



工会工作改革探索
第二集

厂长负责制与民主管理

工人出版社

工会工作改革探索

第二集

厂长负责制与民主管理

工人日报工会工作部
工人出版社工运编辑室 编

工人出版社

工会工作改革探索 第二集
厂长负责制与民主管理

工人日报工会工作部
工人出版社工运编辑室 编

工人出版社出版 工人出版社读者服务部（内部）发行
工人日报印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张：7 字数：150,000

1985年5月第1版 1985年5月北京第1次印刷

印数：35,000册

统一书号：3007.459 定价：1.00元

前 言

工厂企业进行领导体制改革，是当前我国经济生活中发生的意义极其重大的一项改革。企业领导体制改革，是要改变现有的已不适应社会主义经济发展要求的组织领导形式和管理制度，建立起具有中国特色的、充满活力的领导体制。企业领导体制改革主要是消除政企不分、党政不分和管理制度上的种种弊端，建立起有高度权威、由厂长统一指挥的生产、经营和行政管理系统；与此同时，加强企业民主管理，健全职工代表大会制度，确保职工群众在企业中的当家作主地位，使强有力的行政指挥，建立在广大职工不断增强主人翁责任感的基础上。

企业领导体制改革，是摆在我国广大企业管理人员和全体职工面前的光荣使命。进行这场改革，不仅要求企业管理人员和全体职工同志认真学习、掌握党的政策，明了经济体制和企业领导体制改革的重大意义和目的，更要解放思想，勇于实践，积极探索适应社会主义经济规律要求的新鲜经验，使改革健康地、波澜壮阔地向前发展。这本内部学习资料正是为适应这种要求而编辑的。

为了帮助党的工作者、企业管理人员、工会工作者和广大职工同志学习党的政策思想和研究企业领导体制改革中的经验，本书收入了国家经委副主任袁宝华1984年11月17日在全国厂长负责制试点企业座谈会上的谈话，全国总工会书记处书记陈秉权1984年11月在第二十一期全国企业管理研究班上

的讲话，中共北京市委宣传部长王大明1984年6月在北京市厂长负责制试点工作学习班上的讲话，中共中央书记处研究室王梦奎等同志撰写的文章；还汇编了实行厂长负责制中一些厂长的事迹、厂长们谈体会的文章和有关加强企业民主管理的专题调查和经验材料。

由于我们水平有限，编辑工作中可能有不少错误之处，望读者批评指正。

编 者

目 录

中央领导同志谈改革.....	(1)
认真搞好企业领导体制改革.....	袁宝华 (5)
厂长负责制与职工民主管理.....	陈秉权 (29)
认真推行厂长负责制.....	王大明 (47)
企业领导制度中的一个重要问题.....	王梦奎 (73)
企业改革中的一个方向性问题.....	《工人日报》社论 (90)
善于依靠职工群众的厂长孟祥海.....	马世昌等 (93)
社会主义企业应当职工当家.....	陈 雷 (101)
实行厂长负责制民主管理愈加重要.....	童大林 (103)
民主和法制是加强企业民主管理的关键.....	蒋一苇 (106)
领导方法和工作方法也要进行改革.....	王业震 (109)
群众的支持是厂长最坚固的靠山.....	王亚忱 (115)
实行厂长负责制民主管理要加强.....	包洪如 (117)
在新的领导体制下努力当好厂长.....	李先敏 (124)
运用辩证法处理厂长负责制与 民主管理的关系.....	杨德君 (135)
在实行厂长制中加强 企业民主管理.....	沈阳变压器厂工会 (142)
在改革中确保职工当家 作主的地位.....	上海第十七棉纺厂 (153)

