

怎样实行厂长负责制

重庆市经济体制改革委员会编

25.1

技术文献出版社重庆分社

怎样实行厂长负责制

重庆市经济体制改革委员会编

科学技术文献出版社重庆分社	出版
科学技术文献出版社重庆分社	发行
重 庆 嘉 陵 印 制 厂	印刷

开本:787×1092毫米1/32 印张:5 7/8 字数:124千字

1984年10月第一版 1984年10月第一次印刷

印数 1 — 10000册

书号: 4176·5

定价: 0.68元

出版说明

赵紫阳总理在六届人大二次会议的《政府工作报告》中指出：“在国营企业中逐步实行厂长（经理）负责制，企业的生产指挥、经营管理由国家委托厂长（经理）全权负责。”这是企业领导体制的一项重大改革。

在社会主义的经济体制改革中，企业成为相对独立的商品生产者和经营者以后，为什么要实行厂长（经理）负责制？厂长（经理）负责制与党委领导下的厂长负责制有什么区别？怎样实行厂长（经理）负责制？在实行厂长（经理）负责制后，厂长（经理）的职责、权限是什么？与企业党组织和工会的关系又怎样？企业党组织和工会又如何开展工作等等。这些都是人们很关心的问题，特别值得经济战线和企业的领导者、工作者在改革中不断探索。为了帮助大家探索和进一步理解这些问题，我们收集资料选编了这本小册子。由于我们水平有限，不妥之处，请读者提出宝贵的意见。

本书可供企业的领导者工作时参考；也可作为经济理论工作者、研究机构 and 有志于研究企业管理的同志提供参考资料。

一九八四年九月二十日

目 录

逐步实行厂长负责制	《人民日报》评论员(1)
总结历史经验 实行厂长负责制	纪 中(3)
加强企业管理 强化厂长负责制	李 武(16)
实行厂长负责制有什么好处	刘其昌(19)
为什么企业要实行厂长负责制	张志国(25)
企业实行厂长(经理)负责制好	
——对于一长制的考察	王梦奎(27)
怎样实行厂长负责制	许宁宁(43)
厂长负责制适合经营决策需要	朱家骅(48)
工业企业行政指挥系统应进一步改革	马占荣(56)
论企业“智囊团”	李少宇(63)
领导方法和工作方法也要进行改革	王业震(72)
厂长的决策能力	冯玉忠(77)
狠抓企业的“小配套”改革	章开程(86)
实行厂长负责制的探索	黄盛元(92)
坚持改革 开拓前进	刘谷音(97)
在改革中前进	赵可平(107)
松绑放权之后厂长如何掌好权用好权?	
——龚雄介绍福州铅笔厂的改革经验	毋启良(117)
做促进改革的书记	
……中共杭州市第二轻工业总公司委员会	(121)
企业党组织的工作如何改革?	项敬喜 袁尽信(127)

企业党委要做改革的促进派

-中共重庆地质仪器厂委员会(134)
- 我们是怎样支持搞经理(厂长)负责制的.....潘青山(143)
- 试行厂长(经理)负责制以后,厂长、党
委、工会要各司其事各负其责
- 大连、沈阳两市试点情况介绍.....刘少库(150)
- 实行厂长负责制后企业党委的担子更重了.....王大明(158)
- 要支持厂长行使职权搞好改革
- 海盐县二轻公司党委书记兼经理沈
尧城谈厂长负责制.....林梦麟(162)
- “开明书记”邵允洽.....樊云芳(166)
- 热情支持公司实行经理负责制 充分发挥工会组
织的重要作用.....耿松柏(170)
- 成功的领导者.....孙喆良(178)

逐步实行厂长负责制

本报评论员

当前，许多国营工业企业存在的无人负责的现象，从领导角度来看，其实是无权负责，无法负责，无力负责。为了改变这种状况，在进一步扩大企业自主权的同时，有必要逐步实行生产经营和行政管理工作厂长（经理）负责制。这是城市经济改革的一个重要方面。

管理工业企业，我们已积累了很多经验。但就工厂的领导体制来说，还存在一些问题，主要是党、政关系摆得不合适。厂长不仅感到上面“婆婆”多，在企业内部，也感到头头多，自己主不了事。因此，决策慢，效率低，成了企业的通病。在国营工业企业中逐步实行厂长（经理）负责制，有利于把厂长、党委和工会的职责划分清楚，以便各司其事，各尽其责，共同把企业办好。

