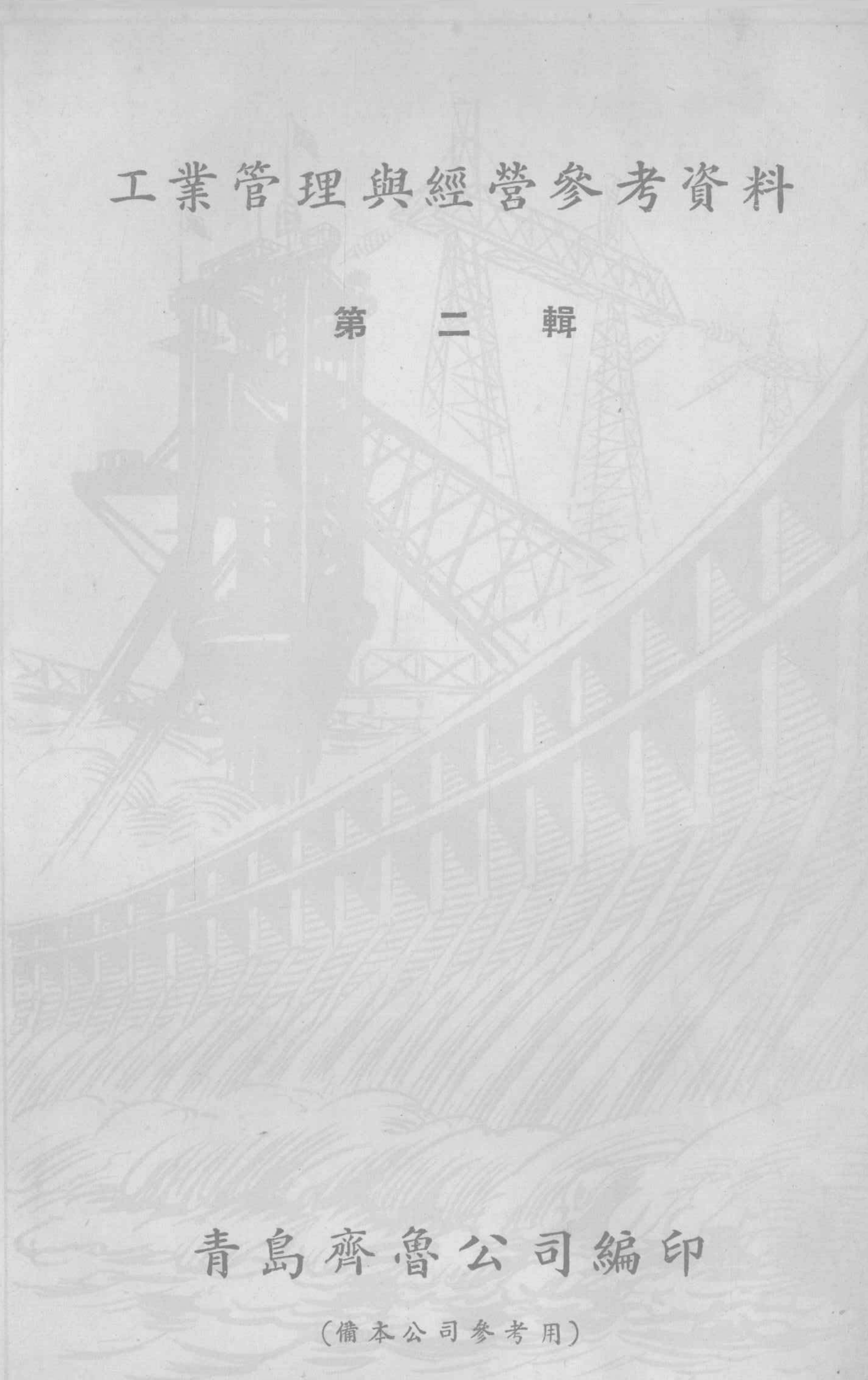


工業管理與經營

參考資料

第二輯

青島齊魯公司編印



工業管理與經營參考資料

第 二 輯

青島齊魯公司編印

(備本公司參考用)

