



企业中实行党的 集体领导和个人负责相结合的 领导制度经验

中共中央工业工作部基层工作处 编



工人出版社

內 容 提 要

本書是从各省市工業部門和企業黨組織的有关總結材料中挑選彙編而成。这里包括大厂的經驗,中小厂的經驗,建築企業的經驗和公私合营工厂的經驗;除貫徹執行黨的集体領導与分工負責相結合的領導制度經驗外,还搜集了在貫徹这个制度中黨怎样加强对工会的領導和黨怎样加强对职工代表大会工作的領導方面的經驗。

企業中實行黨的集体領導和个人負責 相結合的領導制度經驗

中共中央工業工作部基層工作處 編

*

工人出版社出版 (北京東四牌市大街)

北京市書刊出版業營業許可証出字第009号

工人出版社印刷厂印刷 新华書店發行

*

开本:787×1092 1/32

字數:41,000字 印張:2 印數:1—6,000 (累) 43,000

1957年11月北京第1版

1958年3月北京第3次印刷

*

統一書号:3007·199

定價:(7) 0.19元

有关企业中实行民主管理及群众政治工作的新書

全国工会积极分子代表會議主要文件

本社編 定价0.15元

本書輯入了會議的開幕詞、中共中央工業工作部李雪峰部長“关于工矿企業里的整風和社会主义教育問題”的报告、全总組織部刘实部長“建立职工代表大会中的工会工作”專題报告及賴若愚主席的“关于會議的總結”和人民日報、工人日報、中国青年報的有关社論。

国营企業建立职工代表大会的初步經驗

中共中央工業工作部政策研究室編 定价0.28元

書中所輯的材料，除一篇人民日報有关的社論外，其余各篇，是从各地第一批試点單位的工作报告或工作總結中挑选出来的。这些材料提出了許多召开职工代表大会工作中值得注意的問題，也提出了一些具体的工作方法。

五三工厂工会的群众監督工作

齐廷汉 赵希珠編写

書中介紹了五三厂工会在开展群众監督工作中怎样依靠党的領導，怎样發揚工会的民主，怎样依靠工会組織和工会积极分子及怎样运用建立起来的民主制度去監督企業行政、扩大职工民主生活等經驗。書中还特別介紹了他們今年建立职工代表大会制度的具体做法。

工業企業党組織思想政治工作經驗

中共中央工業工作部基層工作处編

本書主要内容是說明厂矿企業党委、車間（工地）支部、党的小組在增产節約运动中、日常工作中，怎样进行群众思想政治工作。

新华書店發行

前 言

这本小冊子里的九篇文章是从去年七月到今年六月間各省、市和工矿企業党委送来的报告、經驗总结和党刊所載文章中选出来的。編輯的时候,我們在文字上作了一些删节和修改。取材方面,我們注意了經驗的各个方面。我們預期这些文章中提供的經驗对各企業貫徹执行党委領導下的厂長負責制,进一步改进企業的工作会有所帮助。

