

002402

# 湘潭鋼鐵廠志

下 卷



XIANGTANGANGTIECHANG

# 管 理



## 第四篇 管理

湘钢的企业管理，即厂部（或公司）对厂内的生产经营活动进行组织、指挥、监督和调节工作的职能，多年以来已基本形成了一套相对稳定的作业程序；而涉及生产经营活动的外部因素，诸如：原材料的定点供应，能源的分配，产品的价格，生产任务的安排以及技术改造等扩大再生产措施的决策，则基本上都集权于中央或省的有关部门，湘钢作为一个基层工业企业在这些方面没有多少自主权可言。

中国共产党第十一届中央委员会第三次全体会议决定对国民经济实行“调整、改革、整顿、提高”的方针以后，湖南省人民政府批准湘钢自一九七九年七月开始实行利润留成办法，一九八〇年十月又改行“独立核算，自负盈亏，国家征税”的管理体制。这些改革，初步调整了国家和企业的关系，扩大了湘钢在经营管理上的自主权，从而取得了前所未有的经济效益；实行利润留成办法的第一年，即一九八〇年，湘钢总产值由一九七八年的二亿二千三百九十一万元增长到三亿零四百八十九万元，增长了百分之三十六；利润总额由一九七八年的一千二百八十七万元上升到四千五百七十八万元，增长了百分之二百五十五。事实生动地表明：企业管理两重性中反映生产关系的一面，在能够较好地反映符合生产力发展要求的生产关系时，生产水平和经济效益便有惊人的发展。

### 第一章 管理体制

湘钢作为一个社会主义工业企业，其管理体制既包含有由成千上万人共同劳动所引起的，受生产力发展水平所决定的职能，又包含有反映生产关系性质，即体现国家意志的职能。前者代表了湘钢厂部为协调分厂、车间以至工人之间的关系所进行的工作或称狭义的管理；后者反映的是国家对湘钢的关系，或称广义的管理。综合两方面的职能而言，湘钢管理体制是国家对湘钢，湘钢对其下属单位所采取的管理形式、管理方法和规章制度的总称。其基本内容包括：国家和湘钢之间，湘钢厂部和下属单位之间的责任划分和权利划分，计划管理、经济管理与行政管理的关系等问题。多年以来，这是一个在实践中永无止境地不断探索与不断完善的问题。自建厂以来，湘钢在这一方面的经验是丰富的，教训也是深刻的。

#### 第一节 国家对湘钢的管理体制

一九七〇年七月十三日以前，湘钢直属中央冶金部领导，其后，属部、省双重领导（以

省为主管理)。无论前者,还是后者,都是代表国家对湘钢实行一种“计划大包揽”,“物资大统配”,“劳资大统管”,“财政大包干”的管理体制。也就是说,湘钢的人、财、物供、产、销,全部都在国家直接管理之下(只不过前者,在湘钢来说,对上基本只有一个请示、汇报和要求帮助解决问题的头,而后者,则是两个这样的头)。就湘钢局部而言,无论是直属冶金部管,还是同时分属部与省双重管,并没有“权、责、利”的改变;而从前段的实践来看,只归属一个头管,比同时归属两个头管,对解决企业“产、供、销、运”问题较为有利。

上述管理体制的基本内容是:

一、生产计划由国家统一安排,产品由国家统一分配。

二、产品销售所得收入除补偿生产过程中损耗以外,全部以利润和税金形式上缴国家。

三、行政领导人员由国家直接委派。

四、职工由国家按计划统一分配,工资标准和工资制度也由国家统一规定。

五、固定资产的投资由国家拨款,未经国家批准,湘钢无权进行任何属于增加固定资产的基本建设或设备更新。

与以上五方面相适应,国家也给予湘钢一定的权限,这主要是:

一、有权使用国家的固定资金和流动资金,按照国家计划进行生产,实行独立的经济核算。

二、有权和别的企业签订经济合同,并对严格履行合同负责,也有权要求别的企业严格履行合同;在处理同其他企业和单位的经济事务中,具有法人的资格。

三、有权同国家银行建立信贷关系,在银行中开设自己的结算帐户。

四、在生产计划经上级批准以后,如果生产能力有富余,而当地或者其他单位又能够供应生产所需的各种物资,可以在保证完成国家计划任务、不占用国家计划分配的材料和遵守等价交换的条件下,经过上级行政主管部门的批准,承担当地分配的或者其他单位所要求的,力所能及的生产任务。但由此而得的销售利润仍然必须全部上缴国家。

五、在根据先进合理的消耗定额和生产任务,确定了原料、材料和燃料的需要量以后,在保证质量的前提下,如果能够降低消耗,节约物资,可以按照国家的规定,同别的单位和企业按等价交换原则调剂使用原料、材料和燃料的结余部分,增产国家需要的产品。但是,不能用这些物资交换生活资料 and 进行基本建设。增产的利润仍然必须上缴国家。

六、有权使用国家发给的企业基金,来改善劳动条件和职工生活。

这么一种管理体制基本上是沿袭苏联在斯大林时期所采用的高度集中统一的行政手段来管理企业,其中心环节是湘钢的全部活动都服从国家计划,湘钢所创造的一切财富都全部上缴国家,而湘钢所需要的一切资金则必须向国家申请,国家认为确有必要方能拨给。这样做的好处是保证了湘钢的活动服从国家的集中领导和统一计划,价值规律受到一定限制,因而克服了资本主义商品生产所固有的生产无政府状态,能够把国家的资金和物资集中使用于有关国家经济命脉的重点生产建设项目上。但从多年的实践看来,它虽然赋予了湘钢一定的权利,但没有把湘钢真正当成国民经济的基本单位,所给予的权利就其内容而言也仅为执行既

