

南斯拉夫一个工厂的 工人管理

〔南〕 M. 博哥薩佛列維奇 著
M. 伯沙科維奇

（內部發行）

南斯拉夫一个工厂的 工人管理

〔南〕M. 博哥薩佛列維奇、M. 伯沙科維奇著

楊熙齡、蔡声宁譯 林芳声校

本书是供内部参考用的，写文章引用时务請核对原文，并在注明出处时用原著版本。

M. Bogosavljević, M. Pešaković
WORKERS' MANAGEMENT OF
A FACTORY IN YUGOSLAVIA

Jugoslavija Beograd 1959

根据南斯拉夫贝尔格莱德 1959 年版译出

南斯拉夫一个工厂的工人管理

(南)M. 博哥薩佛列維奇、M. 伯沙科維奇著

楊熙齡、蔡声宁譯 林芳声校

生活·讀書·新知三联书店出版

(北京朝陽門內大街 320 号)

新华书店(内部)发行

开本 787×1092 毫米 $\frac{1}{32}$ · 印张 $4 \frac{1}{4}$ · 插页 3 · 字数 85,000

1965 年 7 月第 1 版

1965 年 7 月北京第 1 次印刷

统一书号 4002·244 定价(七) 0.50 元

印数 0,001—2,100

目 录

第一章 企业的建立和发展	2
工厂建筑物的位置	3
“拉德·康查尔”企业对南斯拉夫电气化的贡献	5
組織和管理的发展	8
工厂中各个部門和車間的組織	15
第二章 工厂管理	21
工人委员会的选举程序	24
工人委员会	29
管理委员会	36
工人委员会各附属委员会	44
部門工人委员会	49
部門工人委员会各附属委员会	52
工人管理机构和职工之間的相互关系	53
工人委员会八年来的工作和經驗	56
工厂經理	76
第三章 工厂与社会的关系	80
公会和各工业企业之間的其它組合形式	84
工人委员会在若干重要职务方面的政策	89
“拉德·康查尔”工厂的計劃	89
价格	91
年度決算表	94
利潤的分配	100

工人的个人收入和劳动生产率	107
人事政策	112
社会标准	118
工厂的社会政治組織	121
工会	121
工厂的共产主义者联盟組織	125
人民青年組織	127
其它組織	128
1957 年至 1961 年南斯拉夫經濟发展五年計劃和	
“拉德·康查尔”工厂的地位和作用	129

社会主义南斯拉夫經濟的和法律的制度，是世界上人們极感兴趣的研究对象。南斯拉夫經濟中的工业和其他企业的工人管理制度，特別引起人們的注意。战后来自許多国家的众多代表团訪問了南斯拉夫，这些代表团訪問的首要目的和兴趣都放在工人管理的制度及其执行上面。

在这本专談薩格勒布市“拉德·康查尔”工厂的专册中，我們想介紹一下南斯拉夫政治、經濟制度下一家工业企业的法律和經濟地位。不消說，我們对于这家大企业的工人管理方面是特別注意的。

为着使这本专談一家專門企业的册子能尽量向讀者提供企业的詳細情况，我們扼要地談到这家工业企业的建立和发展的历史，战后这家企业由于南斯拉夫实行了經濟分权管理而发生的变化，企业本身政治的和社会的組織，企业和社会之間的相互关系及其将来进一步发展的前景等情况。

这本专册所談到的一切論題，在相当的程度上是属于“拉德·康查尔”企业所特有的。但本册中凡是基本的东西——如在南斯拉夫政治、經濟制度范围内这家工业企业所处的法律地位和經濟地位及其工人管理机构的工作——只要加以必要的变动，对南斯拉夫其他工业企业也都是适用的。

因此，我們希望这本专談“拉德·康查尔”工厂的册子将可帮助讀者了解到南斯拉夫工业企业的地位及企业内部工人管理制度的概貌。

著 者

第一章 企业的建立和发展

远在 1925 年,德国西門子公司南斯拉夫分公司在薩格勒布市建立了一所小工厂,或者不如說是一間电动机車間。这家工厂的大部分业务,就是装配从德国輸入的零件和半成品。除此以外,工厂也大规模地进行电动机和其他电器的維修工作。在随后的二十年中,直到 1945 年,工厂在这方面沒有任何进展。