在实行厂长负责制中健全民主管理制度·····	曾幼华(163)
工会主席要善于在厂长与	
群众之间“穿针引线”·····	尹承德(170)
实行厂长负责制民主管理	
必须加强·····	北京显像管厂工会(173)
实行厂长负责制和加强民主	
管理问题的调查·····	湖北省总工会调查组(180)
制订《厂长奖惩条例》调动厂长积极性·····	陈维奇(189)
保障职代会行使审议权·····	上海吴淞煤气厂(192)
大胆改进职代会的工作方式·····	杨玉伦、夏培华(196)
民主评议干部好处多·····	苏州市总工会(199)
考厂长——武汉打字机厂民主选举	
厂长答辩纪实·····	毛振华、俞伯钧、王兆秀(203)
以改革精神做好民主评议	
干部工作·····	重庆汽车发动机厂工会(207)
民主管理给班组建设带来活力	
——湖南岳阳化工总厂橡胶厂水汽车间	
钳工班实行民主管理的调查·····	肖韧(212)

中央领导同志谈改革

改革的总方针，应当是：从实际出发，全面而系统地改，坚决而有秩序地改。

胡耀邦：《在全国职工思想政治工作会议上的讲话》1983年1月20日

我们应当坚信：工人阶级的绝大多数对改革是有强烈要求的，持怀疑和反对态度的只是极少数。持后一种态度的人中，大多数又是不知道如何改或者担心改不好的人。应当使广大干部和工人群众充分了解：那种躺在社会主义身上“吃大锅饭”的错误政策，是使少数职工中落后思想得以滋生的一种土壤。破除这种错误政策，有利于调动广大职工的社会主义积极性，促进生产发展，增加国家和社会的财富，也有利于提高广大职工的生活，是完全符合工人阶级当前和长远利益的。

胡耀邦：《在全国职工思想政治工作会议上的讲话》1983年1月20日

在经济政策上，我认为要允许一部分地区、一部分企业、一部分工人农民，由于辛勤努力成绩大而收入先多一些，生活先好起来。一部分人生活先好起来，就必然产生极大的示范力量，影响左邻右舍，带动其他地区、其他单位的人们向他们学习。这样，就会使整个国民经济不断地波浪式地向前

发展，使全国各族人民都能比较快地富裕起来。

邓小平：《解放思想，实事求是，团结一致向前看》1978年12月13日

我们要改革，但是步子要稳。因为我们的改革问题复杂，不能要求过急。改革固然要靠一定的理论研究、经济统计和经济预测，更重要的还是要从试点着手，随时总结经验，也就是要“摸着石头过河”。开始时步子要小，缓缓而行。

这绝对不是不要改革，而是要使改革有利于调整，也有利于改革本身的成功。

陈云：《经济形势与经验教训》1980年12月16日

我们现行的经济管理体制，弊病很多，非逐步改革不可。比如，在国家同企业的关系上，统得太多，管得太死，企业在计划、生产、物资、劳动、财务等方面权力太小，缺乏应有的自主权。企业经营好坏一个样，同职工的物质利益又不结合，使企业容易安于现状，缺乏竞争性。企业的供产销脱节，生产与需要脱节，不能随着国民经济、人民生活和国内外市场需要的变化而变化。在中央同地方的关系上，有些权力该分散的没有分散，该集中的没有集中，该宽的不宽，该严的不严。中央部门和地方，部门和部门，职责不清，权限不明。行政机构臃肿，层次重叠，办事效率极低。在整个经济的管理体制上，总的看来是集中过多，计划搞得过死，财政上统收统支，物资上统购包销，外贸上统进统出，“吃大锅饭”的思想盛行，不讲经济效益。这些都使得中央部门、地方、企业和职工个人的积极性、主动性和创造性，受到很

大的限制和束缚。这种情况必须坚决加以改变，进一步完善社会主义的生产关系和上层建筑，使之更好地适应生产力发展的需要，这样才能加快四个现代化的建设速度。

李先念：《在中央工作会议上的讲话》1979年4月

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。今后各个企业的车间主任、工段长、班组长要由本车间工段和班组工人选举产生。企业的重大问题要经过职工代表大会或职工大会讨论。企业的领导干部要在大会上听取职工意见，接受职工的批评和监督，某些严重失职或作风恶劣的领导人员和管理人员，大会有权向上级建议处分或撤换。各企业的工会，将成为职工代表大会和职工大会的工作机构。

