

纺织工业经济丛书

大连市纺织工业的厂长负责制

QLSF2G40C2F22

纺织工业经济研究中心

纺织工业经济丛书

大连市纺织工业的厂长负责制

纺织工业经济研究中心编辑出版部编

第 8 辑

纺织工业经济研究中心

1984.11

大连市纺织工业局

大连市纺织工业局

大连市纺织工业局

第 8 集

大连市纺织工业的厂长负责制

纺织工业部纺织工业经济研究中心编辑出版部

编辑·出版·发行

常州日报印刷厂印刷

定价：1.17元

（内部发行）

11.1801

前 言

在中央决定大连市进行厂长负责制的全面试点工作后，中共大连市委和市人民政府于1984年5月召开了动员大会，全面部署了试点工作，决定由50个国营工业企业作为第一批推行厂长负责制的试点单位，并确定大连市纺织工业总公司所属的8个全民企业全部列入第一批试点的行列，从而使大连市纺织工业成为大连市全行业试点的系统。

大连市纺织工业的厂长负责制，经过半个多月的紧张准备，在1984年6月中旬就以重新任命厂长、书记为标志而进入了实施阶段。又经过4个多月的辛勤劳动，使大连纺织工业的厂长负责制开始进入了总结阶段。由于大连市纺织工业全行业推行厂长负责制，而且在8个厂中含有纺织、印染、针织（包括经编）麻纺织、色织等各类企业。因此大连市纺织工业推行厂长负责制的经验更有其广泛意义。

当前，我国经济体制改革正在十二届三中全会精神的指引下加快了前进的步伐，厂长负责制在全国范围内的实施已成大势所趋。为了促进厂长负责制的全面推行，我们把大连市纺织工业推行厂长负责制现有的经验、条例和理论研究等资料汇编成这个小册子，以供各地纺织工业的领导机关和企业参考、借鉴。

编 者

1984年11月

目 录

抓厂长负责制试点，促内外配套改革

大连市纺织工业总公司经理 戴树基……………（ 1 ）

集中精力抓好思想政治工作

大连市纺织工业总公司党委书记 王士廉……………（ 6 ）

关于国营企业实行厂长负责制试点工作的安排意见

大连市纺织工业总公司党委……………（ 8 ）

关于扩大国营企业自主权的几项具体规定

大连市纺织工业总公司……………（ 13 ）

以“三加强”为指导思想认真搞好厂长负责制试点工作

金州纺织厂体制改革领导小组……………（ 16 ）

在企业领导体制改革中保障职工参加企业民主管理

大连纺织厂工会……………（ 27 ）

我在实行厂长负责制中的初步做法和体会

大连印染厂厂长 周葆俭……………（ 35 ）

做好思想政治工作与加强党的领导

中共大连麻纺织厂委员会……………（ 42 ）

实行聘用制，废除终身制

大连经编厂……………（ 49 ）

改革生产管理体制，提高经济效益

瓦房店纺织厂 程德生……………（ 54 ）

实行厂长负责制，加快企业技术改造步伐

大连针织厂	(57)
实行厂长负责制的十个步骤	
大连麻纺织厂	(60)
对企业内部经济体制改革的实践与认识	
大连色织布总厂	(65)
改革分场管理体制, 实行层层经济承包	
瓦房店纺织厂纺纱分场主任 白文德	(70)
理顺车间三者关系, 做好改革中的思想政治工作	
中共金州纺织厂二纺纱车间总支委员会	(77)
谈厂长负责制企业中的“领导核心”	
大连市纺织工业总公司 柳耀清	(84)
浅谈厂长负责制试点的指导思想——“三加强”	
金州纺织厂厂长 高荣宸	(90)
浅谈在厂长负责制条件下的党政关系	
瓦房店纺织厂党委书记 孙家骞	(99)
试论理顺三者关系的必要性	
大连经编厂体改办 洪山	(104)
搞改革, 更要加强政工队伍建设	
金州纺织厂思想政治工作研究会人才开发学组	(109)
初探以厂长为首的决策体系	
大连印染厂企业管理咨询办公室	(116)
金州纺织厂党组织工作实施细则(试行方案)	(120)
大连印染厂厂长工作(暂行)条例	(133)
瓦房店纺织厂职工代表大会实施细则(草稿)	(140)
大连纺织厂工会工作细则(试行方案)	(148)

