

张世伦与群体经营工作法

张世伦与群体经营工作法

主编 王福顺 林大英

*

天津人民出版社出版

(天津市赤峰道130号)

天津新华印刷二厂印刷 新华书店天津发行所发行

*

787×1092毫米 32开本 4.75印张 88千字

1988年7月 第1版

1988年7月 第1次印刷

印数:1—20,200

ISBN7-201-00202-3/F·7

定 价: 1.10元

现在我们的企业有很大一批人没能很好地发挥作用，这是我们工资低、劳务费用大的根本原因。如果实行精简，就会有一些人没事干。如果能找到一种办法，解决了多余人员的出路问题，那就好了。

把职工的工作和他们的切身利益、兴趣、所长，尽可能地结合起来，为他们发挥所长创造条件，他们的气就顺了，积极性就起来了。

职工在企业中的地位，从根本上涉及到我们国家的性质，改革和承包必须始终注意职工的主人翁地位。

企业里人的工作，很难分清哪些是经济工作，哪些是思想政治工作。没有经济措施相配合，思想政治工作就很难做通。反过来，经济工作如果离开思想政治工作，经济措施也不容易发挥作用。

把“群体经营工作法”拿到较大的工厂去推广实验。

——1988年5月20日赵紫阳同志在听取
张世伦推行“群体经营工作法”汇
报时的谈话

编 者 的 话

领导者的优劣在于创造力的大小。领导就是创造，没有创造就不称其为领导。一个领导者在单位任职多年，那里的面貌仍然是“岁月流逝，江山依旧”，那怎么能称得上领导？

在改革成为主旋律的今天，领导就更需要创造。我们欣喜地看到继石家庄市第一塑料厂厂长张兴让推出“满负荷工作法”之后，植根于群众沃土中的天津市海河塑料厂厂长张世伦又探索出了深化企业经营机制改革的“群体经营工作法”。“群体经营工作法”把职工群众是企业主人翁的口号变成了现实，真正体现了人民当家作主，适应了社会主义初级阶段中人们的思想觉悟水平，得到了职工群众的欢迎，充分调动了全体职工群众生产经营的积极性、主动性和创造性，提高了生产力。

张世伦创造的“群体经营工作法”出现后，中央和地方的许多新闻单位都争先做了报道，特别是在1988年5月20日赵紫阳总书记接见了张世伦，对“群体经营工作法”给予肯定后，来人来信学习、索要材料的更是蜂拥而至，应接不暇。为了应

急的需要，我们昼夜奋战，仓促地编写了这本小书。

此书是理论教育与工会工作者通力合作，集群众的集体智慧熔炼而成的。执笔者，第一章至第八章和第十章王福顺，林大英；第九章、第十一章和第十二章丰庆兰。文件篇及附录是林大英、丰庆兰、戴光辉、王福顺同志整理的。本书在编写过程中，得到了张凌志、张宝均、宋广海、葛志强、樊振庄、李宗汉、赵士敬、张世伦、韩连仲、罗文俊、吴幸光等同志的热情支持和帮助，天津市经济体制改革委员会主任蔡文龙还在百忙中为本书撰写了序言，副处长韩绍宗、朱振华审阅了书稿，谨此一并致以衷心的感谢。

由于我们的水平有限，时间紧迫，缺点错误定会不少，望读者斧正。

编 者

1988年6月5日于天津

代 序

天津市特等劳动模范张世伦同志在总结自荐承包天津市海河塑料厂，依靠群众，狠抓改革，迅速扭亏转盈经验的基础上，提出了群体经营工作法的思路和一整套做法，得到了全厂职工的热烈拥护，迅速成为群众的自觉行动，取得了显著成绩，引起了各方瞩目。今年5月，中共中央总书记赵紫阳同志来津视察工作，详细听了张世伦同志的汇报，肯定了这个经验，并赞同把“群体经营工作法”拿到较大的工厂去试验推广。

张世伦的群体经营工作法内容相当丰富，涉及到企业的所有制结构、领导体制、经营主体、经营内容、经营方式、经营管理、劳动制度、分配制度，以及职工民主管理等多方面的改革，而其中最核心和最重要的是对企业经营机制的改革。它依据党在社会主义初级阶段的基本理论，运用多种经营形式、多种经济方式、多种分配办法、用好用活用足现有政策，通过完善和转换企业的经营机制，进一步确立厂长的中心地位，充分发挥职工的主人翁地位，着力调动广大职工的才干和创造力，把厂长的个人承包变为广大职工的全员承包，把