學 會 管 理 企 業

人 民 日 報 社 論

一九五〇年二月七日

中國工人階級『二七』流血鬥爭的紀念日已經二十七週年了。在二十七年前，京漢鐵路工人爲爭取組織工會的自由，慘遭北洋軍閥劊子手的大屠殺。當時工人們的鬥爭旗幟上寫着『爲自由而戰！』『爲人權而戰！』這些口號。這一方面是顯示了初步走上政治舞台的年青的中國工人階級的英勇氣概與革命先鋒隊的作用；同時亦說明了那時我們中國工人階級是帝國主義、封建軍閥所任意宰割蹂躪的奴隸，無絲毫自由權利。在『二七』大罷工遭受失敗之後，中國工人階級在自己的政黨——中國共產黨與自己的偉大領袖——毛澤東同志的英明領導下，團結全國人民，經過二十七年艱苦卓絕的英勇奮鬥，已經在全國範圍內，取得了反對帝國主義、封建主義與官僚資本主義的偉大勝利。於是我們中國工人階級的社會政治地位就起了根本的變化。中國工人不僅獲得了『二七』時代犧牲流血所爭取的一切自由權利，而且根本推翻了長期壓迫我們的帝國主義和封建買辦勢力的反動統治，建立了以我們工人階級爲領導的中華人民共和國。過去是被帝國主義、封建主義與官僚資本主義所任意壓迫、剝削、屠殺的奴隸，今天變成了國家社會的主人——這就是二十七年鬥爭的總結。

國家主人的地位，是最光榮的地位，也是最負責任的地位。過去反動統治階級霸佔『國家主人』地位的時候，只圖自私自利，使國家陷於貧窮破產與滅亡的危機中，使人民生活陷於飢寒交迫的苦海。現在我們工人階級站上了國家主人的地位了。我們應該使國家面目一新。我們應該首先替國家打算，替全國人民打算。我們要負起責任來，有計劃、有步驟地克服當前的困難，逐漸把貧窮破產的國家變成富強，把人民的飢寒交迫的生活變成豐衣足食，領導人民一直走向我們理想的幸福的社會，社會主義的社會。這是我們必須做到而且一定能夠做到的。

但是我們目前的困難還很多。一九五〇年會是我們最後的一個困難的年頭。一方面，革命戰爭尙未完結，我們還要花費很大的人力物力去把革命戰爭進行到底，解放海南島、台灣和西藏，澈底殲滅殘餘的反動勢力，鞏固我們的已得勝利。另一方面，我們又要耗費很大的資金去恢復被敵人破壞的生產事業和交通運輸事業。這種情況，加上去年的水旱蟲災，農業生產減少，人民負擔很重，使今年的國家財政遭遇很大的困難。克服財政困難的主要辦法，就是節約和生產。節約是要全國人民節衣縮食來幫助國家克服困難。在這裏，我們工人應當起模範和帶頭的作用。在工廠企業中，我們要努力設法節省原料材料，愛護機器，提高勞動生產率，以減低產品成本費。生產就是說要增加農業和工業的生產。增加農業生產，主要是依靠廣大農民的努力；增加工業生產，首先要管好

企業，這就需要我們工人負起全部責任。過去在管理企業提高生產方面，我們已經有了一些成績。拿鐵路說，現在我們的火車，可以從東北的滿洲里直達華南的廣州，這是從中國有鐵路以來所沒有的事。修復之快，確屬驚人！有些工廠企業，在產品的數量與質量方面也都已超過敵偽統治時代的水平。在東北，由於開展了創造新紀錄運動，推行了合理化建議運動，工業建設獲得了更多的成績。在生產運動中，我們已產生了成百上千的趙國有、李永、張德容、宋春化等模範英雄人物。但是一般說來，我們仍然應當清醒地承認，我們還沒有把企業完全管理好；有些並且是管理得很壞。

