

问绿色胶园 谁是主人

海南农垦依靠职工办企业纪实

李柳元 编著



南海出版公司

问绿色胶园谁是主人

——海南农垦依靠职工办企业纪实

李柳元 编著

江苏工业学院图书馆
藏书章

南海出版公司

2005·海口

图书在版编目 (C I P) 数据

问绿色胶园谁是主人: 海南农垦依靠职工办企业纪实/
李柳元编著. —海口: 南海出版公司, 2005.12
ISBN 7 - 5442 - 3262 - X

I. 问 ... II. 李 ... III. 农垦地区—企业管理—经
验—海南省 IV. F327.66

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 113851 号

WEN LǜSE JIAOYUAN SHUI SHI ZHUREN

问 绿 色 胶 园 谁 是 主 人

作 者	李柳元
责任编辑	吴 键 蔡丽玉
出版发行	南海出版公司 电话: (0898) 66568511
社 址	海南省海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编: 570206
电子信箱	nhcbgs@0898.net
经 销	新华书店
印 刷	海南三叶印刷工业有限公司
开 本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印 张	5.75
字 数	144 千
版 次	2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷
印 数	1 ~ 2000 册
书 号	ISBN 7 - 5442 - 3262 - X
定 价	20.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究



作者简介

李柳元，广东省梅州市人，大学本科毕业，高级政工师职称，国家一级篮球裁判员。主要著作有文学作品集《美女河，我的摇篮》。现为海南省农垦工会主管民主管理工作的处级干部，海南省工人运动研究会会员，《工人日报》特约通讯员，曾被评为全国优秀民主管理工作者。多年来发表有关民主管理的论文、调查报告、经验材料上百篇，并有多篇在全国和海南省征文比赛中获奖。

前 言

海南垦区是中国最大的天然橡胶生产基地，从 1952 年创建至今，已经走过了五十多年的光辉历程。五十多年来，几代海南农垦人克服了许多常人难以想象的困难，在昔日这块原始的热带丛林里开垦出了数百万亩土地，种下了三百七十多万亩天然橡胶。目前，年产干胶达 23.3 万吨，占全国天然橡胶产量的一半以上。五十多年向国家上缴利税累计达到五十多亿元，投资回收率在 130% 左右。积累固定资产现值达一百多亿元。

海南农垦创建的 50 年，是几十万农垦人艰苦创业的 50 年；是贯彻全心全意依靠工人阶级的根本指导方针和依靠职工群众办好农垦企业的 50 年。五十多年来，海南农垦的广大职工以法律为依据，以主人翁的姿态，紧密联系垦区的实际，建立和健全了职工代表大会；实行场务公开，民主评议企业领导班子和成员，民主协商集体合同等民主管理制度。职工群众通过参与民主管理，强化了他们的主人翁地位，激发了他们的主人翁精神，提高了企业的经济效益，推动了垦区物质文明、精神文明和政治文明建设。

在民主管理的大潮中，海南垦区涌现出了许多先进企业和模范，摸索出了许多行之有效的经验。《问绿色胶园谁是主人》力求从理论与实践结合的基础上，对这些经验进行总结升华。既有理论上的探讨，又有实践上的总结；既是培训职工代表的工具书，又是垦区依靠职工办企业的经验汇编，是几十万农垦职工集体智慧的结晶。希望它对指导和推动垦区的民主管理工作能起到促进作用。

职工民主管理是企业管理的重要组成部分。任何企业的管理模式只有与职工民主管理有机结合起来，才能最大限度地调动职工群众的积极性、创造性，增强企业活力，提高经济效益。社会在发展，历史在前进，职工民主管理也应与时俱进、开拓创新，以适应时代的潮流和建设小康社会的新形势！

本书在编写过程中，参考了《新编职工代表培训教程》《工人日报》以及其他有关报刊资料的观点，在此谨致谢意！在出版发行过程中，得到了垦区各企事业单位领导的大力支持，特致以衷心的感谢！