邓小平同志代表党中央和国务院在中国工会第九次全国代表大会上的致词。1978年10月11日

为了调动企业生产经营的积极性，必须相应扩大企业的自主权。国务院已经发布《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，在生产经营计划、产品销售、价格、物质选购、资金使用、资产处理、机构设置、人事劳动管理、工资奖金、联合经营等十个方面，给企业以应有的权力。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。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，在审定企业重大决策、保障职工权益等方面发挥它的作用，充分体现职工群众的主人翁地

位。这是我们社会主义企业的一个不容忽视的重要特征。

赵紫阳：六届人大二次会议《政府工作报告》

工厂的中心任务是生产，必须实行厂长负责制。建设第一流的工厂，一定要把厂长、党委、工会的积极性都调动起来，现在我们制定工厂法，就是要充分调动、发挥这三个方面的积极性。工厂不实行责任制怎么行？党委书记不要事事非自己批条子不可，书记要管方针政策、思想政治工作。工会的工作更多，调动工人的积极性没有工会行吗？战士稀稀拉拉怎么打仗啊？指挥当然很重要，但最要紧的是调动每一个人的积极性，咱们这个党，咱们这个军队是靠这个胜利的。

彭真委员长1984年7月20日、21日视察大连市工厂的谈话。

工厂必须实行厂长负责制，实行厂长负责制后要充分调动厂长、党委和工会三方面的积极性，共同完成生产任务。厂长也要走群众路线，从群众中来，到群众中去，集中起来，坚持下去；否则，作了决策，群众不通，党委不支持，厂长的工作也就无法进行了。因此，光调动厂长一个积极性不行，要调动厂长、党委和工会三方面的积极性。

工人是主人，监督干部是主人的事情，保证监督体现了工人主人翁的地位。你们厂实行厂、车间、班组三级民主管理，可根据不同情况，一级一级探索实行民主管理的具体形式。

彭真委员长1984年7月24日在沈阳市部分工厂厂长、党委书记、工会主席座谈会上讲话。

认真搞好企业领导体制改革

国家经委副主任 袁宝华

企业的领导体制改革，是一件大事情。因为十二届三中全会关于经济体制改革的决定里明确指出，增强企业活力是经济体制改革的中心环节。并且指出，围绕这个中心环节，主要应该解决好两个方面的问题：就是要确立国家和全民所有制企业之间的正确关系，扩大企业自主权；确立职工和企业之间的正确关系，保证劳动者在企业中的主人翁地位。企业领导体制既体现国家和企业之间的正确关系，又体现职工与企业之间的正确关系。要建立具有中国特色的社会主义，企业领导体制确实是需要我们认真探索的重要课题。国营工业企业法是国家的一个基本法，按我们的习惯说法，它是工厂的“宪法”，是一个大法。这次大家在一起开个会，互相交流经验，更便于我们修改和提出一个《国营工业企业法》的送审稿来。今天主要给大家介绍一下我国企业领导体制变化的历史情况和我们调查组在彭真同志直接领导下进行的调查工作情况，以及各地进行试点的情况。同时，党中央、国务院和人大常委会领导同志对《企业法》的起草和厂长负责制试点，都有不少重要指示，也借这个机会给大家通一通气。

