

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，大胆探索，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。争取在全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

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，干部心中有数；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

国际先进水平。”（《邓小平文选》第133页）这是时代向我们提出的要求。我在一九七八年被任命为朝重厂长时说：“让我当厂长，我就当一个雄心勃勃的厂长。一定叫朝重变个样，拿出第一流产品，创造第一流的成绩，让外国的资本家也看看，我们不仅有优越的社会主义制度，还有高效率的、合格的社会主义工厂！”为了达到这个目的，我决心迎着风浪上，一定要搞好改革，为建设一个合格的、具有中国特色的社会主义工厂贡献自己的一切。这就是我的责任状。

改革要有一个正确的指导思想

改革是一项艰巨复杂的历史任务。要搞好改革，建设一个具有中国特色的社会主义企业，必须有一个正确的指导思想。我认为，这个正确的指导思想就是实事求是。

谁都知道，实事求是是我们党的思想路线的核心，是指导我们搞好各项工作的思想基础。实事求是是对马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义基本原理的高度概括，也是毛泽东思想的根本出发点和活的灵魂。坚持这条思想路线，中国的革命和建设就取得胜利。反之，背离这条思想路线，我们的革命和建设就遭到挫折和失败。党的十一届三中全会以来，各条战线取得的巨大成就，尤其是农业改革所取得的巨大成功，就是坚持这条思想路线的硕果。“文化大革命”的历史悲剧则是完全背离这条思想路线的苦果。正如十一届三中全会公报指出的那样，只有全党同志和全国人民在马列主义、毛泽东思想的指引下，解放思想，努力研究新情况新事物新问题，坚持实事求是、一切从实际出发、理论联系实际的原则，我们党才能顺利地实现工作中心的转变，才能正确解决实现四个现代化的具体道路、方针、方法和措施，正确改革同生产力迅速发展不相适应的生产关系和上层建筑。改革是一场破旧创新的实践活动，牵涉面广，遇到的矛盾很多，各种思想阻力也很大，又没有现成的模式可照套，要进行改革，只有按照实事求是的原则去探索，去研究。毛泽东同志

指出：“‘实事’就是客观存在着的一切事物，‘是’就是客观事物的内部联系，即规律性，‘求’就是我们去研究。我们要从国内外、省内外、县内外、区内外的实际情况出发，从其中引出其固有的而不是臆造的规律性，即找出周围事变的内部联系，作为我们行动的向导。”（《毛泽东选集》合订本第759页）我们就是本着这个指导思想，从工厂的实际出发，找出问题所在，有针对性地进行改革，因而取得了一些成效。从这个意义来说，坚持实事求是是搞好企业改革的成功之路。

只有坚持实事求是 才能排除“左”右思想干扰

“左”的思想以及后期形成的传统的习惯势力，已经成为今天改革的主要障碍。只有坚持实事求是，才能排除这些干扰，为改革扫清道路。

“左”的思想表现很多，比如：我们发动职工集资入股搞技术改造，被认为是“动摇社会主义经济基础”，“改变全民所有制性质”；我们改革领导体制，实行厂长负责制，被认为是“取消或削弱党的领导”；我们民主选举厂长、车间主任、班组长，破除干部职务的终身制，被认为是“违背党的一贯干部政策”；我们建立健全各种经济责任制，改革工资和奖励制度，破除平均主义的“大锅饭”、“铁饭碗”，被认为是“否定社会主义制度的优越性”，“制造两极分化”等等。这些都是把社会主义经济体制和管理制度模式化，看成是一种僵死的、凝固的、一成不变的东西。如果我们坚持实事求是的原则，用发展的眼光看问题，就可以清楚地看到，社会主义社会和其他一切社会一样，是经常发展变化的社

会。社会主义只有在改革中才能前进，只有在改革中才能日趋完善。

可是，有些同志习惯于照老框框、老规矩办事，习惯于用小生产的思想方式、工作方式来管理企业，因循守旧，不求进步。“书上没有的，文件上没有的，领导人没有讲过的，就不敢多说一句话，多做一件事，一切照抄照搬照转。”

（《邓小平文选》第132页）以为这样做，才叫同中央保持一致。其实这是思想僵化，缺乏创造精神的表现。因为上级的文件和指示是对群众实践的概括和总结。如果没有广大人民群众生气勃勃的实践活动，就不会产生具有重大现实意义和深远历史意义的文件和指示。即使有了上级的文件和指示，还有一个怎样结合具体情况贯彻落实的问题。上级的文件和指示符合本地区、本单位实际情况的要照办，不符合本地区、本单位实际情况的就要吃透精神，根据具体情况加以创造性地贯彻和执行。我认为，只有这样做，才是真正同中央在政治上保持一致。对于现行的一些规章制度也应该采取这种态度。有些“合理不合法”的事情，应该变为合理合法。比如修理一台破旧自行车花三百元可以照章报销，就应当允许拿出一半钱买台新的自行车。不能把这种合理的事情说成是“违反财经纪律”。我们应当清楚，法是根据“理”制定的。由于客观情况的变化，有些法过时了，就应该改，使那些“合理不合法”的事情变为既合理又合法。如果还按过时的条文“卡”，就会阻碍改革，影响社会主义事业的发展。因此，我们应该解放思想，冲破旧的条条框框，创立适应新情况的新章法。

学习外地经验，也要从实际出发，为我所用，绝不能生搬硬套。这方面的经验教训也是不少的。比如，学大寨时，

不分什么条件都要修梯田；学大庆时，不分什么物资都要“五五成行”；学首钢时，不分什么企业都要搞“包、保、核”。这种学形式而不学精神实质、生搬硬套的做法是搞不好改革的。比如，在推行经济承包的时候，我厂幼儿园不从园内的实际情况出发，也搞经济承包。他们为了多增加收入，本来孩子已满员，又从社会上收了不少“议价”孩子；本来阿姨少，照顾不过来，又抽出人去蹦苞米花卖钱；怕食堂超支，孩子吃饭时阿姨就对孩子们说：“小朋友，快点吃，吃完阿姨带你们去玩儿！”结果影响了孩子的成长发育，职工们很有意见。后来，针对他们的实际，取消了经济承包，订出了五项全面考核指标，即幼儿智育提高率、幼儿体重和身体增长率、幼儿生病率、幼儿事故率、经费节约率。结果，幼儿园的管理水平有了很大提高。阿姨们尽职尽责照顾孩子，怕幼儿体重和身体增长率降低，吃饭时就对孩子们说：“小朋友，别着急，慢慢吃！”过去全班用一条黑毛巾，一个孩子得眼病，全班孩子红眼；现在一个孩子使用一条毛巾，降低了幼儿的生病率。因此，学习先进经验一定要注意结合自己的特点，加以消化吸收，为我所用，绝对不能照搬照套。

对于改革者来说，实事求是是战胜“左”的思想和旧的习惯势力影响的锐利武器。改革并不是一帆风顺的，会遇到各种困难、阻力、非议。在困难、阻力、非议面前是裹足不前，还是开拓前进，关键看我们的改革是不是坚持了实事求是的原则。彻底的唯物主义者是无所畏惧的。我们的胆量、气魄来自哪里？就是实事求是。有人对我说，你搞改革老受打击，老有人说你的闲话，找你的茬，你怎么老没低头哇？我说：我们的改革是从实际出发的，改革是符合历史发展规律的，是代表人民群众意愿的，是符合三中全会以来党的路

线、方针、政策的，党中央是支持改革的，我有什么怕的呢？比如，过去我们厂医疗费年年超支，难以控制，一包包、一瓶瓶的药品扔的到处都是。为了消除这种浪费现象，我们决定把全厂平均每人一年四十元的医疗费发给个人二十元，看病收现金，半价；不看病，节约归己。重病号、长期病号，实报实销。试行这种医疗费用包干制度，却遭到了有关部门的反对，并且要在报刊上点名批评。我们认为现行的医疗费使用方法有问题，应该改，所以坚决试行，其结果是，药费由一年超支三万元变为节余两万元，看病人数由过去每天平均二百五十人减到只有八十人。这种对国家和个人都有好处的改革，使有关部门由反对变为支持了。从这里，使我认识到，只要我们坚持实事求是的思想原则，从实际出发进行改革，就一定能排除“左”的或右的思想干扰，战胜各种困难，不断地把改革推向前进。

只有坚持实事求是 才能有的放矢地搞好改革

我们现在所进行的改革就是要改革那些束缚生产力发展的生产关系的某些环节和方面，改革上层建筑中不适应经济基础的某些环节和方面，改革那些同生产力发展不相适应的管理方式、活动方式、思想方式。一个地区、一个单位、一个企业究竟改什么？怎么改？对于这个问题必须首先搞清楚。怎样才能搞清楚呢？唯命是从不行，照搬模式不行，人云亦云、亦步亦趋也不行。最根本的办法就是要从本地区、本单位的实际出发，经过深入细致地调查研究，找出存在的主要问题，制订解决问题的方法和措施，这样才能使改革见

到成效。

我们在调查研究的基础上，发现朝重存在的主要问题是：“一无、二不、三难、四不合理、五缺乏”。“一无”就是工厂无权威。针对这个问题，我们制定了工厂管理法，改革了领导体制，民主选举厂长，确立了工厂的权威。“二不”就是“勤人不香，懒汉不臭”，功过不分，赏罚不明。针对这个问题，我们制订了“一切经济活动联责任，一切责任联奖罚”的十种经济责任制，确立了激励型的功过标准，对劳模不仅在政治上给予荣誉，入党提干优先考虑，而且在经济上也绝不让他们吃亏，如优先调资晋级，多发奖金、分配好房等等，真正达到赏勤罚懒的目的。“三难”就是“大锅饭”、“铁饭碗”、“终身制”难解决。针对这个问题，我们改革了干部制度，工资制度，民主选举车间主任、班组长，实行计件工资、浮动工资、岗位津贴、职务工资等。

“四不合理”就是领导机关对工厂管理不合理，领导机关和企业之间没有经济利益联系，只当“婆婆”，而不负责任。对于这类问题，凡属本厂范围的，我们能改的就改了，属于上级机关的，我们就向上级反映，要求尽快解决这些问题。

“五缺乏”就是职工缺乏主人翁精神、实事求是精神、最佳精神、探索精神和合作精神。针对这些问题，我们改革了思想政治工作，使之有形、有情、有趣、有效，开展立功竞赛活动，把职工的革命精神焕发出来。

由于我们有针对性地进行了这一系列的改革，因而取得了较好的效果，把一个“老大难”单位变成了全省和全国同行业的先进企业。

厂长要有权威

当前我国国营工业企业存在的一个突出问题是无人负责，实际是无权负责，无法负责，无力负责。造成这种状况的主要原因，一是企业没有适当的自主权，二是现行领导体制有问题。党委领导下的厂长负责制使工厂不能形成一个权威，造成多头负责而又无人负责的状况。为了改变这种状况，我们厂从一九八〇年起，对企业领导体制进行了改革。这一改革的成功，是我厂近几年工作比较顺，步子比较快的重要原因。

工厂要有一个权威

工厂必须有权威，这是由现代化大生产的特点所决定的。列宁说：“任何大机器工业——即社会主义的物质的、生产的泉源和基础——都要求无条件的和最严格的统一意志，以指导几百人、几千人以至几万人的共同工作。”（《列宁全集》第27卷第246页）工业企业要搞好对生产力诸要素的合理组织，有效地协调各部门，各方面的工作，必须有一个统一的生产指挥系统，有一个权威的负责人，这是现代化大生产的客观要求。恩格斯也说过，不管社会组织怎样，“想消灭大工业中的权威，就等于想消灭工业本身”。（《马克思恩格斯选集》第2卷第552页）可是，对工厂的权威，企业界一直有争论。

有人说工厂有权威型的，也有科学型的。权威型的长不了。怎么看这个问题呢？我认为只承认科学，不承认权威的人，他还没明白什么叫科学。他只知道科学是研究怎么做，怎么做好。比如有五个人做一项工作，怎样干才又快又好这叫科学。但是他不明白怎样叫这五个人好好干也是一门科学。工厂没有权威，有了好办法，也没人认真去办，这样的工厂管理不好，这也象领兵作战一样，统帅没有权威，作战方案再高明，也得打败仗。因此，不能把权威同科学分割开来，对立起来。

工厂的权威应当是厂长。厂长是国家利益和职工利益的代表者，是生产的组织者、领导者和指挥者。要办好一个现代化工厂，就要充分发挥厂长的作用。他要肩负起这个责任，发挥自己的作用，就必须有权威。恩格斯在《论权威》一文中曾用大海中的航船形象地说明，在航行的危险关头，要拯救大家的生命，所有的人就得立即绝对服从船长一个人的意志。企业的厂长担负着管理工厂的责任，他要对企业的经营效益负责，对职工的命运负责，从这个意义上说，厂长就象一个船长，他要驾船到达胜利的彼岸，没有权威是不可想象的。因此，厂长应当象恩格斯讲的那样，在工厂的大门口挂上一个牌子：“进厂者请放弃一切自治。”进厂就要服从现代化生产管理的一切规定，服从厂长的统一指挥。可是，现在我们的厂长却没有权威。他们指挥调度不灵，本来有权决定的事由于多方牵制，也决定不下来。这样怎能管好工厂呢？所以，我认为在当前的企业改革中，首先要解决厂长的权威问题。

现行的领导体制必须改革

现在厂长没有权威，从根本上说，不是我们厂长无能，而是多年来实行党委领导下的厂长负责制的结果。不解决领导体制问题，办不好企业。

我从实践中感觉到，现行领导体制有不少弊端，非改革不可。首先，党政不分，以党代政，以党代企。党委领导下的厂长负责制，事事党委决定，处处书记挂帅，党委陷入日常行政事务之中，造成党不管党，思想政治工作薄弱的状况。同时，也不利于发挥厂长的作用。厂长处理行政工作还要提交党委讨论才能实施，既耽误事，又造成厂长没有权威。比如，一九七八年，有一次我给五车间下达月生产十台压砖机的任务，当时车间主任却作不了主，要回去同党支部书记“商量商量”。结果，这个支部书记擅自决定“力保八台，争取十台”。月末果然只拿出八台，影响了全厂计划的完成。这说明实行党委领导下的厂长负责制，厂长的指令不仅在上边不灵，在下边也不行，无法形成权威的指挥系统。其次，权责分离，无人负责，现行体制是党委统一领导，让厂长一人负责。厂长权小责大，实际上负不了这个责。领导的不负责，负责的不领导，谁能领导好？现在工厂真要出了事，厂长也负不了责任，也追究不到哪一个人头上，这就很难建立起严格的责任制。这种权责分离的矛盾，必然造成无人负责的现象：轻则互相扯皮，重则相互掣肘。结果力量互相抵消，什么事也办不成。目前我们企业的平均素质本来就很低，若没有权威，这怎么能赶超世界先进水平呢？因此，必须改革现行的领导体制。

我从工厂改革的实践中体会到，工厂还是实行厂长负责制或厂长兼书记的制度好。也就是说，一个人干比两个人干好。企业不能有两个以上的发令中心，只能有一个发令中心。一九七九年，一直支持我工作的原厂党委书记罗彬同志调走后，我任厂长兼党委书记，一直干到一九八二年底。实践证明，实行厂长负责制或者实行厂长兼党委书记的制度有许多好处。

首先是有利于统一意志，形成权威。在目前的情况下，这种权威尤为必要。如去年年初，我厂提出职工集资入股，解决技术改造资金不足问题，对此，全厂干部议论纷纷，赞成者和反对者“势均力敌”，不相上下。若是往常，这项建议就会在旷日持久的争论中流产。但由于厂长对生产经营和行政管理工作中的重大问题有了决策权，得以在权衡利弊后决定推行。实行一年后，效果很好。

其次是便于厂长站在全局的高度，统筹兼顾行政工作和党务工作，从而在人员、经费、时间等方面作出妥善安排，为开展政治思想工作提供了许多有利条件。在我们厂，政工科室与生产部门同等重要、同等待遇。车间主任也兼任党支部书记职务，改变了政治思想工作与经济工作脱节的现象。

实行厂长负责制或厂长兼党委书记，并不是党政不分。在处理党委与厂长的关系上，我们的作法是：在经济工作和干部管理上，党委只行使建议权，厂长行使决策权。为把党政彻底分开，一九八〇年一月，我们制定了《朝阳重型机器厂工厂管理法》。“工厂法”明确规定了企业党委实行政治领导，主要讨论决定涉及党的路线、方针、政策等重大问题，不直接指挥生产和干预行政事务。同时也规定了“厂长对企业生产、行政工作有全权、负全责，实行统一指挥”。

一九八二年七月，我们又对生产指挥机构、管理机构进行了改革。把与其他职能科室平行的生产科升格，成立总调度室，加强了统筹平衡后，解决了过去互相扯皮问题。由主管生产的副厂长兼任总调度长，配备三名副总调度长，指挥全厂生产、经营活动。副厂长、科长、车间主任，直接对厂长负责。以厂长为中心的生产指挥系统建立后，权力集中了，指挥也方便了，生产收到了明显效果。我们还实行了黑、红字体两种调度指令，以便落实那种影响全局、危及全厂计划的硬任务或计划漏项的协作项目。黑字指令由副总调度长签发，接受单位必须按指令要求完成任务。否则，取消车间主任当月奖金。红字指令是紧急指令，由总调度长签发，接受单位不准讲条件，必须立即执行。执行中随时汇报情况，如完不成任务，取消车间主任职务工资。当然，这两种“令箭”，一般也不轻易使用。我厂改革的实践证明，厂长权威指挥系统的建立，改变了过去多头负责而实际无人负责的现象，解决了互相扯皮，效率低下等问题，对发展生产发生了巨大效力。如今，赵紫阳总理在六届人大二次会议上宣布，在国营企业将逐步实行厂长（经理）负责制，这是非常正确的。它将在企业的改革中产生重大作用。

实行厂长负责制会不会削弱党的领导

对于这个问题，一直存在着激烈的争论。有人提出：“树立厂长权威，书记往哪摆？”“厂长权力增加，党委权力减少，自然会影响党的威信，削弱党的领导。”这是一种传统的错误观念。它的长期流行，不仅阻碍厂长负责制的实行，而且使人们至今心有余悸。今天该彻底澄清了。

持上述观点的同志，显然并不明确什么是党的领导。他们以为只有党委事事过问，处处参予才体现了领导，这是不对的。我认为，企业党的领导应主要体现在以下几个方面：一是通过贯彻执行党的路线、方针和政策，确定办企业的方向，把企业纳入社会主义轨道；二是通过强有力的思想政治工作，发挥党员的先锋模范作用，以保证国家计划的完成；三是通过发挥工、青、妇等群团组织的作用，把全体职工组织起来，积极性调动起来；四是通过上级经济部门、政治部门以及同级党组织，对厂长实行领导和监督。总之，党的领导不是体现在党对行政事务的大包大揽上，不是否定厂长负责制而去实行党委书记负责制。

实行厂长负责制，党委、党支部是否就因此减轻了责任呢？不是，反而加重了。党委要建立和完善对党员的教育管理制度，使各级党组织和党员发挥先锋模范作用。现在，有些单位党的威信不高，恰恰是由于党委包揽一切，党不管党，党员、干部不起模范带头作用。党不管党，怎么抓好党员教育，怎能使党员带领群众前进呢？实行了厂长负责制，党政分工明确了，就可以解决党不管党的问题。

实践证明，实行厂长负责制不仅没有削弱党的领导，而且使党的领导大大加强了，党的威信明显提高了。这主要表现在：

第一，在企业改革中加强了党的工作。几年来我厂党委运用科学方法，创出了一条思想政治工作的新路子，建立了一套政治工作人员责任制体系，形成了严密的政治工作网，改变了过去说教式的方法，把思想政治工作寓于各项活动之中，做到了有形、有情、有趣、有效。这几年，党员素质明显提高。现在党员合格率和基本合格率为92.3%。后进青年及犯罪率显著减

少。一九八二年，我厂犯罪率曾达到千分之七，一九八三年就降到了千分之一点四六。全厂精神文明建设有了可喜的效果。

第二，加强了党对工、青、妇等群团组织的领导，使群团活动生气勃勃，群团组织真正成了党的助手，起到了团结、组织广大职工的作用。如遍及全厂的立功活动，就是靠工会具体落实，开展起来的。通过竞赛，激励人人上进，提高了职工素质。现在厂里的文化体育娱乐活动几乎天天有，月月有比赛（坚持业余、小型、多样）。生动、活泼的群团活动，把职工紧紧吸引在组织周围，党的工作也就好做多了。实践证明，那种认为实行厂长负责制会削弱党的领导的概念是错误的，是不符合实际的。

实行厂长负责制会不会影响民主管理

在这个问题上，存在着许多模糊认识。有人提出：“工厂的权力集中在厂长，职工怎样当家作主？怎样实行民主管理？”其实，这两者并不矛盾。列宁说得好：“工人阶级的统治地位表现在宪法中，表现在所有制中，并且还表现在正是我们推动事物前进这一点上面，而管理则是另一回事，是有关能力的事，有关技巧的事。”（《列宁全集》第36卷第544页）这说明，工人当家作主不是谁都可以说了算，谁都可以指挥生产，而是作为一个阶级来管理企业的。厂长正是他们信任的代表人，厂长的权力和利益与工人是一致的。

况且，实行厂长负责制并不是一切都由厂长说了算，搞独断专行，而是要集中群众的意志，以民主管理为基础。因为，民主管理是社会主义企业的基本特征之一。没有企业管理的民主化，企业权威就失去了基础。所以，厂长权威必须

建立在高度民主的基础上，否则，再有本事也得摔跟头。我们厂在领导体制改革的同时，也进行了民主管理制度的改革。我们充分尊重职工的民主权利，干部由群众选，章法靠大家定，企业靠大家办。具体表现为健全职工代表大会的制度。我厂职代会定期听取厂长的工作报告，并提出意见和建议；职代会讨论决定集体福利基金使用方案、职工住房分配方案及其他集体福利事项；讨论通过企业工资调整方案、奖金分配方案及内部责任制方案等等；评议、监督企业各级干部，并提出任免和奖惩建议。我们开职代会不草率，不开则已，开则有效。职代会提出的提案，我们都认真去办，件件都有着落。我们还经常请工会发动群众广泛征求意见（包括工厂的发展、个人的要求）。去年收集意见、建议四千七百多条，采纳了一千多条。谁提出好的建议，可以立功并受到奖励。我们还设立了书记、厂长和职代会主席接待日，一周三个半天。一年来解决工人实际问题九十多件。这些事实说明，民主管理得好坏，并不在于实行哪种负责制，而在于真正树立民主管理思想，建立健全民主管理制度。实行厂长负责制，不仅不会影响职工参加企业管理，而且由于厂长要依靠工人办企业，更有利于发挥工人的主人翁作用。

厂长应该具备的素质

一个厂长怎样才能有权威呢？是不是越横、越厉害就越有权威呢？不是的。厂长权威的确立不仅仅是靠法律的规定，也不能靠别人的惧怕，而是靠他的工作实践和模范行动。厂长要有权威，就要具备企业家的素质和政治家的头脑。具体说来，要成为称职的厂长，应该具有下列五种素质。

一是精通业务，成为企业管理的内行。厂长只有懂业务技术、会经营管理，又有很强的组织才能和广博的知识才能胜任工作。不然，你办二十个事，十五个错了，就不会形成权威，也不能把企业办好。二是要有政治头脑，战略眼光，勇于创新，不断进取，有干出一番事业的雄心壮志。这就要独具慧眼——兼有“显微镜”和“望远镜”的双重焦距。用“显微镜”来经营企业，可以洞察本单位的优劣所在，并加以研究改善；用“望远镜”来经营企业，则可以预测企业未来发展的方向，并随时加以修正。三是讲究民主，善于团结人。不善于团结人，老压着人家，老出问题，这样谁和你也干不长，你就成了孤家寡人。厂长如果不具有足以使人跟着干的魅力，那是肯定办不好厂的。四是多谋善断，雷厉风行，处理问题果断，行就行，不行就不行，绝不能磨磨叽叽、拖拖拉拉、优柔寡断。否则，就会在激烈的竞争中坐失良机，搞好生产经营就没有希望。五是作风正派，以身作则，敢于公正地行使权力。如果以权谋私，把三亲六故都安排到重要岗位，这绝不会使人信服，也不会有权威。

总之，作为一个厂长，必须政治上坚定，思想上敏锐，工作上善断，业务上懂行。形象些说，就是要有创业家的理想，科学家的态度，探险家的精神。这些也是干部“四化”的具体体现。如果不具备这些条件，就当不好厂长，就不会有权威。

要用有胆有识的能人

毛主席在几十年前就说过：“政治路线确定之后，干部就是决定性的因素。”邓小平同志在谈到企业改革时也说：“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。”我们要搞好四化建设，创办全国第一流的企业，必须选用有胆有识的能人。

办企业必须选用能人

在新的历史时期里，什么样的人是企业里真正的能人？我认为，就是有较高的社会主义觉悟，对党对人民的事业无限忠诚，竭诚拥护党的十一届三中全会以来党的路线、方针、政策，又有扎实的基础知识，懂业务，善经营，会管理，多谋善断，敢于冲破陈规旧章，不断创新，开拓前进，甘心情愿为十二大提出的宏伟目标献身的人。这样的人，也就是能够领导好经营型企业的能人，也就是人们常常提到的改革者和开拓型的干部。

为什么要选用这样的能人进企业的各级领导班子呢？这里先说几个小例子，比如你要乘船去航海，有两个舵手，一个懂得航海知识，驾驭的技术又熟练，但却有点小的缺点和毛病；另一个人品很好，但他不怎么懂得航海知识，驾驭的技术又比较低。选用前者，可以保证胜利达到目标；选用后

者，有可能造成中途船毁人亡。用谁呢？当然大家都会赞成选用前者。又如一个人身上长了肿瘤，需要做切除手术，同样有两个医生，一个医疗技术比较高，但有点一般政治历史问题；另一个历史清白，但医疗技术一般。选用前者做手术，就有把握做好；选用后者，患者就要冒生命危险。用前者还是后者呢？当然用前者。再如工厂要安装一套大型设备，也有两个起重工，一个有起重安装经验，但有点傲气；一个为人老实敦厚；但缺乏安装经验。用前者，能把设备吊起来，安装好；用后者，可能吊不上去，甚至会掉下来砸死砸伤人。用哪一个呢？自然要用前者。搞现代化建设，办社会主义第一流企业，更是如此。无论是小到一个班组、车间、工厂，还是大到一个部门、地区，只要注重选用了一批这样能人，原来工作平常的，可以迅速打开新局面，取得出色的工作效果；原来处于混乱或亏损、落后的，可以由乱转治，由衰败转向复兴。相反地，如果选用的是一些力不胜任的平庸之辈，只能应付差事，没有胆识去搞改革，开创新局面，那也就不可能建树什么工作业绩。日本丰田企业所以先进，一个成功的经验，就是在用人上坚持“能力主义”。对那些没有经营能力的人，无论是他们的至亲好友，还是自己的子女，都不把他们放到企业的关键性领导岗位上去。我们的国家是社会主义国家，我们的企业是党领导下的社会主义企业，更有条件做到这一点。

那么，在企业里有没有这样有胆有识的能人呢？我认为，不仅在先进企业里有，在后进企业里也有；不仅在大企业里有，在几百人的小企业里也有；在中年干部、中年工人中有，在青年干部、青年工人中也有。因为我们创办社会主义企业已经几十年了，在长期生产经营实践中，已经取得了

非常丰富的正反两方面的经验，培养和造就了一大批有能力的人才；建国后我们办的各种大学、专科学校和训练班，也培养出数万万具有真才实学的、有胆有识的能人，而这些能人，有许多就是分布在我们各企业里的。随着企业改革的逐步深入，这些被埋没的能人必然显露出他们的聪明才智，为我们所认识。所以，要重用有胆有识的能人，是不愁选不到的。

选用能人必须破除旧的思想观念

现在，为什么不能把有胆有识的能人选用到企业的领导岗位上去呢？是党的干部政策不明确吗？不是的。我们党的德才兼备的干部原则是早就明确了的，而且经过长期实践证明是正确的。为了适应四化建设的要求，我们党又提出了干部革命化、年轻化、知识化、专业化的标准，进一步强调了用干部要注重才能。问题是我们一些领导者还没从“左”的思想束缚下解脱出来。这常常表现在“重德轻才”、“唯德是用”上。“重德轻才”、“唯德是用”，不仅今天按照干部“四化”的标准要求是错误的，就是早在战争时期和建国初期，我们的党中央和毛主席也多次指出过其错误。在今天，这种思想所以还没有完全破除，并不仅仅因为一些企业里党风不正，在选拔干部上以关系代替才能，因为这是容易被人们所看清的。我觉得主要还是因为对今天干部应具有什么样的德的看法不大一致，结果常常使一些有胆有识的能人被埋没，不能被选用到企业的关键性岗位上去，不能施展其勇于开拓前进的才能。

所谓德，我认为，从根本说，就是指一个干部对党对人

民的事业抱什么态度。在今天来说，就是看他对四化建设这件关系全国人民根本利益的大事抱什么态度。把国家的繁荣富强和人民的富裕幸福时刻放在心上，能为实现党的十二大提出的宏伟目标，勇于改革，善于创新，百折不回，奋斗不息，即使还有这样或那样缺点和毛病的人，对他的德也应当充分肯定。相反地，那些循规蹈矩，谨小慎微，对上级唯命是从，不敢越雷池一步的人；对同志一团和气，不作原则斗争的人；工作上墨守成规，四平八稳的人，这样的人于社会虽无大碍，对四化大业却无大益，其德是不足称道的。还有一种人最容易发生争议，即他善于独立思考，勇于提出不同见解，很有些开拓精神，但对领导却不讲情面，不看颜色行事，好揭露矛盾，常常表现出“桀骜不驯”的态度。我认为，这样的人常常是不计个人得失，有胆有识，勇于开拓前进的人，他的德也是不应否定的。对一个人要看本质，看主流，绝不能“求全责备”。毛主席曾多次提出，“金无足赤，人无完人”。这是至理名言。的确，古往今来，世界上有作为的政治家和企业家，有哪一个完人？我国广大人民群众一直把鲍叔牙荐管仲、肖何月下追韩信，刘备三顾茅庐作为选贤任能的佳话传颂，而管仲、韩信、诸葛亮也并不是一点短处也没有的完人。就拿管仲来说，他就爱占小便宜，胆小怕事，但这并没有妨碍他成为时代的俊杰。齐桓公不记一箭之仇，起用了他，从而使齐国大治，称雄一时。古之大贤都不是完人，何况我们一些企业的普普通通干部，更不可能没有缺点和毛病。如果不顾这种客观事实，硬要找没有什么缺点的完人，那就找不到人，甚至会找错了人。正确的选择是用其所长，避其所短。朝重在几次领导班子的整顿中，为了能坚持上述的德才标准，不受一些旧的传统观念影响，把真正

