

工廠民主管理

劉先權編著

立信會計圖書用品社出版

目錄

引言.....	一
一 職工代表會、工廠管理委員會.....	五
一 職工代表會.....	五
二 工廠管理委員會.....	一〇
二 生產會議.....	一八
一 小組生產會議.....	二四
二 車間生產會議.....	二六
三 廠一級的生產會議.....	二九
四 專業會議.....	三〇
三 依靠工人階級搞好生產.....	三二
一 勞動競賽.....	三三
二 合理化建議.....	四〇

四 學習蘇聯、總結和推廣先進經驗……………四七

一 用郭瓦廖夫工作方法總結先進經驗……………五二

二 用新舊對比的方法推廣先進經驗……………五五

引言

民主管理是社會主義企業的管理制度。整個民主管理的過程，就是一個發動羣衆的過程。民主管理是工廠管理的基礎，工廠管理的全部工作是離不開發動羣衆的。不可設想，科學的社會主義工業管理是單靠行政命令，就可把生產搞好的。那只有官僚主義者才會坐在辦公室發號施令，不瞭解下情，不調查研究，憑自己主觀臆斷來決定一切。凡是官僚主義者出現的地方，工廠管理是不可能搞好的，會是一團糟的，生產是沒有辦法的。不是不能完成國家計劃，就是生產出品質低劣或不合規格的产品，給國家帶來不可估量的損失。因此在一切工廠鑛山企業中的領導人員以及管理人員、民主管理的科學方法，就是幫助他們保持經常清醒的頭腦，幫助他們克服主觀主義、官僚主義、形式主義的工作作風與工作方法。民主管理的原則是羣衆路線的工作方法。毛主席在「中共中央關於領導方法的決定」中指出：我們黨的領導工作的經驗是「在我們黨的一切實際工作中，凡屬正確的領導，必須是從羣衆中來，到羣衆中去，這就是說將羣衆的意見（分散的無系統的意見）集中起來（經過研究，化爲集中的、系統的意見）又向羣衆中去作宣傳解釋，化爲羣衆的意見，并使羣衆堅持下去，見之

於行動，並在羣衆行動中考驗這些意見是否正確。然後再從羣衆中集中起來，再向羣衆堅持下去。如此無限循環，一次比一次更正確，更生動，更豐富。這就是馬克思列寧主義的認識論或方法論。」當我們的計劃或方案，在生產的實踐過程中被證實是部分地或全部地不合於實際時，我們就得根據羣衆中來的分散的、無系統的意見，集中起來，加以整理，歸納出正確的方面來糾正或改變我們的計劃或方案，使我們的管理工作向前推進一步。但當我們運用羣衆的智慧歸納出較爲正確的意見，而又修改或糾正了舊的計劃或方案時，我們又必須根據這些正確的結論，或者在目前對於一個工廠鑛山企業的現實情況相符合的結論，重新製訂出一套工作計劃或方案，反覆地向羣衆交代，用切合於本工廠鑛山企業的實際事例來對廣大的職工羣衆進行宣傳鼓動工作，使他們在認識新的、較爲正確的計劃或方案之後，能夠自覺地堅持用自己的實際行動工作下去，再在實踐中來修正與提高原來的計劃和方案。這樣經常性的工作下去，便會提高我們工廠管理的水平，提高領導生產的水平，不斷地總結和創造出先進的管理經驗來指導我們的工作前進。

在談到羣衆路線的時候，我們不應該忽略了廣泛地聯系羣衆徵集羣衆的意見，而作了羣衆的尾巴。在民主管理的過程中，我們反對領導人員主觀主義、形式主義、事務主義、官僚主義，甚至家長制的錯誤的工作方法。不調查研究，不傾聽來自下層的意見，不問時間、地

點和條件，一切從主觀願望出發，生搬硬套強迫命令。藉口計劃必須完成來強迫羣衆接受自己不合實際的計劃或方案，這是脫離實際、脫離羣衆的錯誤的工作方法。但同時我們也反對盲目地聽取少數人的意見，不分析，不研究，不從實際中來檢驗其是否合用。不歸納，不整理，凡是指出我們計劃或方案有缺點的地方，我們就囫圇吞棗地加以接受。不去肯定正確的部分，揚棄不正確（無用的或用處不大的）的部分，來改進我們的計劃或方案。以致計劃方案雖經一修再修，一改再改，仍不能切合實際。尾巴主義之所以危害工作，所以是錯誤的。

