

# 关于理顺企业内部领导体制的思考

张巩德 薛志道 吴荣富 李保明

近几年来,企业内部的领导体制不顺是阻碍企业健康发展的一个重要因素。如何理顺企业内部的领导体制?最近,江泽民总书记指出:“关于国营企业内部领导体制的问题,概括起来是三句话:充分发挥党组织的政治核心作用,坚持和完善厂长负责制,全心全意依靠工人阶级。”这三句话为我们理顺企业内部领导体制提出了明确的指导思想和原则要求。企业应该怎样贯彻这三句话?我们在榆次电缆厂、平遥火柴厂进行了认真的调查,对贯彻这三话有了更深刻的认识和体会。

一、贯彻三句话,必须正确理解和认识它的现实意义和深远的历史意义。中国共产党是工人阶级的先锋队组织,在几十年的革命斗争中,是党领导人民群众,战胜了一个又一个阶级敌人,夺取了中国革命的伟大胜利,历史把共产党推到了执政的地位。今天在建设有中国特色的社会主义伟大事业中,共产党不能回避和放弃她的执政地位和领导权力。实践证明,只有共产党才有能力领导我们把中国的事情办好。对一个企业来说,同样不能脱离党的领导,也不能割

---

它不可能一步转换成股份制。因而第一步采取过渡形式——仿股份制。第三,股份制取代承包制,仿股份制迅速向股份制过渡的趋势已经十分明显。这一阶段的主要任务:一是改造大中型全民企业原有企业制度,这一“改造”实行分流:一流是使绝大多数大中型全民企业向股份制过渡——采取仿股份制形式;另一流是极少数(全国大约 50—60 个)特大型或特殊企业,采取“国家直接组织制”,具体办法,实行“两权合一”,国家采取“分身术”,同时模拟成为几十个企业、法人。这些企业必须是模拟的独立商品生产经营者,要仿照独立市场主体行动,这是可能的,因为不象原来那样,国家直接经营千千万万个企业,信息不灵,决策不科学,力所不能及。二是促使“仿股份制”进一步过渡到股份制,主要任务是保证企业法人地位,让企业向国家以外的社会成员发行股票,使股东多元化,国家成为真正的股东,而且需要法定:国家是不带表决权的股东,以保证企业的经营决策权。

第三阶段:即下个世纪初叶,是现代股份公司制度占据主导地位的阶段。主要特征是:以股份有限公司制度为主体,国家直接组织制占重要地位,其它形式处于辅助地位的企业制度格局基本形式。到达这一阶段后的主要任务是:第一,继续促使一些仿股份制过渡到股份制。第二,顺应客观需要,不断完善企业制度内部的具体制度,在股份企业内部建立起完善的内部机制,完成“市场主体角色”的转换,修改和完善有关股份制的法律、法规等,并加强相应的配套改革。在企业制度外部,建立起一整套成熟的主要是对股份经济实施宏观调控的机制。(G)

作者单位:厦门大学经济系(博士生)

弱党的领导。党组织在企业必须发挥政治核心作用,把握企业的生产经营方向。当然,强调党的领导不是否定厂长负责制。厂长仍然是企业的生产经营指挥中心,企业生产经营的好坏,还要靠厂长的正确决策和指挥。所以,必须坚持和完善厂长负责制,维护厂长在生产经营上的指挥权威。同时,工人是企业生产的基本力量,企业离开工人就不成其企业,厂长离开工人也就不成其厂长。要想搞好企业,必须依靠工人的辛勤劳动和管理。江泽民同志说:“要把企业建设好,这三者缺一不可,这三条是我们40多年特别是近10多年来企业领导体制的实践经验和总结,准确地反映了我们企业的社会主义性质,必须全面理解、全面贯彻。”这三句话完全符合我国国情,对于指导我们理顺企业内部领导体制,推进企业改革进程具有深远的历史意义和重大的现实意义。

