

工業企業一長制 常識講話

楊 力 著



工 人 出 版 社

86
15

工業企業一長制常識講話

楊 力 著

工業企業一長制常識講話

楊 力 著

*

工人出版社出版（北京西便門胡同三十號）

北京市書刊出版業營業許可證出字第〇〇九號

工人日報社印刷廠印刷 新華書店發

*

頁數：2507 開本：787×1092 1/32

字數：39,000字 印張：11 12/16 印數：1—25,000

一九五五年八月北京第一版

一九五五年八月北京第一次印刷

定價（6）一角七分



內 容 提 要

本書首先從理論上說明一長制的意義和作用，指出一長制的特點以及和資本主義工業企業專制管理的根本區別。其次根據我國國營工業企業的具體情況，說明建立一長制的必要和可能以及建立一長制的步驟方法和主要工作內容，對我國國營工業企業在建立一長制過程中所產生的一些不正確的看法和做法也作了適當的解釋和批判。

目 錄

第一講 什麼是一長制	1
一 一長制是管理社會主義工業的基本方法	1
二 在我國國營工業企業中實行一長制的必要和可能	7
第二講 建立一長制的主要工作內容	13
一 按生產區域制管理原則調整組織機構	13
二 確定領導者的權力和職責	19
三 健全職能機構	27
四 與管理民主化相結合	32
五 加強黨組織的監督作用	38
六 建立必要的制度、鞏固正常生產秩序	45
第三講 關於建立和貫徹一長制的方法步驟問題	48

第一講 什麼是一長制

一 一長制是管理社會主義工業的基本方法

一長制是管理社會主義工業的基本方法，是我們當前學習蘇聯企業管理先進經驗的重要課題之一。

一長制的實質是什麼呢？簡單地說，就是全體人員服從一個領導人員的意志，在統一集中的指揮下進行生產經濟活動。這就是說，每一個生產部分有一個全權的領導人，他有全權管理他所領導的這一部門的工作，並向上級機關負完全的責任；每一個工作人員服從一個領導人的指揮，並對自己所擔負的一部分工作負責。在實行一長制的情況下，不准有無人負責和不負責任的現象。

一長制這種統一集中的指揮和個人負責的精神在工業企業裏的具體表現是多方面的，這裏僅就幾個主要的表現談一下。

這種統一集中的領導，首先表現在廠長（或是經理）全權代表國家執行管理企業的任務。廠長是企業的全面的領導者，他要對整個企業的生產技術、經濟活動、勞動衛生等負全部的責任，對國家計劃的全面實現負個人責任。廠長的權力是集中統一的，企業中其他的人員不能代替行使。廠長具有對企業生產經濟活動問題的最後決定權，企業全體人員必須無條件地服從廠長的命令和指揮。

其次，統一集中的領導表現在企業具有單一的生產行政指揮系統。這種單一的指揮系統就是廠長、車間主任、工段長三級

的全權負責的領導和垂直的隸屬關係。廠長代表國家負全廠生產行政的領導責任，車間主任負本車間全部生產行政的領導責任，工段長負本工段全部生產行政的領導責任，由廠長、車間主任、工段長到工人成為單一的、垂直的領導關係。廠長、車間主任、工段長是層層逐級負責的，各級的責任不能互相代替或推卸，一切命令都要通過正常的組織系統來發佈，這樣來發揮各級組織的力量，保證行政命令準確、迅速地實現，消除生產中的紊亂現象和無人負責現象。

由於企業裏生產經濟活動是非常複雜的，一長制的領導者就有設立副職的必要，以便由副職協助領導者進行工作。但正職和副職的關係是領導和被領導的關係，副職受領導者的委託執行某一部分的工作，並對領導者指定的業務範圍內的工作負責。因此，副職在領導者指定的業務範圍內也具有一定的權力。

企業的總工程師通常是第一副廠長。總工程師受廠長的委託負責領導生產技術方面的工作，負生產技術工作的全部責任。他直接領導車間，可以給車間下達有關生產技術方面的命令。除第一副廠長外，企業還可視需要設立負責管理財務經營、人事教育、福利生活的副廠長，這些副廠長無權給車間下達命令，一般有關業務工作的命令都必須由廠長同意並簽字後才能下達。