過去，在解放城市接收企業的時期，我們曾正確地提出『不要打爛舊機構』和『保存原職原薪原制度』的口號，加上工人羣衆熱烈保護器材，參加清點工作，這就保證了接收得好，接收得完整，沒有發生混亂現象和資材的損失。但這樣，我們也就不能不把過去國民黨反動統治時代在企業內所造成的許多不統一、不合理、無政府、無組織的混亂現象和某些腐敗制度暫時地繼承下來了。後來各地區各城市都多少進行了一些調整和改革，某些腐敗惡劣制度是去掉了，但是這些改革多半是頭痛醫頭，腳痛醫腳，並且由於我們的幹部缺乏管理生產的經驗和知識，所以製定出來的新制度也不是很合理很科學的。特別是由於各地區各行其是，缺乏一致的步驟和辦法，在各產業部門中原來不統一的混亂現象，不但沒有改變，而且有些地方甚至弄得更加不統一了。譬如鐵路系統，在管理上是統一得最早的，在業務上現在也逐漸統一起來了。但在職工工資與待遇方面還是很混亂；不但關外與關內不統一，而且在短短的一條正太鐵路，太原和石家莊就不一致。在鄭州管理局管理的鐵路上，就有七種不同的工資和待遇辦法。在紡織部門，連業務和生產管理制度，都還沒有統一起來。不僅上海、天津、青島紡織局各有一套辦法，甚至在同一城市的工廠也常常有各不相同的制度。煤礦部門的情形，更加嚴重。在有些煤礦裏，連過去對工人進行殘酷封建剝削的把頭制度還繼續保存。不重視礦山保安條例，不關心工人生命安全的官僚主義現象，還嚴重地存在着。因此還有個別地方，由於不聽信工人的意見，不採取預防辦法，而發生起火發水燒死人淹死人的事件（靈山煤礦和洪山煤礦）。在許多工廠企業內部因人設事不事生產的機構，至今仍未進行合理的改造。過去國民黨統治時期那些靠私人關係賄賂方法而佔據重要位置的所謂職員，至今仍然原封不動；而同時又有許多在接收與恢復生產當中，對國家政府表示忠心耿耿有能力，有辦法，有經驗的工人職員，仍然被壓制而未提拔。許多工廠內材料物資的浪費現象，仍然非常嚴重。有許多必要的和可能的安全衛生設備，很多工廠都沒有舉辦。這些都說明，我們在管理企業方面的工作還作得很差。

因此，學會管理企業，把官僚資本主義企業改造成爲新民主主義企業，就應成爲中國工人階級目前的中心口號。

新民主主義的經濟與官僚資本主義和一般資本主義經濟的根本區別之一，就是新民主主義經濟應當實行一定的計劃性。這就首先要求國營經濟各部門有統一的管理以及生產組織，有經濟核算、業務經營、企業管理、工資待遇等各方面的統一的制度。現在中央人民政府已建立起各產業部門的統一管理機關。各管理機關的首要任務，不僅要根據

需要和客觀的可能，將工廠企業的管理逐漸統一起來，而且要趕緊制定可能實行的各方面的統一的制度，以便制定全國統一的經濟計劃。在這裏，制定全國統一的工資制度，更加必要。目前這種在同一產業部門在同一地區，職工工資都極不統一，而在全國說來，一個搖紗工人比一個下礦工人和鋼鐵廠技術工人的工資還高，一個看工人宿舍的職員比一個工程師的工資還高的不合理的現象，不僅不合於按勞付酬的新民主主義的工資原則，而且大大妨礙着其他各種制度的統一。甚至產業管理部門要調動一個工人和職員到其他工廠或其他地區工作，也受到嚴重的阻礙。因此，經濟管理部門與全國總工會，應當互相協商，從速制定統一全國工資制度的標準。在制定這個標準的時候，要堅決否定國民黨遺留下來的混亂的、腐敗的、不合理的工資制度，而代之以統一的、合理的、科學的工資制度。估計到現在解放戰爭尚未完全結束，國家財政十分困難，農民負擔不可能也不應該再行加重，估計到在中國人民解放戰爭中出力最多、功勞最大的人民解放軍還在實行供給制的情形，我們不可能也不應當實行高工資制。相反的，我們暫時還只能實行低工資制。但是我們必須將各產業部門的工資，加以合理的調整，使不合理的過低的工資，可以適當地提高，而不合理的或者雖是合理但目前不能實行的過高的工資，可以適當地降低。只有這樣，才會對發展生產有利，才符合於整個工人階級和全國人民的遠大利益。

