

车间·班组民主管理 理论与实践

李 昌 李向东 编著

陕西人民出版社

班組民主管理
是企業民主建
設的基礎

陳秉權

全國總工會副主席陳秉權同志題詞

序

职工民主管理是社会主义企业的一个本质特征,也是社会主义企业的一个政治优势。

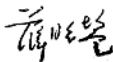
近年来,企业的民主管理有了一定的发展,在前进中也存在不少问题。其中之一,就是三级民主管理网络不健全,组织程度比较低,影响了广大职工群众在车间、班组的经济政治生活中,直接行使当家作主的民主权利。

为实现“八五”计划经济发展和体制改革的目标,急需全面提高企业素质。企业素质中关键是人的素质,而人的素质关键又是人的主人翁积极性。建立健全企业三级民主管理制度,加强车间、班组的民主管理活动,可以帮

助广大职工从经常的亲身参加的民主管理实践中,提高其主人翁觉悟、增强主人翁才干,这对于开发企业活力的源泉——职工的积极性、智慧和创造力,无疑具有非常重要的意义。

希望《车间·班组民主管理理论与实践》能成为基层同志学习的参考和借鉴,并在实践中不断探索、使之得到丰富和发展。

中华全国总工会书记处书记



1991年6月7日

目 录

理 论 部 分

企业实行三级民主管理的意义

- 一、是经济体制改革的需要…………… (4)
- 二、是企业民主管理配套的需要…………… (5)
- 三、职工群众已经具备了参与管理的素质…………… (6)
- 四、是企业民主管理亟待发展的需要…………… (7)

车间(分厂)民主管理

- 一、车间(分厂)与车间(分厂)管理在企业
中的地位…………… (8)
- 二、车间(分厂)民主管理的必要性…………… (9)
 - (一)车间(分厂)民主管理是车间(分厂)管理
不可分割的重要组成部分…………… (10)
 - (二)要调动车间(分厂)广大职工和管理者的积极
性,必须加强民主管理…………… (10)
 - (三)加强车间(分厂)民主管理是维护职工切身
利益的需要…………… (11)
- 三、车间(分厂)民主管理的基本形式…………… (12)

(一) 车间(分厂)职工代表大会·····	(13)
(二) 车间(分厂)职工民主管理大会·····	(13)
(三) 车间(分厂)职工代表组·····	(14)
四、车间(分厂)职工代表大会的职权·····	(14)
五、充分行使车间(分厂)职工代表大会民主 决策、民主监督、民主分配的权力·····	(15)
(一) 民主决策·····	(15)
(二) 民主监督·····	(17)
(三) 民主分配·····	(28)
六、加强车间(分厂)承包中的民主管理·····	(30)
(一) 确立职工在承包中的主体地位·····	(31)
(二) 按民主程序选好企业承包人·····	(31)
(三) 把民主管理贯穿到承包的全过程·····	(32)
(四) 订立“双保合同”，干群共担风险·····	(32)
(五) 切实健全制约监督机制·····	(33)
七、车间(分厂)民主管理的组织制度·····	(33)
八、车间(分厂)职工代表大会与车间(分厂) 党、政、工组织的关系·····	(35)
(一) 车间(分厂)职工代表大会与车间(分厂)党组 织的关系·····	(35)
(二) 车间(分厂)职工代表大会与车间(分厂)行政 的关系·····	(37)
(三) 车间(分厂)职工代表大会与车间(分厂)工会 的关系·····	(40)
(四) 车间(分厂)职工代表大会与厂职工代表大会 的关系·····	(42)

班组民主管理

- 一、班组与班组管理在企业中的地位…………… (45)
 - (一) 班组在企业中的地位…………… (45)
 - (二) 班组管理在企业管理体系中的地位…………… (46)
- 二、班组民主管理的必要性…………… (47)
 - (一) 班组民主管理是经济体制改革的客观要求…………… (47)
 - (二) 班组民主管理是企业民主管理的基础…………… (48)
 - (三) 班组民主管理是增强企业活力的源头…………… (49)
 - (四) 班组民主管理是努力建设社会主义高度民主所必须的…………… (50)
- 三、班组民主管理的性质…………… (51)
- 四、班组民主管理的体制…………… (52)
- 五、班组民主管理的职权及其实施程序…………… (52)
 - (一) 贯彻落实厂和车间职工代表大会的决议…………… (53)
 - (二) 讨论决定班组生产作业计划和班组经济责任制方案…………… (53)
 - (三) 建立健全班组各项规章制度…………… (54)
 - (四) 讨论决定班组奖金分配办法…………… (54)
 - (五) 民主选举班组长、工会组长,并评议他们的工作…………… (55)
 - (六) 讨论决定职工生活福利事项…………… (56)
 - (七) 民主评选、推荐先进生产者,并对职工的晋级、奖励提出意见和建议…………… (56)
- 六、班组民主管理的组织制度和活动方式…………… (56)
 - (一) 班组民主管理会的组织制度和活动方式…………… (57)
 - (二) 班组民主管理小组的组织制度和活动方式…………… (58)

