

## 争取做一名合格的企业领导者

（一九八五年九月二十日）

我是 1979 年从部队转业到地方工作的，先调到郑州市建材公司，并主持了两年的业务工作。在上级部门的具体指导下，由于采取了一些可行措施，调动了广大干部和职工的积极性，扭转了建材公司销售额在 600 万元左右徘徊的局面，使销售额突破 1200 万元，达到了销售与利润等主要经济指标翻番的可喜成果。

1981 年底我由建材公司调到机电公司工作。当时机电公司是有名的老大难单位。为了打开工作的局面，贯彻上级的指示精神，在公司的经营活动、管理体制、人事管理、库存结构等方面进行了一系列的调整和加强，使其工作有了较大的进展，并取得了良好的经济效益。公司销售额从 1982 年到 1985 年平均递增 28%，利润平均递增 78%，利润增长幅度大大超过了销售额的增长幅度。1982 年销售额 2713 万元，1983 年上升到 3213 万元，1984 年上升到 4252 万元。利润 1982 年完成 30 万元，1983 年达到 70 万元，1984 年上升到 114 万元。这些成绩的取得，一靠党的方针政策的正确；二靠我们坚决地贯彻执行了党的政策，进行大胆地改革；三靠我们搞活经济的经营思想和行动；四靠广大干部和职工积极性的发挥。因此，成绩的取得，应归功于党、归

功于广大的干部和群众的努力。

从部队到地方，环境变了、工作内容变了，如何作好经济工作，是我一直深思的问题。到建材公司后，便积极地搞调查研究，请教别人，时间不长，就摸清了一些工作的头绪。这时领导又决定把我调到机电公司主持工作。当时机电公司的情况我是了解的，情况复杂，而且业务性强，能否搞好机电公司的工作，我思想上是有斗争的。但是，工作总得有人搞，有困难、有问题总需要去解决。自己是一个党员，服从组织调动，尽力完成任务是应尽的责任。我有个怪脾气，爱打别，你越说难搞问题多，我就非去试试深浅，到头来无非不要乌纱帽，也没有什么了不起的，决心和大家一块把工作搞好。经调查研究，取得第一手材料，分清是非界限。着手解决问题，但是情况是复杂的，有些同志说不得。对于这些我是有思想准备的。干工作，肯定要得罪人，只有不干工作才不会得罪人。作为一名党员、一个领导，要有吃亏的思想，不要怕谣言，更不怕骂大街，只有敢于开展工作，敢于碰硬才能打开工作局面。这一点，我是坚信的，况且上级是支持的，党总支是支持的，广大群众是支持的。在上级领导的指导下，公司调整了领导班子，加强了思想工作，制定了各项规章制度，整顿了思想作风和纪律，这就大大地调动了广大干部、职工的积极性，使我公司出现了新的局面。领导班子比以往任何时候都更为团结，经济效益比以往任何时候都好，职工生活福利条件比以往任何时候都高，上交国家利润比以往任何一年都多。机电公司的前景将是美好的。

改革大业是千古开篇。中央领导一再告诫我们，改革是

一项新的工作，没经验、靠探索，是冒风险的。所以要慎重，走一步看一步，尽可能地减少失误。

如何按中央精神搞好本单位的工作，走创新的道路，并非是件容易的事。为此，就要向党的政策求教，向上级部门求教，向搞经济工作的老同志求教，向书本求教。不懂就问，不会就学，动脑筋，想办法。几年的工作实践，我逐步掌握了一些经营之道、管理之道。

1. 经营上突出一个“活”字，管理上突出一个“严”字；贯彻上级方针、政策突出一个“稳”字，用人要突出一个“才”字。政治工作不能松，党的领导不能丢，经理书记紧密配合，解放思想做开拓的领导。

2. 在市场经济条件下，市场存在着竞争，经营者要树立十大观念：市场观念；时间观念；机会观念；效率观念；信息观念；竞争观念；信誉观念；利息观念；数量观念；发展观念。

