

改革企业领导制度 实行厂长负责制

全国企业整顿领导小组办公室 编
国家经济委员会企业管理局

能源出版社



数据加载失败，请稍后重试！

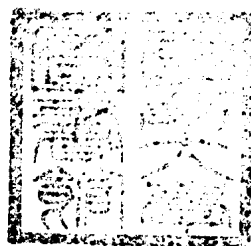


522143

改革企业领导制度 实行厂长负责制

全国企业整顿领导小组办公室 编
国家经济委员会企业管理局

能源出版社



内 容 简 介

1984年5月，中共中央办公厅、国务院办公厅发出通知，要求国营工业企业试行厂长负责制并确定北京、天津、上海、沈阳、大连、常州六市为试点城市。与此同时，在全国其他地方也进行了试点。试点企业经过一年多的实践，普遍取得了很好的效果，企业面貌发生了明显的变化，积累了许多好的经验。

近来，许多地区、部门和企业希望总结推广这些经验。为此，全国企业整顿领导小组办公室和国家经委企业管理局收集了有关部门领导同志的重要讲话、试点城市和试点企业的经验介绍、一些地区最近正在积极推行的厂长任期目标责任制的经验以及其他一些资料，汇编成此书，供各级企业管理部门、企业事业单位、经济研究单位和有关院校的同志参考。

改革企业领导制度 实行厂长负责制

全国企业整顿领导小组办公室
国家经济委员会企业管理局 编

能源出版社出版 北京新华书店发行
北京新丰印刷厂印刷

850×1168 1/32开本 10印张 241千字
1986年4月第一版 1986年4月第一次印刷
印数：1—50000册
书号：17277·17 定价：2.00元

前 言

一九八四年五月，中共中央办公厅、国务院办公厅发出通知，要求国营工业企业试行厂长负责制。《中共中央关于经济体制改革的决定》明确指出：只有实行厂长（经理）负责制，才能适应现代企业必须建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统的要求。按照中共中央、国务院的部署，首先确定北京、天津、上海、沈阳、大连、常州六个市为试点城市，同时并在全中国其他各地也进行了试点。截至一九八五年底，全国厂长负责制试点企业已经达到 27,758 个。

为了推动试点工作的开展，国营工业企业法调查组于一九八四年十一月和一九八五年八月先后在常州市和天津市召开了厂长负责制试点工作座谈会，研究了试点工作，交流了试点城市和试点企业的经验。袁宝华同志在天津会议上总结了常州会议以来厂长负责制试点工作的经验，以后又在一九八五年十月国务院各部门企业整顿工作第三十八次例会上总结了天津会议以来厂长负责制试点工作的经验。

总的来说，试点企业经过一年多的实践，取得了很好的效果，企业面貌发生了明显的变化：一是企业生产经营管理系统得到了加强，实现了厂长对生产经营管理工作的统一领导，出现了指挥灵、决策快、办事效率高的新气象；二是企业党委开始从行政事务中解脱出来，党的建设和职工的思想政治工作得到加强；三是职代会的制度逐步建立和完善，职工民主管理的内容更加充实。

试点企业还积累了许多比较成功的经验。

近两年来，不少地区、部门和企业希望总结传播试点企业的成功经验，以推动这项改革的不断发展、不断完善。为此，我们收集了有关部门领导同志关于试行厂长负责制的重要讲话；选择了试点城市和一批试点企业的经验和作法，特别是试点企业理顺厂长、党委、职代会三者关系的经验，以及一些地区最近正在积极推行的厂长任期目标责任制的经验等资料，汇编成《改革企业领导制度，实行厂长负责制》一书，供各级企业管理部门、企事业单位、经济研究单位和有关院校的同志参考。

全国企业整顿领导小组办公室

国家经济委员会企业管理局

一九八六年一月

目 录

领导讲话

- 袁宝华同志在国务院各部门企业整顿工作第三十三次例会上的讲话(1985年5月20日)..... (1)
- 袁宝华同志在《国营工业企业法(草案)》和三个条例修改工作座谈会上的总结讲话(1985年8月7日).... (11)
- 袁宝华同志在国务院各部门企业整顿工作第三十八次例会上的讲话(1985年10月19日)..... (25)
- 曹志同志在部分省、市工业企业党组织工作座谈会上的讲话(1985年6月28日)..... (34)
- 努力推进企业领导制度改革,把企业民主管理引向新阶段——陈秉权同志在全总十届六次主席团(扩大)会议上的讲话(1985年7月11日)..... (43)

