

论 厂长负责制

王梦奎著

经济日报出版社

论厂长负责制

王梦奎 著

经济日报出版社

论 厂 长 负 责 制

王梦奎 著

*

经济日报出版社出版

北京市新华书店发行

北京印刷二厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 5.75 印张 90 千字

1986年4月第1版 1986年4月第1次印刷

印数 1—31,000册

统一书号: 4454·001 定价: 1.05元

序 言

我接触企业领导制度问题，是1975年末至1979年初在工业部门从事调查研究工作的时候。

十年动乱结束之初，企业需要整顿，在管理理论上也面临着拨乱反正的任务。企业由“革命委员会”领导的体制被否定了，实行了党委领导下的厂长分工负责制。这虽然是一个重大的步骤，但大体上只是恢复了“文化大革命”前的企业领导制度。关于一长制的问题，当时还没有展开深入的讨论。在有关企业整顿和企业领导制度的理论文字和报刊宣传中，对于一长制的问题或者避而不谈，或者致力于划清一长制和党委领导下厂长负责制的界限，不敢否定过去对于一长制的批判，甚至实际上还是要批判一长制。究其原因，或许是由于对一长制批判了多年，积习既久，以非为是，一下子很难扭转过来；加之这种批判并不是在“文化大革命”中开始的，更增加了几分困难。在当时，这是影响企业整顿和企业领导制度健全的一个问题。

党的十一届三中全会解放了人们的思想，把人们

从过去盛行的个人迷信和“左”的精神枷锁下解放出来。以往的一切理论，都要用实践这个最公正无情的标准来加以检验。我重新阅读了经典作家的有关论述，以及我们党和国家关于企业领导制度的历史文献。对企业领导制度的现状，也作了一些实际考察。这使我看到：一长制是列宁提出来的社会主义企业管理的一项原则，这是社会化大生产的客观要求，并不是什么修正主义，过去说它反对党的领导和企业的民主管理，是误解或者曲解；我们在五十年代初期曾经实行过厂长负责制，也就是后来受到长期批判的一长制；现行党委领导下的厂长负责制，存在许多弊端，需要进行改革；厂长负责制势在必行。1980年，我把这些看法写成《企业领导制度中的一个问题——对于一长制的考察》，发表于《经济研究》杂志1981年第1期。这篇文章，受到了人们的注意。我想，这是因为实践把企业领导制度的改革问题提到了人们的面前。在以后的几年里，我又就这个问题写过几篇文章。主要有：《实行厂长负责制需要继续研究解决的问题》（《经济学文摘》1984年第12期）；《论厂长（经理）负责制》（《社会科学战线》1985年第1期）；《关于厂长负责制的理论和实践》（论文集《对社会主义经济若干理论问题的再认识》，湖南人民出版社1985年版）。本书就是在这些论文的基础上写成的。

几年来，在全国经济体制改革形势的推动下，企业领导制度的改革取得了可喜的进展。理论研究也有新的突破。实践在发展，理论研究也需要继续深入。这本书虽然是我前几年研究的一个小结，但我尚有自知之明，清楚地知道这是一本粗浅的东西。我愿把这作为继续研究的一个起点。

我国现阶段存在着多种经济形式。不同所有制的企业，可以而且应该有不同的领导制度。本书所讨论的，是国营工业企业的领导制度。这也是需要在卷首向读者交代清楚的。

王 梦 奎

1985年7月26日，于北京百万庄

目 录

序 言	(1)
-----	-----

第一章 我国企业领导制度的历史沿革	(1)
-------------------	-----

第二章 厂长负责制势在必行	(41)
---------------	------

第三章 厂长负责制和党对企业的领导	(65)
-------------------	------

第四章 厂长负责制和企业的民主管理	(91)
-------------------	------

第五章 关于一长制的考察	(124)
--------------	-------

第六章 继续在探索中前进	(155)
--------------	-------

第 一 章

我国企业领导制度的历史沿革

为了讨论厂长（经理，下同）负责制的问题，让我们首先对我国国营工业企业领导制度的沿革，作一番历史的回顾。这一则可以避免在以后叙述中的重复，二则对于比较我国所实行过的各种企业领导制度的利弊得失，是有裨益的。由于这里是要说明历史的进程而不是展开论述，所以我想比较多地援引文献资料，并且按照历史顺序来叙述。这或许是一般读者所期望于作者的。

