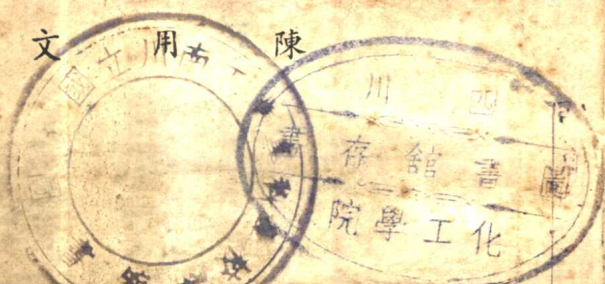


190098

工廠管理民主化 問題講話



工人出版社印行

工 廠 管 理 民 主 化

問 題 講 話

陳 用 文



工 人 出 版 社 印 行

工廠管理民主化 問題講話

著者 陳用文

出版者 工人出版社

重慶中一路一七九號

印刷者 工人日報印刷廠

一九五〇年四月四日出版

(渝) 7001—12000 【28—管1】

目 錄

- 一、 實行管理民主化的目的是什麼？……………（一）
- 二、 實行管理民主化的先決條件是什麼？……………（三）
- 三、 工廠管理民主化有無實行之必要？……………（六）
- 四、 工廠管理委員會究竟是個什麼性質的組織？……………（十）
- 五、 建立工廠管理委員會與廠長負責制有無矛盾？……………（十一）
- 六、 職工代表會議究竟歸誰領導？……………（十三）
- 七、 為什麼職工代表會議每次開會最多不得超過半天？……………（十四）
- 八、 職工代表會議代表的任務是什麼？……………（十五）
- 九、 工會小組長與工廠職工代表會議代表的關係怎樣？……………（十六）
- 十、 工會組織怎樣進行工廠管理民主化的工作？……………（十六）

工廠管理民主化問題講話

陳用文

一九四九年五月一日，在天津召開的華北第一屆職工代表會議，通過了一個「關於在國營、公營工廠企業中建立工廠管理委員會與工廠職工代表會議的實施條例」，（以下簡稱「實施條例」）。這個「實施條例」，是在中華全國總工會的直接領導之下，經過再三地討論研究，並在一九四九年八月，由華北人民政府正式頒佈施行的。它是根據一九四八年全國第六次勞動大會關於這一問題決議的基本精神，用條文的形式具體規定了關於實行工廠管理民主化的各項原則與辦法；也是中國解放區自抗日戰爭以來，在國營、公營工廠企業中，實行工廠管理民主化，依靠工人、職員羣衆，搞好生產的基本經驗的總結。這一「實施條例」，現在不僅在華北各國營、公營工廠企業中普遍實行着，而且在事實上已成為全國各產業、各地區在國營、公營企業中實行工廠管理民主化的唯一根據，現在把各地在學習與實施這一條例時所經常發生的一些主要問題，加以說明，藉供參考。

一 實行管理民主化的目的是什麼？

實施條例第一條就明確指出，實行管理民主化的目的，是為了辦好人民的企业

。建立企業或工廠管理委員會與職工代表會議，實行管理民主化，方能增進職工羣衆的企業主人翁的感覺，以發揚職工羣衆的積極性、創造性，而自覺自願地、有組織有紀律地改進業務，提高生產，並培養職工管理生產的能力。

由此可見：實行工廠管理民主化的唯一目的，就是要依靠羣衆，辦好人民的企業，搞好生產。

但是有些同志認為，實行管理民主化，是為了搞好工廠中的黨、政、工關係。這種說法，看起來是乎是正確的，實際上是不妥當的，因為所謂「搞好黨、政、工關係」的標誌，就是要把生產搞好。如果一個工廠的黨、政、工關係搞的很好，只是三方面在某一個問題上，比如在一般的「政治」工作上搞的很好，或單純在工人的文化教育工作上搞得不壞，但是他們的生產工作都沒有搞好，那麼這種「關係」雖好，也是抽象的，形式的，沒有實際意義的。所以如果把「搞好黨、政、工關係」當做實行工廠管理民主化的目的，而不是以搞好生產為目的，黨、政、工三方面就容易在彼此「關係」上去打圈子，其結果將產生為搞好關係而實行工廠管理民主化的形式主義的偏向，同時，也會產生「黨、政、工關係已經搞好，而不必實行管理民主化」的錯誤想法。