立志改革，开拓前进·····	(159)
带头改革，争当开明书记·····	(160)
坚持“三加强”，实现四项改革·····	(163)
人人都夸的好主席·····	(164)
书记、厂长同唱一台戏·····	(166)
在自家的田里，种自家的地·····	(168)
理顺三者关系，甘当厂长后盾·····	(170)

附 录

中共大连市委、市政府“关于给予企业厂长经理一定权力的几项规定”·····	(173)
大连市政府“关于国营工业企业放宽政策搞活经济的若干问题补充规定(试行)”·····	(174)
大连市政府“关于小型国营工业企业放开搞活的实施办法(试行)”·····	(179)
大连市政府“关于对部分国营企业进一步放开搞活的试行办法”·····	(181)
大连市经委关于“一九八四年企业技术改造项目承包责任制实施办法”·····	(183)
大连市经委关于“一九八四年新产品试制承包责任制实施办法”·····	(187)

抓厂长负责制试点 促内外配套改革

大连市纺织工业总公司经理 戴树基

1984年5月下旬，大连市委、市人民政府确定大连纺织工业总公司全行业试行国营企业厂长负责制。大连纺织工业总公司所属企业中共有8个国营企业，即金州纺织厂、瓦房店纺织厂、大连纺织厂、大连针织厂、大连印染厂、大连麻纺织厂、大连经编厂和大连色织布总厂。这8个厂共有职工近3万人，都是县团级企业，以五项工作为企业全面整顿也均已全部验收合格。

从5月下旬到6月中旬为试点的准备阶段，总公司和各试点企业在思想上和组织上做了大量的准备工作，为试点工作的全面展开创造了有利条件。从6月下旬起进入实施阶段。到9月下旬止，我们通过抓厂长负责制的试点，不但在企业内部明确了职权，理顺了关系，而且促进了内外配套改革的进行。

一、克服“三怕”，为试点开路

当大连市委和市政府把我公司作为全面试点的决定一宣布，我们公司的党政主要领导同志就感到了这副担子的份量。我们既看到把纺织工作作为全行业试点是上级领导对我们的关怀、重视和信任，但也看到在开辟厂长负责制的道路中，必然会碰到一系列的困难而需要我们付出辛勤的劳动。不出所料就在市委和市政府召开的推行厂长负责制动员大会一结束，各级干部和职工中对厂长负责制的模糊认识和思想问题就反映出来了，

归纳起来主要是“三怕”。即：怕削弱党的领导、怕削弱民主管理、怕厂长独断专行。我们看到对厂长负责制的认识不提高，思想不统一，试点工作就很难推开。因此，我们在准备阶段用举办各种学习班、宣讲会、座谈会、讨论会等各种形式深入学习与厂长负责制有关的文件材料，并联系各单位实际，分析建国以来企业领导体制几种形式的利弊，以及社会化大生产对企业领导体制的要求，从而使大家思想上明确：厂长负责制比以往的领导体制更科学更合理；《企业法》的本意就是要使企业在党、政、工三方面都得到加强；实行厂长负责制职工群众的主人翁地位、民主管理的基本形式没有变；工业企业的现代化必须要有高度集中的统一指挥。从而使各级干部和广大职工对实行厂长负责制的必要性和重大意义有了一定的认识。由于我们克服了“三怕”，为试点工作的顺利展开在思想上开辟了前进的道路。

二、选配好厂长，强化行政领导

由于在推行厂长负责制后，厂长成为企业经营好坏的首要负责者。这与过去的党委集体负责，而实际上又无人负责，是根本的区别之一。因此，为了强化行政领导，公司党委在市委工交部的领导下，在对8个试点厂的正厂长、正书记深入了解情况的基础上首先对厂长的人选进行了调整，并且以能不能当个开明书记作为重要条件之一确定了8个厂的书记人选。在8个厂的厂长基本确定后，各厂厂长就着手“组阁”，酝酿厂级和中层领导班子的人选。在各厂任职大会上，由公司宣布厂长、书记的任命，并根据厂长的提名，宣布副厂长、总工程师、总会计师的任命。由厂长发表就职演说，提出治厂方针和奋斗目标，并在党委书记宣布将生产经营、行政管理、行政干部任免等重大问题的决策权交给厂长后，厂长立即根据《企业

