

怎樣在廠礦企業中 實行一長制

張 岱 著



工 人 出 版 社



怎樣在廠礦企業中實行一長制

張 岱 著

工 人 出 版 社

內 容 提 要

本書共分三章。前兩章說明了一長制是社會主義企業管理組織工作的主要原則之一，以及實行一長制的具體內容、步驟和方法；同時結合目前廠礦的實際工作經驗，着重講解了實行一長制應統一思想認識，按生產區域管理制的原則調整組織機構，正確地選配幹部，建立三級行政一長制等；並說明了管理民主化是實行一長制的必要條件，以及怎樣實行管理民主化。第三章簡要地闡明黨組織怎樣保證實行一長制。

書號：2373 開本：787×1092 1/32 印張：1 $\frac{1}{4}$
怎樣在廠礦企業中實行一長制

著 者	張 岱
出 版 者	工 人 出 版 社 (北京市書刊出版業營業許可證出字第(京)九號) 北京西總布胡同三十號
印 刷 者	工 人 日 報 社 印 刷 廠 北京北新橋駱駝胡同四號
發 行 者	新 華 書 店

1—12,086

一九五四年十一月北京第一版——第一次印刷
字數：26,000字 定價：1,400元

一點說明

這本書的初稿是在一九五四年三月以後寫的。

一九五四年三月，中共中央華北局召開了第一次華北工業工作會議，在會上佈置了一項工作，就是在華北區各國營廠礦企業中逐步推行一長制。實行一長制是件新工作，除東北區外，全國各地都缺乏經驗。爲了能給各國營工礦企業的黨、行政、工會幹部一點這方面的參考資料，華北人民出版社約我寫一本有關這方面的書。我就根據在會議上提出的一些問題寫了這本書，華北人民出版社在一九五四年七月出版了。

由於全國各地都在實行或者準備實行一長制，而這類書籍還不多，所以這本書的初版銷完後，許多地方都來信要求繼續出版。爲了滿足讀者的要求，我就根據華北區實行一長制試點工作的情況和問題，參考了蘇聯有關這方面的一些書籍，把這本書作了一些刪改和補充。又因華北人民出版社已經結束，就送請工人出版社出版。

這本書這次出版，雖然作了一些修改，但作者對實行一長制在理論知識和實踐知識方面都很不夠，內容一定還有許多缺點。希望讀者多批評，尤其希望廠礦企業的工作同志多予指正，以便再加修改。

作者

一九五四年八月

目 錄

第一章	什麼是一長制·····	一
第二章	怎樣實行一長制·····	二
第三章	企業黨組織應保證監督一長制的實行·····	三

第一章 什麼是一長制

一 什麼是一長制

一長制的意思，簡單地說，就是在社會主義廠礦企業裏，全體經濟工作人員都要服從一個領導者的統一的意志。也就是說，領導人員有全權管理他領導的那一區域的全部工作，負全部工作的完全責任，並對上級行政機關負責。在實行一長制的原則下，企業內部不准許有無人負責和不負責任的現象，每一個工作人員都負自己所担任的一部分工作的完全責任，並服從一個領導者。爲了在企業內實現一長制，領導者必須有明確的職責和權力，他的工作不得由其他任何人所代替；領導者並有集中於他手中的管理機構，也就是隸屬於他的各職能部門。一長制是社會主義企業管理組織工作的主要原則之一，是管理社會主義工業的基本方法。具體地講來，有以下幾點：

一、實行一長制就是企業的最高行政領導人員（廠長或經理），對完成國家計劃，對企業經營管理和企業的生產、技術、財務工作負全部責任並全權領導這些工作。這就要求企業的最高的行政領導者樹立全面的計劃觀念，以高度的責任感來克服困難進行工作，並要善於組織全體工作人員，使他們在集中領導下明確認識自己的責任，共同努力，保證全面地達到和爭取超過國家頒發的各項技術經濟指標。

