

社會主義企業管理 與勞動組織問題

維·弗·庫什涅露克著

護 愛 意 注
償 賠 壞 損

工人出版社出版

新華書店總經售

社會主義企業管理 與勞動組織問題

維·弗·庫什涅露克著

中華全國總工會俄文翻譯室譯

工人出版社出版
新華書店總經售

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛИСТИЧЕСКИМИ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

В. КУШНЕРУК

〔中央人民政府勞動部勞動工資訓練班的講義〕

〔4036〕

社會主義企業管理與勞動組織問題

著者	維·弗·庫什涅露克
譯者	中華全國總工會俄文翻譯室
出版者	工人出版社 北京北新橋路院胡同四號
總經售	新華書店
印刷者	工人出版社印刷廠

1—7,000

一九五二年六月北京第一版

序 言

本書是蘇聯專家庫什尼盧克同志在中央人民政府勞動部勞動工資訓練班講授蘇聯社會主義企業管理與勞動組織問題的講義。這本講義，在企業管理機構方面，較系統地介紹了蘇聯社會主義企業管理原則和國家工業管理機構，並着重介紹了企業中勞動工資科的任務與職權；在勞動組織問題方面，介紹了社會主義勞動組織的基本原則和任務，並詳細地分析了正確分配工人、組織工作地點及社會主義競賽三個問題。它不但可作為培養勞動工資幹部的教材，並可供改善企業管理及勞動組織的參考。故特將這本講義出版，以應各地需要。

中華全國總工會工資部

一九五一年十二月十三日

目 錄

上篇 社會主義的企業管理

第一章 社會主義企業管理的原則	1
第一節 政治領導和經濟領導底統一，從政治觀點上來 解決經濟問題	4
第二節 民主集中制	5
第三節 社會主義工業管理中的一長制	6
第四節 產業地域管理制	9
第五節 經濟核算制	11
第二章 國家工業的管理機構	13
第一節 各工業部	14
第二節 國家工業企業的管理	18
第三節 工業企業的車間管理	35
第四節 工業企業中的工會組織	42

下篇 社會主義企業的勞動組織問題

第一章 企業中社會主義勞動組織的基礎	44
第一節 社會主義勞動組織的基本原則	46
第二節 社會主義勞動紀律	49
第二章 企業中勞動組織的任務	52
第三章 工人的配備和強化工作日	59
第一節 根據技術同類性進行分工	60
第二節 工作的分工及工人的配備	62

第三節 工作組的組織	63
第四節 工作班的組成及其工作順序	66
第五節 強化工作日和鞏固勞動紀律	68
第四章 關於工作地點的組織	70
第一節 工作地點的秩序和清潔	70
第二節 對工作地點的供應	73
第三節 工作地點的組織	75
第五章 社會主義競賽與斯達哈諾夫運動	87
第一節 提高個人的勞動生產率	88
第二節 以少數的工作人員完成生產任務	90
第三節 全面改造各生產工段	92
第四節 掌握新技術和根本改進生產工作	95
第五節 提高生產經濟指數和增加超計劃積累	97
第六節 工段、車間和工廠底集體斯達哈諾夫式 工作的組織	100
第六章 工人生產教育的形式和方法	104
第一節 培養新工人	105
第二節 提高工人技術熟練程度	107
第三節 第二種(或多種)技能的訓練	108
第四節 工長的訓練	109
第五節 教學的物質基礎	109

