

国家经委
全国总工会
企业管理研究班专题研究成果选编

国营工业企业领导制度

国家经委
经济部
企业管理中心
企业管理局编

经济科学出版社

国家经委
全国总工会
企业管理研究班专题研究成果选编

国营工业企业领导制度

国家经委 干部培训中心 编
企业管理局

经济科学出版社

一九八四年·北京

封面设计 习耀章

国营工业企业领导制度

国家经委 干部培训中心 编
企业管理局

经济科学出版社出版
文物出版社印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

787×1092毫米 32开 8.5印张 175000字

1984年3月第一版 1984年3月第一次印刷

印数：00001—137,400册

统一书号：4312·18 定价：0.90元

出版说明

国家经委、全国总工会企业管理专题研究班，是根据中央领导同志的建议，经委和全总领导决定举办的，任务是总结我国三十多年来企业管理的经验，探索建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系。1982年9月以来已经举办的专题有：（1）国营工业企业领导制度；（2）工业企业思想政治工作；（3）工业企业基础工作；（4）工业企业经济效益；（5）工业企业技术改造；（6）工业企业经营管理。

为了满足各方面读者的需要，由国家经委干部培训中心和有关的业务主管部门，将研究班的成果按专题编辑成册，予以出版。内容包括：专题的《研究纪要》，专家、学者和经济部门的负责人在专题研究班的讲稿，部分企业或地区的典型经验，以及国外企业管理的有关情况介绍。

本册是《国营工业企业领导制度》问题研究专辑。本书对于经济领导机关和企业中从事管理工作的实际工作者，对于教学、研究人员都有重要的参考价值，也可以用作管理干部培训的教学资料。

1983年12月

序 言

袁宝华

邓小平同志在中国共产党第十二次全国代表大会的开幕词中指出，我们的现代化建设，必须从中国的实际出发，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义。这一方针，无疑完全适用于我们工业企业的经营管理。我们工业企业管理的现代化，也必须走自己的道路，建立有中国特色的社会主义企业管理的科学体系。

如何建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系？这既是理论问题，更是实践问题，需要经过深入的讨论和不断地总结经验，才能逐步得到解决。但是，有一点可以肯定，就是基本立足点必须放在总结和提高自己的企业管理经验基础上，而不能照搬照抄任何外国的现成模式。

应该承认，我国工业企业的经营管理，由于种种原因，目前总的说来还比较落后。但是，也不应该妄自菲薄，把我们的企业管理看得一无是处。事实上，我们已经有三十多年建设和管理现代工业企业的历史，有比较丰富的正反两方面的经验，特别是一些优秀企业在近几年创造的加强经营管理、提高经济效益的好经验，都是十分宝贵的。例如，按照“党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥”的原则，改进企业领导制度的经验；实行物质鼓励与精神鼓励相结合原则，大力加强企业中思想政治工作的经验；从基础工作抓起，扎扎实实提高企业经营管理水平的经验；正确处理国家、企业、

职工个人三者利益，推行责、权、利相结合的经济责任制的经验；企业工作转移到以提高经济效益为中心的轨道，大力开展增收节支活动的经验；适应国民经济改革的新形势，企业管理由生产型向生产经营转变的经验；走以内涵为主扩大再生产的路子，有计划有步骤地开展老企业技术改造的经验；重视品种、质量、开展群众性质量管理活动的经验，等等。认真总结和完善这些经验，同时从我国国情出发探索新的经验，是一条实事求是的建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系的路子。

当然，我们讲建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系，要把基本立足点放在总结和提高自已的企业管理经验基础上，这绝不排斥学习和借鉴外国的企业管理经验。一些经济发达的资本主义国家建立现代大工业的历史比我们长，在现代工业企业经营管理方面有许多经验值得我们学习和借鉴，我们应该象学习他们的先进技术一样，将他们先进的经营管理经验也学到手，为我所用。我们的经济是社会主义经济，对其他社会主义国家的企业经营管理经验也应该认真研究。还应该注意一些发展中国家的企业经营管理经验，因为他们有些经验可能接近我们的实际情况。吸收外国企业管理经验，一定要进行分析，取其精华，去其糟粕，同时要尽量使之和我们企业已有的好经验结合起来，逐步发展为我们自己的一种新经验。今年初，我们曾就如何学习和借鉴外国企业管理的经验问题，提出了四句话，即“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，就是对这方面做法的概括。

为了认真总结我国工业企业经营管理的经验，探索建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系，国家经委和全国