有胆有识的能人选拔到关键性领导岗位上去，我们坚持了这样一条原则：无功就是过。有的干部虽然遵纪守法、听话，不犯错误，但他对企业没有做出什么贡献，这就是过，就应撤换；有的干部虽然不惹是生非，两袖清风，但只知抽烟喝茶，对改革无动于衷，对十万火急的事也能给你压黄拖死的，这也是过，也坚决不用。相反，只要他敢于创新，能打开局面，即使有这样或那样的缺点，但这些缺点和他为振兴企业所做出的贡献比起来，毕竟处于次要地位的，我们就大胆提拔重用。譬如，我们朝阳地区有个工程机械厂，过去是地区有名的落后企业甚至是行将倒闭的企业，一年亏损上百万元，工人的正常工资都无钱发，最后不得不把仅有的一辆通勤大客车卖掉。地委决定由我兼任这个厂的一把手。我去了一段时间以后，调整了领导班子，把朝重两名有胆有识的干部推荐去分别当了书记和厂长。那个厂长虽然有些缺点毛病，如对人比较傲慢，但他懂经营，会管理，又勇于改革，所以让他去当厂长，就是要用其所长。他上任后，同党委书记一起，带领一班人对企业经营管理体制进行了大刀阔斧的改革，激发了全厂职工的积极性，一年迈出了三大步，从亏损一百万元到盈余三十五万元，成为全地区的先进企业。所以，我们在识人，用人上必须坚持辩证的方法。正如陈云同志在《论干部政策》一文中所指出的：“自高自大当然不好，是坏的，但是这种看法往往包含片面性。我们要进一步地看，每一个坏处同时也常有它的好处。这个人自高自大，但是做起事来有自信心，这种人多少有点才能”，这个厂长正是这样的人。他的长处已远远超过他的短处。我们就是要重用这样能打开局面的人，决不应“一叶障目”，只看缺点，不看能力，埋没了人才。

胜任者用，不胜任者免

为了把朝重办成全国第一流企业，我们用辩证观点来看干部的德，坚持德才兼备的原则，着眼点是把有胆有识的能人放到各级领导岗位上去。从一九七九年开始，我们先后对厂内各级领导班子进行了四次大的调整。在调整中，我们不唯成分，不唯历史，不唯资格，不唯关系，谁能行谁干，谁不行谁下来，干得好的就嘉奖晋级。通过“进、退、拿”三个方面的工作，改变了干部队伍的构成状况。

所谓“进”，就是采取民主选举、民主评议、民主荐贤、张榜招贤等形式，把符合干部“四化”要求的、有胆有识的能人选拔到领导岗位上来；所谓“退”，就是动员那些年老体弱、多病和不称职的干部退出现在的领导岗位；所谓“拿”，就是把“三种人”和各种违法乱纪的干部从领导岗位上拿下来。

我们通过实践检验和群众评议，看准了的就用。如设计科一名工程师，是一九六七年大学毕业生，虽然家庭出身不好，又是非党群众，但他有一定的组织能力，肯努力钻研技术，把从国外学回来的先进技术用于改进入孔压砖机设计，荣获国家优质产品奖。他的实际行动已经表明，他是一位有才能的干部，我们便将他提为总工程师办公室副主任。五车间有个八级工人，本人成分是资本家，但生产经验丰富，有一定组织能力，又一贯表现好，我们根据群众荐举，本着看重他在现实表现的原则，任命他当车间主任。他当主任后，充分发挥了自己的才干，很快改变了车间面貌，扭转了生产被动的局面。经过这样选拔，我们先后提拔了七十一名年富力强、有

知识、有专业技术，又有胆有识的中层干部；从中层领导岗位退下来改做一般工作的五十一名。现有的九十八名中层干部，平均年龄四十岁。其中有大专毕业文凭的二十名，有中专毕业文凭的十六名。在这个干部队伍中，绝大多数都能胜任现职工作，从根本上改变了过去干部队伍政治水平低、文化水平低、技术水平低、年龄偏高、不能开创工厂新局面的状况。

当然，在干部任免工作中是有斗争的，甚至要冒一定的风险。但是，干部制度不改不行。我们从多年的实践中，特别是从企业由生产型转变为经营型的过程中，认识到，企业、产品、技术的竞争，实质上是智力、人才的竞争。企业办得好坏，在很大程度上取决于由企业各级领导干部构成的决策集团的水平高低。这个问题将随着新的技术革命发展和现代化建设事业的发展，越来越突出地反映出来。因此必须注重选拔能人。如果能有一批年富力强，既懂科学技术，又懂马列主义理论，既有政治眼光，又有组织能力，能高瞻远瞩，善于带领广大职工搞改革创新的人，充实到工厂的各级领导班子里，那我们在激烈的竞争中，就会永远立于不败之地，为国家做出越来越大的贡献。可以这样说，改革的关键在于用人。基于这样的认识，我们从企业未来的发展着想，从建设四化大业出发，宁可承受一些同志一时的不满，甚至谩骂，也要做到该提拔的提拔，该撤换的撤换。由于我们这样做了，使我厂的干部队伍充满活力，仅仅几年时间，就改变了朝重的落后面貌，各项经济技术指标都达到了全国先进水平。

“大锅饭”不能再吃了

工厂改革面临的课题很多，从何着手，怎样把企业的改革推向前进，让企业“活”起来？赵紫阳总理最近在《政府工作报告》中回答了这个问题。他指出：“当前城市经济体制改革的中心课题，是要彻底改变企业经营好坏一个样，职工干多干少一个样的状况，做到企业不吃国家的‘大锅饭’，职工不吃企业的‘大锅饭’。”赵总理的这段话深刻地指明了企业改革的重点和方向。

“大锅饭”是企业落后的重要原因

我是一九七八年当厂长的。将近七年的实践，使我深深感到赵总理的报告抓住了企业的要害，“大锅饭”不取消，企业是没有希望的。我开始当厂长时，我们厂工人不愿干活，出工不出力的现象是很普遍的。一九七八年前，我厂连续五年完不成国家下达给我厂的经济技术指标，“拳头”产品一件没有，是有名的后进单位。

为什么会出这样的局面呢？分配制度上的平均主义，吃“大锅饭”是一个重要的原因。工人们反映：干多干少一个样，干好干坏一个样，干与不干一个样，这是惩勤奖懒，支持懒汉，谁还有积极性啊！一个化验员，穿着高跟鞋、白大褂，风不吹、日不晒；而一个贡献更大的翻砂工，工作条

伴又脏又累，却都拿一样的工资。这样的分配制度怎能调动起职工群众的积极性呢？生产怎能搞上去呢？真是到了非改不可的时候了。

怎样改呢？在我们面前没有现成的模式。这就迫使我们不得不去探索新路子，创造新经验，采取新做法。在这方面党中央的指示给了我们巨大的力量，邓小平同志指出：我们做任何工作都要看是否有利于建设有中国特色的社会主义，是否有利于我们国家的兴旺发达，是否有利于人民富裕幸福。这是衡量我们改革正确与否的标准。有了这样一个总的指导思想，我们心里就有了底，就敢于向平均主义的“大锅饭”开刀了。对此，我们主要解决了四个问题。

从思想理论上要搞清楚 平均主义不是社会主义

为什么“大锅饭”盛行呢？因为有些人认为“大锅饭”体现了社会主义优越性，所以在分配上都讲发扬“风格”，都搞“一拉平”，不敢搞差别，怕人说“觉悟低”、“向钱看”。其实马克思早就讲得明明白白，社会主义的分配原则是“各尽所能，按劳分配”，就是要根据每个劳动者向社会提供的劳动数量和质量领取一定的报酬，多劳多得，少劳少得，不劳动者不得食。要讲社会主义优越性，首先应该体现在消灭了人剥削人制度，实现“按劳分配”上。这是社会主义最本质的特征。干多干少一个样，干好干坏一个样，干与不干一个样，那是地地道道的平均主义，根本不是社会主义。

平均主义是农民小生产者的要求和心理。他们幻想通过

平分财产，“劫富济贫”的办法来保持他们的风雨飘摇的地位。在中国历史上多次农民运动打着“均贫富”、“等贵贱”的旗号，对推翻封建统治曾起过一定的进步作用。但是到了近代，特别是在资本主义条件下，资本家通过无情的竞争、吞并，把一切社会财富据为己有，怎能允许平分财产呢？所以，那只是一种幻想。在社会主义条件下，平均主义是贯彻“按劳分配”的大敌，是阻碍生产力发展的，是反动的。社会主义所以能战胜资本主义，归根结底，就是因为它能极大地发挥全体劳动者的积极性，创造出比资本主义更高的劳动生产率。用平均主义的办法，只能是越平越穷，开历史倒车，是永远建不成社会主义的。

另外，有些人认为，实行按劳分配，必然出现一部分人冒尖、先富，一部分人变穷，造成“两极分化”。个别人还把多劳多得看成是“一切向钱看”。对这些糊涂观念也必须加以澄清。

实行按劳分配，人们的收入、生活水平会有多有少，有高有低的，这是正常的。因为人们的体力、智力以及供养人口多少的不同，因而在收入上和生活水平上有差异是必然的。在社会主义条件下，应当承认和允许这种差别的存在。只有到了生产力高度发展的共产主义社会，有条件实行“各尽所能，按需分配”时，才能从根本上清除这种实际上存在的的不平等。

允许一部分人先富，这只是富裕程度的差别，先富后富的差别，不可能发生“两极分化”。“两极分化”是在生产资料私有制基础上发生的。社会主义社会消灭了生产资料私有制，建立了生产资料公有制，消灭了剥削制度和剥削阶级，消灭了产生“两极分化”的经济基础，因而担心发生

“两极分化”是没有根据的，至于把取消“大锅饭”实行按劳分配和“一切向钱看”混为一谈，那更是一种糊涂观念。只要存在商品交换，钱都是价值的尺度，交换的媒介。怎能不谈钱呢？工资、奖金、利润、税收、经济效益等等，不都是用钱来计量和体现吗？国家要千方百计地提高经济效益，增加财政收入。个人由于对国家做出了突出的贡献而取得了较多的报酬，这是无可非议的。我们应当理直气壮地支持一部分人先富起来。这是我们国家的一个大政策，应该坚定不移地贯彻执行。当然“一切向钱看”那就不对了。我们共产党人最终的奋斗目标是共产主义。我们应当为实现这个崇高目标奋斗终生，不惜牺牲一切，而不应当一切为了钱。不能把人生的目的搞颠倒了。

现行的工资制度必须改革

平均主义“大锅饭”盛行，反映了我们工资制度上的弊端，说明我们的工资制度还没有很好体现“按劳分配”的原则。我们过去实行的是八级工资制，这是一种比较固定的工资制度，一定多年不变，不论干多干少，干好干坏，工资照发，“旱涝保收”，劳动报酬与实际贡献是脱节的。这就不可避免地要滋长平均主义倾向。

我们改革工资制度遵循的基本方针，是以提高经济效益为中心，坚持各尽所能，按劳分配的原则，克服平均主义的弊病。主要采取了以下一些做法。

①生产工人全部实行计件工资。这是以职工的实际劳动的数量和质量来计算报酬，以便较好地体现按劳分配原则。我们考虑到几年来工资级别和工人实际技术水平已不相符的

情况，采取了既照顾老工人年老体弱，不降低工资收入，又鼓励青年工人学技术，抢挑重担的积极性，推行了“差额计件”办法。以40元工资为计件工资的计算基数，基本工资超过40元部分，以工龄津贴的形式予以保留。完不成定额按标准减发工资。超定额不封顶；为了鼓励职工研究操作技术，提高工作效率，去年我们又开始试行累进计件工资制，即达到定额者，实行原计件单价；超过定额者，对所超额部分实行分档，按档次高低加价计奖，鼓励超定额的工人多做贡献。目前我们全厂有六十多个工种，61.3%的职工实行计件工资。

②实行预晋级浮动工资，亦称厂内工资。根据我厂《厂长工作条例》规定精神，对有特殊贡献的职工，按劳动态度、技术高低、贡献大小（主要根据贡献大小），择优晋级。年年有突出贡献（荣获二等功以上者）继续保留，否则予以取消。

③实行部分基本工资浮动制。对管理及后勤部门人员，抽出基本工资20%列入奖金中分配，按完成任务情况和经济效果进行浮动。

④实行岗位津贴。对繁忙岗位的工作人员和段长、班长及一类科员实行岗位津贴。根据劳动条件、劳动强度和贡献，不同岗位实行不同的工资办法。

对厂中层以上干部，根据职务高低、责任大小分别确定职务工资。对未尽职责、生产、工作任务完成不好的，当月减发职务薪金；连续二个月完成不好的，只发原工资；三个月没完成任务的，只发原工资的80%，并就地免职，另行分配工作。

工资制度的改革，打破了平均主义“大锅饭”，进一步

调动了职工的积极性。

发挥奖金的调节作用

在工资制度没有从根本上改革以前，实行严格的奖惩制度，发挥奖金的调节作用，对于克服平均主义“大锅饭”，贯彻按劳分配原则，激发工人劳动积极性，加速四化建设，具有十分重要的意义。

几年来，我们结合工厂的实际，采取“人定位、位定责、责定分、分定值”的办法，建立了一整套“一切经济活动联责任，一切责任联奖罚”的经济责任制，对产量、质量、品种、消耗、资金占用、设备管理、节约、文明生产、劳动纪律等都规定了详细的奖惩办法。对超额劳动、产品开发、挖潜革新、改善经营管理、提高经济效益等方面有突出贡献者，不仅授予先进生产者、劳动模范等荣誉称号，还给予物质奖励。

奖金提取同利润挂钩，利润多多提奖，利润少少提奖。我们坚决不吃国家的“大锅饭”，同时也不让职工吃企业的“大锅饭”，把职工的个人利益同工厂的命运联结在一起，使全厂职工都关心工厂的兴衰。过去管理干部不敢管，实行责任奖后，各级干部大胆负责，有力地推动了全厂各方面工作。过去技术人员对技术革新不关心，设技术效果奖后，调动了广大工程技术人员积极性。他们认真钻研，刻苦攻关，在开发新产品，提高产品竞争能力等方面，做出了重要的贡献，其中有的是填补了国家建材机械的空白。实行消耗包干奖罚制后，节约给奖，超过加罚，这样就基本扭转了消耗材料损失浪费的现象。过去工人排工种是个难题，这是不

合理的工资制度造成的。在工资制度没改变之前，我们用奖金这个杠杆调整了这个矛盾，增加了工作条件艰苦，劳动强度较大的铸工、铆工、锻工的奖金额，减少了那些轻俏工种的奖金额。这样就都心安理得了，闹工种的问题也就基本解决了。今年我们对有重大贡献的二位劳动模范，一次奖给奖金两千元，对有较大科技成果的一百三十一名工程技术人员实行重奖，有九人得千元以上，有的获奖一千五百元。这在全厂引起很大的震动。钟声不灵政策灵，现在我们厂人人思改革，个个动脑筋，争着为四化做贡献。

破除物质福利 待遇上的平均主义

在“左”的思想影响下，平均主义“大锅饭”渗透到物质生活、福利待遇各个方面，什么事情都是不分好坏“一拉平”，勤人不香，懒人不臭。这次我们就来个反其道而行之。在分房、困难补助、转正、晋级、入党、提干、评模、以至短期疗养、旅游、买电影票等一切大大小小的福利待遇方面，都采取了必要的措施，对表现好，为工厂做出贡献的职工都要给以优厚的待遇；有重大贡献的还要给以重奖。我们不搞那种片面的“精神劳模”。我们厂的劳模在精神上享有崇高的荣誉，在物质上得到优厚的待遇，甚至看电影也要把好座让给有贡献的职工。这样就从各个方面奖励表现好的职工，使“按劳分配”原则在更广泛的范围内得到实现。

为了做好这方面工作，我们建立了《职工考核手册》，加强了考核职工的基础工作。这个手册一用五年，记载着工人、干部每月完成任务、遵纪守法、奖惩、批评表扬、参加

各种活动等情况。记功、晋级、分房和各种福利待遇，都要以手册记载的事实为凭。这是清除吃“大锅饭”，落实“按劳分配”原则的原始依据。

经过这几年的努力，现在我们厂吃“大锅饭”的问题已基本解决了，“按劳分配”的原则落实到了实处。现在全厂事事有人负责，人人关心生产，件件联着报酬，全厂六千多名职工，上下左右通力协作，正在为四化谱写新的乐章。

建立经济责任制的网络体系

办好社会主义企业必须建立健全经济责任制。这是因为，社会主义大生产存在广泛的分工和协作，必须明确规定生产中相互联系的各个方面、各个环节和每个人的职责，才能协调运转。生产社会化程度愈高，分工协作愈细，责任制就越是重要，愈要健全，就是到共产主义阶段，也要有责任制。所不同的，那时的责任制，不需要同个人物质利益直接挂钩，社会主义时期的责任制，则必须体现马克思主义的物质利益原则，贯彻按劳分配，把责、权、利结合起来，兼顾国家、集体和个人利益才能克服无人负责现象，充分调动人们的社会主义积极性，促进生产力的迅速发展。

从实际出发，建立 各种不同形式的经济责任制

我们在一九七八年企业整顿的基础上，根据各类人员在不同岗位上的工作任务，陆续建立了“一切经济活动联责任，一切责任联奖罚”的多种形式的经济责任制。主要有以下几种：

（1）计件工资制（对生产工人）

我们实行的是“差额保留计件”工资制，即以四十元工资为计件基数，基本工资超过四十元工资部分，以工龄津贴的形

式予以保留，完成标准定额，收入不超不减，超定额不封顶；完不成定额按标准减发工资。这种办法既照顾老工人年老体弱的情况，不因实行计件工资而降低其收入水平，又能鼓励青年工人学技术、抢挑重担的积极性。在计件工资中，根据作业对象、劳动过程的不同情况，又区分为个人计件、集体计件两种；集体计件又分为单机计件、班组计件、车间计件三种。对个人能独立作业、独立计算劳动成果的岗位，实行个人计件。对三班作业，在不便独立计算劳动成果的大型机床上工作的实行单机计件。对只适用于集体作业的班组，实行班组计件。对有流水性质的小型车间，实行车间计件。然后再按劳动强度、工作难度、出勤等情况，计算个人计件工资。

（2）利润包干制

这种责任制是根据厂子总的经营目标确定车间、部门的利润指标。车间部门的奖金与利润挂钩，按利润总额的一定比例提取奖金。各单位必须完成厂下达的产量、质量、利润和供货合同等四项指标，才能按分成比例提取奖金；没有完成利润计划扣发奖金总额的20%；其他三项指标每少完成一项扣发奖金总额10%。在这里，利润指标是中心指标，是分成的依据，其他三项指标也要作为加、扣奖金的条件，以便促使各车间和部门按各项指标的要求全面完成任务。

（3）联收联支计酬制（对服务部门）

企业扩权后，我厂在生产发展的基础上，先后办起了二十一个服务部门，增加了许多服务项目。开始，这些部门都由厂拨款扶持，职工“旱涝保收”，结果不讲经济核算、浪费大、收入低，成了企业的经济负担。一九八一年下半年，在调查摸底的基础上，逐个分析，对全厂各个服务部门陆续

实行了联收联支计酬制，签订了包干合同，以完成厂部下达的各项指标和岗位责任为基本条件，把部门工作质量、经济效益同个人的经济利益结合起来。有三种不同作法：①对职工俱乐部、农场实行全部费用包干，独立核算、自负盈亏。全部人员的工资、补贴、奖金、保健费、劳保开支等均由本单位收入提取。余额按一定比例与厂分成，自留部分作为积累。②摄影部、工程队、资料室、印刷所、蘑菇场、鱼场、洗衣房、缝纫组、理发组等单位，厂部负责房、水、电费，其他一切费用由本单位收入提取。卫生所、招待所、自行车修理部、快餐部等，厂部还要负担部分工资。③托儿所、餐厅、花窖、浴池、液化气站、运输科，只是奖金从本单位收入解决，其他一切费用由厂负责。上述部门如达不到合同要求，其经济损失自负，服务好的和未达到服务要求的另奖另罚。

（4）科室评价制

科室是厂领导的助手和参谋，是厂的职能部门，厂的经营方针、决策是通过各科室贯彻和组织实施的。科室工作状况，直接关系到全厂的工作。但过去对科室工作往往没有具体要求，不作认真检查，只凭领导印象进行评价。因而科室工作拖拖拉拉，效率很低，妨碍着全厂工作的正常运转，也影响着车间和工人的情绪。从一九八〇年开始，我们抓了科室的经济责任制，制订了科室工作标准。我们根据生产经营的总目标，具体分析科室所处的地位、作用和工作内容，本着抓住要点、分清主次、定量分析的原则，对全厂三十二个科室逐个落实，制订工作标准一百八十四条，就连政工部门也有明确具体的要求。如考核组织科工作，第一条是党员是否发挥了先锋模范作用，具体地规定了全厂党员在完成任、平均工时效率、立功人数、劳动模范人数、计划生育等各方面所

应达到的指标，敦促组织科每月进行党员完成任务情况统计，掌握党员在各项工作中的表现，有的放矢地开展党员教育活动。

有了标准就为检查、考核打下了基础，提供了依据。我们采用汇报、反馈、评议等方法对科室工作进行直接和间接的检查、考核。①书面汇报。建立功过簿，各科室每月要按照工作标准总结本身的工作，实事求是，言之有物，用数据说话，并且要由部门的领导亲自填写，一式两份，自己留一本，交厂阅文室一本，供厂领导查阅。这是各部门的自我检查。②反馈。科室工作一般是无形的。它的工作好坏是从直接服务对象的工作中反映出来的。因此，用户和有牵连的单位对科室工作最有发言权，最能反映科室工作的真实情况。于是，我们建立了反馈单。其主要项目是，服务是否周到，处理问题是否及时等。反馈单发至各车间、科室，每月填写一次，由厂办公室收集、整理、核实，直接报告厂长。③检查评价，由厂部党办、企业管理办、组织科、劳资科负责人组成评价领导小组，每季召开一次评价会议。对汇报、反馈上来的资料进行分析，并作必要的检查，按工作标准，逐项打分，然后确定科室的奖罚。对科室个人，则通过建立《干部考核簿》，每人一本，详细记载出勤情况、主要工作、政治业务学习成绩、受奖和受惩戒情况等十项内容，进行考核。为促进各部门的工作，我们还规定按科室定员，减人不减奖，增人不加奖。这样做，基本上做到是非分明，功过分明，奖惩分明。

（5）技术效果责任制

过去我厂工程技术人员同管理人员一样实行综合奖。有奖没罚，干多干少，有没有革新项目基本一样，技术上出现

差错无人负责。为调动工程技术人员的积极性，发挥他们的聪明才智，从一九八一年开始，我们在工程技术人员中实行了技术效果责任奖罚制。首先对产品调查、新产品设计和试验、组织生产施工、图纸审核等工作，分别制订了定额，对每个工程技术人员所承担的工作“定时间、定数量、定质量、定责任”，然后再根据实际效果的好坏定奖罚。奖有一般奖，也有重奖；对完不成任务，或工作造成经济损失者罚。每个技术人员的工作，按产品设计和审核的工作量的大小、难易程度，占有原始资料的情况，由科长定分。用全科人员得分总数除全科奖金总额，得出分值。然后再分别乘以每个人的月累计分数，得出每个人的月奖金额。对技术革新和提合理化建议成效显著者，按创造价值的大小，给以单项奖，不受月分的限制。这就明确了责任，拉开了奖金的差距。

（6）各级领导责任制

我们对厂长、车间主任、科长、工段长、班组长，都规定了职责范围，并根据其工作效果进行奖罚。对中层以上干部试行了基本工资浮动加职务工资浮动的办法。其工资构成是原基本工资的70%加职务薪金。职务薪金是根据职务高低、责任大小分别确定：厂级干部正职五十五元，副职及总工程师、总会计师五十元，副总工程师、副总会计师四十五元，车间、科室正职四十元，副职三十五元。对做出突出成绩的破格奖励，对未能尽职尽责、生产任务完成不好的，当月减发职务薪金；连续两个月完不成任务的只发原工资，三个月未完成任务的，只发原工资的80%，并就地免职。

（7）质量管理责任制

过去在实行计件工资中包括质量要求，一旦在操作中超

过了规定的废品指标，就取消其超额工资。有的上旬超过了全月的废品指标，中下旬就没有积极性了。所以，在质量管理上，我们实行奖罚分离制，废品单罚，超额照奖。实行根据废品造成的工时、材料损失价值的数额，按比例罚款的制度。这种办法既可起到控制废品的作用，又保护了出现废品后的生产积极性。同时，为了进一步改进产品质量，我们实行了中差制；为了提高自检和互检的水平，我们实行了一次验收制；为了减少大件损失，我们实行了大件奖罚制。

此外，我们还实行了物质消耗责任制、现场管理责任制（设备、卫生、环境美化等）、横向经济合同制等，共十种。通过这十种经济责任制，把全厂职工的全部生产经营活动，从上到下，从生产到后勤，上下左右纵横交错，都被纳入到经济责任制的网络体系之中，使全厂成为一个充满活力的有机整体。

怎样抓好经济责任制

对这个问题，我们注意了以下几点：

第一，严字当头，认真检查、落实。不讲情面，无论何人，该奖则奖，该罚则罚。否则责任制订得再好也将是一纸空文。

第二，认真抓好基础工作。几年来，我们抓责任制就是从基础工作上着手的。当时全厂只有两名统计员，开始记录不全、不准、不细、不及时。因而我们调整、充实了记录、统计人员，健全了统计、记录制度，现已形成了一支近百人的统计、记录网，为实行各种核算，科学地制定各种定额和从事各方面科学论证，为贯彻落实各种形式的经济责任制，

提供了必要的条件。

第三，从小事抓起。我们从每一块擦车布、每一小壶油、每一块料算起，都有使用定额，都与个人利益挂钩。节约、浪费都有奖有罚，结果产品成本降低6%，一年节约金额达一百五十万元。

最后，也是最重要的，要有有效的思想政治工作相配合，以保证责任制的落实。责任制之所以能发挥巨大的威力，首先是由于它把责、权、利统一起来，体现了马克思主义的物质利益原则，贯彻了按劳分配，从物质利益的关心上，调动了人们的社会主义积极性。实践反复证明，搞社会主义不把责、权、利结合起来不行。但同时也必须有有效的思想政治工作相配合。否则，它不能充分发挥自己的作用，甚至会走向邪路。在这里，政治工作的作用首先是通过宣传，使人们明白为什么要贯彻这样的责任制，为什么要有奖有罚，甚至要重奖重罚，以提高人们执行责任制的自觉性。同时，只有加强思想政治工作，才能使全厂职工懂得国家、集体和个人利益的一致性，提高主人翁责任感，自觉地把国家利益放在首位，自觉执行国家得大头、企业得中头、个人得小头的原则，确保经济责任制沿着健康的道路前进。

落实经济责任制的显著效果

通过各种形式经济责任制的实施，把我厂全部生产活动都有机地组织起来了，从生产、技术到经营、生活管理，从厂长、科室、车间负责人到每个工人，都被纳入责任制的网络体系之中，人人都有明确的职责和相应的权利，都有完成任务情况的奖罚规定。责权利紧密结合，这就彻底扭转了过去

那种无人负责状态，有效地克服“大锅饭”的弊端，充分调动了全厂职工的积极性、创造性。如计件工资制的实行，工人的工时效率由过去的80%提高到185%；科室评价制的实行，提高了科室工作的主动性、自觉性、创造性。近几年有二十八个科室在对口评比中分别获得省、地、市有关部门发的锦旗、奖状；有六个科室的单项工作获省级表彰和奖励。技术效果奖罚制的实行，充分调动了工程技术人员积极性、创造性。一九八一年以来，全厂提出了四百多项革新和合理化建议，搞出了不少新产品，有的填补了国家建材机械的空白，并提高了产品质量。过去产品质量低，用户有意见，现在我们有国家、部、省、地区的优质产品四个。联收联支计酬制的实行，各服务部门有了活力，变被动等客为主动服务，招揽生意，增加服务项目。如托儿所，过去职工子女入托困难，有时职工多次要求，厂长有批条也被种种借口顶了回来，现在在房间未增加的情况下，充分利用床位，不但女职工子女可以及时入托，还接受了男职工的子女入托。由于充分调动了各个服务部门职工的积极性，过去厂部每年要给这些部门支出三十余万元，现在只支出十八万元就够了。各级领导责任制的实行，激励了各级干部的责任心、进取心，提高了办事效率，推动着全厂各项工作日新月异地发展。从一九七八年以来，我厂之所以能够连续全面超额完成国家计划，上缴利润每年大幅度递增，其中一个重要原因就是认真贯彻了各种形式的经济责任制，充分调动了全厂职工的积极性和创造性。

但我们目前实行的经济责任制仍然是初级的。今后要进一步加以完善，向高级方面发展，主要是加大责任，重奖重罚。实行这样的责任制应该有一批人，由于责任心强、贡献

大富先富起来；也会有少数人，由于责任心差，造成损失而受到应得的重罚。这样才会生产日新月异、损失浪费直线下降、经济效益不断提高；才能把我们的企业建设成让资本主义永远望尘莫及的现代化的社会主义企业。

必须有一个激励型的功过标准

自古以来，凡是有战斗力的军队，都有一套明确的功过标准，论功行赏，以过论处，以便激励将士奋勇再战。同样，今天要办好社会主义工厂，也必须建立一整套激励型的功过标准，以便激励和鞭策人们蓬勃向上，积极进取。

可是，长期以来，在工厂里，人们只关心产品的质量标准和零部件的规格标准和工艺标准等等，不去研究做人的功过标准，而且政治待遇和经济待遇的许多规章、制度和办法，往往是功过不分，赏罚不明，立功者不见赏，有过者不受罚，不仅助长了某些不正之风，而且使许多人发生“怎么干也捞不到一个好”的感叹，产生了先进吃亏论和不求有功、但求无过的消极思想，甚至出现了以邪侵正的现象，勤人不香，懒人不臭，干的不如看的，看的不如捣蛋的，致使许多人怨气冲天，不是干社会主义，而是混社会主义，泡社会主义。我们朝重之所以长期成为落后亏损的企业，同没有解决好这个问题是有直接关系的。因此，我们在总结经验教训的基础上，决心改革过去那种功过不分、是非不清、赏罚不明的情性式的规章、制度和办法，创建一套激励型的功过标准体系。几年来，我们边实践、边总结、边改进，逐步建立起了激励型的功过标准体系。

