

上篇

企业改革

把经理（厂长）考试制度 建立起来*

从去年提出对企业经理、厂（矿）长进行国家统考以来，统考工作概括起来做了 10 件事：

（一）建立了统考组织。经国务院批准 全国成立了经济管理干部国家考试指导委员会，各省、自治区、直辖市成立了经济管理干部考试领导小组，国务院有些部门也成立了考试领导小组或考试办公室。

（二）制定了统考方案。国家考试指导委员会制定了《关于对企业经理、厂（矿）长进行国家统考的实施方案》，就考试目的、对象、内容、方法、步骤、成绩评定、培训工作、生活安排、经费和组织领导等问题，作了明确规定，并根据统考实施方案，制定了统考细则。

（三）开展了统考宣传。通过报纸、电台、电视台等宣传工具，大力宣传了对企业经理、厂（矿）长进行国家统考的目的要求和重要意义，报导了国家考试指导委员会的决定事项和统考主要活动，对统考起到了很好的推动作用。

（四）制定了统考复习大纲。到目前为止，共编写和审定了

这是 1984 年 8 月张彦宁同志向《企业管理》杂志记者发表的谈话。当时张彦宁同志是经济管理干部国家考试指导委员会副主任。

《三中全会以来我国社会主义经济建设的基本方针和政策》、工业、商业、外贸、施工、邮电、地质、民航、物资、发供电、铁道运输和交通运输企业管理等 12 个统考复习大纲，同时组织编写了相应的教材。

（五）进行了摸底测验。去年 12 月国家考试指导委员会在北京、沈阳、上海等 10 个城市，对工业、商业、外贸、施工、邮电、铁道运输、交通运输等 7 个行业的 520 名经理、厂长进行了摸底测验。

（六）举办了统考培训试点班。国家经委、国家计委施工局、外贸部、铁道部先后举办了工业、施工、外贸、铁道运输等企业经理、厂（矿）长（局长）统考培训试点班。国家经委试点班的讲授内容已在《企业管理》杂志上发表。不少地区根据全国办班内容也办了试点班。

（七）制定了统考规划。国务院有关部、局、总公司、解放军总后勤部和各省、自治区、直辖市，初步制定了所属企业经理、厂（矿）长统考规划，落实了第一批统考人员名单和考点、考场。

（八）组织了考前培训。据不完全统计，全国举办考前培训班 120 多个，培训应试干部 1 万多人。中央人民广播电台还同我们一起举办了经理、厂（矿）长统考辅导广播讲座。

（九）加强了师资培训。为了加强对应试干部的学习辅导，并为今后考前培训师资，各地区、各部门普遍加强了师资培训，据不完全统计，共培训专职教师 1 500 多名。

（十）建立了命题小组和试题审定小组。各行业的统考试题，均由审定小组审定。

统考的目的，主要是督促、检查干部学习党的方针政策和管理知识，提高干部素质，许多省、自治区、直辖市和部门的领导同志，对此非常重视，从办学培训干部入手，认真抓统考工作。

总的来讲，一年多来的统考工作，进展是健康的，但也有一些问题。据一些地区和部门反映，有的团体未经主管部门同意举

办的统考培训班，有的办班收费过高，有的出版、发行单位滥发统考参考材料、复习提纲、辅导讲话、思考题，造成学员负担过重，无所适从。我们认为，统考厂长是一件严肃的工作，既要发挥各方面的积极性，又要加强领导。今后无论哪个团体、单位办经理、厂长统考培训班，一定要经过有关省、自治区、直辖市和主管部门同意，纳入规划；不要搞那么多学习辅导材料，给经理、厂长帮倒忙。统考前的培训和复习，要在掌握基本方针政策和企业基本管理知识的基础上，抓住重点，联系实际进行。复习重点包括体制改革和对外开放政策、经营决策、企业基础工作、企业质量管理和财务管理等。怎样联系实际，各地区、各部门创造了不少好的经验。如化工部厂长统考培训班给学员一定时间，收集、整理本厂一两个经营管理的案例系统地掌握全厂的基本数据要求他们用所学的理论，分析实际问题。有些厂长运用所学的基本理论知识，联系本厂实际，列出企业管理方面存在的主要问题，提出解决这些问题的措施和办法。这些联系实际的方法应该提倡。

