

厂长工作初探

揭培礼 邢声远



厂长工作初探

揭倍礼 邢声远

福建人民出版社

一九八三年·福州

厂长工作初探

揭倍礼 邢声远

*

福建人民出版社出版

(福州得贵巷27号)

福建省新华书店发行

福建新华印刷厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 10.126印张 240千字

1984年5月第1版

1984年5月第1次印刷

印数: 1—22,530

书号: 4173·41 定价: 1.10元

前 言

党的十二大提出，到本世纪末我国的工农业总产值要翻两番。要实现这个任务，就得落实到工农业生产的每个基层单位。翻两番靠什么？具有决定意义的两条是：一靠重点建设，二靠技术进步。这两“靠”归结成一点，就是靠人，靠懂得现代经营管理和掌握科学技术的人才。

我们的厂长，就应当是这一大批人才中的佼佼者。

然而，我们的多数厂长，却觉得自己“才”力不足，有着需要进一步提高的强烈愿望；也有一批新上任的厂长，迫切地需要知道干些什么，怎样才能干好，渴望着学习一些如何当好厂长的知识；更有一大批优秀的中青年干部，被推选为厂级干部的接班人；还有着众多的厂矿企业的中层干部们，他们努力地工作着，一心想当好厂长的“参谋”和“助手”，裨使各项工作更有成效，也急需了解厂长如何开展工作的情况。

有感于此，遂成此书。当初，构思提纲的时候，我们没有按照当前流行的，诸如美国、日本、苏联等国家有关管理著作的写作体系，而是本着我国企业管理工作的现状，结合现在厂长的水平，试图摸索出一条培养和提高企业管理人员素质和能力的新路子。全书分为四篇。第一篇，首先论证了厂长应该具备的素质：德、识、才、学。这些素质是可以培养的。其次，论证了厂长应具备的能力：决策能力、组织能力、创新能力、运用职权的能力。这些能力是可以锻炼的。第二篇，论述了厂长应有的工作作风和工作方法。第三篇，论述了厂长工作的着眼点，应该是全面

质量管理、全面经济核算、全员培训和人力开发、技术经济分析、生产过程的质量管理、价值工程。这些知识是可以掌握的。第四篇，论证了厂长工作的出发点，应该是加强基础管理、搞好市场预测、提高经济效益。这些观点是可以实施的。归纳起来，全书只是两大部分：第一部分讲的是对厂长的素质、能力的要求和培养；第二部分讲的是厂长必备的管理知识。以上这些，虽说的对厂长的要求，但从提高企业素质的高度上看，对企业各级管理人员，无疑也是需要的，只是程度不同而已。

所以这样写，是考虑到目前的实际情况：一方面是急需发现人才，爱护人才，培养人才，使用人才；另一方面是还有相当一部分企业没有摆脱“经验管理”方式。我们的企业管理工作要在较短的时间内，从落后的管理方式，迅速转到科学管理以至现代化管理的轨道，走出具有中国特色的新路子，建立起我国企业管理的科学体系，还有待于我们共同努力，共同探索。因此，我们希望这本书能够成为培训厂长的辅导教材；成为企业各层管理干部的自修读物，为提高我国企业管理水平作点贡献。

本书在写作过程中，得到了福建人民出版社领导和责编同志的大力支持和帮助，在此谨致谢忱！由于我们水平有限，书中不妥之处，恳请读者批评指正。

一九八三年七月二十七日

00216/48
05

引 言

厂长在企业中的地位和作用

厂长，顾名思义，乃一厂之长。是否就是说，一厂之事，皆决于厂长一人呢？这确是一个既简单而又复杂的问题。要想搞清楚它，还得从我国工业企业领导体制的历史沿革说起。

一、领导体制的历史沿革

1. 三人团时期（1921～1941）。

中国共产党建党之初，还是在江西中央苏区的时候，为了适应革命战争的需要，开始兴办了一些公营工厂。于是，在当时军队的领导体制基础之上，结合工厂的情况，创建了由工厂的厂长、党支部书记、工会委员长三个人组成的“三人团”，在一起研究、讨论和决定工厂的重大问题；如有意见分歧，最后由厂长做出决定。到了抗日战争初期，在陕、甘、宁边区又增加了许多公营工厂，随着革命根据地的扩大与发展，“三人团”的体制有些不适应了，出现了“三权鼎立”的局面，甚至影响生产。