工厂原来占地 1,729 平方米。只是在多年以后工厂才进行扩建,到 1945 年,工厂占地达 4,302 平方米。

战后南斯拉夫制定了全国大规模工业化和电气化的計劃,这也就要求把完整的电机制造工业建立起来。因此有必要在那小規模車間原有的設備和基础上建立一所完整的电机制造厂,以便能够制造項目众多的产品,包括从电力厂所需的設備到日常电气用品。当然,这种想法对于选择厂房建筑图样也是有影响的。后来由于国内市場上的需要要求发电設備和配电設備的制造方面应負起广泛而具体的任务,以及由于这些需要显然不是一家原来并非专门集中生产这类产品的工厂所能应付,因而建筑图样就改变了。

因此在战后的十年期間——从 1945 年至 1955 年——一家規模宏大的新工厂就建成了,它的建筑总面积約为 68,000 平方米。目前該工厂拥有現代化的生产設備,可制造发电机、

工
厂
变压器、小型和中型电动机、高低压电器、电力牵引装备等。

工厂建筑物的位置

工厂的发展概况可从生产調查表（附本书后面）中看出来。但这张表不包括“拉德·康查尔”工厂在建成初年所惯于生产的那些产品的情况，这些产品如小型电动机、电力水泵、孵卵器、絕緣电綫、电话机、电訊設備、断路器、家庭电气装置等，現在已經不在生产计划之內了。从1949年起，“拉德·康查尔”工厂已朝着专门生产高压产品的方向发展，現在所提供的也只是这种生产的数据。

电动机、变压器和电气器械，在1946年的生产总额只达到185吨，1947年达到950吨。在1958年当中，产品量就增加到9,000吨以上。

这种生产以及生产力和其他生产条件的进展，也有賴于劳动力的不断增长及劳动技能和熟练程度的增进。因此，生产率的增长是剧烈的，尤其是在最初几年当生产还未完全走上軌道的时候。

下面的数据說明雇工人数和每个雇工生产的产品数量是逐年变动的。如果没有詳細解释变动的原因，就必须說明，这种变动几乎完全是受到产品品种更換的影响。另一方面，由于关涉到生产装备这一事实，而装备所需的生产時間是从一个年度跨到下一年度的，因此包括或者省略这类产品就会影响产量的升降。

孟
可以用下表來說明：

年 份	工人和其他雇工 的 人 数	每个雇工产量 (单位: 公斤)	指 数 (以1955年为100)
1947	1,453	758	38
1948	2,144	925	47
1949	2,890	979	49
1950	2,923	872	44
1951	2,609	1,403	71
1952	2,814	2,175	110
1953	3,286	2,439	123
1954	3,415	1,973	100
1955	3,935	1,979	100
1956	3,868	2,115	107
1957	3,817	2,282	115

当我们把工厂固定资产价值增长的数据同产品的实物量的变动情况比较时,就显然可见,那种不平衡状况也是同样的原因所促成的。

年 份	固 定 资 产 (单位: 百万)	指 数	成 品 产 量 (单位: 吨)	指 数
1953	5,193	100	6,624.7	100
1954	5,811	112	5,788.2	87
1955	5,875	113	6,418	97
1956	5,881	113	7,234.1	109
1957	5,965	115	7,804.2	118

1953 年以后那段时期作为进行这种比较和推论的基础,是因为只在那个时期以后才谈得上工厂的完全的生产能力。上表中那些指数也表明这个时期生产量的某些变动,不过这些变动还没有完全反映出品种更动和生产上不充分的统计数字的更动所引起的变动情况。

现在还不能作结论说工厂已经全部完成,也不能说各生

产单位现在已完全和谐一致，至于前几年的情形就不用说了。由于有时缺乏步调一致，有时未能及时使用投资基金，所以增长了固定资产并不总是能够造成更多的产量。

除此以外，固定资产价值和成品数量之间的关系，特别是在1954和1955年间，也为市场所破坏，那时市场要求“拉德·康查尔”工厂提供改变了品种的货物。因此，工厂重新制定生产方针，并且集中搞专业化生产，这在最初也影响了产量。

但是新的投资和积极的生产方针所产生的效果开始显示出来了。早在1957年，如果和开始的1953年做比较，则成品生产水平就超过了固定资产价值的增加。这是工厂稳固的基础的标志，这种标志正如工厂总计划所要求达到的一样，在1958年甚至将更清楚地表现出来。