還有些同志，認為實行管理民主化的目的是為了「發動羣衆，開展民主運動，反對官僚主義」。這種說法，看起來也是乎是正確的，但實際上也是一種不妥當的

說法。官僚主義是一種脫離羣衆，妨礙羣衆生產積極性的惡劣作風，這種作風的存在，就不能辦好工廠，搞好生產；而必須發動羣衆，加以反對，這是毫無疑義的。但是反對官僚主義，也只應是為了達到搞好生產的目的。有些同志不了解這一點，在實行管理民主化時，盲目地開展所謂「民主運動」，反對官僚主義，似乎把這當做管理民主化的目的。搞得轟轟烈烈，却忘記了要搞好生產。結果是有意無意地「發動羣衆」與行政領導鬧對立，鬧鬥爭；有意無意地領導羣衆提出許多一時難以解決的單純經濟利益的要求；問題既然解決不了，反而造成領導羣衆之間的距離。這樣離開生產的實行所謂「管理民主化」，不以搞好生產為目的，的所謂「反對官僚主義」，就造成了對生產極為不利的極端民主化的現象，也因此而使那些有官僚主義毛病的同志有了藉口：「這樣的管理民主化，還不如不民主的好！」

因此，實行管理民主化的唯一目的，應該明確起來：就是要辦好工廠，搞好生產，而不是其他。不把實行管理民主化的這一目的性弄明確，就容易在實行管理民主化時，發生各種各樣的錯誤與偏向，而難以達到管理民主化的目的。

二 實行管理民主化的先決條件是什麼？

實行管理民主化底唯一的、基本的先決條件，就是有了工人階級領導的政權。在原來帝國主義、官僚資本主義的企業與一切舊資本主義企業裏的管理工作，

對於工人是「依靠壓迫方法來強制工人勞動生產」的，是要使工人永遠成為機器與資本家的奴隸；在新民主主義政權領導下的國營、公營工廠企業裏的管理工作，則是要把工人變成自覺地愉快地使用機器的主人。因此，這就「必須堅決地改變舊的官僚企業的管理制度，實行管理民主化」。而最根本的先決條件，就只有在工人階級領導的新民主主義的政權下，才有這種可能。

那末，有的同志問：是不是要等黨、政、工關係搞好以後，才能實行管理民主化呢？不是的，如果原來的黨、政、工關係不好，也只有在實行管理民主化的過程中，才能搞好；這就是說，只有以搞好生產為黨、政、工三方面工作的總目標，實行管理民主化，才能搞好工廠中的黨、政、工關係；不實行管理民主化，却是很難把黨、政、工關係搞好的。

在實行管理民主化之前，是不是要先發動一個「民主運動」呢？所謂「民主運動」，是在一九四九年五月的華北職工代表會議上，根據當時華北老解放區一般公營工廠企業的特殊情況提出的。那時的提法是：在老解放區的公營工廠的行政管理幹部與工人羣衆之間存在的一些不協調現象，必須開展一個「民主運動」，即應有領導、有準備、有步驟的，由行政管理幹部自上而下的向工人羣衆進行適當地批評與自我批評，並在此基礎之上，建立起工廠管理委員會來。這便是當時所提「民主運動」的意義。這是在華北老解放區的許多公營工廠中，貫徹管理民主化時所必須

採取的一種步驟，而不是一般的實行管理民主化的前提。有些地方誤解了這個意思，認為在實行管理民主化時，一定要先「發動」一個「民主運動」，盲目地為開展「民主運動」而開展「民主運動」，這種「運動」，因為目的性不清楚，往往事先缺乏準備，也不知道將要解決與可能解決那些中心問題，就選舉代表，召開工廠職工代表會議，號召「知無不言，言無不盡」，「放手」的鼓勵羣衆提出各種向領導上的要求，這些要求中往往無所不包：從人事問題、工資問題、到各種生活待遇問題等等，一次「民主運動」提出來的問題達數百條之多，而領導上則沒有一條是可以主動解決的。因此使得領導處於完全被動的地位，與羣衆的關係陷於僵局。於是有些行政幹部感覺：這樣的「民主運動」要不得（這感覺應該是對的），因此就不想實行管理民主化了。他們不了解：這種一般的以開展「民主運動」為前提的做法，是一種錯誤的極端民主化的做法，也是把「民主」與「管理」從形式上機械分割、對立起來的作法。因為作法錯誤，而懷疑到管理民主化本身有問題，那就不對了。是不是要行政領導幹部，先樹立起羣衆觀點，才能實行管理民主化呢？行政領導如能樹立起羣衆觀點與羣衆路線的工作作風，當然對實行管理民主化最方便有利，但是如不實行管理民主化，就更難幫助與監督那些缺乏羣衆觀點的同志，去走羣衆路線。