六个试点城市

- 北京市工交企业试行厂长负责制取得成效..... (54)
- 上海市对四十五个企业试行厂长负责制情况的调查..... (60)
- 天津市关于厂长负责制试点工作的六点经验..... (69)
- 常州市在实践中不断完善厂长负责制..... (75)
- 沈阳市企业试行厂长负责制的探索和实践..... (84)
- 沈阳市实行厂长(经理)任期目标责任制的新经验..... (90)
- 大连市试行厂长负责制的做法和经验..... (97)
- 大连市试点企业从1986年起全面推行厂长(经理)任期

目标责任制·····	(104)
------------	-------

地区 and 部门

兵器工业部是怎样抓好厂长负责制试点工作的·····	(107)
江西省开展厂长负责制试点工作的经验·····	(114)
四川省试行厂长负责制的成效和体会·····	(119)
黑龙江省轻工系统厂长负责制试点情况的调查报告·····	杜 义 (125)
山西省邮电管理局推行局长负责制的做法·····	(133)

厂 长

北京内燃机总厂以厂长负责制为推进器实行配套改革， 搞活企业·····	(136)
常州冶金机械厂实行厂长负责制的经验·····	(144)
铁道部戚墅堰机车车辆工厂实行厂长负责制促进“三加 强”·····	(152)
保持清醒的头脑，做一个明白的、负责的、自觉的、民 主的厂长·····	张培璋 (159)
实行厂长负责制，如何当好厂长·····	吴殿久 (166)
既敢于决策，又主动争取党委的保证监督·····	朱道才 (173)
试行厂长负责制要统一思想认识，抓好配套改革，妥善 处理关系·····	齐心荣 (176)
实行厂长负责制后厂长必须自觉地做好思想政治工作·· ·····	金浪川 (185)
上海电机厂厂长依靠群众办企业，民主管理展新貌·····	(194)

党 委

破除“三个旧观念”，积极支持厂长用好权·····	汪锡良 (200)
积极探索，理顺党政工三者关系·····	沈瑞源 (207)

在推行厂长负责制的新形势下对党委书记工作方法的一点探讨·····	孙殿发 (214)
实行厂长负责制, 如何当好党委书记·····	张发旺 (222)
我当党委书记的几点体会·····	樊讯书 (228)
沈阳冶炼厂党委在实行厂长负责制后抓好五件事·····	(232)
北京印染厂党委适应新形势的要求改善和加强企业党委工作·····	(238)
沙市市棉纺织厂党委正确处理党政关系, 改进党委工作·····	(243)

职代会和工会

上棉十二厂工会以参政议政为重点, 在民主管理上实行“五个转变”·····	(249)
冶金部三冶二公司工会委员会坚持民主评议干部, 认真行使民主监督权力·····	(257)
实行厂长负责制, 必须加强民主管理·····	相永杰 (265)
国营七四五厂工会改革职工民主管理体制的初步探索··	(271)

专题研究

提高厂长素质是实行厂长负责制的关键·····	王 栋 (277)
试论厂长负责制与“一长制”的异同·····	王根生 (286)
关于国营企业厂长身份问题的探讨·····	刘中秋 (292)

袁宝华同志在国务院各部门企业整顿 工作第三十三次例会上的讲话

（一九八五年五月二十日）

今天是国务院各部门企业整顿工作第三十三次例会，主要是交流去年十一月常州会议以来厂长负责制试点情况和经验。半年来，各地区、各部门在加快步伐、扩大试点方面都有进展，推动了厂长负责制试点工作的进一步开展。刚才沈阳市介绍了他们在试行厂长负责制中，如何做好保证监督工作的三点体会和互相制约的三条经验，很有针对性；常州戚墅堰机车车辆厂介绍了如何理顺厂长、党委、职代会三者关系，做到“三加强”的经验，他们对三者关系系统宣讲，把大家思想基本上统一起来了，还规定了党政工三者职责和相互关系；北京内燃机总厂介绍了厂长决策和程序化（在决策问题上把厂长的主导作用、专家的智囊作用、党委的保证监督作用和职工民主管理的作用有机地结合起来）以及推行厂长负责制促进配套改革的经验。这些经验都很好，对我们搞好试点工作、深入研究问题很有启发，值得大家借鉴和参考。下面，我讲几点意见。

一、推行厂长负责制试点工作的进展情况

去年常州会议以来，各地区、各部门对中央领导同志关于“厂长负责制可以搞快一点”的指示和常州会议提出的试点工作要求，都非常重视，加强领导，认真组织贯彻，作出扩大试点的规划，有计划、有步骤地扩大试点范围，工作进展比较快。据 21

