

企业民主管理

实践与探索

主 编：仲跻煜 张连君

副主编：衣洪亮

李占元

李 韬

.23

东北工学院出版社

(辽)新登字第8号

内 容 简 介

本书是在《国营工业企业职工代表大会暂行条例》颁布十周年，《企业法》颁布三周年和《工会法》颁布实施的情况下，全面总结冶金工业部第三冶金建设公司十年民主管理实践经验的基础上，针对企业民主管理工作中经常出现的问题，从理论与实践紧密结合的角度，论述了企业民主管理的重要性，阐明了在企业改革不断深化的过程中，深入开展民主管理的必然性和途径，较详细地介绍了企业民主管理的工作内容及其活动形式，还大胆探索了一些民主管理的新问题。

本书适合于大中企业从事民主管理的同志和关注企业管理的社会各界人士阅读，有较强的实践性和可操作性。

企业民主管理实践与探索

仲跻煜 张连君 主编

东北工学院出版社出版发行 鞍钢日报印刷厂印刷
(沈阳市南湖)

开本：787×1092 1/32 印张：8 字数：179千字
1992年7月第1版 1992年7月第1次印刷
印数：1~3000册

责任编辑：翟柱林

责任校对：单爱新

封面设计：李 韬

责任出版：华 宁

ISBN 7-81006-458-4/Z·110 定价：6.80元

发揚工人阶级主人翁精神
永远坚持社会主义道路

黄火青

九月十七日于北京

序 言

陈秉权

1991年是《国营工业企业职工代表大会暂行条例》颁布十周年，《企业法》颁布三周年。十年来，我国企业民主管理作为社会主义企业领导体制的重要组成部分，走上了法制化的轨道。广大职工依照法律规定，以主人翁的身份，通过职工代表大会等组织形式，参加企业管理，行使当家作主的权利，在改革开放中发挥着越来越重要的作用。

随着改革的不断深化，企业民主管理的不断成熟，有关企业民主管理的理论研究也在不断深入。许多同志撰写了这方面的论文、专著，探讨、论述了企业民主管理的理论渊源、历史发展、组织形式、职责权限等。这对我们全心全意依靠工人阶级，办好社会主义企业有着十分重要的意义。理论来源于实践，推动着我国企业民主管理由低到高，由浅入深。但是，任何事物都是一分为二的，在实际工作中仍然存在着许多不尽人意之处。如：职代会在一定程度上流于形式，职权不落实，广大职工对此很不满意。当然，原因是多方面的。其中一个原因，就是我们有关理论的针对性不够强，同实践还有脱节的地方。有些理论工作者没有完全深入到企业中去，针对我国企业的实际情况和民主管理中的实际问题去探讨、去研究、去回答。地处辽宁省营山市的冶金工业部第三冶金建设公司，在坚持企业民主管理方面有着较丰富的经

验。他们在认真总结十几年经验的基础上，针对实践中存在的带有共性的问题，从企业民主管理基础理论和应用理论的结合上，撰写出了《企业民主管理实践与探索》一书，这是一本由企业的同志，包括党委、行政、工会各方面热心于这一工作的同志，在实践基础上的思考和总结，对从事企业民主管理具体工作的同志有较大的启发性和指导意义，很值得一读。企业民主管理是在不断发展变化的，企业民主管理的理论也应不断丰富和完善，希望有更多更好的书问世。

1991年8月18日

目 录

职工当家作主企业蓬勃发展	(1)
发挥党委的政治核心作用加强	
对民主管理的领导	(18)
依靠群众的智慧审议	
企业重大决策	(33)
运用科学手段民主评议干部	(51)
引入竞争机制民主选举企业领导干部	(65)
签订集体合同实现互保目标	(78)
搞好班组民主管理	(97)
建立多种民主管理形式实现民主参与经常化	(110)
开展民主审计仲裁评审拓宽	
民主管理的新领域	(123)
提高职工代表素质办好民主管理学校	(135)
代表和组织职工参政议政发挥	
职代会工作机构作用	(149)
加强制度建设不断提高民主管理水平	(164)

三冶公司贯彻《全民所有制工业企业职工代

表大会条例》实施办法.....	(179)
三冶公司职工代表大会专门委员会工作条例.....	(189)
三冶公司工会各部门民主管理工作职责条例.....	(197)
三冶公司民主管理“三化”建设标准.....	(201)
三冶公司民主评议干部办法.....	(203)
三冶公司民主审计暂行条例.....	(209)
三冶公司企业法规仲裁暂行办法.....	(212)
三冶公司经营管理者经济责任评审暂行条例.....	(218)
三冶公司建立健全其他民主管理制度的暂行办法...	(222)
三冶公司经理联络员工作暂行条例.....	(228)
三冶公司关于实行奖金分配公开的实施办法.....	(229)
三冶机械修理厂贯彻《三个条例》实施办法.....	(231)
三冶机械理修厂民主管理学校十条规定.....	(240)
后记.....	(244)