二、贯彻三句话,必须重新明确党、政、工三者的地位、作用、职责和任务。党、政、工三者是企业领导体制的主要组成部分,具有共同的阶级基础、共同的指导思想,共同的奋斗目标和历史任务,三者的利益是一致的。但是,由于他们的性质、地位不同,他们的作用、职责和具体任务、工作方法和手段也不相同。贯彻好三句话,首先要把三者的地位、作用、职责和任务搞清楚。榆次电缆厂根据三句话的精神,制定了《榆次电缆厂内部领导体制改革实施方案》、《中共榆次电缆厂委员会工作实施细则》、《榆次电缆厂厂长工作实施细则》、《榆次电缆厂职工代表大会工作实施细则》;平遥火柴厂制定了《关于党委会、厂长、职代会三者工作关系的实施细则》。比较详细地明确了各自地位作用和职责任务,各司其职,从不同角度参与企业重大问题的决策,保证党和国家的方针、政策的贯彻落实,保证生产经营任务的顺利完成。在讲职责任务的时候,主要把握了以下三条:一是处于政治核心地位的党委,必须参与生产经营决策,大力支持厂长行使经营管理决策权和统一指挥生产活动的职权,与企业行政密切配合,并领导和支持工会、共青团等群众组织的工作,同心协力地办好社会主义企业;二是厂长在依法行使职权时,要主动自觉地接受企业党的思想政治领导和企业党组织的监督,全心全意地依靠工人阶级,充分发挥广大职工的聪明才智和创造力,增强企业的向心力和凝聚力;三是职工代表大会在行使五项职权的同时,要教育职工维护厂长在生产经营管理中的指挥权威,为企业的发展献计献策,教育职工以主人翁的态度参加劳动,服从行政的统一指挥,遵守劳动纪律和规章制度,完成生产和工作任务。

三、贯彻三句话,必须强调党委参与企业的生产经营活动,参与重大问题的讨论和决策。前段企业的最大教训是,形式上要求党委起保证监督作用,但又没有赋予党委与生产经营活动的职责和任务,实质上是削弱了党委在企业的政治核心地位。一个企业的主要任务是生产社会需要的产品,销售产品获得利润。如果企业党委不参与企业的生产经营决策,不了解企业的动态,也就不会真正了解广大职工的思想,无法有的放矢地对党员、职工进行思想政治教育。党委只有参与企业的经营活动,才能全面了解企业的动向,掌握企业的命脉。所以,必须强调企业党委对企业实行思想政治领导,并参与企业的生产经营决策,通过各种方式与企业行政保持密切的联系,随时掌握企业的动向。只有这样,才能完成监督职能。在这方面,也要求厂长在决策重大问题时,及时与党委通气,该提请党委讨论的,一定要提请党委讨论,该邀请党委书记和纪检书记参加的,一定邀请参加,共同研究,听取意见和建议。能不能达到上述要求,关键是看党委书记和厂长的个人政治素质。如果两者的政治素质高,就能做到互相尊重、互相支持,使党委的政治核心作用和厂长的生产经营指挥的中心作用形成一个和谐的统一体。否则,就会各自强调自己的作用而各唱各的调,干不到一起。

四、贯彻三句话，必须建立对大问题的决策制度。为了在企业内部领导体制中充分发挥集体智慧，党、政、工三者达到步调一致、思想统一，对于企业的重大问题的决策，必须通过一定的组织形式进行研究和协商，并且形成制度予以保证。结合电缆厂、火柴厂已经运用的一些好办法，一共归纳了五种会议制度。一是党委会议制度，每月召开一次。他是企业党组织的最高决策形式，实行集体领导，坚持民主集中制原则。他紧紧围绕企业党的建设、党的中心工作和企业的生产经营活动开展工作。凡涉及党的路线、方针、政策的有关人和事，企业生产经营方针和重大问题，企业干部的任免，关系企业和职工利益的重大问题，必须经党委会研究决定，必要时请有关行政负责的党员列席。二是厂长会议制度，每周召开一次。它是企业行政的最高决策形式，由厂长、副厂长、总工、总会参加，必要时邀请党委书记、纪委书记参加。主要任务是，研究决定需要厂长决策的问题；讨论研究生产经营和行政管理工作中的有关问题；听取副厂长、总工、总会的工作汇报，安排部署各项工作。三是党政联席会议制度，每月召开一次。由党委成员和厂级行政领导参加，工会负责人也应参加，目的是集思广益，博采众长。主要任务是，围绕企业两个文明建设，统一研究，安排部署全厂工作，沟通情况，协调关系。四是工厂管理委员会会议制度，一般每季召开一次。工管会成员包括厂长、副厂长、总工、总会、党委书记、副书记、工会主席、纪检书记、团委书记、女职工委员会主任、职工代表。主要任务是，为厂长提供信息和建议，协助厂长决定企业中的重大问题。五是职工代表大会制度，每半年召开一次，由占本厂职工8—12%的代表参加。它是通过职代会行使五项权力而开展工作。此外，还有一揽子的中层干部会议，由党、政、工、团等中层干部参加。主要是传达贯彻上级文件指示精神，总结一个阶段的工作和安排部署全厂工作。这些制度建立以后，企业就可以成为一个协调发展的有机整体。