个地区和 10 个部门的不完全统计，到目前为止，厂长负责制试点企业已由去年常州会议以前的 1,833 个发展到 8,735 个。全国估计总数在一万个以上。各地的积极性很高，试点面还在继续扩大。试点企业通过实行厂长负责制有力地推动了企业内部的配套改革，收到了明显的效果。沈阳市的同志归纳了五条，戚墅堰和北内的同志也归纳了几条。大致上就是这么几条：

（一）进一步强化了企业生产经营指挥系统，突出了厂长的作用

许多试点企业出现了决策快、指挥灵、工作效率高的好势头。过去由于政出多门，多头领导，常常失掉良机，贻误工作。实行厂长负责制后，初步树立了厂长的行政指挥权威，厂长有职有权，说话算数，关键时刻厂长敢于当机立断，赢得了时间，提高了效率，开始改变了那种无人负责、无法负责、无权负责的状况。各地都有许多好的经验。

（二）企业党委开始从生产行政事务中解放出来，党的建设和职工的思想政治工作都有所加强

推行厂长负责制使党委从繁忙的日常行政事务中解脱出来，工作重心转到支持厂长行使职权，抓党的建设，抓党的方针政策的贯彻落实，加强对工会、共青团的领导，做好思想政治工作上来，发挥了党委的保证、监督作用。不少企业初步总结了党委转好思想弯子，从过去直接经营决策转到保证监督方面来的经验，认真解决好党政分工，做到对行政工作既不包揽又大力支持，既干涉又积极协调，大事出主意，小事不干预，紧紧围绕生产经营开展工作，充分发挥了党组织的战斗堡垒作用和党员的模范带头作用。

（三）进一步健全职工代表大会制，民主管理趋向于制度化
厂长权力大了，责任重了，感到没有广大职工做后盾不行，因此更加注意发扬民主，走群众路线，依靠广大职工群众，倾听

群众意见，采取措施来保障职工群众行使民主管理的权力。沈阳市的同志刚才讲了他们探索许多民主管理的新形式，如民主评议会、民主咨询会、民主接待日等十多种形式，保证了民主基础上的集中和集中指导下的民主，充分发挥广大职工的主人翁精神，积极为企业出谋献策，促进了企业各项工作的开展。

（四）大胆启用了一批优秀人才，特别是一批优秀的中青年干部，加快企业领导班子的“四化”建设，提高了企业干部素质

企业在调整领导班子，特别是选配厂长中，认真按照干部“四化”标准，不仅看学历，而且更加注意工作能力和事业心，真正把有较高文化技术水平，有组织领导能力，有事业心和政治素质好的同志选拔上来。企业领导班子里党性强、懂生产、善经营、会管理的干部普遍增加。许多试点企业开始有一个精明能干、团结协作、勇于开拓的领导班子，企业面貌发生了显著变化。

（五）企业经济效益有了明显提高

从各地区、各部门的调查材料分析，推行厂长负责制的企业，工业总产值、实现利润、上交税利等指标均高于面上的企业。据对北京市第一批试行厂长负责制的33户企业统计，1984年实现利润和上交税利分别比1983年增长12.6%和7.9%，分别高于面上企业0.7%和5.9%的增长速度。沈阳市对第一批30户试点企业的统计，去年5—12月与前年同期相比，工业总产值增长20.5%，实现利润增长58.7%，上缴利税增长52.9%；今年1—4月与去年同期相比，工业总产值增长17.6%，实现利润增长109.2%，上缴利税增长75.6%，均超过全市增长水平。

总的来看，这一段扩大厂长负责制试点工作发展是健康的，工作是有成效的。但也存在一些问题：

1. 试点工作发展不平衡。据上海市对第一批61个试点企业的调查，指导思想比较明确、党政工关系比较协调、试点效果较

好的占 60%，搞得一般化、进展较慢或党政工关系不够密切的占 40%。福建省 60 个试点企业成效显著的占 23.3%；有实施方案但不太落实的占 51.6%；没有方案，效果不明显的占 25.1%。试点效果不明显的原因，主要还是思想认识不一致。有的单位对实行厂长负责制的目的、意义认识不足；缺乏主动性、积极性。说什么“工厂领导体制是三十年河东，三十年河西。原来说党委领导下的厂长负责制好，现在又讲厂长负责制好”。也有的“求稳怕乱”，主张“走小步，慢慢来”，对试点工作抓得不紧、不细、不实，缺乏统一规划和实施方案。另外，也有些单位对实行厂长负责制调查研究不够，准备不足，草率从事，有赶进度、追数字的情况。还有一些“自发”试点的企业，缺乏必要的试点条件。省市和部门直接掌握的试点企业出问题的很少，好多问题出在自发试点企业，这个问题很值得我们重视。

