

經濟建設叢書之六

企業管理民主化



新華書店
東北
編印

六之書叢設建濟經

化主民理管業企

印編店書華新北東

企業管理主義

編者 東北新華書店編輯部

出版者 東北新華書店

發行者 東北新華書店

• 一九四九年十二月出版 •

基本定價 170 元

目次

企業管理民主化是改進生產的重要保證.....	一
關於工廠管理民主化.....	八
實現工廠管理民主化要解決的思想問題.....	二三
關於實現民主管理幾個問題的探討.....	三二
關於國營、公營企業建立工廠或企業管理委員會與工廠代表會議問題.....	三八
華北人民政府關於在國營、公營企業中建立工廠管理委員會與工廠職工代表會議的決定.....	四〇
建立與充實瀋陽地區工廠代表會.....	四六
蘇聯各企業部門的生產會議.....	五一

附 錄

石家莊市總工會關於工廠管理委員會具體組織辦法.....	五七
-----------------------------	----

開封普臨電氣公司工廠管理委員會暫行辦法.....六二

天津市總工會籌委會：工廠職工代表會議具體實施草案.....六七

企業管理民主化是改進生產的重要保證

辦好一個人民企業主要依靠兩條：一條是企業化的經營，一條是民主化的管理，兩者必須很好的結合。

關於企業化的經營方針，自六次勞動大會以後，已經開始受到各個國營公營企業的注意，並在實際工作中初步規劃了各種制度在執行，如成本計算、生產專責制、勞動力組織、產品標準、工時標準、掌握技術、計件超額獎勵等，並取得了或多或少經驗，多少提高了生產效率。雖然在這方面，對於我們還僅僅是走了第一步，離開真正的企業化還很遠，統一集中還很差，特別是今天我們還缺少一個精密的全面的生產計劃。但畢竟是在多數同志中樹立了這樣一個觀念：我們不能長久辦一個與國家與人民無利的賠錢的工廠，使我們的生產不能前進一步。

可是關於管理民主化的問題，還沒有普遍的認真的受到我們人民企業管理幹部的足夠重視，民主管理的觀念在某些同志的心目中還很淡薄，或者根本不存在。他們忽略了基本的一條：新民主主

義下的人民企業與官僚資本企業管理方法的根本區別，即我們主要的依靠，是用民主方法來發揚職工羣衆的積極性創造性，使其自覺的來改進生產提高生產。換句話說，就是企業的管理要採用民主的方法，通過民主管理的方法，來加深與提高工人是工廠與國家主人翁的感覺，使大家能自覺自願的增加生產。而官僚資本企業唯一的依靠，是強力的行政管制——打罵、開除、逮捕、槍斃，以達到他剝削工人血汗取得巨額利潤的目的，這種吃人的管理方法，自然只能引起工人消極與積極的對抗，因而產生怠工、罷工、浪費材料，損毀機器等破壞生產的行爲，根本談不到積極性與創造性。我們必須堅決改變這種管理方法，纔能改變工人的舊觀感，樹立起新的勞動態度，真正發揚他們的勞動熱忱而積極的工作起來。

現在有些企業行政幹部習慣於簡單的行政命令，缺少羣衆觀點，把廠長負責制認作是『獨霸一切』，處理任何重大問題，不僅不去傾聽羣衆意見，甚至不徵詢黨和工會負責同志的意見，認爲工廠管理委員會沒有用處，『工會只是找麻煩』，『生產任務迫切，行政工作忙，無法注意工會工作』，因而不僅不重視工會工作，不支持工會工作，甚至有意無意的阻礙工會工作，不把有關生產的重大問題提到工會中，提到代表會議，提到羣衆中去討論，使生產與工人的自覺相結合，使工人懂得爲什麼要生產，以及如何纔能提高生產，而絕不是簡單的行政命令就可以解決問題，這些現象

