

工业企业管理文选

第 1 輯

领导制度和管理制度

中国工业出版社

工业企业管理文选

第一輯

领导制度和管理制度

中国工业出版社

工业企业管理文选

第一輯

领导制度和管理制度

*

中国工业出版社編輯出版（北京修麟閣路丙10号）

（北京市书刊出版事业許可証出字第110号）

中国工业出版社第二印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·各地新华书店經售

*

开本850×1168 $\frac{1}{32}$ ·印張6 $\frac{1}{16}$ ·字数140,000

1964年4月北京第一版·1964年4月北京第一次印刷

印数0001—54,410·定价(科六)0.95元

*

統一书号：15165·3088(綜合20-企业管理)

編輯例言

一、《工業企業管理文選》的出版目的，在於幫助廣大工業企業管理幹部系統地提高業務水平，改進企業管理工作。

二、本《文選》共分八輯，即：（一）領導制度和管理制度；（二）計劃管理；（三）技術管理；（四）勞動管理和工資獎勵；（五）物資供應和倉庫管理；（六）財務管理；（七）經濟核算；（八）增產節約和勞動競賽。書中文章次序，是根據企業管理工作一般的內在聯系和便於教學參閱，按問題歸類排列的。

三、本《文選》中所選錄的材料，都是一九六一年七月至一九六三年六月間，國內報刊公開發表的工業企業管理方面的文章。這些文章既有學術探討性質的論文，又有經驗總結資料，內容比較豐富，可供廣大工業企業管理幹部閱讀和高等院校有關專業師生參考。

四、本《文選》是中國人民大學工業企業管理教研室與本社編輯室共同選編的。文章在收入《文選》前，曾征求了作者的意見，其中部分文章，作者又作了一些修改和補充。儘管如此，由於我們編輯這類文集還沒有經驗，選材不當，編排欠妥之處在所難免，殷切希望讀者批評指正。

五、本書是這套《文選》的第一輯，主要包括：黨委領導下的廠長負責制，企業生產責任制，企業組織機構的整頓，建立和健全規章制度，幹部參加勞動，以及企業運用“三結合”領導方法等文章。

一九六三年九月

目 录

編輯例言.....	
实行集体领导是实现正确领导的重要保证.....	周国全(1)
正确地贯彻执行党委领导下的厂长负责制.....	王 中(14)
企业党委如何实现领导 厂长如何负责	
.....	武耿如 李 光(22)
我们在贯彻党委领导下的厂长负责制方面所做的工作	
.....	中共南京化工公司委员会(27)
从两个车间组织形式看生产指挥责任制问题.....	肖明伟(33)
关于贯彻车间责任制的一些看法.....	武汉国棉一厂(38)
党支部要保证监督完成生产行政任务.....	长 岗(44)
发动群众,建立和健全严格的责任制.....	人民日报社论(49)
企业秩序良好 生产全面提高——上海国棉二厂贯彻	
责任制度 加强企业管理的经验.....	楊寿亭 李起东(54)
关于纺织企业组织机构问题的初步意见	
.....	江苏省纺织工业厅(63)
发挥科室作用 提高企业管理水平.....	李 光(73)
发挥参谋与助手作用——	
介绍四方机车车辆工厂的科室工作经验.....	集 文(79)
论社会主义工业企业管理制度的破与立.....	罗西定(86)
关于国营企业中的职工代表大会制度.....	李潤之(92)
开好职工代表大会的体会.....	济南汽车制造厂(100)
广州造纸厂开好职工代表大会的经验.....	肖錫甲(106)

贯彻职工代表大会制 企业行政应作好的几件工作

.....化学工业部桦林第一橡胶厂(110)

干部参加劳动的伟大革命意义.....人民日报社论(113)

我們是怎样坚持干部参加劳动的

.....中共貌子富化工厂委员会(119)

工厂企业的党支部书记应当成为生产能手·新华日报社论(127)

更好地运用“三結合”的领导方法.....人民日报社论(132)

試論企业内部领导、专家和群众的“三結合”.....晓 亮(138)

发挥老工人的骨干作用办好社会主义企业.....錢銘岐(147)

談企业的专业管理和群众参加管理.....时 蔣(153)

怎样搞好小組管理工作.....吳力踐(162)