在車間一級組織裏，車間主任對本區域的工作負全責。規模較大的車間可設立車間副主任，在車間主任的領導下和指定的範圍內進行工作。車間副主任對車間主任負責，他可給工段長下命令。

為了保證生產行政垂直領導關係，發揮各級領導者的積極性和加強各級領導者的責任感，使生產正常而有秩序地進行，在一般情況下，廠長不能越過車間主任直接向工段長下達命令，車

間主任也不能越過工段長直接向工人下達命令。

其次，這種統一集中的領導，也表現在領導者具有隸屬的職能機構。一般情況下，廠長直接掌握的職能機構有計劃、會計、技術檢驗和基本建設各科；隸屬於第一副廠長的有生產、設計、工藝、工具修理、動力各科；隸屬於財務經營副廠長的有財務、供銷各科；隸屬於人事教育副廠長的有人事、教育、勞動工資等科；隸屬於生活福利副廠長的有總務、公共事業科。在車間裏，車間主任掌握的職能機構有經濟、計劃、工藝、機械修理、成本會計和生產調度組；工段長有派工員、計劃員、調度員等職能組織。

這些職能組織，只是領導者的助手，只能在領導者指定的範圍內組織和監督業務工作的實施，無權直接指揮生產工作。他們為領導者準備必要的資料和計劃草案等，以便領導者周密地考慮問題和正確地決定問題，使領導者能集中精力有效地領導生產。

除上述幾項外，建立科學的組織機構和嚴格的制度；每一崗位的工作人員都有明確的職責和位置，無條件地服從領導者的指揮和調度……也都是一長制在企業中的具體表現。

從上面所談的一長制在企業中的具體表現，我們可以看出一長制的主要的特點，這些特點也就說明了為什麼一長制是管理社會主義工業企業的基本方法。

第一，一長制是工業管理領導的高度集中，是使生產嚴格配合、協調的重要手段。現代大工業生產和手工業生產是不同的。手工業生產是分散獨立進行的，一個師傅帶兩三個徒弟，只有幾樣簡單的工具；而大工業生產則是幾千幾萬有技術經驗的工人和技術人員、職員的集體勞動。在現代工業企業裏，生產是通過複雜的、互相聯系着的機械設備來進行，原材料、半成品的供應和製造以及機械設備的維護與檢修都必須有組織地嚴密地互相

配合，勞動過程必須建立在嚴格的分工與協作的基礎上，所有這一切就構成了大工業生產統一的有機整體。爲了使這一有機整體的各方面相互配合、協調，就需要有統一的指揮。

社會主義制度提供了高度發展生產技術的可能性，也提供了計劃管理生產活動的可能性，因而在社會主義工業企業裏更需要有嚴密的組織和高度集中統一的領導。社會主義工業企業爲了有計劃地進行生產活動，除了要編製年、季、月的計劃以外，還要制訂作業計劃，具體安排各車間、工段、小組和個人在每日、每輪班以至每小時的生產活動，使每一環節、每個人在生產中互相銜接、互相配合。但是編製計劃僅僅給完成生產任務提供了良好的條件，而要使計劃變成現實，就必須依靠集中統一的領導。假如企業中沒有集中統一的領導，誰都可以發佈命令，誰都可以各自爲政各搞一套，那末，即使作業計劃制訂得很好，整個企業的生產活動也還是不能均衡地、有節奏地進行。這樣，必然會產生混亂脫節現象。

由此可見，大工業生產實行統一集中的領導，這是生產本身提出的問題，是生產發展到一定階段上必然的客觀要求，而一長制的管理方法正是社會主義工業生產的客觀產物。

第二，一長制是具有強制性的，是培養鞏固勞動紀律的必要條件。任何生產沒有一定的勞動紀律是不可能存在的，社會主義工業企業這種現代化的大生產當然更需要鞏固的勞動紀律。我們的勞動紀律和資本主義的勞動紀律是根本不同的，我們的勞動紀律首先是建立在自覺的勞動態度的基礎上的。但是培養這種自覺的勞動態度需要一個長期過程，因此，向人們勞動態度中的資本主義殘餘作鬥爭，是工業企業中長期的經常的重要工作之一。在鞏固和發展自覺的勞動紀律的鬥爭中，首先而且主要的是採用說服教育的方法，但是也必須對個別懶散的屢教不改