职工当家作主

企业蓬勃发展

(一) 三冶公司的发展和成就

冶金部第三冶金建设公司（简称三冶）原为鞍山冶金建设公司，1963年改称现名。它诞生在鞍钢，创建于建国之初，是新中国第一支新型的建筑施工队伍，至今已有40多年的历史。目前，三冶公司已成为我国冶金系统全民所有制大型现代化建筑施工企业，主要承担冶金、机械、建材、轻工、纺织、化工、交通、军工、电力、铁路等行业的大中型基本建设和技术改造施工任务。三冶公司下辖28个专业工程公司和辅助生产单位，现有职工27053人。其中全民职工22901人，集体职工4152人。拥有固定资产2.26亿元，全员劳动生产率7275元/人·年，1991年被国务院发展研究中心、中国企业评价中心、国家统计局固定资产投资司认定为全国500家最大最佳建筑企业之一，位居第七。

成就取得的主要原因：

第一、雄厚的建筑施工力量

40多年来，三冶公司立足鞍钢，面向全国，走向世界，为祖国的冶金建设事业做出了巨大的贡献。

从1952年兴建闻名全国的鞍钢大型轧钢厂、无缝钢管厂和七号高炉为主体的“三大工程”开始，全面承担了鞍钢的总体建设施工任务。广大干部和工人把革命战争时代的光荣革命传统和艰苦创业的实干精神融合到建设事业之中，推行

建筑业工业化，多渠道培训职工，广泛吸取国外建筑业的经验，大胆采用新的施工技术，闯出了一条高速施工的道路。在建国初期的7年中，平均每年竣工一座高炉、两座焦炉、三座平炉、一座选矿厂和烧结厂、两座轧钢厂、同时还完成了大量的附属生产和公用设施，建成了年产生铁417万吨、钢557万吨、钢材437万吨的钢铁联合企业——鞍山钢铁公司。比当年日伪时期用26年建成“昭和制钢所”（鞍山钢铁公司的前身），工期缩短近3/4，生产规模提高4倍；比原苏联最初提出十年建厂的建议提前了两年半，创我国冶金建筑史上的奇迹。

在建设鞍钢的同时，为了加速东北重工业基地的建设，支援全国，先后派出大量人员奔赴各地。1956年，抽出了3000人组成本溪分公司；1956年，抽出7000人组成包头分公司。1958年，在鞍钢工程建成后，又先后抽出了3578人支援石景山钢铁公司，4370人支援湘潭钢铁公司，700人支援贵州铝厂。据统计在1958年至1960年，先后有6万多名职工奔赴全国各地，因此被称为“冶金建设摇篮”。

“六五”时期以来，随着国民经济的振兴，三冶公司承担起鞍钢等老企业的技术改造任务，创造了老企业技术改造中边生产、边施工、不停产、不减产的施工技术和管理经验。同时又跨地区、跨行业地承担起冶金建设以外的其他行业的建设项目，如建材方面的鞍钢水泥厂烘干车间，大连土城石灰石矿；耐火材料方面的辽镁高纯镁砂厂；交通方面的沈大高速公路，济青高速公路；城市公用设施方面的鞍山市电视转播塔，鞍山体育场，鞍山环球大酒楼；纺织方面的辽阳化纤厂长丝车间；轻工方面的盘锦啤酒厂；石油方面的鞍

山炼油厂；能源方面的鞍山热电厂，锦西热电厂，金州热电厂，海城热电厂；化工方面的天津煤气工程，株州煤气工程。在以上项目中，有许多项目是由国外引进的具有80年代水平的成套设备和技术，从而使三冶公司的建筑安装水平逐步与当代国际水平拉平。40多年来，三冶公司建成矿山12座、选矿烧结厂16座、大小型高炉32座、炼钢厂3座、新建、改建各种类型平炉、转炉40座、轧钢厂15座、大型制氧机13台、大小型焦炉63座。建成的钢铁企业的钢铁生产能力占全国钢铁生产能力的1/3。40多年来，三冶公司完成建筑安装等方面的总产值45亿元。