中共中央工業工作部基層工作处

一九五七年十月

目 录

前 言

貫徹执行党的集体领导和个人負責相结合的

领导制度的經驗 中共太原矿山机器厂委员会 1

齐齐哈尔机車車輛制造厂是怎样实现

党的领导的 11

加强党委集体领导和發揮各个

組織的作用 中共中南建筑工程局
第一工程公司委员会 17

建筑工程部直屬公司第一工程处貫徹执行

集体领导制度的經驗 中共黑龙江省委
中共齐齐哈尔市委 工作组 23

我們是怎样加强党的

集体领导的 中共公私合营大明紡織厂总支委员会 31

我們貫徹执行党的集体领导和个人負責相

結合的领导制度的体会 中共石家庄紡織厂委员会 38

我們是怎样加强集体领导和發揮

組織作用的 中共上海市华通开关厂
第一車間支部委员会 42

我們怎样加强对工会工作

的领导 中共武汉市某工厂委员会 49

苏州电气公司党委怎样加强对职工代表

大会的领导 中共江苏省委工業工作部巡視組 55

CAD 12/137

貫徹執行黨的集體領導和個人負責 相結合的領導制度的經驗

中共太原礦山機器廠委員會

我廠自建立黨的組織以來，基本上執行了黨的集體領導制度。1953年曾推行過“一長制”，但當時在領導思想上對“一長制”存在着矛盾的想法，一方面認為推行“一長制”可能對加強行政責任制，穩定生產秩序，減少黨委領導的事務性有一定作用；另一方面又認為推行“一長制”總不如實行黨委統一領導能夠保證思想統一，行動一致。因此，在實際工作中，行政生產工作中的重大問題一般還是提交黨委集體討論決定，黨委的決定也能貫徹執行。但是在思想上和工作上也發生了一些不良的影響。最主要的問題是削弱了黨的領導作用。黨的七屆四中全會以後，我們根據四中全會決議的精神，召開了黨代表大會，開始檢查了黨的領導，制定與貫徹執行了“關於加強黨委集體領導改進黨的領導的決定”。因此，儘管當時在表面上“一長制”還在推行，而實際上是加強了黨的集體領導。從1956年中央決定在企業中必須實行黨委集體領導下的廠長負責制以後，我們才比較全面具體地貫徹執行了黨的集體領導和個人負責相結合的制度。

我廠在貫徹執行黨的集體領導與個人負責相結合的領導制度中，初步取得了如下的經驗和教訓。

一、企業中具有方針性、政策性、原則性的重大問題提

交党委集体討論决定，这不仅是能否發揮集体领导作用的重要标志，同时也是能否貫徹执行党的集体领导与个人負責相結合这一制度的关键。我厂1956年共召开党委全体会議三十八次，討論議題七十三項。其中属于全厂大政方針任务方面的有：七年工作全面规划、改建扩建的初步方案、全年工作安排、开展先进生产者运动和增产节约运动、肃反运动以及年、季生产技术财务计划和重大的技术組織措施等十九項；經濟政策和有关职工生活福利方面的有：工資改革方案、年、季职工升級計劃、奖励制度的改革、劳动保护的重大措施、改善职工生活福利計劃設施以及改进产品质量和新产品試制工作的重大措施等十一項；組織建設和干部工作方面的有：檢查与改进党委的领导、加强党团支部工作的措施、改进工会工作的领导、建党工作、研究企業内体制改革、健全党内外民主制度、党的知識分子政策、行政科長以上与党团支部書記以上干部的提拔培訓等十八項；思想建設和宣傳鼓动工作方面的有：干部政治理論教育、党员教育、职工思想狀況分析及思想工作措施、提出每个时期宣傳鼓动内容和行动口号以及提倡什么反对什么、基層干部群众路綫的學習和輪訓等十項；属于傳達貫徹上級党委和行政的指示決議方面的有六項；属于党委全体会議可討論可不討論的問題有月作業計劃、批轉新党员等九項。由于重大問題提交党委全体会議集体討論，就能够依靠党委全体成員的集体智慧和經驗，作出比較正确的決議，并使各个組織各个部門思想統一、步調一致。但由于我們对如何正确依靠全体委員的集体智慧还認識不足，因而也出現过兩種偏向。这就是对个别重大問題的处理上沒有严格遵守集体討論决定的原則，如部分科長以上干部的提拔任命以及技

术改造规划等重大問題，都是以主要負責人和部分委員研究代替了党委集体討論；在1956年后期也曾發生过常委会代替党委全体會議的偏向。1956年上半年則因党委领导成員不健全，常委会和常委会的職責界限不明确，过多地把不应提交全体會議討論決定的問題也都加以討論決定。結果增多了會議，并使某些議題准备不充分，討論粗糙，解決問題不及时，也妨害了各个部門的主动性，給全体會議增添了一些不必要的事务性討論。以上这两种偏向都必須加以防止和糾正。由于企業工作千头万緒，要把企業中所有的重大問題都加以明文規定是有困难的，而且也是行不通的。但从原則上大致确定一个范围，是必要的也是可能的。我們从多次的經驗和教訓中體驗到，正确的解决这一問題的最基本的办法是从党的領導活动中，不断地提高领导干部的政治水平，提高对問題的識別能力；依靠全体委員对集体負責的高度自覺性，主动提出建議和把自己分管工作中的重大問題提交集体討論；并經過不断地实践和檢查总结領導工作的經驗教訓，提高党的領導水平，这样日积月累，逐步摸索，問題才能够得到正确的解决。

