

# 首都企业家

2019.5

总第 315 期

(内部资料 免费交流)

京内资准字 2018-L0087 号

CAPITAL ENTREPRENEURS CLUB

编印单位: 首都企业家俱乐部

深切缅怀  
我们的老领导  
袁宝华同志



袁宝华

## 袁宝华同志逝世



中国共产党的优秀党员，久经考验的忠诚的共产主义战士，我国经济管理领域的优秀领导干部，著名的经济学家、经济管理专家、教育家、原中共中央顾问委员会委员，原国家计划委员会副主任，原国家经济委员会副主任、党组书记，中国人民大学原校长袁宝华同志因病医治无效，于2019年5月9日7时37分在北京逝世，享年103岁。

袁宝华同志是首都企业家俱乐部的创始人之一，自1985年首都企业家俱乐部成立至今一直担任总顾问。是首都企业家的良师益友，为首都企业家队伍建设作出了重要贡献。

## 袁宝华同志告别仪式在北京八宝山举行

5月21日上午，原中共中央顾问委员会委员，原国家计划委员会副主任，原国家经济委员会副主任、党组副书记，中国人民大学原校长，首都企业家俱乐部总顾问袁宝华同志的告别仪式在北京八宝山大礼堂举行。

党和国家领导人习近平、李克强、栗战书、汪洋等送了挽联。

党和国家有关部门负责同志与首都各界人士近千人参加了告别仪式。

首都企业家俱乐部理事长宋志平、首都企业家俱乐部顾问陈兰通、沙叶、陈清泰；原常务副主任董玉麟、首都企业家专家委员会委员李泊溪；首都企业家俱乐部主任（秘书长）王兵、首都企业家俱乐部副主任曹明新等部分俱乐部会员单位领导参加了告别仪式。

（首都企业家俱乐部报道）





2019年5月9日，首都企业家俱乐部总顾问袁宝华同志因病医治无效去世。首都企业家俱乐部蒙受了巨大损失。

袁宝华同志是中国企业管理科学的奠基人之一，是我国企业整顿和企业改革的推动者、是企业法制建设的践行者、是我国职工教育工作的开拓者、是我国企业思想政治工作的促进者、是我国经济领域全国性社会团体组织的倡导者，是企业家的良师益友。

30多年来，袁宝华总顾问始终热情地关心、指导着首都企业家俱乐部的建设成长，充分肯定企业家的地位和作用，努力为首都企业家从观念、法制、机制等方面培育健康成长的外部环境。

为了深切怀念袁宝华总顾问，我们出版了本期专辑，回顾了袁老与俱乐部相濡以沫的共同经历；整理了国务院原总理朱镕基和俱乐部首任理事长、荣誉理事长陈锦华对袁老的高度评价；发表了俱乐部理事长宋志平和常务副理事长徐和谊的怀念文章；还转载了中国企联的有关报道。籍以铭记袁宝华总顾问的不朽功绩。

# C O N T E N T S

## 目录

SHOUQUQIYEDIA



### ■ 卷首语 Preface

#### 深切缅怀我们的老领导袁宝华同志

06 / 袁宝华同志生平

12 / 国务院原总理朱镕基赞誉袁宝华同志

14 / 全国政协副主席、首都企业家俱乐部第一任理事长生前谈

袁宝华同志

16 / 袁宝华与首都企业家俱乐部

24 / 宋志平：耳边音犹在 如风暖心怀

28 / 徐和谊：企业管理的燃灯者

30 / 博学谦和的榜样 廉洁自律的典范

34 / 朱 焘：百年风雨家国情

40 / 缅怀袁宝华同志挽联

42 / 袁宝华：回忆敬爱的周恩来总理

44 / 袁宝华论社会主义企业管理(连载)

——中国企业如何实现管理现代化

封底 / 首都企业家俱乐部为袁老敬呈的晚联



编印单位：首都企业家俱乐部

主 编：王 兵

副 主 编：魏新志 段孟娟

编 委：朱永洁

美 编：李 波

京内资准字：2018-L0087号

编辑部地址：北京未来科学城七北路9号

北新中心A座三层

邮 编：102209

电 话：(010)57868891

(010)57868890

传 真：(010)57868870

网 站：www.chinacec.com

电子信箱：chinacec@sina.com

印 刷：北京中华儿女印刷厂

印 数：1500册

发送对象：会员单位

出版日期：2019年6月5日



俱乐部微信服务号

## 袁宝华同志生平



中国共产党的优秀党员，久经考验的忠诚的共产主义战士，我国经济管理部的优秀领导干部，著名的经济学家、经济管理专家、教育家，原中共中央顾问委员会委员，原国家计划委员会副主任，原国家经济委员会副主任、党组副书记，中国人民大学原校长袁宝华同志因病医治无效，于2019年5月9日7时37分在北京逝世，享年103岁。

袁宝华同志，1916年1月13日出生，河南南召人。1922年至1934年，先后在南阳第四小学、南都小学、南阳五中、河南大学附属高中学习。1934年考入北京大学，先后在数学系、地质系学习。他在青少年时代就阅读大量进步书籍，接受进步思想，追求真理，积极向党组织靠拢。在北京大学学习时，参加了一二九运动。1936年2月加入中华民族解放先锋队并担任北大分队组织委员，参加革命工作。同年5月加入中国共产主义青年团，同年9月转为中国共产党党员，任北京大学党支部宣传委员，在党的领导下从事抗日救亡运动。

抗日战争全面爆发后，袁宝华同志受党的派遣，参加平津学生南下宣传团，回家乡河南组

织群众开展抗日斗争。先后担任河南开封及南阳平津同学会执委会委员，中共南阳特别支部委员、南召县自卫团政训主任，中共南召区委委员、中共南阳中心县委委员，中共豫鄂陕边区工委委员、中共豫西南特委(地委)委员兼南召县委统战部部长。他按照党的指示，运用巧妙的斗争策略宣传抗日，发动群众，组织抗日武装。他1940年底到延安，进入中共中央党校学习；1941年3月到中央组织部任秘书处干事，从事干部调配工作。经过延安整风和对马列主义理论系统的学习，他的政治觉悟更加成熟，革命意志更加坚强。

抗日战争胜利后，袁宝华同志赴东北开展工作。1946年1月起，先后担任中共通鲁地委城市工作队队长，中共吉江省委干部科科长兼吉江建设学院副院长，中共乾安县委副书记、书记，中共洮安县委书记，中共嫩江省委分委宣传部部长、中共嫩江省委研究室副主任兼省委青委书记。在剿匪和土地改革工作中，他带领工作队深入农村蹲点调研抓典型，严格执行党的政策。在他的领导下，乾安县和洮安县为东北和全中国的解放组织了大量人员和输送了大批物资，很好地完成了建立和巩固地方政权任务。

1949年6月起，袁宝华同志先后担任东北人民政府工业部计划处副处长、处长，东北人民政府工业部秘书长，为刚解放的东北地区恢复工业生产和建设、为抗美援朝的胜利作出积极努力。他组织计划处起草编制的东北工业生产和建设计划是新中国较早的经济计划。他把编制计划的方法和经验介绍给东北局各经济管理部门，介绍给参加全国第一个五年计划编制的人员，并参加了全国第一个五年计划的编制，做了大量工作。1952年8月，他随中央代表团赴苏联参加苏联156项援建项目谈判，后代表中方在民用项目援建协议书上签字。在长达9个月的谈判过程中，他考察了苏联工业企业，学习了苏联的经济管理、企业管理和计划编制经验，为中国经济恢复和建设发挥了重要作用。

1953年6月，袁宝华同志调重工业部工作，先后担任钢铁局副局长、基本建设局局长、办公厅主任。冶金工业部成立后，他先后担任冶金部办公厅主任、部长助理、副部长，主要负责“一五”计划实施，重点是落实苏联援建的钢铁等重工业项目，并分管生产和计划。在工作中，他对每个建设项目都深入调查研究，精心组织设计和施工，为我国五、六十年代重工业项目特别是钢铁项目的建成发挥重要作用。

1960年5月，袁宝华同志任国家经济委员会物资管理总局副局长，同年9月任国家经济委员会副主任。1963年5月兼任国家物资管理总局局长。1964年9月起先后任国家物资管理部部长、党组书记、党委书记。在党中央、国务院领导下，根据新中国国民经济恢复和发展的需要，他狠抓落实，建立起规范的物资管理体制，开创了新中国的物资管理工作新局面。特别是针对当时物资流通混乱，生产资料产需脱节的问题，通过调查研究，抓典型、搞试点，为国民经济“调整、巩固、充实、提高”提供了物资保障，为建立新的物资流通体制和管理制度作出了重要贡献。

## 深切缅怀我们的老领导袁宝华同志

“文化大革命”期间，袁宝华同志受到冲击，但他不忘初心、对党忠诚，忘我工作。1969年11月任国家计划委员会生产组组长，1970年7月起先后任国家计划委员会革委会副主任兼生产组组长、国家计划委员会副主任，积极开展全国工农业生产的计划安排和生产调度，为维持国民经济运转，保障人民生活作出积极努力。

1978年6月，袁宝华同志任国家经济委员会副主任、党组副书记，1981年3月任国家经济委员会主任、党组书记。1982年5月任职能扩大的国家经济委员会副主任、党组副书记。其间，在党中央、国务院的领导下，他协助委党组主要负责同志认真贯彻党的十一届三中全会确定的路线方针政策，围绕“调整、改革、整顿、提高”的八字方针，积极组织推进企业管理现代化建设，在企业整顿和企业改革、企业法制建设、企业技术改造和质量管理、职工教育、企业思想政治工作、经济领域社会团体组织等方面，开展了大量卓有成效的工作，为推动企业整顿、改革和发展，推进经济体制改革作出重要贡献。

袁宝华同志是我国企业整顿和企业改革的推动者。粉碎“四人帮”后，全国百废待兴，他积极学习国外先进管理经验，先后考察英国、法国、日本、德国、美国等十多个国家的企业和经济组织，结合我国实际，组织推动企业整顿和改革工作，先后担任国务院企业整顿工作领导小组组长、全国企业管理工作领导小组组长，推动企业不断提高效益和质量。1978年4月按照党中央印发的《关于加快工业发展若干问题的决定(草案)》，他组织开展工业企业恢复性整顿，重点整顿领导班子，恢复原有领导体制，撤销革委会，清理队伍，恢复厂长职能；改善经营管理，扭亏增盈，恢复企业管理制度；扩大企业自主权，建立经济责任制。通过恢复性整顿，到1981年实现了工业企业的拨乱反正，恢复了企业元气，为企业的全面整顿创造了良好条件。在恢复性整顿的基础上，参与组织开展工业企业全面整顿。1982年1月，在委党组的领导下，他组织起草了《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》，报经党中央、国务院印发后实施。经过全面整顿，到1985年，企业素质和经济效益明显提高，为推进企业管理现代化和经济体制改革奠定了良好基础。在恢复性整顿和全面整顿的同时，他组织推动工业企业扩权让利、质量管理、企业升级、企业承包责任制及经济责任制改革。1979年，他组织起草了《关于国营工业企业经营管理自主权的若干规定》等文件。他高度重视工业企业全面质量管理，先后组织三次“质量月”活动，推动中发《工业企业全面质量管理暂行办法》，引导全面质量管理向规范化、制度化方向健康发展。1980年，他组织起草《关于加强现有工业企业挖潜、革新、改造工作的暂行办法》，报经国务院批准后实施，并在他的建议下，于1982年机构改革后在新组建的国家经济委员会成立技术改造局，负责全国企业的技术改造工作。1981年组织起草了《关于国营工交企业实行利润留成和盈亏包干办法的若干规定》，推动工交企业实行利润留成和盈亏包干，1987年又由包干制改为推行承包制。1986