由于作者水平有限，书中的讹误在所难免，恳请读者朋友批评指正。

作 者

2005年国庆节于海口

目 录

前言	(1)
----------	-------

理 论 篇

对职工民主管理的哲学思考	(3)
社会主义市场经济与企业民主管理	(8)
强化主人翁地位 认真落实职工代表大会职权	(13)
正确处理主人与公仆的关系 搞好民主评议 干部的工作	(19)
主人的双手掌好企业的大权	(27)

实 践 篇

主人翁的标志——企业民主管理	(35)
企业民主管理的载体——场务公开	(42)
民主管理与股份制改造齐头推进 职工大会 与股东大会共存运作 ——中坤金山实业发展公司民主管理状况的调查	(54)
深化认识 完善制度 把“依靠”方针落到实处 ——海南垦区贯彻落实“依靠”方针的情况调查	(61)

实行厂务公开 规范管理行为 促进企业发展	(72)
拓宽公开领域 提高公开水平	(77)
全面推行场务公开 真诚接受职工监督	(83)
坚持党的群众路线 依靠职工办好农场	(87)
健全制度 规范运作 强化监督 服务大局	(92)
以人为本办企业	(97)
加强领导 把握重点 努力使合理化建议活动	
群众化、制度化、经常化	(102)
依靠职工群众 创办特区文明医院	(108)
群策群力 注重实效 把合理化建议活动	
不断引向深入	(115)
搞好民主决策 提高经济效益	(123)
做好民主评议干部工作 提高企业民主管理水平	(130)
认真抓好民主评议干部工作	(136)
增强职工代表素质 提高职工代表大会质量	(142)
无私自透明,珍珠放异彩	
——西联农场坚持场务公开,深化民主管理	(148)
场务公开 大胆亮相 扭亏增盈	(153)
“三个公开”促进了民主评议干部工作	(161)
从经验教训中认识场务公开	(165)
给职工一个明白,还干部一个清白	
——乐光农场的场务公开制度从生产队抓起	(169)
群众利益无小事	
——立才农场创新基层民主管理	(172)
搞好队务公开 促进生产发展	(175)

理 论 篇

对职工民主管理的哲学思考

一、从历史唯物主义的高度看职工民主管理的必然性

马克思主义唯物史观认为：人民群众是历史的主人，是物质财富和精神财富的创造者，是实现社会变革推动历史前进的决定力量。在马克思主义唯物史观的指导下，我们党在长期的革命斗争中形成了一条从群众中来到群众中去，相信群众，依靠群众，放手发动群众的群众路线。

但是，由于受资产阶级自由化思潮的影响，有些人不走群众路线，党内一度出现淡化工人阶级的错误倾向。这个错误倾向反映在企业管理中，就是片面强调经营者的作用，宣扬“精英治厂”、“一个能人救活一个企业”的思想，忽视甚至否认广大职工群众在企业中的地位和作用，严重挫伤了职工群众的积极性和当家作主的责任感。

以江泽民同志为核心的党中央，总结了正反两个方面的经验教训，站在历史唯物主义的高度，重申全心全意依靠工人阶级的根本指导方针。“全心全意依靠工人阶级”绝对不是一句空洞的政治口号，它具有实实在在的内容。企业实行职工民主管理，就是全心全意依靠工人阶级的体现。

当然，肯定人民群众是历史的创造者，并不否认个人的作用。依靠职工群众办企业，也并非把企业领导排斥在外。在社会主义企业里，工人和经营者同属企业职工，企业领导也是工人阶

级的成员，他们应该摆正自己在企业中的位置。兰州铝厂厂长、全国优秀企业家刘铁军同志说得对：“离开了职工群众，我浑身是铁也打不了几颗钉。”企业实行民主管理，不仅是个民主作风问题，也是办企业的方向和原则问题。我们的企业领导是从职工群众中选拔出来的优秀人才，凭他们的经验、学识和能力，在一定的时间内，不通过民主管理也有可能把经济搞上去，但是从办企业的指导思想上看，从“以人为本”的管理理念上分析，这样的领导仍然不是一个合格的领导。对于企业的决策，不但要看它的科学化程度，而且也要看它的民主化程度。决策只有来自职工群众，才能变为职工的自觉行动，不然就会变为无源之水、无本之木，再好的决策也会失去它应有的价值。

