

## 目 錄

### 學會管理企業（代序）（『人民日報』社論）

#### 一 經濟核算制

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 東北人民政府工業部關於加強經濟核算制開展反對浪費鬥爭的決定     | 二  |
| 東北人民政府工業部關於繼續貫徹經濟核算制的指示           | 二七 |
| 東北人民政府關於實行獨立會計制度及建立新的結算制度的命令      | 三三 |
| 論東北公營企業管理制度上和信貸制度上的重大改革（『東北日報』社論） | 三七 |
| 鶴崗煤礦的經濟核算工作（趙純）                   | 三九 |

#### 二 企業管理與勞動組織

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 企業管理民主化是改進生產重要的保證（『東北日報』社論）  | 三九 |
| 旅大中蘇企業的會議制度（青遠）              | 四四 |
| 皇姑屯車輛廠的連續制作業（陶棟）             | 四八 |
| 石峴紙廠的生產指示圖制                  | 五〇 |
| 鞍山鋼鐵公司發電廠實行安全運轉制的經驗（蕭鶴）      | 五三 |
| 西安煤礦怎樣改進勞動組織與生產方法（胡東皓、藍林、范政） | 五七 |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 介紹第四紡織廠的定員(愛芝) .....          | 六 |
| 集體合同聯繫合同對於推進生產的作用 .....       | 七 |
| 瀋陽毛織廠簽訂車間聯繫合同的總結(劉澈) .....    | 七 |
| 安東市創造新紀錄運動中訂聯繫合同與師傅合同經驗 ..... | 七 |
| 鶴西煤礦試訂集體合同的幾點體驗(霞飛) .....     | 九 |

### 三 工資與定額

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 東北人民政府工業部關於工資與定額問題的通知 .....          | 八  |
| 工資制度的訣竅摸到了(田林) .....                 | 八  |
| 撫順煤礦北機電廠實行超額獎勵介紹(余中) .....           | 九  |
| 哈爾濱鐵路工廠的計件工資制(王振玉) .....             | 九  |
| 石硯紙廠試行七級工資制 .....                    | 一〇 |
| 東北職工總會關於發動職工進行定額工作的指示 .....          | 一〇 |
| 認真做好定額工作(「東北日報」社論) .....             | 一〇 |
| 介紹大連中蘇合營工廠的定額工作(趙棣生) .....           | 一〇 |
| 電器工業管理局定額管理工作初步總結(程明陞、周建南、蕭陳人) ..... | 一一 |
| 大連鋼鐵工廠怎樣製訂與貫徹人工、產量定額(王堅、陸延生) .....   | 一一 |

### 四 創紀錄與合理化

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 東北人民政府工業部關於開展羣衆性創造生產新紀錄的決定 ..... | 一二 |
|----------------------------------|----|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 中共中央東北局關於貫徹經濟核算制和創造生產新紀錄的決定       | 一三 |
| 東北職工總會關於開展新紀錄運動的決定                | 一五 |
| 東北人民政府工業部關於創造新紀錄運動的通報             | 一六 |
| 東北人民政府工業部關於注意防止創造生產新紀錄運動中的個別偏向的通報 | 一四 |
| 東北人民政府工業部關於進一步組織和推廣新紀錄運動的指示       | 一四 |
| 東北人民政府工業部局長經理聯席會討論新紀錄運動會議的結論      | 一五 |
| 如何開展合理化建議運動                       | 一五 |
| 佳木斯市各工廠是怎樣開展合理化建議的（張治、潘國華、何慶華）    | 一六 |

## 學會管理企業（代序）

『人民日報』社論

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，慘遭北洋軍閥劍子手的大屠殺。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次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够做到的。

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，革命戰爭尚未完結，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、宋奉化等模範英雄人物。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『不要打爛舊機杼』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，所以制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是統一的混亂現象，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井下礦工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、功勞最大的人了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，則必須廢除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，以便工人羣衆能够自覺地進行勞動。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緣故。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緣故。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，就超過了敵僞和國民黨反動統治時期生產水平的緣故。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，以致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，協同經濟管理機關制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且可能的設施，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，

