

厂长（经理）丛书

厂长负责制

张载伦 主编



经济科学出版社



厂长(经理)丛书

厂长负责制

张载伦 主 编

经济科学出版社

一九八七年·北京

责任编辑：洪日明

封面设计：习亚薇

责任校对：阎长生

厂 长 负 责 制

张载伦 主编

经济科学出版社出版、总发行 新华书店北京发行所经销

一二〇二工厂印刷

787×1092毫米 32开 8.5印张 180000字

1985年12月第一版 1987年1月第二次印刷

印数：36501—67000册

统一书号：4312·99 定价：1.50元

ISBN 7-5058-0019-1/F·19

《厂长（经理）丛书》编委会

主 任：张载伦

副主任：丁家桃、唐丰义、谢明干

委 员：丁家桃、左麟书、沈 扬、张载伦
洪日明、杨逢春、唐丰义、郭振英
谢文侠、谢明干

编者附陈

在有计划的商品经济的社会条件下，作为社会主义商品生产者和经营者的企业，每日每时都面临市场的严峻考验，而企业的厂长(经理)，随着厂长负责制的推行，日益肩负起了企业生产指挥和经营管理的领导重任。在这种情况下，厂长(经理)们要能审时度势，领导企业克服市场竞争所产生的困难，增强顺时应变的能力，在剧烈竞争中求得发展，就必须努力吸收企业管理的新知识，掌握高超的领导艺术，提高工作效率。从我们在北京、南京、常州、大连等地一些企业的调查情况看，许多厂长(经理)虽然工作繁忙，时间不裕，但都有吸收新知识，提高自己领导水平的渴望，然而他们普遍感到，目前可供阅读之书太少，又无暇翻阅成百上千种的报刊，因而往往难以遂其所愿。正是有鉴于此，我们乃有编写《厂长(经理)丛书》之举。

这套《丛书》按知识体系，第一批分为《厂长负责制》、《厂长法律顾问》、《厂长实用知识便览》、《厂长领导艺术》、《企业家成功之路》和《对外经济技术交流手册》共六册，由经济科学出版社陆续出版。

这套《丛书》在内容选择上，以工业企业管理知识为主，重点反映各行各业普遍实用的知识；着重从微观角度介绍办好企业，厂长(经理)必备的管理知识，也涉及到有关宏观方面的内容；侧重于回答目前企业工作中提出的实际问题，同

时也作了必要的理论说明，并照顾到长远的工作上的需要。在形式选择上，我们根据厂长（经理）们的建议，各册均以问答形式分层次编排。

参加《丛书》撰写和审稿工作的有三十多人。其中有从事研究工作的，有做编辑工作的，有在高等院校任教的，有在国务院有关部门和企业作实际工作的，各自都从不同的角度对《丛书》的编写出版作出了可贵的贡献。现在，我们把这套《丛书》奉献给厂长（经理）们，热切希望能对厂长（经理）们提高自身素质，增强生产指挥和经营管理的本领，办好社会主义企业，起到有益的作用。

1985年3月18日

目 录

(一) 企业领导体制

1. 什么是企业领导体制? (1)
2. 建国以来我国企业领导体制有过哪些变化?
其历史背景如何? (3)
3. 如何评价党委领导下的厂长负责制? (8)

(二) 怎样认识厂长负责制

4. 什么是厂长负责制? (12)
5. 为什么说实行厂长负责制是社会化大生产和
现代企业经营活动的客观要求? (13)
6. 为什么说实行厂长负责制是现代科学技术进
步和经济体制改革形势发展的迫切要求? (15)
7. 实行厂长负责制是不是简单地恢复过去的
“一长制”? (17)
8. 为什么说实行厂长负责制不是削弱而是
改善和加强了党对企业的领导? (23)
9. 实行厂长负责制会不会削弱职工参加民主管理? (27)

(三) 实行厂长负责制的条件

10. 实行厂长负责制应当具备哪些条件? (30)
11. 实行厂长负责制在当前经济体制改革中的
地位和作用是什么? (31)
12. 实行厂长负责制需要企业外部进行哪些配

套改革?	(32)
13. 怎样理顺公司与工厂的关系?	(35)
14. 实行厂长负责制厂长应具备什么样的素质?	(37)
15. 为什么说选配好厂长是保证厂长负责制贯彻 执行的关键所在?	(40)
16. 实行厂长负责制为什么要进行企业内部的 配套改革?	(42)
17. 实行厂长负责制企业内部应进行哪些改革?	(44)
18. 为什么说实行厂长负责制的外部条件已经 基本成熟?	(45)

