

企业民主管理 简明教程

河北省总工会 编

河北科学技术出版社

7
8

企业民主管理简明教程

河北省总工会 编

河北科学技术出版社出版、发行（石家庄市北马路45号）

石家庄市太行印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 7.25印张 148,700字 印数：1—48,000 1986年7月第1版
1986年7月第1次印刷 统一书号：15365·32 定价：1.35元

编写说明

本书是为我省厂长（经理）普训统考和培训工会干部而编写的教材。由河北省总工会民主管理办公室阎奎义、李志培、李卓宽、刘明伟编写，并经省总工会领导审阅。中共河北省委常委、副省长叶连松为本书写了序言，对我们的工作给予了极大的支持和鼓励。

本书遵循马克思主义的一般原理，根据党和国家的有关政策规定，总结了工作中的实践经验，力求从理论与实践的结合上，比较系统完整地对企业民主管理学说作出科学的阐述。本书既可作为企业民主管理理论研究的参考书，也可作为企业民主管理的工具书，适合基层党、政、工领导干部，经济主管部门和企业管理干部，社会科学和经济理论工作者，及工会院校和广大工会工作者阅读。

企业民主管理是一门新学科，目前正处于创建时期，有些问题尚待进一步研究探讨，加之我们的认识水平有限，时间仓促，肯定存在不少缺点和欠妥之处，热诚希望广大读者批评指正。

本书在编写过程中，得到了湖北省总工会、湖北省工会干校、湖南省总工会、武汉市总工会、湘潭市总工会等单位的大力协助，在此一并表示衷心感谢。

编 者

1986年4月15日

序 言

企业民主管理是企业管理的一个重要组成部分。它作为一门综合性学问，有着广宽的内涵，包括多方面内容；作为一门新兴学科，又存在着众多的未知领域，有待人们去发掘、开拓。河北省总工会在广泛收集资料，认真总结经验的基础上，编写了《企业民主管理简明教程》一书，做了一件很有意义的尝试。书中有理论性概述，有历史的回顾，有国内经验的总结，也有国外有关情况的介绍，还以较大的篇幅，讲述了在经济体制改革新形势下，健全职工代表大会制度，发挥职工代表作用，推进企业民主管理的有关问题。因此，本书可供企业实际工作应用和理论研究、教学参考。

我国的企业民主管理，早在根据地时期的“三人团”就已经萌发，到党的十一届三中全会，经历四十余年。虽然从内容到形式进行了不少探索，也取得某些进展，但是由于种种历史的和社会的原因，特别是“文革”十年的严重破坏，致使企业的民主管理制度一直未能很好建立，更谈不上对企业民主管理实践作理论的总结和探讨，这就不同程度地压抑和挫伤了职工群众的积极性和创造性，使本来应该生机盎然的社会主义企业在很大程度上失去了活力。党的十一届三中全会以后，党委领导下的职工代表大会制度得到普遍的恢复和发展，企业的民主管理工作逐步加强。但是，随着我国以城市为重点的经济体制改革的不断深入，充满生机和活力的

社会主义经济体制逐步建立，对企业民主管理也提出了越来越高的要求。企业活力的源泉在于职工群众的积极性、智慧、创造力和主人翁精神。当前，企业的民主管理工作仍然是一个薄弱环节。要改变这种状况，很重要的一点，就是需要对企业领导人首先是厂长（经理），进行企业民主管理基本知识的培训。《企业民主管理简明教程》不失为普训企业领导人首先是厂长（经理）的一本较好的教材。

企业民主管理是社会主义企业的本质特征之一。企业在传统管理阶段是如此，在步入现代化管理阶段后更是如此。尽管现代化大生产使企业管理变得日趋复杂，系统论、控制论、信息论、运筹学、微电脑等科学方法和手段被广泛应用，决策学、领导科学、行为科学等新兴学科应运而生，但是，任何企业要实现最佳科学管理，都离不开职工群众对各生产环节的群策群力和有机的协调配合，离不开职工群众的积极性和创造精神的充分发挥。社会主义的企业民主管理，既是社会化大生产的客观要求和必要条件，又是社会主义生产关系的具体体现，是实现社会主义生产目的的重要手段。因此，社会主义企业的领导人首先是厂长（经理），不仅应该从发展企业生产和经营，推进物质文明建设方面来认识企业民主管理的重要作用，而且还必须从实现社会主义高度民主，完善社会主义政治制度的高度去做好企业的民主管理工作。民主管理企业的意识和能力，应该成为社会主义现代化企业领导人必备的素质之一。

