

|| 企 业 管 理 ||
|| 教 学 参 考 资 料 ||

企 业 一 长 三 总 师 制

卞 斌 黎晓勤 汪子为 谭 玄 编著

武 汉 大 学 出 版 社

制师三长一业正

陸敘生

邓 斌 黎晓勤 编著
汪子为 谭 玄

武汉大学出版社

责任编辑 王国杰
扉页题签 陆叙生 (冶金工业部副部长)
封面设计 马重慧

企 业 一 长 三 总 师 制

邓 斌 黎晓勤
王子为 谭 玄 编著

武汉大学出版社出版、发行 武汉大学印刷厂印刷
(武昌 珞珈山)

850×1168 毫米 1/32 5.125 印张 120 千字
1987年10月第1版 1987年10月第1次印刷
印数: 1—15000

ISBN 7—307—00162—4/F·31
统一书号: 4279·57 定价 1.20元

序

陆叙生

深化企业改革，特别是增强大中型企业的活力，是城市经济体制改革的中心环节，也是经济战线面临的一项十分重要的任务。认真贯彻全民所有制工业企业“三个条例”和中共中央、国务院“两个通知”的精神，推行厂长负责制，既是经济体制改革的需要，又是政治体制改革的要求。在全面推行和完善厂长负责制的基础上，从企业的实际出发，逐步实行“一长三总师”（即厂长（经理）、总经济师、总工程师、总会计师）制，是对企业领导结构新模式的探索。

中外企业发展历史表明，企业领导体制是决定企业生存发展的核心问题。一个适应企业科技发展、经营管理和市场竞争的科学领导体制，可使企业由小到大、由弱到强，甚至立于不败之地。认真搞好我国企业领导体制的改革，研究“一长三总师”制，具有重大的现实意义和深远的历史意义。

“三总师”是厂长拍板的主要参谋和厂长指挥的有力助手，属最高决策层。“三总师”之间，总经济师的作用是举足轻重的。我赞成“一长三总师”制：一是有利于发挥厂长（经理）在企业中的中心地位和作用；二是有利于理顺和协调党、政、工关系；三是有利于形成最有效的经营管理功能。

奉献给读者的这本小册子，是正在武汉大学学习的邓斌等四位年轻人对“一长三总师”制这种新模式的初步探索。它站在当

代企业管理科学的新的地平线上，博取理论和实践相结合之长，以深入浅出的技巧，通俗新颖的风格，展现了这一研究的新成果。一切关心企业改革增强企业活力的人们，特别是厂长（经理）、党委书记、“三总师”等企业领导同志，如果能挤点时间读读她，将是会大有裨益的。作为目前研究“一长三总师”制的不多的理论和实践结合的小册子，正好可以适应已经开始的全国大中型企业厂长（经理）、党委书记、“三总师”岗务培训的需要。把它作为一种参考书也是恰当的。这四位年轻人办了一件好事。

一九八七年四月于北京

前 言

企业是我国经济运行的基本单位和细胞，处在我国经济体制改革的前沿。企业领导体制是企业全部活动的枢纽，改革企业领导体制是一个重要的问题。

企业领导体制的发展，是基于企业内部生产力的发展和生产关系的发展以及两者必须相互适应的要求。生产力和生产关系矛盾运动本身的发展和协调是一个经常的、连续不断的过程，因而企业领导体制也处在不断发展之中，需要不断地进行调整和改革。建国以来，由于特定的社会历史条件，我国生产力和生产关系的矛盾运动经历了曲折的道路，反映在企业领导体制上，也是几经反复的。粗略地看，从建国初的“一长制”到后来的党委领导下的厂长（经理）负责制直至近年开始推行的厂长（经理）负责制（当然这中间还存在过由这几种基本形式演化出来的其它形式）。经历了一个否定之否定的过程，但总的趋势是进步的、逐步走向完善的。

