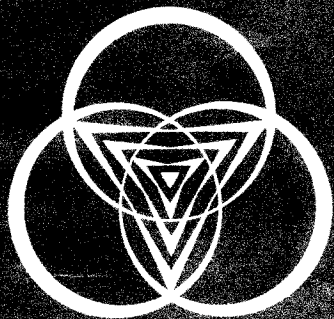


企业民主管理 三化建设



辽宁大学出版社

责任编辑 张春光
封面设计 孙卫红
责任校对 赵素华

企业民主管理“三化”建设
辽宁省总工会民主管理部编
辽宁社会科学院城市经济研究所

辽宁大学出版社出版

(沈阳市崇山西路3段4号)

辽宁省新华书店发行

沈阳新华印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 8.125

字数: 180千 印数: 1—36,500

1986年9月第1版 1986年9月第1次印刷

统一书号: 4429·033 定价: 1.25元

序

经济体制改革以来，在实行厂长负责制的同时，企业民主管理有了新的发展，形成了“三化”，即职工代表大会行使职权规范化，开展活动经常化，组织体系网络化。它标志着企业民主管理达到了一个新的水平。

去年，全国总工会十届六次主席团（扩大）会议提出把企业民主管理引向新的阶段。在贯彻落实这次会议精神的过程中，许多企业进行了理顺企业工会与职代会关系的试点，在这个基础上探索和研究民主管理工作如何深化，如何保障职工能够正确而有效地行使民主管理的权力，如何从组织体系上保证职代会各项职权得到落实，坚持开展经常性的活动，各地从几年来特别是经济体制改革以来的实践中，总结概括出“三化”的经验。这个经验，从制度上保证了职代会职权的落实，解决了民主管理活动往往流于形式的问题，较好地体现了职工在企业中的主人翁地位和民主权利，有力地支持了厂长的工作；它以企业内部立法形式公布实施，是党和国家有关民主管理法规制度在企业内的具体体现，使民主管理有法可依，有章可循；它明确了企业党政工在民主管理活动中各自的职责，有利于进一步理顺三者的关系，有利于工会突出工作重点，在民主管理中充分发挥作用。

民主管理是企业的一个方面，必须向科学管理现代化方向发展。民主管理作为一门新兴的管理科学，内容十分丰富，领域相当宽广。民主管理也有着自身运动的规

律。“三化”初步揭示了一些运动规律的内容，尽管是初步的，但对于进一步搞好民主管理，提高工作水平，有着很重要的指导意义。对于进一步深入研究民主管理这门科学，深刻认识它的运动规律，也有参考价值。

民主管理“三化”建设刚刚起步，许多问题还需要在实践中不断完善、充实，希望广大读者共同来探索研究，不断丰富“三化”的内容，推动“三化”的发展，为推进企业领导制度改革，建设具有中国特色的社会主义新型企业作出更大的贡献。

陈素芝

一九八六年七月一日

前 言

改革企业领导体制，进一步推行和完善厂长（经理，下同）负责制，是当前我国经济体制改革的重要内容，是坚定不移的方针和措施。几年来的实践证明，实行厂长负责制，在由厂长统一行使企业生产经营决策权和指挥权的同时，必须加强企业民主管理为基础，充分发挥职工的主人翁作用，把民主管理推向新阶段。

当前，辽宁有许多企业和全国其他省的企业一样，创造了职工代表大会行使职权规范化，开展活动经常化，组织体系网络化，即民主管理“三化”的新经验。为了推广“三化”经验，促进体制改革，完善厂长负责制，辽宁省委组织部、经济工作部、省计经委、省总工会，于今年六月中旬在鞍山召开了一次“企业民主管理经验交流会”。现将会上交流过的和未在会上交流的有关民主管理“三化”的经验汇集成册，奉献给省内外广大读者，供进一步加强民主管理学习和参考。

本书收集了鞍山、丹东、沈阳、大连等十几个市、三十多个企业民主管理的经验材料，并做了一些适当删改。全书共分为把民主管理推向新阶段、加强“三化”建设、行使职权规范化、开展活动经常化、组织体系网络化、党政领导重视民主管理等六个部分，着重介绍了进行“三化”建设的基本经验和具体规则及方法。

本书主编王学鹏，主编邓君相、徐凤臣。在汇编过程

中，得到了宋思广、孔昭礼、李树田、刘青山、刘广平、刘政文、包玉山、王新民、徐淑芬及张秋纹、张风学、冯桂兰等同志的热情支持和帮助，辽宁省总工会主席陈素芝同志为本书撰写了序言，谨此一并致以衷心谢意。

