

●主编：陈兰通

怎样当厂长

1

袁宝华●题

吉林人民出版社

F406.1

57

3

2265/12

怎样当厂长

《怎样当厂长编写组》

吉林人民出版社



B 555166

怎 样 当 厂 长
《怎样当厂长编写组》

※

吉林人民出版社出版 吉林省新华书店发行
吉林省物资学校印刷厂印刷

※

787×1092毫米32开本 7.625印张 165,000字
1989年1月第1版 1989年1月第1次印刷
印数：1—5,100册

ISBN 7-206-00387-7
F·99 定 价：2.20元

前 言

在《全民所有制工业企业法》中明确规定了“厂长是企业的法定代表人”，“对企业负有全面责任，处于中心地位”。这是我国企业领导体制的重大改革。厂长面临的新任务是如何担负起全面领导责任，充分发挥中心作用。因此，探讨在新形势下“怎样当厂长”问题，是深化企业内部改革的重要课题，也是本书的主要内容。

本书由吕东题词，袁宝华题写书名，张彦宁作序，国家经委企业局陈兰通主编，冯心言负责全书的总纂工作。由国家经委调研室刘桐林、郝明珍，企业局陈兰通、张用刚、马益标、朱懋光、冯心言，法规局郭宝林、宋国双、丁卫国，基层政工办顾江撰写专论。並发表了上海市加强企业管理领导小组胡志远、中国厂长（经理）研究会吕书平和部分厂长在实行厂长负责制，实行党政分开，改革企业领导体制，改革企业组织机构等方面撰写的重要文章。还全文登载了《全民所有制工业企业法》、中央关于贯彻执行《企业法》的通知和吕东同志关于《企业法》的说明。

本书可供企业厂长（经理）、广大职工和 经 济 管 理 部 门、院校、经济研究单位的同志参考。

编 者

1988年6月

序

张彦宁

1988年4月13日，第七届全国人民代表大会第一次会议通过了《中华人民共和国全民所有制工业企业法》（以下简称《企业法》）。同年4月18日，中共中央发出通知，要求各级党组织和全体党员认真贯彻执行《企业法》。贯彻执行《企业法》，是各级干部和企业广大职工的重要任务。

实行厂长负责制，是《企业法》的核心内容。《企业法》明确规定，厂长是企业法人的代表，在企业中处于中心地位，对企业的物质文明和精神文明负全面责任。企业的经营决策权、生产指挥权和人事决定权，统一由厂长依法行使。怎样按照《企业法》的规定当好厂长？这是当前厂长们正在认真考虑的一个问题。

明确厂长对企业负有全面责任，是我国经济体制改革和政治体制改革的需要，也是党和政府各级组织和广大职工对厂长的充分信任和殷切期望。厂长作为一厂之长，要勇敢而又谨慎地挑起这个重担，充分发挥中心作用，大力推进企业深化改革。

企业的物质文明建设和精神文明建设都由厂长负责，是一个新的课题。精神文明建设是企业行政、党组织、工会、共青团的共同任务。厂长要按照《企业法》的规定，正确处理与党组织和群众组织的关系，共同把企业工作做好。

贯彻《企业法》，推行厂长负责制，当前要紧紧抓住企业承包制的配套、完善、深化和发展，运用竞争机制，认真抓好各项管理工作，提高工作效率和经济效益。

怎样当厂长，范围很广泛。本书只是围绕贯彻《企业法》，推行厂长负责制，与厂长们探讨一些当厂长的基本原则，介绍一些行之有效的作法和经验，供借鉴、参考。在改革的实践中，新的更丰富的经验肯定是层出不穷的。