定任务的手段，没有照顾到企业的特殊需要。在这样一种体制下，湘钢不具有独立的经济利益，不可能根据自己的具体情况来合理使用自己的人力、物力、财力，管得太死，束缚了积极性，不利于用最少的消耗来取得最大的经济效果。

一九七八年十二月，作为国家中兴标志的中国共产党第十一届中央委员会第三次全体会议决定，对国民经济实行“调整、改革、整顿、提高”的方针，并着手在经济思想领域中进行拨乱反正、正本清源的工作，长期以来控制经济工作的一些左的观念开始被纠正。据此，一九七九年七月以后，按照国务院和省人民政府的规定，湘钢开始扩大经营管理自主权，实行利润留成办法。这个办法规定将原来由国家拨款的和按工资总额提取并计入成本的一部分费用，改为从每年的利润中提留一定比例的资金自行掌握使用。当经营状态好时，按同样比例留成的资金便增加，否则，资金便减少。这样，资金的多少便在一定程度上取决于企业自身。其主要情况见下表：

表 4—1 湘潭钢铁厂实行利润留成办法后由企业支配的资金表

费用名称	原资金渠道	提取办法	改革后的 资金渠道	项目	提成比例(%)
新产品试制费	国家拨款	申请	利润留成	生产发展基金	1
福利基金	产品成本	按工资总额提	同上	职工福利基金	11.56
企业基金	产品成本	同上	同上		
各种奖金	产品成本	同上	同上	职工奖励基金	8.3
合计					

注：实行利润留成办法后，原来按工资总额提取的企业基金分为两部分：一是由留成费中的职工福利基金支付百分之八十；二是由留成费中的职工奖励基金支付百分之二十。

实行这个办法后的一九八〇年，湘钢的利润达到四千五百七十八万元，创造了历史最好水平，职工自利润留成中提取的奖金收入总额达到三百八十万元，比一九七八年的七十三万元增加了四点二倍，包括奖金在内的全部工资收入每人平均达到九百八十四元，比一九七八年的六百九十五元增加了百分之四十二。与此同时，用于更新改造现有生产设备的固定资产基本折旧资金留成比例也由百分之五十提高到百分之七十，大修理资金提成也由百分之一·九二提高到百分之二·五。这两项费用一九七八年为一千一百四十二万元，一九八〇年增加到四千零六十五万元。这个办法，开始注重了兼顾国家、企业、职工三者的利益，对发挥企业的积极性，促进企业和全体职工关心生产，加强经济核算，努力增加盈利，有积极作用。但这一办法，仍没有突破原体制所强调的自上而下的直接指挥，湘钢在人、财、物、供、产销等方面的自主权很小，还没有真正成为一个国民经济的基本单位。

一九八〇年九月，国务院批转国家经委关于扩大企业自主权试点工作情况和今后意见的报告，省经委、省财政厅据此报告精神，经省人民政府研究以湘经企(1980)205号文

件，以及湘财（80）税字第 786 号文批准，在湘潭钢铁厂、岳阳化工总厂两个企业进行“独立核算，国家征税，自负盈亏”的试点；确定从一九八〇年十月起，两厂由向国家上交利润改为向国家缴纳“三税、两费”；“三税”即工商税、差额收入调节税和所得税，“两费”是固定资金和流动资金占用费。其中，湘钢应纳所得税税率为百分之五十五，工商税仍按原规定征收，差额收入调节税税率计算公式是：差额收入调节税税率=（销售利润率-12/100）×60/100；固定资金占用费月率为千分之三，流动资金占用费月率为千分之二点一。在交纳“三税、两费”之后，剩下的利润留给企业建立三项基金，亏损由企业自理，并原则上规定了三项基金的比例：生产发展基金为百分之四十八，职工福利基金为百分之二十九，职工奖励基金为百分之二十三。

这一办法是进一步改革经济管理体制，扩大企业自主权，开始真正把企业作为国民经济基本单位的一项重要措施。它从根本上改变了过去由国家统收统支的办法，建立了企业基金；改变了企业对固定资产和定额流动资金无偿占用的陈规，实行了对固定资产和流动资金的有偿占用；企业有了一定的经营管理自主权和相对独立的经济利益，开始成为一个具有内在经济动力的有机体。在生产计划方面：企业除保证优先完成国家下达的指令性计划外，可在国家指导性计划的指导下，充分挖掘自身的生产能力和燃料、原材料的潜力，生产指令性计划外的适销对路的产品，搞好来料加工，装配业务和技术服务等，以满足社会需要，增加企业经济收益。在财务管理方面：有了可以支配的企业基金，可以根据企业情况有计划地扩大再生产，进行技术改造，提高技术装备水平。在产品销售方面：在保证优先完成国家计划和订购合同以后，可以按国家规定的不同产品的自销范围，自销部分产品。在人事劳动和机构设置方面：有权根据生产需要和精兵简政，提高效能的原则，在定员编制范围内，决定企业的机构设置和各类人员配备；有权任免中层及中层以下干部；有权根据国家下达的劳动计划按照用工条件，在同劳动部门商定的地区范围内，通过德、智、体的全面考核，择优录用职工；有权对成绩优异，贡献突出的职工以记功、奖励、升级，对严重违法乱纪、屡教不改者根据情节轻重给予不同的处分，直至开除留用或开除，等等。