年按照国务院部署，他组织开展企业升级活动，评选国家特级、一级、二级及省级先进企业。这些措施极大地调动了企业生产经营积极性，提高了经济效益，推动了企业发展。

袁宝华同志是推动企业法制建设的践行者。1979年初，全国人大常委会成立《中华人民共和国全民所有制工业企业法》起草小组，袁宝华同志任副组长。在起草过程中，他先后到东北、华北、华东、中南、西南等地区的企业深入调查研究，听取企业干部和工人、地方党政领导、法律专家和经济学家的意见，为该法的诞生做了大量工作。在制定过程中，他多次向中央书记处和全国人大常委会作说明和解释，起草工作历时10年。为确立企业的法人地位、不再是行政机构附属物作出重要贡献。

袁宝华同志是我国职工教育工作的开拓者。他提出职工教育是企业发展的百年大计，是万古长青的事业，“文化大革命”结束后，提高职工文化技术水平是十分紧迫的问题，他提出要对职工进行“双补”（补文化课和技术课），并在人民日报发表文章《提高职工技术水平是当务之急》。1980年，中央决定成立全国职工教育管理委员会，袁宝华同志担任主任。他主持起草了《中共中央、国务院关于加强职工教育工作的决定》，使职工教育工作得到全党、全国的重视，有了明确的方向。他按照中央的决策部署，积极推动工作，仅用不到5年时间，完成了全国3000多万青壮年职工的“双补”，并对全国经济工作领导干部和国有企业的领导干部进行了全面培训，组织了对国有企业厂长经理考试，还在一些重点省市区建立了一批经济管理干部学院和培训中心，学习国外经验开创了我国工商管理硕士(MBA)教育，为培养企业管理人才和提高企业职工素质作出了重要贡献。

袁宝华同志是我国企业思想政治工作的促进者。他主张思想政治工作同经济工作紧密结合，使之成为经济工作的强大动力。他认为在社会主义市场经济条件下思想政治工作仍然是一切经济工作的生命线，企业思想政治工作要创新，要与时俱进。他始终重视思想政治工作，是1983年初成立的中国职工思想政治工作研究会创始人之一，并在1989年3月起任会长，到2004年7月卸任。在改革开放的形势下，针对新情况、新问题，他组织对企业思想政治工作进行研究，给学员讲课，多次召开企业党委书记座谈会，听取他们的意见，研究他们提出的问题，为加强中国特色社会主义企业管理作出了积极努力。

袁宝华同志是我国经济领域全国性社会团体的开拓者。1978年底，他率领中国经济代表团考察日本回来后，认为加强企业管理，搞企业改革需要企业、大专院校和研究机构的专家、学者以及社会各方面的积极分子共同参与，为此，他推动成立中国企业管理协会，后来又成立了中国企业家协会，并亲自担任会长。以他的名字命名的“袁宝华企业管理金奖”是中国企业管理领域的著名奖项，激励和培养了一批卓越的企业家。在他的领导和支持下，改革开放初期还成立了中国质量管理协会、中国食品工业协会、中国包装协会、中国交通运输协会等。

这些都是我国最早的全国性社会经济团体组织，在为政府和企业服务方面做了大量工作，至今仍发挥重要作用。在领导社团组织20多年的工作中，他发表了40余篇搞好协会建设的文章和讲话。他主张社团组织要当好党和政府联系企业的桥梁纽带，要“自立、自治、自养”。他的这些观点是我国社团组织建设的宝贵财富。

袁宝华同志是企业家的良师益友，为我国企业家队伍建设作出重要贡献。他长期在国民经济重要部门担任领导职务，对企业家的地位和作用有深刻的了解和认识，出版的《袁宝华论企业家修养》一书，凝聚了他建设我国企业家队伍的长期实践和研究成果。他提出建设社会主义需要一大批企业本，要从观念、法制、体制等方面营造企业家成长的外部环境，企业家一定要加强自身修养。他从领导岗位退下来后，仍然关心企业家队伍建设，召开50多次厂长经理座谈会，听取企业家的意见。他深入调查研究，多次向党中央、国务院领导提出建设职业化企业家队伍的意见。他多次讲要把自己的余生贡献给企业改革和企业家队伍建设，体现出一名共产党员永远奋斗的高尚情操。

1985年5月，袁宝华同志担任中国人民大学党组书记、校长。他带领学校党政领导班子弘扬中国人民大学的优良传统和作风，积极调动广大师生的工作学习热情，迅速推进学校各项工作蓬勃开展，开创了中国人民大学发展新局面。他倡导尊师重教、民主办学，勇于改革，不断创新，经常深入广大师生听取意见和建议，提出了“学新知、立新意、树新风”的治学理念。师生们说他是“受人爱戴的老校长”。他为中国人民大学的改革与发展作出重要贡献。他坚持理论联系实际，坚持社会主义办学方向，积累了丰富的办学经验，培养了党和国家需要的大批人才。他十分重视国家行政管理干部的教育，在担任行政领导期间就把提高干部的政治素质和业务素质作为重要工作。在他的提议下，中国人民大学成立了经济管理学院和行政管理学院。他认真贯彻党中央关于组建国家行政学院的决策部署，中国人民大学负责筹建工作，他任筹建国家行政学院领导小组组长。他领导筹备组开展了培训干部、制定章程、选择校址、选调专家学者等各方面工作，为国家行政学院建成与发展奠定了基础。

袁宝华同志1995年8月离休。他在经济工作岗位上工作了50余年，积累了丰富的实践经验。他主张基本建设要量力而行，工业生产不能盲目追求高指标、高速度，要把质量品种放在第一位，要正确发挥价值规律和市场机制的作用，要重视科学技术，处理好生产和生活的关系，关心职工的切身利益。学习外国经验要“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”，力主走出中国自己的经济建设新路子。这些思想对推动经济体制改革和企业管理具有很高的参考价值。

袁宝华同志十分重视调查研究，善于总结提炼，取得了丰硕的理论成果。在长期的革命

经历中，他注重掌握第一手材料，深入分析、总结提高。先后出版了《袁宝华经济文集》《袁宝华谈政府与企业》等著作，特别是《袁宝华文集》（十卷本）总结了他在社会主义经济管理、工业管理、流通管理、企业管理、教育管理等方面的实践经验、理论成果和思想精髓，真实反映了我国经济社会发展和社会主义现代化建设艰难曲折的历史进程，对深化经济建设规律认识、全面深化经济体制改革具有重要借鉴意义。

袁宝华同志是中国共产党第十次、十一次、十二次、十三次全国代表大会代表，第十一届中央候补委员，第十二届中央委员，在中共十三大上当选为中央顾问委员会委员，第三届全国人民代表大会代表，中国新民主主义青年团第一次全国代表大会代表。

袁宝华同志一生忠于党，忠于人民。他思想敏锐，工作勤奋，正直宽厚，淡泊名利。在80多年的革命生涯中，他理想信念坚定，为追求共产主义远大理想和中国特色社会主义共同理想不懈奋斗，始终保持着优秀的政治品质、优良的工作作风和旺盛的革命热情。他认真学习马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观、习近平新时代中国特色社会主义思想，自觉树牢“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，严守纪律规矩，特别是政治纪律和政治规矩，在思想上政治上行动上始终同党中央保持高度一致。他始终把党的事业和人民的利益放在第一位，坚持实事求是，追求真理，讲政治、顾大局，善协调、讲奉献。他既坚持原则，又讲究方法和艺术，善于运用马克思主义立场、观点、方法分析处理复杂和棘手问题，在大是大非面前立场坚定，旗帜鲜明，为我国革命、建设、改革开放和社会主义现代化事业，勤勤恳恳，鞠躬尽瘁。中央领导同志曾评价“他的这种非凡能力，来源于他对革命事业的忠诚和使命感，来源于长期的工作历练。他的经历反映了新中国经济建设的一个重要历史方面，也造就了他的卓越才干”。他清正廉洁，生活俭朴，从不计较个人得失，严格要求亲属和身边工作人员。坚决拥护和支持全面从严治党，深入开展反腐败斗争，始终对党的事业和国家的前途充满信心。

袁宝华同志的一生，是革命的一生、学习的一生、战斗的一生，是为党和人民的事业无私奉献的一生。他的逝世使我们失去了一位好党员、好同志，我们要学习他对党和人民的事业忠贞不渝、始终如一的坚定信念，严于律己、慎独慎思的优良品格，追求真理、严谨务实的科学态度，兢兢业业、无私奉献的工作作风。我们要化悲痛为力量，更加紧密地团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，高举中国特色社会主义伟大旗帜，深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，不忘初心、牢记使命，为决胜全面建成小康社会、夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利、实现中华民族伟大复兴的中国梦而努力奋斗。

袁宝华同志永垂不朽！

## 国务院原总理朱镕基赞誉袁宝华同志



宝华同志是我参加工作后的最早领导，也是我一直努力学习的榜样。1951年夏，我从大学毕业后，分配到东北工业部计划处工作。当时宝华同志担任计划处处长，我刚出校门，不知道如何工作，更不知道如何待人接物，宝华同志就是我最好的启蒙老师。他为人正直，工作勤奋，对人谦和，从不疾言厉色，总是使你感到他对你的信任、肯定和支持，让你敢于大胆地去工作。我和许多曾经在他领导下工作过的同志一样，无不感到那段时期工作默契、心情愉快。我们总是称他“宝华同志”，不称官衔，我们谈到他的时候叫他“宝华”，在亲切的感情中，更透出充分的信赖。他的这种人格魅力，来源于

他的真诚。他的真诚发自内心，表现于对人的关爱，是真心实意的关爱，是从不为自己，总是为别人着想的关爱。

宝华同志博闻强记，勤奋刻苦，批阅文件从不过夜，而且看的仔细，常常勾出报告中的错误数字。批语观点明确、言简意赅，让人知道该怎么去做。他讲话不看讲稿，论点鲜明，数据翔实，逻辑井然，语言生动，大家都爱听他讲话。他的这种非凡能力，来源于他对革命事业的忠诚和使命感，来源于长期的工作历练。宝华同志从1935年参加“一二·九”学生运动，1941年起在延安党中央组织部工作，1946年后参加东北地区的解放和建设，五十年代到中央重工业部主管钢铁工业工作，六十年代主持全国物资工作，七十年代后主持全国工交生产工作，他的经历反映了新中国经济建设的一个重要历史方面，也造就了他的卓越才干。基于他对中国经济实际的深切了解，在经济发展的转折时期，他总能作出符合客观实际的理性判断，不唯上，不媚俗，这种品德是极其难能可贵，也是值得我们认真学习的。

宝华同志九十寿辰，是值得庆贺的。特别是对我来说，在宝华同志直接领导下工作虽然只有十年，但是，五十多年来宝华同志在我心中的地位，仍然和1951年7月12日我们“初识”时一样。

1995年，宝华同志作七律《八十述怀》示我，我当时深受感染，虽不通韵律，也即兴和诗如下

奉天初识韩荆州，亦师亦友五十秋，  
廉颇跨鞍情未老，赤臣谋国志不休。  
忠诚练达功绩著，公正廉明口碑留，  
我学袁公高格调，无愧于心复何求。

今天，我仍怀着这种心情，祝贺宝华同志九十寿辰，祝贺《袁宝华》画册出版，但愿人长久，辉煌青史留。

## 全国政协副主席、首都企业家俱乐部 第一任理事长生前谈袁宝华同志



我跟宝华同志多年交往，一直把他敬为兄长。从新中国成立前后起，他就长期在我国工业界、经济界担任重要领导工作，早在东北工业部时就参与编制我国国民经济第一个五年计划，参加苏联“156项”谈判，后来到北京工作，然后领导过国家的钢铁工业、物资和工业交通等重要工作，对我国的工业化和现代化的建设做出了多方面的、特殊的贡献。这是我们经历过的人都深为知情并一贯敬重的。

