

企业民主管理丛书（三）

# 企业民主管理的 理论、历史和实践

中华全国总工会政策研究室 编

经济管理出版社

企业民主管理丛书（三）

# 企业民主管理的理论、 历史和实践

中华全国总工会政策研究室编

经济管 理 出 版 社

1986·5

企业民主管理丛书(三)  
**企业民主管理的理论、历史和实践**  
中华全国总工会政策研究室编

经济管理出版社出版  
(北京月坛北小街2号)  
北京市新华书店总发行 各地新华书店经营  
河北省正定县华升印刷厂印刷

\*

787×1092 1/32 19印张 426,000字  
1986年5月第1版 1986年5月河北第1次印刷  
印数: 35,000册  
定价: 3.65元

## 前 言

我国为了更好更快地发展国民经济，根本改变经济和技术落后的面貌，正在深入开展以城市为重点的经济体制改革。这场伟大变革的一个不可缺少的组成部分，就是改革企业领导制度，在生产和经济管理工作上实行厂长负责制的同时，发展企业的民主管理制度。正如党中央关于经济体制改革的决定中所指出的：企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力；必须使劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，并使他们的劳动与自身的物质利益紧密联系起来。

我国企业的民主管理，源远流长。它诞生于革命根据地公营企业以来，已经有半个多世纪了。在这漫长的过程中，我国工人阶级在中国共产党的领导下，不断地探索企业的民主管理形式，建立过多种多样的企业民主管理制度，积累了极其丰富的经验。同时，也由于复杂的历史因素，主要是旧中国长期形成的封建专制主义在思想政治方面的遗毒很不容易肃清，在长期“左”的思想影响下对社会主义民主建设重视不够，我国企业民主管理的发展是曲折的、缓慢的。党的十一届三中全会以后，实现了拨乱反正的伟大转变，党的工作重点转到了经济建设上来。党的十二大，又确定为把我国建设成为现代化的、高度文明、高度民主的社会主义国家而奋斗的总任务。为适应新时期新形势的要求，党和国家对

加强企业民主管理，保障职工在企业的主人翁地位提出了一系列正确的方针、政策和措施，企业民主管理得到了长足的发展。广大职工群众通过参加民主管理，增强了主人翁的责任感，激发了当家作主的积极性，努力为四化建设多作贡献。同时，由于旧的经济体制所限，企业缺乏应有的自主权，企业领导制度又存在以党代政、党政不分、党群不分等严重缺陷，企业民主管理应有的作用和威力还远远没有发挥出来。经济体制改革为发展企业民主管理创造了良好条件，各省市、各部门都在着手进行企业领导制度改革的试点，企业民主管理落后于增强企业活力要求的现状正在发生变化。在新的体制下，也迫切要求把企业民主管理引向一个新的发展阶段。

我们编辑出版《企业民主管理丛书》的目的，在于为一切有志于探索研究企业民主管理的同志提出比较系统的资料，有助于从历史、现状和理论的结合上研究企业民主管理，有助于形成具有中国特色的企业民主管理学的思想体系，有助于更加自觉地推进我国企业民主管理的发展。

《企业民主管理丛书》分为五编。第一编《中国企业领导制度历史文献》，汇集了我国新民主主义时期和社会主义建设时期企业领导制度的历史文献资料。第二编《苏联东欧国家企业领导制度法规》，汇集了苏联、东欧一些国家有关企业领导制度的法规。第三编《企业民主管理的理论、历史和实践》，汇集了一些知名学者和基层单位写的有关企业领导制度和企业民主管理的论文、资料和实践经验。第四编《〈全民所有制工业企业职工代表大会条例〉讲话和企业民主管理问答》，前者是对《条例》的说明和阐发，由徐兵、鲍思顺、田明等编写；后者是针对在企业民主管理实践中提

出的问题做简明扼要的回答，由王持栋、刘东文、张天文等编写。第五编《企业民主管理教程》和《教学大纲》，从理论和实践的结合上，比较系统地论述企业民主管理问题，是适应于工会院校、职工大学以及其他大专院校开设企业民主管理课程的需要而编写的教材，由郭英编写。