就厂长（经理）负责制本身而言，也在经历着一个不断发展、不断完善的演变，而且，由于世界新技术革命和国外领导体制发展的影响，加之企业活动步伐因改革而加快，这种演变和发展的速度就更快。最近几年短短的时间里，已经有了“多长制”（或副厂长区域负责制）构成的厂长（经理）负责制，而“一长三总师”制又已经脱颖而出，并在发展和推广；董事会制则初露端倪，在我国京沪地区的一些接近现代化的大型企业首先试行。

本书的聚焦点是“一长三总师”制。同现有的几种领导体制模式相比，它是一种似乎更适应目前我国企业经营活动实践的较为成熟的企业领导体制新模式。

本书是为补充与完善厂长（经理）负责制的形式而出现的。分为三部分。

第一部分从历史和现实两个方面力求全面地论述我国企业领导体制变革发展内在的客观必然性；并从国外现代企业领导体制发展和国内经济改革这样两种动力作用，说明当前我国企业领导体制新模式——“一长三总师”制产生的过程。这部分首先评述我国企业领导体制的演变过程；接着简述“一长三总师”制产生的基本过程。

第二部分探讨“一长三总师”领导体制的理论问题。主要从企业实践和管理科学两个方面论证厂长（经理）和“三总师”的职责和权限、他们之间相互关系，以及“一长三总师”的整体领导系统和组织系统。目的在于论证“一长三总师”在企业中的领导地位。这部分开始是一般性的概述，旨在揭示“一长三总师”制基本的外延和内涵，涉及到“一长三总师”制的基本概念、基本要素和基本关系；接着从企业实践和管理科学两个方面具体论证“一长三总师”制中“一长”与“三总师”的职责与权限、他们的相互关系以及其在企业领导中的地位和作用；最后从外部，即从“一长三总师”与周围环境的关系，包括纵向的上级主管部门和横向的同级党组织和职代会等的关系，补充证明：“一长三总师”在企业中的相对独立的领导地位。

第三部分着力探讨“一长三总师”制在企业实践中急待解决的问题。重点从“一长三总师”的干部管理方面论述了组织保证问题、绩效考评等。

说“一长三总师”制是企业中一种比较成熟的企业领导体制形式，是就其合理性而言的。事实上，它还是我国经济体制改革

中刚脱颖而出的一株嫩苗，需要我们去培育。它正经受着实践的考验，随着实践的发展要求我们逐步作出新的理论概括，因此，难于指望这本书把“一长三总师”制的理论和实践问题论述得很深刻或面面俱到。如果本书对关心或有志于探索“一长三总师”制的同志能起到一种抛砖引玉的作用，我们也就心满意足了。

我们诚恳地希望专家、学者和广大的读者对本书的不当之处，多加批评指正。

目 录

序..... (1)

前言..... (1)

第一章 我国社会主义企业领导体制的历史演变..... (1)

第一节 一长制..... (1)

第二节 党委领导下的厂长(经理)负责制..... (6)

第三节 厂长(经理)负责制..... (10)

第二章 “一长三总师”的产生..... (15)

第一节 改革对我国企业领导体制发展的推动作用
..... (15)

第二节 国外企业领导体制的发展及对我国企业
领导体制改革的影响..... (19)

第三节 “一长三总师”制的产生..... (25)

第三章 “一长三总师”制概述..... (31)

第一节 几个基本概念..... (31)

第二节 “一长三总师”制的基本要素..... (35)

第三节 “一长三总师”制的内部结构关系..... (38)

第四章 “一长三总师”制的具体内容..... (45)

第一节 厂长(经理)的职责和权限..... (45)

第二节	“三总师”的职责和权限·····	(55)
第五章	“一长三总师”的领导体系·····	(65)
第一节	建立企业组织的一般原则及企业组织的基本形式·····	(65)
第二节	“一长三总师”制的特点及组织原则·····	(73)
第三节	“一长三总师”领导体系的完善·····	(76)
第六章	“一长三总师”与周围工作环境的关系·····	(81)
第一节	“一长三总师”与上级主管部门的工作关系··	(81)
第二节	“一长三总师”与企业党组织的工作关系·····	(83)
第三节	“一长三总师”与职代会的工作关系·····	(87)
第七章	“一长三总师”体制的干部管理·····	(95)
第一节	“一长三总师”的选拔·····	(96)
第二节	“一长三总师”体制的干部使用·····	(105)
第三节	“一长三总师”的培训·····	(109)
第八章	“一长三总师”领导绩效及其评定·····	(112)
第一节	领导绩效概述·····	(112)
第二节	领导绩效内容分析·····	(116)
第三节	领导绩效的考评·····	(120)
附录	《全民所有制工业企业厂长工作条例》·····	(130)
	《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》·····	(137)
	《全民所有制企业职工代表大会条例》·····	(147)
后记 ·····		(150)