这种管理体制由于是运用经济手段把国家、企业、职工三者利益直接统一在生产和经营管理效益的大前提下，把企业的经济责任、经济效果和经济利益结合起来，企业经营得好，经济利益就增加，职工个人的福利和收入也相应增加，企业也有必要的资金以采取提高经济效益的措施，从而进一步调动了企业和职工的积极性。湘钢一九七九年和一九八〇年的主要产品线材与一九七八年相比，大幅度增长，全厂利润成倍增加的生动事实，从一个侧面证明了企业管理体制初步改革后所显示的巨大优越性（见图 4—1 和图 4—2）。

图 4—1 和图 4—2 表明了湘钢利润总额和线材的年产量在这三年中取得的迅速增长。三年中实际上的生产物质条件没有什么变化，人员依旧、设备依旧、产品依旧，仅仅是在管理体制上略加改革，便取得了显著的收益。这个事实证明“管理也是生产力”的论断是极其正确的。

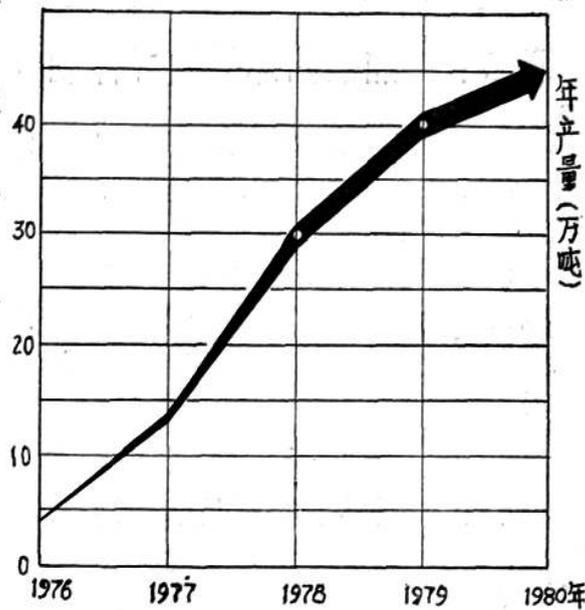


图 4—1 湘潭钢铁厂一九七六年至一九八〇年线材产量增长图

- 注：1.一九七八年是原体制，一九七九年实行利润留成，一九八〇年十月开始试行“独立核算、国家征税、自负盈亏。”
- 2.一九七八、一九七九、一九八〇年，三年的可比性强。

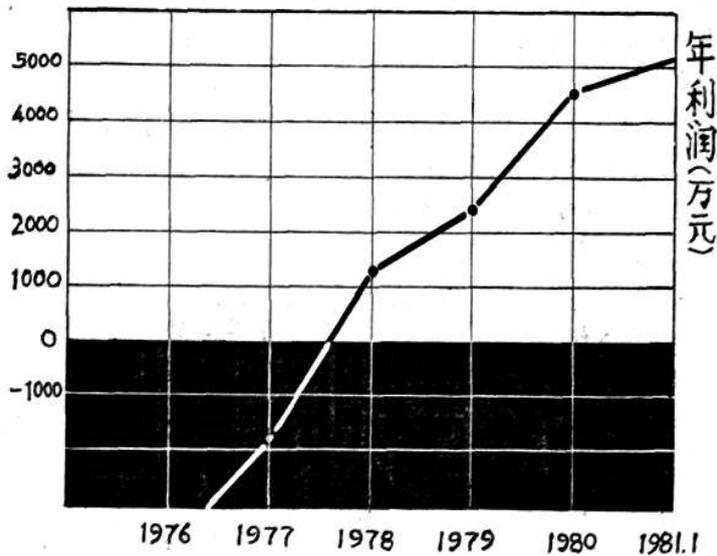


图 4—2 湘潭钢铁厂一九七六年至一九八〇年的利润增长图

## 第二节 湘钢内部的领导体制

湘钢的领导权掌握在湘钢工人阶级手中。工人阶级通过自己的先锋队——中国共产党在湘钢的基层委员会，实行党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制，对企业各项工作实行民主集中制的领导，以保证企业实现真正的民主管理，形成一种既有集中又有民主，既有纪律又有自由，既有统一意志又有个人心情舒畅、生动活泼的政治局面，从而使企业里的各种问题，能够得到比较正确、及时的解决，生产建设能够比较迅速地发展。

但回溯湘钢建厂至今二十多年的历史，上述两大根本制度的贯彻落实并不是一帆风顺的。本节将分别记述这两大根本制度在各个不同时期的建立——废弃——恢复——逐步健全的情况，并对与之相关的“两参一改三结合”的制度也在本节记述。

### 一、党委领导下的厂长负责制

一九五六年九月召开的中国共产党第八次全国代表大会上曾明确规定，在工业企业里一律实行党委集体领导下的厂长负责制。湘钢从创建起至一九六七年二月的九年前九年时间基本上坚持了这一根本制度，因而较好地保证了企业管理中党委集体领导和行政领导人员个人负责正确地结合起来。

这九年，在公司（厂）党委的统一领导下，党政两方的职责是明确的。在孙云英、阎志遵、张一峰以及慕光三主持党委工作期间，经理（厂长）对企业生产行政工作负全部责任。属于企业大政方针，由经理（厂长）提出议案及决策意见，经党委集体审议并作出决定后，再由经理（厂长）负责组织贯彻执行。党委的一切活动，都围绕生产中心来开展。根据当时的具体条件，由党委审议的大政方针主要包括以下内容：