法》确定行政管理机构的设置，并重新任命或聘用行政中层干部，完成科室、车间中层以上的“组阁”。接着各科室、车间立即着手进行本科室、车间管理班子的“组阁”，从而从上到下形成了一套新的行政管理班子。由于这种“组阁”是自上而下的，只要厂长选配得好，那末这套行政班子将能使行政领导得到强化，这套班子不但能使厂长的治厂方针和奋斗目标得以贯彻和实现，而且这套班子也必将成为厂长的“智囊团”。在我们公司所属的8个试点厂中，有4名原厂长留任，有4名新厂长上任，其中有2个厂的新厂长是由原副厂长提任的，有2个厂的厂长是由原党委书记调任的。通过几个月的实践，初步证明只要厂长选配得当，行政指挥在层层组阁后就会得到加强。

三、制订细则，理顺关系

从6月中旬公司宣布各厂厂长、书记的任命起，全公司的厂长负责制试点就进入了实施阶段，由于厂长负责制的推行改变了厂长在企业中的地位，而实行厂长负责制又必须做到能充分调动党、政、工三方面的积极性，使三方面都得到加强。因此，就需要按照《企业法》的规定把党、政、工三者关系理顺，达到思想通，工作顺，关系密。各试点企业首先将原来制订的三个条例实施细则和《企业法》进行对照，根据不同情况对原条例予以删除、修订，有的企业还根据实践对《企业法》也作了一些改动，并制订出三方面新的工作细则，分清党、政、工三方面的职责权限，做到各司其职、各负其责，使企业的各项工作都有了明确归属。通过学习和实践，我们认为不仅厂级要理顺关系，车间一级也要理顺关系，并且在各级明确责、权、利的同时，还要抓好协调工作，并明确由谁来协调，以及协调的具体形式及原则，从而避免由于协调得不好而影响某方面的积极性。此外，要做到三加强还必须采取有效措施，特别是要

通过厂长责、权的一致来加强企业的生产经营行政管理工作；通过党委摆脱生产行政事务来加强党的自身建设和思想政治工作；通过进一步发挥职代会的作用提高职工的主人翁地位，加强民主管理。

四、推行厂长负责制，促内外配套改革

由于厂长负责制的推行涉及到经济管理和体制领域的方方面面。因此，厂长负责制起到了经济改革突破口的作用。而这种综合性的改革首先是推动了企业的配套改革。例如：所有试点厂在干部制度方面，打破了终身制，实行了任期制和聘用制；在分配制度方面，实行浮动工资、岗位津贴、职务津贴（中层以上干部的职务津贴从成本中列支），以及部分企业的工资总额包干；在经济责任制方面，实行了以各种经营承包为主要内容的经济责任制。此外，企业对行政科室和车间的组织机构，也进行了一些改革，使企业更能适应转轨变型的要求。

厂长负责制试点在推动企业内部配套改革的同时，也促进了外部的同步改革。大连市人民政府于6月上旬颁发了简政放权搞活经济的35条规定。纺织工业总公司也在贯彻国务院10条规定的同时，进一步把有关人事、劳动、财务、生产计划、经费等13条权力下放给企业。按新的规定，企业厂长有权自行任命副总工程师、副总会计师；在技术引进方面市政府规定大型企业有权自行决定额度在500万美元以下的引进项目（中型企业为300万美元，小型企业为100万美元）为了适应全行业厂长负责制试点，我们还制订了总公司管理体制改革方案，贯彻政企分开原则，使政府机构从管企业转变为管行业；企业性公司经管原材料供应、产品销售、技术开发和产品开发，为工厂服务。这一方案拟待市批准后即予实施。