巩固和提高工人参加生产小組日常管理的工作

.....国家經委沈阳第一机床厂工作組(169)

怎样組織工人参加生产小組日常管理

.....国营第一橡胶厂(175)

保持十二年荣誉的馬恒昌小組

.....中国机械工会全国委员会工作組

齐齐哈尔第二机床厂工会(177)

实行集体领导是实现正确 领导的重要保证

周 国 全

“为了力求党的领导工作符合于客观实际，便于集中群众的经验和意见，减少犯错误的机会，必须在党的各级组织中无例外地贯彻执行党的集体领导原则和扩大党内民主。”^①

实行集体领导，是贯彻执行党的民主集中制的一个基本环节。根据民主集中制原则，党的各级领导机关对所属的全体成员负有集中领导的责任，它的决议对所属的成员具有严格的约束力。但是，领导机关的这种责任是党员群众授给的，它的领导成员是全体党员按照党章的规定选举的，它的决议是集中党员群众的智慧作出来的。党的领导机关内部的活动方式，也必须符合民主集中制的原则。根据民主集中制原则实行集体领导，一方面能够调动广大党员群众的主动性、创造性，使他们积极参与党对人民革命和建设事业的领导工作；另一方面又能够把全党的智慧集中起来，把这种智慧表现为统一的意志和行动，使党成为思想统一、行动统一的战斗组织。列宁说：“无产阶级所以能够成为而且必然会成为不可战胜的力量，就是因为它根据马克思主义原则形成的思想统一是用组织的物质统一来巩固的”^②。实行集体领导，能够进一步加强我们党早已形

^① 刘少奇：《中国共产党中央委员会向第八次全国代表大会的政治报告》，人民出版社一九五六年版，第六七页。

^② 《进一步，退两步》。《列宁全集》第七卷，第四一〇页。

成的思想統一和組織統一，同時，也就能够進一步用組織的物質統一來巩固思想統一。

實行集體領導，也是黨的羣眾路線在領導工作中的具體運用。黨的各級領導機關的領導成員，包括着各個重要部門的黨員負責人，他們在黨委的統一領導下，分工領導着各行、各業、各個組織，各自具有某一方面的知識和經驗。實行集體領導，就能够將他們的知識和經驗集中起來，收到“集眾思，廣忠益”的效果。集體領導不是領導成員的經驗和智慧簡單堆積。領導成員團結互助、取長補短，就能產生一個新的力量——組織的力量、集體的力。經過領導成員的集體討論，大家互相補充，互相校正，就可以得出正確的或比較正確的結論來。更重要的是：各個領導成員還分別同某一部分羣眾有着緊密聯繫，了解羣眾的意見和要求。實行集體領導，就可以通過領導成員，集中羣眾的意見和要求，彙總羣眾的經驗和智慧。因此，可以說，黨的羣眾路線是集中羣眾的精神力量和物質力量的大網，集體領導則是這個大網的綱。有了集體領導這個綱，就能够通過正常的領導秩序，經常地、有組織有領導地收攬羣眾路線這個網，很好地集中羣眾的智慧，實行正確的領導。

實行集體領導，又是圓滿地完成黨的領導任務的一種組織措施。毛澤東同志說：“共產黨領導機關的基本任務，就在於了解情況和掌握政策兩件大事，前一件事就是所謂認識世界，後一件事就是所謂改造世界。”^①認識世界是不容易的。列寧說：“要真正地認識事物，就必須把握、研究它的一切方面，一切聯繫和‘中介’”^②。我們黨的領導人要處理許多工作，任何一個領導人，

