

厂长(经理)负责制研究

汪义诚 等编著

CHANGZHANG
FUZIZHIZHANYANJIU

6.1

四川省社会科学院出版社

厂长(经理)负责制研究

汪义诚 主编

1986/9

四川省社会科学院出版社

—— 一九八六·九·成都

责任编辑：董仲其

封面设计：贾 梅

厂长（经理）负责制研究

汪义诚 主编

四川省社会科学院出版社

四川省新华书店发行

成都市书林印刷厂印刷

开本：787×1092毫米1/32 印张：4.75 字数：106千

1986年9月第一版成都第一次印刷

印数：1—5500册

书号：4316·43

定价：0.75元

前 言

我国企业的领导体制由党委领导下的厂长负责制改为厂长（经理）负责制，这是企业的一项重大改革。本书作者对厂长（经理）负责制只是从理论和实践上作了一些初步研究。现在厂长（经理）负责制还处于试点阶段。许多问题，如党政工三者职权的划分，决策权和经营管理权怎样适当分开等，需要通过试点的实践和进一步研究，才能求得妥善解决。有些做法，也不可能整齐划一。由于企业的所有制形式、经营方式和规模大小等不同，各自的做法也应该有所区别。总之生产在发展，企业领导体制在实践中发展，厂长（经理）负责制也有待于在实践中进一步完善。作者水平所限，本书存在着缺点、错误更是在所难免，敬请读者批评。

四川省社会科学院副院长林凌同志在百忙中挤出时间，对本书初稿进行了仔细审阅，提出了许多宝贵的修改意见。作者在此谨致深切的谢意。

本书编写分工情况是：绪言 汪义诚；第一章 汪义诚、洪韵珊；第二章 汪毓清；第三章 汪毓清、汪义诚；第四章 肖幸；第五章 李邦燊、陈为汉；第六章 汪毓清。全书由汪义诚同志统纂。

作 者

一九八六年三月

目 录

绪 言	(1)
第一章 厂长(经理)负责制的理论依据	(5)
第一节 马克思的管理二重性学说是厂长 (经理)负责制的理论基础	(5)
第二节 恩格斯论大生产中的权威	(12)
第三节 列宁关于一长制的思想	(14)
第二章 我国国有企业领导体制的历史演变	(30)
第一节 革命根据地时期(1928—1949年) 基本上是厂长负责制	(31)
第二节 中华人民共和国成立到1955年,经过 多种形式试验,确定实行厂长负责制 (也称一长制)	(39)
第三节 1956—1965年实行党委领导下的厂 长负责制	(47)
第四节 “文化大革命”时期的从群众组织掌 权到党委一元化领导	(52)

第五节	1977—1984年由党委领导下的厂长负责制到厂长（经理）负责制·····	（ 53 ）
-----	---------------------------------------	--------

第三章 厂长（经理）负责制是我国企业领导体制历史经验的总结·····（ 57 ）

第一节	实行厂长（经理）负责制是历史发展的必然·····	（ 57 ）
第二节	五十年代的厂长负责制、一长制和现在的厂长（经理）负责制·····	（ 64 ）
第三节	实行厂长（经理）负责制要做到企业党政工三加强·····	（ 72 ）

第四章 建立以厂长（经理）为首的统一、高效的生产行政指挥系统·····（ 79 ）

第一节	企业的生产经营管理必须由厂长（经理）集中统一指挥·····	（ 79 ）
第二节	明确厂长（经理）的职责和权限·····	（ 82 ）
第三节	充分发挥厂长（经理）的作用，搞好集中统一领导和指挥·····	（ 96 ）

第五章 加强职工民主管理是实行厂长（经理）负责制的基础·····（ 103 ）

第一节	加强民主管理的必要性·····	（ 103 ）
第二节	厂长（经理）负责制与职工民主管理·····	（ 109 ）

第三节	切实保障职工民主管理的权力·····	(117)
-----	--------------------	---------

第六章	加强企业党委工作是实行厂长(经理)负责制的重要保证·····	(123)
-----	--------------------------------	---------

第一节	实行厂长(经理)负责制与坚持党对企业的领导·····	(123)
-----	----------------------------	---------

第二节	企业党委在企业中的地位和作用·····	(130)
-----	---------------------	---------

第三节	加强企业党委的工作·····	(136)
-----	----------------	---------

绪 言

一九八四年五月，赵紫阳总理在第六届全国人民代表大会第二次会议上的《政府工作报告》中指出：“在国营企业中逐步实行厂长（经理）负责制，企业的生产指挥、经营管理由国家委托厂长（经理）全权负责。”同年十月，党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》中又明确指出，只有实行厂长（经理）负责制，才能适应现代社会化大生产的要求。根据党中央、国务院的决定，我国全民所有制企业的领导体制，经过试点，将由党委领导下的厂长负责制改为厂长（经理）负责制。