2. 部分试点企业厂长、党委、职代会三者的关系尚未理顺。有些企业存在“三驾马车”的现象，认识方面和实际工作还有待进一步统一和提高。个别厂长把厂长负责制变成了“厂长一统天下”，出现了厂长给自己提级、给自己多发奖金的情况。厂长、党委、职代会三者之间缺乏明确的职责分工，在工作上还不能很好的协调配合。这个问题的关键在厂长。过去实行党委领导下的厂长负责制，矛盾主要方面往往在党委书记，现在实行厂长负责制，矛盾主要方面往往在厂长，当然也有其它方面问题。

3. 如何加强对企业的监督还要不断总结经验、提高认识。有些厂长（经理）在处理国家、企业和职工三者利益方面，往往只考虑任期内的的工作，偏重于局部利益和眼前利益，没有战略目标和发展规划。加上企业党委的保证监督作用和职工的民主管理作用未能充分发挥，出现了滥用职权、以权谋私的问题。刚才沈阳市的同志讲到生产经营管理权交给厂长后怎样做好保证监督工作，如何保证厂长掌好权、用好权，这是一个新课题。他们的三

条经验很好，头一条就是建立厂长任期目标制，实行上下制约，有利于防止厂长只顾当前不顾长远，只顾职工和企业一头，防止决策上的失误。目前已有 50% 的试点企业实行了厂长任期目标制。沈阳电缆厂厂长在职代会上宣布了四年任期内的企业发展目标，制订了四套保证方案，他说“厂长任期目标一经公布于众，厂长的退路就没有了，这就叫逼上梁山，非干好不可”。这个话讲得很好。第二条经验是制订党、政、工三个条例，实行横向制约。沈阳水泵厂总结出保证与监督是一个完整的统一体，是一个问题的两个方面，保证寓于监督，监督中包含着保证，两者不可偏废。第三条经验是建立以职代会为主的多层次的民主管理保证体系以及多种民主管理形式，实行群众制约。沈阳变压器厂厂长说得好：“群众评议的结果，是衡量干部工作好坏的尺子，有过则改，群众就会既往不咎，照样拥护；有过不改，群众会把你赶下台”。沈阳薄板厂的一名副厂长就是由于有过不改，最后只好下台。

4. 目前有些尚未实行厂长负责制的企业，出现了消极等待的现象。党委书记提前“放权”，撒手不管；厂长等待重新“组阁”，放松了生产指挥和经营管理工作。这是很危险的事情，值得我们注意。

5. 有的地方主管试点工作的机构不落实，主管单位不明确，有些事情好几个单位都管，又都不具体管。我们这次在福州，就听到了这个问题，他们那里厂长负责制的试点工作都管又都不管，结果试点工作就“放羊”了。

二、总结经验，提高认识， 扩大厂长负责制试点范围

中央《关于经济体制改革的决定》指出，“现代企业分工细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂，必须建

立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。只有实行厂长（经理）负责制，才能适应这种要求。”实行厂长负责制，是我国企业领导制度的一项重大改革，涉及到现行体制中的许多问题，十分复杂。从第一批试点企业的情况看，有许多问题，包括认识问题和实际问题，都需要在试点中摸索经验，加以解决。

（一）关于试点范围问题

厂长负责制试点，要有计划、有步骤地进行，要在总结经验的基础上进行分类指导。大致上分这么三类：对第一批试点企业，要巩固成绩，发展新成果，取得新经验；对常州会议后扩大的试点企业（这一批数量不少），要帮助解决试点中出现的问题，精心指导；对“自发”试点的企业，严格要求，积极引导，其中有的试点条件不完全具备的，要积极帮助他们创造条件，搞好试点，切不可任其自流，以至损害改革的声誉。总的要求是，各地区、各部门要在抓好、巩固已经进行试点企业的前提下，根据各自的情况，有条件的要进一步扩大试点范围。为了保证试点工作顺利展开，对扩大试点的企业必须严格按照中央办公厅和国务院办公厅 1984 年国办发 15 号文件规定的三个条例办理，即要在整顿验收合格、领导班子得力、生产情况正常的企业中进行，并报省、自治区、直辖市人民政府和主管部门审定。常州、大连两市和重庆、沈阳、武汉、广州、西安、哈尔滨等计划单列城市，可以自定扩大试点的范围。