是絕不能容忍的。必須認識：我們的企業管理幹部，是代表國家來管理工廠，首先是代表工人階級來管理工廠，而工人階級即是國家最主要的主人翁，因此首先要依靠工人羣衆來管理生產，否則實質上即是忘本思想的表現。我們常說在人民企業中，工人羣衆是工廠的主人翁，那末工人羣衆要問：我們對工廠中的一切重大問題都沒有發表意見的機會，我們怎樣作主人呢？試問如果羣衆沒有主人翁的感覺，怎會發生主人翁的勞動態度呢？由於我們已往長期處在農村環境中，很難培養管理工業的幹部，現有的幹部，絕大多數是從農村、軍隊、機關轉來的，這些幹部或者對於組織軍隊，指揮作戰，在農村中進行土地改革，發動農民羣衆，或在機關中進行機關工作是有辦法有經驗的，但對於管理最複雜的工業生產的經驗，掌握最科學的工業技術與工業知識，則應虛心承認是外行，是小學生，因此在目前工業建設中還存在着不少困難。而困難中之最主要者，即在我們管理生產的領導上，缺乏大批有這樣經驗，這樣知識的幹部，因而要克服目前工業生產建設中的困難，其主要環節之一，即是依靠廣大職工，首先是長期勞動的工人。依靠他們的經驗和知識，發揚他們的積極性與創造性，共同努力來搞好生產。我們的行政幹部必須清醒的瞭解自己缺乏管理企業知識的弱點，把什麼『老幹部』『老經驗』等一切驕傲自大的包袱放下，虛心向羣衆學習，學習羣衆的知識和經驗，並善於把羣衆的積極性組織起來，要相信羣衆的智慧和創造力是非常偉大可以克服一切困

難的。如瀋陽附近的工業區，解放以來職工們以高度熱忱，想盡各種辦法蒐集器材、創製代用品減少浪費，克服了復工生產中的許多困難。皇姑屯鐵路工廠工人打破各種阻礙使死車復活，修出北平號天津號火車頭，迎接北平天津的解放，本溪工人不僅克復了冬季不能作耐火磚的困難，而且比國民黨統治時期多生產百分之二十五，使煉鐵爐能提早復工，這類例子很多。但這種工人羣衆的積極性，如果沒有經常的民主管理的制度來保證它，是不能持久的。

當然我們這裏所說的管理民主化，與散漫無紀律的極端民主是毫無相同之處的。實現管理民主化的具體內容，就是建立工廠管理委員會、職工代表會議，真正確立職工羣衆在企業中的主人翁地位，進一步發揚他們愛護工廠改進生產的積極性與責任心，使企業化的經營方針，科學的生產組織制度得到工人羣衆自覺努力執行的保證。

爲了克服目前企業領導中的各種弱點，南北滿各個國營企業，應迅速組織與建立工廠管理委員會與職工代表會議，這是工業建設與工人運動中一個重大任務。工廠管理委員會是在上級國家企業機關領導下，爲企業中統一領導的最高權力機關，它的成員除廠長、工程師、及生產中主要負責人外，必須吸收相當於以上數量總工會或職工代表會議選出的職工代表參加。只有這樣纔有可能集中各方面的意見，作出正確的決定，也纔能真正體現出工人參加企業管理的權力，與其主人翁的地位

和作用。

由於廠長是國家企業機關委派的全權代表，他是代表人民來管理工廠，首先是代表工人階級的意志來管理工廠，因此廠長應為工廠管理委員會的當然主席，並具有一切有關工廠重大問題的最後決定權。但這個最後決定權的運用，絕不是說就可以不傾聽工人羣衆的意見，就可以一切重大問題不與黨和工會負責人協商而獨斷獨行。恰恰相反，廠長應善於把一切有關工廠的重大問題，如生產計劃、工資調整、人事變動、制度改革等等，提交到管理委員會與代表會議上去討論，作出適當決定，再由行政指令執行。只有當領導意圖變為羣衆的意圖，領導的決定變成羣衆的決定纔能高度發揮羣衆的積極性，百分之百的實現並超過它。如本溪煤鐵公司將生產計劃及如何克服復工生產中器材、技術、設備等困難，初步的發動了工人去討論，結果僅僅幾天工夫，工人們想盡辦法蒐集了二十多部車床，九十多件機器，數千萬元的器材，幾百噸鋼板水管子。這個例子說明：在我們前面雖有很多困難，但問題在於我們企業領導人能否善於虛心向羣衆學習，緊緊的依靠他們，提高他們的階級覺悟與積極性。能够這樣做，我們的困難就能逐步克服。其次，爲了統一領導協調行政、支部、工會三方面的工作步驟，工廠管理委員會中應由廠長、支部書記、工會主任組成常委會，以便經常聯繫會商瞭解全面情況，處理日常較大問題，以克服目前某些企業中各自爲政互相磨擦的不良現象。