第二、训练有素的职工队伍

长期的施工实践，培育了深受国内外用户好评的职工队伍，造就了三冶人特有的风格，形成了自己的企业精神，即“开拓、服务、拼搏、奉献、进取”。广大职工坚持质量第一，用户至上，全心全意为建设单位服务的宗旨，使企业具有较高的社会信誉。在我国现代化建设中，三冶这支作风过硬，实力雄厚，经验丰富，技术精湛的建设队伍发挥了重要的作用。

在鞍钢“三大工程”施工中，从土建到安装的每一项工程，对刚刚摆脱“三座大山”压迫，知识文化和技术都不算太高的建设者来说，难度是相当大的。但广大职工以自己勤劳的双手、聪明的头脑和把鞍钢早日建成的迫切愿望，吃在工地，住在工地，夜以继日地实干，苦干加巧干，为重建鞍钢树立了丰碑。在“三大工程”施工中，几乎每一道工序都有所创新，如黄德茂的钢筋加工流水作业法，王进忠工程队的混凝土浇灌流水作业法，贺普述的短弧快速焊接法，巴庆

厂的自动焊胎、机装滚动轴承热油拆卸安装法，吕宝芳的电缆管道流水作业法和韩庚臣的双手沾浆砌炉法等50余项重大革新。其中在当时最引人注目的是爆破大王王相臣的事迹。王相臣同志是一名爆破工，为了确保无缝钢管厂旧基础拆除的时间，冒着生命危险，进行了几十次爆破试验，最后成功地创造出了空隙间断爆破、龟裂爆破、冻结爆破等多种新的爆破法，提高工效近20倍。后来，这项爆破新工艺被推广到其他工程之中，发挥了重大的作用。王相臣同志因此被评为鞍山市特等劳动模范和东北地区先进生产者。广大冶建儿女就是以这种拓荒者的精神，在当年被日本军国主义者嘲讽为只能种高粱的地方，谱写了中国冶金建设史上崭新的一页，这充分显示了中国工人阶级的勤劳智慧和高超技艺，它标志着中国钢铁工业已有了坚实的基础。为此，毛泽东同志曾兴奋地发来贺电：“三大工程的提前完成并开始生产，是1953年我国重工业发展中的巨大事件，你们的英勇劳动就是对实现我国的社会主义工业化目标的重大贡献。”

鞍钢的初战告捷，增强了三冶这支年轻队伍的自信心，给他们插上了一付钢铁般的翅膀。社会主义建设的热潮使这支羽翼逐渐丰满的“地方部队”变成了“野战军”，奔赴全国各地。三冶人离开了自己的亲人和养育自己的沃土，肩负起“支援全国建设”的重任；在广阔无垠的大草原上，创建了包头钢铁联合企业，从而结束了内蒙古“手无寸铁”的历史。在茫茫荒凉的戈壁滩上，三冶人顶烈日战严寒，兴建了酒泉冶金之城。在一年四季细雨绵绵的贵州水城和江西新余，三冶人奋战十个春秋，使钢花铁流映红了南方大地。在本溪、石景山、齐齐哈尔、攀枝花、湘潭、抚顺、凌源等钢

铁基地都凝聚着三冶人的辛勤劳动。面对三冶人日夜操劳，南征北战的动人场面，目睹全国各大钢铁企业拔地而起的情景，冶金部前部长王鹤寿同志感慨万分，奋笔写下：“三冶以鞍山为大本营，转战全国各地，几十年来，为冶金战线的建设立下了巨大功劳”。

2 改革开放以来，三冶职工满怀毛主席等老一辈无产阶级革命家对三冶人的夸奖、赞誉，把满腔心血全部倾注到了四化建设之中。三冶这支平均年龄只有34岁的职工队伍，再次打起行装，告别妻儿老小，转战全国11个省24个市地，以精湛娴熟的技术，一丝不苟的作风，先进的安装手段，精密优良的调试仪器，满足了各地用户的要求。值得三冶人引以骄傲和自豪的是，1986年4月，三冶派出1300多名职工，风尘仆仆地来到天津市东郊，艰苦奋战了400个日日夜夜，使这项魂系天津人民切身利益的煤气工程提前竣工。天津人乐了，天津各界人士感动了，当时任天津市市长的李瑞环同志情不自禁地欣然为三冶写了：“气化津城兴当代大业，为民造福利后世子孙”的题词。近几年，三冶打入了国际市场，在扎伊尔卡马奥拉体育场罩棚钢结构的制作与安装施工中，在俄罗斯远东哈巴罗夫斯克特区霍里木利红砖厂土建施工中，在德国和比利时的设备拆迁和安装就位工程中，三冶人又以中国人的伟大形象，高质量、高速度、高效率的工作，赢得了白皮肤人和黑皮肤人的高度称颂，为中国，为中华民族赢得了光荣，赢得了尊严。

