取得了明显的经济效益。这一事实说明，城市工业企业的改革虽然复杂，但只要有决心，有切实可行的措施，又有气魄付诸实施，许多看来很难的问题，也并不难以解决。

石家庄市造纸厂搞活经济、提高经济效益的三十六项措施，即被形象地称作的“三十六计”，就是从这个企业的具体情况出发所制定的切实可行的措施。它虽然是从石家庄市造纸厂的具体情况出发制定的，但普遍性寓于个性之中，有志于工业企业改革的同志，是会从中找到借鉴的。人民日报出版社出版的《马胜利的三十六计》，就是这些措施的概括。这本书的出版，对我国工业企业的改革是有帮助的。

从石家庄市造纸厂的搞活企业、提高经济效益的措施中，可以得到什么有益的启示呢？

一、要制定出切实可行的改革措施，就需要深入进行调查研究，摸清企业的弊端和复杂的联系。石家庄市造纸厂的经营承包，虽然是从一九八四年四月才开始的，但马胜利在承包之前，早做了扎扎实实的调查研究工作，对各个科室和车间所存在的问题做到心中有数。因此，所制定的措施就切中时弊，能够很好地处理各方面复杂的关系，解决不同情况的特殊问题。就拿石家庄市造纸厂在解决奖金分配中“吃大锅饭”的问题来说，如果不从各工种的不同情况出发，制定出那么多计奖形式和档次，就不能科学计算从事各种工作的职工的劳动的数量和质量，按劳分配就失去科学的依据，不是在平均主义的圈子中绕，就是硬拉开档次，出现新的不合理现象，仍然调动不了职工的积极性，甚至引起新的矛盾。

二、要有一个“政通人和”、“能者在位”的生产指挥系统，否则任何切实可行的措施，仍然执行不了。石家庄市造纸厂的生产指挥系统，就是一个具有自我运转活力的组织，厂长马胜利不在厂时，各科室、车间的工作，依然围绕着企业改革和生产任

务的完成，照常运转。原因就在于这个厂的生产指挥系统“政通人和”，又“能者在位”。这里，不论担任什么职务，都在卖力同台唱工业企业改革的大戏，没有喝倒彩、看热闹的，工作出纰漏的机会就少了，出了点纰漏也容易解决。这里的各级领导班子又是“能者在位”，各个车间、科室的领导人，都具有这方面的知识和经验，遇到了新情况、新问题能够很好地解决。在我们的社会主义企业中，各方面“能人”是很多的，有从学校培训出来的工程技术人员，有富有实践经验的生产革新能手，有自学成才的新时代秀才。这是一支庞大的队伍。现在需要的是企业的领导人要有识“千里马”的慧眼，要有用人不疑的胸怀。

三、要有排除困难坚决把改革进行到底的决心和魄力。工业企业的情况是复杂的，长期“吃大锅饭”的后遗症是很严重的，石家庄市造纸厂的改革就是在向重重阻力的冲刺中前进的。拿破除奖金发放中的平均主义来说，似乎是一句话就可以解决的问题，但事情并不这样简单。不仅“吃大锅饭”吃油了嘴的人会反对，搞平均主义搞惯了的人，也不习惯于做那些科学计算劳动数量和质量琐碎工作。在工业企业改革中，有些事情比发奖金更为复杂。

没有坚定不移的决心，没有排除万难的气魄，是什么事情也做不成的。因此，在工业企业改革中，必须严字当头，有了制度就坚决执行不走样。当然，对于特殊情况，又需要采取特殊措施，严中有活。因为就一般情况制定的规章制度，是合理的，而在特殊情况下，就成为不合理的。活，就是使规章制度适合特殊的情况。

四、工业企业的领导人，不仅要成为精明的企业家，而且要具有以人民利益为重的素质。马胜利的企业改革的经验，最惹人瞩目的就是“国家给了企业权，企业就要为国家多做贡献”。这两句话，反映了一个共产党员对党负责和对人民负责统一的观点。在改革初期，尽管做了详尽的调查研究工作，总会对有些情况估计不足，改革的措施，就难免不出纰漏。一个企业的领导人，没有以人民利益为重的素质，不用对党对人民负责的统一观点处理问题，对国家、对企业和个人关系，就难以做出正确的处理。在企业改革中那股不正之风，就是从这里引起来的。马胜利在这股歪风中，坚持“不算计国家，不算计消费者，不算计职工”，牢记“人莫站错位置，钱莫装错口袋”，不走歪门邪道。他两眼盯着增强企业内部的活力，挖掘企业的潜力，为正确