- 一、企业的长远计划、年度计划及实现计划的主要措施；
- 二、企业的扩建、改建和综合利用、多种经营的方案；
- 三、生产、技术、供销、运输、财务方面涉及全面的重大问题；
- 四、劳动、工资、奖励、福利方面的重大问题；
- 五、重要的规章制度的建立、修改和废除；
- 六、企业主要机构的调整；
- 七、车间、科室以上行政干部和工程师以上技术干部的任免、奖惩，职工的开除；
- 八、企业奖励基金的使用；
- 九、企业工作中的其他重大问题。

公司（或厂）经理（厂长）为首的行政指挥系统，负责对日常生产活动和管理工作实行集中统一指挥。从一九六三年湘潭钢铁公司修定的职责条例的第二章《公司经理职责条例》中，可以看出这一时期公司经理为首的行政指挥系统的权责是分明的。现将该条例第二章的内容列举如下：

湘潭钢铁公司行政职能机构职责条例第二章《公司经理职责条例》

#### 一、经理

公司经理对外代表公司，负责总管本公司全部生产建设经营活动，保证全面完成和超额完成国家计划；直接领导公司办公室、计划处、技术监督处的业务。

#### 主要职责

- 1、组织动员公司全体职工，积极采取有效措施，发挥内部潜在力量，保证全面完成国家计划，并合理运用国家的生产建设资金。
- 2、按照规定程序任免公司各级人员及进行奖惩。
- 3、根据部颁指标，对所属单位颁发各项任务指标，领导编制与批准各期计划。
- 4、负责公司订货合同的管理和产品质量的技术监督工作。

#### 二、生产副经理（总工程师）

在经理领导下负责领导各生产技术管理方面的工作，保证质量和安全生产，按期完成和超额完成生产任务；直接领导生产处、技术处、安全处；经理不在时代行经理职务。其主要职责为：

- 1、根据部颁指标，领导编制公司年、季生产技术财务计划，广泛发动群众，认真讨论和制订完成计划的具体措施并贯彻实施。
- 2、加强生产领导，搞好生产组织工作，充分发挥调度作用，通过生产调度组织编制周、日作业计划并监督检查其执行情况。
- 3、负责主持各种生产技术会议，组织技术力量，领导新产品的试制研究工作，改进生产技术操作规程，不断提高质量，增加品种，降低原材料消耗定额。
- 4、研究公司改建扩建远景规划，组织领导新设备投产前的生产准备和试车试验工作。
- 5、负责领导公司生产设备的管理和维护检修工作，对改进设备，提高设备利用率负主要责任。
- 6、负责领导全面的安全技术和劳动保护工作，并经常检查执行情况，对安全生产负主要责任。
- 7、组织或参加生产会议和生产例会，审阅技术专题报告，对技术人员的工作提出升降奖惩意见。

#### 三、生产副经理

在经理领导下负责全公司的设备维修，备品备件的生产，保证动力供应和设备的安全运行，减少动力设备事故，满足生产的要求，为完成或超额完成国家计划创造条件，具体领导总机械师、总动力师。

#### 其主要职责：

- 1、组织领导编制公司生产设备检修计划并制订机械动力、备品备件的消耗定额和供应计划。
- 2、批准大修计划和辅助生产计划，定期召开辅助生产会议和检修会议。
- 3、负责领导生产设备的管理和维护检修工作，改进设备，提高设备利用率。
- 4、组织领导有关单位对全公司重大机械、动力系统设备事故或恶性隐患采取措施紧急处理和分析产生原因并提出处理意见。

5、掌握了解全公司所有生产机械、动力设备的技术状况，领导主要设备的验收，改造调拨，清理和报废工作。

#### 四、基建副经理

在经理领导下负责领导全公司的基建工作并按国家批准的工程项目投资，组织基本建设力量保证全面完成和超额完成基本建设任务，直接领导基本建设处。

主要职责：

1、根据国家批准的工程项目及长远建设计划，负责领导编制年季基本建设投资计划。

2、领导编制年季施工技术财务计划及年季建筑安装工程施工计划。

3、加强计划综合平衡工作，定期召开月、季计划的平衡会并提出实现计划的技术措施计划。

4、领导编制年季停建维修计划和坚决贯彻维护方案。

5、经常督促施工工程质量和安全施工，领导合理化建议和先进经验推广以及基建安全技术和劳动保护工作。

6、领导施工机械化工作，审批年、季、月大修理计划及闲置施工机械的维护检修计划。

7、审查基建和施工的概预算工作并对外负责签订承包业务，组织有关单位按预算业务办事。

8、加强原始记录工作，科学应用统计资料，经常召开年季经济活动分析会议。

#### 五、设计设备副经理

在经理领导下负责领导全公司基本建设工程、重大的生产技措、安措及大修工程的设计设备工作以及自行设计工作，对生产所需的设备、备品、备件的供应和新产品的设计工作负责，定期进行监督检查，直接领导设计处、设备处。