五、贯彻三句话，必须坚持党管干部的原则。企业的领导体制能否理顺，还要看党委能不能坚持党管干部的原则。根据《企业法》和省委二十六条规定，企业的副厂级干部由厂长提名或党委推荐，经党委讨论，经上级主管部门同意后，由厂长任免；企业的中层正职，由厂长提名，党委讨论，由厂长任命；副职由厂长提名，经厂务会议讨论，由厂长任命。这种程序能不能完全体现党管干部的原则，我们在具体落实时，根据企业的实际，做了一些补充。一是增加了一个通气办法，就是在厂长向党委或厂务会议正式提出中层正、副职人选之前，厂长首先和党委书记通气。然后再组织考察了解。这样可以避免因人选意见不一致，在会上发生意见分歧。二是正职、副职的考察一律由党委组干科和人劳科共同考察了解，并征求有关部门意见，看有无违纪违法问题。三是党委系统的中层干部进一步明确了由党委管理。四是在《党委工作实施细则》中特别明确了在企业行政中层干部的管理上，党委组干科要同时接受厂长的领导，对厂长负责。目的是既达到党委宏观管理，又达到保证厂长权利的行使。

六、贯彻三句话，要提倡党、政、工主要领导互相协商的精神。企业的工作，不能事无巨细，都用会议来解决。但是，操作起来又需要几个方面的密切配合，这就需要互相协商。协商就是通气，凡事在会前或实施前，党、政、工主要领导互相通通气，沟通一下思想，对事情有了比较一致的看法，会上就会取得满意的结果，操作起来也就比较顺手，配合起来也会更加密切。通气这个办法，看似简单，实际中不简单。这里可以看出党、政、工一把手的个人素质和政治修养。个人素质不高的人，往往认为找别人通气好象失掉了自己的权威，或者意味着谁领导谁，谁服从谁，谁说了算。其实全然不是这个道理，争高低的人往往是私字作怪。如果是一个政治修养比较高的领导，就会认为通气是为了把企业的事情办得更好，而不是更坏，这也是团结一切力量办好事业的艺术。通气的办法，虽然不能作为政策规定，但是在企业很适应，很能解决目前的不

## 社会主义代替资本主义 是当今时代的真正大趋势

○陈乃圣

自 50 年代以来,世界政治经济的发展出现了新的变化。资本主义世界的一些发达国家兴起了以电子技术和核能的发明和应用为主要标志的新技术革命,因而西方有人提出世界已进入“信息时代”。如美国未来学家约翰·奈斯比特在 1982 年出版的《大趋势》中说,1957 年人造卫星上天“宣告了一个时代的结束”,开始了“全球卫星通讯的时代”、“信息的时代”。50 年代中期以后,世界历史进入了以和平与发展为主题的历史时期,于是,又有人认为世界已进入“社会主义和资本主义共存与竞争、和平与发展的时代。”<sup>①</sup>时代性质决定时代趋势,为了把握当今时

少企业的党政不一致的问题。

七、贯彻三句话,必须建立健全自我约束机制。党、政、工三者的关系能不能处理好,不仅要严格履行各自的职责、权利,还要对各自的行为建立一定的约束机制。我们在帮助落实三句话时,把这种机制叫做三者应遵循的原则。要求三者都要遵循这个原则。这就是厂长、党委要互相尊重、互相支持;党委要支持厂长大胆负责地行使职权;厂长自觉尊重党委的意见,按时向党委报告工作;党委和厂长都要支持职代会行使职权,尊重职代会的民主权利;职代会和工会都要接受党委的政治领导,并支持厂长工作,维护厂长的领导权威。如果发生矛盾,应相互协商解决,确实解决不了的,应请示上级主管部门协调。不搞互相纠缠,给企业造成不必要的损失。

八、贯彻三句话,必须加强党委的自身建设。企业内部的领导体制理顺以后,党委处于政治核心地位,党委一班人又都是企业行政、工会等组织的主负责人。如果不把自身建设搞好,就难以发挥政治核心作用,影响整个企业的两个文明建设。在自身建设上,应主要抓好三点:一是加强马列主义、毛泽东思想的学习,不断提高政策理论水平;重视党委一班人整体素质的提高,不断增强防止和平演变的能力;二是注重党规党纪的学习,增强党委成员的组织、纪律观念,通过民主生活会,开展党内的批评与自我批评,增强自我改造的能力,防止党员领导干部以权谋私,搞不正之风;三是密切党群、干群关系,虚心接受广大党员和干部、群众的监督。

总之,要想理顺企业内部的领导体制,必须贯彻好江泽民总书记的指示,充分发挥党组织的政治核心作用,坚持和完善厂长负责制,全心全意依靠工人阶级。只有党、政、工三者的关系理顺了,企业的事情就会办好,生产经营就会搞活,企业的物质文明和精神文明建设就会搞得有声有色。(R)

(工作单位:晋中地委政策研究室、组织部)

<sup>①</sup> 华民《当代资本主义经济导论》,华东师范大学出版社 1989 年版,第 7 页。