建立立功基础制

为了实行激励型的功过标准，我们首先建立了立功基础制。所谓立功基础制，就是根据不同岗位的各自情况，确定各类人员的具体的功过标准，并建立职工考核手册。每册连续使用五年，记载每月完成任务情况，奖惩情况，遵纪守法、违章违纪情况，功与过的内容、性质、等级、次数，都在其中，从而为论功行赏、以过论处提供了基础条件。在标准明确的前提下，为了激励人们趋功避过，在干部和职工中广泛开展了立功竞赛活动。从生产经营到后勤服务；从党内到工、青、妇、民兵组织；从领导到群众，人人参加。把完成生产、工作任务，提高产品质量、技术革新，改进经营管理，提高经济效益和文明礼貌、文体活动等方方面面都包括进去，就是提出一项合理化建议，搞一项有价值的小发明，为年龄较大的同志搭了鹊桥，解决一个邻里纠纷，帮助一名劣迹青年有了进步以及在社会上做一件好事受到表扬等等，均按具体情况，相应记功。总之，不管是谁，无论从事什么工作，只要是奋发向上，就有用武之地，只要做出贡献，就能立功。这样，人们都把立功真正看成是一种光荣的事情，从而最大限度地把职工的积极性引导到四化建设上来。

无数事实证明，在国家、集体和个人三者利益同时并存的条件下，利益原则对各方面的工作都具有杠杆的调节作用。如果一个人为国家、为集体作了贡献立了功，个人什么好处也没有，立功活动就不会持久。同时，如果一个人做了损害国家、集体利益的事，而受不到相应的惩罚，个人利益没有什么损失，就不能达到以警效尤的目的。因此，为了更好地

发挥功过标准对人们的激励作用，我们在对每个人的功过进行严格考核的基础上，把功过紧紧地同奖罚挂起钩来。我们采取的主要做法，一是把评先选模、入党、提干、晋级、转正以及分房和困难补助等各种政治待遇和物质福利，都以立功为基本条件，择优评定。二是奖励基金的使用分配，拉开档次，以贡献大小为依据。三是变人治为法治，对违犯厂规厂法者，一律给予相应的行政和经济制裁。这样，建功者受鼓舞，有过者受促动，全厂职工的精神为之大振。过去，在“左”的思想影响下，当劳动模范和先进工作者实在太难，吃苦吃亏的事情往前上，工资福利往后让，有时还得听着别人的讽刺挖苦。然而却美其名曰，这叫觉悟高。今天，我们采取功过与奖罚挂钩的办法，冲破了“左”的束缚，当劳模、先进难的问题解决了。当劳动模范和先进工作者以立功为标杆，不仅政治上光荣，而且待遇上也优厚，从而使每个人都能从关心自己切身利益上去关心立功活动，激励人们学先进，赶先进，争当先进。

奖 罚 要 适 度

功过联奖罚，奖罚标准到底应该掌握一个什么样的尺度？我们主张要有一个激励型的尺度，叫作重奖重罚（我们这里所说的重奖重罚，是与那种不大起作用的轻奖轻罚相对而言的适度奖罚）。一开始，许多人对重奖重罚想不通，认为社会主义工厂，干部、工人都是主人，既然是主人，做出大贡献也是应该应份的，不应重奖；违犯了厂规厂法应靠政治思想工作解决，不应该重罚。我不同意这些观点。我认为正是因为我们的工厂是社会主义的工厂，才应该贯彻按劳分配的

原则，多劳多得，贡献大者受重奖；正是因为我们的工厂是社会主义的工厂，才应该更好地严格社会主义纪律，对违法犯过者予以重罚。当然，政治思想工作是不必要的，是一种教育手段，但重罚也是一种教育手段，二者不能偏废。大量事实说明，不疼不痒的轻奖轻罚，等于无奖无罚，起不到什么作用。只有重奖，才能使做出重大贡献者的超额劳动得到相应的补偿，使受奖者动心；只有重罚，才能足以惩前毖后，使受罚者痛心。也只有奖罚触动人们的心弦，才能真正起到激励奋进的作用。我厂工程师孔庆波，借鉴外国资料，搞出了一套先进技术，没花一分钱。如果花钱买，需要六百多万元。根据他的贡献，不仅奖励他四百元现金，还给他晋了一级工资。这一点，给他本人和全厂科技人员、工人以很大的鼓舞。由于我们对科技成果实行重奖，全厂技术革新、技术革命，蔚成风气。近几年来，全厂取得大小科技成果六百四十九项，其中有两项科技成果受到全国科学大会的奖励，因而推进了企业的技术进步和经济效益的提高。相反，有一个车间工人，干废了一个轴，为了以废充好，他伪造了质量检查员的钢印。对此，厂部决定加重处罚，降一级工资，通报全厂。由于实行重罚，现在厂内无人再敢以身试法，进一步加强了劳动纪律，工伤事故减少了，废品率降低了，违法乱纪现象不多了，因此受罚的面也越来越小了。可见，重罚的结果必然导致少罚，乃至无罚。这就是激励型功过标准的革命转化作用。

无功就是过

实践使我深深体会到，一个工厂办得好坏，与工厂各

级干部的素质密切相关。因此，激励型的功过标准，对干部的要求就应该更高些，需要坚持无功就是过的标准。中国古代有这样一个传说：有一个县太爷，为官一世清廉，到百姓家喝水都是喝凉的，生怕给百姓添麻烦。可百姓却到“阎王”那里告他的状，说他虽然两袖清风，可他遇事不敢管，耽误的事太多了。古今同理，当干部，就是领着人们干事业的。如果一个干部无胆无知，没有魄力，工作上毫无作为，然而又占着位置，这本身就是错误。因此，我们打破常规，本着无功就是过的标准，把那些虽是好人但工作一直没有显著成效者，从领导岗位上拿了下来；把那些有政治头脑、懂业务、会管理、能打开局面的干部提到领导岗位上来。干部能升能降，能任能免，打破了干部终身制，使干部始终有一种心理上的压力：如果不好好干或干不出成绩来，说不上什么时候“乌纱帽”就摘掉了。可见，无功就是过的标准能够激励干部为四化建设去努力拚搏。

近些年来，我们虽然在创立激励型功过标准方面，做了一些探索性的工作，取得了一些成效，但它毕竟是刚刚开始，一些功过标准还不够科学，一些做法还不够完善，仍需作进一步努力。然而，这个改革的基本方向是正确的，必须坚持，因为它是从根本上解决企业内在动力的重大措施之一。

让工人做企业的真正主人

我们厂的领导人有这样—个主导思想，就是要让工人做企业的真正主人。有了这样的想法后，我们就真心实意，尽心竭力地去做，在“真正”二字上下功夫，决不含糊。

社会主义企业必须实行民主管理

有这样—个问题长久地在我们脑子里转悠：同资本主义国家的企业，如丰田、福特等等相比，我们企业的长处和优势究竟在哪里？我们能否在生产和技术上超过这样的企业？凭什么超过？仅仅在科学技术和管埋方法上下功夫行吗？我们认为，我们可以在生产和技术上赶上并超过这些企业，但除了在这些方面狠下功夫之外，还应该发扬我们的长处和优势，其中主要是让广大工人（当然包括知识分子）做企业的真正主人，以极大努力充分发挥他们的主人翁作用。这是我们社会主义企业区别于资本主义企业的本质之所在，也是我们社会主义企业独有的极大的力量和智慧的宝藏。只要这个宝藏真正发掘出来了，我们就完全有信心超过一切生产和技术先进的资本主义企业。

现在的外国资本家也很乖，为了缓和同工人的矛盾，把工人的心拢到企业上来，使自己的企业在激烈的竞争中能够生存和发展，也想出了不少招法，让工人参加—定的管理工

你，并改善工人的福利待遇，等等。但在那里工人是企业的主人吗？不是。那里的真正主人依然是资本家，因为企业归根到底为他们所有，而且归根到底只有他们才拥有对企业一切重大问题的决定权。但是，在我们这个生产资料公有制的社会主义国家，工人本来就是国家的主人、企业的主人。《国际歌》上所预言的“我们要做天下的主人”，在我们社会主义中国已经变成了现实。当前的问题是，工人群众和企业领导还需要在认识上和实践上进一步解决这个问题，充分尊重工人在企业中的主人翁地位，在各个方面、各种重大问题上让他们直接行使主人的权利，即民主管理企业的权利，从工人方面说，要继续提高觉悟，自觉做主人，积极劳动，积极参加管理，象个主人的样子。从党政和企业领导方面说，则要认真执行中央有关规定，努力创造条件，让工人的民主权利得到充分行使。这就是列宁所说的：“对我们来说，重要的就是普遍吸收所有的劳动者来管理国家。”（《列宁选集》第3卷第483页）劳动者管理国家，首先要管理自己所在的单位，工人就是从管理自己的企业做起。从一九七八年以来，我们厂就不断认真探索民主管理的新形式，使之具体化、多样化。

我们认为，职工代表大会是社会主义企业民主管理的基本形式，是职工实行政治民主、经济民主、技术民主和生活民主的权力机构。这一点我们在《工厂管理法》里有明确规定，但更重要的在于实践，赋予这种形式以实质性的内容，真正做到“章法工人定，干部工人选，企业大家办”。几年来，职工代表大会先后制定了《工厂管理法》、《企业管理十条原则》、《文明礼貌公约》、《职工守则》等等章法，并制定了一九七九年的调资方案，一九八〇年的《浮动工资

奖励办法》和《分调房方案》等等。制定这些章法和方案不能走过场，即事先写好了让工人“一声雷”通过了事，而是在大家充分酝酿、提意见的基础上由主管部门拟出草案，交工人群众儿上儿下反复讨论修改，最后在职工代表大会上通过。在整个过程中，必须自始至终尊重、倾听工人的意见，当领导人员同群众意见发生分歧时，更要注意集中群众的合理意见。比如，在制定《分调房方案》时，草稿上有一句“特殊情况例外”，多数工人不同意，认为这容易为“走后门”留下空子。厂领导认为工人的意见有道理，就把那句话删掉了。同时提出如果真正碰到极特殊情况，可由职工代表大会常设主席团征求职工意见后处理。结果大家对厂领导这种既民主又求实的态度表示赞许。民主选举干部更不能走过场，不能搞层层授意，划框子，造成工人最后只能举手通过的局面。我们厂在一九八〇年民主选举厂长的条件就已成熟，于是在民主选举车间主任、工段长、班组长的基础上进行民主选举厂长。为了充分发扬民主，我们规定：不带框子，不定调子，不授意。先由全厂职工以无记名投票方式“海选”厂长候选人（取前三人），然后通过职工代表大会以无记名投票的方式在候选人中选举厂长。结果我以97%以上的选票当选厂长。这样群众由于选上了自己称心如意的代表，心里满意。有的说：“这回咱可是名副其实的主人了！”选上的领导干部深感自己不但受上级委托，而且也受群众信任、拥护，不但要对国家负责，而且要对职工负责，工作起来感到有广大工人做后盾，劲头更足了，胆子也更大了。在职工代表大会中和闭幕后，我们还认真处理解决职工提出的各种提案。

通过实践我们认识到，职工代表大会虽是民主管理的基

本形式，但决不是民主管理的唯一形式。职工代表毕竟是少数，职代会也毕竟半年才召开一次，按我厂规定，拿到职代会上的提案也要经三人同时提出才能成立。因此，在平时，在职代会闭幕期间，职工对企业管理的建议和意见，对切身利益的要求，很难及时收集，及时解决。职代会的这些不足，说明它还不能充分行使职工的民主权利，不可能完全代替企业的全部民主管理工作。为此，我们又采取了另外两种民主管理形式，作为职代会的必要补充。这就是职工来访接待制度和经常化的合理化建议制度。职代会工作制度同这两种形式各有不同的特点，前者比较正规化，来访接待制度比较直接化（由厂党委书记、厂长和职代会主席团主席三人负责轮流接待），经常性的合理化建议制度比较灵活化。这三种形式，以职代会为主，以其他两种为辅，相互配合，好处颇多。明显的好处是，解决了大量职代会没有解决的问题，如一九八三年一年就接待二百四十一名职工来访，收到四百三十二件职工来信，这是当年职工代表大会提案总数的四点七倍。同年，还有二千六百五十五名职工提出合理化建议四千零四十三条，经归纳整理成一千七百四十三条，当年就采纳了一千四百零六条，这比历次职代会全部提案的总和还多出三百余条。另一个明显的好处是，使许多问题能及时得到解决。如一名技术人员，为了解决夫妻两地生活，曾多次向厂有关部门提出，但都未解决。他到接待室向厂领导提出后，领导当场就答应办理，不到一个月其爱人就调到厂托儿所工作了。类似的事例还有不少。

为了把工人和企业的命运更紧密地联系在一起，我们还从一九八二年开始试行职工集资入股分红的办法。通过这种形式，使工人更加关心企业经营的好坏、盈亏，把身心全部投入到企业的管理和建设中来。

总之，我们通过政治、经济、生活等各个方面，采取并将继续探索各种形式，尽量让广大工人行使民主权利，使之成为企业的真正主人。

民主管理同厂长的权威是一致的

有的同志认为，民主管理同厂长的权威是对立的，“既说厂长说了算，又说工人当家做主，这不是矛盾吗？”其实，这是对立的统一。道理很简单：高度的民主是高度集中的基础，没有高度的民主就没有正确的高度集中，二者缺一不可，是一个有机的整体。

我们的厂长不论是由国家任命还是由工人选的，他们都是工人的代表，代表国家和职工群众的利益，代表职工的意志。职工代表大会决定下来的重大问题，他们要忠实地去执行；企业的日常工作，他们也要根据党和国家的方针政策，职代会的决议精神，去认真处理。由此可见，他们同工人群众在利益和意志上是根本一致的。

另一方面，在日常生产活动中，厂长是指挥员，工人是战斗员，他们又是指挥与被指挥的关系。在组织生产的过程中，厂长不说了算，没有权威是不行的，现代化的大企业更是如此。

问题的实质是，厂长的指挥或决策怎样才能正确无误或者少出失误。有人说：“按党和国家的方针政策办事就行了”。这话没错。但党和国家的方针政策，必须同每个企业的具体情况结合起来。否则，不顾具体情况，不从实际出发，生搬硬套，虽然省力但可能出问题。有人说：“决策靠厂长的水平，水平高就行！”这话一般说来也没错。但厂长的

水平哪里来？是脑子里凭空冒出来的吗？实践证明，厂长或企业领导人，只有真正尊重工人的民主权利，虚心倾听职工的意见，正确集中职工的智慧，才能较好地结合实际地执行方针政策，显示出高水平。无论是日常工作中，还是改革的实践中，都是如此。从使用干部来说，怎样才能把德才兼备、公道能干的干部选到适当的岗位上去？厂长、车间主任等是民主选举，选用得较准。科室领导干部谁个优，谁个劣？谁个该用，用到哪里？这个不能光凭厂长自己的印象来任命。我们是搞民意测验，让职工来评论，让职工填表荐贤，上下结合决定科室领导人选，其效果比预计的还好。在改革中，我们有这样一条决策，就是在热处理车间实行“弹性工作制”，实际这是采纳该车间工人的建议。工人在保证热处理件满足供应的情况下有活使劲干，没活可以自行安排，很好地调动了他们的积极性。结果仅实行二十天就提高工率25%，节电五千二百五十度，而且没出现一件废品。厂长办公会上还有过这样一项决定，对长期不上班的一名工人予以除名。当时工会主席，根据了解到的情况和有的工人意见，立即提出了不同意见，认为除名理由不充分，不能轻易下结论。厂长尊重了这个意见。然后由厂工会主席同车间工会主席、车间支部书记一道下去调查，经医疗单位诊断，这位工人患有精神分裂症。调查情况向厂领导汇报后，不但否定了原决定，而且把这个工人送到疗养院治疗。由于厂领导非常注意倾听、采纳职工的意见，不但做出了许多正确决策，也避免和纠正了一些失误的决策。在这个过程中，厂长的权威不是降低了，而是提高了；高度集中不但没有受到影响、干扰，而是显得正确了。这就从另一个方面生动说明，只有让工人群众在企业中真正当家做主，企业才能沿着正确的轨道前进，保

持其社会主义性质，体现出社会主义企业的优越性。

摆正主人和公仆的位置

华君武有一幅漫画，叫“孺子牛变成老爷牛”，寓意深刻，令人久久不忘。“老爷牛”的领导者，就摆错了自己和群众的位置，即公仆和主人的位置。如果这样的领导者来做厂长和厂党委书记，那个企业民主管理将是一种什么状况，是不言而喻的。社会主义国家企业的领导人，不能只在理论上懂得人民群众是历史的创造者，是世界物质财富和精神财富的创造者，而在实际行动上，在企业的具体工作中，就忘了这一条马克思主义的基本原理。那样自己就将成为企业民主管理的障碍，迟早要犯大错误的。一个企业的民主管理好不好，广大职工能否成为真正的主人，固然是由多方面因素决定的，但企业领导人对民主管理的认识和态度是非常重要的。因为再好的民主管理制度和形式，也是企业的工人群众和领导人去实行的。同时，民主管理涉及到方方面面、大大小小的工作和问题，不可能都写上条文，都形成制度，好多事情要靠企业的全体人员，特别是领导干部主动积极地去想，去做，去解决。基于这样的认识，我们厂的领导人员，就比较注意提醒自己，别忘了广大职工是企业的真正主人，自己则是为他们谋利益的公仆。我们反复在干部会议上这样讲：“不要一碰到生产任务就喊工人是主人，要往前冲；而一碰到管理和福利问题就忘了工人是主人了！”“只抓生产，而不关心工人切身利益的干部，决不是好干部！”这些说法在干部和职工中震动很大，影响也好。我们经常这样想，在尊重职工民主权利方面，还有哪些想得不周到，不

细致？还有哪些疏忽和失误？比如在分房这个关系职工切身利益的大问题上，我们除了坚决做到领导不搞特殊，不“走后门”；分房方案大家订，工作大家做以外，又想到如在具体方案确定、公布后，发现了失误、漏洞怎么办？于是决定以分房咨询会的形式，公开解答和解决群众反映和提出的问题，结果真的发现了几处失误和漏洞，立即给以说明和解决。有一件小事，但对大家震动不小。一九八〇年夏天有一次全厂职工大会，会议座位是按老规矩安排的，群众坐在厂露天球场看台，主席台设在东边树下。但这天我们发现，看台被烈日晒得滚热，树荫下的主席台倒有些凉快。于是在会议将开始时，我们宣布：“现在把会场位置调换一下：主席台搬到对面看台上，工人同志们请坐到这边来。”工人们当场有的感动得流下热泪，有几个人还主动把草帽送到主席台给我们戴上。这件小事也教育了干部们，使大家心目中加重了工人的分量，懂得应该时刻想着工人。总之，无论大事或小事，我们都注意严格要求自己 and 全厂干部，必须在思想上摆正自己和工人的位置，从心里确实尊重工人的民主权利。

必须重视和发挥知识分子的作用

我们厂现有工程技术人员一百八十多人。如何对待这些人，能不能充分发挥他们的作用？这是关系到能不能办好社会主义现代化企业的关键问题。

清除“左”的思想影响 落实党的知识分子政策

邓小平同志指出：“正确认识科学技术是生产力，正确认识为社会主义服务的脑力劳动者是劳动人民的一部分，这对于迅速发展我们的科学事业有极其密切的关系。”（《邓小平文选》第86页）他还一再指出，要实现四个现代化，就必须尊重知识，尊重人才，大力发挥科学技术工作者的积极性。可是，在过去，由于“左”的思想影响，在我们厂也较普遍地存在着轻视知识、歧视知识分子的错误观念。认为“知识分子是改造对象，不是依靠力量”，不敢信用知识分子。有许多工程技术人员学非所用，用非所学，有的长期在车间从事体力劳动；还有些人被错误地批判过，却没有及时给他们恢复名誉，落实政策，对知识分子的这些偏见，严重地影响了他们发挥社会主义积极性，严重地影响了工厂的建设和发展。

党的十一届三中全会以来，我们根据党中央的指示精

神，不断清除“左”的思想影响，通过摆事实，讲道理的方法，从我们厂的发展历史、生产条件的改变和目前的生产情况及发展前途来看发挥工程技术人员作用的重要性和迫切性，使大家逐渐认识到，知识分子是工人阶级的一部分，同工人、农民一样是建设社会主义的依靠力量。特别是要实现四个现代化，面临着更多、更复杂、更艰巨的科学技术课题，要离开知识和知识分子是根本不行的。要办好企业，实现十二大确定的宏伟目标，就必须端正对知识分子的认识，纠正各种错误偏见，认真落实知识分子政策。

基于上述认识，我们给在历次运动中错误地被批判、处分的工程技术人员平了反，摘了帽，清除了影响。在政治上，对知识分子一视同仁，如推选市人大代表、厂职工代表大会代表，工程技术人员都占有一定的比例。过去，知识分子入党非常困难，一些家庭有政治历史问题、社会关系比较复杂的知识分子，即使个人表现很好，要求入党十分迫切，但也要长期考验或拒之门外。经过拨乱反正，改变了对知识分子的错误看法，积极慎重地在工程技术人员中培养发展党员。近两年来，先后在工程技术人员中发展了三十三名党员，占全厂新发展党员总数的28%。一九八二年，有一名技术人员被评为厂劳动模范，有三十七名被评为厂先进工作者；有十一名党员被评为厂优秀党员，占全厂优秀党员总数的15.9%。

在工作上，我们除了把在车间劳动的二十一名技术人员重新分配到技术岗位，十七名用非所学的技术人员归了口之外，还按照革命化、知识化、年轻化、专业化的干部标准，大胆选拔重用了一批德才兼备的工程技术人员。一九八三年配备的厂级领导班子成员中有技术职称的四人，有二十八名工程技术人员担任中层领导干部，占中层干部总数的32.6%。

在选拔培养接班人中，我们坚持党的干部政策，不拘一格选用人才。主要考察实际表现，不在家庭出身、社会关系问题上打圈子，不论资排辈，不求全责备，看本质看主流。如某科一名工程师是一九六七年大学毕业生，当时又是个非党群众，家庭出身也不好，但他工作积极，努力钻研业务技术，有贡献，又有一定的组织领导能力。因此，根据工作需要，提拔他为某科副科长。

在生活上，关心工程技术人员，解除他们的后顾之忧。经过几年的努力，全厂工程技术人员的住房问题基本得到解决，并把三十四名家庭四口人以上的工程师、技师和有技术职称的先进人物的住房调到条件较好的两室以上的暖气楼。对夫妻两地生活的工程技术人员，按照他们的要求和愿望，也适当地解决了。同时，关心工程技术人员的恋爱、婚姻、家庭问题。厂里有个年近四十的助理工程师，因过去患病，没有成亲。厂领导亲自过问，工会给他当“红娘”，帮助他找到了伴侣，组成了美满幸福的家庭。

在工资待遇方面，对工程技术人员也适当放宽。一九八〇年全厂调资面是40%，但工程技术人员的实际调资面则达56%。有的条件基本符合，但因名额限制，就根据厂浮动工资方案条件给这部分人实行浮动工资。我们这样做了，使广大工程技术人员的心情都舒畅了。大家工作积极努力，都愿扎根“朝重”，为建设和发展“朝重”多做贡献。

加强培养教育，不断提高 工程技术人员的业务技术水平

我们对工程技术人员在加强思想教育，使他们的利益完全

心全意为人民服务思想的同时，也采取措施，不断提高他们的业务技术水平。我厂的工程技术人员有少部分是一九六六年前的中专生和大学生，由于“文化大革命”的干扰，知识老化比较明显，大部分工程技术人员是“文化大革命”中参加工作的。他们的理论基础和实际工作能力还不很强。针对这种情况，我们通过以下途径，对他们进行培养教育，不断提高他们的业务技术水平。

一是普遍培养提高。几年来，我们先后举办了十多次技术讲座和各种专题培训班，聘请东北工学院等院校的讲师，讲授价值工程、企业管理技术知识等等。通过听课学习，工程技术人员结合我厂实际写出运用价值工程取得成果的论文和建议近百篇。我们还请来我厂洽谈贸易的日本商人讲授“有机自硬砂在铸造中的应用”等技术知识，从而开阔了工程技术人员的眼界，提高了他们的理论和技术水平。厂内还开办电视大学、技工学校，有计划地培养技术人才。

二是送出去重点培养。为扩大知识领域，解决技术人员知识老化问题，我们还先后派出二十多名工程技术人员和技校毕业生到高等学校和科研部门学习。凡国内有关学术会议都派人参加，广泛开展技术交流活动。为多学些先进技术，经有关部门批准，还两次派出工程技术人员去西德进行技术考察。

三是鼓励技术人员继续深造。自从全国招收研究生以来，我厂有部分工程技术人员也想考。我们认为国家培养人才是百年大计，是四化建设的需要，应该创造条件，积极鼓励工程技术人员去学习深造。几年来，我厂先后有十三人被清华、北大、大工等高等院校录取为研究生。厂给他们的工资和各种补贴达五万多元。

四是保证工程技术人员的学习资料和工具书。根据工程

技术人员的需要，厂里建立技术图书室和技术情报室，藏有技术图书、情报资料等书刊四万余册，基本配套统一，门类齐全。

五是保证工程技术人员的充分学习时间。全国科学技术大会要求各级组织要保证知识分子每周从事业务技术工作的时间不少于六分之五。根据这一精神，我们尽力减少他们的行政事务和其他社会活动。有时个别工人看他们下现场少，有些看法，我们就多做解释工作，保证工程技术人员的学习时间。

几年来，由于我们采取上述措施培养教育工程技术人员，使他们的业务技术水平都有了一定的提高，从而能够攻下技术难关，加速产品更新换代，创造优质名牌产品，增强竞争能力，提高经济效益。

建立考核晋升制度 奖励知识分子

我们对工程技术人员的贡献，不仅看在眼里，记在心上，而且还给予适当的荣誉和物质奖励。为此，我厂建立了工程技术人员考核、晋升制度。近两年来，先后进行了四次考试，共晋升三十四名工程师，五十二名助理工程师和二十八名技术员。为了克服长期以来干好干坏一个样的平均主义倾向，在工程技术人员中实行了包干记分效果奖，实行了“三定三奖一罚”即：定时间、定质量、定任务；一般奖、嘉奖、重奖；对完不成任务和工作失误造成经济损失者罚。技术部门的效果奖，每月每人平均在十一十四元，比其他行政科室高四一八元。

对于技术革新和提合理化建议成效显著的，按照创造价

值的多少，实行重奖。一九八二年对在新产品开发、老产品改造、攻关项目、先进技术新工艺应用方面取得成果的技术人员，晋级十四名，获得奖金奖励的一百二十六人次，奖金共达二千九百六十九元。此外，对于提出有价值的论文的工程技术人员，还奖励了电子计算器。改变了过去吃大锅饭的现象，有效地调动了工程技术人员积极性。在工作量比过去增加二倍的情况下，广大工程技术人员责任明确，干劲十足，起早贪晚，经常工作到夜间九、十点钟，甚至自愿放弃星期天、节假日的休息来厂工作。由于技术人员与全厂职工的共同努力，使我厂在国民经济调整中，生产持续发展。我厂产品由一九七八年的四十三个品种发展到一百零七个品种；一九八一年、一九八二年两年在国家没有下达一吨任务的情况下，不但任务揽足，而且各项经济技术指标有很大增长，一九八二年有十二项指标创历史最好水平，新设计投产了九个项目，实现小改小革六百四十九项。其中有两项科技成果受到全国科学大会奖励；先后有十人受到全国科学大会、省科学大会和地区科学大会的奖励和表彰；有四名工程师的论文分别被评为省、地的优秀科技论文。我们厂也被评为地区双革先进单位和技术工作先进单位。

企业奋飞的两个翅膀

如果把企业比作是一只鸟的话，管理和技术就是它的两个翅膀。只有一个翅膀，鸟是飞不起来的；两个翅膀不协调，鸟也是飞不高远的；只有两个翅膀协调一致，同时扇动，企业之鸟才能展翅高飞。

充分重视管理和 技术的重要地位和作用

在企业生产中，管理和技术居于同等重要的地位，具有同样重要的作用。人们不可厚此非彼，陷入认识上的偏颇。

科学技术在直接生产上的应用，对于企业生产具有决定的意义。这是因为：科学技术上的发现和发明，一旦运用于生产过程，就可以转化为直接的生产力，使生产突飞猛进地向前发展。旧设备的更新和改造，离不开科学技术；新设备的创造和使用，离不开科学技术；新产品的试制和批量生产，离不开科学技术；劳动者的经验和技能的提高，同样也离不开科学技术。所以，马克思说“生产力里面也包括科学在内”（《政治经济学批判大纲（草稿）》第3分册第350页）。他还说：“一般的社会知识、学问，已经在多么大的程度上变成了直接的生产力，从而社会生活过程底条件本身已经在多么大的程度上受到一般知识底控制并根据此种知识而进行

改造。”（同上，第358页）我们往往可以看到这样一种情形：有些工厂由于产品质量低劣，或者由于不适销对路，因此造成产品积压、滞销，工厂陷入危境，但由于在技术上有某些突破，或提高了产品的质量，或转产定向，结果打开了产品的销路，工厂由“死”变活了。拿朝重来说，多年来我们一直有步骤地采用新技术、新工艺、新材料、新设备，发展新产品，所以使生产一直持续不断地向前发展，经济效益一年比一年提高。显然，科学技术在企业生产中居于举足轻重的地位，具有突破性的作用。马克思把科学看成是历史的有力的杠杆，我们也可以这样说，科学技术也是企业发展的有力杠杆。

有了先进的技术，但管理落后，先进的技术也不能发挥应有的效力，甚至会把先进的技术弃置不用，使之不能转化为直接的生产力。因此，我们在看到先进技术的重要作用的同时，还必须看到管理的重要作用。