实行厂长（经理）负责制，这是我国经济体制改革的一个组成部分，也是我国党和国家领导制度改革的一个组成部分。企业采取什么样的领导体制，对于办好企业，搞活经济，发展生产力，有着重要关系。任何企业都需要管理，都需要根据一定目的制订生产计划，并科学地组织生产和经营，以期达到预定的目标。在我国企业中，担负管理工作的领导干部、党组织的专职负责干部和工会负责干部等，构成了企业的领导班子。要办好企业，就要有一个好的领导班子。领导班子是一个整体，这个整体效应的值，是由多种因素决定的。首先是构成这个整体的单独要素，也就是领导班子中每

个成员的个体素质。如果其中某些成员的素质不好，当然不可能发挥这个整体的最佳效应。其次是这个整体的素质，这不仅是个别人员的素质，还包括了领导班子成员间相互配合的状况。如果从这个整体的单独要素分别来看，都符合干部的“四化”标准，个个能干，但是由于某些成员的工作作风等原因难以协调工作，也就会减低整体效应的值。反之，各个成员配合默契，齐心协力，这个领导班子的整体效应就可达到最佳值。

决定领导班子成员间相互配合状况的一个重要因素，就是领导体制。企业的领导体制，就企业与国家关系来说，是宏观领导体制的问题，属于上层建筑的范畴；就企业内部的上下、左右诸种关系来说，是微观领导体制的问题，属于生产关系的范畴。上层建筑和生产关系这两个方面，都会影响企业领导班子的整体效应，影响企业生产力的发展。我们这里研究厂长（经理）负责制，是属于微观领导体制。在我国，如果把微观领导体制看作一个大系统，那么，这个大系统是由三个子系统组成的。一个是以厂长为首的生产指挥和经营管理系统（厂长、车间主任、工段长、班组长，各职能部门），一个是以党委书记为“班长”的党的工作系统（党委、总支、支部以及党委的各工作机构），一个是以工会主席为代表的群众工作系统（包括职工代表大会）。这三个系统是什么样的横向关系，他们各有哪些职责，这对领导班子整体效应值有很大关系。领导班子成员互相配合的状况，不仅同各成员的作风等有关，而且同领导体制有直接关系。企业领导班子的整体效应不仅决定于个别领导成员的品德、才能、智慧和作风，而且决定于他们是以什么样的体制结合在一起使领导班子这部机器运转起来。如果企业领导体制是一种

同社会生产力发展不相适应的模式，那么这些干练的领导人也无法施展其才能，甚至有可能互相掣肘，内耗丛生，力量抵消，整体效应的值就会很低。企业领导人还是这些人，只是由于领导体制作了某些改变，使其适应生产力的发展，那么，企业领导班子的个别成员就会如虎添翼，不仅能最大限度地施展其才能，而且还会产生一种新的力量，整体效应发挥正常。领导体制要解决的，不只是个别企业的问题，而是所有企业的问题。因此，对于每个企业领导干部进行各项训练，提高他们的素质，进行合理调配，固然十分重要，而建立一个同生产力发展相适应的领导体制，更带有根本性的意义。邓小平同志对改革党和国家领导制度问题说过：

“领导制度、组织制度问题更带有根本性、全局性、稳定性和长期性。”^①对于企业领导体制，也应如此看待。

一个国家的企业领导体制，不仅决定于生产力发展的状况，而且同社会制度有密切关系。不同的社会制度，决定了企业领导体制本质上的不同。在资本主义企业里，尽管也是厂长指挥生产，但是不可能有职工在企业管理中的主人翁地位，更没有共产党组织在企业中活动的余地。在社会制度相同的国家里，因为经济体制的不同，也会出现不同的领导体制。苏联长期实行的是中央高度集中统一的经济体制，与之适应的领导体制是一长制。南斯拉夫实行的是一种强调企业完全自主的另一种经济体制，在联合劳动基层组织内实行的是工人自治制度。但是，经济体制不同并不是决定相同社会制度的国家实行不同企业领导体制的唯一因素。一个国家实际上采取什么样的领导体制，同这个国家的历史传统、社

^① 《邓小平文选》第293页。

会条件、党政体制、干部制度以及党的路线、理论认识等都有关系。所以，在同一经济体制或不同经济体制的条件下，领导体制都有可能呈现各种不同情况。我国过去长期实行的也是集中统一的经济体制，但是根据我国具体条件，各个时期实行过不同的领导体制。每实行一种新的领导体制，都是当时历史条件下的产物，也都是对前次实行的领导体制的修正或改革。这种修正或改革是成功还是失败，是利多弊少还是利少弊多，需要我们总结历史的经验教训，并且从中探索出一种在一定历史条件下能使整体效应的值达到最大的一种领导体制。