二、實行一長制就是要建立廠長、車間主任和工長的三級一長制，建立生產指揮系統的單一領導關係和專責管理制度，也就是由廠長代表國家負責領導全廠的生產，由車間主任負責領導全車間的生產，由工長負責領導全工段的生產。在這樣的原則下，就必須明確認識正職和副職的關係是領導與被領導的關係，副職幹部要服從正職幹部的領導並對他負責。比如第一副廠長兼總工程師是廠長第一助手，廠長授權他領導和組織企業中的一切生產技術工作，對生產車間的工作實行直接的業務上的領導，他可以給車間下達有關生產技術方面的命令，但如廠長不同意，廠長有權改變或取消這個命令。第一副廠長有意見可以向上級提出，在未經上級決定改變以前，應堅決執行廠長的決定。其他負責人事、經營、行政和基本建設的副廠長，都是在廠長直接領導下進行自己所領導的專門業務工作，並對廠長負責。他們無權直接指揮生產技術工作，也無權給車間下達命令；如有意見，必須經廠長同意簽署後才能下達。在車間方面，車間主任對本區域的行政、生產和技術負有全權的責任；車間副主任要對車間主任負責，他可以給工長下命令，但如車間主任不同意，也可以改變或取消。同時，還要明確規定工長的責任，使他真正成為基層的生產技術的全權領導者。

三、實行一長制就是要層層負責。一方面要相應地建立職能部門的專責制和生產工人的崗位專責制；另一方面還要層層領導，不可越級領導。廠長不應越過車間主任向工長直接發命令，車間主任也不應越過工長向工人直接發命令。這就是說，在實行一長制時，下級領導者要堅決服從和執行上級直接領導者的命令，上級領導者也必須尊重和支持下級領導者，使他真正有職有權。如果上級領導者事事越級代辦，就會影響下級領導者的威信，使他在工作

中的積極性、主動性受到限制，甚至喪失對工作的責任心，事事依賴上級領導者，結果就會破壞正常的生產管理秩序，使上級領導者陷入事務主義的泥坑。因此，要實行一長制，就必須按照廠長、車間主任、工長這三級，把企業中一切生產組織工作和管理工作進行適當的安排，逐級負責，最後由廠長負整個企業工作的全部責任。

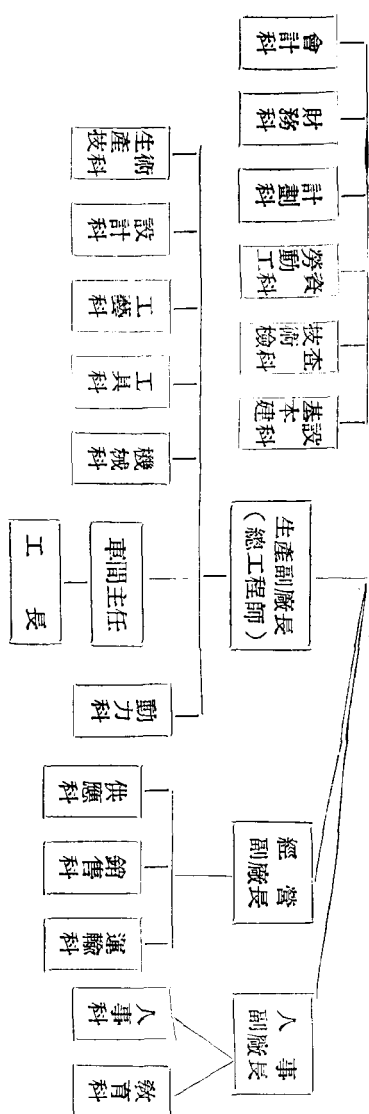
實行一長制，就要求企業有健全的合理的生產管理組織，因此必須建立生產區域管理制度。什麼是生產區域管理制度呢？主要包括以下三點：（一）一切自上而下的工業管理機構，是按生產的特徵建立的。（二）一切管理機構，是考慮到企業、車間的區域分佈情形而建立的。（三）保證領導的一長制、領導的有效性和具體性，消滅管理上的「職能制的混亂現象」。

實行生產區域管理制度，要求根據企業的規模大小、工作繁簡，設立各職能機構，分別管理各方面的工作，在領導者的意圖下，組織、監督職能範圍內工作的實施。各職能部門的主要任務是為領導者準備必需的資料和計劃草案等，以便領導者考慮與決定問題。職能部門沒有權力直接指揮企業的生產工作，不應越過廠長、車間主任和工長直接發號施令。例如工廠的計劃科吸收車間的工作人員來制訂車間工作的計劃，但是車間工作計劃只有經過廠長批准以後，才能發生效力，計劃科沒有權力對車間主任發有關改變計劃的指示，這種指示只能由廠長根據計劃科的資料作出決定發給車間主任。