管理是共同劳动的产物，是社会大生产的客观要求。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）这种一般的职能就是管理。一个乐队需要一个指挥，没有乐队指挥，各吹各的调，就乱了套。一支战场上的军队，需要有司令官的统一命令，没有司令官的统一指挥，就要打败仗。一个企业，拥有大量的复杂的设备，集中多数人在一起既有分工又有协作的劳动，而生产过程又有高度的连续性，没有统一的指挥和合理的组织，要想使生产有秩序地进行，取得应有的经济效果，就更是不可可能的。显然，有了先进的科学技术，还必须有先进的管理与之相适应，才能使先进技术在

生产实践过程中得到应用，转化为现实的生产力，从而使企业生产得到发展。我们还可以看到另一种情形：有些工厂技术力量很强，设备也很先进，但管理混乱、落后，生产上不去，但换了领导，任了能人，加强了管理，厂子很快有了起色。这叫做“用对一个人，救活一个厂”，说明管理在企业生产中同样具有举足轻重的地位。拿朝重来说，几年来我们有步骤地学习和运用系统工程、网络计划技术、价值工程、工厂方针目标管理、全面质量管理、行为科学等现代管理科学，逐步达到生产组织管理合理化，经营管理合理化，并为逐步实现管理思想的现代化，管理机构的现代化，管理方法的现代化，管理手段的现代化，管理人员的现代化而努力奋斗，尽管这些工作还是初步的，但已经收到了巨大的经济效果，使企业生产走上了正轨，先进技术和设备发挥了应有的效力。

一些发达国家偏重于管理的作用，他们认为管理占百分之七十，技术占百分之三十。究竟是管理的作用大，还是技术的作用大？各个企业的具体情况不同，一个时期工作的侧重点也不应该一样，机械地把二者的作用确定一个固定的比例，不恰当。根据我国目前技术、管理落后的情况，二者不可偏废，两个方面要互相促进。企业要根据自己的实际状况，缺啥补啥，不能按一个模式套。管理落后的，应先从领导方面加强。领导要善于学习，钻研管理科学，成为企业管理的明白人。技术落后的，应重点提高企业的技术水平，提高职工的技术素质和搞好设备更新。

调动和激发管理和技术人员的积极性

要抓好管理和技术，就必须切实尊重管理人员和技术人

员的劳动，落实对他们的政策，调动他们的积极性。有一种偏见：认为管理人员和技术人员不在生产“第一线”工作，不是生产劳动者，同企业的最终产品没有直接关系，因此他们没有“第一线”劳动者的贡献大。对工人实行重奖无人不同意，对管理和技术人员实行重奖则议论纷纷，不好通过。这种愚昧的观念如果不破除，就不可能把管理和技术工作放在应有的位置上，真正调动起管理人员和技术人员的积极性。

其实，这是我们的老祖宗早已解决了的问题，只是过去没有很好地宣传，鲜为人知罢了。马克思在《资本论》第三卷中指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动……这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）他还指出：在产品形成过程中，“有的人多用手工作，有的人多用脑工作，有的人做管理者、工程师、工艺师等等的工作，有的人做监督者的工作，有的人做直接手工劳动者的工作或者做十分简单的粗工，于是劳动能力的愈来愈多的职能被列在生产劳动的直接概念下，这种劳动能力的担负者也被列在生产劳动者的概念下”（《直接生产过程的结果》第106页）。他在《剩余价值理论》一书中还明确指出：

“自然，所有以这种或那种方式参加商品生产的人，从真正的工人到（有别于资本家的）经理、工程师，都属于生产劳动者的范围。”（《马克思恩格斯全集》第6卷第1册第147页）

“这些人员的共同劳动（协作）是制造商品所必需的”（同上，第155—165页）“物质产品是所有这些人的共同劳动的产品”（同上，第443—444页）。

因此，很明确，第一，管理人员和技术人员的劳动都是

生产劳动；第二，所以，他们属于生产劳动者的范围；第三，物质产品是脑力劳动者和体力劳动者共同的劳动产品；第四，管理和技术人员的劳动同工人的劳动仅仅只是分工的不同，“而这种分工是纯技术性的”（《马克思恩格斯全集》第23卷第461页）。

实际生产过程也正是这样的。一个企业要生产某种产品，首先要经由技术人员的研究和设计，其次要通过管理人员的组织和指挥，最后才由工人通过机器而形成最终产品。显而易见，技术人员的劳动、管理人员的劳动和工人的劳动，综合起来才创造出产品的价值。

由此可见，那种只看重工人的体力劳动而鄙薄管理和技术工作者的脑力劳动的偏见，是没有任何理论的和实际的依据的，是同马克思主义背道而驰的。

如果说管理和技术工作者同工人的劳动有所不同的话，除了分工不同外，还有一个重大的不同，这就是管理和技术工作者从事的是复杂劳动，相比较来说，工人从事的是简单劳动。这是因为管理和技术工作者“比普通劳动力需要较高的教育费用，它的生产要花费较多的劳动时间，因此它具有较高的价值。既然这种劳动力的价值较高，它也就表现为较高级的劳动，也就在同样长的时间内物化为较多的价值”（《马克思恩格斯全集》第23卷第223页）。一个技术工作者设计了一种新产品，投入生产后，可以为工厂赢利几十万元到几百万元；一个精明的厂长到一个濒临绝境的工厂后，不用太长的时间就可以使这个工厂扭亏增盈、起死回生。这在企业生产中是屡见不鲜的事。这说明，复杂劳动所创造的价值要比简单劳动所创造的价值大得多。因此，按照社会主义的按劳分配原则，对于作出重大贡献的管理人员和技术人

员，理应给予较高的报酬。高到什么程度？要根据贡献的情况，高于一般体力劳动者报酬的几倍甚至几十倍。不如此，就不能算是真正落实了社会主义的按劳分配政策，也不足以调动和激发管理人员和技术人员的积极性。

在朝重，我们是比较重视清除“左”的思想影响，正确认识知识和知识分子，全面落实党的知识分子政策的。比如，我们大胆选拔了一批德才兼备的工程技术人员充实各级领导班子；采取各种途径，对工程技术人员进行培养教育，不断提高他们的业务技术水平；关心科技人员的生活，解除他们的后顾之忧；在工程技术人员中实行了技术包干效果奖，实行了“三定三奖一罚”，做到了奖罚分明。由于我们比较认真地落实了党的知识分子政策，发挥了工程技术人员的作用，所以广大工程技术人员心情舒畅，奋发上进，都能够积极努力地工作。当然，并不是说我们在落实党的知识分子政策上已经做得很够了，应该说，还不够，还大有文章可做。我们还要继续努力。

一切先进的管理科学 和技术都要学都要用

这是我们朝重的口号。这就是说，要提高我们的管理水平和技术水平，就必须学习人家的长处，不管是中国的还是外国的，只要是先进的东西，有利于我们企业发展的东西，都要学，都要用，在学习上决不能“夜郎自大”，搞“闭关锁国”。当然，这种学习也不是机械的学习，不是生搬硬套，而是要从本企业的实际情况出发，有针对性、有目的去学。

一个企业学习先进的管理经验，首先要明白为什么要学，究竟想解决什么问题，我有啥不足，他有啥值得学的地方，不能今天学这个，明天又学那个，不分好坏啥都往回拿，不能解决自己的问题。学西方的现代管理经验，也不能只学几个洋名词，要把外国的好办法变成自己的，就要有个吸收消化的过程。日本在学欧美时，就强调欧美经验日本化。日本也从中国学去不少好东西。日本讲德威兼治，就是从中国学去的。我们学习外国的，不要丢了自己好的东西。

毛主席过去讲过一句话：学习和借鉴不能代替自己的创造，这是真理，也是我们学习时应当遵循的原则。学习外国先进的管理技术，目的是为了创造和总结出一套适合自己的管理方法。我们自己行之有效的能调动职工积极性的灵活、方便、简单易行的方法，都是科学的方法，都是现代化管理方法。要通过学习别人的和总结自己的，逐步形成自己的一套管理体系和理论。

通过近年来的实践和摸索，我初步总结出企业管理的十四条原则。这些原则是：

1. 系统原则或称统一原则：即企业的管理者要学会“弹钢琴”，善于综合治理；
2. 基础原则：要抓好企业的基础工作，作为发展之本；
3. 压力原则或称强度原则：企业要不断地确立适度的目标，以对劳动者产生“压力”，使之产生追求的动力；
4. 相竞原则：即相竞而奇，在竞赛中推动企业的发展；
5. 决策原则：高明的决策伴之以强大实施的决心，才能产生优良成效；

6. 素质原则：人的素质是工厂素质的基础，包括政治素质、文化素质、技术素质、业务素质、纪律素质和身体素质，都要全面发展提高；

7. 方法原则：要改掉旧的呆板的方法，研究科学的有效的方法，又可称为“高招研究”；

8. 利导原则：治厂如利水之势发电，利风之势航舟，因势利导，以长克短；

9. 功过原则：无功就是过，有创造业绩才可称功，要以贡献为标准，赏功罚过；

10. 效果原则：层层看效果，事事重效益，不做无效工作；

11. 双治原则：要“德威兼治”，即精神文明与物质文明一起抓，生产与生活一起抓，民主管理与建立严格的纪律一起抓，增产节约与损失浪费一起抓；

12. 检验原则：有布置有检查，善始善终，有头有尾；

13. 民主的原则：充分发挥并保证企业职工的主人翁地位和作用；

14. 服从的原则：令行禁止才能办成事，其基础是服从。服从也有弊，但利大于弊，故要提倡服从。

毫无疑问，这些原则因是个人所见，难免有不确之处，还粗糙得很。但若能得到抛砖引玉的效果，为我国社会主义科学管理学说的形成起到点滴的作用，我就很高兴了。

思想政治工作要改革创新

毛泽东同志有句名言：“政治工作是一切经济工作的生命线。”胡耀邦同志也说过：“一切工作只抓业务措施不行，同时必须抓思想政治措施。”我理解“生命线”就是指思想政治工作是保证一切经济工作的方向的，是为了培养造就有理想、有道德、有文化、守纪律的社会主义一代新人。既然企业是靠人来办的，人的行为是靠思想支配的，只有通过强有力的思想政治工作，不断提高人的思想觉悟，才能把社会主义企业办好。

在改革中要加强思想政治工作

有人说，企业改革，特别是实行厂长负责制，思想政治工作到了“秋天”，没什么用了。这种看法是不对的。因为改革是一场革命。这场革命虽然不是革人的命，而是革体制的命。但要进行体制的改革，破除旧的条条框框，就必然要触及到每个人的切身利益，因而就必然会有阻力和斗争。比如，改革干部制度，实行民主选举，胜任者用，不胜任者免，下去的人就可能想不通；取消“大锅饭”，不端“铁饭碗”，奖勤罚懒，多劳多得，少劳少得，有的甚至拿不到基本工资等等。这也会使一些人想不通，以至加以抵制和反对。我们厂就出过这类问题。怎么解决？我们就是抓思想教

育，引导职工认识改革的必要性，不要从个人得失看问题，而要为振兴中华，实现四化着想，树立能上能下，能进能出，多劳多得，不劳不得的新观念。从而使改革减少了阻力，能够比较顺利地进行。由此可见，改革不仅不能削弱思想政治工作，相反，必须大力加强思想政治工作。只有把改革和思想政治工作紧密地结合起来，才能使改革顺利进行，取得好的效果。

思想政治工作必须改革

我们党有优良的政治思想工作传统。但是，由于“文化大革命”和“左”的影响，政治思想工作的好传统被破坏了，不仅“假大空”，而且把它变成了“整人”的一把刀子。党的十一届三中全会以来，经过拨乱反正，逐渐恢复了政治思想工作的好传统。但空洞说教、生硬呆板、照抄照转等弊端仍然存在，表现在：旧的多，新的少；虚的多，实的少；直的多，弯的少；一本正经的多，有趣的少；零散的多，系统的少；无效的多，有效的少等等，特别是思想工作与经济工作两层皮，还不能充分发挥它的作用。

为适应新时期新任务的要求，政治思想工作必须改革。既要摒弃抓阶级斗争的那一套作法，又要改革政治工作与经济工作相脱离的方法原则。如果还是一味地拘泥于过去的老框框、老套套，空对空地讲大道理，不解决实际问题，就没有人愿意听，就达不到教育的目的。

要改革政治思想工作就必须打破旧的思想观念。具体说来，需要解决以下几个问题。

一是政治思想工作不能回避物质利益原则，始终把立足

点放在为职工当前和长远的利益而斗争上。过去，由于受“左”的思想影响，在三者利益关系的宣传上存在着单纯强调国家利益这一头，而不敢讲企业利益和职工个人利益的偏向，也就是只讲大头，不讲中头和小头。这样，说是三者关系，实际是一者关系，群众认为和自己没有关系。有的工人说：“干活的时候称我们是主人，有了困难的时候，我们就不是主人了。”我体会，国家、集体和个人三者利益关系，主要是通过企业这个看得见、摸得着的中间环节来体现的；三者利益的高度一致性，要体现在企业、车间、职工的具体一致性上，要使职工真正认识自己阶级的根本利益，激发为国家多做贡献的积极性，必须从经济利益上把国家、企业、职工连在一起，而当职工对自己的切身利益同国家利益的联系非常明确的时候，那将真正产生对国家创造财富的精神和干劲。近几年来，我们在各种会议上，在宣传工作中，都不单讲每年向国家上缴利润多少，同时要讲在为国家多做贡献的前提下，企业和职工受益多少，将为职工办多少件好事。这样具体讲三者利益关系，起到了长篇大套的报告和讲话所起不到的作用。

二是要旗帜鲜明地鼓励一部分人先富起来。几年来，我们通过各种形式的宣传教育工作，让一部分人先富起来的口号初步成为现实。让谁先富起来？在多数职工和干部中，对少数工人先富起来好接受，而对工程技术人员、管理人员富起来就不好接受。比如，今年我们给两个劳模每人发两千元钱奖金，大家都赞成。可是在技术人员的奖励上就拖了半年，有人认为给他们多奖不行。原因是他们没有认识知识的价值、脑力劳动的价值。为了扭转大家在对知识价值认识上的偏见。我们进行了大量的思想政治工作，使大家提高了对

技术价值的认识。今年五月份，我们对一批工程技术人员进行了表奖，千元以上九名，最高的个人奖金一千五百元。

三是切实贯彻精神鼓励和物质鼓励相结合的原则，真正体现奖勤罚懒。过去有一种不正常现象，先进人物什么都讲让，晋级让，分房让，好处不能有，干活的时候得多干快干。在一些宣传教育内容上，也存在着片面强调不计报酬，发扬风格的典型，鼓励人们多干活，少挣钱。我们认为，一些具有高度觉悟的先进职工的这种精神境界是应该表扬的，但决不等于让“先进吃亏”成为公理。我们党的政工干部在评先选优的工作中，一定要破除这种观念，要让先进人物不但在政治上光荣，而且在物质上优厚。这样做了以后，改变了过去提倡和支持脱节，好坏不分，荣辱颠倒，“脏劳模”、“累先进”、“穷积极”的现象，使正气上升，先进人物香起来了，职工中争当先进，尊重先进的观念牢固地树立起来了。

四是思想政治工作是政工干部和行政管理干部的共同职责。过去认为，政工干部是做思想政治工作的，行政干部是搞管理的。这种观念和分工是造成政治工作与经济工作两层皮现象的根源。在实际工作中有这样一种怪现象，行政干部捅出漏子，由政工干部去拔槌子。车间主任决定某某职工停职工作三天，这名职工不服，车间主任说，不服就找书记去吧。让书记给做“思想”工作，这个工作能做通吗？实践证明，职工中的思想情绪多是在生产、工作、生活中产生的，而行政管理干部直接接触、处理大量实际问题，很多思想问题都需要行政管理干部去做。那种认为管理干部就是抓业务，管物不管人的习惯观念应该彻底破除。最近，我们制订的《国营工业企业法（草案）实施方案》明文规定：厂长的职责之一是

“结合生产经营和行政管理工作做好职工的思想政治工作。”

“做好思想政治工作是党委和各级行政领导干部的共同职责。”行政管理干部担负思想政治工作的任务是必须的，也是可能的。企业里没有什么纯管理、纯业务工作。每项管理、业务工作中都包含着人的工作，合格的行政、管理干部必须是做人的工作的行家。

思想政治工作要 有形、有情、有趣、有效

一要有形，即把过去无形的、职工看不见、摸不着的思想教育变成有形的工作。比如，过去老讲要发挥党员的先锋模范作用，什么是先锋模范作用？我们组织部现在对党员的考核就是生产、工作中的表现。一线党员工时效率多少，每个党员每年立过几次功，这就使先锋模范作用变成有形的了。发展党员，评选优秀党员，一个基本条件就是先进生产（工作）者。因此，我们在改革期间吸收的党员质量高，群众基础好，保证了党员队伍的先进性。现在我们厂生产、工作的优秀分子，管理上的行家，技术上的骨干基本上都是共产党员。党组织的战斗堡垒作用，党员的先锋模范作用成为推动企业改革的重要因素。

为了衡量和督促政工部门和政工人员的工作，把一些可以用数字要求的具体目标用数字作为“目标任务”。这是完全可行和完全必要的。这种作法本身就是政治工作科学化的具体内容之一。当然，把全部政治工作都变成指标，那是不可能的，容易走上形而上学的歧路。我们实行的结果，使思想政治工作前进了一大步，把“软任务”变成了“硬任务”，

把无形的政治工作分解为有形的、具体的工作任务，促进和加强了政工部门、政工人员的积极性和责任心。他们的工作量，称得上“满负荷”。基层组织的任务更明确了。党的工作者的任务加重了。不再象以往“种了人家的地，荒了自己的田”。条块之间工作一致了，减少了矛盾，有利于工作的开展。

二要有情，即讲究无产阶级感情和革命的人道主义。将心比心，通情达理。关心、体贴群众中有情，对人的评价、奖惩中有情，制订规章制度中有情。如我们坚持对犯错误职工既往不咎，不管是被拘留过的，甚至刑满释放的，都满腔热忱地帮助他们解决生活问题，不允许任何人疏远和歧视他们，做出成绩，一样记功评先进。这使我厂失足青年改好率达到95%以上。

执行制度要严，对严重违犯者，停职反省，每天五角钱生活费。如果处理时间长，影响家庭生活的，我们要求工会通过困难补助来解决，以保证职工和家属的正常生活，使违纪者心悦诚服，受到教育。

我们不仅要求干部关心生产业务，而且更要关心人。一个党的工作者，不关心人，那是不称职的。

三要有趣。思想政治工作要搞活，要有磁性，以群众喜闻乐见的形式，把职工吸引到健康有益的活动之中，在说说笑笑当中受到教育，陶冶情操。

有件事情，使我终生难忘。前二年，我厂有两个女青年突然出走，下落不明，轰动了全厂。家长心急如焚，厂里派出三十多人四下寻找。幸好从一个出走青年的笔记本上发现这样一句话：“他们把我们踢出跳舞组，我终生遗憾！”原来她俩过去是厂里业余舞蹈班的学员。由于认为她们笨，叫她

们退班。她俩感到生活没意思，便想周游全国，尔后跳海自杀。这件事，可以看出青年对参加有兴趣的活动的愿望是多么的强烈！同时也看到了我们党委的责任。

我们从事思想政治工作的对象是活生生的人，而且三分之二是青年人，应当了解他们的心理特点，尽量满足他们的需要。我们不仅举办跳舞班、青年集体舞会、音乐鉴赏会，还组织外语、文学、美术、书法、摄影、剪裁、航模、集邮等培训班和小组，举办故事会、演讲会、文艺汇演，组织野游，观赏大海，游览名胜古迹，先进职工还可以乘民航机遨游朝阳上空，还经常进行各种球类、棋类比赛，把广大职工吸引到各项活动中来，从中受到教育。

为了陶冶职工的情操，我们发动职工绿化、净化、美化厂区。近几年来，我们先后栽种各种树木五千多棵（二十多个品种），修了五百多个花坛，置放一万五千多盆花，建八处假山，十五处喷泉，十二间凉亭以及园林小品、花窖、养鱼池等。日本、西德客商称赞我厂是“绿色的工厂”、“花园式工厂”。工厂不仅是职工生产、工作的地方，也是工余假日消遣娱乐的地方。

四要有效。生产活动讲究经济效益，思想政治工作同样应当讲究有效性，力戒形式主义。思想政治工作 and 生产建设有着不同的规律，思想政治工作也不会象生产成绩那么明显，但思想政治工作的潜移默化的作用绝不应低估。它的任务是灌输共产主义思想体系，解决人的世界观、人生观问题。只要思想政治工作的目的明确，方法对头，坚持不懈，就一定能够收到应有的效果。一九八三年我厂评选劳动模范十六人，二百七十八名先进生产（工作）者。职工违法犯罪率由一九八二年的千分之七，下降到千分之一点六。在九十

名帮教对象中有六人立一等功，一人加入共青团。

人的素质是工厂素质的基础。随着思想政治工作的加强，广大职工的思想政治素质有了很大的提高，精神面貌发生了很大的变化，逐步形成爱党、爱社会主义、爱工厂的新风气。大家都以主人翁的责任感，争先进，比贡献。

要有“唯旗是夺”的精神

毛泽东同志说过：“人是要有一点精神的。”作为一个企业也应该有一点精神。但是，由于“文化大革命”的影响，我厂职工的精神状态不振，进取心受到很大摧残，甚至出现“精神危机”。不解决这种精神状态，企业就没有希望。日本的丰田公司为了拢络人心，千方百计地培植“丰田精神”，以便使工人为“丰田”的利益和信誉而卖命。我们是社会主义企业，职工是企业的主人，工人的命运和企业的命运是紧紧相连的。尽管我们的设备落后，技术不够先进，但只要把职工的主人翁精神焕发出来，树雄心，立壮志，“唯旗是夺”，就会变落后为先进，赶上和超过资本主义国家。中国女排由于发扬了勇于拚搏的最佳精神，就成了世界女排之魁。我们正是出于这种思想认识，向全厂职工提出了要有“唯旗是夺”的精神，也可叫“朝重精神”。

“唯旗是夺”，从字面上看，就是有旗就夺，就是要争魁首。但“唯旗是夺”并不仅仅局限于字面上的含义，它把我们中华民族不屈不挠、顽强进取、志立于世界民族之林的精神具体化了，就是要发扬革命英雄主义，奋发向上，勇攀高峰。我们觉得，这个口号具体形象，目标明确，具有很大的鼓舞、激励作用。所以，我们不提力争上游，而是提“唯旗是夺”。因为要夺取市的、省的，乃至全国的红旗，要有第一流精神，创造第一流产品，做出第一流成绩。总之，有了这种精神就无往而不胜，就不愁办不成世界上的一

流企业，就不愁实现不了四个现代化，就不愁实现不了共产主义。我们厂由落后企业变为全国先进企业的事实，已经证明了这一点。因此，“唯旗是夺”这种精神是一种战胜各种困难，开拓前进的强大精神动力。

然而，“唯旗是夺”精神并不是自然形成的，而是经过艰苦的工作逐渐培养起来的。

要大力开展思想政治 教育，培养树立主人翁思想

要培养“唯旗是夺”的精神，首先必须教育职工树立主人翁思想。因为，主人翁思想是“唯旗是夺”精神的思想基础。如果没有主人翁思想，就不可能有“唯旗是夺”的内在动力。试想职工如果不把自己当成企业的主人，当成国家的主人，怎么可能为办好企业而斗争，为国家的繁荣富强而奋斗呢！所以，我们首先采取多种形式向职工群众进行爱党、爱国、爱社会主义、爱厂的“四爱”教育。组织职工学“三史”（中国近代史、中共党史、厂史），使职工知道了中国的过去，懂得了落后就要挨打，落后就会亡国的道理。明确了中国所以有今天，是由于中国共产党领导人民经过多年的流血牺牲、前仆后继、艰苦奋斗的结果。从而更加热爱党，热爱祖国，热爱社会主义。感到身为中国工人阶级的一员既自豪又责任重大。其次，我们给职工“三权”，即把选举权、立法权、管理权直接交给职工群众，做到干部大家选，章法大家订，企业大家管。从而职工把工厂真正当成了自己的企业，为办好企业献计献策。仅一九八三年厂部就收到合理化建议四千多条，出现了许多爱厂如家的先进典型。再

次，向职工讲清“三者关系”，即讲清国家、企业、职工三者利益的关系。使大家清楚了三者利益关系是一致的，只有国家富强，人民才能富裕。所以广大职工都努力为国家多做贡献。如厂劳模郭士忠，从一九七二年开始，坚持一天上两个班，利用业余时间砸铁一万九千九百多吨，为国家创造财富十一万八千多元。同时，我们还从去年四月开始，试行了职工限额入股分红的办法，从经济上把职工的利益同工厂和国家的利益紧密地联在一起了，从而进一步增强了职工的主人翁责任感。这就使“唯旗是夺”精神有了更坚实的政治经济基础。

要树立先进为荣、后进为耻的思想

在这个问题上，我是深有感受的。有一次，我同一个日本资本家谈话。他说，你们办的是社会主义工厂，说有很多的优越性，那么为什么劳动生产率没有我们高呢？我说，我们的设备比较落后，技术也还不先进，劳动效率、经济效益一时还上不去。他听我这样回答，就马上说，若是我的工厂交给你办，能上去吧？我想了想说，光有你们那样的生产条件还不行，还必须建立一套符合中国实际的科学管理制度，改掉现存的弊端，充分发挥社会主义制度的优越性，现在，我们正在这样做，将来一定会赶上，甚至会超过你们。我虽然这样说了，但心里总觉得不是滋味。我们社会主义工厂落后于资本主义工厂，应该说，这是我们的耻辱。因此，我下定决心，一定要以国际先进企业为标杆，搞好改革，办一个第一流的社会主义工厂。现在我们厂成了国内的先进企业，将来也要成为国际上的先进企业。

对职工，我们也进行雪耻的教育。如一九八二年，我厂

变电所未被地区电业部门评为红旗变电所，消防器材分厂未被省有关部门检查验收合格。我们就抓住这两件事，向全厂职工进行先进光荣、后进可耻的教育。为了挽回声誉、雪耻夺旗，我们厂部同有关人员认真地分析了落后的原因，找出了症结所在，组织各方面力量，解决了薄弱环节，一九八三年这两个单位都赢得了荣誉。变电所不但被地区电业部门评为红旗变电所，而且又被省和东北地区评为红旗变电所。消防器材厂也被评为全省同类工厂总分第一名。所以，有了雪耻精神也就能够战胜各种困难，争到先进，夺到红旗。

广泛开展立功争先竞赛活动， 激励职工奋发进取的精神

俗话说：“相竞而奇”。竞赛有助于培养人的进取心理，促使人的精神焕发，增强人的智力效能，增强人的决心和毅力，提高生产和工作水平。自古以来，在竞赛中不知出了多少奇才、奇能、奇事。在竞赛中不知出了多少高人、高招、高效率。新中国成立以来，无论在农业、工业和商业上，社会主义劳动竞赛和社会主义服务竞赛，对社会主义建设起了巨大推动作用，因此我们需要总结和分析竞赛经验，充分利用竞赛的功能，为社会主义建设服务。

我们朝重结合整顿和改革，初步运用了竞赛这一功能，推动了工厂的建设。我们现在开展的竞赛有：社会主义劳动竞赛，十九个同工种竞赛，十三个同业务竞赛，文明车间、文明班组、文明科室、文明职工竞赛，立功竞赛，生活服务竞赛，优秀现场竞赛；除厂内开展各种竞赛外，还积极参加各种厂际竞赛；除正常的各种竞赛外，连技术攻关也采取竞

赛形式。所搞的每一种竞赛，都具有不同的方法，不同的特点，都从不同的岗位和不同的角度，发挥着促进的作用。比如，为了解决保温冒口和机械化水泥窑设计两个重大技术问题，组织了四个攻关组进行攻关竞赛，调动了工程技术人员的积极性。有些同志搞试验，做调查，每天工作十四五个小时，竞赛的结果，四个组都在较短时间内，做出了成绩。

在精神文明建设方面，我们还在政治工作目标、五讲四美三热爱活动、“八好”活动、文化教育、读书活动等方面开展专题竞赛活动。这些竞赛活动，把朝重的精神文明建设推向一个十分活跃的新阶段。

为了把立功竞赛活动深入持久、卓有成效地开展下去，我们还实行了“五个挂钩”，即把立功竞赛活动同评先进选劳模挂钩，同入党提干挂钩，同职工晋级、定级挂钩，同各种物质奖励挂钩，同福利待遇挂钩，使立功者在政治上光荣，在物质上得到实惠，从而有力地激发和调动了广大职工立功争先的积极性。因此立功竞赛活动效果很显著，涌现出一大批先进人物。仅去年一年就在全厂评选出二十名劳动模范，五百零四名先进生产（工作）者，各类积极分子一千零七十九名。立功人数达三千零五人，五千七百六十人次，立功人数占全厂总人数的83%。在先进模范人物的带动下，厂内各项工作都有了新的起色，物质文明和精神文明建设都取得了可喜的成果。几年来，我厂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），去年被列为国家表彰的六十四个经济效益最好的企业之一。今年，我们要发动职工总结经验，找差距，订措施，继续改革创新，开拓前进，誓夺省级文明厂的红旗。我相信，在“唯旗是夺”精神的鼓舞激励下，一定会实现这个目标。

目标要有“魔力”

目标管理，是现代管理科学的一个重要内容。我们要研究它，并从我们自己的实际情况出发，在管理实践中来运用它，使之产生巨大的威力。

企业要有催人奋进的目标

当人们确立了一个自己为之奋斗的目标后，就会产生一种追求它的毅力。这种毅力就象传说中的那种“魔力”，使人创造奇迹。一个有毅力的人，才能孜孜以求，锲而不舍，作出大成就。广为流传的“愚公移山”的故事，就是一首人类毅力的赞歌。

一个没有明确奋斗目标的人，就不会有昂扬的斗志和饱满的精神状态，很可能随波逐流，虚度时光。这样的人不会有大作为。无所追求的人，只能是一个平庸的人。一个先进的阶级，也总是有自己要追求的目标的。无产阶级所追求的目标，就是在全世界实现共产主义。简言之，无论对个人还是对社会来说，确立一个要追求的目标，都是很重要的。科学的目标具有魔力般的作用，这已为无数事实所证明。