3. 在新的形势下，领导者要有四种精神：冒险精神；创新精神；不满足精神和英雄主义精神。四种能力：组织能力；决策能力；经营能力；创新能力。两类知识：经营知识；专业知识。一种意识，即凡事都能选择正确的机会。领导者要意识到自己不仅是执行命令者，而且是单位决策者和向上级作出贡献的负责人。

4. 公司的一切工作必须围绕提高经济效益这个中心。为此，必须加强领导班子的建设，按四化的标准选拔干部，以“智、信、仁、用、严”五字的要求使用干部。

5. 公司的各项规章制度，按体制改革的新要求重新制定，使我们的制度做到合理、详细、具体，真正成为干部和

职工行动的规范、考核的依据、评价功过的标准。

6. 加强公司机电商场的领导，使其成为名符其实的物资贸易中心，商品信息的窗口。

7. 提高各级领导者的业务素质，使各级领导者具备下列素质：思想是开拓型的、经营活动是开放型的、经营产品是竞争型的、商品信息是辐射反馈型的。

总之，我决心把一切力量奉献给机电公司的广大职工，走共同富裕的道路，争做一名合格的领导，把我们的各项工作搞得更好。

在公司党员干部会议上的发言

## 统一思想认识，搞好企业经营管理

（一九八六年三月十日）

当前，正在进行的经济体制改革，是一场广泛而深刻的革命。它不仅要对各单位的责权利关系进行重大调整，而且要改变职工相沿成习的某些思想观念、工作方式和生活方式。由于经济体制改革要涉及到企业中每个人的切身利益，因此，势必在这场改革中要出现各种不同的认识和反映。就我们企业来说，思想激进的人就急于求成，希望尽快过渡到单一的新体制。而思想保守的人，则把改革中的困难和问题看得过重，因此，畏首畏尾，退缩不前。经济指标，经济效益，决定企业的所有经营工作者，都必须具有集体主义思想、共产主义觉悟和高尚的思想品质，都必须做到劲使一处，同甘共苦，团结奋斗。只有这样，才能促进经济发展，跟上体制改革步伐。真正成为国民经济的一个有效实体。要达到这个目的，在企业经营管理活动中，必须首先统一思想，正确认识和解决现实问题。

### 一、克服保守思想，鼓励开拓精神

在我们企业中遇到了一种阻碍改革的保守思想。所谓保守思想，就是苟安现状，维持旧秩序、旧习惯。有这种思想的人，总认为现状还不错，一切都过得去，因此，他们对

新生事物和进步的行为，总是这也不顺眼，那也挑毛病。比如，我们为了改变企业的面貌，巩固和发展企业的大好形势，按照干部“四化”的要求，考察提拔了一批干部。这本来是顺理成章，有益于企业经营的大好事，可是，有的人却评头评足说长道短，说这个不成熟，讲哪个不理想或者有这样那样的问题。你要提年轻有为的同志，他们就说这个太年轻，办事不稳当，说哪个没有经验，挑不起担子等。这种保守思想，极不利于企业的改革，极不利于开创经营管理的新局面。

作为企业领导者，不但要坚决克服这种保守思想。而且要有勇于改革，勇于开拓的精神。对任劳任怨、积极创新或成绩显著做出贡献的实干家，要实行重奖并给予一定的荣誉，激发他们的荣誉感和进取心。这样做也同时有助于激励更多的人积极努力工作，大干实干，形成一股为经营管理创效益的巨大力量。为了增强企业的活力，我们就是要把符合干部四化要求的开拓型能人，选进各级领导班子。让它们在其次、谋其政，放手让他们在第一线摔打锻炼，这是经营管理的力量，也是我们企业的希望，我们必须认识到这一点。