1958年的计划规定生产规模要比1957年扩大，然而在劳动力和固定资产价值方面除已预知的若干百分数的增加而外，并没有特殊增加。

“拉德·康查尔”企业对南斯拉夫电气化的贡献

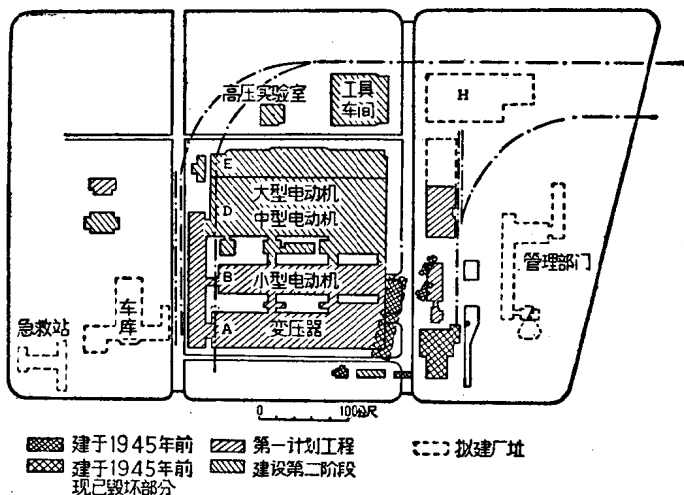
根据现有的资料，南斯拉夫潜在的水力资源每年约达665亿瓩时。1957年南斯拉夫最大发电量达到63亿瓩时。其中有35亿瓩时的电力是由水力发电厂发出的，这就是说正在被利用的水力只约占南斯拉夫全部水力资源的百分之五。但是，由于1939年的发电量小于12亿瓩时，其中水力发电仅占56,600万瓩时，因此我们可以了解南斯拉夫在过去十年中在这项工作方面已经作了很大的努力。

从过去一个时期中那么庞大的计划和目前悬而未决的电

气化任务看来，为了完成像南斯拉夫过去的和现在的宏大计划，依靠输入整套发电设备是不可能解决问题的。为此，在执行当前任务的同时，南斯拉夫的工业就必须使本身能适应更重大的任务。

除了其他许多工厂以外，“拉德·康查尔”对南斯拉夫的电气化也做了重大的贡献。从1948年第一部发电机交货起，直到1958年末这段时期内，已由“拉德·康查尔”工厂交付的和将要交付的水力发电厂的发电机动力总额将达到725百万瓦，占1958年末南斯拉夫已装置好的发电机动力总额的百分之六十五点四。

工厂设计



从迄今为止所做出的一切分析看来，现有生产新的水力发电机和涡轮发电机的能力，以每年增加约2亿瓦已装置好的发电机为基准，大概将可满足今后十五年内建设发电厂

方面电力經濟的需要。在变压器的生产方面也是这样。到1957年末，这家工厂已对南斯拉夫电力經濟提供了总额达4,000,000千伏安的变压器，这占全国所有已装置好的变压器的百分之五十以上。

“拉德·康查尔”工厂生产的其他产品对于南斯拉夫电力系統的意义并不稍逊，就是工厂产品在南斯拉夫工业总的相应容量中所占的地位也不差。这一切都表明“拉德·康查尔”工厂对南斯拉夫有着非常重大的意义，它的发展是和南斯拉夫經濟的全面发展完全相配合的。

除上面提到的产品以外，“拉德·康查尔”工厂已經和其他某些企业合作，开始制造包括有軌电車、无軌电車和火車的电气装备。

“拉德·康查尔”工厂的生产对南斯拉夫之所以重要，这不单单是从它能滿足本国的需要这一观点来考虑。虽然这家工厂并没有悠久的历史，但它本身已經以輸出者而聞名。目前它在下列国家的市場上是尽人皆知的：土耳其、阿根廷、叙利亚、黎巴嫩、希腊、巴拉圭、埃塞俄比亚、埃及、智利、巴西、巴基斯坦、波兰、东德、荷兰、匈牙利、約旦和泰国。

在伊斯坦布尔、貝魯特、开罗、卡拉奇、布宜諾斯艾利斯、亚松森、亚历山大里亚、新德里、孟买、雅典和薩洛尼卡等城市，工厂設有常駐代表或代理。

1957年工厂的輸出比1956年多了一倍以上。这一年有半数以上的輸出品是标准貨，其余的是为电力厂和輸电工程所特別訂制的装备。迄今为止所完成的貨物成交已使得这家工厂有可能訂立越来越广闊的基本建設合同。