对于一个企业来说，同样也是如此。如果一个企业确立了对全厂职工具有吸引力的目标，而且把总目标加以科学的分解，变成大目标、中目标、小目标、分目标的有机统一

体，使全厂职工人人都有目标，就可以使人产生毅力。实践证明，一个有毅力的生产工人加上他的拚搏精神，可以创造出惊人的高效率；一个有毅力的工程师加上他的科学态度，可以创造出惊人的科技成果；一个有毅力的厂长加上他的组织领导才能可以使他所管理的工厂创造出惊人的工作成绩。所以，目标的威力是不可估量的。我们要办好企业，必须制定催人奋进的目标。

确立目标要有科学依据

目标的威力既然如此之大，人们在确立目标时就不能不慎重，就不能不加以深入的研究，并在研究的基础上加以决断。这就是说，确立目标时绝不能带有任何的主观随意性，必须有科学的依据。没有科学依据的目标，只能是想当然的目标。这样的目标不会吸引和激励人们为之奋斗，在实践中也必然会化为泡影。

有人想一口吃成个胖子，这个目标就不现实。一次吃得太多，反而会生病。一个小学生，你让他在几年内解决“哥德巴赫猜想”，这个目标也不现实，因为超过了他的能力。对于一个企业来说，如果所定的目标超过这个企业人力、物力、财力的现状，就没有实现的可能性，目标再宏伟，也只能是一句空话。

因此，对于一个企业的领导人来说，要确立什么样的目标才算适合？这是一个煞费苦心的事。他必须紧紧把握住一个最基本的原则，这就是从本厂的实际出发，即领导力量的强弱、工程技术人员水平如何、设备情况怎样、职工的技术素质高低、有没有一支精于各方面业务的管理队伍等等；

此外，他还必须对国内甚至国际的有关信息有所了解，取得可靠的情报。在考虑到所有这些客观情况之后，再进行总体的综合分析，既不保守，又不盲动，并据以制定出科学的目标来。我们体会到，具有科学依据的目标，必须符合“五性”。

第一，目标的先进性。这就是说，目标必须有经过努力可以达到的高度和难度。所谓“难度”或叫“恰当的难度”必须是在比较充分地发挥企业潜力的情况下，才能达到的水准。比如一个运动员，必须始终给自己确定一个具有一定难度的目标，为了攻克这个目标，就要勤练苦练才能达到他所追求的这个目标。如果这个运动员只给自己定一个不费大力气就可以达到的目标，这个目标对他就没有什么压力，也就不能充分挖掘并发挥出他的潜力，他的提高也就必然不快，他过去所保持的最高纪录也一定会被别人突破。实际上他在确立目标时就已经落后了。作为一个企业也是如此。一九八三年省财政厅给我厂下达的利润计划是六百万，而我们给自己确定了利税超千万的指标，为什么？是不是吹牛，说大话？不是的。我们感到从我厂的实际情况来看，必须搞到这个程度才能产生压力，由此才能产生动力。不然就不太费劲，形成不了压力。尽管利税超千万的目标比上年提高百分之四十，幅度大，困难多，但由于目标订得先进，全厂上上下下感到有压力。这个压力变成了动力。全厂职工发扬勇攀高峰的精神，努力去完成这个目标。结果实现利税一千零八十万，超额完成了。今年国家给我厂订了八百万的利税目标，我们自己提出要超过一千五百万，为什么？就是因为这个目标很费劲，但只要经过努力也是可以达到的。

第二，目标的吸引性和激励性。这就是说，目标必须有

强大的吸引力，即“魔力”。只有具有强大吸引力的目标，才能产生激励的作用，促使人们产生必须追逐的力量。目标的吸引性表现为两个方面：一是实现这个目标可以为国家做出很大的贡献，为集体争得很大的光荣。从而激发职工的主人翁责任感，使他们感到为实现这个目标而奋斗，就是为社会主义的现代化事业贡献力量的实际表现；二是实现这个目标可以和每一个劳动者的切身利益挂起钩来，谁的贡献大，谁为实现目标立的功多，谁得到实际利益就多。在朝重，多年来实行立功基础制，就是把评先、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。这样，人们把立功看成是一种真正荣誉，从而最大限度地把职工吸引到四化建设中来，吸引到为实现工厂的目标而进行的各项具体、实际的工作中来。过去，在这个问题上我们是有教训的。往往目标订得很先进，但由于没有吸引力，或者吸引力不大，不足以起到激励的作用，所以再好的目标也要落空。过去吸引力不够，主要是经济上的吸引力不够。有人认为一提经济上的吸引力就会引向物质刺激，是什么“修正主义”，这是一种“左”的流毒，也是一种糊涂观念，必须认真解决。

第三，目标的整体性。这就是说，分目标必须与总目标保持一致，总目标统帅分目标，分目标为总目标服务。具体说来，就是当企业的目的和任务转化为总目标后，要将总目标加以分解，划为中目标和小目标，即划为构成总目标的各个具体的分目标。企业的管理人员就通过这些具体的分目标对下级乃至每个职工进行领导，以此来保证总目标的实现。如果分目标与总目标的方向不一致，则企业的各个组成部分，乃至各个职工之间必然会产生互相冲突的无效劳动，导

致损失和浪费。因此，每个管理人员和每个职工的分目标，就是企业的总目标对他的要求；反过来说，完成了这些分目标，也是这个管理人员和职工对企业总目标做出的贡献。既然如此，企业管理人员对下属单位和职工的考核，也必须以分目标的完成情况为依据。显然，只有每个管理人员和职工完成了自己的分目标，总目标的实现才有可能。我们全厂职工为了保证总目标，都在各自的岗位上，努力实现所分担的分目标，正所谓“千斤重担大家挑，人人肩上有指标”。一九八三年我厂制订了六大奋斗目标，各环节都进行了目标分解，到年底都得以实现了。

第四，目标的连续性。这就是说，当一个目标完成后，要适时地提出一个新的目标，不要留下目标空区，以便振奋精神，乘胜前进。应当相信，一个企业同一个人一样，其潜力也是常挖常有的，任何停止的观点，不求进取的观点，都是保守思想在作怪，是不符合辩证法的，也是不符合无产阶级的精神风貌的。旧目标的不断实现和新目标的不断确立，就使企业不断地向前发展，由此形成连续不断地由低到高的前进状态。一个领导者的重要才能之一，就是要善于及时给部下提出一个合适的进攻目标，以便不断提高企业的经营管理水平。

第五，目标的现实性。这就是说，当目标确定之后，要使目标的可能性转化为现实性，还必须要有相应的措施来保证。没有具体、详实、可靠的措施和办法，再好的目标也要落空。我们知道，事物的转化都是有一定的条件的。既有客观的条件，也有主观的条件；既有物质的条件，也有精神的条件；既有内部的条件，也有外部的条件。当条件具备的时候，要善于运用这些条件；当条件还不具备或不完全具备的

时候，要善于“触类旁通”，千方百计地去创造条件。这也就是说，要调动一切积极因素，采取一切有利于完成目标的手段和办法，促使目标的可能性转化为现实性。对于一个企业来说，主要的措施有考核、检查、宣传、奖罚等。在朝重，下一分决心，就用二分措施来保证，已成惯例。比如，朝重党委确定了建设文明工厂的目标，就采取了大量的措施，如加强了政治工作的力量，改善了政治宣传工作的条件，组织了各种行之有效的活动等等。在产品创优方面，既制订了创优政策，又采取了大量的创优措施，使创优计划变成了现实，荣获了省全面质量管理奖。

目标是一门大学问，值得深入研究。特别是要研究目标“价值”，以便作出符合实际的正确决策。不过，关于目标的研究，我们还是初步的，难免肤浅和粗疏。我们决心从理论和实践两个方面进一步加以探讨，以期取得更大的收获。

严 出 好 工 厂

我们厂管理严格，纪律严格在朝阳地区是出名的。比如，我们规定职工上班入厂必须佩戴厂徽；班前集体做广播操；工作时间出厂必须有出门证，女工送奶有送奶证；不许迟到、早退、串岗，午休不许提前一分钟；自行车必须按规定地点存放，并配备自行车牌等等。如果违反劳动纪律、操作规程或出质量事故，都要按制度规定受到经济惩罚。这些制度刚开始实行时，有些人很不习惯，背地里骂我们朝重是“第二监狱”。但我们听了毫不动摇，坚持严格管理。

严格管理是办好企业的起码条件

任何一个单位，一个集体，要想在工作上取得成效，干出成绩，如果没有一个“严”字，那是不可能的。因为只有严格管理，才能使各项规章制度付诸实施，才能建立起严格的纪律和秩序，形成良好的风气。而这一切，是一个单位搞好生产和工作的起码条件。

对于工业企业，严更是必要的。大庆的重要经验之一，就是“三老四严”，首钢的主要经验，是两个“百分之百”的作风，实际就是有严格的标准和要求，有严格的纪律。这种严是现代化大生产的特点决定的。在现代化的工业企业里，众多的人共同进行生产，各道工序之间，存在着复杂的

联系；而且大机器生产的技术条件，使生产过程具有不可间断的性质，要求成百上千的人动作准确无误，各个生产环节密切协调配合。这些特点决定，如果没有严格的管理，就不会有统一的行动；没有铁的纪律，生产就无法进行。因此，社会主义企业要求全体职工以主人翁的态度，坚守岗位，出色地完成自己的任务。企业要按质、按量、按时完成国家计划，就要求每个职工在工作中严守职责，听从指挥，服从调度，遵守规章制度。只有这样，才能使社会化大生产协调进行，才能把广大职工的生产积极性高度地组织起来，有效地利用工时，不断提高劳动生产率。从这个意义上说，工厂就是“第二军队”。它应当象军队那样，有统一的指挥，统一的纪律，统一的行动，有令则行，有禁则止，具备这种作风的工厂才是好工厂。要培养成这种军队的作风，没有一个严字怎么能行呢？

职工必须具有良好的纪律

工厂既然是“第二军队”，就应当有良好的纪律素质。但纪律素质往往不被人重视。尤其是十年内乱，搞乱了人们的思想，甚至把守纪律同“小绵羊”划等号。其实，守纪律不仅仅是机械地服从、严格地遵守，而且是一种高尚的精神和道德规范，是工人阶级觉悟的表现。良好的纪律素质是大工业培养出来的工人阶级的优良传统。这种传统在老一代工人身上表现得比较明显。有些老工人退休时交回的工具箱，工具非常齐备，并且擦得油光发亮。这说明他们已形成习惯性的纪律素质。

但是，在企业整顿前，这种纪律素质在相当一部分年轻

工人身上却不大具备。“文化大革命”中无政府主义、自由主义的影响，使一些人没有纪律观念。那时，在我们厂迟到、早退、溜号已司空见惯；打架斗殴、骂人起哄时有发生；顶撞领导，不听指挥也是常事；器材乱扔，工具乱放，操作不按规程，不顾质量，事故不断，有时组装机器，竟把锤子、扁铲、螺母等丢在齿轮箱内……这些现象告诉我们，一些青年工人缺乏基本的纪律素质，如果不加强这方面的训练，我国工人阶级的优良传统就得不到继承和发扬，工厂也建立不起正常的生产、工作秩序。因此，必须对工人进行严格的纪律训练。

一实行严格的纪律，就有人把它同管、卡、压等同起来，这是不对的。社会主义企业纪律素质的形成与封建的和资本主义企业的纪律有着根本的区别。在封建社会，劳动纪律是靠棍棒来维持；在资本主义社会，则是靠饥饿来威胁；我们社会主义的纪律，靠的是工人的觉悟。但是这种觉悟并不是自然而然形成的。我国工人阶级的良好素质，除了自我锻炼之外，是靠企业党组织有意识地培养和训练才形成的。这种严格的训练与管卡压截然不同。管卡压是单纯把工人当成工具，粗暴地管制和压服，或者简单地罚款；而我们的严格训练，则是通过教育，启发工人的觉悟，根据他们的兴趣和爱好，有计划地开展各种活动，培养他们高尚的情趣和良好的习惯；并且有意识地通过各种方式对职工进行经常性的纪律训练，然后才辅以经济手段。比如，我们规定上班前十分钟集体作广播操；开会整队入场，不许交头接耳。一次，在全厂职工大会上，一车间有名工人睡觉，我们就宣布该车间书记、主任在广播里向全厂职工检讨。抓会场秩序就是训练队伍。我们还规定，职工食堂不准有一个苍蝇，这既是严要

求，也是纪律训练。长期训练的结果，绝大多数职工都适应了严格的管理和紧张的工作节奏，违纪罚款现象越来越少。现在我厂职工再也不说朝重是“第二监狱”了，也极少有人要求调出，相反，要求调进的越来越多。可见，坚持一个严字，不是管卡压，而是培养一支有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍的需要。

三分制度，七分措施

要想严格管理，就要建立起一整套厂规厂法，制订出符合客观规律的企业管理制度，使素质训练经常化、制度化。一九七八年，我们从工厂实际出发，建立健全二十七种、一百八十项、二十万字的岗位责任制度和管理制度。其中人事劳动管理制度六大项，四十五条，对招工、辞退、人员调动、劳动纪律、职工考勤、工时定额、机构、定员等都做了具体规定。

制订制度容易，执行制度难，长期坚持不懈更难。正如人们说的：“三分制度，七分措施”。为使厂规厂法得以顺利贯彻，并成为广大职工的自觉行动，我们用主要精力抓纪律教育和各项规章制度的落实工作。

首先，领导带头，先从干部严起。执行制度群众看上头，各级干部的一举一动都是无声的命令。因此，朝重建立的各项制度，领导带头遵守，率先垂范。我们从厂级和中层干部抓起，建立了严格的会议制度：开会准时参加，对迟到者罚款；会议期间不准抽烟，不准找人，不准交头接耳，不准打瞌睡。厂领导会前都做好认真准备，列好提纲，不讲废话，不现想现说，这样效率高，每次会都开得干净利落。生

产调度会只开二、三十分钟，最大的会一般也不超过两个小时。到会的人都有笔记本，会上认真记录，会后逐项落实。一次开会，一名副厂长因事晚到了几分钟，照例被罚款。有的同志说：“领导工作忙，下不为例吧！”但是我们坚持执行制度，不搞“下不为例”。不然，久而久之，“下不为例”就会变成“以前为例”，制度就会化为一纸空文。如今，我们厂要求群众做到的，干部首先做到。要求职工做班前操，干部则站在队伍的前头，这样早操制度坚持了十年，已形成习惯。实践证明，干部带头，才可以保证各项制度有效地贯彻执行。

其次，领导要敢抓敢管，对违纪现象敢于碰硬，坚决斗争。如二车间有一名吊车工，工作时不听指挥，在浇注的关键时刻，无理拒吊，使生产受到影响。车间主任当即令其停职反省。这名吊车工开始找亲友靠权势给厂领导施加压力，呆在家里不上班。对此，我们进行了坚决抵制，并令其三天内上班检查错误，否则按除名处理。后来，这名工人承认了错误，大家也受到了教育。我们在执行制度时，做到在纪律面前人人平等，不管是厂级领导，还是普通工人，或是靠山很大、关系很深的职工，只要违反纪律，都同样受到批评和处罚，决没有例外。这样就使制度具有法律的严肃性，人人都得严格执行。

再次，既要严格要求，又要关心爱护；不仅大胆执行纪律，而且重点抓好教育，抓好落实。我们知道，严只是手段，不是目的。我们的目的是要培养起一支“三有一守”的职工队伍，建立一个合格的社会主义工厂。所以，对职工不能只惩罚不教育，只严格不关心。几年来，我们对职工，尤其是青年，采取各种形式，开展理想与前途教育，工人阶

级优良传统教育、尊师爱徒教育等等。根据青年活泼好动的特点，通过民意测验的办法，了解他们的兴趣、爱好和要求。对于不正确的要求就积极引导，使他们放弃过去的追求；对于正当的要求，则积极创造条件，逐步加以解决。这样就使得青年亲近我们，信任我们，听得进我们的教育和帮助。对于个别劣迹青年，我们发动老工人、党员同他们结对子，签订“师徒合同”，从政治上关心，生活上照顾，技术上帮教，使他们体会到集体的温暖。实践证明，把严格要求与关心爱护结合起来，既严格，又教育，绝大多数青年能够接受，这样也就收到了理想的效果。

该宽则宽，该严则严

在执行纪律时，我们注意了宽与严的辩证法，讲究政策，注意方法，区别不同情况处理问题，做到该宽则宽，该严则严。在执行制度时，对于明知故犯者从重处罚，对于意外情况，则从轻处理。比如，一名车工伪造检查钢印，企图以废充好，蒙混过关，我们查出后给其降级处分。劳资科在工时统计检查中发现个别人弄虚作假，谎报工时，我们就免职一名中层干部，给两名党员以纪律处分。迟到和早退，同样违纪，但我们对早退者严，对迟到者宽。如果确认迟到者是因为半路遇到车子坏了等意外情况，就不给以罚款；而早退者一般没有特殊情况，非要早走几分钟，就受到从严处罚。

在制订制度时，对于保证劳动纪律、产品质量等制度，则较为严格，而对于有关职工生活、福利待遇的制度，则比较宽。比如过去，家在农村的职工想从厂里买些井管，要经过工段长、车间主任、供销科长以至厂长层层审批，制度繁

琐，职工很不方便。后来，我们放宽了，直接让供销科审批，职工比较满意。总之，宽与严都要有一定道理，不能搞随意性，更不能个人说了算。这样，虽然严些，职工也能心服口服，慢慢形成自觉的习惯。

经过几年来的整顿，我们厂已初步形成一个训练有素、纪律良好、秩序井然的工厂。如今基本作到上班下班有章可循，歪风邪气没有市场，迟到早退串岗基本杜绝，违章作业、质量事故极少发生。召开三、四千人的职工大会，仅十分钟就可集合完毕，会上无人交头接耳，随便乱窜。整个厂区到处都有花果、盆景、游鱼，但无人采摘、打捞。水果熟了，就摘下来送到厂幼儿园。现在遵章守纪光荣，违章违纪可耻，已在全厂蔚然成风。一支“三有一守”的职工队伍正在形成。事实有力地说明，只有严字当头，才能出好干部、好职工，才能出好工厂。

工作要讲有效性

我们每做一件事总是要按着一定的目的，取得一定的成果的，而且要以较少的付出，取得较多的成果，这就要研究有效性。

社会主义企业必须讲求有效性

我们办企业，进行各项工作，都要讲求有效性。这是因为：

第一，企业要讲经济效益，创造更高的劳动生产率。

赵总理在五届人大四次会议上的《政府工作报告》中指出：“今后，我们考虑一切经济问题，必须把根本出发点放在提高经济效益上，使我国经济更好的持续发展。”提高经济效益就是要以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产出更多符合社会需要的产品。这是社会主义基本经济规律的要求，是国民经济有计划按比例发展规律的要求，是社会主义企业的根本指导思想。

提高经济效益，它的根本要求，也可以说是以较少的投入取得较多的产出。这是资产阶级企业家也十分重视的问题。资产阶级企业家之所以重视这个问题，那是因为不这样，它就不能获得更多的利润，榨取更多的剩余价值，并且还要在竞争中失败。我们社会主义企业生产的不是榨取剩余价

值，不是追求高额利润，而是为了满足社会需要，为社会生产更多的、适合需要的产品，在这一点上，我们也应当按商品经济的原则开展竞争，也就是看谁能以更少的投入为社会生产出更多的符合需要的产品。谁不能做到这一点，或者生产的東西不符合需要；或者投入多，产出少，效益低，谁就可能被淘汰。这种竞争实际上也就是社会主义劳动竞赛，可以推动人们千方百计地、不断地改进工作，提高效率，提高经济效益，创造比资本主义更高的劳动生产率。而劳动生产率，正如列宁所指出的：“归根到底是保证新社会制度胜利的最重要最主要的东西。”（《列宁选集》第4卷第10页）

第二，企业要改善经营管理，提高管理工作的有效性。

要提高经济效益，在企业里，很重要的一条是改善企业管理，提高企业管理工作的科学性、有效性。这一点还没引起人们的足够重视。在企业里经常可以看到这样现象：有的人很忙碌，可是收效甚微，大部分时间被白白浪费掉了。在我国的用电管理上，一个很大的问题，是“无功”消耗过大。这种“无功”消耗，把电消耗了而没有得到什么收获，造成能源的浪费。电力的“无功”消耗，可以用数字计算，管理上的“无功”损耗，却是无法计算的更大浪费。因此，研究如何提高管理的有效性，实属当务之急。

第三，必须珍惜时间，有效地利用时间。

我们做任何事情，都离不开时间。时间对于我们人类是绝对不可少的特种资源。但时间又是不可多得的最紧缺资源。这种资源，既不能买到、不能租到，又不能借到，不能找到代用品，并且，它一经流失，就永远也不会回来。从管理学的角度上来说，时间又是一种万能的资源。在社会产品的生产中，一切产品的生产，除了必要的物质原料以外，都

需要劳动过程、劳动时间。一切产品的价值，都无非是劳动时间的凝结。马克思说：“一切节省，归根到底是时间的节省。”减少或缩短时间的消耗，就意味着创造了更多的价值，更多的经济效益。如果效率提高了一倍，就意味着时间相对延长了一倍。资产阶级也明白这个道理。他们很重视时间的有效利用。金钱在商品经济高度发展的资本主义世界里是万能的。资产阶级把时间比作金钱。他们说“时间就是金钱”。这并不是什么夸张，因为一切商品的价值确实是劳动时间的凝结。社会主义仍然是商品经济社会，仍然可以说“时间就是金钱”。不过社会主义条件下金钱的来源不是靠剥削，而是靠劳动的创造。在蛇口经济特区一个最响亮的口号就是“时间就是金钱，效率就是生命”。这个口号反映了现代经济和科学技术发展的客观要求，不仅适用于经济特区和公私合营企业，对于我们所有的企业都是适用的。

所以，时间对于我们是十分宝贵的。在我们为实现四化而奋斗、迎接当今世界新的技术革命挑战的今天，时间对于我们就更显得宝贵，更要珍惜。但是，目前在企业里，时间浪费太多了。开长会、讲长话、写大报告、公文旅行、踢皮球、互相扯皮、旅游式的公出，至于迟到、早退、溜号，更是司空见惯。各种会议常常议而不决，决而不行，办成一件事很难。这种情况不改变，四化怎能实现，怎么能迎接新的技术革命的挑战，怎么能创造比资本主义更高的劳动生产率？所以我们必须研究时间的有效性。

如何提高工作的有效性

第一，决策要讲有效性。我们决定做一件事情的时候，

要作有效性的衡量。作为一个企业的管理者，不能说含糊话，不发表可办可不办的指令，不作可能无成效的决定。预计办不到的事情，绝不勉强作出决定，宁肯少作一些决定，也应保持所作决定的有效性。朝重从乱到治，其重要因素之一，就是所作的各种决定，具有很高的有效性。

第二，要有坚持到底的精神。我不主张轻易地作决定，但决定了的事情就要坚决办到。我过去在一个企业里提出了一些好办法，由于某种原因，未能坚持下去，未取得好效果。党的十一届三中全会以来，由于坚持实行了一些好办法，发挥了很好的作用。如一九七九年以来，我们用职工考核手册记载每个职工所做的任何一件好事或不应做的事。由于坚持下去了，结果激励了职工上进，好事逐渐增多，坏事逐渐减少。在企业整顿中起了很大的作用。

要坚持，首先要有决心。决心是取得胜利的前提。办企业，进行企业改革，决心不大，绝不能成功。决心要坚定。决心的坚定性主要表现在：能经得起时间的考验而持之以恒；能经得起困难的考验而坚定不移。我们在进行整顿和改革时，每前进一步，几乎都遇到很大的阻力，但都被朝重党委坚定不移的改革决心所克服了。

第三，要有切实可行的措施。没有可靠的措施，决策就要落空。我们下一分决心，要有二分措施来保证，因而得到了踏踏实实的进步。如在产品创优方面，我们既制定了创优政策，又采取了大量的创优措施，使创优计划变成了现实，荣获省全面质量管理奖。

第四，要知人善任，用其之长。任何一项决策和措施，都要由人来执行，没有合适的执行人，就不能取得好的结果。

“事在人为”，正确的路线确定之后，干部就是决定的因

素。用人要知人善任，用其所长，避其所短。人往往各有长短。我们领导者的责任应当是，充分发现每个人的长处，调动他们的积极性，发挥他们的作用，这对于提高工作的有效性是至关重要的。当我们看到一个同志从事某种工作不称职时，不应去责怪他的低能，而要责怪领导者自己没有发现他的长处，没有能用其所长，没有让他去做能发挥其长处的工作。只有这样来要求领导者自己，才能充分发挥每个人的作用，提高工作的有效性。

第五，要规范化、秩序化。重视秩序、标准、规格、规范和各种规章制度，工作形成规律性，是提高管理工作有效性的基础。一个管理混乱的厂子，无章、无制、无序，往往因一件事争执不休，领导者事务缠身，疲于应付，工作的有效性从何谈起。朝重在整顿前，工厂杂乱无章，因而效率低、质量差、效益低、损失浪费惊人。企业整顿后，建立了一系列标准，明确规定了各种手续，制定了各种规范，健全了规章制度，该谁办的事谁去办，互相不扯皮了，处理问题快，大大提高了工作的有效性。

第六，要提高时间利用的有效性。充分利用时间是提高工作有效性的重要环节。朝重从企业整顿以来，初步养成一些好习惯，开短会，讲短话，并制订了反推拖办法，时间初步得到较好的利用。各级领导处理问题多数都能当机立断，下边请示问题，能行就说行，不行就说明原因，都决不以“研究研究”为推拖的借口，而要及时处理，讲求办事效率。

第七，做好充分的准备工作。“磨刀不误砍柴工。”这句名言是对人类实践经验的总结。它说明，做任何事情，进行任何改造社会的活动，都要做好充分的准备工作。这是提

高工作有效性的重要办法。一个企业的管理者，在进行一项改革的时候，都必须做好准备工作。准备工作愈好，效果愈好，效率愈高。例如，一个政治工作者，想要开好一个宣讲会，如果讲稿准备得充分，论点清楚，论证生动有力，就能使听众受到启发、鼓舞，达到宣讲的目的。这也就是他的工作有效性。所以，我们要求各个部门无论做什么事情，一定要事先做好准备工作。

第八，信息要灵，情况要准。情况明，才能决心大、方法对，才能提高有效性。一个企业家，由于信息不灵或不准，而作出错误的经营决策，就会使企业垮下去。我们朝重在经济调整中产供销遇到严重困难，但没有垮下去，就是由于我们加强调查研究，准确及时地掌握市场信息，根据用户需求试制新产品，从而打开了销路，企业在困难中得到了发展。

最后，要集思广议，多谋善断。多谋有两种办法。一种是善于思考。在情况明的条件下，想出新办法。一些伟大的政治家都有漫步沉思的习惯，一些伟大的科学家思考问题更是如呆如痴。一个工厂的厂长、科长、车间主任也必须善于思考，才能办好企业。另一种是善于收集，集中群众智慧。如智囊人员、工程技术人员、干部、工人等，他们直接管理某些事业，明了情况，各有自己的实践经验，领导者必须善于集中他们的智慧，听取他们的意见，才能实现正确的领导。当然，有谋也要有断，做到当机立断，才能提高工作的有效性。

工作有效性的基本标志是提高经济效益

企业的全部工作，都是为了以最少的人力和物力的消耗和占用生产出比较多的符合社会需要的劳动产品，以满足社会物质文化日益增长的需要。这是企业提高工作有效性的根本目的，也是检验其工作有效性的基本标志。各个部门都要围绕实现这个根本目的而进行工作。几年来，我们就是把全面完成国家下达的各项经济指标，全面提高经济效益，满足用户需要，作为自己的工作目标，作为检验自己工作的基本尺度。经过全厂职工的努力，我们厂的经济效益每年都有大幅度的增长，成了全国经济效益最好的企业之一。当然，这是同我们原有基础相比较而言的，如果和许多先进企业比较，我们还有许多不足，还要进一步努力。我们的目标是要把朝重办成一个合格的具有中国特色的现代化的社会主义企业。

处处想着用户

处处想着用户，一切为用户服务，坚持“用户第一，质量第一，信誉第一”，这是企业按照客观经济规律要求，从生产型向经营型转变的需要；是不断扩大再生产，提高经济效益的重要途径；也是打开产品销售大门的一把金钥匙。

转变经营思想

党的十一届三中全会以来，由于党中央采取了对外开放，对内搞活，以计划经济为主，市场调节为辅等一系列的正确方针政策，使我国经济发展出现了新的形势，各个企业都面临着严峻考验。过去，我们朝重的产供销是由国家包下来的，通过订货会议，签订合同，确定产供销任务，吃“太平饭”。贯彻计划经济为主、市场调节为辅的方针以后，又加上缩短基本建设战线，我厂产品处于长线地位，国家不给下达任务，就要靠我们自己搞市场调节。可是又由于我厂划归建材口不久，老用户失掉了，新主顾又生疏，产供销都面临着重重困难。怎么办？我们经过学习研究，明确了两点：一是要转变经营思想，企业既要搞生产，也要搞经营，也就是说要由不重视市场，不讲究决策，转变为在研究市场的基础上正确制订经营决策；由生产过程和工艺过程几十年一贯制改变为批量不等，品种多变；由国家统一包销的单一销售

形式转变为全面抓好产销存运和技术服务，形成完整的经营销售体系，以便适应新形势，变被动为主动，在激烈竞争中立于不败之地。二是树立为用户服务的思想，处处想着用户，一切为着用户。这就要面向市场，研究市场，从调查研究入手，了解用户的需求，以质优价廉的产品和售后的良好服务赢得用户。这不仅要从思想上树立起“用户第一，质量第一，信誉第一”，而且在行动上要尽可能生产多品种优质低耗的名牌产品，千方百计改善服务态度，搞好技术服务，提高服务质量。只有这样，才能在竞争中稳操胜券。于是，我们发动全厂职工制订了“认清形势，放下架子，发动群众，增加品种，提高质量，降低成本，技术服务”的方针，并要做到“你缺我有，你少我多，你旧我新，你贵我廉”，把企业搞活。

了解用户，按需生产

处处想着用户，首先要了解用户，用户需要什么就生产什么。在现代商品经济条件下，成功的经营，无不取决于对信息掌握的及时全面和市场预测的准确无误。经济信息虽然通常是指经济数据、经济预测、经济消息、经济情报的总称，然而要把它集中到一点也可以说成是用户当前和今后的需求。过去，我们对用户的需求，是坐在家里消极等待，安排生产一靠国家下达的计划指标，二靠用户找上门来。在明确了处处想着用户之后，我们采取走出去，请进来，两扇门一齐开的办法，多方了解用户的需求和意见。从一九八〇年开始，每年都派出由厂级领导干部、中层干部、工程技术人员和有经验的老工人组成走访队伍，分期分批到二十八个省市的几百个厂家了解需求，征求意见。我们还和国内几百个