由于时间短、水平有限，难免有错误，欢迎读者批评指正。

中华全国总工会政策研究室

1986.5

# 企业民主管理的理论、

## 历史和实践

### 目 录

#### • 理论 •

- 建立有中国特色的社会主义企业领导制度  
.....马 洪 ( 1 )
- 经济体制改革是社会主义制度的进一步完善  
和发展.....蒋一苇 ( 9 )
- 企业领导制度改革探讨.....陈秉权 ( 28 )
- 办好社会主义企业应让职工参加企业管理  
.....张友渔 ( 45 )
- 切实保证劳动者在企业中的主人翁地位.....顾大椿 ( 48 )
- 注意研究企业民主管理的新情况和新经验...陈俊生 ( 63 )
- 社会主义经济民主与行业协会.....蒋一苇 ( 78 )
- 搞好企业民主管理是党政工的共同职责.....郭 峰 ( 88 )
- 贯彻《决定》精神进一步加强企业民主管理  
.....刘成果 ( 91 )
- 以改革的精神加强企业民主管理.....姜春云 ( 96 )
- 在经济体制改革中切实加强民主管理.....刘夫生 ( 100 )

加强企业民主管理是企业领导制度改革的 · 重要内容·····	卢克俭 (110)
改善和加强企业中党的领导·····	曹志 (116)
积极参加国家生活和社会生活, 在各项 改革中发挥工会的作用·····	罗干 (126)
努力推进企业领导制度改革, 把企业民主 管理引向新阶段·····	陈秉权 (135)
工会工作的新机遇和企业民主管理新阶段 ·····	《中国工运》特约评论员 (147)
关于企业领导制度若干问题的初步探讨 ·····	全总赴湘鄂皖调查组 (160)
全民所有制企业领导制度改革的探讨·····	徐兵 (174)
劳动者是社会主义公有制经济的主人 ·····	李光远 (200)
企业民主管理的法律保障·····	王持栋 刘继臣 (215)
学习邓小平同志的论述, 推进企业民主管理 ·····	徐兵 鲍思顺 刘东文 (223)
在经济改革中理顺职代会与企业工会关系 ·····	郭英 鲍思顺 刘继臣 (235)
试论全民所有制企业民主选举厂长(经理)的 必要性和可行性·····	吴恒钦 (249)
浅析企业民主管理的几个问题·····	阎俊轩 (263)
社会生产力的发展与职工参与企业管理的关系 ·····	张天文 (274)
试论工人参加管理这一世界性普遍趋势 ·····	全国总工会工人运动研究会 (288)



· 历史 ·

- 中国企业民主管理发展简史……………王持栋 (305)
- 新中国建立后各时期企业领导制度的比较  
……………杜耀华 (357)
- 东欧国家企业领导体制的变革……………刘 谦 (370)
- 苏联企业一长制初探……………刘东文 (386)

· 实践 ·

- 以搞好经营管理为重点, 把企业民主管理  
推向新阶段……………北京市总工会 韩 凯 (407)
- 在经济体制改革中进一步加强企业民主管理  
……………辽宁省总工会 陈素芝 (421)
- 在改革中努力开创企业民主管理的新局面  
……………武汉市总工会 李梅芳 (429)
- 发挥职代会职能, 支持厂长搞活企业  
……………上海第一钢铁厂工会 (444)
- 从一个企业看经济体制改革中的职代会与工会  
……………河北省总工会 石家庄市总工会 (450)
- 从几个基层单位的实践看落实职工代表  
大会职权的重要性……………福建省总工会 (463)
- 在生产经营领域充分发挥职工的主人翁精神  
……………咸阳市汽车大修厂工会 (472)
- 在生产经营全过程中开展民主管理  
……………长沙矿山通用机器厂工会 (479)
- 坚持民主评议干部, 认真行使民主监督权力  
……………冶金部三冶二公司工会 (493)