处理国家、企业、个人三者关系，创造丰富的物质基础。石家庄市造纸厂的经验证明，企业内部潜力是财富的海洋。他们的产品以新、优、廉取胜，不仅打开了国内市场，也打开了国际市场，这才是“生意兴隆通四海”哩！哪里还用在国家、消费者和职工身上去算计那几个死钱呢？一切有出息的社会主义企业家，都应该两眼盯着这个财富的海洋，把国家的富强、企业的振兴和职工的物质利益联系起来。

在社会主义制度下，全体脑力劳动者和体力劳动者是企业的主人，他们的积极性、智慧和创造力，是企业活力的源泉。工业企业的改革，就在于破除束缚群众积极性、智慧和创造力的枷锁，建立能促进生产力发展的、充满生机与活力的经济体制。经过一年的改革，这种经济体制的雏形，在石家庄市造纸厂已见端倪。但是，这个厂从承包到现在，改革刚刚进行一年，“左”的指导思想所遗留下来的后遗症，要清除干净还得做许多艰苦的工作，改革还任重而道远。《马胜利的三十六计》所概括的只能是石家庄市造纸厂改革的初步经验，难以回答改革中提出的各种各样的问题。但是，这“三十六计”的把社会主义政治经济学的基本原理同企业的具体

情况相结合的做法，是带根本性的经验，它对一切工业企业都是有用的。运用它，对难度再大的问题，也会有解决的措施。

党的十二届三中全会以后，城市经济体制的改革正在深入发展，改革需要千百万马胜利这样的企业家，努力掌握现代企业管理的知识，使自己适合现代化企业改革的需要；改革需要“三十六计”这样适合本厂具体情况的改革措施，即用社会主义政治经济学的基本原理，解决本企业改革中的具体问题。一切有志气的社会主义企业家，站到改革的前列，用集体的智慧和创造精神，丰富和发展《马胜利的三十六计》，创造出的一套一套成熟的具有中国特色的社会主义企业管理的章程，我国工业企业的生产力，就会迅速发展。

袁宝华
85.5.8.

目 录

楔子 (1)

第 一 计 建立强有力的生产指挥系统
贵在政通人和 重在同台唱戏 (8)

第 二 计 落实科技人员政策
重在精神需要 助其施展才能 (12)

第 三 计 大力开发智能资源
任能不拘一格 激励自学成才 (17)

第 四 计 调动离休退休职工积极因素
衷心尊老敬贤 余热也能发光 (21)

第 五 计 在使用干部问题上
用人信而不疑 职权尤当相符 (25)

第 六 计 摆好厂长与企业党组织的关系
党政明确分开 厂长书记合力 (29)

第 七 计 全面实行厂长负责制
重在令行一人 作风尤需民主 (33)

第 八 计 摆好厂长负责与群众当家的关系
靠职代会决策 千斤重担分挑 (37)

- 第九计 树立密切联系群众的作风
为众排忧解难 干群心心相印 …… (40)
- 第十计 帮助职工树立主人翁责任感
重身教带头干 示范作用当先 …… (44)
- 第十一计 在一片赞扬喝彩声中
高价征求批评 广求苦口良药 …… (49)
- 第十二计 面对知识迅速更新的现实
加倍努力学习 提高领导素质 …… (52)
- 第十三计 建立严格的劳动纪律
民主制定规章 坚持有章必依 …… (55)
- 第十四计 实行责权利结合
任务层层承包 重担争着抢挑 …… (59)
- 第十五计 坚决贯彻按劳分配原则
奖金效益挂钩 克服平均主义 …… (62)
- 第十六计 解除职工后顾之忧
办成十件好事 职工一心生产 …… (65)
- 第十七计 着眼未来加强精神文明建设
加强队伍建设 培养造就人才 …… (68)
- 第十八计 化消极因素为积极因素
以情感人暖心 启发向上进取 …… (70)
- 第十九计 改善生产管理从哪里入手
选突破口准确 扶先行官上马 …… (74)