以統一的、合理的、科學的制度，逐漸代替國民黨遺留下來的混亂的、腐敗的、不合理的制度，是目前管好企業所必須採取的一個重要步驟。

其次，新民主主義企業與官僚資本企業和一般資本主義企業的另一個根本區別，就在於一切舊的資本主義企業是依靠壓迫方法來強制工人勞動生產，是使『工人成了機器的單純的附屬品』，『他們每天每時都被機器、被監工，首先被各個有產者——工廠主本人奴役着』（共產黨宣言）。這樣必然造成工人對於勞動的日益增加的厭惡。新民主主義的人民企業的管理，則必須啓發和依靠工人羣衆主人翁的感覺，發揮工人羣衆的生產積極性和創造性，以便工人羣衆能夠自覺地進行勞動。把原來被機器支配的奴隸，變成管理機器的自覺的勞動者，這是一個真正的革命。機器和技術在被自覺的人所掌握的時候，才能進一步發揮效能。這就是爲什麼新民主主義社會和社會主義社會的勞動生產率會比資本主義國家的勞動生產率高得多的原故。這就是爲什麼原來比英國德國落後五十年到一百年的俄國，在十月革命後能在短短的二十年（實際上是十三年）的時間內趕上並超過英國和德國的生產水平的原故。這也就是爲什麼我們有些初步實行了管理民主化的企業在解放後不到一年的時間，就超過了敵偽和國民黨反動統治時期生產水平的原故。因此，在一切國營公營的工廠企業中，必須堅決地改變舊的官僚主義的管理制度，實行管理民主化，建立工廠管理委員會，吸收工人參加生產管理，以啓發工人的主人翁的覺悟，發揚工人的自覺的勞動熱情。這是改造舊企業、管好人民企業的基本環節。

必須指出：目前還有不少企業行政管理幹部，對於依靠工人羣衆的幫助來管好工廠企業的基本思想還沒有搞通。他們對於中國共產黨中央在一九四八年第六次勞動大會以來所屢次說明的實行企業管理民主化，建立工廠管理委員會和職工代表會議的指示，不

願很好地執行，甚至不執行。因此，有些公營企業中，就還保留舊的一套依靠強制壓迫的管理制度，在個別的工廠企業中甚至還保留着把頭制度和侮辱工人人格的抄身制度。這種現象，必須堅決消滅。此外，有些國營公營企業雖然建立了工廠管理委員會的組織，但是只有形式，不起作用。這種現象，一方面是由於舊的一套管理組織依然保存，工廠管理委員會成立了附屬於舊的管理組織的裝飾品，另一方面是由於工會工作薄弱，工會還不善於教育工人，啓發工人的覺悟和積極性，以至工人代表參加工廠管理委員會還不能起應有的作用。

一切國營公營工廠企業中的行政管理者、黨的工作者，和工會工作者，必須明白：工廠管理委員會是工廠企業中以廠長爲首的統一領導機關。必須以這種新的管理組織與管理制度去代替舊的管理組織與管理制度，把廠內的一切重大問題，都提到工廠管理委員會上去討論，真正吸收工人參加生產管理，才能使工人親身感到自己是企業的主人，而發揮對生產的積極性與創造性。工廠中的職工代表會議，應當與工廠管理委員會相輔而行，成爲在工會領導下組織和領導羣衆生產運動，傳達領導者意圖和吸收羣衆意見的組織形式。職工代表會議每次開會時，廠長與其他行政負責人應出席作報告，聽取羣衆的意見和批評，並把羣衆中各種好的建議迅速地實現起來。有了工廠管理委員會和工廠職工代表會議，就可依靠羣衆逐漸地改造原來官僚資本主義企業中其他一切不合理的舊制度，實行科學的管理生產制度，如經濟核算，規定各種標準定額，計件工資等等，以達到經營企業化的目的。因此，要再一次地着重指出：建立工廠管理委員會和工廠職工代表會議的制度，乃是目前改造舊的官僚資本企業爲新民主主義人民企業的中心環節。