## 大企业加强企业民主管理的途径

- .....大连机车车辆厂厂工会 (502)
- 适应经济改革的新形势, 积极推行双保合同
  - .....哈尔滨市总工会 (514)
- 在企业领导制度改革中理顺职代会与工会
  - 组织的关系.....沈阳市总工会 赵金城 (525)
- 发挥工会作用, 推进民主管理的一个探索
  - .....广州冷冻机厂工会 (538)
- 改革职工民主管理体制的初步探索
  - .....国营七四五厂工会 (546)
- 实行工会和职代会“一体化”开拓工会工作的
  - 新领域.....沈阳电缆厂工会 (553)
- 实行工会和职代会相结合的企业民主管理体制
  - .....国营松陵机械公司工会 (562)
- 厂长要自觉接受职工监督.....王永泰 (567)
- 努力推进企业民主管理, 保障职工的主人翁地位
  - .....张发邨 (572)
- 加强领导, 充分发挥民主管理的作用
  - .....中共抚顺龙凤矿委员会 (583)

# 建立有中国特色的社会主义 企业领导制度

马 洪

赵紫阳同志在六届人大二次会议的政府工作报告中宣布，国营企业将逐步实行厂长（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。与此同时，必须采取一系列有效办法，切实保障职工参加企业的民主管理，健全职工代表大会制度，充分体现职工群众的主人翁地位。

根据这一决定的精神，中央有关部门已经确定在大连、常州、北京、上海、天津、沈阳六个城市先行试点。

这是我国国营企业领导制度的又一次重大变革。

企业领导制度是企业管理制度中的核心组成部分，对企业工作有决定性的意义。总结历史经验，适应形势的发展，健全和完善有中国特色的社会主义企业领导制度，对于改善和加强企业管理，提高企业素质，调动广大职工的积极性，增强企业的活力，具有极大的紧迫性和重要性。

我国现行的党委领导下的厂长负责制，是五十年代中期确立的。将近三十年的长期实践说明，这种领导制度，存在着一些不易克服的弱点。其中，最大的弊病，是党政不分，责权脱节。我们最初的愿望，是希望通过这样的领导制度，

把党的集体领导原则同个人分工负责这两方面恰当地结合起来，把政治工作同经济工作紧密地联系起来。实践的结果并不是这样，相反，在许多情况下，则是损害了它们之间的正常关系，使两方面的工作都受到削弱。因为在这种领导制度下，企业党委包办代替生产行政工作几乎是难以避免的，甚至可以说正是这种领导制度所要求的。三十年来，尽管屡次强调党政合理分工，克服以党代政和党不管党的现象，加强生产行政指挥系统的工作，而又总是解决不了。其根源之一，就在于这种制度本身的缺陷。所以，人们在总结实行党委领导下的厂长负责制的经验教训时，常常谈到以下一些问题：

第一，不利于加强党的领导。

企业党委事实上不可能同时兼顾政治思想工作与经济技术工作、党的工作与行政工作这两个方面。企业总是每天要生产，经济活动一刻也不能中断。在这种情况下，党委只好陷身于繁重的经济技术任务与冗忙的行政事务工作，无法集中主要精力抓党的建设和职工的思想政治教育，也不可能深入细致地研究党的方针政策如何在企业贯彻实施。长此下去，党委势必成为纯粹生产行政机关，削弱甚至放弃自己的政治职能，而不能实现对于企业的政治领导。

第二，不利于发挥企业行政人员、机构的积极性、主动性。

在现行领导制度下，党委包办生产行政工作必然影响企业行政人员和职能机构的积极性，降低他们的事业心和责任感。同时，也不利于贯彻执行厂长负责制，不利于健全经济技术工作的各项专责制度。

第三，不利于发挥专家和内行的作用。

党委包办代替生产行政工作的另一个后果，是挫伤专业

管理干部和工程技术干部的积极性，在一些企业里，本来应该由厂长和经济技术专家们决定与处理的生产技术经济问题，应该通过经济技术论证求得解决，在现行领导制度下却必须由党的委员会作出决断。一般说，党委委员大多数是做政治工作的，而在生产技术与经济管理方面并非人人内行，即使原来内行，长期改作政治工作，也会变得生疏起来，这是可以理解的。