有人说，“党委集体领导下的厂长负责制不是很好嘛，何必实行厂长负责制？”党委集体领导下的厂长负责制，的确起过积极的作用，但也带来了党政不分的问题。党委包揽一切，严重地分散了党委的精力，也削弱了党委自身的工作，造成“党不管党”的状况。企业的生产指挥，党委不可能也不应该包办，厂长实际上也无法负责。“炒豆大家吃，砸锅无人管”，有了成绩大家有份，出了问题找不着头。这是“大锅饭”在企业领导体制上的表现，非改革不可的。

有人顾虑“实行厂长负责制会削弱党的领导”。党的领

导是四项基本原则的核心，宪法作了明确的规定。国营工厂实行厂长负责制，企业的生产指挥、经营管理由国家委托厂长全权负责。企业党委的责任，主要是保证党的路线、方针、政策得到贯彻，保证企业的生产和经营坚持社会主义方向，结合经济工作对党员和职工群众进行思想政治教育，监督企业干部在生产和经营中遵纪守法。这样做，党委从繁忙的日常行政事务中摆脱出来，得以按照党章的规定从事党的工作。因此，实行厂长负责制不是削弱党的领导，而是改善和加强党的领导的有效途径。

我们的企业是社会主义企业，实行厂长负责制，必须采取有效办法，切实保障职工的主人翁地位。这是涉及企业改革方向的问题。要使工人在政治上感到在企业中有发言权，要让职工参加企业的民主管理，健全职工代表大会制度，在审定企业重大决策、保障职工权益等方面发挥它的重大作用。

实行厂长负责制，不仅涉及企业内部关系，还涉及许多外部关系，如与各主管部门、与地方政府、与其他企业以及与社会之间的关系。这就需要同步配套进行改革。各有关部门要积极制定贯彻改革方针的具体办法和措施，为企业领导体制改革创造条件，否则，缺少外部条件，厂长负责制也无法实行。

实行厂长负责制，涉及面很广，政策性很强，应该积极试点，认真总结经验，逐步铺开。大连市经过充分准备，试点工作已逐步展开。他们强调从实际出发，创造多种形式，十分注意理顺和协调企业内外关系，为普遍实行厂长负责制开了个好头。

（摘自《人民日报》一九八四年六月二十三日）

总结历史经验 实行厂长负责制

· 纪 中 ·

国营企业领导制度的改革，是党和国家领导制度改革的重要组成部分，也是经济管理体制改革的一项重要内容。随着经济体制改革的逐步深入，越来越多的同志认识到现行企业领导制度不能适应经济体制改革的新形势，主张在工矿企业里实行厂长负责制的呼声越来越高。前事不忘，后事之师。正确地总结历史经验，对建国以来几个阶段企业领导制度进行科学的论证，乃是改革企业领导制度的重要的认识基础。本文拟结合辽宁的情况，谈点个人看法，不当之处请大家指正。

(一)

一九四九年党的七届二中全会提出，党的工作重心转移到城市，当时，东北地区胜利地实现了这一转变。一九五一年五月，东北城市工作会议讨论通过并经中共中央批准的中共中央东北局关于党对国营企业领导的决议中规定：

1. 必须依靠工人阶级，进行民主改革，实行新的经营管理制度，恢复与发展工业。决议规定：依靠工人阶级是我党管理工业，办好工厂的基本思想，吸收职工代表参加工厂管理委员会。依靠工人阶级就是说依靠全体工人、技术人员和职员，必须把工人的劳动创造与技术人员的科学技术结合起来。

决议提出建立新的经营管理制度就是：逐步地拟定生产计划，实行计划管理与经济核算制——这是企业经营的基本方法。在这个基础上，推行先进生产方法，提高产品质量，降低成本，加强财务管理，依据“按劳取酬”的原则，实行八级工资制，并逐步推行计件工资制与奖励制。

2. 决议中明确提出全民所有制企业的性质与企业的基本任务。规定：国营厂、矿企业是属于社会主义性质的经济，其财富与生产成果为国家所有，亦即为工人阶级与全体人民所有。厂、矿中的全体人员，要为发展生产而斗争，就是为加强国家的经济力量和国防力量，为国家的工业化，为改善工人阶级及全体劳动人民的物质文化生活而斗争。

3. 从上述的基本任务出发，规定了厂、矿企业中的党、行政的基本制度：

第一，厂、矿中的生产行政工作实行厂长负责制。厂长由国家委派，并从国家取得必要的生产资料 and 资金，实施对生产行政工作的负责管理。厂长领导下的管理委员会，是当时实行工人参加生产管理的制度。厂长必须召开管理委员会，讨论有关经济计划及其实现的步骤、管理制度、生产组织、人事任免、工资福利等重大问题，并定期向职工代表大会汇报工作。