厂长个人经营变为广大职工共同经营，把厂长个人承担风险变为广大职工共担风险，从而促进企业的转轨变型，实现最佳的经营效果。

张世伦群体经营工作法的最大特点是把人放在企业工作的中心地位。他依据天津市委有关“一切着眼于人，一切为了人”和“改革是人民群众的事业，必须尊重群众的主人地位，发挥群众首创精神”的指导思想，把最大限度调动广大群众主人翁的积极性和创造性，作为企业改革的出发点和归宿。

张世伦群体经营工作法的第二个特点是眼睛向内，手心向下，在用活用好用足现有政策上做文章，在深化企业经营机制改革上下功夫。这在当前国家财力比较紧张、宏观经济环境不甚宽松，市场体系还处在起步阶段的条件下，对提高国家、企业、个人对改革的承受能力，推进城市经济体制改革的发展，无疑具有重要的现实意义。

张世伦群体经营工作法的第三个特点是把思想政治工作和经济工作紧密结合起来，把思想政治工作贯穿于企业改革的全过程，真正发挥了思想政治工作的威力，在社会主义有计划商品经济新时期中，继承和发展了党的群众路线和政治思想工作的优良传统。

张世伦的群体经营工作法对当前承包经营责任制的完善和发展有着重要意义。去年以来，全国普遍推行的承包经营责任制，对促进所有权与经营权的分离，推动企业的发展，起了十分重要的作用。但是，由于时间较短，改革配套的不够完善，它的作用还远远没有充分发挥出来，需要进一

步加以巩固、深化、完善和发展。承包经营责任制的广泛推行，对城市改革提出了许多新的课题，除了宏观上需要对它进行一系列配套改革外，从微观看，也迫切需要解决以下几个问题：

一是迅速转换和完善企业的经营机制，使企业尽快转轨变型，适应商品经济发展的需要。我们的企业长期在旧的产品经济体制模式下运转，从上到下形成了一整套制度、体系和习惯观念。经过九年的改革，新的体制正在成长，但从总体上看，在许多领域并没有处在主导地位，新旧体制并存的磨擦妨碍了企业转轨变型的进程。承包经营责任制的推行为企业实现这种转变提供了一定的外部条件。如何充分利用这个条件，加快企业内部经营机制的改革，是当前亟待解决的一个重要课题。过去，我们比较侧重于加强企业销售和科研开发部门的作用，通过销售龙头和技术开发的作用，促进企业转轨变型，而群体经营工作法则把立足点真正放在企业经营机制上，经营的主体、内容、形式以及经营的效益来源发生了新的变化，引进了竞争机制、风险机制，建立了适应商品经济运行和发展的决策机制、激励机制、协调机制和约束机制，从根本上达到了转轨变型的目的。

二是把确立厂长的权威和加强职工主人翁地位统一起来，形成一种相互依靠、密切合作的新型关系。赵紫阳同志指出：职工在企业中的地位，从根本上涉及到我们国家的性质，改革和承包必须始终注意职工的主人翁地位。但是在实践上，不少企业并没有解决这个问题，职工的主人翁感受不深，主人翁的责任感也比较淡薄。有的企业职工对承包、租赁的经

营都还存在着不了解、不信任的状况。这是当前深化承包经营责任制需要解决的另一个重要课题。前一段，我们对这个问题也采取了一些措施，如加大了职代会的权力，实行小组民主管理和民主对话会等。而群体经营工作法则通过为职工提供更多的参与管理和经营的机会，使职工既是一个群体的生产者或工作者，又可能是某个方面的经营管理者，既服从于群体的制约，又拥有对群体建议、监督的权力；既可以通过代表或组织间接地表现个人意志，行使权力，又有一定的机会，对某些事物直接反映意见，从而在组织形式和经营方式上提供了实行民主管理的条件，把职工的主人翁地位落到实处。