总之，在现行领导制度下，必然妨碍党政分工，妨碍企业各项责任制度的贯彻，妨碍各方面正常工作秩序的建立，妨碍建设真正有权威、有效率的以厂长为首的经营管理系统，妨碍实现专家、内行的管理。更严重的是大大地削弱了党对企业的真正领导作用。而没有严明的责任制度，没有专家、内行对于企业的科学管理，没有党对企业的坚强领导，不可能办好现代化的工厂企业，这是人人皆知的。

正因为这样，邓小平同志曾经针对这些弊病强调指出，在管理制度上，要特别注意加强责任制。1978年12月，他在中央工作会议上说：“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。”<sup>①</sup>他要求任何一项任务，都要实行定任务、定人员、定数量、定质量、定时间等几项制度。1980年，他在一次会议上，更明确地提出改变和取消党委领导下的厂长负责制的问题。他这样主张，是经过对四个现代化进程中出现的新情况、新问题的冷静分析，和对于历史经验进行科学总结的结果。他说，改善党的领导，现在需要解决的问题很多。“共产党实现领导应该通过什么手

---

<sup>①</sup> 《邓小平文选》第 140~141 页。

段？是用这种组织形式，还是用别的办法，比如共产党员的模范作用，包括努力学习专业知识，成为各种专业的内行，并且吃苦在前，享受在后，比一般人负担更多的工作。”<sup>①</sup> 就是一个需要解决的问题。虽然在小平同志看来，企业领导制度问题迟早要解决，因为它是客观的需要。但是，考虑到当时许多同志暂时有不同的看法，而且长久的习惯也不是一下就能改过来，因此，决定先在少数单位进行试点，一切非试点单位，仍然执行原来的制度。<sup>②</sup>

实践是最好的教师。最近几年的经验，进一步证明：邓小平同志关于改革企业领导制度的意见势在必行。在经济生活中，凡是突破了现行的领导制度，在实际上建立了厂长负责制的企业，经营管理水平都有较大的进步，企业充满生机。而在较多的企业里，由于在现行领导制度下难于解决邓小平同志提出的那些问题，进步就不如前者显著。现在，越来越多的同志看到，实行厂长负责制，是从领导制度上解决我国企业素质不高、效率低下的一项重大的改革措施。

实行厂长负责制，会不会出现个人专断、无视职工民主权利的问题？我们说，这种可能不能排除，但却不是注定不可避免的。因为厂长负责制与个人专断没有必然的联系，更不能把他们混淆起来，当作一回事。

从严格的意义上说，厂长负责制既是管理企业的一个根本原则，又是对企业实施领导与管理的一项基本制度。在现今世界上，在管理水平先进的企业中，不论所在国的社会制度是怎样的情况，很少不是实行这样的管理原则与制度，尽管名称和具体形式有所不同。正如列宁所说，这是机器大生

---

① 《邓小平文选》第 235 页。

② 《邓小平文选》第 318 页。

产的要求。而上面所说的个人专断，则是领导者进行工作时的作风、态度与方法问题。在概念上，应当把二者加以区别。

其次，厂长负责制作为一项管理原则和领导制度，虽然在不同的社会制度与不同性质的企业里都存在着，但是，执行这个原则与制度的实质，却可以有根本的不同。在我国条件下，完全有可能、而且也有必要把厂长负责制的管理原则与制度和民主管理企业的原则与制度，互相结合起来。因为这是社会主义的社会制度 and 经济制度的要求，也是以往正反两方面经验给予我们的教益。

列宁生前，在领导苏维埃俄国经济建设的过程中，就遇到过这个问题。列宁针对当时企业实行集体管理，存在着无人负责、效率低下的严重情况，提出过渡到实行集中统一领导的个人负责制。有人责难说，这是违背民主原则的。列宁断然拒绝了这种意见，认为苏维埃社会主义民主制同一长制不仅毫不抵触，而且能够结合起来，也必须结合起来。