## 二、克服习惯势力，提倡为经营管理抢时间，争效益

习惯势力的另一种表现，就是习惯于吃大锅饭，习惯于按部就班，四平八稳。因为这样可以少费心，少出力，又可以得收益。我们企业中就有部分人认为，有了正式工作，等于端上铁饭碗，只要不犯错误，干多干少照样有工资收入，照样能得到基本的生活保证。这种习惯势力最怕改革，最怕生产经营管理实行责任制。因为，他们有着本能的条件反

射，只要是触犯了他们习惯的一套，就会持非议态度。如，在企业改革中，你要实行经理负责制，他们说这是凌驾于党委之上，个人说了算；你要实行经济承包责任制，他们说这是背离社会主义道路搞资本主义；你要在用人上实行招聘制，他们说这是拉帮结派等。采用上纲上线的办法反对新生事物，简直成了一种习惯势力。这种习惯势力也是经营管理改革的一大阻力。只有冲破这种阻力，我们的企业才能把改革搞彻底，企业才有希望。

实践证明，我们的企业经过改革之后，名符其实地做到了“千斤重担大家挑，人人肩上有指标”，解决了职工吃企业、企业吃国家的“大锅饭”问题，调动了广大干部、职工的积极性。以去年为例，仅在半年之内完成了全年的利润计划，提前三个月完成了全年销售计划。很明显，改革给企业带来了活力，否则，决不会有这样的大步前进。在向“四化”进军的今天，“时间就是金钱，效益就是生命”那种习惯于吃大锅饭，习惯于慢慢腾腾四平八稳混日子的人将无立足之地。我们必须要以只争朝夕的精神，向经营管理要速度，争效益，加快工作节奏，紧张而有秩序地工作。

### 三、克服嫉妒心理，增强对企业的高度责任感

在日常工作、生活中，常常可以看到有嫉妒心的人。这种人对于有专长的同志，总爱论人家的短处，对领导表扬的同志，总爱讽刺挖苦，对工作积极成绩突出的同志，总是表示不赞成，甚至对在某些方面比较“冒尖”的好同志，轻则心怀不满，重则恶语伤人。这些人嫉妒什么呢？无非是嫉才妒能，凡是比这种人强的，他都要嫉妒，谁超过了他，他就嫉

妒谁。事实证明，凡是有这种心态的人，都没有多大的本事。因为他不学无术，又怕别人超过了自己，这不仅给积极工作者造成心理压力，而且严重影响了真正能人才智的发挥。

企业经济效益的高低，是与企业成员负责精神成正比的，只要企业的成员都能互相学习，互相尊敬，取人之长，补己之短，时时以经营管理为大局，处处维护公司的利益，经济效益一定会出好成绩。为此克服嫉妒心理，人人都树立对企业的高度责任感，作为领导者，必须讲科学、重贡献，不以对人看法的好恶为转移，不以某一个人的观点为依据，不管是谁，只要他老老实实工作，认认真真地改革，为经营管理做出了贡献，就要尊重他、宣传他，甚至树他为榜样，让嫉妒心理没有市场，让公司的全体成员不断地增强对事业的高度责任感。

#### 四、克服求全责备，学会辩证看问题

在日常生活中还常常看到一种似乎他自己是完善无缺的人，这种人往往对什么事都不十分满意，再好的同志他总要挑出毛病，再好的事情，他总要找点不足之处，对自己不严对别人却求全责备。比如看待企业的改革，不是一分为二的方法，既看到主流的一面，也看到支流的一面，而是只看到支流的一面，也非常强调支流的一面。看待领导班子中的年轻干部，不是看到年轻有为，有知识，有文化的一面，而是只看到或只强调“嘴上没毛办事不牢”没有资格 没有经验的一面。这样求全责备，只能起到埋没人才，压制新生事物的作用。

“金无足赤 人无完人”。世界上那一个人都有自己的优点和缺点、长处和短处。如果要求每一个人没有缺点和短处，那是不现实的，也不符合辩证唯物主义。宋朝王安石说过：“人才难得也难知”优点与缺点时常是联系在一起 我们在看到别人缺点时，更要看到人家的优点。看不到人家的主流，就会影响到我们用人之长。即使看到了人家的缺点和短处，也应当看到这些缺点和短处是能够转化为一定的优点和长处的。