宝华同志从“一二·九”运动开始参加革命，为新中国的建立和发展奋斗了近七十

年。我们今天之所以能有这样好的局面，是与他们这一代领导人打下的基础分不开的。中国企联在总结前20年工作时讲到。袁宝华同志自创建中国企协以来的二十年中，为建设有中国特色社会主义企业管理体系，为全国企协事业呕心沥血，尽职尽责，做了巨大的特殊的贡献。这期间所形成的思想观点、工作方式、工作精神和工作作风值得企联系统的全体同志认真学习。这只是讲近20年的部分工作情况，实际上宝华同志一生中最有成就的历史是在领导中国企联工作以前。他长期分管工业、交通、物资、宏观经济，他的为国为民的好思想，好作风和创业精神七十年如一日。我记得毛主席讲过，中国民族工业的发展，讲纺织业不应该忘记张謇，讲化学工业不应该忘记范学东。我认为，在我国处于半封建、半殖民地的时代，这些人对推动“实业救国”、发展民族工业确实贡献很大。同时我也认为，新中国的工业界、经济界的第一代领导人的贡献绝不在他们之下，他们各有更加辉煌的业绩，人们同样不应该忘记。在长期战乱以后，百业凋零，民生艰难的情况下，中华民族要强大，要强盛，只能选择极为艰难、又是必需选择的工业化道路。宝华同志多年在不同的重要领导岗位上工作，所做出的贡献，所形成的思想方法，工作方法和实事求是、联系群众、清正廉洁的作风，值得大家好好地学习，继承实践，发扬光大。

首都企业家俱乐部筹划出版《袁宝华》画册，是一件很有意义的事。这不是宣传他个人，从那些珍贵的照片中，我们不仅可以看到宝华同志的革命经历，还可以看到共和国创建和发展的历史画面，看到像宝华同志这批新中国第一代工业和经济领导人所做出的贡献和他们的开创精神。这种精神是今天全面建设小康社会所必需的宝贵财富。

宝华同志在“八十述怀”中写到“少壮常怀济民志，垂暮犹存报国心。”现在宝华同志已到九十高龄，仍壮心不已，惦记着国家的繁荣，民族的富强。他的这种为国为民、鞠躬尽瘁的精神，对我们始终是最好的学习榜样。我衷心祝愿他健康长寿。

## 袁宝华与首都企业家俱乐部



袁宝华与首都企业家俱乐部第一任理事长、名誉理事长。全国政协副主席陈锦华在一起亲切交谈。



袁宝华与首都企业家俱乐部第二任理事长、顾问秦文彩在一起亲切交谈。

1985年3月，首都企业家俱乐部成立后，袁宝华担任了总顾问。

在漫长的岁月中，他对首都企业家俱乐部始终予以了热情的关心与支持，对俱乐部的每一次重要活动，都尽可能地拨冗参加。

他把俱乐部当作联系首都企业家的纽带并多次对俱乐部的工作给与指导和帮助。

他曾殷切地希望首都企业家俱乐部“要十分珍惜俱乐部的声誉，首都企业家俱乐部这八个字是无价之宝，是无形资产。要珍惜她、爱护她，扎扎实实地开展工作。”

袁老曾多次强调“俱乐部要开展有效活动，生命在于运动”，“俱乐部只有活动才有生命力；活动越多、生命力越强。俱乐部要通过不断开展活动，增强凝聚力，吸引力”。三十多年来，俱乐部遵循袁老的教诲，为首都的企业和企业家组织了数百场富有成效的各类活动。

三十多年来，宝华同志与首都企业家俱乐部结下了深厚的情谊，首都企业家俱乐部的成长、壮大，都离不开袁宝华总顾问的指导和帮助。



袁宝华与首都企业家俱乐部第三任理事长闫三忠在一起亲切交谈。



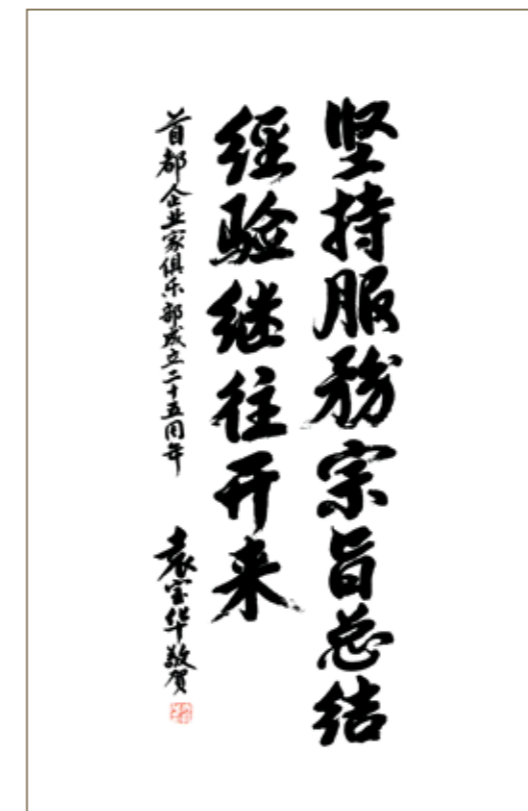
袁宝华与首都企业家俱乐部第四任理事长宋志平在一起亲切交谈。



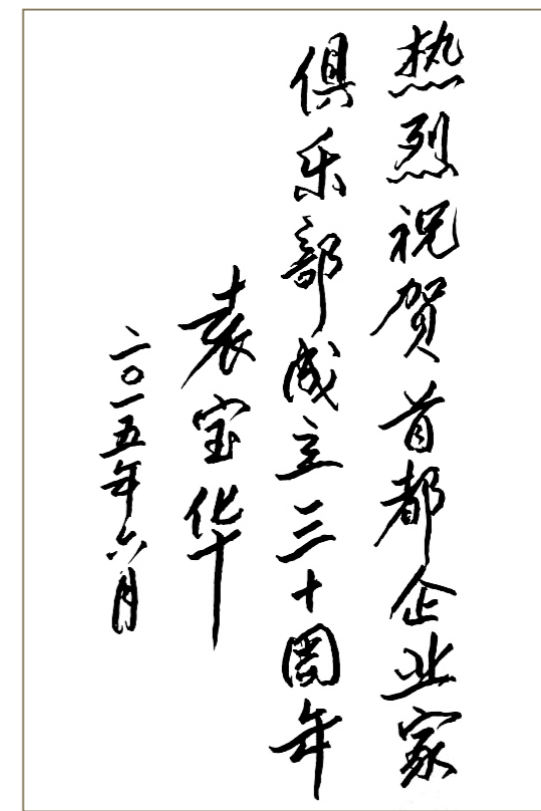
袁宝华为首都企业家俱乐部成立十五周年题词。



袁宝华为首都企业家俱乐部成立二十周年题词。



袁宝华为首都企业家俱乐部成立二十五周年题词。



袁宝华为首都企业家俱乐部成立三十周年题词。

首都企业家  
袁宝华

1989年3月，袁宝华为首都企业家俱乐部会刊题写刊名《首都企业家》



1989年4月27日，袁宝华出席首都企业家俱乐部与中组部联合举办的首都科学家、企业家、艺术家庆五一联欢活动。图为袁宝华与钱学森交谈场面。



1990年10月29日，袁宝华在首都企业家俱乐部第三次会员代表大会上讲话（前排左一陈锦华，左三吴仪）。



1990年2月8日，袁宝华出席首都企业家俱乐部与中国企业管理协会联合举办的与企业家对话活动。



1994年3月5日，袁宝华在首都企业家俱乐部第四次会员代表大会上讲话。



1995年9月18日，袁宝华出席首都企业家俱乐部·四届二次理事会暨俱乐部成立十周年庆祝大会。



2001年4月8日，袁宝华出席首都企业家俱乐部第六届理事会暨庆祝成立十六周年大会。



1999年4月17日，袁宝华出席首都企业家俱乐部五届二次常务理事会议（左一为时任理事长秦文彩，左三为俱乐部顾问顾明）。



2002年7月17日，袁宝华在办公室接见首都企业家俱乐部第六届理事会部分成员，听取工作汇报后合影。



2012年12月22日，袁宝华（前排左六）在北京饭店与出席首都企业家新年联谊会的部分领导合影。



2002年1月19日，袁宝华出席首都企业家俱乐部举办的首都企业家新春联谊会。



2013年12月，十卷本《袁宝华文集》由中国人民大学出版社出版，首都企业家俱乐部敬撰浣溪沙一首恭表祝贺。

**浣溪沙**  
 祝《袁宝华文集》出版  
 贺老人家99岁寿辰

九九喜落袁公家，  
 十卷文集汇精华，  
 桑榆未老满树花。

壮心一片更堪夸，  
 国之瑰宝耀中华，  
 相期来日共品茶。

首都企业家俱乐部敬

## 耳边音犹在 如风暖心怀

中国建材集团董事长 首都企业家俱乐部理事长 宋志平



夜深人静，我沉浸在袁老和我们在一起的往事中，回忆着袁老对我们企业、对我们企业家关怀的点点滴滴，他是我们尊敬的领导，也是我们爱戴的企业家贴心人。

40多年前，袁老和谷牧等国家领导人悉心关怀和大力支持中国新型建材事业的发展。是他们经过反复深入调研，向小平同志汇报了相关情况，提出发展新型建材的想法，促成了小平同志来紫竹院视察新型房屋，并作出大力发展新型建材重要指示。1978年在小平同志的关怀下，北新建材的前身——北京新型建筑材料试验厂成立起来，开启了我国新型建材事业发展的篇章。1988年袁老还专程来到当时的北京新型建材总厂视察工作，并写下了“中国新型建筑材料大发展万岁”，给予了我们亲切的指导和莫大的鼓励。祁峻部长亲口讲给我说，中国新型建材的发展不能忘记袁宝华！我当时是北新的副厂长，也陪同着袁老在工厂车间参观，当时的情景依然非常真切，历历在目。

我那时作为首都企业家俱乐部的副主任，也经常和俱乐部的同志一起到袁老家里汇报工作，袁老那时就说过“我看小宋就不错！”后来我也因此出任了首都企业家俱乐部的主任。



2019年5月9日7时37分，国家发展和改革委员会正部级离休干部，原中顾委委员，原国家计划委员会副主任，原国家经济委员会党组书记、副主任，中国企业联合会、中国企业家协会创始人、原会长、名誉会长袁宝华同志，因病医治无效，在北京逝世，享年103岁。

袁老很关心中国新型建材事业的发展，与中国建材集团有着很深的渊源。袁老对企业家们更是关怀关爱。追忆往事，宋志平撰文深切怀念袁老。

1997年，为弘扬企业文化，广泛进行以厂为家和敬业精神的教育，北新建材汇集了部分干部员工和记者的作品，出版了企业文化丛书“北新——我们的家”，袁老为我们题写了书名，并亲自出席了新书发布会。他对企业的关爱溢于言表，让我们深受感动，倍受鼓舞。



2002年，我到中国建材，那时还叫做中国新型建材集团公司，出任总经理。袁老为我题写了两幅字“与时俱进”“求新求强”。每每看到袁老的题字，我都会倍感肩负的责任，而更加努力地工作。



后来，袁老还亲自为我所著的《包容的力量》《央企市营》《经营方略》《整合优化》等书题写书名，并向来看他的一些领导热忱推荐我的书，让大家都来“看看志平写的改革的书”。

2008年我获得了袁宝华管理金奖，这是中国企业管理科学领域的最高奖。袁老那时已有九十多岁高龄



了，他还是亲自来到会场为我授奖，这是我一生的荣耀，永生难忘！

袁老百岁生日那天，我特意早早去了活动现场，但一进门就看到袁老已经坐在轮椅上微笑着等候大家，我握着他温暖的大手，心里无限感激。

最近这一次去看袁老是在去年。他的听力和视力都下降得很厉害了，得靠孙女袁娅在耳边大声重复说话才能听见。我说“袁老，我是志平，来看您了”。袁老若有所思地说“志平在我印象里是个热情的年轻人，还是三四十岁的样子”，我说我也六十多了，袁