2. 厂务会时期（1942～1948）。

1942年10月，毛泽东同志在陕甘宁边区高干会议上指出：一个工厂内的行政工作、党支部工作、工会工作，必须统一在这样

一个共同的目标之下：成本少、产品好、推销快，这就是行政、党支部、工会三位一体的共同任务；三方面分裂开来的做法是完全错误的。次年4月，边区政府召开直属国营工厂的厂长、党支部书记和工会主任的联席会议，明确了搞好生产是工厂党、政、工三方面的共同任务，决定以“厂务会”取代“三人团”的企业领导体制。这就是在上级党委的领导下，建立以厂长为主的“一元化”领导：厂长代表政府集中统一领导工厂的各项工作，厂长要依靠党支部和工会的帮助，依靠全体职工办好企业。但在执行过程中，往往造成了厂长包办得过多，把党支部的工作和工会工作给“化”掉了。因此，抗日战争后期的冀中地区的一部分工厂，有的开始成立了“工厂管理委员会”的组织。1946年5月，党中央在“关于工矿企业政策的指示”中指出：国营工厂要建立工厂管理委员会或者是厂务会议。

3. 管委会时期（1949~1952）。

1948年1月，毛泽东同志在“关于目前党的政策中的几个问题”的文件中，明确肯定了“工厂管理委员会”这种领导体制。同年，召开第六次全国劳动代表大会，作出了“关于中国职工运动当前任务的决议”，决议规定：各个企业都要建立由厂长（经理）、工程师、其他负责人、工会和职工选出的代表，组成工厂管理委员会，由厂长担任“管委会”的主席。与此同时，各厂矿还要建立职工代表会议，听取和讨论“管委会”的工作报告，对工厂行政工作进行检查、批评和建议。

1949年，华北地区召开职工代表会议，专门作出了建立工厂管理委员会的决定：工厂“管委会”是在上级企业管理机关领导下的工厂企业中统一领导的行政组织；它有权讨论和决定工厂中一切有关生产和管理中的重大问题；在大型企业中，可以建立常委会，由厂长、工会主席和管委会中推选的一名委员共同组成；

“管委会”由厂长担任主席。

全国解放后，1950年初，中央财委发出指示：“必须把原来官僚资本主义统治时代遗留下来的，各种不合理的制度进行一系列改革。这种改革的中心环节是建立工厂管理委员会，实行工厂管理民主化。”

4. 一长制时期（1953～1956）。

1953年，我国开始第一个五年计划，进入了大规模经济建设时期，引进了苏联156项重点建设工程。同时，也全盘引进了苏联在四十年代末、五十年代初的企业管理的“一长制”，即企业管理方面的生产行政的厂长负责制。当时，普遍实行计划管理，推行生产作业计划，建立了生产责任制度；实行技术管理，推行工艺规程、技术检查制度，制订标准、定额等，建立了技术工作秩序；实行经济管理，建立了经济核算制；大量培养各类干部和工人，开展社会主义劳动竞赛，实行各尽所能，按劳分配等等。这些基本上符合客观规律要求的管理制度和方法，体现了社会主义制度的优越性，反映了现代化大生产和社会主义生产关系的客观要求，从而使我国的企业管理开始走上科学管理的轨道，积累了一些经验，培养了人员，推动了经济建设的发展，保证了大规模经济建设的顺利进行。但它过分强调了行政领导干部的作用，单纯用行政办法管理经济；它削弱了党对企业的领导，放松了思想政治工作，片面强调了物质刺激；同时，也削弱了职工的民主管理。这样，造成了党政之间的矛盾，上下级之间关系的紧张，干群之间关系的疏远。因此，一长制先后在东北、华北地区的企业中推行一段时间以后，尚未在我国南方企业中普遍推行的时候，就受到了抵制。党的“八大”会议上，正式否定了“一长制”。