企业的改革是一个新生事物，是一场带根本性的革命，在改革中不可能不出现这样和那样的问题。但要看到这是前进中的问题，是支节的问题。如不这样看就丢掉了西瓜，拣了芝麻，就等于掩盖了事物的本质。因此我们只有克服求全责备思想，树立辩证唯物主义思想。采取一分为二的分析方法，才能真正大胆地用人，大胆地改革，真正调动人的积极性，发扬成绩，克服缺点和错误，扬长避短，不断前进，把我们的企业办成真正的国民经济的一个实体。

原载于《郑州物资经济》1986年第3期

## 浅谈经济责任审计的必要性

(一九八七年一月二十九日)

郑州市审计局对我公司的财务收支情况进行了审计。通过审计，对我公司的改革给予肯定和支持；对问题实事求是客观公正，有审有帮，在我与有关部门接触交往中，审计部门是最讲政策、最讲道理的。思想上对我触动很大。我想：在改革时代造就了一大批眼光敏锐、勇于开拓的企业家，加上审计部门的监督和帮促，尤其是推行厂长、经理经济责任审计，是对改革的完善和补充，其重要意义十分深远。

### 一、推行经济责任审计，是改革深入发展的需要

建国以来，由于照搬苏联经济体制模式，对企业管得严，卡得死。特别生产资料，不作为商品，而受国家严格控制，实行统购、统配、统销。产、供、销，人、财、物，企业没有自主权。“闭门锁国”的经济政策是我国经济发展速度缓慢，大大落后于世界先进水平的重要原因。

十一届三中全会以来，实行“对内搞活，对外开放”政策，给企业带来了生机。但还必须有具体措施来保证各项政策的落实，促进体制改革的实施。对厂长、经理经济责任审计，是改革的一项重要配套环节。它打破了企业领导干部干好干坏一个样，易地当官，有权而无责，本人没有动力，上边没

有压力,下边没有促力,政绩平庸,毫无建树,甚至给国家造成重大损失而无人问津的局面。是改革深入发展的需要。

## 二、推行经济责任审计 将增强企业领导者的事业心

人都具有一种向上的精神,是人的共性,现在路线对头,政策得人心,为有志之士提供了用武之地,“十年动乱”一去不复返了。在大好的改革年代,作为领导,在其位,不谋其政,仍不能把本单位的工作搞上去,还能怨天忧人吗?当然,在改革中也会遇到各种困难和阻力。如改革政策不配套,改革程序不同步,而相互制约。有些行政部门,怕丢权“中阻梗”多,部门之间不协调,像螃蟹一样,你夹着我的腿,我夹着你的脚,互相牵制。还有些领导,固守几十年一贯制的思想和工作作风,对改革心有余悸,唯“红头文件”是从,不敢越雷池一步。这些客观存在的消极因素,多年来造成很大的“内耗”,让我们吃了大亏。作为一个企业的经理,我反复考虑目前社会经济形势的有利和不利因素。认为社会上大的问题我无能为力,但把本单位的事情办好,还是有可能的,特别是实行经理负责制之后,我感到形势逼人,俗话说“家有千口,主事一人”。国家的、企业的、个人的利益都要解决好,我就只有一条路——把企业领导好,干出成效。所以说推行经济责任审计会调动企业领导人办好企业的积极性和事业心。

