

工廠管理初步

謝元亨 著

一

工廠管理初步

吾紀元著

新中國書局發行

工廠管理初步

一九四九年五月初版五千册 (大連)

著者 吾紀元
出版者 新中國書局
發行者 新中國書局

(東北區即光華書店)

北平	天津	石家莊
瀋陽	長春	哈爾濱
濟南	濰坊	佳木斯
大連	安東	齊齊哈爾

• 版權所有 * 不准翻印 •

前 言

當我下決心要獻身於新民主主義的經濟建設的時候，對於工廠管理問題，我是非常感到興趣的，但本人對這方面却是外行，七七事變前雖曾在南通與上海的工廠搞過幾年，但由於工作崗位的關係，所得很為零碎而狹小，且時至今日早已忘掉大半，有的連影子都找不到，而且即使都記得，也不見得都適用於新民主主義式的現在工廠。因此到了大連來，曾經化了一點點時間，去大連大部工廠草草的調查了解了一下。及至自身投入工廠，親自實地做工廠管理工作的時候，乃開始用實踐來參考和綜合分析、專題研究、配照實況、實地試用已得的各方材料和心得。這個時候，在我下決心要為新民主主義經濟建設而服務的時候，我已立志要將各種工廠管理材料，加以多方收集、研究、整理、實驗、彙編成冊，但這時其所以要如此做的直接目的，僅只是為了總結可能和已經得到的工管經驗，以便將來進一步的去提高

它，却從沒有想到要把它作為一個出版物來進行。及至與志同道合的廖卜三同志談起我這一意圖時，不僅得了很大的鼓舞，而且意外地會見了光華書店編輯李庚同志，談起東北急需工廠管理方面的初步入門性的刊物事，於是就黃牛當馬騎地把我拉上了，要我分擔編寫主要着重在工廠行政管理方面的東西，當時雖覺這樣做與個人初願基本相符合，却深感寫作能力與實際經驗之貧乏及對過分匆促的時間之顧慮而不敢慨允。終於在李庚與廖卜三兩同志的極力鼓吹下，特別他們還提供了不少寶貴意見和材料（只可惜時間太迫人，未能全照辦為憾），乃始硬着頭皮擔任下來。原計劃用比較式的、介紹性的，並通過多方專題搜集材料、專題深入集體研究、專題實驗總結，然後以批判的姿態來寫它的，結果以條件的不成熟、環境要求的激變，使原計劃大部落空，而只得草草地、單身匹馬地獨力苦闢了個把月，勉強的完成了它。寫到後來，愈看、愈想，愈覺不好，簡直不想付印。只在李庚同志（後廖卜三同志已離此）的熱望、督促、要求下，在想到“僅供參考以求拋磚引玉”之下，在想到毛主席的名言：“先普及，後提高”之下，加上個人熱心於新民主主義的經濟建設之渴望性的意願下，就這樣不管三七廿一地拿來出版了。尚望讀者同志多多批評、指教是幸。

一九四八、二、廿八、識于大連

目 次

第一章 工廠管理的方針與政策.....	1
第二章 組織及職責	9
第一節 工廠組織的要素	9
第二節 工廠組織的形態.....	10
第三節 各級職責.....	14
第三章 人事行政管理	21

第一節	人員之任用與調免	21
第二節	考勤關係	27
第三節	人事行政管理諸規定	31
第四章	工務行政管理	41
第一節	規格之研究與訂定	41
第二節	生產計劃之確立	42
第三節	定貨製造關係	46
第四節	出入庫關係	57
第五節	工場工具之使用與保管	58
第五章	薪資問題	63
第一節	薪資標準之訂定	63
第二節	幾種不同的工資制度	75
第三節	工資之計算與散發	76
第六章	倉庫管理	81
第七章	計劃實現之保證與成績之考查	101
第八章	工管幹部的修養	107
第一節	爲什麼要有修養	107
第二節	工管幹部容易犯的毛病及缺陷是什麼？	110

第三節 從那裡去修養？如何修養？..... 113

附 錄 勞動保護條例 119

第一章 工廠管理的方針與政策

中國必定
是個新民主主義的

要解放中國，富強中國，就必得走經新民主主義的道路，而且根據中國共產黨的為實現新民主主義而奮鬥的堅決而英明的主張，以及根據國內外時局發展現實趨勢，不僅一定能夠而且一定很快就要建立新民主主義的中國。這些都用不着我在這裡來多費勁去寫它。我必須着重提出的是以下幾個問題：