5. 党委领导下的厂长负责制（1956～1965）。

1956年，在党的“八大”会议上，决定：“在企业中，应当建立以党为核心的集体领导和个人负责相结合的领导制度。凡是重大问题都应当经过集体讨论和共同决定，凡是日常的工作都应当由专人分工负责。”这就是党委领导下的厂长（经理）负责制。1957年3月，党中央又决定“在工厂方面，应该在实行党委领导下的厂长负责制的同时，实行和加强党委领导下的群众监督。……各地应该在企业中积极试行常任的职工代表大会制，作为群众参加企业管理和监督行政的权力机关。”

但是，在执行中却又出现了偏差。特别是在“反右”之后，1958年的“大跃进”当中，突出强调了党的“一元化”和“书记挂帅”，实际上变成了“书记一长制”和“书记一人化”，出现了“以党代政”。相反，倒削弱了党对企业的领导。

到了1961年，党中央颁发了工业“七十条”，既强调了党委集体领导，又强调了厂长的行政指挥，也强调了职工的民主管理。这样，企业管理重新走上了正常轨道，各项工作都有显著提高，生产突飞猛进，许多技术经济指标都创造了历史最好水平。

6. “革委会”时期（1966～1976）。

1966年发动了“文化大革命”。各企业的党委都被当成“黑党委”给“砸烂”了，领导干部被当成“走资派”给“斗垮”了，把工业“七十条”说成是“复辟资本主义的黑纲领”，“造反派”掌了权，“砸烂一切规章制度”，解散管理机构，下放管理人员，形成了“大内乱”、“大倒退”的混乱局面。许多企业停工停产。于是，由军、干、群组成了“革委会”，说是“抓革命，促生产”，实际上，左一个“最高指示”，右一个“彻底批判”，光抓“革命”，顾不上生产，更无所谓领导体制可谈了。

7. 恢复和发展党委领导下的“两制”时期（1976～）。

粉碎“四人帮”，特别是党的十一届三中全会以后，党中央

“拨乱反正”，工业企业贯彻执行“三十条”，首先就恢复了党委领导下的厂长负责制，然后又恢复了党委领导下的职工代表大会制。但是，由于“左”的错误思想余毒未清，有的又重蹈“一元化”的旧路，形成了“以党代政，包揽一切”，厂长无权，职代会形同虚设。直到1982年，中共中央和国务院共同颁发了《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》中指出：所有企业都要遵循党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥的根本原则；要认真贯彻执行《中国共产党工业企业基层组织工作暂行条例》、《国营企业职工代表大会暂行条例》、《国营工厂厂长工作暂行条例》等三个条例。同时，国务院五部委的联合通知《当前国营工业企业全面整顿若干问题的意见》中补充指出：要从指导思想、组织上、工作制度上和方法上进行相应的转变和改革，使企业领导制度逐步完善。这就是现在领导体制的准则。

二、厂长在企业中的地位

地位问题，主要是牵扯到领导权问题。企业的领导权应当包括：决策权、指挥权、监督权。三者相辅相成，其目的是为了实现在企业的任务和目标。监督权，是从企业所有者的权益出发，对决策者和指挥者进行全面监督，即是监督企业的全部生产经营活动的决策和指挥，是否符合党和国家制订的路线、方针、政策和法令，是否符合兼顾国家、集体和劳动者个人的三者利益，是否符合当前利益与长远利益等。这就是企业党委集体行使的监督权。决策权，是指对重大问题及其执行的重要措施的决定权。马克思讲过，要使企业成为“自由平等的生产者的联合体”，也就是真正发挥工人阶级当家作主的权力，这就是职代会行使的决策权。指挥权，乃是指对生产经营活动的行政指挥权，或者说，是