各地区、各部门的试点工作，一定要有负责同志领导，建立工作班子，统筹日常工作。凡是没有工作班子的，建议由经委牵头，把试点工作抓起来。对尚未进行试点的企业，各地区、各部门也要积极引导，进行必要的和可能的改革，为下一步试点工作积极创造条件。

（二）对扩大试点工作的要求

根据第一批试点企业的经验，首先要统一思想，提高认识，

把大家的思想统一到中央《决定》上来。这就是北京内燃机总厂讲的“四抓”：1. 统一思想认识（抓认识）；2. 理顺三者关系（抓制度）；3. 选好厂长（抓“组阁”）；4. 抓内部配套改革。总的来说，这一期间大家对实行厂长负责制没有很多不同意见。当然不同意见还是有的，有的主张职工代表大会领导下的厂长负责制，有的主张董事会领导下的厂长负责制。董事会的问题还可以研究，尤其是一些联合企业究竟怎么搞好，确实是个问题。最近辽宁省委第一书记郭峰同志给我来信，提出鞍钢这样的企业实行经理负责制也需要集团领导才行。这样的联合企业，关系错综复杂，不是一般工厂实行厂长负责制那样简单的事情。这些问题我们要作专门问题来调查研究，进行讨论。由于党委领导下的厂长负责制实行时间较久，要改变，就必须要在思想观念、传统习惯、领导方式、工作方法等方面实行转变。中心是解决对厂长负责制的认识问题。现在我们有些作党的工作的同志认为：“党委不管生产，不管干部，手里没权，工作难干”；一些厂长则怕担风险，还有一些干部怕落选、丢官；也有的怕监督，不愿把自己置于党组织与群众监督之下；等等。这些情况的出现，是可以理解的，但这个思想弯子一定要转过来，否则，将影响试点工作的顺利进行。为此，各地区、各部门要坚持思想领先的原则，组织干部、工人认真学习中央有关决定和指示，总结企业领导制度变革的历史经验，分析企业面临的形势，提高对实行厂长负责制必要性的认识，改变多年来党委直接领导生产的传统观念，加强实现党委从“全面领导”到“保证监督”的转变，为企业领导制度的改革打下牢靠的思想基础。

其次，要进一步理顺厂长、党委和职代会三者的关系。试行厂长负责制，处理好上述三者的关系，使他们的工作，在各自的职责范围内都得到加强。三者关系处理得好不好，能否做到“三加强”，是检验厂长负责制试点工作成败的关键。第一批试点企业

的经验证明，只考虑或者强调任何一个方面，都不会成功。要做到“三加强”，从前一段试点经验看，还需要解决好四个方面的问题：1. 要明确由厂长或以厂长为主行使生产经营的决策权、指挥权和行政干部的任免权。同时，还要明确，厂长无论是进行决策和任免行政干部均应听取党委和群众的意见，也就是把自己置于党组织和群众的监督之下。2. 党委的作用要从领导生产转到保证监督上来。也就是保证和监督党的方针、政策和国家的法律、法规在企业中得到正确的贯彻执行，做好党的建设和职工思想政治工作。3. 要充分发挥职代会的作用，保证职工行使当家作主的民主权利。这就是《企业法（草案）》中提出来的审议权、建议权、决议权。4. 要明确厂长决策的组织形式和工作程序。这就是北内同志讲的要把三者的关系制度化、程序化，厂长要对自己责定性、权定位、利定量。这三条，对厂长、对企业都如此，这样才使厂长身份恰如其分。

第三，要选好厂长，建立起一个素质好的新型领导班子。厂长是把握企业方向的带头人。企业扩权后，是相对独立的经济组织，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，如果没有一个勇于改革、善于创新的带头人，企业搞不好，改革也难以搞好。这一点已为第一批试点企业的实践所证明。厂长的选择，要符合干部“四化”的要求，要有强烈的事业心和高度的责任感，要有开拓精神。

在企业内部，要由厂长负责选聘一批“懂政治，精业务，会用人，会做人”的从厂部到车间、科室的干部，这是实行厂长负责制、加强生产经营指挥系统的组织保证。现在厂长既然在厂里处于主导地位，发生了矛盾，他是矛盾的主要方面，厂长就要真正做到毛主席说的多谋善断。不能一朝权在手就滥用，不去倾听党委、职代会、工会、共青团的意见，不去集思广益，一意孤行，这样也就谈不上群策群力，最后他就孤立了，就成为毛主席说的