前　　言

《中共中央关于经济体制改革的决定》为实行厂长（经理）负责制，改革企业领导制度指明了方向。从一九八五年起，凡是经过整顿和调整了领导班子的企业，都要实行厂长（经理）负责制。这是城市经济体制改革，增强企业活力的一个重要方面。为了进一步推进企业领导制度的改革，我们将厂长（经理）负责制试点以来，中央、国务院的有关文件、决定及领导讲话，沈阳、大连、北京、天津、常州、上海、湖北等省市实行厂长（经理）负责制的试点经验，以及有关历史资料和文献等共收入三十八篇，分为六个部分汇编成《怎样实行厂长负责制》一书，供各地国营工业企业实行厂长负责制学习、研究和参考。

为了避免重复，许多好的经验材料只能选编一部分，并且作了部分删减；同时，对个别提法，根据有关文件精神，做了一些修改，并取得了有关方面的支持。由于实行厂长负责制时间不长，有些经验还不够成熟，仅供学习和参考。

编　者

一九八五年一月

目　　录

三、党委要从领导生产转到保证监督

一、中央文件和领导讲话

中共中央关于经济体制改革的决定
（摘　录）

现代企业分工细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂，必须建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。只有实行厂长（经理）负责制，才能适应这种要求。企业中党的组织要积极支持厂长行使统一指挥生产经营活动的职权，保证和监督党和国家各项方针政策的贯彻执行，加强企业党的思想建设和组织建设，加强对企业工会、共青团组织的领导，做好职工思想政治工作。在实行厂长负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用，体现工人阶级的主人翁地位。这是社会主义企业的性质所决定的，绝对不容许有任何的忽视和削弱。

中共中央办公厅、国务院办公厅关于认真搞好国营工业企业领导体制改革试点工作的通知

江苏、辽宁省委和人民政府，北京、天津、上海市委和人民

政府，并各省、自治区党委和人民政府，中央和国家机关各部委，军委总政治部，各人民团体：

中央书记处最近在听取国营工业企业法调查组汇报时指出：当前我国国营工业企业存在的一个突出问题是无人负责，实际上是无权负责，无法负责，无力负责。为了改变这种状况，必须在解决国家与企业的关系，适当扩大企业自主权的同时，积极改革国营工业企业领导体制，实行生产经营和行政管理工作厂长（经理，下同）负责制。这是整个经济管理体制改革的一个重要组成部分。为了制定好国营工业企业法，决定选择一百多个工业企业和一两个中等城市进行改革工厂领导体制的试点。现根据中央书记处和国务院的指示，将有关事项通知如下：

一、确定在辽宁省大连市和江苏省常州市的国营工业企业普遍进行这项改革；同时在北京、天津、上海、沈阳等四市选择一批企业进行试点。选多少、选哪些企业由当地人民政府确定。选点不宜太散，可以适当集中在一两个行业。其他省、自治区有条件的也可自选少数企业进行试点。

二、进行试点的企业必须是整顿验收合格、领导班子得力、生产情况正常的。主要选择大中型骨干企业，也可选择一些小型企业。

三、改革试点先按《国营工业企业法》（草案）进行，在实践中不断地探索和完善，也可以有所突破。要从实际出发，防止“一刀切”，比如，厂长对企业生产经营行政管理工作中重大问题进行决策时采取的组织形式，可以是厂务会议，也可以是工厂管理委员会或别的形式；企业内部各方面关系和工作的协调，可以由企业党委负责，也可以由工厂管理委员会负责，或采取党政工团碰头会等形式；厂长、党委

书记可由两人分别担任，也可由一人兼任。

改革试点中，要特别注意总结实行厂长生产经营和行政管理工作负责制和发挥企业党委、职工代表大会的作用的经验，总结正确处理厂长、党委、职代会之间的关系的经验。

四、企业领导体制的改革试点必须和扩大企业自主权结合进行。责、权、利必须是统一的，不扩大企业的自主权，厂长就没有相应的权力，厂长负责制也难以实现。扩大企业自主权，工作重点首先要使企业有活力。全国国营工业企业即将进行第二步利改税，国务院关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定和关于国营企业发放奖金有关问题的通知已经下达，各试点企业必须把这几个方面的工作紧密结合起来，在完善企业内部经济责任制、提高企业素质、提高经济效益上下功夫。

五、企业领导体制改革不仅涉及企业内部各方面的关系，还涉及到许多外部关系，省、市党委和人民政府一定要加强导领，有关部门也要大力支持配合。具体组织工作由全国企业整顿领导小组和国营工业企业法调查组负责。各试点省、直辖市可组织有关方面的同志建立专门领导小组或由企业整顿领导小组负责。但不管采用哪种形式，都必须有一位省（直辖市）的领导干部负责这项工作。

以上各项，请认真研究执行，并将领导小组名单、试点企业名单、工作规划和部署，于六月十五日前报送全国企业整顿领导小组。

一九八四年五月十八日

中央书记处、赵紫阳总理对实行厂长负责制的一些意见

（一）

一九八四年四月二日，国营工厂法调查组向中央书记处汇报了国营工厂法的调查情况。中央书记处会议讨论中提出了如下意见：

一、进行国营工厂领导体制的改革，实行经营管理工作厂长负责制，势在必行。但与此同时，如何发挥职工代表会的作用，如何发挥工人当家做主的主人翁作用，如何发挥党委的作用，这在理论与实践上还是没有解决的问题，需要进一步加以研究。

二、目前，国营工业企业正处于大变革阶段，很多问题都要进行试验和探索，特别是工厂外部的经济体制改革问题尚未解决，制定国营工厂法的条件还不完全成熟。因此，可以将国务院颁发的现行有关条例加以修改，解决一部分工厂中存在的问题，同时指定一百多个工业企业和一两个中等城市进行改革工厂领导体制的试点，总结经验，为制定国营工厂法创造条件。对于实行厂长负责制可能带来的问题，事先要做好说服教育工作，防止产生脱离党的领导和群众观念淡漠的问题。

三、现在国营工厂存在的问题，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。因此，首先要扩大国营工厂的自主权，工作重点是首先使他们

有活力。

四、整个经济管理体制必须逐步进行改革。过去从分配入手解决工业企业的自主权问题是正确的，今后必须进一步扩大企业的计划权，包括生产和原料采购权，以及部分企业的外贸权。

（二）

一九八四年五月四日，赵紫阳总理在听取扩大企业自主权汇报时，对实行厂长负责制提出了如下意见：

实行厂长负责制，我看没有什么大问题。但是，现在搞什么样的厂长负责制，是五十年代的，还是苏联那样的？我认为都不行。我们很需要注意一下南斯拉夫以及匈牙利的提法。南斯拉夫提的是两条：一条是反对对全民所有制企业的高度集中管理。这一点我们也在放，就是扩大企业自主权。二是强调工人自治，这个我们不能采取。匈牙利最近很强调这个问题，就是在扩大企业自主权以后，强调工人参加管理的作用。对这一点我们要注意。最近，保加利亚日夫科夫发表了一篇讲话，他说全民所有制的企业要把所有者和经营者分开，国家是所有者不是经营者，经营者是企业，包括车间，当然也讲了要独立核算，自负盈亏，也讲到了企业的独立的法人地位。他还说全民所有制不一定就要国家的高度集中管理，要把所有制和管理分开。这些和我们这两三年来所想的问题是大体相同的。我觉得我们的企业，第一个就是要明确党委的作用。应当明确地讲，企业党委就是起保证作用，就是管党务工作，管思想政治工作，不是什么都统一领导于党委，不是党委一元化领导。但是我们社会主义企业，都要体现社会主义性质，总要体现工人当家做主，明确工人的主

人翁地位。不如此，完全把权力集中在厂长一个人身上，是要出问题的。过去毛主席总强调工人群众的创造性、积极性，强调工人政治上的地位，参加管理。不强调按劳分配，当然不行。但是反过来，在实行按劳分配以后，不使工人在政治上感到在企业中有发言权，工人的长期的、持久的积极性也不能保持。连资本主义国家的某些企业管理方法，也讲工人参加管理，提合理化建议。因此，我建议搞厂长负责制试点的企业，要注意体现工人当家做主的问题。这涉及到一个企业的改革方向问题。不然的话，我们的企业和资本主义企业有什么区别！过去，不能很好的体现工人当家做主。现在我们把企业的权力扩大了，如果工人和厂长还是简单的"雇佣关系"，除了多劳多分配，其它方面体现不出工人当家做主，我看不行。究竟怎么体现？应当同厂长负责制同时加以考虑。

一九八四年四月二日、五月四日

关于东北地区厂长负责制试点情况的汇报提纲

根据紫阳、彭真同志的指示，由全国人大财经委员会、法制工作委员会、国务院经济法规研究中心、中央组织部、全国总工会、国家计委、经委、体改委、财政部、劳动人事部、全国职教办联合组成的国营工业企业法调查组，于六月三十日至八月一日，对东北地区改革企业领导体制、实行厂长负责制的试点情况，进行了调查。调查组先后到了大连、沈阳、本溪、辽阳、鞍山、长春、吉林、哈尔滨等八个城

市，同五十多个试点企业的厂长、党委书记、工会主席进行了座谈，并同有关省、市的领导同志交换了意见。

彭真同志在视察东北期间，亲自听取了有关省、市和部分企业试行厂长负责制情况的汇报，听取了调查组关于大连、沈阳、哈尔滨等市试点情况的汇报，做了许多重要指示。彭真同志的谈话要点，将另行向中央报告。

现将我们这次调查了解的情况简要汇报如下：

（一）试点工作进展情况

根据中央办公厅、国务院办公厅五月十八日的通知，辽宁、吉林、黑龙江省委、省政府对改革企业领导体制、实行厂长负责制的试点工作，都进行了认真研究，建立了专门领导小组和办事机构，选定了试点企业，拟定了工作规划。到目前为止，三省确定试行厂长负责制的企业共有二百三十八个，其中辽宁一百九十八个，吉林十八个，黑龙江二十二个（吉林、黑龙江两省的数字，为省里选定的试点企业，各地、市根据情况还要增加一些）。在我们调查的几个城市中，大连、沈阳试点进展较快，五月份就已经展开，其他城市经过思想发动和组织准备，于六、七月间陆续开始试点。

前一阶段，各地在试点中，着重抓了以下几项工作：

1、统一思想，提高认识。实行厂长负责制，是企业领导体制的重大改革，广大干部职工积极拥护，但也存在不少思想问题。主要是“三怕”：一怕党委没有实权，地位下降，思想政治工作难做了；二怕厂长个人说了算，削弱党的领导，不要民主管理；三怕企业出现党政工“三驾马车”。针对这些思想问题，大连、沈阳等地在试点中，坚持思想领

先的原则，做深入细致的思想政治工作，帮助干部职工转好弯子。具体做法是：从上到下层层举办学习班，学习党中央、国务院的有关指示，回顾企业领导体制几经变革的历史经验，分析企业面临的形势和任务，着重从思想上解决以下几个问题：（1）企业是经济组织，中心任务是搞好生产。要克服现行领导体制决策慢、效率低、无人负责的弊端，必须加强生产经营的统一指挥，厂长负责制势在必行；（2）企业党委从日常行政事务中解脱出来，集中主要精力抓大事、抓党的自身建设、抓思想政治工作，不是削弱而是改善和加强党的领导。党委保证国家任务的完成，保证监督党的方针政策在企业中贯彻执行，就是党的领导作用的体现；（3）实行厂长负责制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，做到“三加强”；（4）企业领导干部特别是厂长、党委书记要解放思想，并肩战斗，站在改革的前列。这些问题解决越深透，试点进展就越顺利。

2、选配好厂长，并由厂长提名厂级行政副职、任命中层行政干部。这是实行厂长负责制、加强生产经营指挥系统的组织保证。各地的试点企业，都由上级行政主管部门重新任命厂长。厂长的人选，要符合干部“四化”的要求，着重于有开拓精神，有干劲，有闯劲，不仅业务强，政治也要强，民主作风也要好。用沈阳薄板厂厂长的话来说，就是“懂政治、精业务、会用人、会做人”。车间、科室也是由行政主要负责人提名副职，直至择优选用职能科、组干部。这样自上而下层层组建行政领导班子的做法，较好地解决了管事与用人相互脱节的矛盾。

3、明确划分厂长、党委、职工代表大会的职责权限，

制定厂长、党委、职工代表大会工作实施细则。主要是解决好三个问题：（1）由厂长行使生产经营的决策权、指挥权和行政干部的任免权，党委从对生产经营的直接决策指挥转到发挥保证监督作用；（2）发挥职代会的作用，保障职工行使当家做主的民主权力。职代会对企业重大决策要有审议权，对干部要有评议、监督权；（3）明确厂长在其职权范围内进行生产经营决策所采取的组织形式和工作程序。辽宁省的试点企业，一般采取工厂管理委员会、厂务会议或咨询委员会等形式，其成员为党、政、工主要领导同志，并吸收职工代表和有关人员参加。

4、把企业领导体制的改革同企业内部的其它改革结合起来进行。国务院扩权十条暂行规定颁发以后，省、市领导机关和经济主管部门层层简政放权，为实行厂长负责制创造了许多有利条件；实行厂长负责制，又有力地促进和带动了企业的各项改革。主要是四个方面：（1）在分配制度方面，实行浮动工资、浮动升级、职务工资、岗位津贴等等办法，促进企业内部经济责任制不断完善；（2）在人事劳动制度方面，干部实行任期制或选聘制，工人实行由班组根据定员定编择优录用的办法，促进职工队伍素质不断提高；（3）在机构设置方面，根据精简人员、提高效能的原则进行调整，机构臃肿、人浮于事、职责不清、办事扯皮的现象大为减少；（4）企业内部层层放权，核算单位划小，管理责任下移，车间、分厂有了必要的动力和活力。

5、加强领导，保证试点工作顺利进行。辽宁省从省到市都是由党政主要领导同志亲自抓，并成立试点工作领导小组，负责统筹、规划、指导、协调的工作。沈阳市还提出，对改革试点工作不划框框，不定调子，不派蹲点组，让企业

按照《国营工业企业法》（草案）的规定，从实际情况出发，大胆探索创新。从各地情况看，省、市领导主要是抓培训干部、制定方案、搞好简政放权、加强调查研究，力求在改革企业领导体制方面取得比较完整的经验。

根据试点企业的反映，实行厂长负责制时间虽短，但确实给企业的发展增添了新的活力。试点进展较快的企业，不同程度地发生了以下变化：

一是，开始建立了厂长的权威，强化了生产经营管理工作的统一领导，决策快、指挥灵，工作效率显著提高。

二是，企业党委的工作重心开始转到抓党的建设、抓思想政治工作、抓贯彻党的路线、方针、政策上来，开会少了，学习多了，行政事务少了，深入群众、调查研究多了，“党不管党”的状况有了显著改善。

三是，随着改革逐步深入，特别是打破平均主义“大锅饭”和干部职务终身制，许多企业开始出现干部能上能下、工人择优录用、分配随贡献能多能少的新情况，激发了干部职工奋发向上的积极性。

根据这次调查，我们感到，实行厂长负责制，涉及到企业内部各个方面工作关系、经济利益的调整，涉及到思想观念、领导方法、工作习惯的转变，情况比较复杂，任务相当艰巨。由于试点时间尚短，工作发展不平衡，矛盾还没有充分暴露，许多问题还有待于经过实践去解决。

（二）需要研究解决的几个问题

在这次调查中，省、市和企业的同志对实行厂长负责制提出了许多要求明确和解决的问题。主要的有：

1、关于企业党委的地位和作用问题。有的同志认为，实行厂长负责制以后，党委仍然是企业的领导核心，这是由社会主义企业的性质和执政党的地位所决定的。没有党委作为企业的领导核心，就会形成党政工“三驾马车”，各行其道。有的同志不同意这种看法，认为企业是经济组织，各项工作都要以生产为中心。而厂长是受国家委托，对企业生产经营全权负责。企业的领导核心应当是以厂长为首的行政领导，而不是党委。还有的同志认为，党委是思想政治的领导，厂长是生产行政的领导，党政两个系统各司其事，各负其责，不要提谁是企业的领导核心。对于这个问题，不仅企业的同志，省、市领导同志也都希望有个明确的说法。

关于企业党委的作用，有的同志提出，企业党委在思想政治方面负有领导责任，而生产行政工作中的许多重大问题都涉及到党的路线、方针、政策，企业党委对这些问题不讨论决定，就难以负起领导责任。我们认为，企业党委在思想政治方面负有领导责任，主要包括三个方面：一是对企业思想政治工作统一领导，二是对企业党群组织和工作统一领导，三是对企业生产行政工作实行保证监督。至于保证监督的内容和方法，要在试点中探索，注意总结这方面的具体经验。

还有的同志提出，实行厂长负责制，企业党委的任务更重了，要求更高了，需要选拔一批素质较高、年富力强的干部担任党委书记。

2、关于企业干部的管理问题。在试点企业中，对干部管理制度进行了大胆改革，有许多好的做法。根据当前情况，以下几个问题是否可以明确：（1）党管干部主要是管干部政策，把好政治关。选拔和使用干部，必须坚持干部“四化”方针，企业党政干部要统筹安排，合理使用，必须坚

持对干部的考察，严格按规定的干部管理程序办事；必须充分走群众路线，加强党组织和群众对干部的监督。（2）企业厂级行政领导干部（包括正、副职），由上级行政主管部门管理；中层及以下的行政和党群干部，由厂长和党委分别管理。（3）厂长由上级行政主管部门任免，委任前要经过民主推荐或民意测验。小型国营企业可以民主选举厂长，报上级审批。副厂长、总工程师、总会计师等，由厂长提名，征求党委意见，报请上级行政主管部门批准；如果党委和厂长的意见不一致，厂长有权确定提名人选，并将不同意见一并上报，由上级行政主管部门审定。中层行政领导干部的任免，由厂长决定。党委要帮助厂长培养、考察、选拔中层行政干部，提出使用的建议，并充分支持和尊重厂长的意见。企业党群领导干部，按有关规定选举产生，必要时也可以由上级任命。党群部门的中层领导干部，由党委任免。（4）企业厂长和党委书记，除个别小型企业或情况特殊的企业以外，一般不宜由一个人兼任。至于车间一级党政领导干部是否可由一人兼任，要根据具体情况有所区别，不搞一刀切。

3、关于企业决策的组织形式问题。从目前的几种做法来看，我们认为以采取工厂管理委员会的形式比较好。工厂管理委员会由党政工团的主要负责人和工人代表组成，由厂长主持，讨论决定企业生产经营中的重大问题。厂长和多数成员意见不一致时，可先按厂长的意见执行，同时报上级行政主管部门裁决。

4、关于企业内部各方面关系和工作步调的协调问题。目前在试点企业中，主要有两种形式：一是由厂长主持召开厂务会议，邀请党委书记、工会主席、团委书记参加，

在研究部署生产行政工作的同时，协调各方面工作步调。二是由党委书记召集党政工团负责人联席会，互通情况，交流思想，解决相互关系和工作的配合问题。我们认为，只要有利于发展生产，加强团结协作，调动各方面的积极性，根据问题的性质，可以采取不同的协调形式，不一定要做统一规定。

5、关于职代会的性质和职权问题。从这次调查的情况看，各地对于实行厂长负责制以后，如何加强职工民主管理，充分体现职工群众的主人翁地位，还缺乏比较系统完整的经验。这个问题，还有待于下一步着重研究解决。在座谈中，一些试点企业的工会主席对企业法草稿有关职代会的条款提出了不同意见。关于职代会的性质，他们倾向于沿用职代会条例的提法，即“职代会是职工群众参加决策和管理、监督干部的权力机构”。我们认为，实行厂长负责制以后，既要保障厂长行使生产经营决策权、指挥权，又要加强民主管理，保障职工群众行使民主管理的权力。因此，对职代会的性质是否可以规定为：“职工群众行使民主管理权力的机构”。关于职代会的职权，一些工会主席认为，对企业生产经营的重大问题，职代会不能只是听取厂长的工作报告，提出意见和建议，还必须进行审议，并作出相应的决议。我们认为，实行厂长负责制后，厂长的权力大了，更要依靠群众，走群众路线；否则，厂长作了决策，群众思想不通，职代会不支持，厂长就无法进行工作。职代会可以审议生产经营上的重大问题，并作出相应的决议。对于在职代会职权范围内，讨论通过或决定的问题，如果厂长有不同意见，可以报请上级行政主管部门裁决。

6、关于企业内部管理制度改革中需要注意处理的几个政策问题。目前，各试点企业普遍进行了干部制度、劳动制

度、分配制度、劳保制度等方面的改革，总的情况是好的，但也有一些政策问题需要及早明确。（1）由于精简机构，调整干部，一些中层以上领导干部从原来岗位上精减下来，其中有些人离休不够条件，退休不够年龄，需要妥善安排，并明确他们应享受的待遇。（2）实行浮动工资以后，有一部分老工人收入减少了。他们说，当年我们出大力、流大汗的时候，不讲按劳分配，不调工资，现在我们年老体弱了，才来讲按劳分配，把前几年刚调上去的工资又减下来了。（3）整顿劳动组织以后，有一部分工人多余出来，其中不少是年老、体弱、多病的职工，尤其是女职工。这些人也有个工作安排和生活保障的问题。（4）为奖勤罚懒，许多企业突破了劳保条例的某些规定，如对病假职工扣发一部分工资，而扣发的比例有大有小，很不一致。对于以上这些问题，建议有关部门尽快调查研究，总结经验，作出一些暂行规定，以便企业有所遵循。

7、关于企业外部关系问题。在这次调查中，试点企业对这个问题提出了许多意见和建议。主要是国务院明确规定下放给企业的权力，有些至今还没有拿到手；多头领导、社会负担太重以及一些公司“权力上收、责任下放”等问题也都影响厂长负责制试点工作顺利进行。这方面的问题，国家经委等有关部门联合组成的“扩权十条”调查组另有专题汇报。

8、关于加强厂长负责制的理论研究问题。试点企业普遍反映，实行厂长负责制，有许多理论问题需要研究探讨。比如：党对企业的领导和企业党委领导的关系，一长制、党委领导下的厂长负责制和厂长负责制的联系与区别，实行厂长负责制以后如何搞好厂长决策、如何发挥企业党组织的作用、如何体现职工群众的主人翁地位，等等。为推进试点工

作的健康发展，需要组织从事理论工作和实际工作的同志共同加强这方面的研究，及时回答实践中提出的问题。

此外，关于职工教育问题，许多试点企业认为，实行厂长负责制，应把加强职工教育、提高职工队伍素质作为企业坚持两个文明建设的一项重要任务来抓。我们同意这个意见。

实行厂长负责制，涉及面广，问题比较复杂。我们原来设想各地的试点工作今年十月可以告一段落，现在看来需要延长到今年年底前后。在今后几个月内，我们拟再作两次比较集中的调查，一次在京、津两市，一次在中南、西南等地。准备在年底之前集中各地试点的经验和意见，对国营工业企业法草稿作进一步修改，争取搞出一个正式的征求意见稿。同时，由各有关部门分别对《国营工厂厂长工作暂行条例》、《中国共产党工业企业基层组织工作暂行条例》、《国营工业企业职工代表大会暂行条例》作相应的修改，使这三个条例的修改稿能和国营工业企业法同时颁发实施。

为了保证试点工作的质量，避免一哄而起，煮"夹生饭"，我们认为需要重申：厂长负责制试点应按中办发〔1984〕15号文件的规定办事，除大连、常州两市外，均由省、自治区、直辖市人民政府审定试点单位。至于非试点企业，目前仍实行党委领导下的厂长负责制，几个有关条例除已明文修改的条款以外仍然有效。但是要求在此范围内进行一些必要和可能的改革，切实做到党、政、工明确职责分工，充分发挥三个方面的积极性，为今后实行厂长负责制积极创造条件。

国营工业企业法调查组

一九八四年九月四日

袁宝华同志在全国厂长负责制试点工作座谈会上的讲话

同志们：

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》的起草厂长负责制的试点，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。到了一九五一年五月，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。接着是一九五四年四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。后来是一九五五年八月，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。一九五六年九月党的八大会议上，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《国营工业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。所以小平同志在一九七九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，这是小平同志在一九七九年、一九八〇年就讲了的，而且一九八〇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。一九八四年以来，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。五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。一九八三年年底，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。一九八四年初，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来了一下。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。四月二日，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。五月份，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，六、七月间到东北搞了一个多月调查。八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，十月二十九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，五月份发通知以前就有一些地方开始试点了。五月份发通知以后，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，地位下降，思想政治工作难做；二怕厂长个人说了算，削弱党的领导，不要民主管理；三怕企业出现党、政、工“三驾马车”。当然还有一些其他思想问题，归纳起来主要是这三条。针对这些思想问题，各地在试点中坚持思想领先的原

则，做深入细致的思想政治工作，帮助干部和职工转好弯子。因为我们企业党委领导是历史悠久，深入人心的。尤其是过去把一长制批臭了，所以党委一元化领导，已经成为大家的习惯了。不光是干部，连工人也习惯了，甚至有事情不找厂长，要找书记，忙得书记不可开交。看起来一定得转好弯子。不转好思想弯子，工作不好做。具体做法主要是从上到下层层举办学习班，学习中央、国务院的有关指示，回顾企业领导体制变革的历史经验，分析企业面临的形势和任务，着重从思想上解决以下几个问题：

1．明确企业是经济组织，中心任务是搞好生产经营。要克服现行领导体制决策慢、效率低、无人负责的弊端，必须加强生产经营的统一指挥，所以厂长负责制势在必行。最近看到广州市五个试点企业的一个报告，把厂长负责制列了十大好处，当然真正列好处还不止这十条。三中全会《决定》里讲得很清楚：现代企业分工细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂，必须建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。只有实行厂长（经理）负责制，才能适应这种要求。这几句话概括得很好。

2．企业党委从日常行政事务中解脱出来，集中主要精力抓党的建设、抓思想政治工作，这不是削弱而是改善和加强了党的领导。小平同志讲，坚持党的领导就是要改善和加强党的领导。同时党委保证国家任务的完成，保证监督党的方针政策在企业中贯彻执行，就是党的领导作用的体现。

3．我们实行厂长负责制，需要突出厂长，但不是光调动厂长一个人的积极性，而是要调动厂长、党委和工会三方面的积极性，也就是要调动全体职工的积极性，要做到“三

加强”。这是我们在大连的时候，彭真同志开座谈会，大连市委汇报时提出的观点。彭真同志很赞成。

4．企业的领导干部，特别是厂长、党委书记要解放思想，并肩战斗，站在改革的前列，这是很重要的一条。这些思想问题解决得越深透，试点进展就越顺利。

试点中第二项主要工作，就是选配好厂长，并由厂长提名厂级行政副职，任免中层行政干部，这是实行厂长负责制、加强生产经营指挥系统的组织保证。这一条非常重要。试点搞得好不好有各个方面的因素，最重要的因素是要选一个好的厂长。没有一个胜任的厂长，工作就做不好。彭真同志在沈阳开座谈会的时候，沈阳薄板厂的厂长就讲过，要当好一个厂长，不光要懂业务，还得懂政治，叫做“懂政治、精业务、会用人、会做人”，“会做人”，就是要处理好各个方面的关系。从各地的试点企业来看，都是由上级主管部门重新任命厂长。厂长的人选，要符合干部“四化”的要求，着重于有开拓精神，有干劲，有闯劲，不仅业务强，政治也要强，民主作风也要好。这是厂部这一级。车间、科室也是由行政主要负责人提名，直到择优选用职能科室的干部。这样自上而下地层层组建行政领导班子的做法，比较好地解决了管事与用人相脱节的矛盾。过去是厂长负责指挥，但指挥者不管用人。紫阳同志到北京印染厂视察，肯定了他们的经验。他们实行厂长负责制是层层“组阁”。“组阁”这二个字不一定确切，但就是这个意思。就是指定一个主要负责人，这个班子由他负责提名。班子得力了，班子内部的力量不是抵消了。有些企业领导内部往往是一加一等于零，因为其中有一个是“负数”。你要加强，要把工作做好，只能是一个团结的班子，一个合作共事的班子，并肩战斗的班

子。解决了思想问题就要解决组织问题，就是组织保证。

试点中第三项工作，是明确划分厂长、党委、职工代表大会的职责权限，制定厂长、党委、职工代表大会的实施细则。从各地试点看，制订实施细则的过程实际是一个统一思想的过程。厂长负责制大家原则上赞成，到具体制订细则时又不赞成。原则肯定，具体否定。在制订工作实施细则时，才能充分把矛盾暴露出来。针对这些问题加以解决，这是进一步统一思想的过程。这方面主要是解决好三个问题：第一个是由厂长行使生产经营的决策权、指挥权和行政干部的任免权，党委从对生产经营的直接决策指挥转到保证监督作用上来。第二个问题是要发挥职代会的作用，保证职工行使当家做主的民主权利。职代会对企业重大决策要有审议权，对干部要有评议、监督权。第三个问题要明确厂长在他的职权范围内进行生产经营决策所要采取的组织形式和工作程序。在制订工作实施细则的过程中一般说主要是解决这三方面的问题，当然还有其它方面的问题。

试点中第四项工作，是把企业领导体制的改革同企业其他改革结合起来进行。国务院扩权十条暂行规定颁发以后，各省、市、自治区领导机关、经济主管部门层层简政放权，这就为实行厂长负责制创造了许多有利条件；而实行厂长负责制，又有力地促进和带动着企业的各项改革。赵总理在视察北京印染厂时，印染厂就反映了这个问题。北京印染厂推行厂长负责制，实行层层“组阁”，起用了一大批有专业知识，有创造才能，有改革精神的人才。这样搞起来以后，推动了各项改革，使它从生产的困境中解脱出来。推动、带动企业的改革主要是四个方面：1、在分配制度方面，大家现在采取好多办法，有浮动工资、浮动升级、职务工资、岗位

津贴等等办法，促使企业内部经济责任制不断完善。2、在人事劳动制度方面，主要是两条：一条是干部实行选聘制、任期制，再一条是工人由班组根据定员定编择优录用，由班组长来挑选人。这两条办法都促进了职工队伍素质的提高。3、在机构设置方面，根据精简人员、提高效能的原则进行调整，使机构臃肿、人浮于事、职责不清、办事扯皮的现象大为减少。4、企业内部层层放权，核算单位划小，管理责任下移，车间、分厂有了必要的动力和活力。彭真同志到阿城继电器厂去视察，就肯定了他们这一条。那就是企业内部也不要事无大小都集中到厂部，要层层放权。公司更应该把权放到基层企业，这一方面现在争论较多。大家都争着说自己是经济实体，企业讲我是经济实体，这当然没有问题，公司也讲我是经济实体；企业讲我是法人，公司也讲我是法人。大家争论不休。最近紫阳同志对中汽公司和石化总公司一些分公司与基层企业的关系问题作了明确指示，要求中汽公司虚一点，不要管得那么死，要发挥一汽、二汽这样一些骨干企业的作用；对石化总公司下面的一些分公司，提出可以把它们作为总公司的派出机构，不是一级法人，用总公司给它的权，不能收企业的权，而且总公司放给企业的权，分公司不要上收。这一条很重要。真正发挥生产经营单位的自主权，对增强企业活力关系很大，这就是企业内部的改革和企业领导体制的改革结合起来进行，这样可以互相促进。

试点中第五项工作，是加强领导，保证试点工作的顺利进行。现在各省、市、自治区都抓得很紧、很好，都是党政的主要领导亲自来抓，好多地方都成立了试点工作领导小组办公室，或委托一个部门负责统筹规划、指导、协调的工作。从各地情况来看，省市领导主要抓了培训干部，统一思

想，制订方案，简政放权，调查研究，力求在改革企业领导体制方面取得比较完整的经验。根据许多试点企业反映，实行厂长负责制时间虽然短，但确实给企业增添了新的活力。试点工作比较好的企业都不同程度地发生了以下四个方面的变化：

第一个变化是厂长初步放开了手脚，开始建立了厂长的权威，强化了生产经营管理工作的统一领导。决策快了，指挥灵了，工作效率显著提高了。

第二个变化是随着改革的逐步深入，试点企业都大胆起用了优秀的中青年技术干部和管理干部，用人比过去活了。有的企业党委书记反映，厂长对技术干部和管理干部比较熟悉，一天到晚和他们一起工作，所以厂长用人思路较宽。实行厂长负责制后，在用人方面是有所突破的。紫阳同志讲北京印染厂所以能很快地改变面貌，就是发挥干部才能，发现人才。经验是二条：一条是要选好一个能够适应新形势的厂长；一条是赋予厂长选拔、任用人才的权力。这样就能组成一支推行现代化经营战略和管理方式的新型干部队伍，为企业的转变打下可靠的基础。特别是企业打破平均主义的大锅饭和干部职务终身制以后，有些企业已经开始出现了干部能上能下、工人择优录用、分配随贡献能多能少的新情况，大大激发了干部职工奋发向上的积极性。

第三个变化是企业党委的工作重心开始转移到抓党的建设，抓思想政治工作，抓贯彻党的方针、政策上来了。党委从生产行政事务中解脱出来，表现在党委书记开会少了，学习多了，行政事务少了，深入群众调查研究多了，“党不管党”的状况有了明显改变。彭真同志在东北调查时，沈阳、大连的同志都反映了这方面的变化。沈阳电缆厂党委书记反

映：过去生产行政事务缠身，走路有人跟，开会有人找，吃饭有人等，没有时间做思想政治工作，更谈不上政治学习。实行厂长负责制以后，就从繁忙的事务工作中解脱出来了，两个月里不光是学习时间比过去多了，还找了三十六个干部谈心，解决了许多思想问题。还有一个厂党委书记讲，过去党委开会讨论生产行政工作，党的建设根本排不上队，现在党委会主要是讨论研究党的建设和思想政治工作。一九八三年这个厂落实知识分子政策，从知识分子中发展党员，搞了一年才发展八名党员，一九八四年实行厂长负责制后，腾出了时间，两个半月里发展了十六名新党员。彭真同志对这一条很赞许。他说，我们企业的领导同志首先要提高自己的领导水平，要想提高自己的领导水平，就要学习，学习马列主义理论，学习经济管理知识，你没有时间学习就不能提高领导水平，不能提高自觉性，相反，工作上会增加盲目性。

第四个变化是民主管理和工会工作开始有了加强，好多企业里职代会职权落实了。原来虽说职代会暂行条例赋予职代会很高的权力，可是实际上它没有这个权力，开职代会有些开得很好，有些流于形式，职工代表们讲是“厂长报告，我们举手”，实际上没有发挥职代会的作用。通过实行厂长负责制，厂长注意发挥职代会的作用，企业扩权以后的各项改革方案、企业的发展规划都提交职代会讨论，而且发动群众对规划、对改革提出建议。厂长也注意倾听职工群众的意见，有的厂长“组阁”前专门发动群众评议干部，为“组阁”提供条件，这都大大激发了职工当家做主的责任感。所以好多工会的同志反映，实行厂长负责制，工会工作不是没有干头，而是任务更重了；民主管理不是不要，而是要加强。它表现在企业和厂长的权力扩大了，职代会要讨论的事

情增加了，民主管理的内容更丰富了。另外一方面，为了处理好党、政、工三方面的关系，为了处理好国家、企业、个人三者利益关系，厂长找工会商量工作就更经常了，因为他要处理两个“三者”之间的关系和利益，就要找工会商量。还有很重要一条是党委从行政事务中解脱出来后，有更多的时间加强对民主管理和工会工作的领导。此外，工厂、车间、班组三级民主管理的形式多样化了，制度进一步完善了。所以厂长权力越大，责任越重，他就越会注意依靠群众，发扬民主，走群众路线。

根据这一次各地试点和调查情况，我们感到实行厂长负责制，涉及到企业内部各个方面的关系、经济利益的调整，还涉及到思想观念、领导方法、工作习惯的转变，情况比较复杂，任务并不轻松。当然，试点时间不长，工作发展不平衡，有些矛盾没有充分暴露出来，有待于再经过一段实践加以解决。

第三、试点工作中大家提出的主要问题和我们的意见

从各地试点看起来，大家首先提出企业党委的地位和作用问题。关于这个问题，调查组在各地着重进行了了解。彭真同志到各地开座谈会时，同省、市负责同志交换意见也主要是讲把这个问题解决好。一九八四年八月份中央组织部在武汉、常州还专门开了座谈会，专门座谈实行厂长负责制以后书记如何工作。中央组织部有个简报，各地在试点中都提出和研究了这个问题，这就是基层党组织的地位、作用、任务和工作方法。九月份我们调查组在天津召开了九个省市领导同志的座谈会，会上大家也提出了这个问题，说实行厂长

负责制以后，党委还是不是企业的领导核心？有的同志把这个问题提得很高，说这是社会主义企业的性质和执政党的地位所决定的，没有党委作为企业领导核心，就会形成党、政、工“三驾马车”，各行其道。十二届三中全会《决定》里讲得很清楚，企业是个经济组织，各项工作都要以生产经营为中心，实行厂长负责制以后，厂长受国家委托对企业的生产经营统一领导，全权负责，党委起保证监督作用。《决定》中讲，“企业中党的组织要积极支持厂长行使统一指挥生产经营活动的职权”，这是一条；“保证和监督党和国家各项方针政策的贯彻执行”，这是第二条；“加强企业党的思想建设和组织建设”，这是第三条；“加强对企业工会、共青团组织的领导”，这是第四条；“做好职工思想政治工作”，这是第五条。三中全会的《决定》里讲企业党组织的任务就是这五条。中央书记处听我们汇报后，就在《决定事项通知》里提了上面这几句话。书记处还在《决定事项通知》中说：“实行厂长负责制以后，企业党委不干预生产经营，真正树立厂长的权威，生产经营工作的大政方针，党委可以讨论，但不作决定。”企业中党组织的任务就是那几条。“这些工作搞好了，党的领导就加强了。”所以在讨论中，大家不赞成在企业里提党委是企业领导核心。实行厂长负责制，如果企业仍然保持党委的领导核心地位，那么企业改革，实行厂长负责制就是一句空话。至于说党委保证监督的具体做法，这可以在试点中去探索，要注意总结这方面的具体经验。这一次我们在讨论稿里附上了一段党委的职责权限，写这一段主要是为了讨论方便，将来正式提出送审稿的时候，这一段就没有了，因为人大常委通过的法里不能把党委如何领导放到里面去，宪法里有一句话，也只是在序言里

有个坚持中国共产党的领导，在条文里是没有的。

第二个问题，就是企业中干部的管理问题。这里也提出一个原则问题，就是“党管干部”的原则到底还算不算？因为长期以来是党管干部，现在厂长去“组阁”了，党管干部的原则还成立不成立？在试点企业中，对干部制度已经进行了大胆的改革，已有许多好的做法。党管干部主要是管干部政策，把好政治关，坚持“四化”标准。至于说把张三放在这个岗位上，李四放到那个岗位上，因为工作的需要又把张三、李四调换到其他岗位上去，这是厂长的事情。就是管事和用人要结合起来，不能脱节。具体的干部调动的事务工作，党委不管。党委要加强对干部的考察，加强党组织和群众对干部的监督。

再一条就是企业的厂级行政领导干部，包括正副职，由上级行政主管部门来管理，厂长由上级行政主管部门任命。当然任命以前要经过民意测验，有些要经过民主推荐。小型国营企业有些已经是“国家所有，集体经营”了，你可以选举厂长，民主选举的厂长要经过上级批准任命。厂长对于副厂长、总工程师、总会计师、总经济师的提名要征求各个方面的意见。假如厂长和其它各个方面意见不一致，厂长有权确定提名人选，报上级主管部门审定。中层行政干部的任免由厂长决定，党委要帮助厂长培养、考察、选拔这些中层行政干部，可以提出使用建议，但要充分支持和尊重厂长的意见。企业里的党政干部要统一安排、合理使用，好多试点企业厂长“组阁”就拉一些党委的干部，车间支部书记哪个强，他就拉去当车间主任，或者是党委哪个干部比较强，他拉去当科室的负责人了，党委一般都是支持的。

再一条要明确的，企业的厂长和党委书记除了个别小型

的企业或者情况特殊的企业以外，一般不宜由一个人去兼任。这是大家反复讨论了很久的。有些同志坚持由一个人兼，甚至有些同志讲，我当党委书记的时候兼厂长，就减少扯皮了。那时是实行党委领导下的厂长负责制，你厂长兼书记可以减少扯皮。现在实行厂长负责制，你厂长兼了书记，谁来监督你呀？厂长和党委书记一个人兼，等于没有厂长负责制。当然有些小厂，甚至于支部书记都可以不脱产的，那是另外一回事。有些企业情况特殊，可以作为个别问题。至于车间，范围更小了，那怎么办？根据具体情况，不要“一刀切”。

再一条是要爱护、帮助拥护改革的干部。这在中央书记处的通知里专门讲了一条：“经济体制改革中不可避免地会出现这样那样的问题，一些勇于改革的干部，特别是年轻的改革积极分子，也可能说些错话、办些错事，对于这些同志，应该抱着爱护的态度，积极进行疏导和帮助，不要讽刺挖苦，泼冷水，更不允许戴帽子，打棍子。”

第三个问题是关于企业的民主管理问题。十二届三中全会《决定》里讲，“在实行厂长负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用，体现工人阶级的主人翁地位。这是社会主义企业的性质所决定的，绝对不容许有任何的忽视和削弱。”改革的中心环节是增强企业的活力，而活力的源泉就在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。所以劳动者不只是关心按劳分配，劳动者更关心当家做主。这两条哪一条都不能少。这就是说，劳动者在企业里是主人还是雇工，这是很重要的一条。决定社会主义企业性质

的就是这一条。所以《决定》里讲，“当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，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力就能充分地发挥出来。我国农村改革的经验生动有力地证明了这一点。城市经济体制改革中，必须正确解决职工和企业的关系，真正做到职工当家做主，做到每一个劳动者在各自的岗位上，以主人翁的姿态进行工作，人人关注企业的经营，人人重视企业的效益，人人的工作成果同他的社会荣誉和物质利益密切相联。现代企业必须有集中统一的领导和生产指挥，必须有高度严格的劳动纪律。……在实行这种集中领导和严格纪律的时候，又必须坚决保证广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的权利。”下面又讲了这样一段，“在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的，同劳动者的主动性创造性是统一的。这种统一，是劳动者的积极性能够正确地有效地发挥的必要前提。”现在的问题是，企业的民主管理本来有多年的实践经验，可是一实行厂长负责制，就使好多同志感到心里没底了。实行厂长负责制，就你厂长一个人说了算，你的重大问题又不拿到党委会去讨论，党委书记又不干预你的日常行政事务了，你一个人说了算，你一定把民主管理挤掉了。所以在这个问题上，要注意实行厂长负责制以后，既要保障厂长行使生产经营的决策权，指挥权，又要加强民主管理，来保障职工群众行使民主管理的权利。耀邦同志一九八四年十一月四日在徐州讲话说，我们共同的精神财富，一条是思想不停止，一条是办事靠大家，而且提出这才是真正的实事求是。耀邦同志讲办事靠大家，不是个人说了算，也不是靠少数人办，而是群策群力，调动各种人的积极性，集中各方面的智

慧和力量，这才是真正的实事求是，才符合辩证唯物论和历史唯物论。这就是刚才说的实行厂长负责制以后，厂长的权力大了，责任重了，更要注意依靠大家，发扬民主，走群众路线，否则厂长作了决策，群众思想不通，不拥护，职代会不支持，你厂长没办法进行工作，这是个实际问题。职代会提出建议，厂长要重视，职代会通过的问题，厂长应当尊重，当然有不同意见时，可以报请上级主管部门去裁决。有这么一条，就是厂长对职代会通过的决议有不同意见时，可以根据不同情况暂缓执行，并报告给上级。

第四个问题是企业的决策组织形式。目前有几种做法，有的采取厂务会议，有的采取联席会议，有的采取职代会主席团会议，现在看起来比较好的形式是“工厂管理委员会”。厂长负责制，要厂长决策。但是，厂长决策是要建立在发扬民主的基础上的。所以就想采取一个形式，把党、政、工、团的主要负责人和职工代表吸收进来，组成一个帮助厂长决策的机构，也就是一个智囊团。有些地方设立厂务委员会，也是吸收党政工团负责人参加，但党、工、团是作为一个列席的地位来参加的。工厂管理委员会把党、政、工、团的负责人和职工的代表都以委员的身份来参加。这个委员会不是一个民主集中制的机构，是一个议事的机构，厂长主持管理委员会，而且厂长最后作决定。这样，由厂长主持讨论决定企业生产经营中的重大问题，既收集思广益之效，又可以不妨碍厂长的决策。

第五个问题是企业内部各个方面的工作由谁来协调。现在试点中有两种形式：一种是由厂长主持召开厂务会议，邀请党、政、工、团的负责同志参加，在研究部署生产行政工作的同时，协调各方面的步调；另一种是由党委书记召集

党、政、工、团负责人的联席会，解决相互关系和工作的配合问题。我们认为，企业是以生产经营为中心的，这就需要有工厂管理委员会这么个组织形式，协调企业内部各个方面的工作步调。至于厂长与群众组织之间的关系，厂长与职代会之间的关系由党委协调比较好。

第六个问题是关于企业内部改革所带来的政策性问题。举例子来说，如机构精简，调整干部，一部分中层以上领导干部从原来的岗位上精简下来了，其中有些人离休不够条件，退休不够年龄，需要妥善安排，他享受什么待遇？实行浮动工资以后，一部分老工人的收入减少了，究竟怎么办？还有整顿劳动组织后，一部分工人多余出来了，这里也有不少是年老体弱多病的职工，特别是女职工，这些问题怎么解决？还有奖勤罚懒，许多企业里规定的办法突破了劳保条例。这里有一系列的问题。这方面我们汇报的时候，书记处认为，从企业整顿到这次改革企业的领导体制，层层“组阁”，一直到班组长去挑选他的工人，这以后一定会出现一系列新问题，对于这些问题应该很好解决。对于这些问题，不宜于急急忙忙由国家作出统一规定，应该让企业自己创造各种解决办法，然后因势利导，去弊存利，推广其中好的经验和办法。

第七个问题，是企业的外部关系问题。企业进行改革不只是内部有一个改革的问题，还有一个外部改革的问题。关于外部改革问题，书记处的同志也提了一下，说我们要充分估计到实行厂长负责制的阻力，首先在企业内部关系方面，由于多年来实行党委领导一切的传统习惯根深蒂固，要改变这个状况，必须做好耐心细致的说服教育工作。另一方面，就是外部的改革能不能同步配套进行。现在已经提出的企业

外部改革措施落实了，才能把企业搞活。会发生这样那样的阻力不要紧，一方面我们要充分估计到实行厂长负责制试点工作的艰巨性和复杂性，另一方面也要充分估计到十二届三中全会《决定》发表后会出现新的形势，为企业领导体制的改革和外部各个方面的改革同步进行创造了一个有利条件。因为现在各个方面也都在改革，都在讨论落实中央的《决定》。现在我们在试点工作中进一步落实企业的自主权，要涉及到企业外部，这可能对现行规定有所突破。而试点就是为了要突破现行规定中不合理的老框框、老办法的。国务院已经明确规定了下放的权力，有些企业至今还没有到手，要根据国务院的指示，大家共同努力去落实。假使我们只是坐在那里等这些改革措施的实现，那不现实。赵总理在到北京印染厂视察时，鼓励了他们那种自己努力打开局面的精神。这种精神是值得我们大家学习的。

第八个问题，是加强厂长负责制的理论研究问题。现在看起来试点企业普遍反映实行厂长负责制还需要进一步探讨一些理论问题，譬如列宁提出的一长制的理论，这就需要我们研究探讨。辽宁省召开过一个工业企业改革理论讨论会，他们结合工业企业改革的实际，重新学习了列宁关于一长制的论述。大家认为，列宁关于一长制的论述可以归纳为五点：第一，一长制是指工作过程中执行职能方面的个人负责制，与党的政治领导根本不是一回事；第二，一长制是管理制度发展的结果，是管理企业唯一正确的方法；第三，一长制是建立在最广泛的民主基础上的，同民主制的原则并无矛盾；第四，一长制作为一种工作制度没有阶级性，不能认为只有资产阶级实行一长制，无产阶级只能实行委员制；第五，社会化大生产、大工业要求无条件的严格的统一意

志，要求成百成千人服从一个人的意志。因此，列宁这些论述，对今天的企业改革，实行厂长负责制，仍然具有重要的指导意义。他们的理论讨论会讨论了这些问题，譬如刚才的五条，就需要我们去研究。但我们不提一长制，我们讲厂长负责制。一直到一九五五年中央“三办”写报告才正式提出一长制，过去没有提一长制，但最后批判时是批判的一长制，实际上厂长负责制与一长制的差别就在于发扬职工民主，加强民主管理，充分发挥职工当家做主的主人翁作用的方面。所以紫阳同志说我们不提一长制。类似一长制这样的一些理论问题就很值得我们研究。

刚才讲的八个问题，还不止这八个问题。归结起来说，实行厂长负责制是要突出厂长的作用，当然国家赋于企业的自主权不是赋于给厂长一个人的，是赋于企业全体职工的。为什么要突出厂长？就是要把大家的意志集中起来，这样才能适应决策迅速，办事效率高的需要，改变过去拖拖拉拉，议而不决的状况。所以实行厂长负责制就要突出厂长的作用，发挥厂长的作用。当然，必须把党、政、工三个方面的作用充分发挥出来，做到“三加强”。另一方面，恐怕要考虑划两条杠杠：一条是企业的党委不能够套党中央、地方党委的做法，所以在企业里不提党委是领导核心。假使仍然这样提，那等于不实行厂长负责制。第二条是企业的职代会不能套各级人民代表大会的做法，所以在讨论中不赞成把职代会作为企业的权力机构。我看这两条很重要，看起来很需要划这两条杠杠。我们和苏联有区别，我们不讲一长制，实行厂长负责制，强调加强民主管理。本来我们的工人参加管理有传统，毛主席总结《鞍钢宪法》五条原则时就讲“两参一改三结合”，工厂、车间、班组这三级民主管理制度搞了很

久，这是有经验的，可以在实行厂长负责制过程中避免厂长独断专行。搞个工厂管理委员会也有这个意思，即使厂长有决策权，又想使厂长尽量减少决策上的失误，所以搞一个议事机构，就是工厂管理委员会，可是最后还是厂长决策。要划这两条杠子。再就是要抓两个关键问题：一是工厂管理委员会的作用怎么发挥得好，真正收到集思广益之效，尽可能减少厂长决策上的失误，这是至关重要的。因为你现在不能推到党委去，党委已经不议论你这个事了，议论大问题它也不作决定，这都要你厂长决策，厂长决策可以提高效率，当然也可能有失误，那就需要发挥工厂管理委员会的作用。二是如何发挥职代会的作用，虽然职代会一年半载开一次会，但是重大问题应该在职代会上审议，有些问题职代会要讨论通过，有些关系到职工切身利益的问题职代会要作出决定。

最后想对我们这次会议讨论提点意见。刚才已经说了，我们要进行改革，总会突破一些老的办法，真正要改革，总会引起一些震动。所以中央的决定事项通知里讲了这一条，就是说国营工业企业法应该用明确的语言，讲清楚实行厂长负责制后企业中党委和厂长的关系，不要怕引起一部分人的震动，现在震动一下，今后经济体制改革的阻力就会小一点。简单的几句话，非常重要。所以我们这次讨论稿子要请大家进行修改。另外，有些内容写上了譬如建立各式各样联合体的领导体制问题。现在突破现有企业的范围，建立各式各样的联合体多了，突破行业的范围，在行业之间建立联合体，突破地区的范围，在地区之间建立联合体，也突破了所有制的范围，在几种所有制里边建立联合体。联合体的领导体制究竟怎么搞？联合体有紧密一些的，也有松散一些的，恐怕得有个董事会，要不然参加联合的各方不放心，他觉得我参

加你的董事会，得有发言权才行。我不能够把人、财、物投进来之后，自己一点发言权都没有，那不行。这是个新的问题。我们想专门作为一条。我们想通过这次会议拿出来的企业法送审稿更完备一些，所以希望大家能解放思想，大胆探索，把我们这次会议开好，把企业法修改好。因为这次会议的中心议题就是这个议题，我们的主要任务也就是拿出一个供中央去审查的《企业法》稿子。有的同志说“三个条例”要不要修改，现在看起来，三个条例要修改。《企业法》先提到人大常委会上去讨论，做准备工作，进行酝酿，然后正式提到人大全体会议上去通过，可能还有四、五个月时间。所以有关方面要抓紧时间，对原来的“三个条例”进行修改，使这“三个条例”适应于实行厂长负责制的要求，也就要和《企业法》配起套来。希望在这次会议上我们能集中力量交流经验，把《企业法》讨论稿修改好，报中央审批。

一九八四年十一月十七日

袁宝华同志在全国厂长负责制座谈会结束时的讲话

同志们：

经过会议代表的共同努力，我们这个会议开得是好的、成功的，达到了预期的目的。刚刚顾明同志代表会议领导小组对会议作的小结性讲话，我完全同意。

根据大家的要求，我把中央书记处会议的精神给大家传达一下。中央书记处会议是一九八四年十月二十九日开的。会

议原则上同意工厂法调查组关于东北地区厂长负责制试点情况的汇报提纲。并提出了如下意见：

一、汇报提纲写得比较好，总结了前一段东北地区改革企业领导体制，实行厂长负责制试点工作的经验，对今后全国实行厂长负责制有一定的借鉴作用。

二、应使用明确的语言讲清楚实行厂长负责制以后，企业党委和厂长的关系，不要怕引起一部分人的震动。现在震动一下，今后经济体制改革的阻力会小一点。实行厂长负责制后，企业党委不干预生产经营，真正树立厂长的权威。生产经营工作的大政方针，党委可以讨论，但不作决定。企业中党组织的主要任务是积极支持厂长行使统一指挥生产经营活动的职权，保证监督党和国家各项方针政策的贯彻执行，加强企业党的组织建设和思想建设，加强对企业工会、共青团组织的领导，做好职工的思想政治工作。这些工作做好了，党的领导就加强了。在实行厂长负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策，监督行政领导及维护职工合法权益方面的权力和作用，体现工人阶级的主人翁地位。

三、要充分估计到实行厂长负责制的阻力，首先，多年来党委领导一切的传统习惯根深蒂固，要改变这种状况必须做好耐心细致的说服教育工作；其次，企业整顿劳动组织以后，必然会有一部分工人多余出来，为了保证企业体制改革的顺利进行，必须对这部分工人的工作和生活进行妥善安排，最后使他们转向第三产业，加快第三产业的发展。对于一个时期内出现的劳动工资、福利、劳保等方面的问题，不要急急忙忙作出统一规定，应该让企业自己创造各种解决的办法，然后因势利导，去弊存利，推广其中好的经验和办法。

四、鼓励企业把大部分奖励基金转用于增加职工工资，并根据经营状况进行一定幅度的自费工资改革，使企业职工工资同企业经济效益更好地挂起钩来。要打破在奖金分配上的平均主义，使奖金真正用于奖励少数有突出贡献或发明创造的劳动者。

五、经济体制改革中，不可避免地会出现这样那样的问题，一些勇于改革的干部，特别是年轻的改革积极分子，也可能说些错话，办些错事，对这些同志应该抱着爱护的态度，积极进行疏导和帮助，不要讽刺挖苦泼冷水，更不允许戴帽子、打棍子。

最后，会议决定要我根据会议讨论的意见，把汇报提纲加以修改，送给中央研究室登《情况通报》。

下面讲一点关于继续加强对厂长负责制试点工作领导的意见。

第一，要继续抓思想教育工作，转好思想弯子。这就是中央通知里讲的要做好耐心细致的说服教育工作。中央讲不要怕引起震动，现在震动一下，将来阻力小，这是中央的决心。可是我们总是要把工作做好，转好思想弯子，好多同志在会议上介绍的经验很好，说明了这一条确实有效。

第二，要抓紧调查研究工作。我们调查组有一个共同的体会，出去作一次调查，自己的认识就提高一步，信心就增加一些。只有经过调查研究，才能了解新情况，发现新问题，总结新经验。调查研究工作是我们重要的领导方法，是党的优良传统。

第三，要加强理论研究工作。现在看起来，理论研究工作越来越显示它的重要性。有好多问题我们争论了半天，真正从理论上去进行研究，就会对于争论的问题给以正确的答

复。党的十二届三中全会通过的《决定》就从理论上对我们原来的固定观念加以突破。理论上突破了，原来的固有观念就改变了。十二届三中全会和十一届三中全会一样，伟大的历史功绩就是解放我们的思想。我们要实行厂长负责制，就要突破根深蒂固的传统习惯。没有理论上的突破不行。只有加深理论研究，才能使思想继续解放。因为我们的头脑常常会被传统习惯束缚，这就要解放思想，提高认识。工业经济研究所的同志整理了几个材料，不光把中国企业领导制度的历史作了系统叙述，另一个材料还对苏联推行一长制的做法以及当时存在的问题提出了看法，看了以后思想上有很大启发。希望到会同志回去后也动员所在单位的同志组织理论研究，这样就能使我们更加坚定企业领导体制改革的信心，使我们有理论指导，有思想基础。

第四，要继续支持试点企业的工作。试点企业不是按常规办事的。一定程度上要打破常规，这一定会遇到这样那样的困难和阻力。一方面试点单位自己要坚定不移地把改革搞下去；另一方面领导上要支持他克服困难，排除阻力。

第五，要继续抓紧研究修改《国营工业企业法》的征求意见稿。经过这次讨论，我们把大家的意见归纳起来搞了征求意见稿。希望大家继续研究修改这个稿子。

提这五条意见，一方面要充分估计我们工作的艰巨性和复杂性，估计到实行厂长负责制的阻力，同时也要充分估计到《决定》贯彻以后出现的新形势，好的形势，有利的形势，不要低估了各部门的积极性，各部门通过学习和贯彻《决定》会提高自觉性，发挥自己的积极性和创造性的；另一方面，我们要相信绝大多数同志会转好思想弯子的。虽然开始时可能难度会大一些，但只要我们把工作做好，只要我

们采取坚决的态度，这个弯子会转好的。从农村改革的经验可以看到，一开头大家意见不一致，针锋相对，后来形势发展急转直下，大家意见趋于一致。实践是检验真理的唯一标准。只要通过实践，绝大多数同志会转好思想弯子，对于这一点，我们要有信心。总之，通过实践，通过理论研究，通过细致的思想教育，特别是通过三中全会《决定》的深入学习和贯彻执行，我们的认识会进一步深化，我们的工作一定会取得更大的成绩。

一九八四年十一月二十二日

顾明同志在全国厂长负责制试点工作座谈会闭幕会上的讲话

各位代表、同志们：

全国厂长负责制试点工作座谈会今天就要结束了。几天来，与会代表听取了袁宝华同志关于厂长负责制试点和国营工业企业法起草情况的介绍，常州、大连、北京等城市和沈阳薄板厂、北京印染厂、天津棉纺一厂、大连金州纺织厂、上海无线电二厂、常州针织总厂等企业作了大会发言。代表们还利用两天时间分组座谈，畅所欲言，充分讨论和交流了经验，并对国营工业企业法（讨论稿）逐章逐条认真研究，提出了许多宝贵的修改意见。我们这个座谈会虽然会期很短，但是经过代表们的共同努力，勤奋工作，会议取得了很好的成效。

一、厂长负责制试点工作取得了很大进展，收到了良好的效果

从一九八四年二月份以来，国营工业企业法调查组在彭真委员长亲自带领下先后到浙江、上海、大连、沈阳、吉林、黑龙江等地进行了调查；后来，调查组又到北京、天津做了调查；十一月初调查组又分别到四川、湖北、江苏等地做进一步的调查，征求对企业法讨论稿的意见。在此期间，中央和国务院办公厅发了十五号文件，确定六个城市进行厂长负责制试点，其他省、自治区也开展了试点工作。据这次会议初步统计，全国进行厂长负责制试点工作的企业已近三千个。经过半年多的试点，厂长负责制已显示了强大的生命力。许多同志认为，实行厂长负责制，搞得好的企业在以下五个方面发生了可喜的变化。第一，建立了厂长为首的行政指挥系统的权威，强化了生产经营管理工作的统一领导，出现了决策快、指挥灵，工作效率显著提高的局面；第二，企业党委从日常行政事务中解脱出来，工作重心开始转到抓党的建设、抓思想政治工作和贯彻党的方针政策上来，改变了党不管党的局面；第三，调动了广大职工的积极性，较好地发挥了职工参加民主管理的作用；第四，促进了生产的发展和经济效益的提高。据沈阳市三十个试点企业的统计，一九八四年五至九月与一九八三年同期相比，工业总产值增长百分之三十四点六，实现利润增长百分之四十七点四，上缴税利增长百分之五十六点三，这些指标都超过了全市平均水平；第五，大胆起用优秀的中青年技术管理干部，为年轻有为、锐意改革的人才的锻炼成长铺平了道路。北京印染厂介绍的经验是很有典型意义的，这个厂实行厂长负责

制以后，厂长大胆“组阁”，启用了一批有知识、有魄力的优秀人才进入领导班子，形成了高文化水平、高专业水平、高智能结构的“领导集团”、“决策中心”，吸取了国外有益的现代化科学管理经验，这就为厂长进行正确的决策、用严格的科学方法和严肃的科学态度领导生产创造了条件。

其他发言和大会书面材料，也充分证明试点单位面貌发生了显著变化，取得了良好的成果。

二、厂长负责制试点工作的开展，将为城市经济体制改革开拓前进的道路

党的十二届三中全会关于经济体制改革的决定指出，增强企业的活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。增强企业活力，一是要简政放权，解决好国家和企业的关系；二是要强化企业的生产经营、行政指挥系统，理顺企业内部的党、政、工各方面的关系；三是要相应地进行计划体制、价格体系和劳动工资制度等方面的配套改革。因此，实行厂长负责制是增强企业活力的一个重要方面。过去我们企业的领导体制弊端较多，形成了表面上是无人负责，实际上是无权负责、无法负责、无力负责的局面。实践证明，没有严格的责任制，社会主义制度的优越性也发挥不出来。实行厂长负责制，就是要建立起严格的责任制，使厂长有职有权，负起领导者的责任，使企业增强活力，促进社会生产力的发展。现在，以厂长负责制为中心内容的企业领导体制的改革已经进行了一段较大范围的试点，这就为以城市为重点的整个经济体制改革创造了条件。我们坚信，这个改革的路子是对的。随着改革的深入，必将给企业带来更大的生机和活力，

为城市经济体制改革开拓前进的道路。

三、国营工业企业法立法条件基本成熟，要争取加快立法

全国近三千个试点企业的经验表明，实行厂长负责制，并对这一改革的成果通过国家立法加以确认，时机已经基本成熟。其理由是：（一）《中共中央关于经济体制改革的决定》为实行厂长负责制，改革企业领导体制指明了方向；（二）中央书记处先后两次听取了调查组关于国营工业企业法起草和调查情况的汇报。中央领导同志对实行厂长负责制、改革企业领导体制、理顺企业内部党、政、工三者关系作了许多重要指示，明确了很多亟待解决的重大问题；（三）改革试点的实践也为加快立法提供了有益的经验。最近中央领导同志多次谈到，城市改革大体上五年完成，争取三年见效。形势要求我们加快改革，加快立法工作，通过立法巩固改革成果，推动、促进改革。

四、座谈、讨论中提出的许多重要问题要进一步探讨

分组会上，大家提出了一些重要问题，有些看法还不尽一致。在大的变革中，这种情况是正常的。我们归纳了一下，有如下几方面的问题。（一）党委和厂长的关系：实行厂长负责制以后，企业党委还是不是领导核心？企业党组织的地位和作用是什么？有一种意见认为厂长成了企业的核心，党委的作用要逐渐过渡到象机关党组织一样的作用上来；一种意见认为，应该提党政一把手，书记与厂长都是企业的主要领导人，应该密切配合，不是从属关系；一种意见

认为，不要提谁是核心，应该提围绕生产经营这个中心，各司其事，各负其责。（二）企业党委是否在思想政治方面全面负责，对企业思想政治工作是否统一领导？一种意见认为，企业党委应该在思想政治方面全面负责，这是说在思想政治范围内负责，与厂长负责制不矛盾；一种意见不同意上述说法，认为这样容易形成两个中心。（三）关于企业领导体制改革的指导思想。一种意见认为应体现“三加强”；一种意见认为应在“一突出”（即突出厂长作用）的前提下做到“三加强”；一种意见认为应是“两加强”、“一削弱”，即加强厂长为首的行政指挥系统，加强职工的民主管理，削减党委的权力；一种意见认为，不能笼统提“三加强”，而应根据各自的特点，强化各自的职能。（四）企业内部各方面的关系和工作步调由谁负责协调？有的主张由厂长通过工厂管理委员会负责协调；有的主张由党委或党委召开党政工团碰头会来协调；有的主张工作步调由厂长协调，厂长与职代会、各群众组织的关系由党委协调；有的主张由企业根据不同情况采取不同的协调方法，不作统一的、硬性的规定。（五）关于职代会的性质和职权。有的认为职代会应成为权力机构；有的认为职代会成为权力机构，就会影响厂长负责制的实施。关于职代会的职权，有的认为职代会应参与重大问题的决策，有的认为职代会可以起参谋监督作用，但不能决策或决定。企业法中要不要规定民主选举厂长，也有两种不同意见。（六）关于工厂管理委员会，有的赞成设立以厂长为首的管委会，作为帮助厂长决策的议事机构；有的认为管委会目前只有极少数企业设立，经验还有待积累，不宜在企业法中作统一规定。

大家提的这些问题，有些是属于认识问题，要通过不断

学习、领会中央的文件，总结实践经验，把思想认识统一到中央的决定和中央有关指示精神上来。还有些问题是属于需要请示中央进一步加以明确的，我们回去以后将向中央汇报请示。下面我想仅就实行厂长负责制以后，党委的地位、作用以及与厂长的关系和职工在企业中地位、作用问题，谈一点个人的看法。

实行厂长负责制不是今天提出来的，也不是解放以后才提出来的，最早可以追溯到我们党领导的井冈山时期。一九三四年四月十日，中华苏维埃共和国颁布了《苏维埃国有工厂管理条例》，确定了厂长对于全厂的生产与行政负有绝对的责任。这个管理条例规定，国有工厂的负责者为厂长，对于厂内一切事务，有最后决定权。厂内人员或组织，如对厂长的决定有不同意见时，可向该上级机关控告，但在上级机关未废除厂长的决定之前，绝对无权停止决定的执行。在厂长之下，设工厂管理委员会，由各方面代表参加，开会时以厂长为当然主席，以解决厂内的重大问题。

抗日战争时期，毛泽东同志在一九四二年十二月给陕甘宁边区高级干部的一个报告中指出，一个工厂内的行政工作、党支部工作与职工会工作，必须统一于共同目标之下。这个共同标准，就是以尽可能多与尽可能好的产品，并在尽可能快与尽可能有利的条件下推销出去。这是行政、支部、工会三方面三位一体的共同任务。毛泽东同志还指出，“三方面要组织统一的委员会，首先使行政人员、行政工作、生产计划走上正轨，而党与工会的任务就是保障生产计划的完成。”当时在边区，强调工厂管理的一元化领导，目的在于解决厂长、支部书记、工会主席三方面互相矛盾、三足鼎立、多头领导的现象。这个时期的一元化领导的内容，就是

强调厂长代表政府，集中管理工厂内部的一切；凡有关生产上的一切问题，厂长有最后决定权。当然，这种“一元化”领导也有弊病和不足，容易产生官僚主义、命令主义，因此还要强调民主管理，保证劳动者的主人翁地位。

解放战争时期，在建立和加强工厂管理委员会和职工代表会议的同时，还强调厂长作为国家主管部门的全权代表，管理企业，充任管委会的主席，对于一切有关工厂的重大问题具有最后的决定权。

全国解放以后，到一九五六年，从东北等地区开始，在全国普遍实行的也是厂长负责制的管理体制。党的“八大”会议提出，国内主要矛盾已经不再是工人阶级和资产阶级的矛盾，而是人民对于经济文化迅速发展的需要同当前经济文化不能满足人民的需要的状况之间的矛盾。并指出，全国人民的主要任务是集中力量发展社会生产力，实现国家工业化，逐步满足人民日益增长的物质和文化需要。但是，由于指导思想上“左”的影响，后来特别是在一九五七年的反右斗争以后，越来越强调以阶级斗争为纲，没有把发展社会生产力当作第一位的任务，这不能不对企业领导体制产生影响。长期以来，党委领导一切的传统根深蒂固，这在我国历史悠久，深入人心。过去是阶级斗争为纲，政治挂帅，这就必然导致党的一元化领导，党委挂帅，书记挂帅。现在党和国家的工作重点已经转移到社会主义现代化建设上来了，党和国家的任务、情况发生了根本变化，因此，企业领导制度必须改革，才能适应开创新局面的需要。企业领导制度的改革也是拨乱反正，它将会为广大干部、群众所接受。有些同志思想一时不通也不要紧，我们相信随着时间的推移和试点工作取得的成就，大家的认识一定会统一到中央的决定上

来。我们的农村改革的经验就是这样。对于实行联产承包责任制，一些同志一时不理解、不认识，中央也没有强求大家急忙统一。经过五年农村改革的实践，取得了重大成就，许多原来抱怀疑态度的同志都在事实的教育下转过来。思想统一了，认识一致了，事业大踏步前进了。

现在，中央已经明确提出实行厂长负责制，企业党的组织起保证和监督作用，这样是不是否定或削弱了党的领导呢？不是的。实行厂长负责制，不是不要党的领导。国营企业是社会主义经济的主体，当然要党的领导，问题是怎样实现党的领导和领导什么。党的领导不仅体现为企业党委的领导，贯彻党中央和国务院的方针政策也是党的领导；党的方针政策通过立法形成国家的法律，因此遵守法律也是贯彻党的领导；作为党委委员的厂长向党委报告工作，党委讨论重大的方针政策问题也是体现党的领导；社会主义阶段最根本任务是发展社会生产力，今后国家的根本任务是集中力量进行社会主义现代化建设，党要领导全国人民实现翻两番的宏伟目标，那么努力完成我国生产计划，也是体现了党的领导。当然，党的领导并不等于企业党委要发号施令，而是要通过保证和监督来实现党对完成国家根本任务——社会主义现代化建设的领导。

实行厂长负责制，就是要使企业更好地集中力量，统一目标，发展生产，满足人民群众日益增长的物质文化生活的需要。实行厂长负责制，厂长、党委、工会目标是一致的。越是要调动一切力量实现国家给予企业的生产任务，就越需要三方面团结一致。特别是现代化企业，必须实行高度集中统一领导，必须要有严格的纪律。实行厂长负责制，一方面要树立领导者的权威，同时也要加强职工民主管理。要树立

领导者的权威，必须保证职工的主人翁地位，调动劳动者的积极性、主动性，搞好民主管理，使职代会成为发挥职工群众在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用的机构。而企业中职工的主人翁地位，也体现在职工自觉地完成国家生产任务，自觉地遵守劳动纪律，在各自岗位上以主人翁态度进行工作，关心企业的经营和效益，使自己的工作成果和社会荣誉、物质利益密切相联。

厂长负责制试点工作在中央、国务院的领导下，取得了很好的成效。但是也要看到，企业领导体制的改革是一件十分艰巨、复杂的事情，不仅有许多认识问题，而且还有许多理论问题需要深入探讨，实际工作中提出的一些问题也要加以研究解决。因此，进一步做好试点工作，需要各级领导、各部门密切配合，认真总结试点经验，精心指导，有计划、有步骤地展开，态度要坚决，步子要稳妥。

同志们，通过这个座谈会，必将进一步推动试点工作的开展。希望同志们回去以后，向地方党委和政府汇报中央书记处的指示和这个座谈会的情况，请各省、市、自治区根据中央的精神，结合本地区的实际情况，对厂长负责制的试点工作作出部署，至于全国总的部署，将报请中央作指示。为了保证试点工作的质量，厂长负责制试点仍按中办十五号文件的规定办，除大连、常州两市外，其他地方由省、市、自治区人民政府审定试点单位。关于企业法，我们准备根据中央决定和中央书记处指示精神，根据会上同志们的意见，对讨论稿作进一步修改，继续征求各地、各部门的意见，然后再集中起来搞一个比较成熟的送审稿。对于中央肯定了的，大家意见又比较一致的，在法中可以写得细一点；属于细节问题，意见不一致的，可以写得粗一些，原则一

