

统一书号: 4005.185
定 价: 0.12 元

06332

311.3
6620

公私合营工業生产改組講話

严 集 著

財政經濟出版社

1956年·北京

35000

公私合营工業生产改組講話

严 集 著

*

財政經濟出版社出版

(北京西总布胡同7号)

北京市書刊出版業營業許可証出字第60号

中華書局上海印刷厂印刷 新華書店总經售

*

787×1092 1/32·11/4 印張·6,000字

1956年11月第1版

1956年11月上海第1次印刷

印數: 1-3,500 定价: (6) 0.12元

統一書号: 4305.185 56.9 京型

目 錄

一、为什么要对公私合营工業进行生产改組·····	5
二、生产改組的几項基本原则·····	9
三、生产改組的几种形式·····	12
四、并厂要具备哪些条件·····	15
五、并厂要做好哪些准备工作·····	18
六、联合管理的范围 and 形式·····	22
七、联合管理管些什么·····	25
八、迁厂要注意哪些问题·····	28
九、合理調配劳动力·····	31
十、小城镇新合营工業怎样改組·····	33
十一、生产改組要有全面规划·····	36
十二、加强领导做好公私合营工業的生产改組工作·····	38

一、为什么要对公私合营工业进行生产改组

今年1月份从我们的首都——北京开始，掀起了一个对私营工商业实行社会主义改造的高潮，这个高潮迅速波及到全国各地。在短短两个多月的时间里，分布在城市和农村的10万多户私营工业，就全部被批准实行了公私合营。

私营工业的全部被批准实行公私合营，是我国对资本主义工商业采取和平改造方针的伟大胜利。但是这决不等于社会主义改造工作的全部完成，而只是进一步深入改造的开始。正如周总理在今年1月30日的“政治报告”中所说：“在合营以后，还有清产核资、经济改组、企业改造、生产安排和人事安排等一系列的工作要去认真的进行和完成。”

几个月来，各地已基本上完成了清产核资和人事安排工作，并根据国务院“关于目前私营工商业和手工业的社会主义改造中若干事项的决定”精神，通过安排生产，开展了以提高质量为中心的社会主义竞赛，新合营工业的生产情况已经有了显著的好转。目前，不少地区正准备对这些企业进行生产改组，我们认为有必要把有关生产改组的几个问题，提出来谈一谈。

为什么要进行生产改组？

要正确地回答这个问题，必须分析这次新合营工业的特点。

我国的私营工业，大多数是在半封建、半殖民地社会中发展起来的，本来就很分散、落后，少数规模较大、设备比较先进的现代化企业，已经在1955年以前大部分都实行了公私合营。因

此，在今年社会主义改造高潮中一次批准全行业公私合营的私营工业，就具有以下一些特点：

(一)工厂的规模小，数量多，手工性大。

据天津市新公私合营的 16 个行业统计，从业人员在 20 人以下的小厂，即占总户数的 95.56%；辽宁省在这次高潮中批准合营的私营工业，平均每户从业人员仅 12.3 人。工场手工业在新合营企业中占很大比重，如四川省新合营的企业中，工场手工业即占总户数的 95.11%。

(二)工厂的数量多，规模小，因此它们的产值虽然不大，而花色品种繁多，服务面很广。

目前市场上的商品，从生活上需要的各式各样的日用品，一直到生产上需要的各种配件、零件，可以说绝大部分品种是由这些小厂生产出来的。以产品比较单纯的棉纺织业来说，新合营厂生产的品种就有百余种。除一般的市布、卡其、哔叽、斜纹布等外，还有面袋布、包皮布、帆布、蚊帐布、条子布、格子布、提花呢等等，在规格上也还有加宽、加厚、提花等等的不同。很多种产品都是国营厂和大厂不能织（机器不能代替），或因为数量较少而不便于组织生产的。至于像食品业、机铁修理业、木器家具业、鞋帽业、服装缝紉业等行业，则不仅品种多达千种以上，而且还设有门市部，为消费者直接服务。许多企业还有送货上门、保退保修等好的经营制度。

各个行业在发展过程中已形成一定的分工，有一定的供销关系，不但是那些优良的产品，如张小泉的剪子，王麻子的小刀，在消费者中享有较高的信誉，盛锡福所产的呢帽、草帽，行销印度、南洋一带；就是那些非名牌货也各有它的特点和销售对象，与消费者有着密切的联系。

(三)设备陈旧，厂房简陋，技术基础很差。

不但是那些手工性的行業，像制造丹丸藥品的用手搓，用煤球爐烘干，制造衛生材料用品的，全部設備就是一把剪子，一個錘子，一張桌子，一條杓子；人力織布用的木機，不少是靠繩子縛、釘子釘的辦法勉強維持生產，織起布來搖搖擺擺；就是那些機器生產的行業，機器設備也是十分陳旧的。例如造紙業、印染業、榨油業所使用的鍋爐，大部分使用年限過久，不能燒到規定的氣壓。橡膠業所用的 10 吋以上的煉膠機，據天津統計，不到 5 成新的就占 87 %。

絕大多數企業都是使用民房生產，有些廠的廠房，是用澡堂、地下室改修的，陰暗潮濕；有些廠房已破舊不堪，風吹雨淋，嚴重影響生產。至於那些“亭子間工廠”、“弄堂工廠”，就更談不上什麼合乎建廠規范了。技術力量也很薄弱，多數小廠根本沒有技術人員，天津市橡膠業這次新合營的 113 個企業中，只有 1 個工程師。許多工廠只憑工人的經驗進行生產。有些手工生產的行業雖然有不少優良的工藝傳統，但也沒有經過系統的、科學的總結和提高。