二、为了充分發揮集体領導的作用，依靠集体智慧，对企業中的各項重大問題作出切实有效的決議，党委会在組織討論重大問題时，必須做好下述几个方面的工作。

首先，要做好会前的准备工作。就是要进行充分的調查研究，会前醞釀成熟后再进行討論。这是能否开好党委會議的關鍵之一。我們現有的准备方法是：(1)提交集体討論決定的重大問題。一般能做到会前由主管該項工作的委員和部門，經過調查研究，提出有情况、有分析、有問題、有措施的草案，事先發給各委員閱讀，使全体委員对討論的每一

項重要議題都有較全面的了解，從而認真考慮意見。據1956年統計，提交黨委會集體討論決定的七十三項議題中，需要而且可能事先提供文字草案的有三十五項，實際準備了文字草案的有二十七項。根據實際檢查的結果，凡是經過上述準備的議題，討論時不僅能夠縮短會議時間，便於更好地統一思想，而且一般討論的較充分，因而作出的決定也比較全面與切合實際。反之，凡是沒有這樣做的，討論的效果往往不好。(2) 正確的集體領導，必須建立在群眾路線的基礎上。不僅要依靠黨委全體成員的知識和經驗，而且更重要的是依靠委員會在自己的領導活動中，認真走群眾路線。例如我們在討論決定問題前召開黨的活動分子會議，听取他們的意見，同他們商量措施和辦法，吸引他們參與討論與決定企業中的重大問題，並通過他們反映和集中廣大職工群眾的意見與要求，同時還根據討論議題有目的地召開各有關人員參加的座談會，進行調查研究，以充分反映各方面的情況和要求，吸取建設性的意見，彌補領導知識和經驗的不足。如1956年9月間，根據省、市委提出的在工資改革勝利結束的基礎上組織新的生產高潮的指示，分別召集了技術幹部、管理幹部和黨群幹部座談會。通過座談反映了在學習推廣先進經驗中存在着教條主義與形式主義的毛病，在先進生產者運動中忽視思想教育，先進生產者條件要求不全面，強調產品數量忽視質量等具體情況，並提出了許多建設性意見。這就為黨委分析情況和正確的安排組織新的生產高潮，提供了有力的依據，便於黨委把制訂的鼓動口號與各種措施建立在符合客觀實際與群眾自覺的基礎上。(3) 提交集體討論決定的問題特別是有關行政生產工作和企業全面工作的安排，一般要在會前進行充分醞釀，互相交

換情況，個別交換意見，以便於溝通思想，統一認識，或通過醞釀、交談，明確原則性的分歧意見，而後再提交會議集體討論；這樣也更加便於認真地展開討論，互相說服，使問題愈辯愈明，取得真正的思想統一。

其次，在集體討論中還必須善於明確地提出帶有政策性、原則性的關鍵問題，並抓住分歧意見的焦點，吸引大家展開充分討論。經過對原則性問題的討論、爭論，問題就明朗化了，並能更多提供出各方面的情況和根據，反映出各種不同的認識，便於集思廣益，辨明是非，克服認識上的局限性、片面性，既可統一思想，又能避免主觀主義。在集體討論中發生原則性的意見分歧，經過爭論暫時還得不到統一時，只要時間允許，一般不忙於結論，不要硬性的採取少數服從多数的辦法進行決定，而是用深入實際調查研究和個別交換意見的方法，來統一彼此之間的意見分歧。例如1956年9月我廠提前完成第一個五年計劃以後，黨委會一致認為有必要提出新的增產節約的奮鬥目標來鼓舞全廠職工繼續前進，但在討論節約內容時，黨委委員之間有了意見分歧，有的人根據職能科室進行摸底的情況，提出九至十二月份共可超計劃降低成本十五萬元，有的則提出許多具體困難說明這個要求是超過了實際可能的。當大家對這個具體數字爭論不休的時候，便決定暫且停止爭論，繼續進行調查研究。經過分頭下車間和幹部、工人共同商量研究，在什麼地方可以節約材料，在什麼地方降低成本，可能會遇到什麼困難，採取什麼措施去克服等等。結果，證明超計劃降低成本十五萬元是完全可能的。這就不僅使大家統一了認識，而且使領導幹部心中有了數，職工群眾也有了具體的奮鬥目標，而且由於採取了許多具體措施，使降低成本的計劃放在了