第 一 章

我国社会主义企业领导体制的历史演变

所谓企业领导体制，主要指党、政、工三方面在企业中的地位、作用和权益的划分。由我国生产资料公有制决定的企业领导体制，不仅包括企业内部的领导方式问题，而且也包括国家采取什么方式领导企业的问题。这里，我们只研究企业内部的领导方式问题。

在三十多年的社会主义建设历程中，我国企业领导体制的发展，大致经历了“一长制”、党委领导下的厂长负责制、厂长（经理）负责制三个基本阶段。

第一节 一 长 制

企业的“一长制”，是指厂长作为企业的最高领导者，对企业的全部行政工作全面负责，并享有裁决权。那末，“一长制”在我国企业中是怎样产生的，有哪些基本内容，对企业的发展有何影响呢？

一、“一长制”在我国企业中的产生

关于企业实行“一长制”的思想，列宁1918年在《苏维埃政权的当前任务》一文中就阐述过。他指出：“任何大机器工业——即社会主义的物质的、生产的源泉和基础——都要求无条

件的和最严格的统一意志，以指导几百人、几千人以致几万人的共同工作。这一必要性无论从技术上、经济上或历史上看，都是很明显的，一切想实现社会主义的人，始终承认这是实现社会主义的条件。”^①在这里列宁把社会化大生产必须有统一的意志，看成是实现社会主义的条件，并继而指出：“这就只有使成百成千人的意志服从于一个人的意志。”^①这就提出了社会主义企业实行“一长制”的基本思想。后来列宁在《在全俄水运工人第三次代表大会上的演说》、《工会在新经济政策条件下的作用和任务》以及《在全俄国民经济委员会第三次代表大会上的讲话》等著作中对“一长制”的思想作了进一步阐述。他明确指出，要使社会主义经济保持正常进行，必须实行“一长制”。在这种思想指导下，苏维埃政权实行了企业的“一长制”，并取得了显著效果。

在我国最早的公有企业领导体制，是在第二次国内革命战争时期形成的。那时，在江西革命根据地的公营工厂，就有“三人团”制度，“三人团”由厂长、党支部书记和工会委员组成。工厂在生产过程中发生的问题必须经过“三人团”会议解决。如发生争执，最后取决于厂长。如支部和工会不同意厂长的决定，仍需执行，同时可将意见提交上级解决。有政委的工厂，政委参加“三人团”会议，并有最后决定权。“三人团”决定的一切问题，经过行政的、支部的、工会的各个系统立即执行。这就是我国早期的公营工厂“三人团”领导体制。

这种体制，由于政委参加“三人团”并有“最后决定权”，与“最后取决于厂长”发生了矛盾。在后来的实践中就表现为厂长、党支部、工会各搞一套，出现了“三人顶”的现象。针对这一情况，1943年3月陕甘宁边区政府召开了直属公营工厂的厂

^① 《列宁全集》第27卷，第246页。

长、支部书记、工会主席参加的工厂联席会议，讨论了工厂的性质，明确了管理工厂是党、政、工三位一体的共同任务。决定以“厂务会”代替“三人团”会议。在上级党委的领导下，以厂长为主，建立工厂领导一元化的管理体制。厂长代表政府，集中管理工厂的一切生产行政事务。这就是抗日战争时期的厂务会体制。厂务会体制实际上就是厂长一元化领导体制，可说是“一长制”的胚胎。