爲了實現上面指出的任務，目前工會工作應特別注意加強與經濟管理機關的配合和聯繫。在全國範圍內，應當以建立全國統一的產業工會，協同經濟管理機關製定各方面的統一制度，特別是對職工的統一的工資待遇等制度，指導各級工會組織加強對生產工作的注意，爲目前的主要任務。在每一個工廠企業中的工會組織應當配合行政機構，逐漸改革各種舊制度，首先是幫助行政實現管理民主化，以便更進一步提高工人的勞動熱情，組織生產競賽與合理化建議等來提高生產。同時要特別關懷工人的需要，一方面督促行政領導機關實行一切必要而可能的設施，另一方面根據團結互助的原則，舉辦各種福利事業，以減輕工人的生活困難。工會應當加緊進行工人羣衆的教育工作，提高工人的政治文化技術水平，養培工人幹部，並且把他們輸送到各級政權機關和經濟管理機關中去。這樣成爲真正廣大工人羣衆組織的工會，便能實現其爲新民主主義政權主要支柱的作用。

在紀念今年的『二七』的時候，中國工人正在召開三個重要的代表大會——全國鐵路工會代表大會，北京市總工會代表大會和上海市總工會代表大會。這是中國工人運動在解放以後猛烈發展的標誌。我們深信：有着『二七』以來光榮鬥爭傳統的中國工人階級，在以毛澤東同志爲首的中國共產黨領導之下，像過去學會了戰勝各種困難推翻反動統治一樣，在不遠的將來，一定能夠學會管理企業，擔負起它在新中國偉大建設事業中領導階級的歷史使命！

第 四 編

生 產 管 理

列甯論生產管理法

三十二年前（一九一八年），列甯就明白地告訴我們：革命者必須學會用新方法組織生產和管理生產，來提高勞動生產率，和增加產量。什麼是新的組織生產和管理生產的方法呢？怎樣才能提高勞動生產率呢？

列甯說：首先要保證大工業的物質基礎，保證燃料、鋼、鐵等的供應，和發展機器製造業、化學工業等等的生產。

其次、必須提高羣衆的文化水平。

第三、一定要發動生產競賽，和加強勞動的集體性。

列甯把發展社會經濟的强大力量，看做是國家的最重大的任務之一。而這必須開展羣衆性的生產競賽運動。在競賽過程中，列甯教導我們一定要把好的樣子和壞的樣子，在報紙上、雜誌上、黑板上公佈。

第四、要提高勞動生產率，還必須善於提高勞動強度，提高工作才能和技術。

列甯在這點上指示我們，要把統計工作貫輸到羣衆中去，把它通俗化，使勞動羣衆親自了解要如何工作，工作多少，怎樣休息和休息多少；還要把日常經濟也交給羣衆討論、裁判，幫助他們認真地來研究它。所有這些問題，都讓羣衆學會用科學原則來分析勞動中的體力勞作，消除多餘的笨拙的工作，製訂精確的工作方法，實行完善地統計和監督制。

列甯說：『報章刊物，應該成為建設的工具，介紹生產建設中獲得成績的詳細情形，研究他們的成功原因和經營方法。』

第五、要組織生產，管理生產，和加強勞動生產率，必須加強勞動生產中的組織性與紀律性，提高勞動紀律，肅清『保守着的資本主義遺產。』換句話說，即要肅清懶漢、寄生蟲和貪污份子。

列甯鄭重其事的告誡每個生產、經濟和一切工作人員：『要正確而忠實的核算經濟，實行節約，不懶惰，不貪污，遵守最嚴格的勞動紀律。』他堅決反對不保護社會財富和竊盜國家財產的貪污份子，堅決反對那些『在不毛之地也要拔它幾根』的自私自利的『革命者』。他說：『對所有這些現象作鬥爭，要有步驟而堅決地利用一些教育方式和強制方式。』他要求每個人負起責任來：『將那些堅決保持資本主義傳統，即無政府狀態、偷懶、雜亂無章、投機行動等等不良行為公佈出來和制裁他們。』