組織和管理的发展

“拉德·康查尔”工厂发展所依賴的条件不仅仅是生产力的总发展和国家物质资源的不断增加。这些只是促成工厂发展的条件的一部分。社会关系的改变，劳动力方面更大的刺激，工人执行管理的职务，以及随之而引起的工人对于工厂事业和进展所怀有的道德上和物质上更大的责任感，这一切也都是强大的推动力。把生产組織和管理制度的改进同上面已經談到的生产能力的发展进行平行的調查比較，就可以使上述的情况得到說明。

生产組織和管理制度的改进經歷了四个阶段。

第一个阶段是紧接战后的时期，那时在薩格勒布市区的几家电气制造厂合并成一家叫做克罗地亚电气工业 (Elektroindustrija Hrvatske, 简称 ELIH) 公司。这家公司包括西門子公司的車間——“拉德·康查尔”工厂的前身——和类似的但較小的工厂：阿格 (AEG)，埃林 (ELIN)，“諾里斯” (“Noris”)， “康塔克特” (“Kontakt”)， “穆尼亚” (“Munja”) 和 “克罗地亚” (“Croatia”)。当时的想法认为这些工厂合并后就应该成为一家完整的电气制造单位，它的生产計劃应包括各种各样的电机工业产品。

当时“拉德·康查尔”工厂是由一个經理負責，而管理委員會就是克罗地亚的电机制造工业管理局；經理、其他管理人員和技术人員，即由該局委任。

第二个阶段从 1947 年开始，那时工厂的产品产量和品种的計劃已改变了。由于当时必需解决供給南斯拉夫电力系統

以发电和輸电装备的任务，結果就采取了建立一个强大的企业的步驟，它的生产計劃則几乎完全取决于高压电流的生产。这也标志着加紧工厂建設时期的开始，而这是对任务的新認識所产生的結果。

任务的規模也决定了工厂必須由一个更高級的行政机构来負責管理，例如当时大家所熟悉的行政业务領導机关。这就是直到1950年年中設在貝尔格莱德的联邦中央电力管理局(the Central Directorate of Federal Electric Power)，随后則是直到1951年年中亦設在貝尔格莱德的南斯拉夫中央机器制造管理局(the Central Directorate for Machine Construction of Yugoslavia)。

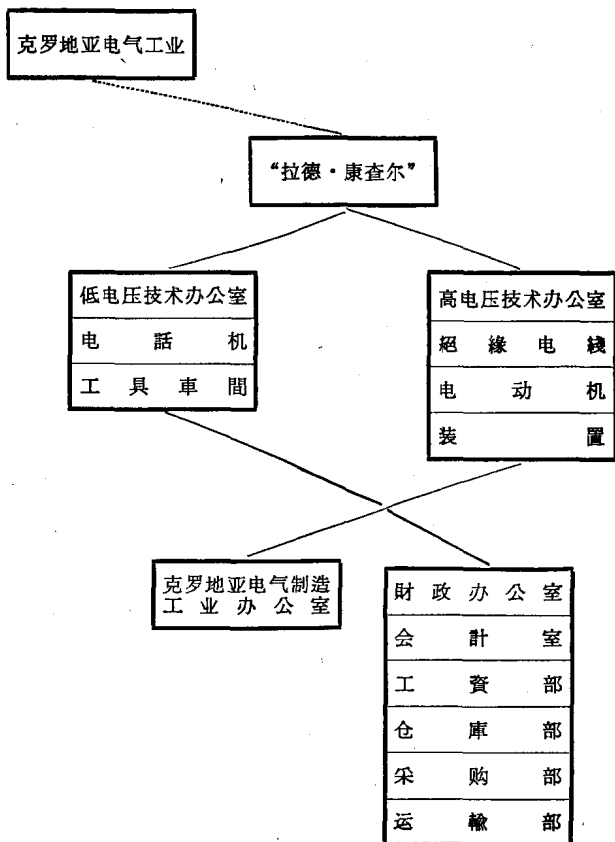
第一阶段中的“克罗地亚电气工业”公司和第二阶段中的联邦管理局，对工厂的事业都有极广泛的影响，而且几乎完全决定了产品的类型和生产的数量。它們根据总計劃和显著的需要拟訂生产計劃。管理局按照規定的标准供应工厂以适当数量的原料、燃料、电力和其他基本的和补助的物资，借以保证工厂生产計劃的完成。工厂沒有处理产品的权利。这也是属于計劃机构——管理局——的事务，它决定成品的运交地点和交貨的数量。在这种情况下工厂管理部門只是一种传递机构而已，它根据上級行政业务領導机关的命令行事。