(四) 如何实行厂长负责制

19. 实行厂长负责制的指导思想是什么?	(47)
20. 实行厂长负责制一般要经过哪几个阶段?	(48)
21. 实行厂长负责制的具体工作方法是怎样的?	(49)
22. 在实行厂长负责制的改革中党委应当做好 哪些工作?	(52)
23. 在实行厂长负责制过程中工会应如何开展工作?	(55)

(五) 厂长的职权

24. 厂长的职责是什么?	(57)
25. 厂长应当有哪些权力?	(58)

(六) 厂长组建行政领导班子

26. 为什么要由厂长组建行政领导班子?	(61)
27. 为什么说由厂长组建班子是企业人事劳动制 度的重大改革?	(63)
28. 企业组建班子有哪些层次和形式?	(65)

29. 组建班子应遵循哪些原则? (65)
30. 组建班子的程序与方法是什么? (67)
31. 厂长应该具备什么样的人才观? (68)
32. 厂长应当按照什么标准去选拔聘用企业各
级行政管理干部? (71)
33. 厂长在选拔聘用干部时应该注意哪些问题?
破除哪些旧观念? (72)
34. 厂长组建领导班子时为什么必须合理配置班子
的群体结构? (75)
35. 选拔和考核干部的方法是什么? (78)
36. 建设好企业领导班子的主要标准是什么? (80)
37. 厂长在组建班子中应当回避些什么人? (81)
38. 怎样做好退出领导班子的干部和编余人员
的安排工作? (82)
39. 厂长组建班子与党管干部的原则是不是矛盾的? (83)
40. 厂长组建班子会不会导致“结帮营私”? (84)

(七) 厂长决策

41. 为什么要赋予厂长企业决策权? (86)
42. 什么是决策? 搞好企业决策的意义是什么? (88)
43. 企业决策的基本内容是什么? (89)
44. 企业决策有哪些类型和层次? (90)
45. 怎样理解厂长的决策权? 是不是企业的一切
决策问题都由厂长一个人拍板定案? (94)
46. 厂长为什么要在企业中组织一个优秀的决
策群体? (96)
47. 企业怎样建立一个多层次的合理分工的决
策体系? (98)

48. 搞好企业决策的指导思想和基本原则是什么? (99)
49. 企业决策的主要方法是什么? (102)
50. 厂长应具备的决策能力和品质是什么? (104)
51. 厂长搞好决策的要诀是什么? (106)

(八) 厂长统一指挥

52. 为什么要由厂长对企业的生产经营和行政工作
实行集中领导、统一指挥? (109)
53. 怎样建立和健全以厂长为首的统一的生产经营
指挥系统和一套完整的组织机构? (111)
54. 厂长行政指挥的主要形式有哪些? (116)
55. 怎样发挥副厂长的助手作用? (118)
56. 为什么必须组建和加强总工程师室、总经济师
室、总会计师室? (120)
57. 为什么必须强化计划、组织、协调等管理职能? (121)
58. 怎样发挥科室部门的职能作用? (123)
59. 怎样才能让企业的行政指挥系统高效能地运转,
保证厂长指挥灵、政令通? (124)

(九) 厂长领导方法

60. 企业家正确的领导观念和经营观念是什么? (127)
61. 厂长应当具备什么样的领导风格? (129)
62. 厂长应掌握哪些主要领导方法? (132)
63. 厂长为什么要主动取得党委的保证监督? 如何
接受党委的监督? (133)
64. 厂长为什么要尊重职工的民主权利, 支持职代
会的工作? (135)
65. 厂长怎样通过思想政治工作来更好地行使职权? (137)

66. 怎样调动知识分子的积极性, 充分发挥他们的
聪明才智? (139)
67. 厂长怎样运用经济手段管理企业? (140)
68. 在企业经营管理中为什么要按照法律办事? (141)
69. 厂长为什么必须抓住工作的中心环节? (142)
70. 厂长为什么要搞好分权授权工作? (143)