三是实现生产力诸因素的优化配置，特别是解决普遍存在的劳动力多余问题，促使企业劳动生产率和经济效益的迅速提高。和农村推行家庭联产承包经营责任制一样，城市工业深入推行承包经营责任制之后，将会大大提高职工的劳动积极性，从而使现有的劳动力普遍富裕的矛盾更加突出起来。如何把多余的劳动力转移到社会需要的领域中，是当前亟待解决的一个重要课题。对于这个问题，天津市委、市政府曾做出了大力发展一主多副、开展多种经营的决策，在一些单位取得了很好的效果。但在不少企业由于主要是厂级进行组织实施，碰到具体困难比较多，落实得不够好。群体经营工作法采取了多层次决策，多元化经营的方法，调动了各级的积极性，从更广泛的领域，用更灵活的方式推进了这项工作，海河塑料厂在一线生产工人由占全厂职工40%扩大到70%的情况下，出现了人人有活干，负荷比较满的局面。

四是在进入调整人们权力和利益的深层次改革的阶段，做到既能巩固和促进安定团结的政治局面，又能加快企业改革的步伐，实现比较平滑的新旧体制转移。面对这个难题，一些企业的领导干部产生了犹豫观望的情绪，放慢了步子，也有的企业承包人没能很好处理两者的关系，在加快企业改革的步伐时遇到了重重阻力，受到了挫折。群体经营工作法立足于坚信群众是改革的主人，酝酿着对改革的极大热情和积极性，坚持尊重人，理解人，爱护人，关心人的原则，把党的群众路线和政治思想工作的优良传统运用到企业改革中，真正使改革成为广大群众自己的事业，使改革的阵痛感减少到最低程度，在群众真心拥护与积极参与的情况下，加快了改革的步伐。

张世伦的群体经营工作法的产生不是偶然的，它体现了党的十三大会议的基本精神，贯彻了天津市委关于企业改革的指导思想，它是承包经营责任制迅速发展和深化的产物，是张世伦同志率领海河塑料厂全体职工进行改革实践的结晶。张世伦的群体经营工作法虽然是在只有200多人的集体企业中诞生，但它的基本精神、原则、思路是有共性的，各类企业都可以根据自己的具体条件借鉴它的基本经验。当然，群体经营工作法诞生和实验的时间不长，它是一个新鲜事物，还需要不断地进行探索、完善和发展。当前，理论界和实际工作部门一些同志正在对群体经营工作法进行深入研究和探讨。王福顺、林大英同志通过一段调查编写了《张世伦与群体经营工作法》一书，系统地介绍了张世伦群体经营工作法的指导思想、具体内容和详细做法。希望这本小书能对广大

读者进一步了解和研究群体经营工作法提供帮助。

蔡文彪

1988年6月3日

目 录

代序

理 论 篇

第一章 职工群众的主人翁地位和责任

- 一、职工群众是国家与企业的主人 (2)
- 二、职工群众在振兴企业中的责任 (3)

第二章 社会主义初级阶段发展商品经济的理论和探索

- 一、社会主义初级阶段发展商品经济的理论 (5)
- 二、对建立新的企业经营机制的探索 (6)

实 践 篇

第三章 群体经营中的新观念

- 一、经营市场观念 (10)
- 二、经营信息观念 (12)
- 三、经济效益观念 (12)
- 四、人才竞争观念 (13)
- 五、艰苦奋斗观念 (15)

第四章 群体经营的方式

- 一、主业精副业兴 (17)
- 二、经营形式多样化 (17)

第五章 群体经营的基本原则

- 一、不离群体 (21)
- 二、壮大集体 (22)
- 三、共担风险 (22)
- 四、共同富裕 (23)

第六章 厂长在群体经营中的中心地位

- 一、经营决策权 (25)
- 二、经营协调权 (25)
- 三、经营指挥权 (26)

第七章 加强群体经营中的民主管

- 一、健全完善民主管理体系 (28)
- 二、扩大职代会职权 (29)
- 三、加强职代会的民主监督 (31)

第八章 群体经营中的分配方式

- 一、多层次资权利相结合的两级分配 (35)
- 二、一职多挂、“多挂多酬”，报酬多渠道 (36)
- 三、群体间的协作有偿低酬 (37)
- 四、群体评议信任奖 (38)

第九章 群体经营工作中的思想政治工作

- 一、经营机制改革中思想政治工作的重要性 (39)
- 二、把思想政治工作贯穿群体经营工作的始终 (41)

第十章 实践效果

- 一、打破了产品单一、经营业务单一、效益来源单一、的旧格局 (49)
- 二、促进了生产的发展 and 经济效益的提高 (50)
- 三、解决了企业承包后劳动力富余的矛盾 (50)