在實際工作中，通常是職能部門根據領導者的指示，或者是在領導者已指示過的範圍內來決定各種業務問題；再就是領導者（如廠長）在原則上決定以後，由全權委託的工作者（如車間主任）會同工廠內有關職能科的領導者共同進一步擬製決定。

總之，在實行一長制後，不是降低了職能部門的作用，而是更需要加強職能部門的工作，明確規定各職能部門的職責，使計劃、生產技術、材料供應、會計、成本、勞動工資、人事、安全福利等一切工作，都有人負責。這樣，才能保證和鞏固一長制的貫徹。

廠長



二 爲什麼實行一長制

爲什麼必須實行一長制呢？一長制是黨和政府關於鞏固勞動紀律、提高勞動生產率與消滅廢品的措施付諸實現的重要條件。這是由社會主義企業的生產過程本身所決定的。列寧說過：

「……任何大機器工業——即社會主義之物質的與生產的泉源和基礎——都無條件的必須有最嚴格的統一意志，來指揮幾百人，幾千人以至幾萬人底共同工作。這一點的必要，無論從技術上，經濟上或歷史上看來，都是非常明顯的，一切對社會主義思索過的人，始終承認這是實現社會主義底一個條件。可是怎樣才可以保證意志之最嚴格的統一呢？這就只好使千百人底意志服從於一個人底意志。」

在參加公共工作的人們有盡善盡美的自覺性和紀律性的情形下，這種管制就會很像音樂指導人底柔和領導一樣。如果在沒有盡善盡美的自覺性和紀律性的時候，這種管制可以具有嚴厲的獨裁形式。但是，不管怎樣，爲要使這種按照大機器工業式樣組成的工作過程獲得成效，則無條件地服從統一意志，便是絕對必要的了。」

列寧在蘇維埃政權剛建立時，就曾號召工人階級爲加強勞動紀律，爲加強生產中的一長制而鬥爭。列寧在「蘇維埃政權底當前任務」一文及其他著作中，闡明了社會主義勞動紀律

與一長制的基本原理。這些問題在列寧的社會主義建設計劃中，佔據着一個極其重要的地位。

當時列寧曾着重指出，不建立一長制，不加強一長制，就不能建立社會主義勞動紀律，不能達到高度的勞動生產率。小資產階級的自發性，小私有者的散漫性和無政府主義（這些都是無產階級紀律的敵人）都能破壞社會主義革命的成果。小資產階級的自發性會以各種不同的表現來破壞生產紀律，使社會主義企業不能正常工作。因此，列寧屢次強調實行嚴格的一長制的必要性，並教導全黨認識一長制與蘇維埃政權的根本原則的一致性。他說：「……而且正是爲着社會主義底利益，都要求羣衆無條件地服從勞動過程指導者底統一意志。」

蘇聯在確立一長制的過程中，曾與黨內的反對派、工人階級的敵人進行了無情的鬥爭，終於在國內戰爭結束後召開的第九次黨代表大會上，根據列寧的提議決定實行一長制。這次大會認爲：「真正地從上而下地貫徹一再宣佈的個人專責制的原則是改善經營組織和增加生產的必要條件。既然在討論和決定的過程中已運用了合議制，那末，在執行過程中就應該無條件地讓位給一長制。」

在一九二九年九月，當社會主義工業化獲得巨大成績的時候，蘇聯共產黨中央委員會頒發了關於「整頓生產管理和建立一長制辦法」的決議。這個決議批評了當時在生產管理中存在的缺點。當時主要的缺點是廠長、工會和黨組織之間的職權與責任沒有嚴格地劃分清楚。

因此，一方面還有黨組織和工會組織干涉生產管理的現象；另一方面也有行政負責幹部忽視黨組織和工會組織的正確決定，忽視羣衆生產主動精神的現象。決議中指出：在企業中必須建立一種管理制度，務使每個從事生產的人（從廠長到普通工人）都能服從領導並對他所負責的工作負責，務須徹底消除管理上的一切混亂狀況及不負責任的現象。因此在企業管理上，爲了絕對服從領導者的命令，便需要把生產上的一切權限都集中在領導者的手裏。

