

夕 阳 遐 思 录

赵 荫 华 摇 著

企业管理出版社

前摇言

我自1982年从工作岗位上离休之后,有了更充裕的时间,安排自己的各项活动及其他工作。按照老有所乐、老有所学、老有所为的精神,做到身老心不老,继续为党的事业作出力所能及的贡献。一方面安排适当的时间,加强身心锻炼,保持舒畅、愉快的心情和健康的体魄,同时坚持读书看报,及时了解国内外形势的变化,使思想常新,理想永存,做一个永不褪色的终身为共产主义事业奋斗的共产党员。在这一思想指导下,每年安排一定的时间到各地参观学习,并参加了在北京的一些政治活动,以利开阔思想和增加对新生事物的感受。同时安排相当的精力,来回顾和撰写我一生的奋斗历程,整理我在各个历史时期的讲话、文章和学习领会中央重要指示精神,结合实际进行思考,撰写了一些探索新问题的文稿。近年来将这些集中起来,编集成册陆续出版。《夕阳遐思录》是继《心田耕耘录》、《企业开拓录》、《创业集思录》之后出版问世的。该书反映了我在解放后各个时期从事不同方面工作的历史情况、发展过程及实践经验。随着时代的发展,情况在不断变化。这本书的内容不免带有时代的痕迹,但仍然具有一定的历史借鉴意义。

《夕阳遐思录》一书主要包括以下四个方面的内容:

一是关于企业管理、企业整顿、工业学大庆和企业改革的内容。五十年代,我在国营大型骨干企业——湘潭电机厂和哈尔滨电机厂先后担任厂长和党委书记。在实践中学习企业管理的经验,不断提高企业管理的领导水平;从1960年代到1980年代,在国家经委工作时期,在国家经委党组领导下,对企业管理方面先后参加了三次大的企业整顿。这三次大的整积使企业建立了科学管

理的秩序,提高了企业管理的水平,有力地促进和推动了国民经济的恢复、好转和发展,使工业生产在 1978 年达到历史最高水平。第一次是 1978—1982 年按工业七十条整顿企业。第二次是 1982 年邓小平主持中央工作时期,针对文化大革命造成企业混乱的状况提出有针对性的整顿。这次整顿和落实“工业三十条”“工业学大庆”相结合,通过积极治乱加强对企业的管理。第三次是根据 1984 年 1 月 19 日中共中央国务院《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》,对国营工业企业进行有计划、有组织、有步骤的全面整顿,加强领导,狠抓落实,不断总结经验,不断推动前进,坚持不懈,前后达四年之久。这次全面整顿是取得了显著成效的一次整顿,把企业的管理提高到一个新的水平,有力地推动了国民经济的发展。与此同时,从 1980 年代前后,中央认真组织了企业改革,从扩大企业自主权到建立企业生产责任制,调动了企业和广大职工的积极性、创造性,对企业的提高和发展起了有力的促进作用。自己参加了这三次大的企业整顿和企业改革,在这个过程中,我的讲话、文章,有相当部分编印在不久前出版的《企业开拓录》中,现将新整理出来的带有综合性的文章纳入本书作为第一部分。

二是我在深化改革,扩大开放,建立社会主义市场经济体制新形势下,加强企业思想政治工作方面的讲话。国营企业要进行调整、改制、改组和改革,民营企业 and 外商投资企业迅速发展,中国加入 WTO,在此新形势下,各类企业如何迎接挑战,如何进行思想政治工作,对此我做了一些探索研究。在这方面所做的讲话和写的一些文章,编入此书,作为第二部分。

三是关于中国政研会工作方面的。我从 1984 年 1 月成立中国职工思想政治工作研究会起,前十年先是担任政研会常务副会长兼秘书长,主持日常工作。政研会挂靠中宣部后,我仍积极参与政研会的整个活动。后十年除参加政研会召开常务理事会和某些重要会议外,主要精力用在思想政治工作的理论研究和参加