决策后的执行权，其中也包括一些执行性的决策权。这就是厂长行使的行政指挥权。从以上对领导权的基本分析中，我们即可确定了厂长在企业中的地位。

事实也确是如此：现代化的大生产，现代企业的全部经营活动，没有一个集中统一的指挥是不行的。这是不以人们意志为转移的客观规律。马克思说：“凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。”^①列宁也多次指出：“任何大机器工业——即社会主义的物质的、生产的泉源和基础——都要求无条件的和最严格的统一意志，以指挥几百人、几千人以至几万人的共同工作。”^②现代企业在行政系统上所服从的指挥，就是服从厂长的指挥。企业在法律上具有“法人”身份，厂长就是“法人”的代表，他要对企业的生产经营成果承担经济责任和法律责任。

由于一些历史原因的影响，当前工作中，还存在着认识的差距和实际的差距。有人虽不说“书记一元化”了，然而在实践中，却依然把书记看成“一把手”，把厂长当成“二把手”。现在，随着经济形势的发展趋势，随着体制改革的逐步深入，随着企业全面整顿的进展，人们的认识会越来越清楚的：厂长是企业的最高行政领导。

三、厂长在企业中的作用

当前，我国企业实行党委领导下的“两制”，而以厂长为首的行政指挥系统，又不能有过多的人员进入党委，那么，厂长该

① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

② 《列宁选集》第3卷，第520页。

怎样发挥作用和应该发挥什么样的作用呢？

首先，要遵循民主集中制的原则。要贯彻好民主集中制，一是要集体领导与个人负责相结合，一是要民主管理与集中指挥相结合。党委集体领导，就是按照民主集中制的原则，对企业中的重大问题，集体讨论决定。党委是企业中的领导核心。只有坚持党的集体领导，才能保证党的路线、方针、政策在企业中全面贯彻执行，才能确保企业的社会主义方向。职工的民主管理，是办好社会主义企业的根本，是党的群众路线在企业中的具体体现，是建设社会主义高度民主的重要内容，它是由社会主义性质所决定的。因此，厂长就要在党委的集体领导之下，在职工民主管理的基础之上，对企业的生产经营活动实行集中统一的指挥；这是社会化大生产的客观要求，是提高经营管理水平的条件，是提高经济效益的关键。

其次，贯彻责、权、利三结合的原则。这个“三结合”是经济责任制的核心，也是执行好企业领导制度的纽带。从执行上述三个《条例》的党、政、群三个方面来看，都必须以责为中心，贯彻责与权、责与利相适应的原则，即是以责定权，以责定利。责权一致，早在法约尔（H·Fayol）的管理理论中就提出来了，经过多年的实践也确实证明了，它是管理的一条基本原则。责利适应的提法稍后一些，它是巴纳德（G·I·Barnard）和西蒙（H·A·Simon）共同提出的企业均衡发展的原则。实践也证明了它的正确性。我们的责、权、利相结合的经济责任制，就是上述两项基本原则的综合创造。根据这个原则，就要求党、政、群各自的工作系统，制订实施三个《条例》的细则和奖惩办法，使之责权分明，责利相当，就会围绕着企业的总目标，各负其责，争相搞好工作。

再次，建立和健全以厂长为首的行政指挥系统。这个系统必

须有一个强有力的指挥中心，建立一套合理的组织机构，形成一个集中统一的、步调协调的、精干有力的、信息灵敏的指挥系统。同时，并形成一套工作有标准、办事有规范、考核有依据、功过有奖惩的管理制度。