新民主主義的
中國經濟機構及其特點

新民主主義的中國經濟，其主要目的是要解脫民族與封建惡勢力所加於中國經濟上的約束，以使其能順暢發展，但又不使其形成資本主義的新的約束與剝削體系，因此，它的淺近而現實的目標是要使民族經濟獲得暢順而自由的發展，它的長遠而理想的目標是要使中國經濟科學而順利地向着社會主義的方向推進。這樣就可以斷定說：新民主主義的中國經濟它

是不否定私人經濟它仍是資產階級性民主革命，而它的發展前途却是社會主義的，它是為實現社會主義掃清道路做準備工作的。為此，它在經濟機構上將是以如下三個因素組成之：

1. 國家經濟或公營經濟。這是新民主主義經濟的領導成份。
2. 由個體逐步向着集體方向發展的合作經濟。
3. 獨立小工商業者的經濟及小的與中等的私人資本經濟。

這就是新民主主義的中國全部國民經濟內容。而從中國的政治形勢和中國經濟建設的歷史特點及地理條件，一般地說無論在軍事上、政治上、經濟上都將表現為從北向南地逐漸發展。單從經濟建設來講，除新民主主義的經濟建設路向是如上述，其次還表現為新民主主義的經濟建設在工業方面的，重工業以東北為中心，輕工業則偏於華中華南。而建設重工業則又是建設新民主主義的骨幹。因此，東北在建設新民主主義經濟的過程中，其所佔地位是很重要的，故其所負擔子亦就很大了。當然，一般殖民地半殖民地弱小國特別是中國，革命的首要一着。在經濟上來說，應該首先從土地改革上開刀，只有真正解決了土地問題，才能真正談到工業建設。

新民主主義經濟的指導方針

在國統區，工人在社會上是最低賤的奴隸，他們的勞動是流自己的血汗為帝國主義為四大家族的官僚資本家創造財富；他們沒有人權和自由，他們的生命像螞蟻一樣的不值錢。在這樣的環境中，工人階級必須為了活命，而作救死求生的鬪爭，而且為了解放自己，為了解放其它一切被壓迫被剝削的人民起見，必須為推翻四大家族推翻帝國主義及所有大資本家大地主的統治而鬪爭，否則就只有死路一條。也正是由於國統區的經濟是建立在民族的與封建的壓迫剝削的基礎上，所以它們的經濟指導方針是在如何加強其對工人與一切勞動者的壓迫與剝削，以增加他們那些少數人壓迫者剝削者的財富，對於中國社會、中國國家、對於工人、對於所有人民的利益是不加考慮的。至於過去敵偽統治時代的經濟對中國人民那就更悲慘，在那個時候，中國人民的勞動完全是用亡

國奴的姿態出現的。在那種情況下，敵偽的經濟指導方針，是一則如何加強對中國工農勞動群眾的剝削與壓迫，同時，又從而如何加強對中國民族的剝削與壓迫，以建立其霸權，鞏固擴大其統治，他們完全是從這一方針與政策下來進行其所有活動的。而在解放區工人階級及其它勞動階級在政治上在社會地位上是根本與在國統區的與在敵偽統治時代的完全不同，在這裡，工人階級及其它勞動階級與人民是用國家主人翁的資格來進行其勞動和生活的，因此在其國民經濟的指導方針上正如毛主席在“目前形勢與我們的任務”中所明白指出的：“必須緊緊的跟隨着發展生產、繁榮經濟、公私兼顧、勞資兩利”這個總目標。離開了這一總原則，不管它用什麼理由來強調那一方面，其結果都是有害於勞動群眾利益，有害於新民主主義國家利益的。在這裡，“發展生產，繁榮經濟”是任何企業部門，任何工廠——不管是公營或是私營，都是必須遵守的共通原則。而只有“有公私兼顧、勞資兩利”才能求達“發展生產、繁榮經濟”之目的，否則，所謂“發展生產，繁榮經濟”將是架空的、無保證的、不可能實現的。