- 第二十计 在企业向生产经营型转变中
振动供销两翼 带动生产起飞 (77)
- 第二十一计 在市场竞争中以新、优、廉取胜
大力开发产品 加速更新换代 (80)
- 第二十二计 在技术革命的浪潮中
立足市场竞争 注意引进技术 (83)
- 第二十三计 在对待产品质量问题上
力创优质产品 竞争稳操胜券 (85)
- 第二十四计 增强产品在市场上的竞争力
制定消耗指标 狠抓降低成本 (87)
- 第二十五计 广开降低成本的门路
改变原料结构 获得较高效益 (89)
- 第二十六计 变废为宝有妙招
专人负责抄收 积极加工改制 (91)
- 第二十七计 堵漏增收办法多
依靠科技人员 水中也能求财 (93)
- 第二十八计 在企业转轨变型的道路上
调查市场变化 实行以销定产 (95)
- 第二十九计 开辟多种经营渠道
实行厂厂联营 满足用户急需 (98)
- 第三十计 鼓励开辟商业流通渠道
招新客户有奖 西瓜甜瓜齐抱 (100)

第三十一计	发挥信息反馈的作用 广泛收集信息 做到知己知彼 …… (102)
第三十二计	科学地进行市场预测 分析顾客心理 开发潜在市场 …… (104)
第三十三计	迈出向输出型企业发展的步子 发挥技工作用 开展技术联营 …… (106)
第三十四计	照顾消费者的需要 请进来走出去 做好销后服务 …… (108)
第三十五计	正确处理企业与国家的关系 人莫坐错地方 钱莫装错口袋 …… (110)
第三十六计	正确处理企业同个人的关系 既不算计顾客 又不算计职工 …… (113)
结 束 语	…………… (116)

楔 子

在一九八五年全国经济工作会议上，石家庄市撞击反射式城市经济改革的经验，受到来自全国各地的代表的重视。石家庄市代表的发言，被誉为是唱了一台城市经济改革的大戏。而石家庄市造纸厂厂长马胜利的发言，又被誉为是这台大戏的高潮。当他在发言中畅谈改善企业管理的“三十六计”和促进技术进步、提高经济效益的“七十二变”时，会场里的掌声似春雷，如海潮，此起彼伏。他发言之后，国家经委和全国总工会的负责人，有的翘起大拇指，赞扬他是“八十年代的改革先锋。”有的夸奖“你们的企业搞得活，搞得好！”有的谆谆勉励“你们作出了很好的成绩。今后要更加努力学习，更加联系群众，要更敢于高价征求批评”。

从此，马胜利这个不见经传的人物，成了众人瞩目的新闻人物；他改善企业经营管理的“三十六计”，成了有志于经济改革的企业家求索的改革之经。来自全国的赞扬信、邀请信……一封封飞到石家庄市造纸厂。他应邀在电视台讲播，到郑州、南昌、广州、武汉、天津、兰州等十几个大、中城市介绍经验。来石家庄市造纸厂参观的人流，络绎不绝。

马胜利的“三十六计”，不是旧小说中的神机妙算，也不是阴谋家施展的权术，而是在对造纸厂的实际情况充分调查的基础上，所采取的贯彻党的企业改革方针的措施，是具有中国特色的社会主义企业的管理经验。请看它的来龙去脉吧。

马胜利原是石家庄市造纸厂的销售科科长。这个厂设备先进，但是，一九八四年以前却因经营管理不善，连续三年

亏损。马胜利这个销售科科长也吃够了产品价格高、质量低、不适销对路的苦头。他到处拜佛，才使仓库积压的产品有所减少。社会主义企业能这样办吗？他的心中很不平静。一九八三年，城市经济改革之风乍起，吹皱了他胸中的一潭春水。他首次提出了承包造纸厂的要求。但因当时的条件不成熟，没能实现。这使他明白，承包不是一时心血来潮，需要有真打实招才行。他记起了周恩来同志在阐述“领导者的任务”时这样写道：“……要向群众学习，因为领导者本身知识还不完全，经验还不够，所以面向群众，汲取群众经验，十分必要。”他认为自己对造纸业虽然不太内行，但头脑清醒，思维敏捷，只要肯学习，向书本、向群众学习，是能够取得领导造纸厂的本领的，承包是可能的。从此，他潜下心来，学习党关于城市经济改革的方针、政策，学习社会主义政治经济学的基本原理，并深入群众，做认真细致的调查研究工作。酷暑的傍晚，严冬的深夜，他一个车间、一个车间地考察，一个科室、一个科室地访问。他很快对厂里存在的主要问题有了透彻的了解。于是，用党的方针、政策和社会主义政治经济学基本原理解决造纸厂具体问题的措施，在他的头脑中逐渐酝酿成熟了。