经理、厂长们对命题十分关心，提出了不少建议。国家考试指导委员会对这个问题也很慎重，曾作过专门研究。中央领导同志说：“考题要考虑到有些经理自然科学基础差但有丰富的管理实践经验这一特点。”统考实施方案规定：“试题着重于考察企业经理、厂（矿）长分析问题和解决实际问题的能力。”我们根据中央指示和统考方案规定，确定了命题的原则、范围和要求。这就是：根据统考复习大纲和主要学习教材，考察经理厂长对党的十一届三中全会以来我国社会主义经济建设的基本方针政策和企业管理的基本知识的掌握程度，重点考察分析问题和解决实际问题的能力。企业管理知识的试题要反映本专业的大专水平。试题范围就是复习大纲和国家考试指导委员会规定的统考教材。国务院在六届人大二次会议上作的政府工作报告中“关于国内建设”部分是考试的重点内容之一。试题原则上分为四类，即改错、判断、

简答（包括计算）和论述。论述题分数适当多些。为了不埋没人才，还增加了难度较大的附加题，但不出偏题和怪题。试题的正常解答量为两个半小时，每个科目的考试时间为三个小时。

对企业经理、厂（矿）长进行国家统考是国务院决定的。去年 12 月 6 日，国务院领导针对一封来信强调指出：“统考制度不宜放弃。”应该看到，这是一项大政策，每个经理、厂长和他们的上级领导机关，必须无条件地贯彻执行，对个别不愿参加考试的同志则按不及格处理。

关于评卷判分问题，这是一项重要的工作，我们将严肃对待。决定第一批统考由国家考试指导委员会集中评卷。这样，便于统一评卷标准，便于全面分析情况，总结经验，也便于发现问题，研究对策。

企业经理、厂（矿）长参加国家统一考试在我国还是第一次，希望大家共同努力，把我国的这项考试制度建立起来，并使其不断发展和完善，达到以考促学，提高干部素质，改善企业管理，增加经济效益的目的。

为改革开放培训现代 经营管理人才

胡乔木同志在看了今年 8 月 7 日人民日报关于《日本培养经营管理人员胜美一筹》的报导后，给中央领导同志写了一个建议，主要精神有下列几条：

（一）培养厂长、经理人员的大学非办不可，否则势必影响我国的现代化事业。

（二）办这类管理学院，可以参考苏联的国民经济学院或日美等国的商学院的一些方法。

（三）这样的大学除了必须学习党的工作、经营管理科学、应用经济科学、劳动科学、经济法学外，还要学习几门与现代化管理科学关系密切的数学、自然科学、技术科学课程。

（四）应当由经委去作专门调查，再就美、苏、西德等国的作法和我国的实际情况，以及近年经委与美国合办类似学校的经验，作通盘考虑。

（五）这样的大学目前似宜训练青年学生为主，也可以附带训练一部分现任厂长，这样培养出来的第四、第五梯队的人才，才能完全按现代化要求管理我国各大中型企业，完成我国现代化大

这是张彦宁同志 1984 年 9 月在经济管理干部学院和培训中心工作座谈会上的讲话摘要。

业。

(六)除培训厂长、经理外 我们还需要培养一批有现代化技术知识和管理知识的其他行政人员，如市长、司局长、厅长及特区的行政管理人员等。

乔木同志提出的以上几点很重要，对我们办好经济管理干部学院有指导意义。

当前，我们的干部培训工作面临三种挑战：第一，国际上以新技术革命为重点的产品更新换代和经济形态、经济方法的变化更新越来越快；第二，国内经济管理体制改革和对外开放的新形势给我们提出了新的更高的要求；第三，为了国家财政状况的根本好转，急需企业尽快地提高经济效益。我们要以这三个挑战为动力来办好我们的学院。这里，我根据大家的意见归纳了十个问题。