邓小平同志在党的十二大开幕词中指出：我们的现代化建设，必须从中国实际出发，把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义。具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义。要使企业有活力，在领导体制方面，也要寻找一种具有中国特色的、能够增强企业活力的领导体制。现在党中央、国务院决定在全民所有制企业中逐步实行的厂长（经理）负责制，就是一种具有中国特色的社会主义企业领导体制。当然，不论提出哪一种领导体制，都不能说已达到尽善尽美的地步，不再需要发展了。社会主义是在不断发展的。具有中国特色的社会主义企业领导体制，也要在社会主义建设的实践中不断丰富和发展。厂长（经理）负责制是适合我国企业生产力发展的一种企业领导体制，但是它的一些具体做法不应该是凝固的、不变的，应该是随着社会主义建设的实践、经济体制改革的实践以及这种领导体制自身的实践，不断完善、丰富和发展。

第一章 厂长（经理）负责制 的理论依据

厂长（经理）负责制是总结了我国几十年来国有企业领导体制的实践经验，把马克思列宁主义关于企业管理的基本理论同我国实际情况结合起来而产生的一种企业领导体制。它是马克思列宁主义关于企业管理理论的正确运用，适应了我国现阶段社会生产力的发展、经济体制和企业状况的要求。马克思、恩格斯、列宁有关企业管理的理论，是厂长（经理）负责制这种社会主义企业领导体制的理论依据。

第一节 马克思的管理二重性学说是厂长（经理） 负责制的理论基础

企业的领导体制，是整个企业管理的一个重要组成部分。现代企业管理是随着资本主义工业的形成、发展而逐步发展起来的。

在中世纪封建社会的小农经济和手工业生产的条件下，单个的生产劳动是不需要别人来管理的。要说管理的话，也是自己管理自己。管理只是许多人在一起共同劳动时才需要。随着生产力的发展，手工业经过简单协作、工场手工业阶段，发展到机器大工业，采用机器进行生产。随着资本主义经

济制度的产生、发展，工业生产也逐步发展到现代工业企业，企业管理有了很大发展。这种管理，就企业内部来说，就是对生产、经营、行政工作的指挥和领导。企业采取什么样的领导体制，就同指挥、领导这种管理具有什么样的本质和职能密切相关。社会主义企业也是如此。怎样看待这种管理的本质和职能呢？

马克思在研究资本主义社会的经济制度时，曾经分析过资本主义企业的管理本质和职能。他指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”

“一方面，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。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”

“另一方面，——完全撇开商业部门不说——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①马克思在这里全面阐述的指挥劳动和监督劳动，就是管理的二重性。这是管理的两种不同的性质，也是管理的两种不同的职能。

管理的指挥劳动这种职能，是对生产力的协调和合理组织。这是一种自然属性。不论在哪一种社会生产方式中，只要是许多人在一起进行协作的劳动，就需要有指挥。指挥劳

① 《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

动是一种生产劳动。马克思对管理的这种职能及其必要性的论述,多次以乐队需要指挥作比喻。他说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①在共同劳动中,每个劳动者只是在与其它劳动者互相协作、配合下完成自己所担负的那部分劳动。这样,就需要一个指挥来协调各个劳动者的生产劳动。如果没有一个指挥,或者这个指挥没有任何权威,各个劳动者各行其是,互不配合,协作劳动就无法进行。对协作劳动的指挥,就是对生产力的组织和协调。这是管理职能的一个重要方面。管理的这种职能,是任何社会制度都具有的,是生产力发展的一种自然规律。

共同劳动又总在一定的生产关系中进行。除了由协作劳动所产生的指挥、协调这种管理职能和自然属性外,还有一种体现一定生产关系的职能和社会属性。管理的这种属性,在阶级社会里就体现出阶级性。“在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立”的社会里,也就是说在阶级统治的社会里,生产指挥者就要监督劳动者,强使劳动者合理使用生产资料,压制劳动者的反抗。这必然会产生这种监督劳动。监督劳动是管理的另一种职能,体现了一种生产关系。在资本主义制度下,管理的监督职能反映了资本主义的生产关系,起着维护资本主义剥削的作用。马克思说:“一旦从属于资本的劳动成为协作劳动,这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。这种管理的职能作为资

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷第367页。

本的特殊职能取得了特殊的性质。”^①

马克思关于管理二重性的学说，是我们研究企业领导体制的指导思想。建立具有中国特色的社会主义企业领导体制，就要在社会主义条件下，正确地运用马克思关于管理二重性的学说，建立一种既符合社会化大生产的客观规律，又适合我国企业实际情况的领导体制。根据马克思关于管理二重性的学说，我国企业的领导体制应该符合以下两个基本原则：