七、班组民主管理会与班组行政、工会小组的关系.....	(59)
(一) 理顺班组民主管理会与工会小组的关系.....	(59)
(二) 班组民主管理会与行政班组长关系.....	(59)
八、搞好班组民主管理必须注意发挥班组长、工会组长和工管员的作用.....	(60)
(一) 班组长的产生、职责及其作用.....	(60)
(二) 工会组长的产生、职责及其作用.....	(64)
(三) 工管员的产生、职责及其作用.....	(69)
九、搞好班组民主管理应注意的几个问题.....	(73)
(一) 班组民主管理的目的和指导思想是搞好生产.....	(73)
(二) 班组民主管理要为企业升级打好牢固基础.....	(74)
(三) 加强班组政治思想工作, 搞好班组精神文明建设.....	(75)
(四) 建立健全班组民主管理制度, 切实开好班组民主管理会.....	(76)

实 践 部 分

开展区队班组达标竞赛活动 把民主管理工作推向新阶段.....	澄合矿务局工会 (82)
加强车间(分厂)民主管理 保障职工的主人翁地位.....	宝成通用电子公司工会 (97)
精心组织 认真实施 努力做好职代会工作.....	西安航空发动机公司机械设备厂71车间工会 (108)
庆安宇航设备公司分厂(车间)职工代表大会条例(试行).....	(116)

健全民主管理制度 用制度严格管理班组	
.....西飞公司65车间热处理二组	(124)
运用行为科学 发挥主人翁作用 不断改善和加强	
班组民主管理.....陕西彩色显像管总厂工会	(129)
浅谈班组承包中的民主管理.....西北国棉一厂工会	(136)
在企业现代化管理中完善班组民主管理	
.....国营建华机械厂405小组	(143)

附录部分

中华人民共和国全民所有制工业企业法.....	(154)
全民所有制工业企业职工代表大会条例.....	(167)
全民所有制工业企业厂长工作条例.....	(174)
中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作	
条例.....	(183)
陕西省贯彻执行《企业法》加强职工民主管理	
实施细则(试行).....	(190)
后 记.....	(203)

理 论 部 分

www.ertongbook.com

企业实行民主管理，是企业的社会主义性质决定的，它是广大职工在企业中的主人翁地位的具体体现。中共中央关于贯彻执行《全民所有制工业企业法》（以下简称《企业法》）的通知中指出：“充分调动职工的积极性和创造性，是企业活力的源泉。职工群众参与企业管理，是我国基层民主制度建设和企业经营管理体制的重要组成部分。”近几年来，在各级党委的领导下，在行政及有关部门的大力支持下，经过全体工会干部和职工群众的共同努力，企业民主管理呈现出空前活跃的景象，取得了良好的效果。无数先进企业的经验都表明，企业改革和生产经营需要的是群体功能，需要的是厂、车间（分厂）、班组三级健全的民主管理制度和职工的民主参与。只有这样，才能避免决策失误，克服改革和生产、科研、经营中遇到的困难，群策群力办好企业。

根据《企业法》和《全民所有制工业企业职工代表大会条例》（以下简称《条例》）中有关车间（分厂）、班组民主管理的规定，并结合多年来车间（分厂）、班组民主管理工作的实践，我们想就车间（分厂）、班组民主管理问题，从理论与实践的结合上进行论证和探讨，为企业提供一些有益的借鉴。

企业实行三级民主管理的意义

随着企业领导制度改革的深入发展，企业民主管理作为企业领导制度的一项重要内容，也相应地得到了丰富和发展。党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》中明确指出：“企业在实行厂长（经理）负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和其它各项民主管理制度，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方面的权力和作用，体现工人阶级主人翁地位。这是社会主义性质决定的，绝对不允许有任何的忽视和削弱。”几年来，企业职工代表大会制度和其它民主管理制度有了很大发展，职工群众在企业管理工作发挥着日益重要的作用。但是，仅有厂一级的职工代表大会制度是不够的，还必须大力开展车间和班组的民主管理工作，建立与健全厂、车间（分厂）、班组三级民主管理制度，形成上下贯通、责权分明的企业三级民主管理体制。企业为什么要实行三级民主管理制度，这是因为：

一、是经济体制改革的需要

在国家对企业实行两权分离的经营管理体制后，企业成

为相对独立的经济实体。企业扩大了自主权，并在企业内部加强了职工的民主管理，建立了责权利相结合的经济责任制，使广大职工有了当家作主的民主权利。同时，实行了职工切身利益与企业经济效益挂钩的按劳分配政策，职工更加关心企业的效益和发展，更加关心企业的成效与兴衰，从而迸发出无限的积极性和创造性。同时，企业普遍实行了经济承包责任制，企业内部车间与车间、班组与班组之间、人与人之间的关系也发生了变化，这种变化主要是经济关系的变化，使得广大职工更加关心自己所在班组与车间经营成果的好坏，愈发关心自己所在班组和车间的经济利益。因而，实行厂、车间和班组三级民主管理，在经济体制改革以后就显得尤为重要。