就因為他不分析情況，不研究問題的本末，盲目地以爲來自羣衆的任何意見就可以毫無問題，毫無原則地加以承認、接受，這就是我們要堅決反對的道理。這樣做的結果，必然使工作遭受到損失。我們必須分別情況來對待羣衆的意見。羣衆的意見有對的地方，也有不對的地方，有屬於目前可以辦得到的，有屬於將來辦得到的，有看到國家利益的整體性的，有看不到國家工廠礦山企業長遠利益，而只看到目前利益或局部地利益的；這些意見我們要仔細蒐集，加以細心整理，向羣衆解釋那些意見是目前合用的，我們可以採納。那些意見是目前還不合用的，而是將來可以用的，我們目前暫不採納。那些意見是根本不合用的，我們不能採納。然後把領導的意圖與羣衆切實可行的意見結合起來，變成了新的計劃或方案，向羣衆公佈，貫徹執行。這樣作法，既可以避免我們工作中脫離羣衆的危險，也可以克服工作中產

生尾巴主義的錯誤。羣衆對我們的這種正確措施，是無往而不歡迎的。這樣一來我們的管理工作，才會有起色，才會不斷地進步，生產才能夠一天天地上昇，達到我們的理想，才能完成國家交給我們的計劃及其各項生產指標，而且完成得很好。

一個好的領導人員或管理人員，他是經常保持着清醒的頭腦，善於傾聽來自羣衆中的每一點意見，那怕那個意見對生產上的益處很微小，只要是對生產、對羣衆物質文化生活的改善有些微的益處，他都是珍惜它的。他經常作好調查研究與細緻地分析工作，能夠用說服教育的方法來代替強迫命令。他不主觀、不盲動，經常保持與羣衆的密切聯系。工廠的大小問題，他都能摸到底做到心中有數，對事物的變化他有預見性，他能領導羣衆去克服困難，完成國家給予這個工廠鑛山企業的一切任務。

關於民主管理的問題，在具體作法上還可以從以下幾節中加以說明。但總的說來，民主管理不僅是一般的發動羣衆的工作，而且要求我們每個領導人員或管理人員，要善於採取多種形式多種方法來貫徹執行國家的計劃，完成各種生產指標，改善職工羣衆的物質文化生活。同時發動羣衆也不是泛泛地一般號召，而是要廣泛地、深入地、充分地去做好發動羣衆的工作，這就是工廠管理的藝術。是領導的藝術。

一 職工代表會、工廠管理委員會

職工代表會，工廠管理委員會，是民主管理的最好形式。因此，認真地、細緻地開好職工代表會或工廠管理委員會，是發動職工羣衆參加工廠管理的最好方法。這裏我們着重的是講：在社會主義性質的國營企業裏的工廠管理問題，至於私人企業中的勞資協商會議或工人監督的問題，就略而不提了。

要搞好工廠管理民主化的工作，不是單單開好職工代表會或工廠管理委員會就算一切完事，這僅僅是一個開始，更多的工作是在職工代表會、工廠管理委員會的召開以後。

(一) 職工代表會

職工代表的產生：一般在職工二十五人以上之工廠企業，就可以組織職工代表會。職工代表按生產或行政單位產生，名額的多寡由各工廠企業自行確定，一般是每一生產小組或每一行政單位（科、課、股）由民主選舉產生一名。工會會員小組一般又是以生產小組或行政單位建立的。職工代表的選舉不一定硬性規定要生產組長、行政單位負責人或工會會員小

組長担任，完全依羣衆的意願民主選舉，職工代表可以是非工會會員。職工代表與工會會員代表不同的地方：工會會員代表是以工會小組或指定之單位產生的工會會員代表，代表一定要工會會員當中產生，而職工代表是包括本企業之參加工會組織之職工與未參加工會組織之職工。只要他在政治上沒有被剝奪權利，具有一般公民的資格就有被選舉的權利。