当前，企业的领导体制正在随着经济体制的改革而发生变革。但是，就大的方向而言，变革只能加强企业的民主管理，而决不能削弱企业的民主管理。正如小平同志指出的：

“为了实现四个现代化，我们所有的企业必须毫无例外地实行民主管理，使集中领导和民主管理结合起来。”（《在中国工会第九次全国代表大会上的致词》）因此，所有企业在改革企业领导体制的实践中，都应十分重视总结加强企业民主管理的经验，并积极从理论上进行研究和探讨，以不断充实、完善已取得的研究成果。经济体制改革的伟大实践，给企业民主管理带来了新的机遇。目前，经济体制改革尚在继续深入，许多理论问题和实践问题还有待于继续探索、总结。《企业民主管理简明教程》也应随着企业民主管理实践的发展和理论的深化而继续修正和补充。

最后，我借此机会，感谢为编写《企业民主管理简明教程》而付出了辛勤劳动的同志们，同时，也祝愿奋斗在企业第一线的干部职工，今后在企业民主管理工作以致整个企业工作中，不断取得新成绩，作出新贡献。

叶连松

1986年5月25日

目 录

第一章 企业民主管理是一门科学	(1)
第一节 企业民主管理是一种世界大趋势	(1)
一、发达资本主义国家	(1)
二、苏联和东欧社会主义国家	(4)
三、第三世界国家	(7)
第二节 企业民主管理是我国一门新兴科学	(8)
一、我国企业民主管理具有鲜明特色	(8)
二、企业民主管理是一门什么样的科学	(11)
第三节 企业民主管理学的研究对象和内容	(14)
一、企业民主管理的概念及企业民主管理学的研究对象	(14)
二、企业民主管理学的内容和结构	(16)
第四节 学习研究企业民主管理学的意义和任务	(19)
一、为什么要学习和研究企业民主管理科学	(19)
二、当前主要应解决的几个认识问题	(21)
三、企业民主管理研究面临的主要任务	(23)
第二章 企业民主管理的由来和发展	(26)
第一节 革命导师关于企业民主管理的伟大贡献	(26)
一、马克思、恩格斯是企业民主管理学说的奠基人	(26)
二、列宁、斯大林关于企业民主管理学说的贡献	(28)
三、毛泽东丰富和发展了社会主义企业民主管理学说	(30)
第二节 我国企业民主管理的历史发展	(32)
一、革命根据地时期的“三人团”和工人大会议阶段	(33)
二、建国前后的工厂管理委员会和职工代表会议阶段	(36)

三、党委领导下的职工代表大会制建立阶段·····	(39)
四、党委领导下的职工代表大会制普遍恢复和发展阶段·····	(42)
第三节 我国企业民主管理发展的三个高潮及其经验教训·····	(49)
一、我国企业民主管理发展的三个高潮·····	(49)
二、我国企业民主管理发展的五条经验教训·····	(50)
第三章 企业民主管理的客观必然性及其现实意义·····	(55)
第一节 企业民主管理是社会主义生产资料公有制的产物·····	(55)
一、生产资料所有制与企业管理·····	(55)
二、社会主义公有制的特征和形式·····	(56)
三、社会主义企业管理和资本主义企业管理的区别·····	(58)
四、企业民主管理是社会主义公有制的必然产物·····	(60)
第二节 企业民主管理是社会主义政治制度的根本要求·····	(62)
一、企业民主管理是社会主义国家制度的重要内容·····	(62)
二、企业民主管理是社会主义民主的重要组成部分·····	(64)
三、企业民主管理是党的群众路线在企业中的运用和体现·····	(67)
四、企业民主管理的法律依据·····	(69)
第三节 企业民主管理是现代化大生产发展的客观需要·····	(75)
一、企业民主管理是社会生产力发展的必然趋势·····	(75)
二、现代化大生产的特征与企业民主管理·····	(80)
三、现代化企业的管理是科学化和民主化的管理·····	(83)
第四节 企业民主管理是经济体制改革和企业领导制度改革的重要内容·····	(86)