主要职责：

1、负责全公司基本建设工作中的设计，并组织力量进行审查批准、修改和补充设计等工作。

2、组织审查批准重大技措、安措和大修理项目的设计。

3、负责公司总图管理及技术资料管理工作。

4、组织贯彻和推广设计方面的新技术和先进经验。

5、领导编制设备供应计划及非标准设备订货用料计划。

6、按照国家批准的技措、安措、新产品试制和零星固定资产项目，审批供应所需之设备。

7、经常检查督促库存设备的维护检修工作。

#### 六、人事副经理

在经理领导下负责全公司人事、教育、保卫工作，直接领导劳动工资处、干部教育处、保卫处。

主要职责：

- 1、负责掌握职工思想情况，正确使用干部和提出任免、奖惩的意见。
- 2、正确贯彻劳动工资政策，合理分配使用工资基金，负责审批工人的录用、解雇、调动与奖惩工作。
- 3、组织领导在职职工的教育工作。
- 4、领导全公司保卫工作，经常向职工进行防特、防奸、保卫要害部位的教育，促使全体职工提高警惕性。
- 5、负责领导全公司的保密工作，经常向职工进行保守国家机密的教育。
- 6、根据生产建设工作的特点，从有利于生产，有利于建设出发，整顿劳动队伍，加强劳动纪律，改善劳动组织，提高劳动生产率。

#### 七、经营副经理（总会计师）

在经理领导下负责领导全公司技术物资供应和产品销售运输等工作，直接领导供销处、财务处、运输部、汽车队。

主要职责：

- 1、负责组织编制国控、部控、省管物资及地方材料的计划平衡工作。
- 2、在节约的原则下，合理分配国控、部控、省管物资、地方物资。
- 3、负责组织编制产品销售计划，签订销售合同和协议书并经常检查督促执行情况。
- 4、经常检查库存物资的保管工作，加强验收制度。
- 5、根据年季计划组织编制运输计划，促使生产成品及时为生产建设服务。
- 6、主持公司年季经济活动检查会议。
- 7、领导与监督全公司的经济核算工作和财经纪律执行情况。

#### 八、行政福利副经理

在经理领导下负责全公司行政福利，房产、卫生等工作，关心职工生活，不断改善职工生活条件，具体领导行政福利处，房产管理处、卫生处。

主要职责：

- 1、根据部批年、季计划，组织编制行政管理费计划并采取有效措施节约行政管理费的开支。
- 2、经常检查澡塘、托儿所等福利设施，关心职工生活，不断地改善职工生活条件，激发职工劳动热情。
- 3、负责加强房产管理工作，合理分配宿舍，搞好宿舍管理。
- 4、负责检查民用房产的维护检修工作，定期对民用房产进行大修小修。
- 5、负责全公司范围内的美化与绿化工作。
- 6、根据国家粮食政策和规定，负责审查公司职工的粮食定量和调整工作。
- 7、负责全公司防暑降温、防寒取暖等工作并经常进行检查。
- 8、根据生产建设的实际情况，组织编制公司卫生事业发展规划并按年季月编制卫生防疫、医疗预防及劳动卫生工作计划。

与此相应的党委书记和经理（厂长）的分工协作也是比较好的：党委书记一般不包办代替经理（厂长）的工作，经理（厂长）也注意自觉接受党委的集体领导，并且共同对搞好企

业的工作和领导班子的团结负责。在日常工作中，互相支持，互相谅解，经常通气，密切配合，按照各自的职责，共同把企业的生产和工作搞好。

然而，在十年动乱中，这一为实践证明行之有效的领导制度，由于林彪、“四人帮”的破坏，被迫中断了。

一九六七年一月，林彪、江青、康生、张春桥等人策划的以“夺权”为中心内容的上海“一月风暴”，波及湘钢，各级领导干部被冲击，全厂党政领导指挥系统陷于瘫痪。同年三月以后，湘钢党委会和行政组织的权利先后被“湘潭钢铁厂抓革命、促生产第一线指挥部”（一九六七年三月二十八日成立），“湘潭钢铁厂抓革命、促生产指挥部”（一九六七年十月十日成立）和湘潭钢铁厂革命委员会（一九六八年九月十六日成立）所取代。

应该肯定，在林彪、江青两个反革命集团纵横捭阖，风云复雨，全国的企业基本上都陷入大混乱灾难之中的情况下，湘钢先后成立这些形式的有人民解放军三支两军（支左、支工支农，军管、军训）人员和部分企业领导干部以及群众代表参加的临时领导机构是必要的，这对稳定当时局势，保护工厂关键设备（如焦炉）和要害部门起了一定的作用。但必须指出这种领导制度，既脱离了党的组织，又脱离了广大群众，因而不可能（事实上也没有做到）把全厂广大干部、群众的积极性和创造性充分调动起来，更谈不上合理地利用一切人力、物力、财力，多快好省地全面完成和超额完成国家计划。

一九六九年十一月，新的厂党委成立。此后，大部分“文化大革命”前的厂党、政领导人员先后恢复了在厂党委会和厂革委会内的领导工作，湘钢领导秩序逐渐有所恢复。然而一方面由于上级片面强调“加强党的一元化领导”，厂党委书记必兼厂革委会主任，副书记必兼革委会副主任；另一方面由于前几年多数领导成员受到不同程度的“冲击”、“批判”，加之大大动乱的余波未平，新的大动乱又在“四人帮”的鼓噪之下孕育着，所以常委会和革委会虽有一定形式上的分工，但一些人从消极方面接受政治动乱的教训，独立对党负责的思想削弱了，为共产主义事业奋斗终身的觉悟降低了，因而在实际工作中事无巨细一律都得党委常委会集体讨论，而在党委常委会上有些人对非自己主管的工作又采取了不够关心的态度，这样当问题需要决策时很难得出集体意见，导致党委的会议频繁而又冗长，削弱了决策的能力，以致党委书记往往“逼上梁山”，充任各项具体工作的总裁，形成了事实上的“党委书记一长制”。这种领导体制，在动乱年代里，对稳定局势，逐步恢复和建立、健全正常的生产秩序和工作秩序，团结和带领全厂职工恢复和发展生产建设虽然起过一定的作用，但总的看来，它既不能充分发挥集中领导的长处，严重地削弱了企业党组织的领导作用，又破坏了企业的民主管理。干部和工人从正反两方面的经验教训中，普遍认为，有必要恢复以前行之有效的党委领导下的厂长负责制。