上篇 社會主義的企業管理

第一章 社會主義企業管理的原則

社會主義國民經濟及其各部門和各企業的蘇維埃管理制度，建立在列寧、斯大林組織原則的基礎上。

蘇維埃社會制度和國家制度，決定了社會主義經濟管理的性質。

蘇維埃國家掌握着一切基本的生產資料，並有計劃地領導着社會主義社會的發展。

在蘇聯，組織社會主義工業的管理，曾經過幾個階段。

在每一個階段中，企業管理的組織形式，都符合於經濟制度的原則，並符合於共產黨和蘇維埃政府給國民經濟、尤其是給工業提出來的任務。

要想合理地科學地組織社會主義工業和各社會主義企業的管理，必須解決下列問題：

1. 實現共產黨在國民經濟計劃中所實行的政治方針。
2. 保證生產過程不間斷，不斷地提高生產速度，提高勞動生產率 and 增加生產盈餘。

3. 保證發揮全民的創造積極性以及吸引勞動羣衆參加生產管理。

斯大林同志在第十四次黨代表大會上所作的聯共(布)中央的政治報告中，指出了在統一的國民經濟計劃指導各方面經濟活動的條件下領導蘇聯國民經濟的特點。

斯大林同志說：

因此，我們應該有計劃地來領導經濟，以便減少損失，以便使經濟領導成爲最明智的、最有預見性的、最正確的領導。●

在解決這些問題時，選擇正確的組織形式和領導方法，可起巨大的作用。

共產黨一貫重視國民經濟管理的組織問題，尤其重視蘇聯國民經濟中佔主導地位的社會主義工業底管理的組織問題。

十月社會主義革命以後，我黨的每一次代表會議和代表大會，都用各種形式來討論社會主義經濟的組織問題以及領導方式和方法問題。

根據蘇維埃國家在各個發展階段中所完成的具體的政治任務和經濟任務，管理的組織形式也隨之改變了。沒有也不可能有永遠不變的社會主義經濟的管理形式。

在社會主義建設的過程中可能產生這樣一種必要性：需要新的組織形式和新的管理機構。

但是，不管哪種組織形式，其產生都不是偶然的，它們是由於社會主義經濟發展的要求而引起的，並以列寧、斯大林在組織上的領導經濟的原則爲基礎。共產黨和蘇維埃政府選擇最合理最有效的社會主義工業管理的組織形式，以保證順利完成政治任務和經濟任務。

● 斯大林全集，第七卷，第三〇一頁。

在偉大的衛國戰爭時期，社會主義工業的管理制度，充分地證明了自己的堅韌性和靈活性。

在戰時最困難的情況下，順利地將工業納入戰爭軌道，將許多規模龐大的工業企業由接近前線地區遷移至東方——這保證了大規模地開展恢復工作和新企業的建設工作。

所有這一切，證明了蘇維埃社會制度和國家制度的偉大優越性，證明了我黨和蘇維埃國家的創始者及領袖——列寧和斯大林所開闢和擬製的布爾什維克式經營管理的領導方法和組織原則底偉大生命力。

在社會主義建設過程中形成並鞏固起來的社會主義工業管理制度，是建築在列寧、斯大林的領導社會主義經濟的原則的基礎上的。這種領導經濟的原則如下：

1. 政治和經濟領導的統一。從政治觀點上來解決經濟問題，一切經濟活動服從黨的政策；

2. 民主集中制。民主集中制要和國民經濟計劃基礎上的工業集中領導相結合，並須考慮各共和國、省、區的地方特點和民族特點，發揮地方政權機關的積極性；

3. 社會主義工業管理中的一長制。實行一長制，必須廣泛吸引勞動羣衆參加生產管理，同時須開展布爾什維克式的批評與自我批評；

4. 產業地域管理制。這個制度，就是按照產業原則建立工業管理的一切機構，但要考慮企業的分佈和保證遵守一長制原則以及領導底靈活性和具體性；

5. 經濟核算制。在國家計劃和蘇維埃立法範圍內賦予社會主義企業以行政管理獨立自主權，在這個基礎上，經濟核算制是管理社會主義企業的主要槓桿。

現在，我們來更詳細地分析一下作為社會主義工業管理的組織

基礎的這些基本原則底內容。

第一節 政治領導和經濟領導底統一，從政治觀點上來解決經濟問題。

共產黨是蘇維埃國家的指導力量和組織力量。黨根據掌握和運用社會主義經濟法則而確定的政策，保證了蘇聯經濟的不斷發展。我們的政治和經濟不是互相對立的，而是統一的。

社會主義經濟的管理，建立在政治領導和經濟領導底統一的基礎上，而政治起着主導的作用。整個的經濟活動服從黨的政策，以黨所規定的任務為出發點，並保證迅速完成。

斯大林同志教導我們：

不能把政治和經濟分開……誰想在我們的實際工作中把經濟和政治分開，以減弱政治工作為代價來加強經濟工作，或者相反地，以減弱經濟工作為代價來加強政治工作，那他就一定要陷入絕境。●