些，待以后在细则中去解决。根据大家的意见，我们同时还要着手做三件事，编写企业领导体制沿革情况；总结国外企业领导体制的经验；起草企业法的说明。

最后希望同志们回去后，在试点过程中继续提出各种意见和问题，与我们继续取得联系。

一九八四年十一月二十二日

再论社会主义企业的领导体制

蒋一苇

党的十二届三中全会作出了关于经济体制改革的决定，明确指出："增强企业活力是经济体制改革的中心环节"，并指出："围绕这个中心环节，主要应该解决好两个方面的关系问题，即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。"企业的领导体制既体现国家与企业之间的正确关系，又体现职工与企业之间的正确关系，它是这两个关系的联接点。因此，在经济体制改革中，如何建立一个具有中国特色的社会主义企业领导体制，是一个需要认真探讨的重大课题。

在一九八〇年《红旗》第21期上，我写过《论社会主义企业的领导体制》一文，对企业领导体制问题提出了一些粗浅看法，曾经引起一些争议。四年来我国经济体制改革有了很大进展，企业的领导体制也发生了不少变化，经过改革的实践，对某些有争议的问题，各方面的认识开始接近，党中央、国务院已确定在全民所有制企业中实行厂长（经理）负

责制，并在一些城市进行试点。但是，对厂长负责制如何理解？在实行中，企业党委、职工代表大会和厂长的具体职责如何划分？这三者之间的相互关系如何正确处理？等等问题，都还需要进一步探讨。为此，我再谈几点个人的认识，供大家研究参考。

建立社会主义企业的领导体制，应遵循一些什么基本原则？

建立社会主义全民所有制企业的领导体制，应符合以下几条基本原则：

第一，要体现劳动者在企业里的主人翁地位，这是社会主义企业区别于资本主义企业的基本特征。

社会主义实行公有制，劳动人民成为社会的主人、生产的主人。《中共中央关于经济体制改革的决定》指出："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。当劳动者的主人翁地位在企业各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力就能充分地发挥出来。"劳动者的主人翁地位主要表现为有权管理企业，同时也对企业生产经营成果承担责任，因此在企业领导体制中必须切实保障职工的民主管理权利。

第二，要符合现代企业社会化生产和商品经营的客观要求，建立一个能及时决策、统一指挥的领导指挥系统。

现代企业是一个社会化生产的集体，不仅在企业内部是一个既分工又协作的统一体，而且在企业外部还有着专业化、协作化、联合化的广泛联系。企业又是一个商品的生产者和经营者，需要灵敏地掌握市场信息，并针对市场情况及时

作出决策，以保持在竞争中的优势。这些都要求企业有一个在生产经营上能够及时决策、统一指挥的领导权威，才能有效地实现企业的目标。

《决定》指出："在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的，同劳动者的主动性创造性是统一的。这种统一，是劳动者的积极性能够正确地有效地发挥的必要前提。"因此，必须在民主管理的基础上，建立一个强有力的集中统一的领导和指挥系统。

第三，要体现社会主义国家与企业的正确关系，克服过去政企职责不分的弊端。

领导和组织经济建设是社会主义国家的一项基本职能。全民所有制企业的财产所有权属于全民，国家要代表全民管理企业，这是必须肯定的。但是过去把全民所有同国家直接经营企业混为一谈，企业成为国家机关的附属物，这是造成企业缺乏应有活力的症结所在。《决定》明确指出，政企职责必须分开，"要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。"

把国家对企业的所有权和企业自主的经营权分开，企业成为相对独立的商品生产经营者，并不是说国家对企业就不再有管理的权责。国家还要通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、指导和调节。国家还要通过主管部门对企业进行行政管理，包括任免企业的主要领导人员，批准企业的发展方向和规划，向企业下达国家计划等等，但是不直接干预企业的生产经营活动和内部的各项管理工作，给企业以充分的生产经营自主权。

以上这三条基本原则归纳起来，就是在企业内部要把民主性和集中性结合起来；在企业与国家的关系上要把统一性和独立性结合起来。我们应当按照这样一些原则，来探索具有我国特色的社会主义企业领导体制。

关于职工民主管理问题

企业实行职工民主管理是社会主义企业的基本特征，也是建立社会主义企业领导体制必须遵循的首要原则。

我国企业实行职工民主管理已有多年的实践经验，并且创造了职工代表大会的民主管理形式。经验证明这种形式可以有效地发挥职工当家做主的作用，体现企业的社会主义特征。但是由于过去整个经济体制不完善，全民所有制企业的性质、地位不明确，在领导体制上存在着党政企职责不分的情况，因而职工代表大会的作用还没有得到应有的发挥。粉碎“四人帮”以后，邓小平同志早在中国工会第九次全国代表大会上的致词中就指出：“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。”（《邓小平文选》第127页）以后他在多次讲话和指示中都强调职工民主管理，并明确指出：“各企业事业单位普遍成立职工代表大会或职工代表会议。这是早已决定了的，现在的问题是推广和完善化。职工代表大会或职工代表会议有权对本单位的重大问题进行讨论，作出决定，有权向上级建议罢免本单位的不称职的行政领导人员，并且逐步实行选举适当范围的领导人。”（《邓小平文选》第300页）

党的十一届三中全会以来，在经济体制改革中，企业的

领导体制问题一直是一个在理论上进行探讨，在实践上进行探索的重大课题，党中央、国务院对此转发了几个暂行条例，并在一部分企业中进行了改革试点，使职工民主管理有了很大的进展。但是，在党中央、国务院原则上确定在全民所有制企业中实行厂长（经理）负责制以后，出现了一种片面的理解，认为厂长负责制就是“一长制”，由厂长代表国家管理企业，由厂长行使集中领导和决策权；职工代表大会在企业中不是决策机构，只能是民主监督机构等等。如果按这些主张建立企业的领导体制，实质上是削弱企业的民主管理，不能真正实现职工的主人翁地位。我们不妨设想一下：一方面厂长成为国家的代表，全权管理企业；另一方面职工只有监督权，没有决策权，职工怎么可能成为企业的主人呢？我们说职工的个人利益要和企业生产经营成果好坏挂钩，如果职工无权决策，一切由厂长代表国家决策，按照法律上权责一致的原则，职工对决策所产生的后果又有什么责任呢？

在社会主义企业中实行职工民主管理，作为一般原则是没有人反对的。采取职工代表大会的民主管理形式，也没有人反对。关键在于两条：一是职工代表大会是不是权力机构？二是职工代表大会有没有决策权？有没有对领导人员的选择权？我认为，如果要确立职工在企业中的主人翁地位，体现企业的社会主义性质，职工代表大会应当是权力机构，对企业的重大问题有决定权，对领导人员有选择权。

对此可能会有以下疑虑：

“全民企业不同于集体企业，职工代表大会如果是权力机构，把上级主管机关放到什么位置上呢？”我们说，这是不成问题的。职工代表大会作为权力机构，只是就企业内部

说的。实行政企职责分开后，企业拥有相对独立的生产经营权，所谓权力机构，是在企业内部行使这种相对独立权，它作为权力机构也是在上级主管部门领导下的机构，有的重大经营决策，还要报上级主管部门批准，因而和国家与企业的正确关系不发生矛盾。

“既然实行厂长负责制，又由职工代表大会行使决策权，厂长事事要提请职工代表大会讨论决定，又怎能提高企业的效率？”我们说，职工代表大会行使决策权，指的是对企业生产经营的重大决策，包括重大经营方针的决定，重大的技术改造和资金投放，企业的改组联合等等，不是指日常的经营决策和生产指挥。有关企业的重大问题通过民主决策，不但能起集思广益的作用，而且能够动员全体职工为实现这些决定而努力，对厂长负责制恰恰是有力的支持。

“职工来自基层对全局不了解，很难对重大决策提出意见，要讨论也是走形式。”这种说法不对，职工是完全有可能对企业重大决策献计献策并作出选择的。这里有两个问题可以考虑：一个是职工代表的构成问题。随着企业现代化的发展，技术人员、管理人员在企业里的地位越来越重要。他们也是工人阶级的组成部分。我们不能抱着传统的观念，一说职工，主要就是生产第一线的工人，在职工代表中一定要生产工人占多数。应当根据企业的具体情况，扩大技职人员的比重。如果职工代表大会有了各方面的代表，怎么不能对企业的重大决策作出合理的决定呢？再一个是讨论的方法问题。现在一般的做法是开会的时候只拿出一个方案来讨论，事先既无酝酿，方案又只有一个，代表就难于发表意见。如果能拟定两、三个不同的方案供代表比较选择，事前又发给代表准备意见，讨论就会起很大作用。

关于厂长集中领导和指挥问题

《决定》指出："现代企业分工细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂，必须建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。只有实行厂长（经理）负责制，才能适应这种要求。"建立一个以厂长为首的集中统一的领导和指挥系统，是现代企业进行大生产和商品生产的客观要求，也是社会主义企业领导体制必须遵循的基本原则。但是，社会主义企业不同于资本主义企业，必须从社会主义企业的特征出发，来回答实施厂长负责制的一些具体问题。

首先，社会主义企业的厂长负责制，应当是建立在民主管理基础上的厂长负责制；其次，它又是在国家统一领导下的厂长负责制。

我们说社会主义企业的领导体制，是国家与企业、企业与职工这两层关系的联接点，根据这个特点，把厂长负责制理解为厂长是代表国家来管理企业，只是对国家负责，是不全面的。社会主义企业的厂长负责制，厂长既要对国家、对社会负责，又要对职工负责。更确切地说，应当是代表全体职工向国家负责，向社会负责。

我们说企业在法律上是个法人，有的同志误解为厂长是法人，这也是不对的。"企业法人"是个集团的概念，它表明企业这个集合体在法律上具有独立的地位。它应尽的义务与责任受到法律的监督，应享有的权利也受到法律的保护。社会主义企业法人应当是企业的全体职工，而厂长只是企业法人的代表。

全民所有制企业的资产归全民所有，国家有代表全民领导企业的职能。这种职能，除了通过政府的综合管理部门和行业管理部门分工实施外，还要有行政主管部门对企业进行行政领导。但是，必须改变过去那种把企业作为主管部门的附属单位，由主管部门直接经营管理企业的做法，应当按照政企职责分开的原则，给企业以相对独立的生产经营自主权。行政主管部门对企业的领导，只限于确定企业生产经营的方向，审定企业重大的建设与改造规划，对企业下达经过综合平衡的指令性和指导性计划，以及审批企业的主要领导人员等等。厂长有责任代表企业职工接受上级主管部门的上述领导。

厂长作为国家与职工之间的中介环节，他具有双重身份，既对国家负责，又对职工负责，但要以对国家负责为主。因此，如果厂长与职工代表大会之间发生原则性的分歧，厂长不能说服职工代表大会，可以把双方的不同意见报请上级主管部门裁决。

由于厂长具有这种双重身份，在厂长的任免上，也就必须是双重制约的关系。厂长可以由职工代表大会选举、推荐或招聘，但必须报请上级主管部门审批任命；厂长也可以由上级主管部门推荐或委派，但必须得到职工代表大会的同意，或者工作一个短时间，再由职工代表大会表决。不论是选举产生或上级委派的厂长，上级主管部门都不能任意调动，如要调动，必须经过职工代表大会同意。有了这种双重制约关系，既尊重政府的领导职能，也确保了企业职工的主人翁地位。这是社会主义企业厂长负责制的重要特征。

在民主管理的基础上建立厂长负责制，会不会妨碍厂长对日常生产指挥和经营决策的集中领导呢？不会。因为民主

管理主要表现在职工代表大会对企业重大问题的民主决策上，而职工代表大会并不经常召开，不会干预厂长的日常的集中领导与指挥。相反，在日常生产经营上必须建立以厂长为首的强有力的行政指挥系统。厂长与副厂长以及总工程师、总经济师、总会计师等之间是领导与被领导的关系。厂长可以指定企业中的主要负责人组成厂务会议，作为厂长的参谋机构。在厂务会议上可以集思广益，发扬民主，但它不是一个民主管理机构，讨论的问题要由厂长作出决定，并以厂长名义下达执行。企业内各个分支机构，包括各职能科室及分厂、车间等等也可以而且应当采取适当的民主形式，但作出的决定，除了厂长授权之外，都必须经过厂长的批准才能生效。这些分支机构的负责人，也可以采取民主推荐的方式产生，但必须经过厂长批准任命。分支机构的负责人与厂长之间如有意见分歧，必须执行厂长的最后决定。这一切都属于厂长行使集中领导与指挥权的范围，必须予以维护。

关于党的领导问题

坚持党的领导是社会主义建设事业取得胜利的根本条件。社会主义企业在思想政治上必须有坚强的党的领导，才能团结全体职工沿着社会主义的道路前进，这是毫无疑问的，但是在新的历史时期，如何发挥党的领导作用，却是需要研究的问题。邓小平同志一九八〇年在《目前的形势和任务》这一重要讲话中就提出了这个问题，指出："为了坚持党的领导，必须努力改善党的领导。"（《邓小平文选》第232页）

过去的企业领导体制存在着以党代政的现象，企业党组

织包揽了企业的生产行政工作。实践证明，这种做法不但不能适应现代企业生产经营的客观要求，也削弱了党组织在思想政治上的领导作用。几年来，在领导体制的改革中，越来越多的同志认识到这一点，在党政分工上采取了许多改革措施，取得了一定的成效。党中央、国务院总结了这几年的改革经验，确定在全民所有制企业中实行厂长负责制，从体制上进一步分清了党政的职责。《决定》明确指出："企业中党的组织要积极支持厂长行使统一指挥生产经营活动的职权，保证和监督党和国家各项方针政策的贯彻执行，加强企业党的思想建设和组织建设，加强对企业工会、共青团组织的领导，做好职工思想政治工作。"

按照党政分开的原则，企业党组织的主要任务是发挥思想政治的领导作用。这是不是说党对企业的生产经营就可以不闻不问了呢？不是。党组织对企业的生产经营还要发挥保证和监督的作用。有些同志习惯于过去以党代政的做法，认为保证监督是降低了党的领导作用；有的认为既然党组织手中无权，也就不可能起保证监督作用。这些看法不符合客观实际。

企业党组织只有摆脱日常行政事务，才有可能加强党的思想建设和组织建设，把党组织建设成为具有高度觉悟的先锋队伍，成为推进四化建设的战斗堡垒；才有可能更深刻地领会、掌握党和国家的各项方针政策，客观地分析和把握企业的发展方向。党组织在企业中具有很高的威信，对企业的生产经营工作，是符合党和国家方针政策的，就动员全体党员带动全体职工努力实施，这就是保证作用；发现有违背党和国家方针政策的情况，就提出批评或建议，这就是监督作用。

企业党组织要维护职工当家做主的权利，同时引导职工贯彻执行党和国家的方针政策。在职工代表大会上，党委书记应当作报告，讲形势，讲政策，指出努力方向，同时发动党员职工代表在职工代表大会中带动全体代表，坚持正确的政治方向。

企业党组织要支持厂长行使集中统一的行政领导和指挥权，对厂长考虑不周的问题，可以提出批评与建议，但不干预厂长的职权。

企业党组织这样做，丝毫不削弱党的领导作用。但是可能出现一种情况，如果党委和职工代表大会，或者和厂长之间发生意见分歧怎么办？应当说，这种情况一般是不会发生的，如果发生，解决的办法只能是向上级主管部门反映，由上级主管部门处理。这里有一个认识问题，我们说党对企业的领导，不能认为唯有企业党组织的领导才是党的领导，应当说上级主管部门的领导也是党的领导，而且是更高一层的党的领导。我们国家机关都在国务院的领导之下，国务院的领导就体现了党中央的领导。因此，企业党组织和职工代表大会或厂长之间发生分歧，是非曲直由上级主管机关裁决，是符合坚持党的领导原则的。

二、实行厂长负责制，是企业领导制度的重大改革

要不断探索总结
厂长负责制的经验

经　言

企业领导制度改革，是城市经济体制改革的一个重要方面。是企业实现从生产型到经营型、开拓型转变，增强企业活力的一项不可少的组织保证。多年来的实践证明，企业没有严格的责任制，不能使厂长有职有权，真正负起领导者的责任，社会主义企业的优越性也发挥不出来。因此，要建立具有中国特色的社会主义，企业领导制度确实是需要我们认真探索的重要课题。

根据中办发〔1984〕15号通知精神，我省从一九八四年五月开始，以大连、沈阳、丹东三市为重点，先后在全省选择204户领导班子素质较好，生产经营状况正常，企业整顿验收合格的企业进行了厂长负责制试点。县团级企业129户，占63%。六、七月份彭真委员长、国家经委副主任袁宝华等领导同志来辽宁视察，对试点工作进行了精心指导，加快了试点步伐。试点工作经过酝酿、准备和实施阶段，主要抓了以下七项工作：一是确定试点单位，制定实施方案；二是学习文件，做好思想发动，培训骨干工作；三是选配好领导班子，重新任命厂长、党委书记，厂长重新“组阁”；四是企业党政职权分开，党委积极支持厂长行使生产经营指挥权；五是以生产经营为中心，制定厂长、党委、职代会职责

实施细则，理顺三者关系；六是以厂长负责制为突破口，进行内部配套改革；七是对试点中提出的一些理论和实际问题，进行一些探讨，对《企业法》（草稿）提出修改意见。试点结果表明，中央关于实行厂长负责制的决策，不仅为城市经济体制改革开拓了前进道路，而且较好地解决了权责分离问题，强化了生产经营管理工作的统一领导，给企业带来了更大的生机和活力，是符合客观实际和完全正确的。试点企业发生了可喜变化：①一个以厂长为首的集中统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统已基本形成，厂长权威初步确立，出现了政令畅通，决策快，指挥灵，工作效率明显提高的局面；②企业党委从日常行政事务中解脱出来，工作重心开始转到抓党的建设，抓思想政治工作和贯彻党的方针政策上来，“党不管党”的状况有了明显改善；③试点企业普遍建立健全了职代会制度，多数单位还实行了分级民主管理制度，职工参加企业管理有了具体方法和途径，从制度上有了保证，工作上体现了职工的主人翁地位，积极性主动性得到进一步发挥；④各试点企业运用上面已经下放的权力，进行了内部配套改革，在精简机构、压缩非生产人员、向车间放权，改革劳动人事制度和分配制度等方面迈的步子较大，确实给企业增添了新的活力，经济效益有了新的提高。据沈阳市30个试点企业统计，实行厂长负责制后五个月的经济效益与一九八三年同期相比，工业总产值增长34.6%，实现利润增长47.4%，上缴税利增长56.3%，这些指标都超过了全市平均水平；⑤一大批有干劲、有闯劲、懂业务、会管理的人才走上了领导岗位，厂长的人选更加符合干部“四化”的要求，形成了高文化水平、高专业水平、高智能结构、低年龄的“决策领导中心”，干部队伍的素质显著提高。

试点工作本着从实际出发，不搞“一刀切”和可以有所突破的指导原则，各地从多方面进行了有益探索，创造出不少好的做法，积累了一些好的经验。主要是：

一、解决思想认识问题，是实行厂长负责制的前提。实行厂长负责制，是企业领导制度的重大改革，因而得到广大干部职工的积极拥护。由于长期以来党委领导一切的传统观念的影响，也暴露出不少思想认识问题，主要是三怕：一怕党委没有实权，地位下降，思想政治工作难做；二怕厂长个人说了算，削弱了党的领导，不要民主管理；三怕企业出现党、政、工“三驾马车”。因而认真、妥善解决认识问题，对保证试点工作顺利进行至关重要。各地在试点中坚持思想领先原则，通过从上到下层层举办学习班，学习中央、国务院的有关指示，回顾企业领导制度变革的历史经验，分析企业面临的形势和任务，并抓住解决党委一班人，如何端正由过去的决策领导位置变为保证监督位置这个关键问题，发动党群干部进行深入讨论，着重解决以下三个问题：一是明确生产经营是企业的中心任务，要克服现行领导制度决策慢、效率低，无权无力负责的弊端，必须加强生产经营的统一指挥，所以实行厂长负责制是势在必行，是现代化企业生产的客观要求；二是企业党委从日常行政事务中解脱出来，把精力转到抓党的建设、思想政治工作和保证监督党的方针政策贯彻执行上来，不是削弱而是改善和加强党的领导；三是突出厂长在生产经营方面的作用，不是光调动厂长一个人的积极性，而是调动厂长、党委、工会三方面的积极性，围绕生产经营这个中心，各司其职，各负其责，做到“三加强”。由于党委一班人思想转得快，行动积极，主动配合，在制定方案时当好参谋，在实施前做好宣传教育，在贯彻中发现推

广典型，把思想政治工作贯穿于改革的始终，保证了试点工作的顺利进行。

二、选配好厂长，赋予厂长选拔任用人才的充分权力，是实行厂长负责制的关键。事实证明，没有一个胜任的厂长，工作就不能做好，同时不赋予厂长选贤任能的充分权力，由厂长提名厂级行政副职，任命中层行政干部，做到管事与用人统一，建立起集中统一的生产经营指挥系统，也不能有效地促进企业由生产型向经营型、开拓型转变。因此，试点搞得好的企业有两条经验：一是采取民主推荐、民主选举、民意测验和组织考核相结合的办法，在坚持干部“四化”条件下，注意把有开拓精神、业务上精、政治上强、民主作风好的人选为厂长。对原有能力弱、年龄大、文化低的厂长坚决进行了调整；二是上级机关审批任命行政副职，主要是把好政治关，在具体人选上，尊重厂长意愿，做到力量不互相抵消，使班子成为在思想上、工作上步调一致，团结合作的班子。

三、以生产经营为中心，理顺厂长、党委、工会三者关系，是实行厂长负责制的重要环节。企业领导制度改革的一个重要问题，是以生产经营为中心，调整各自的职权范围。因此，党委要主动解决“种了人家地，荒了自己田”的问题；工会在不干扰行政指挥的前提下，解决工人如何参与企业民主管理问题；厂长职权大了，要自觉树立接受党委监督，尊重职工民主权力的观念。大连冷冻机厂在理顺三者关系上，为做到党政分工，各在其位，各司其职，齐心协力，共同围绕生产经营这个中心开展工作，他们在制定工作细则之前，首先明确五条原则，作为处理三者关系的共同基础：一是明确企业是经济组织，中心任务是生产经营，都必须围

绕这个中心开展工作；二是必须实行两个文明一起抓；三是党委、工会要支持厂长对企业生产经营管理工作的决策指挥权，并通过各自的工作，保证厂长正确决策的贯彻实施；四是为企业党委实行思想政治工作领导创造必要条件；五是尊重支持职工参加企业管理的民主权利。根据上述原则，制定了《处理党政工三者关系细则》，对有关工作做了明确分工。在实践中感到，处理好“三者关系”，重要的是处理好党政的关系和领导与职工群众的关系。在工作中，厂长要当决策厂长，不要当“家长”，书记注意当好参谋，协调配合；厂长抓生产从思想入手，书记抓思想从生产出发；厂长讲“怎样干”，书记就讲“为什么这样干”，做到“法制”与“人和”结合，工作配合有方，协调有力。同时必须保证职工的主人翁地位，调动全体职工的积极性、主动性，搞好民主管理，真正做到职工当家做主。发挥职工群众在审议企业重大决策，监督行政领导和维护职工合法权益方面的权利和作用。发挥主人翁地位和作用，也体现职工在各自的工作岗位上，以主人翁的姿态进行工作，自觉完成生产任务，遵守劳动纪律，关心企业的经营和效益，并使职工的工作成果和社会荣誉、物质利益紧密相连。只有这样，才能使企业更好地集中力量、统一目标、发展生产，提高经济效益。

四、推进各方面的配套改革，是实行厂长负责制的重要条件。实行厂长负责制所要解决的主要问题是克服企业无法负责、无权负责、无力负责的状况，如果不给企业必要的自主权，使企业成为相对独立的经济实体，具有按照经济规律的要求，对外组织协作联合，参与市场竞争，对内挖掘潜力，调动一切积极因素的权力，在完成国家计划和财政上交任务的前提下，在发展生产和改善职工生活福利待遇方面拥

有必要的财力保证，实行厂长负责制也没有实际意义。因此必须在实行厂长负责制的同时，狠抓各级主管部门和经济部门的简政放权工作，进行同步配套改革，才能使试点工作达到预期效果。

五、加强领导，保证试点工作顺利进行。为加强对试点工作的领导，各市都成立了试点工作领导小组办公室，或委托一个部门负责统筹规划、指导、协调工作。沈阳、大连、丹东等市委、市政府领导同志对试点工作的复杂性做了充分估计，采取积极热情而又冷静科学的态度，深入企业，亲自抓点，指导企业进行内部配套改革，推动了试点工作的深入发展。有的市还提出了搞好试点工作的基本条件，使企业有所遵循，方向明确，保证试点工作沿着正确方向不断深入。

《中共中央关于经济体制改革的决定》为实行厂长负责制，改革企业领导制度指明了方向。我们要在总结经验的基础上，有领导、有计划、有组织、分步骤地搞好厂长负责制的试点。要按照干部“四化”标准，真正把那些政治素质好，有较高文化、年轻、懂业务、会经营管理的优秀人才选为厂长。国营企业厂长要实行任期制，采取选举、招聘与上级委派、任命相结合的任用办法。建立以厂长为首的集中统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统，健全企业的决策机构；企业党组织的根本任务是通过加强企业党的组织建设和思想建设，发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，保证监督党和国家各项方针政策、计划、指示的贯彻执行，支持厂长对生产行政行使统一指挥权。还要加强对工会、共青团的领导，做好职工的思想政治工作，协调好各方面关系，调动各方面的积极性，同心协力，团结一致，实现党的思想政治领导；要健全职代会制度和各项民主

管理制度，切实保障和加强职工主人翁地位，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用。

我省的厂长负责制试点工作，在中央、国务院、省委、省政府的领导下已经取得了一定的成效。但也要看到，实行厂长负责制是企业领导制度的重大改革，涉及到企业内部各个方面的工作关系，工作职权的调整，涉及到思想观念、领导方法、工作习惯的转变，情况比较复杂。不仅有许多认识问题，而且还有许多理论问题需要深入探讨，实际工作中还提出一些具体问题也要加以研究解决。因此需要各级领导、各部门密切配合，态度要坚决，步子要稳妥。不断总结、完善实行厂长负责制的经验，进一步搞好厂长负责制的试点。

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。

（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，东北地区胜利的实现了这一转变。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和资金，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，在今天看来也都是正确的。因为它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，党政不分的现象。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，这种经济联合体会越来越普遍，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，职工群众当家做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，不仅职工群众当家做主，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做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做主、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作为它的常设机构。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三分之一的比例。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。当然这种重大的决策，不能依靠简单的举手表决少数服从多数的办法来决定，而是经过充分的酝酿，上下反复协商，依靠集体的智慧。一般的说来，包括厂长在内的多数成员的意见一致的情况下，再形成决议。这是指的关系工厂命运的重大问题的决策程序，至于由工厂管理委员会通过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，报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、二名副厂长作为厂长的助手（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做主，参加企业生产经营管理的主要形式。实行职工当家做主，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办好社会主义企业的内在动力。为此，改革企业领导制度的重要目的之一，就是要创造条件，让职工群众真正发挥当家作主的作用。

企业党组织主要是对企业实行思想政治领导和对国家方针、政策、计划的执行情况的监督、检查。思想政治工作是经济工作和其他一切工作的生命线，它是企业完成生产任务和其他各项工作的重要保证。企业的党组织要把自己的主要精力集中到这一重点上来。使企业在建设高度物质文明的同时，建设起高度的精神文明。

在企业中，厂长（经理）与党委的关系，就是企业的生产行政工作与思想政治工作分工的关系；厂长既是国家委任的法人代表，又是企业职工权益的代表。厂长与党委、职代会之间如果发生意见分歧又无法调解时，由上级主管机关裁决。厂长认为职工代表大会和工厂管理委员会的决定，妨碍自己行使职权，而经上级机关裁决厂长仍需服从决议，厂长认为不能正常行使职权时，可以辞职；工厂管委会或职工代表大会认为厂长行使职权违反有关决策、决定，行将会给国家和企业利益造成重大损害时，可以罢免或通过免除厂长职务的决定，报请任命机关予以解除职务。

在长期习惯势力的影响下，不少同志有一种错觉，对改革企业领导制度有种种疑虑。比如，有的同志担心不提“党委领导下”是不是不要党的领导了？我们说，党对企业的领导，是组织监督党员贯彻执行党和国家的路线、方针、政策、法令、规定以及计划，等等。这些就是体现了党的领导。除此之外，财政、税收、银行、物价、劳动工资，乃至计量、标准、统计等的要求和规定，都是按照国务院及有关部门规定的法规、条例执行任务，也是体现着党的领导。当然，企业党组织同样有责任帮助并保证行政做好上述各方面的工作，努力完成上级有关部门下达的各项计划任务，这本身也是体现着党的领导。但方式、方法应当改变，由过去的党委书记一个人在台前直接指挥变成为企业的党组织和全体党员发挥作用，这本身就是加强和改善了党的领导。正如邓小平同志所指出的，“保证能够培养、选拔和选举优秀人才，不管是党员非党员，凡是能干的人就要使他们能充分发挥作用。如果能够保证这些，就是党的领导有效，党的领导得力。这比东一件事情、西一件事情到处干预好得多，党的威信自然就会提高。”

实行厂长负责制，是不是一个人说了算？要回答这个问题，我们说首先得搞清楚企业是一个从事社会化、现代化大生产的经济组织。社会化工业生产要求成千上万的人协同劳动，各个生产环节协调动作，密切配合，生产过程中出现的问题必须及时迅速处理解决，这就需要服从一个统一的意志，实行高度集中的统一指挥。如果“一个人说了算”是指这日常具体的指挥工作而言，那末这“一个人说了算”恰恰是客观的需要。如果是指重大问题的决策，我们说首先厂长（经理）必须置于企业党委和职代会的双重监督之下。企业

的重大决策，是由工厂管理委员会决定或者职工代表大会讨论通过的，必须代表国家和全体职工群众的利益。否则，任何重大越轨的行为，都要受到职代会的批评、处分直至罢免。因此，根本不存在一个人说了算这个问题。

实行管理委员会对企业的生产经营重大问题的集体决策，是不是搞“专家治厂”，不要民主管理？首先，可以从管理委员会的构成情况看，它包括有企业各个方面的“明白人”，既有领导干部，专业技术人员，也有具有丰富实践经验的工人代表。应当看到，三十多年的社会主义建设实践，给我们的企业造就了一大批专门人才，管理委员会集中了企业的精华。因此，它也就最集中地反映了企业各个方面的意见，是职工民主管理企业的一种较好形式。三十多年来，我们的企业之所以经济效益差，生产、技术、经营等各个方面的管理落后。其中一个很重要的原因就是由于缺少真正懂行的“明白人”，有的单位甚至长期排斥那些有真知灼见的优秀人才。因此，为改善企业素质，提高经济效益，我们就是要依靠更多的“专家”和全体职工群众，发挥大家的聪明才智，共同一道地治理好我们的企业。

改革现行企业领导制度，除了需要解决上述的一些内部条件外，还需要创造实现改革的必要的外部条件。诸如计划体制的改革、干部制度的改革、领导机关作风的改进以及必要的经济立法等，都涉及到如何解决企业办社会的棘手问题，都有一个替厂长“松绑”的问题，从而使企业这个“细胞”，充满活力，真正成为实现“四化”的基地。

改革现行企业领导制度，是一项政策性较强的工作。它不仅需要解决人们的思想疑虑，而且需要改变长期以来人们的旧的观念和习惯势力。我们要积极而又稳妥地进行改革，

有领导地进行试点，边实践、边总结，存利去弊，摸索出一套具有中国特色的社会主义企业领导制度来，为将来全面的经济体制改革作好准备，打好基础。

大连市实行厂长负责制的试点情况

大连市经济体制改革委员会

大连市应实行厂长负责制的国营工业企事业单位有二百二十七个（不包括县区）。其中，中央部属二十六个，省属七个，市直和各局、总公司所属一百九十四个。

一九八四年四月在常州体制改革座谈会上确定我市为厂长负责制全面试点的城市之一。根据中央、国务院和省委的指示精神，市委、市政府从四月下旬开始准备，第一批先在五十个企业（工交基建四十个，财贸八个，水产二个）进行试点。这些试点单位，都是经过企业全面整顿并验收合格，生产经营比较正常，领导班子比较好的企业。第二批从十月陆续铺开，又有八十个单位进行试点，预计到年底试点面能达到百分之七十。其余百分之三十的单位作为第三批放在一九八五年进行。

五月中央办公厅发了15号文件，对厂长负责制试点作了明确规定；六月袁宝华、顾明、叶林等领导同志带领国营工业企业法调查组在大连进行了为期十天的检查，提出许多很好的意见；七月彭真委员长来连视察，专门听取汇报，作了重要讲话。我市试点工作在中央领导、国营企业法调查组和省领导的关怀和直接指导下，总的情况是好的，工作进展比较顺利，目前正健康地向深入发展。

一、试点的主要收获

第一批试点，经过酝酿、准备和实施阶段，主要抓了七项工作：第一确定试点单位，制订工作方案；第二学习文件，做好动员，培训骨干；第三选配好领导班子，重新任命厂长、党委书记；第四党委不再包揽生产和行政事务，积极支持厂长行使职权；第五制订厂长、党委、职代会工作实施细则，理顺三者关系；第六以厂长负责制为突破口，进行企业内部和外部的同步改革；第七搜集对《国营工业企业法》（草稿）的意见。

回顾前六个月的试点工作，取得的主要收获是：

（一）强化了生产经营管理工作的统一领导，决策快、指挥灵。实行厂长负责制，建立了厂长的权威，政令畅通，指挥灵敏，工作效率显著提高。如大连纺织厂，在一九八二年就提出将四百四十八台窄幅机改为二百四十台宽幅机，以适应国内外市场的需要，可由于多头领导，这件事吵吵了两年多，开了十几次会议，意见不一致，始终没有定下来。实行厂长负责制后，厂长在八月份果断地作了决策并向市经委打了报告，经委在一周内作了批复。现在已经拆改了一百二十多台。这样既给市场增加了新品种，适应了消费者的需要，又可使工厂一年增加利润七十二万元。又如金州纺织厂，过去一个新产品的投产最快也得两个月。厂长这次决定利用库存长绒棉生产纯棉高支府绸，从试织到安排生产仅用一周时间就作出统一计划，付诸实施。

（二）加强了企业党的思想建设和组织建设，“党不管党”的状况有了明显改善。企业党委从日常行政事务中解脱

出来后，工作重心开始转到抓党的建设、思想政治工作和贯彻党的方针政策上来，出现了“五多”现象。一是，党委会研究政治工作内容多了。五月到十月，五十个试点单位党委共召开了六百四十四次党委会，比一九八三年同期减少了百分之三十七点七。其中研究政治工作方面的议题四百零八个，比一九八三年同期增加百分之十七点七；研究生产行政工作议题二百三十六个，比同期下降百分之五十七点九。二是，深入群众，调查研究多了。据对五十个单位一百零七名党委正副书记的调查，试点以来通过搞调查研究，共发现各种问题五百九十九个，其中采取各种办法解决了四百八十四个问题。三是，认真贯彻落实党的方针政策多了。大连麻纺厂实行厂长负责制后，党委书记集中精力抓了知识分子政策的落实，他在一段时间亲自找了三十多名技术人员谈话，了解他们的思想、工作和生活情况，并帮助解决了一些需要解决的问题。如有一个知识分子多年要求入党，因为少数同志看法有分歧长期未能解决。这次党委书记仔细调查，广泛听取各方面的意见，做过细的工作，使她的入党问题在一九八四年“七一”前得到解决。四是，发展党员多了。五十个试点单位，五至十月共发展党员五百四十名，比一九八三年同期增加百分之七十七点六。其中发展知识分子入党比同期增加一点三倍，生产第一线发展党员比同期增加百分之七十四点二。五是，集中精力做思想政治工作多了。为了加强思想政治工作，特别是做好改革中的思想政治工作，在五十个试点单位中，已建立思想政治工作研究会（小组）六百五十个，有三千二百二十七名同志参加活动，撰写文章六百七十八篇，有一百零七名党委正副书记找职工谈心四千零八十九人次，走访职工家庭一千四百六十二户，组织建立了一支由一万九千四百零

二人参加的群众性的思想政治工作骨干队伍。各试点单位采取专群结合的方法，通过各种形式来做好改革中的思想政治工作，做好后进职工的转化工作。到目前为止，二千七百四十四名后进职工已有了明显的转变，转好率占百分之七十八点八。大连玻璃厂九机窑大修是我市今年重点改造工程之一。按正常施工计划的要求需十七个月，他们经过认真研究采取网络技术，把工程计划改为五个月完成。为了保质保量提前完成这项工程任务，采取由外包转内包，党、政、工、团一起上，人人做思想政治工作，党委专门组织了五十名政工干部，成立了思想政治工作组，轮流二十四小时深入现场做好思想政治工作，充分发挥了党员的先锋模范作用，有力地调动了广大职工的积极性，劳动生产率提高了一倍多。整个大窑改造任务预计提前五十天完成，可增加产值二百五十万元，增加利润一百二十多万元。

（三）调动了职工的积极性，发挥了职工参加企业民主管理的作用。五十个试点单位普遍健全了职工代表大会制，四十九个单位还建立健全了三级民主管理制度，四十五个单位设了各专门工作委员会。这些单位通过召开职代会，职工代表共提出提案二千一百八十四条，已解决一千三百四十三条。对企业重大改革方案有四十三个单位召开职代会进行讨论审议，经主席团扩大会议讨论的有七个单位。大连催化剂厂通过召开职代会不仅审议企业重大决策，讨论了厂长负责制的工作细则、机构改革方案、奖惩条例、分房方案等，还通过职代会民主推荐干部。厂长对职工代表提出的意见采纳了十七条。厂长在职代会上提出对生产经营系统要成立“三大部”的方案，职工代表认为我们厂子小，再增加一层机构没有必要，厂长认为有道理就采纳了。大连纺织采购站，通

过职代会民主推荐了九十名干部，其中五十名被聘用。在试点中，还有四十五个单位发动职工为加速企业的发展献计献策，其中被采纳四千一百四十九条，可增加经济效益一千零九十三万元。

（四）促进了生产的发展和经济效益的提高。实行厂长负责制，给企业带来了生机和活力。仅据机械、电子、化工、轻工等二十四个单位的统计，一九八四年一至九月份工业总产值比一九八三年同期增长了百分之十三点八，实现利润比去年同期增长了百分之十七，其中八个单位完成利润比一九八三年同期增长百分之三十以上。财贸八个企业的利润比一九八三年同期增加百分之二十。大连炼铁厂从一九七〇年到一九八二年连续十三年亏损，共亏损一千三百四十八万元，依靠国家补贴维持生产。一九八三年这个厂开始实行盈亏包干，实现利润二百四十七万元。一九八四年，市里决定该厂继续实行盈亏包干，广大干部和工人的劲头更足了，他们不仅抓好当年生产，而且为使企业有后劲，还从去年留利中拿出一百万元，对二号高炉进行易地修复和技术改造。他们发动职工，自力更生，仅用五个月就将高炉改造完，九月底已竣工投产。今年这个厂可实现利润三百万元。

从我市试点工作取得的收获来看，已显示了实行厂长负责制的优越性。由于实行厂长负责制，初步改变了“七个状况”，即改变了党政不分，以党代政的状况，加强了生产经营和行政管理的统一领导、统一指挥；改变了过去党委忙于日常行政事务和“党不管党”的状况，加强和改善了党对企业的领导；改变了责权分离，党委集体“掌勺”、厂长“炒菜”的状况，使执行与决策、管事与用人做到统一；改变了多

头领导，名义上集体负责，实际谁也不负责或负不了责的状况，企业的生产经营和行政管理改由厂长一个头来抓，全面负责；改变了“厂长作报告，工人打保票，工会跑龙套”的状况，体现了职工群众当家做主；改变了吃“大锅饭”，干多干少、干好干坏一个样的状况，激发了广大职工的积极性和创造性；改变了干部终身制的状况，一批高文化低年龄的优秀干部走上企业的各级领导岗位。这一段试点实践说明，党的十二届三中全会在《决定》中提出的“只有实行厂长（经理）负责制”的结论是符合客观实际的，是完全正确、势在必行。

二、试点的主要做法

我市厂长负责制试点工作，是根据中央办公厅15号文件的要求进行的，我们的主要做法是：

（一）坚持思想领先的原则，在改革的实践中提高认识

实行厂长负责制，是企业领导体制的重大改革，必然要引起干部和群众的不同议论，会出现许多新的思想问题。前一段反映出的主要思想问题是，对实行厂长负责制的必要性和重要性认识不足，有各种担心和疑虑，集中起来主要有“三个担心”和“五怕”的思想。“三个担心”是，担心党委没有实权，地位下降，削弱党的领导；担心厂长个人说了算，独断专行；担心不要民主管理，职工主人翁地位受影响。“五怕”是，厂长怕担责任，“炒豆大家吃，砸锅一人担”，担不起风险；党委书记不敢多管事，怕说手伸长了，以党代政，干预行政事务；政工干部怕政治工作地位下降，

没有前途，工作难开展；中层干部怕厂长搞选聘被免职；工会干部和工人怕工会降格，工人的地位降低。在一般职工中也出现了有人乐，有人慌，有人愁的状况。

为解决干部和群众的这些思想问题，五月下旬，市里举办了第一批试点企业党委书记、厂长和工会主席领导骨干一百五十多人参加的培训班，认真学习中央、国务院领导同志的讲话及有关文件，回顾企业领导体制演变的历史经验教训，分析企业现状和面临的新形势和新任务，解决领导干部的思想认识问题；特别是中央领导同志来连视察工作期间，我们及时地向广大干部和群众传达了彭真同志、袁宝华同志和其他领导同志的讲话精神，认真组织学习讨论，提高了认识，澄清了许多问题；各有关局、总公司和试点单位也层层举办培训班，联系干部和群众中的思想问题，通过上党课、放录音、作报告等形式进行教育。据统计，这些基层单位共举办培训班三百零九期，培训骨干三万六千五百三十九人次，其中中层以上干部七千八百七十九人次；各新闻单位，充分利用报纸、广播、电视等工具广为宣传，仅《大连日报》发表厂长负责制的稿件就有八十五篇，大连电台连续发了十一篇评论；为了加强厂长负责制的理论研究和探索，由市委宣传部牵头，市社科联和市委有关部委参加，先后两次召开理论队伍和实际工作者一百八十人的专题讨论会，撰写文章四十篇，力求从理论上弄通厂长负责制的有关问题。

通过各方面的工作，在以下几个问题上提高了认识。（1）明确了必要性。实行厂长负责制不是由谁的主观意志决定的，而是现代企业生产力发展的客观要求；不是原样恢复“一长制”，而是对以往企业领导体制的扬弃、继承和发展；不是削弱党的领导，而是加强和改善党的领导；不是调

动一个积极性，而是调动三个积极性。只有实行厂长负责制，才能强化生产行政指挥系统，克服决策慢、效率低、无人负责的弊病；才能使企业党委从日常行政事务中解脱出来，集中精力抓党的自身建设，抓思想政治工作和党的路线、方针、政策的贯彻落实；才能更好地体现工人阶级的主人翁地位；才能进一步贯彻执行对内搞活经济，对外实行开放的方针，给企业带来生机和活力。（2）明确了指导思想。实行厂长负责制，不是“一加强两削弱”，而是要做到“三加强”，即加强行政指挥，加强党的领导，加强民主管理。我们根据上级指示精神和金纺的经验，提出试点的指导思想是：解放思想，实事求是，大胆探索，不拘一格；以“三加强”为核心，理顺三者关系，调动三个积极性，充分发挥好三方面的作用；以生产为中心，使党政工形成一个有机的整体；以厂长负责制为突破口，带动企业内部和外部的配套改革；坚持高标准严要求，善始善终抓好试点工作。（3）提高了自觉性。许多同志都认识到，企业党委特别是厂长、党委书记在实行厂长负责制中担负重大的责任。党委要加强对试点工作的领导，厂长、党委书记要互相支持，并肩战斗，站在改革的前列，带头搞好厂长负责制。一些党委书记提出一定要做到思想通，即要有全局观念，从党的事业出发，不计较个人得失；工作上要顺，即要顺应厂长负责制的需要，支持厂长对生产行政工作的决策和指挥，当好参谋；关系上要密，即要在明确分工的基础上，各司其职，各负其责，同心协力，办好企业。在逐步提高认识的基础上，把各级领导干部和职工群众的思想统一到中办发（84）15号文件上来，从“左”的影响下解放出来，从旧的习惯束缚中解放出来，从忧心忡忡的状态中解放出来，从个人“安全系

数”中解放出来，从而保证了试点工作的顺利进行。

（二）选配好厂长，组建好领导班子，为实行厂长负责制提供组织保证

我市首批试点单位的领导班子，都是经过企业整顿验收合格的。但是，为了进一步加快企业领导班子的“四化”建设和适应实行厂长负责制的需要，我们对试点单位的厂长、党委书记又进行了调整和加强。除中央、省属两个企业外，都重新宣布了任命。然后由厂长再提名副厂长和总师的人选，经党委讨论，提出意见，报上级主管部门批准。班子确定之后，一般是召开职工代表会或中层干部会，会上由厂长讲话，提出企业三年经济发展的规划，并说明在提高企业经济效益的前提下，将给职工带来的利益，起到鼓舞和动员群众的作用。如大连印染厂厂长在讲话中提出，在不增加劳动力、能源的情况下，三年内实现利润翻两番，力争两年实现，职工也将得到很大好处，受到职工的热烈欢迎。一九八四年一至九月，实现产值和利润比一九八三年同期增加百分之十三点八和百分之十六点二。在这次选配班子中，我们注意从过去偏重于考核干部的思想作风转到注重考核干部是否有开拓精神和创新能力上，把着眼点从过去老中选青、老中选优转到尽快把四十岁左右的优秀知识分子提拔起来挑重担。通过充分走群众路线，采取民主推荐、民意测验、民主选举和组织考核相结合的方法，选配了各级领导干部，使班子“四化”水平又提高了一步。据工交基建四十个试点单位统计，共提拔了五十五名新干部进班子，其中大专以上文化程度的四十四名，占百分之八十；有专业技术职称的三十三名，占百分之六十；四十五岁以下的三十九名，占百分之七十。还选配了总工程师、总会计师二十八

名，比原来增加了百分之七十五。我们在首先按照“四化”的要求，提拔了一批高文化低年龄的优秀人才进班子的同时，又注意从实际出发，对没有大专文凭，但确有真才实学和组织领导能力与经营管理能力的优秀干部，也让他们担任厂长或党委书记。在选配班子中，我们还特别注意把厂长、党委书记选配好。因为厂长、党委书记在企业开创新局面中起关键作用。试点的实践尤其证明，同样的领导体制，同样的企业和条件，由于厂长的素质不同，生产经营的状况大不一样。凡是符合“四化”条件的干部当了厂长，就能够迅速打开局面，企业就生机勃勃。而迁就、凑合和过渡的干部当了厂长，改革和试点就进展迟缓，求稳怕乱迟迟打不开局面。例如，开始我们在选配班子中，由于认识不高，加上当时要求急，一时选不出新干部，对少数单位的厂长（经理）应该调整而未调整，结果是工作跟不上形势要求，企业没有多大变化。最近我们根据全国企业领导班子建设工作座谈会的精神，又重新选拔了一些新干部当厂长（经理），使工作有了新的起色。因此，我们体会，厂长的人选一定要选符合干部“四化”的要求，着重于有开拓精神，有闯劲，不仅业务上要精，政治上也要强，民主作风还要好。只有选配这样的人当厂长，才能使企业迅速打开新局面。关于企业厂长和党委书记兼职的问题，在我市首批试点的五十个企业中，除两个企业由厂长兼书记外，其它企业都不搞兼职。经过试点证明，企业中厂长和党委书记，除个别小型企业或特殊的企业以外，一般不宜由一个人兼任。

经过这次重新调整，工交基建四十个单位领导班子总人数下降了百分之八点五；平均年龄四十七点二岁，下降了一点五岁；大专以上文化占百分之四十七，增加了百分之七点八；

有专业技术职称占百分之四十九点五，增加了百分之七点六。

我们在重点注意抓好领导班子建设的同时，还要求各试点单位也按“四化”的要求选配好中层干部。通过这次调整，不仅使中层干部队伍的“四化”水平有了新的提高，而且减少了人员，精干了队伍。据对四十个试点单位了解，原有中层干部二千九百六十七名，现有二千四百九十五名，减少四百七十二名，下降了百分之十五点九。

（三）理顺三者关系，明确划分厂长、党委、职代会的职责权限

为了正确处理三者关系，切实做到“三加强”，使企业党、政、工真正做到各司其职，各负其责，我们主要抓了以下四个环节。

第一，抓思想观念、领导方法和工作习惯的转变。大连玻璃厂党委提出了破除“三个观念”，实行“四个转变”。即破除“书记是一把手，厂长是二把手”的观念，破除“书记说了算，厂长照着办”的观念，破除“事无巨细找党委、大小会上书记讲”的观念。从对企业生产经营行政管理工作的领导作用转到发挥保证监督作用上来，从抓生产行政工作转到抓思想政治工作上来，从抓企业的全面管理转到抓党的自身建设上来，从抓日常行政事务工作转到抓党的路线、方针、政策的贯彻落实上来。他们不仅提出了这些观点，而且努力去实践并收到了较好的效果。

第二，党委不包揽生产和行政事务，放手让厂长行使职权。我们认为，实行厂长负责制是企业领导体制的重大改革，必须严肃认真对待，要有一个明确的时间界限，履行一种正式手续。规定是从上级重新任命厂长开始，由党委向厂

长正式移交过去由党委集体讨论决定的生产经营行政管理工作重大问题的决策权和对副厂级干部的提名以及对中层行政干部的任免权。以此作为向实行厂长负责制过渡的标志。厂长为了行使生产经营决策权，普遍建立了相应的决策组织形式和程序。各试点企业主要采用厂务会和工厂管理委员会两种形式。多数企业是采用厂务会的形式，由厂长、副厂长、党委书记、工会主席、总工程师、总会计师以及主要行政科室领导参加，讨论生产经营、行政管理方面的重大问题，会上充分发表各种意见，最后由厂长“拍板定案”。大连纺织厂采取工厂管理委员会的形式，与厂务会不同之点是，还吸收职工代表参加，实践效果甚好。为了使厂长的决策更科学、更准确，有的单位建立了咨询机构，按照先谋后断的原则，先由厂长向他们提出课题，然后由咨询部门进行调研，并提出方案交厂务会讨论，由厂长作出决策。为管好、用好行政干部，有些试点企业行政上还组建了干部科或人事科，形成了在厂长领导下的干部管理机构。

第三，制订细则，明确各自的职责。试点开始后，我们就要求各试点单位制订党委、厂长、职代会的工作细则。产生细则的方法是，多数单位采取把原来制订的“三个条例”实施细则同《企业法》（草案）相对照，逐条分析研究，并根据本单位的实际制订出新的实施细则。通过制订工作细则，初步弄清了三者在企业中所处的地位和作用，担负的职责和权限。企业是经济组织，是生产单位，是法人，厂长是法人代表，应当对企业生产经营和行政管理工作实行统一领导，统一指挥，全面负责，主要行使好对生产经营和行政管理工作的指挥权、决策权和行政干部（中层）任免权，同时还要结合经济工作做好思想政治工作。对党委的工作任务、

地位和作用，要注意发挥好“五个作用”：①领导作用。对企业思想政治工作统一领导，对企业党群组织和工作统一领导，对企业党的思想建设和组织建设统一领导；②保证作用。积极支持厂长行使统一指挥生产经营活动的职权，保证生产行政工作的顺利进行和各项工作任务的完成，保证党和国家各项方针政策的贯彻执行，保证工人的主人翁地位和当家做主的权力，保证企业的社会主义性质和方向；③监督作用。监督企业正确贯彻执行党的方针、政策和国家的法令、规定监督厂长的工作和各级领导干部；④协调作用，协调好党政工团各方面的关系，统一思想和步调，同心协力去完成企业的各项任务；⑤参谋作用。多出主意、想办法、提建议，积极支持厂长开展好工作。明确了在实行厂长负责的同时，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，充分体现职工群众的主人翁地位。一些试点单位根据《企业法》的要求，结合本单位的实际，规定了职代会对企业重大决策，如长远规划、重大技术改造、年度生产计划有讨论审议权；对企业各级干部进行评议、监督，对干部任免和奖惩有建议权；对职工生活福利，如工资调整方案、奖金分配方案、职工分房方案、集体福利基金的使用有讨论、决定权。

第四，搞好协调，正确处理相互关系。实行厂长负责制，协调任务加重了。协调的组织形式，对党、政、工、团之间需要协调的问题，基本上都采取党政工团碰头会的形式，由党委书记主持会议进行协调。其中，对行政系统上下和部门之间的问题，由厂长负责在厂务会上协调，对厂长同书记的矛盾由双方谈心、开民主生活会或党委会协调。个别问题通过以上形式协调解决不了的，报上级主管部门协调解

决或裁决。在协调中，党、政、工、团都要遵循五条原则：即有利于党的方针、政策和国家法令、规定在企业里的贯彻执行；有利于三者各司其职，各负其责；有利于民主管理，发挥职工的主人翁作用；有利于三方面团结一致，合作共事；有利于提高工作效率，发展生产和增加经济效益。

（四）以实行厂长负责制为突破口，推动企业内部和外部同步配套改革

我们提出以厂长负责制为突破口，是在城市改革刚刚兴起，我市先从抓厂长负责制入手的情况下提出来的。为什么要以此为突破口呢？这是因为实行厂长负责制，是企业领导体制的一项重大改革，是城市改革的一项重要内容。它涉及企业内部和外部的许多关系。实行厂长负责制，要建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统，要加强和改善党的领导，要充分体现工人阶级的主人翁地位。因而它涉及到正确处理党、政、工三者的关系，涉及到重新选配班子和各级领导干部，涉及到改革干部、人事、工资福利制度，涉及到改革的目的解放生产力，提高经济效益。因此，通过抓厂长负责制，可以有力地促进和带动企业内部的各项改革，企业内部其它方面的改革搞好了又可为实行厂长负责制提供条件、打好基础，保证厂长负责制的顺利实施。在这方面，我们主要抓了四点。

1、简政放权，给企业松绑。这项工作是从一九八四年四月份开始的，五月份国务院公布了给企业扩权的十条规定。我们在贯彻国务院和省的扩权规定的同时，根据“权放一格”的精神，全市上下进行了层层放权。据统计，市委、市政府行文放权一百一十二条，市直各综合部门放权二百一

十五条，企业主管部门放权二百五十七条，合计五百八十四条，首批五十个试点企业给车间、商店放权五百一十二条。在放权中，我们强调不能只当“中转站”、更不能当“截留站”，一定要把上级有关放权的规定落实到基层企业。通过层层放权，给企业增添了活力和动力，收到了很好的效果。

2、建立以经济承包为主的多种形式的经济责任制。我们坚持责、权、利相结合，国家、集体、个人利益相统一，把职工劳动所得同劳动成果相联系，在工交基建企业主要抓了两个环节，一是企业对国家承包；二是企业内部搞承包。

在企业对国家承包方面，工交基建试点企业主要采取了三种办法，即实行盈亏包干、上缴利润递增包干和上缴利润承包超额分成。在企业内部承包方面，中心是解决职工吃企业“大锅饭”的弊病。四十个试点企业根据自己的实际情况，主要采取了车间联利(联产、质、供、销)承包、单项承包、费用承包、技术承包、工资包干(建筑业实行百元产值工资含量包干）等五种承包形式，参加承包的职工有八万九千零九十九人，占职工总数的百分之七十七点九。其中参加联利、联产、联质、联供、联销承包的人员占百分之八十点三。通过内部搞承包，挖掘了潜力，大大调动了职工的积极性，提高了经济效益。大连搪瓷厂由于市场竞争激烈，产品滞销，经济效益连年大幅度下降，几乎出现亏损。今年，由于能源和原材料提价，外销产品大幅度降价，全年预计亏损二百七十万元。在这种情况下，他们采取指标分解，层层承包，两级考核，三级分配的办法，对一线生产车间实行利润承包；对二线车间和后勤部门实行费用承包；对设计人员实行设计承包；对全体管理人员实行保全厂利润等配套改革的办法。采取这些措施后，全厂形势发生了显著变化，一至九月份，产

值比一九八三年同期增长百分之三十七点七，利润增长二点三倍。

3、改革机构和干部制度。试点单位对干部制度的改革大体有以下三种形式：一是，任命制。由厂长直接任命行政中层干部，解决了管事与用人相脱节的矛盾。党委负责帮助厂长培养、考察、选拔中层行政干部，提出使用的建议，并充分支持和尊重厂长的意见；二是，聘用制。由厂长下聘用书或到外单位聘用，规定任期或聘期，任期到了可以续聘或解聘；三是，张榜招贤，自由竞选。厂长视工作任务提出要求，贴出招贤榜，由自荐者登台阐述竞选条件和打算，由厂长择优聘用；四是，民主选举。我们在集体企业普遍进行民主选举，国营企业只在少数小型企业中进行民主选举。通过干部制度的改革，初步打破了“铁交椅”和终身制，进一步调动了干部的积极性。大连电风扇厂是个连年亏损的小企业，一九八四年民主选举了厂长，新厂长上任后，制定了企业三年发展规划，在职工中实行了各种形式的承包，把十一个股室合并为四个办公室，管理人员由四十五人减到三十五人，大大调动了职工的积极性。一九八四年一至九月工业总产值比一九八三年同期增长一点七倍，主要产品产量增长二点五倍，利润增长一点八倍。有些试点企业还对机构进行了改革，金州重机厂把生产型的机构改为生产经营型，成立了一室（厂长办公室）、四个部（经营开发部、产品制造部、质量保证部、人事教育部）、两个公司（生活、劳动服务公司）；有的单位确定科室只设一个正职，不设副职，车间主任设一正一副，减少了层次，精简了人员，指挥更灵。

4、实行各种津贴和工资部分浮动制。一些单位在领导干部中实行职务津贴，在工作条件艰苦的工人中实行岗位津

贴。实行工资部分浮动，多数单位都和奖金捆起来用，实行“奖勤罚懒”。在试点中，我们还选择大连冷冻机厂等八户企业实行了工资浮动包干，企业职工工资额随企业对国家上缴利税的多少上下浮动，上不封顶，下不保底。实行这个办法后，这八家上缴利税比去年同期增加一千一百四十二万元，增长了百分之二十六点一。大连冷冻机厂一九八四年六至九月份四个月的产值、实现利润和上缴利润分别比一九八三年同期增长了百分之三十七点二、百分之十八点一和百分之十一点八。一九八四年向国家多上缴利税一百三十八万元，工资总额增加十五万元，他们已用增加的工资总额为百分之三十的职工向上浮动了一级工资。

整个改革要服从于、服务于党的十二大提出的总目标、总任务，要有新的突破。我市是一个老的工业城市，许多老企业的设备陈旧，技术落后。根据党中央、国务院领导同志来我省和大连的讲话精神，我们要瞄准国内和国际上的先进水平，在抓好改革、开放的基础上，还要下大气力加快老企业改造的步伐。只有抓好这方面的工作，才能解放生产力，提高经济效益，使企业有后劲，才能提高企业在国内外市场的竞争能力，迎接世界新技术革命的严重挑战，才能使我市在一九九〇年基本完成老企业改造和提前五年完成在本世纪末翻两番的任务。为了完成这个任务，市委、市政府作出下放利用外资、技术引进权限的决定，在国家统一计划和行业规划的指导下，在材料、能源、资金等能够自我平衡的前提下，大型企业有权决定五百万美元以下的项目；条件较好的中型企业，有权决定三百万美元以下项目；其它中型企业和少数有一定基础的小型企业，有权决定一百万美元以下的项目。凡自主决定的技术引进项目，从立项、可行性研究、成交到建

设、投产等，统由企业或企业主管部门负责。为了加强具体领导，由一名副市长负责，组织经委、外经委等有关部门联合办公，经常研究、检查、抓进度，从市长到企业厂长（经理）都层层建立了严格的岗位责任制，狠抓落实。由于市委、市政府采取了一系列措施，首先强调在试点单位狠抓落实，大大加快了技术引进和老企业改造的步伐。一九八四年一至九月份，我市完成技术改造投资额一亿四千一百万元，比一九八三年同期增加了两倍；技术引进项目已成交一百二十四项，用汇额达一亿美元，相当于前五年的总和。试点单位技术引进签订合同四十项，金额四千九百七十八万元；技术改造二十六项。金州重机厂提出：三年内完成第三套五十二万吨尿素、三十万吨乙烯及大型碱厂、复合肥料等大型石油化工装置的制造任务。他们已花了四百五十万元从日本、联邦德国、瑞典、意大利等国引进了七台关键设备，还自己设计制造了大型变位机。该厂一九八四年从荷兰引进图纸和技术，自己试制生产了高压冷凝器的大型尿素设备，是填补国家空白的新产品，经化工部检测中心等部门检查完全合格，仅生产这一台新产品，今年就给企业增加产值六百一十万元。

（五）加强对试点工作的领导

我市试点工作由市委、市政府直接领导，由市委、市政府主要领导牵头，各有关部委主要负责同志参加的体改委具体领导。一九八四年五月中旬市委常委研究确定了试点单位，提出了试点的指导思想、目的、方法和步骤；五月二十四日市委、市政府召开了全市县级以上单位党、政、工领导干部大会，作了动员，对试点工作作了具体部署；试点开始

以后，市委、市政府主要领导除了经常听取汇报，还深入各局、总公司和试点单位检查指导，帮助解决具体问题，九月二十日，市委常委听取关于全市第一批厂长负责制试点情况和下一步意见的汇报，并提出了新的要求。为了加强对试点工作的具体领导，我们主要抓了四件事。

第一，建立试点工作的组织领导体系。市委、市政府决定，在市经济体制改革委员会下设厂长负责制试点工作指导小组，由一名副市长牵头，有市政府办公厅、市委工交基建部、财贸部和市总工会主要领导同志参加，负责厂长负责制试点的统筹、规划、指导、协调、汇总工作，日常工作由试点办负责。各有关局、总公司和试点企业也都成立了领导小组，抽调了人员，由主要领导牵头，负责抓好本系统、本单位的试点工作。各有关局、总公司和试点单位共抽调四百三十五名同志来抓试点工作，其中中层以上干部三百一十名，占百分之七十一点三。

第二，抓典型，总结经验，以点带面。试点一开始，在五十个试点单位中确定了金纺、大印、催化剂、冷冻、大玻等五个单位为点，由体改委副主任和各局、总公司领导分工负责，经常深入基层了解情况，帮助研究问题，注意总结经验，发现各试点单位的一些好做法，我们除了通过简报及时进行交流外，还召开会议进行交流。试点以来，各局、总公司召开了三十四次经验交流会，总结交流经验四十五个。九月二十二日，我们召开了全市厂长负责制试点工作经验交流会，总结交流了十个典型经验，市委第一书记胡亦民同志讲了话。通过总结交流经验对指导搞好试点工作起到了推动作用。

第三，注意发现新问题，正确执行党的政策。在试点

中，对出现的新问题特别是涉及到政策性的问题，需要我们认真调查研究，尽快解决。例如，有少数单位对涉及职工切身福利待遇，特别是对老弱病残和女职工的精简问题，不经周密研究，草率地改了，引起了职工不满。于是，我们就运用大连催化剂厂采取“三先三后”（先抓承包上效益，后抓机构改革；先抓挖掘生产门路，后裁减人员；先抓职工福利待遇的改善，后抓福利制度改革）和大连玻璃厂采取“四先四后”（先讲贡献，后讲实惠；先奖勤，后罚懒；先找门路，后精简；在经济实惠上，先考虑工人后考虑干部）的做法加以引导。同时，明确提出对精简的多余人员，要积极扩大生产经营门路，千方百计做好安排；对奖勤罚懒的政策，要体现真正罚懒，不能罚老弱病残；对老工人可通过搞技术改造、提高产品质量、支援乡镇工业发展等方面继续发挥他们的作用；对职工福利待遇的改革，要注意通过职代会讨论以后再改。再如，有的单位草率砍政工机构，对政工人员的奖金采取压等的办法，引起政工干部思想波动。对此，我们提出对政工机构要积极进行探索和改革，但不论采取何种领导体制和组织形式，必要的思想政治工作机构只能加强，不能削弱，更不能取消；对政工人员的奖金、津贴要和行政人员一视同仁。这样做以后，既稳定了职工的思想，又调动了积极性，使改革得以顺利进行。

第四，坚持高标准，深入搞好试点。随着试点工作的发展，一些同志认为：现在认识提高了，各级班子调整了，三个条例都制订了，配套改革也抓了，试点工作搞得差不多了。针对这种状况，市委提出“点上要深入，面上要铺开”。试点任务还很繁重，我们要拿出一个象样的工作总结；要总结出一批过硬的典型经验；要制订出三个好的细

则，要对《企业法》草案提出有根有据的修改意见。点上的工作如何深入呢？一是，认识要进一步深化。要组织干部和群众认真学习党的十二届三中全会的《决定》，继续解决实行厂长负责制的必要性和重要性的认识，克服只求过得去、不求过得硬的思想，克服“差不多”的松劲情绪，不断增强自觉性；二是，进一步修改好三个细则。原来制订的细则大都比较粗，现在经过实践又有了新的认识，要下功夫把细则修改制订好，从而真正理顺三者关系；三是，进一步从理论上弄懂。有些问题在理论上我们还说不清楚，要组织理论队伍与实际工作者相结合，进行专题讨论研究，从理论上来指导试点工作的深入开展；四是，进一步抓好配套改革。要把企业内部和外部的改革引向纵深发展，并要有新的突破；五是，进一步促进生产的发展和经济效益提高。有些单位经济效益提高不大，有的甚至还低于往年，各单位都要采取有效措施尽快把经济效益搞上去；六是，进一步总结好经验，要放手发动群众，采取群众与领导相结合的方法，认真总结出试点工作的经验和教训。

为了坚持高标准搞好试点工作，我们提出了八条，作为我市各试点单位总结检查和评价试点工作的基本尺度。

（1）党委加强了对试点工作的领导，职工特别是各级领导干部，明确了认识、端正了态度，提高了自觉性；

（2）领导班子和中层干部，经过调整基本符合干部“四化”要求；

（3）厂长接权后敢用权、会用权，企业面貌发生了新的变化；

（4）党委履行“交权”手续后，发挥了“五个作用”，改善和加强了党的领导；

（5）采取有效办法保障职工参加企业民主管理，体现了工人阶级的主人翁地位；

（6）制定了三个细则，理顺了三者关系，调动了三个积极性，达到了各司其职，各负其责；

（7）促进和带动了企业内部其它方面的改革，落实了企业改造和技术引进项目，企业生产和经济效益有了明显的提高；

（8）总结出好的经验，对《工厂法》（草案）提出了修改意见。

以上主要讲了工作的主流。但是，在我们工作中还有很多问题，主要是思想解放不够，自觉性还不高；试点工作抓得不够紧，步子迈得不大；对试点工作不搞一个模式，积极探索新形式、新方法、新路子不够；对厂长负责制的有关理论问题还未得到解决；企业经济效益增长幅度不够大。总之，我市试点工作与党中央、国务院和省委的要求，与其他省市工作相比，确实有很大的差距。

（一九八四年十一月）

改革企业领导体制 实行厂长负责制

常州市人民政府

我们进行厂长负责制的试点工作，大体上经过了三个过程。一是准备过程。主要搞好思想准备、组织准备和工作准备，包括层层举办学习班，层层统一思想；建立试点工作领导小组和工作机构；进行对干部的民主评议和民意测验，选

配好厂长；制订厂长负责制实施条例、生产经营的方针目标和企业内部配套改革方案。二是实施过程。主要搞好厂长就职，宣布“施政纲领”；建立厂长决策的组织形式，确定决策工作的程序和方法；调整和改革组织机构，实行层层“组阁”；制订和划分各级的职责和权限，实行集权与分权的结合；围绕搞好生产经营和提高经济效益，推行经济承包责任制，开展合理化建议和增产节约活动；建立企业的保证监督系统和民主管理系统，加强企业党组织和职代会以及工会、共青团的工作。三是总结过程。主要是根据市统一制订的搞好试点工作的六项要求，逐项对照检查，不断巩固提高，并认真总结试点工作经验，提出下一步工作目标，由企业主管部门组织认可。

五个多月来，我市厂长负责制的试点工作在探索中前进，取得了一定进展，试点企业做了不少工作，获得了初步体会，主要有以下六个方面：

一、切实加强领导，不断统一思想

实行厂长负责制，不仅是企业领导体制的重大变革，而且也是思想观念的重大变革。人们的思维方式，传统观念，工作方法，办事程序等等，都需要有一个很大的转变。厂长要转弯子，工会要转弯子，党组织转的弯子更大些。搞好试点工作，首先就是要搞好转弯子的工作，统一思想认识，破除传统观念，以保证试点工作的顺利进行。

统一思想，就是要把各种各样的思想统一到中央的精神上来。我们是通过层层举办学习班的方法，编印了两期学习资料，集中一段时间，组织各级干部，首先是各级党、政、

工的主要领导干部，认真学习中央领导同志的讲话精神和《企业法》（草稿），回顾总结建国以来企业领导体制发展演变的历史经验，明确企业的性质和根本任务，充分认识社会化商品生产和信息社会对企业领导工作提出的客观要求，从现代化建设的全局来理解改革企业领导体制的重要性、必要性和紧迫性。

统一思想，就是要联系实际，肃清"左"的思想影响，破除长期以来形成的传统观念，引导一些同志从个人地位高低、权力得失的狭隘圈子中摆脱出来。进行这项工作，不能靠简单的批评，也不能用单纯的行政命令，而是要在组织正面学习的基础上，紧密联系思想实际，采用多种形式和方法，启发引导，研究探讨，不断总结，逐步提高。我们召开了经验交流会，请一些厂长、书记谈认识、谈体会，相互交流，相互启发。我们通过定期总结试点工作经验，用实践来回答各种问题，解除各种疑虑。我们召开了厂长负责制理论讨论会，邀请大专院校的专家、学者与厂长、书记们一起，针对试点工作中反映出来的一些思想理论问题，用学术研究和探讨的形式，敞开思想，各抒己见。市和各部门、单位，还组织厂长、书记以及工会干部、宣传干部，到大连、沈阳、上海、天津等先进城市学习，用先进城市、先进企业的经验来逐步统一大家的认识。我们还通过《常州企业》刊物，连续发表了三十八篇文章，在思想舆论上当"先行官"。试点企业普遍举办了学习班，并且通过召开党委会、干部会、党员会、宣讲会和各种座谈会，针对不同人员的不同思想，深入细致地做好思想政治工作。通过这些工作，试点企业的绝大多数同志，逐步明确了实行厂长负责制不是所谓"权力再分配"，而是要划清党、政、工三者职责，理顺三者关系；不

是“不要党的领导”，而是要改善和加强党的领导；不是削弱职工民主管理和工会的作用，而是要进一步保证职工在企业中的主人翁地位，加强职工民主管理和工会工作，从而消除了各种担心、怀疑和顾虑，为试点工作奠定了思想基础。由于思想认识的统一，需要有一个过程，因此对于不同意见，我们不强求一时统一，允许通过试点工作的实践，逐步求得统一。

二、实行政企职责分开，确定企业的法人地位和法人代表

改革企业领导体制，实行厂长负责制，涉及到企业外部的许多问题，涉及到整个经济体制。不搞好政企职责分开和党政分工，不确定企业的法人地位和赋予相应的经营管理自主权，不确定厂长是企业的法人代表并明确其职权，不改变厂长无权负责、无法负责、无力负责的状况，厂长负责制是搞不起来的。

我市试行厂长负责制，是从实行政企职责分开、扩大企业自主权入手的。四月下旬，在全国城市经济体制改革座谈会上，中央确定大连和常州为厂长负责制的全面试点城市，我们采取先扩权再试点的办法，首先集中一段时间，责成市经委会同有关部门，通过调查研究，制订政企职责分开、实行简政放权的方案。国务院颁发的《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，为搞好简政放权进一步指明了具体方向。市政府迅速批转了市经委关于扩权五十条的意见，从生产经营、产品销售、产品价格、物资选购、资金使用、财产处置、财务管理、机构设置、人事劳动和工资奖励等十个方面，为企业放权、松绑，并一开始就注意把扩权

的重点放在直接从事生产经营、对国家承担经济责任的基层企业，明确规定："凡是市放给企业的权，有关部门一个不留；凡各个部门放给企业的权，有关科室一个不扣；凡是基层企业的权，主管部门一个不收"。市委、市政府专门召开基层干部会议，把扩权五十条直接与企业见面。市的主要领导，深入基层，调查研究，深入细致地搞好简政放权的思想工作。为了把扩权五十条真正落到实处，我们进一步抓了纵向横向的逐级放权。横向方面，市委组织部、市总工会和市劳动局、财政局、税务局、工商行政管理局等有关部门，相继拿出了贯彻落实五十条、实行简政放权的具体意见。纵向方面，各个工业主管部门，也分别制订了简政放权的具体规定。实行逐级简政放权，扩大企业自主权，使企业摆脱作为行政机关附属物的地位，逐步成为相对独立的商品生产者和经营者，有利于确立厂长的法人代表地位和相应的责权，这就加强了企业的活力，调动了企业的积极性，为改革企业领导体制，实行厂长负责制创造了外部条件。