由于我们的水平所限，时间仓促，缺点错误难免，望读者斧正。

编 者

一九八六年七月于沈阳

目 录

一、把企业民主管理推向新阶段

在经济体制改革中把企业民主管理推向新阶段

……………中共辽宁省委副书记 孙奇 (2)

在改革中搞好企业民主管理的“三化”建设

……………辽宁省总工会副主席 李国忠 (14)

充分发挥职工的主人翁作用 努力办好社会主义企业

……………辽宁省计经委副主任 辛焕文 (17)

二、加强民主管理“三化”建设

实现“三化”的必然性和重要意义

……………辽宁省总工会民主管理部 邓君相 (25)

论“三化”的内容结构与实质

……………辽宁社会科学院 徐凤臣 (31)

努力实现“三化” 把企业民主管理引向新阶段

……………鞍山市总工会 王福德 (37)

在改革中努力实现“三化” 落实“五权”

……………大连港务局工会 (48)

我们是怎样推行民主管理工作“三化”标准的

……………丹东毛绢纺织厂工会 (56)

企业民主管理“三化”建设宣传提纲

……………营口市总工会组织部 (62)

锦州市企业民主管理工作若干规则	
.....锦州市总工会	(68)
关于企业民主管理若干问题的规定	
.....沈阳重型机器厂	(77)
鞍钢三冶机修厂民主管理工作细则	(84)

三、行使职权规范化

认真落实职代会职权 逐步实现审议重大决策规范化	
.....鞍山钢铁公司工会委员会	(98)
从审议和落实企业生产经营决策入手 搞好民主管理“三化”建设	
.....锦西化工机械厂工会	(109)
改革审议决策程序 党政工三满意	
.....朝阳市第一建筑工程公司工会	(118)
运用目标管理和程序控制的方法推进企业民主管理	
.....丹东棉织二厂工会	(123)
鞍山市全民所有制企业审议重大决策	
若干问题的暂行规定	(127)
关于民主评议企业领导干部的意见	(132)
民主评议干部程序标准	
.....丹东市总工会民主管理部	(136)
职工代表大会实施细则的补充规定(节选)	
.....阜新发电厂	(138)

四、开展活动经常化

坚持民主管理活动经常化 推动企业生产发展	
.....锦西炼油厂工会	(144)

- 开展经常性的民主管理活动 努力实现企业管理目标
 丹东电视机厂工会(154)
- 民主管理经常性活动制度
 鞍钢三冶机修厂(157)
- 关于民主管理立法制度暂行规定
 鞍钢半连轧厂(164)

五、组织体系网络化

- 企业要健全民主管理网络体系
 辽宁省总工会民主管理部(168)
- 民主管理进科室 发挥好“双管”作用
 丹东毛纺织厂工会(170)
- 民主管班组 开创新局面
 抚顺红透山铜矿机修厂 卢国君(174)
- 鞍钢东鞍山烧结厂工会主席和委员
 民主管理工作职责.....(183)
- 鞍钢修建公司职工代表大会专门工作委员会
 工作条例.....(189)
- 鞍钢耐火材料公司机关科室民主管理工作
 暂行条例.....(198)

六、企业党政领导要支持“三化”建设

- 加强企业民主管理是党政工的共同任务
 ... 沈阳市经济体制改革办公室 郭久嗣(203)
- 大力支持民主管理的“三化”建设 切实保障
 职工的主人翁地位
 鞍钢矿山公司 黄占元(215)

加强党的领导 狠抓“三化”建设 把企业
民主管理提高到新的水平

……冶金部第三冶金建设公司 仲跻煜(228)

建立多种形式的民主管理制度 探索依靠群众
办企业的路子

……………大连化学公司 李永金(242)

一、把企业民主管理 推向新阶段

实行民主管理是社会主义企业的重要特征。随着经济体制改革深入发展，在国有工业企业中逐步普遍地实行厂长（经理）负责制，我国的企业民主管理将进入以增强企业活力为中心，以审议重大决策为重点，全面落实五权，健全组织体系，理顺职工代表大会同各方面关系为主要特征的新阶段。孙奇、李国忠、辛焕文等领导同志在文章中，深刻地指出了实现“三化是把企业民主管理推向新阶段的重要途径；加强企业民主管理是改革和实行厂长负责制的要求；企业民主管理要把改革放在首位，要为两个文明建设服务；党政工要共同把民主管理“三化”建设抓好。这对于认清民主管理工作的方向，健全和完善企业领导制度，建设具有中国特色的社会主义企业具有普遍的指导意义。