象。同時也可以防止三方面分工不明確，一把抓，沒有適當建立各自組織獨立工作的傾向。

職工代表會議，則是在工廠管理委員會領導下，直接聯繫羣衆動員羣衆傳達討論實現領導決定的最有力的組織形式，各個企業應普遍地把它建立與健全起來，特別在瀋陽周圍新解放的工業區，在正式工會未建立前，它不僅是職工參加工廠管理的最好的具體組織形式，同時還可由職工代表會議發起組織工會籌備會，選舉籌備委員，進行一切籌備工作，並擔負起工會日常所作的發展會員、組織學習、評定工資、舉辦職工福利和合作社等工作，但當正式工會成立時，代表會即成爲工廠管理委員會領導下的直接組織，職工會對代表會議的領導，應通過工廠管理委員會與工會會員去實現。

工廠管理委員會與職工代表會議的建立，是實現管理民主化的具體內容，也就是將過去官僚資本企業的管理改造成新民主主義企業的管理，樹立起職工新的勞動態度。我們的廠長經理及一切企業管理的幹部們，應該敢於正視與克服我們的弱點，有勇氣擺脫過去從農村中帶來不合於現實要求的各種觀點經驗與作風，虛心的向羣衆學習，處處關心羣衆，切實幫助工會，把你們百分之五十一的時間拿出來做工人工作，傾聽工人羣衆的意見，即解決任何比較重大問題的談話，會議都找工人代表，積極份子或有經驗的老年工人來參加，這樣在解決行政問題時，就做了工人工作。纔能使管

理民主化不流於形式，發揮它的積極作用。這裏必須說明：我們強調管理民主化，決不是不要制度，相反的，要把生產搞好必須有嚴密的科學的管理制度，但是只有羣衆覺悟提高了纔會自覺遵守制度，反對那些破壞制度的少數份子。我們強調管理民主化，絲毫不是減弱勞動紀律，相反的，樹立了新的勞動態度後，工人會自覺遵守勞動紀律，監督並制裁少數破壞勞動紀律，損害生產利益，即損害工人階級整體利益的份子。只有造成了羣衆的勞動熱潮，自覺的爲提高生產而奮鬥，我們的生產纔能不斷前進，纔能完成支援全國解放戰爭，爭取全國勝利迅速到來，把東北解放區建設爲奠定新中國工業化基礎的巨大而光榮的任務擔負起來。

（摘自一九四九年二月二十八日東北日報）

關於工廠管理民主化

劉秀峯同志於一九四九年三月三十日在石市首屆職工代表大會上的報告（部分）

諸位代表同志們：

今天來談幾個問題，和大家商量。生產管理，我完全是外行，又沒有經過很好的研究，現在把意見先提出來，不妥當的地方，請大家來討論，指教。

（一）關於工廠管理民主化

第一點：什麼是工廠管理民主化呢？就是我們在生產領導方面，要有民主作風和羣衆路線的問題，就是說要吸收職工代表參加工廠的生產領導問題，使我們的職工能够發揮主人翁的自覺來積極管理和推動生產的問題。提倡工廠管理民主化，是否會削弱了領導呢？是否技術就不重要了？完全不是，而恰恰相反，而是更能加強領導，加強工廠管理，使大家齊心努力把生產搞好。我們現在