一、我国经济体制和企业领导制度的历史沿革及其经验教训	(86)
二、我国经济体制改革和企业领导制度改革性质、原则和主要内容 (主要任务)	(91)
三、加强企业民主管理是经济体制改革和企业领导制度改革的重要方面	(95)
第四章 企业民主管理的性质、原则、职能和形式	(100)
第一节 企业民主管理的性质	(100)
一、企业民主管理的两重性	(100)
二、企业民主管理的实质及其规定性	(104)
第二节 企业民主管理的原则	(107)
一、企业民主管理的指导原则	(107)
二、企业民主管理的工作原则	(112)
第三节 企业民主管理的职能和任务	(115)
一、企业民主管理的根本职能和任务	(115)
二、企业民主管理的具体职能和任务	(117)
第四节 企业民主管理的形式	(122)
一、企业民主管理的一般形式	(122)
二、企业民主管理的基本形式	(126)
第五章 职工代表大会制度	(129)
第一节 职工代表大会的性质、职权和任务	(129)
一、职工代表大会的性质	(129)
二、职工代表大会的职权	(131)
三、监督权和选举、罢免权特别重要	(132)
四、对职工代表大会职权的制约	(135)
五、职工代表大会的基本任务	(136)
第二节 职工代表大会的组织原则和机构设置	(138)

一、职工代表大会的组织原则和组织制度.....	(139)
二、认真贯彻民主集中制的原则.....	(140)
三、职工代表大会的机构设置.....	(142)
四、车间(分厂)和班组的民主管理.....	(145)
第三节 职工代表大会的民主程序、民主制度和实 施细则	(146)
一、建立健全职工代表大会的民主制度.....	(146)
二、职工代表大会的民主程序.....	(150)
三、职工代表大会的实施细则.....	(153)
第四节 职工代表大会的决议和提案	(155)
一、确定议题与形成决议.....	(155)
二、决议的执行与检查.....	(157)
三、提案的征集.....	(158)
四、提案的审查与处理.....	(159)
第五节 职工代表大会与企业党委、厂长和基层工 会	(161)
一、企业党委与职工代表大会.....	(161)
二、厂长与职工代表大会.....	(164)
三、基层工会与职工代表大会.....	(167)
第六章 职工代表	(171)
第一节 职工代表的产生与构成	(171)
一、职工代表的条件.....	(171)
二、职工代表的构成比例.....	(173)
三、职工代表的选举和撤换.....	(174)
第二节 职工代表的权利和义务	(176)
一、职工代表的权利.....	(176)
二、职工代表的义务.....	(177)

三、充分发挥职工代表的作用.....	(177)
第三节 职工代表的培训	(179)
一、职工代表培训的内容.....	(179)
二、职工代表培训的方法.....	(180)
第四节 职工代表必备的业务知识	(182)
一、职工代表应了解社会主义工业企业的基本特征和职 能.....	(182)
二、职工代表应了解企业的生产经营情况.....	(186)
三、职工代表应了解企业管理的基本知识.....	(189)
第七章 正确行使职工代表大会的职权	(191)
第一节 正确行使职工代表大会的审议通过权	(191)
一、审议企业发展规划和年度计划.....	(191)
二、审议企业的增产节约、技术改造计划.....	(192)
三、审议企业的财务预决算.....	(194)
四、讨论通过经济责任制方案.....	(195)
五、讨论通过企业的分配方案.....	(196)
六、讨论通过企业职工培训计划.....	(198)
第二节 正确行使职工代表大会的决定权	(199)
一、讨论决定职工福利基金使用方案.....	(199)
二、讨论决定职工住房分配方案.....	(201)
三、讨论通过职工奖惩办法.....	(203)
第三节 正确行使职工代表大会的评议监督权	(203)
一、民主评议干部的对象和内容.....	(204)
二、民主评议干部的组织领导和步骤方法.....	(205)
三、民主评议干部中应注意的几个问题.....	(207)
第四节 正确行使职工代表大会的选举权	(209)
一、民主选举企业行政领导人的意义与作用.....	(209)
二、民主选举企业行政领导人的步骤和方法.....	(212)
三、民主选举中应当注意的事项.....	(215)

第一章 企业民主管理是一门科学

第一节 企业民主管理是一种世界大趋势

企业民主管理，从广义上讲，就是职工群众参加对企业生产经营活动的管理，并享有一定的民主权利。在社会主义条件下，职工群众以主人翁身份，按照客观经济规律管理企业，行使当家作主的权利。在资本主义国家，则表现为企业的职工不同程度地参与企业管理活动。

