

上海第十二棉纺织厂

贯彻全民企业三个条例工作规范

22.29
7

纺织工业出版社

内 容 提 要

本书汇集了上海第十二棉纺织厂根据党中央、国务院颁发的全民所有制工业企业厂长、党委、职代会三个条例制订的“厂长工作规范”、“党委工作规范”和“职工代表大会工作规范”，可以看作是贯彻中央三个条例的实施细则。这三个工作规范总结了企业领导体制改革的试点经验，从企业实际出发，规定了厂长、党委和职代会各自的职权、职责、工作程序、工作制度以及相互关系等，对推行厂长负责制有一定的示范作用。

为了方便企业使用，书中还附有党中央和国务院颁发的三个条例全文。

本书可供各企业参考，适合企业各级党政工干部和厂大职工代表阅读。

责任编辑：孙传己

上海第十二棉纺织厂 贯彻全民企业三个条例工作规范

纺织工业出版社出版发行
(北京东长安街15号)

上海师范大学印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 印张：4.352 字数：77千字
1987年4月第一版第一次印刷

印数：00001—25000 定价：0.78元

统一书号：7041·1617

(ISBN 7-5064-0023-5/TS·0024)

序 言

纺织工业部办公厅主任 吴鹤松

不久前党中央、国务院颁发了全民所有制工业企业厂长、党委、职代会三个《条例》，其指导思想是企业由现行的党委领导下的厂长负责制转变为厂长负责制。这是我国企业领导体制的一项重大改革。三个《条例》规定了以下内容：一是调整企业党、政、工三者的分工，实行生产经营和行政管理厂长负责制；二是企业党组织的工作重点，由领导转为保证、监督；三是健全职工民主管理制度，发挥职代会和工会组织的作用。这些规定适应了现代化生产和发展商品经济的需要，并为厂长负责制试点企业实践所证明是可行的。三个《条例》是指导我国企业领导体制改革的纲领性文件。

为了认真贯彻执行好三个《条例》，理顺企业内部党、政、工的关系，上海第十二棉纺织厂在上海市有关部门的指导下，根据《条例》规定，结合企业实际，从总结经验着手，制订了《厂长工作规范》、《党委工作规范》和《职工代表大会工作规范》。这三个工作规范可以看作是贯彻三个《条例》的实施细则，可供各地纺织企业和其他行业企业参考和借鉴。现在，纺织工业出版社将其编集出版，希望有助于各地企业贯彻实施三个《条例》。

上海第十二棉纺织厂是上海市第一批改革试点单位。两年多来，他们根据党中央、国务院的指示精神，结合工厂的实际情况，在改革企业领导体制，实行厂长负责制方面迈出了重要的一步，积累了有益的经验，取得了明显的效果。主要表现在：强化了生产经营管理系统；初步改变了党政不分、职责不明的状况；建立和健全了职工民主管理的制度；企业经济效益逐步提高。该厂继1985年被评为全国企业管理优秀单位之后，1986年又获得了经济效益全国先进单位、纺织部企业管理优秀单位的光荣称号。

推行厂长负责制是城市经济体制改革的重要内容，是搞活企业的一项重要措施。实行厂长负责制，必须保证厂长在生产经营重大问题上的决策权，突出厂长在企业中的中心地位和中心作用。同时，要改善和加强党对企业的领导，发挥民主管理的作用。企业行政、党组织和工会等群众组织的工作，在坚持党的四项基本原则的前提下，要紧紧围绕生产经营这个中心，按照分工，加强各自职责范围内的工作，调动各方面的积极性。企业领导体制改革，同其他改革一样，也有一个逐步发展和完善的过程。企业领导体制改革的各项内容，只有通过不断实践，才能逐步制度化、程序化、规范化。让我们共同探索和完善具有中国特色的社会主义现代化企业的领导体制而努力！