厂长负责制的问题，并不是今天才提出来的。

中国革命是以独创性的道路取得成功的。在1927—1949年这二十二年间，虽然在全国范围内革命尚未取得胜利，但在革命根据地内，中国共产党所领导的人民政权一直存在着，并且逐步地发展壮大起来。与此同时，人民政权所经营的公营企业，也就随之建立和发展起来。在中华人民共和国成立以前，革命根据地内的公营工业企业的领导制度，大体上经历

了如下三个发展阶段。

一、第二次国内革命战争时期。

早在这一时期，我们党就在革命根据地内，建立了自己的公营工业企业。这种公营经济，实质上就是人民政权的国营经济。当时的文献，也有径直称之为“苏维埃工厂”、“国有企业”、“国家工厂”、“国有工厂”的。据1934年3月的统计，在中央苏区就有32个这样的国营工厂，其中包括兵工厂、被服厂、造纸厂、印刷厂、纺织厂和中央钨砂公司等，共有工人几千名。^①这些以军需品生产为主的公营工业企业，对于保证革命战争的物资供应起了重要的作用，在企业管理方面也积累了一些有益的经验。

当时，在频繁战争的条件下，处于草创阶段的公营工业企业，不可能有正常的生产环境，管理制度的不健全和混乱现象是可以想见的。刘少奇同志在1934年3月所写的《论国家工厂的管理》一文中，分析了当时苏维埃国家工厂中存在的产品质量低劣、浪费严重以及劳动纪律松弛、职责不清、管理混乱的现象，指出：“在国家工厂中我们还没有建立真正的工厂制度，没有科学的去组织生产。厂长的权限没有正式规定，一切工厂还没有负责的工头领班，生产品完全没

^① 许毅主编：《中央革命根据地财政经济史长编》，人民出版社1982年版，上册，第532—559页。

有检验。”^①在这种情况下，有的工厂甚至由工会小组长来领导生产，而有的厂长则说：“工会要我怎么办，我就怎么办。”针对这种情况，刘少奇同志提出，在公营工业企业实行以厂长为首的“三人团”的领导体制。他说：“必须把工厂中的完全的个人负责制建立起来。厂长对于全厂的生产与行政，负有绝对的责任，因此他有权力来决定和支配全厂的一切问题，在不违犯劳动法的范围内，关于工资、工作时间、生产数量，以及调动、处分和开除工人职员等，厂长有完全的权力决定与执行。但厂长在决定各种问题时，必须事先与党的支部书记和工会的主任商量，尽可能取得他们的同意，配合党与工会的系统来一致执行。但党的支书与工会主任不同意时，厂长有最后决定执行的权力（有政委时一定要征得政委的同意），并同时提到上级机关来讨论。我们现在要用这种‘三人团’的方式来管理我们的工厂。工厂管理委员会应该是厂长之下的，讨论与建议的机关。”^②

刘少奇同志还主张，对于工厂的中下层干部，也要通过层层负责制，把责任与权力统一起来。他说：“工厂中各科的科长与各生产部门的主任（即工

^① 少奇：《论国家工厂的管理》，载苏区中央局机关刊物《斗争》，第53期（1934年8月）。

^② 同上。

头），也必须清楚规定他们的责任与权力。各部门必须设置负完全责任（的）工头副工头，有几班工作的必须有领班。工头负该部门全般的责任，他们对厂长或科长负责，对于该部门工作分配的问题，生产计划的问题，以及生产品的检验，工人的请假、调动等等，在取得厂长科长同意之后，有完全的权力支配。”①

“就是对于每一个工人在每天八小时工作内所应该完成的工作与负责（原文如此，疑应为“责任”——引者注），也必须给以明确的规定。”②

关于国家工厂中工会组织的作用，刘少奇同志提出：“在国家工厂中的工会组织，应极大的注意协助工厂管理与组织的改善，发展与巩固国家工厂，同时要改善工人的生活，解决工人一切不安的问题，发动工人的劳动热忱，组织生产竞赛和突击队，为提高生产而斗争。工会应该在群众中提高自觉的劳动纪律，拥护厂规的执行，反对阶级异己分子和流氓混蛋的捣鬼。教育工人為自己、为工农民众的工厂而努力工作，吸引工人参加生产计划的讨论和制订，参加经济的核算，研究技术的改良，学习生产的管理。”③