二、是企业民主管理配套的需要

在企业，特别是一些大中型企业里，职工群众一般是通过职工代表来行使民主管理权利的。这虽然也体现了职工参加管理的权利，但是，毕竟这种民主管理还只是少数人直接参加的民主管理。一个千人企业，厂一级职工代表大会的代表，只是按照职工总数10%的比例选出来的，10个职工当中只有1个人参加厂里的职工代表大会。一个万人大厂是按5%的比例选出来的，百人之中只有5个人参加厂职工代表大会。职工代表大会开得再好，体现职工当家作主再充分，也只能是参加会议的代表可以直接感受到的，而使90%、95%的职工只能靠代表的传达间接了解厂职代会的精神。一个是直接感受，一个是间接了解，所产生的效果就大不相同了。

所以，在企业仅仅建立厂一级职工代表大会制度，还不能广泛吸收职工群众人人都来参加企业管理。因此，只有把班组民主管理制度普遍建立健全起来，使其与厂、车间两级民主管理配套成龙，形成完整的民主管理体系，才能变少数人参与管理为人人参加管理，使职工普遍地、直接地感受到自己是企业的主人。

三、职工群众已经具备了参与管理的素质

列宁曾经说过：在一个文盲的国家内是不能完成共产主义社会的。他还说，要管理必须有文化，不可想象文盲和厨妇管理国家。^①从当前我国职工队伍的文化水平、技术水平和管理水平来看，由职工群众在企业的中间层次和基础层次更充分地、直接地参加管理已经具备了条件。据统计，1988年，我国全民所有制企业职工中，初中以上文化程度的已超过80%，高中、中专文化程度已超过40%，大专以上文化程度有6.9%，科学技术人员已有960多万。可以说，这样的队伍已经具备了参与管理的能力。50年代，我们曾经推广过国营庆华工具厂创造的“两参一改”的民主管理经验，在全国一些大中型企业普遍建立了职工代表大会制度，并加强了车间、班组的民主管理，整个企业民主管理已有了一定的深度和广度。从那时到现在已经过去了30多年，历史已进入90年代，且职工文化程度已大有提高的情况下，职工参加管理的能力应该说是成大问题的了。

^①参见《列宁选集》第4卷，第359页。

四、是企业民主管理亟待发展的需要

从当前企业民主管理的实际情况来看，更加需要加强企业三级民主管理。当前，三级民主管理组织程度还很低。据陕西省总工会1990年统计，在全民所有制8338个已建立职工代表大会的企业中，只有3213个企业建立了三级民主管理制度，仅占39.8%。在1998个建立职代会的集体所有制企业中，只有713个企业建立了三级民主管理制度，只占35.6%。上述数字表明，车间（分厂）、班组民主管理是很薄弱的。车间是企业管理的中间环节，是承上启下的枢纽。班组是企业的最基层组织，是承担一切的基础。所以，仅仅建立了厂级职工代表大会制度，而没有建立车间（分厂）、班组民主管理制度，还不能保证整个企业从上到下各个管理层，特别是让班组这个层次的职工都能够参加管理。正因为，三级民主管理工作比较薄弱，《企业法》中规定的职工的主人翁地位实际上没得到落实，一些车间主任、工段长在承包以后独断专行，无视职工民主权利。他们认为：“我承包了，车间就是我的车间，一切我说了算。”尤其是对奖金分配，不公开、不合理，甚至有越扣工人工资、奖金的现象存在。有的工人说：“工人穷，工长富，车间主任万元户”。

上述问题的存在，严重地削弱了职工的主人翁地位。据陕西政协调查组，1990年10月对827名职工问卷调查，有50.6%的职工认为企业承包后职工主人翁地位有所下降或没有多大变化；有51.3%的职工劳动积极性不高，而影响职工劳动积极性的原因，又主要在于职工主人翁地位没有保障、分配不公和领导作风不好。这三方面的因素大概要占到84.9%。因而，加强车间、班组民主管理，是当前企业迫在眉睫的事。

车间(分厂)民主管理

一、车间(分厂)与车间(分厂)管理在企业中的地位

车间(分厂)是工业企业按照生产的专业性质设置的在厂级领导下的生产单位,是组织生产的基本单位,也是工业企业内部的一级经济核算单位。车间拥有一定的厂房或场地,拥有完成一定生产任务所必须的设备、工具、材料,拥有一定数量的工人、技术人员和管理人员。车间的任务就是运用这些生产条件,完成某一种工业产品,或某种工业产品的一部分、几部分,或完成某一方面的辅助生产任务。车间内部可根据生产需要分为若干生产小组或工段。车间还可按照生产活动的性质和作用,分为基本生产车间、辅助车间、副业生产车间、附属生产车间等。

车间管理,是社会主义工业企业内部管理的重要环节,是企业内部的一级管理组织。企业实行统一领导,分级管理的原则,在把主要权力集中在厂级的同时,要给车间相应的管理权力,使车间能更好地从本企业和本车间的实际情况出发,灵活机动地进行工作,完成生产任务。车间管理的主要