可靠的基础上。厂领导干部的思想一致，促进了增产节约运动的新高潮。党、行政、工会都分头展开活动，积极地組織群众实现新的节约目标。結果，这一口号得到完滿的实现。另外，我們在集体討論决定一个时期的中心工作或重大的專門問題时，即吸收与討論議題有关的部門主管人員列席参加，这样对充分反映实际情况弥补党委成員对某些專門業務知識不熟悉的缺陷，从而正确的作出决定和順利的貫徹执行决定都有很大的好处。但在集体討論問題上，我們也是有缺点的，就是有时討論不充分，委員們未能做到暢所欲言；对委員提出的意見缺乏全面耐心的考虑，这主要是由于領導人員思想上对充分發揮与依靠所有委員的智慧認識不足，充分發揚民主不够，今后必須加以改进。

第三，党的集体領導必須与个人負責相結合，各項重大問題經過集体討論决定以后，即由各个委員分工在有关單位和組織中貫徹实现。貫徹党委決議的方法：第一步是各組織各部門根据党委決議中提出的任务和要求，結合本部門的工作情况，經過集体討論，变成切合本系統本部門实际情况的決議。第二步是采取各种具体措施，采取群众路綫的方法，在各个組織系統内分头貫徹执行。过去我們为了“减少會議”“赶時間，圖省事”，党委往往采取召开“一攬子”會議的作法，包攬了各个組織应做的事情，需要加以改进。在貫徹执行中如果遇到情况發生变化，执行有困难时，只要不是涉及方針政策性的問題，不違背原决定的原則精神，則应發揮主动性灵活地执行，同时党委亦应給予及时的帮助和支持；重大問題（如工資改革、肅反等）执行中应及时向党委会报告和請示工作。

第四，在企業中貫徹执行党委集体領導与个人負責相

結合的領導制度，就是要在生產行政管理上實行黨委領導下的廠長（經理）負責制。這個制度要求，既要加強黨的領導作用，又要充分發揮行政領導人員的積極性和主動性。企業行政工作中的重大問題必須堅持黨委集體討論決定，日常行政事務和技術工作應由行政領導者負責處理。在行政系統內不斷的健全與改進責任制度，對加強集體領導、健全領導工作秩序是有益的。我們去年在實際工作中曾遇到下述幾種情況：一種情況是上級行政機關的意見與黨委的意見發生了矛盾。這種情況是極個別的，但黨委應主動地通過上級黨委與上級行政機關溝通情況，避免行政負責幹部在執行中發生困難。第二種情況是行政提交黨委討論決定的問題，事先已經廠長集體研究後統一了意見，而在黨委會討論時又修改了原來的意見，貫徹執行中有时則遇到非黨委委員副廠長的抵觸，給委員廠長貫徹執行黨委的決定造成困難。為此，我們在討論非黨委委員主管的工作時，即吸收他們列席黨委會參加討論，听取與考慮他們的意見，從而統一了認識，減少了貫徹執行中的阻力。第三種情況是事先未經廠長們集體研究即提交黨委討論的問題，往往也容易在行政負責幹部之間發生意見分歧。為避免這一缺點，我們十分強調加強行政領導工作中的集體性，從去年下半年起建立了廠長集體辦公制度（一周三次），這是及時統一行政負責幹部之間思想認識的行之有效的辦法。第四種情況是分工負責貫徹執行當中，個別委員不夠大膽，某些非原則性的具體問題也都提到黨委來商議，增多了黨委的事務，限制了委員的積極性。原因是黨的領導幹部放手不夠，鼓勵委員大膽負責地處理問題較差，另一方面是委員本身有思想顧慮。為了妥善解決這些問題，根據我們的經驗，必須是