斯大林同志在一九三〇年第十六次黨代表大會上曾着重指出：「應該懂得，沒有單一負責制，不嚴格規定工作進程的負責制，我們就不能解決改造工業的任務。」●斯大林同志在一九三一年社會主義工業工作人員代表會議上和以後的演說中，也一再強調實行一長制的意義，並指出了加強一長制的方法。

社會主義企業的全部生產活動必須有計劃地進行，要訂出生產財務技術計劃來指導生產；要訂出作業計劃，具體地、科學地安排各車間、工段、小組和個人在每日、每輪班、以至每小時的生產活動，使他們在生產中建立嚴格的責任制度，並且互相銜接，互相配合，互相支持。但是，如果整個企業沒有高度集中的領導，誰都可以發號施令，誰高興做什麼就可以做什麼，那末，即使作業計劃訂得再好，整個企業的生產活動還是不可能有計劃有節奏地進行，勢必產生混亂現象。這樣，各車間之間、各工序之間、管理部門與現場之間就會互相脫

●「在聯共（布）第十六次代表大會上中央委員會的政治報告與結論」，中國人民大學一九五三年版，第八七頁至第八八頁。

節，造成生產中斷。這樣，就會降低勞動生產率和設備利用率，使產量降低，產品成本提高。結果是完不成國家計劃，無法爲國家積累資金，不能滿足國家建設和人民生活需要，直接影響國家社會主義工業化的速度。

卡岡諾維奇在聯共第十七次黨代表大會上關於組織問題的報告中說道：「整個國民經濟部門的技術改造，建設新的大規模企業及採用機械化和自動化的技術等問題，都需要整個生產過程的完全合作。所以在工業管理的一切環節中，沒有比現在更需要切實實施一長制的了。工長是車間小組的絕對領導者，車間主任是車間的絕對領導者，廠長是工廠的絕對領導者，並且他們都負有其工作上的一切權利義務及個人責任。」由此可見，大機器生產的特點就決定了生產活動的計劃性和領導的集中性，沒有高度集中的領導，生產活動也就不可能有計劃性。

我國各國營廠礦，在經濟恢復時期和經濟建設初期實行了黨委領導下的廠長負責制，即以黨委爲核心實行統一領導，黨、行政、工會、青年團的上級所指示的方針任務及其在廠礦企業中的具體實施方案和計劃，一律經過企業中的黨委討論通過，作出決定，分工進行。屬於生產管理和行政業務方面，可由廠長在執行中負完全責任，遇緊急事件發生時，廠長可先行處理，然後報告黨委會；一切重要事項，最後決定於黨委。廠長對同級黨委負責。這是由於當時企業剛從官僚資本家手裏接收過來，還沒有分門別類的在各工業系統中建立領導機構；國家首先要從政治上清理企業，進行民主改革；許多黨和企業的領導人員，因爲大都來自農村和軍隊，對生產技術不熟悉，缺乏管理企業的經驗，所以需要更多地依靠黨委的集

體領導。幾年來的實踐證明，根據當時的實際情況，採取這種過渡的領導形式是必要的。但在目前，我們很多廠礦企業因為沒有實行一長制，在生產管理上便存在多頭領導、無人負責和工作秩序混亂的現象。在一個生產單位中，常常不是由各級生產領導者實行統一的指揮，而是有很多人在指揮生產，或是黨支部書記代替了車間主任，直接指揮生產；或者雖有車間主任和工長在領導車間和工段，但上級領導者却要越過他們來直接指揮工人進行生產；各職能科也在向車間發佈命令。這樣，與企業連續不斷的生產活動和日益繁複的業務要求極不相符，就使各個生產區域的工作陷於混亂狀態，影響計劃的完成。爲了克服這些缺點，使生產更加走上正軌，生產指揮和行政工作更加集中和統一，職責更加分明，以樹立企業中的正常的領導秩序，就必須實行一長制，使每個工廠、車間、工段都各有一個領導者——廠長、車間主任、工長——全權負責領導這一區域的工作，並在這個基礎上建立各種責任制，以保證完成和超額完成國家計劃。

現在我國已進入五年計劃建設的第二年，國家已經按各種工業系統建立了許多領導機構，生產也已基本恢復並走向發展；各國營廠礦企業，經過各方面的努力，完成了民主改革，進行了生產改革，已經初步建立了社會主義的企業管理組織和制度，並培養了一批新的管理人員和技術人員；大多數企業的領導幹部已逐漸懂得了生產技術的基本知識，已逐漸地能够組織生產，解決生產上的問題。這些都爲實行一長制準備了必要的條件。現在已到可以實行一長制的時候了。應該說，實行一長制是在廠礦企業民主改革業已完成和勞動競賽已由突擊性運動進入經常化的現階段，切實有效地改進企業管理的中心環節。但也應該指出，