從政治觀點上來完成一切經濟任務，這就是說，必須和個別經濟工作者的地方觀念及本位主義作堅決的鬥爭，即必須對經濟領導幹部進行政治教育。

斯大林同志教導我們說：要想領導經濟，就應很好地知道前進的方向和具體的辦法，往前看，而不要往後看，不應滿足於現有的成績。要想領導社會主義經濟就需要有科學的預見，為此就要很好地掌握馬列主義的科學。

斯大林同志在第十八次黨代表大會的工作總結報告中曾說：

在國家工作和黨工作任何一個部門中，工作人員底政治水準和馬

● 論黨工作底缺點和消滅托洛茨基兩面分子及其他兩面分子的辦法(中文版)，第四二至四三頁，人民出版社，一九五一年六月版。

列主義覺悟程度愈高，工作本身也愈高，愈有成效，工作底結果也愈有效力；反過來說，工作人員底政治水準和馬列主義覺悟程度愈低，工作中的延誤和失敗也愈多，工作人員本身也會愈加變爲鼠目寸光的小人，墮落成爲一些只圖眼前利益的事務主義者，而他們也就愈易蛻化變節，——這要算是一個定理。①

黨的政策已經體現在國民經濟計劃中，而國家對經濟的領導，正是通過國民經濟計劃來實現的。因此，在蘇聯，爭取無條件地按照各種指數去完成和超額完成國家的計劃，是每個經濟工作領導人員和每個勞動者的首要職責。

第二節 民主集中制

社會主義經濟底管理，建立在布爾什維主義的經受過考驗的組織原則——民主集中制的基礎上。列寧於十月社會主義革命勝利後寫道：

現在我們的任務，就是在經濟領域中實行民主集中制。②

社會主義工業管理中的民主集中制，首先就是對工業的集中領導；由於工廠、礦山和其他工業企業是社會主義的財產，所以保證了對工業的集中領導。

列寧和斯大林屢次地指出：社會主義建設，就是集中的有計劃的經濟建設。由於社會主義在我國的勝利，蘇聯工業已經成了世界上最集中的工業，它是由蘇維埃政府根據國民經濟計劃來管理的。

但是，社會主義條件下的集中制，與完全壓制地方主動性的資產階級的集中制，有根本的和原則上的不同。社會主義的集中制，

① 列寧主義問題(中文版)，第七八二頁，蘇聯外文出版局，一九五〇年版。

② 列寧全集，第二七卷，第一八一頁。

堅決地推翻了死板的和由上面來制定老一套經營管理辦法的作風。

列寧寫道：

……真正符合民主意義的集中制，在歷史上第一次提供了這樣一種可能性：不僅地方上的特點可以得到充分的無阻礙的發展，而且爲達到共同目的的地方倡議、主動性，各種各樣的辦法、方式和手段也可以得到充分的無阻礙的發展。●

社會主義工業的管理，按其本質來說是最民主的。

社會主義工業管理中的民主制，鮮明地表現在勞動羣衆廣泛參加生產的管理上；鮮明地表現在地方政權機關——勞動者代表蘇維埃——有領導該地工業的權利上；充分地表現在全聯盟工業部、聯盟兼共和國工業部、共和國工業部的共同存在上，這三種工業部的共同存在是列寧、斯大林民族政策的一種表現；同時也表現在設立工業管理機構時對各共和國、省、區的地方特點和民族特點加以照顧上。

工業管理中的民主集中制的特點，就是國家工業企業的領導人員不是選出來的，而是由國家管理機關指派的，他們在一長制的基礎上代表人民和人民的利益來領導工業。

第三節 社會主義工業管理中的一長制

一長制是組織社會主義工業管理的主要原則之一。

一長制的意思，就是全體工作人員服從領導者底統一的意志；領導人員有全權管理他所領導的那一部門的工作，並對上級機關負責。在實行一長制的情況下，不准有無人負責和不負責任的現象。每個工作人員都得負責自己所擔任的一部分工作，並服從一個固定