技术部门建立了互通信息的网点，印发了大量征求用户意见的信。同时，我们还邀请日本、西德等外商来厂洽谈贸易和进行技术交流，请国内一些工厂领导来参观，洽谈业务。这些都使我们及时了解到了用户当前的需求，预测了市场的未来，为我们按需生产提供了重要依据。根据用户意见，我们改变了几十年一贯制，加速了产品更新换代和技术改造。首先是对那些耗能高、效能低的五十年代、四十年代甚至三十年代的产品，进行了大刀阔斧的改革，同时大量试制新产品。仅一九八二年，我们就对机械立窑、成球磨、八孔压砖机等进行了四十多项改革，试制了八种新产品。一九八三年，我们又改造了四种老产品，试制了二十三种新产品，采用了十七项新工艺、新技术。其中八孔压砖机，是我们的老产品之一。在征求用户意见中，发现有的部件互换性差，易损件寿命短，我们便进行三次较大的改革更新，不仅解决了原来存在的不足，还使整机重量减轻三百公斤，出砖量每小时提高百分之十一，成本每台降低一千元，一九八一年被省评为优质产品。一九八二年，我们又根据用户意见，在设计上对部分结构件进行了改革，经国家建材局对主要件、主要项抽查，合格率达到97.2%，升为部级优质产品。去年，我们又进一步提高了部件加工质量，跃升为国家级优质产品，成为国内的畅销货。过去三石设备大部靠国外进口，为了解决这个问题，我们借鉴一些国外技术资料，自行设计、试制，一九八二年批量生产，各家用户纷纷来订货，年销量在四百万元以上。

同时，我们考虑到产品是周期性的。不仅要看到眼前产品的畅销，还要预测到未来的滞销；不仅要满足当前用户的需求，还要按需生产，满足未来的需求。这就不仅要有一手准备，还要有二手、三手准备。所以，要搞“生产一代，研

制一代，预研一代”。这样，生产才能此伏彼起，保持常盛不衰。如果坚持多年一贯制，或满足眼前的畅销而毫无危机感，那是很危险的。我们厂生产的八孔压砖机，虽然它在三、五年内仍将是国内的畅销品，但它已进入衰老期。因为它是靠人工拣砖码坯，已经不适应当前机械化、自动化迅速发展的新要求。所以，我们在两年前就预研了一种八工位盘转式自动压砖机、自动取码坯机机组，用机械手代替人工拣砖码坯。今年四月已试制成功，明后年将批量生产，可满足国内外用户需求。现在我们正在研制一种具有国际先进水平的全自动液压砖机机组，生产空心大中型砌块，以适应未来房屋建筑的需要。

总之，要满足用户需求，就要善于从用户的众多要求和纷纭复杂的市场变化中，抓住时机，变在用户萌生新的需求但仍处于朦胧状态之时，变在产品销路尚好但好景不长之时，变在同行业欲闯新路但苦于无路可闯之时，应运而变，迎需而产，才能真正满足用户需求，永远保持强大的竞争力。

质优价廉是打开销路的关键

质量是企业的生命，薄利是多销的关键。产品质量好，标志性能强，使用寿命长，可靠性高，可以为用户带来较多的经济效益；如果销价再比同类产品低，那就会更受用户欢迎，企业在竞争中，就会有较强的生命力。过去由于我们工艺落后，产品质量较差。同时，又由于原材料涨价，工资支出增加，产品成本也较高，因而竞争力不强。为了解决这个问题，我们发动全厂职工挖掘现有企业潜力，大力推广应用新技术、新材料、新工艺，仅去年上半年就完成双革项目二百三十七项。压砖机磨板的加工及热处理工艺，一直沿用苏

联五十年代的落后工艺，其寿命为五万块砖坯，用户管它叫“短命板”。我们借鉴国际先进经验，采取了渗硼新工艺，寿命提高了二倍，每年可节约钢材一百五十吨，节约加工费一百多万元。我厂铸钢车间大胆改进了冶炼工艺、造型工艺，并应用铁模挂砂新技术，使废品率由9%下降到4%，每年可节约材料和加工费七十九万元。我厂工程技术人员利用“高磷高锰土铁”含锰高的特点，生产各种牌号灰铸铁，取代生产灰铸铁时加的锰铁，并可代替20%的原生铁，不仅质量高出一个牌号，材料的价格也降低了，每年可节约十万元。这就为我们不断降低产品销价创造了条件。每吨产品平均销售价，一九八〇年为三千八百三十八元，一九八一年降到三千六百二十九元，一九八二年又降到三千三百九十四元。从而使我们在市场竞争中赢得了信誉，站稳了脚跟。

积极做好售后服务

处处想着用户，不仅要向用户及时提供质优价廉的产品，而且要积极做好售后服务，如对用户使用的技术指导、技术培训、维修服务以及零配件的供应等。这也是经营型的社会主义企业的重要任务之一。只有搞好了销售后服务，才能博得用户的欢迎，才能打开销售市场。为了做好售后服务工作，首先在组织上成立了由四十五名干部、工程技术人员和老工人组成的用户服务科，实行低费或免费为用户提供设备安装、维修和技术指导、技术培训服务。每年都派出二、三百人次，登门为几十家用户服务。仅一九八一年，就为十九个省市五十多家用户，安装三百八十多台设备。对用户不论是大厂还是小厂，不论是国营还是乡村集体企业，不论行

程是远还是近，只要是用户有要求，都在二十四小时内答复，并及时派人登门服务。一次邯郸水泥厂电管水泥包装机质量不符合标准，要求派人修理并赔偿损失。我们立即派技术人员和工人去检查，发现不是包装机本身质量有问题，而是安装使用不合理，并经过八天三夜重新安装调试才正常了。这次登门服务感动了用户，他们不光送了锦旗，还增购一台水泥包装机。一些集体小厂，技术力量弱，设备买回去不会使用和维修，妨碍了设备效能的发挥，我们就请进来或派出去，为用户代培技术骨干。仅一九八一年一次，我们就派出以副厂长为首的十二名技术人员和技术工人，为四川用户培训了几十名技术骨干。我们还设立技术服务网点，开展巡回服务，主动帮助用户解决技术问题，也收到了较好的效果。

多年来，我们一直重主机轻配件，因为主机吨位多，产值高，油水大，有干头；配件批量小，产值低，油水少，没干头。在把立足点转向着眼于用户需要以后，我们意识到，如果配件不能及时保证供应，会给用户造成很多损失；解决好配件供应，是我们义不容辞的责任。因此，我们要想用户之所想，急用户之所急，主机、配件一起抓，用户要多少，供应多少。仅近三年，就为用户生产了八万多件，一千一百多吨配件，满足了用户的要求。

处处想着用户，同不断增加企业活力，二者是互相联系的。只要处处为用户服务，企业就会越办越好。如果说质量是工厂的生命，那么，信守合同和协议，搞好配件供应和服务，取得用户的信誉，也是办好企业的关键。我们朝重能面对四十多家同行业大厂的竞争，在原材料涨价、工资支出增加、产品降价、原材料供应不足等困难的情况下，能一年迈一大步，税利每年都大幅度的递增，同全心全意为用户服务是分不开的。

现代工厂要讲求工业美学

俗话说，人人都爱美。讲求美，是人类生产、生活区别于动物的最本质的特征之一。因此，马克思早在一八四四年谈到人类的生产劳动同动物生产的区别时，就指出，人是按照美的规律来造成东西的。但是，人类真正自觉地把美的规律同工业生产实践相结合，形成工业美学，还是现代化工厂出现以后的事。可见，现代化工厂有一个不可忽视的标志，就是必须讲求工业美学。反过来说不讲求工业美学的工厂不能算作一个合格的现代化工厂。所以，几年来，我们随着对工业美学认识的提高，逐渐把它当作建设合格的社会主义现代化工厂的一项重要内容认真来抓。

要重视工业美学

过去，我们厂由于管理混乱，环境和生产条件长期得不到改善。厂区垃圾成堆，杂草丛生，无风三寸土，雨天两脚泥。车间里更是一片灰暗。一九六〇年建厂，一九六三年才擦一擦玻璃，一九七八年才算擦了第二次，机器穿黄袍，满地是油污，东西横七竖八，杂乱无章，说不定什么时候就扎了脚，跌了跤。工人们走进这样的工厂自然会产生一种心理上的压力，感到“头痛”、“打怵”。所以，当时跳厂的，跳车间的，跳出艰苦工种的要求，经常会提到我们领导面

前。可以想象，工人们对于工厂感情上如此厌恶，心理上有阴影，工作上又单调，连“神”都提不起来，怎么会提高劳动生产效率呢？当时，朝重之所以经济效益十分低下，甚至连年出现亏损，原因固然是多方面的，但与职工对工厂的这种情感也是密切相关的。谁都知道，现代化管理的基本职能就是协调与控制。人是生活在各种情绪之中的。最难协调和控制的是人的思想情绪。而人的思想情绪又往往直接受动于外界环境。因此，从改善环境入手，稳定情绪，使职工对工厂产生眷恋和爱慕之情，则是实现工厂全面协调与控制的最基础的一环。

但是，要应用工业美学，必须解决思想认识问题。我们开始美化工厂的时候，厂内厂外，上上下下，议论和指责颇多。其中最具有代表性的观点是，工厂搞美化是“不务正业”。为什么会有这种看法呢？主要是旧工厂的传统模式在一些人们头脑中起作用，在他们看来，工厂的正业就是出产品的，只要出产品，环境、条件无所谓。工厂的环境就应该是“埋汰”的；工人就应该是不怕脏不怕累，双手老茧，一身油污的。脏、乱、差似乎是工厂的天然本色，无可指责。这种观念，其实是手工业作坊式的工场观念，是旧社会的工厂观念。这种观念同现代化工厂的管理理论与实践相比，显得十分愚昧和落后。为了以理服人，统一大家的认识，我们组织了全厂职工进行了学习、宣传和讨论，并认真总结以往的经验教训。大家争论来争论去无非是这样一个议题：为什么现代化工厂必须讲求工业美学，对工厂进行美化？换句话说，美化工厂是正业还是歪门邪道？

要回答这个问题，至少有以下几点理由：

第一，从社会主义工厂的劳动性质上看。社会主义工厂

的劳动性质不同于私有制下的劳动。私有制下的劳动，正如马克思所说：“劳动者在自己的劳动中，并不肯定自己，并不感到幸福，而感到不幸，并不自由地发挥自己的肉体力量和精神力量，而是使自己的肉体受到损伤，精神上遭到摧残。”（《一八四四年经济学——哲学手稿》）社会主义企业的劳动者则不同，他们是工厂和社会生活的主人。他们的劳动应该是主人翁式的自由的创造性的劳动，是愉快幸福的乐生的劳动。工人每天有三分之一的时间劳动、生活在工厂。可见，工厂的生活时间和内容在工人全部社会生活中占有相当大的比重。如果工厂搞得又脏、又乱、又差，工人主人翁的地位在劳动生活中又如何得到体现？所以，美化工厂，就是美化主人翁的生活。这正是社会主义工厂管理上的重要职责。

第二，从提高劳动生产效率上看。人的工作环境本身，他的劳动条件应当激起他愉快、高昂的情绪。良好的环境和条件能激发工作人员的积极情绪，消除不必要的紧张和疲劳。劳动生产率不仅仅取决于技术上完善的机器、劳动组织和工人的熟练技能，同时也取决于优美、舒适的劳动环境和条件。据说，在苏联，经专家鉴定，工作地点的合理照明，消除或大大减少噪音，良好的通风，正常的空气湿度，墙壁和设备的合理着色，都能显著提高劳动生产率。一些研究结果表明，在某些情况下，这种劳动生产率的提高幅度达到了百分之十以上。我们虽然没有做这方面的估算，但从美化厂区 and 车间的环境和生产条件的改善上看，也是收到了比较好的效果的。

第三，从现代工厂的生产方式上看。由于科学技术的进步，一方面逐步消除十分笨重的体力劳动；另一方面也把工艺流程分解成许多细小的局部工序，工厂、车间内的分工越

来越细。这就使工人的劳动或操作变得千篇一律，单调乏味。比如在床子上干活的人，上班就守床子干，干完就擦床子，擦完床子有时开开会就下班回家。天天周而复始，如果不美化一下他们的生产环境，使他们精神上得到愉快和调节，那么他们就会产生厌烦心理，易于疲劳。再比如吊车工，体力上现在确实减轻了，但责任更加重大了，操作时，精神上高度紧张，工作过后的疲劳程度不亚于甚至大于体力劳动。在这种情况下，如果将他的操作杆、踏板、信号设备及整个视野环境布置得很美，就会使他的精神放松，减轻疲劳感。可见，应用工业美学去美化工厂的环境，借以改善生产条件，乃是现代生产方式的必然要求。

第四，从现代工人的素质上看。八十年代的工人不同于五、六十年代，更不同于解放前的工人。建国以来，特别是党的十一届三中全会以来，随着物质文明和精神文明的发展，工人家庭不仅生活水平提高了，而且在生活方式上也更讲究美观和舒适了。因而使工人生活上的素质也有很大的变化，对生产环境与条件的要求比以前高得多，尽管劳动报酬多些，如果环境低劣，谁也不爱干。可是，现在我们的许多工厂的环境和条件远不如家庭那么美，怎么会^对工人产生吸引力呢？所以，为了适应八十年代工人生活素质的新变化，也应该美化工厂，把工厂打扮得比家庭更富有魅力。这是问题的一个方面。另一方面，八十年代生产要求工人所具备的素质，也不是不怕脏，不怕累，双手老茧，一身油污，而是除了要具备一定的科学技术知识和生产技能以外，还应具备一定的艺术修养和审美能力。这是因为，现代产品都要求有不同程度的审美价值。如果生产工人没有一定的审美能力，就不能从工艺上保证审美价值的生产。另外，如果工厂、车间

又脏又乱，就容易污染和磕碰产品，损害产品的质量。只有应用工业美学，使工厂到处给人以美感，才能使工人在美的环境中得到陶冶和美育，提高现代工人的生产、技术素质。

第五，从现代产品设计的特点看。工业美学，包括工业产品美学。现代社会的消费者，包括生产消费和生活消费者，对产品的需求不仅是物质上的实用价值，而且还有精神享受上的审美价值。因此，现代产品设计必须是艺术与技术、经济的结合。如果缺乏审美设计，产品就很难得到社会的承认，经济效益也就无从谈起。我们厂是以生产水泥厂设备为主的工厂，全国同行业上百家，采购员订货，把技术数据拿到手以后，主要看外观，比如，结构是否紧凑合理，比例是否协调，正面是否气魄，外部涂料和色泽是否趋于时令美等等。可以说，在产品性能大致相同的情况下，产品的竞争力主要取决于外观审美设计。可见，应用工业美学，并不是与工厂的正业即生产产品无关紧要的，而是办好社会主义现代化工厂的一个有机组成部分。

从工厂实际出发，应用工业美学

我们在统一思想认识的基础上，从一九七八年开始，结合企业整顿，搞厂区绿化。经过几年努力，过去光秃秃的黄土地栽上了五千多棵树，葡萄满架，果树成行；过去的脏沟土路已变成了平坦的柏油、水泥路，两旁修起花池、花坛五百多个；过去碎石瓦砾、杂草丛生的场所已建起了凉亭、假山、喷水池等等，逐渐达到绿化、美化、香化。为了推动“三化”工作，我们对有积极贡献的单位和个人给予一定奖

励，对破坏“三化”工作，不听劝阻的单位和个人，根据情节轻重，态度好坏，给予适当处分和经济制裁。与此同时，我们还抓了车间的美化，从灯光照明、室内通风、卫生、秩序到包括天棚、地板、墙壁、机器、设备和工具等在内的色彩对比，逐步地全面地按照工业美学的规律加以改造，并配以适度的审美装饰。我们总的要求是，无论是谁走进车间，或工人干活中抬起头来看，看哪哪顺眼，谁看都舒服。达不到这一点，就不算合格。

整一性是美学中的一个重要范畴。工厂企业的整一性很重要的一个方面是体现在标准化工作中的规格美上。为了搞好规格美，我们制订了现场管理标准，其中包括卫生、机床安全、设备维护、通道畅通和工具、零部件的摆放等等。在检查中，根据不同情况，划分为优秀现场、合格现场和不合格现场。同时，在车间内部又制订了工作的区域管理标准，每一块管理小区用好看的栏杆围上，由具体人负责，明确责任制。管理小区内该放什么，不该放什么，怎么摆放，都有明确规定。这样，既美观大方，又使工作很有层次，有利于安全生产和提高产品质量。

性能美或叫功能美，是工业美学区别于艺术美学的一个重要特点。所谓性能美或功能美，就是结合工厂、车间、工作场地的各种功能设施所做的美化。这方面我们也作了初步研究和应用。过去，各种安全标志多用标语口号，现在都按功能美作了改造。比如，搞霓虹灯显示了，该穿靴子的地方就画个靴子，该戴眼镜的地方就画个眼镜等等。这样，既美观，又有要求，很有寓意。再比如，职工饮水站、工作图纸橱窗、立功凉亭和车间主任的指挥室等等，我们都是按照功能美的要求进行设置和布置的。由于功能与美有机的结合，

很有吸引力，能更好地发挥设施的功能作用。

除此之外，我们在产品设计上也注意了审美设计。对产品结构、外部造型和色彩都根据随时得到的社会、技术信息，加以改善。有的车间还试用轻音乐，以使用音乐美舒展和调节紧张的劳动生活。现在，每天清晨，职工到厂区林荫树下作操、习拳；傍晚，人们在花丛中散步，到健身馆和游艺室玩耍。广大职工都以在朝重工作而自豪。他们爱工厂，想工厂，自觉地为工厂的发展作贡献，干起活来个个争头功。这就是我们应用工业美学美化工厂的功效。

当然应用工业美学，应当从工厂的实际出发，既要讲究科学性，又要坚持节俭的原则。因为这门科学学问很大，既要按美学规律办事，又要按技术规律、经济规律、心理规律办事，还要考虑生理学的特点，其内容是相当丰富的。目前，由于这门科学在我国工业中并没有得到普遍应用，许多人对它尚不了解，因此，容易把它理解得很简单，既不学习也不研究，仅仅根据自己以往的粗陋的美术常识，草率从事。这样，应用工业美学就难免要走偏方向。我们应用工业美学虽然是初步的，时间并不长，但是，根据以往的经验教训，我认为，至少应该注意以下几个问题。

第一，工业美学是一门艺术，艺术不是越花花越好。象旧社会的农村姑娘进城那样，套的里三层外三层，花花绿绿，自以为美，其实并不美。所以，搞工业美学，必须首先掌握艺术规律。

第二，工业美学既然是一门科学，美化工厂就应该有科学态度，按科学办事。比如，红色很鲜艳，那么是不是可以到处涂抹，搞红海洋呢？不行。由于这种颜色能激起神经兴奋，在那些噪音很大、工作者精神很紧张的场合，就很不适

宜。再比如，音乐能使人愉悦，但也要根据不同车间和工作现场的工人劳动心理，使用不同形式、不同旋律的音乐。如果不分场合乱用，也会适得其反。

第三，应用工业美学，不是为美而美，要讲功利。讲功利，就要同文明生产相结合，同企业整顿相结合，同标准化工作、提高产品质量、改善和完善劳动条件、企业发展规划等各方面工作相结合。总之，工业美学要为工人的劳动服务，为生产、经营服务，为提高经济效益服务。否则，应用工业美学就起不到现代化科学管理的作用。

第四，应用工业美学，不能各自为政，放任自流，谁愿意搞什么就搞什么。要加强领导，统一规划，建立健全各种责任制。只有这样，才能有条不紊，达到全厂的整一和谐。

第五，搞工业美学要掌握两个相适应。一是要与企业特点相适应。重工业有重工业的特点，轻工业有轻工业的特点，轻重工业内部各行业，行业内部各企业都有自己的特点。忽视特点就会华而不实。二是每个时期工业美学搞到什么程度，要与企业发展状况和经济实力相适应。如果一个企业连粥都喝不上来，花很多钱搞美化也不现实。所以要量力而行，在条件允许的范围内，逐步搞好这件事。

必须善于博采众家之长

牛顿曾经说过：“如果我所见的要比笛卡儿更远一些，那是因为我是站在巨人肩上的缘故。”借用这句名言的意思，可以说，我们朝重这几年有所变化，有所进步，是与博采众家之长，学习和借鉴国内外先进的科学技术与管理经验分不开的。

博采众长是开创企业新局面的需要

什么叫博采众家之长呢？举个例子说，霍元甲的“迷踪拳”就是博采众家之长。“迷踪拳”之所以所向披靡，名震遐迩，奥妙就在于它既有霍家拳的功底，又能超越列祖列宗“教条”的束缚，无宗无派；既能向各路武林高手学习，精通各路套数，也能以敌为师，融百家精华为一体。企业里的博采众家之长，简言之，就是学习和借鉴国内外一切先进的科学技术和管理经验为我所用。一个企业的发展与进步，希望与生机，很大程度上取决于是否善于博采众家之长。战后日本的经济迅速发展迅速，是与其善于学习和借鉴世界的先进的科学技术和管理经验密不可分的。正如每个人都有优缺点一样，每个工厂，无论是大是小，都有自己的长处和不足。可以说，能否把众多厂子的长处学来，为我所用，弥补自己的短处，或受其启发，克服自己的不足，使自己日臻完善起

来，这是搞好社会主义企业，全面提高企业生产和管理水平的一个不容忽视的重要内容，也是我们实行改革和开放的方针所必需的。因为一个企业的发展和进步，都是以生产力发展水平和别人的科学知识积累的程度为条件，以他人的经验和成果为基础的，不可能平空而起。今天我们只有善于博采众家之长，积极地继承和吸取一切有用的先进科学文化知识和管理知识，才能开创出社会主义企业的新局面来。

以人之长补己之短

博采众家之长，首先要有不满足现状的思想。不满足，是博采的动力，是前进的车轮。朝重在一九八一年全国同行业评比中，获得了总分第一名，各项主要经济指标都名列全国同行业之首。在成绩面前，有的同志沾沾自喜起来，以为我们的工厂办得不错了，没有太大发展了。这种认识显然是不对的。我们朝重领导班子感到，这是一种无所作为的思想。滋长了这种思想，就看不到自己的问题、不足和潜力，也就会失去前进的内在动力，自然也就不能再更上一层楼。实际上，朝重这几年尽管变化不小，但不要说和国外的先进企业比，就是和国内的一些同行业相比，无论是管理上还是技术上，都还存在许多不足和问题。在完善经济责任制上，我们过去不如首钢；在管理上，我们过去不如武汉二汽；在技术储备上，我们过去不如朝阳柴油机厂……现在，我们正在这些方面努力赶超，有的已经取得比较好的效果。企业发展的活力在于缩小同先进的距离，赶上并超过先进。而只有永不满足现状，不断地找出自己的不足，才能更好地博采众家之长，有希望使企业越办越好。如果夜郎自大，盲目乐

观，满足现状，以为什么都比别人强，那不但不符合实际，同时也不可能博采到众家之长。只有在任何情况下都不满足现状，才能明确自己的学习对象和赶超的目标，才能使企业永葆勃勃的生机。

其次，博采众家之长，有个比较问题，即如何对待别人和认识自己。道理是十分明显的，不比较，就无从知道长在哪里，短在何处。只有比较，才能明鉴长短。然而，如果比的方法不对头，也容易得出片面性的结论。过去，我们厂有一种现象，那就是到外地学习回来的人，看不到人家的长处，总认为人家没啥学的，当然也就采不到什么长。其实，哪个厂子都有自己的长处。看不到人家的长处，往往是因为把自己估计得过高。任何搞得比较好的企业，也都有它的不足。如果看不到自己的不足，而用自己的长处比人家的短处，那很自然就会得出“没啥学的”结论。博采众长，就是经过分析、比较后，找出自己的问题，以取人之长，补己之短。如果不清楚自己的短处，也就无从发现别人的长处了，于是就会助长自满自足的思想。由此看来，博采众家之长，必须坚持两点论，克服盲目性，学会善于分析比较，正确地认识和找出自己的不足。在当今社会主义企业面临着世界技术革命挑战的新形势下，我们要把比较的视野放得开阔一些，标准定得高一些，不要老和自己过去的低水平比较，而要多一点横向的比较，即和世界的先进水平比较，从而加快我们向现代科学技术和现代管理高峰进军的步伐。

博采众家之长，仅仅解决满足现状的思想问题是还不够的，还必须付诸实际行动。几年来，我们把博采众家之长，当作提高企业的管理水平和生产水平的重要步骤来抓，坚持对广大干部进行企业现代化生产和管理的知识教育，破除小

生产的旧观念，树立起现代化的科学管理思想，不断提高企业的管理水平。与此同时，我们积极为广大职工创造学习科学文化知识的条件，支持和鼓励职工自学，千方百计地提高职工的素质，开展技术革新活动，从而较好地完成了生产任务，不断提高企业的经济效益。

怎样博采众家之长

博采众家之长的途径很多，主要的有三个：

一是书刊，也包括广播、电视。我们联系工厂的实际，广泛阅读各种报刊杂志。我们搞职工限额集资入股，就是受一条报道大集体工人集资入股消息的启发而搞起来的。这几年，我个人除了坚持阅读国内有关报刊外，还读了一点日本“三菱”、“丰田”企业管理的有关资料，开阔了视野，增长了见识。我们在进行企业改革中，借鉴了国外不少有益的经验。比如用人，日本的一些企业实行“能力主义”，谁能办好企业就用谁，否则，就是亲儿子也不用。受此启示，我们在用人的问题上，实行了一点改革，克服过去那种片面强调“德”，不大重视“才”的倾向，采取民主选举、民主评议、民主推荐和张榜招贤的办法，先后提拔了一些有能力、有干劲的干部，免去了一些看摊守业干部的职务，很快收到了明显效果。

二是走出去。我们经常有目的地派出领导干部、管理和技术人员到全国各地学习，有机会还派人出国考察学习。一九八四年，我们派出一个十六人组成的南下学习团。他们历时三十九天，先后到湖北、四川、湖南、上海、江苏等省市，走访了十五个厂家，其中有湖北第二汽车制造厂、沙市

床单厂、醴陵国光瓷厂、上海机床厂、常州柴油机厂等先进单位。大家一听一看，知道了山外有山，天外有天，从而更加清楚了自己的短处。学习团回来后，有针对性地作了专题传达。为了使兄弟厂家的先进经验在我厂尽快发挥效用，厂党委及时作出了“认真吸取先进经验，进一步改善企业管理的决定”，要求厂内各部门要明确自己学习的重点，制定出具体的落实规划和措施。

三是请进来。同走出去一样，这几年，我们有目的有计划地举办各种专题讲座。请省内外各方面有专长、有经验的专家来厂讲授科学技术和企业管理知识，从而使我们学到了不少东西，提高了我们的技术和管理水平。一九八〇年六月，我们又请省的企业“会诊”团来厂解剖。有人认为检查团是专挑毛病的，不是传经送宝，因而觉得不会有什么东西可学。我们厂的大多数同志不这样看，认为他们来检查工作，是博采众家之长的极好机会。其一是检查团有各方面的行家、专家。他们可以直接传授给我们一些先进的科技知识和管理知识。其二是通过解剖，我们可以更清楚自己的问题所在，以及同别人的差距，促使我们去学习别人的长处。其三是可以使我们获得克服不足和解决问题的方法，明确努力的目标，更好地改进工作。

博采众家之长，切忌盲目地照搬照抄，而必须从自己的实际情况出发。因为各个企业都有自己的特点，各有所长，各有自己的情况。如果不从自己的实际出发，盲目地模仿人家的长处，照搬照套人家的经验，那是不能奏效的，甚至会适得其反。这几年，我们在博采众家之长的过程中，注意从自己的需要出发，力求把别人的长处、经验变成自己的东西，使之“朝重化”。朝阳轴承厂的安全符号搞得挺好，受

此启发，我们不仅搞了安全符号，而且凡应该搞符号的都搞了。这不是简单照搬人家的长处，而是在他们的基础上有所发展。再如，我们现在车间搞的班组标准管理园地，是在学习湖北二汽目视管理和大连冷冻机厂视板管理之后，综合他们的长处搞起来的，增加了车间指令示板、告急示板和各种数据、图表、记录等新内容，和兄弟厂家比，有我们自己的东西，为今后实行电子计算机管理打下了基础。

大科学家爱因斯坦认为，科学真正的进步标志就是创新。博采众家之长符合科学进步的要求。因为它的根本目的在于创新而不是简单地搬用。在面临新的技术革命挑战的新形势下，要创新，固然需要放开博采的视野，重视引进和应用当代的新技术、新材料、新成果，但更重要的是要思想解放，树立开拓精神，创造新生事物。只有这样，我们才能搞好改革和对外开放两件大事，加快四化步伐，在中国这块土地上建成有中国特色的社会主义。

要用“兼治”的思想方法办企业

古语说：“兼治则兴”。这话是很有道理的。我记得，在我国战国时期，有的国君对民众施威政，虽然强盛一时，但民怨极大，结果灭亡了；有的国君对民众只施以恩德，没有法度，民众虽然感激他，但祸乱不断，国家也衰亡了。后来，有的国君总结了他们的教训，得出“威治者亡，德治者衰，德威兼治者兴”的结论，从而德威并用，兼而治之，则使国家兴旺发达起来。古代的这种兼治理论，包涵着朴素的辩证思想，对我们是很有启示的。我们在思想方法上常犯的毛病，就是主观片面，抓这个，丢那个，顾此失彼，一种倾向掩盖另一种倾向。这就是我们有些工作搞不好的原因之一。正如毛泽东同志说的：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”（《毛泽东选集》四卷合订本第125页）今天，我们要办企业，不仅要改革经济管理体制和各项规章制度，而且要改变思想方法和工作方法，否则，就达不到建设一个合格的具有中国特色的社会主义工厂的目的。近几年来，我们厂子的改革搞得比较好，把一个管理混乱的“老大难”工厂变成了全国同行业的先进企业，和我们改变思想工作方法，克服主观片面性，纠正“左”的和右的错误倾向，讲究求实精神，运用“兼治”的