（1987年3月）

目 录

序言	纺织工业部办公厅主任 吴鹤松
上海第十二棉纺织厂厂长工作规范	(1)
上海第十二棉纺织厂党委工作规范	(33)
上海第十二棉纺织厂职工代表大会工作规范 ..	(62)
附录一 全民所有制工业企业厂长工作条例 ..	(103)
附录二 中国共产党全民所有制工业企业基层 组织工作条例	(112)
附录三 全民所有制工业企业职工代表大会条 例	(119)
后记	(126)

上海第十二棉纺织厂

厂 长 工 作 条 例

实行厂长负责制以后，厂长是一厂之长，是企业的法人代表，对企业全面负责，在企业中处于中心地位，起中心作用。为了使厂长认真履行自己的职责，逐步实现厂长工作的制度化、程序化、规范化，我们根据《全民所有制工业企业厂长工作条例》，在总结厂长负责制试点工作的基础上，制定了厂长工作规范。内容分七个部分：一、厂长的人选；二、厂长的职责；三、厂长和企业管理委员会；四、生产指挥和经营管理系统；五、厂长职权的行使；六、厂长的基本工作制度；七、厂长与企业党委、职代会（工会）。

一、厂长的人选

厂长必须具备《全民所有制工业企业厂长工作条例》第八条规定的五项条件。根据五项条件，对厂长素质的具体要求是：

（一）厂长应该具备的基本素质

厂长的基本素质，是指厂长应该具有的思想素养、思想品质和业务能力。厂长基本素质的内容，主要有以下六个方面：

1. 政治素质。这是厂长应该具备的首要素质、根本素

质，包括有从事社会主义建设事业的革命精神，能坚持企业的社会主义方向，有较高的政治觉悟、政治品质和政治水平。

2. 思想素质。包括廉洁奉公，密切联系群众，有较好的思想作风、较强的民主意识和较高的道德品质。

3. 知识素质。包括熟悉本行业生产业务，懂得有关的经济政策和法律、法规，以及经济理论、对外经济等方面的知识。

4. 文化素质。具有大专以上文化水平，或者通过国家厂长考试，成绩及格。

5. 领导能力素质。主要是：

(1) 用人能力，具有爱才之心，识才之能和容才之德；

(2) 决策能力，善于在各种错综复杂的情况下，作出正确的判断；

(3) 创新能力，具有开拓创新精神；

(4) 组织实施能力，善于把各方面的力量组织到生产经营活动中来；

(5) 贯彻执行能力，对上级的要求和任务能吸收溶化，拿得出办法，能取得成效；

(6) 协调能力，善于处理和协调企业内部和外部各个环节之间的活动；

(7) 分析概括能力，能不断总结生产经营中的实践经验和教训。

6. 健康素质。年富力强，精力充沛，能坚持在第一线工作。

(二) 厂长力求懂得的基本知识

为了适应现代化生产经营的特点，厂长应当努力学习和

力求掌握以下基本知识，

1. 马克思主义政治经济学的基本原理和社会 主义 的基本理论，包括社会主义基本经济规律，商品生产 和 价值规律，有计划按比例发展规律，各尽所能、按劳分配规律，以及计划调节和市场调节相结合等基本理论。

2. 党和国家的路线、方针和政策，特别是有关 经济 管理和涉及劳动方面的法律、法规和制度。

3. 工业企业管理的基本原理和本行业生产 技术 的基本知识，懂得现代经营管理知识，并了解一些国外企业经营管理的发展趋势。

4. 新时期职工思想政治工作的特点和规 律，把 思想 政治工作渗透到经济工作中去的方法。

5. 力求做到既有书本知识，又有实践经验。

二、厂长的职责

厂长既要对国家负责，又要对职工群众负责，既要重视国家的长远利益和整体利益，又要照顾职工的眼前利益和局部利益。本着这些要求，厂长的职责主要是：

（一）制订厂长任期目标责任制

厂长任期目标责任制，是把厂长任期内最终实现的各项指标和任务，同厂长的责、权、利紧密结合的一种管理制度。用这种方法有利于上级主管部门对厂长的工作进行考核，有利于党委按照厂长任期目标发挥保证监督作用，有利于职工代表根据厂长的治厂实绩开展民主评议。