老自言自语说“志平也六十多了”，让我心头一暖，一下子眼睛就潮湿了。这时的袁老，身体已经很虚弱了，他是因为我们去了才被叫醒的，看到我们，袁老还惦记说“代我向企业的同志们问好！”

袁老这几年春节都穿着一件大红色的毛衣外套，那是我让光照宇精挑细选买了送给老人图吉祥长寿的，袁老很喜欢，年年穿。每次看他穿着这件大毛衣，我都特别高兴和感动。



袁老资历很深，被誉为中国现代经济之父。他多年一直住在那个普通的二层楼住宅里。我从当年在北新当厂长时开始，就经常来袁老家汇报思想和工作，一晃也几十年了，他家里的沙发陈设都没有变过。袁老喜欢书法，他屋里墙上的字经常更换，记得他百岁那年去看他时，他还饶有兴致地给我讲解墙上的那幅寿字图。

我站在这栋熟悉的小楼里，看着遗照里袁老慈祥的面容，想起了这么多年和袁老在一起的往事，想起了我前些年来时，在这里袁老和袁老的爱人和我聊天谈话的情景。这里是一个多么温暖的大家庭，充满了思想、文化和情怀。其实，这些天我一直在读袁老的回忆录，这本书放在我书筐的顶部，本来我还想写篇读书感想，我不知道，这会否是一种心灵暗示。袁老他走了，但他留给我们的永远是永远的怀念和一生的追随！



## 企业管理的燃灯者

首都企业家俱乐部常务副理事长 北汽集团董事长 徐和谊

惊悉我们敬仰的袁宝华老先生溘然离逝，我深感震惊，一种缅怀与伤感之情也涌上心头。12年前，我个人的一本文集《企业论丛》在企业管理出版社出版，袁老还曾欣然为此书作序，对我这个企业界的晚辈给予热情鼓励，还勉励我要“戒骄戒躁，努力拼搏，为北京汽车工业的发展做出更大贡献。”谆谆教诲，犹言在耳，然袁老却已遽归道山，音容难再，我国的工业界与企业界失去了一位远见卓识、运筹帷幄的领导者，我们这些企业管理者也失去了一位年高德劭、仁厚睿智的长者与良师，心中难免怅然若失。

袁宝华老先生作为中国工业界和企业界的老领导、老前辈，他被称为“我国企业改革的拓荒者”，为我国的经济建设、企业改革、企业管理等事业都做出了巨大贡献。对于我们企业管理者来说，袁老更像是一位燃灯者，引路人，为我国的企业管理指明了一条科学管理、卓越管理的康庄大道。袁宝华先生曾担任过新中国第一任物资部长，改革开放之初又担任国家经委主任等要职，长期主持国家宏观经济管理部门工作，是一位实践经验十分丰富且德高望重的经济学

家与管理专家。他很早就倡导“为用户服务”的理念，早在1981年，他就提出：“生产是为了使用。因此，按照用户的需求，发展产品品种，提高产品质量，全心全意为用户服务，是我们组织生产、指挥生产的根据，也是社会主义企业发展生产的目的。”同时，他又极为重视质量，认为“质量是最好的宣传广告，是国际上的通行证和护照”，因此“要在思想上、工作上有个大转变，把提高质量、发展产品品种真正摆到工业生产的首位。”这些思想对于我们做好企业工作都提供了宝贵的理论指导。

袁老还对企业管理十分重视，最早倡导在国营企业中推行经济责任制，解决“吃大锅饭”的难题。面对我国企业普遍缺乏科学管理，经营效率低下的问题，1987年6月，他明确提出企业升级要从管理抓起，提高企业素质，一靠技术进步，二靠加强管理。他说，“我国多数企业技术落后，管理更落后”，可谓抓到了企业的症结所在。为了提升企业管理水平，他大刀阔斧推进企业改革，建立现代企业制度，并在探索建立我国的企业管理科学上筚路蓝缕，夙兴夜



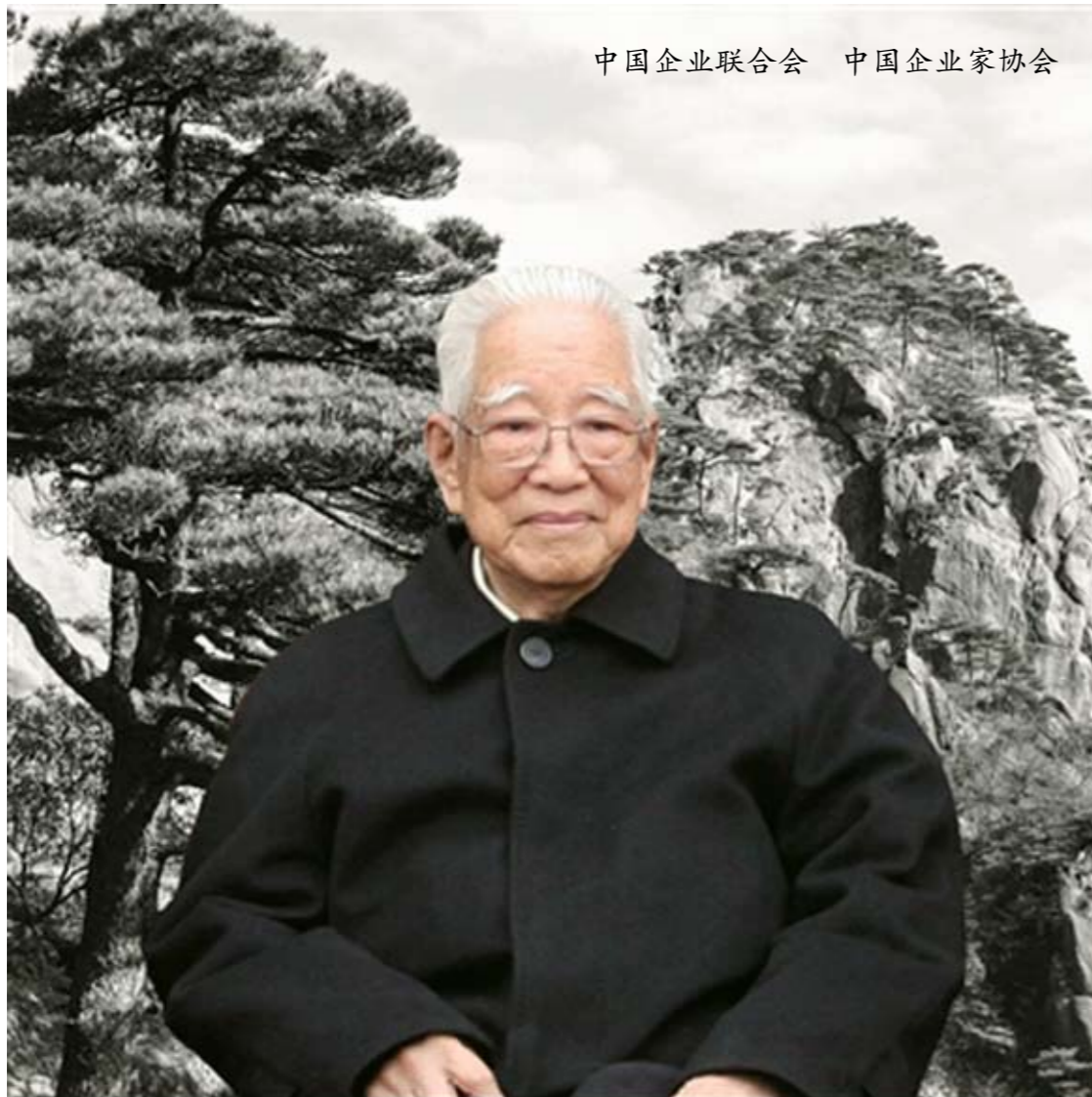
徐和谊（左）获第九届“袁宝华企业管理金奖”，与原全国政协副主席王忠禹合影。

寐。1983年初，他提出建立我国企业管理科学必须坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，对推动我国企业管理科学的发展起到重要的作用。袁老的管理思想，已在国内产生了很大影响，中国企业界的管理最高奖“袁宝华企业管理金奖”，就是以他的名字命名。我个人有幸也获得了这一殊荣，这是我非常珍视的至高荣誉，此刻也让我更加缅怀袁

老的高尚情操与深刻思想。

斯人已去，风范长存。我想，对于袁宝华老先生这位“年逾期颐，文垂百世”的可敬长者，我们对他的最好的纪念，就是学习他的家国情怀与革命精神，传承好他的经济理论与管理思想，不断地把我们的企业管理得蒸蒸日上，不断地把我们的社会主义建设大业推向前进，以此告慰英灵，山高水长。

# 博学谦和的榜样 廉洁自律的典范



中国企业联合会 中国企业家协会

## 永远的袁宝华

袁宝华同志因病医治无效，于2019年5月9日7时37分在北京逝世，享年103岁。袁宝华同志是国家发展和改革委员会正部级离休干部，原中顾委委员，原国家计划委员会副主任，原国家经济委员会党组副书记、副主任。袁宝华同志是中国企业联合会、中国企业家协会创始人、原会长、名誉会长，是中国企业管理科学基金会创始人。

袁宝华，一位可爱、可亲、可敬的老人离我们远去，但他慈祥的容貌依旧在我们眼前。今天，追忆他老人家留下的人生足迹，无不令人感慨动容，他的博学与修为让人仰慕，他的至诚与自律让人起敬，他为人做事的点点滴滴，又是那么如此的不平凡。他用实际行动彰显了一位老党员老干部“严以修身、严以用权、严于律己”的做人范。“他为人正直，工作勤奋，对人谦和”，“袁宝华同志对党忠诚、敢于担当、待人淳朴、清正廉洁，是我们学习的楷模和典范”。他一心为党、心系国家，他志存高远、学识渊博、谦虚和善、心无杂念、高风亮节、一身正气、淡泊名利，上天回馈他103个春夏秋冬。

严以修身，低调做人，从不去夸耀自我。古语云：诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。袁宝华自幼受家庭影响，深知“修身”是“齐家治国平天下”的基础，他把学习作为“修身”的重要途径，虚心好学、饱览群书，早年进入北京大学潜心研究，立志报国，并参加了一二·九运动，加入了中国共产党，从此踏上了为革命为国家建设奋斗一生的征程。

他在而立之年已走上地方领导岗位，中华人民共和国成立后转入经济战线工作。他历任重工业部局

长，冶金工业部副部长，国家经济委员会副主任，物资管理部部长，国家计划委员会常务副主任，国家经济委员会主任等政府部门高官，但他拥有内敛持重的修养，为人低调，平易近人，从不以高官自居，不愿大家称呼他的“官称”，正如朱基同志回忆与袁宝华同志共事的经历所说，“我们总是称他‘宝华同志’，不称官衔，我们谈到他的时候叫他‘宝华’，在亲切的感情中，更透出充分的信赖。他的这种人格魅力，来源于他的真诚。他的真诚发自内心，表现于对人的关爱，是真心实意的关爱，是从不为自己，总是为别人着想的关爱。”这就是一位老共产党员的修为。

他把毕生的精力投入到推动我国经济建设、企业改革发展和企业家队伍建设，他亲力亲为调查研究，他思维敏捷见解独到，他善于总结著书立说，450余万字的《袁宝华文集》汇集了他几十年来为国家经济建设出谋划策、为企业改革发展和企业家队伍建设所倾注的大量心血，他在我国经济领域内享有极高的威望和影响力，他被誉为我国企业管理的“开山鼻祖”，但他从不自我“炫耀”，从不以长者“自居”，从不为自己做“广告”，默默奉献，他就是这