三、划分党、政、工三者职责，理顺三者关系

实行厂长负责制，就是要划分和明确党、政、工三方面的职责、权限与分工，围绕搞好生产经营这个中心，各行其职，各尽其责，把各方面的积极性调动起来，使各方面的工作同时得到加强，齐心协力，共同办好企业。

划分三者职责，必须强调法治，制订和贯彻企业内部的"小宪法"。许多试点企业，根据《企业法》（草案）的精神，结合本企业的实际情况，普遍制订了厂长负责制的实施细则或暂行规定，把党、政、工三者的职责、权限与分工，用

企业内立法的形式规定下来。有些企业还根据实施细则，分别制订了党、政、工三方面的工作条例，以保证实施细则的贯彻执行。市厂长负责制试点工作办公室组织了专门力量，集中了一段时间，在总结试点工作的基础上，针对反映出的一些问题，根据《企业法》（草案）的精神并参照外地的先进经验，制订了《常州市国营工业企业实行厂长负责制暂行规定》（讨论稿），共九章、三十九条、一百零三款，对厂长的职责与权限，党委的职责和权限，职工代表大会的任务和职权，企业工会的职责和任务，干部管理，企业内部关系的协调，企业与主管部门的关系等等，作出了原则的暂行规定，在试点企业中试行。

处理好三者关系，关键是搞好三者关系的协调。我们重点是搞好以下四方面的协调：一是从思想上协调。这就是，围绕一个中心——搞好生产经营，确立一个目标——提高经济效益，要唱好“一台戏”——搞活企业，办好企业。二是工作上协调。这就是围绕搞好生产经营这个中心，各自按照自己的职责，分工包干，努力工作，并在工作中相互支持，相互尊重，相互配合，相互谅解。三是组织上协调。这就是在选配厂长、书记时，注意二者在知识、专长、性格等方面的互补协调。四是制度上协调。除明确各自的职责分工外，许多试点企业建立了联席会议或碰头会议制，统筹协调各个方面的工作。

经过一段时间的试点实践，多数企业党、政、工职责划分比较明确，基本上确立了厂长的法人代表和职工的主人翁地位，通过保证监督，体现了党对企业工作的领导，使三方面的工作得到了程度不同的加强。通过试点，初步树立了厂长行政指挥的权威，强化了企业的生产行政系统，提高了生

产经营决策和指挥的效能，决策快了，指挥灵了，效率高了。企业党组织逐步摆正了位置，明确了职责，党的工作和思想政治工作得到了加强，长期以来形成的党不管党的状况正在迅速改变。企业的权大了，职代会的权也大了；厂长的职权大了，职代会的监督职能也强了；企业的地位变了，职工的主人翁地位更高了。实行厂长负责制，不仅没有削弱职工的主人翁地位，而且使企业的民主管理得到了进一步加强。企业工会积极参加企业领导体制的改革，在加强职工民主管理中做了大量工作，工会工作更加活跃而富有成效。

四、推行各种形式的经济承包责任制，充分调动职工当家做主的积极性、主动性和创造性

试点企业的实践证明，厂长负责制必须建立在各级各类经济承包责任制的基础之上。没有各级各类责任制，厂长负责制就没有群众基础。厂长对生产行政工作的集中统一指挥，也必须依靠职工当家做主的积极性、主动性和创造性。因而，厂长负责制的实行，不仅明确了厂长的责权，而且有力地推动了企业内部推行各种形式的经济承包责任制，进一步体现了职工的主人翁地位，调动了广大职工的社会主义积极性。

以承包为主的经济责任制，是过去几年经济责任制的继续，又是经济责任制的发展，也是农村实行承包责任制的基本经验在城市企业的运用。其特点有四：一是在群众自愿基础上的主动承包。有的在原有劳动组织中实行领导班子和职工的“组阁”和招聘，有的实行自由结合。由职工与企业签

订承包合同，明确责、权、利的要求，并由工会当承包见证人；二是以经济承包为主，目标明确，重点突出。既有全面承包，又有单项承包。其内容大体包括新产品开发、技术改造、科研攻关、质量创优、基建大修、产品销售、运输装卸、管理升级、对外加工、生活服务、安全生产等十八个方面；三是奖扣明确，利益直接，易记能算，不封顶，不保底，不吃“大锅饭”，不搞平均主义；四是形式多样，从实际出发，不搞一刀切。承包形式有以车间、部门为单位的大集体承包，有以工段、班组为单位的小集体承包，有职工自由结合的承包和群众团体的承包，还有师徒联合、夫妻双双和个人等承包。承包的时间，可以是一年的，可以是三个月、六个月的，也可以是临时性的单项承包。

各种形式的经济承包责任制，把“大锅饭”改为“小锅饭”，这是企业内部生产经营方式放开搞活的一个重要特点，既体现了责、权、利的紧密结合，更体现了职工的主人翁地位。在承包的范围内，职工拥有充分的自主权，真正以主人翁的姿态进行工作，其工作成果同他们的社会荣誉和物质利益密切相关，这样就把职工的聪明才智充分地发挥出来，把他们的积极性、主动性和创造性极大地调动起来。各种各样的能人站出来了，先进职工受到了鼓励，后进职工受到了促进，出现了你追我赶、奋发向上的新气象，劳动效率明显提高，经济效益蒸蒸日上。常州袜厂实行销售承包后，销售人员改变八小时办公为不分日夜办公，改变两人一组外出销售为一人外出销售，改变满天飞销售为就近就地销售，改变单一的销售渠道为多种销售渠道，不仅使袜子由销不了变成不够销，而且使每千双袜子的销售费用由原来的八元二角七分下降为三元。常州割绒厂四位工人承包职工食堂后，

过去职工从家里带了饭菜到工厂吃，现在职工从食堂卖了饭菜拿回家吃。常州船用电缆厂的浴室原来由三人管理，现在由一人承包，并实行对社会开放。常州柴油机厂生产柴油机的曲轴是金加工的关键，又是个薄弱环节。长期以来，产量上不去，质量提不高。一九八四年八月份实行承包，当月日产量就从承包前的二百二十根上升到三百根，项次合格率从百分之九十提高到百分之九十八，废品率从百分之二点五下降到百分之一点七四，出勤率达到百分之百。常州第三制药厂共产党员董舒拉夫妻承包原药“美西律”生产，承包后第一个月，二人就以二十一天时间完成了原来八个人四十八天完成的工作量，产量从承包前平均月产二百一十五公斤上升到四百公斤，收得率从百分之二十八点六提高到百分之四十，工作效率提高九点一四倍，产品成本下降了百分之三十。质量全优，不仅达到生产片剂的要求，而且达到了生产针剂的要求。第一个月就创利六万元，其中仅提高收得率、降低消耗就增利四万元，夫妻俩所得三百六十九元八角，占所创税利的百分之零点六。职工群众说“评奖评奖，越评越僵，生产下降。这是减法；学习首钢，计分记奖，生产增长。这是加法；实行承包，按劳计奖，生产成倍增长。这是乘法”。

五、在改革企业领导体制的同时，搞好企业内部的配套改革

企业领导体制的改革，是企业改革的组成部分和重要环节。从改革企业领导体制入手，带动企业内部的其它改革，

使之形成配套改革，既是搞好企业领导体制改革的客观要求，又是搞好企业改革、搞活企业的重要途径。

通过改革企业领导体制，试点企业正在相应地进行以下改革：一是进行干部管理制度的改革。这就是把干部终身制改为行政干部任期制；把上级直接任免制改为招聘制或选举制，并实行行政干部组阁制；把党组织统一管理干部改为党政分口管理干部；二是进行组织机构的改革。这就是一部分试点企业，按照“转轨”“变型”的要求积极推行事业部制；把原来按指标管理设置机构改成按生产经营管理系统设置机构，把上下对口设置机构改成按生产经营需要设置机构。扩大了管理幅度，增强了横向联系，加强了经营、信息以及技术开发、产品开发和人才开发等部门；三是进行领导制度和方法的改革。一些企业把生产行政领导分解为咨询、决策、执行三个部分。通过建立经济研究中心或其它形式的咨询机构，聘请技术、经济顾问，做好决策的前期准备；通过管理委员会或厂务会议，在集思广益的基础上，由厂长最后决策；然后，通过行政系统贯彻执行。这就使原来的经验决策转变为科学决策。还有一些企业，在行政系统实行直线参谋制，规定管理幅度，减少管理层次，明确各级职责，实行分级管理、逐级负责，使厂长把主要精力集中在经营决策与发展战略上。有的企业把车间改成分厂，在企业内部划小生产经营范围。有的企业还把领导制度上的“一职多人制”，改成为“一职一人制”，进行了只设正职、不设副职、增设助理的尝试；四是进行分配制度的改革。这就是把奖金同企业的经济效益挂钩，实行上不封顶，下不保底，上下浮动。与此同时，经省批准，全市有十二个全民工业企业，实行了工资总额与经济效益挂钩浮动，并对建筑业实

行了产值工资含量包干。在企业内部的分配制度上，有的企业开始实行干部职务津贴、职工岗位津贴，有的实行计件工资、超定额计件工资和浮动工资，有的正在试行结构工资制度；五是进行劳动人事制度的改革。这就是企业实行固定工、合同工和临时工相结合的多种用工制度，并在市劳动部门的指导下，可以到三县一郊招收临时工和合同工，可以实行外包内做。有些企业开始在职工中实行招聘制和合同制，还有些企业实行了厂内技术职称制；六是进行企业生活服务和技术后方社会化的改革。许多试点企业，开始把生活服务部门组织起来，成立生活服务公司或生活服务部，实行独立核算，对社会开放。技术后方社会化的改革也取得了一定进展。

试点企业的实践证明：搞好企业内部改革，首先要搞好企业领导体制的改革。但是，企业领导体制的改革又不能孤立地进行，而必须同时开展其它各项改革，使之形成配套改革。否则，企业领导体制改革的成果，就不易得到巩固和发展。同时，企业改革暴露了经济管理体制上的问题，有利于促进和推动整个经济体制的改革。

六、把改革同改善企业素质、提高经济效益紧密结合起来

改革企业领导体制，实行厂长负责制，从根本上说，是为了改革企业内部那些不适应生产力发展的生产关系和上层建筑，使之适应企业生产经营的需要。因此，改革领导体制必须同企业全面整顿、改善企业素质结合起来，同搞好生产

经营、提高经济效益结合起来，通过改革企业领导体制，改善企业素质，提高经济效益。

企业改革是企业整顿的继续，也是企业整顿深入和发展的需要。近几年来，企业的全面整顿取得了很大的成绩，对改善企业素质、提高经济效益起到了积极的作用，但是，五项工作整顿并没有触及到企业的体制问题，因而没有从根本上解决企业的活力、压力与动力。因此，整顿与改革的结合，整中有改，改中有整，这既是搞好建设性整顿的要求，也是进行企业改革的要求。改革与整顿如何结合，我们主要搞好四个结合：

一是在指导思想上结合。这就是明确改革与整顿的辩证关系，以改革为动力，以整顿为基础，相互结合，相互促进；

二是在工作部署上结合。我们明确规定，企业必须在五项工作整顿合格的基础上改革企业领导体制，又把改革企业领导体制与创建六好企业结合起来。在企业改革中改善企业素质，提高经济效益，逐步达到六好企业的要求；

三是在领导方法上结合。这就是对企业改革和企业整顿，实行统一领导，统一规划，统一部署，统一检查，统一总结；

四是在组织力量上结合。市试点工作办公室与企业整顿办公室进行合并，形成对外二块牌子，对内一套班子。各主管部门和试点企业，基本上是一套班子，既抓厂长负责制试点，又抓企业全面整顿。

改革与生产的结合，主要是把搞好生产经营，提高经济效益作为企业改革的出发点和落脚点，贯穿于企业改革的始终，着眼于把“蛋糕”做大，并把经济效益作为衡量改革成

功与否的主要标志。在试点的准备过程，试点企业从调查研究入手，制订了三年发展规划和当年生产经营的目标，提出了实施规划的步骤与措施。在实施过程，由厂长发表“施政纲领”，明确宣布自己的职责，立下“军令状”，党组织和工会号召全体职工为实现企业的生产经营目标而奋斗。围绕发展生产、改善经营和提高经济效益，进行企业内部的一系列改革，推行各级各类经济承包责任制，开展增产节约劳动竞赛和合理化建议活动。在总结过程，我们把经济效益的提高作为搞好试点工作的一项基本要求，由企业对照检查，总结提高。

凡是搞得较好的试点企业，一般注意了改革与整顿、改革与生产的紧密结合，以生产为中心，以改革为动力，以整顿为基础，以效益为目标，把各项工作有机地结合起来，既顺利地进行了企业领导体制的改革，又促进了企业素质和经济效益的提高。

一九八四年十一月

围绕“三提高”，坚持“三加强”，扎扎实实地搞好厂长负责制

天津市企业整顿领导小组

天津市的厂长负责制试点工作，是在一九八四年的四月下旬接受任务，经过近两个月的准备工作，从六月下旬，首

先在工业，接着在交通、建筑、商业、农业等三十个国营企业陆续展开的。在试点的过程中，我们围绕“三提高（落实责任提高工作效率、提高企业素质、提高经济效益），坚持“三加强”（加强党的领导、加强行政指挥、加强民主管理）搞好厂长负责制，采取了如下做法。

一、摸准思想脉搏，把各级领导的认识统一到确立“三加强”的指导思想上来

厂长负责制的试点工作处于整个的经济改革的形势下，经济改革形势的迅速发展，在企业干部和工人中引起了强烈的反响。特别是在厂长负责制试点单位中，从刚刚听到这个信息，各种看法、说法便纷纷呈现出来了。总的看，想改革，盼改革，希望快改革是主流。但是，也反映出不少的思想问题。当时，带有倾向性的思想问题是：政治工作干部思想波动比较大；行政业务干部思想压力比较大；工会干部感到工作难度比较大；工人群众关心的程度不够大。具体说：

有些政工干部认为，过去实行的党委领导下的厂长负责制也挺好，党、政、工三家相处得不错，没有什么必要实行厂长负责制；有的提出实行厂长负责后，党委还是不是企业的领导核心，还起不起领导作用；有的提出党委今后不决定生产行政工作，怎么实行保证监督，担心思想政治工作和经济工作“两张皮”；还有的担心厂长权力大了，会不会出现独断专行；也有的提出是集体智慧大，还是个人智慧大，党委集体研究干部有时还选不好，厂长一个人能把干部选好吗？

有些做行政工作的同志感到，过去实行的党委领导下的厂长负责制，大事党委集体决定，工作有“主心骨”，出了问题有党委“兜”着，担心实行厂长负责制以后，矛盾集中到一人身上，厂长难当；有的担心处理不好与党委和工会的关系，工作难办；有的担心实行厂长负责制以后，对厂长的责任要求高了，不能适应；不少同志认为厂长是“责大、权小、没有利”，工作不好开展。

有些做工会工作的同志认为，实行厂长负责制是厂长说了算，职工当家做主的地位怎么摆？职工代表大会由权力机构变为基本形式，民主管理工作怎么能加强？也有的同志感到《企业法》规定了工会的六条任务，而现在工会组织不够健全，干部素质比较低，难以完成。

对于这些思想认识问题我们进行了认真地分析，觉得种种犹豫、担心、畏难、徘徊等思想情绪，归结到一点是怕实行厂长负责制以后，只加强了行政，而削弱了党的领导和职工民主管理。实质的问题是对实行厂长负责制的目的和意义没有搞清楚。

因此，我们在试点工作一开始就提出实行厂长负责制的目的是解决企业无人负责、无权负责、无法负责、无力负责的问题。达到的目标是“三提高”，即：提高工作效率、提高企业素质、提高经济效益。在试点工作中要坚持“三加强”，即：加强党的领导、加强行政指挥、加强民主管理。要求各试点单位要以此为指导思想开展工作。

为了落实这个指导思想，解决当时存在的思想问题，保证试点工作的顺利开展，我们加强了思想政治工作，认真抓了统一各级领导思想认识这个环节。一是举办试点单位党、政、工主要领导同志学习班，学习中央文件和彭真同志的讲

话，搞清楚实行厂长负责制的目的和意义。之后，试点单位层层举办了学习班，统一思想。二是引导试点单位联系实际分析企业的现状，看到企业工作不适应形势发展的方面，增强改革的自觉性。三是把思想政治工作的重点放在政工干部身上，提倡党委书记亲自做政工干部的思想工作。四是召开了厂长负责制问题理论讨论会，请专业理论工作者和试点单位领导同志参加，围绕思想认识问题和实际工作问题开展讨论。

通过反复学习中央文件精神，学习党和国家有关改革内容的方针政策，各级领导逐步统一了思想认识，明确了以下五个问题：一是认识到实行厂长负责制是企业领导体制改革的重要内容，大势所趋，势在必行；二是明确了实行厂长负责制，是要使党、政、工三方面的工作都得到加强，不是加强某一方面，削弱另一方面；三是搞清楚了实行厂长负责制的目的是理顺企业内部的关系，分清党、政、工三方面的职责和权限，各司其事，各负其责，真正提高企业的素质，提高工作效率，提高经济效益；四是认识到办好企业，不仅要有行政手段，经济手段，还要有法律手段，试行《企业法》，（草案），实行厂长负责制，就是以法治厂、按制度办工厂的具体体现；五是看到了试点工作责任重大，任务光荣而艰巨，表示要由被动的“让我试”，变为主动的“我要试”，决心搞好试点工作，为下一步面上推行厂长负责制摸索和积累经验。

各级领导思想认识的提高，为开展厂长负责制试点工作打下了良好的思想基础。在不到一个月的时间里，各级领导亲自动手，组织专业人员，采取先分散后集中，边学习，边讨论，边制订等方法，经过几上几下，搞出了《企业法》的

实施细则。随着试点工作的开展，各单位又分别制订了党、政、工、团的实施分则。大多数单位的细则都本着实际、具体、可行的原则，注意突出了“重点”和“结合点”，所谓“重点”就是企业法中规定的和过去实行的制度有重大变化的地方（例如，企业生产行政重大问题的决策，行政干部的任免等），所谓“结合点”就是党、政、工三家互相联系、互相呼应的结合部（例如厂长的决策形式和决策程序，党政工三家协调的组织形式、内容、方法等）。实施细则经职工代表大会通过后，各单位进入了实施阶段。

二、党委始终站在试点工作的前列，在改革中不断加强自身的工作

在进行厂长负责制试点的过程中，企业党委如何加强和改善自身的工作，我们的做法是：

1、党委要承担起领导好厂长负责制试点工作的任务。实行厂长负责制是整个经济管理体制改革的重要组成部分，是党的路线、方针、政策在企业工作上的体现。因此，搞好厂长负责制试点是党委的重要任务。基于这种思想认识，从试点工作一开始，我们就要求各级党委要站在改革的前列。市委责成市委工交部部长具体领导工交系统的试点工作，各局和公司党委都成立了领导小组，企业的试点工作由党委亲自抓，这样，使厂长负责制的试点工作处于各级党委的直接领导下。

党委领导好厂长负责制试点工作的重要环节，是做好试点中的思想政治工作。实行厂长负责制涉及到党委自身职权

的变更，一些试点企业的党委书记开始思想也不太通。针对这种情况，各级党委采取层层负责，主要领导亲自抓的方法，围绕“什么是党的领导”、“保证监督是不是体现党的领导”、“实行厂长负责制以后，企业党委的地位、作用和任务”等问题，开展讨论、谈心。逐步帮助试点企业的党委书记树立了“四个观念”，即：企业中党委的领导主要是路线、方针、政策和思想政治领导的观念；党是依靠真理而不是单纯依靠权力实行领导的观念；厂长是企业中最高行政首长的观念；实行厂长负责制是要使党、政、工各方面都加强的观念。党委书记的认识提高了，他们通过各种方法做广大干部和工人群众的思想工作。不少单位还编写了《改革问题讲话》、《厂长负责制十问十答》、《改革问题》等宣传材料对广大职工进行正面宣传教育。党委书记亲自宣传实行厂长负责制的重大意义和紧迫性；鼓励和支持厂长大胆工作；要求职工自觉服从厂长的指挥。通过思想工作打消了职工的顾虑，保证了试点工作的顺利开展。

2、坚持党要管党的原则，加强企业党的思想建设和组织建设。试点企业的党委摆脱了具体的生产行政事务，能够集中精力抓党的建设工作了。天津自行车厂试点三个多月来，党委“一班人”能够坚持每周半天的政治理论学习制度，联系厂内经济改革的实际，学习了《政治经济学》、《中共中央关于经济体制改革的决定》。组织全厂党员开展了“四个一”的活动（交一个党外朋友，做一件好事，提一项改革建议，每月向支部汇报一次思想和工作）。对党组织的发展工作也加强了，最近党委书记组织政工部门干部对每个支部的发展工作都进行了调查，分析了发展工作进展慢的原因，针对不同情况进行了分类指导，加强了对申请入党

积极分子的考核，每个支部也加强了培养教育工作，涌现出一批申请入党的积极分子，一个多年申请入党的老工人说，我这个快要凉下去的心，现在又热起来了。

3、以改革中的思想政治工作和思想政治工作自身的改革为主题，加强企业的思想政治工作。试点企业党委加强了对思想政治工作的领导，他们把过去的好经验和研究新形势下的新问题结合起来。围绕着做好改革中的思想政治工作，有的单位研究了经济承包中职工思想变化的规律，开展了承包中的思想工作；有的单位围绕打破“两个大锅饭”，开展了思想评论，解决平均主义、极端个人主义、好人主义的问题；有的单位运用群众自我教育的形式，选择好坏典型，开展了评好摆差会、创新汇报会、民主讨论会活动；有的单位开展了形式多样的“一事一议”、“一问一答”、“学习测验”、“兴趣小组”、“职工之家”等群众性的思想教育活动。

围绕着思想政治工作自身的改革，有些企业进行了有益的探索。例如，棉纺一厂党委为了解决思想政治工作是“软指标”的问题，探讨了“如何使思想政治工作由定性考核转变为定量考核”的问题，提出了政治工作“十率”的考核办法，即：党支部工作合格率要达百分之百；一类支部要达百分之五十；党员合格率要达百分之九十；发展党员计划落实率要达百分之百；党员占先进生产者的比例要达百分之四十等等，以“十率”的具体指标考核政工部门和政工干部，并与奖励挂起钩来。各党支部又根据党委考核的内容，将各项指标具体化，有的分场搞出了《党支部工作情况综合考核表》，共四十多项具体考核内容和方法，把每项都同经济责任制挂起钩来，这样就向思想政治工作的科学化、制度化、程序化的方向迈进了一步。

4、以打破干部制度的终身制为目标，探索适应新时期需要的干部管理制度。试点企业的党委认为，实行厂长负责制以后，仍然要坚持党管干部的原则，但是在管理范围上必须进行调整，企业的生产、行政、技术干部以厂长为主管理；党、团、工会等部门的干部以党委为主管理。同时，在管理内容和方法上必须进行一系列的改革。目前，试点企业在干部管理制度上进行了一系列的改革尝试，采用了任聘制、选聘制、招聘制、招考制、推荐制、见习制、助理制、任命制、评议制等各种办法，对打破干部制度的终身制，提高干部队伍素质，起到了一定的促进作用。

5、切实搞好对生产行政工作的保证监督。为了搞好党委对生产行政工作的保证监督，大多数试点企业的党委从端正业务工作的指导思想入手，使党、政工作都围绕生产这个中心来开展，党委把监督寓于保证之中。第四染整厂党总支为了充分发挥对生产行政工作的保证监督作用，坚持了四条做法：一是组织干部学习经济理论和经济政策，用党的经济政策衡量本企业的经济工作；二是要求政工干部了解生产，熟悉生产，在生产过程中发挥保证监督作用；三是要求政工干部树立服从于、服务于总目标的观点，围绕企业生产制订政治工作的措施；四是保证监督要打主动仗，在厂长决策过程中当好参谋，不能当事后诸葛亮。

三、强化生产指挥系统，用领导体制的改革促进各项配套改革工作的开展

1、按照系统管理的原则，理顺管理机构，健全厂长的

指挥系统。试点单位虽然都是企业整顿验收合格的企业，但是不少企业仍然存在着机构重叠、职责不清、互相扯皮的问题。实行厂长负责制以后，为了适应厂长对生产行政工作集中指挥，统一领导，全面负责的需要，试点企业都本着系统管理的原则，围绕精简、统一、高效能的目标，结合本单位的实际，对行政机构进行了改革，大体有三种形式：一是在原来科室的基础上，精简了机构，减少了重叠；二是把原来的行政科室，划分为几个相应的指挥系统，减少了扯皮；三是根据本厂生产发展的需要，打破了原有科室的界限，建立了几个部、科、室，重新调整了生产行政管理的布局。在行政机构调整过程中，无论采取什么形式，我们都注意了强化决策部门、技术开发、产品开发和计划经营部门。计算机厂的技术经济办公室，由主管技术工作的副厂长和二名副总工程师领导，负责中长期规划、产品方向、选型、技术改造、投资方向、情报和预测等工作，这个办公室还组织了一个由全厂十几个“能人”（技术、经济管理方面的人才）组成的“智囊团”，是厂长决策的重要咨询机构。

2、调整聘任生产行政管理干部。在改革行政机构的同时，试点单位的厂长对厂级行政副职和中层正职都进行了任聘和任命。厂长提出厂级行政副职的人选，经党委讨论后，报上级主管部门审批。厂长提出中层行政正职的人选，经党委讨论后，由厂长任命。中层正职再选聘中层副职。天津汽车齿轮厂在任聘中层行政干部的过程中，实行人事部门考核同群众评议相结合；领导任命同群众推荐、个人自荐相结合；从现有中层干部中选聘同从优秀工人中选聘相结合的原则。采取按事先规定的任聘标准（厂级副职八条，中层干部九条），进行打分（自荐打分、领导打分、中层干部之间打

分、群众打分），厂长参照每个人得分情况，提出任聘名单，党委讨论后，厂长正式颁发“任聘书”，任期三年。经过调整，这个厂中层行政干部由九十五人，减少到五十六人。

3、明确责任，层层立法，以法治厂。试点企业对生产行政管理干部的责、权都做出了明确的规定，有些企业还采取层层立“责任状”的方法，加强了管理企业的法的手段。河北制药厂为了更好地落实责任制，逐级订立了“责任状”。由各副厂长、总工程师、总会计师向厂长立“责任状”，各部门主要负责人向主管副厂长立“责任状”。“责任状”的内容包括：采取什么措施保证厂长下达的各项指标的完成；如何保证各项规章制度的落实；如何保证文明生产和安全生产等等。对于如果完不成任务本人承担什么责任，受何种处罚等等也做了明确的规定。为了突出“责任状”的严肃性，他们举行了隆重的签字仪式，立状人向主管厂长宣读“责任状”，主管厂长表态认可，然后履行签字手续。“责任状”一式三份，主管厂长、立状人、负责考核的人事部门各有一份，便于考核。“责任状”有效期一年，经考核后，根据成绩优劣给予奖惩。

4、本着“权放一格”的精神，下放必要的管理权限，积极搞好各项配套改革。试点企业的厂长认为，要真正加强生产行政指挥系统，搞好企业内部的改革，必须充分调动各职能科室和车间的积极性，其中的一个重要环节就是要对车间和科室“放权”。有的厂长对车间和科室放六种权力，包括：本部门的奖金使用权、正职对副职的聘任权、部门内部人员的使用调度权、奖优基金使用提名权、记过处分批准权、编外人员安置权等等。有的厂长对车间、科室下放了十九条

权力，包括：工段长、班组长的任免权、对百分之三职工晋级面的建议权、三十元以内革新奖的批准权、对职工停职三天以下的处理权等等。科室和车间的负责人的积极性进一步调动起来了。

为了进一步调动广大职工的积极性，各试点企业都进行了一系列的配套经济改革，天津自行车厂先后进行了十项配套改革，主要内容有：质量浮动工资、质量关键工序的重奖重罚、效益综合奖、加班费及奖金的承包、超产提成奖、特殊工种营养饭等等。例如质量浮动工资的改革，是以部颁、厂颁、产品合格率、退修率、质量管理的“四有四落实”等内容进行考核的，完成所有指标工资上浮动，完不成工资下浮动。

5、修订经济责任制，夯实企业的基础工作。各试点企业在强化生产行政指挥系统，进行各项配套改革的过程中，注意把已经被实践证明是切实可行的改革的成果，列入本企业经济责任制的内容，并做为企业的基础性工作，不断地修改、完善，使之制度化、条理化。华北氧气厂在实行厂长负责制的过程中，进一步修改和完善了以前的经济责任制，初步地建立了以工厂方针目标为核心的，宝塔型的责任体系。最近，他们完善了以下五种经济责任制：一是以目标管理为主的层层包保经济责任制；二是以大修、基建项目、措施改造项目、修旧利废、生活服务为主的承包经济责任制；三是以中层以上干部为主建立的“责任状”；四是专业经济责任制；五是有组织的技术、管理和劳务输出的承包经济责任制。这五种不同形式的经济责任制，进一步夯实了五个方面的基础工作，对加强企业管理起到了促进作用。

四、开展多形式、多层次、多渠道的民主管理活动，充分发挥广大职工当家做主的主人翁精神

在实行厂长负责制的过程中，如何加强企业的民主管理工作，我们的体会是：

1、企业领导要从思想到行动上，真正地依靠广大职工群众。试点企业的领导同志认识到：中央文件中把民主管理用“法”的形式确定下来，中央领导讲话多次强调要加强民主管理工作，这充分说明社会主义企业实行民主管理的重要性和必要性。许多单位的党委比以前更关心和重视民主管理工作了，在党委的工作职责中，把加强对工会和职代会的领导列为党委工作的重要内容。许多行政领导明确表示：实行厂长负责制，厂长的担子重了，责任大了，更要坚持做到两条：一是依靠党的领导，二是依靠群众，依靠职工代表大会。

2、完善各级民主管理体系，使民主管理工作制度化、经常化。为了搞好企业民主管理工作，各单位都进一步健全了厂、车间、班组的民主管理组织，使之上下畅通，形成制度，坚持经常。天津自行车厂的职代会组织建设，分为三个层次：一是厂职工代表大会制，每半年召开一次；二是车间职工代表大会分团制，每月活动一次；三是以职工代表作为核心人员参加班组的日常管理活动。同时，经过全厂职工代表选举，设立了五个专门工作委员会，即：经济技术委员会、工资奖励委员会、宣传教育委员会、职工生活委员会、提案审查委员会，每季检查一次厂有关方面的工作，向主席团汇

报，半年向职代会汇报，这些组织和制度，使民主管理工作坚持了经常化。天津棉纺一厂实行四级民主管理形式：厂级定期召开职工代表大会；分场召开职工代表会议；车间也是职工代表会议；轮班和工段召开职工大会。并相应地建立了四级民主管理常设机构：厂设常任主席团；分场设常任委员；车间也是设立常任委员会；轮班和工段设工人管理组。对于班组的民主管理，他们加强了两长（行政组长、工会组长）、五大员的工作，在班组里建立了七项生产管理制度和五项政治工作制度，都落实到人头上，使小组的工作事事有人管，人人有事干。

3、加强工会组织的建设，发挥其职代会工作机构的作用。实行厂长负责制以前，试点单位的工会组织并不健全，尤其是车间的工会干部都是不脱产的兼职人员。试点中，各单位都充实配备了工会干部，采取不同形式加强了工会的工作。天津第一机床厂，从加强工会组织建设入手，明确了厂工会设专职干部搞民主管理。明确三百人以上的车间设工会专职干部；二百至三百人的车间设半脱产工会干部，主要精力抓工会工作；二百人以下的车间工会主席不脱产，但只安排其四小时的工时定额，一半做工人工作，一半做工会工作。厂工会认真开展了对职工代表的培训工作，努力提高职工代表的素质。厂工会还按行政的四个系统，建立了四个职工代表小组，加强了民主管理工作。

4、创造多种形式，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用。为了充分调动广大职工参加民主管理的积极性，各试点单位都创造了多种形式认真倾听职工群众的呼声。天津油漆厂主要采取了以下几种形式：一是厂长在重

大问题决策前，注意听取职工的意见，职工代表积极帮助厂长做出正确决策。二是涉及职工切身利益的问题，坚持由职工代表大会讨论决定。三是支持工会和职代会维护职工的合法权益。例如，在实行对孩子妈妈放长假办法时，工会提出要维护女工的劳动权利，放长假一定要经本人同意、自愿申请，不能强行规定。厂长采纳了这条建议，群众比较满意。四是厂长实行接待日制度，广泛地直接地接触群众。

一九八四年九月份，袁宝华同志到津听取了我市试点工作情况汇报后指出：

企业中青工比例很大，教育任务很重，因此，在加强党、政、工三方面工作的同时，还要加强团的工作。我们根据宝华同志讲话的精神，在试点工作中，进一步加强了团的工作。

目前从我市看，不仅青年职工占全体职工的比例很大，一线工人中青工的比重就更大。如棉纺行业现在一线的挡车工百分之八十都是二十八岁以下的青年。为了加强团的工作，我们在试点的组织领导方面，采取了三个措施：一是在全市厂长负责制试点工作领导班子中补充了一名团市委副书记；二是在市里具体的工作班子中充实了一名团市委分管工交建财系统的干部；三是各有关局、公司的试点工作领导班子中也分别充实了团的干部。并对如何加强团的工作，提出了具体要求。

从目前试点单位的情况看，团的工作普遍得到了加强。到目前为止，全市的试点单位已经基本上搞出了团委工作细则。不少试点单位的团组织提出了今后要“做好党的助手，当好厂长的帮手，在企业改革中当先锋”的口号。

实践使我们体会到：在企业实行厂长负责制，搞好“三

加强”中，共青团是一支不可忽视的力量。

革的不断深入，团的工作只能加强，不能削弱。

一九八四年十一月

以“三加强”为指导思想 认真搞好厂长负责制

辽宁金州纺织厂

金州纺织厂是有六十多年历史的老厂，是我国大型棉纺织企业之一。担负着民用、军需、军工和出口共五十八个纱、布、化纤品种的生产任务。现有纱锭十四万零八百四十八枚，布机二千九百七十五台，全民职工一万零六百四十四名，一九八三年生产纱二万四千零五十六吨，布九千一百五十万米，涤纶三千一百八十三吨。工业总产值二万三千四百九十五万元，实现利税四千二百五十三万元。

我厂是大连市厂长负责制首批试点单位之一。从一九八四年五月下旬开展试点工作以来，我们坚持以党、政、工“三加强”（加强生产经营和行政管理工作、加强党的领导、加强民主管理）为指导思想，从转好思想弯子入手，在抓好领导班子调整配备的同时，把理顺三者关系、调动三个积极性、充分发挥三个作用作为主要内容，紧紧围绕生产这个中心，使党、政、工形成一个有机的整体，保证了试点工作的健康发展，取得了较好的效果。我们的基本做法是：

一、提高认识，把“三加强”作为指导思想

实行厂长负责制，是工厂领导体制的一项重大改革。广大干部、职工积极拥护，但也有不少模糊认识。其中最突出的是有一些同志认为这样是“党委退二线，没有实权了；职代会退三线，靠边站了”。也有的同志说：“这是提倡厂长个人说了算，是‘一加强两削弱’”。我们通过参加市举办的试点工作学习班，在提高厂级党政工领导成员认识的基础上，以各级领导干部为重点，采取“五种形式”（召开各类人员会议、上好党课、举办党训班、组织干部、党员专题讨论、对职工进行宣讲教育），通过“三个途径”（认真学习中办发〔84〕15号文件，中央领导同志讲话和《企业法》（草案））回顾建国三十五年来我厂领导体制演变史，分析我厂贯彻“三个条例”的现状，组织广大干部、党员和职工群众认真学习讨论，初步统一了思想，做到了“四个明确”。

1、明确了“三加强”是《企业法》的本意。实行厂长负责制的本意在于克服原体制“党政不分、职责不清、多头领导、责权分离”，决策慢、效率低的弊病，使党政工各司其职、各负其责、各行其权，并无削弱哪一方面的意思。按照《企业法》的要求，通过厂长责权一制，可以加强企业的生产经营和行政管理工作；党委摆脱生产行政事务，可以加强党的建设和思想政治工作；进一步提高职工的主人翁地位，可以加强民主管理工作。

2、明确了“三加强”是企业领导体制演变的必然结果。建国以来，我厂领导体制经历了四个阶段四种形式（一

长制，党委领导下的厂长分工负责制，一元化和党委领导下的厂长负责制），除“一元化”外，虽然都起过好的作用，但都有不够完善之处，出现过削弱某一方面的问题。厂长负责制是对以往领导体制的扬弃、继承和发展。我们认为它的特点是在确定厂长是“法人代表”的同时，又确定党委在思想政治方面的领导地位和职工的主人翁地位；在确定厂长对生产经营和行政管理工作全权负责的同时，又确定党组织要发挥保证监督作用，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分体现工人阶级的主人翁地位；在规定厂长对生产经营和行政管理集中统一指挥的同时，又规定厂长必须结合经济工作做好思想政治工作。这“三同时”就使厂长负责制比以往的领导体制更加科学、合理。

3、明确了“三加强”是社会主义企业的性质决定的。社会主义企业必须坚持党的领导和职工的民主管理；现代化企业，必须建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。因此，只有坚持“三加强”，才能体现实行厂长负责制与以往企业领导体制的区别，才能建立起具有中国特色的、社会主义的企业领导体制。

4、明确了“三加强”在新的领导体制下，不仅是必要的而且是可行的。《企业法》对三者责权的规定，基本上解决了原体制三者职责交叉，互相掣肘的问题，因此，三者在各自职责、权限范围内进一步加强其工作是完全可能的。从三者的相互关系看，厂长、党委、职代会共处于社会主义企业这个统一的整体之中，三者相互依存，并围绕生产这个中心进行工作。三者各自都希望和要求其它两方紧密配合，共同做好各项工作。如厂长总是希望和需要党委加强党的建设和思想政治工作，更好地发挥保证监督作用，也总是希望和需

要依靠职工群众搞好民主管理，党委和工会则更希望和需要厂长搞好生产经营和行政管理的决策和集中统一指挥，不断提高经济效益，把企业办得更好。

二、理顺关系，明确党政工各自职权

“三加强”的关键，是按照《企业法》的规定理顺党政工三者关系。要做到这一点，首先就要分清各自的职责、权限。这样，加强什么的问题得到了解决，各有遵循，各负其责。

为了搞好这项工作，我们成立了一个专门班子，由党委书记、厂长和工会主席亲自抓，党政工各抽一名同志具体负责。在具体做法上我们从我厂实际出发，先厂级三者横向分清职责、权限，后纵向理顺三者关系至基层。把原来制订的三个条例实施细则同《企业法》两相对照，在对照中对原来的三个条例实施细则不是完全抛弃，而是有继承有废除；对《企业法》也不是简单照搬，而是根据我厂厂情和“三加强”的指导思想进行具体分析研究，分别以下五种情况，采取了不同的处理方法。

一是“三个条例”和《企业法》一致，现在还仍然适用的，就继承下来。属于这种情况的占原三个条例的三分之二。

二是《企业法》有明确规定，同“三个条例”不一致的，按照《企业法》的规定办。比如，厂长对生产经营和行政管理工作重大问题的决策权，对副厂级行政干部任免提名和中层行政干部任免权，是厂长负责制的主要标志之一，就交由厂长行使。

三是《企业法》虽有明确规定，但根据我厂实践作了改动的。如职工培训问题，《企业法》把它列为工会的第一项任务，而我厂原来是由行政所属的教育培训中心负责。经研究认为，从人才培养与使用一致的原则和开发人才是厂长提高企业竞争能力的根本手段出发，这项工作由厂长负责更为有利。因此，我们确定职工培训工作仍是厂长负责，工会配合抓好。

四是《企业法》中的一些规定比较原则，我们作了具体划分。如企业思想政治工作，党政工团都要负责，我们具体化为：党组织负领导责任，总体规划，全面组织，并负责党员、干部的教育，负责协调和指导各方面的力量搞好职工思想教育；工会重点是做好群众性的职工思想政治工作，如“振兴中华”读书活动、群众性走访谈心活动和班组思想政治工作等；共青团负责开展适合青年特点的各种政治思想教育活动；以厂长为首的行政系统负责做好职工行政调动和奖惩中、生产经营中和行政工作任务要求增减变动时、以及与生活福利工作有关的各种问题的思想教育。

五是《企业法》无明确规定的，我们根据实际需要确定了归属。如退休养老工人管理问题，原归工会负责，我们认为，这项工作基本属于行政管理工作，经研究确定划归行政管理。

经过厂级横向分清，使企业中的各项工作有了明确归属，党政工各自的职责、权限基本明确。厂长是企业的“法人代表”，对企业的生产经营和行政管理工作实行统一领导、统一指挥、全权负责，主要行使好对生产经营和行政管理工作的决策权、指挥权和行政干部任免权，并负责结合经济工作做好职工思想政治工作；党委是企业思想政治方面的领导者，其基本职权是发挥“三个作用”：①对党的建设、

职工思想政治工作和群团组织、职代会的领导作用，②对企业贯彻党和国家各项方针政策、全面完成生产经营行政工作任务和厂长有效地行使各项职权的保证作用，③对企业各级领导干部正确执行党的路线、方针、政策，坚持社会主义方向，坚持群众路线和全心全意为人民服务宗旨的监督作用；职代会是职工参与企业行政决策和实行民主管理的基本形式，工会是它的工作机构。职工代表和工会要行使和发挥在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用。

在厂级党政工三者横向分清的基础上，我们还纵向理顺至基层。首先按照厂级责权划分，相应地确定了车间党政工团各自责权，解决纵向交叉问题。如职工生活福利工作原来厂部有一名主管副厂长负责，车间却落在工会主席头上。经纵向理顺确定由行政方面负责。其次按照基层特点，进行责权划分。工段一层，职工思想政治工作主要的、大量的是在搞好生产管理工作的同时进行日常思想教育，这既是党支部的任务，又是工长的职责。基于这一认识，并在总结前几年试点经验的基础上，我们确定工长兼书记的体制，党政工作由这一人统盘负责。根据横向分清职责、纵向理顺关系的结果，我们制订了金纺《党的基层组织工作细则》、《厂长工作细则》、《职代会工作细则》和《工会工作细则》。最近我们又制订了《共青团工作细则》。这就从制度上为加强各方面的工作提供了保证。

三、围绕中心，充分发挥三方作用

我们在理顺三者关系，分清各自职权，为党政工“三加

强”创造了先决条件的基础上，还分别责权范围采取有效措施，加强各自的工作，使三方面都紧紧围绕生产经营这个中心，服从和服务于这个中心，充分发挥各自的作用。

1、通过厂长责权一致、实行“三强化一调整”，加强厂长负责的生产经营和行政管理工作。

①强化决策职能。就是厂长把主要精力放在企业的长远建设和生产经营决策上，由副厂长以下的行政领导者搞好日常生产经营、指挥，减少厂长的管理跨度。为此，我们首先组成了厂务会议，重大问题在厂务会议上充分民主讨论，最后由厂长集中正确意见拍板决定。其次，按厂长决策的需要建立健全了职能部门和咨询机构。对原由厂长领导的干部科，进行了调整和加强，组建了生产经营信息中心等。第三，初步形成了厂长决策程序。每一重大问题的决策都按下列程序进行：“厂长提出课题→咨询机构组织调查研究提出方案→厂务会议民主讨论→厂长作出决策（或提出方案交职代会讨论通过决定）→责任者组织实施→职能部门检查、评价→厂长奖惩。有些问题厂长还要在召开厂务会议之前听取工人咨询小组的意见。对实行工资总额包干后多得的一部分工资额如何使用问题，厂长按上述决策程序作出了用这部分工资额同各单位增利额挂钩的决定。当月实行就增收节支十四点三万元。

②强化综合管理职能。我们按照系统工程的原理，针对原多科室制，制约多、矛盾多、工作效率低的弊病精简机构和人员。现已按第一步行政机构改革方案，形成了在厂长领导下的、由副厂长或总师、副总师牵头的生产经营、辅助生产、辅助经营和生活福利四个综合系统，为提高工作效率奠定了基础。过去，计划与销售分设时，一个新品种要投入生

产，需由主管厂长找好几个科室、单位协商研究，最快也得一个多月。现在，生产经营一体化，在安排利用库存长绒棉生产纯棉高支府绸和生产涤棉彩色节子布时，从试织、定货到安排生产，计划销售科仅用一周时间，就作出了统一安排并付诸实施。

③强化基层管理职能。就是对车间适当放权，增加车间的相对独立性。现已普遍下放六权：行政中层副职领导干部的任免提名和一般干部任免权，中层副职领导干部以下职工的事假审批权；核定定员范围内的人事调配权；厂长确定数额内的百分之三晋级权和单项奖优权；留厂察看以下（不含留察）行政处分权；奖金分配权。同时，对少数已实行承包责任制的车间又下放了合同签订权、原料购买权、产品推销权、价格议定权等权限。如对化纤车间下放上述权限后，基层管理职能发挥得更加充分，今年计划实现利润三百万元，到十月底就实现四百一十七点八万元。

④调整配备好两级行政领导班子。按照干部“四化”标准和大胆起用一代新人，造就一批社会主义经济管理干部的要求，调整配备了厂级和中层班子。上级任命厂长后，经厂长提名，上级批准，五名厂级行政领导班子的结构发生了明显变化。平均年龄由五十二岁降到四十五点八岁，具有大专以上文化水平的由一人增加到三人。中层班子的平均年龄由四十七点七岁降到四十五点八岁，具有大中专文化水平的由占百分之十八增加到占百分之二十，具有初级以上技术职称的由占百分之五十五增加到占百分之六十，为我厂逐步形成一支合格的社会主义经济管理干部队伍奠定了基础，使“三强化”在组织上得到了落实。女工程师张木兰七月份被提拔到三纺纱车间担任车间主任以后，大胆工作，深入调查研

究，抓住产品质量低的问题，先后提出和落实三十多项措施，制订了七项管理制度，加强了工艺部件的维修，使下级纱疵率逐月下降，九月份比七月份下降百分之二十八点六。

2、通过党委摆脱行政事务，实行“一转移三狠抓”加强和改善企业党的领导。

①“一转移”就是党委由直接领导生产经营行政管理工作，转移到保证监督上来。我们认真研究了发挥保证监督作用的内容和方法，在《党的基层组织工作细则》中作了系统明确的规定。这就从制度上保证了党委从行政事务中摆脱出来，集中全力抓好党组织的工作，自觉实行保证监督。今年五至十月开党委会的次数由去年同期的25次减少为十八次，讨论生产行政工作由七次减少为二次。党委领导同志有更多的时间深入下去，调查研究，发现问题，解决问题。这不仅使党的工作得到加强，还向厂长提出了九项意见和建议，其中有八项已被厂长所采纳。

②狠抓自身政治理论学习。实行厂长负责制以后，党委要真正担负起思想政治方面的领导责任，发挥保证监督作用，党委领导同志就要有较高的政治理论水平，特别要学好十一届三中全会以来党的重要决定和文件。为了适应这一要求，厂党委利用实行厂长负责制新创造的摆脱行政事务这一有利条件，认真研究和加强了自身政治理论学习。具体做法，除了积极参加上级举办的政治理论学习班外，一是坚持干部每周半天学习政治理论的制度；二是举办短期学习班，及时学习党的方针、政策和重要文件；三是经过规划组织各级干部分对象、分层次，系统学习中宣部规定的政治理论课程；四是组织五十岁以下领导干部和其他政工干部参加“党

政干部基础科”电大学习和刊授学校学习。目前在职政工干部参加学习的达七十多人，占现有政工干部总数的百分之四十一。在厂长调整配备行政领导班子选用干部时，厂党委认真学习了党的干部路线和政策以及清理“三种人”的界限，对几个在“文革”中犯有错误的行政干部如何使用问题提出建议，协助厂长把住了政治关。

③狠抓党组织的建设，解决了党委无力管党的问题。过去，发展党员工作的审批，虽被规定为党委会要讨论的重大问题之一，实际上却只能插空进行，常被挤掉。一九八三年五至十月，共发展党员二十七名，一九八四年五至十月发展六十三名，增加一点三倍。特别是把发展知识分子入党和消灭空白班组作为党的发展工作的重点，做了大量工作。这段时间发展知识分子入党的数量比去年同期增加十倍，消灭空白班组二十六个。对非党积极分子队伍，还制定了标准，编排了教育规划，定期考核鉴定，及时发展。在党的思想建设方面，做到了党员教育系统化。在一九八三年对党员普遍轮训一次的基础上，一九八四年已举办了十七期党员轮训班，对百分之九十三的党员轮训了两遍，专题解决党员在政治上同党中央保持一致的问题和彻底否定“文化大革命”的问题。通过加强教育，坚持“三会一课”制度，开展党风党纪大检查和评比先进党支部、先进党小组、优秀党员等活动，党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用发挥得更好了。在厂长表彰的一百三十七名优秀改革者中，党员占百分之六十三。

④狠抓职工思想政治工作。在这方面，厂党委重点抓了改革中思想政治工作科学化的探索。企业各方面配套改革，在干部和职工群众中出现大量思想问题。为了扫除改革中的

思想障碍，把普遍教育和重点教育结合起来，组织蹲点组，加强了经济责任制改革试点单位的思想政治工作，编印了讲课提纲和问题解答，在全体职工中进行了宣讲，在党员中进行了“党员要做改革的促进派”的党课教育，在干部中进行了转好思想弯子，党政工干部团结合作的教育。仅党委主要领导同志就在各种会议上宣讲十六场次，个别谈话五十多人次。对各项改革的顺利实行起了保证作用。厂党委还针对过去注重投入忽视产出，定量分析既少又不够科学的问题，在原来实行的政治工作责任制的基础上，采取了一些新的措施，初步形成了思想政治工作目标管理和考核体系，确定了以干部、党员和职工的素质为基本内容，以技术业务水平高低、完成生产任务好差为重点的十项指标，已在试点单位试行。思想政治工作进一步实现了目标化、信息化、数据化、体系化。

3、通过充分发挥职工当家做主的积极性，从三个方面采取措施，加强职工民主管理工作。

第一，党委加强对职代会和工会的领导。对职代会和工会工作中的重大问题，党委做到了及时进行研究。为了提高工会人员的素质和办事效率，党委专门研究了工会机构的改革和班子的调配。党委正副书记先后三次参加工会领导干部会，亲自帮助班子成员搞好新老交替，协调相互关系，使他们团结一致，合作共事，对工会开展的一些群众性活动，党委主要领导还积极参加和指导，支持工会独立开展各项活动。

第二，厂长尊重职工民主权利，自觉征求群众的意见。厂长对重大问题作出决策前，特别是有关职工切身利益的问题，都主动征求职工群众和工会的意见。新厂长上任不到两个月，就在十一个方面的问题上，直接找工会有关领导了解情况，征求意见二十多次，工会了解到有的单位在改革中精

减下一部分工人没有做妥善安排，引起工人不满，就向厂长提出意见和建议。厂长立即采纳，并作出两项决定：一是各单位对已精减下来的职工要做好思想教育和妥善安置工作；二是今后未找到新的工作出路以前，不要过早地精减。从而受到职工群众的好评。最近厂长还根据这段实践，提议成立了工人咨询小组，为厂长听取工人意见，依靠群众办好企业，开辟了新的途径。

第三，采取多种形式，充分发挥工人当家做主的作用。试点中我们进一步完善和健全职工民主管理体系。班组有五大员，参加班组民主管理；工段、车间、厂部三级都定期召开职工代表大会或职工大会，审议企业重大决策；职代会设立的工作委员会参与企业有关问题的讨论研究；职工代表有组织地定期召开评议会，实行对干部的评议监督。工会组织一方面通过对职工代表进行普遍培训发挥其作用，另一方面通过各种教育和吸引措施，动员和组织广大职工积极参加民主管理，为办好企业献计献策。

实行改革以来，各级工会组织围绕改革，广泛发动和组织职工开展合理化建议活动。在不到两个月的时间内，就提出一百七十余项。在今年九月份召开的职代会上，职工提案达四百零八项，其中属于生产经营管理方面的提案占全部提案的比例，比上次职代会提高了百分之二十。过去的提案多是只提问题，甚至进行质问，这次则有二百四十八项提案是属于建议性的，占全部提案的百分之六十以上。

四、搞好协调，保证“三加强”的实现

实行厂长负责制，使党、政、工三方面关系发生了变

化，带来了一些新的问题。这样，协调任务加重了，协调配合搞不好，就可能影响某个方面的积极性，削弱某个方面的工作。因此，搞好协调配合就成为实现“三加强”的重要保证。

第一，搞好协调配合，首先是党委书记和厂长要相互配合。在实行厂长负责制一开始，党委书记就要求自己做到“思想要通，工作要顺，关系要密”。思想要通，就是树立全局观念，从事业出发，不是从个人出发，不分个人高低，不计个人得失，主动、积极地支持厂长行使职权。工作要顺，就是顺应实行厂长负责制的需要，由过去以“班长”姿态主持党委会讨论决定生产、经营和行政管理工作的重大问题，转向自觉地参加厂长主持召开的厂务会议讨论重大问题，为厂长决策提出意见和建议。关系要密，就是在明确分工，各负其责的基础上主动配合，同心协力，共建企业。

在厂长方面则是自觉地实行了“两转移、两依靠”。“两转移”，就是厂长自觉从依靠党委集体负责生产经营和行政管理工作转移到个人全权负责上来，从原来作为执行者的身份指挥生产经营和行政管理工作，转移到以一个决策者的身份进行集中统一指挥。“两依靠”，就是厂长在权力加大、责任加重以后，做到主动依靠企业党委，争取强有力的保证监督；主动依靠工会和职工代表，吸引职工搞好民主管理，充分发挥职工的国家主人翁作用。

第二，关于协调的形式，我们确定以党委书记主持的党政工团碰头会为基本形式，以领导班子民主生活会和个人之间的协调、自我协调为辅助形式。具体做法上，我们注意坚持这样两点：①以自我协调为前提。这就是党政工团的主要负责人树立全局观念，从事业出发，不计较个人得失，互相尊

重，互相支持，主动配合，同心协力。这样就会虽然职责不同，却能不谋而合，大大减少需要协调的问题；②在一般情况下，厂长、工会之间能协调解决的问题，就不要党委书记出面；能个别协调解决问题，就不要拿到会议上协调。试点工作以来，党、政、工之间出现的问题都得到妥善解决，没有大的矛盾。如在工会与厂长之间曾发生十七个需要协调的问题，一般都经双方主动协调解决了。党委和厂长之间，除两个问题牵涉面较大经党政工团碰头会协调解决外，都是在书记、厂长之间协调解决了。

第三，为了使协调有所遵循，我们还确定了“五有利”的协调原则和标准。即有利于党的路线、方针、政策和国家法律、法规的贯彻执行；有利于党政工各负其责，各行其权，团结一致，密切合作；有利于实行民主管理，调动职工群众的积极性；有利于维护国家、集体和职工的合法权益；有利于提高企业素质，增加经济效益，完成企业根本任务。厂长为加强行政领导班子的力量，提出要几名党群领导干部改任行政领导职务时，党委书记根据“三加强”、“五有利”的原则，作了协调解决，其中一名同志调出后，因无合适的人选接替，对党委工作将会削弱，经与厂长交换意见，另选了一名同志，其他几名同志改行后，对党群工作没有多大影响，同意由厂长任用。

企业领导体制改革深入和成功的主要标志，是企业活力的增加，和经济效益的提高。为了在这方面见到更大成效，必须在实行厂长负责制的同时，抓好其它配套改革。基于这一认识，我们在试点工作一开始，就抓了这方面的规划和组织落实，主要进行了三项配套改革。一是进行干部管理制度改革，实行了任免制和聘用合同制相结合的制度，破除了

干部终身制。二是进行企业内部分配制度改革，主要是在总结去年引“包”字进厂，对十八个点近两千名职工中进行承包制试点经验的基础上，把原来实行的联质增利为主体的经济责任制，改革为以承包制为主体的经济责任制，进一步打破了“大锅饭”和“铁饭碗”。试行承包制的点扩大到三十五个、九千名职工，共有十四种形式。三是继续进行了管理方法的改革，推行现代化管理方法。这些改革均取得了一定效果，保证和促进了领导体制改革的不断深入。

总之，通过五个多月的试点，已使企业各方面的工作有了新的变化。党政工之间职责更清，关系更顺，配合更密切了；厂长对生产经营和行政管理工作的决策更快、指挥更灵了；党委加强了党的建设和思想政治工作，党组织的战斗力进一步提高了；广大干部和职工群众参加改革、参加管理，发挥主人翁作用，完成生产任务的积极性更大了。企业素质和经济效益有了进一步增长。一九八四年在纺织企业面临严峻考验的形势下，一至九月份完成工业总产值和实现利润按可比口径计算，比去年同期分别增长百分之七点三八和百分之十九点二六。

我们进行试点的时间比较短，有些改革措施还刚刚付诸实施，整个改革工作还需要不断总结，继续深入。我们要认真学习十二届三中全会的决定，进一步提高认识，从理论和实践的结合上搞清问题，进一步修订完善五个细则和各项制度，并狠抓落实，大力提高各级领导班子和干部、党员、职工队伍素质，精简机构，改进思想和工作作风。厂长方面重点是进一步加强信息工作，搞好决策，深入进行配套改革，加速老厂改造的步伐；党委方面重点搞好保证监督、进一步探索改革中的政治工作方法、途径，职工民主管理重点是增

强职工主人翁责任感，进一步完善民主管理体系，通过深入进行改革，使各方面的工作实现正规化、系统化、程序化、科学化。

一九八四年十一月

我们是怎样进行领导体制改革的

沈阳铁路局大连分局改革领导小组

我们大连分局的领导体制改革试点工作，在大连市委和局党委直接领导下，在铁路局、局政治部和局总工会的具体帮助下，进行得是比较顺利的。我们的做法和体会是：

一、学习文件，领会精神，明确改革的目的意义。“体改”试点单位确定之后，在干部当中主要遇到四种模糊认识：一是认为把党委领导下的厂长负责制改为厂长负责制就是权力移交，把“体改”简单化了。二是认为过去靠党委集体领导都没干好，担心现在靠厂长一个人能搞好吗？三是认为过去党委统一领导，一个头好办，今后三权鼎立，关系多，难办。四是存在“怕”字。政工干部怕削弱党的领导，削弱思想政治工作，降低政治工作地位；工会干部怕厂长一个人说了算，职代会退到三线，工作难开展；行政干部怕实行厂长负责制后，党委撒手不管，担子重，挑不动，犯错误，栽跟头。分析产生这些模糊认识的主要原因还是“左”的思想流毒没肃清，一些同志还习惯于“书记说了算，厂长照着办”的老框子。

为了增强改革的自觉性，我们通过“四种形式”、“四个途径”引导大家统一思想，提高认识。

“四种形式”：一是开好分局党委常委扩大会、分局机关干部大会、生产班组骨干会、职工大会和职工代表组长会议，传达教育；二是出了九期《改革动态》和《宣传动态》，编写了十六个改革问答题，总结交流改革经验，提供改革信息；三是组织有一千三百多人次参加的各种讨论会，分区工会、分局团委还组织职工、团员、青年对三十六个改革专题进行讨论研究；四是分局举办七个试点单位党、政、工领导干部学习班，七个试点单位各自举办党、政、工、团和科室、车间各类人员学习班，进行专题学习讨论和研究方案。

“四个途径”：一是认真学习中办发〔1984〕15号文件以及中央和铁道部领导同志的讲话、《国营工业企业法》(草案)等文件和资料；二是到市内“体改”试点单位参观学习，增加感性认识；三是联系铁路实际，忆历史、论形势、摆弊端，提高对改革的迫切性、必要性、重要性的认识；四是联系单位实际，酝酿、探讨“体改”的内容、步骤、方法和安排，做到方向明、底数清、有计划、有目的地进行改革。

通过反复宣传、深入学习、实地参观、总结历史经验，使大家提高了认识，统一了思想，初步达到“三个明确”：

一是明确了“体改”不是简单的权力移交，而是为了强化企业领导责任制，解决企业的生产经营、行政管理，究竟由谁负责的问题。党委领导下的厂长负责制是党委决定问题，由厂长负责执行，结果是决策者与执行者、责任者脱离。而厂长负责制就是要把决策者与执行者、责任者统一起来。

二是明确了实行厂长负责制不是削弱党的领导，不是削

弱民主管理，不是党、政、工三权鼎立，而是明确职责，三者各司其职、各负其责。厂长是在企业的生产经营、行政管理方面负全面领导责任；同时还要接受党委和职工代表大会以及群众的监督。而党委在思想政治方面负领导责任，对党群工作和思想政治工作实行统一领导；厂长作为企业的法人代表，要想搞好企业的经营管理，不依靠党的领导，不依靠群众，单枪匹马是办不好企业的。

三是明确了领导体制改革是为了加快经济改革的步伐，解决企业吃国家“大锅饭”、职工吃企业“大锅饭”的弊端，更好地调动企业干部、职工建设社会主义的积极性、主动性、创造性。不改革就没有出路，不改革就不能把企业搞活。原来认为铁路是“一统天下，难改”的同志，现在也认识到铁路虽然具有高、大、半的特点，但也必须坚决改革才能适应形势发展的需要。

随着认识的不断提高，广大干部和职工增强了大胆探索、开拓前进的勇气，为“体改”顺利进行奠定了良好的思想基础。

二、加强组织领导，搞好各级领导班子的组建。在组建领导班子中，我们主要是重点抓选好能够适应新时期、开创新局面的分局长和站、段长，并给分局长和站、段长选用人才的充分权力，使从分局到站段以至车间、班组形成一套强有力的经营管理和生产指挥体系。

具体要经过“七个程序”：

一是先确定好正职。首先经分局党委提议，由局党委决定任命一名分局长，然后由分局长选聘副分局长、总工程师、总经济师，征得同级党委意见，报局党委批准，组成分局行政领导班子。

二是按干部“四化”标准，制订了聘用、解聘、辞聘、续聘、招聘的办法，对编余人员安置等问题也作了具体的规定。

三是确定机构和定员编制。对分局机关的科室设置，我们经过三上三下的研究，最后确定了机构、定员编制。七个试点单位股室的设置，分局没有做统一规定，也没强调上下对口，主要是根据各单位的实际情况，由试点单位自行决定。改革后的定员编制根据需要有增有减，但总人数都比原来有所减少。

四是做好应聘和落聘人员的工作。首先，按照干部聘任标准物色站段级干部人选，逐个分析，做到心中有数。其次，进行民意测验，听取群众意见，使领导考核与群众意愿相结合。第三，深入基层找站段级干部逐个谈话，使“组阁”人的意志与应聘人的态度统一起来。第四，把领导的考核分析与群众的意见结合起来，研究确定应聘、落聘干部名单。第五，找应聘、落聘干部进行逐个谈话，做好思想政治工作。

五是在做好“组阁”人选的选拔工作的同时，还要做好材料准备工作。首先，制订一个经济体制改革方案。主要是提出新班子的改革奋斗目标和设想。其次，按照《国营工业企业法》（草案）制订出党、政、工三方面的实施细则，从实施细则上明确三者各自的职责。最后，准备好“组阁”大会上有关人员的讲话材料。

六是对组建新班子的准备工作进行验收。主要是结合日常掌握的情况与深入到试点单位逐个检查了解的情况，按着单位的申请报告，决定是否可以组成新的领导班子。其条件主要是看干部、职工对改革的认识提高了没有？站段级聘用干部的民意测验、谈话搞底做了没有？聘任书双方签字了没

有？“三个实施细则”制定了没有？配套改革方案形成了没有？聘任干部大会准备好了没有？按照上述六条标准进行检查验收，成熟一个，组建一个。

七是开好干部聘任大会。大会的会标和会序统一，大会由工会主席主持；分局长（或委托的分局领导）宣布站、段长聘用书和任职令，宣布根据站、段长提名的站、段副职的任职令，站、段长宣布股室、车间正职聘用书和任职令；进行“施政演说”，党委书记、应聘干部代表、工会主席、职工代表讲话；最后由分局长（或委托人）讲话。由于我们事先做好准备工作，所以分局和七个试点单位的“组阁”大会开得都比较成功。

三、解放思想，积极探索，进行经济配套改革。领导体制改革是经济体制改革的前提，经济体制改革包括领导体制改革，领导体制改革又为经济体制改革创造了有利条件。分局和七个试点单位领导班子组成后，我们在已有的经济体制改革方案的基础上，集中力量，采取边探索、边实践的方法，进行了经济配套改革。改革中着重以搞好运输生产、安全质量、挖潜提效、增加效益为中心，处理好分局与路局、分局与站段、站段与车间、车间与班组、班组与个人的关系，调动方方面面的积极性，增强企业的活力。主要做法如下：

一是简政放权，增加基层站、段的活力。这些年来我们在办企业上活不起来的一个重要原因，是责任大，权力小，责、权、利脱节，只有干活权，没有自主权，一切统得死死的，结果企业和劳动者的积极性都不高。为改变这种局面，分局制订了《关于扩大基层单位经营管理权限的规定》（试行），在计划、财务、物资、干部、人事、劳动工资、还

输生产、基建大修等方面下放给基层五十二项权力，开始解脱了捆住手脚的绳索，使基层在花钱上、职工福利上、人员使用上、运输经营上都有了一些自主权。其中，超计划利润留利，对运营部门由过去税前的一九改为二八分成；对工副业由过去税前的二八改为三七分成；对旅行服务和工业由过去税前的二八分成改为百分之五十五上缴国家，百分之四十五留给基层。仅让利这一项到三季度末，基层单位可比去年同期多得留利近九十万元，职工人均获利由五十元提高到八十七元，增加百分之七十四。基层单位有了权，实现了责、权、利的统一，调动了企业和劳动者的积极性。如大连客车段采取划小核算单位，对修车车间下放十项指标，实行修车全成本承包的办法，改变了过去那种只管干、不关心经营、不关心管理的局面，精打细算，提高了效益，增加了收入，每月实现利润由过去的二千五百元提高到一万零四百元，国家受利提高七千二百九十元，职工多收八百一十元，体现了国家多收，企业、职工多得的方针。

二是改善经营，挖潜提效，使铁路更好地为国民经济服务。改善经营、挖潜提效、扩大运量是铁路经济改革的重点。我们采取调查研究、确定题目、上下结合、制订措施的办法，本着积极稳妥的原则，经过反复研究，从运输组织、机车牵引、接发能力等薄弱环节上确定四个改革题目：第一，在机车牵引上挖掘潜力。因为线路状态的影响，上下行的列车牵引的吨差近千吨，造成车流不均衡，通过能力紧张，机车动力的浪费也很突出。这个问题集中表现在瓦房店车站。从机车牵引上挖掘潜力的最好办法就是补轴，我们就把瓦房店站补轴作为挖潜提效的重点项目抓住不放，取得明显效果。一九八四年前十一个月这个站共补轴三千五百三十五列

次，等于加开列车一千二百九十一列。第二，由于城子坦线业务量增大，因困难区段所限，原计划增开一对货车，经过反复研究，现在拟采取困难区段分割牵引的办法，在不增加列车次数的情况下，满足运量增长的需要。第三，在运输组织上挖掘潜力。我们同一些重点厂矿企业签定保运承包合同，保证一些重点物资运输，做到路矿自愿委托，双方互利。仅同四家企业签定保运合同，分局一年就可增加三十多万元的收入。第三季度水果公司到一船七千多吨香蕉，双方签定一次性保运合同，提前一天半装卸完、运走货，水果公司获利十六万元，铁路受益二万元。第四，在保证畅通上挖掘潜力。大石桥站分界口的交接车能力，大连北站的调车作业和海港的装车能力，左右着全分局的线路能否畅通的形势。前个时期经常发生蹩增现象，为了挖掘这两站的运输潜力，我们实行了超产加奖的办法，使两个车站增加了交接列数，提高了装车和调车效率。大石桥站十月份比计划多交接列车一百四十五列，全局多获利二十二万九千元，大石桥站多获利七千二百元。

三是改革分配制度，把“包”字引进站段，改变干多干少一个样的平均主义状况。综合目前点上和面上实行新的分配方式，大体上有五种：第一，承包制，包产量、包利润、包收入、包安全质量；第二，装卸工实行每作业吨的工资含量利润包干；第三，部分工资加奖金浮动；第四，工程按预算包干；第五，划小核算单位，如汽车运输实行单车核算。在实行这些新的分配方法中，允许各单位从实际出发，采取多种形式，但要把单位最终产品数量指标与质量、效益指标结合起来计算，防止顾此失彼的片面性。把保证安全运输生产、提高运输效率同增加个人收入挂起钩来。大连北站是以

装卸车数、中转量提取计件工资。瓦房店工务段实行领工区和工区两级分配形式。现在开始出现了一个形式不一、办法多样、“包”字进站段、车间、小组的新局面，有力地调动了干部、职工的积极性。以普兰店站装卸车间为例，实行层层承包前后的月均相比较，十二项指标都有较大幅度的提高。其中作业量提高到百分之一百四十八，劳动生产率提高到百分之一百三十八，利润提高到百分之一百三十六，收入提高到百分之一百四十九，人均工资由每月八十三元四角九，增加到一百一十八元一角九，提高了百分之四十一点五六。过去三台单斗车一个月总作业量一万八千吨，现在两台车总作业量二万三千吨；过去每人月收入最高一百八十元，最低六十八元，现在最高五百八十二元，最低八十四元。挣五百八十二元的两个人是单斗车司机，他俩十月份作业量为一万九千九百吨，等于过去三台车总产量的百分之一百零五。

四是广开财路，多种经营，打破企业过去那种单一经营的传统观念。广开财路、多种经营是搞活企业的一项重要经济改革。我们本着一业为主、多种经营、以副养主的原则，动员各方面的力量广开财路，搞活企业。到十一月底，分局成立了实业总公司，基层有三十六个单位，都建立了相应的机构，着手开辟进财之路。

四、理顺党、政、工三者关系，做到“三加强”。一是从理论上明确三者关系。企业的中心任务是生产，厂长受国家委托，对本企业的生产指挥和经营管理工作统一领导，全权负责。党委是党在企业的基层组织，在企业里要保证监督党和国家各项方针政策的贯彻执行，积极支持厂长行使统一指挥生产经营活动的职权，加强党的思想和组织建

设，加强对工会、共青团的领导，做好职工的思想政治工作。工会是职工代表大会的工作机构，有审议企业重大决策，监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力。

二是制订细则，从制度上明确三者职责。根据《国营工业企业法》（草案）的规定，结合党、政、工各自的职责，重新制定了分局的《党委工作试行条例》、《分局长负责制实施细则》、《分区工会工作管理细则》、《职工代表大会实施细则》。七个试点单位，也都重新制定了各部门负责制的实施细则。使党、政、工三个方面各司其职，各负其责。

三是在实践中理顺三者关系，做到“三加强”。首先，加强分局长、站段长的决策权与指挥权。①分局长、站段长要用好生产经营决策权，行政管理、生产指挥权，行政、技术、业务干部的任免权，从过去由党委决定转变到自己拿主意拍板定案，必须加强调查研究，掌握准确的信息，进行正确决策，提高办事效率，准确贯彻执行党的方针政策。②建立局务、站务、段务会议制度，作为决策的基本形式。对重大问题在局务、站务、段务会议上进行充分讨论，最后由分局长、站段长集中正确意见拍板定案。③把强化分局长、站段长负责制与充分发挥职能机构的作用结合起来。分局长、站段长把主要精力放在加强检查督促、调查研究、生产经营决策上，注意充分发挥各职能机构的作用，特别要防止各职能机构和工作人员只起检查员、通讯员的作用，要按职责分工抓好经营管理。副职以下的行政领导对分管的工作要尽职尽责，对正职要负起责任来。④要主动取得党委对生产经营、行政管理的保证监督，搞好民主管理，确立职工主人翁地位，接受职工代表大会的监督。

分局领导体制改革后，比较突出的是改变了过去那种遇

事总想找党委做“依靠”的思想。现在，责任更清楚了，主动性、积极性增强了，在决策当中，敢于负责，大胆负责。例如，为了确保路局实现安全百日的奋斗目标，分局长果断地采取了“三集中”的办法，集中了人力，集中了时间，集中了精力，组织机关干部深入基层，检查指导工作，对实现全局的安全百日起到了有力的保证作用。