1. 制订任期目标责任制的原则

要着眼于企业的长远发展战略，正确处理国家、企业、职工三者利益，充分尊重企业管理委员会和职工代表大会的意见；要抓住主要指标，突出重点。企业“抓管理、上等级”的目标，应列为主要内容之一。

(1) 目标水平：起点要高，后劲要大，制订的目标值一定要达到先进水平；

(2) 目标项目：突出重点，近细远粗。要把产品开发、产品质量、经济效益和职工福利列为考核项目；

(3) 目标要求：必须和行业的中长期发展规划保持一致，和企业的中长期发展规划保持一致，和企业的年度计划保持一致；

(4) 目标确定：一定要科学合理，实事求是，从实际出发，不能急功近利，拼设备、拼人力、拼消耗，追求短期经济成效。

2. 任期目标的内容

厂长任职期间企业总的奋斗目标和年度的阶段性目标，主要包括：

(1) 经济效益目标：包括产值、产量、利润、出口创汇等主要技术经济指标，以及逐年平均增长速度；

(2) 技术进步目标：包括设备更新、技术引进和技术改造项目；

(3) 管理进步目标：包括企业管理、质量管理、班组管理、民主管理等方面的上等级规划；

(4) 新产品研制开发目标：包括产品结构改进，老产品升级换代和新产品试制等方面；

(5) 产品质量创优目标：具体制订创国家、中纺部、上

海市优质产品的计划（包括优质产品产值率）；

（6）人才开发目标：制订各类人员培训规划；

（7）加强精神文明建设目标：提出提高职工思想政治素质，建设“四有”职工队伍和文明工厂的要求；

（8）改善职工生活福利目标：提出增加职工收入、举办集体福利、提高生活水平的要求。

3. 任期目标的期限

五年为一期。任期目标责任书一经签订，没有特殊情况，一般不得更改。

4. 制订任期目标的程序

（1）按照国家计划和上级主管部门的要求，结合企业实际情况，由厂长提出任期目标的初步设想；

（2）召开厂长办公会议、厂务会议、行政例会，研究拟订厂长任期目标的草案；

（3）向党委、工会有关方面征求意见，对草案进行综合修改，并在此基础上形成初稿；

（4）厂长将任期目标的初稿提交企业管理委员会讨论，进一步补充修改；

（5）将初稿提交职工代表大会审议通过；

（6）由厂长呈报上级主管部门审批；

（7）经批准后向全厂职工正式颁布。

（二）组织各方面的力量，确保企业生产任务的完成

1. 根据上级下达的任务和任期目标责任书规定的要求，由厂长草拟企业年（季）度的生产经营目标。

2. 通过各种途径，放手发动群众，对草拟好的企业年（季）度生产经营目标，开展合理化建议、献计献策活动，

充分调动广大职工群众的积极性和创造力。

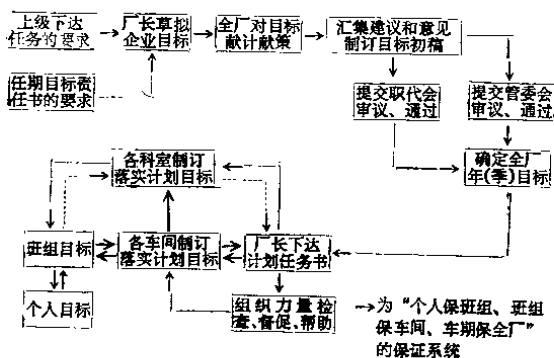
3. 在汇集群众建议和意见的基础上, 形成企业年(季)生产经营目标的初稿。

4. 把初稿提交企业管理委员会讨论和职代会审议通过。

5. 全厂年(季)度目标确定后, 厂长应以下达计划任务书的形式层层展开, 落实到各科室、车间、班组、以至个人, 分别制定各自的目标和对策, 形成一个“个人保班组、班组保车间、车间保全厂”的严密的网络保证体系。