经过4个月来厂长负责制试点，已初步强化了企业的生产

经营指挥系统；党的自身建设和思想政治工作得到进一步加强；职工民主管理也有了新的发展；企业内部的配套改革和上面机关的同步改革得到了推动；企业素质和经济效益得到了提高。到8月份止，总公司按可比口径，实现利润比去年同期提高12.16%，（其中：大连印染厂实际实现利润比去年同期增长79.8%；金州纺织厂增长10.27%）。

当前试点工作中的问题主要是：发展不平衡；有些企业领导缺乏改革的紧迫感，思想上存在畏难情绪；工作前紧后松，进展比较缓慢；效果不明显；企业领导班子的“四化”程度较低，虽然8个试点企业的厂级领导平均年龄比推行厂长负责制前略有下降，但仍达49.6岁，正厂长的平均年龄仍达50.7岁。针对这些问题，总公司正在组织力量进行调查研究、总结经验，并按市委和市政府的部署提出试点工作7条要求，推动各试点企业在理顺三者关系、实现三个加强的基础上，切实作到厂长有职有权、全权负责，并用好权、负好责，通过厂长负责制为进一步推行，促进生产力的发展。



集中精力抓好思想政治工作

大连市纺织工业总公司党委书记 王士廉

最近，大连市委、市政府决定在50个企业进行厂长负责制的试点工作，其中我们纺织行业被列为全行业的试点。在我们纺织行业的各级干部中绝大多数同志表示赞成，也有少数同志产生一些顾虑和担心，集中到一点，就是担心实行厂长负责制会不会削弱党的领导。

实行厂长负责制后到底会不会削弱党的领导呢？我想，要回答这个问题，应当从我们现行的企业领导体制的弊端中寻求答案。我们在实践中感到现行体制有以下几个弊端：

一是党委“包揽一切”。例如：去年我们到基层检查思想政治工作情况时，发现有不少单位的党委书记被调资、分房、职工子女就业等问题缠住了手脚。有一个厂的党委书记外出开会二十几天，刚一回厂这一大摊事情都摆在那里等他“拍板”，逼得他不得不整天忙于这些繁琐的日常行政事务，哪还有精力考虑党的建设和思想政治工作呢？有的党委书记就曾抱怨说：“批评我们‘包揽一切’我们实在感到委屈，不是我们愿意‘包揽’而是这些事情找上门来让你‘包揽’”。我想，产生这个问题的原因，说到底还是这种体制本身造成的。

二是存在领导责任上的“大锅饭”。党委集体领导下的厂长负责制规定各种重大问题由集体讨论决定，可是一旦工作中出了毛病，名义上是集体负责，而实际上却无人负责，造成了

好坏大家摊的现象。

三是责权分离。一方面党委决定的事情让厂长负责，实际上厂长无权负责，也无力负责；另一方面，厂长认为该办的事情，又说了不算。正象有的同志所说的那样：“厂长炒菜，书记掌勺，这个菜炒不到一个锅里去。”

上述的一些问题，我认为实际上可以归结为一点：这种以党代政、党政不分的局面，势必削弱党的领导。因此，这种体制非改不可。

而实行厂长负责制以后，首先党政有了分工，党委把自己职责范围外的事情摆脱出去，从繁琐的行政事务圈里解脱出来，就可以集中精力抓好思想政治工作，搞好党的建设。与此同时，党委还肩负了宣传和执行党的路线、方针、政策，保证社会主义方向的重要任务。这就要求党委必须对担负领导职务的各级干部，包括厂长在内，实行必要的监督，这本身就体现了党对企业的领导作用。

作为一个企业来说，它的一切生产经营活动都受着党的路线、方针、政策和国家法令、法规的制约，厂长一切权力的行使也都不能离开这个轨道。我认为，从这个意义上说，也体现了党对企业的领导。因此，我觉得那种认为实行厂长负责制会削弱党的领导的担心，是不必要的。作为企业的各级领导应当解放思想，打消顾虑，积极贯彻厂长负责制。