一些省市的年会和理论讨论活动,尽力做一些加强企业思想政治工作和理论研究工作的促进和推动。在整个政研会工作时期、不同时间、不同地点所作的讲话和文章,基本上都编在《心田耕耘录》中,现在将在浙江和天津等地政研会年会和秘书长会议上的讲话整理出来,加上《我在中国政研会工作时期所作五件实事》及反映前十年政研会实践经验的《关于加强领导,全面规划,增强政研会生机与活力的基本经验》论文,一并编入此书,作为该书的第三部分。

四是其他方面工作的探索研究。这方面包括历次在机电保护控制装置委员会召开的会议上的讲话和参加庆祝中国企业联合会 猿缘周年会议上的发言以及其他不同场合的讲话,整理出来作为本书的第四部分。

时代已经进入 圆世纪,情况在不断的变化,新的事物在不断涌现。国有企业及其他类型企业的企业经营管理工作、党的思想政治工作和企业文化建设工作,也在与时俱进。在党中央指示精神的指引下,思想政治工作不断有新的开拓和发展,焕发新的生机和活力,在全面建设小康社会的伟大事业中,发挥更大的作用。

在本书的编辑出版中,一些同志为书稿的整理和编辑付出辛勤的努力,出版社的同志认真核对和精心印制,同时还得到了有关同志的关心、指导和支持,在此一并表示深切的谢意!

由于自己理论水平和思想水平有限,本书内容难免有不妥之处,恳请读者批评指正。

赵荫华

圆缘年 猿月 摇摇

目 录

企业管理与企业整顿

- 加强计划管理,进一步提高企业管理水平(1959年 8月) 猿
- 以整风为动力,促进和实现生产快速发展
(1959年 8月 12日)..... 猿
- 高举毛泽东思想旗帜,发奋图强,
扎实工作,快速发展(1959年 8月 12日)..... 猿
- 发奋图强,持续快速发展(1959年 8月 12日)..... 猿
- 关于河南省工业生产和调整改革情况的调查报告
(1959年 8月 12日) 源
- 贯彻调整、巩固、充实、提高方针,
大力整顿企业(1959年—1959年 12月) 缘
- 贯彻中央决定,进行企业全面
整顿工作(1959年—1959年) 苑
- 从扩大企业自主权到实行工业
经济责任制的回顾(1959年 8月) 愿
- 河南安钢集团公司的成功经验证明
国有企业完全可以做大做强(1959年 8月) 源
- 河南许继集团坚持
做大做强企业的成功经验(1959年 8月) 猿
- 在纪念中国企业联合会成立二十五周年
座谈会上的发言提纲(1959年 8月 12日)..... 源