的人採用強制的方法。實行一長制，一方面要求全體工作人員無條件地服從領導者的意志，絕對執行領導者的有關生產過程的一切命令；另一方面也要求領導者充分行使國家給予他的權力，對生產進行正確的有效的指揮。所以領導者必須維護嚴格的勞動紀律，並對違反勞動紀律的人給予必要的制裁。通過一長制，通過絕對服從領導者和無條件執行領導者的命令和指示，就能更好地實現和鞏固勞動紀律。同時，也只有把自覺地遵守勞動紀律和強制手段結合起來，把對職工進行經常的教育工作和建立必要的制度、對違反勞動紀律的人給予必要的制裁結合起來，才能消除無組織無紀律的現象，確保領導者的命令迅速、準確地實現，使生產有秩序地進行。

第三，一長制是層層負責的，是發揮每個人積極性和創造性的重要手段。實行一長制給予領導者以權力，並不是說領導者就可以簡單地發號施令，而不依靠積極分子和企業的全體人員。國家給予領導人員極大的權力，領導人員就必須永遠記住，他的意志、指示和命令決定着數十人、數百人以至數千、數萬人的工作，決定着這些人的成就和失敗，這就必須特別加強對工作對人的責任感。給予領導者以權力，正是要求領導者以這樣高度的責任感來克服困難，正確地組織生產，確定每個被領導者在生產中的位置和責任，並深入細緻地檢查每一人員完成任務的情況，充分發揮羣衆的力量和智慧。

一長制的集中統一的領導是建立在層層負責和每個人專責的基礎上的，也就只有加強每個人的責任感，發揮每個人的積極性和創造性，才能使這種集中統一的領導得到實現。因為集中統一領導的實現最後表現在領導者的命令能夠貫徹執行。命令固然是具有強制性，但領導者命令的正確卻在於領導者能集中羣衆的智慧，而命令的貫徹執行又必須依靠羣衆的主動性。因

此，正確地貫徹一長制，就更能發揮羣衆的積極性和創造性。

除了了解一長制這三方面的主要特點外，我們還必須清楚地認識一長制和資本主義企業專制獨裁的區別。

社會主義工業企業的一長制和資本主義工業企業專制獨裁是有根本的區別的。由於統一集中的領導是大工業生產本身的產物，因而資本主義工業企業的生產管理也具有這種統一集中的性質。但是我們絕不能把社會主義工業企業的一長制領導和資本主義工業企業廠長或經理的獨裁管理混爲一談。

兩者根本性質的不同是決定於兩種社會所有制的不同。社會主義工業建立在生產資料全民所有制的基礎上面，資本主義工業建立在生產資料私人佔有制的基礎上面，這就決定社會主義的一長制和資本主義的獨裁管理在目的上、方法上和結果上都完全不同。

社會主義工業實行一長制是爲了提高社會主義的管理水平，爲了更好地完成國家計劃任務，滿足整個社會日益增長的物質文化需要。資本主義工業企業的獨裁管理的目的則是加強對工人的剝削和壓迫，爲資本家創造更多的利潤。因此，社會主義的一長制是爲國家的利益和人民的利益服務的，而資本主義的獨裁管理是爲資本家服務的。

從管理的內容和方法來看，社會主義一長制的領導者是代表工人階級的利益和意志的，一長制的高度集中統一的領導是和廣大羣衆積極參加生產管理相結合的。實行一長制，要求領導者傾聽羣衆呼聲，虛心採納羣衆的意見，而且要求領導者充分掌握批評與自我批評的武器，敢於揭露工作中的缺點，引導廣大羣衆參加企業管理工作，監督生產的進行。社會主義一長制固然具有強制性，但是這種強制是爲了工人階級的整體利益，所以是爲廣大職工羣衆歡迎和衷心擁護的。而且這種強制性也僅是