以上就是厂长得以发挥作用的重要保证。

厂长要发挥好自己的作用，首先要自觉地接受和维护企业党委的集体领导，定期向党委汇报工作。根据厂长工作条例的规定精神，下列问题要由厂长拟订方案，提请党委讨论决定或者审议后报请上级批准：

1.工厂发展的中期规划和远期规划（也包括制订企业的技术政策，即企业专业范围内的世界技术发展趋势、国内水平动态和社会需求，以确定准备生产哪些产品；更新生产资料，为掌握新产品作准备；职工队伍的补充和稳定以及企业社会事业的发展等）。

2.工厂的近期经营方针、目标和决策。

3.工厂的年度（或半年）总结和计划，以及企业基金的使用方案。

4.工厂的重大技术改造方案、改建或扩建项目的可行性研究。

5.工厂的管理体制的改革、机构变动、主要规章制度的建立、修改或废止。

6.副厂长，正、副总工程师，正、副总会计师的人选，行政职能科室的正、副科长（主任）；车间正、副主任的选拔、任免和奖惩。

7.职工培训计划、工资调整方案以及对专业干部授予中级以上职称、工人提干、提前晋级和授予厂级以上先进生产（工作）者等荣誉称号。

8.职工生活福利的重大设施和重大伤亡事故的分析处理。

以上事项，须经党委讨论、决定和进行审议。

9.工厂的季度计划和执行情况，应向党委汇报。

10.厂长认为必须提交党委讨论决定和审议的其他问题。

党委对生产行政工作的决议，由厂长组织实施。厂长对党委的决议如有不同意见，可以提请复议；如对复议结果仍有不同意见，允许保留，并在执行的同时向主管单位报告，主管单位应及时作出裁决。

厂长要发挥自己的作用，还要处理好同职代会的关系，尊重职代会的权利，积极支持职代会开展工作，参加企业的决策和管理。

1.厂长要定期向职工代表大会报告工作；职工代表大会经过讨论审议，并作出相应的决议。

2.厂长要负责执行和处理职工代表大会作出的有关企业生产、行政方面的决议和提案。

3.厂长及各级行政领导要支持民主管理小组开展活动，接受监督和检查。

4.厂长及各级行政领导要为职工代表行使正当民主权利，不受打击报复提供保证。

5.厂长提出有关职工生活福利方面的重大措施，如企业基金的使用、职工奖惩办法、职工住房分配方案等方面的问题，必须经职工代表大会讨论决定。

6.企业体制改革、工资调整方案、职工培训计划和全厂性重要规章制度，必须经职工代表大会讨论通过。

厂长对职工代表大会作出的有关生产、行政工作决议，负责组织实施；如对职工代表大会的决议有不同意见，可以提请复议；如对复议结果仍有不同意见，可报请党委裁决。

最主要的是，厂长要发挥自己的作用，必须抓好自己的本职工作，即生产经营指挥工作。它包括：

1. 厂长必须贯彻党和国家的方针、政策，遵守法律、法令；执行主管单位的指令、决定和厂党委、职工代表大会的有关决议，对工厂的生产经营活动行使统一指挥权；在国家规定的范围内，对工厂的人、财、物有调动处置权；在坚决维护国家、全民利益的前提下，正确处理国家、企业和职工个人三者关系。

2. 厂长必须充分依靠群众，调动广大职工的积极性，不断改善经营管理，全面完成主管单位下达的计划，履行合同；在国家计划指导下，注意发挥市场调节的辅助作用，实现以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产出又多又好的社会需要的产品，不断提高经济效益。