(一)试行院长、主任负责制 从体制上创新。特别是在用人的自主权、按劳分配的权限方面 在建立各种各级责任制方面 能更多地实践、试点，搞出适应我们各地情况的办法。

(二)在学制方面 要长短结合 多样化。这次会议议出五种班次，我想还不止这些，有条件的要尽量办业余班、走读班，采取多种多样的形式把学院的潜力挖掘出来。学制要从实际出发 长班就是长班，短班还要短一点，不长不短的可逐步减少些。

(三)关于开放式办学还是封闭式办学的问题。对于这个问题，北京煤炭管理干部学院的经验很有特色：一是开展院矿协作，组织教研室同煤矿协作，承包科研项目；二是充分利用各种机会与国外合作，或请外国专家讲学，掌握外国企业管理的新动向，活跃学术思想。河北省经济管理干部学院提出，联合办学是管理干部学院向正规化办学过渡的一种好形式。这些作法符合学院目前的实际，我们既不能等万事具备再搞正规化，也不能盲目草率地搞一些名不符实的正规化，而是要在切实保证教学质量的基础上，探索一条又快又好的办学路子。联合办学并不是躺在高校身上长

期当“皮包公司”而是要在高校的支持和帮助下积极建设自己的教师队伍，积累正规化教学经验，尽快实现“以我为主”的教学。以上两个学院的经验大家都可以试一试。

所谓开放式办学，就是对企业开放，有条件的也可对外开放。要采取多种办学形式，而不是拘于一种形式。我们在经济上有开放城市，办学上也有一些对外合作窗口，如大连培训中心。问题是如何发挥这些窗口的作用，丰富我们自己的办学方法。

（四）要改革教学方法。培训在职干部要采用启发式、讨论式、形象式、模拟试、调查式等有效方法。一定要改变“满堂灌”的做法，不要只是老师讲学生听，课堂上闹得很紧张，根本没有学生思考的余地。吉林省经济管理干部学院提出要根据干部的特点，坚持少讲多练的原则，采取适当方法引导学员积极思考。这个经验好。他们总结出启发式教学的特征有三个：一是引起即引起学员的注意、兴趣、回忆、联想，引起试验练习，引起推理，引起判断；第二是自动，教学的成败在很大程度上取决于教师能否调动学员的积极性和主动性；第三是适应的程度。上海培训中心最近和德国人开了个座谈会，4天时间进行了4次案例讨论和管理游戏，放映了3部企业管理影片，案例内容是进行企业生产计划的决策，用计算机进行投资效益和风险计算、利润管理游戏、拟定销售方案。总之，我们要勇于扬弃我们一些落后的做法，这方面我们管理学院和培训中心更有条件解放思想，没有那么多传统的框框限制，可以多试验一些有效的新方法，并积极使用一些现代化的教学工具。

（五）培养对象。中央现在强调第三梯队建设。最近乔木同志又提出第四与第五梯队的建设问题。实际上是为90年代培养领导干部。1979年，松下公司的董事长松下幸之助谈松下公司将于1979年开始培养松下21世纪领导人。1980年我去的时候，特意到松下政经塾去看了一下。这个地方一期培养二十几人，都是大学毕业以后参加工作两、三年的，完全用自修的方法、讨论的方

法，每隔一段时间由松下幸之助对他们讲述他本人的体会，或向学员播放松下幸之助和一些有才华的管理人员的讲话录音、录像，然后叫学员自选题目结合书本知识进行调查研究。这种做法基本上不上课，着重培养学生的自学能力。资本家在经济发展到一定程度尚且有这样的眼光，我们作为社会主义国家，培养第四、第五梯队是完全应该的。我们要积极地本着这个精神来考虑我们的教学、教学内容、教学方法，应该尽快现代化，为 90 年代培养高质量的厂长、经理和各级经济工作干部。

（六 实行推荐与考试相结合的招生办法。招收在职干部入学光考不行，光靠推荐也不行。我们很多同志都有体会，作为一个领导干部和后备干部，通过笔试并不能完全发现他们的才能，还要通过面试，通过各种了解。

另外，长班如大专班、研究生班的招生要逐步过渡到统一考试，这样有利于保证质量。安徽经济管理干部学院的经验是把学员的选拔、培养、使用统一起来，采取组织推荐和考试相结合的办法招生，把进校前的要求、进校后的培训、结业后的推荐与使用有机地结合起来。