1988年5月

目 录

序言	张彦宁 (1)
厂长对企业要切实负起全面领导责任	
.....刘桐林 郝炳珍	(1)
厂长的素质及其人选的产生	陈兰通 (15)
怎样推行厂长任期目标责任制	冯心言 (36)
厂长怎样决策和指挥	宋国双 (53)
深化企业内部改革是厂长的重要任务	朱懋光 (69)
厂长要正确处理好同党组织、职代会的	
关系	张用刚 (86)
厂长要坚持两个文明一起抓,认真做好	
思想政治工作	顾 江 (95)
厂长要主动接受考核、监督和奖惩	马益标 (109)
为全面实行厂长负责制创造良好的外部	
环境	郭宝林 丁卫国 (124)
把企业领导体制改革推上一个新的台阶	胡志远 (138)
从非企业家到企业家的转变	吕书平 (151)
对厂长领导行为的几点认识	张洪才 (159)
彭浦机器厂领导体制改革的实践和探讨	齐心荣 (165)
厂长处于中心地位 要起中心作用	王 凯 (176)
正确行使职权 努力搞活企业	张奇生 (184)
厂长要对企业两个文明建设全面负责	郑宝伦 (194)

实行厂长统一管理干部有利于推进

企业领导体制的改革……………陆章福（201）

附 录

中华人民共和国全民所有制工业企业法……………（205）

中共中央关于贯彻执行《中华人民共和国

全民所有制工业企业法》的通知……………（218）

关于《中华人民共和国全民所有制

工业企业法（草案）》的说明……………（225）

厂长对企业 要切实负起全面领导责任

刘桐林 郝炳珍

中共中央国务院在贯彻执行全民所有制工业企业3个条例补充通知中指出：全民所有制工业企业的厂长是一厂之长，是企业“法人”的代表，对企业负全面责任，处于中心地位，起中心作用。赵紫阳同志在党的十三大报告中进一步明确指出，厂长、经理在企业中要负起全面领导责任。最近颁布的《全民所有制工业企业法》中，进一步规定了“厂长是企业的法定代表人。”“厂长在企业中处于中心地位，对企业的物质文明建设和精神文明建设负有全面责任。”这些重要通知、讲话和规定，是对我国企业领导体制的重大改革。搞好这项工作，对推动我国经济体制改革以至政治体制改革，都具有重要的意义。

实行厂长负责制，厂长在企业中的地位发生了很大变化，由过去单纯的执行者和指挥者上升为经营决策者，成为企业行政最高负责人。这种变化，不仅是厂长权力的扩大，更重要的是厂长责任的加重，对厂长提出了新的、更高的要求。现在，厂长面临的新课题是：如何担负起全面领导责任，充分发挥中心作用，当好一厂之长。这是对厂长素质和能力的全面考验。

一、端正思想，转变观念，这是当好一厂之长的关键

实行厂长负责制，不能简单地理解为权力的转移，而是体现了一个基本原则，厂长要对工厂的兴衰成败负全面责任。厂长负责制的核心就是“负责”，不仅要对企业负责，而且要对国家负责；不仅要对物质文明建设负责，而且要对精神文明建设负责。只有这样，才能改变我国企业长期存在的职责不清，无人负责的状况，以适应发展商品经济的需要。

实行厂长负责制，厂长必须增强党的观念和民主意识，正确处理同党委、职代会之间的关系。在一个企业中，厂长决策指挥、全权负责，党委保证监督和职工民主管理，这三方面同是搞好厂长负责制的基本要素，缺一不可。如果仅仅抓住其中的任何一方面，都不能成为完整意义上的厂长负责制。更重要的是，倘若忽视甚至取消党委的保证监督或者职代会的民主管理，都将给厂长的正确决策和统一指挥带来困难，使企业造成损失。厂长负责制，突出了厂长在企业内部的中心地位和中心作用。能否正确实行厂长负责制，厂长是关键。因此，作为厂长，一定要把实行厂长负责制看作是一个有机整体，增强党的观念和民主意识，树立群体领导的观念，自觉接受党组织和职工群众的监督。在实践中重视发挥党、政、工三方面的作用，注意尊重和支持党组织、职代会和工会的工作，做到既中心突出，又合理分工；既各司其职，又紧密协调，推动企业全盘工作正常运转。