高度集中統一領導表現的一個方面，因為在社會主義工業企業裏，勞動紀律和生產紀律是建立在科學的制度和廣大羣衆的自覺的基礎上的。資本主義工業企業的獨裁管理就完全不同了。它是資本家或資本家的代理人迫使工人爲資本家生產的手段，這種手段表現爲對工人的鎮壓、威脅、監視或是欺騙。工人在資本家的經濟強制下，甚至是超經濟的強制下出賣自己的勞動力，當然更談不到參與資本家生產經濟的管理。這種獨裁管理正是工人羣衆極端仇視和痛恨的，因此它本身就包含了不可調和的階級鬥爭。

從管理的結果來看，實行社會主義一長制的領導，加強了每個人的責任感，發揮了每個人的積極性和主動性，就能爲國家創造出更多的財富，從而改善了廣大職工的物質生活和文化生活。而資本主義獨裁管理的結果，只是爲資本家累積更多的利潤，而使勞動人民更加貧困。

由此，我們知道社會主義一長制絕不同於資本主義工業企業的獨裁管理。爲了正確地貫徹一長制，企業的領導者和被領導者都必須明確認識這點，消除企業管理中的資本主義思想殘餘。

二 在我國國營工業企業中實行一長制的必要和可能

從中華人民共和國成立到社會主義社會建成，這是一個過渡時期。國家在過渡時期的總任務是逐步實現國家的社會主義工業化，逐步完成對農業、手工業和資本主義工商業的社會主義改造，使生產資料的社會主義所有制成爲我國唯一的經濟基礎。這是擺在全國人民面前偉大、光榮的歷史任務，全國人民必須團結一致在中國共產黨的領導下努力完成這一任務。

爲了完成這一偉大的歷史任務，首先必須充分發展社會主義工業，使社會主義工業成爲我國改造整個國民經濟的起決定

作用的領導力量。爲了大力發展社會主義工業，我們不僅要建立新的現代化的國營工業企業，而且必須充分發揮現有國營工業企業的作用，發掘這些企業的潛在力量。這就要求我們不斷地提高工業企業的管理水平。

中華人民共和國成立以來，各地工業企業在黨的領導下進行了一系列的民主改革和生產改革，特別是很多工業部門加強了計劃管理。這樣，工業管理水平有了很大的提高，企業的面貌也有着很大的改變。但是由於大多數國營工業企業是由帝國主義和官僚資產階級手中接管過來的爛攤子，所以到目前爲止，我國工業管理中仍然存在相當嚴重的缺點，阻礙我國工業生產的迅速發展。這些缺點主要表現在以下幾方面。

在很多工業企業裏，現在還缺乏健全的專責制度，在領導人員之間、職能科室之間、各個工作人員之間往往是分工不清、職責不明，表面各負其責實際無人負責的現象相當嚴重。東北某廠三個副廠長職責不清，都管理生產，結果是命令不統一，發生意外事故無人負責，生產關鍵問題長期得不到解決。這種無人負責的情況若不改變，對生產的危害是非常大的，必然會造成設備的損壞和材料、人力的浪費，也就不能發揮工人、技術人員、職員的力量和積極性，使領導者陷入被動和事務主義的圈子。

其次，勞動紀律鬆懈的情況也還不是個別的。我國廣大的職工羣衆在革命勝利後，絕大部分都以新的勞動態度從事恢復和建設祖國的工作。但是我國現在還有資產階級存在，小生產者更像汪洋大海。資產階級思想的侵襲，小生產者意識的影響，就使得一小部分覺悟不高的職工容易染上自由散漫、狹隘、自私自利的習氣，對國家利益和個人利益的一致性沒有明確的認識，因而還是用舊社會的勞動態度來對待新社會的建設事業。例如：目前仍舊存在着曠工、怠工、不服從指揮、不遵守操作規程和

保安規程等破壞勞動紀律的現象，而其中最突出的是不遵守操作規程和保安規程。這些現象的存在，就是造成事故頻繁、產品質量降低、勞動生產率不能迅速提高的主要原因。

另外，某些企業的組織機構不合理，最普遍的情況是管理機構龐大、層次過多和職能科室領導生產車間的傾向。例如華北某廠的一個工段長在一個小時內接到六個互相矛盾的命令，不知道究竟要執行哪個命令才好；另一個工廠過去有一個時候管理機構非常龐大，廠長下面設辦公室，各職能科、各車間的工作必須通過辦公室轉達廠長，這就使廠長放鬆了對經常工作的領導。這些情況也是對生產十分有害的。