其次，党委集中精力从思想政治方面加强对企业的领导。①帮助分局长、站段长把好政治关，保证党的路线、方针、政策的贯彻落实。如在用人方面向行政介绍干部情况，在企业经营管理上把握正确的方向。前一阶段，很多单位为集中力量保证安全运输生产，对危及安全问题采取了一些重奖重罚的措施，但有的单位出现了为保安全降低作业效率的倾向。对此，党委与行政共同召开会议教育干部，全面贯彻“安全为了生产、生产必须安全”的方针，并采取了经济措施，迅速改变了为保安全、不要效率的倾向，达到了安全与效率的统一，保证了运输的畅通。②支持分局长、站段长行使职权，当好分局长、站段长的后盾。例如，在企业领导体制改革中部分干部、职工由于认识模糊和存在着习惯势力，对改革有些抵触情绪。分局党委和各试点单位党委举办干部学习班，提高认识，消除抵触情绪。大连北站在组建新班子中有个车间干部怕落聘，面子不好看，在干部中说了些不利于选聘干部的话。党委书记、站长对这名干部进行了帮助，使这名干部愉快地接受了意见，很快消除了影响。客车段为打破“大锅饭”，提高修车质量，在列检车间实行“组包列，人包车”的岗位经济责任制，有的职工怕苦怕累不愿干。为此，党委发动党支部成员和党员做细致的思想政治工作，保证了改变班次和责任制的实行。③加强党的自身建设。实行

厂长负责制后，党委摆脱了具体事务，集中精力抓党的自身建设。分局和各基层站段在改革和抓安全百日、过冬准备等任务繁重艰巨的情况下，还坚持了办干部学习班和对党员进行培训。全分局共办副科级以上干部学习班八期，有三百九十三名干部参加了学习，占应参加学习的百分之九十点三。共举办三期支部书记学习班，培训了八十三名支部书记。举办党员训练班一百九十四期，有五千四百九十六名党员参加了学习，占应学习党员的百分之九十五点二。④集中力量抓好思想政治工作。分局政治部围绕如何做好改革中的思想政治工作和如何进一步改善思想政治工作为题，进行了探索。在调查研究的基础上，正在着手从如何改进思想政治工作、如何搞好思想政治工作的改革、如何培养选用青年干部、如何在知识分子中建党等四个方面总结了十一个典型经验，拟召开思想政治工作经验交流会，提高政工干部的素质和工作水平。

第三，职工代表大会和工会工作的权力和作用得到了发挥，提高了职工的主人翁地位。①发挥“职代会”的监督作用。分局一届三次职工代表大会共征集一百零八条提案，经局务会议研究立即解决的三十四条，对暂时解决不了的七十四条也做了解释说明。对分局决定年内解决的三十四条提案落实情况进行了检查，已经和正在解决的二十九条，占百分之八十五点三。职工代表大会生活工作委员会，还就一届三次职代会通过的为职工办十件好事的落实情况进行了检查。三个专门工作委员会在深入基层检查当中，倾听了职工代表、工人、干部对企业管理、安全生产、生活福利方面的意见和要求，提出五个急待解决的问题。他们已把三十四条提案，为职工办十件好事的落实情况和五个急待解决的问题，

分别向分局党委和有关行政领导写出了书面报告。②发挥了工人当家做主的作用。分区工会围绕着改革，广泛发动和组织职工反复宣传改革中的十个观点，从十个方面为改革献计献策，支持改革，参加改革，仅七个试点单位就献计献策二百二十一条。有的站段工会组织，还发动职工家属为职工办好事，具体帮助职工解决一些生活上的困难问题，使他们减少了后顾之忧，集中精力做好本职工作。③维护职工的切身利益。“体改”初期，有的站段把职工副食补贴、洗理费当作工资同奖金一起捆起来浮动，还有的单位改变和降低了职工病休工资发放标准，直接损害了工人的切身利益。工会组织发现后，向分局党委、分局长作了反映，并提出纠正的建议，使这类问题及时地得到了改正。④做好工会自身改革，集中搞好“职工之家”的建设。分区工会已经决定用改革精神，推动“职工之家”建设活动，把建设“职工之家”作为自身改革的重点内容。在确定年内有十个单位建成“职工之家”的基础上，最近又制定出五款十二条建设“职工之家”的考核验收办法，并对六个单位进行了检查验收，全部达到合格。

第四，处理好几个关系，搞好协调。实行厂长负责制，党政工各方面的关系发生了很大变化，对日常工作中遇到的在时间安排上、用人上、花钱上，出现的一些矛盾，主要是通过搞好协调的办法加以解决，协调的办法是，采取党、政、工、团碰头会的形式，由党委书记出面主持。在遇有矛盾时，要从“五个有利于”的原则出发加以解决。即：有利于党的路线、方针、政策和国家法令的贯彻执行；有利于安全质量、运输生产；有利于党、政、工各负其责，各行其权，团结协作；有利于维护国家、集体和职工的合法权益；有利于实行民主管理、调动职工的积极性。要处理好厂长和

党委的关系。党委领导下的厂长负责制，党委与厂长的关系是领导与被领导的关系。现在从工作上的关系看，党委对企业思想政治工作负领导责任；厂长对企业行政工作负领导责任，两者是分别管好各自分担的工作。从领导原则来说，党委实行民主集中制，少数服从多数；而厂长则不同，在决定问题时，不管采取什么形式，最后都是由厂长拍板定案。从党委与厂长个人的关系看，如果厂长是党员的话，从党内讲，应该是领导与被领导的关系，如果厂长不是党员，对于党委的有关党的建设和思想政治工作的决议，作为厂长也应该在本岗位上加以贯彻，并模范带头执行。要处理好厂长同党委书记的关系。过去厂长向书记请示工作，书记拍板；现在按《国营工业企业法》（草案）的规定，厂长是生产、行政方面的首长，书记是党委的“班长”，两者不是领导与被领导的关系，而是互相信任、互相支持的关系。回顾四个多月来的试点工作，我们主要有以下几点粗浅的体会：

一、由党委领导下的分局长、站段长负责制转为实行分局长和站段长负责制，是铁路企业领导体制一项重大改革。这一段实践使我们感到，实行厂长负责制，企业办得好与坏，厂长是关键，而改革试点工作的成与败，关键在党委。党委要领导改革，支持改革，主动积极地搞好试点工作，当好厂长的坚强后盾。特别是改革之后，党政之间、群团之间，出现的一些新的问题更需要党委来协调和研究解决。但是党委的这种领导又不同于以前那种全面领导而是要研究问题当参谋，碰到问题当后盾，积极主动帮助厂长出主意想办法，多做统一思想、协调关系的工作，寻找新方法解决各方面出现的一些新课题。

二、实行厂长负责制，关键在于选好厂长。从两个多月

的实际考察来看，在分局机关和七个试点单位的三十七名干部中有三十五名干部无论是本人的素质，抓工作的魄力，单位工作的变化，还是上下纵横各方面的反映，都证明他们是比较合适的人选。而有两个单位的站段长不太理想。一名是从外单位调去的站长因为情况不熟，一时难以施展。一名是由车间新提上来的段长，因为经验不足，办法少，工作一时难以活跃。说明实行厂长负责制关键在于选好厂长。

三、“三加强”的思想要贯穿于改革的始终，要随着改革的不断进展而逐步深化。按着改革的步骤，我们大体是分三个阶段进行的：在学习文件，做好思想准备阶段，着重从理论上弄清“三加强”理由；在组建领导班子前材料准备阶段，侧重从制度上明确三者关系；在组建领导班子后主要是在实践中理顺三者关系。使党政工在思想上、制度上、作风上逐步适应改变了的领导体制。

四、铁路经济体制改革的重点，应放在搞好运输组织的改革上。前不久，中央书记处和国务院对铁路工作作出了“精打细算，节约投资，改进经营，扩大运量”的重要指示。这既是今后一个时期铁路工作的指导思想，也是当前改革中要坚持的方向和把握的重心。改革要更好地为国民经济的发展和人民生活服务，做到“四个有利于”：有利于经济开发和改革；有利于挖潜提效、扩大运量、当好先行；有利于为旅客、货主服务，不断提高文明服务水平；有利于体现“人民铁路为人民”的根本宗旨。同时还必须注意，通过改革，有效的挖掘企业人、财、物的潜力，发挥铁路优势，开创新财源。从分局到站段，初步搞了一些多种经营，这对搞活经济，调动干部、职工积极性，提供了重要物质基础。同时也显示了多种经营的生命力，看到了企业的潜力，表现出广大

干部、职工的智慧和才能。大连水电段、大连电务段在不增定员、不减任务的情况下，内包工程，用收入的钱为职工盖住宅，搞浮动工资，增加奖金。大石桥站把多种经营的收入，用在提高运输效率、保证生产安全上，同安全与效率挂钩，责、权、利紧密结合。这些单位干部、职工的劲头更足了，责任心更强了，工作效率更高了，安全形势更好了。事实证明，一业为主，多种经营，广开财路，以副养主，是一条搞活企业，强国富民之路。

一九八四年十一月

改革领导体制　做到三个加强

辽宁省纺织品公司大连采购供应站

我站是一个经营针纺织品、劳保用品的批发企业，现有职工六百四十余人，年销售额二亿八千多万元。

一九八四年五月我们根据市委、市政府的部署，按照中办发（1984）15号文件的要求，进行了经理负责制的试点，对企业的领导体制进行了改革，使党委、行政和工会三个方面的工作都得到了加强。在这方面，我们有以下几点体会：

一、要做到三个加强，必须认真解决好干部职工的认识问题

经理负责制试点工作展开后，干部、职工的思想比较活

跃。大多数干部、职工认为实行经理负责制是社会化大生产的客观要求，进行四化建设的迫切需要，势在必行。但在一部分干部、职工中也存在着一些想法和疑虑，归纳起来主要有“四个担心”：一是企业的中心任务是经营，经营管理的重大问题都由经理决定，那么企业党委的领导作用还怎么体现？担心削弱党的领导；二是今后做思想政治工作时间没保证了，说话没人听了，担心思想政治工作受到冲击；三是过去职代会有“五权”，是权力机构，现在不一样了，担心民主管理流于形式；四是任免行政干部都由经理决定，会不会不讲政策，只用自己信得过的人？担心用干部“任人唯亲”。

针对干部职工存在上述思想认识问题，我们采取了三项解决措施：①组织学习。我们组织干部职工，特别是班子成员，反复学习了《国营工业企业法》（草案）、彭真同志讲话、邓小平同志的《目前形势和任务》、胡耀邦同志十二大的报告等有关材料，统一了思想，提高了认识。②开展讨论。我们组织干部职工以为什么要进行企业领导体制改革和怎样进行改革为题，回顾历史，联系实际，开展了“四从四看”的专题讨论，即从市场存在竞争和多变的形式，要求企业对市场信息做出灵敏反应、果断决策，看企业领导体制改革的重要性；从实行利改税，扩大企业自主权，要求企业按照责、权、利相结合的原则，把经营的决策同指挥权统一起来，看企业领导体制改革的必要性；从当前在分配上还存在平均主义的弊端，要求企业不吃国家大锅饭，职工不吃企业大锅饭，看企业领导体制改革的迫切性；从实行对外开放，对内搞活经济的方针，要求企业党组织进一步加强思想政治工作，看企业领导体制改革的及时性。从而弄通了改革

的意义，明确了做法。③宣传教育。我们用实行经理负责制所取得的实际效果，通过各种形式，大张旗鼓进行宣传。从六月以来，先后编写黑板报六期、广播稿九十九件、《改革新风赞》简报十期，使干部职工增强了信心，推动了改革。

通过学习、讨论和教育，广大干部职工提高了认识，统一了思想，增强了信心，消除了疑虑，初步弄清了以下几个问题：

一是实行经理负责制不仅不会削弱党的领导，反而会加强党的领导。要把企业置于党的领导之下，这是毫无疑义的。但是，党对企业的领导，决不是包揽行政事务。实行经理负责制后，党的领导主要是思想政治方面的领导。因此，企业党委认真贯彻上级党委的指示，保证党的路线、方针、政策在本企业的贯彻执行，监督企业不偏离社会主义方向，就是党的领导作用的体现。实现经理负责制，企业党委把经营管理等行政工作交给经理全权指挥，有利于抓好党的自身建设，解决党不管党的问题，有利于抓好党的路线、方针、政策的贯彻落实。所以，实行经理负责制后，党的领导不是削弱了，而是进一步加强了。

二是实行经理负责制不仅不会冲击思想政治工作，反而会改进和加强思想政治工作。实行经理负责制后，党政分工明确了，党委可以从繁忙的日常行政事物中解脱出来，集中精力抓思想政治工作，使思想政治工作真正纳入党委的主要议事日程，为党委自觉地把思想政治工作结合业务工作一道去做创造了条件。在改革中政工队伍从组织上得到了充实，使思想政治工作有了组织上的保证。同时又要求经理结合经济工作去做好思想政治工作。因此，实行经理负责制，企业的思想政治工作不仅不能受到冲击，而且会得到改进和加强。

三是实行经理负责制不仅不会同民主管理对立起来，反而要求进一步加强民主管理。经理对企业的经济活动有权决策是社会化大生产的需要，职工参加民主管理是社会主义企业的特点，是管好企业的一项根本措施，二者是相辅相成的。职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式。实行经理负责制后，职工在参与审定企业重大决策、评议和监督干部、保障职工权益方面仍然有职有权，是企业的真正的主人。经理仍然必须很好地尊重职工民主权利，充分发挥职工的主人翁作用。所以说，实行经理负责制，不是不要民主管理，而是要进一步加强民主管理。

四是实行经理负责制不仅不会“任人唯亲”，反而会有利于人才的开发和使用。国家委托经理负责管理企业，就必须给经理行政干部任免权。没有这个权，经理就无法挑选得力的助手，难以负责。经理是经营管理的指挥者，对行政干部的德才情况比较熟悉，应该用谁，不应该用谁，心中比较有数。同时，选拔干部要按党的政策办事，要接受党委和群众的监督，并不是不受任何约束。因此，经理任免行政干部，既有利于人才的开发和使用，也能避免“任人唯亲”。

二、要做到三个加强，必须按照细则要求，各司其职，各负其责

在提高认识的基础上，为使党政工三个方面都有所加强，必须按照站里制定的《经理负责制实施细则》要求，各司其职，各负其责，同心协力，办好企业。

（一）发挥党委的保证监督作用。实行经理负责制以

来，党委主要抓了“三转一交”。三转是转好三个弯子，一是从抓企业全面工作转到抓党的自身建设上来，二是从抓行政业务工作转到抓思想政治工作上来；三是从抓日常事务转到抓党的路线、方针、政策的贯彻落实上来。一交是“交权于政”，就是把理应属于行政工作和经营管理的指挥权、决策权、行政干部任免权，自觉地交给行政。由于实行了“三转一交”，企业中党不管党，包揽行政事务的情况有了较大的改善。党委还着重抓了四项工作：

1．建立健全制度，加强党组织自身建设。党委组织力量制定了《党委工作细则》、《抓好党风责任制》、《思想政治工作“目标管理”责任制》等项制度，使党组织的各项工作有所遵循，工作效率和工作质量有了提高。根据这些制度规定，党群部门要按月提出工作计划，把一些历届党组织遗留下来的应做而没做的工作纳入计划之中，使一些很久没有处理的问题，得到了处理。如有一党员早在一九七七年利用职务之便，用低价购买工厂的木材、红砖、砂石、白灰等建筑材料，有关部门一直拖着没有处理。健全责任制后，使拖了七年之久的问题，得到了处理。由于党委有较多时间，集中精力抓自身建设，我们站核查“三种人”工作进度较快，效果较好，受到上级机关的好评。

2．开展思想政治工作研究，提高思想政治工作水平。七、八两个月党委召开了两次思想政治工作座谈会，专门分析研究了全站干部职工的思想动态，提出了一些解决办法和措施。党委抓住有的干部怕奖金分配拉开档距，增加矛盾，不好做思想工作；有些职工怕实行浮动工资生活没有保障；有的一讲改革眼睛一直盯在能拿多少奖金上等思想苗头和倾向性问题，一方面利用科以上干部会、职工大会、有线广播

等，宣传正确处理三者利益的原则，靠正面引导、灌输去占领职工的思想阵地。一方面利用平均主义带来的消极因素和恶果说明它的危害，并同行政部门一道研究，提出了按科承包，定利计奖，超利超奖，减利不奖，亏损扣罚工资的新的奖励方案，受到干部职工的拥护。有段时间，有的干部、职工对自己的使用有意见，想早退休、离休。我们采取有计划、有准备地和他们逐人谈心的方法，做思想工作，使这些同志很快解决了思想问题，愉快地留了下来。

3．坚持“三会一课”，发挥党员的先锋模范作用。党委在坚持“三会一课”制度，加强党员教育同时，加强了正面宣传工作，使正气上升，党员中好人好事不断涌现。两名党员科长外出开会，将工厂送给的手提包和请客的饭费主动退回工厂，对这个厂的领导触动很大，他们以组织名义写信检查自己的不正之风，表扬这两位同志的优良作风。机关支部的党员，看到上班前总有一部分顾客坐在站门口道边等候开业，就主动组织起来，每天七点前到站里准备好热水和凳子，接待客人。这样，使早来的顾客有凳坐、有水喝，仅半个月，就接待八十六个单位的二百多人，受到了顾客的好评。

4．切实加强监督，坚持社会主义方向。党委主要从两方面加强工作：一是认真听取经理工作报告。党委在听取经理今年上半年工作总结和下半年工作安排时，对其中不够妥当的地方，提出了补充意见，都被经理一一采纳了。二是对全体党员和行政领导干部实行监督。我们坚持每年对领导班子成员讲评一次，每半年开一次党委组织生活会，规定每个党员领导干部必须参加支部、小组活动，汇报思想，接受党员群众和支部的监督。许多党员领导干部都把按时参加组织

生活会，看做是接受党组织监督的好机会，带头开展批评与自我批评，自觉接受监督。我们站有一名党员领导干部，因病在家休息，虽能走动，却长期不参加组织生活。党组织发现后，向她提出了要求，她表示今后只要接到通知，就积极参加组织生活，主动地接受了党组织的监督，不做特殊党员。

（二）加强经理对企业的经营和行政管理工作的统一领导。实行经理负责制后，经理的责任重了，权力大了。怎样才能负起责任，用好权？经理任庆琳同志认为，就是坚持党的观念和群众观念，对重大经营问题敢于决策。

1．抓重大决策问题，思想解放，敢于拍板。实行经理负责制，经理有权有责，在经济工作中有了用武之地。一九八四年下半年针纺织品市场变化很大，特别是棉布积压量大，经营困难。如不及时与工业衔接，企业必将亏损。面对这种情况，任庆琳同志当机立断，主动向上级反映情况，并积极与工厂协商，减少收购，帮助转产，使企业避免了亏损。实行分科承包经营后，在我站出现了打破范围，交叉经营，开展竞争的新局面。帆布是色织布科经营的商品，工厂生产多，我们收购少，工厂有意见。印染布科在改革中，主动与工厂联系帮助推销，很短的时间里就做了百万米的生意，帮助工厂打开了销路，我们站也收到了经济效益，可以说是件两全其美的事。对此，有的同志说这样搞乱套了，主管科没法经营了。有的说，这样做打破了一池死水，经营搞活了。面对不同意见，任庆琳同志经过调查研究，慎重考虑，认为做生意不能固守老规矩，划地为牢，交叉经营是搞活批发的新路子。企业之间要有竞争，企业内的专业科之间也需要有竞争。竞争可以互相促进，争做生意，有利于提高经济效

益。于是，他立即召开会议，讲明了道理，肯定了这种做法是对的，并当场定了几条原则。会后他又责成有关部门制定了关于搞活专业科经营范围的决定，发到各科贯彻执行，既搞活了经营，又保护了职工的积极性，在经营上有了新的突破。

2.抓企业内部改革，多方听取意见。任庆琳同志认为，抓企业内部改革既要大胆，又要积极稳妥，特别是涉及到职工福利方面的改革，要真心实意地听取群众意见，做到慎始持重。在改革领导体制的同时，我站同步进行了一系列改革。在进行机构改革、干部制度改革、劳动制度改革、工资制度改革、奖金分配制度改革、职工医疗费管理制度改革等工作时，经理从不个人轻率决定，总是先召集方方面面的人员座谈，请他们谈看法，献计献策，怎样改更切实、更有利，在集思广益的基础上，提出初步方案，并建议工会召开职代会专门进行讨论，认真听取职代会的意见。如职代会提出“对劳动模范和局级先进工作者以及义务献血职工，在医疗费问题上应当给予优惠待遇”等合理建议，经理都采纳了，职工对这些改革都比较满意。

3.抓行政干部选拔，不拘一格，大胆起用中青年知识分子。经理不仅注意大胆任用治站有方的人才，而且还敢于起用有争议的中青年知识分子。站里有一个五十年代的大学生，过去虽然书记、经理意见要起用，但由于领导班子有的成员对他有不同看法，意见统一不起来，未能及时得到任用。实行经理负责制后，经理很快把他正式安排到中层领导岗位上，使这个同志的才能得到了发挥。

（三）坚持依靠职工民主管理企业。实行经理负责制后，要很好地发挥职工的主人翁作用，就要很好地运用职代

会这种民主管理的形式，发挥工会的作用。

首先，依靠职工民主管理企业。经理在任用干部时，充分尊重职代会意见。实行经理负责制后，职代会推荐了九十名中层干部，已有五十人被经理聘用。我们坚持把各项改革方案都提交职代会讨论，认真听取职代会的意见。改革奖金分配办法时，开始经职代会讨论通过，实行月评月奖办法。经过一段时间实践，觉得批发部门实行的是季度计划，执行月奖，在计算上就不够准确，会影响干部职工的积极性。当我们要把月奖修改为季奖时，又将方案提交职代会主席团会议审议，待同意后才执行。在管理机构和各项制度改革以前，我们都首先召开老职工、青年职工、女职工、科级干部等各种类型座谈会，广泛听取意见，使改革有广泛的群众基础，容易变成广大干部职工的自觉行动。

其次，充分发挥工会的作用。为了发挥工会对职工的思想政治教育和文化技术教育的作用，我们把职工的思想政治教育和文化、业务知识教育，都划归工会一个头管，使职工教育工作统一起来，以利于有计划地开展培训工作。目前，工会制定了职工劳动竞赛条例，规定了各类人员立功标准，开展“基础立功制”活动，做到了劳动竞赛内容具体化。

三、要做到三个加强，必须党政工密切配合，互相支持

为了认真贯彻执行经理负责制细则，各负其责地做好工作，党政工三方面都要围绕企业一个中心，一个目标，从大局出发，以事业为重，主动配合，相互支持。

1．顾全大局。党委要求每个党员，一定要树立全局观点，发挥先锋模范作用，保证“政令”畅通。工会号召广大职工听从经理的指挥，支持经理的工作。经理则表示，自己越是有权，越要密切配合党委和工会做好工作。因此，工作中不管遇到什么问题，大家都能从大局出发，妥善处理。我们站在办第六期青工轮训班时，正赶上市里筹建工业品贸易中心，人员非常紧张。工会考虑到经理开展工作有困难，打算暂时停办。书记知道后，便主动与经理沟通情况。经理觉得，搞好青工轮训是提高职工素质的一项重要措施，在一般情况下是不应该停办的。于是，他要求各科妥善安排工作，让应学习的职工参加学习，既保证了青工轮训班按时开学，又没影响贸易中心开业。

2．主动通气。经理在对企业重大经营问题决策以前，坚持主动与分管副经理和党委书记商量、打招呼，互通情况，沟通思想。最近站里要开展销会，需占用部分办公室和走廊。象这样一些事情，经理本来可以做出决定的，但他也都与有关领导通通气，使大家都了解这一情况，以便取得各方面的支持。

3．互相体谅。由于种种原因，有时工作中会给领导之间造成一些矛盾，如处理不好，会引起误解，造成隔阂。遇到这类问题，党政主要领导之间要互相信任、互相体谅。我们在调整中层班子时，有个干部没有被提拔任用。这时有人说，他没提拔，就是书记不同意。一时群众议论纷纷。书记听到后并没有对经理产生怀疑，而是抱着信任的态度向经理反映了这个情况。经理认为这种言论不利于班子团结，立即找这位干部谈话，指出了他的缺点，同时向他提出期望和要求，使这位同志消除了误解，受到了教育。这样，风波

平息了，领导之间的关系更加融洽了。

4．真心支持。一个企业的工作要做好，各部门之间不能互相“拆台”，看笑话，要实心实意地支持对方的工作。一九八四年七月上旬，我们站实行以科室为单位经营承包。有个党员科长认为是形式主义，不准备在承包书上签字。党委书记知道后，及时对这个同志进行了教育，使他提高了认识，端正了态度，不但在第二天的承包大会上签了字，而且表示了决心，从而保证了经济工作的开展。党委、工会支持经理，反过来经理也积极支持党委、群团工作。为了庆祝国庆三十五周年，工会要组织职工搞文艺汇演和篮球比赛，可有的专业科领导觉得人手紧，抽不出人。经理了解到这一情况后，亲自做工作，帮助专业科安排工作，支持了这项活动的开展。

实行经理负责制，进一步协调和加强了三者关系，调动了干部职工的积极性，出现了一批“抢时间、抓效益”，“送货上门主动服务”，“搞活经营”的好典型，各方面的工作都取得了较好的效果：①振奋了职工精神。从站机关到基层商店，涌现出很多新人新事。如七月份从青岛发来四十箱快件，当时装卸工不在家。如果等他们回来，当天就提不出来了。这时储运科的两位副科长、调度员和司机等六名同志，一起去海港把这些商品搬运回来了。丝绸呢绒商店实行独立核算后，职工的干劲很足。有的老同志一个人承担三个人的工作量；有些新职工在站好柜台的同时，主动用自行车、三轮车为零售商店送货。②重视了商品信息。实行了经营责任制，每个职工都重视了商品信息。印染布科的同志得知山东济南产的纯棉花布降价的信息后，立即派人前去采购了一百二十万米。货到后，他们除在柜台积极宣传推销外，

还派车到县区送货上门。不到一个月的时间，就销出一百一十六万米，获得毛利十万多元。③提高了服务质量。过去我们站的服务质量是不够好的，现在有了较大变化。很多人做到了热情周到服务，主动帮助零售部门解决困难。有位女调拨员五十多岁了，七月份她十八次到零售商店征求意见，不断改进服务工作。为了方便个体、集体和零售商店进货，三个专业科调整了卖场布局，挤出部分场地做仓库，做到了零售就地开票就地付货。④提高了经济效益。领导体制的改革，改善了企业的经营管理，提高了经济效益。按可比口径，实行经理负责制后的七月至十月，全站销售实现九千五百三十九万元，比一九八三年同期提高了百分之十一点三；利润实现二百六十万九千元，比一九八三年同期提高了百分之十九。

一九八四年十一月

三、党委要从领导生产转到保证监督

实行厂长负责制
要充分发挥党委的保证监督作用

中共沈阳冶炼厂委员会

我厂是全国重点有色金属冶炼企业。从一九八〇年底开始，进行了改革领导体制的试点，是全国首批试点单位之一。几年来，由于实行了领导体制的改革，带动了企业各方面的改革，给企业的发展增添了新的活力，企业各项工作都出现了新面貌，经济效益大幅度提高，两个文明建设取得了较大的成果。下面谈一下实行厂长负责制以后，党委应如何发挥保证监督作用。

一、党委搞好保证监督，必须转好三个弯子

实行厂长负责制以后，党委和厂长的地位都发生了变化，厂长作为国家在企业的法人代表，对企业的生产指挥和经营管理工作实行统一领导，全权负责；党委作为中国共产党在企业的基层组织，要保证和监督党和国家的方针、政策及法律、法规的贯彻执行，保证生产经营任务的完成，做好思想政治工作，加强党的自身建设和对职工代表大会和工会、共青团等群众组织实行领导。因此，我们认为，实行厂长负责制以后，企业办的好与坏，厂长是关键；而在当前领导体制改革过程中，在新老制度的过渡交替中，党委是关键。因此，党委必须转好三个弯子：

在思想上，要从党委拍板定案，习惯于生产经营、行政管理工作实行党委集体领导，转到保证监督上来。党委要转好放“权”的弯子，不能在决策权上绕圈子，要在保证监督上下功夫。

在工作内容上，要从对企业实行统一领导、全面负责转到抓党的建设、抓思想政治工作上来。要转好党政不分一把抓的弯子。

在工作方法上，要从习惯于“大权独揽，小权分散，党委决定，各方去办”，转到党、政、工各司其职，各负其责上来，要转好不适应的弯子，认真搞好企业各方面关系的协调。

实践使我们体会到，党委要转好三个弯子，必须解决好实行厂长负责制是加强还是削弱党的领导，是加强还是削弱思想政治工作的认识问题。领导体制改革初期，曾有许多同志担心实行厂长负责制后，加强了厂长的权力，加强了行政指挥，会削弱了党的领导和思想政治工作。我们通过总结我厂领导体制改革后的事实，从而较好地解决了上述认识问题，变担心为放心。我厂改革后党委的工作情况表明：一是加强和改善了党的领导。把生产经营、行政管理权划归厂长，党委对生产行政工作实行保证监督，并负责协调企业各方面的关系，不仅使党委从日常行政事务中摆脱出来，而且通过保证监督和协调作用，真正体现和保证了党的领导，使党的领导更为有效。党委的领导方法也由行政命令式转变为指导、引导、说服教育的方法，从而更好地发挥了党委的领导作用，保证了党的路线、方针、政策在企业的贯彻执行。二是加强了党的自身建设。党委把抓好党的建设，提高党的战斗力作为一项重要工作来抓，党的战斗力有了显著增强，

在全厂四十六个直属总支、支部中，一类支部由百分之二十八上升到百分之五十六点五，消灭了三类支部；合格党员由百分之五十六上升到百分之七十七点九；党员违纪率由百分之五点六下降到百分之一点一；职工群众意见较大的不正之风基本刹住。三是加强了企业的思想政治工作。改革后，由于党委把工作重点放在思想政治工作上，思想政治工作出现了新形势。通过对思想政治工作实行目标管理和科学化研究，逐步实现了政治工作的工作秩序化、管理正规化、教育手段和方法的多样化。由于党委不再直接处理行政事务，而是一方面通过调查研究，广泛听取群众的呼声和意见，及时同行政沟通，搞好保证监督；另一方面积极支持和领导职工当家做主，正确行使民主管理的权力，从而使群众有话愿意向党委讲，有意见愿意向党委反映，党委在群众中的威信比过去有了显著提高。

因此，我们在实践中深深感到，实行厂长负责制以后，党委认真实行三个转变是搞好保证监督的前提。充分发挥党委的保证监督作用，就是党在企业中领导作用的体现，就一定能够加强和改善党的领导，而决不会取消和削弱党的领导。

二、搞好保证监督，必须有一套正确的方法和制度

在提高认识搞好三个转变的基础上，我们制定了党委工作条例，进一步明确了保证监督的内容。保证的内容主要有五条：①保证党的路线、方针、政策和国家的法令、法规在企业的贯彻执行；②保证企业的社会主义性质和方向；③保证上级主管部门的决策、指令在企业的贯彻执行；④保证厂

长的正确决策、指令在企业的贯彻执行；⑤保证国家下达给企业的各项计划的完成。监督的内容主要有两条：①监督企业贯彻党的路线、方针、政策和上级决策、指令的执行情况；②监督各级领导干部。

为了搞好保证监督，我们采取的主要方法是：

1、通过宣传党的路线、方针、政策，发挥包括厂长在内的各个岗位上的共产党员的先锋模范作用，保证和监督党的路线、方针、政策的贯彻执行，保证企业的社会主义方向。具体做法：一是党委经常组织干部和党员学习党的路线、方针、政策和国家的法令、法规，使各级干部和党员将企业的生产经营活动纳入党的路线、方针、政策的轨道。二是通过发挥党员在各个岗位上的模范作用，保证党的路线、方针、政策的贯彻执行，引导企业在党和国家政策、法令所允许的范围内活动。三是通过了解和掌握企业生产经营活动情况，听取职工的意见和建议，对企业工作做出评价，保证企业的社会主义方向。四是发现企业在生产经营活动中有偏离党的路线、方针、政策的倾向时，及时向厂长提出，进行纠正。

2、通过做好思想政治工作，尤其是生产经营过程中的思想政治工作，保证国家计划的顺利完成。具体做法：一是在每年初制订企业奋斗目标和生产计划的同时，党委都制订政治工作目标和政治工作计划。并围绕落实国家计划，做好宣传鼓动和深入细致的思想政治工作。二是组织群团组织配合行动，围绕生产经营计划，开展各种活动。工会为保证完成生产经营计划，开展各种立功竞赛活动、课题攻关活动；团委组织青年搞各项突击活动。三是充分发挥党员的先锋模范作用和党支部的战斗堡垒作用。评比先进党小组、先进党

支部和优秀党员时，把完成生产任务作为主要标准，要求党团员承担艰巨任务。一九八三年是我厂最困难的一年，奖金少，节日加班费少。为了不影响生产，我们要求党团员节假日义务献工，结果出勤率比有加班费时还高。四是派人参加厂务会、生产经营作业会等行政例会，掌握生产进程和行政工作情况，使党委和行政密切配合，协调一致地工作。

3、通过党委对厂长工作的积极支持，对职工群众的宣传教育，保证厂长决策、指令的贯彻执行。实行厂长负责制，很重要一条是要保证厂长畅通无阻地行使职权。近几年，我们把这项工作作为保证监督的一项重要内容。具体做法：一是帮助厂长正确决策。决策前从党委的角度发动党员、干部为厂长出谋划策。每年制订工厂方针目标前，党委先开扩大会征求意见和建议，尽量避免决策失误。决策后为厂长铺路架桥，保证行政指令的贯彻执行。执行过程中出现问题，党委作后盾，为厂长排忧解难。二是教育党员、干部带头执行厂长的行政指令，教育职工遵守厂规厂法，服从分配。对不执行工作计划和行政指令的党员干部进行批评，严重的给予党纪处分。三是当厂长的决定和工会、职工意见不一致或发生矛盾时，党委主动协调，保证厂长决策的执行。

4、支持职工行使当家做主的权利，保证职工的主人翁地位。具体做法：一是保证职工对经营决策的审议权。工厂中生产经营、行政管理工作中的大事，如经营方针、生产计划、财务预算、会计决算、基金分配、重大技措方案、重要规章制度的制订、修改和废除等，都要经职工代表大会审议通过。我们坚持每年召开两次职工代表大会，定期请职工代表研究厂内重大问题。这是激励职工参加管理的重要措施，从而使职工感到当家做主不是空的。二是保证职工对关系职

工切身利益和生活福利事项的决定权。如调整工资方案、分配住房方案、福利基金的使用、职工奖惩等，都要由职工代表大会讨论决定，厂长尊重职工代表大会的意见。这样不但体现了职工当家做主，而且调动了职工的积极性。三是保证职工对生产技术经营管理工作的建议权。职代会每年都收集职工的意见和建议，整理成提案后，交厂长处理。三年来职工提出重大建议二百一十六条，征询提案一百一十九件，解决了九十四件。还建立了领导接待日制度。每月五日，党、政、工领导亲自接待职工，职工在接待日直接向领导提出批评意见和许多改进工作的建议。四是保证职工对各级干部的监督权。职代会组织职工代表或职工定期评议各级干部，厂级干部每年评议一次，中层干部半年评议一次，由车间职工代表组或厂职代会形成文字材料，并提出奖惩意见，作为奖惩和调整干部的依据。

5、采取适当的措施，保证正确选拔和使用干部，监督各级干部奉公守法，秉公办事。在改革试点过程中，许多职工提出，干部的任免由一人决定不合适，“任人唯亲怎么办？”“拉帮结伙怎么办？”在党风没有根本好转的情况下，群众这些忧虑是可以理解的。为了防止上述情况的发生，我们对正确选拔和使用干部具体做了五条规定：（1）厂长人选由党委推荐，报上级主管部门考核、任命（或由上级委派）；副厂长、总工程师、总会计师等副厂级干部由厂长提名，党委讨论提出意见，报主管部门审批。（2）中层行政正职由厂长提名，干部部门考核，厂长任免；中层行政副职由正职提名，同级党组织讨论提出意见，报厂长批准。（3）各级干部实行任期制，任职期满，经原任命单位提名可连任，没有得到提名的，自然去职，不保留原级别待遇。

（4）各级干部任职一年后，举行信任投票，信任票不超过半数的，由原任命单位考虑更换人选。厂级干部由党委组织中层干部或职工代表投信任票，中层干部由所在单位职工投信任票。（5）定期发动职工民主评议干部。党委为了更好地搞好保证监督，除了采取一套切实可行的方法之外，还要制定出保证监督的有关制度。我们主要坚持了以下七个制度：①党政工团联席会议制度，协调各方面的工作关系，保证统一步调，支持厂长工作；②厂长报告工作制度，党委定期听取厂长的工作报告，提出意见和建议；③定期评议制度，党委要定期听取职代会的意见和建议，对企业生产经营活动和厂长、各级领导干部的工作做出评议，提出奖惩意见并向上级主管单位报告；④党内民主生活会制度，发现问题苗头及时在党内开展批评和自我批评，使问题得到及时纠正和解决；⑤学习制度，定期组织干部学习党的方针政策，统一思想认识；⑥调查研究制度，党委经常开展调查研究，以搞好保证监督；⑦书记厂长联系制度，书记厂长经常沟通情况，交换意见。上述制度的制定，有效地促进了党委保证监督作用的充分发挥。

三、搞好保证监督，必须处理好四个关系

首先，要处理好党委和行政的关系，党委要尊重和支持厂长对生产行政工作统一领导，全面负责，大胆指挥。对行政工作实行“三不”政策：凡是厂长职权范围内的生产经营和行政管理问题，党委不做决定，不直接指挥，不进行干预。对厂长的工作从两个方面当好参谋。一是当好厂长指挥生产和经营管理的参谋。二是当好厂长使用干部的参谋，帮

助厂长选好干部。摆正党委与厂长行使职权的关系。同时厂长要做到“一个自觉、四个主动”。一个自觉：就是厂长做到自觉地依靠党委，依靠群众，诚心诚意地置于党委和职代会的双重监督之下；四个主动：一是在重大问题决策前，主动听取党委和职代会的意见和建议；二是主动定期向党委报告工作；三是在任免中层以上行政干部时主动同党委沟通情况，听取党委的意见和建议；四是主动支持党委开展的各项工作和各项活动，摆正个人与组织的关系。

其次，要处理好书记和厂长的关系。过去，在企业书记是一把手，厂长是二把手。实行厂长负责制以后，厂长是生产行政工作方面的首长，党委书记仍是党委会的“班长”，两人分别是企业党政主要的负责人，各自对企业的行政和党的工作负全面责任。作为党委代表的书记和行政代表的厂长，不是领导与被领导的关系。由于认识明确，关系处理得好，我们书记、厂长之间互相信任，互相尊重，互相支持，密切合作，经常互通思想和工作情况，保证了企业各项任务的完成。

第三，要正确处理保证和监督的关系。保证和监督既有联系又有区别，是辩证的统一，二者缺一不可。保证中有监督，监督是为了更好的保证，二者互相联系，互相促进。我们坚持做到两条：一是全力保证。党委把保证作为工作的出发点，通过发挥各级组织的作用，党员的先锋模范作用，全力保证党的路线、方针、政策的贯彻执行和企业各项工作的顺利进行；通过做好思想政治工作，保证国家计划的顺利完成；通过对厂长工作的积极支持，对职工群众的宣传教育，保证厂长决策、指令的贯彻执行；通过对企业各方面关系的协调，为厂长铺路搭桥，保证厂长顺利地进行决策、指挥。二是积极监督。党委实行监督的原则是以预防鼓励引导为

主。预防，就是在厂长决策和决定问题之前，同厂长沟通情况，搞好调查研究。在不妨碍厂长行使指挥权的情况下，尽可能使企业和厂长不发生或少发生失误，做到防患于未然。鼓励，就是当企业主要领导在企业生产经营等方面做出重大贡献，使企业有重大发展时，党委向上级提出表彰、奖励意见。引导，就是当发现企业在生产经营活动中出现偏差时，发现企业领导干部在经营决策、用人和工作作风方面出现问题时，及时向行政提出建议，由厂长自觉进行纠正。党委既然要保证监督，就不可能事事同厂长意见完全一致。这时党委一方面不要放弃保证监督的原则；另一方面要从大局出发，为了共同的目标，使不同的意见得到妥善解决，正确处理党政之间团结合作的关系。

第四，要正确处理思想政治工作和经济工作的关系，在企业中，经济工作和提高经济效益是中心，思想政治工作是经济工作的保证。发挥党委的保证监督作用，很重要的一个方面，就是充分发挥思想政治工作对企业经济活动的保证作用。几年来，我们做了以下五个方面的工作：一是端正思想政治工作的指导思想，旗帜鲜明地提出四个服务的思想，即思想政治工作要卓有成效地为提高企业经济效益服务，为经济改革服务，为党的十二大提出的总任务、总目标服务，为企业的经营奋斗目标服务。每年第一季度，党委都组织政治工作力量围绕企业的奋斗目标，采取各种形式宣传群众，动员群众，广泛开展形势与任务教育，发动全厂职工为企业目标的实现献计献策，人人做贡献，从而使企业当年的目标做到人人皆知，变成每个职工的实际行动。二是通过“五抓”，切实把思想政治工作做到经济工作中去，解决政治工作同经济工作两层皮的问题：即抓住企业中牵动人心的经济问题，

有针对性地做好思想政治工作；抓住涉及职工切身利益的敏感性问题，有预见性地做好思想政治工作；抓住涉及经济工作的关键问题，有的放矢地做好思想政治工作；抓好信息网络，随时掌握各种思想信息和经济活动信息，及时解决经济活动中出现的各种思想问题；抓好经济工作、政治工作双承包，把经济责任和政治责任结合起来，从而有力地保证了企业各项任务的完成。三是改进思想政治工作的方式方法，使思想政治工作在传统方法的基础上，向科学化、系统化、具体化、多样化发展，努力提高职工队伍的政治素质。我们以提高职工的思想觉悟，丰富职工的知识，培养有理想、有道德、有文化、守纪律的新型职工队伍为目的，开展多形式、多渠道、多层次的系统教育和日常教育，把思想教育寓于各项活动之中，把思想政治工作搞活，调动了职工的积极性，使职工队伍的素质有了显著提高，全厂文明职工率达到百分之八十五以上，职工犯罪率降到千分之一点七以下。四是开展职工思想政治工作研究活动，探索新问题，开拓新领域，总结新经验，提高思想政治工作的科学化水平。我厂自一九八三年初成立政工研究会近二年来，结合企业经济工作、政治工作和经济改革中急需解决的十五个专题进行研究，有效地指导了政治工作的开展和经济改革的顺利进行。通过思想政治工作研究，把企业经济管理的成果引入政治工作领域，根据系统论和控制论的原理，对思想政治工作实行了目标管理；借鉴预测技术，开展了职工思想动态的预测预防工作；借鉴全面质量管理PDCA循环方法，建立了思想政治工作的信息反馈系统。这些科学的方法和手段，把企业的思想政治工作提高到一个新水平。由于正确处理思想政治工作同经济工作的关系，两者紧密结合，思想政治工作不仅保证了企业经济效益

的不断提高，而且增强了自身的活力，开拓了更广阔的领域，从而使我厂思想政治工作跨入了省、市先进行列。

我厂改革企业领导体制的试点工作虽然进行了近四年的时间，但这只是在改革的道路上迈出的第一步。特别是党委的工作方式方法还处在探索之中。目前，我们正在认真学习《中共中央关于经济体制改革的决定》，认真总结前段时间改革的经验。我们决心在《决定》的指引下，进一步把厂长负责制的试点搞好。并在实行厂长负责制的过程中，摸索和总结出一套在新制度下做好党委工作，充分发挥党委作用的新的工作方式方法来，进一步加强和改善党的领导，适应形势发展的需要。

在企业领导体制改革中加强和改善党的领导

沈阳风动工具厂党委书记、冯景学

我们厂是以生产凿岩机械为主的专业厂，现有全民和集体职工近五千名。我们从一九八四年五月中旬开始改革领导体制。从实行厂长负责制入手，相应地对组织机构、干部制度、工资奖励制度以及以经济责任制为重点的基础工作进行了配套改革。在改革中，我们认真贯彻执行党的方针政策，加强思想政治工作，加强党的自身建设，不仅保证了改革工作的顺利进行，而且有力地加强和改善了党的领导。改革给企业带来了生机和活力，改革后六个月同改革前四个月平均对比，总产值提高百分之十七点八，实现利润提高百分之六

十四点四；改革后六个月与一九八三年同期对比，总产值提高百分之八点三，实现利润提高百分之七十二；一九八四年一至十月与一九八三年同期相比，总产值提高百分之七，实现利润提高百分之一百一十三点五。下面，就实行厂长负责制以来，如何加强和改善党的领导，汇报四个问题。

一、加强和改善党的领导，必须弄清什么是党的领导

实行厂长负责制，是企业领导体制的重大变革，是党中央为实现新时期总任务作出的重大决策。对于企业领导体制的改革，多数同志是拥护和赞成的。但是，开始有些同志存有疑虑，担心会削弱党的领导，今后思想政治工作难做了。甚至有少数同志提出：企业的生产经营、行政管理和行政干部的任免大权全部交给厂长，党的领导还要不要了？我们感到，这些思想问题如果不解决好，新的领导体制就难以贯彻实施，就将影响企业改革工作的顺利进行。于是，我们组织党员、干部认真学习中央领导同志的重要讲话和《国营工业企业法》（草案），引导大家回顾企业的历史，进行企业“两种领导体制”利弊的对比，使大家提高了认识，统一了思想。我们的主要做法是：

第一，从抓学习划清界限入手，引导大家弄清什么是党的领导。胡耀邦同志在党的十二大报告中指出：“党不是向群众发号施令的权力组织，也不是行政组织和生产组织，党的领导主要是思想政治和方针政策的领导，不应当等同于政府和企业的行政和生产指挥，党不应当包办代替它们的工作，

反之，要保证它们独立地、有效地进行工作。”显然，实行厂长负责制，并不是要削弱党对企业的领导，相反，是要为更好地加强和改善党的领导，切实发挥企业党委的保证监督作用创造条件。一些同志之所以担心实行厂长负责制会削弱党的领导，是因为没有划清三个界限：一是党的领导和企业党组织领导的界限。以为要发挥党的领导作用，就是企业党委必须领导一切，把党的领导和企业党委的领导等同起来，不了解党的一系列方针政策和上级领导机关对企业的指令，也体现了党对企业的领导；企业党委通过自己的工作，保证党的方针政策和上级指令的落实，正是党的领导的具体体现。二是政治组织和经济组织的界限。企业党委是政治组织，党的性质决定了企业党委必须运用政治手段去行使自己的职权，不能把党的无产阶级先锋队的地位降低为一般生产组织，不能把政治组织和经济组织等同起来。三是思想政治领导和权力指挥的界限。党的领导是方针政策和思想政治方面的领导，决不能靠行政命令和权力指挥来代替，主要通过卓有成效的思想政治工作，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用来体现。广大党员，首先是党员负责干部，模范地执行党的路线、方针和政策，从而影响和带动广大职工，保证企业的社会主义方向，保证企业的社会主义性质，保证党的路线、方针、政策的贯彻执行。企业党委把握了这个大的方面，就是坚持了党的领导。通过学习，大家认识到：不能把党委具体职权的变化，看成是思想政治工作地位和作用的下降；党的领导靠的是路线、方针、政策的正确，靠党员的模范行动，靠工作方法得当。把党的领导看成是权力大、管事多、说了算，事事党委决定，直接行使行政职权发号施令，实际是对党的领导的误解。

第二，从加强和改善党的领导入手，引导大家弄清为什么必须实行厂长负责制。党委领导下的厂长负责制，起过积极的作用。但是，作为一种制度，它本身有很大弊端。“党委集体领导，厂长具体负责”，把“领导”和“负责”两者截然分开，结果造成决策和指挥分离，不利于厂长对生产经营和行政管理工作集中统一指挥，更重要的是使党委陷于大量繁琐的行政事务之中，削弱了党的思想政治方面的领导。一九八三年，我们共召开了六十一次党委会，其中有近一半的会议不是研究党务工作，而是研究生产行政工作。这说明，党委的权越大，包揽的行政事务越多，“党不管党”的状况就越严重。不进行企业领导体制改革，要加强和改善党的领导也是不可能的。在提高认识的基础上，我们较好地转了三个弯子：一是党委从抓企业的全面工作转到抓党的自身建设上来；二是从抓生产行政工作转到抓思想政治工作上来；三是从抓日常的事务工作转到抓党的路线、方针、政策上来。

二、加强和改善党的领导，必须不断改进企业的思想政治工作

企业领导体制的改革，为加强和改善党的领导提供了有效途径，也为做好思想政治工作提出了新课题。为了适应新形势的需要，更好地发挥思想政治领导的作用，企业党委工作的指导思想必须转到服从于服务于经济工作上来。紧紧围绕企业的工作中心，通过强有力的思想政治工作，提高广大职工的思想觉悟，保证党的路线、方针、政策的落实，保证

厂长决策和指令的实施，保证企业生产任务的全面完成和经济效益的提高。这方面，我们主要抓了三项工作：

第一，开展政治工作创新活动，积极做好改革中的思想政治工作。

改进思想政治工作，关起门来，苦思瞑想是不行的，必须坚决克服思想政治工作脱离经济工作的“两层皮”现象，把思想政治工作渗透到生产、管理等项经济活动的各个环节中去，增强思想政治工作的时效性。比如，为了使职工的报酬同企业经营的好坏、经济效益的高低挂起钩来，厂长做出了改革分配制度的决策，并在三个车间进行试点。这一决策，受到多数职工的称赞，也遇到不少思想阻力。有的说：改革来改革去，连基本工资都保不住了，还叫什么社会主义？显然，这些模糊认识不解决，厂长的决策就不能全面落实，平均主义的“大锅饭”就打不破。为此，我们一面有针对性地向群众讲解改革的意义和目的；一面向职工说明实行各尽所能、按劳分配是社会主义的原则，改变干好干坏、干多干少一个样的弊端，正是为了更好地体现社会主义制度的优越性。职工的模糊认识解决了，参加改革的劲头更足了。改革前，有些集体操作的班组，只有组长“当家”，任务完不成，组长急得团团转，而大家却稳坐“钓鱼台”；现在不同了，班组任务完成得好坏，直接关系到自己的切身利益，出现了人人关心生产进度、人人参加班组管理、人人当家奔富的新局面。改革是奖勤罚懒、奖优罚劣、提高效益的良药，而思想政治工作则是这副良药的催化剂。到七月底，三个改革试点单位都全面超额完成了生产任务，工人的平均收入比改革前提高了百分之六十四点五。从一九八四年八月起，全厂顺利地推行了新的分配制度。

改进思想政治工作的另一个特点是，厂长和各级行政干部也积极做思想政治工作。厂长高元秀同志在干部会议上明确指出：行政干部不做思想政治工作，等于只完成本职工作任务的一半；不做思想政治工作的干部，本身就没有执行“企业法”，也是工作失职，不是一个好干部。他本人就带头做思想工作。有一名车间副主任，由于工作上的问题，同一名副厂长曾发生过口角，背上了思想包袱，总认为这位副厂长对他有看法。厂长发现后，立即找这位副主任谈心，充分肯定了他几年来的工作成绩，解开了思想疙瘩，增进了团结，这位副主任在改革中的积极性更高了。工具科有十三名老工人原来准备提前退休，另谋职业，可以得到一笔较高的收入。科长李银儒发现后，逐个找他们促膝谈心，讲清了工厂的发展前途，使他们正确地认识了个人利益和国家利益，眼前利益和长远利益的关系，心情舒畅地全部撤回了退休申请，纷纷表示要为振兴沈风和四化建设多作贡献。

改进思想政治工作还必须注意克服和改变思想政治工作生硬死板、空洞说教的方法，使思想政治工作多样化、情趣化，寓共产主义教育于群众喜闻乐见的形式之中，增强思想政治工作的吸引力。我们根据职工求知的欲望和青年职工的特点，开展读书活动，组织各种兴趣小组，举办颂扬党的三中全会以来大好形势，歌颂祖国建设成果的诗歌、散文征文比赛，举办多种形式的智力测验活动，吸引了大批职工，使他们学到了知识，增长了才干。为了活跃广大职工的文化生活，我们在全厂各个车间普遍建立了“精神文明活动室”，我们还组织青年学跳集体舞，开展各种文体娱乐活动，使职工在八小时内干得紧张，在八小时之外玩得痛快。现在，许多车间的工人上班来得早，班上干得好，下班不愿走。这

些活动，丰富了思想政治工作的内容，陶冶了职工的情操，振奋了职工的精神。

第二，开展创“乌兰牧骑”服务精神活动，增强职工对用户负责、为企业争光的主人翁责任感。

我厂有一支技术服务队，他们不分春夏秋冬，不怕酷暑严寒，常年深入到用户和矿山中间，在几百米深的井下，全心全意地为用户服务，主动为用户排忧解难，深受用户称赞，被誉为“活跃在用户中的‘乌兰牧骑’”。党委认为发扬“乌兰牧骑”服务精神，既可以为加强和改进思想政治工作开辟一条新的途径，还可以促进企业的“两个文明”建设。于是我们交流了技术服务队的经验，并决定在全厂广泛开展创“乌兰牧骑”服务精神活动。提倡工厂为用户、领导为群众、科室为车间、上序为下序、二线为一线的主动服务精神；提倡广大职工发扬为集体争荣誉、为企业争信誉、为国家增效益的献身精神。这一活动吸引了广大职工，“乌兰牧骑”服务精神遍地开花，取得了可喜成果。技术科室的工程技术人员，在党支部书记和科长的带领下，主动深入车间了解和帮助工人解决生产、技术上存在的问题，受到人们的称赞；与此同时，他们又对各种产品的设计进行了改进，仅YT27凿岩机一项改进，年内即可带来三十七万元的经济效益。金工二车间维修组，过去被工人称作请不来、推不动的“老爷组”。开展“乌兰牧骑”服务精神活动以来，他们完全变了样：对机床实行分类包干维修，做到主动上门，不请自来，及时排出故障，被工人称为机床的“好医生”。一九八四年九月份，我厂接到驻守在云南边防部队的紧急来信，得知他们使用的凿岩机零件损坏的消息，厂长立即作了批示。销售服务科迅速派去两名技术较好的技术工人，并带上零

件，昼夜兼程，用了五天五夜的时间赶到云南边境，不但为部队修复了机器，还向他们传授了维修技术，部队的领导同志感动地说："从这两位师傅身上，看到了工人阶级的崇高觉悟和难能可贵的精神。""乌兰牧骑"服务精神，开创了我厂的一代新风，培养了广大职工的共产主义风格。

第三，开展创"凿岩机"精神活动，培育职工为振兴中华锐意进取的革命精神。

凿岩机是我厂的主导产品，我们根据凿岩机的特性，把"凿岩机"精神概括为四个方面，即"敢于开拓进取"、"敢于碰硬"、"肯于钻研"、"不怕艰苦"。我们认为："凿岩机"精神应该成为我们"沈风人"为企业振兴，为中华腾飞的战斗品格。开展这一活动，有益于将职工的爱国热情化为爱工厂、爱岗位、爱产品的实际行动，激励广大职工积极地为企业的技术开发、管理进步，为企业的"三上一提高"做出贡献。几个月来，职工中抢困难、挑重担、上质量、攻尖端的动人事迹层出不穷。厂科协组织的由几位工程师参加的攻关小组，为了降低原材料消耗，提高材料利用率，以勇于开拓进取的精神，在两种工件上实行了套锻工艺，仅这一项全年即可为国家节约钢材一百一十吨。高洪福等三名工人，为了给企业增加经济效益，不怕艰苦和劳累，长途跋涉数千里，主动承包了九台凿岩台车的维修任务，承揽了十八万元的配件加工任务。金工一车间磨工组的工人，为了攻克质量关键，采取珩磨工艺，使凿岩机主要零件调压阀的精度全部达到优质品的要求，大大提高了凿岩机的质量和性能。事实告诉我们：改革不合理的分配制度，固然可以调动职工的积极性，但是，任何严明的奖罚制度都取代不了思想政治工作的作用。工人阶级的主人翁责任感和由此而焕发的

可贵精神，正是广大职工积极性得以持久的有力保证。

三、加强和改善党的领导，必须抓好党的自身建设

“党要管党”，首先要管好党的思想建设和组织建设，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，努力提高政工队伍的素质。这是加强和改善党的领导的重要内容。我们主要抓了四个环节：

一是抓好基层党支部班子建设，明确支部的职责和任务。过去由于党政不分，党支部也包揽行政事务。改革中，又一度出现了职责不清、任务不明的现象。有的支部书记说：“不管生产更轻快，今后收收党费、发展几个党员就行了。”我们认为：党支部是落实党的方针政策的基层单位，支部的任务和职责不明确，就无法带领党员和职工保证企业改革工作和各项任务的完成。因此，我们制定了《基层党支部工作条例》，明确规定党支部的主要任务，就是通过思想政治工作和加强党的基层建设，保证党的方针政策在基层具体落实，保证厂长指令的贯彻实施，保证完成车间的生产任务。改革以来，各基层党支部在明确自己的职责之后，普遍地做到了三条：根据工厂行政工作的方针和车间的生产任务，拟定思想政治工作的保证措施；随时了解和掌握职工在改革中出现的思想问题，组织工会、团支部和党小组积极开展工作，把思想政治工作和经济工作紧密结合起来；把车间每个时期生产和管理上的薄弱点，作为开展思想政治工作的最强点，组织和调动各种舆论工具，宣传意义，讲明利弊，

促进矛盾的转化。

二是抓好党支部书记的素质，打开支部工作新局面。我们结合干部制度改革，采取了三条措施：一是实行党政干部交流，既有利于政治工作同经济工作相互结合，又有利于提高政工干部的业务素质，目前我们已交流了十四名党政干部；二是实行支部书记二年任期制。上任后的支部书记与党委书记签订“任职责任状”，在任职期间实现责任状规定的目标，工作有成绩，能够打开局面，期满后可连任，有特殊贡献的可以提升、晋级；无所作为，打不开局面，就自动辞职或就地免职，如在任职期间严重失职或犯有错误，可随时撤换；三是为工作薄弱支部配备了比较得力的干部。由于采取上述措施，使党支部的工作面貌发生了明显的变化，原来四个问题较多的支部已有三个成为先进党支部，全厂二十个支部，改革前一类支部三个，二类十五个，三类二个；改革后，一类支部为九个，二类支部为十一个，消灭了三类支部。支部书记素质的提高，领导班子的加强，使党支部的战斗保垒作用得到进一步发挥。

三是抓党员的模范作用，加强对党员的管理和教育。党员的模范作用对群众的影响极大。改革以来，我们把新党章中规定的党员标准，具体化为“八能”，对全体党员实行目标管理，定量考核，开展“做合格党员和优秀党员”活动。这项活动，已在十八个支部普遍展开，对增强党性，改进党风，充分发挥党员的先锋模范作用，起了较好的作用。广大党员自觉地同党中央在思想上、政治上保持一致，在改革中率先垂范，一马当先，积极地宣传改革，参加改革，支持改革，出现了脏活累活抢着干，个人得失扔一边的新气象。金工一车间实行全额计件后，共产党员、钳工刘克坚同志平均每月

得奖金三十元，最高得五十元。当他看到有的工人嫌大六角车床太累、油水不大，提出调换工种时，便主动提出上大六角车床工作。刘克坚同志虽然少拿了一些奖金，但他的行动却教育了大家。原来不安心大六角车床的工人纷纷表示向党员学习，安心了自己的工作岗位。工人们说：党员的形象在我们心目中变得高大了。现在，主动靠近党组织，要求入党，提出申请的同志越来越多。这是改革以来出现的新面貌。

四是抓政工队伍的建设，调动政工干部的积极性。为了加强和改善党的领导，做好新时期的思想政治工作，没有一支专业化的政工队伍是不行的。企业领导体制改革中，政工队伍曾一度出现了思想波动，有的政工干部等着减、等着砍、等着转。我们在解决政工干部对思想政治工作的地位和作用的认识之后，为政工干部的学习和进修创造条件，鼓励政工干部参加党政干部电视大学、现代化管理学习班学习，还选送三十名有培养前途的青年到沈阳机电学院干部培训班学习，作为充实和加强政工队伍的新生力量；我们在政工队伍中实行了“五定”，即定任务、定编制、定人员、定工作标准、定考核办法，月月进行考核，并且同奖励和惩罚挂起钩来，改变干多干少、干好干坏一个样的状态；为了鼓励政工干部学习理论，钻研业务，我们还开展了评定政工干部业务职称工作，第一批已评定出十四名政工师、助理政工师和政工员。有专业职称的政工干部和厂内有技术职称的专业人员享受同等待遇。我们还设立了“政治工作奖励基金”，凡是在思想政治工作和精神文明建设中做出贡献的职工，都给予奖励。改革以来，已有十九名党政干部、两个班组长、一名工人、九个车间、科室和班组荣获了政工奖励。其中，有突出贡献的七名同志分别被晋升一级固定工资或一级

浮动工资。这些改革措施较好地调动了政工干部的积极性。

四、加强和改善党的领导，必须充分发挥工会、共青团的积极作用

工会和共青团是党委实行思想政治方面领导的左膀右臂，发挥工会和共青团的作用，是加强和改善党的领导的一个重要方面。过去，实行党委领导下的厂长负责制，党委被大量的行政事务压得喘不过气来，无力顾及和加强对工会、共青团的具体领导。实行厂长负责制以后，党委有精力去研究工会和共青团的工作，使群团组织在改革中十分活跃。

改革一开始，有的工会干部片面理解职代会的性质和职能，担心实行厂长负责制，会不会削弱职工参加民主管理企业的地位。党委发现后，立即组织工会委员和支会主席认真学习“企业法”和赵总理在政府工作报告中的有关论述，帮助大家弄清了法人代表和职工主人地位的关系，向大家说明，厂长作为法人代表，受国家委托管理企业，既要对国家负责，也要对职工负责；工人是企业的主人，职工群众民主管理企业，是社会主义企业的性质决定的，是义不容辞的神圣使命。法人代表和主人的目标是相同的，利益是一致的。“企业法”用立法的形式规定了职工民主管理企业的任务，不仅不会削弱工人主人翁地位，而且为进一步发挥职代会的职能作用，提供了强有力的保证。在提高认识的基础上，我们及时审定了工会起草的《工会工作条例》和《职代会工作条例》，明确了工作职责，工会和职代会的工作很快打开了局面。他们从抓好班组的民主管理入手，逐级建章落实，形

成了三级民主管理体系。目前，全厂一百四十三个生产班组，有八百零四名“民管员”，他们活跃在生产第一线，担负起组织职工参加民主管理企业的责任。厂工会还通过各基层支会大力宣传改革的意义和目的，组织职工认真讨论和贯彻企业的各项改革方案；组织职工代表对各级领导干部进行评议；组织职工开展“多给厂长出主意，不给厂长出难题”的献计献策和立功竞赛活动。近三个月来，职工向厂长直接提出的改革建议二十三项，多数建议均被厂长采纳，有的建议受到厂长表扬和奖励。厂工会还围绕企业改革和工会的自身建设，积极开展创建“职工之家”活动，实实在在地为职工办了十件好事，工会在群众中的威信提高了，开展工作顺利了，被职工称为离不开的知心人和贴心人。

党委十分关心共青团的工作，引导共青团组织围绕生产中心，针对广大青年职工的特点，开展了丰富多采、生动活泼的“创最佳、选状元”、“争大王”等项活动，激励了广大青年学文化、求知识作贡献的热情；他们还组织青年职工参加“为民服务”小分队，利用工余时间为职工和家属修车、修表、修鞋、理发和配钥匙，增进青年职工全心全意为人民服务的责任感；他们还围绕国内外大事和以“怎样度过人的一生”为题，组织青年职工参加演讲会、诗歌朗诵会、周末文艺晚会和智力竞赛抢答等活动，引导青年职工抒发豪情壮志，致力振兴中华。这些健康有益的活动，使广大青年职工的精神面貌为之一新。现在，青年职工的出勤率高了，犯罪率低了，好人好事多了，打架斗殴的少了。

经济体制改革的新形势，对企业党委的工作提出了更高的要求。我们在改革中虽然做了一些工作，但是和兄弟单位比，不论在党的建设上，还是在思想政治工作的内容和方法

上，仍需进一步完善和探索。我们将根据这次会议精神和中央领导同志的指示精神，把加强和改善党的领导以及企业的各项改革工作再向前推进一步。今天汇报的问题如有不当之处，希望领导和同志们批评指正。

一九八四年十一月

实行厂长负责制
给企业带来了生机和活力

中共大连玻璃厂委员会

我们厂是有六十三年历史的老企业，现在职工三千八百多人，主要产品是平板玻璃。从党的十一届三中全会以来，经过企业整顿，企业面貌发生了比较大的变化，年生产能力由一百六十万标箱发展到三百万标箱，年利润由五百九十万元增长到二千五百七十万元。

一九八四年六月开始试行厂长负责制以来，全厂干部和群众职责明确，精神振奋，心情舒畅，出现了党政工各负其责，又共同围绕生产经营中心拧成一股绳；思想政治工作适应改革的需要，走上了与经济工作相结合的轨道；工厂内部各项管理工作的改革逐步配套日趋完善的新局面。继一九八三年我厂跨入国家经委表彰的一百零二个经济效益显著的单位行列之后，一九八四年头十个月，经济效益有了更大幅度的增长，现已实现利润二千五百六十五万元，完成全年利润计划的百分之九十九点八，预计全年可实现利润二千七百四十三万元，比一九八三年增长百分之三十五点九八。实行厂

长负责制给企业带来了生机和活力，厂长负责制势在必行。

一、党政工三力合一，围绕生产经营三股劲拧成了一股绳

我们厂作为国家玻璃行业的一个老企业，多年来，虽然产品的产量、质量、经营状况和经济效益一直比较好，有的经济指标还在全国同行业处领先地位，但仍然存在着一些阻碍生产力发展的因素。比较明显的是在领导体制上，存在着党委包揽一切，党政职责不分，互相扯皮，厂长指挥不灵等问题，严重影响了企业的经营决策和工作效率，使企业的潜力难以充分发挥出来。实行厂长负责制以后，这些问题得到了比较好的解决，党政工之间有了统一的行动，三股劲拧成了一股绳，出现了三个一致。

一是党政工三者都围绕一个中心，工作目标一致了。工厂本是从事生产经营活动的经济组织，中心任务是搞好生产。过去由于受“左”的思想影响和领导体制上的问题，长期存在党委的思想政治工作和工会的民主管理工作同生产行政工作“两层皮”，劲使不到一起，既影响党政工三者的团结，又不利于工作的开展。实行厂长负责制，从制度上明确规定了党政工的各自的职责和权限，从根本上消除了这个弊病。三者都把工作的重点集中到生产经营活动上，把生产经营的好坏和经济效益的高低作为衡量自己工作质量的一个重要标志，自觉地关心生产，关心经营，做好本职工作。党委改变了过去党政“一把抓”，“全包揽”的做法，为强化行政指挥系统，破除了“三个旧观念”，实现了“四个转

变”，即：破除“书记是一把手，厂长是二把手”的观念；“书记说了算，厂长照着办”的观念；“事无巨细找党委，大事小情书记定”的观念。党委工作从对企业生产行政管理的领导作用转到发挥保证监督作用上来；从包揽行政工作转到抓思想政治工作上来；从抓企业的全面工作转到抓党的自身建设上来；从抓日常事务工作转到抓党的路线、方针、政策上来。把五权（生产计划、行政管理工作、行政干部任免晋级奖惩、行政机构设置、工厂技术改造和基建项目的审定权）全部交还厂长，使厂长有职有权，自主发挥决策和指挥才能。党委则集中精力抓好党员的思想教育，教育干部工人服从厂长的统一指挥，认真执行厂长的指令，保证其畅通无阻。几年前我们就打算引进具有先进水平的玻璃生产浮法新工艺，一直议而未决。最近厂长在大连市委、市政府的关心和支持下，先后同十三家外商进行接触，很快就和英国皮尔金顿公司、法国圣哥本公司达成了意向书，准备在大连经济开发区新建一条年产二百五十五万标箱玻璃的生产线，三年建成投产后，不仅可以缓解国内高档玻璃的供需矛盾，而且可以利用我国对外承包工程劳务出口的优势，打入国际市场。

二是党政工的关系协调一致了，都感到互相离不开。刚实行厂长负责制时，有的同志担心厂长大权在握会搞个人专断，会削弱党的领导，影响民主管理。而实践表明，不仅没有削弱和影响党的领导和民主管理，反而使三者关系理顺了，都感到自己工作离不开其他方面的工作。厂长尹久伟说：当好厂长靠两条，一靠党的路线、方针和政策，二靠广大群众的智慧和力量。在工厂这个舞台上，光有厂长没有党委和工会的配合，是演不出好戏的。为此，他从厂长负

责制实行以来，一直坚持对重大问题的决策做到两先两后，即先同党委主要领导和工会沟通，协商后再作决定；先交职代会讨论后再实行。除此之外，厂长还定期向党委会和职代会报告工作，接受党委和群众的监督。党委书记则支持厂长大胆工作，出了问题主动承担责任；有了困难，主动发动干部党员共同解决；有了矛盾，主动促膝谈心协调关系，做到分工，不包揽；支持，不旁观；参与，不干预；协调，不代替，使厂长工作起来感到心里踏实。一九八四年七月份，厂内实行浮动工资，厂长主动请党委组宣部的干部参加浮动工资领导小组，做实行浮动工资中的思想政治工作。群众看到我们党政工三者关系协调得这样好，高兴地说，三者已经融为一体了。

三是党政工三者积极性都调动起来了，一致为开创新局面竞相出力。实行厂长负责制后，不仅没有因加强行政而削弱了其他，相反，随着党政工职责的进一步明确，增强了三者的责任感，出现了在各自战线上尽职尽责做工作，同时为做好企业的工作，互相竞赛，互相促进，同下一盘棋的局面。工会为了激励广大职工为振兴大玻而奋斗的热忱，充分调动广大职工积极性，确保企业奋斗目标的实现，采取各种形式组织和吸引职工，挖掘企业的内部潜力。一九八四年七月份以来，先后开展了“技术大比武”，“质量攻关”等五项竞赛活动，近千名职工受到表彰和奖励。党政工三方面你追我赶，使工厂的各项工作都取得了可喜的成绩，在大连市召开的经济体制改革经验交流会上，党政工三方面都受到了表扬。

二、思想政治工作紧紧围绕生产经营活动去做，走上了与经济工作相结合的轨道

实行厂长负责制给企业带来的第二个突出变化是党委从繁杂的日常行政事务中解脱出来，从而有时间、有精力在思想政治工作这块田地上精耕细作了。厂党委在继承思想政治工作优良传统的基础上，对新形势下的思想政治工作进行了研究和探索。在指导思想上自觉地树立起服务于和服从于经济工作的观念，克服政治工作和经济工作“两层皮”的弊端，使思想政治工作真正走上了与经济工作相结合的轨道。

1、把解决企业经济工作的重点与难点作为企业思想政治工作的主攻方向和检验思想政治工作效果的重要尺度。

根据厂长负责制的需要，我们提出，围绕生产活动的重点和难点，做到“四个善于”和“两个同时”，即：善于提出意见和建议；善于做好思想发动；善于做好思想疏通；善于发现典型及时总结推广。在行政领导布置生产任务的同时提出思想政治工作的保证监督措施；在行政领导检查生产任务完成情况的同时检查思想政治工作的保证监督情况，保证行政领导重大决策的迅速落实。

一九八四年八月一日，我厂决定对九机窑停产冷修。这是我厂建厂以来投资最大、技术最复杂的一项工程，也是我市第一批重点改造工程项目之一。根据国家工期定额，整个工程需要十七个月的时间。厂党委认真听取厂长的报告后，立即在全厂范围内广泛宣传这次冷修改造的重大意义，并到工程技术人员中间去做思想发动工作，同工程技术人员和行

政领导干部一道分析由于实行厂长负责制使工期可能提前的有利条件，算提前一天竣工多创一份效益的细帐，使干部和工程技术人员解放了思想，应用网络技术重新编制出先进可靠的工程计划，把工期由十七个月缩短到六个月，之后，又继续对这一计划优化，把工期缩短到一百五十三天。在省建材局主持召开的工程审议会上，参加会议的二十一个单位无不对这一工程计划表示惊讶。一位高级工程师说："工程若能按这个工期计划完成，将比'深圳速度'还快。"

为确保改造计划的完成，厂党委首先组织力量保重点，先后两次召开专门会议研究改造工程中的思想政治工作，从政工各部门抽调了五十名干部组成思想政治工作组，又从基层选拔了一批有丰富工作经验的党支部书记担任各大队的专职政治指导员，并配备五名政治宣传员，形成了一个从上到下由一百二十多人组成的思想政治工作保证体系。还把广播站、板报、宣传板搬到现场，形成全厂的舆论中心。党委还深入现场做好思想发动工作，主要领导亲自带队，实行三班倒，跟班做思想政治工作，发动工人和技术人员献计献策攻克技术难关，帮助行政领导排忧解难。