刘少奇同志所提出的关于公营工厂领导体制的上述基本原则，在1934年4月10日中华苏维埃共和国人

①②③ 少奇：《论国家工厂的管理》。

民委员会颁发的《苏维埃国有工厂管理条例》和同年4月21日中央组织局颁发的《苏维埃国家工厂支部工作条例》中，得到了确认。

《苏维埃国有工厂管理条例》是我国第一个国营工业企业管理条例。该《条例》对于国营工厂中厂长的地位和职权作了明确的规定，即：

（一）“国有工厂的负责者为厂长，厂长由各该隶属的上级苏维埃机关委托，对于厂内一切事务，有最后决定之权，并向苏维埃政府负绝对的责任。”

（二）“厂内人员或组织，如对厂长的决定有不同意见时，可向该管上级机关控告，但在上级机关未废除厂长的决定以前，绝对无权停止决定的执行。”

（三）“在厂长之下，设工厂管理委员会，由厂长、党支部代表、团支部代表、工会代表、工厂其他负责人、工人代表等五人至七人组织之，开会时以厂长为当然主席，以解决厂内的重大问题。管理委员会内组织‘三人团’，由厂长、党支部代表及工会代表组织之，以协同处理厂内的日常问题。”

（四）“工厂的各生产部门，须建立主任及领班的制度。主任与领班，执行厂长的命令与决定，对于各该所属部门的工作，负有绝对的责任，并有解决该部门内一切问题之权，但因工人违犯厂规而处分或开除工人时，必须呈报厂长才能执行。”

《条例》同时规定：“厂长不执行上级命令，或浪费金钱物料，或使工厂受到重大损害者，须受刑事处分。”^①

《苏维埃国家工厂支部工作条例》是我国第一个国营工业企业党组织工作条例。该《条例》对企业党组织的工作做了明确的规定。按照《条例》的规定，国有工厂中党支部的任务有四：

一是“基本任务”，即：“支部在工厂中，一方面应经常广大的向工人解释和教育‘以新的态度对待新的劳动’，每一党员应有最高的劳动热忱，绝对的执行劳动纪律，学习与具备最熟练的技术，在事实上做群众的模范，教育群众怎样才是以新的劳动态度为自己的工厂做工；另一方面，支部应经常了解群众的实际生活，倾听群众的意见，从各方面去改善群众的生活。”

二是“保证生产计划的完成”，即通过组织欢迎生产计划的运动，组织生产模范队（一般党员应为生产模范队员，不能当模范队员的党员不配为党员），建立经济核算队，提高生产技术等方法，来巩固与发扬工人的劳动热忱，保证生产计划的完成。

三是，为了使工人了解自己的国家工厂工作，

^① 许毅主编：《中央革命根据地财政经济史长编》，上册，第566页。

提高劳动热忱，支部应通过多种方式，“改善工人的政治文化和经济生活”。

四是“加强对工会与青年团工作的领导”。①

该《条例》对“三人团”作了更详尽的规定，指出：“建立三人团——在生产过程中使许多问题迅速解决，不致妨碍生产计划的完成，如工厂某部分工人怠工，工人提出的要求，克服某部分生产落后的现象等类，必须经过厂长、工会委员长、支部书记迅速共同解决的问题，得开三人团会议来解决。各部门亦可建立工厂小组长、工会支部主任（或小组长与代表主任）的三人团。会议由厂长（或工头）召集。如会议发生争执，最后取决于厂长。如工会或支部不同意厂长的最后决定，仍须执行厂长的意见，支部或工会可将意见提交上级解决之。有政委的工厂，政委参加三人团会议，政委有最后决定的权力。在三人团决定的一切问题，必须经过党的行政的支部的工会的各个系统，立即执行”。②