6. 在贯彻实施过程中, 须组织力量定期检查, 加强中途抽查, 督促、帮助有关部门按量、按质、按期完成规定的任务。

企业目标保证体系



（三）千方百计搞活经营，增强企业的应变、竞争能力，不断提高经济效益

1. 厂长要树立“信息即资源”的观念，逐步建立健全企业信息管理系统，切实重视收集市场信息。

2. 企业要组织专门力量从事市场调查，重点是：

（1）调查国内外市场同行业同类产品的质量情况，以及本企业产品质量的信誉、地位；

（2）调查本企业产品在国内外市场上的市场占有率；

（3）调查用户对本企业产品的评价、意见和要求；

（4）调查同行业同类产品的水平及发展建势，品种发展趋势和价格变动情况。

3. 根据调查信息，及时进行分析、综合，并结合本企业的实际情况，采取对策，不断更新经营思想、经营方针和经营方式。

4. 千方百计挖掘企业潜力，加紧改进技术，不断开发款式新颖、质优价廉、适销对路的新产品和新品种。

5. 厂长要经常教育职工，发扬艰苦奋斗、勤俭节约的精神，节约原材料、燃料，努力降低产品成本和费用开支。

（四）对企业产品质量负全部责任，并不断提高产品质量

1. 厂长要不断增强质量意识，树立质量第一的思想。

2. 组织制订年（季）度产品质量升级规划和创优夺牌的奋斗目标。

3. 建立和健全质量保证体系，在企业中广泛开展全面质量管理活动。

4. 定期召开质量工作例会，专门检查质量升级执行情况

定，发现质量上的问题，及时采取相应对策。

（五）不断促进企业技术进步，积极推进管理现代化，增强企业自我改造和自我发展能力

1. 厂长要高瞻远瞩，结合企业的实际，坚持一手抓技术进步，一手抓管理现代化。

2. 根据上级要求和本企业的生产发展需要，制订企业近期和远景的技术改造规划，不断增强企业的后劲。

3. 根据企业管理的现状和发展，制订企业近期和远景的实现管理现代化规划，努力探索和建立中国式的、社会主义的、现代化的企业管理体系。

（六）采取切实措施，加强劳动保护，搞好环境卫生，保障劳动者在生产中的安全和健康

1. 厂长要高度重视安全生产，切实贯彻“生产必须安全，安全促进生产”的方针，经常对职工进行“安全第一”的思想教育和安全法规的教育。

2. 坚持开展群众性的爱国卫生运动，绿化工厂，保证厂容、厂区环境卫生以及车间通道等经常处于良好状态。

3. 认真贯彻“预防为主，防治结合”的方针，禁止滥行加班加点，提高职工的健康素质。

4. 坚持开展群众性的治安保卫工作，在认真宣传贯彻《治安管理条例》的基础上，结合企业情况制订治安保卫制度。

5. 不断改进职工食堂、单身宿舍、托儿所、保健站、图书馆、俱乐部等服务部门的工作，努力改善职工的物质文化生活条件。

（七）注意智力投资，开发和培养人才，以适应社会主

义商品经济发展的需要

1.有计划、有组织、有目的、有措施地培养教育各级干部、技职人员和广大职工，不断提高各类人员的政治、技术、业务和管理水平。

2.要知人善任，按事设职，按职配人，不同的职务选用不同的人才，做到人尽其才。

3.以战略的眼光，从工作的需要出发，大胆选拔、培养和启用有才干的职工，尤其是中、青年职工。

（八）坚持两个文明一起抓，组织各级行政人员切实做好职工的思级政治工作

1.厂长必须牢固树立“两个文明一肩挑”的新观念。

2.把做好思想政治工作列入行政领导人员的基本职责之一。

3.按照管理分工的原则和管理幅度，重点做好直接被领导人员的思想政治工作。

4.要把思想政治工作贯穿到生产经营管理工作的全过程。

三、厂长和企业管理委员会