总工会办的企业管理研究班根据中央领导同志的建议，从1982年9月开始举办了专题研究班。这种研究班，每期只研究企业经营管理的一个方面问题。参加的人员有全国在这个问题上富有经验的企业领导人、领导机关主管该项工作的同志、大专院校和科研机构的教学研究人员。研究活动主要是交流各企业或地区的经验，对有关的理论问题和实际问题进行系统地深入地讨论，同时，也约请一些专家、学者和经济部门的负责同志来讲课。研究班的成果，首先要写出专题的《研究纪要》，还要把一些好的经验材料、讲稿和学员论文汇集起来。

采取有企业、工业管理机关和教学研究部门几方面人员参加的企业管理专题研究班的形式，来认真总结我国企业管理的经验，探索建立有中国特色的社会主义企业管理的科学体系，虽然还是一种尝试，但实践证明，这种形式是较为有效的。企业管理研究班已经开了个头，希望能引起各地经济管理部门和广大企业的重视，大家都积极地来做这件很有意义的事情。

1983年12月

目 录

序 言.....	袁宝华 (1)
关于国营工业企业领导制度问题的初步研究	
——国家经委、全国总工会“工业企业领导	
制度研究班”研究纪要	(1)

专 题 论 文

企业领导制度演变的历史经验	
.....	广东、黑龙江组 (27)
对我国工业企业领导制度的根本原则的认识	
.....	天津、云南组 四川、湖北组 (37)
只有深刻理解 才能坚决执行	
——贯彻工业企业领导制度三个条例的体会	
.....	上海、山东组 (47)
加强和改善党对企业的领导	
.....	北京、内蒙古组 (55)
谈职工民主管理.....	辽宁、甘肃组 (63)
试论厂长行政指挥.....	江苏、陕西组 (74)
工业企业组织机构合理化的探讨	
.....	工业企业组织机构专题研究组 (85)

专 题 报 告

我国企业民主管理的发展

.....中华全国总工会 顾大椿 (95)

关于国营工业企业领导制度问题的探讨

.....中国社会科学院工业经济研究所 蒋一苇 (123)

典 型 经 验

认真贯彻两个制度 加强和改善党的领导

.....中共哈尔滨轴承厂委员会 (147)

改革企业领导制度 实行党政分工

.....鞍山钢铁公司眼前山铁矿 周宝岐 (155)

党委领导下的职工代表大会是企业民主管理的基本形式

.....上海柴油机厂 金文葵 (158)

建立健全企业三级民主管理体系

.....国营庆华工具厂工会 (163)

建立企业民主管理制度和民主程序

.....北京重型机器厂工会 (170)

实行职工代表大会常务委员会制度的探索

.....北京市革制品厂职代会常委会 (176)

充分发挥工会作为职工代表大会工作机构的作用

.....沈阳鼓风机厂工会 (184)

如何充分发挥厂长的统一指挥作用

.....佳木斯造纸厂 (190)

厂长在生产经营管理中的地位职责和作用

.....四川制药厂 吴培贤 (197)

建立健全高效灵活的生产行政指挥系统

.....青岛第五棉纺织厂 阎桂秀 (205)

得人昌 用人兴 育人远

.....甘肃省甘谷油墨厂 李 桂 (209)

改革企业组织机构的设想

.....苏州振亚丝织厂 邵铸元 (216)

浅谈企业组织机构合理化

.....北京第二棉纺织厂 (221)

实行经济责任制,健全企业领导制度.

.....首都钢铁公司 邢英光 (231)

国 外 动 态

苏联与东欧几国的企业领导制度

.....中国人民大学 王嘉谟 (237)

浅谈现代资本主义企业的参与管理

.....东北工学院 刘 赋 (253)

关于国营工业企业领导 制度问题的初步研究

——国家经委、全国总工会“工业企业领导制
度研究班”研究纪要

为了实现党的十二大提出的全面开创社会主义现代化建设新局面的伟大纲领和战略目标，办好社会主义企业，根据邓力群同志在中国企业管理协会1982年年会上提出的要总结历史经验，进一步研究、探索中国式社会主义企业管理新路子的建议，我们将分若干专题，分期举办研究班进行研究。这期研究班重点研究国营工业企业领导制度问题。参加这期研究班的有来自全国十四个省、市、自治区的七十三个管理优秀企业的党委书记、厂长(经理)、工会主席，以及有关领导机关、科研部门、高等院校的部分同志，共九十人。研究班于1982年9月20日开学，11月13日结束。同志们以党的十二大精神为指导思想，认真学习了陈云著作和文稿中的有关论述，听取了专家、学者和有关部门负责同志的专题报告和讲课，总结交流了经验，学习和研究了国外的经验，在此基础上分七个组按专题对进一步完善国营工业企业领导制度，贯彻《国营企业职工代表大会暂行条例》(简称《职代会暂行条例》)、《国营工厂厂长工作暂行条例》(简称《厂长工作暂行条例》)和党的工业企业基层组织工作暂行条例等三个条例，进行了深入的讨论和研究。大家一致认为，改革、完善企业领导体制是我们国家领导体制改革的一个重