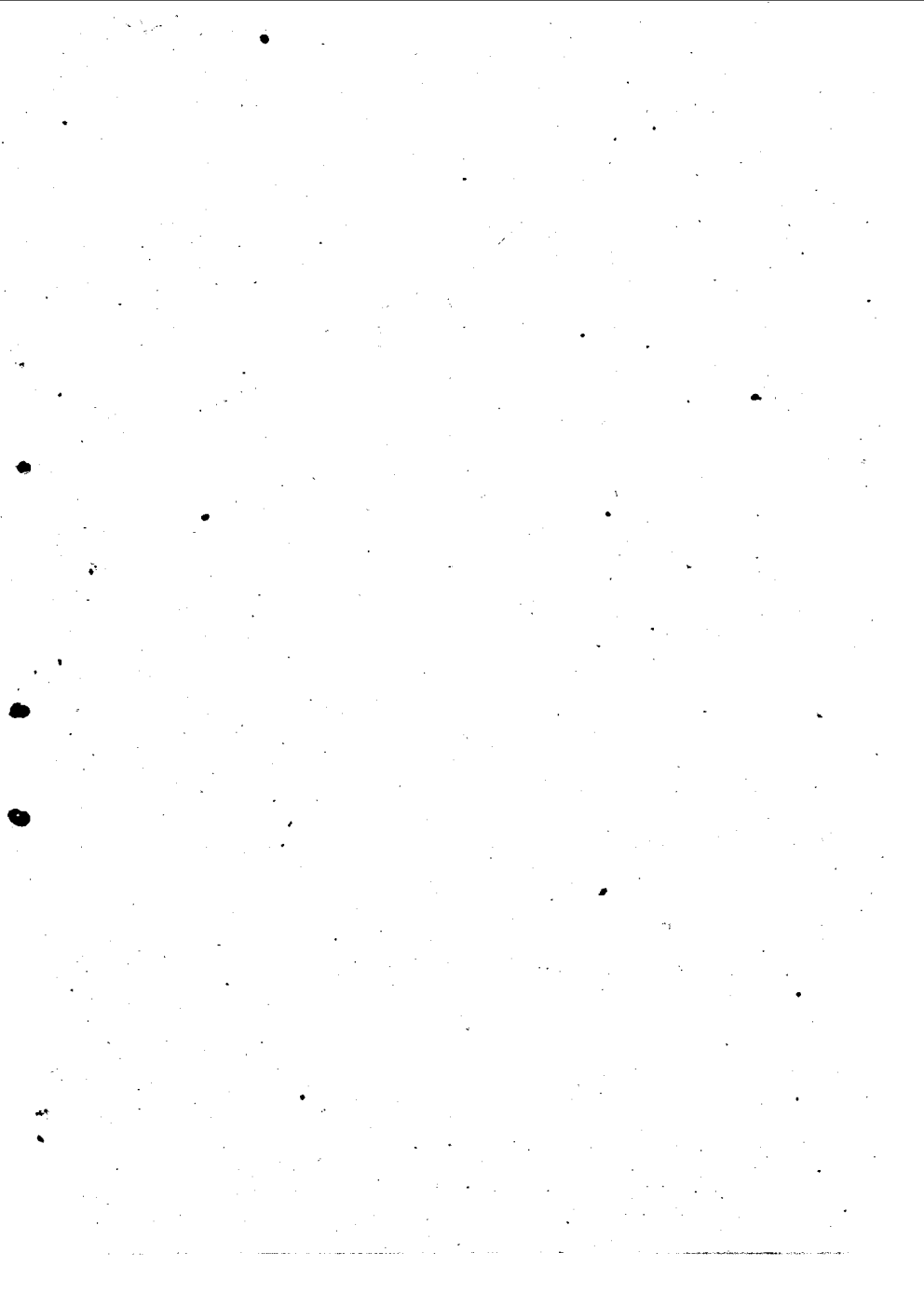
提高工人的政治文化技術水平，培養工人幹部，並且把他們輸送到各級政權機關和經濟管理機關中去。這樣成爲真正廣大工人羣衆組織的工會，便能實現其爲新民主主義政權主要支柱的作用。