改造工程的第一个战役是拆窑，时值高温酷暑季节，再加上大窑本身八百多度的余温，工作条件十分艰苦。为了发动职工战高温，争速度，开展了"三高一保两最佳"（协作风格高、工程质量高、劳动效率高、作业保安全、创最佳工程、最佳班组）的社会主义劳动竞赛。在施工现场立起新风台和光荣榜，思想政治工作人员采写战地新闻和先进事迹，日夜进行广播宣传，给先进班组敲锣打鼓送喜报，给工作出色的个人和集体在劳动现场拍照上光荣榜，并赠送本人留念，激励了广大职工的劳动热情。在砌窑最紧张的时候，许

多工人连轴转甚至几天不回家。为了让职工安心，家属放心，我们组织力量把可口的饭菜和清凉饮料送到施工现场，还向每个职工家庭送去厂部和党委的慰问信，宣传搞好这一改造项目的意义，家属们纷纷表示，一定要当好后勤，全力支持亲人参加改造工程。

经全厂职工拼搏奋战，整个工程进度一再提前，预计可比国家核准的一百五十三天工期提前一个月完成，可为国家多创利润一百五十多万元。在这次九机窑改造中，思想政治工作紧紧地围绕着工程的各个环节，做到既有声势，又有深度，充分显示了它对生产应有的保证作用和促进作用。

2、把掌握企业经济活动信息、从生产经营管理活动中发现问题、有的放矢地工作，作为开展思想政治工作的一条重要方法。

及时掌握经济活动信息，并从中发现带有倾向性的问题，是有的放矢、不失时机地做好思想政治工作的中心环节。为此，我们作出了政工干部参加生产调度会、经济形势分析会等行政会议的规定；建立起每周召开一次党政工团联席碰头会制度；组织起了以生产第一线班工长和党团骨干为基础的多层次的信息收集网和党、团、工会三条信息传递渠道，保证了思想政治工作信息的畅通。为适应实行厂长负责制出现的以承包小组为主的生产管理形式，我们还建立起以“三员”（报告员、宣传员、辅导员），“一会”（思想政治工作研究会），“一团”（工人讲师团）为骨干的群众性的思想政治工作网，做到每一个承包小组都有一名宣传员和两名辅导员，每一个车间都有一个政治工作研究小组。把思想政治工作网和全厂生产管理工作网配套成龙，改变了思想政治工作单靠政工部门和少数人做的局面，实现了思想政治工作

的群众性和广泛性。

在工厂准备实行经济承包责任制时，有些青年工人很活跃，相互串联，准备找一些年轻力壮技术熟练和能合得来的人一起承包，把年老体弱的职工甩开。这个问题通过团小组—团支部—团委这条渠道很快反映上来。厂团委通过组织青年工人学习工人阶级的光荣传统，摆老工人在生产中的贡献，讲老工人的丰富经验和在企业管理中的作用，使青年工人改变了原来的想法而愉快地和老工人一起搞承包，工厂的承包责任制随之很快得到落实。对承包开始时出现的只求速度，不顾质量和忽视安全的倾向，车间辅导员利用工余时间向承包小组宣讲保证产品质量和工作质量的重要意义，编写安全要点进行宣传，在承包任务完成，发放奖金过程中，他们又针对个别职工担心承包合同不能兑现的顾虑，反复宣传工厂的承包政策，稳定了人心，保证了经济承包责任制在我厂的推行。

3、把思想政治工作寓于有情、有形、有趣、有乐的各项活动中去，不断开辟思想政治工作的新领域，探索新形式和新方法。

为使思想政治工作改变过去那种方法简单，形式单一，只重声势，不重效果的老一套，我们把着眼点放在培养职工良好精神面貌上，坚持两个文明一起抓，并根据改革和承包后的实际情况，把思题政治工作的阵地从工厂扩展到职工家庭和社会，制定了节日走访，层层给职工过生日和给已经过世的先进职工扫墓祭奠等制度。经济承包后，每一个生产环节，每一个职工都紧张起来了，为了使职工在八小时之外过得轻松愉快，厂里根据职工的不同爱好先后成立了书法协会、文学协会、摄影协会、美术协会、舞蹈队、轻音乐队、

恋爱婚姻家庭服务中心以及各种体育活动小组。这些丰富多采、生动活泼的活动吸引了广大职工，特别是青年工人。既开发了职工的兴趣爱好，陶冶了他们的情操，同时也发挥了思想政治工作潜移默化“润物细无声”的教育作用。

为了培养职工爱自己的工厂，爱自己的岗位，爱自己从事的工作的感情，我们制作了厂服、厂徽，规定了厂风厂纪，自编了《我爱玻璃厂》的厂歌，要求全体职工统一穿着厂服，佩戴厂徽，在集体活动时唱厂歌。使职工精神面貌发生了深刻变化：一是职工主人翁精神树立起来了，“用闪光的思想，生产‘闪光’牌的玻璃，创闪光业绩”成为玻璃厂职工的心愿。二是职工的积极性和创造性得到进一步发挥，广大职工自觉为大玻的改革、改造、开发、开放工作献计献策，多做贡献。三是大玻工人的自豪感光荣感增强了，自觉为振兴大玻而勤奋工作。四是遵纪守法，令行禁止的风气形成了，厂内生产秩序、劳动纪律得到明显改善。全厂在物质文明建设取得重大成果的同时，精神文明建设也取得了可喜成绩。

三、以厂长负责制试点为突破口，带动了企业内部的配套改革

实行厂长负责制后，由于领导体制的变革，对企业的各项生产经营和管理活动都产生了深刻的影响，带动了干部人事制度、分配制度、经营方式等方方面面的配套改革。这是实行厂长负责制合乎规律的发展，也是实行厂长负责制向深入发展的需要。为此，我们根据企业生产经营和管理各个环节的内在联系和主客观条件成熟程度，分轻重缓急和难易，

进行了这样三项改革：

1、改革干部人事制度，调动了各级领导干部的积极性。

实行厂长负责制后，对干部的要求提高了，迫切需要一大批有现代化经济技术知识，又有革新精神，能够开创新局面的干部。为按照“四化”的标准把各级领导班子配备好，我们根据国务院关于人事管理的规定，结合我厂的实际状况，实行了聘用任期制，以建立强有力的精明强干的生产行政指挥系统为目标，用逐级选聘的方法，把大批有才能的干部选拔到各级领导岗位上来。我们按干部“四化”的要求，起草了两个文件，一个是《关于选拔、聘用中层干部的暂行规定》，另一个是《关于层层选聘的办法》。在暂行规定中，我们对老干部作了妥善的安排，对新聘用的中层干部应具备的素质提出了五条标准。在实施办法中，提出了选聘的八条原则和程序方法。由于思想解放，选聘工作准备充分，仅用了四天就完成了全厂中层干部的聘用工作。厂长向职工公布了行政科室和车间的任职名单后，大家普遍反映选聘得好，安排得当。有的职工风趣地说：“是真千里马，还是假千里马，遛他一年就看出来了。”

在选聘工作中，我们还采取张榜招贤的方法。在招聘装运队副队长时，有三名同志应聘自荐，这个队的队长为了考查自荐者的才能，选定日期召开了竞选副队长演讲大会，自荐者登台介绍自己的自然状况，阐述自己的施政要点。通过竞选，队长从中聘用了一名副队长。干部任命制改为聘用制，终身制改为任期制，增强了各级领导干部的责任感，调动了各级领导干部的积极性。熔制车间一九八四年上半年生产比较被动。七月上旬，新聘用的车间主任带领新班子从工

艺技术、生产管理上找原因，提措施，很快扭转了被动局面，创出了一九八四年以来第一次月超产十七万三千平方米玻璃的优异成绩。

2、改革分配方法，职工不再吃企业的“大锅饭”。

为了克服两个“大锅饭”带来的弊端，我们在上级放宽政策允许的范围内，进行了分配方面的改革。

一是推行经济承包制，实行了联利计酬和外包转内包，使经济效益大幅度提高。经济承包是充分体现按劳分配的一种好形式。过去企业的许多工作，外包花大钱合理，内包经济效益再高也违法，挫伤了工人关心企业的积极性。实行厂长负责制后，我们对这种不合理的管理形式进行了改革，坚持以提高经济效益为目的，充分挖掘企业内部的潜力，能自己干的不外包。我厂一九八四年九机窑大修改造，实行了内包，我们按照工程进度计划，厂部分别和有关车间、科室签定了设计、设备预制、厂房拆除等单项承包合同。助燃风机、煤气交换机、空气交换机、料仓等八个机械项目，外包需要材料费、加工费二十四万元，而本厂承包只用了十二万元，原定工期为六个月，只用了四个月就保质保量地完成任务。既节省了费用，又加快了进度。

二是实行岗位津贴制。我厂有一部分生产岗位是高温作业，劳动条件比较艰苦，向这个岗位调配劳动力比较困难。实行厂长负责制后，我们针对这个难题，从一九八四年七月份开始，对六机、九机平板系统的采片、切板、下玻璃和三机制板的下玻璃等劳动条件比较艰苦的岗位发放了岗位津贴。使他们同其他劳动岗位的劳动报酬拉开了档距。这项改革实施后，收到了很好的效果。不但使这些岗位上工作的同志安心工作，并且其他岗位上的工人中也有人要求到这些岗

位上工作。

三是实行了浮动工资升级制。实行厂长负责制后，为充分调动职工的积极性，我们又根据厂长的权限，决定给贡献大、能力强、工作好的职工浮动升级。这一决定对全厂职工鼓舞很大，工作责任心加强，积极性提高。一九八四年九月份，已经浮动了第一批，以后准备每年浮动一批。这项改革使职工人人感到有“盼头”、有“想头”、有“奔头”、在玻璃厂有“干头”。

四是实行领导干部职务津贴制。实行经济承包和岗位津贴后，工人的收入普遍提高，有必要提高管理干部的劳动收入，拉开脑力劳动和体力劳动报酬的档距。从一九八四年十月份开始，我们参照市有关规定精神，在调整管理机构，做好定编、定职、定位，建立起各级领导干部责任制的基础上，首先对副科级以上中层和厂级干部发放了职务津贴。使责任、贡献和报酬联系了起来，这一改革对进一步调动各级领导干部的积极性起到了比较大的鼓动作用。

分配方面的改革使职工普遍增加了收入。我们始终坚持思想先行的原则，注意把大家的思想引导到“先讲贡献，后讲实惠”上来，克服“单纯看钱，讨价还价”的倾向，使职工自觉地处理好三者利益关系，扎扎实实地做好本职工作。

3、改革经济管理，开辟多种生财渠道。

实行厂长负责制后，配套进行的第三方面的改革是改革经营管理，运用上级给我们企业的权力，发挥自己的优势，多方面开辟生财渠道，提高企业的经济效益。从一九八四年六月份以来，我们主要做了这样几项工作。一是开展对外有偿技术服务。过去，我们厂有一些对外技术服务，但都是无偿的，利在一方。通过改革，我们本着互惠互利的原则，对

外搞承包。最近我们先后同巴基斯坦脑西拉玻璃厂签定了窑炉大修合同，同新疆玻璃厂、阜新玻璃厂签定了提供生产技术和技术人员、帮助发展生产的合同，向营口市、吉林市建材公司等二十多个单位，提供超产玻璃和工艺品的合同。这些承包和经济合同实施后，一方面满足了国内兄弟厂的要求，另一方面也为我厂增加了收入。其中仅向营口、吉林等单位提供超产玻璃和工艺品玻璃一项每年就可增加收益十三万多元。

在实行上述改革的同时，还对厂内机构设置，计划管理，职工福利等方面进行了改革，也都取得了较好效果。

我们实行厂长负责制的时间还不长，虽然实行了厂长负责制后加强了思想政治工作，强化了生产行政工作的指挥系统，充分调动了职工的积极性，企业面貌发生了比较大的变化，促进了经济效益的提高，但工作还是初步的，一些体会和做法也还在探索中，我们决心认真学习《中共中央关于经济体制改革的决定》，进一步用《决定》精神统一思想，统一认识，把企业的改革搞得更好。

一九八四年十一月

在实行厂长负责制中加强思想政治工作

中共大连低压开关厂委员会

我厂是一个以生产低压电器元件、成套电器设备和部分家用电器为主的中型企业。现有职工两千五百多人。一九八

四年五月，我厂被列为大连市首批实行厂长负责制试点单位之一。在实行厂长负责制中，我们加强了思想政治领导，把思想政治工作贯穿于试点工作的全过程。同时，为适应厂长负责制这一重大改革的要求，对思想政治工作也做了一些探索和改进。从而使职工端正了对厂长负责制的认识，增强了主人翁责任感，振奋起积极的、向上的、进取的精神，保证了厂长负责制试点工作的顺利进行。厂长负责制的实行，带动了企业内部的配套改革。健全了严格的责任制，提高了经济效益。实行厂长负责制的六个月，与一九八三年同期相比，产值增长百分之十六点五，实现利润增长百分之四十八点三，上缴利润增长百分之八十五点一，利润增长超过了产值增长。全厂提前五十二天超额完成全年计划。我们在实行厂长负责制中加强和改进思想政治工作的做法是：

一、提高认识，加强领导，保证厂长负责制试点工作顺利进行

由党委领导下的厂长负责制改为厂长负责制，是企业领导体制的重大改革，这项变革首先在党委班子中引起反响。有的担心削弱党的领导，丢掉党的思想政治工作光荣传统；有的怕在贯彻“三个条例”中形成的一套思想政治工作经验不好用了，工作难做；个别同志情绪低落，思想波动，认为企业政工部门前景暗淡，想改行。

为了解决这些模糊认识，我们先后召开十一次有各类人员参加的调查会，联系调查中反映出来的问题，认真学习了《国营工业企业法》（草案）（下称《企业法》），具体分析了

党委领导下的厂长负责制存在的党政不分、职责不清、办事效率低等一些弊端，探讨了实行厂长负责制的优越性和必要性。特别是后来参加市举办的试点工作学习班，使我们进一步认识到，企业实行厂长负责制，是党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策发展的必然结果，是建国三十多年来，企业领导制度几经变化中作出的比较好的选择，是党中央、国务院为适应现代化大生产和世界新技术挑战而采取的重大战略决策。它不仅能给企业经济工作带来生机和活力，而且是加强和改善党对企业领导的重要措施，也能给企业思想政治工作带来新的活力。因此，党的政治工作者，必须转好弯子，振作精神，投身到改革中去，用强有力的思想政治工作，保证厂长负责制试点工作的顺利进行。基于这个认识，我们采取了以下实际步骤和措施。

第一，站在前列，紧密配合。在市里确定我厂为试点单位的前十天，我们就正式规定把生产、行政、经营、管理权和行政中层以下干部管理权移交给厂长。为使厂长能够集中精力抓好生产行政经营管理工作，我们还制定了过渡阶段的三条措施：一是有些应该由厂长处理的历史遗留问题，目前暂由党委继续处理，逐渐向行政方面过渡；二是凡是厂内已作了改革而外部尚未改动的，在厂内坚持让厂长行使权力，对外，需要党委或它的工作部门出面联系或使用印章的，不推诿不扯皮；三是厂长在行使权力过程中遇到阻力，党委要积极疏通，扫清障碍，为厂长铺路搭桥。

第二，明确职责，理顺关系。我们根据《企业法》的规定，结合本厂具体情况，组织党、政、工三方面的力量起草出厂长、党委、职代会、工会工作细则、工作标准、工作要求。还制订了在厂长负责制条件下加强和改进共青团工作方

案。这样，党、政、工、团都能围绕企业生产经营这个中心，各司其职、各执其事，全厂“同唱一台戏”。

第三，帮助厂长，把好政策关。实行厂长负责制以来，我们认真履行保证监督职责，注意在五个方面帮助厂长把好政策关。一是企业要以生产经营为中心，但必须坚持两个文明建设一起抓；二是厂长有权任免行政干部，但必须执行党的干部政策，尊重知识，尊重人才；三是厂长对生产经营和行政管理有决策权，但必须尊重职工民主权利，保证职工在企业中主人翁地位；四是厂长应当关心企业和职工的利益，但必须正确处理国家、企业、职工三者利益关系；五是企业各项改革都要积极进行，但必须促进生产力的发展和经济效益的提高，并使职工得到实惠。例如，实行厂长负责制一开始，有的行政干部根据《企业法》关于企业只有一个根本任务的表述，去否定《国营企业职工思想政治工作纲要(试行)》中关于企业担负有双重任务的表述，认为搞精神文明建设是社会加给工厂的“负担”，是“阵地”、“学校”、“工具”的变相提法。对贯彻执行两个文明建设一起抓的方针，一度发生动摇。我们及时组织大家深入学习党的两个文明建设一起抓的方针，弄清企业的“根本任务”与“双重任务”的关系。并写出《浅谈企业的根本任务与双重任务的关系问题》的理论文章，引起省、市有关方面的重视。中国职工思想政治工作研究会主办的《思想政治工作研究》编辑部还发了内参。在全厂统一认识的基础上，党政领导坚持两个文明建设一起抓，进一步巩固和发展了文明建设成果，成为省、市文明建设先进单位。

二、摸清思想，加强教育，把思想政治工作贯穿于实行厂长负责制过程中

实行厂长负责制以来，我们每月对职工思想状况进行一次调查摸底，并及时地、有针对性地进行教育，收到了较好的效果。例如：一九八四年四月份调查，全厂职工中拥护实行厂长负责制和进行改革的占百分之五十，怀疑的占百分之三十，不赞成的有百分之二十，我们叫做“五三二”。通过分别举办政工干部、行政干部、工程技术人员学习班和上党课，举行报告会等形式进行一系列教育之后，六月份调查，达到“八一一”。后来又针对年老体弱职工存在的疑虑，进行一番工作，八月份调查，达到“九一〇”。这些数字，虽然不是绝对准确，但是，大体上反映了职工思想变化，说明经过思想教育，绝大多数职工提高了对厂长负责制的认识，拥护和支持厂长负责制及厂长进行的一系列改革。半年来，我们主要抓了如下几个方面的教育：

1、在思想发动阶段，对职工进行厂长负责制的总体教育。我们编写了宣讲提纲，培训了二十七名宣讲员，以车间和部门为单位，分四课对全厂职工进行厂长负责制目的、意义、内容与要求的教育，使职工对厂长负责制有个总体的了解，消除了一些偏见和误解。

2、在组建各级班子中，进行干部制度改革的教育。我们对在厂长组建各级班子中一些干部反映出的思想问题，着重进行了破除干部终身制的教育，主动协助厂长做好有关人员的思想政治工作。为使生产经营适应市场变化的新形势，

厂长提出实行计划、供应、销售、运输一条龙的改革方案，把这几个科室合并成立一个经营部，只设正副主任，免去四名科级干部，精简部分科室人员。消息传出后，这些部门干部思想波动较大，我们党委领导同志就深入到这几个部门中去，上党课，讲干部制度改革，并以自己的实际行动教育大家。原党委代理书记已五十岁，工作有魄力。在实行厂长负责制调整领导班子的过程中，他主动提议让年仅三十五岁，有大专学历的党委副书记担任书记，得到上级党委批准。经营部干部中出现了思想问题，他就以自己的切身感受同他们一个一个谈心，使他们正确对待任与免，走与留的问题。厂长公布任免名单后，免职的四名科级干部都能积极地协助经营部主任做好工作。由于大家的努力，调整后的经营部比较出色地完成了各项任务。在这次组建班子中，全厂调整中层以上干部二十八人，其中厂级干部五人，他们都能在新的岗位上主动积极地工作。

3、在推行经济承包责任制过程中，进行按劳分配政策的教育。我们大讲平均主义的弊端，大讲按劳分配的社会主义原则，宣传富民政策，反复解释说明提倡少数人先富起来的道理。在这个教育中，我们着重解决三个问题：一是怕冒尖，不敢先富；二是“红眼病”，不让先富；三是在致富中遵纪守法，讲究职业道德，不忘共产主义远大理想。并通过多种形式把全厂百分之九十的职工组织到承包中来。机械车间有名工人手把好，承包后甩开膀子干，一个星期干了半个月的活。这时候，他产生了疑虑。一怕超得太多了工资科对定额削一刀；二怕奖金多了不兑现；三怕自己把定额抬高了对“左邻右舍”不够意思；四怕别人说他是见钱眼红。因而消极了，每天超点工时就不干了。发现这个问题后，车间党

支部书记就到他家去走访，车间主任也找他谈心，帮助他弄清是非，解除疑虑，鼓励他创高产多做贡献。车间宣传组还每天公布他创高产的纪录，并在《大连日报》上予以报道，使他受到激励，鼓起了干劲，每月得奖金六、七十元。通过对这个典型的宣传，促进了广大职工在经济承包中的积极性。

4、在厂长指挥生产经营管理中，对职工进行主人翁责任感教育，主要有两个方面的内容：一是教育职工自觉听从厂长指挥。从大工业的性质、特点，严格纪律的必要性讲起，说明听从厂长统一指挥，保证生产安全，提高产品质量，增加经济效益同职工自身利益的一致性，教育职工以主人翁姿态自觉听从厂长指挥。一九八四年六月份，厂长为了扩大经营部办公面积，决定让一个车间腾出几间房子，这个车间领导以影响生产为由拖着不动。党委负责同志发现这个问题后，立即找这个车间的领导同志谈话，讲纪律，讲全局观念，并指出不听从厂长指挥是不对的。他接受了批评，很快把房子让出来。现在干部、群众养成了能够自觉贯彻执行厂长和各级行政负责人指令的良好风气。二是教育职工对国家负责，齐心协力办好企业。实行厂长负责制以来，有三十多名工程技术人员书面向厂长提出有关搞好改革，适应工厂发展的合理化建议。老工人单明泉四次写信给厂长，提出几十条关于工厂改革的建议，受到厂长重视。例如：他看到本厂吊车电控系统新产品不被用户认识，建议厂长到钢厂办展览，扩大销路。厂长当场拍板，采纳了他的建议。目前经营部正在积极筹备之中。

三、适应厂长负责制要求，改进企业思想政治工作

企业实行厂长负责制，思想政治工作面临种种新情况、新问题，对思想政治工作提出了更高的要求。我们感到，必须采取一系列改进措施，使企业思想政治工作适应厂长负责制的要求。思想政治工作如何改进？我们在半年的实践中，坚持了两条原则：一是有利于在企业党委地位变化了的情况下思想政治工作得到加强；二是有利于思想政治工作服务于、服从于发展生产力这个根本任务。按照这两个原则，经过探索和实践，我们厂的思想政治工作初步实现了五方面的转变。

1、党委从对企业实行全面领导，变为只对企业思想政治工作实行领导。随着厂长负责制的实行，企业党政职责分工更加明确，党委从繁忙的生产行政事务中解脱出来，有了更多的精力领导企业的思想政治工作。我们在对企业的思想政治工作的领导上，采取了五条措施：一是定期分析职工的思想动态，制定思想理论教育的总体安排；二是搞好协调，使企业内部党、政、工、团各个方面的力量和思想理论教育各项内容完整地、主次有序地实现思想政治教育的总目标；三是组建一支适应厂长负责制要求的多层次思想政治工作队伍；四是实行与经济承包责任制相配合的思想政治工作的责任制；五是开展为日常思想政治工作服务的思想政治工作研究活动。这样，不仅给企业经济工作带来了活力，而且也给企业的思想政治工作带来了活力。

2、思想政治工作由单一渠道变为三条渠道。实行厂长

负责制以来，我们改变了过去单靠政工系统做思想政治工作的局面，初步做到了党委、行政、群团组织按照各自分工做思想政治工作，统一部署，党委各工作部门对思想政治工作进行检查、指导、考核、总结。群团组织主要负责在自己的成员中进行形象化的宣传鼓动，开展各种兴趣活动。以厂长为首的行政领导干部主要负责生产经营过程中的思想政治工作，疏通和激励职工的思想和情绪。

3、思想政治工作从工作时间为主变为业余时间为主，做到企业、家庭、社会三结合。随着厂长负责制的实行，经济承包责任制得到不断完善，工人干多干少同自己的奖金有直接联系。在这种情况下，思想政治教育工作就不可能再象过去那样主要靠占用工作时间来进行。为了适应这种变化，我们把思想政治工作的时间转变为以业余时间为主，采用企业、家庭、社会三结合的办法来进行。我们依靠党团员、班组长为骨干的占职工总数五分之一的群众性思想政治工作队伍，利用业余时间走向社会，走向家庭。具体办法如：师傅在业余时间常同徒弟家长取得联系，包教徒弟；同家庭、治安部门结合对后进、劣迹青年进行帮教；组织各种业余兴趣小组，开展各种兴趣活动等等。我们厂几年来一直是省、市综合治理先进单位。实行厂长负责制后，厂长为了鼓励思想政治工作骨干利用业余时间开展综合治理工作，对优秀者进行了奖励，促进了综合治理工作。两年来，在打击刑事犯罪中，我们厂仍然保持无一人被判刑的纪录。

4、思想政治工作的形式，从单调呆板变为生动活泼、多种多样。过去，思想政治教育常常采用“大会、小会、班组会”的形式。企业实行厂长负责制后，客观形势要求把思想政治工作的路子搞宽、搞活。我们主要在三个方面进行了

探索和实践：一是认真开展各种文娱体育活动，寓教育于文体活动中。每天班前做广播操，业余时间练剑、打拳、学武术；经常举办演讲、读书问答比赛、智力测验、书法、绘画、篆刻、摄影、花卉展览等活动。不仅丰富了职工的业余生活，而且培养了职工集体主义、共产主义精神。二是充分利用现代教育手段。经常组织职工看电影、戏剧、电视，收听广播、阅报、评报，使职工扩大知识视野，及时了解党的方针、政策和国内外大事。三是广泛开展交朋友活动。在我们厂交朋友已形成风气，领导干部同工程技术人员交友朋；党员同群众交朋友；先进职工和后进职工交朋友；师傅和徒弟交朋友。冷塑车间党支部副书记是个年轻的女同志，开始，她摆出一副严肃的面孔批评人，不少青年工人不愿听。后来她在党委书记的帮助下，深入到班组，同青年工人一起参加文体活动，一起劳动，逐渐同青年工人增进了友谊和了解，建立起了信任感。最近，她倡议青年参加义务劳动，得到大家响应。他们利用边角余料为工厂制作了两千多个部件传递箱，价值两万多元。厂长为了表彰这种精神，发给他们两千元奖金。利用这笔钱，她又组织青年搞短途旅游活动，很受青年工人欢迎。

5、思想政治工作的考核，从干好干坏一个样变为实行严格的责任制。我们认为做企业生产经营管理工作的不吃“大锅饭”，做思想政治工作的也不应该吃“大锅饭”。为此，我们在全厂思想政治工作系统健全了岗位责任制。从厂到车间、班组，建立了一套多层次的目标体系和工作程序。把工作标准和工作任务落实到人头，做到任务清，目标清，定期检查考核评比。例如，全厂五十名后进青年的转化工作，我们按照他们所在岗位，把有关党、政、工、团骨干组

织起来，进行承包。包不违纪，包不违法，包进步幅度，并同车间、个人的经济利益相联系，效果比较明显。为了推动思想政治工作责任制的严格执行，调动大家做好思想政治工作的积极性，我们设立了企业思想政治工作奖金，对在思想政治工作中有突出贡献的进行奖励。我们在奖励办法里规定，由党委正、副书记决定，不搞指标平衡，不定比例，不搞定期评选，根据工作成果大小随时给予奖励，同时将事迹记入本人档案，作为考核、晋级、评定职称的重要依据之一。这样，不仅激励政工人员履行职责，而且推动大家在思想政治工作上去争先进，做贡献，从而保证企业思想政治工作阶段目标和总目标的实现。

今后我们要深入学习、贯彻党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，进一步加强和改进企业思想政治工作，努力在全厂形成适应现代生产力发展和社会进步要求的文明的健康的科学的生活方式、工作方式和活动方式，推进厂长负责制和其他配套改革的顺利进行，促进生产发展，提高经济效益，真正办好企业。

一九八四年十一月

实行厂长负责制后企业党委怎样做好工作的探讨

北京印染厂党委书记　李辛

我着重对实行厂长负责制后党委怎样做好工作问题谈一些粗浅认识。

一、对党如何领导国营工业企业的问题，应有一个新的正确的认识

实行厂长负责制后，企业党委在经济工作中的地位和作用发生了新的变化，势必使做党的工作的同志产生这样或那样的一些想法，因此，如何转好这个思想弯子，这是在企业做党的工作的同志必须要解决好的一个问题。我们认为，起码应该做到两个弄清，一个树立。

一是弄清什么叫党的领导，在国营工业企业里如何体现党的领导？根据胡耀邦同志在党的十二大政治报告中的要求，和“党要管党”、“政要务政”的原则，新形势、新任务要求企业党委要从对生产行政工作进行领导转变到对生产行政工作进行保证监督上来。

企业党组织不领导生产行政工作，是不是就会削弱党对企业的领导呢？我们认为，党对企业的领导首先应该体现在党的方针、政策和国家的法令、法规及国家计划上。厂长对生产指挥、经营管理全权负责过程中，对此坚决贯彻执行，就体现了党的领导作用。我们厂试行厂长负责制后，厂长首先坚决落实党的知识分子政策，大胆起用有争议的开拓型的干部，打开了局面。这就生动地反映出党的方针、政策的巨大威力，体现了党对我们企业的领导。如果认为党的领导，就得“事事由企业党委决定，或者认为党对企业的领导就是企业党委书记说了算”，那是不正确的。其次，企业的上级主管部门和上级党委结合企业的实际，指导企业贯彻落实党的方针、政策，帮助厂长和企业党委研究新情况，解决新问

题，探索新路子，这也是党对企业领导的具体体现。三是企业党委加强党的建设，做好思想政治工作，对生产行政工作实施保证监督作用，这也体现了企业党委在思想政治方面负有责任。总之，我们现在应当放开视野，对党对企业怎样领导有个正确的新的认识。领导体制改变了，党的任务和责任也相应的变化了。

二是弄清实行厂长负责制，党政明确分工后，党委不是无事可做了，也不是说话不管用了，而是各司其职，各负其责，企业党委对企业仍然要在思想政治方面负责，这个责任不是轻了，而是更重了。如由厂长行使对行政干部任免权后，党委对行政干部的任用是否合适，仍有提出意见的责任。干部任免前，还可以向厂长提出建议，帮助厂长把好政治关，防止“三种人”、“五种人”进入领导班子。厂长任免干部，党委明确表态支持，若有不服从调动的，党委还要弄清情况，做好思想工作，使其服从厂长的任命。实行厂长负责制使职工精神振奋，认识到党的方针政策是正确的；从而提高了党委在群众中的威信，和思想政治工作的有效性。厂长、副厂长、中层行政领导干部对党委更尊重了，有事主动找党委商量，大多数领导干部上任前还找党委汇报自己到任后的打算和安排。可见对党委的要求更高了，党委的责任更重了。

三是树立全局观念，不争“权”，转好思想弯子。实行厂长负责制后，党委干部特别是党委书记要破除庸俗的权力观念，树立立党为公的全局思想，认清党的性质，党组织的工作任务、工作方法，从党的事业出发，从加强四化建设的全局出发，从企业的大目标出发，正确对待领导体制的改革，做到不为名，不为利，不为权。同时，要站在改革的前

列，领导改革，参加改革，积极推行厂长负责制，满腔热情、真心实意地支持厂长行使职权，保证改革的顺利进行，把企业管好，开创新局面。

二、实行厂长负责制后企业党委到底应该做些什么，应该怎样进行工作

实行厂长负责制后，党委的基本职责有三：一是领导思想政治工作和工会、共青团、职代会的工作，抓好党的自身建设；二是保证党的路线、方针、政策的贯彻执行，支持厂长有效地行使职权，保证生产经营和行政管理任务的全面完成；三是监督各级领导干部遵纪守法，端正经营思想，坚持社会主义方向，坚持群众路线和全心全意为人民服务。

（一）党委要摆脱行政事务，切实发挥好保证监督作用

我们主要抓了四件事。

第一件，集中精力抓好思想政治工作。改革中的新情况、新问题层出不穷，很多事情是事先想象不到的。如我厂在抓层层建班子，启用能人，大搞经济承包，落实责任制和重奖重罚、反对平均主义三个环节时，干部和群众思想很活跃。来自“左”的思想影响和世俗偏见的阻力很大，这就需要党委一班人，特别是党委书记，要投身于改革实践，深入细致地做好思想政治工作，研究新矛盾，解决新问题。我们利用各种会议宣讲、个别谈话、组织蹲点等形式，反复进行改革目的意义的宣传。大讲尊重知识、尊重人才、按劳分配、反对平均主义的道理，提高了大家的认识。几个月来，

始终保持了生产情绪高涨和安定团结的局面，保证了改革的顺利进行。企业上上下下反映，如今政治工作和经济工作结合紧密，党政配合默契，书记和厂长之间无空可钻，北印大有希望了。

第二件，着力抓好党的发展工作。为适应新形势、新任务的需要，党委要敢于抵制“左”的思想影响和对知识分子、青年职工的偏见，大胆发展优秀的知识分子和生产一线的中青年骨干入党。对表面看来好象“听话、守纪律、忠厚老实”，实际上政治上迟钝、业务上无能、没有事业心的人，要调整发展计划，不再发展。现在各级党组织，每月都开会研究党的建设，分析党员和积极分子的思想动态，配合经济改革做好党的发展工作。

第三件，加强对工会、青年团和民兵组织的领导。经常研究解决他们工作中的重大问题，调动其积极性，使各方力量拧成一股绳，形成一股劲，团结协作，搞好工作。如，我厂为提高工会、青年团干部的素质和办事效率，党委专门讨论了工会、青年团班子的调整，现已有十二个科室车间的工会主席改由党组织的副职兼任。五大车间的团总支书记列为脱产干部，从而提高了他们的地位，便于开展工作，加强对工会和共青团的领导。同时，重视发挥职代会的作用，教育职工把切身利益同企业利益联系起来，既要积极为办好企业献计献策，又要带头贯彻执行厂长的决策方案。改革以来，我们已经六次召开职代会和职代会主席团会议，讨论生产经营上的重大决策，审议、决定厂内各项规章制度和职工生活福利问题，既保证了各项改革方案的顺利实施，调动了职工民主管理的积极性，也维护了职工的合法权益。

第四件，帮助厂长把好政策关，保证党的各项方针政策

的落实。如帮助厂长用好人权，即按“四化”标准和新的用人观点任用干部，同时，严把政治关，对在“文革”中有严重问题的人和老好人，没有事业心的人，不负责任的人，不能开创新局面的人；不服从指挥的人，建议厂长不能重用；帮助行政干部认真学习、贯彻党的方针政策和国家法令，端正经营指导思想，保证建设具有中国特色的社会主义企业；制定党委抓好党风责任制的规定，保证各级干部坚持原则，遵纪守法，发扬党的优良作风，严格按照《准则》办事；组织职工代表对中层以上干部进行民主评议，既有利于接受群众监督，也可作为组织了解、使用、奖励、晋级干部的依据。

（二）积极支持密切配合厂长工作

一是保证厂长行使好人权。如，我们党委坚决支持厂长启用德才兼备的开拓型干部，并积极为厂长推贤荐能，保证厂长行使好用人权。在工作中不仅党委不跟厂长争用人权，也规定基层党组织不能干涉本单位行政领导行使用人权，发现基层党组织与厂长任命的行政领导在用人问题有矛盾，都积极主动去做疏导工作。对基层党组织领导不能与新任命的行政领导密切配合，做工作后思想还不通的，都严格要求政工干部，并及时作了调整。再如，我们对于厂长新任命的非党行政领导干部，特别是知识分子干部，党委不仅亲自经常找他们谈话，做思想教育工作，还多次要求各总支（支部）对他们在思想上要特别关心，工作上要积极支持，生活上要注意照顾。这样做，对厂长任用能人给予了有力支持，对改变企业面貌起到了很好的作用。现在厂长新任命的二十五名非党知识分子，已有八名被培养发展成为党员。设备科的工程师臧文心被任命为设备科长后，较快地改变了这个科的后

进面貌，他的工作得到全厂的赞扬。他被批准入党后，严格要求自己，勤奋努力，使设备科的工作更有起色，最近又被厂长提升为厂的副总工程师。

二是工作上积极支持不旁观。实行厂长负责制，党委对厂长支持特别重要。对厂长生产行政指挥是全力支持还是一边旁观，是党委对改革态度的原则问题，使厂长畅通无阻地行使指挥权，做到命行禁止，全厂职工都按厂长的决策办事，这是党委要保证的重要任务，是衡量检查党委工作效能的尺子，也是党委工作的落脚点。在改革中我们在各种会议上，在上下级谈话之间，我们总是肯定和宣传厂长的工作成绩和优点，并提出厂里第一个改革的能人是厂长。对厂长在改革中做出的贡献，我们及时向上级作了汇报，并建议给予晋级奖励，从而提高了厂长在职工中的威望。这是对厂长改革有力的支持。厂长也在党委支持、群众拥护的气氛中受到鼓舞和激励，进一步坚定了开创北印新局面的决心。同时，对厂长工作中个别考虑不周的地方，我们注意了做好工作，替厂长弥补偶尔工作上的不足，为之排忧解难，使厂长感到有坚强的后盾支持他，敢于放开手脚，更有效地行使生产行政指挥权。厂长曾深有体会地说：他在改革中所以敢于放开手脚，大胆地干，主要靠党委背后撑腰，没有党委的积极支持，密切配合，要搞好企业改革是很难想象的。他还说，别说党委对我的决策反对，只要不表态，我的改革方案就很难行得通。

三、加强政工队伍建设，提高政工干部素质

经济改革和科学技术的飞速发展，对企业政工干部队伍

的素质提出了越来越高的要求。形势逼迫我们要重视车间、科室、书记队伍的建设。近年来，我们虽然分期分批送了十七个政工干部出去脱产学习，但学完回来的还很少，无法迅速改变党的干部文化偏低、年龄偏大、思想守旧、专业知识偏少的状况。为了加强政工队伍建设，提高政工干部的素质，我们的做法：一是抓紧思想教育，帮助他们提高对中央方针政策的认识，统一思想。我们针对政工干部的一些怀疑和顾虑，利用每周政工部门领导干部碰头会、总支（支部）书记例会、党小组会等时机，大力宣传党的方针政策，做好政工人员自己的思想政治工作。同时举办过两期书记学习班，认真组织学习中央关于改革的方针政策和思想政治工作纲要，明确经济改革的目的、意义和方法。我们还分批组织政工干部到华东、东北地区的兄弟印染厂学习思想政治工作改革的经验，进一步提高大家的认识，坚定改革的信心。同时，采取措施，将政工干部的奖金、晋级、书报费等物质待遇与行政技术干部一致起来，进一步肯定政工干部的地位和作用；二是启用新人，调整充实政工力量。对一些年龄偏大、文化偏低、思想守旧、缺乏创新精神的政工干部进行了调整，特别是抓紧调整配备了一些党性强、有文化、懂政策、有开拓精神和年富力强的同志任总支（支部）书记。在调整充实时，注意了不仅看文凭，而且看水平，对事业心强、实践经验丰富、自学成才的干部也委以重用。这样一些同志走上了政治工作的领导岗位，有助于迅速打开局面。最近，得到厂长晋升一级工资的政工干部就有十四人；三是加强探索，注意总结经验，帮助政工干部不断提高素质。我们采取书记例会、办学习班、经验交流会和送出去上学等形式，围绕经济改革和思想政治工作改革的需

要，坚持抓好书记思想、知识、方法三个更新。思想更新，就是要思想解放，进行思想政治工作的指导思想要适应改革的新形势，要促进改革，服务于改革。我们要求书记和政工干部在“权”字上不计较，在“责”字上要尽力，在工作“好”字上做文章；知识更新，就是要适应书记们现在应该由“经验型”转为“思想型”、“知识型”的需要，要求他们不靠老资格、老套套、老框框办事，而要懂马列主义的基本原理，真正熟悉政治思想工作这一行，把思想政治工作做到经济改革中和生产第一线去；方法更新，是要开拓政治工作的路子，注意创新，坚持把经济承包和政治思想保证结合起来，切实起到总支（支部）的保证作用。改革以来，我厂政工干部深入基层，帮助开展五讲四美三热爱活动；四是抓好思想政治工作本身的改革。如在调查研究的基础上，我厂制定了思想政治工作的目标管理，使政治干部在经济改革中也要实行岗位经济责任制，把企业生产经营好坏与政工部门工作的作用捆在一起，克服思想政治工作无形、软指标、无法考核的现象。

四、转变作风，建立书记与厂长的新型关系

（一）建立新型的党政关系

实行厂长负责制后，书记与厂长的关系是党政分工的关系。书记在思想和工作方法上要从习惯于事事党委决定、处处书记挂帅，转变到保证、引导、支持和协调方面来，真正做到：互相尊重，思想上不争权；互相谦让，工作上不越权；互相研究，作风上不专权。同时，还要做到三个主动：

一是主动与厂长沟通情况。通过党委会、厂务会、生活会和个别交谈等方法，向厂长介绍一个时期党委的中心工作和干部与职工的思想动态。对行政工作提出建议和措施，询问和听取厂长介绍生产经营情况，以及行政工作中存在的问题。围绕经济改革中心实施保证监督作用，把思想政治工作做到经济工作中去，做到改革实践中去，使企业沿着社会主义方向不断前进；二是党委书记要对生产经营和行政管理工作出现的问题，主动承担思想政治上的责任，多做自我批评，不埋怨，不拆台，为厂长分忧解难，做厂长的坚强后盾；三是党委书记要主动协调好厂长与工会、共青团等群众组织的关系，使党政工团拧成一股绳，密切配合，更好地支持厂长行使职权，共同完成国家赋予企业的生产和各项任务。我厂改革以来，厂长重视、支持工会和共青团的工作，在人力、财力方面帮助解决在开展活动中碰到的实际问题，工会和共青团组织也极力配合和支持厂长的工作，出现了一个“党政工团齐努力，携手并肩搞改革”的生动活泼的新局面。

（二）要注意两种倾向

一是党委的工作不要依附于厂长，老处于被动应付状态，要能独立、主动地围绕经济改革开展思想政治工作；二是书记与厂长分工不能分家，不能各顾一方，各自为政，各行其事。

（三）党委书记的选配

厂长、书记都应选配“开拓型”的干部，而且要各有所长。厂长要选懂管理、懂经营、具有决策能力的；书记要选配熟悉政治工作，而且知识面广的。同时，要考虑个性与长

处的搭配，厂长尽量配闯劲大一些的，书记最好配稳重一些的。做到刚柔相济，相辅相成。大中型骨干企业的党委书记不仅要配政治素质和思想好的，还要有甘当配角的境界和争当思想政治工作主角的精神，做到对生产经营管理明白，做政治思想工作熟悉，处人处事高明，成为一个符合时代要求的党的政治工作专门家。党委书记还要以自己的模范行动和卓有成效的工作，不断提高自己在群众中的威信；要注意发扬民主作风，密切联系群众，使广大职工愿意接近自己，团结在党委的周围，最大限度地调动职工的积极性。厂长、书记一定要团结，互相尊重，互相支持，互相谅解，这是搞好企业改革的组织保证。

一九八四年十一月

加强经济工作的保证监督是企业党组织的重要任务

中共丹东拖拉机配件厂委员会

我们厂是以生产拖拉机内燃机配件为主的专业老厂。一九八四年六月开始试行厂长负责制，确定了厂长对生产经营和行政管理工作统一指挥。党委也从繁忙的行政事务中解脱出来，集中精力抓党的建设，抓思想政治工作，抓党的路线、方针、政策的贯彻落实，从而加强了对生产经营和行政管理工作的保证监督，有力的保证了生产和各项工作的顺利完成。

我们的做法是：

一、参与经济活动，出谋献策，积极地进行保证监督

企业的中心任务是生产，实行厂长负责制之后，党委和行政分为两条线，各有不同的组织机构、工作内容和工作方法。但目标是共同的，都是围绕着企业的生产进行工作，所以凡是行政召开厂务会、厂长办公会、生产调度会等研究决策生产经营和行政管理工作的会议，党委领导都是有请必到，认真听取各方面意见，积极出谋献策，为厂长拍板决策当好参谋。

一九八四年九月，机械工业部农机局决定生产汽车，让我厂在保持老产品正常生产的同时上汽车前后桥，为农机口生产的汽车配套。在厂务扩大会上，党委领导同志积极支持厂长接受新任务，并且提出了“以老养新、以新保老、以优制胜、以廉制胜、以快制胜”的指导思想。厂长采纳了这些意见，组成两套班子，对新老产品的生产进行了明确分工，专人负责，一抓到底。厂长采纳党委建议召开了退居二、三线的原厂级领导干部“军师”座谈会，中层干部统一思想会，党员、工程技术人员和管理干部参加的动员会，以讨论生产汽车前后桥方案为中心议题的职工代表大会。同时又建议厂长在全厂举行的运动会开幕式上大讲生产汽车配件的重大意义和工厂宏伟规划。把运动会变成了鼓舞士气，振奋精神，开发新产品，大干快上汽车前后桥的动员会。通过上述一系列会议宣传动员以及厂长采取了一些行之有效的行政措施，使全厂干部和职工群众明确了工厂发展方向，看到了前景，增添了干劲，焕发出工作热情，积极投入到开发新产品的各项工作中去。担负车桥新产品工艺工程编制和工装设计

任务的技术科，在工装设计人力不足的情况下，采取工序责任承包的办法，并借用老产品工艺组的力量，日夜兼程搞设计。结果仅用二十天就完成了需要三十五天完成的第一批车桥工装工艺设计量。现在，全厂上下人人谈论新产品，个个争着为生产汽车前后桥贡献力量。

厂党委还根据经营信息积极为厂长出谋献策。打通销售渠道。本溪曲轴厂是我们的老用户，但因对我们生产的曲轴毛坯在质量和价格上有争议，近几年和我厂中断合同，不仅影响了我厂锻打件的销量，而且也不利于我省农机业的发展。为了赢得用户，厂党委领导同志建议并陪同厂长走访了这家工厂，登门征求意见，消除分歧。经过协商，双方重新恢复了关系，当即签订了为期两年的492曲轴毛坯合同。

党委在参与经济活动，积极搞好保证监督方面，还注意从调查研究入手，为厂长出谋献策。一九八四年八月中旬，党委发现锻造车间生产任务完成的不好，经过深入车间调查，认定是车间领导和工人对承包方案有意见造成的。这个车间以吨位计算的承包形式，是有关部门根据该车间历史上的生产能力，测定为每超定额吨位一吨提奖三十元。但是，产品件有大有小，过去生产的多是高吨位的大件，现在生产的多是低吨位的小件。依照这个方案，全车间月奖人均在三元左右，工人的实际收入减少，生产情绪低落，全月生产任务十九天才完成百分之四十六。摸清情况之后，党委要车间向厂长汇报。同时，又建议厂长对该车间的承包方案进行调查修订。厂长采纳了这个意见，责成有关部门会同车间重新制订了承包方案，采取了工资奖金全浮动的形式，按内部产值每万元提奖百分之四。新的承包方案适应该车间产品结构发生了变化的实际情况，照顾到职工群众的利益，被职

工群众所接受，调动了工人的生产积极性。全车间在面临当月生产任务完不成的情况下，工程技术人员、管理人员、维修人员积极响应车间党支部的号召，主动到生产一线参加生产，两班倒的工人主动上三班。不仅抢回了失去的时间，全月完成商品锻件产值三十九万五千元，比计划超产百分之十一点一。人均奖金三十四元，职工群众得到了实惠，工厂得了中头，国家得了大头。

二、及时沟通情况，协调各方面关系，主动地进行保证监督

工厂是一个有组织的整体，在这个整体中，分别建立了生产指挥系统、政治工作系统、民主管理系统。如何以生产为中心，及时沟通各方面情况，协调好彼此关系，使三者之间认识上一致，行动上同步。例如分配住房，过去是行政拿意见，由职工代表大会通过。每次分房都是看工龄看人口，而那些对工厂贡献较大的职工，由于工龄、人口限制却得不到住房。为了解决这个矛盾，党委领导同志建议交职工代表大会讨论，可否给厂长一定的批房权力，嘉奖那些有贡献的人员。党委这一建议，得到职工代表大会的通过。现在，工程技术人员、市级以上劳动模范和老干部的住房，可以由行政直接分配，厂长审批，不再拿到职工代表大会上讨论。如：我厂家住市区的职工住房困难的问题，多年来几经议论也没有得到解决，群众意见很大。一位家住市内的副厂长，把群众的意见和实际困难反映给厂长，但是，到了厂务会议上，由于多数同志因工厂资金不足主张缓办，再次拖延下去，结果使矛盾集中在厂长身上，市内居住的职工群众因住房困难

长期解决不了，不安心在本厂工作，纷纷要求调转。厂党委了解到这个情况后，组织工会和有关部门对全厂住房困难的职工进行家访和调查，认为市内职工住房困难问题不解决，势必影响这部分职工的生产积极性以及同厂长的关系。为此，党委领导同志建议厂长把市内职工住房困难问题提到厂长工作日程上，认真研究，制定具体解决方案。厂长根据党委介绍的调查情况和建议，在厂务会议上又进行了复议，决定一九八五年拨十五万元用于市内职工住房修整，私房补贴，以及住公产房的职工房屋翻新扩大使用面积。同时，厂务会议还决定，今后每年拨一部分款，给市内职工解决住房。这一方案在职工代表大会上通过以后，家住市内职工觉得有盼头，住在厂区职工也一致拥护。有一位工人在讨论方案时说：过去我天天都在想离开拖拉机配件厂，现在厂长想到我们了，我再也不想走了，要为工厂振兴再干二十年。这一问题的妥善解决，不仅结束了多年来家在市内职工为住房和历任厂长存在的矛盾，而且也有助于领导之间的团结。

为做到主动地进行保证监督，我们还把车间、科室和厂长的分歧意见及时恰当的传达给本人，以促进矛盾的转化。一九八四年八月份，我厂准备新提拔一批管理干部，在确定锻造车间副主任人选时，厂长从三名候选人中选中了一位工作肯干，老实听话，但缺乏组织能力的工人。车间党支部对厂长的选择有不同意见，认为另一位候选人组织能力强，技术全面，有开拓精神。党委领导同志听了车间党支部情况反映以后，亲自两次深入车间调查，结果证明车间党支部反映的情况属实，建议厂长对该车间副主任的人选进行考核，慎重为宜。厂长根据党委领导同志介绍的情况，派干部科的同志深入车间进行考核，认为车间党支部意见正确，

放弃了原来的选择，任命那位有开拓精神的工人担任了车间副主任。这位工人担任车间领导职务以后，工作大胆，认真负责，深受群众拥护。

三、围绕厂长决策，加强思想政治工作，自觉地进行保证监督

实行厂长负责制之后，厂党委加强了思想政治工作，打主动"仗"，在"自觉"二字上作文章。例如：一九八四年七月份厂长根据规定，决定对四十四名为工厂建设有较大贡献的工人、干部、工程技术人员各晋升一级固定工资或浮动工资。当厂务会讨论这项工作和确定晋级人员名单时，党委领导同志除了积极协助厂长按规定条件把关而外，并立即召开党委会做出了大力宣传学习四十四名同志先进事迹的决定。在全厂干部大会上，继厂长公布晋升人员名单之后，党委领导同志当众宣布了党委决定，号召共产党员、共青团员、民兵、广大干部和职工群众及家属向这些同志学习。从而把广大职工群众的注意力引向学先进、创业绩的正确途径，改变了过去每逢工资晋级时"领导不得闲，群众闹翻天"的混乱状态，使工资晋级人员受到鼓舞，大家也受到教育。

要做到自觉地进行保证监督，还必须抓住随时发生的问题，做过细的思想政治工作。如一九八四年七月，我厂技工学校招生，有一名党员中层干部违反规定，通过关系把自己的侄女分配到计划内班（毕业后国家分配），占用了一名老工人子女的名额，引起这位老工人不满。意见反映到技校，不仅问题没有得到解决，校长反而产生了反感，使这位老

工人背上了思想包袱。党委领导同志先找那位中层干部谈话，进行批评教育，使他认识了错误，表示侄女的去向听从组织决定。事后这名中层干部主动找那位老工人道了歉，解除了他的顾虑。党委领导同志又找教育中心书记、主任谈话，表明了态度：一是老工人反映的意见是正确的，招生分配中的不正之风必须纠正；二是此事涉及到的两名子女不承担责任，对他们要一视同仁，不得歧视；三是建议教育中心拿出意见请示厂长审定，同时，又积极协助他们研究提出一个妥善方案。最后，经教育中心上下多次协商，在统一认识的前提下，将中层干部的侄女分配到计划外班（毕业后工厂不包分配）。空下的名额仍然招录了那位老工人的子女。在处理这件事的过程中，由于自始至终既坚持了原则，立足于解决问题，又以说服教育为主，做过细的思想工作；既维护厂长的权力，又多方协调，上下沟通，事情的结局效果较好。那位老工人心情舒畅，受批评的中层干部服气，厂长赞许，群众满意。

四、结合生产任务，发挥党组织作用，有效地进行保证监督

随着企业经济体制改革的不断深入，党委的保证监督就要结合工厂的生产任务和经济体制改革积极有效的开展工作，充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，保证生产和经济体制改革的顺利进行。

一九八四年六月份，我们厂在金工一车间推行经济承包责任制试点，开始有的职工由于习惯吃“大锅饭”，认为干活就得拿奖，对承包不积极。有的对定额心中无数，信心

不足，所以承包任务迟迟落不下去。党委了解这一情况后，首先做了车间党支部的工作，要求支部发挥战斗堡垒作用，坚决保证厂长决定的落实。同时建议支部召开党员大会进行发动，号召每个党员以身作则，带头参加承包，还要做群众工作。党员大会之后，在党员带动下承包任务很快地落到实处，生产迅速发生变化。以承包后的七月份为例，计划生产缸套一万九千只，实际完成二万一千三百只，比计划提高百分之十二，比承包前的六月份提高百分之十一。产品合格率比计划提高百分之一点三三，比六月份提高百分之二点一一，消耗定额比计划降低百分之十二，比六月份降低百分之十八。随着产量的增加，效益的提高，职工当月奖金人均三十元，比六月份增长近一倍。承包后的新气象，进一步鼓舞了工人的积极性，使车间蒸蒸日上，扭转了过去踏步不前的局面。这个车间由不承包到落实承包任务，由原地踏步不前到大步前进。两个变化说明了两个问题：一是车间的新气象说明厂长原定的承包方案是正确的；二是说明了党的基层组织只有围绕生产任务，发挥它的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，才能对生产有效地进行保证监督。党委及时总结了金工一车间的承包经验，在全厂支部书记、车间主任和部分班组长会议上作了介绍，使全厂经济承包责任制为主要形式的经济体制改革很快铺开。

再如，一九八四年国庆前夕，我厂锻造车间十吨模锻锤停机大修。为了不影响节后正常生产，厂长下令八天之内，保证质量按期完成大修任务。按国家规定，象这样大的设备大修一次，要求保证有九十七个班次，八天之内干完九十七个班次的工作量。困难确实很大，担负十吨模锻锤大修任务的设备车间主任把情况反映给党支部。党支部为了保证大修任务按期完

成，先后召开了干部会议、党员会议、老工人和劳模会议、大修班组全体人员会议，广泛动员，多方发动，又协同车间主任一起调配人力，制定措施，编排班次。党支部书记还亲自找非党积极分子大修班长谈话做思想政治工作，并同车间主任一道坚持在现场照应，夜以继日地和大修工人滚打在一起。参加大修任务的全体党员，不怕苦，不怕累，以身作则，带动群众，经过八天的连续奋战，预期完成了任务，保证了节后生产正常进行，比我厂历史上最快的大修时间缩短了七天。

一九八四年十二月

充分发挥党委在企业中的保证监督作用

中共大连市秋林公司委员会

根据《国营工业企业法（草稿）》的基本精神，在市委、局党组的领导下，我公司自一九八四年六月份实行经理负责制。党委对企业的经营管理和行政工作实行保证监督以来，加强了党的自身建设和思想政治工作，有力地推动了以领导体制改革为突破口的管理体制、经营管理等方面的改革，调动了广大干部、职工的积极性，促进了经济效益和社会效益不断提高。

一、提高认识，转好思想弯子

实行经理负责制后，在我们领导班子中曾产生一些模糊

认识：一是认为把企业的决策指挥权、干部任免权交给经理，不利于党的领导，担心党委的权力小了，会削弱党的领导；二是认为实行经理负责制，会降低党委的威信，担心政治工作难做，说话没人听；三是担心搞乱了思想，搞乱了企业。党委针对这些问题，组织班子成员学习了中央有关文件和邓小平同志有关改革领导体制的论述，回顾总结自五十年代的“一长制”到现在“党委领导下的经理负责制”所经历的五种领导体制的经验教训，提高了认识。明确了党的领导不取决于党委是否直接对行政工作的指挥上，而是体现在对党的路线、方针、政策的贯彻上，党的思想政治工作，党员先锋模范作用和党委的保证监督上。同时认识到经理负责制是从制度上根本解决了党政分工问题，有利于“四化”建设，是社会主义大生产的客观要求；有利于党委集中精力管好党，搞好自身建设；有利于党、政、工在明确分工的基础上，各司其事，各负其责，共同把企业办好。从而转好了两个思想弯子：由过去党委对企业全面领导，转变到支持经理行使职权和对经营管理工作的保证监督上；由过去党委包揽行政具体业务转变到集中力量加强思想政治工作和党的建设上。

二、明确党委职责，充分发挥保证监督作用

根据中办发〔1984〕15号文件精神，我们制定了党委工作细则，明确了党委的工作内容和工作方法。

1、发挥保证作用，促进企业各项工作任务的完成。主要抓好三件事：①抓好以共产主义为核心的精神文明建设。结合企业工作中心和职工的思想实际，经常向职工进行形势任务教育，革命理想、前途教育和全心全意为人民服务

的宗旨教育，坚持四项基本原则，使广大党员和职工群众在思想行动上与党中央保持一致；②保证企业的社会主义方向，教育职工正确地执行党的路线、方针、政策，端正经营思想，正确处理国家、集体和个人三者关系；③支持行政经理工作，对职工在贯彻经理决策中出现的思想问题，搞好思想疏导，切实保证行政经理正确决策和指令的顺利实施。在发挥保证作用上，我们主要抓住两个环节：一是结合行政中心工作，定期的向基层党组织和党员交任务提要求，充分发挥党的“两个作用”；二是通过强有力的思想政治工作来发挥保证作用。如公司重新组建行政部组时，我们针对部分干部存在的甩包袱的思想，以及后进职工出现的怕组合不上丢人，想破罐子破摔等问题，及时发动广大党员、干部做工作，帮助他们提高认识，端正态度，保证了改革工作的顺利进行。

2、切实搞好监督，端正企业的社会主义经营方向。党委的监督作用主要是通过党的各级组织，在企业的经营活动中，加强调查研究，看党的路线、方针、政策在企业是否得到了正确贯彻执行；干部在执行企业的经营方针、分配制度、干部政策和重大问题的决策上，思想路线是否端正；以及流通领域里有无不正之风等。监督作用的手段主要是采取定期地听取经理工作报告，参加行政重大决策会议和深入实际调查研究，发现问题提出建议等形式来实现的。如在搞活经济过程中，一些企业将工厂的产品私下让营业员在柜台上代销。党委认为这样做不仅给企业经营管理造成了混乱，而且还会腐蚀职工。因此向经理提出建议引起了重视。经理及时做出决定，制止这种做法，维护了公司信誉和良好的店风。据统计，自实行经理负责制以来，公司各级党组织在围绕行政经营活动发挥监督作用方面，共提出建议四十余

件，基本上都被经理采纳。

3、积极支持经理决策，给经理做后盾。我们的主要做法：一是围绕业务经营活动把政治工作与业务工作一道做，教育党员和职工服从经理的领导和指挥，使经理的决策畅行无阻；二是在经理决策时，给经理当好参谋。如组建营业部班子时，有一个部的主任做买卖有一套，但组织能力较差。党委根据平时掌握的情况，建议由一名懂业务，并有一定组织能力的支部书记去担任这个部的主任，经理采纳了这个建议，使这个部的工作很快有了起色。

4、搞好协调，正确处理党、政、工关系。我们坚持做到"三个主动"。一是围绕企业的中心工作，党、政、工如何相互配合，党委要主动与经理协调好关系；二是当行政工作与群团工作发生矛盾时，党委从全局着眼，主动协调好群团部门工作与行政工作的关系；三是当工作发生问题时，党委主动承担责任，共同总结经验教训，协调好党政的关系。在这次领导体制改革中，根据简政的要求，对干部进行了大的调整，有的科长下了基层，有的年老体弱同志退居二线，有的党务干部改做行政工作，还有十四名班组长被调了下去，但由于我们党、政、工三方面都能从全局出发主动协调工作，从而使改革机构、干部调整工作进行的较顺利，同志们心情舒畅，在各自的岗位上发挥了作用。

三、改革领导体制，党委工作实现了"三个加强"

1、加强了思想政治工作。实行经理负责制以来，我们一是建立了《思想政治工作目标管理制度》、《思想信息管

理制度》、《先进典型培养和后进帮教管理制度》、《为企业立功评比竞赛制度》等，基本上做到思想政治工作制度化、经常化和规范化；二是建立了“思想政治工作研究小组”。在党委领导下，公司成立了由党办、工会、团委、党支部书记等为骨干的思想政治工作研究小组，从新时期思想政治工作的特点出发，在方法、内容、形式等方面进行探讨，初步总结出一些带规律性的东西，并针对过去政治工作中一些“左”的影响进行了改革，政治工作的效果有很大提高；三是建立了“信息员制度”。为了及时掌握职工思想动态，有针对性地开展思想政治工作，在加强政工骨干队伍的同时，公司、商场、组设立了“思想信息员”，初步形成了思想信息网络，定期和不定期地搜集群众的思想动态，找出带倾向性问题，为有针对性地加强思想政治工作提供依据；四是突破思想政治工作单纯靠说教的旧框框，把思想教育工作与解决实际问题结合起来，随着企业改革的深入，经济效益不断提高，我们注意正确处理国家、企业、职工三者利益，经公司党委与经理共同研究决定积极为职工办了十件好事：给每个职工家庭财产办理保险；每天开放浴池，解决职工洗澡难问题；男女青年职工结婚时，公司出车登门接送新娘；职工过生日放假一天，并赠纪念礼品一份；职工全年出勤率达百分之九十八%，年内可享受四天料理家务假；全年出满勤的年终发给满勤奖；每年给职工体检一次。由于在解决职工思想问题同时，注意解决职工的实际问题，极大地调动了职工群众的工作积极性。

2、加强了党的自身建设。我们着重抓了如下工作：一是坚持“三会一课”制度。经常对广大党员进行党的观念教育，充分发挥党员的先锋模范作用；二是坚持开展创“两先

一优”活动，不断提高基层党组织的素质，树立了一批先进支部，转化了后进支部和不合格党员；三是认真抓好党风党纪教育、班子定期（半年一次）开好生活会，不断促进了党风的好转；四是认真抓了党的组织发展工作，加强了对非党积极分子的管理教育，在保证党员质量的基础上，发展了一批新党员，使党员结构不合理的状况初步有了改变。

3、加强了工会、共青团工作。实行经理负责制以来，公司先后召开两次职代会，讨论了《经理负责制实施细则》，听取并讨论了行政经理有关改革方案报告等，发扬职工的主人翁精神，采纳了职工四十多条有益的意见和建议，补充与完善了企业的改革方案，推动了改革；同时还组织群、团围绕企业经营活动，开展“攻关立功”竞赛和“献计献策”活动，调动了职工的积极性，对促进企业各项工作任务的完成起到了推动作用。

一九八四年十二月

理顺党政工三者关系，充分发挥党委的政治领导作用

中共大连冷冻机厂委员会

一、我厂试点结果已证明，实行厂长负责制，企业党委的作用并没有削弱。就思想政治领导作用来说是加强了。

（一）党管党加强了。过去党委书记是所谓抓总的，党的工作交给了政工书记去管，造成力量分散，层次过多。现在，书记亲自抓，直接处理问题，提高了工作效率。实行厂长

负责制以来，我们党委和政治机关能够全力以赴地抓改革中的思想政治工作，抓党风党纪大检查，抓落实知识分子政策，抓党的发展工作，抓整党前的各项准备工作。组织部把大量管理干部的业务工作交给了干部科，他们就集中全力抓党员现状的调查摸底，抓党的发展计划的审核、调整、落实，抓党员轮训班工作。过去党委也抓这些工作，但是，不能象现在这样抓的深入、具体、有连贯性、有成效。

（二）思想政治工作加强了。试点表明，实行厂长负责制后，并没有人要求取消思想政治工作，行政领导也没有利用自己的职权限制、刁难思想政治工作。我们厂长一再强调，用人要坚持政治标准，用人要抓思想，主动建议党委召开中层干部会，宣传改革用人制度的意义。并亲自找科长、主任谈话，亲自参加落实知识分子政策座谈会，亲自找中年知识分子谈心。

（三）党委对企业实施思想政治领导的权力得到普遍承认。厂长为加强思想政治工作提供了重要保证。思想政治工作不是一项孤立的工作，它与生产、经营、行政管理工作是紧密联系在一起的，它又必须有一定的时间、人力、物力的保证。我们厂各方面的行政干部，基本上做到了要时间给时间，要人给人，要物给物。

（四）党委及党委负责人，对企业的生产、经营、行政管理工作的意见和建议受到尊重。我们厂长在试点中一直认为：厂长负责制并不是厂长一个人说了算，如果脱离了党委，脱离了群众，就成了孤家寡人。这样的厂长再有本事，也领导不好企业。

二、看党的领导是否加强，不能片面以权力大小为转移，而要看是否真正加强了党对方针、政策的领导，看企业是否

认真贯彻了党的路线。

我厂有相当一部分党员干部在试点刚开始时认为，把两权(生产经营行政工作的决策权、行政干部的任免权)交给了厂长，党委在企业就没有了地位，也发挥不了什么作用。经过试点检验，证明这些认识是不正确的。产生这些错误认识的主要思想原因有三个方面：1、有传统观念。认为在企业里党委领导一切、决定一切，是天经地义的，永远不能改变的。他们说：国家大事，由党中央决定，企业里的大事就应由党委决定。如果拿走这个权力，党委的领导就是名存实亡。2、把权力大小作为衡量地位高低的标准。他们单纯从权力概念出发，认为权大就是加强，权小就是削弱，没有实权，就什么事也做不成。3、过多的看重对具体事物的决定权，看不到思想政治领导权的重要性。有相当多的同志认为，实行厂长负责制，厂长得的是实权，留给党委的是虚权，厂长管的是硬指标，党委管的是软指标。有这种思想的同志，他们没有看到厂长负责制并没有脱离党的领导。他们只看形式，不看内容，企业党委虽然不再讨论决定生产、经营、行政工作，但并没有损害党委管路线、方针、政策，管思想政治工作，管企业方向的政治领导权。行使这些权力，才是企业党委最重要的职责。把这些权力运用好，才算加强了党的领导。

试点表明，过去企业党委决定一切，统管一切的做法，限制了厂长的积极性、创造性，降低了厂长的责任感，因此，必须坚决改变。我们认为，实行厂长负责制，是改善党对企业的领导的有效措施，既改善了厂长一方，又改善了党委一方，厂长从紧紧的绑绳中解脱出来，可以大胆地行使职权。党委从繁琐的事务中解脱出来，可以管好自己应当管好

的事情。现在多数人看到了：实行厂长负责制后，确实改变原来那种领导制度造成的多头领导、责权不统一、办事效率低、工作无人负责的状况，也看到了改革后，党委的政治领导作用，不是削弱而是加强了。

三、要处理好企业内部的领导关系。党、政主要领导之间的团结配合固然重要，但还必须有一个共同遵守的原则。我们认为：要理顺三者关系，实现“三个加强”，必须制定共同遵守的原则，大家有共同的语言，为共同的目标奋斗。同时又有了鉴别各方工作的标准和协调关系的准则。处理好三者关系的准则应是：

（一）要共同承认，企业的中心任务是抓好生产、经营，不断提高经济效益，为国家创造更多的财富，并为实现这个任务，做好自己分管的工作。

（二）要共同承认并实行两个文明一起抓的方针。企业的长远规划、年度和季度规划，都要把精神文明建设列入重要的管理目标，各方都要在自己的职责范围内积极贯彻落实。

（三）要共同承认并支持厂长对企业生产、经营、行政管理工作的决策权，保证决策的贯彻落实。党委、工会领导要积极参与决策，保证厂长决策的正确性，并得到有力贯彻。

（四）要共同尊重并维护党委对企业的思想政治领导权。党委对企业的思想政治工作要实行统一的组织领导；厂长、工会要结合自己的业务工作，积极配合党委对思想政治工作的领导，厂长要为职工政治教育、思想政治工作、群团组织的活动，提供必要的条件。

（五）要共同承认并支持职工的民主管理权。职工群众

是企业的主人。厂长既代表国家管理企业，又是企业全体职工利益的代表。党委要积极组织、领导全体职工，按规定实行民主管理权。厂长要尊重职工的民主权利，为职代会行使民主管理权，提供必要的条件。

上述五条原则，并不损害厂长的决策权、指挥权，而是更有利于贯彻厂长的决策。在这个基础上，再通过制定、贯彻《企业法》细则，严格划清三方的职责，对有关联的工作明确分工，就能理顺三者的关系，达到各司其事，实现“三个加强”，调动三个积极性的目的。

四、要加强党委对思想政治工作的统一领导，必须建立健全思想政治工作制度，保证党委充分发挥作用。

在试点中，我们组织部分机关干部和支部书记专题研究，在厂长负责制的新形势下，如何发挥党委的作用。大家一致认为，应当从三个方面入手：一是规定出共同遵守的原则，理顺三者的关系；二是疏通三个渠道，大胆实施领导；三是制定六条制度，保证党委发挥作用。这尽管是一些设想，还没有经过实践检验，但它与厂长负责制总的要求并不矛盾，实际工作中也是能够行得通的。

（一）疏通三条渠道，大胆实施领导。

实行厂长负责制，它是取消了党委对生产、经营、行政管理工作的决定权和指挥权，并没有改变党委集体领导的原则和其他重大问题做出决定的原则。党管党，党管路线、方针、政策的贯彻执行。党管政治思想工作，党管群众组织，党管干部思想作风建设，这些原则没有变。因此企业党委在实行厂长负责制后，仍然要通过三条渠道去实施党对政治思想工作的领导。

1、全体党员，各级党组织，都要坚决的执行党委的决

议，充分发挥党支部战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用，积极宣传群众、组织群众，把党委的决议变成群众的自觉行动，使党委的决议，通过党组织的渠道得到贯彻落实。

2、群团组织是党委团结、联系群众的桥梁。党委要充分发挥群团组织的作用，通过群众活动贯彻落实党委的决议。

3、通过党委对生产经营和行政管理的保证、监督以及对各级干部的监督权这条渠道，贯彻党委意图和决议。

（二）建立健全六项工作制度，保证发挥党委作用。

1、党委必须建立和坚持定期组织全体厂级干部学习马列主义、学习党的路线、方针、政策的制度。

2、党委必须建立和坚持党委民主生活会制度，正确开展批评与自我批评。根据需要，党委民主生活会，可以请全体厂级干部参加。

3、党委必须建立和坚持统一安排布置思想政治工作制度。

4、党委必须建立和坚持党、政、工、团联席会制度，及时协调各方面的关系，统一思想，统一步调。

5、党委必须建立和坚持干部思想作风讲评制度，表扬尽职尽责，工作有成绩的干部，介绍先进经验，批评干部存在的不良思想倾向和作风。

6、党委必须建立和坚持对全体职工的政治教育制度。

四、强化厂长生产经营指挥系统

认真贯彻厂长负责制
努力做一名合格的厂长

沈阳薄板厂厂长　刘相荣

我厂是一个生产黑色板材的中型企业，现有职工近三千人。在局党委的支持下，我们从一九八四年一月份开始进行改革尝试，四月份试行厂长负责制。通过改革，改变了长期以来平平沓沓的后进状态，使工厂开始有了生机和活力，经济效益得到明显提高，职工的精神面貌发生了深刻变化。