在经济体制改革中把企业 民主管理推向新阶段

中共辽宁省委副书记 孙 奇

职工代表大会行使职权规范化、开展活动经常化、组织体系网络化的经验，是在经济体制改革中把企业民主管理推向新阶段的重要标志和途径。它在企业内部对加强职工的主人翁地位，完善厂长负责制，发挥党委的保证监督作用都有重要的意义。下面，我就如何在改革中进一步加强企业民主管理，充分发挥工人阶级主人翁作用的问题讲几点意见。

一、充分认识加强企业民主管理与 改革和四化建设的关系

我省企业民主管理经过几年的探索实践，已经打下了一个比较好的基础，趟出了一条宽阔的道路，特别在经济体制改革中有了新的加强和发展。这主要表现在：全党重视，党政工基本上能够共同抓民主管理；职工代表大会的职权进一步得到尊重和落实；创造了多种民主管理形式，取得了实实在在的成效；不少企业初步理顺了职代会同各方面的关系；去年以来许多企业适应推行厂长负责制的需要，开始把民主管理引向“三化”的轨道。由于民主管理的不断发展和加

强，企业内部增强了凝聚力、战斗力，保证了改革的顺利开展，保证了经济技术指标和各项任务的完成。事实雄辩地证明，实行厂长负责制与加强民主管理，两者是相辅相成、相互作用、相互促进的。但是从全省看，还有一些企业在推行厂长负责制的同时，没有积极采取措施，相应地加强民主管理，职代会流于形式，职工代表的权力没有完全行使，职工当家作主的积极性没有充分发挥。其原因主要是一些领导同志的认识问题还没有完全解决好。因此，需要在企业领导层中进一步从思想上弄清几个问题，如承不承认职工群众是企业的主人，要不要全心全意依靠工人阶级办企业？加强民主管理是束缚厂长手脚，影响改革，还是有利于厂长行使职权，施展才华？这些问题都应当根据十二届三中全会《决定》的精神加以解决。这些问题解决好了，才能给加强民主管理奠定牢固的思想基础，职工群众的主人翁地位和作用才能得到真正的确认。

（一）全心全意依靠工人阶级办企业 是党的一贯方针

我们国家是社会主义国家，工人阶级是领导阶级，是国家的主人、企业的主人。实行民主管理就是要充分体现职工在企业中的主人翁地位，支持职工群众当家作主，这是我们的国家的社会主义制度所决定的，是社会主义企业的一个本质特征。我们的多数企业是能够认真贯彻执行党的这一方针的。但是，有些同志在实际工作中、在改革过程中却忽略了和看轻了这个至关重要的问题。部分职工感觉不到自己是企业的主人，特别是一些老工人，和五十年代相比，觉得从前是主人，现在是仆人。他们之所以有这样的感觉，原因可能

是多方面的，但是和某些单位领导不尊重他们的主人翁地位，不发挥他们的主人翁作用有很大的关系。这样，怎么能把广大职工群众的积极性充分调动起来，同心同德地搞四化建设呢？胡耀邦同志在纪念我党成立六十周年大会上的讲话中指出：“党对国家生活的领导，最本质的内容就是组织和支持人民当家作主。”这个问题，在建设有中国特色的社会主义的历史新时期尤为重要，具有特别深远的意义。我们各级领导同志一定要站在党的路线和方针政策这个高度，充分认识全心全意依靠工人阶级进行社会主义建设的重要性，增强尊重工人主人翁地位的自觉性。

（二）保障职工在企业中的主人翁地位 是改革的一个方向性问题

十一届三中全会以来，党中央十分重视企业民主管理，以城市为重点的经济体制改革全面开始以后，党中央又在《决定》中强调指出，企业民主管理“绝对不容许有任何忽视和削弱”。为什么在改革中十分强调这个问题，就是因为它牵涉到改革的方向。大家知道，我们所要建设的现代化，是高度文明、高度民主的现代化，是具有中国特色的社会主义现代化。改革正是为了朝着这个方向发展，实现这个目标。改革本身就有扩大社会主义民主的内容，一要确立国家和企业的关系，扩大企业的自主权；二要确立企业和全体职工的关系，保障职工的主人翁地位。扩大企业自主权，是为了使企业的厂长（经理）在经营管理上有权独立负责，更有活力。但是给企业扩权，不是把权只扩大给厂长，而是包含扩大给全体职工。赵紫阳同志说：“我们社会主义企业，总要体现社会主义性质，总要体现工人当家作主，明确工人的