① 《改造我們的学习》。《毛澤東選集》第三卷，第八〇二頁。

② 《再論工會、目前局勢及托洛茨基和布哈林的錯誤》。《列寧全集》第三卷，第八三頁。

不論他的經驗多么丰富，學識多么淵博，洞察力多么銳敏，也不可能對每一事物都把握住它的“一切方面，一切聯系和‘中介’。”這是因為認識的來源是實踐，一個人的精力有限，不可能獲得那么多的實踐經驗。因此，要正確地認識世界，就必須通過領導成員和廣大羣眾的聯系，了解廣大羣眾的意見，總結他們的實踐經驗。人民羣眾分別站在各個勞動崗位上，各自具有某一方面的實踐經驗，他們的意見反映着事物的一定側面，是認識整個事物不可缺少的原料。但是，也正因为他們各自參加的只是某一方面的社會實踐，他們的意見就必然是分散的無系統的。黨的領導機關的責任，就是通過各個領導成員，把羣眾的這些分散的無系統的意見，集中起來，經過研究，化為集中的系統的意見，制定出正確的決議（計劃、方案等）來。正確的決議，包括着羣眾的一切合理意見和一切意見中的合理因素，反映了羣眾的意志和要求，具有廣泛的羣眾基礎。只要領導骨干做好宣傳工作和組織工作，廣大人民就會在自願的基礎上行動起來，使黨的決議變成巨大的物質力量。而離開了集體領導，就不能設想黨能夠做出正確的決議。

實行集體領導，有利於我們正確地認識世界和有效地改造世界，因此我們黨一向把集體領導視為最高的領導原則。

二

要把集體領導原則經常地貫徹到領導活動中，需要有一套制度來保證。

我們的黨，長期以來就建立了健全的集體領導制度。由集體、而不是由個人決定重大問題，已經成為黨的優良傳統。黨章中規定，黨的最高領導機關是全國代表大會，在地方範圍內是地方各級代表大會，在基層單位是基層代表大會或黨員大會。代表大會的代表，充分地代表着選舉人的意志。選舉人對

党的方针政策提出的有益的意見，都可以通过他选出的代表，反映到党的代表大会所做的決議中。从这个意义上說，定期地召开代表大会，就是实行着最广义的集体领导。党章規定，代表大会或党员大会閉会期間，党的最高领导机关是代表大会或党员大会选出的委员会。这样，經常根据代表大会或党员大会的決議领导工作的，就是各级的委员会。因此，健全党委制就成为实行集体领导的重要环节了。

“党委制是保证集体领导、防止个人包办的党的重要制度。”^①有关本地区、本部门、本单位工作中的方针、计划等重大問題，都应该由党委討論决定。不能因为工作任务要求急、时间短，就不召开党委会討論，而由个人决定，通知下级执行；也不能因为事情复杂、涉及許多部門，就不召开党委会，而徑直召开“一攬子会”。“一攬子会”这种形式，在一定情况下是有它的作用的。例如利用它了解情况，传达決議，布置工作等等。但是，这种形式参加的人多，不便于展开細致的討論，又不是党的一级組織，不便于做出決議。因此，决不能用它来代替党委会的周密討論。如果图簡便，求省事，經常用“一攬子会”代替党委会，就必然会削弱集体领导的作用，不能做好工作。俗話說：“解乱絲，心要細；解繁事，需多議。”事情越是要急，越是关系复杂，就越要經過党委会討論决定。

除了定期地召开党委会議以外，更重要的是在委员会內按照民主集中制的原則充分地討論問題和严肃地决定問題。刘少奇同志說：“…单是多开会，还不是民主，还必须把会开好”^②。他又說，党委制必須根据中央的指示是事实的而不是形式的建立起来。开会，仅仅是一种民主形式，开了会并不等于就自然而

① 《关于健全党委制》。《毛泽东选集》第四卷，第一三四三頁。

② 《論党》，人民出版社一九五二年版，第八〇頁。

然地收到集体领导的效果。如果开会时到会的人对讨论的问题没有准备，不能发言；或者因为没有兴趣，不想发言；或者因为什么缘故，不愿发言；或者只说“同意”，有了不同意见也不提出；或者纠缠于枝节问题，不能对重大问题展开讨论。一句话，如果到会的人不能畅所欲言，各抒己见，仍然不能收到集思广益的好处，不能发挥集体领导的作用。

毛泽东同志指出：“开会时要使到会的人尽量发表意见。有争论的问题，要把是非弄明白，不要调和敷衍。一次不能解决的，二次再议（以不妨碍工作为条件），以期得到明晰的结论。”^①他又说：“一切重要问题（当然不是无关重要的小问题或者已经会议讨论解决只待执行的问题）均须交委员会讨论，由到会委员充分发表意见，做出明确决定，然后分别执行。”“在会议之前，对于复杂的和有分歧意见的重要问题，又须有个人商谈，使委员们有思想准备，以免会议决定流于形式或不能做出决定。”^②毛泽东同志的这些指示，是认真总结了党内实行集体领导的经验以后提出的。它是我们实行集体领导、健全党委制的准则。