在实行厂务会的过程中，出现了厂长包揽太多，缺乏民主作风、单纯依靠命令，不按规律办事等情况。1946年5月，中共中央《关于工厂企业政策的指示》中提出了建立有工人代表参加的管理委员会或厂务会议。这个文件被同年8月召开的全国第六次劳动代表大会接受，并正式载入其决议之中。这就是工厂管理委员会体制。这个体制具有厂长负责的萌芽，成为建国初期企业领导体制的依据、来源。

解放初，我国企业领导体制主要是学习和推行苏联模式。1951年5月，东北局召开城市工作会议，作出了关于厂长负责制决议，明确提出要在民主改革的基础上实行厂长负责制。1955年10月，中央又明确提出要在全中国企业中建立严格的“一长制”，要求企业的党组织把确立“一长制”作为自己的一项基本任务。

“一长制”是建国初期在推行民主管理委员会的过程中，实行厂长负责制的基础上，根据列宁关于“一长制”的思想，学习和推行苏联模式而产生的。

二、“一长制”的基本内容

“一长制”是机器大工业生产的客观要求。列宁曾经指出：“集体管理制，作为组织苏维埃管理的基本形式，是在初期即一切需要重新建设的时期所必需的一种萌芽的东西。但是，在组织形式已经确定、已经比较稳定的情况下，要进行实际工作，

就必须争取‘一长制’，因为这种制度最能合理的利用人力，最能保证在实际上而不是在口头上检查工作。”^①在这里，列宁讲的“一长制”概括起来有以下几个方面的内容：

（一）社会主义企业的生产经营必须服从统一指挥，这是社会主义“大机器”工业生产的必然要求。“社会主义是大机器工业的产物。”^②马克思在考察资本主义大机器工业生产管理时指出：“一切规模较大的直接社会劳动和共同劳动，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——不同于总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”^③大机器工业生产需要统一指挥，不论是社会主义还是资本主义，这都是客观的需要。在共产主义运动过程中，当无产阶级夺取了政权并建立了社会主义制度以后，在提高劳动生产率、组织社会生产的同时，这种统一意志的指挥就显得日益迫切。尤其是随着社会主义生产力的发展，生产社会化的程度日益提高，统一意志的指挥就显得更为重要。“不管怎样，为了使这种按大机器工业形式组织起来的工作能够顺利进行，无条件服从统一的意志是绝对必要的。”^④

（二）企业的主要领导人对本企业的工作要全部负责，厂长对全厂的生产、经营、行政工作进行全面管理并负责任。这种责任包括法律的，经济的和道德的。“管理的基本原则是——一定的人对所管的一定的工作完全负责。”^⑤“一长制”不仅要求厂长有生产经营权、裁决权，而且对生产经营行政方面的干部有任免权。

（三）厂长和各级生产行政领导干部要遵守严格的工作纪律，执行严格的责任制度。要“对各项职务建立极严格的责任制

① 《列宁全集》第30卷，第278页。

② 《列宁全集》第27卷，第194—195页。

③ 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367—368页。

④ 《列宁全集》第3卷，第502—521页。

⑤ 《列宁全集》第36卷，第544页。

度，并且无条件地在劳动中有纪律地、自愿地执行指令和命令，使经济机构真正能象钟表一样工作。”①

（四）生产者的极严格的生产纪律和劳动纪律由厂长全权负责制定，以使生产者履行自己的责任和义务并完全对此负责。在厂长作出生产经营裁决以后，劳动者必须认真执行。“要最明确地规定每个人对一定的东西所负的责任。”②

我国企业的“一长制”是1951年开始推行的。当时东北局关于党对国营企业的领导的决议规定：厂、矿中的生产行政工作实行厂长负责制（即“一长制”）。厂长由国家的经济机关委派，并从国家取得必要的生产资料 and 资金，实行对生产行政工作负责管理。企业党组织对企业生产行政工作实行保证监督，同时建立厂长领导下的工厂管理委员会，吸收职工代表参加企业管理。可见，我国企业“一长制”的基本内容也有以下几个方面：