（七 试行学分制。对在职干部 既要给他们学习知识的机会，又要不过多地耽误工作。从这一点来说，学分制的好处是有时间多学，没时间少学，比较机动。这样可以使更多的人参加不脱产学习。作为教学部门，能不能采取灵活的方法，既按中央要求使干部达到学习知识的目的，又给干部以学习的方便，不叫学分制叫别的什么名称也行，但不能降低质量。

另一方面是怎样在学员中发现人才。将来有可能更多的学校要直接面对用人单位。在职干部培训虽然是哪来哪去，但也有个人才流动问题。不管怎样，总是要把在校期间这个宝贵的考核时机利用起来，向用人单位提出全面使用意见的建议，而不是仅给个成绩本、结业证就完了。如果我们教学单位能做这个工作，对用人单位是一个重要的参考。同时可以考虑，学习成绩好的要给

些奖励。

（八）推广教师招聘制。无锡培训中心和大连管理干部学院讲了实行招聘制的经验，别的地方也有这样做的。无锡介绍教师招聘制的好处，一是可以更广泛地了解人才，吸收人才；二是对全面审查教师的质量比较有保证；三是招聘建立在自愿的基础上，教师能一心一意抓紧时间学习，提高自己的学术水平，适应教学工作；四是有利于人才流动，利于落实知识分子政策。在这方面要解放思想，在培训、进修、待遇等方面解决些实际问题。确有贡献的要鼓励、奖励，打破平均主义局面。大连管理干部学院的做法，一是清理“左”的思想，下力气抓教师队伍建设；二是通过各种渠道，不拘一格选调人才；三是采取多种形式提高教学质量。这些经验都很好。

（九）教材要尽快更新。现在的教材普遍感到太陈旧，有的甚至大大落后于企业的发展。广西经济管理干部学院提出按教学程序提高教学质量，坚持使学生德、智、体全面发展的方针，狠抓教学计划的制订和实施。北京煤炭管理干部学院提出在修改教学计划时注意三条：一是按培养目标的要求设置课程，安排课程内容；二是贯彻面向现代化，面向世界，面向未来的指导思想；三是进行调查研究，广泛听取学员对教学计划的要求，不能老师愿讲什么就讲什么。教学效果的好与坏都表现在学员身上，因此对学员学习情况进行调查，也是对教师的一种评价。我想在教学内容上，要结合学制长短，培训对象，选用以下内容的教材：领导科学、领导艺术。表达能力。北京煤炭管理干部学院把侯宝林、姜昆请来，叫大家体会语言的表达能力和效果。搞一些讲演会、报告会来培养学员的讲演、写作、表达能力，这对培养领导干部很重要。经济法方面的知识。这是我们做经济工作的同志的一个薄弱环节。学一点中外经济发展史、经济地理，对我们开阔思路、开阔眼界很有好处。⑤数学、计算机等自然科学知识。我们的厂长如果既懂生产技术，又懂管理，活动能力就会更大些。

⑥国际贸易知识。⑦财务、金融业务方面的常识。⑧外语。特别是第四、第五梯队的干部至少要懂一门外语。

(十) 提倡学院和培训中心在工作上都要讲究效率, 尽量减少国家负担, 少花钱、多办事。当然, 目前学院还处在初创阶段, 花点钱, 把校舍、设施尽快搞上去, 是必要的。但要勤俭办学, 用智力开发智力, 通过多办班、多为企业提供咨询服务等, 增加学院收入, 减少国家负担。这样逼着你把学校办好, 不吃国家的“大锅饭”。不能设想教学是高效率、高质量的, 而学校管理是“大锅饭”老一套。

要运用法律手段管理经济

全国人大六届一次会议的《政府工作报告》中指出：“政府经济部门和经济组织的领导人员，都要努力学会运用法律手段来管理经济活动。”用法律手段管理经济就是根据经济发展的客观要求，将经济管理中各种行之有效的方针、政策、措施、办法等，以法律的形式固定下来，并以国家强制力量，使其得到严格的遵守和执行，以规范人们的经济活动。