四、出现了致富竞争的生动局面·····	(51)
五、培养锻炼了一支新型的职工队伍·····	(52)
六、形成了“主人”与“公仆”肝胆相照的新型关系·····	(53)

条 件 篇

第十一章 张世伦与民主意识

一、厂长必须具备民主意识·····	(55)
二、张世伦民主意识的形成·····	(57)

第十二章 “海河”职工主人翁意识

一、职工中洋溢着强烈的主人翁意识·····	(61)
二、“海河”职工在群体经营中的主人翁意识·····	(62)

文 件 篇

海河塑料厂群体经营工作法(试行章程)

关于成立职代会审计小组的决定·····	(69)
关于企业内各经营实体实行横向联合的批准程序·····	(71)
关于劳务输出人员的管理办法·····	(72)
关于实行厂内岗位竞争机会均等的章程·····	(73)
关于试行厂内有偿兼职的管理办法·····	(74)
关于企业建立第三产业的经营承包合同·····	(75)
关于承包车间实行弹性工作制的管理办法·····	(77)
个人承包合同·····	(78)
海河塑料厂开展争当优秀小企业家、优秀岗位经营者活动方案(试行办法)·····	(79)
车间自荐招标的有关规定(试行)·····	(82)
关于改革干部制度的试行规定·····	(85)
五奖五罚条例·····	(86)

附 录

《群体经营工作法》的推广价值及其可行性研究	(87)
张世伦与试剂公司签定的《承包合同》	(94)
张世伦与海河塑料厂职工签定的《共保合同》(修订稿)	(99)
企业内部承包合同	(105)
车间聘用合同(一)	(108)
车间聘用合同(二)	(109)
职工代表大会条例实施办法	(112)
开展民主管理活动的若干规定	(121)
民主对话制度实施办法	(124)
车间民主管理实施办法暂行规定	(127)
班组民主管理暂行办法	(128)
工会、职代会专门工作委员会工作制度	(129)

理 论 篇

领导需要创造,但是任何创造都必须有坚固的理论基石,否则就成了建立在沙滩上的楼阁。

张世伦的“群体经营工作法”的理论基石是什么?一是职工群众是社会主义企业的主人;二是社会主义初级阶段必须大力发展商品经济的理论。有了这两块理论基石,“群体经营工作法”就具有了强大的生命力。

第一章 职工群众的主人翁 地位和责任

我们过去的光辉业绩是人民群众创造的,新的历史篇章还要靠人民群众来谱写。在企业实现由生产型向生产经营型转变的过程中,要加快改革的步伐,增强企业的活力,必须充分调动和发挥人民群众的社会主义积极性、主动性和创造性,使人民群众成为社会主义企业名副其实的主人。

一、职工群众是国家与企业的主人

“是谁创造了人类社会？”气壮山河的《国际歌》作了十分有力的回答：“是我们劳动群众”。马克思主义从来就认为，历史是人民群众创造的，推动历史前进的决定力量是人民群众。马克思和恩格斯早在一百年以前就曾经指出过：历史活动是群众的事业。只有人民群众，才是创造世界的真正主人，离开了人民群众，社会就无法前进。历史就无法发展。毛泽东也指出过：“人民，只有人民，才是创造世界历史的动力。”

纵观中外历史，人类社会的物质财富和精神文明，从原始社会的石斧、骨针，到今天最先进的技术设备，从象形文字到艺术珍品，哪一件不是人民群众智慧的结晶？历史是人民群众创造的，这是一个颠扑不破的伟大真理。

人民群众是社会主义国家的主人。在剥削制度的社会里，分上下，别贵贱，把人民群众看作“愚民”，“群氓”，只能老老实实做统治者的臣民，无“主人”地位可言。而在社会主义制度下，就完全不同了。人民群众与领导者只有分工不同，没有高低贵贱之分。马克思和恩格斯在总结巴黎公社的经验和教训时曾提出了著名的人民“公仆”的光辉思想，他们明确指出：国家机关应是“交给社会的负责的公仆”，要“防止国家和国家机关由社会公仆变为社会的主人”。列宁把这个问题提得更加尖锐，他说，所谓防止“由社会公仆变为社会的主人”，也就是要“防止这些人变成官僚”。马