加强领导,全面规划,大力创建学习型企业

(1995年 远月 缘日)..... 员缘

思想政治工作

适应新的形势进一步加强企业

思想政治工作(1995年 圆月—1995年 员月)..... 员怨

适应新的形势,一定要高度重视和不断加强党

的思想政治工作(1995年 员月)..... 员苑

《新时期思想政治工作手册》序言(1995年 缘月)..... 员员

对编写《乡镇企业思想政治工作》

一书的几点意见(1995年 怨月 员苑日)..... 员猿

在福州市召开的三资企业思想政治工作

研讨会上的讲话提纲(1995年 苑月)..... 员苑

高度重视、切实加强外资企业

思想政治工作(1995年 源月 员缘日)..... 员园

关于编辑出版《新时期思想政治工作丛书》

的回顾与思考(1995年 远月 缘日)..... 员猿

《新时期思想政治工作的理论思考》序..... 员园

《探索的轨迹》序言(1995年 远月)..... 员猿

《中国共产党思想政治工作发展史》序言(1995年 员园月)..... 员远

毛泽东对中国革命和建设的两个重大

理论贡献(1995年 员0月 缘日)..... 100

企业领导干部一定要讲政治(1995年 愿月 10日)..... 100

在北京市企业文化建设协会成立大会上的讲话拟稿(1995年

怨月 员0日)..... 100

关于工业学大庆的回顾与思考..... 100

政研会工作和建设

在石油管道局调研时讲的几点意见

(1985年 员月) 猿员

在嘉兴市政研会秘书长学习班上的讲话

(1985年 苑月) 猿源

在天津市工业系统政研会第三届年会上的讲话

(1985年 员月) 猿愿

在浙江省政研会召开的秘书长会议上

的讲话提纲(1985年) 猿愿

增强政研会生机与活力的十一条基本经验

(1985年 缘月) 猿园

关于开好第八次“三北”会议的几点意见

(1985年 苑月 缘日) 猿苑

我从事中国思想政治工作研究会工作二十年所做的

五件实事(1985年 员月 愿日) 猿愿

其他

在电机保护控制分专业委员会成立

大会上的讲话(1985年 怨月) 猿猿

在广西柳州市干部会议上的讲话(1985年 怨月 员日) 猿远

在国际无偿援助、外资独资、合资发展绿色生态农业

暨高新技术洽谈会上的贺词(1985年 苑月 猿日) 猿怨

在北京市延庆经济技术开发区夏季招商引资洽谈会上的

讲话(1985年 苑月) 猿园

在电机保护控制专业委员会第一次委员会议上

的讲话(1985年 怨月 远日) 猿圆

在电机保护装置新产品鉴定会上的讲话

(1985年 员月 愿日) 猿原

- 在 1957 年春节茶话会上的讲话(1957 年 1 月 15 日) 167
- 在全国第六届电机保护控制与电工节能技术
研讨会开幕式上的讲话(1957 年 10 月 15 日) 168

企业管理 企业整顿

加强计划管理 ,进一步提高 企业管理水平^①

1953年 圆月

实行计划管理 ,是现代工业生产本身对企业管理的要求

现代工业是大规模的、连续的、复杂的大机器生产。拿湘潭电机厂来说 ,每年出产着大批的电动机、开关、变压器。生产所用的钢铁 ,是钢铁冶炼厂供应的。在厂内 ,有担负不同职责和不同生产任务的二十多个科室和六个生产车间。生产每一台电动机 ,每一台开关和变压器 ,从承接订货 ,购买材料 ,图纸设计 ,到准备铸件 ,准备工卡具和模具 ,要经过一系列的准备过程 ;从下料 ,制造单件和部件 ,到装配 ,油漆 ,烘干 ,要经过一系列的生产过程。生产的整个过程 ,贯穿着企业外部和企业内部各方面错综复杂的联系 ;各方面的活动 ,又通过生产一种和几种产品统一成为一个整体。

由于整个生产过程中各方面的联系极为错综复杂 ,因此 ,如果组织得不好 ,任何一个环节都随时可能产生意外的阻滞 ;由于生产是一个统一的整体 ,任何一个环节受到阻滞 ,都必将牵连全局 ,给整个生产带来严重的损害。我们的企业与整个国民经济是紧密联系的 ,我们的生产是整个国民经济中的一部分 ,企业生产组织得不好 ,便将影响整个国民经济计划的完成。