党委会讨论问题的过程，就是对某一事物认识深化的过程。在这个过程中，由于各个委员的经验不同，看问题的角度不同，产生不同的意见是自然的、正常的，也是正确认识事物所必需的。因此，应该采取正确的态度，用正确的方法去对待不同意见。经验表明，对于争论的问题，可以根据其性质做不同的处理。凡属日常事务性质的非原则问题，要善于求得妥协，不必进行僵持不下的争论。有些不很紧急的问题，如果一次会议上不能取得一致的意见，可以改期再议。在重议以前，

① 《关于纠正党内的错误思想》。《毛泽东选集》第一卷，第九二页。

② 《关于健全党委制》。《毛泽东选集》第四卷，第一三四三至一三四四页。

應該象毛澤東同志說的那樣進行個別商談；也可以繼續進行調查研究，或者做一些必要的典型試驗，等獲得進一步認識以後，再來討論決定。還有一些問題，必須經過較長的時間才能取得一致的意見。這就不能操之過急，而應該從長計議。實踐是檢驗真理的標準，同志們又是願意接受真理的。隨着同志們的實踐經驗的增加和覺悟的提高，真理總歸要取勝，分歧意見總會得到統一。但是，有一些不能拖延的緊急問題，如果在討論中不能取得一致意見，就應該在進行必要的討論之後，根據少數服從多数的原則做出決議。這時，少數人必須無條件地執行委員會的決議，同時可以保留自己的意見；還可以在堅決執行決議的行動中，根據實踐經驗，修改或重申自己的意見。這樣做，既能保持全黨的行動統一，又便於黨委會和某些同志去認識真理。在有不同意見的情況下，應該特別注意兩個問題。第一，要善於同持不同意見的同志和睦無間的共事，不能因為意見不同而互相歧視，妨礙團結。第二，要把堅持真理的原則性同服從組織的紀律性很好地結合起來。在處於多數地位時，不要用少數服從多数的組織原則去處理思想問題，不允許持有不同意見的同志充分申述自己的意見或者保留意見，更不要以為自己的意見是真理，就壓服其他同志。在處於少數地位時，不能以為自己的意見是真理就不執行委員會的決議，也不要因為服從組織決議，就盲目地放棄自己認為是真理的意見。只有使兩者很好的結合起來，才能使黨成為一個具有高度原則性的統一的戰鬥組織。

黨委會是書記和委員的集合體，要發揮黨委會的組織作用，就要妥善地處理書記同委員之間的关系，使大家同心協力，動作整齊。毛澤東同志說：黨委會有一二十個人，象軍隊中的一個班。“黨委要完成自己的領導任務，就必須依靠黨委這‘一班人’，充分發揮他們的作用。”“如果這‘一班人’動作不整齊，就

休想帶領千百萬人去作戰，去建設。”^① 关于書記同委員之間的关系，毛澤東同志做了明确的指示。他說：“書記和委員之間的关系是少数服从多数”^②。就是說，書記同委員的关系不是上級和下級的关系，因此，在討論問題的时候，大家都有同等的发言权，不是哪一个人說了算；在決定問題的时候，大家也有同等的表決权，書記的权利并不大于委員。那末，这是不是說書記沒有特殊的作用呢？不是。書記沒有超越委員會的特殊权利，但对委員會的工作負有更为重大的責任。按照毛澤東同志的說法，書記、副書記不仅是这“一班人”中的一員，而且是“班长”、“副班长”。他們有責任“向自己的‘一班人’作宣傳工作和組織工作”，把这“一班人”指揮好。他們應該精心地挑选一些重大問題列入党委会的議事日程；会前出“安民告示”，通知各个委員要討論什么問題，让大家做好准备；会上要充分地發揚民主，造成便于討論的气氛，使大家暢所欲言，并在討論的基础上組織大家做出決議。決議做出以后，还要督促、檢查、帮助各委員分头在各方面貫徹执行。書記、副書記要担負起“班长”、“副班长”的責任，必須謙虛謹慎，以平等的态度待人，有良好的民主作风。書記、副書記的作风好，就能調动委員的积极性，給委員履行自己的責任提供有利条件，同时，还会給委員和广大干部以良好的影响，有利于进一步密切党与羣众的关系。