企业设立管理委员会（以下简称管委会），使厂长在企业生产经营决策上的主导作用，同专家的智囊作用、党组织的保证监督作用和职代会、工会的民主管理作用有机地结合起来。

（一）管委会的性质

1.管委会是讨论厂长提出的重大决策的高层“智囊

团”，是协助厂长进行决策的机构。

2. 管委会不能代替厂长行使职权，不能对日常的生产经营活动和行政管理工作实行领导和指挥。

3. 厂长不能把应当由自己决定的日常经营管理工作交给管委会讨论。

4. 厂长办公室是管委会的办事机构。

（二）管委会的组成

1. 管委会由厂长、副厂长、总工程师、总经济师、总会计师、党委书记、工会主席、团委书记和职工代表大会选出的职工代表组成。组成人数根据企业实际情况决定。

2. 管委会主任由厂长担任。

3. 管委会中的职工代表由职工代表大会推选。职工代表（包括工会主席）人数应当为管委会全体成员的三分之一。

4. 参加管委会的职工代表，可以选职工代表中的生产工人、技术人员和管理人员，除工会主席按规定必须参加外，生产工人应占半数。

5. 参加管委会的职工代表，由职代会精心选拔，一般应具备以下条件：

（1）必须是本届职代会的代表；

（2）具有高中以上或相当高中学历的文化水平；

（3）在本厂工作二年以上，对企业生产经营管理情况较为熟悉，并有一定的代表性；

（4）能够努力学习，了解党和国家的方针、政策、法律和法规；

（5）有一定的分析水平和较好的表达能力；

(6) 有较强的工作责任心和组织纪律性。

(三) 管委会的职责和任务

管委会讨论企业生产经营的重大问题，主要是：

1. 企业经营方针和经营战略；
2. 长远、年度和季度生产计划；
3. 重大技术改造、科技革新和技术引进项目；
4. 职工培训规划；
5. 工资、奖金分配办法；
6. 财务预决算报告；
7. 自有资金分配和使用方案；
8. 党政工团等脱产人员编制；
9. 管理机构的设置与调整；
10. 重要规章制度的建立、修改和废除；
11. 有关配套改革的方案；
12. 生产经营、生活福利、安全生产、劳动保护以及职工切身利益等方面的重大问题。

(四) 管委会的活动方法

1. 管委会活动一般每季度不少于一次。
2. 会前的准备工作；

(1) 由厂长根据企业情况，在开会前三天提出会议主要议题，并准备好有关资料，通知管委会成员；

(2) 管委会成员根据会议内容进行准备，必要时可到厂长办公室询问情况，查阅资料；

(3) 管委会成员有特殊情况需要请假时，须征得管委会主任同意。

3. 在会议过程中；

(1) 会议应充分发扬民主, 广开言路, 让与会者畅所欲言;

(2) 厂长认真倾听各人的意见, 作为决策时的参考; 也可以根据需要, 作出有关的决定;

(3) 会议的决定不采取少数服从多数的表决方法, 厂长同管委会多数成员对生产经营中重大问题意见不一致时, 厂长有权作出决定。

4. 在会议结束后:

(1) 如有必要, 由厂长办公室根据厂长作出的决定整理成书面印发给有关人员;

(2) 厂长办公室要经常检查决定的贯彻执行情况。

5. 管委会讨论的重大问题, 需经主管机关审批的, 应由厂长负责上报。

6. 管委会讨论的重大事项, 需经职工代表大会审议、通过和决定的, 由厂长负责提交职代会。

四、生产指挥和经营管理系统

企业建立以厂长为首的生产经营管理指挥系统。在指挥系统中应包括逐级生产指挥系统和专业管理系统, 使纵向管理与横向管理相互制约、互相补充, 构成纵横交织的生产技术、经营管理网络系统。

(一) 生产指挥系统

1. 按照统一领导、分级管理的原则, 一般分为厂部、车间、班组三级。

2. 企业的主要管理权应集中到厂部, 由厂长负责中枢