第二，厂、矿中的党组织，对厂、矿中的政治思想领导负有完全的责任。对厂、矿中行政工作负有保证和监督的责任。决议强调贯彻以下的方针：即坚持厂长负责制与管理民主化相结合的方针，克服将厂长负责制与管理民主化对立的观点；坚持政治工作与经济工作相结合的方针，克服将政治工作与经济工作对立的观点；坚持在增加生产的基础上，逐

步地改善职工生活的方针，克服将发展生产与改善职工生活对立的观点；强调树立与加强在这些问题上的全面、整体观点，树立与加强工人阶级当前利益服从长远利益，局部利益服从整体利益的观点。经验证明：在国营厂、矿中，厂长、党委书记、工会主席、团委书记的碰头会、是厂、矿中各组织密切联系、相互协商的一种好的制度，可以解决工厂日常具体工作中相互有关的问题。

这个决定所规定的原则，从今天看来也是正确的。因为它是在总结了东北地区国营工业企业的经验。从实践中产生的，总体来看是好的。但也有缺陷。如“管理委员会”不实行民主集中制，而置于“厂长领导下”，厂长实际上拥有否决权。由于当时一大批转入工业战线的老干部发扬党的优良传统，全心全意依靠工人阶级，进行民主改革，实行新的经营管理制度，弥补了规定的缺陷，在完成恢复和发展生产的任务方面，发挥了重要作用。

在一九五三年以后的一段时间里，相当一批的工矿企业程度不同地引进、推行了苏联当时的企业管理办法。总的看，当时推行的厂长负责制和苏联的管理经验，基本上反映了现代化大生产和社会主义生产关系的客观要求，对整顿企业生产秩序，克服生产管理的无人负责现象，建立责任制等都有较大成效，保证了国民经济恢复以及第一个五年计划时期以鞍钢为重点的大规模经济建设的胜利进行。

一九五六年党的八大决定在企业中实行党委领导下的厂长负责制，实际上是把工矿企业的生产经营决策权集中于党委，在执行过程中由于多数企业事无巨细地把企业生产行政上的问题都列入党委的议事日程，直接削弱了厂长的生产行

政工作的指挥权。八大以后，在全国范围内掀起的批判“一长制”运动，不顾厂长负责制明显的优越性，抓住决议中的某些缺陷，以及在执行中由于当时党委书记和厂长在工作中往往是由于个人的党性原则和修养不足而发生争执、互相不尊重（这种缺点在党委领导下的厂长负责制中也从未中断过），而对“一长制”加上“独断专行”，“破坏党的领导”的罪名，带来了消极的后果。

一九五八年，党的八大二次会议通过的社会主义建设总路线，反映了广大人民群众迫切要求改变我国经济文化落后状况的强烈愿望，取得了一定成果。在生产技术和企业管理方面出现了一些新的经验，如实行“两参一改三结合”，以及开展技术革新等。但由于当时忽视了客观的经济规律，轻率地发动了“大跃进”运动，使得“左”倾错误严重地泛滥开来。一九六〇年《鞍钢宪法》的产生，也不可避免地带有那种明显的“左”的色彩。在“左”倾错误的影响下，在继续批判“一长制”时，曾把一些坚持实事求是、坚持科学管理的厂矿领导干部当做“右倾”、“贾桂”来批判。并在“书记挂帅”的口号下，将一切权力集中于党委，特别是集中于党委书记，出现了严重的以党代政，党政不分现象。与此同时，把“一五”期间建立起来的科学管理制度，一律看成是不合理的东西加以批判，过分夸大人的主观能动性，忽视甚至否定按劳分配和商品生产的作用，引起管理混乱，制度废弛，造成了重大损失。

一九六一年九月，党中央颁发了《国营工业企业工作条例（草案）》，即“工业七十条”，对工业企业的性质、根本任务、管理原则、基本制度作出了具体规定。明确指出了党委包揽行政

事务的弊端。使企业管理得到了加强，使工业生产得到迅速恢复和发展。限于当时的历史条件，它还是强调依靠轰轰烈烈的群众运动，并不可能对党委领导下厂长负责制予以改革。

一九六六年开始的“文化大革命”，更使党、国家和人民遭到建国以来最严重的挫折。造成了企业管理上的极大混乱和倒退，给工业生产带来了难以估量的损失。加上当时国民经济比例失调，使我国经济濒于崩溃的边缘，这个教训是我国社会主义建设史上惨痛的一页，其“左”的流毒影响至今尚未完全消除。

(二)