根據國民經濟的指導方針
確定工廠管理的
方針與政策

在國統區，有四大家族的買辦的官僚資本的企業和民族資本的企業。在前者的企業中，工人的地位是四大家族的、買辦的、官僚資本的奴隸，他們的奮鬥常常與反抗統治者的壓迫聯結起來。在後者在民族資本的企業中，一方面受到資本家的剝削，同時又與民族資本家一同受到官僚資本、南京政府和帝國主義的壓迫。他們一方面爲了改善生活，必須向資本家提出改善生活的要求；另一方面爲了反抗官僚資本及統治者的壓迫又須聯合資本家共同起來鬥爭。而在解放區情形就截然不同了，在解放區的公營企業或合作經營的企業中，企業的主人即是被解放了的人民組織起來完全爲人民利益而服務的政權或合作機關；因而在這裡沒有剝削者與被剝削者，沒有壓迫者與被壓迫者，因而也就沒有並且也不可能有所謂資方與勞方的對立，或者什麼企業主與非企業主的對立。在解放區的私人企業中，工人則就有二重地位也就是有二重人格即，

是一方面是被剝削者，同時另一方面又是社會主人翁，是新民主主義的國家政權的領導者。在這裡由於是被剝削者，工人自己在日常生活上與資本家有矛盾，但由於又是社會主人翁、是新民主主義政權之領導者，因此，工人爲了自身長遠的利益計，就得忍受一定時期一定限度的剝削。以使這些私人企業能够進行生產，並得適當的發展生產，以繁榮解放區的經濟，求達支援前線的勝利和使新民主主義社會因生產力之提高，經濟之繁榮，而逐漸地有依據地向社會主義方向推進。

應當提出，解放區的工業生產搞得不好，主要責任不是由別人來負，而是由解放區的工人由工人階級的先鋒隊的共產黨來負責。應當提出，解放區的農民爲了支援前線、爲了建設新民主主義的中國，他們是曾經而且仍然是對農業生產交出了大量公糧和擔架等人力，以及其它一切的爲自衛戰爭的勝利所需要的繁重勤務，他們都已經而且還繼續這樣地負擔了，而作爲革命先鋒的工人階級則更應該從工業生產上擔負其同樣的繁重責任，不僅在公營或合作企業中須完全擔負其對工業生產的責任，即在私人企業中亦須擔負其工業生產的主要責任，雖然私營資本家亦須負責。爲此，工人在工業生產中，在其一切新民主主義建設的各種活動中，須以其對革命之無限忠誠和熱愛來進行解放區的建設工作，來供獻其可能供獻的一切於解放事業，來領導全體人民前進。爲要做到這點，工人就得加強自己，提高自己各種水平和管理工廠的能力。否則上述的一切亦就容易落空，難於實現的。怎麼辦呢？我認爲首先應打破老的工廠管理機構，開始可在廠長的領導下，組織職工管理工廠代表委員會，吸收代表參加，討論如何提高生產率，如何減輕成本，及如何採買材料如何管理倉庫……等等問題。然後慢慢推進到職工管理工廠委員會或工人管理工廠委員會。因此我們可以說，新民主主義的工廠管理之特點，不是別的，而是“民主集中制的工廠管理”這一工廠管理法，不僅是公營或合作經營應該採用，即私營工廠亦當採用，以其是求達毛主席所指示的原則：“發展生產、繁榮經濟、公私兼顧、勞資兩利”之必要而唯一良好的手段。只有民

主集中制的工廠管理，才能談到工人的真正自覺生產，才能談到企業主人翁，才能談到自覺的完成任務，和科學的工廠管理。否則其所規定的一切管理制度將會是形式主義的、官僚主義的，以至主觀主義的。但我們不能光從強調職工的自覺上而忽視對工廠管理之必要的一套辦法，否則，就容易形成游擊主義，另亂散漫的無政府狀態。故兩者必須嚴密的有機配合。而這也就只有真正實行和掌握了民主集中制的工廠管理時，才能做到。