十多个月来的实践使我越来越感到，工厂实行厂长负责制，厂长难当了。为什么这样说呢？我觉得，在实行党委领导下的厂长负责制的时候，一般来说，工厂的事情多由党委讨论决定，厂长只是个执行者，可以少动脑子，风险小，好维持，出了问题有党委。现在就不行了。党、政、工职责、权限清楚，厂长集生产、经营、行政决策指挥权于一身，是企业的法人代表，对工厂要负全责，标准高，要求严。所以，一上任，我一直在琢磨一个问题，就是在新的形势下，如何认真贯彻厂长负责制，努力做一名合格的厂长。七月份，在彭真委员长和袁宝华同志来东北视察期间，我相继汇报了在新的领导体制下当好厂长所应具备的四个条件，即懂政治、精业务、会用人、会做人。得到了领导同志的肯定，并被誉之为当好厂长的“四个秘诀”。这并不是说我已具备了这四个条件，相反，用这四个条件衡量起来，我的差距是很大的，我也正在向这方面积极努力。下面，就自己的实践

谈一些粗浅的体会。

我所说的懂政治，主要是指懂得党的路线、方针和政策，懂得共产党的规矩。也就是说，不是一个好的政治工作者，就不能成为一名称职的厂长。

工厂是经济组织，是生产经营单位。但是，在我们这个以共产党为领导核心，以马列主义、毛泽东思想为指导思想的国度里，工厂只不过是社会肌体的一个细胞，一切工作都必须按照党的路线、方针和政策展开和实施，很少有纯粹的经营决策。因此，工厂的生产经营及行政管理等项工作都蕴含着很强的政治内容，具有浓厚的政治色彩。作为法人代表的厂长，既是工厂方针目标的制定者，同时又是这些方针目标的贯彻执行者和效果的体现者，与政府机关相比，更具有直接性、具体性、生动性和实在性的特点。没有政治头脑，没有政治目光，不懂得共产党的规矩，就很难在政治上与中央保持一致性，就很难把握企业的社会主义方向，就难免陷入“盲人骑瞎马，夜半临深池”的困境。我们当厂长的好象一只鸟，过去被缚住了双翅。实行厂长负责制以后，绳索解除了许多，但也不能随心所欲，为所欲为，而是有一个“大笼子”，这个“大笼子”，就是党的路线、方针和政策。只有懂政治，才能吃透上头，体察下头，把上下有机地联结在一起，进行自始至终的创造性的劳动。

我是一九八四年一月三日调沈阳薄板厂当厂长的，在此之前已有传闻。任职前，我曾几次到这个厂“微服”私访。这个厂破烂不堪的厂容厂貌和平平沓沓的后进状况使我心里很不是滋味。通过分析前几任班子的经验教训，使我感到，这个厂之所以落后，很重要的原因在于领导体制。当时的领导体制，严重地束缚了厂长的手脚，压抑了企业的活力，扼制

了工厂的生机。新形势的要求和工厂的现状，使我意识到了改革的必要性和紧迫性，萌生了进行改革尝试的念头。我抱定了一个决心，宁可在改革中遇有不测，也绝不当看户守摊的人。

为给进行改革创造条件，铺平道路，我尽个人的能力，做了多方面的努力。简单概括起来就是三句话：对上——要“剑”；对下——要权；对己——要“识”。

对上要“剑”，就是朝上级要先斩后奏的“尚方宝剑”。我认为，要想搞好改革，上级必须对企业放权，首先要放领导权和人事权。我觉得，上级对企业只管书记和厂长就可以了，不要具体管工厂，要让书记、厂长来管工厂。因此，一上任，我就对市冶金工业局党委书记欧阳庚同志说：“既然组织信任我，那么在今后的工作中，只要我不贪污、不盗窃、不干坏事，领导就应该全力支持我。在今后的工作中，如果没有人告我的状，说明局面没打开；有告状的了，说明开始打开局面了。不管有多少人告状，领导在和我核对之前，不要轻易下结论。”我的主张得到了欧阳庚同志的赞同，他表示：“一般事情不必请示汇报，可以先斩后奏。”这实际上是把“尚方宝剑”给了我。改革中，我们自始至终地得到了局党委的支持，尤其是在对有些问题发生争议的时候，也得到了无保留的支持。这就使我们解除了“上”顾之忧，使改革具备了良好的外部条件。

对下要权，我感到这一点也很重要。当时，工厂实行的是党委领导下的厂长负责制，厂长对行政工作有指挥权而无决策权，对行政干部有使用权而无任免权，使得当厂长的有名无实，有苦难言。为了事业，为了进行改革，这个权必须要，而且也应该要。因此，我在到任的第四天，就向党委书

记张仁山同志提出三条要求："第一，我当厂长，您要支持。您要不支持，我现在就走。第二，党群部门的事我不过多干预，不过凡是行政系统的事、行政系统的干部，得我说了算，在党委会上我不能只是一票。第三，厂长副手要由我提名，要重视我的意见。"对于这三条要求，张仁山同志完全同意。这在当时，是颇有些"离经叛道"味道的。这样一来，我这个厂长就有些名正言顺了，在处理改革中的一些问题时也就得心应手了。

除了上要"剑"，下要权，还有很重要的一点，就是对己要"识"。就是说，作为厂长必须有胆有识，只凭热情和良好的愿望是搞不了改革的。当然，作为我个人来说，智力平庸，能力微薄，但我有明确的目标，就是集群众之智慧，来弥补自己之不足。年初，我提出把立足一个"干"字，狠抓一个"改"字，实现一个"变"字作为改革的主导思想。为落实这一主导思题，采取的具体作法是："强化一个核心"，即强化党委领导这个核心。因为当时是党委领导下的厂长负责制，不强化它，改革就难以进行；"开好一个大会"，即开好职工代表大会，为的是制定目标，激励情绪，动员群众关心改革，支持改革，积极参加改革；"搞好一个补课"，即企业整顿补课。"补课"的内容，也大都是改革的内容。意在把二者一致起来，结合起来。三月下旬，我在二季度工作要点中提出以改革为总的指导方针。凡是不利于这个方针落实的机构，统统予以改革；凡是不利于这个方针落实的人员，统统予以调整；凡是不利于这个方针落实的陈规旧律，统统予以废止。同时，我提出对全厂干部、工人进行领导体制、生产经营方式、工资奖金分配方式、思维方式等"十个转变"的教育，引导大家克服传统观念，消除世

俗偏见，清除“左”的影响，扫除“文革”遗风，排除思想障碍，从而提高了职工对改革必要性、紧迫性的认识，保证了改革工作的顺利进行。在上级的关怀和支持下，较为顺利地进行了企业领导体制、经营管理方式、干部管理制度、领导工作方法、分配方式等五个方面的改革。

整个上半年的改革是以“上改”为主，取得了初步成果。六月下旬，根据我厂的实际情况，我又提出“上改下也改，以下改为主”的指导方针，并组织了“向愚昧、懒情、落后开战；向文明、勤奋、先进进军”的活动，力图不断把改革引向深入。改革的深入，不可避免地要触犯一些人的个人利益。我厂有个副厂级干部，为了实现个人目的，不惜利用职权制造障碍，他那文革造反派的脾气又旧病复发，企图阻止改革步伐，到九月份发展到了不能令人容忍的程度，使我厂的改革遇到了意想不到的困难。对此，我深为忧虑，广大职工群众也很关切，局党委主要领导也亲自到厂找干部、工人了解情况。改革是就此中止，还是排除阻力继续前进？我思前想后，深深感到，改革不仅是一场经济体制的革命，而且是一场深刻的思想政治革命。我坚信党中央的改革方针没有错，小平同志没有错，薄板厂的改革方向没有错。九月二十一日，我召开了厂务扩大会议，作了“排除阻力，誓把改革进行到底”的报告。之后，在上级领导的支持下，在全厂广大群众的强烈要求和推动下，终于排除了阻力，使改革继续向纵深发展，气氛更加活跃了。

最近，通过学习党的十二届三中全会通过的《决定》，使我们对前一段的改革工作更加放心，对搞好下一步的改革更加充满信心。为把三中全会精神落到实处，我提出要结合工厂的实际抓好三个“起”，一是重视知识，重视人才，

抓好青年一代的迅速崛起。二是进一步解放思想，采取具体措施，促进灵活多样的生产经营方式的迅速兴起。三是借三中全会的东风，搞好各种经济承包，首先使一部分职工富起。

除了吃透上头，体察下头，进行创造性的劳动，在大的方向上与中央保持一致性外，我还始终认为，厂长应该在做好本职工作的同时，关心工厂的政治工作，亲自抓好思想政治工作——确切一点说，抓好思想政治工作，也是厂长本职工作的重要组成部分。厂长抓政治工作，因为《企业法》上有明确规定，所以合法；因为我们的工厂是社会主义企业，所以合情；因为政治工作必须结合经济工作一道去做，所以合理。要通过实际行动，扭转那种认为只有政治工作者才能去做思想政治工作，只有党务工作者才能体现党的领导的观点。与党委抓政治工作相比，尽管在角度上、内容上、方式方法上不尽相同，但总的要求、目的、出发点和归宿点是相同的。因此，我认为，不是一个好的政治工作者，就不能成为一名称职的厂长。

我所说的精业务，就是说：第一位的，是要能够体察民情，了解厂情，做到了如指掌。其次，是要懂技术，善决策，会经营。现在的厂长，一般都是按照干部的“四化”要求配备的，有知识，有专长，又比较年轻，对生产技术、工艺流程之类的东西，不用费过大的气力就可以了解。但我觉得，对于一名厂长，让他成为样样精通的“博士”是不现实的，也是不可能的，但要求他必须是一个好的企业管理者。他必须吃透他的职工在想什么、盼望什么、追求什么，能在体察民情、掌握厂情的基础上，拿出一套与广大职工切身利益联在一起的治厂方针和目标，使职工有盼头、有想头、有

追求头。

我到薄板厂任职后，用了近一个月的时间搞了调查研究，先后找了数百名职工谈话，了解情况，基本上知道了这个厂的过去，同时也了解了这个厂的现在，预测了这个厂的发展和未来。这个厂于一九六五年建厂后，一直没有个长远规划，管理比较混乱，职工思想不稳定，总括起来是三句话：底子薄，基础差，欠帐多，既欠经济帐，也欠政治帐。生产上大起大落。集体福利事业发展很慢，十二年没有建(买)过一整幢楼房，职工住房面积人均不足二点二平方米，老少三代同居一室的占百分之四十六点七。一九八〇年以后三届毕业的职工子女均未安排就业。厂容厂貌也很简陋，破烂不堪。因此，出现了这样一种怪现象：有的职工进厂绕个弯，骑车不挂牌，整天闹调转，出外骂自己。职工没想头，没盼头，也就觉得没干头。科技人员也大量外流。我到任时，连同我在内，全厂只有十七名工程师。

为解决这些问题，在厂党委及全体职工的支持下，我制定了“四抓四求”的工厂方针和目标，即抓管理，求提高；抓素质，求应变；抓利润，求生存；抓引进，求发展。为保证这一目标的实现，我决定在年内组织打好孩子、房子、环保和改造为中心的“四个战役”。经过努力，这“四个战役”全都告捷，取得了令人欣慰的“战果”：①解决了职工子女就业问题。对一九八一届以来的待业青年，做到了一次培训，一次招工，一次安排，解除了老职工的后顾之忧，使我厂成为没有待业青年的工厂。②千方百计筹措资金，争取购房指标，买妥了三千三百八十平方米的商品房，并作出了“一年一栋楼，三年一万平米”的规划，使职工住房有了盼头。③新建了包括考究的浴池、更衣室、娱乐室在内的综合

楼。新建了花窖，养花、养鱼、植树种草，美化厂区，使厂容厂貌为之一新。④经过积极努力，国家计委批准了近三千万元的冷轧改扩建工程项目，三年内即可投产。投产后，将使我厂的利税翻两番。职工看到了自己厂的希望，增强了向心力，调动和发挥了积极性。

在企业的一切活动中，厂长对生产、经营工作的决策不可谓不是一件大事。这既是对厂长能力的实际检验，也直接关系到企业的命运和职工的切身利益。长期以来，生产经营方式上的摊派式，工资奖金分配方式上的平均主义“大锅饭”问题，使责、权、利严重分离，极大地压抑了广大职工群众的积极性、主动性和创造性，使得企业逐渐失去了应有的活力。为解决这个问题，我在广泛搜集信息、反复分析研究的基础上，于四月份，做出了在厂全面进行经济（工作任务）承包的决策，全厂上下层层进行经济承包，并将原来的部分车间的计件奖和综合奖一律改为承包奖。同时，将每个职工工资的百分之十拿出来，与奖金捆在一起浮动。使职工的心活了，劲头起来了，也使企业焕发了生机，经济效益得到明显而迅速的提高。前不久，在党的十二届三中全会精神的鼓舞下，我又作出把厂劳动服务公司及全厂锅炉供汽等承包给个人的决策，使这些单位很快就扭转了多年来所形成的被动局面。为迎接新的挑战和实现工厂新的起飞，根据我厂的实际，在六月份调整行政管理机构的基础上，最近又决定成立资源开发室和技术开发室，并在市场预测的基础上，作出了试制新产品、增加产品品种和进行产品深加工的决策，使工厂由生产型转变为生产经营型。

我所说的会用人，主要指的是要有爱才之心，识才之眼，用才之道，任人唯能，知人善任。

毛泽东同志早就说过："政治路线确定之后，干部就是决定的因素。"还说过：领导者的责任，归结起来，主要是出主意，用干部两件事。最近，党中央和小平同志再次强调了尊重知识、尊重人才的重要性。我觉得，这是非常英明的战略思想。大处来说，是关系到四化成败的大事；小处来说，是关系到一个企业兴衰的关键。说起来，历史上也是有不少经验值得我们借鉴的，比如汉高祖刘邦，文不如肖何，武不及韩信，谋不过张良，之所以能够得天下，就是善于发现和使用人才。作为八十年代社会主义企业的厂长，是不应当逊色于我们的古人的。在这方面，我有这样几点体会：

一是探索发现人才的途径，千方百计发现人才。要做到这一点，关键的问题是打破干部的"终身制"。我想，在我们这个封建主义思想残余影响很深的国度里，此举当列为改革之先，用人之首。不打破干部"终身制"，不仅要贻误党的事业，而且必然要压抑大批人才。因此，必须从行动上，更重要的是从干部、工人的心灵上，挖掉这种十分有害的传统观念。这样，才能够为发现人才、使用人才扫清障碍，铺平道路。为此，我们进行了几方面的探索，先后采用四种方式去发现人才和使用人才：①对厂劳动服务公司、工程队，采取派调研组摸清情况，彻底改组式。②对冷轧车间的主任人选采取竞选招聘式，近二十名报名者登台演讲，择优选一。③对热轧车间，采取考核任命车间主任，由主任在车间党支部的帮助下自行搭班子的方式。④对劳动服务公司、锅炉房，采取承包答辩个人承包式。这四种方式为人才提供了显露才华的机会和场所，也给了他们用武之地。冷轧车间是个老大难单位，几年来换了四次班子，而车间局面依然如故。八月份用竞选招聘的方式产生车间主任后，组成了平均三十二岁的

车间领导班子。新班子“敢”字当头，“改”字领先，大刀阔斧地进行了一系列的改革，很快打开了局面，产量、利润及各项经济技术指标连创历史最好水平。

事实教育了人们。现在，干部、工人对干部的“终身制”看不惯了，而对如何发现人才，使用人才感兴趣了。

二是冲破三个观念（派性观念、新的小圈子观念、以个人好恶作为衡量干部标准的观念），坚持任人唯能的标准。在我到厂后召开的第一次干部会上，我谈了对干部的三点意见：第一，不管你以前功劳多大，干得多好，而现在不干，我就不欣赏你，不使用你。第二，即使你以前成绩不大，表现不好，现在能重打鼓另开张，不管是谁，只要不是“三种人”，我就欣赏你，重用你。第三，作为一个干部，要想事、找事、干事、干实事。由于我坚持这样的观点，所以，在我的周围，有不少不同经历、不同类型、不同性格、不同见解的干部，甚至也有曾给我出过难题的人。作为一名厂长，只要能体谅人，能团结人，能容人，就会自然而然地产生吸引力，把有真才实学的人吸引到你的身边来。现在，我们招贤纳士，广罗人才，已有各类技术人员一百五十四名。

当然，事物总是在不断地发展变化，尤其是在改革时期。就是说，自己曾经信任过、重用过的人，也不是一成不变的。我前面提到的那位副厂级干部，在我刚到这个厂时，他还是能够支持我的工作的，而且是做出了一定成绩的。对此，组织上给了他应有的评价，并给了他不少好处，给他晋升一级工资，接收他入党。一九八四年六月份，我又提名他为副厂长兼总工程师。但到了下半年，由于改革的深入，触犯了他个人和他那几个人的私利，他的个人主义恶性膨胀，“文大”造反时养成的旧习复发，开始时是在背后搞小动

作、骂大街，进而发展到出难题，设障碍，公开干扰正常生产，阻碍改革。对此，我做了大量的说服教育和挽救工作，从七月份开始，直至十月中旬，前后近四个月。这期间，这名副手不但不改，反而肆无忌惮，给工厂的生产经营工作造成了不能容忍的损失。广大职工实在看不下去了，不少车间相继自发地召开了职工大会和职工代表大会，一致通过决议，要求罢免他。说心里话，开始时，我真有些担心：一是怕别人说自己知识分子政策执行的不好；二是怕有人借我所谓"会用人"问题进行非难；三是我与这位副手的个人关系不错。在这种情况下，虽然经历了一个痛苦的过程，但我还是冲破了个人感情的小圈子，向上级建议免去了他的职务，得到广大职工的热烈拥护和支持，广大知识分子被他压抑了的积极性重新焕发了出来。免掉了一个人，解放了一大片。事实使我认识到，改革是一场革命，在这场革命中，人和事都是在变化的。历史地、全面地、发展地看待每一个人，这正是用人的一个重要的基本思想。

三是要量才使用，扬长避短，使人才各得其所，各尽其能。我们都看过《水浒传》，知道李逵在陆地上才称得上"黑旋风"，张顺在水里才是"浪里白条"。宋江深得用人之要诀，能够充分注意每个人的特点，尽量发挥他们的才能。我们也应当这样。根据人才的不同特点和专长，能当"车"的当"车"，能当"炮"的当"炮"，能呼风的呼风，能唤雨的唤雨，这样，才能形成"八仙过海，各显其能"的生动局面。在物色厂教育培训中心主任人选时，大家向我推荐了不少有资历、有学历的人，而我经过多方考核，选中了一名酷爱教育工作，有这方面知识的中专毕业生。他上任后，很快就打开了工作局面，在短短的几个月的时间内，实现了教学正规化、工作程序化、干

事自觉化，得到上级有关部门的肯定和表扬。企管办一位副主任心直口快，得理不让人。有些同志很是看不惯，说过去提拔错人了。但我不这么看，而是根据她的特点，让她负责全厂承包奖的考核工作。结果，她在工作中敢于打开情面，坚持按章办事，做到了奖不虚施，罚不枉加。连过去对她有意见的同志都点头说："她就是干这个的'料'！"当然，要叫人才发挥作用，还有很重要的一点，就是一方面要给他们权力，另一方面，也要给他们以相应的约束。五月份，我就把岗位设置、人员调动、给百分之三的职工涨工资、对职工的奖惩等七项权力下放给了车间主任；同时，又对行政干部提出了十条要求。这样，大家职责、权限清楚，发挥了积极性、主动性和创造性，提高了工作效率。

四是起用好新人，安置好"老"人。根据基层企业的特点，应当迅速把一批年轻有为的同志提拔到领导岗位上来。一九八四年以来，我们先后起用了近三十名三十岁左右、有知识、有开拓精神的年轻人担任车间一级的领导职务。这些人生龙活虎，工作出色。而且准备在近期内调整厂级班子，使党、政、工、青主要负责人平均年龄在三十五岁以下，文化水平达到大专以上，尽力促进这种变化，而且也要考虑二梯队、三梯队的问题。为此，我还提议举办了一期二十五岁以下非党积极分子培训班，组织了青年干部轮训班。为了新人尽快成长，我们应当象蜡烛那样，照亮别人，贡献自己，为青年一代的崛起搭好人梯。

在培养、起用新一代的同时，对于老同志，我更是高看一眼。我们订作了三种荣誉证书，一种发给曾为厂作过贡献，因年龄偏大，文化偏低，不适应工作而主动要求离开领导岗位的厂级干部；一种发给甘当改革铺路石的中层干部；

第三种发给在重要岗位上工作多年，因力不从心而离岗的老工人。凡拿到荣誉证书的，都可享受这样四种待遇：①免费医疗。②分房优先。③每年免费旅游一次。④每年享受一次生日礼物。对有突出贡献、德高望重的老干部实行“三个一”，即退出现职后，给他涨一级工资，给一处住房，给一个荣誉位置。使他们有个安逸的环境，适宜的工作，体面的位置。总之，对他们政治上要高看，经济上要厚待，生活上要关心，工作上要照顾。这样做，既是党的政策，也是人之常情。现在，不论是在职的，还是离开现职的，不论是年轻的，还是年老的，心情都很舒畅，都在尽心尽力地工作。

我所说的会做人，主要指的是要严于律己，宽以待人，正确处理好党、政、工及各方面的关系。我认为，实行厂长负责制后，厂长的权力大了，但并非他的权威也一定大。那种脸绷得越紧，态度越严肃，怕他的人越多的现象，并非是什么权威。相反，能使同事真心实意地支持你，下级自觉地服从你，职工群众从内心里喜欢你、拥护你，愿意跟你接近，愿意照你的话去办，这才是厂长真正的权威。因此我认为，靠职务权威不行，重要的是信任权威。要做到这一点，必须作风正派，为人正直，严于律己，宽以待人。不小肚鸡肠，不患得患失，不疑神疑鬼。要能容人，能团结各种各样的人。同时，又能按党的政策办事，顺乎民心民意。在实行厂长负责制的情况下，厂长的会做人，突出地表现在能否正确处理党、政、工三者的关系上。为此，我给自己规定了这样一个原则：服从一个组织，接受两个监督，搞好三个关系。

所谓“服从一个组织”，就是要以一个普通党员的身分，参加党组织的活动，执行党组织的决议，听从党组织的意见，自觉地服从党组织的领导。我不但定期向党委报告工

作，请党委帮我把关，而且每月向我所在的党支部和党小组汇报思想、工作情况，以增强自己的组织观念。

所谓“接受两个监督”，一是接受党委的保证监督，一是接受职工群众的监督。六月初，我给党委写了一封公开信，表示要诚心诚意地置于党组织之中，置于党委的保证监督之下，并给自己制定了《约法五章》：①秉公办事，不徇私情。②利国利厂，绝不贪脏枉法。③失职失误，自责自罚。④身先士卒，不搞特殊。⑤工厂无起色，自动辞职。我请求党组织按照这五条对我进行监督。并写下来挂在办公室里，时时对照反省自己。

在工厂，职工群众是主人，不管进行什么样的改革，这一条永远不会变。因此，厂长必须主动把自己置于广大职工群众的监督之下。三月份以来，我恳请召开了两次职代会，听取职工群众的意见和呼声。为使企业民主管理工作名副其实，我积极倡导成立了三个会作为职代会的重要补充形式：一是民主评论会。在职工中邀请了四十名会员（先进的、中间的、后进的各占三分之一），经常请他们对工厂的方针、决策及其贯彻落实情况进行评论，提出意见或建议。我给了会员们三项权力：①对厂长的决策有解释权。②在贯彻决策中有监督权。③有直接向厂长汇报的汇报权。二是群众质询会。会前三天贴出海报，凡是有公民权的在籍职工均可参加。到会者可以自由提问，我和我的“阁僚”们予以回答和解释。三是知识分子恳谈会。邀请了全厂二十名有识之士就一些专题进行讨论、研究，给我当参谋，发挥“智囊团”的作用。这三个会，我们已形成制度，召开了多次，效果很好，使民主管理工作既实在又生动。

所谓“搞好三个关系”，就是要搞好上、下和左右的关

系。由于分工不同，任何时候都会有上有下，那么，就应该也必须懂得上、下、大、小这些最基本的东西。除了下级服从上级这一层外，还有个尊重人、包括尊重自己的领导的问题。心与心都是互换的，以此才能寻求到上级对自己的信任、理解、体谅和支持。所谓左右，就是指的自己周围的同事。我认为，在工厂，谁的权力大，谁就是矛盾的主导方面，谁就应当对搞好相互间的关系担负主要责任。在我厂的改革过程中，我请党委书记以个人身分给我当顾问，直至帮助我处理行政事务，我也主动为党委书记当参谋。通过我们的合作，把经济工作同政治工作有机地结合了起来，密切了相互间的关系。所谓搞好对下关系，主要是指搞好同自己的下属和职工群众的关系。对于下属，我有这样三条原则：一是工作上严格，二是思想上帮助，三是生活上关心。与此同时，我主张厂长要广泛地在职工群众中交朋友。我在这个厂子就有一个不小的朋友群，他们中间有先进的，有中间的，也有所谓后进层的。尤其是后进层的，他们对我很忠实，经常和我谈心、汇报情况，是我最可信赖的朋友。他们对于我了解下情，制定工厂方针目标，提供了不少的情况和依据。

现在，我们党、政、工及各方面的关系密切，工作协调。职工群众的情绪很高涨。整个工厂从生产经营，到厂容厂貌，都发生了明显变化。提前一个多季度完成年度国家利润计划，一至十月份，在原料短缺，坯料涨价，产品降价的情况下，实现利润二百五十万元，是一九八三年同期的百分之一百四十。工厂先后被评为“文明清洁工厂”和“花园式工厂”。与此同时，职工的精神面貌也发生了深刻变化。一位工人说：“改革是个宝，厂好我也好。如今薄板厂，赶我也不跑。”

现在，我们正在认真学习、贯彻《中共中央关于经济体制改革的决定》，决心在十二届三中全会精神的指引下，以充分的信心和勇气，深入改革，做好工作，为实现以城市为重点的整个经济体制的改革作出应有的贡献。

一九八四年十一月

实行厂长负责制加强了企业的生产行政指挥

中捷人民友谊厂厂长　张成伦

我们中捷人民友谊厂是一个具有四十多年历史、全国规模最大的钻镗床生产厂。现有职工近万名。一九八四年五月份开始实行厂长负责制试点，使厂长成为企业生产经营和行政管理的总负责人，对企业的干部制度和分配制度等进行了全面改革，强化了企业的生产行政指挥系统，注意了处理好党、政、工三者关系，保证了厂长正确地决策和有效地指挥，调动了企业广大干部和职工群众的主动性、积极性和创造性，使企业出现了生机和活力，改变了多年徘徊被动的局面。在新产品、产品质量和经济效益方面迈出了三大步：一、研制出ZK3440数控钻、S2Z—052数控镗、TPX 6113卧式镗、TPA619自动卸刀卧式镗四种具有现代先进水平的新产品。目前我国最大的加工中心已交付国家鉴定，填补了我国机床工业上的一个空白。二、我厂生产的Z3040、Z3050、Z3080摇钻三个主导产品，经机械工业部行检组抽

查，按十四项分等规定，项项达到全优，被评为优等品。其中Z3040摇钻今年再次获国家金牌奖。我厂先后被评为市企业管理先进单位、省质量管理奖企业。三、经济效益显著提高。到八月底，全厂提前四个月完成了国家的利润指标。一至十月份实现利润八百二十八万元，是一九八三年同期的二点三倍；上缴利润完成四百三十九万元，是一九八三年同期的二倍。下面介绍一下我们的具体做法。

一、大胆行使职权，保证厂长指令的畅通

实行厂长负责制，改变了过去企业一切权力集中于党委，事事党委决定，处处书记挂帅，厂长无权负责，无力负责，无法负责的状况，使厂长能够对生产行政统一指挥。实行厂长负责制以后，关键在于厂长要敢于大胆充分地行使职权，敢于决策，敢于指挥，敢于负责。我今年初上任后，首先根据《企业法（草案）》和国务院有关扩权规定，制订了《厂长工作条例》，确定了厂长有生产经营和行政管理的决策指挥权、行政中层干部的任免权、干部和工人的工资和奖金分配权、行政干部和工人的奖惩权、计划外产品的销售权、计划外原材料的比价采购权、行政机构设置权、规章制度立废权等十项权力。其次，厂长对企业的干部制度、劳动管理制度和分配制度等进行了大胆改革。改革了干部制度，打破了干部终身制。中层以上行政干部实行了选聘、招聘任期制，任期两年，胜任的可连任，不称职的随时解聘或自动辞职。厂长等正职行政干部可以自己挑选副手。改革以来，厂长重新任命了总工程师、总会计师。重新选聘和调整了全厂四十八个行政单位的科长或主任，有三分之一的中层行政干部被解聘。中层干部

由改革前的二百四十一人减少到一百六十九人，平均年龄下降了一点六岁；有技术职称的由原来的百分之二十七点八提高到百分之四十。在一般干部中，也实行选聘和招聘制，并设一级科员和繁忙科员。一级科员由具有一定业务和组织能力的人担任，科长或主任不在时，代其行使职权。对工程技术人员，打破“唯学历”、“唯资历”的框子，两年考评一次，做到因才施用。改革劳动制度，对车间工人实行定岗定员，班组长可以自由挑选工人，多余人员抽出后进行技术培训或搞其他经营活动。对新入厂工人一律实行合同制，二年为期，表现不好的随时解除合同。学徒工提前达到应知应会，能独立操作，经考核后可提前转正定级。改革分配制度，废除了效益和利益分离、贡献和报酬脱节的分配方式，在实行经济责任制的基础上，对不同工作岗位采取不同的分配方法；领导干部实行职务津贴；基本生产工人实行全额工资浮动，和奖金捆一块用，多劳多得，少劳少得，不劳不得，上不封顶，下不保底；一般后勤和管理人员浮动百分之二十基本工资，根据工作成绩的好坏决定拿回或扣除；编余职工开百分之八十工资，学习成绩和经营效益好的，可拿回原工资，并可得到一定的奖金。还改革了奖励制度，做到有功则奖，有过则罚。改革以来，厂长先后两次给在改革和生产经营中有突出贡献的二百二十多名干部、工程技术人员和工人晋升一级工资。还设立厂长奖励基金，随时奖励有功人员。对工作失职和表现不好的干部和工人，厂长有权处理。由于打破了分配上的“大锅饭”，做到了奖勤罚懒，因而调动了职工的积极性。

由于厂长大胆行使职权，果断决策，走改革之路，有力地加强了企业生产行政指挥，因而企业出现了一派生机，发

生了以下几个变化：

一是决策快，指挥灵，效率高。如过去对滞销和亏损产品久议不决。实行厂长负责制以后，厂长对T611H镗床和Z3025、Z3032摇钻等滞销和亏损产品，果断做出了停产和转让的决定，甩掉了“累赘”，大上了盈利产品和新产品。过去落实年度计划往往拖到第四季度，党委和厂部反复讨论，一议就是几个月。一九八四年六月份，厂长根据国家计划和市场需求情况，只召开两次会就把一九八五年生产计划落实下来。过去我厂的主机配套的设备和部件，由指定单位供货，没有选择余地，供需双方经常发生矛盾，影响生产。厂长指挥供应科和设计人员，运用价值工程，对上千种外购物资进行比价分析，择优定货，仅六、七两个月，就降低采购成本八万多元。在确定厂内第二批改革试点单位时，厂长决定对原四十七名中层行政干部，重新聘用三十三名，解聘十一名，调整三名。象这么大的人事变动，过去少说也得半年，现在仅用两天时间就顺利完成。生活服务公司层次多，办事效率低，厂长果断决定将其撤销，成立科，由厂长直接抓职工生活，后勤工作马上变样。总务科长上任后的第二天就为职工办了送煤气罐上门等五件好事。托幼科在不到一个月的时间，在房子和人员都没有增加的情况下，解决了孩子入托难这个多年未解决的问题。

二是干部的责任心变强了。由于废除了干部终身制，厂长选贤任能，调动了干部的积极性，他们勇于创新，锐意改革。新聘任的研究所所长当即表示，要在一年内完成一个具有八十年代水平的镗床设计，并交车间生产，为产品更新换代做贡献。新上任的精密车间主任立下军令状，今年不拿下三个新产品的生产任务，自动辞职。摇钻车间主任宣布，

除坚决完成同厂签订的责任状指标外，还要增产一百五十台金牌摇钻产品。

三是职工变勤了。改革使广大职工群众的精神面貌发生了深刻的变化，懒人变勤，勤人更勤。如摇钻车间工人、共产党员刘焕贵同志，带头劳动致富，每天早来晚归，埋头苦干，改革的当月就完成考核工时指标的两倍多，除拿回基本工资外，还得奖金八十多元。还有一青年工人叫赵洪光，改革前，不认真学技术，干活泡蘑菇；改革后经常早晨五、六点钟就到厂干活，上夜班时，白天到厂准备刀具。五月份超额完成了任务，他第一次拿到了三十多元奖金。大家说，改革使“小懒汉变成了小勤快”！

二、善于行使职权，保证厂长正确的决策

实行厂长负责制，企业的生产经营决策权集中在厂长一个人身上。厂长不仅要大胆用权，还要善于用权，才能保证厂长决策的正确性。为此，我们主要采取“四个会的形式”，即：工厂管理委员会、厂务会、党委会和职代会，保证厂长的正确决策。厂长主持下的工厂管理委员会，其成员有党政工青的主要领导、总工程师、总会计师、工程技术人员、职工代表等十五人组成。一个季度例会一次，主要是对企业的长远规划、全年计划、方针、目标、企业重大技术改造和季度生产经营等重大问题进行决策。这个会不实行民主集中制，其他成员只有提意见和建议权，最后的决策权在厂长。这个会的好处：一是通过集思广益，可以避免或减少厂长决策上的失误；二是便于党群组织了解厂长决策的内容，以发挥保证监督作用。厂务会是由厂长召集并主持、对企

业当月的生产经营重大问题进行决策的会议，一个月例会一次。除行政领导参加外，还吸收党群主要领导参加，决策权在厂长。管理委员会和厂务会是厂长集中行使决策权的主要形式。厂长有了决策权，但不是一个人说了算，还要处理好同党委和职工民主管理的关系，坚持发扬民主，走群众路线。因此，厂长还通过党委会、职工代表大会，把自己置于党委和职工群众的保证监督之下，做到兼听则明，避免或减少失误。厂长吸收党委书记以普通一员的身分参加管理委员会和厂务会。在决定企业重大问题时，都主动地征求书记意见。书记了解厂长的决策内容后，召开党委会沟通情况，对厂长的决策提出意见、建议并制订出保证的措施，然后由书记把党委的意见和建议反馈给厂长。如刚开始改革时，有的副厂长主张全厂机构来一个大变动。党委认为，在广大干部和职工群众对改革尚无认识的情况下这样做，会造成思想混乱，人心涣散，不但搞不好改革，而且会影响正常生产和工作，主张在机构改革上要慎重，要看准一个改一个，成熟一个动一个，不搞一刀切。厂长采纳了党委的意见，因而在机构改革上既稳妥适时，又果断迅速，收到较好的效果。其次，厂长要处理好同职工参加企业民主管理的关系。工人是企业的主人，是由社会主义企业的性质决定的。如果否认这一点，那他就不是社会主义企业的厂长。厂长一个人的能力是有限的，要办好企业，就必须充分发挥职工群众的主动性、积极性和创造性。所以不管企业怎么改革，职工群众主人翁地位不能变，党的群众路线不能丢。职代会是职工参加企业民主管理的基本形式，也是厂长依靠群众，正确决策的有力措施。厂长定期向职代会报告工作，厂长把对企业中重大问题的决策提交职代会讨论审议，对职代会做出的有关

决议，厂长认真执行，充分尊重职工当家做主的权利。如职代会在讨论改革方案时，提出老工人和青年工人一样浮动工资，一样打编余不合理。于是我们规定：男五十五岁、女四十九岁以上工人，一律不得列入编余。六级以上工人，超过六级级差部分的工资不予浮动。因而得到职工群众的拥护和支持。职代会还对生产行政工作提出了五十六条意见和建议，厂长采纳了有关意见和建议，制订了整改措施，使改革工作更切合实际，更具有群众基础。过去在职工生活福利问题上，曾开过四次职代会，做出三次决议，但拖两年之久未能解决。因此，职工群众意见大，呼声高。实行厂长负责制后，职代会做出决议，厂长积极采取措施，不到几个月就为职工群众办了十五件好事。职工群众看到厂长这样尊重他们的民主权利，因而参加企业管理，帮助厂长决策的积极性非常高，执行厂长的决策更加自觉，出现了万人厂、万人办的生动局面。以上“四个会”使厂长的决策达到了民主和集中的高度统一，厂长既能大胆的决策，又能使决策建立在正确、可靠的基础上，使党政工三方面的工作都得到了加强，三个积极性都得到了发挥，围绕把企业办好这样一个共同目标，各自从不同的角度而协调工作。

三、充分行使职权，保证厂长有效地指挥

厂长有了决策权，而没有指挥权，厂长的决策等于零。为了保证厂长充分地行使指挥权，我们建立健全了在厂长直接领导下的强化企业生产行政指挥的“四个系统”，形成管理上的“三个层次”。“四个系统”：一是以总工程师为首的技术开发系统，下设“四师”，即：总设计师、总工艺

师、总锻冶师、总电气师，“四师”之下分别有主管的工程技术人员，负责具体工作，大大加快了新产品开发的步伐。二是以总调度长为首的生产指挥系统，成立了生产总调度室，一名副厂长任总调度长，日夜指挥全厂的生产，保证厂长指令的贯彻执行。生产逐月上升。工业总产值和产品产量，改革后的五个月比改革前的四个月分别增长百分之三十五点二和百分之二十六点六，与一九八三年同期相比，分别增长百分之十八和百分之十九点二。三是以总会计师为首的经营管理系统，形成供、产、运、销一条龙，使企业的经济效益明显提高。实现利润和上缴利润，改革后的五个月比改革前的四个月平均增长三倍以上，比一九八三年同期分别增长一倍以上和近百分之七十。可比产品成本显著下降。改革前的四个月，成本上升百分之七点六，改革后，到九月份，成本降低到百分之二点零七，大大超过规定的指标。四是职工生活福利系统，下设“四科”、“一院”，即：总务科、托幼科、食堂科、厂容管理科、职工医院，负责全厂职工生活福利的规划、改善和服务工作。过去我厂职工生活欠帐多，这些“长胡子”的问题，虽然喊了多年，结果越喊“胡子”越长。由于厂长有力地指挥这个系统的工作，仅用几个月的时间就为职工不同程度地解决了住房难、孩子入托难、存车难等职工生活福利问题，受到职工群众的好评。“三个层次”：一是由厂长主持下的生产经营行政管理的决策层；二是由各职能科室组成的管理层；三是由车间、工段组成的执行层。厂长是企业生产行政上的最高负责人，领导和指挥这“四大系统”、“三个层次”，上下形成一个宝塔式的组织管理指挥机构，一层对一层负责，厂长不越级指挥，但可以越级检查。即使厂长不在，这一整套的组织指挥系统，照样可以正常工

作。为保证厂长决策和指令的畅通，还成立了经济监察室，其主要职能和任务是监督贯彻厂长指令和遵守法律、法规的情况。经济监察室成立以来，协助厂长处理了二十多件事，保证了厂长决策指挥畅通无阻。

一九八四年十一月

厂长主动取得党委的保证和监督是执行好厂长负责制的关键一环

丹东仪器总厂厂长　吴连发

丹东仪器总厂是机械工业部重点企业之一，主要生产X射线探伤仪器和分析仪器。

一九八四年五月底工厂实行厂长负责制，进行了各项改革工作，使企业出现了飞跃。经济效益一九八四年比一九八三年增长百分之五十六。改革后半年比改革前半年增长百分之一百一十九；企业整顿验收合格；有四种新产品为国家填补空白，达到世界七十年代末、八十年代初水平；近十几个部门和班组受省、市各级的表奖；工厂被评为市级文明工厂，职工精神面貌变化很大，企业出现了生机和活力。

企业兴旺了，归根结底是群众创造的。是多因素综合努力的结果。作为厂长，虽有一定的决策因素、组织因素、控制因素等，我认为：厂长主动争取党委保证和监督是贯彻工厂法，执行好厂长负责制的关键环节，忽视了这一点，工厂

的民主集中制及党政的正常关系是很难建立的。

一、厂长为什么要主动取得党委的保证和监督？

首先，是由于厂长的地位决定的。过去，党委领导下的厂长负责制，使得党政职责不清，分工不明，厂长无法负责。实行厂长负责制后，党、政、工有了明确分工，各有各的职责。作为厂长受国家委托，要对企业的生产经营和行政工作统一领导，全面负责，有着人、财、物、产、供、销的实权，再也不是过去那种有职无权、无力、无法负责的厂长了。这就要求厂长必须大胆负责地开展工作，不能象过去那样，事事处处依赖党委，厂长如不能大胆负责地开展工作，那就是严重的失职。厂长的权力和作用加强了，但并不意味着企业的一切问题都解决了。要真正把社会主义企业搞上去，一是要以领导"正确"作为实行权力的前提，二是要以全厂职工的"支持"作为实行权力的基础，三是要以党委的保证和监督作为保障。有了前提和保障，权力的实施就能奏效。要做到领导"正确"，作为厂长则必须按照党的方针、政策，以开拓的精神在经济工作中集中信息，果敢决策，按系统组织实施和控制。因此，主动的争取党委的监督，以减少和防止决策失误是十分必要的。同时，要得到职工的支持，使厂长的意志变为职工的自觉行动，是离不开思想发动，离不开党的群众工作的，决不是厂长所能包打天下的，因而主动取得党委的支持和保障则是最直接的需求。作为一个厂长，忽视和低估了这一点，是不明智的。

其次，是由企业党委的职责要求所决定的。职责要求党组织要保证和监督党的路线、方针、政策的贯彻执行，保

证企业生产经营任务的完成，要求支持厂长行使职权，教育职工服从厂长的行政领导，考察和监督各级领导干部等等。从这些内容来看，要想使这些要求得到实行，厂长个人和党委之间有两种形式可行：一是个人主动和组织协调；二是组织主动去协调个人。前者是积极的，效果好，有利于厂长负责制的执行，后者则容易使厂长变成为消极被动状态，弄不好会使保证作用变成包办作用，使监督作用变成支配作用，长此下去，厂长负责制又会变成集体负责和无人负责。

第三是由书记的责任感要求决定的。目前绝大多数的党委书记并不象有些人们想的那样："执行厂长负责制，工厂搞不好，书记责任少。"实际上绝大多数的书记没有丝毫放松责任的想法，他们急厂长所急，关心厂长的决策正确与否，更甚于当初自己负责之时。他们所希望的是厂长能大胆工作，正确决策，坚决实施。正因为这样，厂长尤其应该主动的取得书记的理解和支持，虚心听取他的意见，取其之长补己之短，使企业这条共同驾驶的船顺利前进。

在我的实践中，我对以上三点是深有体会的。从事厂长工作后，凡是感到拿不准的事与党委或书记研究把握性就大，凡拿准的事，取得了党委或书记的同意就感到执行起来满有信心。比如：一九八四年五月，我到仪器厂任厂长，在组阁时，结合仪器厂的情况设想了实行"两长三师"建制，改变过去一正几副的传统建制。开始时拿不准主意，经与书记从理论上到实践上研究分析这种建制的必要性和好处，得到了书记的支持和赞成，结果在聘用人才时，我们想到一起，作到知人善任。再比如：我们减下了三百六十多名多余人员，是打发回家，还是广开门路合理安排，开始也拿不准。经与党委认真研究分析了企业效益和社会影响以至社

会效益的关系，很快的确定了正确的原则："不搞资本主义的失业减员，要搞社会主义的就业减员，开辟二线产品，建设射线基地。"

总之，在半年多的实践中，我感到：作为厂长主动取得党委的保证监督，把握准了方向，工作起来也就得心应手了。

二、怎样取得党委的保证和监督？

1、要明智一点

所谓明智，就是要明确三个关系。

第一，明确厂长与党委的关系。我们的党是按民主集中制的原则建立起来的党，党的领导是四项基本原则的核心，实行厂长负责制不单单是要加强生产行政工作，而是要使党、政、工三者的工作都得到加强。所以，从工作关系上讲，厂长与党委，是厂长负责，党委监督的关系。从组织原则上讲，厂长与党委是个人与组织的关系。因此，作为厂长，作为党员，就要自觉地接受党的领导和监督，向党委汇报工作。

第二，明确书记与厂长的关系。过去，书记是一把手，厂长是二把手，现在能否说厂长是一把手，书记是二把手呢？我觉得：实行厂长负责后，不能认为厂长就是一把手。书记与厂长分别是企业党政工作的领导，各有各的职责。两者是一个横向的关系，是平等的关系，是分工配合的关系。作为厂长和书记，应并肩站在改革的前列，做改革的带头人，共同把工作做好。怎样搞好与书记的配合呢？我感到最重要的是思想一致。要做到思想一致，首先书记与厂长都要

坚持从工厂的实际出发，搞好调查研究。到仪器厂工作后，无论是搞组阁，撤离多余人员，还是落实各项经济承包，我和书记都是一齐下去了解情况，一齐找干部和工人谈话，一齐进行分析，这样我们就在一些主要问题上都能取得一致的意见和看法。

其次，要做到经常沟通情况，交换思想。企业中每天都有许多新情况，新问题，如何处理好这些问题，我觉得书记与厂长之间经常沟通情况是十分重要的。半年多来，我和书记几乎是天天沟通，随时沟通，有时早晨上班后沟通，有时下班后沟通，有时利用中午饭的时间也沟通一下，这样就使厂里发生的一些事情，都能很快定下来，互相心里有数。

搞好厂长与书记的配合，更重要的我觉得是要做到互相信任、互相支持、互相尊重。我们的党委书记是久经革命斗争锻炼的老同志，已经五十多岁，大学毕业。他事业心强，党性原则强，办事练达稳重，熟悉企业管理。上级机关决定我厂实行厂长负责制后，他就代表党委在全厂职工大会上宣布，将企业的生产、经营、行政指挥和行政干部的任免权全部还给厂长，并表示今后对厂长的工作要做到“三十个字”，即：“思想上保证，政治上爱护，工作上支持，关系上协调，政策上监督，权威上树立。”厂行政领导班子组成后，书记在班子会上和班组长以上干部会上，反复地讲实行集中指挥的必要性，主动找几位副职谈话，讲团结，讲大局，使一班人始终保持成一个拳头。有的职工说：现在厂的领导班子是建厂以来少有的好班子。

第三，明确厂长行政指挥与职工民主管理的关系。在实行厂长负责制的同时，必须充分发挥职工的民主管理作用，这是社会主义企业不容忽视的一个基本特征。厂长

负责与民主管理的关系，是集中与民主的关系。既要实行厂长负责又要加强民主管理，这就体现了我们党在高度民主基础上实行高度集中的原则。这就要求，当厂长的应明白以下三个道理：从事业看，应明白实行厂长负责制是现代工业生产发展的客观需要，而不是厂长个人的需要；从个人看，权力与责任是连在一起的，权力大了，责任也大了，这就要求厂长不能有了权就随心所欲，应从“三者”的利益出发掌好权、用好权；从工作上看，个人的作用再大与群众的作用相比也是小的。因此，作为厂长就必须有民主的作风，坚持发扬民主。群众支持是做好各项工作的基础。比如，五月份我刚进厂组建厂行政领导班子时，我一方面多征求党委的意见，特别是书记的意见。另一方面坚持实行民主荐贤，先后发出二百七十多张荐贤票，分发到干部、工程技术人员和工人手里，按规定的条件荐贤，结果仅几天的时间就顺利组成了两级行政班子。新班子上任后，实行了一个头指挥，分级负责，直线型管理的方法，大胆开展工作，很快扭转了生产技术工作的被动局面。三月份仪器上用的高压电缆发生击穿质量事故，问题拖了八十天没有得到解决。实行一个头指挥后，八天时间就解决了问题。上半年全厂生产的欠产较大，经二个多月的紧张工作到八月份就补上了欠产。

2、要主动一点

所谓主动，一是要主动地接受党委的保证监督；二是要主动地支持党群工作；三是要主动地做职工的思想工作。

过去在我厂由于人员多，人浮于事，吃大锅饭的现象较严重。全厂一千三百多名职工，基本上可分为三个三分之一。一线上干的占三分之一，在一线上看的和捣乱的占三分之一，二、三线人员占三分之一。这种状况严重影响了职工积

极性的发挥和经济效益的提高。如何解决这个问题，从厂里的实际情况看，必须实行定编定员，撤除多余人员，开辟新的生产门路。在反复调查研究的基础上，我们制定了减员方案，并将这个方案交给党委进行了讨论，党委坚决支持这个方案。于是我决定六月十日前多余人员必须全部调离岗位，对调离多余人员，厂里议论的时间较长，多数职工积极支持这一改革。但事到临头，被减人员肯定还是会有较大的思想波动。预计到这种情况后，党政领导班子反复研究，决定分三条线开展工作。一条以党委为主的思想工作线，另两条是以行政为主的分配线和生产线。减员开始后，尽管在部分被减人员中有的人哭闹，有的要死要活，有的预谋行凶报复，但由于党政工密切配合，加强思想工作，仅几天时间，二百六十名多余人员的思想就稳定下来了。全厂没出一件意外事故。这些编余人员被减后，厂里组织他们新成立了两个分厂和一个劳动服务公司，从事仪器附件承揽加工和商业服务等生产，在半年的时间里就为工厂多创收入五十多万元。

实行厂长负责制后，生产行政工作，离不开党委的支持，同时党群工作也需要行政的支持。一九八四年七月，为适应改革需要，加强企业的民主管理，以“海选”的方式改选了厂工会。改选中，工会需要一名懂生产和技术的干部任专职委员。根据群众推荐，党委准备让刚被组阁到二分厂任副厂长的李振安同志担任，征求我的意见时，我虽然感到分厂也需要他，但考虑到他到工会去更合适些，就同意他到了工会，保证了选举工作的顺利进行。工会组成后，我就主动向工会、共青团建议组织职工夏令营活动，秋季运动会，搞点跳舞、美术、摄影等活动，丰富职工的业余文化生活，这样就使全厂的群团工作很快活跃起来。

党政分工后，思想政治工作由党委统一领导，全面负责。厂长的主要任务是抓好生产经营，但这并不等于说做思想工作是厂长份外的事。我想，做思想工作不仅不应是厂长份外的事，而且应是厂长的一项重要的经常性的工作。因为，在企业每天都要和人、财、物打交道，无论是指挥生产，还是经营，归根到底是指挥人，是做人的工作，而人是有思想的。在改革中，职工的思想更活跃了，出现的新情况、新问题就更多。要调动职工的积极性，没有思想工作是不行的。在有些情况下，厂长做思想工作会更直接、更具体，所以厂长应主动地做好职工的思想工作。在减员定编时，有名朝鲜族女工被减下来后，心里想不通，觉得没出路了，想到朝鲜新义州去投亲靠友谋职业。他给市领导、侨务委员会写好了信，找到我要求放行。我就反复的向她讲，减员的目的是为了发展生产，让每人都能做贡献，尽快富裕起来，我们是社会主义企业，不会把工人推出工厂不管的。经反复的工作，这名女工的思想通了，表示要撤销申请，服从工厂安排，现在她在新的岗位上干得很出色。

3、要慎重一点

实行厂长负责制后，企业生产经营的决策都要通过厂长进行，怎样做到决策正确、减少失误，这是需要慎重对待的大问题。怎样搞好决策？首先，就是要搞好调查研究。经常与上级、同级、下级沟通信息，尤其是经常与副职交换意见，一时看不准的问题，不能急于拍板。其次，就是要开好厂务会。每次召开厂务会前我都事先向参加会议的人员讲明讨论的内容，做到有准备。凡是召开厂务会议，都必请书记和工会主席参加。在会上，都要听一听党委和工会的意见后再行决策。这样就便于听到方方面面的信息，做出正确的决

策。如：七月份，厂里因引进的关键器件没按时进厂，影响了上半年的生产。党委书记根据掌握的情况，提出了“生产促引进，引进保生产”的建议。我觉得书记这个意见是对的，就采纳了这个意见，并做出了相应的决策，七月份生产就上来了。

4、要公正一点

作为厂长，应本着决策前慎重，决策时果断，决策后公正的原则行事，也就是说“会做人”。

首先，在用人问题上不能带框子。要实事求是地看一个人，也就是要看一个人的主流、本质和特长。在组建厂级行政班子时，有的职工对一名工程师有些意见，不同意他担任总工程师。经了解，我感到这个同志虽然有缺点、毛病，但他事业心强，业务精，对外联系广。在党委书记的支持下，我便毅然聘请他担任了厂的总工程师，负责抓技术引进工作。他上任之后，积极与外商谈判，经努力，使几年没有谈成的一项引进项目很快完成，为工厂新开辟了一条生产门路。

在选配厂中层行政干部时，一分厂的厂长董殿刚是位大集体编制的职工，按过去的规定，大集体的职工不能到全民企业任职。但我考虑到董殿刚同志年纪轻、干劲大、技术好、懂管理，在本厂没有三亲六故的关系，便决定打破过去的陈规陋习，任命他为分厂的厂长。他上任后，大胆改革，狠抓内部经济责任制落实，有效地提高了生产效率。有的工人，过去是领导喊着干，现在是不用强迫的方法，他不下班。有名后进青工，过去一年干不了几天的活，现在是全分厂完成工时最多，得奖最高的。

其次，做出决定要兑现，做到赏罚严明，不徇私情。六

月份，一分厂厂长刚上任不久，有个青工带手套操作，违反了操作规程，按照工厂的奖罚条例，应罚这个分厂一百三十五元，罚分厂厂长当月职务津贴五元。可新任厂长是自己挑选的，又刚到领导岗位，罚不罚呢？我觉得，作为厂长应本着“举贤不避亲，治厂要从严”的原则办事，特别是对自己挑选的干部就要更严格一些，于是便按规定实行了罚款，这件事给全厂职工很大教育。

有功则奖，有过则罚。在八月份，厂劳动服务公司有位主管商业和供销工作的副经理，因管理不善造成商店亏损。以后，又不负责任地把一名平时表现不好，经济上不清的人安排做了供销员工作，为这名职工倒卖厂内钢材提供了机会。根据些位副经理管理不善，用人不当的过失，经研究后，我就宣布免了他的职，从事一般工作。可这位同志被免职后，没有怨言，认真总结经验教训，埋头工作，积极协助其他班组研制新产品，生产中遇到原材料不足的困难后，他主动四处奔波，保证了服务公司全年生产的需要。根据他的表现，十二月份我就重新任命他为副经理。现在他所分管的工作，受到同志们的好评。

以上是我任厂长半年来的一点体会。半年多来，自己在工作中还有不少缺点、毛病。今后的工作也还会有新的缺点和失误，但我相信，只要能坚持按《企业法》的精神办事，主动敢得党委的保证监督，在广大职工的支持下，大胆负责地工作，就一定能把厂长的工作做好。

一九八四年十二月

五、坚持和加强职工的民主管理

实行厂长负责制必须加强民主管理

沈阳市厂长负责制试点指导组

根据中共中央和国务院办公厅一九八四年五月十八日通知和国家经委的部署，我市选定二十九户国营工业企业和汽车工业公司一个行业（简称三十户），从五月下旬开始，按照《国营工业企业法》（草案），进行厂长（经理）负责制试点工作。市委、市政府对这项工作很重视，及时审定了试点方案，成立了试点工作指导组、设置了办事机构。从动员部署、培训骨干、宣传教育到分类指导，工作抓得较紧，进展较快。彭真委员长来沈视察，作了重要指示，使我们进一步明确了方向。国家经委副主任袁宝华同志率领的国家企业法调查组来沈检查指导工作，给我们很多帮助。总的看来，半年来的试点工作是成功的，效果也是比较明显的。各试点企业按照《企业法》规定，重新制订了厂长、党委、职代会工作条例和实施细则，明确规定了各自的职责、权限和相互关系。厂长已开始行使生产经营、行政管理和行政干部任免权，强化了生产经营指挥系统；党委已从日常行政事务中解脱出来，开始集中抓党的建设和思想政治工作，对党群工作实行统一领导，对生产行政工作实行保证监督；工会积极研究和探索在新形势下如何更好地发挥职代会作用，搞好民主管理，体现职工当家做主的问题，发挥了厂长、党委、工会三个方面积极性。实行厂长负责制试点，带动了企业内部分配制度、劳动人事制度等方面的同步配套改革，进一步打破了两个“大锅饭”，调动了职工的积极性，提高了企业

经营管理水平，经济效益有了明显的提高。三十户试点企业，一九八四年五至九月与一九八三年同期相比，工业总产值增长百分之十九点一，实现利润增长百分之四十九点八，上缴利、税增长百分之五十六点三，均超过全市平均水平。三十户企业的试点成果，引起了各企业和有关综合部门的关注，在全市产生了很大影响。它使人们不但看到了城市改革势在必行，而且解放了思想增强了改革的决心和信心，因而对全市改革起了示范和带头作用。

下面，谈谈我们在试行厂长负责制的过程中，是如何加强企业民主管理工作的。

一、实行厂长负责制不能忽视企业民主管理

《中共中央关于经济体制改革的决定》中明确指出："在实行厂长负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权利和作用，体现工人阶级的主人翁地位。这是社会主义企业的性质所决定的，绝对不容许有任何的忽视和削弱。"对照中央决定的精神，检查我们前一段工作，进一步端正了试点工作的指导思想。我们对民主管理问题虽然也强调过，但是，由于当时主要忙于选派厂长、组织厂长上岗、理顺党委与厂长的关系，没有把民主管理工作真正摆到议事日程上来，一度使企业对民主管理工作有所忽视，甚至在部分同志中产生一些模糊认识，有的厂长认为自己是企业的法人代

表，向国家承担法律责任，用不着民主管理；有的党委书记忙于政工部门的自身改革，认为民主管理由工会抓就行了，不大过问这方面的工作；有的工会主席感到，实行厂长负责制以后，职代会权小了，没事干了等等。这些思想反映，集中地表现为，把厂长对生产经营、行政管理的集中统一指挥，与职工民主管理对立起来，误认为企业只要实行厂长负责制，那么民主管理工作就可有可无了，实际上是在争谁的权力大小。正如有人形象地说："实行厂长负责制以后，行政工作是实实在在的加强，党委工作是勉勉强强的加强，民主管理工作是瞪着眼睛说加强。"面对这种情况，我们先后几次召开厂长、书记、工会主席座谈会，集中研究和探索在新的领导体制下，如何加强职工民主管理的问题。通过回顾几经变革的企业领导体制正反两个方面经验教训，深入学习《企业法（草稿）》，总结几个月来的试点实践，从理论与实践的结合上，深入探讨了职工民主管理在企业中的地位和作用。研究了厂长、党委、工会在民主管理工作中的职能。大家共同认为，社会化、现代化的大生产一定要有权威的统一指挥系统，要有对企业的生产和经营管理全权负责的行政领导人，这是毫无疑义的。但是，在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的，处理好这个问题，是涉及到一个企业改革的方向性问题，不管怎么改革，都不能忽视了社会主义的这个重要特征，不能把职工群众当家做主改掉了。一些厂长从实践中体会到：实行厂长负责制以后，搞好企业经营管理的重大任务，直接落在自己肩上，责任大了、担子重了，没有职工群众做后盾和靠山，再有能耐也不行。因此，主动要求广大职工参加企业民主管理，发挥职工代表大会作用。有的党委书记认识到，搞好职工民主管

理是党委实行保证监督的一个重要内容，加强对职代会的领导是自己义不容辞的责任。许多工会主席感到，实行厂长负责制以后，民主管理工作不是少了，而是多了；责任不是轻了，而是重了；民主管理的权力不是虚了，而是更实了。广大职工把企业经营好坏和自己劳动成果紧密联系起来，参加民主管理的积极性更高了。从而出现了党、政、工三家，共唱一台戏，从各自角度，进一步加强民主管理，开创了新局面。在端正思想认识的基础上，各试点企业把民主管理工作真正摆到了重要日程上来，作为“三加强”的一个重要方面，认真抓紧、抓好。

二、在实行厂长负责制过程中加强企业民主管理

我们在实行厂长负责制试点工作中，着重抓了以下三个环节：

1、健全职代会制度，发挥职代会作用

我市厂长负责制试点企业，多数是从修订职代会条例入手，重新明确了职代会的性质、权限和职责，健全了职代会制度。各企业普遍召开了职工代表大会(最多召开三次)，听取了厂长的工作报告，实行了审议权，有的在厂长的要求下，对改革方案，贯彻厂长指令还作了相应的决议。不少企业还对行政干部进行了评议，行使了对干部的监督、奖惩、任免建议权。如沈阳薄板厂，职代会七月间通过民主评议，建议给在搞好企业改革和提高经济效益中作出突出贡献的近百名干部嘉奖，其中包括给厂长、党委书记记特等功。

十月份又对给新干部出难题、扰乱正常生产的一名副厂长提出了罢免的建议。厂长采纳了职代会意见，对这名干部进行了调整。

关于职代会的组织制度。试点企业普遍对职工代表和其他组织机构成员进行了调整，增加了科技人员和专业管理人员的比重，一般的都由占代表总数的百分之十增加至百分之二十五左右，充分发挥了知识分子作用，把民主管理同专业管理紧密地结合起来。在职代会组织制度方面，试点企业普遍感到，单有厂一级的职代会还不能吸引众多的职工群众直接参加企业的民主管理。因此，都注意了加强车间和班组的民主管理。多数企业建立了车间职工大会（职代会）和班组民主管理会议制度。车间、班组民主管理的加强，使企业形成了以职代会为中心的、多层次的、遍及各个方面的民主管理的网络体系，三级民主管理更加体系化、制度化。由于健全了职代会制度，强化了民主管理，厂长与职工代表关系更加密切了，为了企业共同的目标，都在关心着企业的大事。沈阳风动工具厂改革分配制度时，厂领导根据拉大各级干部奖励系数档次的精神，订出了方案，职工代表在讨论时，认为各类专业师的奖励系数不应低于科级干部。职代会集中群众要求，根据党和国家政策，及时提出了修改方案的建议。厂长连夜派车将工会主席和有关干部接到工厂开会，逐条研究，采纳了职代会建议，修订了分配方案，受到了职工的欢迎和拥护，调动了职工参加民主管理的积极性，保证了改革的顺利进行。

2、建立多种形式的民主管理制度

为了适应实行厂长负责制的新形势，使职工参加企业民主管理活动，具有更加广泛性、经常性，试点企业在坚持实

行职代会制度的同时，还积极探索了新的民主管理形式。主要有以下几种：

一是民主研讨会。把科技人员和专业管理人员组织起来，参与研究、讨论企业重大问题，帮助厂长正确决策，调动知识分子的积极性，发挥“智囊团”作用。

二是民主评论会。它具有广泛的群众性，先进、中间、后进职工都可以参加。这种形式，由厂长主持，听取职工群众对厂长决策实施情况的讨论，了解来自群众的意见、建议和要求。这种评论活动，不仅对帮助厂长工作，减少失误有重要意义，而且对激励先进、推动中间、教育后进效果很好。一些处于后进状况的职工，对此反映强烈，他们说：“改革啦，厂长看得起咱们，咱们得好好干。”

三是民主咨询会。这是一些企业由厂长倡导的一种形式。每次咨询活动，职工自愿参加，可以对企业生产经营和行政管理工作中的各种问题提出咨询，要求厂长或有关人员解答。开展这项活动的企业，一方面给厂长提供了广泛接触群众的机会，密切了厂长与职工群众的联系，宣传了改革和经营思想；另一方面为职工群众了解企业情况、学习管理创造了条件。因此，这项活动有利于沟通各方面的情况，妥善解决认识问题，正确处理企业内部矛盾，开创生动活泼的局面。

四是民主接待日。部分企业建立了党、政、工领导干部定期接待职工来访制度，这是领导干部联系群众、听取意见、改进工作的一种好形式。

五是最佳改革方案咨询答辩活动。有的企业工会和职代会，为了吸引广大职工投身改革，献计献策，开展了提供最佳方案和对最佳改革方案的咨询答辩活动。将最佳改革方案提

供给厂长，作为决策时参考，使改革更有成效。

六是建立职工政治经济成果档案。有的企业组织职工参加班组日常管理，由班组“工管员”提供数据，工会小组长按“六好”内容逐日考核积累，按月公布，激励职工积极上进，发扬主人翁精神，这是群众性自我教育的一种好形式。

七是开展民主查询活动。有的企业规定每半年按党、政、工各自系统，从上至下对民主管理进行一次查询，表彰、奖励民主管理工作搞得好的集体和个人，及时协调解决出现的问题，总结交流经验，促进民主管理工作经常化、制度化，保障职工当家做主的地位。

此外，有的企业还建立了“科室民主咨询会议”、“民主调查会诊”等制度。有的还开展了“做企业主人，当好兼职厂长”的活动，吸引职工以主人翁的姿态，积极参加民主管理，办好社会主义企业。

3、加强基层工会组织建设

企业中的工会组织担负着职代会工作机构的职能。为适应实行厂长负责制的需要，各级党委加强了工会的建设，在选配企业领导班子的同时，对工会的班子也进行了适当的整顿和调整，二十九户试点企业都配上了副厂级工会主席，加强民主管理的日常组织工作，起到了党联系群众纽带和行政的支柱作用。有的企业还把整建基层工会组织，开展“职工之家”活动同企业改革紧密结合起来，更加活跃了企业民主管理。例如，中捷人民友谊厂工会，针对上半年成本增高，未完成国家下达指标的原因进行分析。一面协助厂长采取加强企业管理的有效措施，一面组织积极分子举办“反浪费、降成本、增效益展览会”，向职工进行主人翁地位和责任教育，发动群众深入开展立功竞赛和技协活动，有力地促进了

经济效益的提高。到九月末，全厂已提前完成年利润计划，可比产品成本由年初的百分之七点六九，降到百分之二点零七。沈阳风动工具厂工会，为了发挥职工民主管理的作用，在一百三十四个生产班组中，设立八百零四名“民管员”，使厂长耳目灵通，及时掌握信息。沈阳合金厂工会，发动职工开展人人为企业改革献计献策活动，共提出三百五十多条建议，目前已有八十七条得到落实，仅其中有关生产经营方面的二十八项建议，就为国家创造价值十七万六千多元。

三、几点体会

回顾半年来厂长负责制试点工作，我们对如何加强企业民主管理工作有三点粗浅体会。

1、企业民主管理工作不仅仅是工会的事

试点一开始，我们把民主管理工作交给工会去抓。各级工会在这方面做了大量的实际工作。市总工会先后三次召开试点企业工会主席座谈会，总结交流搞好民主管理的经验。但是，我们从实践中感到，这项工作只靠工会系统去抓，行政不支持，党委不过问，就摆不到一定的位置上，将会影响整个试点工作的深入。后来，我们在理顺厂长和党委关系的基础上，集中研究了加强职工民主管理的问题，逐步改变了与厂长负责制不相适应的现象。大家认识到，民主管理是企业领导体制的组成部分，它与厂长负责制密切相联。搞好民主管理工作，不仅仅是工会的事，也是厂长的事，党委的事。工会作为工人阶级的群众组织和职代会的工作机构，自然应把组织职工参加民主管理作为自己的重要任务。厂长作为企业法人代表，要在生产经营和行政管理方面正确行使国

家赋予的决策权和指挥权，就不能单凭个人的意志、经验和聪明，而绝对离不开民主管理，离不开广大职工的积极性、智慧和创造力。企业中的党组织要积极支持厂长行使统一指挥生产经营活动的职权，保证和监督党和国家各项方针政策的贯彻执行，就不仅需要加强党的思想建设和组织建设，发挥党组织的战斗保垒作用和共产党员的先锋模范作用，而且必须加强对工会、共青团的领导，搞好企业民主管理，引导职工当家做主，这也是企业党组织的一项重要任务。事实证明，凡是厂长、党委、工会同心协力抓民主管理工作的，厂长负责制试点工作就顺利，职工积极性就高涨，企业的活力就增强。反之，凡是民主管理工作单纯交给工会去抓，厂长、党委都不过问，就不仅民主管理工作搞不好，而且整个厂长负责制试点工作也不可能有明显效果。因此，我们认为，在厂长负责制与民主管理的关系上，厂长居于矛盾的主导方面；民主管理工作能否搞好，主要责任在党委，关键在厂长，具体工作在工会。

2、当务之急是提高工会干部的素质

目前，试点企业的党、政领导班子，特别是厂长、书记的配备，基本上坚持了“四化”的要求，年龄、知识结构有了明显的改善。相形之下，工会领导班子，特别是工会主席的配备，差距较大，年龄高、知识低的情况非常突出。据二十九户试点企业（汽车公司未建工会）统计，五十至六十岁的工会主席十九人，四十一岁到五十岁的六人，三十至四十岁的只有四人；初中以下文化程度的十六人，高中、中专的六人，大专的只有七人。这种情况，很不适应改革的要求和现代化建设的需要。我们感到，企业领导体制改革必须配起套来，要搞好厂长负责制试点，关键在三个人的素质，就是厂

长、党委书记、工会主席。我们制止了一些企业调整领导班子时，拟将退居二线的厂级干部安排为工会主席的作法，准备对现有的工会主席，按“四化”条件，采取民主荐贤、招聘、考试、任期等办法，打破全民、集体、工人、干部的界限，不拘一格选人才。因为大家从实践中已经感到了解决这个问题的重要性和迫切性。我们认为，实行厂长负责制固然要选“懂政治、精业务、会用人、会做人”的厂长，但是如果只有这样的厂长，没有“开明书记”和精明强干的工会主席，一个企业也是难以办好的。同时，大量的民主管理的组织工作在工会主席身上，如果工会主席不精明强干，不仅直接影响着民主管理工作的加强，也适应不了企业领导体制改革形势的要求。

3、企业民主管理工作必须坚持以生产为中心，正确处理国家、集体、个人三者利益关系

经济改革的目的，在于发展生产，提高经济效益，使国家和人民尽快富裕起来。企业实行厂长负责制，加强民主管理一定要坚持以生产为中心，为实现经济改革的目的服务。我市厂长负责制试点企业的民主管理工作，总的来说，坚持了这一指导思想，一般的是从建立以承包为主的多种形式的经济责任制、改革分配制度、解决职工吃企业大锅饭问题入手，对每个岗位、每个职工的工作提出明确要求，把责、权、利结合起来，使国家、集体、个人三者利益相统一，使职工劳动所得同劳动成果相联系，多数试点企业的职工代表大会，把搞好改革、发展生产、提高经济效益作为主要议题，集中群众智慧，广开生财聚财之道。因此，广大职工增强了责任心，充分发挥了主动性、积极性、创造性，生产效率和经济效益有了较为明显的提高。但是，也有的试点企业

实行厂长负责制与生产经营活动联系不紧，民主管理工作没有紧紧围绕发展生产和提高经济效益这个中心，而是在修订职代会条例、争论职代会性质和职权上下功夫，或偏重于讨论生活福利问题，因而职工的积极性未能引导到生产上来，企业的生产经营情况没有明显的改善。当然，民主管理工作，特别是职工代表大会不是不应当讨论和解决职工生活福利问题，恰恰相反，维护职工切身利益，改善职工劳动条件和解决生活福利问题，是职代会的一项重要职责，是民主管理的一个方面。但是，职工劳动条件的改善和生活福利问题的解决，只能以企业生产的发展、特别是经济效益的提高为前提条件。

实践使我们进一步认识到，企业是生产建设和商品流通的主要的直接承担者，企业民主管理工作必须以生产为中心，正确处理国家、集体、个人三者利益关系。职工群众当家做主，参加企业管理，一定要做到每个劳动者在各自的岗位上，以主人翁的姿态进行工作，人人关注企业的经营，人人重视企业的效益，自觉遵守劳动纪律，维护厂长集中统一的领导和生产指挥，出色地完成国家计划和各项任务。要坚持在发展生产、提高经济效益的基础上逐步改善物质文化生活的原则，不能把生产与生活割裂开来、对立起来。职工生活福利问题，凡是必须解决而又有条件解决的，就应当努力解决；一时无力解决的或者属于不合理要求的，则应进行解释，说服群众，取得谅解。这就有必要向职工及其代表进行教育，不断提高他们的政治觉悟、政策水平和管理才能，使他们具有较高的素质。这样，民主管理工作才能越做越好，真正实现职工主人翁地位及其主动性创造性同企业领导者的权威的统一，不断增强企业的活力。

我们沈阳市实行厂长负责制试点工作，取得了一定的成

绩。但是，按照中央要求，特别是按照党的十二届三中全会精神衡量，还有差距。三十户试点企业的工作发展不够平衡；有的企业还没有把民主管理工作摆到应有的位置上；工会干部素质还比较低等等。我们一定认真学习贯彻中央关于经济体制改革的决定，学习兄弟省、市的先进经验，把厂长负责制试点工作善始善终地搞好，夺取经济改革的新胜利。