(十) 企业党委的任务和思想政治工作

71. 如何理解企业中党的领导? (146)
72. 实行厂长负责制企业党委还是不是企业的
领导核心? (148)
73. 实行厂长负责制后企业党委的工作应实行
哪些转变? (149)
74. 实行厂长负责制后企业党委的主要任务是什么? (150)
75. 企业党组织如何对生产经营和行政管理工作起
保证和监督作用? (153)
76. 企业党委书记的基本素质是什么? (155)
77. 实行厂长负责制后企业党委书记和厂长之间
是什么关系? (157)
78. 实行厂长负责制后企业厂长和党委书记可不
可以兼任? (158)
79. 实行厂长负责制后怎样加强政工部门的建设? (159)
80. 新时期思想政治工作的基本特点是什么? (162)
81. 厂长和行政干部为什么也要积极做好职工的思想
政治工作? (167)
82. 思想政治工作怎样结合经济工作一道去做? (168)
83. 做好思想政治工作在方法上应注意哪些问题? (171)

(十一) 职代会与民主管理

- 84. 厂长负责制与民主管理的关系是什么? (174)
- 85. 社会主义企业实行民主管理的作用和意义何在? (176)
- 86. 怎样理解职工群众在企业中的主人翁地位? (178)
- 87. 为什么说职工代表大会是实行企业民主管理的
基本形式? (180)
- 88. 职工代表大会的职权是什么? (182)
- 89. 职工代表大会的性质是什么? (185)
- 90. 如何发挥职代会的作用? (187)
- 91. 企业工会应当怎样工作? (190)
- 92. 在实行厂长负责制中如何加强企业的民主管理? (193)
- 93. 职代会如何搞好民主评议干部的工作? (194)
- 94. 推进企业民主管理为什么必须提高职代会代
表的素质? (197)
- 95. 职工群众应怎样正确地行使参加民主管理
的权力? (201)

(十二) 厂长、党委、工会与职代会的关系

- 96. 实行厂长负责制后在党政关系上要解决好哪些
思想认识问题? (204)
- 97. 厂长、党委、职代会三者之间的相互关系是
怎样的? (205)
- 98. 怎样围绕生产经营充分发挥党、政、工三方面
的作用? (207)
- 99. 为什么说理顺党、政、工三方面的关系, 互补
协调是关键? (209)
- 100. 搞好党、政、工三方面的协调工作, 为什么由党

委负责比较适宜?	(210)
101. 在厂长、党委、工会工作关系中应遵守哪	
些准则?	(212)
附件一:	
常州市国营企业试行厂长负责制的暂行	
规定	(216)
附件二:	
北京市电机总厂三个工作细则	(230)
北京市电机总厂厂长工作细则	(232)
中共北京市电机总厂委员会工作细则	(239)
北京市电机总厂职工代表大会工作实施细则	(245)
后记	(258)

(一) 企业领导体制

1. 什么是企业领导体制？

企业，作为一个有组织的社会经济单位，有它复杂的内外环境。为了适应复杂多变的内外环境和进行正常的经营管理的客观需要，都必须建立科学的领导体制。在社会主义条件下，全民所有制企业作为公有制经济的重要组成部分，建立科学的领导体制，就更有其重要性。在我国经济体制改革中，研究和改革企业的领导体制，使其较好地体现社会主义经济的本质要求和我国国情的基本特点，增强企业的活力，具有重大的现实意义。

那末，什么是企业领导体制呢？企业领导体制是关于企业的领导体系和制度的总称，就是指正确解决国家同企业以及企业内部党、政、工各方面关系的有关组织领导的各种章法和制度。在日常经济生活中，有时称作领导体制，有时叫做领导制度，就其基本内容来说都是一回事。企业领导体制，是国家整个经济体制的重要组成部分。具体地说，它主要包括三方面的内容：

(1) 国家对企业的具体领导制度。就是国家如何具体地领导和管理企业，如何规定国家和企业的职责，国家对企业采取什么具体的领导方式和方法。这同整个国家的经济体制模式的选择和确定有直接的关系。在高度集中的经济体制中，和在实行企业自主经营的体制下，国家对企业的领导方

式和制度就不是完全一样的。

(2) 企业本身采取的具体领导制度。就是企业的经营管理的决策和指挥是采取何种领导制度，企业的领导权是如何实现的，企业领导层的职权和关系是如何确定的。就是说，企业领导是厂长负责，还是党委负责；是集体领导还是个人负责；正职和副职是何种关系等等。这是企业领导体制的核心。