一九七六年十月以后，党中央、国务院适应广大职工的要求和形势发展的需要，根据多年的实践，决定在企业中恢复和健全党委领导下的厂长负责制。一九七八年九月六日，中共湖南省委批准：撤消湘潭钢铁厂革命委员会，实行党委领导下的厂长负责制。该制度恢复的初期，仍在很大程度上保留着党政不分，以党代政的现象，如党委书记兼厂长，专职副书记管生产、基建等等。贯彻党的十一届三中全会精神以来党委与企业行政的分工才日渐明确，党政不分，以党代政的现象相应减少。但毋庸讳言，直至本志定稿时为止，上述问题，由于种

种原因，并没有完全妥善解决。

另外，如果说党委领导下的厂长负责制的被废弃，给湘钢企业管理造成了严重损失，那么同时并存的党、政主要领导的频繁更替也对湘钢企业管理造成了大的损失。湘钢自一九五八年下半年公司成立至一九八〇年底的二十三年中，党、政主要负责人（包括实际上主持一年以上的工作，而未经上级正式任命为党委第一书记或书记的负责人）先后变动了十二人次，平均每人任职不到两年，其中一九六八年以后，变更了九人次，平均每人任职只有十四个月。主要领导成员的如此频繁变更，对一个大型联合企业管理工作的影响，是不难想见的。现将湘钢筹建以来，历任公司（或总厂）一级的经理、副经理，厂长、副厂长（包括筹建时的正、副组长）的任职情况详列如次：（注：革命委员会阶段的群众组织代表一概不列）