第三、团结进取的领导班子

三冶公司现任领导班子，是一个团结一致，开拓进取，年富力强的领导班子。它是1984年根据冶金部、省、市委

的决定，调整后组建的。现任班子成员平均文化程度大专以上，其中有高级技术职称的11人，占班子成员的91%。调整后的班子年令拉开了距离，形成了梯形结构，智能结构有了新的组合。

在改革开放的大潮中，三冶公司的领导制度发生了重大的变化，原来党政不分，以党代政的弊端得到了根本解决；原来企业无人负责，无权负责，无力负责的局面有了彻底的转变。党政工三方面协调一致，各司其职，各负其责。党委的政治核心作用得到了充分发挥，经理负责制进一步完善，职工的主人翁地位得到了进一步的巩固。从1984年开始，三冶公司以加强各级领导班子建设为重点，大刀阔斧地进行了干部人事制度的改革，转换了干部管理机制，砸掉了“干部一把椅子坐到老的铁交椅”。在广大职工的有效监督下，初步建立了领导干部能上能下，以政绩比高低，按效益定功绩的考评标准和程序。实现了能者上，劣者下；强者上，弱者下；智者上，愚者下；功者上，过者下；盈者上，亏者下。打破了以往使用干部“讲感情，重资历，搞平衡，轻绩效”的局面。从而形成了干部能上能下，人人能官能民，职务能大能小，个个能进能出，坚持事业第一，效益第一，发展第一，突出责权利相统一，不进则退，不干则让的新机制。这种新的机制使三冶公司各级领导班子充满了生机和活力，一大批符合“四化”要求的人才脱颖而出。目前三冶下属各公司（厂）领导班子的平均年令是42岁，平均文化是大专，专业技术干部占80%以上。一大批勇于开拓，思想解放的带头人充实到各级领导岗位上以后，极大地增强了各级领导班子的向心力、凝聚力和战斗力，推动了企业各项改革的不断

深化，促进了生产经营的发展，带来了三冶公司的发展和振兴。1989年以来，在建筑市场十分“疲软”的困境中，三冶公司连续三年创出生产经营的历史最好水平。三冶公司先后被评为冶金部、辽宁省先进企业，辽宁省思想政治工作先进单位、鞍山市先进党委，辽宁省模范职工之家。

第四、坚实的技术优势

三冶公司是一个有40多年历史的大企业，既有丰富的基本建设施工经验，又掌握了老企业技术改造施工的特点和规律。集先进技术之所长，溶专业优势为一体，形成了工艺先进，专业配套，综合施工能力强的企业整体优势。

在土木建筑专业上，可独立承担工业与民用建筑的全部土建施工。如炉窖、筒仓、烟囱、各式水塔、地下管道、地下防水、耐酸防腐、土方、坑基和装修工程。

在土石方，铁路专业上，可承担堤坝、公路（高速公路）、铁路、水源、桥涵、隧道等工程。

在金属和混凝土结构加工制作和结构安装专业上，在钢结构制作方面，可承担工业建筑结构、常压及（一、二、三类）压力容器、工业管道、冶金工业炉结构、大口径管道、煤气贮罐、球型罐、设备骨架、公路、铁路、桥梁钢结构件等，产品质量均达到国家及部颁标准，部分产品达到80年代国际先进水平。1988年承制的鞍钢板坯连铸厂房D36新钢种的特大吊车梁（重76吨）、连铸平台等产品的质量都达到日本80年代标准。

在机械设备安装专业上，可承担国内对各种先进设备、工业管道的安装、检修和技术改造工程。如：新抚钢工程（日本），鞍钢氧气厂3.5万立制氧机（日本），鞍钢半连轧厂

1700mm连轧、卷板机（德国），辽镁高纯镁砂厂（德国）等工程的机械设备安装调试工作，都是一次成功的。

在电气安装专业上，可承担发电、供电、通讯自动化仪器、热工仪表、工业电话、电子计算机的重要安装调试工作。具有承担各类国产、进口电气设备安装、调试能力。曾在鞍钢技术改造工程及沈阳、抚顺、本溪、营口、辽化、凌源等工程中，以质量高，工期短，低造价赢得用户信赖。