應加糾正和
注意的幾點

一般地說，現在不管在那種解放區——新解放區或老解放區都多少具備了新民主主義經濟之雛型，在其國民經濟機構上，都包含着新民主主義經濟的三個組成部份。而在新解放區我們必須提出和預防的是：或者不去注意發動工人，保護工人利益，改善工人的必需生活，不去用一切辦法與工人合作，依靠工人的積極性。或者接收敵偽企業工廠後，不瞭解使之成為新民主主義經濟，不去依靠工人群眾，發動工人群眾去改造舊的管理機構、舊的管理制度、舊的管理人員，原封不動的，死氣沉沉的進行生產。或者不注意工業政策，近視的、片面的、無條件的滿足工農勞動者要求的所謂“以工農福利為目標”的錯誤措施。對老解放區來說，一般地上述毛病是不能或不易產生的，但却存在着最大的弱點，即是單純的“以完成任務為第一”別的不加注意，特別表現在工廠管理上的零亂、鬆散、盲目，完全是種游擊式的管理，不能很好的組織，很好的計劃。其結果，所費成本空前浩大，忙碌一氣不知真正成績和優缺點何在，實際出了毛病也無法知道，還自欺欺人地安之若素，處之泰然。

總起來說，當前之從事工廠工作者必須具備如下四觀點：

1. 戰爭觀點（支前觀點）——必須從有利於戰爭勝利的基本原則出發，如反對只顧目前的局部的利益，而不顧長遠的整個的利益，或只求形式，鋪張、浪費、威武、痛快一時，而不注意節約。

2. 群眾觀點——相信工人、依靠工人、發動工人，想盡一切辦法與職工群眾合作來管理工廠，建設工廠。
3. 發展觀點——要鑽研業務，提高勞動生產效能和工廠管理其它管理辦法，反對墨守成規、固步自封、不求長進、不求發達的現象。
4. 統一觀點——那就是要由分散、零亂走上統一有組織，由盲目、應付走上有計劃有計算。

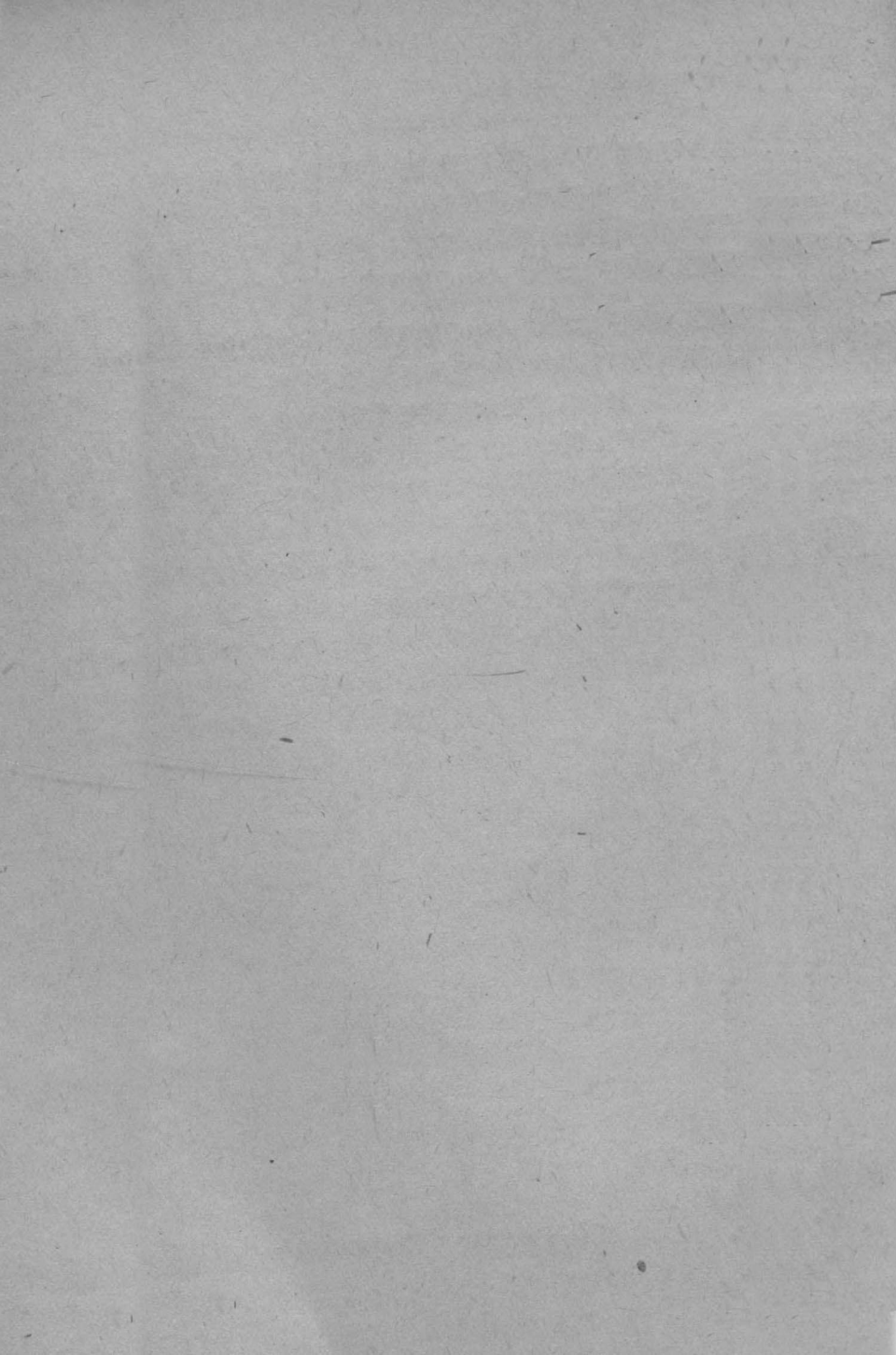
具體分別來說，對老解放區工廠，一般應着重在技術上、管理上的研究與提高，應慎重而明確的提出：單純的強調“以完成任務為第一”在今天來說是不夠的，時局發展的要求，需要我們對服務於工廠的職工在技術上、管理上能切實掌握它，不斷提高它，使其逐漸走上現代化、科學化，而不停止在游擊式的、手工業式的圈子裡。對新進解放區的工廠，一般應着重在政治教育，打開原來職工的舊腦筋，裝進新的補血劑，使被解放的地區從被解放的人——首先是工廠工人上去活動起來，變成真的、活的、名符其實的解放區。而不是假的、死的、名不符實的解放區。同時須嚴重注意到：對新解放區的工廠，當添入新血液時，須在技術上、管理上加緊學習，加緊研究，加緊改造，加緊提高，使職工在精神上的解放與物質上的通過生產與管理的改進上相互結合起來，否則，政治教育就容易流產，容易夭折。