## 深切缅怀我们的老领导袁宝华同志

样的人。

严以用权，身居高位，从不谋半点私利。中华人民共和国成立后，袁宝华一直在经济领域工作，长期在掌握实权的经济部门做主要领导，他担任过物资部部长、国家计委副主任、国家经委主任等要职，经他亲手审批的建设经费和建设物资难以计数。特别是改革开放初期，无论地方还是企业，“跑部要钱”的现象已司空见惯，但他始终秉承“我们的权力是党和人民赋予的，是为党和人民做事用的，只能用来为党分忧、为国干事、为民谋利”的原则，依规办事，无论物资多少、投资大小，该批的绝不犹豫，不该批的一律杜绝，他“让权力在阳光下运行，把权力关进制度的笼子里”。他深知“公款姓公，一分一厘都不能乱花；公权为民，一丝一毫都不能私用”。他的老家在河南，亲属众多，但他公私分明，从来没有为自己、为亲属、为老家，谋取过一丝一毫的私利，他那“不近人情”的作风与性格在经委、计委、物资部广为流传，有口皆碑。

“文革”结束后，袁宝华多次带队出国考察，他曾访问过美国、英国、日本、德国、法国、瑞士等发达国家，当时，许多出访人员回国时，都是大包小包要带一堆，甚至有“大件”，但他从来都是简简单单出行，顶多用自己的零花钱给小孙子买点小玩具，从来没有带回过一个“大件”。再有，有一次到日本出访，接待的单位要送给代表团每人一个大彩电，这在当时是难得的“大礼包”，但他坚决不同意，最终，

代表团婉言拒绝了“大礼包”。他严守外交纪律，以身作则，在国外出访期间，国际友人送他的礼品，国外发表文章的稿费（外币），他回国后如数上交，决不据为己有。

袁宝华曾身居要职大权在握，但从未用手中的权力为自己和家人谋取半点私利。几十年的工作里，他到企业到地方调研考察、指导工作的足迹遍布大江南北，但每每回京，都是“不带关中一点绵”。他当年的严守纪律、严以用权的所作所为，已成为当下践行习近平总书记“要正确行使权力，依法用权、秉公用权、廉洁用权，做到心有所畏、言有所戒、行有所止，处理好公和私、情和法、利和法的关系”的典范，公而无私，他就是这样的人。

严于律己，行为示范，从不忘以身作则。习近平总书记曾说：一个人能否廉洁自律，最大的诱惑是自己，最难战胜的敌人也是自己。

袁宝华严于律己，慎独慎微。1990年，他回到阔别50年的家乡河南省南召县。事前，他没给省里打电话，当河南省省长、副省长得知后，赶到南召时说，宝华同志几十年没有回来，这次回来我们不知道，没能来接一接，不好意思。但他却说，我是闲人，这次回乡是私事，你们的工作都很忙，千万不要陪我。他在返乡之前就嘱咐秘书，他出差有约法五章，即一不准多人接送；二不坐小车；三不开欢迎会；四不参加宴请；五不收受礼品。

袁宝华除参加国宴外，拒绝其他的宴请招待，即

使是参加无法推辞的礼节性的接风、钱行等，也让秘书事先和地方的同志打招呼，吃饭一定要简单，不饮酒。有一年，他到西安考察企业，当时的省委书记和其他地方领导也出席接风宴，当他看到桌上已摆放的“名酒”后，要求马上撤下，大家不仅尊重他的要求，也破除了“无酒不成席”的世俗。

袁宝华无私奉献，关爱他人。他身为中央顾问委员会委员，并享受老红军待遇，但除了工资由家人管理外，他的稿费、节日补助、慰问金等，统统都用于

上缴党费、支援灾区和资助贫困学生。

袁宝华，他毕生不忘初心、牢记使命，他严于律己、清正廉洁，他遵规守纪、率先垂范，他秉公办事、两袖清风，他不求索取，但求奉献，他就是这样的人。

袁宝华，我们的老领导，我们怀念您，您一路走好！

（原载《中国企业报》）



# 百年风雨家国情

## ——读《袁宝华回忆录》随感

宝华同志原身边工作人员 朱焘



2019年1月11日，我参加国务院国资委老部长党支部春节联欢会时，获赠出版刚半年的《袁宝华回忆录》（以下简称《回忆录》）。一个星期读罢，又重温10年前出版的袁老缅怀老领导、老战友的文集《永远的怀念》（以下简称《怀念》），念及已经去世的吕东、胡昭衡等袁老的老同学、我的老领导，不禁心潮起伏、感慨良多。

在《回忆录》重载袁老2015年的《百年谣》，里面有这么两句：“百年风雨历程”“百年河山家国情”，更使我浮想联翩。因为在袁老的百年征程中，我认识并在他领导下工作有33年。《回忆录》中讲的人和事，有的人我也熟知，有的历史场景我也见过，一些评述我亦感同身受。读完《回忆录》和《怀念》两本书之后，联想一些往事，76岁的我不但增添了对他们三人的敬重，为他们都是我的益师（老领导）良友（校友）而深感荣幸，更是为他们赋有的“家国情”和他们之间的友谊、友情之非同寻常而再受教育。

### （一）

上世纪八十年代初冬的一次国家经委办公会上，吕东、袁宝华、胡昭衡会前忽然低声、兴奋地谈到樱

桃沟聚会的事，说谁来了未见到、谁大概因为何事未来等。我当时是党组书记、党组办公室副主任，听了很好奇：天气都冷了，这些老同志还结伴玩儿啊？当时也不便去问。

樱桃沟确是北京香山一个有名的风景区。我在北大读书时曾两次与同学去玩，记得那里涧水潺潺，林深石迭，并未见樱桃树。一次有同学在这里巧遇朱德总司令，他老人家触看一位女同学胸前校徽笑呵呵地说，是北大的呀，好好！在校传为美谈。今读《回忆录》，方知是吕东、袁宝华、胡昭衡包括我在校时的校长陆平等，那些1935年参加“一二·九”运动的战友们，约定在此聚会。那为什么选在这现在也显得偏僻的山沟呢？吕东、袁宝华、胡昭衡三人年龄相仿，吕胡同年，袁小一岁，都是上世纪三十年代北大同期学生（吕、胡为历史系，袁为地质系）。在日本占领

我国东北、华北告急的国难之际，他们热血沸腾，都积极参加、组织了“一二·九”抗日救亡运动。经过袁在《回忆录》的详细描述，我加深了对这场“血与火”斗争的认识，才知道为什么毛泽东主席把这次运动与“五四”运动相提并论。袁宝华等在运动后响应地下党号召，参加了“平津学生南下扩大宣传团”，20多天后在此基础上成立了“中华民族解放先锋队”（简称“民先”），袁负责北大西斋“民先”的组织工作，并创办了《炮火》壁报。

“‘民先’十分注意组织队员学习军事知识，多次组织到西郊大觉寺、老虎洞进行军事训练，在香山樱桃沟等处举办夏令营，请有军事知识和作战经验的人讲授游击战课”（《回忆录》第26页），为武装抗日做准备。在1937年“七七”事变爆发后，地下党为了保护这批青年知识分子，让他们离开“民先”，奔赴新的革命前线。袁先回河南组织青年救亡工作，后去延安在陈云领导的中央组织部工作；吕和胡投笔从戎，参加了八路军。他们三人分开后，战友情从未释怀。《怀念》有这么一段话似可代表：“1948年辽沈战役期间，白城子同志告诉我，蒙骑一师的政委，高个子，河南人（按：胡与袁同乡，吕是辽宁人），自称是我北大的同学，打听我的情况。老同志、老战友殷眷注之情，令人感奋！”

他们三人参加“一二·九”运动和“民先”，走上革命道路的原因并不复杂。《回忆录》说当时我们年轻学生“有一种以天下为己任的抱负”，“是日本帝国主义把我逼上了革命道路”。吕袁胡三人都是富家子弟，深知“覆巢之下岂有完卵”？在处理国与

家的辩证关系上毅然把国放在了第一位。为了民族解放，先辈们这样奋斗的故事很多。他们总结的历史教训也很多，我想起改革开放之初常听到的是：“落后了就要挨打”。世界上过去、现在是这样，将来会不会也是如此？一百多年受外强欺凌的我国，现在已是世界第二大经济体，不算是“落后”了。但我们应该记住自己是怎么从挨打中站起来，又怎么从落后中再崛起的，剩勇奋斗继续前行；记住“己所不欲勿施于人”“人不犯我，我不犯人；人若犯我，我必犯人”等史训，走“富不骄，强不霸”之路。“一二·九”运动的纪念碑就立在樱桃沟。

### （二）

现年60岁以上的人，大概大多数对上世纪六七十年代“大跃进”带来的“饥饿”、“大革命”带来的“内乱”留有难以磨灭的记忆。当然因地域、环境、地位不同，各人有不同的感受。《回忆录》叙述了东北解放后东北工业恢复、发展中如何“出产品、出经验、出干部”，以及新中国工业如何稳健的起步；叙述了袁、吕等1952年随周恩来总理率领代表团到莫斯科谈判我国“一五”计划苏联援助项目、日夜加班工作的具体情况。在讲到“156项工程”项目时，我立马想到我参加工作的第一个单位“沈阳黎明公司”是156个之一。那是边学边干，付出辛劳就有收获的岁月。其时袁宝华是冶金部领导，他详述了“指标”如何一次次飙升，主观意志如何不可阻挡。结果是“全民大炼钢铁”，用饭锅当废钢，以木材代焦炭，丰收年份的粮食留在地里，各种“卫星”套红印在报纸上。袁的

## 深切缅怀我们的老领导袁宝华同志

家乡是河南省南召县，“当时《冶金报》报道这个县日产1000吨铁，我大吃一惊，‘大跃进’把我家乡伏牛山上的树基本上都砍光了。”

1957年钢产量535万吨，1958年就“跃进”到1108万吨（计划1070万吨），报喜的背后是不能用的废钢占了一半。我那时在初中读书，学校操场上垒起小土炉，师生们留着汗水、打着瞌睡炼出的几吨渣钢，应该也在千万吨钢中占有一份。

袁宝华在书中从工作角度概括的是：“1958年是难忘的一年，1959年是难堪的一年，而1960年则是最难受的一年”。接下来是“过渡时期”，实际上是“饿肚时期”。“许多人由于营养不良得了浮肿病，很多地方出现了饿死人的现象。”为了扭转国民经济的被动局面，邓子恢主张在农村搞承包，受到大会公开批评时，“脸色煞白，一句话也不说”。《回忆录》里对高层不同意见的回忆，对基层人民疾苦的描述，字里行间里透出深沉、无奈的“家国情”。

中华民族具有自纠、自愈功能，若此才有延续不断的五千年文明，我们党也有这个传统。“纠”与“愈”的过程也充满了斗争和伤痛。

1961年，国家对经济发展终于确定了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，连我们这些中学生都知道这是针对“大跃进”“饿肚子”等问题提出来的，人们“菜色”的脸上有了“喜色”。看了《回忆录》“对国民经济伤筋动骨的调整”一节，方知看似简单的这八个字，其由来、变化，颇耐人寻味。1960年8月计委提的方案是“整顿、巩固、提高”，国务院会上，善于审时度势的周恩来知道“提高”是毛主席

提出来的，于是把“整顿”改为“调整”，避开“整顿”这个分量较重的词，还加上了“充实”二字。这样的更改，在头脑发热岁月刚刚过去的时势下，更易为上下所接受。实际工作之难，袁宝华称之为“伤筋动骨”，不是“调整”二字体现得了的。

经过三年调整，国民经济很快走上了健康发展的轨道，重要的还有取得了正反两方面的经验教训。到1965年，主要工农业产品产量达到或超过历史最好水平。

“文化大革命”开始时，吕东是冶金部部长，很快被打成“现行反革命分子”，以致蒙冤入狱，家破妻亡，被关在秦城监狱四年多，直至林彪出逃后才恢复工作。胡昭衡时任天津市市长，被诬为“三反分子”，受折磨最厉害，身心俱损。袁宝华是相对幸运的部级干部，时任经委副主任兼物资管理部部长，开始也被诬为“叛徒、特务”，但很快查证造反派列举的才是“假材料”。“靠边站”一年半后，在周恩来干预下解放出来，参加国务院业务组领导下的计委生产组任组长。