要组成部分，是当前企业全面整顿的重要内容。正确理解党中央提出的“党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥”的根本原则，坚定地贯彻三个条例，对于逐步地建立一个既有民主又有集中的企业领导体制，调动广大干部和群众的积极性，改善企业的经营管理，提高经济效益，将起着重要的作用。随着我国经济体制改革的逐步深入，和三个条例的全面贯彻实施，我国的工业企业领导制度将进一步完善，这对建设有高度物质文明和高度精神文明的、具有中国特色的社会主义现代化企业有着重要意义。

这期研究班根据中共中央组织部、国家经委、全国总工会领导同志的要求，还为即将召开的全国企业领导制度经验交流会做了文件准备工作，着重讨论了如何进一步贯彻实施三个条例的意见，本纪要主要从理论与实际的结合上，就历史的经验教训、如何执行现行领导制度和探索改革、完善企业领导制度的途径进行一些论述。



认真总结历史经验，对于正确理解和贯彻执行现行企业领导制度并进一步加以健全、完善是十分必要的。

我国工业企业的领导制度经历了一个创立、发展和逐步完善的过程，并积累了比较丰富的经验。早在第二次国内革命战争时期，革命根据地的国营企业实行“三人团”制度，即由厂长、党支部书记、工会委员长三人组成领导核心，工厂“生产过程中发生的许多问题必须经过厂长、支部书记、工会委员长‘三人团’会议迅速共同解决。”（1934年4月中央组织

局颁布的《苏维埃国家工厂支部工作条例》)三人意见不一致时,厂长有决定权。这是我国国营企业领导制度的初期形式。抗日战争后期,陕甘宁边区的一些工厂,在实行“三人团”制度过程中,一度出现行政、党支部、工会各搞一套,即所谓“三权鼎立”的不协调现象。1943年3月,边区政府召开了直属国营工厂的厂长、支部书记、工会主席联席会议,讨论了国营工厂的性质,明确了搞好生产是党、政、工三方面的共同任务,决定以“厂务会议”代替“三人团”,在上级党委领导下,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;厂长要依靠党的支部与工会的帮助,依靠全厂职工办好企业。但是,在以后的实际执行过程中,有些企业出现了厂长包办过多,削弱支部与工会的独立工作的偏向。

全国解放前后,接管了国民党的官僚资本主义企业,并面临着改造这些企业的严重任务。为了适应形势的要求,加强企业的领导工作,1948年1月党中央指示,在国营企业中,由行政方面和工会方面组织联合的管理委员会。管委会以厂长为主席,由工会主席、副厂长、主要工程师及其他生产负责人和相当于以上数量的职工代表组成。与此同时,工厂建立职工代表会议,听取与讨论管委会的报告,对行政工作进行检查、批评与建议。这种工厂管理委员会和职工代表会议制,使企业领导体制,特别在民主管理方面,从形式到内容都有了新的发展。

1953年,我国进入大规模经济建设时期。为了克服当时在企业管理上无人负责的现象,在部分地区的一些企业中先后推行“生产行政工作的厂长负责制”,即“企业管理方面的一

长制”（简称“一长制”）。企业的党组织对厂、矿中的政治思想领导负有完全的责任，对厂矿中行政生产工作负有保证和监督的责任。同时，还建立厂长领导下的工厂管理委员会，吸收职工代表参加，作为工人参加生产管理的制度。但是，在实行过程中，有些企业照搬苏联的做法，片面突出厂长个人作用，削弱党的领导和职工民主管理，忽视思想政治工作，造成了行政工作中的命令主义、官僚主义的倾向。

1956年党的八大批评了“一长制”，决定实行党委领导下的厂长（经理）负责制，即在企业中，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。1957年党中央又决定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，并要求在企业中积极试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。这两个制度是针对“一长制”的弊病，在总结国内外经验教训的基础上提出来的。但是，在1958年“大跃进”中，强调“书记挂帅”，这种集体领导与个人负责相结合的领导制度没有得到很好的贯彻。1961年，在贯彻“调整、巩固、充实、提高”的方针中，党中央颁发了《国营工业企业工作条例（草案）》（即工业七十条），重申在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。

十年“文化大革命”期间，企业的领导体制遭到严重破坏，党的组织一度瘫痪，厂长行政指挥被取消了，无政府主义泛滥。以后在工厂建立了由军代表、领导干部、群众组织代表组成的革命委员会。“文化大革命”后期，企业恢复了党委，