第一，企业要有一个强有力的生产、经营指挥者。

马克思分析管理具有“指挥”、“协调”的职能，这是管理的自然属性，是任何社会制度下的协作劳动都应具有的“一般职能”。社会主义企业的领导体制也必须具有管理的“指挥”、“协调”职能。在社会主义现代化大生产条件下，这种职能不会减弱，并且带有新的特点。

首先，指挥职能的加强。马克思说的“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥”，这里说的“或多或少”，就是说，在各种共同劳动中，指挥劳动所需要的程度是有差异的。人数较少，机械化程度较低，协作劳动就比较简单，指挥、协调的劳动也就比较容易。人数多，机械化程度高，劳动过程愈复杂，分工愈细，指挥、协调的职能愈需要加强。一个十几个劳动者的工场，生产工具比较简单，同成千上万劳动者密集、机械化程度较高的工厂相比，指挥劳动需要的程度显然是不同的。社会主义现代化大生产，比马克思在十九世纪四十年代至八十年代所见到的资本主义生产，其社会化程度大大提高了。不仅是整个社会的

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷第367—368页。

劳动过程处于互相依赖、互为条件的状况，就是在一个企业里，生产过程也更复杂了。分工更细密，技术要求更高，就更需要对企业的生产劳动进行强有力的指挥和协调，使管理更加科学化。生产和经营的指挥者，必须更侧重于合理安排人力、物力、财力，有效地对生产、经营的全过程进行组织协调，指挥企业的劳动大军朝着发展生产、搞好经营这个共同目标前进。我国的社会主义企业虽然不是在资本主义社会化大生产充分发展的基础上建立起来的，现在生产的社会化的程度有些也不如一部分资本主义国家高，但是，我国毕竟实现了社会化大生产。现代社会化大生产就要求加强生产指挥和领导职能，使管理日趋科学化。

其次，现代企业要有一个强有力的生产指挥系统，生产指挥最终集中于一人。现代化大生产的特点，要求生产更具有连续性和比例性。整个社会主义的国民经济是按照有计划、按比例规律连续地、协调地向前发展的。就一个企业来说，也要求企业的整个生产经营有计划地、协调地、有节奏地进行。企业内部各个管理职能部门和各个车间、各工段、各工序象一部大机器那样，紧密配合，步调一致，高节奏地运行。整个生产劳动过程是紧密联系和高度统一的。在一个人数众多的企业里，生产劳动过程的联系是多方面的，指挥劳动也是多层次的、成系统的。所以，现代企业要建立一个强有力的生产指挥系统。但是，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。”在现代大生产的条件下，不管生产过程的联系有多少方面，指挥劳动有多少层次，在一个企业内部，生产劳动过程的联系和统一，最后都要集中在最高领导层及其指挥者那里。在工厂内部，最终就集中在厂部及厂长一人，不允

许有多头领导,多头指挥。如果不是这样,企业的生产劳动就无法协调,也不能统一,生产秩序必然混乱。社会主义企业,同样要有一个以厂长为首的强有力的生产指挥系统,这是建立社会主义企业领导体制应该遵循的一个基本原则。

第二,集中指挥必须与民主管理相结合。

马克思分析的资本主义企业管理的监督职能,这是一种社会属性,是有阶级性的。管理的这一职能是否适用于社会主义企业,这要进行具体分析。

资本主义企业管理的监督职能,是由资本主义的生产关系所决定的。资本家拥有生产资料,工人出卖自己的劳动力,成为资本家的雇佣劳动者。工人不是为自己生产,而是为资本家生产。工人必须服从资本家的意志。资本家监督工人生产劳动是为了攫取更多的剩余价值。因此,资本主义企业的管理,不仅是为协作生产劳动所必需的指挥和协调,而且是为占取剩余价值对工人进行监督。资本主义企业管理的监督职能是建筑在剥削与被剥削、压迫与被压迫的基础上的。社会主义企业和资本主义企业最本质的区别,就是生产资料不是为资本家所有,而是为劳动群众所有,在全民所有制企业中是为全国人民所有。劳动者不是为资本家生产,而是为自己生产。因此,资本主义企业管理所具有的那种阶级剥削性质的监督职能就不存在了。

但是,社会主义生产也是在一一定的生产关系中进行的。社会主义企业管理也具有社会属性,它是社会主义生产关系的反映。管理的这一方面职能,也可以说是一种“监督”,不过它不带有阶级剥削的性质罢了。这是因为:首先,社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济,企业进行的仍然是商品交换。只要是商品生产,就要遵循价值规律,