職工代表會的召集：職工代表會由各工廠、礦山、企業單位之基層工會組織定期（一月或二月）或不定期（有重大事體可臨時舉行）召集，由工廠礦山企業行政負責人向全體職工代表報告該工廠、礦山、企業的生產情況，並提出新的計劃、方案，在職工代表會上討論通過形成決議案，然後貫徹執行。廠礦企業職工在二十五人以下的，因為召集會議方便，可不組織職工代表會議，由全體職工大會就可以直接解決有關生產、生活福利與教育的問題。職工代表雖然由基層工會召集，但主要是由行政報告企業的生產與經營的盈虧情況。基層工會組織可在這個會上組織職工代表，討論通過企業的有關生產、生活福利與教育的問題，並可在同一會上發動職工代表保證完成工廠、礦山企業的生產計劃，組織競賽的挑戰應戰。有關工會工作的報告，可放在工會會員代表大會上去報告，如在短期內不能召集工會會員代表大會有關工會工作的報告，也可放在職工代表大會上進行，但不應佔去主要與過多的時間。職工代表大會提案之收集整理，會議的準備都應由基層工會負責，並應列為日常工作之一。

職工代表的權利義務與職工代表會的職權範圍：職工代表是代表着本身所在的生產小組或行政單位的全體職工參加工廠民主管理的人物。他的權利是：

(1) 參加職工代表會議，聽取工廠礦山企業行政負責人的報告，並討論這個報告，提出批評意見；

(2) 對於行政有關生產、生活福利和教育問題的計劃或方案，在照顧工人階級長遠利益的條件下，提出修改補充的意見；

(3) 反映職工對於工廠礦山企業生產、生活福利和教育方面的一切錯誤和缺點，並提出建設性意見；

(4) 對領導人員和管理人員的官僚主義工作作風與工作方法，提出尖銳的批評，以幫助他們認識自己的錯誤或缺點，從而改進企業的領導工作。

義務是：

(1) 參加職工代表會議以前，根據工會或行政發下的提綱，廣泛收集職工羣衆對當前工廠礦山企業有關生產、生活福利和教育的一切意見，提出提案在會前交職工代表會議的召集機關；

(2) 認真地傳達職工代表會議的內容、精神、決議，並向職工羣衆解釋提案的討論通

過情況；

(3) 協助生產小組長、行政單位負責人或工會會員小組長，組織討論職工代表會議的決議，並帶頭貫徹執行。

職工代表會是基層工廠礦山企業單位的最高權力機關，有權討論研究本工廠礦山企業單位有關生產、生活福利和教育問題。職工代表會所通過的決議案，全體職工應認真地、努力地貫徹執行，不容有消極怠工陽奉陰違的事情發生。即使某一生產單位或行政單位的職工所提出的意見或提案，由於某種原因未被採納或暫時未予採納，除職工代表要好好加以解釋外，職工羣衆所產生的新的意見，應在下次職工代表會議時提出，或由職工代表提交職工代表小組，經職工代表小組提交工廠管理委員會進行討論研究，最後解答或處理。

應慎重地選擇職工代表：職工代表既然是代表工人階階參加工廠礦山企業管理當家作主的人物，對其人選就應慎重嚴肅，認真選出爲羣衆所擁護愛戴，在羣衆中具有一定威信的職工才能担任這項重大的工作。關於代表的資格，凡具有公民權的職工，就可當選爲職工代表，但在選舉時一般應注意選擇代表的幾個條件：

(1) 對生產上，工作上積極負責，一般能起帶頭作用的人；

(2) 爲人正派，政治上比較開展，能夠開展批評與自我批評的人；

(3) 能夠聯系羣衆，平常肯幫助別人，在羣衆中具有一定程度的威信的人。

按照這樣選出的代表，一般說是能夠稱職的，能夠勝任愉快的。當然這些條件只是在選舉職工代表時作爲參攷，並不就是行政命令或者硬性規定的。不可設想，選舉出來的代表在羣衆中沒有一定威信，在生產工作各方面都很差，他能夠實際參加工廠的民主管理的，相反地會對民主管理沒有絲毫的好處。