**冶金工业部钢铁工业管理局新厂联合筹备处“湖南钢铁厂组”（一九五七年十月一日至一九五八年三月）**

组长：肖永钧 副组长：王敦义

**冶金工业部湖南钢铁厂（一九五八年四月五日至一九五八年八月十五日）**

只明确了党组织的领导成员，未明确正、副厂长。

**冶金工业部湘潭钢铁公司第一任正、副经理（一九五八年九月至一九六三年十月）**

经理：阎志遵（一九五八年九月至一九六三年十月在职）

副经理：张一峰（一九五八年九月至一九六三年十一月在职）

谢挺扬（一九五八年九月至一九六三年十一月在职）

韩子文（一九五八年九月至一九六三年十一月在职）

王琪（一九五八年九月至一九六二年七月在职）

程焕星（一九五八年九月至一九六一年在职）

崔聘珍（一九五九年三月至一九六三年十一月在职）

郝秀岩（一九六〇年二月至一九六三年十一月在职）

周志（一九六〇年六月至一九六三年十一月在职）

李圣希（一九六二年六月至一九六三年十一月在职）

胡琨（一九六二年八月至一九六三年十一月在职）

许言午（一九六〇年六月，去职时间不详，系长沙铁路局副局长兼湘钢公司副经理）

**冶金工业部湘潭钢铁公司第二任正、副经理（一九六三年十一月至一九六五年三月）**

经理：张一峰（一九六三年十一月至一九六五年九月在职）

副经理：谢挺扬（一九六三年十一月至一九六四年七月在职）

韩子文（一九六三年十一月至一九六四年三月在职）

崔聘珍（一九六三年十一月至一九六五年在职）

郝秀岩（一九六三年十一月至一九六五年九月在职）

李希圣（一九六三年十一月至一九六五年九月在职）

胡琨（一九六三年十一月至一九六五年五月在职）

**冶金工业部湘潭钢铁厂第一任正、副厂长（一九六五年三月至一九六八年九月）**

厂 长：赵 祥（一九六五年六月至一九六八年九月在职）

副厂长：吕 炎（一九六五年六月至一九六八年九月在职）

刘福仁（一九六五年六月至一九六八年九月在职）

刘作训（一九六五年六月至一九六六年十一月在职）

任善文（一九六五年七月至一九六八年九月在职）

冶金工业部湘潭钢铁厂革命委员会正、副主任（相当于第二任正、副厂长，不包括群众组织代表）（一九六八年九月至一九七一年二月）

主 任：魏吉华（军代表）（一九六八年九月至一九七一年二月在职）

副主任：刘福仁（一九六八年九月至一九七一年二月在职）

吕 炎（一九六八年九月至一九七一年二月在职）

王锡福（一九六八年九月至一九七一年二月在职）

王恩远（军代表）（一九六八年九月至一九七一年二月在职）

吴王忠（军代表）（一九七〇年七月至一九七一年二月在职）

湘潭钢铁厂革命委员会正、副主任（相当于第三任正、副厂长）（一九七一年三月至一九七四年二月）

主 任：慕光三（一九七一年三月至一九七二年十二月在职，一九七二年十二月以后长期病休）

第一副主任：郑皓达（一九七一年四月至一九七三年八月在职）

第二副主任：韩江正（一九七一年四月至一九七四年二月在职）

副 主 任：刘福仁（一九七一年二月至一九七四年二月在职）

吕 炎（一九七一年二月至一九七四年二月在职）

慕 君（一九七一年一月至一九七二年十月在职）

王庆山（一九七二年七月至一九七四年二月在职）

庞 菱（一九七二年六月至一九七四年二月在职）

王锡福（一九七一年二月至一九七四年二月在职）

冷进瑚（一九七二年六月至一九七四年二月在职）

王恩远（一九七一年二月至一九七三年在职）

吴玉忠（一九七一年二月至一九七三年在职）

湘潭钢铁厂革命委员会正、副主任（相当于第四任正、副厂长）（一九七四年二月至一九七六年一月）

主 任：孔安民（兼、代）（一九七四年二月至一九七六年一月在职）

副主任：韩江正（一九七四年二月至一九七五年八月在职）

刘福仁（一九七四年二月至一九七六年一月在职）

吕 炎（一九七四年二月至一九七六年一月在职）

张世乙（一九七四年六月至一九七六年一月在职）

王庆山（一九七四年二月至一九七六年一月在职）

王锡福（一九七四年二月至一九七六年一月在职）

冷进瑚（一九七四年二月至一九七六年一月在职）

王杏林（一九七五年六月至一九七六年一月在职）

于健民（一九七五年六月至一九七六年一月在职）

陈玉荣（一九七五年六月至一九七六年一月在职）

湘潭钢铁厂革命委员会正、副主任（相当于第五任正、副厂长）（一九七六年二月至一九七八年十一月）

主任：（缺）由副主任刘福仁主持工作

副主任：除韩江正调离外，全部与第四任相同。

湘潭钢铁厂革命委员会正、副主任（相当于第六任正、副厂长）（一九七六年十一月至一九七八年九月）

主任：丁占祥（代）（一九七六年十一月至一九七八年八月在职）

副主任：除王庆山病休外，全部与第五任相同。

湘潭钢铁厂第七任正、副厂长（一九七八年九月至一九七九年十二月）

厂长：马壮昆（兼）（一九七八年九月至一九七九年十二月在职）

副厂长：刘福仁（一九七八年九月至一九八〇年十二月在职）

冷进瑚（同上）

侯旭（同上）

王杏林（同上）

于健民（同上）

陈玉荣（同上）

梁广栋（同上）

何玉普（同上）

陈明光（一九七八年九月至一九七九年十月在职）

罗思贤（一九七八年九月至一九八〇年十二月在职）

陈遗（同上）

湘潭钢铁厂第八副正、副厂长（一九七九年十二月至一九八〇年十二月）

厂长：张迈

副厂长：除陈明光一九七九年十月调离外，全部与第七任相同。

注：历任革命委员会副主任名单，因资料不全，故未按任职顺序排列。

## 二、党委领导下的职工代表大会制

在企业中推行党委领导下的职工代表大会制与推行党委领导下的厂长负责制一样，同是在中国共产党第八次全国代表大会上，中共中央向全党、全国提出的重大决策。多年的实践证明：党委领导下的职工代表大会制，是扩大企业民主、吸收职工群众参加企业管理，克服官僚主义的良好形式，也是正确处理人民内部矛盾的有效方法之一。

遵照党中央指示精神，湘钢于一九五九年十月十五日，召开了首届职工代表大会。此后类似大会又先后于同年十月三十日，一九六一年七月三十日，一九六二年十月召开过三次。

但其时并没有明确职工代表大会在企业管理中的职权，也没有建立常任的职工代表大会制度，所以，严格说来，当时湘钢党委领导下的职工代表大会制是名实难符的。直至一九六五年，《工业七十条》（修正草案）中再次明文规定了企业职工代表大会的职能是职工群众参加管理、监督干部、行使三大民主（指政治民主、经济民主、技术民主）的权力机关并作出了许多具体规定以后，职工代表大会才开始在湘钢发挥作用。同年六月二十八日，湘钢召开了公司改厂以后的第一届职工代表大会。这次大会听取、讨论和审议了厂行政工作报告，通过了大会决议，制定了《职工代表大会条例》，征集了对生产建设、企业管理、生活福利等方面的提案二百九十条。投票选举了正、副厂长。在此前后的各车间职工代表大会上，也普遍民主选举了班组长、车间正、副主任。至此，厂党委领导下的职工代表大会开始在全厂范围内，成为发扬民主和吸引职工群众参加企业管理的主要形式，也开始发挥了它把党的方针政策贯彻落实到群众中去，正确地处理国家利益和本企业职工局部利益的关系，正确地调节企业行政同工会组织和职工群众的关系，提高广大职工的社会主义觉悟和主人翁责任感，加强对企业行政工作的群众监督，促进企业管理工作的改进等方面的重要作用。

