

學會管理企業

中的幾個問題

李 林
編 合 譚 庚

讀者書店印行

學會管理企業
中的幾個問題

李壽庚・林庚合編

讀者書店印行

學會管理企業的中幾個問題

李濤·林庚合編

後考書店印行

天津官銀號單街子四十號

電話五〇三三號

電報掛號〇七二七

非經理同意不得翻印

一九五〇年四月初版

前言

如何管好新民主主義企業的問題，對我們每一個人說來，都是個新的問題，祇有認真地鑽進去，刻苦地學習，在幾個月，半年，三年，五年的不斷努力中，才可能學會的。

在企業中工作的人，祇要是認真思索自己工作的，都會感到，過去我們十分熟悉的東西，無論是幾十年管理工廠企業的經驗也罷，無論是多年的革命戰爭經驗也罷，在今天管理企業的工作中，有一些已經不適用了，有一些快要不適用了，有一些要經過改造後才能適用。

在這種情況下，學習是有特別重大意義的，同時，也正如馬克斯在資本論序言上說的：「在科學上是沒有平坦的大道可走的，祇有那在攀登上不畏勞苦，不畏險阻的人，有希望攀登到光輝的頂點」。

在這個小冊子裏，一共介紹了五篇文章：

首先介紹了天津中紡三廠民主管理的經驗，其次介紹安東機器廠工會面向生產工作的經驗，這是我們在目前材料十分不齊全的情況下，能找到的關於如何領導與啓發職工生產積極性的比較好的經驗。

在東北企業管理的經驗中，有一條經驗是：誰要是充分注意學習蘇聯的先進經驗，誰的企業管理工作就會得到成績，因此我們在這個小冊子內就介紹了兩篇文章：在工會工作方面，介紹了

蘇聯的社會主義生產競賽與生產會議的經驗；在管理方面，介紹了蘇聯生產管理的基本原則。

這裏特別要向讀者介紹的，是最後一篇文章：「技術定額測定法」。這是一個專門性的論文，要實行合理的勞動組織，科學的工廠管理，必需有技術定額測定這一步工作，目前天津已有工廠在進行這一工作，在今後改造舊企業工作中，這是一項必經的工作，這是檢查勞動組織，技術裝備運用的最好方法。因此我們特地介紹了這篇文章。

爲供給學習「學會管理企業」的一部份參考資料，匆匆付梓，編寫的缺點必定很多，望讀者多多提出意見指教。

編者 一九五〇年三月二十八日

目 錄

天津中紡三廠實行管理民主化的經驗·····	(一)
關於安東機器廠工會領導創記錄的經驗介紹·····	(十)
安東機器廠工會領導創記錄的經驗·····	(十)
掌握運動的趨勢和技術的改進是工會面向生產的關鍵·····	(十四)
東北總工會關於表揚安東機器廠工會工作經驗的通報·····	(十七)
生產競賽與生產會議·····	(二十)
蘇聯生產管理的基本原則·····	(二七)
技術定額測定法·····	(三一)

天津中紡三廠實行

管理民主化的經驗

張立之

工廠管理民主化，是一個新的工作。全國各地尙少成熟的系統的經驗，根據我們在天津中紡三廠的調查，覺得三廠經驗比較成功，茲介紹如下：

(一) 接管初期的情形

一九四九年一月十五日天津解放後，三廠接管組即按自上而下的進行接管，同時工作組發動工人羣衆選出代表自下而上的配合接管，結果勝利的完成了接收任務，所有資財、設備均完整無損，接管第三天即開工生產。當時因原料不足，每星期只能開車三天至四天。到四月份原料充實了，即全部開車。這說明接收政策是完全正確的。但三廠自一月接收以後直到四月間人事機構沒有絲毫改變，工人對原職原薪政策表示不滿（要求鬥爭職員），職員也認爲原職原薪辦法是手段，將來還要鬥爭職員的。因而職工關係極不正常，產量不高，浪費嚴重，勞動紀律鬆弛。四月份少奇同志去天津報告職工團結與改造舊職員方針後，天津市總工會提出了管理民主化方針。三

廠即根據工人要求，處理了貪污一億二千萬僞金元券的合作社和僞工會人員（僞工會的負責人均係軍統份子，無惡不作），工人情緒大爲提高。後來又經過人事機構的改革與調整及職工代表會與工會籌備會的建立等羣衆運動後，職工覺悟逐漸提高了，遂於一九四九年四月二十五日正式成立了工廠管理委員會。