厂长要负起全面领导责任，起中心作用，必须树立起符合时代要求的全新观念，如现代市场观念、时效观念、人才

观念、价值观念、信息观念、创新观念、群体观念、法制观念、系统观念、服务观念等等。有了这些新观念，才能适应商品经济的客观要求，从执行型转化为开拓型和决策型，由生产调度型转化为生产经营型，由封闭型转化为开放型，精通企业领导和经营专业，了解市场，善于捕捉一切有用信息、审时度势，在激烈竞争中选择有利的机会，使企业始终沿着正确的方向健康发展。有了这些观念，才会懂得要领导现代化大生产的企业，必须运用现代化的科学领导方式和方法来进行领导，如学会科学决策、目标导向；学会授权和发挥群体功能；学会用科学的方法进行行为激励；学会将系统论、信息论和控制论等方法运用到企业的各项工作中。

二、勇于全面负责，善于理顺各方面关系，才能充分发挥厂长的中心作用

社会主义工业企业的中心任务是发展商品生产。随着我国社会主义商品经济的发展，企业面临着国际、国内市场的激烈竞争，在瞬息万变的市场竞争中，往往需要迅速做出决策。实行厂长责任制，让厂长有企业经营管理工作的决策权和生产指挥权，正是为了适应我国企业现状和发展商品经济的需要。当然，厂长应本着对党和人民负责的精神，正确行使党和国家赋予的权力，慎重地进行决策。厂长中心作用的发挥，只能通过正确的决策和指挥来体现。正确行使厂长的决策权和指挥权，是发挥厂长中心作用的关键。为了避免和减少决策失误，要建立健全各种规章制度，使管理规范化、法制化，使决策民主化、科学化。

(一) 厂长要正确行使决策权和指挥权，充分发挥中心作用，必须树立正确的责任观和权利观。所谓正确的责任

观，一要对国家、企业、职工三者负责，要把国家利益放在第一位；二要对企业物质文明建设和精神文明建设负责，把做好思想政治工作作为己任，积极配合党委加强企业的精神文明建设；三要对企业的发展后劲负责，要有战略规划安排，在任期内为企业长远发展打好基础。所谓正确的权利观，就是厂长处于中心地位，并不等于唯我独尊，全权独揽。要认识到厂长的权利和责任应该是统一的，在行使权利的时候既要考虑到用权后果，又要考虑到应负的责任，做到敢于用权、善于用权、不滥用职权。这是因为现代企业经营决策，广泛复杂，每项重大决策正确与否，都关系着企业的兴衰，厂长并非全才，个人的能力难以完全胜任，必须依靠党、政、工三方同心协力，“三位一体”形成拳头，发挥群体的聪明才智，才能使企业在激烈竞争的环境中立于不败之地。

实行厂长负责制后，厂长如何正确行使决策权和指挥权，充分发挥中心作用，许多企业已经有了很好的经验。北京内燃机总厂的经验是两条，一是靠干部素质，二是靠工作制度。尤其是在企业重大决策、中层干部任免、分配问题这三个热点上，要靠制度来保证。该厂做法是：

1. 建立科学化、民主化的决策组织和程序。总厂建立了经营管理委员会、技术管理委员会、思想政治工作委员会，这三个委员会主任分别由厂长和书记兼任，作为企业高层次咨询机构。厂长从本厂这个大型企业的实际出发，与党委、工会研究决定，成立三个层次的决策组织形式：厂长办公会每周一次，厂长、副厂长、总师参加，进行日常行政工作决策；厂务会。每半个月一次，厂长、副厂长、总师、党委书记、工会主席、三个咨询委员会副主任、团委书记参加，进行党政工近期有关全厂性工作的协调性决策；工厂管理委员

会。每半年一次,除上述厂务会成员以外,增加1/3的职工代表,对企业有关长远性、全局性、战略性的重大问题协助厂长决策。

与此同时,建立了企业重大决策程序的4个步骤:第一步,确定目标。由厂长根据国家扩给企业的权限和对企业内外条件的分析,提出决策的课题和目标;第二步,提出方案。根据厂长指令,主管总工程师或副厂长组织有关部门通过调查研究提出讨论方案,需要时附上经济技术分析报告;第三步,论证分析。在工厂管理委员会开会前一周,将讨论方案提交给各方组织论证分析,广泛听取意见;第四步,优化方案。厂长召集管理委员会集体讨论,最后由厂长做出决定。