其次，必須確定的是：工廠管理的方針在確保生產建設這一總的任務之順利完成上，任何方面的工作——不管是行政管理也好，黨政工作也好，職工會工作也好，都須毫無例外地圍繞這一中心來進行其工作，任何方面工作，其成績之好壞，唯一正確的總標準應從對生產建設的貢獻上去衡量。

這裡特別需要提出的是職工會與工廠的關係問題。根據上述第四段的原則意見，在公營工廠來說，職工會與工廠在其本質上是一致的東西，因此在它們的關係上是毫無矛盾毫無對立的客觀因素，它們在生產活動上在工廠管理上說，是二而一的東西，所不同的是工廠是以

行政組織的面目出現，而職工會則是以群眾組織的面目出現。它們共同而唯一的目的與任務，是在公私兼顧的基礎上，如何來求達發展生產、繁榮經濟，並如何來提高其這一致性，而不是其它。因此職工會既不是與工廠對立的組織，也不是慈善機關，而是如何來配合工廠的各種行政組織的活動來求達其共同任務之完成與一致目標之實現。對私營工廠來說，雖有其職工會對工廠之勞資對立的一面，但其對立仍須服從於發展生產、繁榮經濟之一致的目標和共同的任務。因此在這裡職工會對工廠是如何在勞資兩利的基礎上，來保證這一發展生產、繁榮經濟之總目標的實現。

我想，以上管見，該是我們從事工廠管理的與關心工廠管理的同志所須引起注意和掌握的工廠管理上的方針與政策。願共勉之。



第二章 組織及職責

第一節 工廠組織的要素

在管理工廠上，如下幾箇要素是不可或缺而必須具備的：

一 供給的要素：

1. 必要人員之供給；
2. 動力的供給；
3. 設備的供給；
4. 資材的供給；
5. 資金的供給。

二 計劃的要素：

1. 生產方針；
2. 生產方式；