在建筑科技开发与研究上，可承担中小型工业与民用设计、钢结构施工图设计、建筑物抗震鉴定和加固设计；中小型混凝土物件厂、建筑装饰材料厂的工艺设计和技术服务；建筑结构、新型建筑材料和施工技术的研究开发；建筑结构质量事故的鉴定和补强加固处理。还可承担有关建筑工程的检测。

40多年来，三冶公司依靠技术进步，在建设项目的工期和质量上赢得了企业的信誉，从而形成了企业施工技术方面的优势。改革以来，特别是1984年以来，共实现重大科技成果80多项，其中有的已达到国际先进水平。如：烟囱定向倾倒控制爆破拆除技术，获1988年度冶金部科技进步四等奖；转炉托圈组装安装技术，获冶金部科技进步四等奖；大体积混凝土设备基础裂缝控制技术，已达到国内先进水平；自行研制的MZL200—1型半自动连续磨砖机获国家专利。

三冶作为全国第一家冶金建设施工企业，在40多年的发展历程中，不仅形成了它的施工优势和技术优势，而且还积累了比较丰富的施工管理经验，建立健全了许多行之有效的管理规章，形成了独具特色的管理优势。特别是在80年代以后，三冶公司致力于企业内部配套改革，开拓市场，不断完

善经营管理，将现代科学理论和现代化管理方法运用于企业管理之中，逐步改变了传统的低效率的管理方法，提高了管理水平，使三冶公司年年有进步。应用的现代化管理方法主要有：方针目标管理，工程项目管理，全面质量管理，工程成本量本利分析等。

（二）十年民主管理的发展概况

40多年的实践，三冶公司的领导班子认识到了一个真理：企业要生存、发展、腾飞，必须全心全意依靠工人阶级，必须把广大职工群众的权力和义务统一起来。三冶公司之所以能在我国社会主义建设的各个不同时期，迎战各种艰难险阻，取得一个又一个的胜利，与三冶公司党政工领导认真贯彻党的全心全意依靠工人阶级办企业的一贯方针，创造性地加以实践是分不开的。从某种意义上讲，三冶公司的历史就是一部全心全意依靠工人阶级的历史。1979年，改革的春风吹到了三冶公司，在各项改革政策相继出台，不断深化的条件下，三冶公司始终把搞好职工民主管理，确立职工的主人翁地位，作为各项改革工作的基础。从而使企业职工民主管理工作与企业改革工作同步发展，创造出了许多新鲜经验和成功作法，实现了行使职权规范化，组织体系网络化，开展活动经常化。三冶公司连续多年被评为辽宁省和鞍山市的民主管理先进单位，多次受到表彰、奖励。

回顾三冶公司企业民主管理的历史，大体上经历了以下三个阶段：

第一、恢复和建立阶段（1979—1984）

三冶公司的职工代表大会制度是在1979年，根据中国工会“九大”会议精神开始恢复的。当时，建立职代会制度比较好的单位是三冶二公司，他们根据中共中央文件的规定，按照广大职工的意愿，力拒来自多方面的阻力，于1980年在二公司第三工程队进行了职工民主海选工程队长的大胆尝试。把清华大学毕业35岁的工程师马延利同志选为队长（该同志现任鞍山市市长），率先在全鞍山市、全辽宁省落实了职代会的民主选举权，这在当时可以说是一个创举。1982年，三冶二公司党委决定在全公司范围内开展对副科级以上领导干部的民主评议工作，全面落实职代会的民主评议监督权。在市总工会的指导下，广大职工出以公心，对9名副处级以上干部，56名副科级以上干部，进行首次评议，历时70天，共提出各种批评、建议300多条。党委根据广大职工的要求，对4名群众意见比较大的副科级以上干部，分别给予免职、降职、调离。一举打破陈旧的、僵化的干部管理模式，从此开始对干部实行定期评议。1983年三冶二公司在认真总结职工民主评议和民主选举试点工作的基础上，认为条件已经成熟，在全公司开展民主选举公司经理、科队长、工段长和班组长工作，广大职工群众按照干部的“四化”标准，根据每个管理者的工作表现，按照一定的民主程序，自下而上地选举了各级管理者，一些缺乏进取精神，工作平庸的干部被选掉了；一些有胆有识，勇于进取，富有朝气的年轻干部被群众推上了领导岗位（在这些同志中，目前已有许多同志被提拔到处级和司局级领导岗位）。

三冶公司及时总结二公司的经验，逐步把各公司（厂）的职代会制度恢复起来，把民主评议干部工作逐步推