● 列寧全集，第二七卷，第一八一頁。

人員的領導。

社會主義工業中服從社會主義建設利益和人民利益的一長制，與資本主義企業中的家長制，有根本的區別。

工人階級以及蘇聯全體人民，是社會主義企業的全權主人。各企業的領導人員，都是蘇維埃國家委派的。

斯大林同志教導我們說：在我們國家作一個經濟領導人，這就表示他享有極大的榮譽和莫大的尊敬，他受到工人階級和全體人民的極大信任。

蘇維埃經濟工作人員，與羣衆保持着最緊密的聯繫，他不是站在羣衆的頭上，而是走在羣衆的前面，引導他們跟隨自己前進，教導羣衆並向羣衆學習，他完全取得了他們的信任和支持。

我國工人積極地參加工業的管理，因而爲提高勞動生產率創造了極大的可能性。

……因爲工人階級已感到本身不僅是一個工作的階級，而且感到自己是一個管理的階級——這樣的階級定能創造出奇蹟來。②

蘇維埃國家爲生產的領導者創造了在企業中實現一長制的一切必要條件。

下面是實現一長制的原則的必要條件：

1. 保證正確地挑選幹部、配備幹部和檢查執行的情況。斯大林同志教導我們說：組織工作中的主要問題，就是挑選幹部和檢查執行的情況；決定事情成功的是人，是幹部，因而我們的領導人員應該對“小的”和“大的”工作人員表示無微不至的關懷，當他們需要幫助的時候，要關心地培養他們，幫助他們。

但是僅僅挑選和正確地配備幹部還不够，必須保證對他們的工作進行日常的監督，要經常檢查他們執行決議的情形，同時對決議

② 斯大林全集，第七卷，第二一四頁。

執行情形的檢查，必須由該組織的領導人員親自動手。

對於決議執行情況的檢查，不僅可以揭露缺點，而且還可以及時地避免缺點的產生。

2. 正確地確定每個工作人員在生產過程中的位置，正確地規定管理機構各職能科的權利和職責，正確地配合行政、黨組織、工會組織的工作。

3. 領導人員與羣衆保持密切的聯繫，吸收羣衆參加生產管理，提高工人、工程技術人員和職員的生產積極性，吸收他們在生產會議、生產技術幹部會議和全體大會上討論企業工作中的最重要的問題，並吸收他們來擬定保證完成與超額完成生產計劃的組織上和技術上的措施。

遠在一九二六年，斯大林同志在談到社會主義建設的途徑時，就強調了生產會議的巨大意義。他指出：

在生產會議上應提出工業建設的基本問題。只有用這種方法才能提高千百萬工人階級羣衆的積極性，才能使他們成為工業建設的自覺的參加者。①

4. 鞏固經濟領導人員的威信，以開展對領導上缺點的批評以及領導上的自我批評和動員羣衆迅速糾正已發現的缺點的辦法，在執行任務上給他們以經常的幫助。布爾什維克的批評與自我批評，是社會主義社會發展的法則和推動力量。黨不止一次地嚴肅地譴責了一切掩飾缺點、壓制批評的作風，要求幹部大膽地公開地承認自己的錯誤。假如領導人員正確地對待批評，公開承認自己的錯誤，迅速地糾正錯誤，並在今後工作中不再重犯的話，那末，批評對於忠實執行自己對人民的職責並在全部工作中依靠羣衆支持的蘇維埃領導人員底威信，不但不會受到絲毫損害，相反地還會提高。

① 斯大林全集，第八卷，第一四一頁。

在這方面，社會主義競賽起了巨大的作用。斯大林同志在“羣衆競賽”這本小冊子的序言中寫道：

社會主義競賽，是羣衆實事求是的革命的自我批評底表現，這種自我批評要依靠千百萬勞動羣衆的創造積極性。●

在社會主義競賽的過程中，可以發現內部的潛心力，可以修正經濟計劃，可以揭發領導上的缺點。

5. 最後，黨的和經濟的領導幹部掌握生產技術及業務，是保證實行一長制的主要條件。

在蘇維埃政權的年代裏，黨從人民中培養了成千上萬的優秀的生產領導人員，他們完全掌握了本行的技術和領導經濟工作的布爾什維克式的方法。但是大規模的社會主義建設，在生產中採用最新的技術以及爲提高財政經濟指數而進行的全民鬥爭，都要求黨和經濟組織不倦地注意培養和提高經濟領導幹部的能力，並要求爲鞏固社會主義工業管理中的一長制進行堅決的鬥爭。