主人翁地位。不如此，完全把权力集中在厂长一个人身上，是要出问题的。”实行厂长负责制，不是厂长一个人说了算，可以不要职工民主管理和党委保证监督。实行厂长负责制，厂长的权力是大了，但权力越大，越要处理好与职工群众的关系。在社会主义企业中，厂长与职工之间只有分工的不同，都是企业的主人，改革只能进一步加强厂长和职工群众之间的亲密合作关系，充分体现职工的主人翁地位，把领导者的权威同广大职工的主人翁地位统一起来，发挥经营者和生产者两个积极性。否则，改革是很难成功的。

（三）加强企业民主管理是厂长正确决策和指挥的坚实基础

企业要适应现代化大生产的要求，必须建立统一的、高效率的、强有力的生产经营指挥系统。加强企业民主管理正是为了适应这种集中统一领导的需要，适应发展社会生产力的需要。企业实行集中统一指挥，必须建立在民主管理的基础之上，没有充分的民主，就不可能有正确的集中。民主既是目的，也是手段。从管理的角度来看，发扬政治民主和经济民主的目的，在于统一职工的意志，集中群众的智慧。这不仅不妨碍厂长的决策和指挥，恰恰是对厂长决策和指挥的强有力的支持，帮助厂长尽量减少和避免失误。实行群众监督，也是为了帮助厂长掌好权、用好权，正确地贯彻和执行党和国家的各项方针政策。实践证明，厂长的正确决策不仅是依靠群众的集体智慧制订的，而且也是靠广大职工去贯彻执行；如果没有群众的支持、配合和监督，再好的决策也是难以实现的。

(四) 发挥职工的高度主人翁作用， 是增强企业活力的源泉

要使社会主义企业增强活力，没有广大职工群众的积极性、主动性、创造性是不可能的。而职工群众积极性、主动性、创造性的高低又取决于他们在企业中的主人翁地位是否得到尊重和保障。民主管理企业，不是一般的民主作风问题，而是要保障职工的主人翁权力，落实职工代表大会职权，真心实意地把企业的重大问题交给职工讨论审议、通过或决定。有的同志认为，现在职工的文化技术素质差，不懂管理，不会管理，吸收他们参加管理是走形式。我们应该看到，今天职工队伍的素质是比较低，需要大力提高，以适应四化建设的需要；但是也必须看到，工人有丰富的实践经验，他们在不同的生产岗位上对管理上、技术上存在的问题和改革的方向可能比领导者认识的更深刻、更明确。鞍钢电修厂青年工人石峰给厂长写的万言《建议书》，就是一个很好的证明。许多厂长看了以后都敬佩。石峰在《建议书》中提出的七十八个问题，有的是他在生产实践中感受到的，有的是从群众议论中收集到的。石峰同志对企业兴衰的责任心和使命感生动地体现了八十年代我国工人阶级的精神风貌。省委对石峰同志的事迹给予了充分的肯定，并批转了省总工会党组、鞍山市委、鞍钢党委关于开展学习石峰同志活动的报告。希望各级党的组织、行政组织、工会组织和共青团组织，都要很好地利用石峰同志的先进事迹，宣传教育广大职工想主人事、干主人活、尽主人责，为两个文明建设做出更大贡献。

二、企业民主管理要坚持把改革放在首位，推动两个文明建设同时并进

“七五”时期是我国经济管理体制由旧向新转换的关键时期，各项经济改革将要全面地、深入地、配套地发展，这就无疑地加重了企业的责任和全体职工的责任。面对这个新形势、新要求，作为企业民主管理基本形式的职工代表大会必须坚持做到：

（一）把改革放在首位，积极支持改革，支持厂长负责制

七五计划的中心是搞好改革。改革成功了，将对我国今后几十年经济长期稳定的发展打好基础。在这场伟大的变革中，职工代表大会要对改革发挥积极的推动作用，支持厂长勇于改革。改革没有现成的模式，需要在探索中前进，这就难免出现这样那样的失误，这无须大惊小怪，说三道四。职代会要为改革创造一个民主和谐的气氛，一个宽松的环境。对于满腔热情搞改革的厂长，只要方向对头，就应当积极支持，动员群众给他们出谋献策。对改革中取得的成绩要给予充分地肯定和鼓励；对在改革中遇到的困难和阻力，要帮助他们很好解决；对在改革中出现的失误要作实事求是地分析，帮助他们总结经验教训，继续开拓进取。

职代会要坚定不移地使各项改革的方针、政策和措施在企业中得到认真贯彻落实。随着经济体制改革的深入发展，国家将对原有的许多重要制度陆续进行重大改革。例如，关