从上述我国工业企业领导制度的建立和发展的演变过程中，可以看出，我国在企业领导制度方面的正反两方面的经验都是很丰富的。认真总结这些经验，可为进一步研究探讨我国企业领导制度如何改革找出一条正确的途径。

特别是党的十一届三中全会以来，进行了一系列的经济体制和管理体制改革，推行了经济责任制，扩大了企业经营管理自主权，开展了企业的全面整顿。与此同时，对企业内部领导体制也进行了一系列的改革。一九八〇年开始在少数企业进行企业领导制度改革的试点。一九八一年，中央又制定了我国工业企业领导制度和管理制度应当遵循的根本原则，即“党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥”。在此基础上，先后公布了“三个条例。”应当说，这一系列工作对前一段的拨乱反正，对企业领导制度的改革都起到了积极的促进作用。但是，我认为，这个改革还只是一些初步

的，在很大程度上是带有治乱性质。特别是这些改革都没有离开一九五六年以来确定的党委领导下的厂长负责制这样一个体系。随着经济体制改革的不断深入，这种领导制度暴露出来的缺陷越来越突出，主要有以下几点：

1. 随着国民经济的不断发展和经济体制改革，我国的经济结构发生了很大变化，出现了许多新的情况。这种新情况、新变化集中反映在这几年跨地区、跨行业的经济联合体不断涌现，和中外合资企业的逐渐增多。很显然，这两种类型的企业就很难实行党委领导下的厂长负责制。可以预料，随着经济体制改革的进一步深入和对外开放政策的继续执行，这种经济联合会越来越普遍，不改革企业领导制度，很难适应这种形势发展的需要。

2. 从目前企业领导制度的执行情况看，责任与权利不统一，仍然是个突出的问题。在决定企业的前途与命运的生产经营决策问题上，企业内部无人真正能够做主，企业领导层在经营决策上显得软弱无力，这已成为许多单位的通病。正如邓小平同志指出的那样：“现在，各地的企业事业单位中，党和国家的各级机关中，一个很大的问题就是无人负责。名曰集体负责，实际上等于无人负责”。近年来，由于强调了落实责任制，这种状况虽有所好转，但是，由于这种领导体制本身强调了各领导成员互相牵制，就难以形成力量，真正的责任制还是难以落实。特别是现行几个条例之间有矛盾，没有解决企业决策权的归属问题，似乎党委、职代会、厂长都有决策权。实际上许多事情都是党委做决定，让厂长承担责任，这也是很不公平的。因此，厂长条例中赋予厂长的权力也就不能真正兑现。不改变现行领导体制，不解

决集体负责的问题，就不能真正建立起具有高度权威的、强有力的、集中统一的指挥系统，现代化的大生产就很难组织和得以顺利的发展。

3. 随着社会主义企业性质、地位和作用的逐步明确，以及企业经营方式的变革和实行自负盈亏之后，企业必须有一个充分代表国家意志和企业全体经营者意志的管理者，企业的领导制度必须与此相适应。

通过对企业素质的研究，使我们认识到，为了使企业具有提高素质的内在动力，必须建立起一套适合我国工业企业特点的、责权利统一的企业管理体制。这种管理体制既能保证国家的统一领导，又能发挥企业的积极性。为此，企业必须有如下几个改变：一是必须改变企业作为国家行政机构附属物的地位，使之在国民经济体系中具有相对独立的地位，在国家法律规定的范围内和国家计划指导下，独立自主地进行生产经营活动；二是必须改变把企业仅仅看成是产品生产和供应者的地位，使之成为社会主义商品生产者，并根据社会主义商品生产和商品交换的原则，采取多种经营形式，实行不同程度的自负盈亏；三是必须改变企业“吃大锅饭”状态，使之具有独立的经济利益，并给企业造成两种可能：先进企业有自我发展的可能，落后企业有被淘汰的可能。企业的这种地位和作用，决定了企业要有法人代表。这个代表者具有双重身份，他既要代表国家，维护企业的社会主义性质；又要代表职工，维护全体职工的正当利益。这种新变化，不仅扩大了企业的经营自主权，而且激烈的竞争使企业面临发展和淘汰的两种可能境遇，办好企业的难度更大了，企业的责任更重了。在这种情况下，由于企业经营得好坏与每个职工

的切身利益息息相关，因此，职工群众当家作主的积极性和民主管理企业的要求必然更高涨、更强烈，对企业生产经营决策和管理工作都要求有更高的水平和效率。而现行的企业领导制度不完全适应这种要求，不仅职工群众当家作主，民主管理企业得不到充分体现，而且，还没有一个能充分代表职工利益的决策集团。改革后的领导体制必须充分体现职工群众真正当家作主这个社会主义的基本原则，而且生产行政工作需要全面负责，集中统一的指挥。