要學會組織生產和管理生產，決不是簡單的事。但是列甯鼓勵我們說：『如果我們能以全部革命熱情去着手學習這項工作，那我們就一定能學會它。』

目 錄

學會管理企業.....	（人民日報社論）.....	1
-------------	---------------	---

第 四 編 生 產 管 理

列 寧 論 生 產 管 理 法

（一）作業研究

一、總 論	1
作業研究的意義與目的.....	1
担任『作業研究』的人員的選擇.....	1
担任『作業研究』的人員應注意的事情.....	2
能做為研究對象的作業.....	2
作業研究機關的組織機構.....	2
二、作業研究實行的方法	3
分析工程.....	3
作業分析實例.....	4
分析動作.....	6
動作的改善.....	8
利用電影改善動作.....	13
關於廢除不必要作業動作的原則.....	13
當改善作業動作需要具體研究的地方.....	14
規定標準作業方法並訓練工人習慣於標準作業方法.....	14
作業時間的研究.....	15
觀測時間的用具.....	15
研究作業時間需要注意點.....	16
時間觀測附帶器具.....	16
作業時間觀測方法.....	19
計算規定作業時間的方法.....	21
標準時間的算法.....	23
1. 標準時間的定義.....	23
2. 標準時間的種類.....	23
3. 標準時間的計算方法.....	23
機 械 票.....	24
1. 計算機械加工時間的公式.....	24

2.機械票的作成實例	25
3.機械票的使用法	25
4.機械票的利用	25
剩餘時間(富裕時間)	26
剩餘的分類	27
剩餘率	27
三、作業研究結果的利用	28
(一)作業研究的目的是在於製成指導票	28
(二)按照用途指導票可區分為兩種	28
(三)指導票的內容有時須用公式表示	33
(二) 工程管理	
總 論	39
工程管理的的方法	39
工程管理的三個方式	39
1.集中式工程管理	39
2.分散式工程管理	39
3.折衷式工程管理	39
需要工程管理的程度	41
實行工程管理前應準備事項	41
定量儲備法	41
配額生產法	41
定量順送法	41
決定順序	42
決定順序的步驟	42
綜合順序圖	42
日 程	43
日程之意義及內容	43
總日程	44
機械類別日程	44
調 配	46
意義與內容	46
調配的方法	46
工作調配股	46
機械裝備票	47
車間工作調配方法	48
作業完了後作業票之處置	48

以工程管理爲中心之製造手續之概要.....	49
工程管理上須要之表格及傳票.....	51

(三) 單一化與標準化

一、單一化的概念.....	62
二、單一化的法則和實例.....	62
(一) 工廠單一化的方法.....	62
(二) 工廠單一化的實例.....	63
(三) 生產與消費彼此配合推行單一化的實例.....	63
(四) 全國規模的單一化.....	63
(五) 單一化實行部.....	64
(六) 單一化實行的結果.....	65
三、單一化的效果.....	65
(一) 生產者的利益.....	65
(二) 銷售者的利益.....	65
(三) 消費者的利益.....	65
四、標準化概念.....	66
(一) 意 義.....	66
(二) 科學的管理和標準化.....	66
(三) 標準化和規格統一.....	66
(四) 標準化和單一化的關係.....	66
(五) 標準化的要素.....	67
(六) 執行標準化的順序.....	68
(七) 製品的標準化.....	68
(八) 製品的標準維持方法.....	68
五、企業的標準化.....	70
(一) 工廠的標準化組織.....	70
(二) 標準科的任務.....	70
(三) 標準科與其他各科的相互的關係.....	70
(四) 標準科的標準製定手續.....	70
(五) 標準委員會的組織及標準製定的手續.....	71
六、國家及國際間的標準化.....	71
(一) 美國的標準化.....	71
(二) 德國的標準化.....	72
(三) 日本的標準化.....	72
(四) 國際的標準化.....	74