二、从上层建筑与经济基础的辩证关系看职工民主管理的必要性

马克思主义哲学认为，经济基础和上层建筑的矛盾是社会基本矛盾中的一对重要矛盾。上层建筑一定要适合经济基础，是不以人的意志而转移的客观规律。

社会主义经济基础的本质特征就是以生产资料公有制为主体，而民主管理则属于上层建筑的范畴。民主管理是建立在社会主义公有制基础上的，以权、责、利统一为目标的基本政治制度。

当今世界，在生产资料由私人占有的资本主义企业里，为了缓和劳资对立，更充分地利用工人阶级的聪明才智，为资本家谋取更多的剩余价值，资本家们也提出要让工人参与管理。美国、德国、日本、法国等发达资本主义国家采取了许多形式吸收职工参加企业管理。但是资本主义制度下的职工参与管理和社会主义制度下的职工民主管理有着本质的区别。在资本主义制度下，让工人参与管理的目的，是为资本家掠取更多的剩余价值。而在社

会主义制度下，职工是社会主义企业的主人，严格来说，民主管理应该是职工的自主管理，而不是一般意义上的“参与管理”“参政议政”“民主监督”“民主参与”。

社会主义企业的民主管理作为一种政治制度，必然具有明确的合法性和高度的权威性。这些在我国的《宪法》《企业法》和《全民所有制工业企业职工代表大会条例》、《全民所有制工业企业厂长工作条例》、《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》（以下简称“三个条例”）中都有明确规定。我们垦区也根据《企业法》和“三个条例”的精神，建立了各项民主管理制度，但是这些法律条例和制度在各单位的执行情况取决于企业领导人的素质。职工民主管理是由企业的社会主义性质决定的，它反映了职工当家作主的必然要求，是法律赋予职工的一种权力，而不是哪一位领导的恩赐。作为一名优秀的领导干部，应具备良好的民主意识和民主作风，这是一个单位搞好工作的重要条件。但是管理民主不能代替民主管理，而且目前垦区干部素质差别较大，领导作风处于一种不稳定状态。因此，职工民主管理应该从制度上加以保证，并采取有效的措施保证这些制度贯彻实施，不能以领导的民主作风去代替民主管理制度。

当然，为了适应现代化大生产的需要，企业必须建立高度集中统一的行政指挥系统，因此实行场长负责制无疑是十分必要的。但是社会主义企业的厂长负责制，不论从任何意义上讲，都不能理解为个人说了算。党中央在《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出：“在实行厂长负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用，体现工人阶级的主人翁地位。这是由社会主义企业的性质所决定的，绝对不允许有任何的忽视和削弱。”处于企业中心地位的场长，必须始终牢记自己是职工群众中的一员，正

确处理民主管理与场长负责制的关系，支持职工民主管理，确立全心全意依靠职工群众办企业的思想。

三、从量变、质变规律看职工民主管理的可行性

量变、质变规律是唯物辩证法的一条重要规律，它告诉人们，任何事物的发展变化都有一个从量的积累到质的飞跃的过程。

民主管理的主体是职工群众，职工群众的素质直接关系到民主管理水平的高低。有些单位的民主管理工作开展不起来，其中一个原因就是职工素质差，没有能力搞好民主管理。有个别单位甚至以各种借口否认民主管理的作用。

首先，民主管理是一个群体行为，它要求全体职工（包括企业领导）都参与其中，涉及的内容包括了企业三个文明建设的方方面面。目前，垦区的农场工作千头万绪，再高明的领导也不可能行行精通，而我们的职工却行行有状元。俗话说：“三个臭皮匠，赛过诸葛亮。”我们垦区有很多生动的事例足以证明这一点。企业应把职工群众的智慧和力量汇合起来，集思广益。例如，龙江农场在制定经营管理方案时，347名职工代表共提出了342项提案，其中有92项的内容里有经营管理方案。这使该农场所制订的方案更加合理，更加完善，职工高兴地说：“这是我们场历年以来最好的一份方案。”