（一）厂长由国家企业主管部门委派，并对指定的生产资料负责。

（二）厂长拥有企业生产经营的指挥权和裁决权。

（三）厂长不仅对国家负经济、法律责任，而且对企业也负经济、法律责任。

（四）厂长的工作受企业党组织的监督，但这种监督不是对生产行政的干预。工厂管理委员会对厂长的工作只起参谋作用。

三、“一长制”对企业的影响

“一长制”是对集体管理制的否定，它“要求群众无条件地服从劳动过程中的领导者的统一意志。”③在劳动中给予领导者这种权力，并要求群众无条件地服从，这是社会化大生产的客观

① 《列宁全集》第27卷，第193页。

② 《列宁全集》第29卷，第398页。

③ 《列宁全集》第3卷，第521页。

要求。所以，“一长制”对加强企业生产的行政统一指挥，建立生产、行政、质量管理全面责任制，克服多头领导和无人负责的现象，增强企业领导人的责任感，调动其工作积极性，使职、责、权有机地统一起来，对改善管理，促进企业发展生产力和提高经济效益，都是有推动作用的。

但是，“一长制”又区别于厂长负责制。“一长制”要求“单一指挥”，“专责制”，在一定程度上强调个人意志，形成个人说了算，不利于民主管理，不利于群众积极性的调动，不利于科学治厂，容易形成长官意志，“一言堂”和官僚主义，从生产资料公有制意义上讲，“一长制”虽然符合社会主义经济实体的生产资料所有权与生产经营权适当分开的基本要求，但是由于存在上述弊病，所以还只是一种很不完善的企业领导体制。这主要表现在不能体现科学决策和科学管理的基本原则，因此需要进一步完善。

第二节 党委领导下的厂长(经理)负责制

一、党委领导下的厂长(经理)负责制的形成过程

“一长制”在我国企业中推行的时间虽然不长，范围也不甚广，然而，“一长制”本身所存在的一些缺陷，在企业推行过程中很快就暴露了出来，并影响了我国经济建设的发展。1956年，中央对企业推行“一长制”所出现的问题，已看得十分清楚，决定在企业中建立以党组织为核心的集体领导与个人负责相结合的领导制度，以后就在《国营工业企业工作条例（草案）》中，明确提出了企业中必须实行党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制度。

党委领导下的厂长(经理)负责制，在我国企业中曾几度出现，1956年党的八大后推行的厂长(经理)负责制，到1958年大跃进和人民公社时期被书记挂帅代替，1960年中央又重新恢复党委

领导下的厂长(经理)负责制;1966年“文化大革命”开始后,党委领导下的厂长(经理)负责制又被革命委员会制度所代替;1970年在企业中推行了一段时间的党委一元化领导体制;1978年党的十一届三中全会以后,特别是1979年以后,中共中央、国务院连续颁发了《国营企业职工代表大会暂行条例》、《国营厂长工作暂行条例》、《中国共产党工业企业暂行条例》,继续推广党委领导下的厂长(经理)负责制。

二、党委领导下的厂长(经理)负责制的基本内容

党委领导下的厂长(经理)负责制,是指企业的生产、经营、职工生活福利等重大问题,都必须经党委集体讨论决定,然后由厂长(经理)负责执行,并对执行的情况负责,党委还负责对厂长(经理)执行的情况进行监督。党的八大批评了“一长制”,决定在企业中推行党委领导下的厂长(经理)负责制,并对此作了具体规定:“在企业中应当建立以党委为核心的集体领导和个人负责相结合的制度。凡是重大问题都应当经过集体讨论共同决定。凡是日常的工作都应当由专人分工负责。”1957年中央又补充规定:“在实行党委领导下厂长负责制的同时,实行和加强党委领导下的监督,……应在企业中实行常任的职工代表大会制度,作为群众参加企业管理和监督行政的权力机关。”1979年以后,在中央批准国务院颁发的四个条例中,对党委领导下的厂长(经理)负责制也作了具体规定。

综上所述,党委领导下的厂长(经理)负责制的内容主要有六个方面:

(一)企业的一切重大问题都由党委集体研究讨论决定。党委对企业行使决策权。企业的重大问题,凡是党委没有作出决定的,便不能解决。

(二)厂长(经理)是执行者,是在党委作出决定的基础上执