其主要体现：

第一、广大职工的主人翁责任感增强。如一九六五年下半年，湘钢党委为了贯彻落实中发（65）484号文件中关于“在开展了四清运动的单位，要坚决改革不利于生产的经营管理体制”的重要指示，在省委四清工作队的帮助下，放手发动群众开展了一场“企业管理和劳动组织的革命”。广大职工以主人翁的高度责任感，响应厂党委和省委四清工作队的号召，针对前几年企业管理方面存在的“机构庞大、层次重迭、人浮于事、浪费劳动力的现象较为严重”的问题，摆问题、揭矛盾、定措施，促进了管理水平的提高（关于这次体制改革的详细情况，本篇第二章另有专题记述）。又如，在同年四季度，广泛开展的增产节约运动和创办“五好企业”的活动中，广大职工群众发扬当家作主的主人翁精神，积极配合厂专业调查组，以本企业产品质量和其他各项技术经济指标与国内同行业的先进水平进行对比，找出了五十三项差距并提出了一系列学赶先进的建议。与此同时，广大职工积极参加以“五好”为目标的“比、学、赶、帮、超”竞赛活动，不但确保全面超额完成了该年度的产量计划，而且产品质量、合同实现率也有提高，主要原燃材料消耗下降，产品成本比一九六四年降低百分之八点九四，上缴利润一千一百九十七万元，做到了减人增产增收（一九六五年从各单位精简了职工二千一百三十九人，成立了一支一千六百多人的自营基本建设队伍）。一九六六年，全厂职工继续鼓足干劲，力争上游；该年下半年虽然“文化革命”已波及厂内，但绝大部分职工保持和发扬高度的主人翁精神，顶着压力、埋头苦干，牢得了湘钢投产以来产量最高、质量最好、消耗最低、利润最多的优异成绩。

第二、广大职工从关心和爱护各级领导干部和机关工作人员出发，加强了对干部的监督，促进了广大干部作风的转变。各级领导轮流深入车间，住在单身宿舍，吃在集体食堂，干在生产一线，普遍与广大职工实行“三同”（同吃、同住、同劳动）；一百四十二名干部定点到群众中交知心朋友，做细致的思想政治工作，一百九十八名干部坚持较长时期地在车间、班组参加劳动指挥生产（蹲点），实行面对面的组织领导，扎扎实实帮助基层解决问题；机关干部实行“三三上岗制”（三分之一的人具体到一个基层单位调查研究，三分之一的人

对全厂范围内属于各自主管业务系统的全面情况进行调查研究和分析，三分之一的人在机关处理日常事务)。广大干部和职工群众都自觉学习和发扬大庆油田经验中“三老四严”、“四个一样”的作风(指对待革命事业,要当老实人,说老实话,做老实事。对待革命工作,要有严格的要求,严密的组织,严肃的态度,严明的纪律。对待革命工作的认真精神,要做到黑夜和白天一个样,坏天气和好天气一个样,领导不在场和领导在场一个样,没有人检查和有人检查一个样),认真学习时事政治,刻苦钻研业务技术,埋头做好本职工作,团结协作攻克生产技术难关。全厂到处呈现一派热气腾腾,蒸蒸日上的大好景象。

在“文化大革命”所造成的十年浩劫中,党委领导下的职工代表大会制与党委领导下的厂长负责制一样,被弃置不问。民主成了党内野心家利用少数极端分子为他们火中取栗的一种手段。各种社会沉渣以“民主”为幌子重新泛起。形式上的民主从来掩盖不了实质上的疯狂。因此,无论是政治动乱初期的名目繁多的各种群众组织(在当时的湘钢内部已有十一个派别性组织)或后来部分联合的“工代会”,都只是少数在当时不可一世的“风云人物”的舞台,从来也没有真正关心过企业的各种建设。它们除了在工人阶级内部人为地制造“利害冲突”,破坏职工队伍的团结,涣散工人阶级的组织纪律性外,别无进步作用可言。本志对其分裂工人阶级队伍的活动一概不录。

一九七六年十月以后,在中共中央领导下,全国人民开始了向工业、农业、国防和科学技术现代化进军的伟大历程。遭受了林彪、“四人帮”封建法西斯专制统治达十年之久的人们,从正反两方面的经验教训中,越来越深切地体验到:实现四个现代化,首先要政治民主化。在社会主义企业里,职工群众是企业的主人。因此,在企业实行民主管理,增强职工的主人翁责任感,对充分调动他们献身四化的积极性和创造性,具有重要的意义,尤其是在改革经济管理体制,整顿企业管理,以不断提高生产、技术水平的今天,加强企业的民主管理建立和健全民主管理制度尤为重要。党中央、国务院对职工当家作主的问题非常重视,在一九七八年颁发的《工业三十条》中就重申要加强企业民主管理,在所有企业都必须毫无例外地推行党委领导下的职工代表大会制。根据中共中央、国务院的指示精神,湘钢于一九七九年十二月二十一日召开了第二届职工代表大会。大会听取并审议了厂行政工作报告、利润留成试行办法和奖励办法以及生活福利基金使用方案,并一一作出了相应决议。大会还征集了代表提案一千六百五十条,且分门别类提交厂行政有关部门逐一落实。

此后,党委领导下的职工代表大会制,在湘钢逐步从总厂直到分厂恢复并健全起来。但必须指出:对于职工代表大会制在企业管理中的重要地位和作用,部分领导人员的思想认识与中共中央、国务院的要求还存在较大的差距。厂行政方面也还没有充分创造出代表们能行使其职权的条件,诸如,把上级的方针、政策、规定一一交给代表,企业的经营管理状态水平数据,也一一交给代表,以利代表们这样的基础上来认真审议工厂行政的工作报告和决策。正因为如此,在湘钢的企业管理中,职工代表大会的职权还没有得到切实的保证,职工群众的一些合理建议和要求,还没有得到认真采纳和解决,职工群众主人翁的积极性也还没有充分调动起来。这些都是有待今后认真研究、切实解决的重大课题。