4. 党是中国人民和各项事业的领导核心。企业党委的思想政治领导，包括贯彻执行党和国家的路线、方针、政策在内，都是通过组织党员，包括厂长及各种岗位的领导干部，在各自的工作岗位上认真按照党的路线、方针、政策办事，并依靠党员的模范带头作用来实现的。企业党委是个政治组织，搞好各项党务工作和搞好对职工的思想政治工作是它的中心任务。可是由于实行党委领导下的厂长负责制，使企业党委会不得不经常研究生产经营和行政事务方面的一些工作，并做出决定。这不仅不能发挥厂长的集中统一指挥作用，党委实际上成了行政性和政治性工作的混合体。甚至还往往丢掉了党务工作和思想政治工作。不对这样的领导制度进行改革，单纯从工作方法上去强调“不包揽”是很难奏效的。

总之，经过几年来的积极探索和试点，我们在改革企业领导制度上已经积累了一些经验。在这个基础上加快这方面的改革，不仅有了一定的条件，而且势在必行。

(三)

企业内部领导制度和管理制度的改革，究竟应当坚持什

么方向，如何进行改革呢？是不是可以做这种设想，即改革后的企业，一是要有一个既代表国家意志，又代表企业全体职工利益，能够迅速适应生产、技术、经营发展要求，适应市场的信息变化，能够及时有效地作出经营战略决策和权威集团。二是有一个能够正确进行日常经营决策的强有力的、集中统一的生产、经营指挥者和指挥系统。三是有一个健全的能够代表全体职工行使当家作主、参加企业经营管理的权力机构。四是企业的全部活动能够体现党的坚强的思想政治领导。

经过实行经济体制改革，与实行多种经营方式和企业自负盈亏的基本原则相适应，符合社会化大生产所需要的企业领导制度，应该是实行厂长负责制。

现代化工业企业为保证有效地集中集体智慧，实行经营战略决策，最理想的方案是建立企业的管理委员会。企业管理委员会，由职工代表大会选出做为它的常设机构。管理委员会由厂长（经理）主持，其成员除厂长和党委书记外，还应该包括生产、技术、经营管理等方面的领导干部、专业人员以及优秀的工人代表参加。这三部分人员的构成大体上可以各占1/3的比例。成员条件必须是企业各个方面的“明白人”，组成一个集中了企业优秀的、有权威的集体决策机构。管理委员会实行民主集中制，其主要任务就是讨论研究并决定企业生产经营方面的重大决策问题。工厂管理委员会讨论的决策方案由厂长或副厂长、总工程师、总会计师、总经济师组成的厂务会议提出。由工厂管理委员会通过后的日常决策或企业生产经营方面的经常性工作，则由定期的厂务会议研究解决，并由厂长全权执行。

实行厂长负责制，厂长人选既可由上级主管部门委任，也可招聘，报上级任命，还可以由职工代表大会直接选举，接上级主管部门批准任命。厂长不论是上级委任的还是招聘的，均需经职工代表大会讨论通过。厂长对企业的日常生产经营有决策权。厂长对企业的生产经营活动实行集中领导，统一指挥，全面负责。厂长职权具体地说：一是提出副厂长、各总师的人选，经职工代表大会通过，上级主管机关任命；企业行政职能科（室）负责人和车间正、副主任由厂长任免。二是厂长有权按照国家的有关规定和职代会的有关决定，对职工实行奖励和惩罚。三是有生产经营指挥权。对工厂的生产经营活动行使统一指挥，对工厂的人、财、物有调度处置权。四是有临机处置权。在紧急情况下，对超越自己职权范围而又必须立即决定的重大生产行政问题，可以临机相宜处置，事后向有决定权的上级部门和单位报告。

企业成为相对独立的经济实体后，一切属于应由社会承担的事应逐步交由社会负责。那时可设一、二名副厂长做为厂长的助手（代行厂长部分职权。在厂长因故不能执行职能时，代理厂长职务），厂长主要应发挥生产、技术、经营等各系统的职能作用，各系统分别由各总师负责。他们也是厂长的助手，其工作受厂长领导，对厂长负责。

职工代表大会是企业全体职工行使当家作主，参加企业生产经营管理的主要形式。实行职工当家作主，民主管理企业，是社会主义企业同资本主义企业的根本区别之一。企业自负盈亏后，劳动者同生产资料的结合更为密切，企业的经营好坏同职工的切身利益更为直接，这就使广大职工不仅有了要求行使管理企业权力的强烈愿望，而且也有了奋发努力