思想方法，用两只眼睛看问题，坚持两手抓是有直接关系的。

精神文明建设和物质文明 建设必须一起抓

社会主义精神文明建设和物质文明建设是我们社会主义建设的两大根本任务，也是我们工厂的两大根本任务，必须同时抓好。可是，有的同志认为，工厂是生产单位，只要搞好生产，拿出物质成果就行了，因而对精神文明建设不大重视，往往是一般说说，不肯在这上面下功夫，甚至把它看成是份外的事。这种思想看法是不对的。因为社会主义社会是一定的经济、政治、思想和文化的统一体。社会主义精神文明是社会主义这个统一体的一个不可缺少的基本方面，是社会主义的一个重要特征。因此，建设社会主义精神文明是建设具有中国特色的社会主义的一项根本任务。同时，我们应当清楚社会主义精神文明和社会主义物质文明是互为依存，互相作用的。固然物质文明的建设是社会主义精神文明建设不可缺少的基础，但是，社会主义精神文明对社会主义物质文明建设是有巨大推动作用的，而且它是保证物质文明建设坚持正确发展方向的。只有加强文化建设，提高人们的科学文化水平，才能为社会主义现代化建设创造必要的条件；只有加强思想建设，提高人们的思想觉悟水平，才能抵制和消除资产阶级和其他剥削阶级的思想影响，培养出一代共产主义新人。因此，只有两个文明一起抓，才能使社会主义大厦建立在牢固的基础之上。对于我们社会主义工业企业来说，不仅要出更多的符合社会需要的优质产品，而且要培养造就

出一代又红又专的新人。这是办一个合格的具有中国特色的社会主义工厂的根本标志。所以，我们把社会主义精神文明和物质文明建设作为工厂的两个大目标，要求党政工团各个部门都来抓。为了建设一支有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍，政工部门要本着灌输马列主义、陶冶情操、激励向上、焕发精神的思想政治工作原则，坚持思想工作“五寓于”，即寓于各种教育之中，寓于生产经营管理之中，寓于评比选树先进活动之中，寓于丰富多采的文体活动之中，寓于职工的生活之中，针对职工在不同时期和各次活动中的思想动态，抓住苗头，及时开展思想工作，做到有形、有情、有趣、有效，不断提高职工的政治思想觉悟，增强主人翁的责任感和献身四化的自觉性。同时，要求生产行政部门要把思想工作纳入管理之中，结合生产业务工作，在班前看情绪，在班中看干劲，在班后看活动，抓好劳动态度，遵章守纪，产品质量和全心全意为用户服好务等方面的教育。为了开发智力，我们设立了职工教育中心，开办了图书馆、阅览室，经常举办政治理论、企业管理、科学技术和美术、书法、文学创作、无线电等学习班和函授班，积极鼓励职工自学成才，还有计划地选送技术人员到高等院校进修，学习现代科学技术知识。因此，提高了职工队伍的素质。为了抓好这些工作，我们领导班子从制定工厂目标、工作内容、考核项目、鼓励方法上都要把两个文明建设结合起来。如制定一九八三年工厂六大奋斗目标中提出了：“产品创优、利税超千、产量近万、经济指标保百分、违法犯罪率降到千分之二、文明厂升级”等。在工作内容上，单就现场管理来说，要求把美化环境、设备保养、产品质量、安全生产、工具管理五大项作为两个文明建设的综合指标来考核，

从现场管理上看职工的精神面貌，从生产、工作秩序、产品质量上看经营思想；逢会必讲，每周必检查，还把每周第一天班前一小时作为清扫时间，固定下来；每天上班前都要作广播体操，不仅把它当作提高职工身体素质的一项措施，而且也作为培养纪律素质的一种办法。在考核项目上，如文明职工考核标准，除考核本职工作任务外，还同时考核思想品德（家庭和睦、邻里关系、尊老爱幼、教育子女等内容），即使生产任务完成得再好，但由于家风不好，或打架骂人的，都不能评为文明职工。在鼓励上，我们坚持精神鼓励和物质鼓励相结合，特别是对先进人物不仅给予政治上的荣誉，而且还予以优惠的物质待遇，鼓励大家争先立功。为了检查这些工作，我在办公室里贴了一张“九九方格图”，简明显示各个车间、科室抓两个文明建设的情况，发现哪个部门没有协调发展，就及时督促他们下力量抓上去。由于我们这样抓，职工的精神焕发，企业生气勃勃，不仅生产出了荣获国家和省优质产品奖的产品，而且培养出了五百多名先进模范人物。

生产和生活必须同时抓

在工厂里往往重生产轻生活，以为生产是硬任务，完不成不好交帐；而职工生活问题是软任务，可以慢慢来，有些问题本来能够解决也不及时去解决。岂不知，这样做，不仅不能搞好生产，也是违背社会主义性质的。谁都知道，在我们社会主义社会，职工群众是社会和企业的主人。我们不能象资本家那样，为了获取高额利润，只让工人拚命干，而对工人的生活好坏漠不关心。我们搞革命、搞建设的目的，就

是为了国家繁荣富强，让人民群众过上富裕幸福的生活。因此，我们应该在发展生产的基础上不断改善人民的生活。同时，只有我们真正关心职工群众的疾苦，切实解决他们遇到的各种困难，解除他们的后顾之忧，生活越过越好，他们才能真正感到自己是企业的主人，把自己的命运同企业的命运紧密地联在一起，从而激发出极大的社会主义积极性，努力搞好生产，为国家多做贡献。我们厂子的实践已经证明了这一点。几年来，我们在力所能及的范围内，解决职工的生活困难。先后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；在郊区建了八十五户农业户口的住宅区，解决了一大批职工两地分居的问题；还专门盖了一栋“一孩楼”，有九十六户生一个孩子的职工搬进了新居。在家属住宅区，还设立了烧煤、缝纫、理发、洗衣、照相等生活服务网点。这不仅方便了职工生活，还把职工的待业子女都安排了工作，四十五岁以下的无业家属也参加了工作。为了活跃职工业余生活，我们修建了俱乐部、电视室、旱冰场、健身馆等文体活动场所；还成立了婚姻介绍所，为未婚男女搭鹊桥。我们各级领导认真执行“十必访”制度，即工伤事故、婚丧事、家属来厂、生活困难、退休病休、住院、新入厂、家庭不和、受到处罚、有了思想问题，必须及时进行访问，当即解决问题。由于我们对职工的衣、食、住、行、生、老、病、死这样关心，职工群众很受感动，他们说：“工厂就是我们的靠山，若是办不好，我们的生活也就改善不了，还得以厂为家啊！”从而增强了主人翁责任感和在朝重工作的幸福感，都为办好企业尽心尽力，所以才改变了我们厂的落后面貌。

既要有原则性，又要有灵活性

原则性可以比作铁轨，灵活性好比火车头。车头不能脱离铁轨这个原则。可是，火车在前进中，又必须灵活。上坡的时候就得多添煤，加大动力；下坡时就要少添煤，减慢速度，如遇障碍就得停车，否则就会出问题。但是，灵活性绝不能离开原则性，任何时候都要坚持社会主义方向。在企业调整时期，我们在产供销方面遇到很大困难，但绝不搞歪门邪道，绝不办违背原则的事。如有人来串连，说可以给解决几十车皮的木材，按国拨价给发运到厂，条件是每米木材付给二十元所谓的“装卸费”。有人说这比买议价木材便宜一半，合算。我们认为这样搞不符合党的原则，坚决不干。但为了解决生产任务严重不足问题，我们也讲灵活性。这就是不躺在国家身上“等食吃”，而是面向市场，走访用户，“找食吃”。根据用户需要，不仅生产成套水泥设备，还生产制糖设备，以至生产肉钩子。从而把生产搞活了，工厂“吃饱了”，生产发展了。搞改革也应当这样，在坚持社会主义制度的基本前提下，对于具体管理制度和管理办法，如用人制度、分配奖励办法等等，该改的就得改，不然老端“铁饭碗”，老吃“大锅饭”，功过不分，好坏一样，就不能把职工的积极性调动起来，自然也就办不好企业。

总之，工厂里的矛盾很多，除了上边讲的之外，还有民主与集中、自由与纪律、奖与罚、产量与质量、增产节约与反对浪费等等。要解决好这些问题，都需要运用“兼治”的方法，全面来抓。否则，只抓某一个方面，都不会取得好的

效果。比如，有个厂子只学我们严格管理的一面，而没有学去民主管理的一面，为了整顿劳动纪律，制定了各项规章制度，违者就重罚，可是效果不好，工人不仅骂他们厂子领导，还骂我们朝重。为什么会出现这个问题呢？这是因为他们只学我们某些做法，而没有学去我们的基本精神。我们的管理是很严的，但是也是很民主的。我们把职工真正当成企业的主人，干部大家选，规章大家订，企业大家办。职工自己选的干部，自己订的规章，因而也就能够服从领导，听从指挥，自觉地遵守规章制度，受奖者感到光荣，受罚者也心悦诚服。这样做，非但不会束缚职工的手脚，压抑职工的社会主义积极性，相反会使职工增强自己办好企业的自觉性，都为办好企业献计献策。由此可见，“偏治则废”，“兼治则兴”，这是一个普遍适用的真理。

在改革中继续前进

在党的十一届三中全会精神指引下，我们朝重解放思想，不断探索，从工厂的实际出发，努力把国外先进企业管理经验中国化，把兄弟单位的先进经验朝重化，进行了一系列改革。主要是改“人制”为“法制”，以法制厂；改革领导体制，建立和强化以厂长为首的生产、经营和行政管理权威系统；改革分配奖励制度，一切经济联责任，一切责任联奖罚，改变勤人不香、懒人不臭的状况；改变干部职务终身制，实行“无功就是过”的干部评价标准；改变落后的管理方法，推行现代化管理手段；改变思想政治工作方法，使思想政治工作“有形、有情、有趣、有效”，教育职工树立开拓前进、唯旗是夺的精神；重视知识和知识分子，加强智力开发；搞好文明生产，使工厂环境绿化、美化、净化、香化；试行职工入股联营的办法，把职工利益同企业利益密切联系起来。通过这些改革，我们厂有了很大进步。党和政府给了我个人很高的荣誉。但是，我们没有一点理由沾沾自喜，裹足不前。因为我们的改革还仅仅是开始，按照实现四化的总目标和建设一个具有中国特色的社会主义企业的要求，还差得很远，需要进一步解放思想，把各项改革推向前进。

改革要有理论指导

在我厂改革的实践中，我深刻体会到，要想把改革坚持下去，引向深入，必须加强理论上的学习和研究，加强马列主义、毛泽东思想的指导。回顾过去几十年经济工作的经验教训，我们的失误，多是由于受“左”的思想束缚，理论脱离实际，盲目性代替自觉性造成的。在改革中碰到阻力和压力，有时犹豫不前，大多也是理论上搞不明白，缺乏自觉性的缘故。因此，我们要坚持改革，就必须使思想从“左”的桎梏中彻底解放出来，从理论上分清哪些是社会主义的，哪些是资本主义的；从理论上将改革的实践和经验加以总结，不断解决干部群众中产生的思想认识问题。随着改革的深入，必将有更多的认识问题和实际问题需要给以理论上的阐述，以指导实践，推动改革。所以，我们要加强理论学习，力求从理论上搞清改革中遇到的各种问题，从而增强搞好改革的信心。

改革要不断地进行下去

改革是无止境的，如同我国社会主义事业不断发展一样，一切事物都是在改革、创新中前进的。恩格斯说，所谓社会主义社会，不是一种一成不变的东西，而应当和任何其他社会制度一样，把它看成是经常变化和改革的社会。实践已经证明，社会主义社会就是要在改革中发展，主动变革那些不适应生产力发展的生产关系，调整上层建筑中不适应经济基础的某些环节和方面。变革之后，随着社会的发展，技

术的进步，管理水平的提高，又在某些环节和方面产生新的矛盾，于是，就要进行新的改革。如此反复下去，才能不断前进。因此，坚持改革，永不满足是工厂前进的车轮。为把我厂建成具有中国特色的合格的社会主义工厂，我们一班人从实际出发，不断分析新形势，研究新问题，确立新目标，又提出以下八个方面改革的设想：

1. 进行体制改革，实行厂长负责制。从我厂实际情况出发，现已制定了贯彻《国营工业企业法(草稿)》的九章四十三条的《实施方案》。这个方案主要包括总则、企业的责任和权限，厂长的职责和权限、基层党组织的职责和权限等内容。其特点是：明确规定厂长兼任党委书记，副厂长由厂长确定，只设一人。车间主任兼车间党支部书记，全厂上下一个头。厂长主持厂务会议，对企业重大问题进行讨论研究(包括党政工青协调)。实行厂长负责制，有利于把厂长、党委和工会的职责划分清楚，做到各司其事，各尽其责，共同把企业办好。

2. 实行新的技术开发办法，奖励外界合作的科技人员。积极与科研单位、大专院校进行技术联合，用采购的办法，买进新技术；成立技术开发中心，大力引进国外的先进技术，武装自己，提高竞争能力，并设立技术开发奖，鼓励职工为开发新产品，采用新技术、新工艺、新材料献智出力。与此同时，我们要进一步推行现代管理方法，设立企业管理奖，对改善和加强企业管理提出有价值的建议者，给予重奖；成立现代化管理研究会，建立电子计算中心，扩大电视监视系统，把现代化管理提高到一个新水平。

3. 为不断提高干部素质，实现干部队伍革命化、年轻化、知识化、专业化，我们准备采用两班制的办法，对干部

进行轮训。一部分脱产学习，一部分工作，二年轮换一次。四年内使现职的中层干部全部达到大专水平。工程技术人员也要学会企业管理，同时搞好技术更新，以适应四化建设的要求。

4. 改革企业的劳动制度。我国经济发展慢、效益差的主要原因在两个“大锅饭”上，突出表现在：劳动制度上能进不能出；人事制度上能上不能下；工资制度上能多不能少。这不利于调动职工积极性，不利于国民经济的发展。因此，我们从实际出发，改革劳动制度，打破学徒工年限的框框，学徒工什么时候达到了出徒标准，就什么时候出徒，不受年限长短限制；职工退休金不搞平均主义，按立功多少、先进程度、贡献大小议定；工人考工升级，严格按实际考核的成绩，够几级定几级，不凭年头升级，而凭本领和贡献拿钱。

5. 实行弹性时间工作制。对有定额的工种普遍实行弹性时间工作制，工程技术人员取消坐班制，可以在家里办公。怀孕满五个月以上的孕妇、小孩十八个月以内的孩子妈妈实行自学休假制。休假期间，工资照发；上班后考试，不及格者扣回工资百分之五，成绩优异者加奖。这样，既可以让女职工回家抚养孩子，又可以鼓励她们在休假期间，抓紧时间学习，不断提高政治和文化素质。

6. 经常查找企业在经营管理方面存在的问题，实行“定期诊断”制，花钱买批评，奖励能给企业管理挑毛病的人。现在，我们已邀请了省内和全国兄弟企业以及领导部门的专家、学者到我们厂会诊企业存在的问题；同时，请他们又给我们传经送宝，提供信息。

7. 进一步改革思想政治工作方法。目前我厂的思想政

治工作虽然已有了很大的改进,取得了一些成效,但还存在不少问题,如部分政工干部、党员的文化素质低;老典型多,新典型少等等。为把思想政治工作推向一个新阶段,使之科学化,我们实行辩证管理评价制,厂长、科室、车间、班组全面推行“九九方格法”,即对各单位管理的好坏,不光从生产、工作方面进行评价,还要从对人的关心与否、人的素质优劣等方面进行评价,并把对人与对生产的关心程度进行比较,尽量做到同步进行、协调发展。

8. 在部分车间、分厂试行放任型领导,以增强管理的灵活性。放权的车间,有对职工机动奖励权、浮动工资权、对违纪职工的一定处理权、自筹资金管理使用权等等。

除此之外,我们还要进一步改革资金管理、成本管理、增收分成等财务制度;实行新的反馈体系;全面整顿经济责任制和大力推广工业美学。以上诸方面的改革方案和设想,有的已经逐步开始实行,有的正在创造条件,准备实行。

为了把改革继续引向深入,最近,我们请了省机械学会和地区一百多人来我们厂解剖工作,共同会诊,找毛病,以便对朝重来个“再认识”,把我厂改革推向一个新阶段。今年我们计划有十项工作达到全国先进标准,跨入先进行列;要开发五种具有国际水平的新产品,计划实现利润总额一千五百万元,比去年提高50%;全厂十六项经济技术指标,月月达到百分,争创省级“文明工厂”,以实际行动加快现代化建设的步伐。

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

根据中办发（1984）15号文件和《国营工业企业法（草案）》的原则精神，结合朝阳重型机器厂实际，特制订本实施方案。

第一章 总 则

第一条 朝阳重型机器厂是国营工业，企业的一切财产属国家所有，在国家计划指导下从事工业生产经营。

第二条 企业必须坚持党的领导，走社会主义道路，认真贯彻执行党的路线、方针、政策和遵守国家宪法、法律、法规。

第三条 企业的生产经营必须以提高经济效益为中心，为国家多作贡献。要正确处理国家、企业、个人三者利益关系，充分调动职工的社会主义积极性。

第四条 企业必须坚持两个文明建设一起抓，在为社会创造物质财富的同时，努力培养、造就一支有理想、有文化、有道德、守纪律的职工队伍，建设一个合格的具有中国

特色的社会主义企业。

第二章 企业的责任和权限

第五条 企业必须全面完成国家计划，保证产品质量，对用户负责。

第六条 企业必须遵守财经纪律，按期向国家缴纳税金和利润。

第七条 企业必须搞好环境保护和劳动保护工作，实现绿化、净化、美化，做到安全生产、文明生产。

第八条 企业必须在发展生产的基础上，办好集体福利事业，不断改善职工的物质和文化生活。

第九条 企业必须完善计量、检测手段，健全原始记录，如实填报各项统计、会计和财务报表。

第十条 企业必须推行技术进步，加强技术改造，实行现代科学管理。

第十一条 企业必须做好治安保卫和保密工作，保护国家财产，保障职工的合法权益。

第十二条 企业享有《国营工业企业法》和上级领导机关所赋予企业的全部权限。

第三章 厂长的职责和权限

第十三条 企业实行厂长负责制，厂长对生产经营和行政管理实行集中统一领导，全面负责。

第十四条 厂长兼任党委书记。

第十五条 企业设厂长一人，副厂长、总工程师、总经济师各一人。

第十六条 厂长指挥系统机构设置：

副厂级单位五个（技术开发中心、职工培训中心、销售公司、劳动公司、生活公司），八个综合部门（计划处、财务处、劳动人事处、厂部办公室、企业管理办公室、总调度室、全面质量管理办公室、工作检查办公室），十八个职能科室（安技科、设备科、设计科、工艺科、标准化科、计量科、工装工具科、资料室、能源科、质检科、供应科、运输科、修建科、保卫科、计生办、职工医院、审计科、打击办），十一个车间（铸铁、铸钢、锻造、水机、机械、运机、机修、制氧、木工、热处理、下料车间），四个分厂（建材、铆焊、小件、消防器材分厂）。

第十七条 厂长既要对国家负责，又要对企业全体职工负责，履行以下职责：

1. 必须认真贯彻党的方针、政策和国家的法律、法规。正确处理国家、企业、个人三者利益关系。
2. 保证国家、企业生产计划的完成。
3. 结合生产经营和行政管理工作做好职工的思想政治工作。
4. 关心职工生活，负责办好职工生活福利事业。
5. 定期向党委和职工代表大会报告工作并听取意见。

第十八条 厂长是工厂的工人代表，受国家委托，行使以下职权：

1. 管理、考核、任免副厂长、总工程师、总经济师，并报上级主管机关备案，管理、考核、任免中层行政领导干部。
2. 有权对职工进行奖励和惩罚，对有特殊贡献的职工每年有给3%的职工晋级权；对违反纪律的职工有权处分，直至开除。

3. 对生产经营和行政管理方面的机构设置、人员编制、规章制度的建立、修改和废除做出决定。

对生产经营和行政管理工作中的重大问题在厂级会议进行讨论的基础上行使决策权。

第十九条 副厂长是厂长的助手，在厂长的领导下，协助厂长对生产经营和行政管理工作实行高度的集中统一指挥。在厂长因故不能行使职权时，代行厂长职权。

第二十条 总工程师、总经济师的工作受厂长领导，对厂长负责。

第二十一条 为了集中集体智慧，提高决策质量，由厂长主持厂务会议，对企业重大问题进行讨论研究，并对内部各方面关系进行协调。参加厂务会议的有厂长、副厂长、副书记、总工程师、总经济师、工会主席及厂长指定的若干有丰富生产实践经验的管理干部、工程技术人员、生产工人代表十一——十三人，每月召开例会一次。

第二十二条 厂务会议例会讨论研究的主要内容是：

1. 企业的长远规划、年度计划及保证完成的措施；
2. 企业行政机构设置、重要规章制度的建立、修改和废除；
3. 在国家价格政策允许的范围内，自销产品的上下浮动价格；
4. 国家计划内的职工招收、录用有关事宜；
5. 各项专用基金的使用方案；
6. 需经职工代表大会通过的有关事项；
7. 协调企业内部党政群各方面关系和工作。

第二十三条 厂长办公会由厂长主持，每周一次，参加人员有副厂长、总工程师、总经济师等有关人员。讨论、决定

工厂生产经营、行政管理的日常重要问题。

第四章 企业党委的职责和权限

第二十四条 企业党委在思想政治工作方面负领导责任，对党群工作和思想政治工作实行统一领导，对生产经营和行政管理工作起保证监督作用，其主要职责、权限是：

1. 保证监督党的路线、方针、政策和国家法律、法规的贯彻执行，坚持企业的社会主义方向。

2. 对副厂长等厂级行政干部的任免和中层行政干部的任免提出意见和建议。

3. 加强党的建设，搞好对党员的教育和管理，发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。

4. 负责职工的思想政治工作。

5. 领导工会、共青团、民兵等群众组织和职工代表大会工作。

6. 监督各级领导干部。

第二十五条 党委对生产经营和行政管理工作行使监督时，从厂长到有关人员都要如实提供情况，接受监督。

第五章 企业的民主管理

第二十六条 厂成立职工代表大会，车间成立职工代表小组。

第二十七条 厂中层以上行政干部实行委任制和选举制相结合的制度。

第二十八条 职工代表大会一般每年召开一——二次，行使以下职权：

1. 民主选举厂长。程序是：由上级领导机关提名。职

工代表大会选举，上级主管机关任命。厂长任期四年。

2. 听取厂长工作报告，并提出意见和建议。

3. 讨论通过工厂的工资调整方案、奖金分配方案、内部经济责任制方案、职工培训计划和重要的规章制度。

4. 讨论决定集体福利基金使用方案、职工住宅分配方案及其他重要的集体福利事项。

5. 评议、监督各级领导干部，并提出任免和奖惩建议。

职工代表大会的工作机构是工会。

第二十九条 车间主任由厂长提名，车间职工大会选举（不具备选举条件的例外），厂长任命，任期两年。厂长根据情况可随时任免，不受任期时间的限制。

工段长、班组长由车间主任提名，所在单位全体职工选举产生，任期两年。

第三十条 车间职工代表小组负责定期收集并向车间领导反映职工对车间管理的意见和建议，工人直接参加班组的日常管理。

第三十一条 企业各级领导干部应认真听取职工的批评和建议，自觉接受职工的监督，严禁打击报复。

第三十二条 建立职工来访接待日制度，由企业主要领导负责接待。

第六章 工 会

第三十三条 工会是中国共产党领导的、工人阶级自愿相结合的群众性组织，其主要任务是：

1. 动员和组织职工学习政治、文化、科学技术和经营管理知识，提高职工队伍素质。

2. 组织职工开展社会主义劳动竞赛和合理化建议、技术革新活动;

3. 协助、监督行政办好生活福利事业。

4. 组织职工开展业余文化娱乐和体育活动。

5. 关心职工劳动条件的改善, 监督有关劳动法律、法规的贯彻执行。

6. 维护职工的合法权益。

第七章 车 间

第三十四条 车间的生产行政工作由车间主任负责, 车间主任对厂长负责。

第三十五条 车间主任、党支部书记由一人兼任。设副书记一人, 一般由工会主席兼任。

第三十六条 视车间大小设副主任一——三人, 副主任由主任提名, 厂长任命。

第三十七条 为更好地贯彻厂长指令, 车间主任除行使正常职权外, 还享有厂部下达给车间的月机动奖金额支配权、浮动工资晋级权、屡教不改职工的调出车间权、对犯严重错误职工的停职检查权。

第三十八条 车间每月召开一次党政工团行政工作碰头会, 由主任主持, 协调党政群关系, 统一工作步调。

第三十九条 党支部是党在车间的战斗堡垒, 其主要工作任务是:

1. 宣传党的路线、方针、政策, 执行党委的决议, 保证厂长的指令在车间的贯彻落实。

2. 组织党员学习马列主义、毛泽东思想, 学习党的基本知识和党的方针政策。

3. 对党员进行教育和管理，严密组织生活，坚持“三会一课”制度，开好民主生活会，开展“两先一优”活动。
4. 教育党员努力完成本职工作，发挥党员先锋模范作用。
5. 吸收党员，收缴党费，审查和鉴定党员。
6. 对违犯党的方针政策的党员干部实行监督。
7. 领导车间工会、共青团、民兵工作。

第八章 企业的思想政治工作

第四十条 思想政治工作是一切经济工作的生命线，是提高企业素质、实现企业现代化的政治保证，做好思想政治工作是党委和各级行政领导干部的共同职责。

第四十一条 企业思想政治工作的任务主要是：对职工进行爱国主义、集体主义、社会主义、共产主义教育和科学文化教育、技术业务教育，广泛深入开展“五讲四美三热爱”活动，不断提高职工的政治、文化、技术素质，充分调动各方面积极性和创造性，保证生产建设和各项任务的完成。

第四十二条 思想政治工作要实现科学化，形式灵活多样，做到有形、有情、有趣、有效，方法生动活泼，灌输、陶冶、疏导、激励，寓教育于各种有益的活动之中。

第九章 企业与其他企事业单位的关系

第四十三条 树立全心全意为用户服务的思想，讲究信誉，履行经济合同。

第四十四条 根据上级领导机关统一安排，对中小企业在技术、管理、干部等方面给予扶持和支援。

一九八四年七月八日

企业改革二十条原则

一、创新的原则。社会主义革命本身就是创新，因为中国式的社会主义制度还没有一个成型的模式，社会主义革命和建设的过程，就是社会主义制度本身不断完善的过程。有中国特色的社会主义工厂只有在社会主义制度不断发展、完善的历程中，去开创自己的成功之路。认为现状中的工厂就是社会主义工厂，是极大的误解。真正合格的社会主义工厂必须在改革中产生。

二、实事求是的原则。改革要紧密结合本地、本厂、本部门的实际，切忌不负责任的照搬照转。要实事求是地认识自己的现状，实事求是地消化先进经验，实事求是地把握改革的时机，实事求是地对待荣誉和成绩。

三、以实践为检验改革唯一标准的原则。只要是“有利于建设有中国特色的社会主义，有利于国家的兴旺发达，有利于人民的富裕幸福”，就要敢于排除各种思想阻力、任何制度法规的阻力、错误指导的阻力，锐意改革不动摇。

四、理论指导实践的原则。既敢于实践，又善于实践。注意把实践成果上升为理论成果，不断在实践中丰富和形成具有“朝重”特色的管理思想，使改革的实践成为自觉的实践，提高改革的有效性。

五、具体运用辩证法的原则。坚持两分法，反对片面性。正确处理改革中的精神与物质、生产与生活、民主与集中、奖励与惩罚等关系，牢记“兼治则兴”的道理。

六、思想政治工作寓于生产经营之中的原则。思想政治工作脱离生产经营等于生命的窒息，生产经营脱离思想政治

工作也等于“无源之水”，“两层皮”现象是企业工作背离四项基本原则的表现，应高度重视思想政治工作与生产经营工作两者的结合。

七、永不满足现状的原则。满足现状是工厂前进和发展的大敌。必须始终使自己处于具体的连续的有适宜高度的目标之下，自强不息，攀登不止。

八、综合治理、配套改革的原则。大小配套，横纵协调，统筹规划，平衡发展，始终保持良性循环。

九、重效益的原则。每项改革都以提高经济效益为唯一的出发点和归宿点。

十、高度民主基础上的高度集中的原则。没有民主就没有集中，充分发扬民主，运用民主，建立民主管理秩序是实行高度集中和形成权威的重要因素。

十一、建立宝塔型权威系统的原则。这个权威系统是集权与分权的统一，最高权威与一定范围内权威的统一，层层放权，各司其责。

十二、在分配上，全部以贡献为标准的原则。把现有立功与晋级、住房、转正、定级、困难补助、旅游挂钩的做法，扩展到一切分配领域。

十三、严字当头的原则。严细管理，严格要求，严明法纪，从严治厂出好工厂，出象样的职工队伍。

十四、重奖重罚的原则。重奖，达到最大限度激励、调动职工积极性的程度；重罚，达到足以制止一切违法、违纪和错误行为发生的程度。

十五、以数字为依据的原则。工作考核，领导评价、衡量贡献以数据和事实说话，切忌“假、大、空”。

十六、博采众长，为我所用的原则。要眼观六路，耳听

八方，把学习和吸收先进经验放在头等重要的位置上，使外来经验朝重化，以此作为丰富自己、提高自己的必要手段。

十七、既重效果也重形式的原则。行之有效的形式是对一项改革内容的确认和使其继续发展的保证。重视形式主要是重视基础工作建设，基础工作保证改革，改革促进基础工作的完善。

十八、一切工作开展竞赛的原则。把每个岗位、每个职工都组织在不同内容的竞赛之中，以竞赛促效率，促质量，促管理，促精神状态。

十九、一分决心，二分措施的原则。决心，必须有可靠措施的保证，才真正称其为完整的决心。不下没有实际措施的决心。

二十、思想政治工作的改革贯穿经济改革始终的原则。经济改革需要思想政治工作，思想政治工作需要在改革中提高自己的地位，思想政治工作要在继承优良传统的基础上，在目的、方法、内容、形式上全面创新，在这个问题上，各级党政干部共同负有义不容辞的责任。

一九八四年六月

全面质量管理条例（草案）

第一章 总 则

第一条 坚持质量第一的方针，是社会主义企业经营管理的根本思想。不断提高产品质量，努力增加品种，降低成本，生产物美价廉、适销对路、让用户满意的产品，增加社会经济效益，是企业根本任务。