一九八四年初，市里给石家庄市造纸厂下达了十七万元的利润指标，厂领导经过几次反复还不肯接受。马胜利明知这个指标不是高而是太低了，却因手中无权，干着急。不久，社会上改革之风劲吹，马胜利那颗蛰伏的承包造纸厂的心，又萌动了。三月二十八日，他毅然贴出决心书，向党总支提出承包造纸厂的申请。对他的决心书，有的赞成，有的摇头，有的甚至怀疑他是有意跟企业整顿验收后刚刚建立起的领导

班子捣乱……但刚出差回来的新任厂长刘广义却表示支持，并愿同他一起承包。这个消息传到石家庄市政府、市经委、市一轻局，领导们认为他这种勇于承担困难的改革精神是可贵的，应当支持。但对他的决心有没有科学根据作保证，觉得尚需考察。于四月十三日召开了有专家、领导、企业代表共百余人参加的承包答辩会。

这是一次庄严的考核。马胜利的承包决心，是吹风冒泡，还是真打实凿？在答辩会上要接受专家、里手们的检验。会场的气氛是肃穆的，而马胜利却是神情自若。他从容不迫地回答着各种提问。

问：“你为什么要承包造纸厂？”

答：“全国人民都振作精神，争为振兴中华作贡献，而我们那个中型国营造纸厂，机器设备比较先进，却连年亏损，去年国家还补贴了十五万元。我着急……振兴中华，实现四化大业，这就是我要承包造纸厂的目的。”

问：“你的承包指标？”

答：“今年，市里给造纸厂下达十七万元的利润指标，我要把这个数字倒过来，完成七十万元。”

协商承包指标，在没有竞争对手的情况下，一般是按上级提出的指标承包，有的甚至还讨价还价，在有竞争对手的情况下，也是逐渐加码，不愿一下把盘子全亮出来。而马胜利在没有竞争对手的情况下，竟一下子提出了比计划高三倍多的指标。怎能不令四座皆惊！

答辩在继续进行。

问：“你完成利润指标的措施是什么？”

答：“我根据厂里的具体情况，已拟定出三十六项改革措

施。”

这三十六项改革措施，就是今天被称为马胜利的“三十六计”的最初蓝本。

答辩会围绕着这三十六项措施，整整进行了三个小时，马胜利从容不迫地回答着专家、里手们提出的各种疑难，讲得有理有据，举座频频点头首肯，被他的三十六项改革措施所折服。石家庄市市长当场拍板定案，支持他和原厂长刘广义全面承包造纸厂，并赞扬他们是改革的春天里石家庄市的第一枝“报春花”。

四月十九日，马胜利、刘广义向市政府、一轻局立下了承包的“军令状”。国家把造纸厂的经营权交给了马胜利及其承包组。

权，对内心充满私欲的人来说，是捞取个人和小集团私利的工具，对为振兴中华而献身的志士来说，则是为国家多做贡献的责任。这时，马胜利感到重担在肩。他意识到，从立“军令状”开始，他在造纸厂具有两重身份。做为承包组的主要负责人，他是职工的代表，代表全厂职工行使企业的经营权，在生产发展的基础上为职工谋福利。而做为国家批准的承包负责人，就是国家派到企业中的代表，要维护国家对企业的所有权，处处以国家利益为重。

“国家给了你权，你就得为国家多做贡献。”

“有了承包企业的权，就要使职工们生活得到改善。”

这两句口头禅，反映了马胜利不仅具有管理好企业的才干，而且具有良好修养政治家的胸怀。我们的企业改革，不是要改得偏离社会主义道路，而是要改得能充分发挥社会主义的优越性。这要求我们的一切企业改革家，都要具有良好