一九八四年十二月

在实行厂长负责制中加强企业民主管理

沈阳变压器厂工会

我厂是有五十多年历史的老企业，现有全民职工五千九百多人、集体职工三千六百多人。主要生产大中型变压器、互感器和电抗器。大部分产品是国家重点建设的配套设备。

随着工业生产的发展，国家对电力能源产品的需求量越来越大，为了满足国家的需要，充分发挥老企业的优势，近几年花大力气进行技术改造和企业的全面整顿。在此基础上，从一九八四年五月末开始，在沈阳市委和市政府领导下，进行实行厂长负责制的试点，到现在已经五个多月了。试点以来，我们认真贯彻了国务院《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》和《国营工业企业法》（草案），结合工厂的实际情况，围绕企业体制改革和企业内部分配制度上的平均主义这两个中心环节进行了一系列改革，调动了方

方面面的积极性，促进生产蒸蒸日上。一九八四年在原材料严重不足、新产品多、技术复杂、质量要求高的情况下，到九月末工业总产值完成了九千四百多万元，比一九八三年同期增长了百分之三十三点八，实现利润二千一百多万元，比一九八三年同期增长了百分之一百六十七，提前三个月完成了全年利润计划。

我厂实行民主管理有多年的历史，特别是贯彻实施〔1981〕24号文件以来，企业民主管理有了新发展，职代会制度不断完善，在参与企业决策和管理、监督干部等方面，发挥了积极作用。但是，在实行厂长负责制之后，怎样适应这一新情况，加强企业民主管理，则是试点中的一个新课题。赵紫阳总理在六届人大第二次会议上的《政府工作报告》中，对在实行厂长负责制的同时，切实保障职工参加企业民主管理，健全职工代表大会制度的问题做了论述。彭真委员长在沈阳视察时又强调指出，改革企业领导体制必须做到“三加强”。我们把中央领导的一系列指示作为试点的方向和目标，从理论上加深理解，在工作中认真实践，进一步证明了实行厂长负责制不仅强化了厂长对企业的生产经营和行政管理的统一领导，改善和加强了党的领导，而且也切实加强了民主管理。现就我厂在实行厂长负责制中，是怎样加强民主管理的，谈谈我们的初步做法和体会。

一、提高思想认识，是加强企业民主管理的前提

厂长负责制试点一开始，由于有些干部和职工群众，特

别是工会干部缺乏思想准备，产生了一些误解和疑虑。有的政工干部认为，“党委都保证监督了，民主管理还怎么加强”，感到为难。有些行政干部认为，“今后企业重大问题由厂长决策，职代会无关紧要了”。工会干部普遍地认为，“职代会权小了，更没有人重视了”，感到难办了。一些职工群众认为，过去职代会是“权力机构”，提意见有些事没有人解决，今后是“形式”了，提意见更没有人听了，感到参加职代会活动没意思了，等等。这些认识问题的核心，是把实行厂长负责制同民主管理对立起来。我们工会及时把这一情况向党委做了汇报。党委认为，在干部和职工中存在的这些思想疑虑不消除，态度不端正，试点工作就很难进行，企业民主管理不仅得不到加强，还会在原来的基础上倒退，厂长负责制也不会搞好。

为了统一思想，提高认识，我们在党委统一领导下，在干部和职工群众中开展了宣传教育工作。一是组织工会干部和积极分子学习赵紫阳总理《政府工作报告》和《企业法（草案）》，以及中央和省、市文件，领导讲话，并将《国营工业企业法》（草案）印发给每个班组，组织全体职工学习，宣传了企业改革的意义和目的；二是联系本厂实际，总结我厂领导体制和企业民主管理发展、变化的历史经验；三是围绕实行厂长负责制之后，给企业民主管理带来的新情况和新问题，就应不应该加强企业民主管理和怎样加强企业民主管理，展开了大讨论，通过讨论使大家认识到，不论怎样改革，社会主义企业性质不能变，职工主人翁地位不能变。民主管理只能加强，不能削弱。其理由：一是实行厂长负责制需要加强民主管理。企业生产经营和行政管理工作由厂长统一领导之后，厂长的权力大了，责任也重了。厂长的决

策是否正确可靠，直接关系到生产的发展，经济效益的提高，企业的兴衰。为了避免工作失误，更需要依靠职工群策群力。我厂厂长周仲民同志深深感到，厂长的决策，绝不能由个人主观臆断，要充分体现党的方针政策，要遵循国家的法律、指令，也要代表职工的意愿。因此，实行厂长负责制之后，他在对企业生产经营、行政管理的重大问题做出决策时，总是注意听取职工意见，集中群众智慧和力量。这样，不仅保证了决策的正确，而且使决策得到了较好地执行；二是职工当家做主需要加强民主管理。社会主义生产资料公有制决定了职工在企业中当家做主的地位，职工群众理所当然地享有民主管理企业的权力，特别是企业实行独立经营、自负盈亏，全面推行经济责任制之后，使职工群众切身利益与企业经营成果如何息息相关，因而职工更加关心企业发展，迫切要求参加企业管理；三是改善和加强党委的领导需要加强民主管理。实行厂长负责制以后，企业党委对生产经营和行政管理工作起保证监督作用，党委的保证监督离不开群众，而职代会正是实现党委的积极保证监督的一条重要渠道；四是增强企业活力需要加强民主管理。企业改革的中心环节是增强企业的活力，这就需要发挥厂长、党委、工会和职代会三方面的积极性。企业活力的源泉，来自职工群众的积极性、智慧和创造力。因此，既要加强厂长和党委的工作，也要加强职工民主管理，切实做到“三加强”。这样，才能有利于发展生产力，实现党的十二大提出的总目标和总任务。由于各方面在实践中逐步提高了认识，为在改革中加强企业民主管理，坚定了信心。

二、明确职代会的性质和职权，是充分发挥职代会作用的核心

在厂长负责制试点中，我们遇到一个突出的问题，就是职代会的性质、职权及其同厂长的关系等问题。对职代会的性质、职权不明确，或者处理不当，当然就会影响厂长的集中统一指挥，职代会也难以更好地发挥作用，就不可能做到充分体现厂长的法人代表地位和职工的主人翁地位。

在职代会的性质上，从这段试点的实践来看，我厂行政领导把职工民主管理作为实行厂长负责制的基础，主动把生产经营管理重大问题提交职代会讨论或作出决定，让职代会参与企业的决策、参与企业的管理、实行对干部的监督。这样做了之后，不仅没有影响厂长的决策和指挥，而且为帮助厂长正确决策起了很好的作用。

对职代会的职权，我们依照《国营工业企业法(草案)》的规定，结合我厂实际加以具体化。即讨论厂长工作报告、工厂方针、财务预决算、企业改革方案、重大技术改造规划和有关生产经营重大决策，行使审议权；讨论集体福利基金使用方案、职工住房分配方案及其他集体福利事项，行使决定权；讨论工资调整方案、奖金分配方案、经济责任制方案、职工培训计划及有关全厂性的重要规章制度，行使通过权；对企业各级干部进行评议、监督和提出奖惩、任免的建议，行使监督权。职代会对生产经营管理的重大问题要不要审议？开始，有人认为，“审议”会干扰厂长行使决策权，主张今后只讨论，不审议。多数同志认为，“审议”是为

了帮助厂长更好地决策。厂长周仲民同志建议职代会应当有“审议权”，他说：“对厂长工作报告进行审议体现了职工当家做主的地位，职代会应该有这个权力。”从我厂的试点实践看，对企业生产经营做出重大决策之前，除在紧急情况下，由厂长直接决策，事后向职代会做报告而外，一般都是厂长在调查研究的基础上提出方案，先交职代会主席团和代表组长联席会议讨论、修改、补充后，再交职代会审议，然后，由厂长主持召开厂务会议最后做出决策。这样做了之后，厂长决策感到心中有了底，职工群众也很高兴。他们说，厂长这样相信和依靠我们，真正把职工看成是企业主人，我们更要相信和支持厂长工作，为办好自己的工厂献计献策。

关于职代会与厂长的工作关系如何处理问题。开始，在部分同志中有两种看法和主张：一种是，实行厂长负责制后，职代会就得听厂长的了；另一种是，职工是企业的主人，厂长还得听职代会的。经过实践，我们认为这两种看法都不全面。厂长是全民财产所有者的代表，也是全厂职工的代表，既要代表国家的利益，同时也要代表企业和职工的利益，对企业重要决策应该与职工商量；职工是企业的主人，也是直接生产劳动者，既有权参与企业管理，又必须执行厂长决策，服从厂长指挥，把权利和责任结合起来。因此在制订民主管理实施细则时，对厂长如何支持职代会，职代会如何支持厂长都做了具体规定，明确了各自的责任。从这段实践看，职代会同厂长的关系是协调的。职代会支持厂长负责制的主要做法是：一是帮助厂长正确决策，避免或减少决策失误；二是动员职工落实职代会决议，保证厂长决策的实现；三是帮助厂长解决一些职代会能够解决的问题；四是教育职工发扬主人翁精神，为办好企业献计献策。厂长对职代会的

职权也很尊重。不仅把生产经营的重大问题及时提交职代会讨论，征求群众意见，而且对涉及职工生活福利问题，也向职代会交底，让职代会作出决定，如在解决房子和孩子就业问题上，职工了解了工厂的家底和厂长的心情之后，进一步激起了责任感，他们说："不是厂长不关心，确实厂里有困难。"于是职代会做出决议，动员全厂职工努力把经济效益搞上去，厂长也千方百计在发展生产的基础上，为改善职工生活创造条件。因此，职工更信任厂长，厂长也更依靠职代会的支持。为了发挥职代会应有的作用，有利于办好企业，我厂在召开职代会时，仍然就讨论的问题，按民主集中制的原则，视工作需要，作出保证性的、决定性的或建议性的决议。这样做不仅把大家意见集中起来，而且对统一行动，保证上级计划和厂长决策的实现，效果很好。

为了使职代会更好地行使职权，我厂还对职工代表和职代会常任主席团、专门工作委员会的成员构成做了适当调整，将技术人员和管理人员的比重，由过去的百分之二十增加到百分之三十，进一步发挥了知识分子在企业管理中的参谋和骨干作用。在对上述问题进行探讨和实践的基础上，我们制订了《民主管理实施细则》，使企业民主管理有了遵循的章程。

三、加强"三级"民主管理，是职工群众行使当家做主权利的组织保证

为了适应厂长负责制的需要，切实保障职工当家做主的地位，我厂在改革中进一步加强了厂、车间、班组的三级民主管理，形成了多层次的民主管理体系，使民主管理更加活

跃了。在改革中，我厂职代会主要是围绕支持和维护厂长负责制，正确处理国家、企业和职工个人三者利益关系，提高企业经济效益开展活动的。试点五个月来，厂召开了两次职代会。六月中旬以搞好企业改革为主题召开的职代会，讨论审议了厂长提出的《干部管理暂行规定》、《上不封顶、下不保底奖励实施办法》、《晋级工资试行办法》、《奖励浮动工资试行办法》等六个方案，对这六个方案都作了修改，使之更加符合实际。同时，还讨论决定了分房方案，这个方案主要有两个特点：一是打破了分房上的"大锅饭"，拿出百分之三十的房子作为对有贡献而住房又困难的职工进行奖励；二是对知识分子住房给予了适当照顾。这样既奖励了先进，又体现了党对知识分子的政策，也照顾了住房困难的职工，使住房分配基本上合情合理，多数职工满意。八月中旬，为了实现全年生产目标，又以提高经济效益为主题召开职代会。这次职代会，讨论审议了厂长的工作报告。厂长在报告中提出，我厂一九八四年工业总产值必保一亿二千五百万元，力争一亿三千万元，为一九八三年的百分之一百二十二点五；上缴利润必保一千三百万元，为一九八三年的百分之一百二十三点三。同时，提出一九八五年要超过一九八〇年的历史最高水平，还给职工建房两万平方米，并办好职业学校，为安排待业青年创造条件。讨论中，代表们紧紧围绕厂长提出的目标，提出了二百一十条意见和建议，供厂长决策时参考。大会还就实现生产目标、加强技术服务、提高质量、职工生活等重大问题作出了相应的决议。经过这次大会，代表们精神振奋，纷纷表示：一定保证实现这个目标。在职代会闭会期间，我厂还召开了七次主席团和代表组长联席会议，讨论处理了改革中企业临时出现的一些重要问题。

车间（科室）的职代会或职工大会，也同样支持和维护了车间主任负责制。改革以来，仍然坚持一季开一次会议。目前，正在围绕实现全年生产目标开展活动。如：绝缘车间由于搬迁和生产交叉进行，拖了生产进度，影响着全厂生产任务的完成，针对生产关键，这个车间召开了三次职代会。在讨论中，代表们说："主人不仅要行使权力，也要尽主人责任。"会后，代表们带领群众搞了十二次会战，解决了十一项生产关键，保证了全厂任务的完成。车间主任深有感触地说："大家说我支持职代会，倒不如说职代会支持我更合适。"过去，我厂车间一律实行职代会或职工大会制，对职工直接行使管理企业的民主权力起了积极作用。但我们感到，这种形式，从准备到开会的程序比较复杂，有的车间领导感到有负担。目前，我厂在部分车间分别试行了"民管会"制度或厂职代会的代表组在车间行使民主管理职权等几种民主管理形式，待总结经验后，看准哪种形式好再确定。

我们在全厂二百八十个生产班组建立了全员参加的民主管理会议制度，坚持每月召开一次会议。改革以来，我们还在三个车间、一个科室的九百余人中试行了《职工政治经济成果档案》，由班组"工管员"提供数据，由工会小组长按"六好"内容逐月考核、填写，已收到明显成果。促进了职工积极上进，为"评先"积累数据和事迹，促进了车间、班组管理水平的提高。

在探讨和加强上述三级民主管理的同时，还加强了专业民主管理。在厂职代会原有四个专门工作委员会的基础上，又扩大为九个，有生产、技术、能源、财务、劳动工资、安全、职工教育、生活福利、分房等专门工作委员会和民主评

议干部专门工作小组，加强了日常民主管理和民主监督活动。一般每季活动一次。如八月份召开职代会之前，各专门工作委员会按各自职责分工，检查上半年职代会决议执行情况，在肯定成绩的同时，提出了材料供应紧张，大型产品集中，技术问题多，生产中浪费情况比较严重等四个问题。针对这些问题，提出开展反浪费、加强管理、堵塞漏洞等四项建议，受到厂领导和职工群众的热烈称赞。

为了帮助厂长和车间主任选贤任能，使新的行政班子更有群众基础，并帮助干部做好工作，我厂于七月中旬采取背靠背和面对面相结合的方法分别评议了厂级领导干部和车间、科室领导干部。评议活动开始前，有的人提出：干部由厂长任免，厂长由上级委派，还搞什么评议？我们认为，评议正是给厂长和车间主任考核干部、教育干部、使用干部提供重要依据。为此，工会在党委领导和行政支持下，组织干部和职工代表学习了中央领导同志的讲话，使干部增强了当好公仆，接受群众批评、监督的自觉性；使职工进一步受到当家做主、尽职尽责的教育。使评议活动搞得更加严肃认真，实事求是。由于这次评议干部是紧紧围绕当前企业改革这一中心任务进行的，因而，有力地推进了厂长负责制的试点工作。例如，职代会主席团和代表组长评议厂级干部时，对厂长和党委书记，在充分肯定他们密切合作、领导全厂职工抓改革促生产取得显著成效的同时，并指出他们思想还要进一步解放，要加快改革步伐。厂长和书记虚心接受群众批评，决心加快改革步伐。一位车间主任强调生产忙，顾不上改革，试点开始时没有正确处理好改革同生产的关系，职工代表在评议会上指出这个问题，使他受到教育。会后他主持召开了有关人员参加的会议，研究改进措施，在继续组织好生

产活动的同时，集中一定力量抓车间改革，订出了《关于实行奖励浮动工资试行方案》等七项方案，推动了车间改革工作的开展。这次评议，全厂共提出一百八十余条意见和建议，表扬了厂长周仲民、党委书记刘凤周和副厂长左长林同志及三十二名中层干部。同时，还批评了一些工作上有缺点的干部，使好干部得到表奖，有缺点的干部得到帮助，工作一般的干部受到了教育。

四、党委领导和行政支持，是加强企业民主管理的关键

试点实践证明，加强企业民主管理，是企业领导体制的重要内容，是党的一项重要政策，必须有党委坚强领导和行政的大力支持。

我厂党委始终把领导和组织职工群众当家做主作为党在企业中的一项根本任务来抓，纳入了重要议事日程。试点以来，党委先后召开六次会议，研究民主管理工作，在保证加强厂长负责制的同时，不断加强了企业民主管理。

我厂党委对职代会工作的领导，多年来积累了一些经验，但随着党委对生产经营和行政管理工作的保证监督，党委对职代会的领导，从内容到方法上，也发生了一些变化，进行了一些相应的调整，做到既不包办，又不撒手。几个月来，党委对职代会的领导主要在大政方针上、政治思想上进行领导；对职代会的议题、决议以及决议贯彻情况的检查，专门召开会议进行讨论，使每次会议达到预期的目的；当职代会讨论的问题同厂长意见出现分歧时，党委出面协调，使矛盾

得到较好的解决。

为了使工会更好地承担起职代会工作机构的职能，在试点中，党委一方面加强对工会干部的教育，解决好思想认识问题，使之积极支持改革，参加改革；另一方面，在组织上为工会配备了一批较强的干部，最近党委又为工会配备了一名年轻的大学生担任工会副主席，提高了工会班子的素质。

企业行政对职代会很重视，给予了大力支持。试点中，在加强厂长负责制的同时，经常教育行政干部尊重职工民主权利，自觉地依靠群众，接受群众监督。厂长认为，如果厂长的决策，有三分之一的人不同意，职工情绪就不稳定，决策也难以行通。因而，能够把企业生产经营、行政管理的重大决策，主动提交职代会讨论审议。并对职代会的各项活动不仅亲自积极参加，而且在时间上、人力上、物质上都给予大力支持，为加强民主管理创造了有利条件。由于党政领导的重视和支持，在改革中，不仅坚持实行了职工代表大会制度，而且使之在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面更加切实地发挥了作用。

我厂前一段的厂长负责制试点工作取得了一些成效，企业民主管理也有一定加强。但是，我们工作中也还存在不少问题，如一些思想认识问题，职代会职权和行使职权的程序如何具体化的问题，科室和班组民主管理如何加强的问题等等，都有待于我们在实践中认真探索和解决，为建设具有中国特色的社会主义企业而努力。

一九八四年十月

在试行厂长负责制中进一步加强民主管理

北京显像管厂工会

我们北京显像管厂从一九八四年五月开始试行厂长负责制，加快了企业改革的进程。试点开始后，逐步使企业生产经营指挥系统得到了加强，初步做到了决策快、指挥灵、效率高。厂长从繁重的日常事务中解脱了出来，着重抓好企业的长远发展规划、干部制度和分配制度的改革，调动了广大职工的积极性，全厂生产出现了稳定、持续增长的好势头。

（一）

我厂的民主管理工作之所以能够不断得到加强，并有一些新的发展，最根本的原因是我厂党、政、工三家在如何办好社会主义企业，搞活经济，提高经济效益这个总目标上有一个统一的、明确的指导思想，即围绕提高经济效益这个总目标，分工负责，充分发挥各自系统的作用。

改革以来，我厂党委切实加强和改善了对职代会工作的领导。改革初期，党委针对一些同志对实行厂长负责制与民主管理关系方面的认识问题，及时召开党委扩大会，邀请工会分会主席和职代会主席团成员参加，就实行厂长负责制的意义和目的，厂长负责制与民主管理的关系，加强企业党、政、工三个系统并发挥三个积极性等问题进行了学习、讨论。

在提高认识、统一思想的基础上，党委明确指出：加强职代会工作，搞好企业民主管理，动员全体职工参加改革，这是保证领导体制改革和企业全面改革顺利进行的基础，是工会在改革中的工作重点。党委还提出，在新形势下党委必须改善和加强对职代会的领导，在实行厂长负责制的同时，保障职工的民主权力也是党委的重要职责。为此，党委一方面帮助我们总结民主管理工作的经验，完善和充实民主管理的形式和内容，另一方面要求我们放手开展工作，按照企业法的规定，由职代会直接与行政接触。除职代会更届，代表选举，组织机构建设等重大问题，需要党委进行讨论决定外，其他问题党委不再讨论，充分发挥职代会和工会的主动性、积极性。

在实行厂长负责制之后，我厂厂长十分重视发挥民主管理的作用。他说："实行厂长负责制，厂长的责任加重了，如果职工参加民主管理的权力得不到保障，主人翁地位得不到体现，积极性发挥不出来，厂长再高明也不能把企业办好。"厂长的这种看法是与我厂发展的历史分不开的。一九八一年我们民主选举厂长后，新厂长刚上任，就碰到基本建设面广、海关增税、产品质量不稳定等一系列的问题。正当此刻，由于外单位建筑队违章操作引起大火烧毁成品库，又造成七十九万元损失。企业面临严峻的考验。当时，广大职工不埋怨，不泄气，主动为工厂分忧。他们提出："厂长是我们选的，厂里有困难，我们要替厂分担，决不能让厂长个人为难。"很多职工纷纷给厂长写慰问信、决心书。特别感人的是，正当厂领导召开紧急会议研究处置火灾善后事宜时，投入室内一封署名"两个共产党员"的信，内装人民币二百元，信中写道："……二百元虽少，可它是我们的一点心

意，我们相信，你们一定能带领我们早日把损失补回来。……”全厂干部、职工就这样同呼吸共命运，在厂领导的带领下，当月不但超额完成任务，而且提前完成了新产品试制计划，为国家减少了损失。这充分体现了职工主人翁精神和社会主义企业新型的领导与被领导的关系。在这次实行厂长负责制初期，一些工会干部和职工群众担心这样一来会消弱职代会作用。我们厂长却明确表示，在社会主义企业中，不论实行什么领导制度，职工在企业中的主人翁地位不能变，依靠群众办企业不能变，民主管理的原则不能变。实行厂长负责制以来凡涉及企业改革的重大问题，都及时地提交职代会主席团讨论，广泛听取意见。在制定厂长工作条例时，厂长坚持写进了厂长要经民主选举产生的条款。为了在制定重大决策时更有效地听取各方面的意见，工厂还成立了工厂管理委员会，吸收了包括工人、科技人员和管理人员各方面代表参加，集思广益，成为厂长决策的重要参议机构，成为职代会参加企业决策的一个辅助形式。

（二）

实行厂长负责制后，企业民主管理工作进入了一个新的阶段。为了充分发挥民主管理的作用，进一步建立、完善民主管理制度和程序，我们主要在以下几个方面加强了工作。

一、坚持民主检查和调查研究，推动与提高企业管理水平，提高经济效益。我厂职代会主席团组织检查组定期检查行政管理工作是从一九七九年开始的。对于推动企业管理，促进干部队伍素质的提高，改进领导作风起了很好的作用。一九八二年六月失火后，主席团经过研究指出一年两次失火，应认真查找主观上的原因和管理上的问题，决定成立专

门调查组。经检查发现年初失火的地下成品库救火后的积水长达六个月无人处理，并了解到厂长早就责成销售科处理。根据调查就此事提出了五千多字的分析报告，批评了某些干部严重无视国家财产损失，不负责任的官僚主义作风，在全厂引起很大震动。这次企业领导体制改革时，我们坚持并发展了这方面的经验。最近，我们在检查工作中又发现销售科有小金库，并用此款项请客送礼，还给本科每人买了一个计算器，在职工中造成不良的影响。厂长根据检查组的意见，批评了销售科长。另外，检查组还发现一车间的原领导民主作风很差，工人积极性得不到发挥，有二十多名生产骨干提出调出车间。我们及时协助行政进一步调查，最后提出撤换的建议。厂长采纳了这一意见，并于八月份聘请了两名车间主任。新班子上任后，车间面貌发生了很大变化，至九月份已成为全厂的文明车间。

二、健全各种民主管理形式，积极参与企业重大决策。一九八四年，我们在民主检查年度计划贯彻情况时，发现了九个薄弱环节，组织职工代表进行了分析，归纳出了六个问题。在党委和行政的指导和支持下，在七月二十七日，组织召开了有各方面代表参加的民主讨论会。会上向厂长提出了一九八五年生产计划措施如何着手安排，经济改革中“四全”管理如何继续发挥作用，对新产品开发的领导是否得力等问题。特别是对新产品开发问题，职工代表指出过去抓得不紧，根本原因是缺乏“紧迫感”。厂长认为职工代表提出的六个问题都是关系到企业发展的重大问题，批评十分中肯，在会上和会后分别作了回答，并针对这些问题提出了实施措施。这次会充分显示了改革后职工当家做主的责任感，又为厂长作好决策提供信息。

三、切实落实职代会的各项职权，保证职工当家做主。认真执行《企业法》（草案）规定的各项职权。例如，改革初期，关于职代会对企业有关改革方案和重大规章制度的审议权，有些同志总是考虑通不过怎么办，由谁来仲裁？我们在实践中感到，这个问题应该从两个方面认识。一方面职代会作为全体职工的意志代表具有审议企业重大规章制度的权力是顺理成章的。从这个角度讲它有监督企业管理的性质。我厂职代会坚持把“审议权”写入细则，同样是出自这一考虑。另一方面，我们认为民主管理与行政管理虽然范围、对象、工作方式不同，但是是处于为完成同一目标的统一体中。从这个角度看，职代会的审议权又具有保证规章制度得以执行的作用。这两者是相辅相成，互相制约的。在工厂各项制度的建立过程中，我们着重做好两方面的工作：一是做好职工的思想工作；二是做好管理部门的工作。即方案、制度制定前吸收职代会有关的专门委员会参加工作，广泛了解情况，听取意见。在制定过程中反复宣传，发动职工讨论，再进一步听取意见。一经通过，就要求全体职工认真执行。改革以来，我们已经先后对企业内部分配改革方案和《一九八四年浮动工资升级条件》、《浮动升级考核试行办法》、《浮动工资制试行办法》、《工资增长资金使用方案》、《职工息工试行办法》进行了审议，提出了修改意见，经与行政部门协商修改后，再交大会通过。我们感到，在试行厂长负责制的过程中，职代会要发挥监督和维护的职能就必须善于处理好民主与集中的对立统一关系。只要领导真正相信依靠群众，真正把职工置于主人地位，企业重大决策与改革问题，真正向群众交底，充分讨论，听取意见，即使有不同意见，经充分讨论也能达到统一。只有在这种充分民主的基础上，才能

真正强化厂长的集中统一指挥。

通过这一段的实践，我们感到新的领导体制对职代会与民主管理提出了更高的要求，也开辟了新的途径。实行厂长负责制，企业有了更大的自主权，民主管理同样也有了更充实的内容。总结这一段的工作，我们的民主管理工作已初步形成了自己的系统并在企业经营管理的领域充分发挥作用。在参与企业重大决策的问题上，不仅仅限于年初审议报告，年底听取汇报的形式，而是把重点放在参加企业管理重大决策的全过程上。在行政的分析、决策、实施、反馈的全过程中，我们利用职代会系统，把每年的检查行政工作、民主讨论会、评议干部等工作串起来，形成一个循环。在行政工作实施的过程中加强检查、评议、收集信息。在向行政反馈信息、分析问题的过程中，充分反映各方面的意见、问题，帮助行政全面掌握情况。在行政决策的同时，立即动员和带动职工为实施决策开通道路。这样，既做到了自成系统，独立工作，又在决策过程的每一个环节上发挥了民主管理的作用；既广泛收集、反映了各方面的情况和意见，行使了职代会的职权，又不妨碍厂长的统一指挥，有利于民主管理工作的制度化。

一九八四年十一月

加强民主管理　推进企业改革

上海第十七棉纺厂

我厂是一个有近万名职工的大型棉纺织厂。七月上旬，

市政府正式批准我厂为上海市三个改革试点单位之一。四个月来，我厂在实行厂长负责制的同时，切实保障职工参加企业的民主管理，发挥职代会在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用，激发了广大职工的主人翁责任感，推动了改革和生产工作的顺利进行。现在分二个部分谈谈我们是怎样在实行厂长负责制中加强民主管理的。

一、抓好三个环节，充分发扬民主

我们从前阶段的初步实践中体会到，企业民主管理是否加强了，应该主要看：企业的领导，特别是行政领导是否真心实意地依靠职工群众，广大职工对企业的重大决策有没有发言权，他们在企业中的主人翁地位是否确立，职工群众当家做主的积极性是否调动起来，企业的改革和生产工作是否得到促进。为了达到这一要求，我们努力抓好以下三个主要环节：

1、依靠职代会，审议、完善企业改革方案

我们认为，无论在实行厂长负责制前，还是在实行厂长负责制后，职工代表大会始终是企业实行民主管理的基本形式。现在厂长作为企业的法人代表，受国家委派对企业生产经营和行政管理实行集中统一指挥，企业的领导制度经过改革起了变化，但真心实意地依靠职工群众民主管理企业的原则没有变。因此，我们积极创造条件，包括：把厂部对改革工作的真实意图全部告诉职工代表，保证有足够时间让代表审议企业改革方案，充分发表意见；运用多种渠道发动代表畅所欲言，为搞好改革，献计献策。这些，是我厂最近一次职

工代表大会所以开得比较成功的重要原因。

在把厂部对改革工作的真实意图全部告诉职工代表方面，我们采用由厂部领导报告、讲课的形式，向代表介绍本厂“四配套”改革试点的内容，这次改革的目的意义，以及我们厂开展改革工作的指导思想和具体目标。这样做了以后，不仅使代表们明确了领导的改革意图，便于审议改革方案；而且，也有利于澄清模糊认识，同心协力搞好改革。例如，原来不少职工片面地认为“改革＝承包＝个人得益”，现在明确了：个人的富裕幸福，必须建立在国家、企业兴旺发达的基础上，一定要坚持把国家的利益放在第一位。

在保证有足够时间让代表充分发表意见方面，我们主要认真开好职代会预备会。过去，我们重正式大会，轻预备会议。预备会上一般只是介绍情况，讨论确定议题、议程；正式大会上才由厂长作行政工作报告。由于正式会议还有其他议程，加上要急于作出决议，因此，代表们没有充分时间审议报告，厂长也来不及根据代表意见修改报告，大会虽然隆重，却很难真正起到参与决策的作用。这次，我们把工作的重点放到开好预备会议上来。厂长在预备会上就作行政工作报告，一个星期后再开正式会议，中间组织了多次讨论。这样，代表不仅能充分进行讨论，还有机会广泛征求职工的意见。厂长也有充分时间听取、研究代表的意见，补充修改工作报告。所以，这次在正式会议上所作的行政工作报告，同预备会上讨论稿相比，有了很大的改动，群众基础更加扎实。

在运用多种渠道让代表畅所欲言、献计献策方面，我们主要采取会内会外结合的方法，发动职工代表和全厂中层以上干部、工程技术人员、管理人员，围绕企业改革这个中心议题，动脑筋、想办法、提建议。有二百一十四人次职工代

表、一百八十七人次干部，共提出了六百五十九条建议，其中较有价值，已被采纳的有七十二条。

由于采取了以上三个方面的措施，职工代表和广大群众进一步提高了主人翁责任感，他们提的建议对于完善改革方案起了十分重要的作用。如在分配制度的改革上，厂长采纳了职工代表提出的意见，把原来四条改革措施，充实扩展为十条，明确提出了厂部对工场实行工资总额包干的“两级分配”和“超利分成”，一线工人实行超定额浮动岗差，以及二、三线职工择优浮动晋级等新的分配办法，而且提出了厂内浮动晋级可达到百分之十五整级面。这样初步改变了吃“大锅饭”弊端，调动了广大职工的积极性。实行工资总额包干的“两级分配”和“超利分成”办法后，工场自觉地节约用工，积极挖潜增产。以先行试点的四纺工场为例，第三季度节约了五十余人，实现利润也比计划利润提高了百分之七点二九，而一九八三年同期只超了百分之一点四。职工中实行按劳取酬的多种办法后，九月份，全厂有二千三百多人得益，占职工总数的四分之一。最近，我们按照“责、权、利相结合，国家、企业、个人利益相统一，职工劳动所得同劳动成果相联系”的基本原则，在二、三线职工中扩大了浮动晋级面，在一线运转工人中实行了“双五十”（新工资为目前实际工资的一半加岗位标准工资一半），使得益人数增加到百分之九十左右。一九八五年，我们的目标是比较系统地进行厂内工资改革，确保全年平均每人每月总收入达到一百元，力争再高些。现在，全厂职工情绪高涨，它必将进一步推动生产的发展。

2. 组织职工代表，督促行政落实改革措施

我们不仅在职代会上依靠职工代表审议、完善改革

方案，而且注意发挥职工代表的作用，层层落实改革措施。为了贯彻职代会审议通过的改革方案，按照党委部署，大会闭幕后的一星期，就组织了有三级民主管理小组成员和政工干部共四十人参加的检查组，分成四个小组到全厂八个主要工场、部门检查贯彻落实情况。检查内容主要是：群众发动的广度、深度如何？对改革的重大意义和主要任务是否做到了“人人明白”？如何联系本部门、本班组的实际贯彻厂长的决策？以及在贯彻改革方案中，有哪些问题、建议和设想四个方面。对行政干部，我们还以厂长报告和改革方案为依据进行了书面测验。这样，有力地促进了改革方案和措施的贯彻落实。

3、职代会评议干部，加强对行政领导的民主监督

我们认为，能否全面贯彻落实企业改革方案，关键在于提高干部队伍的素质。因此，我们把职工代表评议监督干部，作为企业民主管理的重要环节来抓。我厂民主评议干部，自一九八一年下半年实行以来，定期进行，从未中断，已经形成制度。实行厂长负责制以后，党委决定：进一步加强对干部的民主监督，把每年一次的评议改为半年一次；内容上强调要紧密围绕贯彻中央关于改革的精神和搞好企业改革；方法上也作了一些改进，力求取得更大的实效。最近，我们厂结合组织机构和人事制度的改革，组织全厂职工代表和有关职工对全体厂级和中层干部进行了民主评议。评议工作以职代会政治民主小组为主，党委组织部门、行政干部科和厂工会具体负责。评议内容包括：思想路线，开拓精神，工作能力，组织能力，群众路线和科学文化水平等六个方面。评议方法采取：职工代表和主管领导、业务专线评议相结合，即由被评议干部的领导，本部门的职工代表，以及业

务专线的有关职工分别打分，然后作出统一评价。评议结果，采用“每人一信”的形式告知本人，并作为厂长对干部提职、晋级、表彰和奖惩的依据之一。对于得分高的干部：一次，大会表扬；连续二次，给以奖励；连续三次，予以晋级。对于评价差的干部：一次，个别教育；连续二次，给以警告；连续三次，予以免职。这种评议，不仅能有力鞭策干部积极向上，而且为厂长提供了人才，使他对干部有了广泛的选择余地。

二、加强三个系统，健全组织制度

我们厂的职代会，每半年召开一次。在大会闭会期间，职代会如何继续行使职权？职工代表如何才能广泛地、经常地参与企业的民主管理？前几年，我们对这个问题进行了探索，将全体职工代表分别组成了厂、工场、车间（轮班）三级民主管理小组，定期开展活动，同厂、工场两级职代会制度和职代会主席团“双月活动日”制度相结合，联成了一个职工代表经常参与企业民主管理的组织体系，较好地体现了职工的主人翁地位。实行厂长负责制后，我们根据新情况，进行了必要的调整和修改，从组织上、制度上加强三个系统的建设，以促进企业民主管理工作经常而有实效地开展。

一是修改实施细则，进一步发挥厂和工场二级职代会的作用。我们组织职代会主席团成员和厂级民主管理小组人员，认真学习《国营工业企业法》（草案），初步修订了本厂职代会实施细则。

二是调整充实职能，进一步发挥三级民主管理小组的作用。我们对厂职代会原有的六个民主管理小组的职能，逐个

进行了分析，并作了适当的组织调整。把生产技术和劳动保护二个组，以及经济和生活二个组，各合并为一个民主管理小组。把属于行政职权范围的那部分工作“还权于行政”，以利于厂长集中统一指挥；同时，把民管组的工作重点放在履行职代会授予的审议企业重大决策、监督行政领导、维护职工合法权益，以及决定合理使用集体福利基金等方面。

三是制订职代会工作机构——工会的工作职责，进一步发挥各级工会的作用。我们按照《企业法》（草案）精神，制订了工会作为职代会工作机构的《十条工作要点》，并从以下三个方面努力推进企业的民主管理：第一，按照职代会的基本职权，积极组织职工代表参加民主管理；第二，厂和工场（科室）工会主席参加厂务会议或场务（科务）会议；第三，随时了解和反映职工的思想情绪和要求，积极做好群众思想政治工作，不断提高职工主人翁的责任感，并对行政领导进行群众监督，以更好地完成企业的各项任务。

一九八四年十一月

在实行厂长负责制中充分发挥职代会民主管理的作用

湖北省沙市农药厂工会委员会

我厂是沙市首批实行厂长负责制的试点单位。现有职工一千七百三十八人，年产烧碱二万吨以上，农药一万吨以上。

根据中央关于在实行厂长负责制的同时，必须健全职工代表大会制和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工

代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用，体现工人阶级的主人翁地位的指示精神，七月份以来，我们在实行厂长负责制工作中，加强了职工民主管理工作，做了几件事：

一、民主推荐干部，支持厂长出台组建班子

我厂是湖北省骨干企业之一，按照中央有关精神，厂级领导班子要高文化结构。根据市委安排，我厂厂长负责制试点工作与领导班子的调整同步进行，并实行委任制。为了推荐合格的厂长，为上级任命提供可靠依据，厂工会根据厂长要具备大学本科文化程度的要求，进行民意测验，取得了一致的意见。认为在一九八三年由技术副厂长提拔为厂长的唐逢庚是比较理想的人选。老唐一九六五年毕业于湖南大学化学系，现年四十二岁，一九六八年进厂，担任过车间技术员和技术科长，熟悉业务，精通管理，有开拓精神。在担任厂长职务后，他坚持每季向职代会主席团报告工作，生产上的重大问题交职代会讨论，民主作风好。经过职代会主席团成员会议认真审议和党委考核之后，报上级进行了任命。八月六日我厂召开三届二次职工代表大会，厂长正式“出台”，并宣布了自己的组建班子方案。

为了帮助厂长组建一个坚强有力的、符合高文化结构的行政领导班子，我们根据厂长提出的副厂长人选，召开工会委员会议和职代会主席团会进行了讨论，提出了具体意见，均被厂长采纳。组建后的厂行政领导班子五名成员，全部具有助理工程师以上技术职称，四人具有大专以上文化程度，

平均年龄三十九岁，符合高文化结构的要求。

二、在改革中做厂长的坚强后盾

实行厂长负责制后，厂长在企业内部进行了一系列的改革，主要有：（1）以废除职务终身制为内容的干部制度改革。层层组建班子，实行任期制、逐级负责制、干部民主考评制。全厂干部奖金集中发放，相对保密，拉开了干部中的奖金距离。改革后，厂长任命了五十六名中层干部，有十八名五十岁以上的干部退居二线；（2）以提高企业应变能力为内容的机构改革。根据生产需要，该撤的撤，该并的并，并成立了经营信息中心、新产品开发中心和职工教育培训中心；（3）以提高工作效率和经济效果为内容的劳动人事制度的改革。从科室到班组进行层层自由组合，同时实行职务津贴和岗位津贴；（4）以彻底端掉两个“大锅饭”为内容的分配制度的改革。在实行经济承包（即厂里与公司签定利润承包责任状，车间、科室与厂长签定毛利承包责任状）的基础上，实行浮动工资，完成承包合同的重奖线可得浮动工资，完不成随时取消，并扣除厂级干部全年工资的百分之十，中层干部全年工资的百分之五。

改革中出现了各种各样的思想反映。为了保证改革顺利进行，我们开展“五个一”活动，即每个工会干部走访一户职工家庭，找一位职工谈心，看望一次病号，开一次工会委员会，向所在党支部作一次汇报。在这次活动中，全厂工会干部找职工谈心近一千人次，走访职工家庭一百八十多户。通过谈心走访，掌握了职工思想情况，我们与基层党支部一起做工作，解决了不少思想问题。厂长开始担心在改

革中有人扯皮，结果没有发生一件找厂长扯皮的事。厂长深有感触地说："这次改革如此顺利，工会做了大量工作。"

三、主动为厂长分忧，开展"合理化建议"活动

我市流通体制改革后，农药销售渠道变了，加上农药市场竞争激烈，我厂面临严峻考验。全厂干部工人都很着急，担心完不成今年的承包任务。在这种情况下，我们在全厂开展"为改革献智慧，为生产作贡献"活动，收集到几百条建议，有价值的建议已被厂长采纳并付诸实施。党的十二届三中全会后，职工们的思想更加活跃，希望能早一点富起来。我们及时与各群团组织一道，围绕学习和贯彻《决定》精神，又搞了一次合理化建议活动，一周就收到要求进一步改革的建议二百多条。目前，厂长正在抓紧整理归纳，并已成立改革领导小组。

根据职工建议，我们及时组织了"三降一提高"的劳动竞赛（即降低成本，降低消耗，降低经费，提高质量），开展竞赛的当月，全厂有十二种主要原材料消耗下降，产品质量全部合格，企业管理费下降了十万元。

四、贯彻"五有利"原则 维护职工合法权益

在改革中，厂长组织有关职能科室测算了具体指标，制定了按利润提奖的经济承包方案。职工们对经济承包方案十分关心，我们除参加承包方案的审定工作外，还广泛征求群众意见，召开了老工人、女工代表和青年工人座谈会，收集

反映，有的老工人担心承包后，自己的收入会受到影响，有的女工反映个别班组长想在劳动组合中不要女工。我们把这些情况及时向党委和厂长做了反映，并协助厂长采取了一些措施，规定凡有技术专长、带有徒工的老工人，奖金从优。体弱者，或不能上关键岗位担任主操作的女工只能在奖金上区别对待，不能一脚踢开。

厂长还根据生产发展后适当增长福利的精神，增拨了一万八千元作为职工生日、结婚、计划生育、子女启蒙读书送纪念品开支和退休工人防暑防寒的福利开支。七月份起已有一百多名职工享受了这种待遇。钱不多，但职工们感受到了企业领导的关怀，心与企业贴得更紧。我厂初中以下文化程度的职工占全厂职工数的百分之八十，而其中大部分人又是生产第一线的骨干，这批人的素质关系到企业的发展，随着改革的深入，企业必须依靠技术进步和管理现代化求效益，争发展。在改革中，我厂许多职工，尤其是三十五岁以下的青年职工迫切要求提高自己的文化、技术素质，有一种强烈的为适应形势发展而发奋读书的求知欲。前不久，我们与厂教育中心一起重新修订了职工培训计划，采取更多的形式对职工进行政治教育和文化补习，已有一百四十多人接受了系统教育和文化补习。

在厂党委的领导下，我们还成立了职工读书指导小组，组织职工读书小组三十个，在全厂范围内广泛开展读书活动。通过交流学习心得和读书知识竞赛，把读书活动推向前进。我们还积极为职工学习文化、技术创造条件。一九八四年我们拨款二千多元，扩大了图书室，增购大量图书，现藏书已达一万多册，并相继成立了工人技术协会和各种文体活动协会，进行业余学习和娱乐，会员达四百多人。职工学习

热情高涨，自学自修达三百多人，脱产、半脱产上电大、函大、中专、大专的一百五十多人。

五、健全职代会制度，履行民主权利

我们根据《国营工业企业法》（草案）的精神，修订了厂《职代会工作条例》。这个《条例》增加了一些内容，规定了厂工会主席是职代会主席团主席，明确了职代会与党委、厂长和工会的关系，加强了党对职代会的领导。条例中还明确规定了职代会的责任权限，规定了经营、生产安全、提案审查、生活福利四个专门小组参加有关行政办公会、参与经营管理和审议企业重大决策和规章制度等。《职代会工作条例》和《厂长工作条例》一同下发到各基层工会，组织职工认真进行讨论。根据职工的意见修改后，在三届二次职代会上得到了一致通过。现在不仅在分房、液化气分配、医药费制度的改革、安全生产等这些职工十分敏感的问题上职代会有决议权，而且在监督干部、审议企业重大决策上越来越发挥出重大的作用。因此，广大职工代表都十分珍惜自己的民主权利，决心认真地把这个权用好。我们专门设立了提案箱，由提案小组每月开箱一次，把收集到的提案分类整理，分送有关领导和部门，限定答复解决，并分期分批予以公布。一九八四年一至七月，共收提案一百六十一条，已落实的一百一十八条，占提案总数的百分之七十三点七二。十月份，我们组织职工代表对厂长组建班子的干部进行了复议。厂工会干部和职工代表一起召开群众座谈会，查看干部《工作日志》，对干部进行综合评议，群众对科室在服务生产、劳动管理、生活管理等问题上提出了意见，要求改进工作方

法。这对科室干部有很大的触动，表示要切实转变作风，牢固树立为生产服务的观念，把工作做得使职工满意。关于评议干部的结果，均一一与干部本人见面，并由本人签署意见，由厂工会汇总，作为厂长考核奖励干部的依据。

我们还进一步健全了三级民主管理制度，车间由车间工会组织职工代表参与车间的民主管理，对因机构人事变动后没有职工代表的空白班组，补选了职工代表，健全“二长五员”制。

六、狠抓工会自身建设，提高工会干部队伍素质

我们在积极参加企业改革的同时，按照上级有关精神，还抓了工会的组织整顿工作。

我厂工会原有委员二十人，全厂工会干部二十八人，其中专职干部四人，兼职干部二十四人，平均年龄四十五岁，高中以上文化程度的占百分之二十五，有工会小组八十一个。前一段由于种种原因，工会组织不够健全，工会干部有的调动了工作，有的被提拔担任党政领导职务，有的年老体弱，不能胜任工作，这些人成了“挂名委员”。针对这一情况，我们把整顿工会组织作为加强职工民主管理的重要内容，制定了具体的整顿计划，着重抓三方面的整顿工作。首先调整充实了厂工会领导班子，选拔了一名具有基层群众工作经验，年富力强，高中文化程度的年轻干部担任厂工会副主席，增选了两名具有大专文化的工程师担任厂工会委员，委员人数从二十人减少到十五人，平均年龄从四十五岁降低到四十岁，委员中高中以上文化程度占百分之五十，从而提高了工会领导班子的素质。接着整顿了车间、科室工会组织。

根据行政机构的现行编制，健全工会组织，做到车间有委员会，工段有小组。规定百人以上车间设委员五至七人，百人以下车间设三至五人；科室以党支部为单位成立工会。经过整顿，现全厂有工会干部二十二人，其中专职工会干部七人，兼职的十五人，平均年龄三十九点四岁，高中以上文化程度占百分之二十七点二。现全厂有工会积极分子三百八十人，占会员总数的百分之二十二点一。

在健全工会各级组织的同时，我们还健全了工会的活动制度。经厂部研究决定百人以上车间工会主席全脱产；百人以下车间工会主席半脱产，定百分之五十的生产定额。厂工会委员会每周有二个半天的活动日，车间工会每周活动一次，工会小组每周开一次民主生活会。

整顿后的工会组织精神面貌焕然一新，工会干部争当"职工之友"，被群众称为"贴心人"。

一九八四年十一月

实行经理负责制以后，我们是怎样加强民主管理的

天津港集装箱公司

我们天津港集装箱公司是一九八二年成立的。一九八四年八月，被列为经理负责制试点单位。九月一日正式实行了经理负责制。实行经理负责制以后，我们在实行统一生产指挥的同时，把经理对企业生产经营工作的权力建立在充分发动群众、依靠群众之上。经理尊重职工群众当家做主的权

利，真正发挥职工民主管理的作用，促进了企业改革的不断深入，使公司经济效益不断提高。我们的主要体会是：

一、实行经理负责制后，更应高度重视职工民主管理的作用

我们公司实行经理负责制后，港务局下发了扩权十六条规定，经理一改过去人、财、物三权不足的状况，除了有生产经营、行政领导指挥权外，还有了对副经理的提名权、中层干部的聘用权、使用企业基金的财务权和一定的物资、设备的处置权。经理权力大了，责任重了，如何对待自己这个法人代表，如何对待职工，还要不要职工当家做主，要不要发挥民主管理的作用等问题，突出地摆在了经理面前。为了解决好经理负责同民主管理的关系，我们反复学习了有关企业领导体制改革的文件和材料，回顾总结了我们近年来加强民主管理的经验教训，分析了集装箱公司的现状，从三个方面提高了认识。

一是从理论上认识到实行企业领导体制改革必须伴随民主管理。我们体会到，实行经理负责制是社会化大生产对企业领导制度的客观要求，实行民主管理则是社会主义企业领导制度的实质和特征。二者都是建立在客观规律的基础上的。在实行经理负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用，体现工人阶级的主人翁地位。这是社会主义企业的性质所决定的。在资本主义国家虽然也提出诸如“爱

厂如家”的口号，推行所谓“工人参与制”，实行所谓的三A运动（即全员开展自动化运动）等。但是，由于生产资料属于资本家，只有资本家才有对企业重大问题的决策权。资本家和工人的关系是雇佣关系，资本家让工人参与的一切活动，都是为着使工人为其创造更多的剩余价值。而在我们社会主义企业，生产资料是公有的。经理所拥有的权力是受托于国家和工人，经理和工人是岗位不同的同志关系。经理的权威同职工的主人翁地位、同职工的主动性和创造性是统一的，双方共同的目的是为社会创造财富。所以动员和组织全体职工参加企业管理，是经理领导好企业的基础。经理作为职工的代表，在行使其职权时，只有充分发扬民主，把职工真正看成是企业的主人，让职工参加管理和决策，集中和代表广大职工的正确意见和智慧，才能避免工作和决策的失误。因此，在实行经理负责制时，必须伴随着民主管理。

二是正反两方面的经验使我们认识到，实行经理负责制更需要加强民主管理。为了进一步认清加强民主管理对经理负责制的重要性，我们回顾总结了前一段在民主管理问题上的实践，深刻认识到，什么时候真心实意地听取了群众意见，什么时候就能使经理的决策得到保证。反之，不尊重民意，决策一放到群众中去就会碰钉子，就会造成难以收拾的局面。比如一九八四年二季度，由于抵离港口的船舶档距大，使货源不充足，造成工班定额完不成。为了扭转这种局面，我们在机械司机中实行了弹性工作时间，即单船作业实行包干，一个队负责一条船，有船就干，没有船就歇班。由于我们在实行前没有广泛地征求职工意见，使这项决定脱离了码头的实际和职工切身利益，三者利益兼顾得不好，影响了职工情绪，不仅没有促进工班定额的完成，反而使生产有所下降。

又比如，四月份，我公司在装卸和司机两大工种中实行计件工资时，由于提交职代会讨论的定额测算不细，又没有充分听取代表的意见，造成定额过高，使职工的收入明显下降，影响了职工的情绪和生产的完成。一条“喜峰口”号船计划五天完成，结果在码头停靠了十八天，造成了船舶积压，在经济上造成不可挽回的损失。而在九月份我们实行了经理负责制以后，在召开第二届职代会时，注意发挥职工民主管理的作用，恳切要求广大职工帮助经理管好企业，号召每个职工都要当好“岗位经理”，做好本职工作。在讨论计件工资定额时，我们汲取了以前的教训，在经理作出决策前，责成人事部门把定额修改的情况及定额测算的依据全部交给职工代表审议。职工代表以主人翁的精神对三百多项定额进行了充分讨论，不仅对偏高的定额进行了调整，而且把偏低的定额进行了修订，做到了科学合理。从而，为经理作出正确决策有了保证，使经理决策发挥了威力，激发了职工的革命热情。九月十九日“喜峰口”号轮再次来港卸箱时，我们只用了四天就完成卸船任务，受到船方的好评。

从加强民主管理的经验教训中，使我们深刻体会到，经理权力集中后，民主管理只能加强，不能削弱。

三是从分析集装箱公司的现状认识到，加强民主管理是提高现代化管理水平的需要。从我们公司的实际来看，集装箱码头的生产是建立在机械化、专业化较强的基础上的。它的生产、经营与管理的全部活动都是由公司各工种职工的共同分工协作完成的。生产的复杂性以及生产者的互相联系和互相依存，要求生产指挥能高度集中统一。但同时，又必须通过职工的民主管理，让职工群众在生产经营活动中自觉协调行动，在不断完善生产经营管理上充分发挥创造性。只

有这样，才能做到群策群力，保证不断提高公司的经济效益。

二、采取多种形式，组织职工参加民主管理，切实发挥主人翁的作用

实行经理负责制以后，我们加强民主管理，主要有以下几点做法：

第一，党委加强了对职工代表大会的领导。首先，从思想教育入手，加强对职工代表的培养，多方面提供条件让他们学习政治、文化、科学管理知识等，激励职工代表自学成才。其次，调整了职工代表的结构，把管理干部、科技人员在代表中的比例由原来的百分之三十五扩大到百分之六十。主席团成员结构改为领导干部、工程技术管理人员和工人群众的三三制，十三名成员中有五人是工程师。从而扩大了代表的知识面，提高了代表的素质。再次，加强了对职代会的具体指导。为了开好第三届职工代表大会，公司党委先后两次召开会议，专项研究了职代会的议程及召开的方法，从时间上确保了代表们充分发表意见。原来安排大会召开两天，代表讨论七个改革附件只有半天时间。党委认为会议时间短，不能充分听取代表们的讨论意见，建议召开预备会议，并责成工会先组织代表们学习国营企业法和彭真同志的讲话，掌握改革的方针政策，同时安排有关职能部室介绍七个附件的制定过程和主要内容，然后再进行讨论，保证职代会收到了预期效果。

第二，健全了民主管理制度。在职代会管理形式上，我们实行了公司、车间、班组代表大会或代表组的三级管理。

规定每年召开一次公司职工代表大会，每季召开一次车间职工代表大会，每月班组活动一次。我们把民主管理工作具体化、目标化，根据民主管理的范围，列出九项具体工作指标，由公司工会定期组织考核，凡是没有开展活动的单位扣除该单位工会主席奖金的百分之十五。由于健全了制度，使公司民主管理工作有较大的进展。

第三，真心实意开好职代会，积极落实代表意见。我们认为，真心实意开好职代会，主要表现在积极落实代表意见上。每次召开职代会，对代表的意见，我们都认真研究，积极落实。如在第二届职代会上，代表们对奖金分配、计件工资定额、调度计划、机车工时定额等问题，提出了八条具体意见，经理采纳了其中的六条。如关于机关干部奖金系数问题，改革方案规定在干部中实行浮动工资，在奖金系数上不分行政干部、政工干部还是生产业务干部，统统拉平。这样使业务管理干部的奖金收入比以前明显下降。在讨论中，代表们提出修改意见，提出要按职务定出不同的奖金系数。经理认为这个建议体现了按劳分配，多劳多得的原则。于是责成人事部门采用代表们的建议，对附件进行了修改，制定出按职务制定奖金系数的规定，在实际工作中收到良好的效果。又比如，在讨论公司改革方案时，装卸队代表组提出了在本队试行群众推荐、队长招聘班长和职工自由组合，然后由班长聘用组员的改革设想，得到了公司党委、工会的支持。党委书记、工会主席向经理推荐了他们的改革设想。经理认为这是改革职工队伍管理的大胆尝试，决定在装卸队试行。党、政、工三方都抽掉人员协助他们制定方案，并派一名副经理参加了他们的改革大会。经过两个多月的实践，装卸队的职工队伍素质有了较大提高。

第四，让职工代表参加决策会议，直接听取代表们对决策、生产经营方面的意见，保证经理决策的不失误。我们在召开决策会议时，吸收了职工代表参加，直接听取代表们对生产经营等方面的意见和建议，为经理作出正确决策提供了可靠依据。十月份，公司经理对九月份完成定额突出的前十名职工进行嘉奖前，认真听取了群众意见，作出了正确决定，调动了职工的积极性。

第五，设立经理意见箱，实行经理接待日制度。九月中旬，我们在公司办公楼前厅设立了经理意见箱，职工可以无记名对公司各项行政工作提出意见和建议。与此同时，还建立了每周四下午经理接待职工群众来访的制度，专门听取职工的呼声和要求。仅九、十两个月就收集职工对公司工作意见三十多条。这些意见涉及到管理、工艺、改革、安全质量、生活服务等方面的工作，就连原来不太安心工作的一个木工和电工也都向经理主动提出了以月产值计奖的办法。

第六，定期召开各类人员座谈会，分析改革、生产经营管理形势。党、政、工、团分别召开了党团员积极分子座谈会、老工人座谈会、大中专毕业生和科技人员座谈会、出国人员座谈会、女工座谈会和各级领导干部座谈会八次，为搞好公司改革提出了许多好建议。

三、依靠民主管理，坚持以法治厂

现代化的大生产，不能光凭借经理的地位和权威，必须以法治厂。我们理解，以法治厂和民主管理的关系可以叫做：立法来源于群众，执法接受群众监督，群众拥护制度，

就会自觉执行制度。基于这种认识，在公后领导体制改革方案制定以后，我们围绕这一基本做法，依靠群众，采取上下结合的办法，建立了十七项具体管理制度。如：劳动工资管理办法、奖金分配制度、车间扩权十条规定、公司行政干部管理细则等等，保证了经理负责制的实施。

首先，改革干部管理，实行干部招聘，严格考核制度。我们采取层层聘用的办法组建行政各级领导班子。公司经理由管理局聘用；经理聘用行政部室的正副主任和基层单位行政领导人，机关一般干部由各部室主任聘用，按科员，一、二、三级办事员进行聘用。在经济上，领导干部实行职务津贴，一般干部实行浮动工资，按职务定出浮动工资系数，在奖金分配上拉开档距，一年后根据工作表现和能力，成绩突出的同志可以提级使用，奖金系数可以随之增大。

为了保证聘用干部的质量，公司建立了层层考核制度，并将考核情况记入"工作考核簿"，定期由职工代表大会进行审议。在考核干部中，我们采取了"年度累计学分制度"的方法，即每个干部每年参加十次考试，每个职工每年参加四次考试。内容为公司各项规章制度，岗位责任制和业务知识等。干部所得总分在七百五十分以上才有被聘用的资格；工人总分达到二百四十分，才可以为今后调资、晋级、福利等方面提供条件和依据。从而调动了广大职工干部努力学习业务知识，做好本职工作的积极性。

其次，公司内部放权，发挥基层管理的积极性。实行经理负责制以后，解决了公司责权分离的问题。公司有了自主权，经理也有了权。但是，我们认为公司内部也有个"松绑"问题。过去，基层队、站只有完成任务的责任，而没有什么权力，在一定程度上束缚了基层的手脚。为了调动基层管

理的积极性，我们制定了“对科室、队、站十项扩权规定”，明文规定了各基层单位的正职有对副职聘用的建议权和对班才的直接任免权；对违章违纪者有停工权和警告处分权；对本单位人员晋级的建议权等等。为他们当好“基层经理”创造了有力条件。

再次，严格制度，照章办事，奖惩分明。根据职工代表关于“搞好企业，必须采取重奖重罚，奖惩分明”的建议，九月下旬，公司制定了“关于对打人骂人和不礼貌待人等违章违纪行为实行重罚的规定”。在生产作业中，制定了“现场生产管理制度”。其中有对延时上岗者要给予经济惩罚的规定。使各项岗位责任制得到了落实，以前经常出现的上班时间人不到岗的情况没有了。九月二十一日晚上，公司举办周末晚会，有电影、游戏和舞会等活动，上中班的工人无一人延时上岗。

为了进一步调动职工干好工作的积极性，我们还颁布了“职工立功规定”，明确立功条件，将立功同晋级、评先、调资、分房等福利待遇结合起来。如：给公司提合理化建议、受货主表扬、制止违章违纪、创班作业量最高水平等，依据条件都可以请功。立功分为一、二、三等，立功者以精神奖为主，情况一律记入“考核簿”作为职工晋级的依据。

四、依靠群众，就要不断提高职工两个素质，时刻关心群众生活

我们的体会，依靠群众，就要真心实意地不断提高职工的政治和文化素质，时刻关心群众生活，把职工看成是企业

的主人。我们主要采取了以下几点做法：

首先，鼓励职工参加各种类型的业务文化学习，满足他们的精神需要。公司改革以后，我们颁布了有关奖学金的规定，对于学习考核成绩突出者给予一定的物质奖励，以此鼓励大家自学成才。同时为他们的学习创造良好条件。九月份公司开放科技图书阅览室，为每个单身宿舍配备了书柜等，目前已有七十九人参加了大中专等不同类型的文化业务学习。

其次，在生活上关心他们，解决他们的实际生活困难。我们建立了以下几项制度：（一）为五十岁以上的老工人过生日。凡是年过五十岁的职工，经理和工会主席都要为他们庆祝生日，在本地居住的发给生日纪念品；对家住外地的职工，经理和工会主席设酒席祝贺。（二）逢年过节，经理代表公司向每个职工赠送礼物。一九八四年中秋节，公司发给每个职工一斤月饼，广大职工很受感动。有的老工人讲："一斤月饼虽然值不了多少钱，但说明经理想着我们工人，把我们真正当成企业主人了。如果我们不好好干活，就对不起领导对我们的关心。"（三）为退休、离休职工饯行。凡公司有退休、离休的老工人、老干部，公司除赠送纪念品外，经理和工会主席都要请他们吃饭，并用专车送回家。在每年厂庆时，还要请他们回单位，请他们讲厂史，向他们介绍生产的发展。（四）建立病、伤号慰问制度。凡公司职工生病或出了工伤，经理和工会主席都要定期进行家访慰问，给予经济上的资助，帮助他们解决困难。（五）经理每年要为职工办十件好事。一九八四年根据职工的要求和需要，为职工解决了上下班班车接送，免费洗工作服，修建了早冰场，安装了职工引水除氟器等十件好事。目前，经理还责成工会征

集一九八五年十件好事的意见，通过群众建议，把职工群众急需的事情办好。

通过开展以上活动，极大地调动了职工的社会主义积极性，增强了职工热爱自己企业的热情，有力地促进了公司经济效益的不断提高。实行经理负责制后的九、十月份，无论在完成吞吐量上，还是在公司盈利上，都有了明显的增长。实现改革后的九至十月份，月均吞吐量比改革前的一至八月份提高了百分之二十；月均盈利比改革前提高了百分之十八；月均实现利润比改革前增长了百分之二十一。

一九八四年十一月

六、附　　录

総　論　政

（中华）苏维埃国有工厂管理条例

（1）国有工厂的负责者为厂长，厂长由各该隶属的上级苏维埃机关委任，对于厂内一切事务，有最后决定之权，并向苏维埃政府负绝对的责任。

（2）厂内其人员或组织，如对厂长的决定有不同意见时，可向该管上级机关控告，但在上级机关未废除厂长的决定以前，绝对无权停止决定的执行。

（3）在厂长之下设工厂管理委员会，由厂长、党支部代表、团支部代表、工会代表、工厂其他负责人、工人代表等五人至七人组织之，开会时以厂长为当然主席，以解决厂内的重大问题，管理委员会组织"三人团"由厂长、党支部代表及工会支部代表组织之，以协同处理厂内的日常问题。

（4）工厂的各生产部门，须建立主任及领班的制度。主任与领班，执行厂长的命令与决定，对于各该所属生产部门的工作，负有绝对的责任，并有解决该部门内一切问题之权，但因工人违犯厂规而处分或开除工人时，必须呈报厂长才能执行。

（5）为发扬工人创造性，发展生产起见，应设生产讨论会，以研究生产技术，推进生产发展。生产讨论会应尽量吸收广大的工人积极分子参加。

（6）国家工厂内工资不得预支。但工人有特别事故（如家有丧葬、结婚、生小孩、生病等）得到厂长批准，可以预支工资，但最多不能超过该工人一个月工资，并须在下

两月的工资内扣还。

（7）国家工厂的工资由国家机关与工会双方议定，国家工厂内不领工资的职员，得与政府工作人员受同等的待遇。

（8）工厂内关于扩大或缩小生产量，或非因临时事变而停工，或普遍增加工人工资，或签定足以影响其他工厂工人一般待遇的，合同条件，或增加预算等事，厂长必须得到上级经济机关的允许才能执行。

（9）厂长不执行上级命令，或浪费金钱物料，或使工厂受到重大损害者，须受刑事处分。

（10）国家工厂必须确立经济核算制度，按月规定生产计划，与财政预决算。按月将生产计划的实行情形，详细报告主管上级机关。此外，工厂必须详细规定三月、半年以至一年的生产计划。完成生产计划和减少成本费，是国有工厂管理的最大任务。

（11）国有工厂的工人除一般的适用劳动法外，对于个别问题，得按实际需要，由工会代表与工厂负责人另行制定解决的办法。

（中华苏维埃共和国人民委员会命令
中字第十六号）一九三四年四月十日

（中华）苏维埃国家工厂支部工作条例

（一）苏维埃国家工厂支部的基本任务。

支部在工厂中，一方面应经常向广大的工人解释和教育“以新的态度对待新的劳动”，每一党员应有最高度的劳

动热忱，绝对的执行劳动纪律，学习与具备最熟练的技术，在事实上做群众的模范，教育群众怎样才是以新的态度为自己的工厂做工；另一方面支部应经常了解群众的实际生活，倾听群众的意见，从各方面去改善群众的生活。支部只有从这两方面联系进行，才能团结工人，组织工人积极性，提高工人群众的觉悟，实现每次的生产计划。

（二）保证生产计划的完成。

支部应经过各种不同的方式去发扬和巩固工人的劳动热忱，来保证生产计划的完成：

甲、组织欢迎生产计划的运动——生产计划的订出，预先经过生产会议（技术好的工人和生产模范队长必须参加）提出草案，将各部门生产计划草案，交各部门讨论，尽量吸收工人意见，正确定出精密计划。在支部大会、工人大会上，由厂长（或政委与工程师）报告过去计划完成的程度，宣布新的计划，支部必须领导积极分子，充分的讨论过去生产中的缺点与错误，对新计划发表怎样完成的意见，务使新的计划在群众热烈欢迎下得到完成与超过。

乙、组织生产模范队——支部须经过工会在各部门组织与领导生产模范队工作，把能按厂规上工下工，完成每个生产数量，节省原料，质量最好，经常为工人模范的分子，组织在模范队里面。一般党员应为生产模范队员（不能当模范队员的党员不配为党员）。支部可经过模范队中党的积极分子号召队与队、部门与部门、个人与个人的生产竞赛，提出数量、质量、时间的快慢及成本费的节省等实际数目字，按时检查其工作，使模范队能帮助技术差或生产落后工人完成生产计划。工厂在原料与工具上须首先充分予以便利，对于最好的队员须予以奖励，对于超过生产计划的模范队或队员，

可提议工厂给予奖励或送上红板。

丙、建立经济核算队——支部须经过工会，在各部门组织善于想尽一切方法发明各种节省时间、人力与原料等办法的分子到经济核算队中(这种队员往往又是生产模范队员)，以节省的办法应用全厂，工厂可将节省项下抽若干为奖励金或给名誉奖。

丁、提高生产技术——支部须保证生产数量的完成，同时须注意质量的改善，应领导不熟练的工人学习更为熟练的工人。可以在俱乐部里面设立技术研究组，提倡技术竞赛。组织生产品展览会。派最好的党员和团员在最好的技术工人或技师中学习专门技术，决定专门的人教授学徒，特别须奖励那些学习最用功进步最快的分子。技术的发明家应当受到全厂工人的欢迎和国家的奖励。

戊、建立"三人团"——在生产过程中使许多问题迅速解决不致妨碍生产计划的完成，如工厂某部分工人怠工，工人提出的要求，克服某部分生产落后的现象等类，必须经过厂长、工会委员长、支部书记迅速共同解决的问题，得开三人团会议来解决。各部门亦可建立工厂小组长，工会支部主任（或小组长与代表主任）的三人团。会议由厂长（或工头）召集。如会议发生争执，最后取决于厂长。如支部或工会不同意厂长的最后决定，仍须执行厂长的意见，支部或工会可将意见交提上级解决之。有政委的工厂，政委参加三人团会议，政委有最后决定的权力。在三人团决定的一切问题，必须经过党的行政的支部的工会的各个系统，立即执行。

（三）改善工人的政治文化与经济生活。

为了使工人了解为自己的国家工厂工作，把劳动热忱提到极高度，支部应该一方面经过俱乐部，吸收全厂工人参加夜

授、读报、识字、墙报、娱乐、体育等组织，提高政治文化水平。全体工人参加赤卫军少先队学习军事。另一方面，必须了解工人日常生活中所发生的问题，如吃饭、卫生、居住、娱乐、教育等，不论工人已提出或未提出，即就是很小的问题，支部必须经过三人团迅速解决。工会可领导工人合作社便利工人购买日常用品。支部在这两方面进行许多具体的工作。同时对于那些消极怠工，偷窃行为，故意破坏公物，破坏厂规等标本的坏蛋，必须保障工会，在工人中具体的开展斗争，以至严厉惩办这种坏蛋。

（四）加强对工会与青年团工作的领导。

上面许多任务，支部必须依靠工会与青年团来完成。支部应使工会吸收全厂工人（除地主富农出身以外）统统加入工会。工人大会上的问题，工会名单与工作计划，必须在支部干事会中讨论。工会须特别注意工人教育工作，经常检查生产模范队与经济核算队工作，青年团是党在工厂中有力的助手，必须使顶好的团员参加生产模范队与经济核算队，组织轻骑队，领导青工学徒加紧技术的学习。工会委员长与团支书必须是党员，都应参加党的干事会（即工会干事与团工作干事），干事会须经常检查其工作。

（五）支部干事会的组织与本身工作。（从略）

（六）工厂支部与地方党的关系。

除军事工业中有政委的工厂支部，与地方党只发生横的关系（如协助地方工作，请地方党部做地方工作报告等）外，其余的工厂应一律直接受地方党的区委或县委的领导，经常向所在地的党委员会作报告，请求讨论本厂支部工作。一般的工厂支部应有计划的由苏维埃干事领导帮助当地乡支部或

小组工作，领导工人实行优待红军礼拜六工作。

中共中央组织局

一九三四年四月十日

中共中央东北局
关于党对国营企业领导的决议

东北城市工作会议讨论通过

（一九五一年五月）

东北党在老区土地改革完成之后，就根据中央指示，开始注意加强城市工作和工矿企业工作，特别是全东北解放后，党的工作重心就由乡村移到城市和工矿企业内，并抽调了大批党的干部去工矿内担任经理、厂长与做党群工作，学习管理工业。一九四九年三月中央二中全会所指出的："从现在起，开始了从城市到乡村并由城市领导乡村的时期。党的工作重心由乡村移到了城市。"东北局及东北全党胜利地实行了这一转变，并正确地执行了这一指示。经过一九四九年以来的恢复和发展生产的建设工作，一九五〇年八月间的工业会议，东北党逐步地加强和改善了党对经济工作的领导。在中央和东北局的领导下，东北工业机关的领导干部及企业中工作的干部，极大多数开始认真地学习工业管理及党群工作的知识，并取得了不少的成绩和经验。但是，在他们面前摆着更重大的任务，要求他们进一步钻研业务，提高政治思想水平，以便更好地完成党所给予他们的任务。根据东北党五年来在工矿企业中的工作经验，特别是全东北解放后

两年多来的经验，可以得出下列基本总结，以进一步改善党对国营企业的领导。

一、依靠工人阶级，进行民主改革，实行新的经营管理制度，恢复和发展工业。

在解放战争取得胜利后，接收的敌伪国民党的企业，是经过敌伪国民党的破坏，战争的破坏的，为着军需与民用，必须立即恢复生产。旧的企业、敌伪国民党所统治的企业，是剥削工人阶级的场所，旧的管理制度是为实现这种剥削而服务的。东北在接管旧企业的经验中，无论前期或后期（沈阳解放后）的经验证明：必须依靠工人阶级，进行民主改革，实行新的经营管理制度，才能很好地达到恢复和发展生产的任务。

经验证明：首先委派自己的干部以厂长名义去接管旧的企业，不仅使旧企业的改造能够迅速进行，而且可以使我们的干部尽快地学得管理知识，掌握经济业务。在接管旧企业后，必须立即有步骤地进行对旧企业的民主改革工作，经过工人群众的各种会议和训练班，进行阶级教育与政治教育，启发工人阶级的阶级觉悟，提高工人阶级的政治认识，宣布废除不合理的管理制度（如打骂、侮辱、搜腰包、把头制度等），取缔反动组织（如国民党、三青团、特务组织等），实行管理民主化，加强工人阶级主人翁的责任感，对国家财富的爱护，对新的劳动态度的认识，动员和组织工人保护工厂、献纳器材，进行恢复生产。