① 这是作者在任湘潭电机厂厂长兼党委书记时对实行计划管理的一些体会。

显然,这样的生产是不同于散漫的手工生产的,它是效率很高,分工很细的机器大生产。它不仅要求以高度的技术运用现代化的机器设备去进行生产,同时还要以科学的先进的管理方法去组织生产。因此,在企业内部,就要求有科学的组织方法,使生产中各部门、各种因素精确地互相配合,在企业管理上,要求及时、有效和准确。要做到这一步,企业管理工作必须具有两个基本的条件:第一,厂长、车间主任、工段长必须经常了解职责范围内各方面的活动情况,能够经常发现和预见到生产上发生和可能发生的问题,进行集中的指挥;第二,整个企业的活动要有严密的计划性。有了这两个条件,企业的领导者才能经常了解企业生产上提高生产和阻碍生产的因素,发现薄弱环节,组织力量消除薄弱环节,保证劳动生产率的提高,这样方能使整个企业有节奏的活动,使各项问题都能在一定的时间,在一定的场合,依据科学的根据,求得正确的解决,也就是求得及时、精确、有效的解决。而计划管理就是能够帮助我们做到这两点的一种科学的方法。由此可见,计划管理是社会主义生产本身的要求。

计划管理的中心环节是编制作业计划。作业计划是根据企业全年、全季度的生产、技术、财务计划编制的,它具体的规定一定时期各个部门、车间以及每一机床、每一工人的作业项目、完工日期等等。有了作业计划,全厂每一个人,在每一个单位时间内的活动,就有了具体的计划。有了作业计划,又围绕着作业计划建立全厂统一的调度组织和调度制度,建立科学的原始记录制度,厂长、车间主任、工段长就可以通过调度组织实现对生产的集中指挥,就可以通过图表等科学的工具清楚地了解生产情况,发现薄弱环节,预见生产上可能发生的问题,及早防止生产上可能发生的阻滞。有了这些,全厂生产活动就能在统一的意志下,在领导和群众相结合的条件下,有节奏地进行,全厂生产的计划性,也就可以大大加强。

计划管理可以保证均衡生产,保证企业在正常轨道上不断提
— 源 —

高劳动生产率

企业管理水平的标志是均衡生产,作业计划的准确编制和准确实行,就是均衡生产的有力保证。湘潭电机厂在去年愿月份以前,由于没有很好的推行作业计划,生产的均衡性很差:各车间的生产均衡率一般在 圆缘%~猿缘%左右,开关车间缘至愿月份均衡率的平均数只有 圆缘%。怨至员圆月份,在推行作业计划以后,电机车间的平衡率平均为 缘缘%;变压器车间平均为 苑缘%;开关车间平均为 苑缘%。生产均衡率的逐步提高,表明生产中停工和闲杂工时的逐步减少,表明设备利用率的逐步提高。如全厂设备利用率在员至愿月份只能达到 缘缘%,在怨至员圆月份就提高到 苑缘%。而闲杂工时的减少和设备利用率的提高,又表明劳动生产率在正常轨道上的上升。如开关车间在同样多的人力和同样的机器设备条件下,员月份装配开关板的效率比愿月份提高了三倍以上而且由于生产均衡率的提高,生产的突击现象减少,在国家计划的完成上,不仅可以保证产量、产值,还可以保证质量,保证成本和上缴利润。如全厂怨至员圆月份四个月的生产总值,比员至愿月份愿个月的总和还有些超过;后源个月完成的上缴利润,比前愿个月超过近一倍。

必须说明的是,均衡生产乃是全厂职工的要求。这不仅是因为职工群众都有保证全面完成国家计划的热情;而且还在于,均衡生产使得生产秩序大大加强,使得群众的热情和生产革新精神能够更好地得到发挥。湘潭电机厂在去年愿月份以前虽曾大力推广高速切削,多刀多刃等十多种先进经验,但当时车间生产秩序混乱,合理化建议常被埋没,大大打击了群众的热情,员至愿月份愿个月中全厂的合理化建议只有 员圆件。愿月份以后,由于生产均衡率提高,车间领导能够有精力处理合理化建议,且能发现生产的薄弱环节,提出课题,群众的积极性就大大提高,愿至员圆月份源个月全厂的合理化建议 员圆件。由此可见,加强计划管理也是职工的要求。