有了以上科学化、民主化的决策制度,在企业决策这个重大问题上,把厂长的主导作用,专家的智囊作用,职工的民主管理作用和党委的保证监督作用有机地结合起来,形成4个智能结合的决策群体。这几年,该厂发展比较快,重大决策没有失误,是与这一套新的制度分不开的。

2. 建立干部任免程序。实行厂长负责制后,厂长有任免中层行政干部的权限,使得管人与用人统一,有利于强化生产经营管理系统。但是厂长个人对每个干部的认识很难全面,因此,厂长选用干部需要依靠党委、依靠职代会,建立民主化的程序,保证干部质量。厂长工作试行细则中明文规定:厂长用人必须坚持德才兼备、任人唯贤的原则,应当倾听各方面的意见;人选方案应征求党委意见。征求总厂党委意见这是一条原则制度。其具体做法:①副厂长、总师的人选方案需经总厂党委常委讨论,听取意见;②中层行政干部大幅度调整和任命的人选方案,经厂长和党委、工会主要负

责人联席会议听取意见共同把关；③中层行政干部个别任免人选方案，由厂长分别征求党委书记和有关常委的意见；④中层行政干部的同级职务调整由厂长决定。1984年该厂建立厂长负责制时，对被“组阁”的干部，就是通过党、政、工联席会议的形式选定的，既保证了干部素质，又提高了工作效率。1987年初，在管理机构改革之后，结合中层干部任期到期，重新任命中层干部306人，也是按照“细则”规定办的。通过党、政、工联席会议讨论，仅用10天时间，任命完毕，取得了很好的效果。

（二）厂长要正确地行使决策权和指挥权，充分发挥中心作用，还必须十分重视加强民主管理，保障职工群众在企业中的主人翁地位，这既是社会主义企业区别于资本主义企业的本质特征，又是办好社会主义企业的必由之路，也是企业领导体制改革的基本内容。社会主义事业是亿万人民群众自己的事业。不依靠和发挥群众的积极性，我们的事业就不能成功。正如中央《关于经济体制改革的决定》中提出的“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力就能充分地发挥出来”。在社会主义条件下，企业领导者和职工群众的根本利益是一致的，树立领导者的权威和发挥劳动者的积极性也是一致的。这种根本利益的一致性，是办好社会主义企业的保证。

现在，许多实行厂长负责制的企业，建立了工厂管理委员会，健全了职工代表大会制度。厂长充分依靠群众，主动把企业规划、企业改革和企业管理中的重大问题，提交职代

会审议，听取群众意见，这就大大激发了职工当家做主的责任感。

应当明确这样一个基本观点：实行厂长负责制，必须正确地全面地贯彻执行中央通知和3个条例规定的基本原则。没有民主管理，就不可能有厂长负责制。实行厂长负责制，决不意味着厂长可以独断专行。只有充分尊重职工参加企业民主管理的权利和义务，才能实现高度集中和高度民主的统一，才能把企业的经营目标落实到每个职工，做到“千斤重担众人挑”，想企业之所想，急企业之所急，尽到主人的责任，同心同德办好企业。

实行厂长负责制后，如何加强民主管理，充分发挥群众积极性，创造了不少好办法。共同之点，建立健全各种规章制度，在厂规厂法面前，人人平等。厂长必须有豁达胸怀，注意创造和谐宽松的气氛。欢迎别人批评，欢迎别人对厂长的决策评头品足。湖南动力机械公司是这样做的：

（1）开辟渠道，为职工参政创造条件。为解决因工种不同、人员分散、岗位复杂，对企业的全局缺乏了解，使职工参政议政的深度和广度受到限制，采取召开经营形势发布会、发表职代会公报、纪要、简报、开展民主对话、建立民主接待日、民主咨询、理论研讨会等形式，让公司的决策、年度目标、大政方针直接同职工见面，使他们了解公司的家底，真正达到参政参在关键处，议政议在点子上。