在我们派去的干部对工厂内部情况有了相当的了解，初步地掌握了行政工作，并与工人相结合的情形之下，就要进

一步地依靠工人阶级，逐步改变旧的管理制度，建立新的经营管理制度，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。为此，我们曾采取以下措施：清理企业的资产，确定固定资产与流动资金；反对浪费，进行节约运动；发动工人生产竞赛（如新纪录运动、爱国主义竞赛等），提高劳动生产率。在这个基础上有步骤地进行定额；实行计划管理；建立生产责任制；加强技术管理，建立操作规程和检修保安制；推行先进生产方法，提高产品质量；降低成本，实行成本管理；实行独立会计制度，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度与奖励制。经过这些步骤，逐步地建立了新的经济管理制度。经验证明：依靠工人阶级进行民主改革，实行新的经营管理制度，是恢复和发展工业必经的步骤。

依靠工人阶级是我党管理工业，办好工厂的基本思想，在企业中一切工作都必须贯彻依靠工人阶级的思想，必须在干部中明确这一思想，反复进行教育。

第一、依靠工人阶级，就是依靠工人阶级的伟大力量来发展工业，把国家的生产、财务、技术计划向职工报告，动员与组织全体职工来完成国家的经济计划。相信工人阶级的经验、智慧、创造力和积极性，吸收职工代表参加工厂管理委员会。

第二、依靠工人阶级，在企业中来说就是依靠全体人员，而要达到依靠全体人员，首先必须依靠工人阶级中的觉悟分子、积极分子（这些人就是共产党员、工会会员和青年团员中的积极分子），并经过这些觉悟分子和积极分子去团结企业中的全体人员，作为企业领导机关的可靠的支柱。就

是说要依靠党的组织、工会和青年团的组织。

第三、依靠工人阶级就是说依靠全体工人、技术人员和职员，不把技术人员和职员看做工人阶级的一部分，不大力加强工人与技术人员、职员的团结，显然是错误的，必须把工人的劳动创造与技术人员的科学技术结合起来。

第四、依靠工人阶级，就是说要倾听工人呼声，了解工人的需要，关心和逐步改善工人中的劳动保护和日常的物质文化生活及福利事业。

第五、依靠工人阶级，就是说要不断提高工人阶级的政治觉悟与文化技术水平，提拔工人干部到生产行政、工会和党的工作的领导岗位上来。

二、国营厂、矿中党的组织、行政组织、工会组织、青年团组织的基本任务与工作分工。

中华人民共和国的国营厂、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。因而在国营厂、矿内部没有阶级对抗和剥削存在，只有公私关系。厂、矿中的全体人员——工人、工程技术人员、职员，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。因此，国营厂、矿中党的组织、行政组织、工会组织、青年团组织均应以提高厂、矿的生产作为自己最高与最基本的任务，并在这个共同任务下团结一致，互相配合，以便达到不断提高生产的目的。即经过它们从各个不同方面相互配合的努力，来达到这样的共同目标：积极提高工人阶级的政治觉悟，动员与组织工人阶

级为增加产量、提高质量、降低成本、改进技术、加速资金周转而斗争，为实现国家的生产财务技术计划而斗争，并在增加生产的基础上改善工人阶级的物质文化生活，改善劳动条件与福利事业。

从上述的基本任务出发，关于国营厂、矿中的党、行政、工会、青年团的工作分工如下：

（一）厂、矿中的生产行政工作实行厂长负责制。厂长由国家的经济机关委派，并由国家取得必要的生产资料和资金，实施对生产行政工作的专责管理。厂长领导下的管理委员会，是目前时期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，并定期向职工代表会报告自己的工作。

（二）党是工人阶级组织的最高形式，是独立的政治组织，对厂、矿中的政治思想领导负有完全的责任，对厂、矿中行政生产工作负有保证和监督的责任。厂、矿党的委员会，根据国家的法令，上级经济机关的计划与上级党委的指示，用加强党的思想领导的方法，以实现经济计划为中心来统一思想，保证党、政、工、团在思想上，行动上的一致。

（三）工会是厂、矿中工人阶级的群众组织，它的主要工作是在党和上级工会的领导下，教育与组织广大职工群众，提高其阶级觉悟与技术水平，树立新的劳动态度，组织生产竞赛，从而保证国家计划的完成；同时积极注意改善职工的劳动与生活条件，保护工人阶级日常利益。

（四）青年团是厂、矿中青年职工的政治的与群众性的组织，它的主要工作是在党和上级团委的领导下，对团员进行毛泽东思想的教育，组织团员与青工的政治文化技术学

写。开展体育活动，积极参加生产竞赛，以提高觉悟，提高技术，健壮身体，搞好生产。

国营企业中党政工团就是从上述基本任务出发，实行分工负责，从不同的工作岗位，以不同的工作方法进行工作，实现工矿企业内共同的任务，为完成与超过国家经济计划而斗争。

经验证明：国营厂、矿中实行厂长在生产行政管理工作上的责任制，是目前我党管理工业的比较适宜的制度。这不仅由于国营厂、矿乃是近代化的高度集中的大规模生产的企业，因之在生产行政管理工作上必须实行严格的负责制；而且由于国营厂、矿已经进行了民主改革，生产开始走上正规，国家经济机关的计划领导加强，新的经营管理制度的建立，同时又有苏联专家的具体帮助，在此情形之下，是完全可以实行厂长在行政生产上的负责制度的。但实行厂长负责制，必须同管理民主化结合起来。那种将厂长负责制与依靠群众对立起来，将厂长负责制与党和群众的监督对立起来，曲解厂长负责制为个人独断专行，片面强调行政命令，忽视党的政治思想领导，漠视群众工作的作用与不关心职工生活的态度，都是错误的，其结果必然脱离群众，使工作归于失败。

经验证明：厂、矿中党组织的政治工作必须服务于经济任务，必须与经济工作正确地结合。这就要求厂、矿中党的一切组织，进一步加强党的政治工作和组织工作，要求党的一切组织钻研生产业务和经济问题，要求在完成国家生产任务中，不断地提高工人阶级觉悟，提高厂、矿中党员、积极分子的政治业务水平，只有如此，才能更好地完成与超过生产计划。如果党的工作者不关心经济工作、不钻研生产中的问题，不认真研究与掌握国家的生产计划，不根据生产计划

布置自己的工作，组织与调配力量，离开生产孤立地去进行所谓政治工作与党的组织工作，或者放松政治工作，而去包办代替行政工作，那么，那里的党的保证监督作用必然会陷于软弱无力的状态，那里的生产工作也将归于失败。

经验证明：只有在发展生产的基础上，才能逐步地增进职工的生活福利，如离开了生产单纯追逐福利，或者对职工的生活与劳动条件漠不关心，而想搞好生产，都是不可能的和错误的。

因之，为使厂、矿中的党、行政、工会、青年团能够分工负责，通过他们各自的系统，从各方面更好地为实现国家经济计划而工作，必须贯彻以下的方针，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，逐步改善工人生活的方针，克服将发展生产与改善工人生活对立的观点；必须继续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。

为此，必须强调国营厂、矿中党、行政、工会、青年团立场一致，思想一致，基本任务一致的共同认识。即不仅要在大的政治问题上，而且要在具体工作问题上，都应取得一致的认识。对于带有原则性的问题发生意见的不同，是应当争论和讨论的，其目的是把问题弄清，以便求得意见的一致；对于非原则性的日常事物，则应互相尊重对方的意见，采取协商，求得解决。在互相关心，互相帮助，与批评和自我批评精神的基础上，造成团结工作的环境。经验证明：国营厂、矿中厂长、党委书记、工会主席、青年团书记的“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，应继续坚持，以解决工厂日常具体工作中相互有关的问题。

三、厂矿中党的组织（党的基层组织）对企业经济和行政活动的保证与监督。

党的基层组织，运用政治工作与经济工作相结合的工作方法，对企业经济和行政活动实行保证与监督。监督的正确实现，能更好地发挥群众的积极性及创造性，减少与克服工作中的缺点与错误，并能使领导与广大群众结合，从而巩固厂长负责制。

（一）基层党组织对行政生产工作保证和监督的范围是多方面的，根据当前情况，规定主要内容如下：

第一、为实现生产计划而斗争，是党的基层组织实行保证和监督的中心内容。仔细研究国家规定的生产任务，讨论与制订厂、矿党委保证完成与超过任务的具体计划，研究实现计划的步骤及生产中的关键问题，动员与组织各方面的力量，统一工作步调，使各方面为实现一个中心任务而奋斗，并定期检查生产计划执行情况。

第二、检查及监督本企业对党和上级政府及经济机关所制订的政策、法令、决议、指示之执行情形，特别关于经济核算制及劳动保护法令的贯彻情况，批判与纠正执行不力与执行中的偏向。

第三、监督厂长负责制与管理民主化之正确实施（如定期召开工厂管理委员会、职工代表会，通过工会领导职工群众讨论厂长向职工提出之生产计划，与完成计划的情况的报告，检查厂长听取群众意见与批评及采纳职工合理化建议的

情形等）。

第四、了解与培养企业的干部，帮助行政正确地使用与提拔干部，正确地贯彻奖惩条例及团结技术人员与职员的政策，与清查企业中的反革命分子。

第五、坚决地同一切违法乱纪、破坏政策、破坏劳动生产纪律、贪污浪费、曲解国家政策及官僚主义现象进行斗争。

（二）基层党组织为实现党对行政工作的正确保证和监督，必须进行下列工作：

第一、不断地提高全体党员与全体职工的政治水平与业务能力。加强干部和党员的政治教育，结合每个时期的中心工作及职工具体思想动态，随时进行宣传鼓动工作，使全体职工懂得发展生产与改善生活的一致性，将生产任务与政治任务结合起来，将实现党的决议与完成厂矿的生产计划，变为广大群众的实际行动。组织干部和党员学习经济业务，学习技术，学习管理生产与组织劳动的科学，使自己成为管理企业的内行。

第二、自上而下地发挥党的组织作用，动员及组织每个支部、小组、每个党员，不仅自己超额地完成生产任务，创造经验，克服困难，并团结与带领群众前进，积极发挥模范作用。党委、支部及每个党员应订出保证完成生产任务的计划，党的组织并定期实行检查。

第三、党的组织通过党员，通过工会，组织群众性监督。如通过职工大会、职工代表会、工厂管理委员会、各种座谈会及生产会议，检查完成生产计划与改善职工劳动条件的情形，支持合理化建议。

第四、在讨论国家生产计划与检查计划执行情况时，可

以责成行政负责的党员在党的会议上做报告，党的会议可对其行政生产工作进行讨论及批评，在不违背上级决定的原则下，并可做出改进工作的决议。

第五、从党内外开展批评及自我批评，提高群众的责任心与创造精神，保证党内外思想行动的一致。

四、企业中的群众工作——党如何领导工会及青年团的工作。

党在企业中政治工作的基础，就是群众工作。企业中党的群众工作，基本上就是党如何领导工会和青年团的工作。

（一）公营企业的工会必须积极参加经济建设工作，将发展生产作为自己的根本任务。要积极"提高工人阶级政治觉悟，使他们认识到劳动群众的利益是完全决定于国家经济建设的成就"。要积极动员及组织工人参加公营企业的生产管理，使工会真正成为"管理的学校，经营的学校，共产主义的学校"（列宁论职工会）。同时必须注意保护工人阶级的日常利益，根据可能情况协同行政积极改善职工的劳动及生活条件，切实监督政府的法令政策的执行，与一切漠视工人切身利益、曲解国家法令的官僚主义与破坏工厂的暗害分子进行斗争。

目前要集中力量搞好基层工会的工作，基层工会是工会组织系统中最基本的环节，工会的全部工作都要通过及依靠基层工会组织来进行。

做好基层工会工作，必须以发展生产为中心，用教育说服的方式，搞好生产、生活、教育三件事情。

第一、发动群众搞好生产，是搞好基层工会工作的关键。

其中最主要的是组织与领导群众进行爱国主义生产竞赛。应使全体职工明白：生产竞赛的中心目标就是要解决生产中的关键，超额完成生产财务技术计划。为此，就要使劳动与技术相结合，通过生产会议，启发职工智慧，改善工具，改善操作方法，改善劳动组织，推广先进生产经验，发动群众性的合理化建议，组织群众技术学习，教育工人遵守劳动纪律及技术保安规程，防止单纯体力比赛与忽视质量的偏向，同时应在竞赛中建立及改善各种经营管理制度，创造新的技术标准及定额。并逐步推行计件工资制，使生产竞赛与物质奖励相结合。为了使先进带动落后并帮助落后者赶上去，使生产能够按照生产计划经常地平衡地发展，应提倡小组集体公约，工序、班组及车间中之间的联系合同，以及工厂行政与工会之间的集体合同。以这三种有机联系的形式，从各个方面将全体职工发动及组织起来，协同行政搞好生产。

第二、关心职工生活及福利，保护工人阶级日常利益。主要应从以下三个方面来解决：

（1）国家的劳动法令，工会有监督实现的责任。除协助企业行政正确地贯彻工资政策和执行各种奖励制度并积极注意劳动条件的改善外，凡法令规定拨交工会支配的经费，工会要使用得当，尽可能的举办职工集体福利事业。一方面要同一切曲解国家法令、侵犯工人利益的官僚主义进行斗争；另一方面也必须说服职工不应提出离开国家法令范围及当前经济可能条件的过高要求。（2）发动职工超额完成生产任务，争取扩大厂长基金，从而改善工厂的福利设施，并教育职工从实际生活中了解发展生产与改善生活的一致性。（3）组织职工群众自己动手，互助互利，解决困难，改善劳动生活条件，组织职工正当休息与文化娱乐。

第三、进行政治、文化及技术教育。首先使工人阶级认识主人翁的地位及责任，通过每个运动的宣传逐步提高工人阶级觉悟。目前尤应深入抗美援朝爱国主义的教育，以发展爱国主义竞赛。提高工人阶级文化技术水平，是目前职工迫切要求之一，也是国家工业化的必要条件，应举办技术学校、技术夜校，推广师徒合同，建立经常的文化学习制度。

为了做好以上工作，工会组织必须发扬民主，除应运用民主方法，说服动员与组织群众进行工作外，必须强调建立经常的民主制度，应当着重实行以下三点：（1）工会要定期向会员报告工作，听取会员意见及批评。对于职工的意见，工会必须认真研究定期处理及解答。（2）工会委员会必须实行定期选举，工会主席及委员不得委派，不经工会同意，不得随便调动。（3）工会的一切经费收支均应公开，并接受会员的监督审查。

为了搞好工会工作，还必须加强地方工会对产业工会的领导，各地产业工会，除铁路、邮电、海员工会之外，均应组织在当地的地方工会之下进行工作，并归地方工会领导，地方工会则应保证上级产业工会指示的执行。

（二）企业中的青年团是以马克思列宁主义、毛泽东思想教育青年的学校，也是团结与教育青年学习与掌握技术，积极参加国家工业建设的学校，企业中的青年团应成为党的有力助手和后备军。

企业中团的组织主要做好以下工作：

首先，要在党的领导下，协同工会教育团员和青年提高其政治觉悟，发挥他们在生产中的积极性、创造性和突击作用，积极地参加和推动生产竞赛，组织与帮助团员和青年带头接受先进生产经验，打破旧的定额，提出合理化建议，

模范地完成各项生产任务。

其次，对广大的青年工人及青年团员，要开展技术文化学习运动，积极提高他们的文化、技术水平，要动员与组织青工参加各种业余技术学校与文化学校，开展尊师爱徒运动，搞好师徒合同。对于青年技术人员及职员则应加强政治教育，帮助他们建立正确的人生观；积极对他们进行思想改造工作。并注意领导他们与实际结合，与工人结合。

再次，关心青年职工的健康，开展体育运动和文化娱乐活动。注意青年特殊福利，指导他们正确地处理生活问题。

（三）党对工会和青年团的具体领导：

（1）一切基层工会都要建立党组，党通过党组来领导工会的工作。工会中有关政策方针及工作计划（如政策、法令与上级工会指示的贯彻执行，一定时期的工作计划，奖励模范的原则，对职工教育的内容，工会组织的改善，干部培养、调动以及其他有关全厂性的职工活动等）由党组向党的会议上提出，经过党的讨论同意，然后在工会委员会讨论通过，成为工会的决议，由工会组织群众实现。

（2）动员党员及团员执行工会的规定，教育每个党员做群众工作，深入群众生活，帮助群众解决困难，提高群众觉悟，使其成为工会一切工作与活动的核心。党应经过工会中的党员、团员来加强工会工作的领导，不是以党的组织来代替工会的工作。党必须注意培养工会的威信，尊重工会的组织系统，培养工会干部独立工作的能力。

（3）在工会的具体工作中，党应实行具体领导及帮助，如协助工会总结经验，教育及提高干部，帮助工会进行职工的政治思想教育，以及通过工会中的党员检查工会中的

工作、改正缺点等。

党对青年团的领导方法，除与对工会的领导方法基本相同外，应着重对团的干部和团员的培养与教育，发挥团的组织作用和团员的积极性，而不是仅仅使用团的干部和团员个人的力量。

工厂中一切群众组织，均应以发展生产为中心，统一在党委领导下进行活动，工厂中业余时间的支配，应由工厂党委（支部）统一规定。

五、企业中党的组织建设工作与宣传教育工作。

要加强党在企业中的保证监督作用，必须做好党的组织建设工作与宣传教育工作。党的组织建设工作，主要是建党与整党工作。在建党之前，要进行启蒙教育，进行反动党团登记，进行党史、党章教育，以提高职工觉悟与对党的认识。同时在生产运动中发现与培养积极分子，经过个别审查，将那些政治觉悟较高、生产积极、合乎党员标准的工人吸收入党。而不是静止地从训练班中发展，或不问觉悟程度如何，将一切生产好的工人，都吸收入党，因而降低党员的条件。发展党的重点，应放在工龄较长的技术工人中，这样不仅可以保证党的纯洁性，而且可以使党的组织掌握生产要害，掌握技术，党员在群众中有更高的信仰，从而更好地发挥保证与监督作用。但这不是说，党可以忽视在那些非技术工人中进行政治教育和发展党的工作，更不是说，党轻视那些非技术工人。党发展之后，立即抓紧对新党员的教育，并以车间为单位，建立党的支部，建立正常的组织生活与工作制度，使支部真正成为生产中的堡垒。目前应根据中央组织会议的决议，有领导、有步骤地进行整党。同时必须以极大的

注意力，有计划地大量地培养党的、行政的、工会的、青年团的工作干部。至于技术人员与职员中的觉悟较高的积极分子，亦应注意培养与更加审慎地发展，这是一个长期的而不可忽视的任务。

加强党的宣传教育工作，这是提高党、团员和全体职工的政治觉悟，保证劳动生产率的不断高涨，以及提高领导的思想政治水平与改善工作作风的重要工作。一切企业中党的组织必须把宣传教育工作作为全体党员经常的工作。要认真建立报告员制度，要有计划地提高宣传员与加强党的宣传网，要使宣传教育工作贯彻党的政治工作与经济工作相结合的方针。一方面结合党团员与职工的实际思想状况，经常地有系统地进行共产主义基本理论的教育；另方面又要结合每个时期国内外的形势，党的政策与本厂矿的生产任务，进行生动活泼的宣传鼓动工作，加强反帝抗美爱国主义的思想教育，并将生产任务与当前的政治任务结合起来，以提高职工的生产热情。党在厂矿中的宣传教育工作，必须将政治、文化、技术的教育全面地领导起来，以便使三者得到有机地配合，能够经常地有计划地进行。

六、地方党对国营企业的工作。

城市、工矿区的工作必须以生产为中心。城市、工矿区各项工作必须明确树立为工人阶级服务、为生产服务的观点。一切城市、工矿区的党委对于当地国家企业生产任务的完成负有极大责任。那种将国家企业的生产好坏，仅仅看做是上级经济机关的责任，而当地党委可以不负责任或少负责任的观点是错误的。另一方面，各地国家企业的领导人员中，那种强调垂直领导不尊重地方领导机关的意见的观点也

是错误的。因之，一切城市、工矿区的党委，必须以最大的关心来改进当地国营企业的工作；一切国营企业的领导人员，都应该主动地取得当地党委的领导和帮助，并教育全体职工模范遵守与执行当地政府的法令。关于地方党对国营企业的工作规定如下：

（一）有计划地经常地讨论及检查当地国营企业对于国家生产计划的实施，以及对国家政策、法令、上级经济机关决议指示的贯彻执行情形。

（二）正确地领导企业中的党群工作，统一制订有关工厂党群工作的计划，统一党群各系统所布置的工作，并根据上级党委与国家经济机关的指示，结合当地具体情况统一企业中的工作步调，保证生产任务的完成和超过。同时要有计划地创造与培养典型，总结与推广当地的先进经验。

（三）组织城市中各方面的干部，系统地对工人阶级进行基本的革命知识的教育，组织与领导企业干部的学习，提高企业干部政策思想水平，纠正某些干部中违法乱纪、贪污腐化行为，协助上级的企业行政机关正确地选择与配备企业的干部。

（四）统一领导当地国营企业中的保卫工作，加强企业中保卫组织，深入进行肃清反革命的教育，清除企业中反革命分子，严格检查及建立企业中的保卫、人事及保密制度。

（五）为了加强城市党委对所在地的国营企业的领导，规定以下制度：（1）国营企业的年、季、月的生产计划，及上级经济机关的重要指示、工作总结、经济通报等，应及时抄发有关的省市党委。（2）工业部及所属各局召开厂长、矿长布置总结工作等重要会议时，应邀请各该厂矿的党群主要干部与所在地的省、市委派人参加。（3）国营厂矿的行政

党员干部，应服从地方党委在政策思想上的领导，与生产业务上的监督指导，并有责任向地方党委反映情况报告工作。

（六）为加强省、市党委对当地国营企业的党的工作的领导，在条件具备与工作需要的情况下，可在省委、市委内部设立党的工业部门。

城市政府对当地国营企业应负以下的责任：

（一）城市的政府有权监督及检查国营企业中贯彻执行国家法令的情形，特别是关于劳动政策执行的情形。

（二）在市政建设上，必须贯彻为工人阶级、为生产服务的观点。如在厂房、上下水道、电力、消防、住宅、道路交通、学校、卫生等方面，城市的政府应首先照顾当地国营企业的需要。

（三）城市的政府应负责解决当地国营企业进行生产及基本建设中的困难，如动员工人，购买器料，审查修建合同，组织和管理修建业者等。

（四）城市的政府应组织国家商业、地方企业与私人工商业协助国营工厂进行可能的产品推销、原料采购及加工订货的工作。

一九五一年五月

华北局关于华北第一次城市工作会议向中央的报告

（一九五一年六月十九日）

我们于五月十六日召开了华北第一次城市工作会议，历

时半月，出席代表八十余人。会议主要研究了工厂管理，工矿企业中党、政、工、团统一领导，及工会工作等三个问题。城市民主建政，因各省市所带材料不完全，决定下次再研究。关于小城镇工作，已决定于六月二十日召集专门会议讨论。

（一）关于工厂管理

华北国营工矿企业在经营管理上一般地都经过三个阶段：第一阶段，是依靠广大工人群众实行民主改革的阶段。工矿企业被我接收后，企业性质和工厂内部生产关系虽然起了根本变化，但旧的官僚资本企业所形成的强制压迫的管理制度，以及特务、流氓、恶霸仍然压在工人头上，职员、工人严重对立，机构腐朽，制度混乱，严重地束缚并破坏着劳动生产力。这些都必需加以彻底解决，才能扫清生产上的障碍，发挥群众的积极性，而把旧企业真正变为新企业。

经过改革旧制度建立新作风，经过清洗反动分子，开展工人批评和团结职员的运动，改革机构，调整人事，评职评薪，取消把头制、搜身制等为内容的民主改革运动后，初步地建立了民主的管理制度，工人群众感到翻身了，做了主人翁了。但各省市、各厂矿进行的程度则有所不同，有的厂矿对原职原薪原封不动机械了解，对反动分子清洗打击劲头不足，对厂矿车间的恶霸、帮会头子、流氓等，没有充分发动群众予以必要的打击。特别在新恢复厂矿中遗留的或钻进来的一些破坏分子，尚未完全清洗与处理。决定和镇压反革命、劳保登记相结合，认真地把民主改革再补一课。

坚决实行民主运动，对特务、恶霸、流氓等展开斗争，以便充分发动群众，这是所有接收来的厂矿所不能跳越的。

如未经过这一步者必须补一课。但在处理时，则必须分别对待，除对少数罪大恶极的反动分子采取严厉处置外，对罪恶不大的一般职员、技术人员、老技术工人，就必须在批评斗争使他们向工人低头之后，仍加以录用，视情况或在原岗位或调动均可，否则，搞得过火，将影响生产。华北在这方面是作得较稳的，收效也是比较大的。

第二阶段，是根据生产需要和工人群众自觉的要求，实行初步定额管理和初步建立责任制等重要制度的阶段。

在民主改革发动群众的基础上，工人群众开始有了主人翁的自觉，劳动积极性增强，此时生产效率还很低，建立定额管理的条件还不成熟。根据经验，此时可按照历史记载、群众的一般水准记录和理论数字，提出一定的作业标准，作为发动生产竞赛运动的奋斗目标。主要靠政治发动，各地一般地都采取了突击竞赛的办法，改变了磨洋工的态度，大大提高了劳动生产率，有超过百分之四、五百的。竞赛是由开始的单纯提高劳动强度，逐渐走上劳动与技术相结合，实行合理化建议，改善劳动组织，逐渐建立一些生产上必要的制度。关于突击竞赛问题，曾有过争论。有些同志站在生产之外来批评这种竞赛，认为竞赛不管任何时候只能是经常性的，不能突击，说苏联就从来反对突击，突击是错误的。结果形成了对生产的打击。事实证明，突击竞赛实际上是我们对国民党官僚企业的生产效率究竟有多高还摸不着底，而国民党官僚企业是大大束缚了工人的生产力的。因而靠政治发动的突击竞赛是对于旧企业的一个革命运动。从国民党时代极低的生产水平，跃进到合理的生产水平，是革命的跃进，虽不够科学，但解决了问题。只有经过若干次的突击竞赛，建立起必要的科学管理的制度之后，才能逐步走到经常化。

同时生产竞赛是关系全厂的大事，这时过早地提出由工会单独领导，缺乏党、政、工、团统一的领导和配合，实际也只会削弱竞赛。

经过竞赛，就必须要建立生产管理的一套责任制度，如完成生产计划责任，质量责任，安全责任，爱护机器工具责任，原材料供应责任，原材料和产品的检验责任，技术指导责任，联系合同和交班合同、供产销合同等制度。并应视工厂性质的不同，抓住最重要最薄弱的环节来建立，如发电厂先抓安全送电，铁路先抓机车包乘制等。这种制度也是结合竞赛逐渐深入和逐渐提高的。

当尚未认真进行几次生产竞赛时，生产效率还很低，初步定额的条件尚不成熟，过早地提出定额就会产生“定额天天变，任务层层加”的现象，所以只可规定一定的作业标准和要求。在竞赛中超过的有奖。这时奖励只能采取民主评奖，实行有等级而奖励面大的办法。舍不得奖是错误的，有些同志主张只奖少数人也是错误的。

经过工人群众的充分发动，经过几次生产竞赛，生产效率已经达到合理水平，即可开始实行初步定额，即定量、定质、定料、定员的四定工作。定额过早的，也需要根据实际情况修正定额。定额修改时间，初期不必定得过长，以半年左右为宜。奖励则有超额平均奖励、超额递减奖励和超额累进奖励，视具体情况选择采用。工资按情况可实行级差较大的工资制度，倒不一定死啃七级八级制。

初步定额以后，应继续组织竞赛，改进技术，推行合理化建议，改进方法等，使生产力继续提高。

在初步实行定额时，多系根据历史统计、先进生产记录和其他有关材料来进行的。也有进行查定的，但只能是粗糙

的。实行两三次定额之后，就应一方面进行详细的查定，工时查定，材料消耗查定，这样使定额更加提高与精确；另一方面向技术定额方向发展，修订技术作业规程，在查定和技术定额时，打下实行计件工资的基础。

整个定额过程，也是进一步深入的系统的调查研究摸底的过程，是进一步深入发动群众的过程。定额标准，根据经验以平均先进为宜，不要定得过高，但亦不能只采用平均的，应是平均先进的。同时又必须公私兼顾，和生产奖励相结合。要改善职工福利，改善保安和卫生工作。对多余人员实行包下来的政策，也是非常必要的。

目前华北各厂，大多数均在实行定额工作或修改定额的工作，少数工厂、铁路已进行查定和技术定额的工作。

第三阶段，逐步实行经济核算制。经过几次竞赛，初步定额，又经过几次修改，就进入这一阶段。根据华北各厂矿情况，实行经济核算制的步骤是：

一、必须首先确定资金，清理资产。根据华北地方工业二百零六个厂的统计，已确定流动资金者，只占百分之四十五。实行的结果，大大促进各厂经营的积极性，加速资金的周转，减少原材料存量过多的现象，有利于产、销结合和资产清理。过去各省、市多是把资金或经营集中到企业公司，各厂不独立核算，供应原物料和收成品，完全是供给制办法，流动资金浪费积压，产、供、销脱节，生产方面希望正常生产，经营业务则常为市场所左右，原物料供应不及时或质量差，等等。所以必须确定资金，分散经营，独立核算。在购销方面，各工厂可与企业公司订立合同，同时也允许其独立购销与经营。

二、实行成本管理工作。华北二百零六个地方工厂，已

实行成本计划的占百分之五十六。较先进的厂矿企业，实行了比较合理的定额，制订了计划成本。但有的计划成本非常不精确，仍限于笼统算总帐的阶段，应随着初步定额的实行，重新修订计划成本，并争取作到月度、季度、年度结算，实际成本和计划成本比较，以求企业经营管理的改进。在进行详细查定和技术定额的厂、矿、铁路，可以车间成本与厂成本同时推行外，一般以先作厂成本、重点试行车间成本为好；同时要分清生产成本与经营成本，不可混淆。要结合厂长基金的规定，使降低成本的任务成为广泛的职工的行动。为正确考核成本的真实性和财务计划的正确性，避免受物价变动的影响，原材料等实行两套价格（即工厂内部调拨价格和市场推销价格），计算成本是必要的。

三、实行厂长基金，要求不仅把降低成本部分的超计划利润的百分之十到三十作为厂长基金，并要求把计划利润也抽百分之一到五拨作厂长基金，对发动地方和厂矿积极性，对发动群众为降低成本而斗争的积极性，都有好处。

四、实行计划管理，制定生产计划，劳动力计划，材料消费计划，财务计划。今年各厂都已经有了初步的计划或要求，虽不精确，但无需重订。要紧的是制订明年的计划。

（二）关于工厂中党政工团统一领导问题

会议对工厂企业中的领导问题，实行党委制还是实行一长制，争论很热烈。最后一致同意实行党委制。主张一长制的理由是：工厂生产集中，指挥应有专人负责，走向生产管理与技术管理，更需如此。当然厂长应依靠党，依靠群众，规定某些问题必需在党委会上讨论，定期向党委作报告，请求检查工作等。因此确定一长制，加上党的保证监督，是可

以解决问题的。主张实行党委制的理由是：根据目前华北各厂矿的实际情况，许多大厂矿都是旧人员当厂长，实际无法解决党政工团的统一问题，最主要的是他不依靠工人阶级。许多小厂矿虽然换了共产党员做厂长，然而他们有两个缺点：一不懂生产管理，二大多数群众观点也较差。因此，应依靠党委的集体领导。工厂中统一思想，统一工作步调，目前的厂长不论是党员非党员均不能解决。目前不是厂长无权，而是经济脱离政治的偏向很严重，依靠工人阶级的思想不足。现在我们还缺乏技术和政治都行的“文武双全”的干部。党的一元化领导，已有长期历史经验，抗战、解放战争、土地改革皆在党的一元化领导下取得胜利，并且在集中的军队中也实行了党委制，为什么唯独工厂不能实行呢？事实上，两三年来，各地经验证明，凡是把厂矿经营管理和生产搞好的，都是实行了党委制，或虽名未实行而实际是统一于党委，或者是厂长党性强，凡事依靠党委统一了各方面力量的。经过热烈讨论，一致同意实行党委领导下厂长负责制，即以党委为核心实行统一领导。党、政、工、团各上级所指示的方针任务，及其在工矿企业中的具体实施方案和计划，一律经过工矿企业中的党委讨论通过，作出决定，分工进行。属于生产管理方面和行政业务方面，可由厂长在执行中负完全责任，遇紧急事件发生时，厂长可先处理，然后报告党委会。一切重要事项，最后决定于党委，厂长对同级党委负责。

为加强工厂企业中党的领导，统一政策思想，统一工作步调，各省、市设立企业党委会，吸收党、政、工、团负责人参加。凡党、政、工、团对下所发的指示，均需经企业党委通过，企业党委书记签字，始得发出。这样可以大大减少下级的困难，而便于统一步调。

各工矿企业中党委或总支，应该由厂矿中党、政、工、团的负责同志组成，以最强的干部任党委书记。如厂长兼任书记时，另设副书记负责日常党务工作。

工厂管理委员会为在厂长领导下的行政组织，所有生产计划及生产行政措施，经党委决定后，应由厂长向管委会提出并深入讨论。在不违背党委决定下，厂长有决定权。

为了贯彻中央人民政府《关于划分中央与地方在财政经济工作上管理职权的决定》，对凡属散在各地但由中央各部、署、行直接管理的企业单位，除政策、方针、计划、资金确定、利润规定、重大技术指导、主要物料供应、主要技术人员调动等由中央主管部门决定外，所有具体实施步骤及工作领导，由省、市党委负责，由各该党委之企业党委会统一掌握布置。在政府设工业管理局，具体指导、监督。

（三）工会领导问题

过去工会工作有很大成绩，全国总工会吸取了苏联的先进经验，对工作有很大帮助，但也有某些经验与目前中国实际情况不符或结合不够，因而发生问题。

目前工会组织形式，应加以适当调整，加强地方工会的领导作用，已商得全国总工会同意，按以下办法执行：

（1）按产业原则建立工会是完全正确的，应该建立全国性的产业工会，即使该产业很分散很小，亦应召开全国代表大会或代表会议，规定共同要求成立全国性的工会。问题在于：是否不管大小城市不管有无或有多少该项企业，均一律成立该产业工会？是否所有产业工会均不经当地工会而下达命令垂直领导？我们讨论的结果是否定的。

（2）在集中的、带全国性的产业部门，如铁路、邮电、

海员等交通部门，毫无问题应该建立全国性的产业工会，实行中央和地方双重领导，而以中央领导为主，可实行垂直领导，但中央指示应通知地方工会知道。在产业很发展、属于地方的较大部门，如煤矿、纺织、五金、电业等，全国性的产业工会成立后，主要应负责配合中央人民政府各工业部门，解决全国的共同性的问题，并经常提出和指导全国的共同性的要求和工作。但基层工会应一律由地方管理。中央产业工会的决定，一般应先通知地方工会知道并通过地方工会执行。这些产业的大、中工厂和组成产业工会，小工厂则直属地方工会。必要时，可召开包括小工厂在内的代表会议，解决共同性问题。在地方性极大的部门如教员、手工业、店员，也可成立全国性产业工会，但不直接领导下层组织，必要时可开代表会议。其基层组织、日常工作完全由地方领导。

（3）在一个地区或一市以内，一种产业工厂很多，且大工厂在两个以上的（不是一个），可以成立地方产业工会，受中央或地方总工会领导。如没有或仅有一个大工厂者，不成立产业工会，其工厂基层工会直接受地方总工会领导，地方总工会可专设脱离生产的干部一人，吸收该厂不脱离生产的工人若干人组成该产业的委员会，研究该产业的特殊问题。

华北局关于在国营厂矿企业中实行厂长负责制的决定

（一九五四年四月八日）

中央批示： 中央同意华北局关于在国营厂矿企业中实

行厂长负责制的决定，并转发各地区、各部门参考。

中央认为在全国胜利之后，党在国营厂矿中进行了一系列的工作，使生产的管理日益进步，并开始走上正规。目前国家有计划的建设已进入第二个年度，中央各工业部和各地区对国营厂矿的领导亦日益加强，因此，中央认为有必要也有可能在全国各国营厂矿（包括地方国营厂矿）中实行厂长负责制，以便进一进地提高工业企业的领导水平，更好地完成国家计划。

各地区各部门在着手实行厂长负责制中所发生的问题和经验望随时上报中共中央，以便积累全国的经验。

一九五四年五月二十八日

一九五一年六月华北局城市工作会议决议并经中央批准，在国营工矿企业中实行党委领导下的厂长负责制，即"以党委为核心实行统一领导，党、政、工、团各上级所指示的方针与任务，及其在工矿企业中的具体实施方案和计划，一律经过企业中的党委讨论通过，作出决定，分工进行。属于生产管理方面和行政业务方面，可由厂长在执行中负完全责任，遇紧急事件发生时，厂长可先行处理，然后报告党委会；一切重要事项，最后决定于党委。厂长对同级党委负责。"这是由于当时企业中的民主改革尚未完成，许多大厂矿仍由旧人员任厂长，尤其是我们的干部缺乏管理工矿企业的经验，需要更多地依靠党委的集体领导。几年来的实践证明，根据当时的实际情况采取这种过渡的领导形式是必要的。

两年半以来，经过各方面的努力，情况已经发生了一些变化：工矿企业中完成了民主改革，进行了生产改革，学习了社会主义管理企业的经验，建立了一些新的管理组织和制

度，并培养了一批新的管理人员和技术人员，一般厂矿已由党员干部担任厂长，实行厂长负责制的条件业已具备；同时，目前工矿企业内部，多头领导或无人负责、工作秩序混乱的现象还很严重。为了使生产更加走上正轨，生产指挥更加集中和统一，职责更加分明，消除工作中无人负责与职责不明的混乱现象，以树立工矿企业中正常的工作秩序，特决定改变过去在国营工矿企业中所实行的党委领导下的厂长负责制，而实行厂长负责制，并逐步推行生产区域管理制。

厂长负责制，就是厂长受国家委派对企业的生产行政工作进行专责管理的制度。厂长对完成国家计划，对企业经营管理和生产技术、财务工作，均负全责。实行厂长负责制，建立厂长、车间主任和工段长的三级一长负责制，建立生产指挥系统的单一领导关系；并相应地建立职能部门的专责制和生产工人的岗位专责制。实行这种制度之所以必要，是由于近代化工业的生产过程本身所决定的。由于现代工业的组织庞大，部门繁多，生产具有高度连续性和集中性，没有高度集中的领导是不行的。列宁说过："任何大机器工业都必须有无条件的和最严格的统一意志，来指挥几百人、几千人以至几万人的共同工作。"从我们工作的体验中也认识到不适时地实行这一制度，势必工作秩序混乱，指挥不统一，效率低下，贻误大事。

实行厂长负责制必须和工厂管理民主化结合起来，厂长要善于发号施令，为要做到这点，厂长还必须善于依靠党、依靠积极分子、依靠工人群众来管理工厂，并善于倾听群众意见，接受群众的批评，依靠批评和自我批评不断地克服自己工作中的错误和缺点，改善自己的工作。那种把厂长负责制和依靠民主管理、依靠党和群众的监督对立起来，曲解

厂长负责制为个人独断专行，片面强调行政命令，忽视党的政治思想工作，漠视群众工作的作用和不关心职工生活的态度，都是极端错误的，必须防止和反对。

为要实行真正的一长制，厂长必须熟悉厂矿企业的具体情况，了解生产过程和重要技术上的各种问题，必须熟悉生产、技术和经济工作，斯大林同志说过："如果你们不精通工厂矿井的技术、经济以及财政，那么随便你们写多少决议……也不会有一长制的。"所以必须虚心学习技术与经济，使自己成为内行，只有如此，才能很好地完成国家计划，才能把企业管好，才能保证一长制的真正实现。另一方面，企业党的组织和职工会必须给厂长、车间主任、工段长在工作上以全力支持，保证厂长负责制以及与之相适应的各种责任制度的贯彻。各种思想上的顾虑与阻力，必须消除；凡是不积极的态度，必须纠正；并教育全体党员和职工深刻认识实行这种制度的必要性，坚决服从厂长、车间主任和工段长的指挥，严格遵守劳动纪律，积极完成生产任务。

实行厂长负责制以后，工矿企业中党组织的任务并没有也绝不能有丝毫减轻，任何忽视党的工作和群众工作的思想都是错误的。今后企业中党组织的任务是：对政治思想领导负有完全的责任；对生产行政工作负有监督、保证的责任；对工会、青年团等群众组织则负有领导的责任。党的委员会应根据党的政策、国家法令、上级行政部门的计划和上级党委的指示，用加强党的政治思想领导的方法，以实现国家经济计划为中心来统一思想，保证党、政、工、团思想上和行动上的一致，保证厂长负责制的正确实行。党组织应当经常地以马克思列宁主义、毛泽东思想教育党员及职工群众，不断地提高共产主义觉悟程度，充分发挥生产上的积极性、创

造性，学习先进经验，提高劳动生产率。大力支持职工的合理化建议与创造发明，不断地改良生产技术，并注意解决生产中的关键问题。积极领导广大职工群众开展经常化的爱国主义劳动竞赛，为超额完成国家计划而奋斗。工矿企业中党、政、工、团的干部，均应积极学习苏联工矿企业中党、政、工、团如何工作的先进经验和其他地区的经验，总结自己的经验，克服存在的缺点，分清工作职责，树立起正常的工作秩序，以便更好地发挥各个组织在生产中的作用。

各级党委接到本决定后，应对工矿、交通企业和建筑企业中的党的组织认真进行传达，并组织学习，取得一致认识，订出计划，有领导有步骤地去实行。各地执行情况、经验和发生的问题，除及时上报外，分局和各省、市委应于六月底向华北局作一次专题的书面报告。

中共中央批转中央第三办公室关于厂矿领导问题座谈会的报告

上海局、各省、市、自治区党委并各工业部党组：

现将中央第三（工业）办公室关于厂矿领导问题座谈会的报告发给你们。中央认为报告中所反映的都是一些必须认真解决的重要问题，需要各工业部、各地党委分别负责和协同研究，逐步地加以解决。

报告中所反映的企业行政管理方面推行一长制中的问题，属于行政组织和制度方面的，应由各部采取具体措施确实帮助解决；属于思想方面和党、政、工、团关系方面的，主要由省市委帮助解决。企业中的党组织必须认真帮助确立和巩固

企业管理方面的一长制，并教育一切工作人员严格遵守企业行政纪律和秩序。党组织必须把确立一长制作为自己的一个基本的政治任务。因为在企业中只有建立了严格的一长制，才能确立各个方面的专责制，才能确立有效的经济秩序和工作秩序，这种秩序正是办好一个企业所必需的，而无人负责是一种可怕的不良现象。任何企业，只要一出现了无人负责的混乱现象，党组织必须予以注视，积极帮助行政领导首先克服这种现象，绝不要容忍这种现象继续存在。同时也只有这样，党的政治工作才能正常地进行。必须指出，正常的和系统的政治工作，是社会主义企业所绝对必需的，一切行政领导同志必须十分注意并帮助党组织加强政治工作，绝不可以把党的政治领导与推行一长制对立起来，绝不可以使经济工作与政治工作分离开来。

报告中反映许多企业都很重视互相商量，企业中的重大问题一般都提交党的委员会讨论，遇有争执即反复商量，力求认识一致，行动一致，这是一种好现象，不是坏现象，正适合于目前企业干部的发展水平和实际状况，是一种好的经验，不要笼统地去批评或否定这种作法。至于党组织的和行政的负责同志还不善于区别什么是重大问题，往往把一些不重要的问题提出讨论而把重要问题丢掉了的现象，则主要是由于目前干部的经验不足和水平不高所致，是应该用教育、帮助的办法，用提倡总结经验，研究科学领导方法（如毛主席在关于领导方法的若干问题中所指示的那样）的办法去逐步改善的，而不是用粗暴申斥的方法可以解决的，关于企业中党的委员会的组成人员问题，一般地都应该包括各方面的负责同志，但人数不要太多（大企业党委员会的常委也不要超过七人），以便于讨论问题。同时各方面的负责同志，

应各按自己的岗位实行个人负责，尽可能减少不必要的会议。

报告中提出车间一级的党群干部太弱的问题，各地党委应进行调查研究，连同需要加强的车间主任，一并拟出调整方案，自行分别与各主管部门商量解决。企业党的编制问题，由中央第三办公室协助中央组织部研究方案，报中央决定。

关于"五多"现象和各主管部门工作上的缺点，各有关方面应认真研究解决。中央第三办公室和党中央各有关部门，应经常注意基层企业的工作同志所感到的困难和他们的呼声，及时提供各主管部门，并帮助、督促处理。

中　央

一九五五年十月二十四日

中共中央第三办公室
关于厂矿领导问题座谈会的报告

（一九五五年八月）

我们为了研究厂矿领导问题，特趁第一机械工业部和第二机械工业部召开厂长会议之便，于六月四日、六日、十三日分别地请了五十个厂的党委书记和厂长举行了三次座谈会，现将座谈中所反映的主要情况报告如下：

一、到会干部普遍反映目前工厂中的领导制度相当混乱。许多同志对于党组织在工厂中的地位和作用以及一长制与党委集体领导制度的关系认识不清，说法不一，作法各异。上海电机厂厂长说，他们那里推行一长制一年多了，但

现在执行的是什么制谁也说不清楚。原华北区若干工厂领导同志反映，过去华北实行党委领导下的厂长负责制，现在实行的是一长制，从道理上说二者是有区别的，但在实际工作中却看不出有什么不同。干部关系好的厂子是凭商量办事，关系不好的厂子则感到事情不好办。天津自行车厂总支书记说："哪些生产行政工作应拿到党委会上讨论，自己心中无数，只好找厂长商量商量，厂长说要讨论什么就讨论什么。"无锡柴油机厂党委书记也说："现在办事没有章则，有了问题找厂长谈谈，听不听没啥，反正没有什么依据。"有的厂子的领导干部为了照顾团结，不敢开展原则争论；有了争论，也多做不出多数一致的结论；常常不了了之，如北京人民机器厂，在干部问题上行政领导与党委意见往往不一致，就只好拖下去，长期得不到解决。四中全会后，特别是中央批转钱瑛同志《关于东北地区工矿中党的组织和干部的思想情况和存在的问题以及解决这些问题的意见的报告》后，许多厂长都怕违反党的集体领导原则，不敢大胆处理问题。大事小事都推到党委去解决，但由于无具体规定，党委又唯恐破坏了一长制原则，双方都存有顾虑。大家认为长此下去，将使工作遭到损失，要求中央及早作出决定。有的同志甚至提出不管采取何种领导制度，只要有了个章则，下面便好办事了。

二、目前多数工厂的党委的领导方法大体与地方党委相仿，即凡重大问题均先经党委讨论，然后各按系统分别去执行。除党群工作经党委讨论外，有关生产行政工作经常提到党委讨论的一般有下列各项：

（一）年度、季度、月度生产计划的编制及其完成情况的总结；

（二）党的各项政策贯彻执行情况的检查，有关全厂性的重大问题的决定，如劳动政策、资金使用、厂内外各种合同的签订、重大的生活福利设施、重大事故的处理等；

（三）上级重要指示（包括党的和行政管理部门的）、中心工作安排、业余时间分配；

（四）对苏联专家建议及群众合理化建议执行情况的检查；

（五）干部的审查、调动、提拔、处分以及较大的劳动组织的变动；

（六）保卫工作。

但因无章则可循，所谓重大问题又没有一定界限，故常常发生应该讨论的事情没有讨论，不该讨论的事情却过多地讨论了的现象。如上海锅炉厂，五年计划未经党委讨论就上报了，党委认为是重大问题应该讨论，厂长却说这是“远景”，是空洞原则，不是重大问题。再如上海华通电气开关厂，厂长连两三间剩余房屋的分配问题都不敢作主，要党委讨论讨论，但有关组织机构变动的重大问题却没有提到党委讨论。诸如此类的例子很多。许多工厂反映党委讨论的问题太多，甚至一周开三、四次会都应付不下来。

三、从一九五三年后半年以来，各地都先后推行了一长制（东北地区在一九五一年就开始推行），但从座谈会中反映的情况看，真正贯彻了一长制管理原则的工厂并不多，许多厂长不熟悉业务，不敢大胆负责，遇事都要找党委商量；正副厂长之间不是领导与被领导的关系，而是多长分权，各把一口；科室职能制的影响仍未彻底克服，厂长命令不能一贯到底；如抚顺重型机器厂厂长的命令就有百分之五十贯彻不下去，致生产计划经常完不成。在车间一级，多数车间主任

是从工人中提拔的，他们虽懂得一些技术，但政治文化水平低，组织管理能力弱，长不起来，而车间支部书记强的则常常包办行政事务，弱的又只是跟着车间主任跑，不会领导，也不会监督。工段长一级条件更差，困难也就更多，有些地方工人劳动纪律松弛，不习惯于严格服从命令，支部不出来号召，工段长的命令便很难行得通，“工长工人彼此脚跟一般齐”，工长也打不开情面下命令。工厂中各种责任制尚未很好建立起来，互相推脱的现象仍很普遍，如济南机床二厂某次制造气缸，需要某种刀具，施工员叫找工具科，工具科推给设计科，设计科又推到生产科，生产科说应该在设计时统一筹划，又推给技术科，工人急得说：“烧香找不到庙门！”

一长制所以未能有效地建立起来，除了缺乏必要的章则制度以及多数行政领导干部缺乏管理企业的经验等原因外，听一些厂长的反映，也还因为党群领导干部对生产企业的特点认识不足，遇事过分强调协商，强调打通干部和工人思想，而对违反纪律的现象则注意不够，批评不够，如厂长处分或开除工人，工会就往往意见很多，不经反复协商，与工会联名作出决定，就很难行得通，好似厂长一下命令就是命令主义，个人负责就是独断专行，这种片面观点使一长制的贯彻遇到相当阻力。同时，也有些地方正滋长着一种单纯惩办的倾向，有的甚至寻找借口随便开除工人。此外某些部局领导上命令、指示不统一，对一长制的贯彻也是有影响的。

四、当前工厂中另一个普遍而突出的问题是党的政治思想工作薄弱，对经济工作的监督保证软弱无力。

各地自从推行一长制以来，党委一揽子领导和包办行政事务的现象或多或少地有了改变，一般都认识到了加强政治

思想领导的重要，但对如何加强，具体抓些什么，却很不明确。有些工厂党的干部感到政治工作太空洞，很难下手，工作成绩也不显著；有些则认为反对包办代替就是不干预经济工作，因而表报也不看了，经济分析会议也不参加了，对上级行政的指示也不认真研究了，这样实际上就使政治工作脱离了经济工作。

还有的同志对加强党的领导作用、实行党的监督存在着一种片面的了解。认为加强党的领导作用就是只谈监督不谈保证，或者只说监督，不敢说领导，而又不知道如何实行正确的监督，以为监督就是只在事后找毛病，因而忽视了深入生产，深入群众，从发现生产关键问题中去研究思想问题，并以加强政治思想工作的方法去克服生产中的薄弱环节，为顺利完成国家计划而奋斗。如哈尔滨电机厂党委书记，自从提出加强党的领导作用后，连行政召开的许多重要会议也不参加了，认为参加行政会议只能讲保证，保证就是当行政组织的尾巴，因此许多事情都要另行召开党委会议，以示对行政的监督。参加座谈的若干厂长对党委不懂生产又不钻研生产，对有些问题事前不认真讨论，工作进行中又不积极支持和帮助，而只在事后找毛病算总帐的监督方法，表示颇不满意。

政治思想工作薄弱的原因，据到会同志的分析认为主要是：（1）许多党务工作干部转业不久，对生产业务不熟悉，缺乏工矿企业政治工作的经验，而从工人中提拔的党务干部虽懂得一些生产业务知识，但政治文化水平低，不会做政治工作。（2）党委编制太大，脱离生产的党务工作干部过多，党委工作机关化，很多的时间用于开会讨论问题，上层活动多，深入群众、深入生产的实际活动少，与群众关系

不密切。（3）党的领导方法一般化，大都是一般号召多，在党员和群众中进行具体的工作少，一般工作同志和工人同时上班下班，每天除了两小时业余活动时间外，几乎再无其他政治工作活动。例如工人宿舍中的工作，几乎很久就没人搞了。推行哈尔滨机车车辆厂支部大会经验中有形式主义的毛病，似乎只要开好支部大会，作出几条原则决议，责成有关人员去执行，便万事大吉了，至于党团各种有组织的活动就表现得不很显著，缺乏生气。（4）忽视科室支部的作用，党委领导往往只注意车间支部，对科室支部很少过问，科室支部的任务、工作方法、有无监督权等问题长期不明确。本来科室工作的好坏，对车间生产工作影响很大，但在这方面的政治工作却被忽视了。（5）党的集体领导没有真正形成，党委成员中或是行政干部过多或者没有吸收主要车间的党与行政干部，除专职党务干部外，对党群工作多不关心。大连造船厂党委书记说："很多同志开会是委员，散会后就不是委员了。"上海华通电气开关厂，八个党员科长中有六个不关心党的政治思想工作，认为那是党委的事。

五、车间党群干部质量低，亟须调整加强。自中央指示各地调整党务干部后，工厂中厂一级党群干部质量低的状况已有改善，但车间支部书记则尚未进行调整（车间主任也弱）。自从提出技术干部归队后，懂得一些业务技术的党务干部都调作行政工作去了，现在工厂中流行一种说法，"有技术的要培养为技术干部，有文化的要培养为管理干部"，有的还反映不准许从技术工人中提拔党群干部，这样党群干部就只有从一般工人中提拔了。上海起重机厂党委要提拔一个五级工当团委副书记，行政干部不同意，要提为工长，行政上还也说做团副书记是"大材小用"，是"浪费"。上海江

南造船厂工会主席是一个六十多岁的老工人，年老能力弱，由该厂党委提出并经地方党委同意提拔一监察室主任来代替，事后第一机械部造船局发了十四次电报与三次警告，要厂长作检讨。特别严重的是上海锅炉厂，该厂车间支部书记大多数是老干部的爱人，过去是在农村作妇女会长的二十二、三级干部。参加座谈会的党委书记认为，车间党群干部如不适当加强，则政治工作薄弱的状况很难改善。

除上述情况反映外，到会干部提到了一些困难和要求，希望有关上级和中央予以解决，其中主要的有：

一、厂矿中也有如农村中曾发生的"五多"现象。最显著的是领导多头。中央各部局职能机构常各自下达命令，并且有些命令是互相冲突的，部局与地方党委在中心工作和干部问题的指示上也往往有不一致的地方，使厂里感到无所适从，有时还影响党委与行政干部的团结。此外文件、表报、会议也很多，领导干部陷于会议生活，深入不下去。工作较好的工厂，外来工作组和参观访问的也很多，如南京机床厂曾有一个时期平均每日有一百人去参观访问。工作组进行调查研究工作时，一般都要厂长和党委书记介绍情况，但不能帮助工厂解决亟待解决的问题。上述情况所造成的结果是：厂矿干部每日要工作十五、六个钟头才能休息，但对许多重要工作却无暇研究，只好马虎应付。到会同志一致要求迅速扭转这种状况。

二、厂矿工作繁忙，干部无暇系统地学习业务与政治理论，同时，有许多有关政策文电也看不到，政治报告也听得很少，发文件和听报告，一般仍按过去地级县级规定，一个大企业也只有一个人出席，或只发一份文件，他们感觉长此下去有掉队危险。希望对车间主任以上党、政、工、团干部轮流

调训，并辅以函授等其他办法帮助提高，有关文件阅读和听报告问题也望适当解决。

有些厂长还希望省市委多找他们谈话，多给他们以政治上的帮助。他们说，对大批新转业来的干部，帮助其克服困难，坚定信心，钻研业务，尤为重要。现在有一部分厂长已表现出一种"知难而退"想"打退堂鼓"的情绪，是值得注意的。

三、目前厂矿中党的组织编制一般是过大的。又因全国还无统一的规定，党政之间常为此而发生争执，希望中央能有明文规定。

工资待遇问题，有些地区党群干部的工资几年未调整，显得过低，有些工厂干部看病无医院，小孩入不了托儿所。这些生活待遇及福利问题要求适当解决。

四、希望中央能经常召集会议，交流厂矿政治工作经验（各省市委的工业部长亦多要求中央召开党的工业干部会议）。

关于在工厂如何推行一长制，如何加强党的政治思想领导，到会同志们也提了一些意见，但较为零碎，因时间关系未着重讨论。

我们认为上述情况及各项问题都是很重要的，也是迫切需要解决的，我们除了按照原定计划争取及早对厂矿领导问题拟出决议草案，并对其他若干具体问题进行调查研究，向中央提出解决意见外，请中央指示有关方面分别负责及时处理，或协同研究办理。

苏联现阶段的企业领导制度及其民主化的趋向

中国社会科学院工业经济研究所　　马泉山

在我国有这样一种看法：似乎苏联自六十年代推行经济改革以来，一长制的企业领导制度向着经理(厂长)个人更加集权的方向强化了。根据是苏联的改革文件中有关于“必须扩大企业经理、车间主任和工长的职权”的提法，说明他们的企业扩权是把权力交给经理个人而不是交给广大职工的。查阅一下有关的材料，这种说法并没有看到事情的全部。改革以来，经理的权力无疑是扩大了。但是，企业职工的民主权利也同时扩大了。基层党组织的作用也没有因此受到影响。这至少可以说，经理权限的扩大并不意味着企业的民主管理和基层党组织的地位一定会削弱。因为企业经理权力的扩大是调整国家与企业关系的结果，而不是对企业职工权利的侵犯与剥夺。从改革进程看，也许更有根据说，苏联现行的企业领导制度是在坚持一长制度原则的条件下，向着管理民主化的方向前进了。在企业党、政、群三方面的关系上，党政关系还看不到有什么显著的变化；在一长制与民主制这对矛盾中，调整的幅度应该说是不小的。

一长制与民主制的关系是苏联企业领导制度中的一个突出问题

在苏联企业领导制度发展史上，如何恰当地处理企业行

政的一长制领导和职工群众的民主管理企业这两方面的关系，是一个比较突出的问题。一长管理制与基层党组织的关系问题，虽然至今也还不能说没有问题，同前者比较起来，要较为平静些。这是在苏联的特殊历史条件下形成的局面，同我国的情况有差异。

列宁时代，主要是从思想理论上阐明社会主义机器大生产实行企业经理个人负责制领导的必然性，从工人集体管理制向一长管理制过渡的必要性。但是，列宁并没有忽视民主制的意义。他细心地总结并吸取集体管理制时期群众的民主精神，同时借鉴巴黎公社的经验，主张职工行使对企业领导人的选择权与罢免权，使高度的民主制——群众有权选择与决定企业领导者与高度的集中制——企业领导人对整个企业实行一长制的管理互相结合起来。由于历史条件的缚敌，这样的设想在当时没有可能实现。

斯大林时期，从实践上解决了从集体制向个人负责制的过渡，建立了以一长制为基本特征的苏联式的社会主义企业领导制度。如果说提出一种正确的思想需要巨大的理论勇气和艰难的劳动的话，要把它付诸实践也不是一件容易的事。斯大林在推行一长制的过程中，最大的困难是在于处理同民主制的关系。他断然拒绝工人集体管理制，坚定地推行一长管理制，实践证明是正确的。但是，他把孩子连同脏水一起倒掉了。职工的民主权利被缩小在“参预”企业生产管理的有限范围，只要求工人具有主人翁的劳动态度，很少给予主人翁的管理权利。在企业领导人的选择、考核和任用上，群众无权问津。在对待一长制与民主制这对矛盾的问题上，在实际上，斯大林不是讲结合，而是把民主制降到了一长制的从属地位、这里有多方面的原因。但是，研究一下斯大林在

领袖与群众、集中与民主问题上的思想，不难找到答案，这同他较多地强调无产阶级领袖人物个人的作用，较多地注意无产阶级的集中制这个侧面，不无联系。

在解决一长制与基层党组织的关系的问题上，斯大林在某些方面，增添了自己的东西。这主要是明确并赋予企业基层党组织对于企业行政的监督权。

追溯列宁的思想，他虽然是在肯定布尔什维克党对整个经济建设进行政治领导的前提下，提出必须实行一长制的，但是，他没有来得及具体回答在实行一长制的条件下，基层党组织应该怎样进行工作，同企业行政需要具有怎样一种关系。因为这在当时，还不是一个迫切的问题。何况，苏维埃初期，企业中党的力量很薄弱，在工业国有化的特定时期，决定了工人委员会的集体管理制成为必须首先解决的尖锐问题。后来，随着党的队伍的壮大，也曾出现过党包办企业行政工作的情况。对待这个问题，斯大林的一个解决办法，是从组织上开刀，即有意识地提高行政领导人的职级和地位，压低基层党组织书记的职级和地位，使后者无法同前者“抗衡”。采取这种类似“釜底抽薪”的措施，一长制巩固了，党的作用削弱了，行政领导人漠视党和群众的倾向也发展了。这就是后来联共（布）决定提高企业基层党组织的地位，赋予它对行政实施监督权的一个重要原因。

六十年代以来苏联职工民主权的扩大

现有材料表明，主要是六十年代以来，苏联的企业领导制度开始出现一些变化。较为显著的，是职工民主管理企业的加强。这种演变有苏共“二十大”摈弃个人迷信，健全党和国家政治生活与社会生活的背景，更大程度上则是经济改

革的需要。

五十年代后期，赫鲁晓夫开始提出经济改革。扩大职工民主权利的趋向已见端倪。当时的措施，除重新强调重视生产会议的作用外，主要是扩大工会工厂委员会的职权，通过工会体现职工的民主权利，而不是由他们直接行使。苏共中央1957年12月全会在《关于工会工作决议》中说："在社会主义国家中，劳动者首先是通过劳动者代表苏维埃来管理工厂、矿井、国营农场、机器拖拉机站和其他全民所有制的企业。与此同时，工会对于吸收工人参加生产管理也起着巨大作用，工人阶级通过工会对根据一长制原则管理生产的经济领导人的活动进行监督。"

然而，当时强调得更多的，重点似在增进职工的物质福利上。从发展农业、轻工业、改善消费品的供应，到重视解决住宅、公共食堂、医疗机构、其他公用事业和工资、奖励制度问题，无一不是着眼于促进劳动者"从物质利益上关心他们的劳动成果"，调动他们的积极性，以克服经济发展中效率低下等问题。

进入六十年代，经济改革的步伐加快。1965年的改革，对于苏联是一个高潮。苏共1962年11月全会在《关于发展苏联经济和改组党对国民经济的领导的决议》中，提出制定新的社会主义企业法的问题，要求进一步"扩大企业经理、建设单位领导的权力"，同时"吸收劳动人民更积极地参加生产管理"。决议说，"苏共中央全会提醒各级党组织、国家机关和经济机关、工会和共青团以及其他社会团体注意，必须进一步发扬劳动人民参加生产管理的民主权利，使一长制同广泛吸收群众参加企业和建设单位的管理正确地结合起来。"经苏联部长会议决议批准，1965年10月颁布的《社会

主义国营生产企业条例》、1973年3月颁布的《全苏和共和国工业联合组织总条例》、1974年3月颁布的《生产联合组织（联合企业）条例》，在贯彻这一精神上，都具有一些新的规定。

苏联的经济改革尽管步履维艰，毕竟在曲折中前进。人们公认安德罗波夫当政期间，改革又为之一振，理论上也有相当突破。经济改革的深入，企业自主权的扩大，尤其是当作业队形式的出现和集体承包制的推行，愈来愈紧密地把劳动者的物质利益同他们的劳动成果和企业的赢利状况挂起钩来的时候，职工群众要求直接参加企业管理的呼声便愈强烈，扩大民主的途径也愈宽阔。这是合乎逻辑的。

应当指出的是，苏联理论界对于企业管理民主化趋势的探讨，同广义的社会主义国家生活和社会生活民主化的探讨往往结合在一起。其中一个颇为值得重视的论点，就是苏联已经有可能提出实现列宁生前的愿望：由间接民主逐步向直接民主过渡。他们认为，这是由于苏联的社会发展所决定的：（1）苏联人的物质保障达到了空前未有的高水平；（2）苏联人高度的教育水平；（3）社会主义全民民主的加强和人民空闲时间的增多；（4）经济与民主变得愈来愈不可分割。苏联最高苏维埃1983年6月17日通过、同年8月1日起生效的《关于劳动集体及提高它在企业、机关和组织管理中的作用法》（以下简称《劳动集体法》），从法律上反映了这种趋向，被认为是对列宁关于社会主义自治思想和实践的一个新的重要的发展。

苏联职工民主权利的扩大，主要反映在以下几个问题上：

一、根据《劳动集体法》，职工在一定程度上获得了参加管理企业的权利。其中，重要的有以下几项：

（1）企业的经济和发展计划必须通过劳动集体讨论之后才能上报；上级机关在决定涉及企业的有关问题时，要考虑劳动集体的意见。

（2）企业内部劳动规章，由行政和工会拟订后，须经劳动集体批准方为有效，劳动集体并有权规定保证实施的措施。

（3）参预决定企业专项基金的使用，其中职工福利基金的使用，劳动集体有权独立作出决定，并有权监督其执行。

（4）企业领导人的任免须听取劳动集体的意见，作业队一级劳动集体，有权要求上级罢免不称职的作业队长。

劳动集体行使职权的形式，是劳动集体大会（或代表会议）。大会由社会组织和行政联合召开。讨论的议题，行政和社会组织可以共同提出，个人也可以提出。会议决议采取公开表决的方式通过，对于包括行政领导人在内的全体成员均有约束力。劳动集体大会（代表会议）每年至少举行两次。闭会期间，它的职权由行政、党、工会和共青团四方联席会议行使。①

二、生产会议的地位也有所提高。斯大林时期，生产会议的内容主要限于讨论完成生产任务的技术组织措施本身，很难看出有民主管理企业权利的意义。即使有限的作用，也不是都有保证。“在许多企业里贬低生产会议的作用。会议仓促召开，不做应有的准备，而且主要是在班组和工段中召

①参看李永庆：《从苏联“劳动集体法”看苏联劳动群众参加管理问题》，《苏联东欧问题》1984年第2期。

开。全厂和车间的生产会议很少召开，这就减少了职工解决车间和整个企业的工作问题的可能性。某些经济领导人不参加生产会议，不执行它的决议，从而使工人丧失了对这些会议的兴趣。”（苏共中央1957年12月全会《关于苏联工会工作的决议》）1973年6月18日苏联部长会议和全苏工会中央理事会批准公布的关于常设生产会议的新条例，大大扩大了它的职能和权力。生产会议从不定期的一次性会议，发展为其代表权限仅次于工会工厂委员会的常设机构。会议的工作内容和工作范围也发生了较大的变化。它包括了从参加制定、讨论和完成企业的年度计划和远景规划，到职工的文化和生活问题，几乎包括了企业的全部生活范围。生产会议建议的科学根据也提高了，从而更易于为企业行政所接受。但是，生产会议决议本身，从来没有获得直接对行政具有约束力的作用。

三、通过工会工厂委员会行使民主管理与监督企业行政的权利。工会有权参加制定企业的生产财务计划，制定劳动定额和规定工资，有权对劳动立法的遵守情况和集体合同的执行情况实行监督和就领导经济工作的候选人发表意见。未经工会工厂委员会和地方委员会的同意不准解雇职工等。

必须说明，在苏联，纸上的东西同现实的情况往往存在较大的距离，加之劳动集体这种形式相当广泛、笼统，企业中各种社会组织重叠，形式主义的积弊甚重，职工的民主权利究竟能够在多大程度上得以实现，也还有待于继续观察，不能言过其实。

现阶段苏联的企业领导制度及其遇到的矛盾

纵观苏联最近二十年来企业领导制度及党、政、群各方

面关系的调整和变动，有一点仍然可以肯定，即以一长制为基本特征这一点，始终是如一的。在党的决议中，在有关的条例中，这一原则，总是得到毫不含糊的肯定。这当然不是说，它本身不曾有任何的变化，其他因素的变动也不曾对它产生什么影响。相反，同斯大林时期相比，也还是有了一定程度的变化。

一、一长制的权力在两个方向上的不同变化

这主要是指企业经理在处理同国家的关系及与职工的关系上，显示出权力消长的不同情况。在同国家的关系上，改革前尽管通行一长制原则，因为企业的手脚捆得很死，企业经理不过是主管部门的“算盘珠”。随着企业自主权的扩大，国家与企业关系的调整，在这个方向上，经理的权限相应地扩展了，这是一方面。

另一方面，在企业内部关系上，与改革相适应，调整的结果，民主制有了发展，职工参加企业管理权利有了扩大，对于一长制的权力来说，毫无疑问，监督和制约比过去加强了。这可以从以下几个问题上得到说明。

（1）根据有关条例规定，工业联合组织和生产联合组织在实行一长管理制的原则下，建立经理会议，负责审查发展计划、生产经营活动报告、各项专用基金的管理和使用以及干部的选拔和任用等。当然，在总经理和经理会议的意见有分歧时，总经理仍然可以执行自己的意见。这种形式，被看作是一长制与集体制、合议制的结合。是一长制领导下的合议制。除联合企业，一般企业尚未看到有此作法。

（2）企业经理对于一长制权力的行使，依照现行法律和条例，呈现四种情况：一是单独行使；二是同其他社会团体联合行使；三是协商行使；四是取得其他社会团体的同意

后方能行使。

（3）企业领导人得在职工大会上报告自己的工作和执行前次会议决议的情况，听取意见。

二、基层党组织的任务和工作

从斯大林时期到现在，还没有迹象显示有大的变化。从一些材料看，企业基层党组织的工作，除党的建设外，主要是通过以下途径体现政治领导作用。

（1）对企业行政工作实施监督。苏共“二十四大”在《关于苏共中央委员会总结报告的决议》中指出：“为进一步提高党组织在执行党的政策中的作用，代表大会认为，除生产单位基层党组织以外。还有必要授权科学研究所、学校、文化教育机关和医疗机关基层党组织对行政上的活动进行监督。”这次大会通过的章程，相应进行了修改，可见，苏共十分重视基层党组织对行政的监督权。认为是保证执行党的政策的一项基本措施。

（2）重视挑选、配备和培养干部的工作。苏共认为，这是同提高对社会生活以及在群众中的组织工作和政治工作的各个方面的领导水平有密切关系的。苏联企业行政、技术和业务干部是由经理提请任命或由经理直接决定的。但是，基层党组织有责任帮助行政做好这一工作。经理也应当听取党组织的意见，并接受监督。

（3）加强对职工的思想工作，培养共产主义新人，树立共产主义的劳动态度。

（4）通过工会和共青团等社会团体联系广大群众，对各项工作实施群众监督。

三、处在十字路口的职工大会和生产会议

前面已经谈到，生产会议已经被赋予广泛的职能，几乎

可以讨论包括企业工作各个方面的问题，提出自己的意见，提交企业行政，企业行政也有更大的责任研究和考虑生产会议的决议。所以，在苏联有一种看法，认为这是生产会议性质上的变化，劳动集体的职工大会（代表大会）的决议，甚至对作为劳动集体成员的行政领导人也具有约束力，成为必须执行的议案。就这一点说，已经带有权力机构的成分。在这个意义上，把它看作是苏联企业领导制度的组成部分，并非没有理由。但是，严格地说，这里还有一些不很明确的问题和一时难以解决的矛盾。其中比较尖锐的问题，便是同一长制原则的关系。

苏联有人建议，把生产会议的地位再提高一步，使之通过的决议对行政具有约束力。这种意见没有能够接受，因为它同苏共的纲领不相容。苏共纲领规定，生产会议是协助企业改进工作和对生产进行监督的机构。企业的管理，是实行一长制原则。这就是说，生产会议只是吸引群众参加管理的社会机构，协商机构，而不是居于行政管理机关之上的权力机构，以免破坏一长制的原则。

那么，劳动集体职工大会的决议既然对行政领导人具有约束力，是否解决了这个问题呢？现在看，也还不能这样说，按照法律规定，劳动集体必须坚持苏共的领导。实际上，是行政负责人在其中起更大的作用。《劳动集体法》虽然规定劳动集体职工大会（代表大会）的决议对行政领导人也有约束力。但又说，劳动集体是劳动群众通过社会组织参加管理企业，在管理企业中实行一长制和群众参加管理相结合的原则。显然，对于劳动集体性质的规定，是较为含混的。劳动集体权利过于宽泛，而又极不确定。行政领导人的任免一如既往，仍由上级全权决定，这就留下了行政领导人

无视劳动集体意见和不执行职工大会决议的空隙。

所以，归根到底，理论上如何把一长制的原则与职工民主管理企业的原则统一起来，实践上，如何恰当地处理职工当家做主而又不致削弱一长制的管理权力，看来还是一个尚待解决的难题。也有人试图从这里寻求解决的办法，即把权力职能划分为两部分，把重大问题的决定权划为劳动群众自己的职权，而把日常管理性质的权力作为劳动群众的代表——管理者的职权。苏联职工民主管理企业的权利会不会沿着这种设想获得突破性的进展，还要看今后的发展。