其次，民主管理不是一时一事的权宜之计，而是全心全意依靠职工群众办企业的长远大计。我们的职工完全可以在长期民主管理实践中不断积累经验，提高民主管理水平。从我们垦区的情况来看，凡是长期坚持不懈地开展民主管理工作的单位，其职工的民主管理水平就相对高些。八一农场搞好民主决策，提高经济效益的经验及石碌水泥厂、昆仑农场开展合理化建议活动的经验都在全国性的会议上作了介绍。乌石农场、乐中农场开展民主评

议干部的经验也得到了上级工会的肯定。事实证明，只要努力学习民主管理知识，积极参加民主管理实践，不断摸索民主管理经验，我们的职工完全有能力搞好民主管理，我们垦区的民主管理工作也能够从“必然王国”向“自由王国”过渡。

(写于1990年)

社会主义市场经济与企业民主管理

一、在社会主义市场经济条件下民主管理的必要性

在社会主义市场经济条件下，民主管理仍然是我国社会主义企业的本质特征，仍然是我国社会生产力发展的客观要求。加强企业民主管理意义十分重大。

（一）加强企业民主管理，是由职工的主人翁地位决定的

所谓企业民主管理，就是企业职工依照法律的规定，以主人翁的身份通过一定的组织形式，参加企业管理，行使民主权利的活动。这一定义包含了4层意思：一是企业民主管理的依据——法律，《宪法》《企业法》《公司法》《工会法》《劳动法》都作了明确规定；二是前提，就是职工的主人翁地位；三是形式，1994年全国总工会在河北石家庄召开的民主管理会议，制定了关于在建立社会主义市场经济体制中加强职工民主管理工作的意见，对不同所有制、不同经营方式的企事业单位民主管理的实现形式作出了明确的规定，提出了11种模式。其中国有企业、国有独资公司或国有控股的股份公司，其民主管理的基本形式仍然是职工代表大会或职工大会，场务公开是职工代表大会的补充；四是权力，就是五项职权。

职工的主人翁地位是由我们国家的社会主义性质决定的。我有一篇论文《加强企业民主管理必须实现三个统一》。这“三个统一”指的是：立法与执法的统一、职工主人翁的实际地位与理论地位的统一、内容和形式的统一。虽然现今理论与现实之间还存在很大的差距，但从法律上说，不实行民主管理是违法的，是

侵犯职工权益的行为。我们必须不断深化职工的主人翁意识、参与意识，强化领导干部的民主意识，通过民主管理的途径支持职工当家作主。

(二) 加强企业民主管理，是企业在激烈的市场竞争中求生存发展的需要

市场是企业发展的外部条件，它提供给企业的机会是均等的。市场机制对企业的作用要通过企业内部因素来实现，企业的前途要靠全体职工共同奋斗。

在市场经济条件下，企业的决策风险由过去主要由政府和社会承担转变为主要由企业所有成员承担。为了尽量减少决策的失误，在不可能依赖上级的情况下，必须更加信任和依靠职工群众。民主管理就是信任和依靠职工群众的最好形式。

(三) 加强企业民主管理，是企业转换经营机制的需要

国务院颁布的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》赋予企业 14 项权利，使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体。这 14 项权利是赋予整个企业的，而不是给企业中某一个人或某一部门的。企业实现“四自”以后，更应该贯彻执行企业领导制度的原则，完善法人治理结构，充分发挥党组织的政治核心作用，全心全意依靠工人阶级。民主管理就是全心全意依靠工人阶级的基本途径和主要标志。目前，垦区各单位在贯彻落实条例时都很注意理顺党、政、工三者的关系。许多单位的工会主席亲自动手起草《条例实施细则》，制定贯彻落实条例的配套制度，为强化职工民主管理创造了很好的条件。

(四) 加强企业民主管理，是我国政治体制改革的需要

政治体制改革的目标是建设有中国特色的社会主义民主政治。企业切实发挥职工民主管理的作用，是推进政治体制改革的重要内容。要坚持党的基本路线一百年不动摇，必须有坚实的群众基础。因此，一方面要通过改革，使人民群众切实受益，从而