3. 厂长要注意改善职工劳动条件，采取切实可行的措施，搞好安全生产、劳动保护工作，在发展生产的基础上，逐步改善职工生活。

4. 厂长要带动各级行政干部改进作风，深入群众，调查研究，在生产行政工作中要坚持政治挂帅，思想先行，克服单纯行政命令，以调动各方面的积极性，完成各项生产任务。

要坚持行之有效的工作方法，如现场指挥、干部上岗、抓好典型、以点带面和接待群众来信来访等。

四、厂长在企业中应肩负的任务

企业是从事工业商品生产经营活动的独立核算的经济组织。社会主义企业的基本任务是：为社会提供所需要的工业产品和工业性劳务，以满足社会的需要；同时要通过自己的生产经营活动，取得盈利，为社会主义建设积累资金。由此，决定了企业中

厂长应该肩负的任务：

1. 确定经营目标，不断提高经济效益。

我国的经济以计划经济为主，以市场调节为辅。这就强调了国家计划的指令性。然而，作为企业的独立的经营决策，依然是一个很重要的问题。比如说，企业的经营目标是多元的：它包括贡献的目标、市场的目标、发展的目标、利益的目标等。为了实现这些目标，就得采取一些相应的经营策略，即是开发市场的策略、产品开发的策略以及价格的策略等，这都直接影响到企业的经济效益，直接关系到企业的经营目标和发展方向。

2. 组织人力、物力、财力，努力实现企业目标和任务。

根据企业确定的目标，我们就要有计划地安排产、供、销和合理地组织一定的人力、物力、财力，实行生产和节约并重的原则，争取用最小的物资消耗和劳动消耗，按质、按量、按时地完成企业的目标和任务。

3. 加强基础工作，提高管理水平。

可以这样说，企业内的一切工作都不可能是由厂长一人来完成的。厂长的任务在于计划目标确定以后，激励全体职工的社会主义积极性，进行组织、指挥、控制和协调，以加强企业管理，提高管理水平。这里，抓好“三基”，搞好“四全”，是至关重要的课题。“三基”就是基层建设、基础工作、基本功。企业管理的基础工作的主要内容是：①标准化工作（包括技术标准和管理标准的制订、贯彻和管理）；②定额工作（包括各类技术经济定额的制订、执行和修订等工作）；③计量工作（包括计量、检定、测试、化验、分析等方面的计量技术和计量管理工作）；④信息工作（包括企业生产经营决策及执行决策所必须的资料数据的收集、处理、传递、贮存等管理工作）；⑤以责任制为核心的规章制度；⑥基础教育（主要是本职业、本岗位必需的思想教育

和技术业务教育)。“四全”就是：以改善经营决策、提高经济效益为目标的全面计划管理；以提高质量为目标的全 面 质 量 管理；以增收节支为目标的全面经济核算；以开发人才、调动职工积极性为目标的全面劳动人事管理。“四全”即是我国现阶段企业管理现代化的重要内容。

4.协调企业和外部的各种关系。

为了保证企业生产经营活动的正常进行，必须协调好企业同外部的各种关系，如与国家的关系、与主管上级的关系、与地方政府的关系、与兄弟企业的关系、与商业和用户的关系，有的企业还有与外贸部门或外商的关系等等，都要按照有关制度、法规和协约等规定执行，积极妥善地处理好与协调好相互关系。

5.发现和培养人才，包括发展自己。

人是决定因素。人才的培养是当务之急，又是具有深远意义的战略措施。正如胡耀邦同志在纪念马克思逝世100周年大会讲话中指出的：“在我们这样原来经济文化落后的国家，能否掌握现代化科学文化知识，是决定建设成败的一个关键。”培养和发现人才是企业兴旺发达的标志。当前，对于管理人员（也包括厂长自己）的思想素质和业务素质的提高有着重要的意义。目前企业正在进行全面整顿和体制改革，厂长们要乘此良机，广开学路，广开才路，大搞智力投资，推动科学技术进步。常言道：三分技术，七分管理。这话不无道理。为了提高厂长的业务能力和管理水平，我们要解放思想，独立思考，研究问题，总结经验，以我为主，博采众长，融化提炼，理论结合实际，建立具有中国特色的企业管理体系。