党委委員，作为党委的一个成員，應該积极参与集体領導。如果对委員會的工作漠不关心，在党委討論問題的时候，袖手旁觀，沉默寡言，或者随声附和，人云亦云；在表決問題的时候，看风头，随大流，沒有主見，那末，这种作法不管出于什么动机，有什么原因，都是絕對錯誤的，是同共產黨員的朝气蓬勃的革命热情和对党的事业严肃負責的态度不相容的。党委

①② 《党委的工作方法》。《毛澤東选集》第四卷，第一四四一頁。

委員当然應該做好担負的部門工作，但不能因此就不积极参加党委会的工作。部門隶属于全局，只有懂得全局，从全局出发，使部門工作密切配合全局工作，才能做好部門工作。否則，既影响集体領導，也不能做好部門工作。党委委員應該尊重書記，帮助書記，但是不能因此而放松自己参加集体領導的責任。在党委会閉会期間，分管部門工作的委員在处理日常工作的时候，遇到一些較重要的問題，應該向書記請示。書記根据党的政策、決議所发表的意見，委員是應該执行的。如果有的意見委員不同意，当然可以提出；但是如果書記认为他的意見是正确的，委員还是要执行，或者請求提到党委会上討論。

党委会要保持旺盛的战斗力和战斗力，使各个委員有良好的思想作风，成为有威信有能力的領導者，就必須在党委会内部經常开展批評和自我批評。我們的党是执政的党，党委会的工作中如果有了缺点、錯誤，就会直接或間接地影响到人民羣众的切身利益。党委会不断开展批評，及时防止和消除缺点，是維護羣众利益的必要措施。就党委委員个人而言，在党委会内經常开展批評也是必要的。人不可能沒有缺点、錯誤。即使是在处理問題时經過調查研究、深思熟慮，也会因为認識水平的限制、事物本质暴露程度的限制等，导致認識上和行动上产生缺点和錯誤。而且，有了缺点、錯誤，自己还往往不能立即发现它、認識它，不能立即找到正确的方法改正它。特别是当自己的工作順利、取得了一些成績的时候，更容易放松对缺点錯誤的警惕。这时，听到的批評意見再少一些，就更容易麻痺。这种情况值得引起我們的注意。一个人听到的批評意見少，并不等于自己沒有缺点錯誤。更不應該因此而安然自得，高枕无忧，自滿自足，自以为是。越是听到的批評意見少，就越應該虛心地、主动地去征求別人的批評意見，力求及时发现和改正自己的缺点錯誤。党委会經常开展批評，还可以带动全体黨員和广大羣众

开展批評和自我批評，使民主气氛进一步活跃起来，使党员羣众进一步积极地注意发现工作中的問題，向党的领导机关提出批評和建議。党员羣众这样参与领导，监督领导，对及时克服缺点、改进工作是极其有利的。如果有人认为，在党委会内开展批評会耽誤時間，降低领导威信，影响团結；或者认为人們犯錯誤是不可避免的，不足为怪的，可以原諒的，不必进行批評；或者认为对別人批評是“得罪人”，等等，那末这些想法都是庸俗的、錯誤的。事实同这些想法相反，只有在党委会内认真地开展批評和自我批評，才能有真正的团結，才能帮助同志进步，才能正确地实行集体领导。

三

实行集体领导，并不是不要个人負責。毛泽东同志說：“集体领导和个人負責，二者不可偏廢。”^① 刘少奇同志也說：“我們党的集体领导原則，决不是否认了个人負責的必要和领导者的重要作用；相反，它是使领导者能够充分正确地和最有效地发挥个人作用的保証。”^②

历史唯物主义从来就不否认个人在历史中的作用。否认领导者的个人作用，否认在实行集体领导的同时也要实行个人負責，是同馬克思列宁主义不相容的。列宁在論述苏維埃政权机关的领导原則时說过：“为了处理工农国家的事务，必須实行集体领导。但是夸大和歪曲集体领导因而造成办事迟緩和无人負責的現象，把集体领导机关变为空談場所，这是极大的禍害。”^③ 列宁特別強調根据集体决定独立負責地处理部門工作。他說：“实际处理机关、企业的事情和任务的責任，則应委托一个素以