職工代表小組：一般是按生產性質相同的一個車間、一個行政的單位，或幾個車間、幾個行政單位的職工代表組成的小組。如紡織工廠的清花車間，有十個生產小組，選出十個職工代表，可由這十個代表組成一個職工代表小組。又如行政管理部門以會計科、計劃科、總務科等幾個單位的職工代表，無論人數多寡組成一個職工代表小組。按生產與工作性質相同的，或有關聯的生產或行政單位組成的職工代表小組的好處是：

(1) 在職工代表開會期間便於一起參加討論，由於生產或工作性質的近似，對討論的意見易於集中，易於解決問題；

(2) 在職工代表會召集以前，蒐集意見提出提案時，便於把分散零碎的意見初步歸納成較有系統的意見，爲大會的準備工作節省很多人力與時間；

(3) 在職工代表會開會期間，有關職工對生產、生活福利與教育問題的意見收集與反

映，由於彼此間的關聯與聯系性，易於把分散的意見集中起來，把片面的不成熟的意見歸納成爲全面的、真正切實可行的、具有建設性的意見。經過職工代表小組把這些較爲成熟的意見反映到工廠管理委員會，就更容易得到及時的解決與處理，而不致因爲某些原因影響職工的生產與工作情緒。

職工代表小組在職工代表會議閉會期間的作用，只是作出反映有關職工的生產、生活福利與教育問題的意見，和羣衆性的非行政組織的（不得隨便召開代表小組會議）。這樣，以便於工廠領導人員與管理人員，隨時地從多方面聽取全體職工的意見，以利改進工廠管理的工作，這也是幫助領導人員與管理人員聯系羣衆的一種好的形式和方法。

職工代表小組，可由代表中互相推選一至二人出來担任職工代表小組組長，或副組長的職務，以便在會期領導開會討論，及會前會後的廣泛徵求收集羣衆的意見。

（二）工廠管理委員會

工廠管理委員會是工廠行政管理的最髙決策機關。凡有關工廠企業的重大問題，均得由有關部門人員提出在工廠管理委員會上討論通過，或提出修改補充與否決的意見。一經工廠管理委員會通過的決議，就要責成有關部門或通告全體職工貫徹執行。

對職工代表會的決議或建議的採納：工廠管理委員會有最後審查研究其是否執行的權利。但一般地說，職工代表會的建議和決議，都是事先經過醞釀討論後的成熟的意見，絕大部分是不會否決，不能輕易否決的。只有在這項建議或決議對國家政策法令勞動政策等有抵觸時，對工人階級長遠利益有矛盾時，工廠管理委員會才最後加以否決。關於採納不採納，執行不執行或是緩期再執行的問題，都必須作妥善的安排與處理。

工廠管理委員會的組織：工廠管理委員會是工人階級參加工廠民主管理的行政機關，因而其組成，自應包括工廠各方面的人物。工廠廠長是代表國家來管理工廠的；基層工會主席是工廠企業工人階級羣衆性組織的代表；黨委書記是工廠企業內工人階級先鋒隊——共產黨的代表；團委書記是工廠企業內先進青年羣衆組織的代表。這些人都應當是工廠管理委員會的當然委員。過去，有些地方不把黨委書記、團委書記列入當然委員內，而另成立黨政工團的聯席會或碰頭會。現在把黨委書記、團委書記作爲當然委員，就可以代替過去的碰頭會或聯席會，如工廠管理委員會的委員人數過多，則可成立工廠管理委員會常務委員會。把黨政工團的負責人員包括進去，以解決全體會議過於頻繁，這樣可以節省人力和時間。另外可由工廠廠長指定行政方面三——五個負責的人員參加工廠管理委員會，成爲當然委員。這三——五人中應包括掌握生產技術的工程技術人員，經營管理的財會人員，與管理人員和計劃

工作人員（一般工廠企業規模較小的，人數可以酌情減少爲一——三人）。除以上規定的當然委員以外，委員的人選應由職工代表會議用民主方式醞釀慎重選舉出來，代表全體職工參加工廠實際的管理工作。這是工人階級當家作主的具體體現，因而職工代表在選舉代表職工參加工廠管理委員會的委員時，要仔細考慮當選人的羣衆威望與辦事能力。除應具有職工代表的起碼條件之外，還要是爲羣衆服務最熱心的人，才能真正担当起職工羣衆委託他的這項重大工作。