## 三、推行经济责任审计 是对“干部职务终身制”强有力的冲击和否定

我国干部制度本身,就存在着致使干部老化、僵化的因

素。群众批评我们的干部是“能上不能下，能官不能民、能大不能小、不犯路线错误可当一辈子的官”。干部职务终身制致使不少干部不求上进，也助长了不正之风的产生和蔓延。对干部无选用标准，这也是政治体制改革要考虑解决的一个重要问题。通过经济责任审计，对企业领导人的政绩进行评价。能不能继续当领导，由审计部门以事实为根据作出客观公正的判断，为人事组织部门提供任贤淘劣的依据，使那些靠“论资排辈”、“长官意志”、“裙带关系”等做官的人失去渠道，这也是改革干部制度的良好开端。审计工作的加强，将对选任企业领导人起关键作用。我建议不但对企业领导人进行严格有效的审计和考核，还应对行政领导干部进行审计和考核。这样才能保证企业发展和改革大业的顺利进行。

#### 四、推行经济责任审计，将有效地保证企业发展的连续性和稳定性

我认为，以往当领导比较容易。拿国家钱，吃国家饭，有权无责，悠闲自得。给国家造成损失几万元，甚至几十万元无人过问，拍拍屁股一走了之。至多检查一下“官僚主义”即可放行。造成这种情况的原因，一是法制不健全；二是无人监督，给一些人提供养尊处优的机会，为自己的错误寻找借口的便利。建立健全审计制度，实行审计监督是健全我国法制的一项重要内容。我们的事业是为子孙后代造福的，不仅在任期内使企业兴旺发达，而且更重要的是要为企业的发展积蓄力量和后劲，要求企业领导者围绕提高经济效益这个中心，运筹帷幄，调动千军万马，加强企业经营管理，不断提高企业素质和竞争能力，要具有“前人种树，后人乘凉”的

美德。我公司五年来，上交国家税利由原来的 10 万元，上升到 1986 年的 120 万元，要说是通过市场竞争取得的，倒不如说是通过提高企业职工的政治、业务素质取得的。我常考虑“连队的战斗力强不强 关键是连长 ”，企业变不变 领导是关键”。按老模式来任用企业的领导人，将贻误我们的四化大业。经济责任审计是以事实为依据，以法纪为准绳，评价是客观、公正、科学的，有利于企业的稳定和持续发展。

### 五、审计的范围应扩大，审计工作应进一步加强

经济责任审计，是项新的工作，有着旺盛的生命力。在厂矿企业开展经济责任审计，不仅限于监督经济目标的完成，内涵也是极为丰富的。它对企业的经营管理，生产结构，产品结构，库存结构，市场变化，信息行情，科学预测，生产模式，工艺水平等等提出了更高的要求。对干部的选拔和使用，提出了更高的标准。我认为，随着改革的深入和发展，一则应该迅速建立健全我国的经济法规，与审计工作相配合。有了法律依据，审计工作更具有权威性和生命力。二则现在只是对企业领导人进行经济责任审计，但这不足以完全保障企业的经济发展和目标的完成。因为行政干预和“婆婆多”的问题远远没有解决 企业的经营自主权 还没有完全落实，企业发展的障碍还没有排除。只是对企业领导人进行责任审计，而忽视了与企业有关的各行政管理部门应负的责任等客观因素，这不公平。企业领导人没完成经济目标被“罢官”但有的是“事出有因”问题得不到解决 又不是审计部门的权限。这就需要进一步探讨扩大审计的范围和

领域，以法律的形式增强审计权限，对不符合经济发展，提高经济效益的人和事，不论是领导人或是领导部门，均有权过问并提出处理意见，为经济体制改革“扶正压邪”，树立“法大于权”的观念。只有这样，我们的经济才能发展，改革才能顺利进行，我们的国家才有希望。

原载于《中州审计》1987年第1期

## 坚持改革，搞活企业

（一九八七年三月十一日）

1983 年以前，郑州市机电设备公司基本上是一个亏损单位。1983 年以来，在党的方针政策指引下，作为市物资系统改革的试点单位，我们先后进行了经济承包责任制、职工代表大会制度、经理负责制等一系列的改革工作，充分调动了干部、职工的积极性，增强了“内管外联”的活力，提高了企业的社会效益和经济效益。