在新解放區，是不是要等工人羣衆中的反革命破壞份子肅清以後，才能實行管

理民主化呢？如果是確有證據的反革命破壞份子，就應該立即由人民政府逮捕起來，依法處理；如果是暗藏的反革命破壞份子，在沒有發現其證據時，如不實行管理民主化來提高工人羣衆的覺悟程度——主人翁的責任感，與保衛自己國家財產的警惕性，就更難以發現這些暗藏的反革命破壞份子的活動。

還有些行政管理同志，認為要等當前行政上的中心工作忙完以後，再來實行管理民主化。這也顯然是錯誤的。因為那就等於把管理民主化與當前行政中心工作分開兩邊，那還有什麼可以管理的呢？管理民主化是用「依靠工人羣衆」的方法來辦好工廠管理之事，而絕不是一個沒有內容的抽象東西。

總之，前面已經講過了，實行管理民主化的先決條件：就是只有在工人階級領導的政權下才有可能。除此之外，別無其他任何先決條件，可以成為不能實行或等以後再實行給任何藉口。

三 工廠管理民主化有無實行之必要？

對於工廠管理民主化有無實行之必要：有兩種懷疑。

第一種懷疑是：工人羣衆不懂得工廠管理。他們說工人只知道自己在車間的事情，提出的問題也是局部的、零碎的。關於工廠管理的全面問題，和技術問題，工人羣衆根本就不知道；讓他們參加工廠管理，不起作用；等於形式。因此，他們

雖然口頭上不敢公開反對工廠管理民主化，但在思想上却存在着「工廠管理民主化有無實行之必要」的根本懷疑。

這種根本懷疑，說明一個什麼問題呢？首先說明這是一個領導思想問題，也是一個領導者對羣衆的根本認識問題。不錯，在過去長期反動統治下工作的工人，文化水平，特別是科學知識水平，一般是很低的。就個別工人來說對工廠全面情況也是不了解的。但是否因此就不是實行工廠管理民主化，不是組織工廠管理委員會呢？如果不是，工人就更無法了解工廠的全面情況，像這樣對過去官僚資本的管理方法不加變動，怎樣才能提高工人羣衆對於國家企業的主人的感覺呢？試問我們派到工廠去工作的同志，有幾人是內行？即或是內行，又有幾人是熟悉工廠全面情況的呢？難道在工廠企業中工作了幾年、幾十年的工人，就比我們新去的幹部還要外行，還要不熟悉工廠的全面情況嗎？再說，也不能要求任何一個羣衆，像領導者一樣的問題全面。如有這種想法，那就無法建立起相信羣衆、依靠羣衆的羣衆觀點了。問題的關鍵，不在於參加工廠管理委員會的工人代表個人如何不了解工廠的全面情況，而在於領導者如何善於指導並通過這些工人代表與廣大羣衆相聯系。「這就是說，將羣衆的意見（分散的無系統的意見）集中起來（經過研究，化為集中系統的意見），又向羣衆中去做宣傳解釋，化為羣衆的意見，並使羣衆堅持下去，見之於行動，並在羣衆行動中去考驗這些意見是否正確。然後再從羣衆中集中起來，

再向羣衆堅持下去。……」（中共中央關於領導方法的決定）這便是領導依靠羣衆、領導與羣衆相結合的正確方法。而實行工廠管理民主化，建立工廠管理委員會與職工代表會議，則是我們在新民主主義工廠企業中進行管理工作上的正確的領導方法與實現這種領導方法的最好的組織形式。那種只相信自己，視羣衆為無知而不可信任的想法，是根本錯誤。