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，一定能够學會管理企業，擔負起它在新中國偉大建設事業中領導階級的歷史使命！

【一九五〇年二月六日】



# 一 經濟核算制



## 東北人民政府工業部關於

### 加強經濟核算制開展反對浪費鬥爭的決定

(一) 工業部檢查了各局廢礦工作後，認為目前在國營工業中存在着嚴重的、普遍的、驚人的浪費，造成對國家財產莫大的損失。

有些生產設備還未充分發揮其生產能力，由於各種機械配備得不好，具體的生產計劃與訂貨計劃結合得不好，原材料供應不及時，或供應不上而妨害了生產，如今年上半年因林務局木材供應不好，就誤了不少修建工作的進度，有些重要器材未及時解決，也就誤了若干具體工程與生產計劃。生產定額低，生產過程組織不好，已經進入正規生產的企業，還有不少單位未能制定一個比較完整的生產定額，和具體的技術標準，因此生產過程所發生的嚴重浪費還未為領導所重視，如冶煉廠廢渣含銅量損失很大，熔礦爐、真吹爐配合不好，多浪費工料，四個月中損失近三十億。

質量低，廢品多，技術管理不嚴，缺乏檢驗制度，輕工業質量差，如膠鞋、紗布等。而重工業的產品亦不少不合乎產品規格，有的只圖數量不問質量，或未能按規格生產，滿足於數目的完成。

原材料的嚴重浪費，普遍的消耗標準高，紡紗用棉比一般標準多了百分之三，紙張的回收率一般只達到百分之八十，煤礦在頭四個月的材料消耗如能加以合理運用，一噸煤則應省二萬元以上。

勞動力組織不好，勞動生產率低，據煤礦局報告，二、三、四月每工生產煤〇·二八噸，比偽滿

標準還低，按原定生產定額多用二百萬個工，浪費工資近一千億，如把這二百萬個工組織好，則可生產出六十萬噸煤，創造出二千七百億價值；紡織局經過計算後也發現浪費了二千個勞動力，生產率也比較低；機械局有些工廠不經過周密計劃，隨便招收工人，發生嚴重窩工現象。（當然爲了儲備工業力量，解決熟練工人的需要，有計劃培養招收熟練工人還是允許的，與必要的。）

流動資金週轉慢，不少產品因推銷機關組織不好，積壓在倉庫裏，有些產品因事先缺乏具體訂貨計劃，發生若干盲目性生產。有些單位流動資產還未認真澈底清理，倉庫裏積存着本部門的不用器材，而另外部門却急需這些器材去生產。

個別部門使用現金購買國家存有的器材，購買非生產與修建急需的器材。管理費現金開支也存在着浪費。

在恢復建設上，有些贛山事先缺乏周密調查研究，走了彎路，浪費了國家資金，有些單位不是集中物資到主要工程上，而是平均主義去恢復；個別單位對工程未精確的計工計料即找私人包工，浪費資材，工程建設率，打返工；若干領導幹部則認爲修建工程不能實行經濟核算，不計工本，更是錯誤的。

半年來各企業不斷發生各種重大事故，如南滿二次大停電；南岔火燒五萬立方米木材；冶煉廠熔爐爐停工半個月，每次事故之發生都要危害生產與損失國家資材，並影響職工的生產情緒。在生產中的機器設備也常常因爲安全保護及管理的不好，或疏忽大意，不負責任使機器遭受破損或減短壽命。

保管工作中的不負責現象：有些單位倉庫工作很壞，如鷄西將去年存的糧食爛了一百二十萬斤。有些單位將機器設備放在露天任風吹雨淋不加整理。在未恢復的部分廠礦，更爲嚴重，造成今後恢復工作不應有的困難。