令我不只是理解、同情还加上敬重的是袁宝华在“文化大革命”十年中九年的艰辛工作。《回忆录》有一段情深意切的自述：“在那极其艰难的年代，我协助国务院领导同志组织和领导国民经济的运行，负责工业交通生产、建设和管理方面的工作。在工作过程中，亲眼看到并深刻体会到周总理和几位副总理，在处境极其困难的情况下，同林彪、江青反革命集团以及‘左’倾错误进行艰难曲折的斗争经过。我深感有责任把这一段不幸的历史写出来，把经验和教训留

给后人。”经济形势怎样的极其困难？斗争怎样的艰难曲折？书中均有详细的叙述，我也难摘其要。袁宝华写道：

“在那个疯狂的年代，工厂没有完全停工，铁路尚能运输，国民经济尚能维持运转，是生产组起了‘救火队’的作用。那个时候搞生产的人也是冒很大政治风险的，许多领导干部随时有被揪斗的危险，而且在那种无政府主义状态下，组织生产调度也十分困难，生产组能够顶住各种干扰，也是靠周总理保护。”连为群众生计、“闹革命”之需而抓生产的干部都需要保护，可见周恩来总理是“文化大革命”中集万难、托众望于一身的国之栋梁，正是他的领导艺术、斗争策略，以及袁宝华这样干部和群众的给力，才维系了国民经济没有全面崩溃。这是何等的家国情怀！

### （三）

1982年成立新经委的主要办公地址“九号院”，也是吕东、袁宝华、胡昭衡三位老同学、老战友“分离”40多年“重聚”的地方。我称自己在九号院这一段工作是“如歌的岁月”，我想对他们更是平添一份



人生情谊。

1937年，他们三人从北大各赴东西之后，吕与袁相见较早，是在1949年的沈阳市。袁从延安辗转到沈阳，不久调入东北工业部。在此之前，即东北解放之初，吕就随大批干部进入东北，在晋察冀做经济工作的吕这时是东北工业部第一副部长，袁到后任计划处处长（朱镕基、林宗棠从清华大学毕业后到该处工作）。《怀念》中袁说：“在东北工业部3年，是我学

## 深切缅怀我们的老领导袁宝华同志

习做经济工作收获最大的一段时光，吕东同志好学实干精神对我启发很大、影响很大，感受很深。”1956年冶金部成立后，吕是第一副部长（1964年任部长），袁先后任办公厅主任、副部长。1960年袁调任经委副主任兼物资管理局第一副局长。从沈阳到北京的这一段，吕与袁共事长达11年。胡昭衡在“文化大革命”结束后，任卫生部副部长兼国家医药管理局局长，并在这个岗位上办了离休手续。

新经委是国务委员张劲夫兼主任，吕与袁都是副主任、副书记，主持日常工作。后来，吕接任主任，袁是第一副主任。胡被聘为经委经济管理研究中心副主任，经常列席经委会议。这三位老同学、老战友在改革开放的春天里于九号院重聚，欣喜之情可想而知，共同的信念与工作岗位，让他们又一次焕发了革命青春。《怀念》里袁讲到吕：“由于我们的老关系，我又是老经委，他对我的意见非常尊重，我们合作得很好。吕东同志遇事谨慎，深思熟虑，百无一失，又严于律己，宽以待人，和他共事，心情总是愉快的。”称之为“我的良师益友”。讲到胡：“岁月不居，相知弥深”，不仅交流工作，还互勉诗词，是“同志加挚友”。我第一次见到吕东，是在他任航空部部长，他视察沈阳黎明公司，我在公司参与接待的时候。后来我在航空部、机械委一直在他领导、关心下工作。第一次见到袁和胡都是在九号院的吕东办公室，记得见袁时，几分钟闲话中有两句：“我们还是校友呐！”“大跃进吹牛皮，贵省（安徽）是冠军，我们省（河南）是亚军”，一下子拉近了两代人的距离。后来几年里，我因为做办公厅工作，在九号院经

常与三老见面，他们勇于开拓、严谨乐观、高瞻远瞩、关爱干部的精神，以及他们之间相互扶持、诚于切磋的友情，给我很深的印象，多有熏陶与教益。

1982—1988年的经委正处在我国经济整顿恢复，探求工业发展新方向、新途径的重要时期，工作紧张多头、斑斓多彩，《回忆录》里有生动具体的记叙，并说“为当好党中央、国务院的参谋部，作出了非凡的贡献。”我的拙著有关章节中也有简述，不再重复。但如今社会上有人认为改革开放的前10年没做什么事，这显然是少知而偏颇。应知“万事开头难”，应知从中央到地方有无数动人的故事。经委系统工作也只是开拓中国特色社会主义道路的一个方面军。仅就打开眼界来说，且不细说袁宝华讲到1978年前后奉中央领导指示带队“走出去”访问七八个发达国家，并在日本“蹲点”一个月的新收获、新作用，这里先举个我的小例子：九号院的八十年代初，日本野村证券研究所负责人被“请进来”在南会议室讲课，我耐心听后脑洞大开，原以为证券只是股票、债券，没想到还有那么多名堂，虽然顶多是“知其然”；还没想到的是，在讲完课后还主动让听者“提问”，沉默少许有人好奇地问负责人和同台日本翻译工资多少，回答后补了一句：我交完个人所得税，和他（指翻译）差不了多少。大家才知道，日本所得税率“累进”得够厉害。

1988年国家机构改革计委、经委合并成立新计委之后，吕、袁、胡三位领导已年过70岁，均从一线工作岗位上退了下来。袁宝华在1979年初就创建了第一个全国性社会经济团体——中国企业管理协会，最先提

出“自治、自立、自养”的建设原则，后改名为中国企业联合会（与中国企业家协会合署办公）。吕东退下后，创建了中国工业经济协会，后改名为中国工业经济联合会。胡昭衡创建了北京杂文学会。这些社会经济团体的工作，也都是改革开放中开创性事业。我荣幸地是这三个会的兼职副会长，前两会的副会长我兼了20多年，并兼中企联旗下《企业管理》杂志的主编数年。这让我有机会从另一个角度继续学习他们如何做人做事，包括从中企联的继任领导陈锦华、王忠禹，工经联的继任领导林宗棠、李毅中等那里学习了良好的工作作风和工作方法，对我以后做协会工作大有裨益。

### （四）

2015年5月23日，在春风沐浴的钓鱼台国宾馆芳菲苑，聚集了100多人，参加“袁宝华系列著作出版座谈会”，中国企业联合会会长王忠禹主持，百岁高龄的袁宝华专程出席。会上，传达了习近平办公室转达的总书记对袁老百岁和座谈会的祝贺，朱镕基、顾秀莲、陈锦华等原国家领导人，现任副总理马凯等出席，并发表热情洋溢的讲话。大家欢聚一堂，庆祝袁老百岁生日和他系列著作出版。朱镕基在讲话中称袁“是我最好的启蒙老师”，顾秀莲说袁“是我们学习的楷模和典范”，马凯的《七绝》献诗：“百年长卷尽斑斓，戎马兴邦三百篇；更有李桃花竞放，同期茶寿仰高山”，简练地描述了袁老百年精彩人生，并祝他老人家健康长寿，似可代表大家的心声。

这个特殊的座谈会，也是一次友谊、友情的交流

会，王忠禹在小结时就说“大家的发言充满了感情、尊重和友谊”。与会者都是与袁宝华工作、生活关系密切的人，大多数已年过古稀。我也是参会者之一，也为会上的气氛所感染，不由得想起袁老80岁生日时曾自赋诗《八十述怀》，彼时和者甚多，我写的四句学习感言也被收入和诗集中，最后一句就是“相期再庆百年春”。也不由得想起袁老的老同学、老战友吕东、胡昭衡，吕老去世后我曾写怀念文章《忠厚长者勤政楷模》，胡老去世后我曾写纪念文章《要做真的人》（在北京杂文学会纪念胡老会上宣读，题目为胡老诗中一句）。当然，我尊重的老领导很多，对我成长的帮助很大，都难以忘怀，只因吕袁胡三位相互是老同学、老战友，吕袁是我人生受教得益最长的直接领导，胡是我写作杂文的引路人，我又高攀他们是老校友，故而籍读《回忆录》之机，三人联系忆谈写此一文。

人生之路既短又长。从樱桃沟到九号院46年，从九号院到芳菲苑33年，袁宝华今年已104岁矣！2019年春节前两天，我又一次去拜望袁老，轻抚老人家历经沧桑的双手，往事历历，感慨不已：“一二·九”运动那样的革命斗争不能忘，改革开放这样的革命新篇不能忘，历史的经验和教训不能忘。美好生活、富强中国是赋有家国情怀为流的一代代人奋斗出来的，美好生活中应该包涵友谊、友情，奋斗过程中建立的友谊、友情更是弥足珍贵。

（据5月14日《中国企业报》）

## 缅怀袁宝华同志挽联

为党帜增辉 一生无憾 明月清风人去远  
把初心表白 百代流芳 先生文集世争传

一百年上寿 尽载誉北京南召  
八十载清风 已化身木笔莲花

春杪散椿香 叹百年修养 永葆清廉求是者  
天堂持冻酒 仰五圣相邀 同迎管理奠基人

涌一腔热血 抱一片初心 西去犹怀家国事  
挽几缕清风 撑几根瘦骨 南归还是梓桑人

百岁华翁 学界政坛失巨擘  
九州瑰宝 天庭仙境录魁星

风骨直超双鹤上  
音容总在五云中

百岁流光 谋大计百年 鞠躬尽瘁  
一生守则 携清风一世 含笑长辞

四海名扬 不愧为南召才人 北京骄子  
一生誉满 幸留下千秋故事 百三寿年

乃公仆楷模 撑一身正气 曾是杏坛培德者  
凭专家智慧 赢百载英名 尊为企管奠基人

袁公驾鹤 白水放声哭赤子  
国厦折梁 伏牛顿首悼英魂。

## 回忆敬爱的周恩来总理



袁宝华

问题。谷牧每周两次召集我们到养蜂夹道汇报，都是周总理布置的。可是当时冷不下来，指标降不下来。

1961年对国民经济实行调整的“八字方针”正式形成，周总理为此付出的心血比三年“大跃进”更多。调整之初，生产指标压不下来，周总理布置我们下去调查，了解情况，既要把指标压下来，又能保存生产能力。酒泉钢铁厂没有粮食吃，要停下来，周总理说粮食可以解决。我们去酒泉研究恢复酒钢问题，因为在西北搞这么个基地不容易。1964年酒钢开始恢复，1965年达到最高的生产水平。

1962年中共中央召开扩大的中央工作会议，即七千人大会结束后，又召开了政治局常委扩大会议（西楼会议），陈云同志详细分析经济情况，周总理发言表示同意。中央决定恢复“大跃进”开始不久就停止工作的中央财经小组，陈云任组长。中央财经小组在怀仁堂召集会议，听陈云报告，陈云提出“要准备对重工业、基本建设的指标‘伤筋动骨’”。周总理十分赞成陈云的意见。

1964年国民经济基本恢复，毛主席提出建立小计委，周总理支持。他在西花厅开会，批评一些对小计委工作百般挑剔的同志。我是很少见到周总理发脾气，那次他把本子和铅笔都

摔了。周总理力排重议，支持小计委，虽然有困难，但工作有成效。

1966年发生邢台地震，周总理亲自去灾区组织救灾，回来后多次找李四光谈地震预报问题，总要问个究竟，他是想摸索出规律来。周总理对建立地震预报起了重要的作用。

“文化大革命”开始后，大家关心“文革”搞多久，但谁也说不清。1967年我就靠边站了，周总理想保护我，五一节时要安排我上天安门，造反派不让。周总理让李富春找我谈话，试图再保护一下，5月要开订货会，让我出来，造反派还是不同意。