计划管理是改进企业各方面工作的基础

我国现有的工业,很大一部分是从官僚资本手里接受下来的旧企业。这些企业的管理工作,绝不是一朝一夕可以改进得十全十美的。在这方面,几年来我们虽做了不少工作,却还有很多工作有待于今后大力去开展。我们从湘潭电机厂的情况中体会到,目前在企业管理上改进的各项工作,包括生产技术和经济活动的各个方面,只有围绕着加强管理工作,才能更加顺利的进行。因此,计划管理是改进各项工作的基础。这可以从两方面来看:一方面,计划管理的加强可以给企业带来正常的工作秩序,这是开展各项工作的必要基础;另一方面,计划管理的加强,可以使企业管理上各项问题更加明显的暴露出来,使管理人员和技术人员进一步摸清这些问题,分清主次有步骤地加以解决。湘潭电机厂的这些情况,在实行计划管理以前,由于生产秩序混乱,很多工作难以插手,很多问题也颇难真正摸清以致很多工作的进行往往缺乏明确的长远打算。如我们曾推广先进经验,改进技术管理,曾发动群众讨论国家计划。这些工作,当时也曾起了一定的推动作用,却没有真正改善企业管理。现在的情况好多了。最近我们正准备围绕着计划管理,根据完成国家计划的要求相应地加强计划管理。由于生产秩序加强了,技术管理上的各项问题也明显地暴露出来,我们能够掌握这方面的各项问题,分清主次,加强技术管理的方针、步骤、做法,都较前明确得多。对财务管理等工作,我们也有同样感觉。

总之,计划管理是管理现代化社会主义企业的一种科学,加强计划管理,乃是改进我们现有工业各项工作的基础,是企业管理上的根本大计。

加强计划管理,必须从本企业的具体特点出发

在加强计划管理的工作中,仅仅一般的了解现代工业的生产特点是不够的,必须深入了解本企业生产的具体特点,适应本企业生产的规律性。

我们了解到本企业生产上有如下几个特点：

(一)本厂是一个综合性工厂,同时制造电动机、开关、变压器三种类型的产品,每一种产品中又有各种不同的规格和形式,非常复杂;

(二)由于产品规格复杂,影响到生产任务不固定,每一种产品经常都是单个或中小批生产;

(三)工厂处于乡村,交通不够方便,时常拖长材料采购的时间,且因为离兄弟工厂较远,在实行地区生产协作上常碰到较多的困难。

这些特点,确实给我们实行计划管理带来了一定的复杂性,增加了困难。但如果只看到困难复杂的一面,便会放松自己的主观努力以致自信心不足。我们认识到,本企业生产虽有其复杂性、综合性的一面,但也有其共同性、规律性。我们的责任就是掌握其共同性、规律性,并根据这些特点来加强计划管理,充分发挥有利的因素,尽力避免或克服不利因素。比如,我们根据产品规格复杂影响生产任务不固定的特点,主动研究生产上的内外联系,争取把生产任务逐步固定下来;根据产品复杂的特点,进行生产技术分析,确定有共同性质的零部件,使其标准化,可以进行经常生产;根据分批生产的特点,强化生产准备工作,认真编制与贯彻生产中的短期计划。总之,就是认真分析与掌握本厂生产特点,使计划管理能切合实际。

我们在摸清了本厂生产的具体特点后,便由厂长、副厂长、计划科长、生产科长和几个了解本厂特点的车间主任,组成作业计划研究组,研究并制定本厂作业计划的工作方案。后来,把上级指示和外地经验与本厂的工作方案,同时发给工长以上的一百四十个干部,组织大规模的关于计划管理知识的学习。这样的学习对教育和提高干部素质起了很大的作用,接着就采取边学习,边建立,边巩固提高的方法推行作业计划。我们根据初步的工作方案,组织干部以电机车间为重点试行作业计划。试点取得经验,

就逐步推广,逐步在全厂建立作业计划,并经常总结工作,巩固成绩,研究和改正缺点。后来,又根据多次积累的经验教训重新修改和充实编制作业计划的方案。这样逐步进行,就使我们的计划管理工作一天天更加切合本厂生产的具体要求。