几年来，我们公司多次被评为郑州市企业整顿先进集体，中原区文明单位。最近，我们公司被河南省物资局列为省物资系统唯一的报送国家物资总局的“文明单位”。四年的时间里，全公司利税平均每年递增 54.4%，共上交国家利税 730 万元，实现销售 2.6 亿元，特别是 1986 年，销售完成 9500 万元，实现利税 265.4 万元，比 1981 年利税增长了 7.5 倍。

我们的主要做法是：

### 一、建立坚强的指挥系统

企业变不变，领导是关键。公司经主管局批准，建立了以经理为中心的企业指挥系统，加强了民主管理和党、政、工的密切配合，加快了企业改革步伐。现在公司领导班子平

均年龄 44 岁，具有大、中专文化程度的占 60%，公司新领导班子始终把党的四项基本原则作为根本，把团结协作作为前进的动力，把党的事业作为共同目标，把搞好企业改革作为己任。经理做到：“用权不武断，监督不反感，遇事多商量，合作不单干。”书记做到：“方针严把关 经理放心干 企业增效益 失误共承担。”

1983 年，公司成立职代会后，共召开职代会两届十四次，审议企业重大问题 52 项。如：公司的长远规划、各项规章制度等 都要通过职工代表大会审议通过实施。

## 二、改革人事制度，搞活用人之道

在改革劳动人事制度的过程中，公司实行了“经理点将，站（科）长招兵”的办法，科室、站、门市部、仓库等中层干部先由经理提名，征求意见、统一认识后再由经理任命；中层干部选定后，他们可以在原部门招兵，也允许他们打破部门在全公司挑选。这样一来，公司就出现了“伯乐相马，马找伯乐”的动人场面。无论是选聘的还是未被选聘的，都受到了一次深刻的教育。比如，未被招聘的 11 名职工，纷纷写出决心书，应聘申请书，经过 3 个月试用，改正了缺点，均被正式聘用，其中有 7 人被评为公司的先进工作者，两名被聘用为基层领导。在用人实践中，我们坚持做到：“谁有德才用谁 谁有贡献奖谁 谁失职、渎职罚谁。”同时，敢于起用有争议的人，如：建设路供应站大学毕业的董丙勤同志，技术水平、工作能力都比较突出，但缺点毛病也不少，虽有争议，聘任站长后，不到半年，就打开了局面，取得了较好的经济效益。

### 三、加强企业建设，向管理要效益

企业的经济效益好坏，关键在管理上下功夫，公司新领导班子成立后，废除了多年的“统一经营、统一管理、统一分配的‘三统制，”改为公司、供应站两级核算，公司、网点（站）、班组三级管理，实行经济指标层层分解，定岗、定位、定责的“多劳多得 不劳不得”的奖励制度 整体经营贯穿着“严、活、稳、德、礼”五字管理法。做到：企业管理要严，经营业务要活，执行政策要稳，对用户以礼相待。选拔人才要注意德才。同时，公司在制定经济指标时，合理下达 真正体现“千斤重担大家挑 人人肩上有指标”使奖金与效益挂钩，并拉开了档次，打破了端的是铁饭碗，吃的是大锅饭的现象。在管理方面从严掌握，规定：凡一次进货 5 万元以上的，经理批准，5 万元以下，站长批准，货进库半年未销出者为积压，进货人员负经济责任。对于以权谋私者，发现后严肃处理。

几年来，公司在加强企业管理的同时，十分重视人才的培养，先后举办多种培训班，热情支持、鼓励职工学习和深造。据统计，参加文化事业等正规学习的达 334 人（次），有 13 人已大专毕业。

### 四、转换轨型、发展网点、开拓市场

随着开放搞活和经济体制改革的深入，机电行业竞争十分激烈。为了顺应经济形势的发展变化，公司把建设销售网点作为头等任务来抓，几年来我们在全市共建销售网点 16 个。