上面所說的無人負責、勞動紀律鬆懈、組織機構不健全，都使得生產活動非常混亂。這也就是很多工業企業不能全面地均衡地完成國家計劃，產品質量低，事故多，成本高的主要原因。事情很明顯，如果不迅速克服這些缺點，不僅企業計劃管理不可能進一步加強，同時企業的技術管理和勞動競賽也將不能迅速推進。

爲了完成黨和政府交付的任務，爲了加快社會主義工業化的速度，就必須克服目前工業企業中存在的這些缺點。要克服這些缺點，首先就得提高我們工業企業的管理水平，建立起堅強的領導機構，推行一長制的管理原則。

既然實行一長制是大工業生產的客觀要求，是管理社會主義工業的基本方法，那末，解放初期，在國營工業企業中我們爲什麼不實行一長制，而採用黨委制的管理方法呢？這個問題的回答很簡單，就是黨委制更適合當時的需要，而實行一長制條件還未具備。

解放初期，我們剛從帝國主義和國民黨反動派手中把工業企業接管過來，需要對這些工業企業進行複雜和艱巨的改造工

作，這就要求有以企業黨委爲核心的堅強統一的領導。同時，各項改造工作正在進行，工人的覺悟程度正在逐步提高，在工業企業裏還缺乏在政治上和業務上都已成熟的能够勝任一長領導責任的幹部，這就決定不可能一下實行一長制。所以當時採用黨委制管理工業企業的辦法是完全正確和必要的。幾年的事實也證明，黨委制保證了工業企業改革工作的勝利完成，也保證了黨和國家在經濟恢復時期的政治經濟任務的完成。

但是隨着國家工業生產的發展，經濟恢復時期已經結束，有計劃的經濟建設已經開始，工業企業的任務日益繁重。工業企業必須充分挖掘潛力，更好地滿足國家建設和人民生活日益增長的需要。這就對工業企業的組織性和計劃性提出了更高的要求，要求有集中統一的行政指揮和更深入細緻的政治思想領導工作。因此，原來實行的黨委制就顯得不能適應當前生產發展的客觀要求了。

在目前的情況下，黨委制的缺點首先表現在容易造成企業的黨組織和行政分工不明、職責不清的現象。一方面黨委包辦代替了行政工作，削弱了黨對生產的監督和政治思想領導；另一方面養成了行政對黨委的依賴，削弱了行政對生產的責任心和限制了行政的積極性。同時這種分工不明、責任不清又是產生企業生產多頭領導的原因之一，而多頭領導正是目前工業企業無人負責和混亂現象的主要根源。其次表現在容易使生產指揮陷於工作效率遲緩的情況。黨委的工作方法和行政的工作方法有所不同，由黨委統一指揮生產，必然要發生開會多、討論多的現象，這就會使生產指揮的命令不能及時迅速、果斷地發佈。今天的生產情況，已經要求我們迅速、果敢地處理一切問題，正如列寧所說的，集體討論的辦法應該減少到絕對必要的程度，無論何時也不要阻礙迅速而果斷地決定問題。

所以現在已經是必須由黨委制過渡到一長制的時候了。並且現在也已經基本具備了在工業企業中實行一長制的條件。

在幹部條件方面來說，目前工業企業的行政領導者大多數都能忠實地執行黨的政策和路線，並且已經初步掌握了管理企業的業務知識；在企業內部也已經培養出一批新的技術人員與管理人員，他們已經成為企業工作中的骨幹。因此，我們就有可能把整個企業或某一生產部分交給在政治上可被信任的和有一定業務水平的幹部來擔任全權的領導。在羣衆覺悟方面來說，幾年來經過一系列的企業改革、社會運動，特別是在進行“總路線”的教育以後，職工的覺悟已經普遍地提高，他們有着更高度的積極性和勞動熱情，絕大多數都自覺地遵守勞動紀律，這就給實行一長制提供了羣衆基礎。同時，在這種情況下，也就更需要企業的領導者根據一長制的原則來吸收他們參加生產管理，正確地引導和組織他們的積極性和創造性。另外，企業的生產秩序已初步建立，在企業內部的職責已經有了初步的劃分；黨、工會、青年團的工作已經摸索到初步經驗，特別是黨的工作有了一定的基礎，對監督行政完成生產任務起着重要的作用；大多企業已經加強了或正在加強計劃管理，這一切都為實行一長制提供了有利的條件。