循序渐进,稳步提高,编制切实先进的作业计划

对作业计划的基本要求,是要保证它的实际性和先进性。只有切合实际的和先进的作业计划,才能组织均衡生产,保证国家计划的完成。

对编制切实、先进的作业计划,我们感到要注意以下四点:

(一)要根据国家计划和销售合同,确定全厂的生产任务,根据本厂各车间的原始记录(包括完成任务的情况和原材料和半成品部件的投入量),确定全厂的负荷能力。

(二)要先进,要准确。作业计划是职工的生产行动纲领,因此,编制计划必须使用平均先进定额,不能迁就薄弱环节,压低定额;另一方面,也不能盲目冒进,脱离实际,所以要计算得很准确。

(三)要注意作业计划的全面性。计划的编制应有系统地由上到下进行,分工各有重点,配合又要紧密。班计划必须服从工段计划,工段计划服从车间计划,车间计划服从全厂计划,以保证全面计划的贯彻。同时,还要把各有关职能科室严密的组织在计划之内。

(四)注意计划本身的均衡性。编制计划时要注意每周每天的负荷均匀,使能均衡地完成计划。

切实做到这四点是不容易的。湘潭电机厂最初编制的作业计划,就因为没有做到这四点,内容脱离实际,以致不仅没能指导生产,反而引起了群众的反感。后来,我们逐步改变了编制计划的方法,不由厂一级编制全部一体的作业计划,用三级编制两次平衡的办法。厂作业计划,除规定全厂重要产品开工完工日期外,主要是根据全厂生产任务及各车间的负荷能力,分配各车间生产任务,工段作业计划规定每一班、每一工人、每一机床的生产

任务。两次平衡,首先是在车间负荷核算后,召集第二次平衡会议,就工段的负荷情况进行平衡。逐级平衡以后,工段的作业计划就交给群众讨论定案,这样,一级比一级细致具体,一级比一级更加切合实际。这种编制和平衡计划的方法,其好处是能使上下通气,使车间与车间更好地通气,便于互相配合;而且,它能使作业计划中不切实际和保守的部分逐步得到纠正,使作业计划具有先进性和实际性。但这只是就编制作业计划的方法而言的。

进一步保证作业计划更加切实和先进,是要使编制计划的工作逐步的由低级到高级,由粗糙到细致。湘潭电机厂最初编制的作业计划,周期较长(月度作业计划),内容也较为粗糙。在周期较长的作业计划取得成效,和计划管理各方面工作有了进一步开展以后,逐步缩短了编制作业计划的周期(推行周、日作业计划),并逐步使其在内容上臻于完善和细致。作业计划的周期越短,它对新的提高生产的因素会有更加准确的估计,其先进性和实际性就会更高。湘潭电机厂目前的作业计划,虽然还不够完善,但它已经显示了周期缩短以后的优越性。

加强计划观念教育,开展群众性劳动竞赛

这一段工作使我们进一步了解到:企业工作的每一个环节,都要贯彻政治工作和经济工作相结合的方针。计划管理,这是企业内部生产管理的一项重大改革。它使得企业内部每一个工人、技术人员、职员的技术活动,都和完成国家计划更紧密地联系起来。这样一项工作,绝不是仅靠行政工作可以完成的。因此,在加强计划管理的工作中,企业中的党、工会、青年团组织担负着相当重要的任务。党、工会、青年团组织的重要任务之一,是要通过自己的活动,启发全体职工建立坚强的计划观念,扫除思想障碍。湘潭电机厂在贯彻计划管理的工作中曾经发现条件论,怕麻烦,怕提高定额等错误思想。党、工会、青年团组织通过发动党员、团员订立个人保证,向党员团员深入进行计划观念的教育,工会又组织开展了群众性的集体主义劳动竞赛。