第一，我国工业企业领导体制变革的历史情况

厂长负责制不是今天才提出来的，也不是建国后提出来的。实际上早在第二次国内革命战争时期，我党在革命根据地办的企业就是以厂长为首的“三人团”的领导，“三人团”就是厂长、支部书记和工会委员长（那时工会主席都叫委员长），厂长对企业管理有最后决定权。在抗日战争和解放战争时期，根据地和解放区的工业企业是由厂务委员会来领导的，在厂务委员会里，厂长有最后决定权。这就是说，解放前我们在根据地办的企业，实际上就已采取了不同形式、不同程度的厂长负责制管理方法。全国解放以后，首先是在东北学习了中长路的企业管理经验，是苏联的一套管理方法。到了1951年5月，当时的东北局开了城市工作会议，在会议上作了关于实行厂长负责制的决定，这个文件是经过中央批准的。它明确提出在当时的企业里，在民主改革的基础上实行厂长负责制。因为当时刚刚接收国民党的企业、伪满遗留下来的企业，首先要实行的是民主改革，在民主改革的基础上实行厂长负责制。接着是1954年4月份华北局也召开了城市工作会议，也提出要实行厂长负责制，这个文件也是经中央批准的。后来是1955年8月，中央第三办公室即工业办公室向中央提出报告，明确提出要在全中国企业中建立严格的“一长制”，要求各个企业的党组织把确立“一长制”作为自己的一个基本政治任务，这个文件也是经过中央批准的。1956年9月党的八大会议上，确定了要实行党委领导下

的厂长负责制，而后又批判了“一长制”。这是第一个阶段。在这个阶段里，不只是在东北推行了厂长负责制，在华北也推行了一段时间，其它地区也推行过试点。

第二个阶段是八大以后，在企业里普遍实行了党委领导下的厂长负责制。当然在第一个阶段，除了刚才说的这些地区和试点企业以外，也是实行党委负责的制度，或者叫党委领导下的厂长负责制。后来毛主席批转鞍山市委报告的时候，提出“鞍钢宪法”的五项原则，就改成了党委领导下的分工负责制，有的叫党委领导下的厂长分工负责制。一直到“文化大革命”以前，这算是第二个阶段。无论是第一阶段还是第二阶段，实行厂长负责制，或实行党委领导下的厂长负责制，对当时恢复和发展生产，加强民主管理，发挥党在企业里的作用，协调各方面关系，都起到了积极作用。

第三阶段是“文化大革命”十年动乱时期，所有的制度一扫而光，后来党组织也停止了活动，成立了“革命委员会”，实际上是革命委员会主任一个人在那里说了算，有些地方干脆就是军代表说了算。所以这几年企业领导体制遭到了破坏，没有什么积极作用可言。从这一点来说，对“文化大革命”也要彻底否定。

第四阶段就是粉碎“四人帮”以后。粉碎“四人帮”以后，企业领导体制经过了一番议论，最后还是确定下来恢复党委领导下的厂长负责制。从这一段看，在企业领导体制方面，我们做了很多工作，经过大家的讨论和试点，中央和国务院陆续颁发了“三个条例”，首先颁发的是国营企业职工代表大会暂行条例，接着是国营工厂厂长工作暂行条例和工业企业、财贸企业基层党组织工作暂行条例。后来国务院又

发了一个国营工业企业暂行工作条例。“三个条例”的颁发和执行，对于企业里拨乱反正，恢复秩序，发展生产，应该说都起了积极的作用。但是越来越感觉到企业的现行领导体制不适应“对外开放、对内搞活经济”政策的要求。所以小平同志在1979年就提出要彭真同志来抓《工厂法》。那时彭真同志就着手组织起草《工厂法》。《工厂法》几年拿不出来，主要问题是企业领导体制没最后定下来。现行的企业领导体制要改变，这是小平同志在1979年、1980年就讲了的，而且1980年在一些企业里进行了试点。当时想搞个《工厂法》，实行厂长负责制，来代替现行的企业领导体制。在酝酿过程中，意见没有统一起来，也就是说还没有为大多数同志所接受。小平同志提了好多办法，譬如职工代表大会领导下的厂长负责制，工厂管理委员会领导下的厂长负责制和董事会领导下的厂长负责制，提出这些办法，都是为了改变现行的党委领导下的厂长负责制，而且好多地方也都进行过试点。一直到小平同志文选要出版的时候，他原来讲这些话究竟应该怎样确定，这就是个问题。原来他讲的要实行这个制度、那个制度去代替党委领导下的厂长负责制，可是当时好多同志又接受不了，所以他找了乔木同志，要求在出版的文选里把它改为党委领导下的厂长负责制，不过按小平同志的本意来说，还是要实行厂长负责制。这段经过是去年乔木同志在中宣部召开的一次会议上讲的。现在看起来，实行厂长负责制的条件比较成熟了。今年以来，党中央着重抓了开放和改革这两件大事。年初，小平同志到特区视察后，提出要进一步对外开放而不是收，中央决定十四个沿海城市对外开放，这是震动世界的大事情。5月赵总理在人大的政府工作报告，最