（二）第一屆管委會的工作情形

在成立管委會時，因接管組領導上對管委會認識不足，加上又無經驗，因而在選舉管委會時沒有深入的普遍的宣傳解釋（只宣傳了三大，還有不少工人不知道什麼是管委會），所以選舉出來的工人、職員代表，多係小工，沒有技術；有些代表還不稱職，如布廠代表劉作祥在討論工資時，要求給自己增加額外工資；有些工人代表不敢發言，怕說錯話決定了对工人不利的事情，自己負擔不起；有些則是提了很多的小的瑣碎問題。在行政方面，不相信工人的思想還很嚴重，管委會有些決議也不認真執行。如工人提出辦合作社，管委會已決定了，廠長還說：「合作社非垮台不可」（當時軍代表也聽了廠長的話給合作社潑了冷水）；再如工人提出免檢時（即廢除搜腰包制），廠長說：「等一等吧！看看風耗再說吧！」（意思是月底着工人偷了多少紗）；再如挖防空壕時，工會主任向廠長提出撥一些工人，廠長說：「你們工會作這樣長的時間工作，看看你們的力量吧！」等諸如此類的事情當時很多。但由於黨、軍代表和工會堅持了管理民主化這一方

針，特別是工人覺悟的提高，工人以自己的模範作用，教育了行政管理人員。如挖防空壕廠長不肯給人，工會就動員工人來幹，結果兩天時間就完成了任務。合作社不僅沒有垮台，而且現在做到方便（工人要什麼合作社買什麼）便宜（一般低於市價百分之十至百分之二十，有時還低於市價百分之四十）。特別是提拔工人于世惠爲鋼絲保全部工頭後，對鋼絲保全部工作的改進以及有名的二十三部車的改進，……都給了行政上不相信羣衆思想以極深刻的教育。

三廠第一次管委會開始雖無經驗，存在不少缺點，但成績仍是主要的。第一屆管委會主要收穫是：

第一、管委會提出加強工人教育，行政、黨和工會即在工人中舉辦了八期訓練班，着重進行新勞動態度教育與工人參加工廠管理的教育，受訓男女工人共六百四十五名，這些工人成爲以後開展生產運動的主要骨幹。

第二、染廠工人提出「免檢」，管委會即做出決定，工會即組織工人免檢小組，全廠共組織二百多個免檢小組，參加免檢的男女職工共二千四百九十九人，正式廢除了侮辱工人的一搜腰包制，工人帶上免檢證說：「這真正當了主人了」。後來進行過四五次突擊檢查，也沒有檢出什麼東西來。這表明工人的覺悟大大提高了，同時給了行政管理人員很好的影響（但剩下沒有免檢的工人，直到本年二月仍未免檢，這是一個缺點，應予改正）。

第三、管委會決定老技術工人于世惠爲鋼絲保全部的領班（于原爲被歧視的一個工人，他做的頭等工匠的活，賺的三等工人的錢），該部工人在他領導下，技術上有飛躍進步，經他們努力

結果，獲得了全廠第一次紅旗表揚，成爲三廠工人努力的方向（現當選爲天津市十三名生產模範之一）。

第四、利用車間檢討會解決了細紗技術員劉耀堂與工人之間的團結問題，解放前劉耀堂常打罵工人，解放後還未改，工人要求趕他出廠。負責人給劉以批評教育之後，他在車間會議上向工人公開承認了錯誤，此後，作風大改，遇事和工人商量，與工人的關係也就好轉了。管委會根據這個經驗，作了決定，要各車間普遍建立車間檢討會制度。

第五、普遍成立車間互助小組，開始是粗紗流氓工人趙振江（原國民黨打手，還吸白面）打了工人龐漢俊（是一個很老實的工人），引起全班工人的反對，向行政和工會控告。行政接受了工人的要求將趙開除廠籍，工人情緒立即高漲，自動起來組織生產互助，即在各車間成立了互助小組（發電廠與修理廠成立了技術研究小組）。當時參加的人數佔全廠工人百分之七十，每週開會一次，檢討生產問題並向領導上提意見。軍事代表稱之爲「在工會小組未成立以前，生產互助小組是吸收羣衆提供實現民主化意見最好的細胞組織」。

第六、在職員中有系統的進行了依靠羣衆辦好工廠的教育，學習了「如何走羣衆路線」，「反對官僚主義」，「論自我批評」等文件，並在學習時，職員之間互相提意見舉行車間檢討會的實際演習（因當時很多職員怕提意見）。

(三) 第二屆管委會工作的成績

經過第一次管委會這些民主措施之後，工人覺悟大大的提高了一步，特別是六月十六日改造第二十三部車的成功，更堅定了行政管理人依靠工人羣衆的思想，所以運動就能進一步發展。

三廠領導上最大的優點，是能够認真的檢查缺點，所以他們接受了第一次管委會經驗教訓之後，領導上提出要選舉有技術經驗的老工人和忠實有辦事能力的人參加管委會。經過有準備有醞釀的普選結果，老工人于世惠、何鳳桐（老鉗工）、張景玉（三十多年的老保全工）等人都當選了，全廠職工都很滿意。工人們說：「有意見可以提到管委會去」、「管委會能解決問題」。