這些都說明了目前在國營工業企業中實行一長制，不僅是必要的，而且是可能的。但是有些人認為我們目前沒有足夠的精通業務和技術的人材，因此還不可能實行一長制，即使實行了，也不能“長”起來。他們對今天在國營工業企業中實行一長制的可能性表示懷疑。這種看法是不全面的。我們不能把“建立一長制”和實行“完備的一長制”混淆起來。這一點，蘇聯的經驗已經告訴我們。在蘇聯，早在一九二〇年的俄共（布）第九次代表大會就在決議中提出建立一長制的問題，而實行完備的一長制則是

蘇聯整個經濟發展過程中的事情。幹部的掌握技術對實行一長制的確是很重要的，在實行一長制的同時也必須強調提高幹部技術業務水平的必要。但這絕不是說一定要每個幹部有了高度的技術業務水平以後才能建立一長制。幹部的技術業務水平是不斷提高的，在實行一長制的過程中也會繼續提高，同時也只有實行一長制的實際鍛鍊中才能得到更好的提高。對一個全面領導的幹部來說，要領導好生產活動，不光取決於自己的技術業務水平，更重要的是如何依靠羣衆的智慧和經驗，善於組織發揮廣大羣衆的力量，在工作中向羣衆學習。因此，黨和政府目前指示要在國營工業企業中實行一長制是適合情況的，是完全正確的，我們工業經濟工作人員和工業中的黨羣工作人員必須很好地貫徹這一指示。

在這裏簡單地談一下黨委制和一長制的主要區別。黨委制也叫黨委領導下的廠長負責制，就是在工業企業中實行以黨委為核心的統一領導。上級行政機關所指示的方針任務和這些方針任務在本企業的具體實施方案、計劃，都必須由本企業黨委討論通過；工業企業裏一切重要事項，包括行政工作在內，最後決定權屬於黨委，廠長對同級黨委負責。一長制就不同了。企業全部生產活動由廠長集中領導，一切行政工作最後決定權屬於廠長，廠長直接對上級經濟機關負責。但必須指出，一長的個人負責制，並不能代替黨委的政治思想領導。企業黨組織對生產的監督是實行一長制的必要條件。廠長如果是黨員，在黨組織內，他並沒有任何特殊權利，而是同其他黨員一樣要受黨組織的監督，必須遵守黨的紀律，服從黨的一切決定。在行政工作方面，如廠長的意見和黨委的決定不一致時，廠長可在企業內作出最後的決定。在這種情況下，可以把黨委和廠長的不同意見報告上級機關處理，在沒有接到上級機關指示前，仍須按廠長決定執行。

第二講 建立一長制的主要工作內容

建立一長制是一件複雜、細緻的工作。根據全國各地一兩年來建立一長制的做法，其中最主要的工作內容大約可以分為調整組織機構、確定領導者的權力和責任、健全職能機構、與管理民主化相結合、加強黨組織的監督作用和建立必要的制度等。現在就這六個方面來談一談。

一 按生產區域制管理原則調整組織機構

目前，我國國營工業企業中，組織機構上的不合理現象還很普遍，主要表現是職能管理制的傾向。

職能管理制在蘇聯工業建設初期曾經實行過。蘇聯當時採用職能制的原因是當時工業企業的領導者還不能掌握好生產業務的領導，所以職能制只是在一定時期內的一種過渡的管理形式。這種制度的特點是領導者（廠長或車間主任）通過各職能機構（生產、計劃等科或股）領導生產，每個職能機構的領導人在自己業務範圍內領導各生產單位的工作，並對這部分工作負責。這樣，企業內各個生產單位的工作人員和領導人，同時服從幾個上級的領導。我國有許多工業企業就是採用這種管理制度的。例如，華北某鐵礦在沒有實行一長制和調整機構之前，一個高爐生產單位劃分為原料、煉鐵、機修、鼓風四部分，分由四個組織機構來領導，把這個完整統一的生產單位從組織上分割得“四分五裂”。也還有某些企業的科股不通過廠長就直接向各生產單位