列宁的基本思想是：社会主义的民主制度，指的是作为新社会主义的主人翁的工人阶级在国家事务和经济管理中的地位问题，是政治权力的问题。用我们口语说，是工人阶级当家作主的问题。管理则是另一回事。“是有关能力的事，有关技巧的事”。<sup>①</sup>这就是说，管理带有更多的专业性质。而究竟谁适合于担负管理的任务，采取什么形式使管理更为有效，是又一个层次的问题。从这样的认识出发，在处理民主制与个人负责制的关系问题上，列宁提出了几个重要原则：

---

① 《列宁全集》第 36 卷第 544 页。

(一)工人有权参予企业领导人的“选择”，有权检查他们的工作，必要时有权“撤换”他们；

(二)要有自下而上的监督；

(三)企业领导人在工作过程中，要有善于发挥群众积极性的民主精神。

可见，一长制的权力，不仅是由工人阶级所赋予，而且必须在工人群众的监督下，用来为工人阶级的事业服务。工人是主人，但是，企业领导者一旦被赋予管理的权力，他们又必须服从领导的指挥，遵守劳动纪律。“群众应当有权为自己选择负责的领导者。群众应当有权撤换他们。群众应当有权了解和检查他们活动的每一个细小的步骤。群众应当有权提拔任何工人群众担任领导职务。但是这丝毫不等于集体的劳动过程可以不要一定的领导，不要明确规定领导者的责任，不要有领导者的统一意志建立起来的严格制度。”<sup>①</sup>

“尽管我们的铁路法令有许多错误（我们准备改正），但是它抓住了我们所需要的最根本的东西；它是依靠工人群众的，他们遵守最严格的纪律，他们需要用一长制的权力把自己联合起来，这种权力由苏维埃赋予和撤销。”<sup>②</sup>列宁认为，这是民主集中制原则在经济管理中的体现。

顺便说明一个问题：列宁当年讲的一长制，有时他又称之为“一长管理制”、“一长负责制”、“个人管理制”等，是针对当时苏维埃企业普遍实行的集体管理制而言的，意在说明必须个人负责的意思。所以，在实际内容上，同我国的厂长负责制，同属个人专责制的范畴。而且，同民主管理的原则、同党的思想政治领导作用是紧密联系在一起。在过去的很长

---

<sup>①②</sup> 《列宁全集》第 27 卷第 194、287 页。



时期里，人们甚至产生一种误解，似乎列宁的一长制是同党的领导和民主管理相对立的。这当然是不符合列宁的原意的。之所以出现这样的错觉，固然是由于我们对于列宁的思想研究得不够深入。同时，和列宁逝世后的情况不无关系。从现有资料可以得出这样一个初步的看法：斯大林时期在推出一长制过程中，没有能够进一步地发挥列宁关于民主制的思想，甚至列宁当年已经阐明了的思想也没有能够完全付诸实践，此外，在具体工作中也存在着对于一长制的某些绝对化认识和形式主义的毛病，以致使一些同志对于一长制原则本身的正确性产生了种种疑问。

我国在1954年前后，在实行厂长负责制的时候，曾经学习和借鉴过斯大林时期关于一长制的作法和经验。由于那时对列宁的思想的认识不够深入，对苏联实践过程中的情况和遇到的问题缺乏应有的注意，在和我国情况的结合上研究不够，在实际工作中也一度出现过削弱企业的民主管理、忽视思想政治工作的倾向。吸取这个教训，赵紫阳同志在讲到实行厂长负责制的时候，特别指出，民主管理是社会主义企业的一个不容忽视的重要特征，企业中要强调职工代表大会的作用，强调职工是企业的主人，必须采取一系列的有效办法予以保证，是十分必要的，应当引起我们的高度重视。从这里可以看出，这次重新肯定与逐步实行厂长负责制，是总结了正反两方面历史经验的结果。在企业领导制度的问题上，我们党的认识更加完整了，经验更为丰富了。我们是在民主管理和党的保证监督下来实行厂长负责制的。这样做，更好地体现了列宁关于实行一长制与加强群众民主管理相结合的思想，适合中国的具体情况，具有中国社会主义企业领导制度的特色。这是我们能够健康地进行这次改革的一个极为重