在各部部长中，我靠边时间最短，一年半。后来周总理在国务院会议上给我们那个军管会主任打招呼，说，这个袁某人哪，我在延安认识他，这人历史比较简单，学生出身，参加革命，你很快把他审查审查，解放出来，我要用人。这个军管会主任不错，三个月时间把我解放出来。1968年我被“解放”，参与1969年计划的制订。“九大”以后调到国务院生产小组，做副组长。

“九大”之后，让我参加计划会议。总理就提出来，说你这个物资部啊，给各个地方拨了五千吨铝，做毛主席像章。毛主席不赞成，你把它收回来。我刚刚出来，怎么敢收回来呢！总理这个人他就是体谅你困难，讲话时点名说袁某人到了没有？我说：到了。他说：我让你收回五千吨铝，你为什么一直到现在迟迟不动呀？！不收回，唯你是问。我心里明白，这就是支持我啊！所以会议散了以后，第二天早上我就起草了通知，通知各个省市一律收回。这五千吨铝很起作用，要不飞机厂都停工。

1970年，物资部在南昌召开基建会议，去了两万人，周总理批示，让我去解散这个会议。

1971年，陕西公安厅反映，宝鸡附近的渭河山谷山体裂缝，铁路和河谷都会出问题。周总理派我实地考察，是铁道工程局在下面采石，已裂了一尺的缝子，赶快停了下来。到现在那里没有出过事。国家每

出一件事都揪着他的心。

建不建葛洲坝的问题，一直存在分歧。长江流域办公室的同志不主张建，湖北、武汉的同志主张建。为解决这个问题，周总理不知召开了多少次会，倾听两方面意见。这件事周总理最后向毛主席报告，毛主席批示“赞成兴建此坝”。周总理建议成立葛洲坝技术委员会，由持反对意见的林一山同志做主任委员，最后葛洲坝项目搞得不错。

1973年小平同志复出是毛主席下了决心，实际上是周总理做了工作。小平同志出来后，国务院新的领导班子组成，周总理在西大厅召开各部门负责人开会，宣布小平同志做第一副总理，张春桥做第二副总理，李先念同志做第三副总理。小平同志后来受批判他没想到，也无能为力了。

周总理办事非常认真，非常仔细，非常负责，非常周到，在细微处见精神。有一次我们去汇报，他拿出本子，一个数字一个数字地记。我们说，补一份书面材料，您就不用记了。周总理说：张治中曾经给他写过一封信，说他应该持盈保泰。我说我和毛主席不一样，我是辅佐毛主席办事，我需要把这些情况都记下来，毛主席需要问时我能答得上来。

他关心干部、爱护干部的事说不完。李四光在地质部有争议，总理提议开全国地质工作会议，要李四光到场。总理讲话前让李四光先讲话，给李四光机会亮相，使对立的双方都能接受。康世恩出来也有争议，说军代表有意见。总理借渤海冰冻刮风危及钻井平台，派康世恩去处理。总理就是这样千方百计保护干部。

“大跃进”期间，造纸厂的碱不够用，周总理发现小学课本不白，黑乎乎的，找我去批评，要给纸厂调拨碱。他说：“这个纸会把孩子们的眼睛搞坏的。这些纸只能给咱们这些年纪大的人来看，咱们早晚眼睛要坏，小孩子不能让他们眼睛坏。”轻工部的同志说：周总理的话都说到这份上了，咱们怎能不想法解决。（据新浪网）

## 袁宝华论社会主义企业管理（连载）

## 中国企业如何实现管理现代化



**袁宝华** · 生于1916年1月，河南南召人。1934年入北京大学，1935年参加。

“一二·九”运动、1936年加入中国共产党。1937年七七事变后，回到家乡开展抗日救国运动，历任中共南阳地委委员等职，后奉调赴延安中央党校学习，并留在中央组织部工作。1945年赴东北，先后担任中共县委书记和省青委书记等职务。自1949年起转入经济战线工作，历任东北工业部秘书长兼计划处处长，重工业部副部长、局长，冶金工业部副部长，国家经济委员会副主任兼国家物资管理总局局长，物资管理部部长，国家计划委员会常务副主任，国家经济委员会主任兼全国职工教育管理委员会主任，1985年5月至1991年12月兼任中国人民大学校长。系中国企业管理协会(中国企业联合会)、中国企业家协会、中国职工思想政治工作研究会的创建者和主要领导人。中共第十一届中央候补委员、第十二届中央委员在中共十三大上当选为中央顾问委员会委员。

袁宝华系首都企业家俱乐部总顾问。

## 五、如何把我国长期形成的传统管理提高到现代化管理

目前，许多企业的管理水平还停留在经验管理阶段，即传统管理阶段，与管理现代化的要求差距很大，不仅影响经济效益的提高，而且很难适应新技术革命的挑战。西方资本主义国家的企业管理发展史告诉我们，他们一般都经历了与生产力发展相适应的“传统管理”、“科学管理”和“现代管理”三个阶段。传统管理。主要是适应手工业生产方式，只凭个人经验进行管理。到社会大生产时，生产有了专业分工，要求工作标准化、劳动定额化、管理科学化，从而产生了“科学管理”。现代管理。注意经营决策和预测，实行全面的系统管理，广泛应用数学方法，并使用电子计算机等现代化管理手段，要求有更高的基础工作水平与之相适应，并注意行为科学，重视调动职工的主动性、积极性，美国、日本和西欧，在发展先进科学技术的同时，也发展了先进的企业管理方法，并且从第二次世界大战后进入了现代管理的阶段。

我国40多万个县属以上的工业企业中，有少数企业，主要是大企业，已经进入现代管理阶段，而多数企业基本上处于科学管理阶段，还有一批企业(多是小企业)的管理仍处在传统管理阶段。在激烈、复杂、多变的经济竞争环境中，这样落后的管



理水平，严重地影响着企业经济效益的提高。因此，把我国现有的企业管理引向现代管理阶段，是十分迫切的任务。

这几年来，我们推进企业管理现代化的工作，每年都有新的进展，在不断的实践中，我们对管理现代化的认识也不断提高、不断深化，积累了不少经验。如何使我国长期形成的传统管理，通过改革，提高到现代化管理？这里的关键问题在于要有一个正确的推行企业管理现代化的指导思想，或者说，有一个指导思想的转变问题。这个问题不解决好，企业管理现代化就“化”不好，至走弯路，适应不了经济体制全面改革新形势的需要。

指导思想是一种反映客观规律，支配全局，决定方向，长久起作用的东西。它不是从天上掉下来的，也不是人们主观臆想出来的，而是从实践中产生的，经过实践证明是对的东西。指导思想也不是固定不变的，应当随着科学技术的进步、经济的发展、目标任务的变化和情况的变化而相应地加以转变。西方企业现在都很重视所谓“企业信息”、“公司文化”、“经营哲学”等等，我看也都

是讲的办企业的指导思想问题。日本企业管理比较注重人的因素，美国过去比较注重物的因素，现在也越来越强调人的作用，鼓励职工参加管理，要求经理走出办公室，深入现场，调动第一线职工的积极性，这反映了他们在企业管理指导思想上的变化。我国在企业管理中贯彻群众路线，实行民主管理，这是我们的传统特色。“一五”和“二五”计划时期，我们在这方面有很多成功的经验但十年“文化大革命”否定一切，把企业搞得乱七八糟。党的十一届三中全会以来，我们继承发扬了这些好的经验，同时又吸收了国外企业管理好的经验，我们的经验更丰富了。现在我们要在总结中共十一届三中全会以来新经验的基础上，进一步明确、树立推行企业管理现代化的指导思想。

《企业管理现代化纲要(草案)》提出的坚持四项基本原则等6条指导原则和关于树立市场竞争观念等5个基本的经营管理思想，概括提炼得比较好。我认为，把这6条原则和5个思想观念集中起来，就是推行企业管理现代化的总的指导思想。具体地说，就是：

## 深切缅怀我们的老领导袁宝华同志

第一，要坚持走社会主义道路。这是我们实现四个现代化的根本前提。从五四运动以来70年的切身体验，我们得出的历史结论是只有社会主义才能救中国。小平同志说：“中国离开社会主义就必然退回到半封建半殖民地。”他还明确指出：“社会主义的经济是以公有制为基础的，生产是为了最大限度地满足人民的物质、文化需要，而不是为了剥削。由于社会主义制度的这些特点，我国人民能有共同的政治经济社会理想，共同的道德标准。以上这些，资本主义社会永远不可能有。”他还说：“我们为社会主义奋斗，不但是因为社会主义有条件比资本主义更快地发展生产力，而且因为只有社会主义才能消除资本主义和其他剥削制度所必然产生的种种贪婪、腐败和不公正现象。”

实行搞活经济和对外开放，大大促进了我国社会主义经济发展，但也难免出现一些消极的不健康的因素。我们始终不要忘记，我们是办社会主义企业，推行的是社会主义的现代化管理。我们要大力发展商品经济，同时又要防止和克服“一切向钱看”的思想。我们要打破平均主义，坚持按劳分配原则，同时又要防止和克服“按酬付劳”的雇佣观念。我们的企业要成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，同时又要坚持正确处理国家、企业、职工三者之间的利益关系，把国家利益放在第一位。我们讲允许一部分人先富起来，目的还是为了促进共同富裕。我们提倡市场竞争，同时又要十分讲求社会主义的经营作风、职业道德和企业信誉。我们要积极引进先进的技术和管理，同时又要警惕资产阶级思想和生活方式的腐蚀和影响。总之，一定要坚持社会主义物质文明和社会主义精神文明建设一起抓，使两者同时并进。我们讲经济工作为中心，同时强调思想政治工作是保证。我们在搞管理现代化时，要注意把广大职工思想和行动统一到党的路线、方针、政策上来，统一到建设有中国特色的社会主义这个总的目标上来。

第二，要坚持实事求是。我们冲破了长期存在的“左”的思想、旧观念和僵化模式的严重束缚，重新确立了马克思主义的实

事求是的思想路线，使我们的各项工作获得了蓬勃的生机和活力。这是党的十一届三中全会的伟大历史功绩。小平同志说：“过去我们搞革命所取得的一切胜利，是靠实事求是；现在我们要实现四个现代化，同样要靠实事求是。不但中央、省委、地委、县委、公社党委，就是一个工厂、一个机关、个学校、一个商店、一个生产队，也都要实事求是，都要解放思想，开动脑筋想问题、办事情。”这几年我们在推进企业管理现代化、借鉴外国经验时，重视了这个问题，强调“以我为主”，从我国企业的实际情况出发，消化吸收国外的先进管理经验，而不去照搬照抄。现在大家都在探索具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系，这是一个大课题、新课题。我们更要重视坚持实事求是的思想路线，因为，一讲“现代化”就往往容易对外国的东西不加分析，一概吸收，甚至“全盘西化”，“食洋不化”。这种态度违背了实事求是的原则，显然是错误的。同时，一讲“中国特色”，要重视我们自己的经验，又往往认为自己的东西一切都是好的，对于中国古代的东西也如此，不分先进与落后，不分精华与糟粕，甚至抱残守缺，“食古不化”。这当然也不是实事求是的态度。所以，在探索现代化企业管理体系的问题上，一定要坚持实事求是，一切从实际出发，理论联系实际，既要“洋为中用”，又要“古为今用”，这样才是正确的、科学的态度。

针对工业企业特别是全民所有制大中型工业企业的一些带有普遍性、共同性的问题，我们曾提出过原则性、指导性的要求。各地区、各部门、各企业在贯彻实施时，必须结合各自的实际情况，从自己的实际需要和可能出发，不要生搬硬套。同时，在实施过程中，也一定要扎扎实实，做到一步一个脚印，务求实效，决不要搞花架子。做表面文章，搞形式主义，与实事求是的思想路线背道而驰，是要吃大亏的。