关于国营企业实行厂长负责制试点工作的安排意见

大连市纺织工业总公司党委

一、试点的指导思想

企业领导体制的改革，是经济管理体制改革的重要组成部分，整个试点工作要以党的十二大精神和全国人大六届二次会议精神为指针，以《国营工业企业法》（草稿）为依据，以扩大企业自主权、提高经济效益为目标，理顺党委、行政、工会和职代会的关系，更好地解决目前企业中存在的党政不分、职责不清、多头领导、责权分离的问题，并相应地解决企业的外部条件，达到增强企业活力，推进技术进步，推进现代化管理，推进企业素质全面提高的目的。

同时，要通过试点，从理论和实践的结合上，分析总结企业领导体制正反两个方面的经验教训，探索具有中国特色、纺织行业特点的社会主义企业领导体制的新路子，并为《国营工业企业法》的制订提供实践经验，为以后贯彻执行全国人大正式通过的《国营工业企业法》打好基础。

二、试点的重点内容

这次企业体制的改革，重点是通过实行厂长负责制，进一步理顺企业内部党、政、工三方面的关系，突破企业外部对扩大企业自主权的一些束缚，更好的解放生产力，加快四化建设

的步伐。

在企业内部要重点解决：

1. 党委、厂长、工会和职代会在企业中的地位、作用、职权；
2. 党委、行政、工会在企业中的相互关系及协调办法；
3. 以厂长为首的生产经营决策形式，以及责权统一的管理指挥体系等。

在企业外部，重点解决：上级党政机关、综合管理部门、主管领导部门与企业的关系，解决好“多头”领导的问题，实行简政放权，扩大企业自主权，调动企业和厂长的积极性，把企业搞活。

三、试点的方法步骤

市委、市政府决定我公司 8 个国营企业，即金纺、瓦纺、大纺、大针、大印、大麻、大经、大色全部为第一批试点单位，时间从 6 月开始，争取试点工作在 8 月末结束。由于实行厂长负责制的工作，时间紧、任务重、难度大、涉及面广、政策性强。因此，整个试点工作要加强领导，狠抓落实，有步骤地进行，既要抓紧，又要稳妥，保证试点工作的顺利进行。在方法步骤上，大体安排是：

第一步：全面搞好试点的准备工作（6 月 15 日以前完成）。

1. 思想准备：各级领导干部，特别是党委书记、厂长、工会主席要提高认识、统一思想、端正态度、步调一致。党委要以强有力的思想政治工作，保证这次试点任务的完成。在解决厂级领导干部认识的基础上，要层层进行思想发动，组织广大干部、工人学好中央书记处领导同志的讲话；彭真同志的讲话；国营工厂法调查组的报告、《国营工业企业法》（草稿），中共中央办公厅、国务院办公厅的通知以及市有关领导的讲

话。明确实行厂长负责制的重要意义和必要性，增强搞好试点工作的自觉性。

2.组织准备：一是由市工交部、公司党委在6月中旬以前，重新任命各厂的厂长、书记，为实行厂长负责制奠定组织基础。二是尽快完成厂长“组阁”，批准副厂长人选。三是各试点厂，要建立相应的领导和指导机构，抽调精干力量抓好试点工作的综合工作。

3.方案准备：试点企业要因厂制宜，制订出试点工作的实施方案，要把试点工作层层落实到人和部门，强调抓好措施落实，保证试点工作有计划进行。各厂实施方案（一式五份），于6月10日前报公司办公室。

第二步：全面开展试点的实施工作（6月15日到8月15日完成）。

1.各试点单位要结合上级机关对厂长、书记的重新任命，因势利导，宣布试点工作全面开始，企业由“党委集体领导下的厂长负责制”改为“厂长负责制”，并尽快完成厂长“组阁”，由厂长提名副厂长，并报请上级批准。

2.实行厂长负责制后，党政分工要进一步明确，行政干部的任免权由厂长行使，原由党委组织部对行政干部的考核管理工作，转到厂长领导下的干部、人事部门负责。

3.要按照《国营工业企业法》（草稿）精神，尽快提出党委、厂长、工会、职代会的实施细则（一式五份），于6月15日前报公司办公室。

4.要以《国营工业企业法》（草稿）为依据，全面改革和重新修订企业内部的各种制度，调整各方面的关系，不断完善厂长负责制。

5.在这个阶段，各试点单位可从本厂的实际出发，确定本