現在我們來談一談社會主義工業的管理制度。

第四節 產業地域管理制

黨第十七次代表大會（一九三四年一月——二月）有關組織問題的決議，在組織蘇聯工業的管理上有巨大的意義。

黨代表大會責成各經濟機關的領導者須保證對每一下級機關或企業分別予以具體的領導，同時，要以有效的方法在工作過程中糾正它們的缺點；代表大會指示須減縮工業管理中的中間環節（經濟聯合組織、托拉斯等），以便使領導上可直接掌握企業。大企業是直屬各工業人民委員部的。

● 斯大林全集，第十二卷，第一〇九至一一〇頁。

第十七次黨代表大會前，在實行職能管理制的情況下，爲數衆多的職能科曾妨礙有效地領導生產，曾直接對執行者下達指令。

這樣，就使工作執行者時常接到許多科在同一問題上所下達的互相衝突的指令。很多職能科忙於不必要的公文抄寫，產生無人負責的現象和文牘主義的官僚主義領導方法。領導人員將自己應作的一切工作交給下面的人來作，擅自放棄了對生產的直接領導，而進行“一般”的領導。

根據黨代表大會的決議，職能科的數目縮減到按管理生產的合理分工所必需的最低限度。

剩下的工廠管理處、托拉斯以及各工業部中的職能科底任務是：爲領導人員研究有關的問題；整理和準備各種材料。職能科不得越過生產的直接領導人員而任意行使職權。

由此時起，只有根據絕對的一長制實行領導的領導人員本人，才能給下級經濟機關發佈命令。在各人民委員部之下，設立了生產管理總局，以便領導各企業。

根據第十七次代表大會的決定，按產業地域原則從各基層生產環節起到人民委員部止，改組了蘇維埃全部經濟機構。

什麼是產業地域管理制度呢？

1. 工業管理機關的建立，從上到下都是依據產業原則的。各工業部管理一定的工業部門——如車床製造業、重機器製造業、黑色冶金業、有色冶金業等等部門。

工業部系統中的管理總局，聯合着專門出產一定種類產品的企業。例如，在蘇聯車床製造工業部之下，便設立了車床生產、工具製造和砂輪製造的工業管理總局。聯合廠、托拉斯與企業更加專業化起來。

在實行計劃經濟的條件下，這種專業化是完全必要的，它使各部門的領導人員能够很好地研究生產，深入地了解工作細節和組織

交流經驗。

2. 建立工業管理機關時，要照顧企業分佈的地區。各工業部的管理總局，不是按照產業原則（聯合全國同一性質的企業）就是按照產業地域的原則（僅聯合一定地域的同一性質的企業）建立的。

除生產管理總局外，許多工業部內還設有產業地域管理局。

聯合廠、經濟聯合組織與托拉斯聯合着同一性質的或在生產關係上相互間有聯繫的並相距較近的企業。

在建立社會主義工業的各級管理機構時，須照顧企業所在地的情况。

3. 廢除“職能制”，保證實行一長制與領導的靈活性和具體性。按照產業地域的原則來組織工業管理，能使領導人了解生產，同時可保證領導的靈活性與具體性，可保證在各級管理機關中實行一長制。因此，建立社會主義工業管理機構的產業地域制，是保證合理地計劃與擴展我國工業各部門的一個最有效的制度。

第五節 經濟核算制

經濟核算制是管理社會主義工業企業、車間和生產工段的一個基本方法。經濟核算制的基本原則，就是給予國家的要遠超過於消耗的，工作應該是有盈餘的。經濟核算制除提高每一企業及其各部門在各種指數上完成計劃的關切與責任感外，還是爭取減低產品成本和保證企業盈餘的主要關鍵。

列寧在一九二二年寫道：

在經濟核算制基礎上建立起來的托拉斯和企業，就是爲了使它們自己負責並且完全負責本企業不致虧損。●

● 列寧全集，第三卷，第四二〇頁。