(3) 企业内部和企业领导层中行政、党委和职工代表大会的地位、作用和职责的划分。其中包括它们之间横向关系和各自纵向关系以及机构设置等等问题的处理。显然，这也是企业领导体制的有机组成部分。

企业领导体制既是社会生产力发展的客观要求，又是一定的社会生产关系的集中体现。从生产力的要求看，企业是社会化大生产的产物。社会化大生产有广泛的社会分工，各企业之间有着极为密切的经济联系，企业内部也存在着发达的劳动分工和严密组织，因而整个社会生产具有一定的比例性和连续性。企业要把复杂的生产经营过程和各种经济联系组织起来，紧密配合，就需要有计划、组织、管理、协调以及决策、指挥等等职能，这就需建立一定的领导制度。否则，企业的生产经营乃至整个社会生产便不能正常进行。所以，建立科学的领导体制是社会化大生产的要求。从生产关系上看，社会主义全民所有制企业，是在国家所有制的前提下，进行自主经营、自负盈亏的经济实体，具有相对独立性。国家和企业的关系，体现着国民经济统一性与企业的相对独立性、整体和局部、宏观与微观的辩证关系。同时，广大职工是企业的主人，企业中的党组织具有重要的保证监督

作用，这也是社会主义企业的本质特点。因此，在社会主义条件下，企业的领导体制是社会主义经济关系以及社会主义企业这些本质特点的集中体现。

由此可见，建立什么样的企业领导体制，绝不是取决于人们的主观意志，而是基于社会生产力和社会主义生产关系相统一的客观要求。企业领导体制如何，是否科学和行之有效，不仅关系到企业本身经营管理的成效，而且关系到整个国民经济的繁荣和发达，关系到社会主义生产关系的巩固和社会生产力的发展。如果说，增强企业活力是整个经济体制改革的中心环节，那末，改革我国企业现行领导体制则是增强企业活力，建立充满生机的经济体制的一个关键。

2. 建国以来我国企业领导体制有过哪些变化？其历史背景如何？

我国企业领导体制有一个历史的演变和发展过程。认真总结历史经验，对正确认识当前企业领导体制的改革，有重要意义。

建国以来，我国企业领导体制的演变，大体经历了四个阶段，即：建国初期在部分地区实行的一长制；从1956年开始实行的党委领导下的厂长负责制；“文化大革命”期间实行的“革委会”和党的“一元化领导”制；十一届三中全会以来对企业领导制度的改革。为了更充分地了解建国以来的企业领导体制的演变情况，有必要先谈一谈建国前，在各革命根据地公有企业中实行过的领导体制。所以，按先后次序分作五个阶段（包括建国前）简述如下。

（1）解放区公有企业实行的“三人团”领导制度。

建国前，各解放区先后建立和发展了一批公有企业，这

些企业实际上是社会主义公有企业的先导，这些企业实行的领导制度，也实际上成为建国以来企业领导体制的前身。这些公有企业实行的领导制度主要形式是“三人团”。

“三人团”，主要由企业的厂长、党支部书记和工会委员长组成，企业生产中发生的一切重大问题，均由三人团研究决定。厂长是召集人，有最后决定权。党支部与工会如对厂长的决定产生异议，可提交上级主管机关裁决。在设有政委或党代表的工厂里，政委参加“三人团”会议并拥有最后决定权。

这种“三人团”领导制度虽然处于公有企业领导制度的初创时期，是粗线条的、不很完备的，但它较之私营企业已有本质的区别和巨大进步，由于企业的性质不同，废除了资本剥削和资本主义管理的专横，职工的地位发生了根本的变化。“三人团”制度是革命军队中军民一致、官兵一致以及三大民主（军事民主、经济民主、生活民主）作风在企业管理中的应用，体现了党的优良传统和公有企业的新型关系。当时的企业，主要是为了革命战争的需要和根据地人民生活的需要而发展起来的。建立了新的企业领导制度，对企业的生产发展，保证战争的胜利和解放区的建设起了很好的作用。由于处于战争的环境，企业发扬了因陋就简、艰苦奋斗的革命精神。“三人团”的制度也适应了这种形势的需要。

但是，这种制度由于没有经验，又处于初创阶段，也存在一定问题，主要是存在着三权分立，出现了某些不协调、各顾各的现象。1943年曾决定建立“厂务会议”代替“三人团”，实行工厂管理一元化的管理体制。工厂的党支部与工会工作，必须以完成工厂的生产任务为其基本内容。1944年