近十二届三中全会的《决定》，中央采取了一系列措施，扩大企业自主权。这些都为实行厂长负责制创造了有利条件。这就是历史沿革的情况。

第二，介绍一下厂长负责制试点工作的情况

试点工作首先是从调查开始的。1983年年底，中央常委的同志和彭真同志议论了这个问题，常委的同志都赞成在企业里实行厂长负责制。彭真同志找了我们调查组和人大常委会的几个负责同志，说中央有这个意见，为着转好这个思想弯子，从企业的实际出发，先搞调查研究。今年初，彭真同志就带了调查组在杭州进行调查，开了厂长座谈会，党委书记座谈会，工会主席座谈会，又和浙江省、杭州市的同志进行了座谈。大家对实行厂长负责制是赞成的。接着彭真同志带着调查组到了上海，在上海开了一系列的座谈会。彭真同志先把参加座谈会的五十多个同志召集起来，专门讲了关于厂长负责制问题。为了多听大家的意见，彭真同志没有讲这是中央的决定，他说中央有这个倾向性意见。这次调查是比较成功的，有些同志原来不赞成实行厂长负责制，听了彭真同志的讲话后，改变了原来的看法。上海调查后，彭真同志又到南京来过一次，我和叶林同志也到常州看了一下。回去以后，彭真同志又把他年初的讲话要点整理出来报告给中央常委，中央常委表示赞成，小平同志还亲自批了。另外，调查组又写了一个给中央、国务院的汇报提纲。4月2日，书记处由耀邦同志主持听了我们的汇报，讨论了实行厂长负责

制的问题，最后确定在一、两个城市和一批企业里先进行试点。耀邦同志讲，现在企业里存在的问题，从表面上看是无人负责，从实际上看，是无权负责、无法负责、无力负责。紫阳同志和中央其他领导同志也都一致赞成实行厂长负责制。5月份，中央办公厅和国务院办公厅联合发了通知。根据中央的指示，我们选择了六个试点城市，同时全国各地也都进行了试点。据不完全统计，已有二千九百多个企业试点，实际还不止此数，说明试点面相当大。我们调查组根据彭真同志的指示，6、7月间到东北搞了一个多月调查。8月份把在东北调查的情况向中央和国务院写了报告。接着在北京和天津进行了调查，10月29日中央书记处又听了我们一次汇报。这一次由于耀邦同志到华东调查，由紫阳同志主持书记处会议。书记处会议原则上同意我们的汇报提纲。我们把书记处的指示向彭真同志作了汇报，彭真同志完全赞成书记处的意见，要求我们来开这个会，把大家的意见和经验集中起来，搞出一个《国营工业企业法》送审稿，正式向中央报告。在这次会议之前，我们调查组又分三路，一路到南京和无锡来，一路到武汉和沙市，一路到成都和重庆。直到昨天晚上才汇集到一起，决定今天会上给大家作些介绍。

从这一段试点情况看，5月份发通知以前就有一些地方开始试点了。5月份发通知以后，各地都陆续开展了试点工作，到现在快半年了。各地在试点中，着重抓了这几方面的工作：

第一是统一思想，提高认识。因为实行厂长负责制，是企业领导体制的重大改革，广大干部职工是积极拥护的，但也存在不少思想问题。主要是三怕：一怕党委没有实权，地