企业民主管理作为一种社会普遍现象，是近半个世纪以来才出现的。伴随着迅猛兴起，即将席卷全球的第三次技术革命浪潮，企业实行民主管理或职工参与管理，已成为一种世界大趋势。当前，世界上各种不同社会制度的国家，都在推行性质不同、程度各异的“工人参加管理”，并且这种趋势正在发展。“吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法”（中共中央《关于经济体制改革的决定》），对工人参加管理这一世界性现象加以研究探讨，很有必要，可以使我们得到启示和教益。

一、发达资本主义国家

发达资本主义国家的企业管理，长时期中，都被资本家及其代理人视为自己的特权，根本不容工人置喙，这些国家

的工人和工会为了维护自身利益，为保障就业，提高工资，改善劳动条件进行了不懈的斗争。二百年来经历了争取组织工会权、争取集体谈判权等阶段。他们在斗争中越来越认识到，在不具备无产阶级经过革命夺取国家政权的条件时，要实现这些要求必须争取对企业管理有某种发言权，所以，参加管理成了资本主义国家工人运动和工会运动的斗争目标和突出要求。二次大战后，发展到了普遍要求实行“工人参加管理”的阶段，各国出现了“工人参加管理”的多种形式，这是工人运动和工人长期斗争的结果。此外，还有两个原因：一是，一些国家的社会民主党大力提倡和推行，如联邦德国社会民主党大力推行的劳资“共决”。二是所谓“行为科学”的产生。1937年在美国古利克和厄威克合编的，集正统管理学说之大成的《管理科学论文集》中，收集了为早期行为科学奠定基础的一些文章。十年后出版的西蒙著的《行政管理行为》一书，代表了行为主义学派对传统行政学观点和方法的直接和有力的冲击。传统管理理论强调科学性、精密性，但却忽视人的因素，把工人只看成是机器的附属品，这在当时对提高劳动生产率方面虽然取得了显著成绩，却激起了工人特别是有组织的工人即工会的反对，再加上生产和科学的发展，使得资产阶级感到单纯用监督工人劳动的办法已不能有效地控制工人，达到最大限度地榨取剩余价值的目的。所以在资本主义国家企业管理理论中，形成了所谓“行为科学”理论。这一理论最初被称为“人际关系学说”，1949年前后，由美国芝加哥大学一些教授改称为“行为科学”。

早期行为科学的代表人是梅奥，他从著名的霍桑试验中得出结论，认为金钱或经济刺激对促进工人提高劳动生产率

只起第二位的作用，起第一位作用的是职工的满足度，而这个满足度在很大程度上是由其社会地位决定的。因此，行为科学从企业管理的角度，分析职工在生产中的行为及其产生原因，研究控制行为的方法，提倡在企业管理中重视“人性”，开展民主，鼓励职工发表意见，提合理化建议，甚至让工人参加某些管理。但是，资本主义国家性质决定了工人的地位不可能发生根本变化，所以，行为科学研究本身及在此理论上实行的“工人参加管理”就必然带有极大的局限性。

随着第三次技术革命浪潮的兴起，研究行为科学的人大量增加，学派也更多，工人参加管理已成为不可逆转的趋势。美国人约翰·奈斯比特在1982年所著《大趋势》中讲到“共同参与民主制”是世界的一个大趋势，这种大趋势正在从“代议民主制”转到“共同参与民主制”。他说：“一种新的理论正在形成，那就是工人权利和工人参与的理论。早就应该如此了。”“在许多方面说来，只有一种人能进行最深入的变革，那就是每家公司的职工。”目前，发达资本主义国家工人参加企业管理的众多形式，粗略来说，可分以下四种：

（1）公司董事会或监事会内的职工代表制。如联邦德国煤钢股份公司的监事会，由劳资双方同等数目代表组成，另设一名双方均能接受的“中立”代表；职工人数在三千人以上的其他股份公司，监事会成员由劳资同等数目代表组成，但规定劳方代表中必须包括高级职员的代表，且资方代表监事会主席拥有第二表决权。

（2）企业委员会制。如法国按法律规定，在全国各工

厂企业普遍成立“企业委员会”，其成员由各派工会提名，经职工选举产生。该“企业委员会”在雇佣和解雇、工资、工时等问题上有“共决权”，在投资、人事、劳动组织等问题上则拥有建议和咨询权。

（3）扩大集体谈判内容。目前在不少国家里，劳资之间的集体谈判除工资、雇佣外，把投资政策、企业搬迁、人事等过去被认为是资方管理特权的问题也转为谈判范围。这样，集体谈判也就成为工人参加管理的一种形式。如日本、联邦德国的工会近来都强烈要求资方把引进微电子等新技术事先通知工会，征得工会同意。