自九月九號召開第二屆第一次管委會以來，管委會共召集十二次會議，在這十二次會議中，最大的最突出的問題，是集合工人提出的合理化建議一百三十條，經過工程人員研究，規定爲正式的工作法一百三十條。在推行新工作法時，他們採取了典型試驗、紅旗運動、聯系合同，同時推行了生產檢查記錄制度。這些工作都是通過羣衆討論來進行的。由於有了這種依靠職工羣衆的民主管理，所以國民黨時代盡力推行而無法實現的「夢」今天變爲現實。正如布廠工程師韓鐵珊同志說的：「工人提出來的意見，行政上採納了，這就等於實現了一半，所以行政上說出來工人就擁護」。「過去用什麼好辦法管，也實行不了，現在工人自覺的做起來了」（張廠長的話）。三廠行政上所以能做到「令出必行」，主要是由於民主管理。而且由於實行民主管理，工人覺悟不斷提高，我們可以從去年九月九日到十二月中的九次會議議程與決議的統計如下：

生產計劃	技術	管理	人事	福利	其他	共計	通過
五	九	五四	一二	一三	六	九九	九五

從上表可以看出，關於工廠管理與技術佔提案百分之八十以上，關於工人福利的佔百分之十左右，足見工人是如何關心生產。而被否決的四條議案中，會議討論否決了三條，一條是提案人撤消了原議，所以好的廠長是可以不使用否決權的。由於會議很民主，大家都能發言，而且能展開爭論；如十二次管委會上工人代表提出「工廠增加人，不在管委會上討論，也不在常委會上討論，而是在增加人以後才補充議案。這是不對的」。廠長承認：「這樣作法不對，以後下不為例」。工人代表剛提出：「工廠用了很多實習員，後來都成了職員，結果工人提拔不起來」，軍事代表就檢討了「提拔工人不夠，今後一定要這樣做。」

(四) 管委會的工作方法

1. 管委會每次開會前要有很好的準備工作，各委員在每星期三以前（因星期五為固定會議時間）把提案交給管委會秘書，由他整理好後印發給各委員與支會主任。各委員收到提案後，再到工人中徵求工人意見。星期四晚由工會召集工人委員開準備會。會議主要目的，一方面為了使工人代表對每一提案都有明確了解，省得在管委會上發言瑣碎。另一方面讓各委員再提出新的議案。這樣，工人代表在管委會上的發言就能普遍而深刻。

2. 管委會由廠長任主席，每次開會首先由廠長報告上次會議執行情況和上級新的指示。隨後就根據議案逐條討論，作出結論。題外的話一般不談。有新的問題可作臨時動議，放到議程後面討論。這樣每次會議能討論十個到二十個提案。

3. 管委會開會後，由秘書將決議整理成書面文件，一方面用行政命令公佈於全廠，另一方面管委會決議發給管委會委員與各支會（即車間支委會）主任每人一份，由工會召集各支會主任傳達，再由各支會傳達給小組，同時在工廠佈告欄公佈，用廣播機廣播等方式傳達決議。當管委會採納了工人意見之後，工人表示異常高興，這樣提意見就更加活躍了。

4. 由參加管委會的行政、黨與工會負責人組成管委會與常務委員會。常委會每天下午四至五點鐘開一次會叫做「碰頭會」。除特殊情況外，一般的還能經常開。常委會上主要是黨、政、工三方面交換車間反映的情況與工作步調以及臨時要解決的問題的討論。執行結果成效很好，所以各車間也採用碰頭會的辦法，並都收到很大成績，不僅交換情況而且能解決車間的各種具體問題；特別對於推動職員進步，起着很大的作用。車間不能解決者提交常委會解決。

5. 每星期召開一次車間檢討會（現在改為兩星期一次）。最初由細紗間開始，推廣到全廠。開始時主要是向領導上提意見，以後逐漸轉為生產會議。現在成為管理民主化的一個重要組織形式。

6. 每月舉行一次職工代表會議，主要內容是工會報告工作，廠長報告生產和佈置下月工作。過去代表會議上還進行討論問題，現在因會議只有一小時時間，無法討論（今後擬與工會小組結