七、標準化的效果.....	75
---------------	----

(四) 標準規格的管理

一、首先必須製定標準規格.....	76
二、工作條件的標準化.....	78
三、如何進行檢查.....	80
四、有關標準規格的管理問題.....	84

(五) 倉庫管理

總 論.....	86
爲什麼要管理倉庫.....	86
管理倉庫的目的.....	86
倉庫管理工作的內容.....	86
倉庫應屬於那一部門.....	86
倉庫的位置與設備.....	87
倉庫的區別.....	87
倉庫的位置.....	87
倉庫分室.....	87
運搬道路.....	87
倉庫的構造.....	88
收入與退還.....	88
收入與退還的意義.....	88
收入的手續.....	88
收入檢查.....	88
收入傳票的記載項目.....	89
退還有二種.....	89
出庫與換貨.....	89
出庫的方法有兩種.....	89
保 管.....	90
保管上最須要注意事項.....	90
劃分號碼.....	90
計算單位.....	90
貯藏貨架子.....	91
復式貨架子.....	91
貨架牌子.....	92
常備量的決定.....	92

常備量.....	92
倉庫結存表.....	93
在倉量的補充.....	93
查 庫.....	94
辦公規則.....	95
預防災害的訓練.....	95
附 錄：	
信用制度.....	95

(六) 計劃部門的組織機能及製造手續

一、組織機能	96
計劃統制生產機能大體可分為四種.....	96
計劃部組織之所以重要其理由如次.....	96
生產統制大體上有四要素.....	96
計劃部與技術部的主要機能如次.....	97
二、製造手續.....	99

第 五 編 成本計算

蘇聯一九四九年工業利潤比一九四八年增加百分之七十七

(一) 工業生產成本計劃表格

第一部份	產成品產量計劃.....	103
第二部份	材料技術供給計劃.....	107
第三部份	勞動力計算及工資計劃.....	113
第四部份	產品成本計劃.....	117
第五部份	財政計劃.....	127
第六部份	計劃的分析.....	128
附 記.....		130

(二) 東北人民政府工業部暫行成本計算規程

第一章	總 則.....	133
第二章	成本要素.....	133
第三章	成本計算.....	135
	第一節 計算原則.....	135
	第二節 成本制度.....	137
	第三節 等級品、聯產品及副產品成本之計算.....	138

第四節	部門成本計算	139
第五節	建設支出與生產支出	141
第四章	成本帳簿及憑證	142
第一節	工作通知單	142
第二節	材料帳簿及憑證	144
第三節	人工帳簿及憑證	157
第四節	費用帳簿及憑證	168
第五節	產品帳簿及憑證	180
第五章	成本分析	191
第六章	成本報告	192
第七章	附 則	210

(三) 成 本 計 算

一、成本計算的分類	211
二、成本要素、部門成本計算、單位成本計算	213
成本要素	213
部門成本	214
單位成本	215
三、綜合成本計算	216
四、個別成本計算	223
1. 計算方法不同	223
2. 計算對象不同	224
3. 適用於生產工程的範圍不同	224
五、標準成本計算	229
一、如何訂定原料標準成本	230
二、如何訂定人工標準成本	231
三、如何訂定標準製造費用	232
四、如何訂定標準製造工費	233

(四) 對改進今後成本工作的研究

甲、關於成本計劃方面	237
乙、關於統計工作與成本工作配合方面	242
丙、關於會計科目方面	243

(五) 折 舊 準 備

1. 折舊準備的意義	245
2. 決定折舊準備費的步驟	245

3. 折舊的財物種類	245
4. 折舊的原因	246
5. 遲延折舊速度的原因	246
6. 對於折舊準備	246
7. 耐用時間的計算	246
8. 折舊準備單位	247
9. 折舊準備基礎	247
10. 折舊方法共有六種	247
A. 定額折舊法	247
B. 漸減折舊法	248
C. 減價基金法	248
D. 年金法	249
E. 生產量法	250
F. 機械時間法	250
11. 財產使用程度與折舊的關係	250
12. 再評價法	250
13. 關於固定資產的耐用年數	250

附 錄：

一、進行成本計算的步驟	251
第一步 計 劃	251
第二步 實 行	251
第三步 統 制	251
二、工廠位置	254
具備較少投資的工廠位置條件	254
國家計劃	255
多角經營和位置的關係	255
工廠建設地址	255
注意事前計劃	256