（2）以身作则，为职工参政撑腰壮胆。职工在参政议政中，怕给穿小鞋。经理吴沈铎，特别注意身体力行：公司召开职代会，以普通代表身份参加小组讨论；公司建立民主接待日，按时接班交班；同职工对话，也总是在平等宽松的气氛中和大家交谈；平时，无论是在办公室、下班路上、回

到家里，职工反映情况，都热情接待。经理对干部处处严要求：脑子里要有民主意识，行动上要有民主作风，凡是经过民主程序制定的规章制度，都要以身作则，带头执行；凡是职工正当的民主要求，都要自觉的尊重和维护。

（3）提高素质，使职工增强参政能力。首要的是让职工参加民主管理实践，只有大胆地让职工参加民主管理，在民主管理中学会民主，才能有效的增强民主素质，提高参政能力。其次采取以会代训，脱产办班、业余集训、发放资料等办法，组织职工学习民主管理的基本常识，不断提高政策水平和管理水平，使他们在参政议政中更好地发挥作用。大量地民主管理实践，也是造就和发现人才的途径。近几年，该厂聘任的分厂、车间、科室干部中，有不少是在民主管理活动的实践中发现后，提拔起来的。

石家庄造纸厂厂长马胜利，改变过去实行的严格管理法，逐步发展成为职工自主管理。主要靠民主制定的厂规厂法和制度说话，多听职工意见，多看职工的积极性。采用4种形式：

（1）民主式。凡是关系广大职工切身利益的重大问题，必须民主决定。如厂规厂法的制定、工资奖金的分配、福利待遇的改变、职工奖惩规定等等，职代会有权否决。

（2）参与式。职工代表参与企业生产经营的重大决策。厂职代会选举6名代表参加企业管理委员会，代表职工群众协助厂长决策。为了充分发挥职代会在管理中的作用，把民主管理和专业管理结合起来，做到民主管理专业化，专业管理民主化。

（3）协商式。一些涉及领导与职工之间或几个部门的问题，采用平等协商的办法，妥善解决。1987年，该厂深化

企业改革，首先向臃肿庞大的机构砍了第一刀，仅科室就精减了 102 人。厂长对裁减人员几乎一个不漏地进行了个别谈话。方案公布的同时宣布，凡是因裁减变动工作的职工，觉得自己的工作安排不当都可以向厂长提出要求。但厂长有两条要坚持，一是定岗、定职、定责、定利，达到满负荷。这“四定”不因人而异。二是“四定”具体标准向职工交底，个人要求尽量满足，指标考核毫不含糊。经过厂长亲自谈话，在保证“四定”的前提下，尽量满足个人的愿望，基本实现了人人满意。

（4）选择式。对某些管理方式和分配方法，给基层单位和职工个人以一定的自主选择权。1987 年，该厂进一步改革了分配制度，实行了层层承包。谁承包，谁有权；谁有权，谁负责；谁负责，谁操心；谁操心，谁得利。在不违背办厂方针前提下，各承包组经过民主讨论，可以自由选择具体的管理方式、实施措施、分配办法、奖惩规定等。这样，把民主管理和承包责任制结合起来，实现了责、权、利的统一。马厂长还要求自己“两不决策”、“三不指挥”。即：不经过科学的预测论证，没有两个以上方案不决策；不经过民主审议，没有多方听取意见不决策。没有充分的调查研究不指挥；越级越权的事不指挥；没有群众自觉的基础不指挥。

（三）厂长要正确行使决策权和指挥权，充分发挥中心作用，必须尊重知识，尊重人才，知人善任。现代企业的一切经营活动，都离不开竞争，而竞争的主要实力在于人才。对厂长来说，用人问题比产品本身更重要。因此，厂长必须做到知人善任、任人唯贤，内不避亲，外不避仇。不仅要能够用人所长，更要能够容人之短。要有识才之眼，爱才之