过去我们管理经济，指挥生产，排解纠纷，只注重行政手段，不大习惯运用法律手段。在经济管理工作中，往往用行政命令的方式代替必要的行为规范，以致发生“政策多变”，缺乏稳定性和连续性，或者许多有效的政策、办法，得不到有力的贯彻执行，造成工作上的许多失误。

党的十一届三中全会以来，政治上、思想上冲破了“左”的禁锢，经济上提出对外开放、对内搞活以后，企业的纵向和横向经济关系发生了新的变化。对外开放政策的中心内容，是要大力吸收外资，引进国外先进的科学技术和管理经验，促进我国现代化建设。而吸引外资、引进技术一个很重要的前提是，国家要有保护外国投资者合法权益的法律。近几年，我国已颁布了《中外合资经营企业法》、《中外合资经营企业所得税法》、《外汇管理条

这是 1984 年第 9 期《企业管理》杂志发表的张彦宁同志的文章。

例》等经济法规和条例。对内搞活的中心内容是要扩大企业的经营自主权。三中全会以来围绕这个内容先后制定了一些法规如《经济合同法》、《国营工业企业暂行条例》、《国营工厂厂长工作暂行条例》等等。还有一些法规正在拟订中。所有企业都要遵循这些法律、法规，依法办事，促进我国经济建设的发展。

运用法律手段管理经济，我们还刚刚起步，要做的事情很多，当前应该做好以下几件事：

第一，要适应新形势的需要，抓紧制订新法规，修订、完善已颁布的法律和规章。目前有关方面正在组织力量制订《劳动法》、《国营工业企业法》、《公司组织法》、《矿产资源法》、《计量法》、《土地法》、《草原法》等等。这个工作要在广泛调查研究的基础上才能做好。我们的立法工作要从群众中来。从群众中来，就是要总结、吸收广大基层经济组织的先进经验并使之条文化。各级经济管理部门和企业要积极参加这一活动。对于已经颁布的法规、规章，目前有关方面也正在组织力量认真检查，凡是妨碍贯彻实施《政府工作报告》中所提出的各项改革措施的内容，都要进行清理和修订。这件工作同样必须依靠广大企业的同志，因为这些同志对已颁布的法，哪些有利于促进生产，哪些有碍于发展生产，最有发言权。企业的同志要把执行中的情况反映给有关方面，以促进我们的经济法规的逐步完善。

第二，切实遵守经济法规，严格依法办事。建国以来，特别是党的十一届三中全会以来，全国人大、全国人大常委会和国务院，先后制定了一系列经济法规，这是各级经济管理部门和企业指挥生产，组织经营，从事各项经济活动的依据和行为准则，必须严格遵守和执行，做到有法必依，严格依法办事。对于在经济活动中有违法活动的单位和个人，要根据情节依法惩处；对于触犯刑律的，要依法追究其刑事责任。为了切实做到有法必依，企业和企业主管部门，应结合自己的情况，依法制订一些具体实施的办法、制度以利于执行。企业在经济活动中发生合同纠纷、环

境污染纠纷、征地纠纷以及对外经济贸易纠纷等经济纠纷，要改变以往层层上交、久拖不决的做法，可通过当地仲裁或诉讼机关予以解决。

第三，要积极开展经济法制的宣传教育。提高各级干部和广大职工的法制观念，不仅要通过立法建立和完善经济法体系，更重要的是要把经济法规变成经济管理部门和企业以及广大职工手中的武器，成为自觉遵守和维护的行为规范。这就要求我们利用多种宣传手段，积极开展经济法制的宣传教育工作。使广大干部和职工，人人知法、懂法、守法，依法办事。经济管理部门和企业的各级领导同志，应当带头学习法律条文，学会运用法律手段管理经济、管理企业。经济管理干部的培训，应当把经济法作为必修课。厂长、经理和其他经济管理干部的考试、考核，也应当包括这方面的内容，使厂长能够按照《厂长工作暂行条例》的规定，作到“懂得有关经济法规”。