第三，要发扬创新精神。现代化的内容是发展的，不是固定不变的。我们探索中国的现代化特色，不能是静止和固定不变的，

必须立足于创新。为什么强调创新呢？因为事物本身是不断发展的，因此，必须要有发展的观点，创新的观点，这样才不至于墨守成规，固步自封。比如我们长期以来坚持的企业管理的群众路线、民主管理，“鞍钢宪法”中提出的“两参一改三结合”，今天都大大地前进了一步。“鞍钢宪法”提出了5条原则，实际上只是5条方针，在当时是中国的5个特色。现在看来很不够了，好多地方要改革，整个经济体制、政治体制也要改革。“鞍钢宪法”产生于1960年，已经过去30年了，我们要在那个基础上前进、发展。好多先进的企业、好多成功的企业家都不是死抱着已有的经验，而是不断适应新的形势，研究新的问题，探索和取得新的答案，不断前进的。现在，我国经济发展的战略和经济体制正面临着进一步由旧模式向新模式转换的关键时期。我们的企业必须在经营管理方面进行相应的改革，以便在新体制的轨道上建立起具有中国特色的社会主义的现代化企业管理体系，使企业具有自主经营、自负盈亏和自我改造、自我发展的机制和能力。推行企业管理现代化是经济体制改革的迫切需要，而且对企业管理也是一场深刻的改革，触及到对传统观念与旧的经营模式、管理方法和手段等企业内部各个方面的变革。对这样一场改革，我们没有现成的经验可循，只能在探索中开拓前进。因此，要求我们在推行企业管理现代化的工作中，不论在理论上还是在实践上，都要更好地发扬大胆改革、勇于创新的精神。

现在西方国家都在强调企业家精神。西方企业家，面临新技术革命的严重挑战和世界市场的激烈竞争，企业要生存、要发展，就不能满足于已有的成绩和经验，而必须敢于大胆突破，善于捕捉时机，不断采取新的经营战略，创造新的经营管理方式，不断开发新产品、新技术、新工艺，不断开辟新的市场，以赢得更多的用户。这种企业家精神在某种意义上讲，也就是我们上面所说的改革、创新精神。中国的企业家，肩负着建设社会主义四化和实现企业现代化的重任，一定要继续发扬开拓创新的精神，自觉地站在改

革这个时代潮流的前列。

第四，要有正确的经营战略思想。随着经济体制改革的深入和社会主义商品经济的不断发展，企业为了完成国家和人民所赋予的使命，并在竞争中求得生存和发展，必须根据国家的要求和市场的需要，确立企业的经营战略思想和目标，制定经营战略。在改革的新形势下，企业的发展主要靠自己的本事。有没有正确的战略思想和经营战略已成为企业兴衰成败的关键。正确的经营战略可使企业兴旺发达；错误的经营战略可使企业一蹶不振，甚至被淘汰。而经营战略的正确与否又完全取决于企业领导者是否具有远见卓识和经营战略思想。由此可见，是否要制定经营战略是区别传统的企业管理与现代化企业管理的一个重要标志。“有没有经营战略头脑则是区别传统管理者和现代企业家的一个重要标志。社会主义商品经济的发展，企业外部环境的巨大变化，要求企业领导者善于审时度势，知己知彼，扬长避短，深谋远虑，既有胆有识，又脚踏实地，既有明确的战略思想和经营目标，又能制定正确的经营战略，这样企业才能充满活力。从这里可以看出，树立正确的经营战略思想，对于实行企业管理现代化，把企业的全部经营管理工作真正转到社会主义有计划的商品经济的轨道上来，起着先导和支配的作用。

第五，要树立市场竞争观念。我们往往把企业经济效益的提高、利润的增加作为衡量企业经营管理搞得好不好标准，这当然是对的。其实，利润的增加，效益的提高，途径是很多的。对企业的真正考验，还在于产品的竞争力。我们到美国考察时，美国的一位经济学家说，中国的产品要打进国际市场，不要只看创汇多少，而要看有没有竞争能力不在于低成本，而在于高质量、新品种。这是企业的生命。不讲求产品质量、不开发新产品的企业，在竞争中是混不下去的。提高产品质量和开发新产品固然要靠先进的技术，但是引进高水平的技术，如果没有高水平的管理，也是发挥不了作用的。因此，要使产品在市场上保持竞争优势，必须把产品质量和新产品开发放在第一位，必须重视技术进步，重视企业管理，积极

## 深切缅怀我们的老领导袁宝华同志

推行企业管理现代化。

所谓市场观念，在一定意义上就是竞争观念。竞争是商品经济运动的必然现象。只要有商品生产和商品交换，价值规律就要起作用，就必然要有竞争。在社会主义社会也不例外。这是推动社会生产力发展的一种重要力量。为了促进竞争，要加强宏观控制，使社会总供给和总需求大体平衡，争取供给略大于需求，形成“买方市场”，这样企业在外压力下就有了动力。当然，如果没有“买方市场”，产品老是处在供不应求的条件下，也就形不成竞争，企业就没有真正的动力。国家计划的一项重要任务就是力争社会总需求与社会总供给大体平衡。所以，市场竞争观念是企业由传统的管理向现代化管理转变过程中，必须牢固树立的一个重要指导思想。

第六，要坚持群众路线。在企业管理方面，日本强调发挥人的积极性美国过去不大重视这个问题，只强调对劳动者的管理，现在有了改变，他们至把“人事管理”的名词也改作“人的资源开发”联邦德国一些企业还建立了工人委员会，规定涉及工人切身利益的问题，工人委员会有否决权。当然，资本主义企业的这些做法是为了他们自身的需要。但是，在这方面也反映了现代企业管理的发展趋势。民主管理本来是我们中国社会主义企业管理的好传统和鲜明特色，但是，长期以来，我们对企业的民主管理工作抓得不紧，有的也流于形式。随着厂长负责制的实行，厂长的权力相应扩大，在这种情况下，厂长就更要充分发扬民主，依靠群众，切实保障职工的民主权利，吸引和鼓励职工参加管理，充分发挥广大职工的积极性和创造性，企业才有真正的持久的活力。《中共中央关于经济体制改革的决定》要求我们必须坚决保证广大职工参加企业民主管理的权利而且指出“在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的，同劳动者的主动性创造性是统一的。这种统一，是劳动者的积极性能够正确地有效地发挥的必要前提。”现在，我们有些同志往往把企业家精神与民主管理对立起

来，这是不对的。应当明确，企业家精神必须建立在充分的职工民主管理的基础上。我们推进企业管理现代化，决不能丢掉党的群众路线这个好传统。

总之，指导思想问题是推行企业管理现代化的关键问题，第一位的问题，根本性的问题。

## 六、千里之行，始于足下

目前，推进企业管理现代化，主要应解决哪些问题呢？我看，首先要提高对企业管理现代化的认识。从各方面反映的情况看，对企业管理现代化的认识问题，在很大程度上还没有得到解决。不少同志在处理软件和硬件的关系上，重视硬件，不重视软件“在投入与产出上，重视投入，不重视产出”争设备，争投资的积极性很高，而对改善管理却劲头不足。这样片面追求量的投入，忽视质的提高，忽视效益，是在多年来不重视发展商品经济的条件下形成的一种指导思想。

有的同志一提到管理现代化，总是强调客观条件不具备，认为技术装备条件差，搞不了管理现代化“有的同志则把管理现代化看得很神秘，感到高不可攀”有的同志反映，推行管理现代化是“软任务”，在领导日程上排不上队，不被重视。看来的确还有一个缺乏管理知识，特别是缺乏现代化管理知识的问题。你不研究、了解它，不认识它，当然就不会重视它。

争投资，争设备，把物质条件、硬件看得重于一切，这种旧观念在有些同志脑子中是根深蒂固。看来，要发展有计划的商品经济，确实存在一个思想观念上“转轨变型”的问题。这个问题不解决，当然谈不上推行管理现代化。

发展生产抓什么，是抓投入，还是抓产出、抓效益？提高效率靠什么，是靠客观条件，还是靠内部管理来挖掘潜力？当然，抓生产不能没有投入，不能没有必要的客观条件，但是，无限的投入，无效的投入，无论如何是不可取的。真正的社会主义企业家，在生

产经营上要着眼于以最小的投入取得最大的产出和最高的效益，这就必然要在管理上下工夫、做文章。

对推行管理现代化热情不高，排不上队，列不上工程，这并不是由于对管理现代化存在什么偏见，主要原因还是对管理现代化既缺乏研究和了解，又缺乏积极实践，没有尝到甜头，因而不能执着地去追求。管理现代化是我们过去没有做过的事，是一项开拓性的工作，要破除神秘感，使它成为更多人的自觉行动，当然这是要有一个过程的。不过，我们希望这个过程越短越好。推行管理现代化是国务院已经确定了方针，是看准了的事。大家都说我们企业的潜力很大，潜力到底在哪里？就在管理，就在管理现代化。我们希望经济部门各级领导加强对管理现代化的研究和了解，不等待，不观望，切实地尽快把这项工作抓起来。

第一，抓企业管理现代化，一开始就要注意总结经验，搞好典型示范。总结经验要从实际出发，紧紧围绕提高效率，提高效率，不要搞形式主义、搞花架子，要扎扎实实抓好试点工作，用典型引路，以点带面，并且要组织起来，通力合作。现代化的企业管理是一个涉及许多学科的新的领域。对此，我们的知识还远远不够。一定要以企业为主体，加强各有关方面的合作，把各个方面的力量组织起来，把那些为推进企业管理现代化而苦干实干的积极分子和一切有志于这项工作的同志组织起来，打破行业界限，扩大我们的队伍，培养新生力量，交流经验，取长补短，为实现企业管理现代化这个目标而共同努力，共同探索，开拓前进。各级领导还要加强同计划、财政、劳动等有关部门的合作，在技术改造、人员培养、人才引进、管理咨询等方面，给企业以切实的支持、帮助，做好引导和服务工作，以利于更好地推进企业管理现代化。

第二，把企业管理基础工作现代化提到重要工程上来。企业管理基础工作是适应企业管理现代化的需要，伴随着科学技术的进步和社会生产力的提高，不断向前发展的。从企业管理发展的进程看，前些年，我们基本上是在原有的经济管理体制和企业管理模式

变动不大的情况下抓企业管理基础工作的。现在，同前些年相比，我们的经济体制改革有了很大发展，企业管理上有了新的突破，技术装备水平有了提高，计算机等现代化管理手段得到进一步采用。经济体制改革和生产力发展的这种新形势，向企业管理基础工作提出了新的要求。企业改革在不断深化，实行所有权和经营权分开、完善企业经营机制、推行承包经营责任制、改革企业内部分配制度等，都迫切要求加强企业管理基础工作。没有健全的基础工作，企业的承包、租赁、内部分配制度等改革和企业经营决策、生产管理就缺乏必要的依据，内部经济责任制和各项改革措施就难以落实，推行管理现代化也将是一句空话。

第三，把企业管理现代化同当前的各项工作结合起来一道去做，搞好治理整顿，开展增产节约、增收节支和深化企业改革是当前经济工作的中心任务，开展企业升级是加强企业管理、推行企业管理现代化、全面提高企业素质的重大措施。

深化企业改革，从根本上来讲，就是要寻求最有效的企业管理途径，发展生产力，提高经济效益。深化企业改革，不管用什么办法，真正要见效益，不能靠改革给一点优惠政策，还得靠管理，管理是基本功。对首钢，国家给了包干的政策，自然是很大的动力，但是每年要递增利润20%，也是很大的压力。他们能做到这一点，就是靠加强管理。瓦房店轴承厂的同志说得好：改革、管理要互相渗透，寻求整体优化方案。

(选自袁宝华文集)

深切怀念袁宝华总顾问

百載業績堪典範  
千秋功勛耀乾坤

首都企業家俱樂部 敬挽