這種懷疑思想也說明了這些同志不懂得專門的科學技術知識與羣衆具體經驗知識之間的關係。專門的科學技術知識是重要的，但必須使之與廣大羣衆的實際行動相結合。羣衆不是科學專家，但科學專家的高深意見，必須成為羣衆的普通行動，才能成為力量。而且，科學專家的理論，也必須將蘊藏在羣衆中的無數豐富的實際經驗，加以系統的整理，才能使羣衆的生產技術與生產效率提高，才能使科學專家的理論，增進切合實際的新鮮內容。

因此，祇從單純的行政觀點、或片面的技術觀點出發，懷疑工廠管理民主化有無實行之必要，是沒有根據的。

第二種懷疑是：蘇聯是社會主義國家，從來就沒有搞過工廠管理委員會，蘇聯強調的是一長負青制。我們既然要學習蘇聯的先進經驗，蘇聯就沒有工廠管理委員會，我們為什麼要有呢？

抱着這種懷疑的同志，不了解蘇聯與中國的情形是有所不同的。俄國的十月革

俄國的十月革

命，是由工人在城市中的武裝暴動來奪取的政權；當時俄國的工人羣衆，不僅直接參加了奪取政權的鬥爭，而且同時還自己佔領了工廠，自己直接管理工廠。在一九二一年時，列寧同志主張：「要振興工業，就必須吸收工人階級及其職工會來參加這件事情；」並且認為：「如果能用說服方法（即實行民主的方法——作者註）使工人確認經濟破壞是如武裝干涉和封鎖一樣可怕的人民公敵，那末，吸收工人來參加這件事情是可能辦到的。……」（聯共黨史第三九一頁）

再請看列寧同志關於職工會在生產管理問題上的作用與方法的名言吧？

「職工會是學習管理的學校，是學習主持經濟的學校，是學習共產主義的學校。職工會應把自己的全部工作建築在說服方法上。祇有在這種條件下，它才能動員一切工人去消滅經濟破壞現象，才能吸引他們來參加社會主義建設事業。」（同上第三九四——三九五頁）

中國革命的勝利，不是由城市工人的暴動來奪取城市，而是由工人階級先鋒隊領導的武裝，由鄉村逐漸發展到奪取城市的。正由於中國革命的這一特點，所以中國城市解放後的官僚資本企業，是由我們派遣幹部去接收管理的。我們派的幹部，既不熟悉情況，又是外行。中國城市中的工人階級，除少數先進份子有着革命的秘密活動以外，廣大工人階級羣衆，長期在反動統治之下，一般的覺悟程度是比較低的。因此，如果不把工人羣衆組織起來，提高其階級覺悟，使之有主人翁的感覺，

不依靠他們，如何能管好工廠，搞好生產呢？

這一依靠工人階級，吸收工人階級及其工會組織參加生產管理，實行管理民主化的基本思想，是完全符合列寧主義的原則的，只是因為兩國革命情況的不同特點，所採取的具體辦法不同而已。

四 工廠管理委員會究竟是個什麼性質的組織？

有人說管委會是羣衆性的參議機關；也有人說是黨、政、工聯席會議；還有人說是最高權力機關。這些都是一些不正確或不完全正確的說法。

工廠管理委員會究竟是什麼性質的組織呢？管委會是國營、公營工廠企業中的行政組織，「是在上級工廠企業管理機關領導下的工廠企業中統一領導的行政組織」（實施條例第六條）；是以國家委任的代表——廠長（或經理）為首包括着副廠長（或副經理），總工程師（或主要工程師）及其他生產負責人和相當於以上數量之工人、職員、代表組織成的工廠企業管理的權力機關。管委會的決議，不是只供行政管理者的參考，而是要以廠長的命令頒佈施行的。因此，管委會不僅是決策機關，也是執行機關。如果把管委會看做是羣衆性的參議機關，那麼就成了一個附屬於舊的行政管理組織的組織了，就要造成它是「可有可無」的地位，變成一種民主的裝飾品。如果管委會的決議不切實執行，還是以廠長獨斷獨行的意見辦事，那麼