工厂的内部組織跟工厂这种处境及其任务是协调一致的。生产是工厂的基本任务。工厂由一位經理管理着，他負責以下五个部門的工作：計劃，生产，商业，會計和秘书处。

第三个阶段是从1950年下半年——确切地說即1950年8月15日开始的。工厂在那一天移交給生产者本人，即工人

們来管理。

行政业务领导机关也改变了。从1951年年中开始是由薩格勒布市的克罗地亚机器制造总局(the General Directorate for Machine Construction of Croatia) 来领导。“工厂归工人”这一原则的应用使得工厂管理制度也必须改变。工厂既然由工人管理,那么总局便不能再是行政业务领导



机关了。这时赋有这种领导权的是一个高级经济组合，也即社会的一个机构，它指导和协调各自治工厂的工作，行使必要的社会监督，协助新设立的工人管理机构办理有关公共利益的事务。

分权管理在后来更进一步地发展了。1953年起，薩格勒布市人民委员会成为管辖市区范围内所有经济企业的国家权力机构。这和地域政治团体的公社范围内所创立的分权和管理制度是相一致的。所有经济的和公社的职务，对于一定地区经济发展和生活水平的关怀，首先就是自治的公社机构的职权范围。为了执行任务，公社根据其经营方面所获得的收入以及公社服务及其他服务的收入来制定预算，同时根据公社的社会计划及其所属地区人口的需要独立地使用收入。

在很大程度上，这也改变了企业的地位及其任务。现在是由企业本身来拟订计划，这些计划遵守联邦经济发展计划对有关年份或有关时期所确定的经济政策路线，同时也遵守共和国和公社的社会计划。

这种情况也决定了“拉德·康查尔”工厂在第三阶段中发展方向的性质。生产仍旧是工厂的根本任务和关怀所在。但是使得工厂有可能在最好的条件下，如在降低生产成本并提高产量的条件下完成生产任务的那些因素，也显得越来越重要了。为此，工厂的工作条件，采购原料和销售成品的条件，固定资产和流动资金、资本支出的来源等等，对于工厂来说就具有决定性的意义。

不但工厂在这种情况下开始做为一个自治的经济单位来经营业务，而且那些已成大厂的工厂内部各车间各部门，它们

在精心制訂生产计划和計算生产成本时也获得比以前更大的独立性，它們的會計退出来而自成单独的會計部門，每个工場負責本工場全体人員的应付薪金。因此，工厂內部那些附属工場都变成了独立的經濟单位。当然，一家企业实行分权和自治不能只是获得新的义务，同时也获得新的权利，以鼓励这家企业尽可能出色地完成任务。結果，工人得到的物质利益提高了工人对工場和对整个企业的管理兴趣，同时使他們在工作中更加努力，想办法節約原料和燃料，并提高产量。

目前正在进行的第四个阶段的特点是：企业中工人管理制度的广泛开展，特别是在加强管理制度的物质基础方面。这意味着管理机构的決議所涉及的范围更加广泛，而旨在全权处理其支配的資源的基础也扩大了。在这方面的发展是逐漸的，但到了今天，工人委员会已能决定使用工厂固定資產和流动資金总值的大部分。

除了工厂中央工人委员会以外，各部門的工人委员会也設立起来了，它們接受了我們在前面第三阶段中所描述的管轄权的大部分。

部門工人委员会不仅使工人管理原則得以尽可能付諸实行，而且它也得到其他实际效果。

在一家像“拉德·康查尔”工厂那样龐大和部門繁多的企业中，工厂中央工人委员会是无法有效进行工作的，因为它不得不使本身卷入困难的問題中，这些問題使它和工厂工作中最重要的和大多数的事务脫节。問題的复杂性和十多个車間和部門的各个特征使中央工人委员会成为一个难于运用的机构。因此，由于存在着范围广泛的和性质特殊的專門問題，工