第四，要推动企业设立法律顾问的工作。企业设立法律顾问，为生产经营活动提供法律服务，是运用法律手段管理经济、管理企业的重要措施。近几年来，这项工作发展很快，目前全国已有 3 500 多个企业事业单位设立了法律顾问。实践证明，这是一项行之有效，值得普遍推行的好制度。近几年，在国务院召开的全国工业交通会议和全国经济工作会议上，曾多次提出，有条件的企业，都要有专职或兼职法律顾问。我们要采取积极措施，努力实现这一要求。目前开展这一工作的主要问题是法律人才严重不足，各级经济管理部门应积极与司法行政部门配合，为企业培训法律顾问人才，以便进一步开展这项工作。

我们应当抓住有利的时机，用改革的精神，努力开创一个在运用行政手段和经济手段的同时，运用法律手段管理经济、管理企业的新局面 以适应对外开放、对内搞活经济 和既要放权 又要管严的全面改革经济管理的需要，为四化建设作出贡献。

要进一步完善企业内部 经济责任制*

工业企业经济责任制作为企业管理的一项制度，早在 50 年代，就以生产技术责任制的形式提了出来。60 年代以后，在全国范围内开始推行大庆创造的岗位责任制。但是形成责、权、利相结合，国家、集体、个人利益相统一，职工劳动所得同劳动成果相联系的企业内部经济责任制，则是党的十一届三中全会以后逐步发展起来的。党的十二届三中全会以后企业内部经济责任制向以承包为主的各种形式发展，成为具有中国社会主义特色的综合性的企业经营管理制度。

第一，经济责任制与企业经营战略挂起钩来，把企业发展目标落到实处。许多企业领导同志从商品生产者和经营者的地位考虑，对企业的生产经营活动，不仅想到当前的经济效益，还注重企业的后劲，把产品开发、质量创优、技术改造、人才开发等发展目标，按年度分解，纳入经济责任制。

第二，划小核算单位，变集权型管理为分级分权管理。实行分级放权、分级经营、分级核算、分级承包，丰富了企业内部经济责任制的内容，搞活了大中型企业。

第三，以承包为主的多种形式的经济责任制有了较快的发展。

这是张彦宁同志在《企业管理》杂志 1985 年第 10 期上发表的文章。

一是，由过去单纯按行政系统层层承包，发展到指标承包、组合承包。二是，企业承包合同与实行第二步利改税相衔接，实行利改税加目标管理承包。企业按主管部门规定的实现利润、上缴利润、降低成本、产品质量、产品开发、发展规划等指标进行承包，主管部门按承包合同规定对企业和经营者进行考核，实行奖罚。

第四，经济责任制对企业各项专业管理工作的综合、协调作用进一步显示出来。以承包为主的各种形式的企业内部经济责任制的发展，使它的责、权、利相结合的基本原则渗透到各项专业管理之中。它在横向上把企业作业层、管理层、决策层的各级人员都包括在内，建立了多层次的经济责任制；在纵向上，按照专业线建立了专业经济责任制和管理岗位经济责任制，形成了层、线、岗相结合的纵横连锁的网络体系。它包含的内容，从单纯的生产经济技术指标，层层分解，转向包括企业发展战略、经营方针和长期与短期、技术与管理相结合的目标管理全面展开。在分配上，由单一的奖金分配，扩展到工资领域。它把企业外部环境系统与企业内部责任、权利、考核、奖罚系统有机地结合起来。这种综合、协调的功能，在改革中，在实现企业管理现代化中，已经越来越显示出它的重要作用。

国务院领导同志最近强调指出：“七五”时期固定资产投资规模不能搞得太大，经济生活不能绷得太紧，要为改革创造一个良好的环境，又要为以后的经济发展准备后劲，人民的生活水平还得提高。出路在哪里？就在于加强企业管理。因为企业还有很大的潜力，现在企业外部条件已经得到很大的改善，有些问题还要继续解决。因此，当前的首要问题是企业领导人要保持清醒的头脑，眼睛向内，在提高产品质量、降低消耗、提高劳动生产率上下功夫。这就要求我们必须进一步完善企业内部经济责任制。

第一，要把完善经济责任制作为企业改革的一项重要内容来抓。在配套改革中充实经济责任制的内容，完善经济责任制的体系，健全考核制度，严格奖罚办法。