第 六 編 東北及蘇聯的先進生產管理經驗及實例介紹

蘇聯撥款十一億餘盧布實行保護工人勞動措施

(1) 勞動組織

一、蘇聯企業中的勞動組織	257
二、勞動技術標準標定法	260

一、工資制度	260
二、勞動技術標準標定法	260
三、時間量與產品量	260
四、工時分類表	261
1.生產時間	261
2.非生產時間	262
3.中斷時間	263
五、時間量之構成	263
六、工作日照像	265
七、技術標定法之重要性	274
八、勞動時間測定法	277
三、蘇聯企業部門的生產會議	285
四、蘇聯工廠的秩序和紀律	285
五、工廠中的技術安全問題	287
(2) 定額與質量	
一、提高產品質量、節約原料	289
二、認真做好定額工作	291
三、保證與提高產品質量建立嚴格的檢查制度	293
四、石峴紙廠學習蘇聯管理方法實行生產指示圖制	294
五、天津中紡一廠織布廠實行標準工作法	296
六、結合新紀錄運動創造新的領導方法與工作方法	297
七、工廠管理上的官僚主義	299
(3) 生產文化	
一、蘇聯人民為爭取生產文化的鬥爭	301
二、學者與生產革新者——斯達漢諾夫運動者的合作	302
三、深刻地研究並推廣先進生產經驗	305
四、蘇聯職工會怎樣進行技術教育	307
五、千百萬蘇聯工人學會新技術	308
六、蘇聯的工程師	309
七、創造性的勞動	311
八、成功的『秘訣』	312
九、我怎樣成為一個技術的能手	314

編 · 後 記

作業研究

編者按：

作業研究中提出了改善作業的管理技術；要改善作業訂出標準操作法還須先決於一、職工高度的積極性與創造性。二、合理的工資政策。如單純由技術觀點出發，是收不到管理技術預期效果的。本編所敘是機器製造業的作業研究。

一、總論

作業研究的意義與目的

作業研究，換句話說，即改善作業，就是不由表面上判斷而是很科學地觀察已往的作業方法，與作業有關的機械、器具各種設備的構造位置，使用方法等一切作業條件，然後解除對於作業有害無益的各條件，使作業能做到所謂『合理，平衡，無浪費』以便提高生產，提高成品的質量，減少成本。除此而外也可以減少工人肉體上與精神上的疲勞以資提高工作能效率，並確定操作上的動作，操作方法，使操作安易化，以便提高工人的熟練程度。

由作業研究可以決定『標準作業方法』。按此方法訓練一般工人，使全廠工人能在同一的作業條件下工作，並公平分配工作，這對於工人即成爲一種福利事業。

由作業研究制定出的標準作業時間之後，則作業時間不是以前那樣子依靠經驗來查定或者是拿以前的不合理的作業方法作基礎所研究出來的不穩定的作業時間，而是一種穩定而且確實的作業時間，也就是說可以決定標準的作業時間。

這個標準作業時間利用在成本計算，工程管理，獎勵金及合理化工資的計算上都非常合理，對於企業工作者是一種非常寶貴的材料。然作業研究的終極目的仍在於確立『合理』『平衡』『無浪費』的標準作業方法而訓練一般作業者使其維持這一標準，此處應當注意的是標準作業方法的維持，標準作業方法無論如何是必須可以維持的，若不能維持則一定是有了缺陷不足以稱爲正當的標準作業方法。

由研究作業而去制定一個『標準作業方法』，就不必盲目的或者老一套地查定『作業時間』，就能夠很科學地訂出一個『標準作業時間』。此『標準作業時間』，對於成本會計，工廠管理等有極重要意義。

如欲研究作業而達到上述目的，只研究作業也得不到多大效果，必須與各方面同時配合進行，例如與工程管理，各部門管理同時進行。否則無法維持『標準作業方法』。

担任「作業研究」的人員的選擇

現在許多工廠都不重視作業研究，爲了圓滿進行經營，生產管理的領導幹部均要認清作