① 《关于健全党委制》。《毛泽东选集》第四卷，第一三四四頁。

② 《中国共产党中央委员会向第八次全国代表大会的政治报告》，第六八頁。

③ 《大家都去同邓尼金作斗争！》。《列宁全集》第二十九卷，第三九八頁。

坚强果敢見称、善于处理实际问题并享有最大信任的同志去担負。任何时候，在任何情况下，实行集体领导都要最明确地規定每个人对一定事情所負的責任。借口集体领导而无人負責，是最危險的禍害”^①。列宁关于政权机关领导原則的这些指示，毫无疑問也适用于党的领导机关。

集体领导和个人負責，是做好工作不可缺少的两个方面。两者是相輔相成的。如果光有个人負責，沒有集体领导，就会形成个人专断，就必然会犯主觀、片面的錯誤。反之，如果光有集体领导，沒有个人負責，就不能进行任何复杂的工作，就沒有专人負責联系某一方面的人民羣众，听取他們的意見，总结他們的經驗，因而也就不能使党委会广泛地集中羣众的意見，做出正确的決議；即使有了決議，也不能保証切实地实行。这样，集体领导就成了无源之水，无本之木。只有在实行集体领导的前提下实行个人負責，党委做出決議以后，才有专人到各方面去发动羣众行动起来，并在羣众行动中檢驗決議是否正确。同时，也只有在个人負責的基础上实行集体领导，才不致使党委会陷于事务主义，才有人为党委会討論某一問題提供准确的材料和比較正确的決議草案，便于党委会进行集体討論。

貫徹执行集体领导同分工負責相結合的原則，必須区别重大問題和日常事务問題，分別处理。重大問題必須經過党委会討論決定，日常事务性质的問題則必須由分工負責的委員去处理。列宁說：“只有及时学会区别哪些是需要开会討論的，哪些是需要管理的，我們才能达到苏維埃共和国应有的要求。”“不要把需要开会討論的和需要管理的混淆起来”^②。党委会作为一个組織來說，必須领导一切。任何部門的工作如果离开党委会

① 《大家都去同邓尼金作斗争！》。《列宁全集》第二九卷，第三九八頁。

② 《新經濟政策和政治教育局的任务》。《列宁全集》第三三卷，第五一頁。

在思想上、政治上、方針政策上的領導，就會迷失方向，就必然犯錯誤。但這決不是說，黨委會要把各部門的日常工作，包括行政的、技術的工作，統統包攬起來。我們的黨現在正領導全國人民進行偉大的社會主義革命和社會主義建設事業，日常事務是紛紜複雜的，要是事事包辦，就必然犯事務主義。這樣做，從形式上看來處處有黨的領導，實際上既拖長處理問題的時間，貽誤時機，又分散了精力，不能很好地處理重大問題，結果必然會削弱黨的領導，妨礙各部門的工作積極性和主動性。對於日常事務，各個委員應該有勇于負責的精神，按照上級指示和黨委會的決議大胆地去處理，不應該有依賴思想，更不應該事事要求書記掛帥。書記則應該擔負起全局責任。鄧小平同志說：“在任何一个組織中，不僅需要分工負責，而且需要有人負總責。”^①書記應該責無旁貸地負起總責，指導各個部門互相配合，協同動作，使各項工作在黨委會的決議指導下，得到全面的發展。

很多黨委委員又是一個組織、一個部門的負責人，因此，正確地處理部門工作和中心工作的關係，發揮部門的作用，也是貫徹執行集體領導同分工負責相結合原則的一個重要問題。中心工作，往往關係着黨的、國家的、也是人民羣眾的根本利益，是必須做好的。經驗證明，要做好中心工作，不僅不能削弱部門工作，而且必須大大地加強部門工作。黨領導下的各組織、各部門，不管是政治的、經濟的、文化的和羣眾團體，都是黨聯繫人民羣眾，發揚人民民主的組織形式。它們在不同方面起着重要的作用。黨委會應該善于領導這些組織和部門，使它們做好工作，發揮它們的特殊作用，通過它們進一步活躍人民羣眾的政治生活，加強人民團結，積極從事中心工作，促進社

① 《關於修改黨的章程的報告》，人民出版社一九五六年版，第五二頁。