第二条 质量是企业的生命。企业必须坚持数量和质量统一。讲求生产的有效性，发展技术，保证质量，创第一流产品，提高产品竞争能力，使企业取得最大的经济效益。

第二章 质量管理机构及保证体系

第三条 管理机构是质量管理的组织保证体系，只有协调、效能的机构，才能保证工作质量。为此，厂部设立质量管理委员会。由厂长、管理干部、工程技术人员和工人代表组成。委员会的主要任务：

1. 讨论研究工厂产品质量发展规划、质量计划（包括质量升级计划、指标计划和质量改进措施计划）。
2. 讨论、审议创优质产品、名牌产品发展计划。
3. 评审质量活动成果。
4. 讨论研究质量奖惩方案。

各单位结合具体情况，设立三——五人质量领导小组，

负责部门质量管理工作。

第四条 厂长负责全厂质量管理工作。企业管理办公室在厂长领导下，兼负综合性日常质量管理工作，推广运用先进质量管理技术，开展质量教育，督促质量计划执行，检查各部门工作质量。

第五条 质量检查科，是企业质量监督、检查部门，受厂长或厂长委托分管副厂长负责。质量检查科主要任务：

1. 领导、管理、调配全厂质量检查人员。
2. 负责监督产品质量标准贯彻执行。
3. 按技术标准和定货合同代表工厂和用户对产品质量进行严格检查和验收。

4. 负责对原材料、外购件、半成品、产成品及工序的质量检查工作。

5. 负责签发新、老产品投产，出厂的质量检查合格证，对不合格产品，有权拒绝发合格证，并对工作失职负责。

6. 有权向厂长或上级主管机关报告本厂与协作厂产品质量状况，并应受到保护。对反映情况失实负责。

第六条 任何单位和个人都不得干预检查部门的正常工作，对无理辱骂、殴打、扰乱检查人员工作者，应予严厉惩处。不准检查人员以个人私情，任意放宽检验标准，一经发现，即以利用职权谋私论处。

第七条 企业必须建立完善的业务流程、工作标准、质量信息等质量管理保证体系，使各项业务工作达到标准化、程序化、效率化。

从产品开发、设计、制造到销售建立一套严密协调管理机构，明确责任，规定部门、岗位工作标准和作业标准。保

证管理信息畅通。按一九七八年厂部颁发的各部门、各类人员岗位责任制朝重字（1982）34号颁发的企业管理程序和朝重字（1981）4号文件《关于处理产品质量厂内外反馈的几项规定》执行，完善质量管理保证体系。

第八条 健全质量管理会议制度。每月一次业务协调会，每季一次质量管理全委会和全厂质量调度会，由厂长主持召开。

确定每年五月、九月定为全厂质量安全活动月，推进工厂方针、目标的实施。

第三章 产品质量监督和检查

第九条 根据规定的质量标准，对工厂的设计、制造、销售全过程进行质量监督和检查。

第十条 在设计、制造过程中，首先做好试制前调研、制订方案，产品、工艺、试制、试验和鉴定等，严格按科学办事，不准搞边设计、边试制、边修改和不经试验鉴定盲目投产的做法。

第十一条 在生产过程中，各部门必须保证工作质量，生产计划单位，保证合理储备、加工周期、科学编制作业计划，做到均衡生产，技术部门保证图纸、工艺规程和技术文件的正确、完整、统一、清晰，并符合标准规定，不得任意降低质量要求，编制工艺规程，应考虑质量检验方法和量具设计与定货，物资部门供应满足质量要求的各种原、燃、辅助材料，建立完善的思想政治工作保证体系，保证产品制造质量。

第十二条 零件回用、材料代用，必须保证产品性能和寿命，并经技术部门同意，特殊件回用、材料代用，须经技

术厂长或总工程师批准、检查部门登记入档。

第十三条 企业技术标准一经批准发布，就是工厂的法规，各部门必须严格执行，不得擅自更改或降低标准，对因违反标准造成不良质量后果和损失的，要视其情节，分别予以批评、行政记过或经济制裁处分。

第十四条 对原材料、协作件、半成品验收及成品检查，按标准进行，凡不符标准，一律不列计划完成数，不计产值，但对生产手段不具备，必须有领导人负责签字（技术厂长），方准计产，出厂。

第十五条 新产品投产前，必须制订好技术标准，无标准和技术文件不全，不能试制，没取得合格证，不能投入市场，不能领取注册商标。

第十六条：标准的制订、修改、废除和管理，统由标准部门负责。

第十七条 各项工作必须执行上道工序为下工序服务，在制造过程中，凡上道工序质量不合格的产品件，不准进入下道工序，在制品、环境卫生、现场管理，不符质量要求，下班有权拒绝接班，否则按当班者失职和责任处理。

第十八条 严格入库物资检查和验收，凡不合格的原材料，应提出退货或拒收，不准投产，否则造成经济损失由接收者负责。

第十九条 机器设备安装牢固、整齐、适当、不挤（摆放）、不脏（污尘）、不噪（音）、不过分震动、不漏（油），对齿轮、皮带盘、滚筒、转轴、锯齿、刨刃、剪冲设备要密封，有防护装置，并有良好的安全装置，保持设备良好运转，执行全优设备规定、设备分类标准和润滑标准等规定，严格例保，强制保养制度，保持设备完好率在92%以上（大

型精密设备95%以上)。

第二十条 确保工装、胎具、卡具、刃具等精度质量，对二级以上工装必须由工装工具科和使用单位共同验证，合格后准予使用，并要定期检修，保证工装质量。二级工装造成质量事故，由工装工具科负责。

第二十一条 加工过程质量控制：

1. 操作者要熟悉工艺规程，要严格执行工艺规程和纪律，凡不执行工艺规程和工艺纪律，经检查发现，坚决制止，不听劝阻者，令其停止工作，造成经济损失者要加重惩罚。

2. 废品件严禁转入下道工序，返修件必须在本工序内返修完毕，对违反者，检查发现，对下达指令者和自行转出废品件混入下道工序者，取消当月全部奖金。

3. 加工过程，因铸件等内在缺陷，不留二次加工余量，不经检查同意，而加工致废时，一律按责任废品处理，但在加工中，主要部位已完工，卸活可能致废时，操作者必须请示车间技术主任或有关技术人员意见，否则按责任废品处理。加工最后一刀内废，必须通知检查员，确认后，可按料废处理。

4. 加工零件超差，不得擅自补焊或自行找料代替，发现后要严加处理，一般要加倍罚款，严重者予以行政处分。

5. 因图纸、工艺或加工路线单不全，互相矛盾，修改无人签字以及不符修改手续的加工件，操作者有权弄清后进行加工，并填写反馈单，查清责任。

6. 对检查人员漏、错检按责任事故处理，并承担经济责任。

7. 零部件运转，严禁磕碰划伤，按一九七八年厂部下

达防止磕碰划伤十四条规定执行。

第二十二、二十三、二十四条 (略)

第二十五条 凡未经检查科同意的返修件，一律按擅自返修处理，或返修后不经复检使用，一律按不合格品处理，由决定者承担经济责任，参照朝重字(1982)35号文件规定执行。

对废品、回用品管理不当，造成质量问题和经济损失，由管理者负责。

第二十六条 对重大零件及复杂件划分暂按朝重字(1982)35号文件规定范围确定，凡大件、复杂件出现缺陷后，采取合理方法修理，能保证质量，经技术厂长批准，按合格品处理，但要记录登记，存档备查。

第二十七条 零件装配前，必须进行表面清理，未经清理的零部件不准装配，如发现时检查人员不准验收，并追查操作责任，造成贻误生产由车间负责。

第二十八条 对不合格件装配直至售后，经发现，要追查操作者责任，并予以经济制裁、行政记过或降级处分。

第二十九条 对未经办理回用手续的缺陷件，进行装配时，必须解体复检，在解体过程中，造成零部件划伤、研伤、损坏、尺寸精度发生变化，操作者要负经济责任。

第三十条 装配检查人员，按装配工艺守则检查，凡不执行工艺守则进行装配，先指正、劝阻，不听劝阻者令其停止工作，造成后果，追查操作经济责任。

第三十一条 装箱随机文件齐全，装箱时由检查、装箱和包装人员共同到现场监视，出口援外产品，禁止装入带印刷字迹的纸张，保卫部门监视包装、封装，对国内外产品出厂包装不合格，必须返修。

第三十二条 加强计量工作。(略)

第四章 产品质量控制

第三十三条 产成品完工经检合格后，由检验部门发给产品合格证，按包装标准进行包装，经检查合格办理成品缴库手续。

第三十四条 库存保管的产成品，不经检验部门允许，任何人不得擅自取出顶件使用，否则以破坏销售论处。

第三十五条 多箱包装必须集中编号存放，不得混放，并对产成品包装垫起距地面100mm，以防潮湿。在保管中产品锈蚀、丢件要追究供应科责任。对于失职、渎职造成损失，要追究经济责任。

第三十六条 成品发运前三日，由发运组通知检查科，到成品库进行现场复查包装、起吊、名称、编号、用户、运往地址及漏包状况，经复检合格后准予出厂。

第三十七条 产品销售，必须严格执行合同规定，发出商品，保证按期完成。对不合格质量要求的产品，一律不准销售，已售产品，要包退、包修、包换。合格产品出厂后，保修期为一年。

第三十八条 有缺陷件产品，未经批准回用，一律按不合格产品处理，不准缴库。如占作业面积，检查部门签证、技术厂长批准，可暂按代保管产品入库，由生产科限期处理，有缺陷件产品应列入在产品之内，不应计算品种，待全部产品完成后，由生产科负责补件，检查合格后，供应科凭“合格成品库单”正式验收。

第五章 产品销售技术服务及产品质量档案

第三十九条 销售技术服务，在企业经营中具有重要地位。主要服务方式：用户咨询、现场服务、提供成套设备、安装技术和零备件、为用户培训人员等。对用户来人、来电做到二十四小时内予以答复。统由质量检查科办理。

第四十条 质量档案管理，按下列内容记载：

1. 用户名称、电话、电报码、地址、银行、帐号。
2. 产品名称、编号、规格、型号、数量、技术文件状况、完成和发运时间、零备件供应。
3. 对大型成套产品、单件小批产品有缺陷件、回用件、代用材料、批准单位人签字等均一一记载。
4. 对合同规定服务方式、内容、时间、费用处理。
5. 售后服务史记载及用户对产品要求和意见。
6. 国内外产品说明书、合格证、装箱、成品检查记录卡、成品回用通知单，由检查科存档。国内销售产品存档三年，国外销售存档五年。由质量检查科负责。

第六章 厂内外质量纠纷处理

第四十一条 厂内单位间协作质量纠纷，检查科实行仲裁检验。各部门与检查部门发生质量分歧，可提交技术厂长（或总工程师）实行一次性仲裁。

第四十二条 产品出厂后，用户提出索赔，较大技术问题需技术厂长或总工程师批准，一般问题检查科处理。涉及产品制造质量，由用户服务科会同有关人员，进行现场调查，严格区分责任，坚持原则，妥善处理。对较大制造质量问题，应报厂部批准后进行处理，存档备查，并追查造成质

量事故的责任者。

第四十三条 对用户提出申诉案件，由计划销售部门派人代表厂方进行答辩。严格按法律程序办理。

第七章 群众性质量活动（略）

第八章 创优质、名牌产品的规定（略）

第九章 全面质量教育

第五十条 全面质量教育，由企业管理办公室统一安排。各单位每月必须保证两小时授课时间，并纳入质量管理考核内容。

第五十一条 技术培训，由主管教育厂长领导，教育、工会、劳资部门具体负责，进行统一安排培训内容、要求、目标及考核办法。各单位有兼职负责人抓这项工作。凡技术考核不合格者不能上岗。

第十章 质量奖罚及统计考核

第五十二条 实行优质优价，厂内产品经检查为优质产品，每台嘉奖500元，对优质产品收益，可做各单位质量奖励使用。

第五十三条 质量奖罚标准，按朝重字（1982）35号文件执行。

第五十四条 用户反馈由于工艺或设计技术质量事故，造成经济损失，影响信誉，应扣回责任者奖金，取消质量标兵称号，当年不评先进。

第五十五条 对创优质产品单位、质量无废品的班组和

个人，都要分别给予立功、嘉奖。

第五十六条 质量事故包括一般、较大、重大三种。损失价值500元以下为一般事故，500~1000元为较大事故，1000元以上为重大事故。

第五十七条 质量事故范围的确定：

1. 凡因指挥生产错误或操作不当，造成重大零件废品者。

2. 管理不善造成关键铸件、出口援外件废品者。

3. 经对某一质量问题一再强调，未经采取措施，继续造成废品者。

4. 图纸、工艺、材质、材料规格、加工尺寸造成批量废品者。

5. 成品预检合格后，因操作不良造成研磨、损伤零件造成损失者。

6. 成品入库，因运输、保管不良造成质量事故影响出厂者。

上述范围，一般、较大、重大质量事故均按第五十六条规定标准确定后，对责任者可按朝重字（1982）25号文件规定执行，对重大质量事故，视其情节，可给予降级等处分。

第五十八条 产品质量技术指标，没达到厂内先进水平的，或没有开展全面质量管理的，不能评先进单位。

第五十九条 任何人在产品质量上，由于玩忽职守、不负责任、弄虚作假、以次充好、欺骗用户、造成经济损失的，或打击报复揭发人的，都要追究责任，严肃处理。

第六十条 各单位按厂部下达质量计划的考核指标，坚持月调度分析，季检验考核，半年评比，报厂部。

第六十一条 对规划创优质产品和重点产品质量，每季

组织一次检验、评比，列名次公布产品质量稳定提高率、优质产品率、全面质量管理进展和成果等。

第六十二条 质量统计、票证，原始记录清楚、齐全，每月有产品质量分析报告，报厂部。

第六十三条 本规定与上级规定抵触，按上级规定执行。

第六十四条 从九月一日试行。

第六十五条 条款规定解释权在厂部。

一九八二年八月二十日

一九八三年政治工作目标计划试行办法

一九八三年政治工作要以十二大精神为指导，以“两个文明”建设为核心，实行目标化管理，把无形的政治工作变为有形的政治目标，不断提高职工的思想觉悟，保证厂方针目标的实现，为四化建设做出新的贡献。

一、工作目标

根据我厂实际情况，政治工作主要考核十六项指标。即：1.党员合格率95%；2.“三会一课”率100%；3.文明职工率90%；4.宣传稿件40%；5.党员违纪率0.5%；6.先进职工率40%；7.职工完成任务率98%；8.群体活动普及率95%；9.生活问题解决率90%；10.民主管理工作落实率100%；11.职工违纪率1%；12.团员合格率90%；13.民兵骨干作用率90%；14.双补合格率：文化补习累计合格率40%，技术补课累计合格率30%；15.计划生育率100%；16.违法犯罪率0.2%。

二、工作标准

合格党员标准：认真执行党章，履行党员义务和权力。能带头学习马列主义、毛泽东思想，学习技术业务，考核成绩及格以上；能带头执行党的路线、方针、政策，响应党委号召，积极完成组织分配的工作，在各项活动中起表率作

用；能努力完成和超额完成生产（工作）任务，在劳动、工作中起骨干带头作用；能带头做群众的思想政治工作，有互助对象，经常找群众谈心，每月家访一次；能带头遵章守纪，开展批评与自我批评，勇于向不良倾向作斗争；争当优秀共产党员和先进生产（工作）者。

三会一课：党员大会、支委生活会、党小组会、党课。

文明职工标准：能遵守《职工守则》，做到七要七无。即：要团结友爱，无打架斗殴；要家庭和睦，无虐待老人和放纵子女违法犯罪；要邻里互助，无邻里不团结现象；要遵守劳动纪律，无旷工；要实事求是，无弄虚作假；要爱护国家财产，无损坏公物行为；要遵守社会主义公德，尊老携幼，见义勇为，助人为乐，无违法乱纪现象。

宣传稿件：投稿踊跃，报道及时，事实准确，文字生动。

党员违纪：指搞特殊化，不正之风，发生政治性事故，违纪案件，受党内处分者。

先进职工：指劳动模范、先进生产（工作）者、标兵和立功者。

职工完成任务：指有工时考核的一线工人（包括集体操作）按月份完成定额工时，无工时的管理、服务人员考核其本职工作完成情况。病假、事假、公出等正常缺勤按出勤天数计算。

群体活动普及：绝大多数职工能常年坚持做广播体操，参加各种体育活动。做到运动会年年开，月月有比赛，天天有活动。

生活问题解决：指坚持定期研究困难补助。对职工的婚、丧、病、伤、退、育及时走访。搞好妇女病普查普治。

定期进行生活检查。为职工解除后顾之忧。

民主管理工作落实：职工代表定期活动。发动职工积极提合理化建议。职代会代表提案及时处理，督促解决，检查落实情况。按照党委部署做好车间干部的民主选举和科室干部的民主评议。

团员合格标准：认真执行团章，履行团员义务和权力。能努力学习政治、文化、技术、业务；能响应党的号召，积极完成团组织交给的各项工作；能积极参加生产劳动，努力工作，带头完成生产任务；能自觉遵守国家法律和厂内规章制度，维护社会公德，带头做好事；能主动团结青年，帮助后进青年，经常找青年谈心，做思想工作；实行晚婚、晚育。

民兵骨干作用：能带头完成生产、工作任务，积极参加军事训练。爱护武器装备，无丢失、无损坏、无锈蚀。积极承担执勤、警戒等突击性任务，争当劳武能手。

职工违纪：指受警告、记过、开除厂籍等行政处分。

双补合格：指双补对象经过培训，考试全科合格（包括文化、技术）。

计划生育：指四率达到规定指标（计划生育率、一孩率、综合节育率、晚育率）。

违法犯罪：指拘留、教养、判刑等刑事处分。

三、基本措施

（一）十六项指标分别由九个职能部门和各党支部共同承担。职能部门承担单项指标，各党支部承担和本部门有关的全部分解指标，层层保证计划的实现。

（二）领导亲自抓，上下一齐动，形成一个完整的计划

组实施体系。实行三级管理：党委、职能科室、党支部。党委领导扩大有一定实践经验的同志组成班子，负责计划指导工作，每季度活动一次。九个职能科室在保证本部门具体计划指标完成的前提下，对自己负责的单项指标要分析、掌握动态，发现问题，及时采取相应的解决措施。各党支部要做到心中有数，从基础工作抓起，保证指标的实现。

（三）教育各级干部端正态度，提高认识，增加自觉性。主动互通情报，做到上情下达，下情上达。处理好两个关系：职能部门与基层支部的关系，政治工作与行政工作的关系。

（四）常年坚持搞好“三个竞赛”、“四个教育”、“五项活动”。

三个竞赛：为四化立功竞赛；文明车间、科室、班组、职工竞赛；以五好家庭为核心的“八好”竞赛。

四个教育：三史教育、法制教育、道德教育、对党员的党章教育。

五项活动：五讲四美三热爱活动、学雷锋学先进活动、帮青活动、群众活动、评先进树标兵活动。

（五）健全考核评比制度。由党办组织有关部门定期考核和不定期抽测。建立统计制度，各单位按季填报计划执行情况。逐步把指标完成情况同奖励结合起来，把平时计划执行情况同年终评比选模结合起来。

实施政治工作目标计划是一次尝试。指标考核是各部门工作的一部分，各党支部要根据本单位实际情况，统筹考虑，全面规划。提高工作质量和工作效率。在实践中，逐步完善目标计划管理工作。

一九八三年四月

政工人员岗位责任制

厂党委办公室主任责任制度

职 务

1. 督促检查上级指示和厂党委布署的工作任务贯彻执行情况。
2. 搜集、整理和调查全厂党委工作中的问题和资料，起草党委综合性工作计划、总结、决议和党委工作报告。
3. 根据党委的指示，组织与安排各种党的会议和定期专业性会议，整理好有关记录，印发党的决议，并检查决议贯彻执行情况。
4. 负责文件、函件资料和审批管理，保证及时传递，掌握文电办理落实情况，并做好文件和资料的立卷、归档、打印工作。
5. 负责厂党委印签启用，介绍信管理与使用。
6. 负责做好收发室信函、电报收发办理、外来人员接待手续。
7. 接待处理人民的来信来访。
8. 处理党委临时交办的各项任务。

职 权

1. 有权向全厂各党支部索取必要的资料。

2. 有权检查各单位对党的决议、党委布置的工作和文书档案管理工作执行情况。

3. 有权向党支部催办上级机关限期完成的工作任务。

职 责

1. 对公文、函件、电报传递不及时，耽误工作负责。

2. 对机密文件和现行档案管理不严，发生失密、泄密或丢失损坏要负责。

3. 对印签使用不当负责。

4. 对打字文件的质量不好负责。

5. 由于工作不深入，搜集和整理的资料不属实，影响工作负责。

6. 对检查发现的重大问题，未能及时反映情况，以致工作遭受损失负责。

7. 对收发室和电讯产生不良影响负责。

组织部部长岗位责任制

组织部长在党委直接领导下，负责组织部全面工作。

一、组织全部同志认真贯彻执行党的组织路线和干部政策，落实党委的决议和指示及上级交办的各项工作。

二、负责组织了解全厂干部、党员和班子建设情况，掌握干部对党的政策决议执行情况及调动使用情况，并有权对干部谈话和教育，向党委报告工作，并为党委决定有关干部问题和组织工作提供意见。

三、负责组织部务会，组织讨论全部工作计划，审查有关党员、干部报表、总结，研究决定部内各项业务，提出全

厂组织工作安排意见。

四、负责组织召开组织干部和组织工作方面的会议，组织掌握党组织发展方面的政审工作，并指导基层组织工作。

五、抓好部内日常各项管理工作，坚持组织工作的各项制度。

六、抓好部内人员革命化建设，组织安排部内政治业务学习、生产劳动和各项活动，关心大家的思想和生活，发挥每个人的积极性。

七、认真学习马列主义、毛泽东思想，学习业务技术、管理知识，带头执行党的路线、方针、政策，坚持革命原则，密切联系群众，不断提高思想和工作水平。

八、对一般干部的选拔使用不当，对干部违法违纪没及时掌握和提出处理意见，对因审查不当、在档案材料中及各种组织工作中出现的问题，对没有认真组织实施职责范围内的决议的各项任务出现的差错和损失要负责。

宣传部部长岗位责任制

宣传部部长在党委的直接领导下，负责宣传部的全面工作。

一、组织全部同志认真贯彻执行党的方针政策，落实党委决议和指示及上级交给的各项任务。

二、负责组织制订宣传工作规划并且组织实施。

三、负责组织讨论制订全部工作计划，主持部务会议，研究决定部内各项业务，提出全厂宣传工作安排意见。

四、抓好典型经验的交流，做到思想有调查，情况有反映。

五、抓好部内日常各项管理工作，坚持宣传工作的各项

制度。

六、抓好部内人员革命化建设，组织安排部内政治业务学习。

工会主席、副主席岗位责任制

1. 必须认真贯彻执行党和上级工会组织的有关工运的方针、政策，贯彻执行厂党委交给工会的各项任务。

2. 组织落实会员代表大会提出的任务和决议。

3. 主持工会全面工作，制订工会年、季工作计划的安排意见，督促检查工会工作计划的执行情况。

4. 定期向会员代表大会报告工作。

5. 经常抓好工会干部的自身建设，坚持学习、生活制度，提高干部维护厂风厂纪的自觉性。

6. 副主席协助主席工作，并分担一定业务；主席不在时，代行主席职责，主持工会全面工作。

一九八四年为四化立功方案

根据党的十二大和工会十大更大规模地开展“双先”活动的精神，为全面开创新局面，破旧创新，系统改革，结合我厂具体情况，特制订一九八四年为四化立功方案。

总 则

第一条 为四化立功是工人阶级贯彻党在新时期的总路线，为四化多做贡献的活动；是更大规模地开展“双先”活动的重要内容，广泛调动和发挥职工群众的主动性和创造性，掀起一个以做主人、增效益为中心的比学赶超的竞赛热潮，促进社会主义物质文明和精神文明建设，决定在全厂继续广泛深入地开展为四化立功的活动。

第二条 立功的原则

1. 坚持三性：就是坚持立功条件的先进性、内容的广泛性和立功方法的灵活性； 2. 实行五挂钩：即立功竞赛和生产奖励挂钩；立功和评先选模挂钩；立功争先和入党提干挂钩；立功争先和晋级转正挂钩；立功争先和分房等福利待遇挂钩； 3. 用事实和数据说话，加强民主监督。凡需请功时，都要作到张榜公布，征求意见，层层负责，审查批准。

第三条 立功形式：一种是定期记功，一种是随时记功。凡本厂职工（包括学徒工、集体工），坚持社会主义道路，拥护党的方针政策，遵守国家法律和厂内各项规章制度，讲文明礼貌，在生产、工作或政治活动中建立功绩者，均可立功授奖。

第四条 凡是具备下列条件之一者，分别情况，记三等功、二等功、一等功、特等功，并授予荣誉称号。

1. 凡有工时定额的工种，在规定的考核时间内达到“立功条件中质量、效率核算表”标准的，本人一贯服从分配，遵守纪律，无设备事故，环境清洁，安全无事故，可分别荣立三等功、二等功、一等功。

2. 勇挑重担，抢干累活、难活，协作风格高，解决生产关键有突出贡献，而质量和效率又能完成生产计划规定标准者，可按其贡献分别荣立三等功、二等功、一等功（各支会按5%左右的数额掌握）。

3. 机动车驾驶员，必须按计划超额完成运输任务，做到文明礼貌，遵守纪律，安全行车，车辆完好，保持月月被评为文明车，出勤率95%以上，百公里小修费节约40%，节油率10%以上者，可记三等功；各项标准达到上述要求，节油率达到15%以上者，可记二等功；全年各项指标高于上述标准，并有突出贡献者，可记一等功。

由于各车辆性能和用途不同，安全行车里程标准由本部门制订，严格控制。

4. 在技术革新和技术协作活动中有重大贡献者，其立功标准，按厂部（1983）141号文件执行。

5. 凡在做主人、增效益的活动中，积极提出合理化建议，经采纳并取得显著效果者，可视情况立功。

6. 提倡勤俭办厂，加强经济核算，节约开支。利用业余时间搞物资回收和修旧利废，凡节约1,000元以上者，可记三等功，节约5,000元以上者，可记二等功；节约10,000元以上者，可记一等功。计节约价值不包括八小时之内修旧价值。

凡符合5、6两条的立功数据，必须由本单位送主管部

门审核签字后上报，否则不予受理。

7. 在生产和工作中，能及时发现并排除事故隐患，英勇献身，避免了重大人身、设备事故的发生，经安全科鉴定后，可视情况记功。

8. 加强精神文明建设，积极开展“五讲四美三热爱”活动，在维护社会治安，抢救国家财产，保护人民生命财产安全，助人为乐，挽救失足青年，为25周岁以上未婚青年介绍对象的，以及在其他政治活动中做出显著成绩的，可视情况记功。

9. 广泛开展各种形式的竞赛活动，凡在同业务竞赛中季度评比获优异成绩者（占参加同业务竞赛的1/2比例掌握）记三等功一次；全年三次被评为标兵者可增加一次二等功（参加同业务竞赛的专职业务人员不在本单位请功，但有其他方面重要贡献者除外）。

10. 加强体育锻炼，普及群体活动，凡在地区以上的各种比赛中取得冠军称号，为厂争得荣誉的，视情况分别给予记功。

11. 大力开展职工文化、文艺活动，凡参加市以上各种比赛，取得先进称号，为厂争得荣誉，视情况分别给予记功。

12. 凡无工时定额的工种和职能业务人员，一律经本单位制定具体的申请立功标准，报厂工会审查批准后施行。

第五条 记功及奖励

1. 坚持记事、记功的办法。各车间、科室、班组都要健全有人负责记事，及时填写干部、工人考核簿，没有记事的（包括生产数据和先进事迹）不予记功。

2. 实行定期考核记功和随时考核记功两种办法，凡有指标数据的一线工人（包括汽车驾驶员）每半年按条件评议

记功；无指标数据的辅助工人（包括各类服务员）、各职能科室工作人员和工程技术人员等，均据批准后的立功标准，每半年记功一次；参加同业务竞赛的人员每季度记功一次；技术革新、节约利废、精神文明建设和文体活动中作出突出贡献者，随时请功记功。

3. 记功手续：凡荣立一、二、三等功者，一律由车间、科室工会根据记事考核簿填写立功呈报表，经车间、科室党支部讨论同意，报厂工会审查，由厂评委会批准，厂长授功；随时记功，二等功由书记、厂长和主管厂领导批准，三等功由主管厂领导和工会主席研究批准；特等功报市工会审查、市政府批准。

4. 奖励办法：主要贯彻以荣誉奖为主，物质奖为辅的原则，荣誉奖主要发立功证，登立功亭，宣传事迹；除年终根据情况发给一次性的少量奖金外，平时不发奖金。

第六条 立功活动在厂党委的领导下，由行政和工会共同负责，厂工会负责日常工作。

第七条 本条例经广泛征求广大职工意见，做了第四次修改，未尽事宜的有关解释由工会办理。本条例如与上级精神不符时，以上级文件为准。

第八条 开展为四化立功活动是一项严肃的政治工作，各单位在记功过程中，必须按条件认真评议，严格审查，凡发现弄虚作假者，除取消本人立功荣誉称号外，对单位有关负责领导给予严肃批评或处分。

一九八三年十一月一日

关于班组长、工段长、有关 科员责任奖金的规定

根据责、权、利相结合的原则，对班组长、工段长和车间、科室一级科员、繁忙岗位责任奖金和加奖规定如下：

一、班组长

班组人数十人以下，责任奖金四元；

班组人数十一——二十人，责任奖金六元；

班组人数二十一人以上，责任奖金八元；

二、工段长责任奖金十元。

三、一级科员和繁忙岗位

繁忙岗位奖六元；

一级科员责任奖八元。

繁忙岗位的一级科员：责任奖十元。

四、科以下独立单位的领导人责任奖金十元。

厂半成品库库长、厂大库库长、计量室主任、化验室主任、印刷所所长、描图社主任、俱乐部主任、警卫班长、重型商店主任、农场场长、食堂和快餐部管理员、服务队队长、托儿所所长、幼儿园园长、房管所所长。

五、下列单位负责人责任奖五元：

浴池管理员、重型餐厅炊事班长、液化汽站站长。

六、责任奖发放应和工作效果挂钩。工作质量低劣，造成经济损失或不良的政治影响时，应减发直至取消责任奖金。

一九八三年四月九日