很明显，这种领导体制，除有政委的工厂，政委有最后的决定权这一点以外，大体上是一种厂长负责制。

二、抗日战争时期。

① 许毅主编：《中央革命根据地财政经济史长编》，上册，第567—570页。

② 同上，第569页。

这一时期，随着抗日根据地的巩固和扩大，公营企业的数量也有所增加。据1944年的统计，仅陕甘宁边区的公营企业就有七、八十个。^①当然，这些工厂大部分是手工操作，机器工业只占一小部分。在工厂管理方面，当时曾出现过厂长、党的组织和职工会“三足鼎立”的现象：大多数工厂党的支部及职工会的工作同工厂的生产任务是脱节的，没有把提高生产作为自己的中心任务，有的甚至同工厂行政处于对立地位；有些工厂的行政领导干部，对职工会和党组织抱着错误态度，认为职工会和党组织在工厂中是可有可无的，不关心工会工作，忽视工人教育，甚至不能以身作则。^②针对这种现象，毛泽东同志1942年12月在陕甘宁边区高干会议上曾经指出，要“改善工厂的组织与管理，克服工厂机关化与纪律松懈状态。”他说：“一个工厂内，行政工作、党支部工作与职工会工作，必须统一于一个共同的目标之下，就是以尽可能节省的成本（原料、工具及其他开支），制造尽可能多与尽可能好的产品，并在尽可能快与尽可能有利的条件下推销出去。这个成本少、产品好、推销快

① 邓发：《边区工业建设的几个问题》，《工厂管理与群众工作》，工人出版社1950年版，第12页。

② 邓发：《论公营工厂党与职工会工作》，《解放日报》1943年5月1日。

的任务，是行政、支部与工会三方面三位一体的共同任务，各顾各地把三方面工作分裂开来的做法，是完全错误的。三方面要组织统一的委员会，首先使行政人员、行政工作、生产计划走上正规，而党与工会的任务就是保证生产任务的完成。”^①

为了解决这个问题，陕甘宁边区政府决定实行管理一元化的方针。当时所说的工厂管理一元化，包括政府与工厂的关系以及工厂内部的领导体制这两个方面的内容。在1943年3—4月间陕甘宁边区政府召开的直属公营工厂会议上，洛甫（张闻天）同志对这种一元化的领导体制作了详细的说明。他说：“工厂是一个统一的生产单位，有一定的生产任务，它只有由政府、由厂长集中管理时，才能把工厂办好，多头的分散的管理，只能把事情弄坏。”他指出：“工厂管理一元化，包含政府与工厂关系的一元化。工厂应该只同政府的一个管理工厂的部门发生关系，不同许多部门发生关系，如象过去那样。”“在工厂内部，厂长代表政府，集中管理工厂内部的一切，凡有关生产上的一切问题，他均有最后决定之权。任何部门闹独立性的倾向，必须纠正。一切工人、职员，均应服从厂长领导，完成生产任务，反对同厂方闹独立性的经济

^① 毛泽东：《经济问题与财政问题》，《毛泽东选集》卷五，中共晋察冀中央局编印，1947年版，第98—99页。

主义、平均主义、无政府主义的偏向。总之，我们的工厂内必须在厂长集中领导下团结一致的为完成生产任务而奋斗。生产就是战斗，战斗必须集中的统一的行动。工厂内党的支部与工会工作也必须以完成工厂的生产任务，为其基本的唯一的内容。一切党内的、工会内的教育与活动，只有对提高工人的劳动热忱与劳动纪律有帮助时，才有意义。一切违反于这个方针的教育与活动，都是有害的，应该停止的。”张闻天同志对于在实行一元化领导体制的条件下，厂长集中管理与发扬民主的关系问题，作了很好的说明，指出：“工厂厂长的集中管理，并不取消工厂内部的民主。相反，因为我们的工厂是革命政权的工厂，不是资本家的工厂，所以工厂的生产任务，只有依靠在全厂工人与职员积极性上才能完成。所以，我们工厂的厂长必须善于管理工厂，反对贪污腐化分子，反对浪费，提倡节约，具体教育工人与职员，关心他们的生活，解决他们的困难，奖励积极分子，处罚消极分子，依靠厂内党支部与工会的帮助，发挥民主精神，来动员全厂人员为完成生产任务而奋斗。工厂管理的一元化，决不能同官僚主义、家长制等混为一谈。”由于当时管理工厂的干部显然不能适应这样的要求，张闻天在报告中还提出培养干部的问题。他认为，“发展工业，没有这类干部是不行的。所以我们在工