工廠管理委員會的委員人數，一般不作硬性規定（總數應是單數以便表決），視工廠企業的規模大小、事務繁簡、人數多寡來確定。一般在千人左右的工廠，可以十一——十三人組成之。千人以下工廠可以酌情減少，千人以上可以酌情增加，但最多也不應超過二十五人，以便召集會議方便，易於商討工廠的一切重大問題，收到實際的效果。

工廠管理委員會的主任委員，由工廠廠長（當然委員）擔任，工廠管理委員會每半月或一月的定期會議，或因重大特殊事情而臨時召集的會議，由工廠管理委員會的主任委員決定召集，並在通知委員時發出開會內容和提綱。

由於我們國家工廠企業的組成是一長制，即廠長或經理負責制。工廠廠長或經理是受國家委託，代表國家全權來處理工廠企業的一切大小事情。因而凡是工廠管理委員會所作出的

決議，如果對於國家政策法令有抵觸，或者有損工人階級的長遠利益時，工廠管理委員會主任委員有最後單獨的否決權，可以拒絕採納是項決議或建議，或宣佈不予執行。這樣表面上看起來似乎限制了民主。這種乍看起來覺得工廠管理委員會的主任委員既然單獨有最後的否決權力，就是不民主的想法，正是人們腦子中極端民主的思想在作祟。如果我們不賦予工廠管理委員會主任委員以這種最後的否決權力，就會使得我們的工作計劃或方案不能全部合於國家的要求，不能合於工人階級的長遠利益。為正確地實現國家工業化與逐步過渡到社會主義社會而奮鬥，正因為這樣的作法體現出工人階級高度的民主性。這樣的民主是集中的民主，是有領導的民主，而不是極端民主化。這樣對我們的工廠的民主管理不但沒有絲毫限制，因為工人階級實際參加了工廠的管理工作，通過工廠管理委員會來完成工廠民主管理化，正是充分發揮了民主精神。工廠管理委員會的委員們代表着全體職工來管理工廠的一切事務，這正是工人階級當家作主的具體表現，也是發揮工人階級國家主人翁的創造性與積極性的有效形式和方法。當然，工廠廠長或經理也不能濫用他的這種最後的單獨的否決權力的。

在資本主義殖民地，半殖民地國家裏，工人階級是受壓迫、被剝削的階級。過着貧窮愚昧的生活，在工廠裏受資本家的皮鞭與飢餓的威脅，而做着繁重的工作（勞役）。勞動強度的不斷增加，勞動條件的日漸十分惡劣，工人受封建把頭（包工頭）的重重壓榨，沒有人身

的自由根本談不到什麼民主管理。資產階級也沒有絲毫的民主權利給予工人階級，工人階級過着非人的奴隸生活，出賣自己的勞動力，資本家剝削工人階級的剩餘勞動，從工人身上取得利潤。從舊中國官僚資產階級的工廠裏，工人的生活來看，也是如此。正因為這樣，工人階級的絕大多數人，過去沒有受到教育，獲得管理知識的機會與經驗。今天我們新民主主義的國家裏，特別是在社會主義性質的國營工廠企業裏，工人階級是國家的主人。我們黨、政、工、團的領導人員就要從多方面來幫助工廠管理委員會的工人委員，不能使他們光是當一個掛名的委員，出席會議就是舉手表決而已。由於蔣介石反動派長期的統治的舊中國，使工人在解放後的短短的三、五年內，不可能一下子就都學會了管理工廠的藝術，具備了管理工廠的經驗。這樣，特別是工廠黨委會的領導人員，以及工作人員就要特別對工人委員進行幫助，培養他們，使他們逐漸熟悉管理工廠的方法，掌握管理工廠的經驗。在他們具有管理工廠的本領以後，對於工廠企業的管理工作是會大大地推向前進一步的。因此，在召開工廠管理委員會以前，我們要幫助工人委員如何去蒐集羣衆意見，根據開會內容，如何擬定發言提綱，如何參加討論，這是一方面。另一方面，在會上我們還要善於尊重工人委員的意見，不能動輒因為他們措詞不當，或詞不達意，偶而說錯了一兩句話就批評一通。凡是他們不瞭解的東西，我們就要耐心解釋說明，使他們真正感到現在是當家作主了。經過表決的決議案，倘使