企業管理的行政幹部大部份是有了多年的鬭爭歷史，一般的很好，很努力工作，但是應該承認我們管理生產的經驗不足，是不完全懂得的，現在懂了一些，大有進步，但還很不够，那末，我們要想把工廠管好，領導好，只憑努力與熱心還不行，必須依靠職工，必須向他們學習，使他們參加領導與管理，有的同志或過去的職員有舊日的經驗，這也是可寶貴的，但現在我們的國家是新民主主義的國家，國營或公營工廠屬於無產階級領導的國家，屬於人民，許多組織，許多辦法，許多作風，會有而且需要許多改變的。舊的管理方法，舊的經驗，就不能完全適用於今天。在我市初期把工廠中舊的制度和 management 辦法，急忙的廢除，又沒有新的代替是不妥的，但現在有一年的經驗了，有的必須保留，有的必須改變。那就需要大家來管理工廠，領導上把大家的意見吸收上來，然後再貫徹與推行下去，使全體工人職員都能集思廣益，搞好生產。許多三四十年的老工友對生產過程、機器等方面都很熟習，摸透了，有很豐富可貴的經驗，所以吸收工人代表，民主討論，商量辦法，然後推動生產，這是我們把工廠管好最重要的問題。誰能够這樣作，他這廠長就能當好，不然就一定搞不好，即使有成績也不會太好。領導上集中了大家的意見再貫徹下去，就是走羣衆路線。工人覺悟提高了，認識到工廠有自己的一份，而且是最大的一份，就會把工廠當成自己的，而積極提出意見。反之如果行政領導上不注意或不虛心聽取工人的意見，那末工人的自覺性與積極性

不能發揮，正確的意見就不能用到生產上去。總的來說，凡是工廠一方面要有全體職工的自覺，一方面領導上要走羣衆路線，兩者結合就能把生產搞好。走羣衆路線不是削弱和降低領導的威信，而是使威信更能提高，威信不是封的，而是靠大家的擁護與贊成。

實行民主管理是不是就削弱了技術人員的地位呢？不是的。恰恰相反，正是能集思廣益發揮工人的積極性自覺性，就能有更大的創造力。集體的力量所表現的天才智慧是無限的，而一個人的智慧是有限的。這樣就能使大家起來補充技術人員的不足。所以說管理民主化，並不是否定了技術人員的作用，並不是技術不重要了，而是把技術弄的更好，精益求精，要向工人學習以補不足，同時是要我們的工友很好的向工程師、技術人員學習，提高技術，互相尊重，互相學習，體力勞動和智力勞動結合起來，生產就一定搞的好，工廠就一定管理的好。企業部徐副部長和我談：剛從外邊來的一些技術人員開始總怕和工人的關係搞不好，怕工廠管理民主化管不了，後來告訴他把所有技術毫不保守的盡力教給工友，工人積極性很高，熱烈擁護他，工程師看到工人的無比熱情，非常高興。這樣互相尊重，互相幫助解決了困難。所以不是削弱了工程師和技術人員的地位與作用，而是能更好的團結，提高技術，改進管理。如果還想保持着舊日工廠強制壓迫工人勞動是行不通的，要改變過去看工友爲無知，現在證明了工友不但有知，而且覺悟提高了，能改進技術管理工廠，工人

階級能管理國家領導國家。

所以，不實行羣衆路線，不發揚民主作風，工人就不能以主人翁的自覺來管理生產，就不能發揮高度生產積極性。以後報紙上登工廠的好壞，要提到廠長管理的民主作風與羣衆路線，對於有些對待工人擺架子，要派頭的官僚主義與工人格格不入的行政人員一定要加以批評教育。

第二點：用什麼組織形式來實現工廠管理民主化呢？考慮到有以下三點：一種是工廠管理委員會。一種是工人代表會。一種是各生產組中的生產會議。

1 關於工廠管理委員會。過去有，起初是三人（黨、政、工）後來增加技師等，改爲五人委員會，來管廠子裏的大事。現在東北提出了除黨、政、工、工程師、技術人員、職員而外，還要吸收數量相當多的工人代表，這個辦法很好。過去我們的工廠管理委員會作用不大，首先是市委，特別是我負責，因爲如果及時的提出這個問題，研究討論就能搞好。第二個原因是行政上的同志對工廠管理委員會的性質、職權範圍沒有認識清楚。還有少數行政人員不大歡迎這種形式或表示冷淡，不積極。現在看來，這一條就必須注意了。全市工人經過了備戰以後，工友的覺悟提高了，工友與黨和工會以及行政上的關係大大改善了，認識到工廠好壞與自己有關，大家一心想搞好工廠，因之，搞工廠管理委員會的條件成熟了，沒有工人這種覺悟與積極性就不好辦。在這一組織中，廠