在電業管理上雖有不少成績，但却存在嚴重的浪費，如電量損失率還在百分之三十以上。安全送電（廠內廠外皆有）與安全受電還差，事故仍多，影響生產。對生產無關的電熱浪費各廠礦亦存在著。

組織機構龐大層次多，這是不應有的，它不僅不合乎經濟核算原則，而且降低工作效率，形成人力很大的浪費。

預算算不切實，有些企業不是根據計劃成本與一定工程去做預算，並定期作出決算（實際成本），進行生產的監督與管理，降低成本與節約開支；相反作預算爲了可以從國家多領投資與現金，作決算爲了要求提高物價。更嚴重的是有些單位因爲決算不能及時作出，得不出一個正確成本，造成營業上很大虧本，使國家在資本積累上遭受不應有的損失。

工資上的平均主義：技術工與普通工人工資相差不多，有些計件工資制不是按勞取值，促成先進向落後看齊，妨礙生產率的提高。也不是根據實際勞動需要而定得低。

（二）產生以上這些不合理現象，除客觀上因爲技術人員缺乏，設備器材原料來源困難，及我們缺乏經驗外；主要的是由於我們許多領導幹部沒有真正認識到經濟核算的重要性。雖然過去一再指示，但並未引起全體工業部門同志的重視，沒有認識整個工業生產係由原料生產與運銷三者結合而成；沒有深刻認識降低成本，推行經濟核算制，對於東北工業恢復發展與人民生活改善的重大關係；沒有深刻認識只有降低了成本，才能進行資本積累投資建設，才能改善人民物質生活；還由於我們不少領導幹部缺乏現代化工業管理的經濟核算思想，缺乏成本管理觀念，而習慣於過去的供給思想及粗枝大葉的作風；再加上我們缺乏一套比較完整的經濟核算的管理制度（如資本金管理，成本會計，訂貨制等），因此一直到今天我們還有很多企業單位沒有真正的確實的成本。

其次因爲我們還未善於運用計劃經濟去進行對經濟核算的管理。今年計劃當中一般的解決了生



產與修建的計劃，材料供應及運輸，投資與現金；但卻缺乏一系列的生產業務管理的任務，與經濟管理的任務的規定，或者規定的也不明確（如各種技術定額的規定，資本金的規定，單位成本的規定，資本積累任務的規定，產品質量的規定，具體的產品的訂貨計劃與推銷計劃的規定等），這些任務與計劃的規定，乃是達到提高勞動生產率，推行經濟核算制，降低成本，與積累國家資本的重要關鍵。

我們的浪費，主要是生產過程中的浪費，這個浪費是很大的，很嚴重的。原因是我們領導幹部，還未深入鑽研生產業務，還未很好組織生產過程，還未精確計算各種定額及成本，還未建立起工作上的責任制；因此就看不出這種浪費現象的嚴重。不少企業領導幹部存在着嚴重的官僚主義作風，未能充分動員全體工人、職員、技術人員、專家，發揮他們高度的愛國主義，與此種不合理現象做嚴肅的有系統的鬥爭。不少企業單位還缺乏檢查工作制度與及時糾正偏向，缺乏學習與總結經驗，缺乏批評與自我批評，滿足現狀。

（三）爲了真正的打下經濟核算制的基礎，除工業部三月發出之統一與加強經理工作指示外，我們目前必須着重進行以下基本工作，以便爲明年生產計劃的製訂做好準備工作。

對現有生產設備，及生產能力作具體的調查研究，以便確定如何發揮它的生產能力，生產更多的成品。

必須徹底進行資產的清理，確定固定資產與流動資產，研究流動資產的週轉率，以便進行資本金的管理。

規定各種定額，從目前實際情況出發，並根據過去的經驗，規定生產上的各種技術定額，原料消耗定額等，根據定額檢查工作，提高工作。

建立生產上的統計制度與預決算制度，經過這兩個制度去分析研究現在生產管理中的情況與問