（4）工人自治小组，“职工建议制度”等。如日本、美国企业中的“小集体自主管理制度”，是班组、车间工人直接参与生产管理的形式。又如，美国有的企业，由劳资联合组织“生产委员会”，发动职工提建议、搞革新，由企业和职工分享节约成果。美国最大的五百家工业公司中有三百七十五家实行了“职工建议制度”。

总之，发达资本主义国家实行的种种形式的“工人参加管理”，在不同程度上提高了工人和工会在生产中以至在国家经济和社会生活中的地位，但从根本上说是资本家用来缓和劳资矛盾，维持生产和扩大再生产，以攫取更多的剩余价值的一种手段。另外，“工人参加管理”具有麻痹工人阶级意识的作用。

二、苏联和东欧社会主义国家

苏联和东欧社会主义国家在“工人参加管理”问题上曾走过弯路。

1. 十月革命后，苏联立即在私营企业中实行工人监督，在国有化企业中实行工人管理。由于实行集体领导和当时缺乏管理经验等原因，导致了多头领导，无人负责，工作效率低，劳动纪律松弛等严重弊病。针对这种情况，列宁在1918年提出必须企业中任用专家和实行一长制的管理体制，其基本内容是：（1）统一的指挥。“使成百成千人的意志服从一个人的意志。”（2）严格的纪律。“使经济机构真正能象钟表一样工作。”（《列宁全集》中文版第27卷第246、193页）（3）这种高度集中统一的权威只表现在执行过程中。“在某种工作过程中，在某种纯粹执行职能方面实行个人独裁制。”（《列宁全集》第27卷第253页）（4）一长制要建立在民主管理的基础上。“使觉悟的工人感觉到自己不仅是自己工厂的主人，而且是国家的代表；使他们感觉到自己责任的重大。”“要使他们感到不参加管理，就是犯罪。”（《列宁全集》中文版第27卷第377页，第30卷第395页）列宁主张的是体现民主集中制原则的一长制。到三十年代初，苏联工业管理中普遍确立了一长制。但是，当时苏联实行高度集权的经济管理体制，企业实际上只有纯粹执行过程中的职能，民主管理自然受到客观限制，广大职工基本没什么发言权。后来国家虽然对企业略有扩权，但实质未变。这是苏联企业长期效率低、政治空气沉闷的根本原因之一。1983年，安德罗波夫当政时颁布的《苏联劳动集体法》规定“一长制与劳动人民广泛参加管理结合起来”，由企业工会和行政联合召开劳动集体大会就企业的生产、鼓励基金、生产发展基金等问题讨论通过决议，“企业集体成员和行政都必须遵守”。1986年3月，苏共二十七大决定全面进行经济管理体制改革，戈

尔巴乔夫强调扩大企业自主权，实行管理民主化。

2. 东欧各社会主义国家解放初都是照搬苏联的做法。五、六十年代，东欧各国相继开始改革过于高度集权的经济管理体制，普遍强调发扬社会主义民主，更多地吸引职工和工会参加企业生产和国家事务的管理。1980年的波兰工潮，更促使这些国家重视发扬民主、推进改革。

五十年代，南斯拉夫率先进行改革。实行工人自治制度，其实质是由党引导工人群众自行决定问题，企业全体职工选出“工人委员会”作为企业管理机构，由它招聘厂长（地方党委、工会审查后推荐候选人）。企业工会和“工人委员会”协商共同处理收入分配等重大问题。

匈牙利吸取了1956年事件的惨痛教训，开始探索改革之路。他们十分强调改善劳动者在管理中的地位，提出工会（代表职工）应不仅限于“执行政策”，还必须“参与政策”。企业在实行厂长负责制的同时，“通过工会组织吸引职工参加企业领导”。由工会负责主持召开企业职工大会、工会小组长会议等。民主会议，听取行政报告，提出建议，并有权对行政领导人的工作作出评价。1984年又开始由行政人员和工人代表组成“企业委员会”，决定企业的重大问题，中小企业的厂长均由工人选举或招聘。

罗马尼亚在改革中废除了一长制，以企业“劳动人民全体大会”作为企业权力机构，强调“工人阶级应该参加一切领域的领导和管理”。由企业党、政、工、团领导人和职工代表组成“劳动人民委员会”为企业的集体领导机构，企业工会主席分别任上述两机构的主席、副主席。“劳动人民委员会”下设由厂长等行政、技术领导人员组成的“执行局”