合起來)。

由於三廠實行了管理民主化，工人覺悟不斷提高，工人能以主人翁態度對待工廠，所以三廠產量不斷增加，質量也不斷提高。以布廠為例，國民黨時每機每日生產四十三碼左右，正布率最高只有百分之八十八點八十三。次布佔百分之十一點十七。現在每機每日平均生產四十五碼左右（最高有四十八碼點九）。正布率達百分之九十八點五二，次布率減為百分之一點五八。而成本的減低，雖無正確統計，但工人節約是驚人的。一九四九年九月到十二月節約二億八千多萬元以上。再從管委會採用了細紗工友沙寶起的節約錠帶建議來看，國民黨時代，錠帶稍舊，即換新的，把舊的錠帶都丟去廢庫內當廢物。過去錠帶舊料每天要更換五十根新的，現在用了舊錠帶後每天只用十五根新錠帶（每根約五千元），每天節省三十五根。據工人估計庫存舊錠帶可用二年，約可節省六一、五〇〇、〇〇〇元。這就是實行民主管理的顯著成績。

（五）目前存在的缺點

1. 對女工注意尚不夠，女工佔全廠百分之四十，管委會選舉時沒有女工代表，後來補來了一個女工代表，但發動女工提案尚不夠多。

2. 管委會徵求工人意見還不够廣泛。決議的傳達也不够深入與廣泛，有時傳達還較遲緩，如十一次管委會的決議是在十二次會議準備會上傳達的。

3. 管委會的決議執行有時還較遲緩，工人仍有「行政辦事不認真」的感覺。

4. 提拔工人幹部尚不够多（只有兩個工人提爲工頭），對實習員與書記工的分配工作不够慎重，工人對此有意見。

5. 職工團結現在還有問題。布廠整理科職員于夢飛還經常申斥人，該部工頭對待工人態度也很不好；同時工人還有些看不起職員，因而產生盲目的不正確的反對職員的情緒：「職員能幹啥？沒有他們我們也能幹」。

6. 對工人的具體困難，主動解決尚不够，如飯堂、廁所、工人宿舍、工人俱樂部都很不衛生，工人提了意見亦未認真解決，工會在這些問題上的注意也很不够。而對「醫院的電療設備」等行政一時難辦到的事，少數工人提出後，工會又沒有給工人很好解釋，反而堅持實現，這也是不對的。

總之，三廠管理民主化的成績是主要的，缺點是進行中的缺點。如能進一步傾聽羣衆意見，依靠羣衆迅速克服這些缺點，三廠民主管理工作一定會更好地開展起來，而獲更大的成績。

關於安東機器廠工會

領導創紀錄的經驗介紹

安東機器廠工會領導創紀錄的經驗

安東市總工會

安東機器廠創紀錄運動已經搞起來了，目前運動正在深入發展。該廠工會工作的方針，開始時即非常明確：配合行政，動員組織全體職工創造新紀錄，保證生產任務的完成。兩個月來（去年十月到十二月），該廠羣衆性的創紀錄，已有一百零四件，提高了工人生產情緒與技術水準，出現了先進生產者王德有等三十六名，給定額管理、經濟核算創設了有利條件。現將其經驗介紹如下，供其他各廠參考和研究。

（一）工會幹部「面向生產」深入車間，幫助職工解決困難。如工會主任藥秉和同志等，抓緊創新紀錄運動，深入車間，提出改進工具，提高技術的方向；並具體幫助衣尙發、傅尙斌、梁恒新打輪板刀，切削刀，幫助翻砂幹活，並將工人的意見建議給行政，增添了鐵鉞，水桶，幫助

車間改設開關車、調整寬窄皮帶，安置油盆等工具，增加了速度，縮短了工時，提高了生產率。這種作法，工人非常歡迎，行政也很擁護，工會變成了一個有生動活潑內容的工人自己的組織了。

(二) 抓緊一個重要的車間作起；主要幹部選定了車工間，採用了個別突破的方法，掌握技術工人，進行說服動員，因而出現了以王德有為首的先進生產者，同時也暴露了與逐漸克服了生產過程中各車間的若干重要毛病。如領材料手續麻煩，檢查方法不當等不啣接及不合理的現象，使運動就在車間開展起來了。安東機器廠工會領導創造新紀錄運動抓住了三個重要環節，就深入車間不是亂跑，而要抓著最重要的車間去突破。其次要從具體的一兩件工作作起。再就是要很好掌握團結創造新紀錄的主力——技術工人。由於採用了這些方法，使運動迅速得到了突破，影響與推動了全廠的創新紀錄運動。

(三) 運動開始，召集了委員會、幹事會，進行動員，用大家辦工會的辦法推動着百餘工會幹部與會員進行創造新紀錄的各種工作。工會主任帶頭創點，並將突破的經驗與發現的問題，及時的開會進行傳播與研討，並在運動中積極組織新的力量，推進運動。召開積極份子會，使先進生產者保持新紀錄，佈置他們去團結一般工人及落後份子，因而工會組織活躍了，幹部有了工作，也有了辦法。不積極的幹部在大家互助影響下，也工作了，互相團結了，上下通了氣。下面工人意見通過各幹部能比較及時反映到工會來，這樣以積極份子為骨幹，團結了工人羣衆體現了工會的組織力量。