全部行政工作由厂長集中对党委負責，副厂長不論是否党委委員，在日常行政工作中均应对厂長負責。这是因为企業行政生产工作中的重大問題，都經過了党委集体討論決定，在日常生产行政工作中就必須有集中的領導和統一的指揮，整个行政工作才能有效地进行。当然在厂長副厂長間建立集体办公制度，交換情况，研究問題，統一認識与安排工作也是十分必要的。同时，在日常工作中，党委还应積極地帮助行政領導人員解决在执行党委決議过程中的困难，而不包办行政事务工作。对于上級行政机构和党委已經討論決定的具体問題，要積極支持行政負責干部独立負責处理。对于時間性非常緊迫必須当机立斷的生产技術問題，虽然屬於重大問題，厂長可作緊急处理，事后提交党委會研究。这种做法是符合企業生产特点和要求的。

三、發揮集体領導的作用还在于党委能否主动地有預見地安排企業的全面工作，有計劃地安排議事日程上的中心課題，集中精力研究和解决企業中最關鍵的問題。这就要求企業党委必須有全年的全面工作綱要，有季的工作計劃和議事日程的安排，有月的执行計劃。为此必須認真研究党的指示和各个上級領導机关的指示；实事求是的分析企業工作中的实际情况和問題；善于吸引和集中各个組織和各个方面的意見；从培养典型中提供經驗提出問題。这样既可以提高領導的預見性，增强領導的主动性，減少盲目性、被动性；又可以有計劃有准备地討論和解决每个时期企業工作中的中心問題，避免顧此失彼；也便于各个組織有預見地安排自己的工作，更好地發揮党和各个組織系統的作用，这样就能正确地發揮党的領導作用，指导各方面工作健康地前进。

四、从組織上制度上健全党的領導，活躍党内民主生活。

(1) 企業党的委員會既然對企業工作負有重大的領導責任，因而它的成員，就應包括企業工作中各方面具有實際工作經驗和政治上優秀的黨員。根據我廠幾年來的實際情況，按照工作需要和幹部條件，一般由黨委正副書記、廠長、主管生產技術工作和人事工作的副廠長、工會主席、黨委各部部长、團委書記、工程師及主要車間的主任或支部書記等十五人左右組成爲好。這樣的委員會一般說來就能成爲熟悉各方面情況，具有各種知識，廣泛聯繫羣衆的一個健全的領導核心。黨委的常委會則由專職黨委委員、廠長、工會主席組成爲好。黨委全體會議應集中討論決定企業中方針性、政策性、原則性的重大問題。常委會則是在黨委全體會議的領導下並根據全體會議的決議指示和確定的原則進行日常工作。（如具體組織貫徹全體會議的決議指示，處理日常工作中一些重大問題；討論決定每月行政生產工作計劃措施和政治工作計劃，安排各個組織各部門的配合和活動；處理經常的黨務工作等）。常委會應對黨委全體會議負責，按期向全體會議提出工作報告，做好全體會議討論議題的準備工作等。

(2) 黨的集體領導的實質是羣衆路線在党内領導工作方面的應用。為了充分發揮集體領導作用，就應把黨的領導和全部工作建立在全體黨員監督的基礎之上。為此，我們遵循黨的七屆四中全會決議的精神，從一九五四年下半年以來，依據每一時期黨的中心工作要求，召開了一次代表大會和五次黨代表會議，由黨的委員會報告工作，討論確定每一時期全廠的中心任務，對中心工作的開展起了積極的作用。在委員會的工作報告中，不僅要肯定黨的工作成績，

鼓舞全党同志的积极性，而且也要指出工作中的缺点，特别是对委员会领导工作中的缺点，进行自我批评，吸引大家针对党的领导工作中的主要缺点展开批评。例如一九五六年八月份根据市第四次党代表会议精神，我厂召开了第四次党代表会议，对领导工作中存在的主观主义、官僚主义、命令主义集中地进行了揭发和批判。这对改变领导作风和贯彻执行群众路线起了极大的推动作用。但由于我们对坚持党的民主制度，充分发扬党内民主的作用认识不足，没有严格遵守党章关于党的委员会的选举制度和定期工作报告制度的规定，两年来未召开党的代表大会和改选党的委员会；对党内民主集中制的教育不够，不少党员对应有的权利和义务以及党的组织原则还缺乏深刻的了解；领导干部的民主作风较差，思想斗争不开展，未能有计划有目的的发动自下而上的批评，因而也就未能充分发挥全党的监督作用。