爲了實行一長制，企業中的領導者必須進一步熟悉企業的具體情況，了解生產過程，特別是技術上的各種重要問題。斯大林同志在「論經濟工作人員的任務」中說過：「如果你們不精通工廠礦井底技術、經濟以及財政，那末隨便你們寫多少決議，隨便你們怎樣宣誓，也是無濟於事的，也不會有一長制的。」●因此，企業領導者必須虛心學習技術與經濟，使自己成爲內行，才能保證一長制的真正實現。

我們國營企業從黨委領導下的廠長負責制過渡到一長制，這是社會主義企業領導制度的重大改變，不是一般的改變，這就像蘇聯社會主義建設初期由企業中的合議制變爲計劃經濟建設時期的一長制一樣。我們應該認識這一改變的重大意義，正確地對待這一問題。

第二章 怎樣實行一長制

現在，各地廠礦都在實行企業一長制或準備實行一長制。如何實行一長制呢？首先需要自上而下地建立三級一長制，確定廠長、車間主任和工長的職責與權力，以及各職能科室的隸屬關係。職能部門的責任制，要密切結合管理工作逐步建立與健全。如以加強作業計劃為重點的廠礦，應結合作業計劃建立與健全有關職能部門的責任制；以加強技術管理為重點的廠礦，應結合技術管理建立與健全技術責任制，並在貫徹操作規程與建立設備維護、檢修制度的工作中，逐步建立小組與工人的個人專責制；進行整頓的廠礦，應結合各項整頓工作，建立相應的責任制度。

北京市石景山發電廠建立和貫徹一長制的過程，大體上可分三個階段。第一，準備階段學習文件，通過總結與檢查工作，揭發問題，摸清企業現狀，以達到領導幹部認識的統一，然後訂出實行一長制的實施方案。第二，貫徹實施階段——主要工作是劃分生產區域，調整組織機構，選配幹部，建立三級一長領導的管理秩序，建立與健全必要的會議制度和生產指揮制度，制訂職責條例。第三，鞏固與提高階段——進一步鞏固基層的一長領導，採取系統的有效的辦法，加強各級行政領導者的文化、技術和業務學習；進一步健全職能機構，逐步推行個人崗位責任制。就目前我國情況來說，推行一長制還是個新的工作，我們還缺乏

經驗。因此，要有計劃地、有步驟地推行，採取由點到面、穩步前進的方針；各廠礦企業實行時可採取邊學習、邊貫徹、邊修訂的做法。

現在把實行一長制過程中一般要做好的幾項主要工作分別說明如後。

一 按生產區域管理制的原則整頓組織機構

按生產區域管理制的原則整頓組織機構是爲了從組織上保證企業各部門動作的協同一致，使勞動生產率不斷地提高。目前在某些廠礦企業中，存在嚴重的無人負責現象，影響國家計劃全面地、均衡地完成。產生這些無人負責現象的根本原因，也就是由於組織機構不是完全按照社會主義企業的管理原則建立起來的，而是或多或少的還承襲着過去舊的或手工業式的組織管理辦法。這是與社會主義的、現代化的大工業生產不相適應的，必然在生產上造成嚴重的矛盾和損失。根據蘇聯的先進經驗和目前我們廠礦的實際情況，我們必須以生產區域管理制的原則來整頓組織機構。如何整頓組織機構呢？主要應該掌握以下幾點：

(一) 按生產區域管理制的原則，管理機構必須按生產特徵和區域分佈狀況來建立。因此，必須詳細分析本企業組織的現狀，特別是檢查分析國家計劃的完成情況，找出舊管理機構不合理的具體表現。同時，還要對本企業技術人員的分佈、工作和思想情況作詳細調查，如對工長、值班主任等工作加以細緻地分類分析。通過這樣細緻而全面的調查研究工作，就能找到妨礙企業生產活動的根本原因，發現真正的薄弱環節。這樣才有可能研究新的組織機構方案，按生產特徵和區域分佈狀況來建立新的機構。