如何能使工人羣衆感到他是企業的主人呢？

管委會也不僅僅是黨、政、工聯席會議的性質。如果把它看成是黨、政、工的聯席會議，那就容易產生三方面的在會議上口提與自己有關或有「利」的問題來討論解決，與自己無關或不「利」的問題就沒有興趣；這樣的「聯席會議」，就不是統一管理的行政組織，而勢必要形成所謂「三權鼎立」的現象。

也不能一般的籠統的說管委會是「最高權力機關」。因為工廠企業的最高權力機關，還有直接領導它的上級主管機關與國家政權。

工廠管理委員會，既然是工廠企業中統一領導的行政組織，當然是權力機關；也可以說它是工廠企業中的最高權力機關；但必須是在上級企業管理機關所任命的廠長領導下的最高權力機關。許多工廠在實行管理民主化中，因為不了解或有意否認管委會這種「權力機關」（或工廠企業中的最高權力機關）的性質，也是造成管委會有名無實，不起作用的一種原因。

五 建立工廠管理委員會與廠長負責制有無矛盾

許多同志認為建立工廠管理委員會與廠長負責制是矛盾的，其實並不矛盾。所

謂「廠長負責制」，是指廠長要負責把工廠管理好，要負責把生產搞好。生產搞不好，國家就要找廠長負責。而建立工廠管理委員會，則是廠長依靠全體工人職員以主人翁的態度，進行自覺自願的勞動，來把生產搞好的最根本的辦法與最好的組織形式。反之，如果不去建立管理委員會，不去依靠羣衆，大家都對生產不負責，只是廠長個人負責，這樣的「廠長負責制」，是決難負責搞好生產的。

還有些同志，把「廠長負責制」的內容，單純了解為「廠長有最後決定權」。因而感到：既然廠長有最後決定權，又何必去實行管理民主化？也有個別這樣的廠長，認為自己要對國家「負責」，自己有一「最後決定權」，因而去領導管委會開會討論與解決問題，自己站在管委會之外或之上，反說什麼：「你們討論吧，討論好了我做最後決定！」這十足是對羣衆、對生產不負責任的官僚主義的態度。

所謂「廠長最後決定權」，就是廠長要根據國家政策法令，根據上級工廠企業管理機關的命令與指示，在工廠企業中負責解決問題的權利。如果廠長沒有最後決定權，那廠長就會失去國家的代表性，廠長就很難保證國家政策法令的執行，就會失去上級工廠企業管理機關的領導權，產生無政府、工團主義的極端民主化的現象。這是一方面。另一方面，由於工人羣衆的覺悟程度不齊，在某些問題上，有時單個工廠企業局部的眼前的利益與國家整體的長遠的利益，可能發生暫時矛盾的現象。比如電車公司有困難，電車廠可能主張車票漲價，但一漲價與全市人民都有影響

。這時，廠長要照顧全面，決定不漲價，而先向市政府請示。廠長有最後決定權，就為的是在大多數人有了錯誤時，不要弄壞事情。但廠長最好是一次「最後決定權」都不使用。如果大多數是錯誤的，你可以說服他們；如果大多數的意見都對，而廠長反對，那是很嚴重的；這樣不負責任的廠長，就須要撤換了。

六 職工代表會議究竟歸誰領導？

職工代表會議是工會直接領導下的羣衆組織，在實施條例第十四、二十二條中規定得很清楚：「工廠職工代表會議，即是該廠工會組織的代表會議。」是「由工會主席召集」的。因此，它不是行政上生產班長一類的聯席會議。這和六次勞大決議在詞句上略有出入。六次勞大決議上是：「在工廠管理委員會領導之下」，而非明確指出是在工會領導下的羣衆組織。現在是根據實際情況，使之更為明確與具體。職工代表會議應聽取與討論管委會的報告，檢查管委會對於工廠的經營管理及領導作風，對管委會進行批評與建議。這是和六次勞大決議的精神完全相符的，並無原則上的出入。

因為職工代表會議是這種羣衆性的組織，所以，凡是職工代表會議有關工會工作的決議，只要不與上級工會組織的決議與指示相抵觸，該廠工會即應無條件的執行。但是如果有關行政方面的決議，則只能做為向管委會提出的建議，由管委會討