(3) 不断增强党的团结，特别是领导核心的团结，是发挥集体领导作用，正确地处理集体领导与个人分工负责相互关系的根本问题。党的七届四中全会以后，领导成员一般均注意了维护集体利益和集体威信，在日常工作中也能主动交换意见，开展批评，因而党的领导核心基本上是团结一致的。但由于我们对运用批评的武器改进工作，提高领导思想水平认识不足，存在着盲目自满情绪。政治生活制度不够健全，致有某些主要领导人员还缺乏谦虚谨慎的作风，个别委员对关心集体利益不够自觉，甚至考虑个人得失，怕负责任。今后我们准备除健全党的组织生活外，拟坚持按季召开党委全体会，检查决议执行情况、领导作风及党的团结状况，以改进这方面的工作。

1957年2月21日

齐齐哈尔機車車輛制造厂是怎样 实现党的领导的

这个厂党的领导问题，是经历了一段曲折迂迴道路的。在党的七届四中全会以前，党的集体领导很不健全，甚至遭到破坏；对行政工作的领导作用很不够；对工会、青年团的组织作用发挥得也不够。在某些领导人存在着严重的官僚主义，缺乏艰苦朴素、实事求是、批评与自我批评的作风。厂党委对这种情况虽然进行过批判和检查，但是由于检查批判不深，有的干部未能记取既往的教训，仍然存在着“思想不统一、工作秩序紊乱，步调不一致”的现象。

党委据根黑龙江省委政治工作会议的精神，结合本厂情况，在干部中进行了加强党的领导的教育，批判了忽视党的集体领导，忽视政治思想工作倾向并注意在党委委员之间开展批评与自我批评，至此，情况略有好转。有少数同志从形式上看来尊重党的集体领导，但是思想问题却未得到彻底的解决，对企业中实行党委集体领导和个人负责制表示疑虑。一直到听了省市、部局的传达报告后，这些思想才得到澄清。该厂实行党委集体领导和个人负责相结合的领导制度只是1956年下半年以来才算步入正轨。初步摸到以下的经验：

第一，经常向各种违反党的团结的思想行为进行批评与自我批评，维护与增进党的团结，以利于集体领导原则的

貫徹。

經驗證明：只有實行集體領導才能增進黨的團結，而黨的團結又是實現集體領導的重要前提條件，二者是互相制約互相推動的。自從黨的七屆四中全會以來，黨委對增強團結的認識有了提高，注意經常展開批評與自我批評，因此，在黨委委員中存在的驕傲情緒、個人主義、自由主義毛病，有了不同程度的克服。黨委委員間在工作中互相主動商量問題，開誠布公的空氣比過去濃厚了。其所以如此，一條重要的經驗就是黨委經常向各種違反黨的團結的現象進行了嚴肅的鬥爭，從團結出發，通過批評與自我批評，達到新的團結。為了克服有害於團結的不健康因素，黨委一般是採取兩種辦法進行解決的。一種是召開黨委生活檢討會或小組會，公開批評各種不良傾向；另一種方法是由廠長、黨委書記找他們個別談話，交換意見，展開批評與自我批評，也有時由書記出面，把雙方當事人找在一起，彼此交換意見，消除思想隔閡。黨委委員之間的團結增強了。黨委與行政主要負責同志之間，在工作中能互相尊重，互相支持，出了漏洞，不推卸責任瞞怨別人，使黨形成一個堅強的領導核心，給集體領導創造了有利條件。

第二，一切問題的決定，都必須從統一思想入手。運用群眾路線的工作方法廣泛听取各方面的意見，充分醞釀，以避免主觀片面性。

凡是重大方針政策性的問題，以及在群眾中影響較大的問題，如年度、季度計劃；幹部提拔、獎懲（指科級以上幹部）；上級主要指示和上報的主要請示、報告；各種長遠的方案（如工資改革、幹部培養訓練等）都是在黨的委員會上，由集體討論決定的。在沒有開黨委會之前，都是將所要討論