强调党的“一元化”领导，实行党政合一，党委书记兼革委会主任，形成了企业中事无巨细都由党委包办的不正常现象。

1976年粉碎“四人帮”以后，中央颁发了《关于加快工业发展若干问题的决定（草案）》（即工业三十条），取消了革委会，恢复了党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制。但是，由于指导思想上“左”的错误没有得到纠正，仍然是以党代政，党政不分，厂长、副厂长按各自分工都直接对党委负责，形不成以厂长为首的生产行政统一指挥。

1978年党的十一届三中全会以来，党中央采取一系列措施，纠正了经济工作指导思想上“左”的错误。在企业领导制度上，经过总结历史经验，明确提出了“党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥”的根本原则，并先后颁发了三个条例。随着这三个条例的全面贯彻执行，我国工业企业的领导制度走向新的发展阶段。

回顾我国工业企业领导制度演变发展过程，可以从中得到不少启发，其中最主要的有以下几点：

1. 我国企业领导制度的核心问题是为保证实现企业的目标和任务，因此必须正确划分企业中党、政、群三者的职责以及相应的权利。社会主义公有制企业客观上存在着党、政、群互相联系、互相制约的三个方面，正确的企业领导制度一定要摆正它们的地位，协调它们的关系，充分发挥它们的作用，使三者围绕一个统一的目标，协调一致地进行工作。离开客观条件和形势的需要，离开企业的目标，违背三者之间的内在联系，把三者对立起来的任何做法，都是错误的。历史证明：“三权鼎立”，各搞一套不行，脱离党的领导，搞“一长制”不行，以党代政，搞“书记一长制”也不行。党中央提出

的“党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥”的根本原则，摆正了三者的关系，正是历史经验的科学总结和高度概括。

2. 一个健全的、有效的企业领导制度必须正确体现集中领导与民主管理相结合，集体领导与个人负责相结合这两个原则。集体领导有利于提高领导水平，可以弥补个人经验、知识和智能的不足，使企业领导者在决定重大问题时避免和减少失误，也可以防止个人专断。但是，实行集体领导决不能没有个人负责。否则，集体讨论决定的问题就无法贯彻执行，生产指挥就无人负责。因此，集体领导与个人负责两者应很好地结合起来，不能偏废。高度集中必须和高度民主相结合，只讲集中忽视民主，就会脱离群众，脱离实际，助长官僚主义、命令主义倾向；只讲民主不要集中，就会导致无政府主义和生产上的混乱状态。三个条例的基本内容比较好地体现了集中领导与民主管理相结合，集体领导与个人负责相结合这两个原则。

3. 有了好的领导制度，还必须要有正确执行制度的领导干部。这两者是互为条件的。好的领导制度有利于干部充分发挥积极性和创造性。制度也可以对干部起制约作用，使其避免或少犯错误。但是，好的领导制度不是万能的，贯彻执行制度还要靠干部的思想觉悟和才能。因此，中央决定按照干部队伍“四化”的要求和三个条例的规定，搞好领导班子的整顿和建设，同时要求健全和完善领导制度，是完全正确的。

4. 一个好的领导制度，从提出到真正全面贯彻执行，需要经过一个相当长的时期。因为，传统的习惯势力是很不容易改变的，干部的认识水平和智能结构要有一个适应和提高

的过程，制度本身也需要不断地完善。所以，我国的现行的企业领导制度要有一个相对的稳定时期，以利于贯彻执行，正确发挥其作用。只有在全面贯彻的实践过程中才能逐步总结经验，进一步改革和完善企业领导制度。

在总结我国企业领导制度的历史经验时，我们还学习和研究了国外的一些经验，主要有以下几点：

1. 在国外现代化大企业里，企业领导制度一般实行决策与执行的分工，有向集体决策方向发展的趋势。随着科学技术的发展和公司规模扩大，以及市场竞争的激烈化，一些大企业认识到，靠企业领导者个人的领导能力已经不适应了，出现了多种形式的集体决策的领导集团。许多大公司组成了总经理办公室、董事长办公室、管理委员会等等，代替过去由董事长、总经理一两个人负责决策的传统方式。有的公司还聘请各种专家，建立顾问团、智囊机构，为公司的经营决策出谋划策。

2. 企业领导集团向专家化发展。外国一些现代化大企业，都起用精通技术和管理业务的专家担任生产和管理的领导工作。日本的经验认为，“企业成功的关键在于组织起一个能干的企业队伍”。苏联对这个问题也很重视，他们从五十年代开始，就逐步实行企业领导专家化，七十年代又提出经济部门与大企业的领导人必须在国民经济管理大学学习，并规定所有领导人和专家原则上必须每六年重新学习一次。

3. 职工有一定的参与管理的权利。社会主义国家都把民主管理作为一项重要制度，只是赋予它的权利大小不一样，如罗马尼亚建立了劳动人民委员会，作为企业集体领导机构。南斯拉夫搞工人自治，工人委员会的权利更大一些。资本主