(四)全能廠少，協作關係複雜，大多數工廠工序不全，不能獨立進行生產。

行業之間和行業內的各廠之間，以及工業和手工業之間，都有着極為錯綜複雜的聯繫。例如，上海市的搪瓷工業都是一個工序一個廠，一個制坯廠同時供應幾個搪瓷廠（燒成工段）。在紡織工業中，多數織布廠都沒有整經和打緯設備，漿紗、染絨、合絨都是依靠廠外家庭手工業戶的協作配合。橡膠業中的中、小型膠鞋廠，生產一雙膠鞋，軋膠、刮布、縫紉等工序，都要依靠外廠加工。印刷業中的裝訂工序，靠廠外協作生產的情況也十分普遍。天津市針織業的 745 戶新合營工廠中，沒有一個全能廠，一個廠只能加工一道工序。大雨廠織成的大雨，要運到染整

厂去染整，再运到縫紉厂去裁、縫。这种分散生产的情况，造成很大的浪费。

(五)地区分布不平衡。

例如服装縫紉業，上海和天津都有余，天津市的服装縫紉業，今年第1季度仅有30%左右的生产任务，工厂的生产無法安排，职工生活發生困难，而北京市和內蒙的一些城市却感縫紉業不足，特别是做高級服装的更少，在包头市工作的苏联專家想縫制一套西裝都很困难。工業的布局也不完全合理，有的远离原料产地，有的远离銷售市場，造成原料与成品的相向运输，浪费很大，增大了产品成本。

(六)企業管理落后，产品质量低，成本高，原材料的浪费大；有些工厂生产和經營困难，資金薄弱，少数企業負債大于资产，职工生活不能維持。据个别地区調查，困难戶占新合营企業的10%。

(七)家厂不分的小厂多，家庭成員都参加一定輔助劳动。忙时全家老小不分日夜地赶活，閑时就从事其他副業生产。过去对这許多小厂的政治工作做得較差，党、团、工会的組織力量很薄弱，工商業联合会对它們进行的工作也很少。

在分析了私营工業的特点后，我們可以看出，在这些企業的生产經營中，既存在合理的部分，也存在不合理部分。由于它們在生产上的分散落后，不仅使它們本身所具有的好的經營特点不能很好地發揮作用，同时造成了生产上的困难。有的工厂生产的产品不合社会需要；有的产品质量低，成本高，銷不出去；还有些工厂設備不平衡，劳动組織不合理，技术力量薄弱，虽然产品銷路很好，但不能充分發揮企業潛力，滿足社会需要。在今年工業生产和农業合作化的高潮以后，大部分新合营企業的生产任务增加很多，如果仍按照原来的样子进行生产，就無法很好地

完成國家的生產任務。還有些企業不改變現狀就無法克服長期存在的困難。因此，只有對這些企業進行必要的生產改組，才能改變它們分散、落后的現狀，提高它們的勞動生產率，更好地滿足國家建設和人民日常生活的需要。

二、生產改組的幾項基本原則

私營工業在批准公私合營之後，企業的生產關係已經發生了顯著的變化，職工羣眾的生產熱情普遍高漲。但是，由於舊企業的設備簡陋，工序不全，技術基礎薄弱，經營管理落后腐敗，如果不根據社會主義原則把舊企業落后的生產基礎以及資本主義的經營方式加以改變，就會阻礙着生產力的進一步提高，從而也就不能徹底完成對私營工業進行社會主義改造的任務。

對新合營工業進行生產改組，就是按照社會主義工業組織生產的原則與方法，將這些企業加以調整或重新組織。它的主要內容包括兩方面：一方面是調整機器設備、技術力量和勞動力，進行初步的技術改造；另一方面就是把為數眾多、分散落后的小廠，按照社會主義的原則，組織起來，進行企業的內部改革。

生產改組的這兩個方面，目的都是為了進一步提高生產力，更好地滿足人民需要。調整技術力量、生產設備和平衡工序，可以發揮先進帶動落后的作用，使落后的趕上先進，先進的更加先進，提高企業的生產品質水平；對企業進行內部改革，就能更加有計劃地組織生產，提高企業管理水平，充分發揮職工羣眾的積極性和創造性，進一步提高產品質量，降低成本和增加新產品。

（一）生產改組必須根據需要與可能，在現有基礎上進行適當的初步的調整。

現在有些人認為：新合營企業中有一些廠太小，最好改成大

厂；厂房破旧，最好另建新的；设备落后，最好装备成现代化的；手工生产效率低，工人劳动强度大，最好改为机械生产。集中的大生产和现代化的设备，当然比分散落后的小生产好得多。但是要这样办，需要花费一定的人力、物力和财力，而我国正处在社会主义工业化的建设时期，不可能拿出这样多的钱来从新改造旧企业，而且改造这些企业所需要的技术设备，也需要随着国家工业化事业的进展而逐步实现，不可能一下子就办到。同时，公私合营企业并不一定都要集中，其中不少企业还需要采取比较分散的形式进行生产，这些企业也不一定要全部改建、新建，只要进行初步的技术改造，就可以适应当前的社会需要。对待生产改组的态度，是脱离实际的，也是国家人力、物力和财力所不允许的。

因此，当前对新合营企业进行生产改组的基本原则应该是：从现状出发，在现有基础上适当进行初步调整。

(二)生产改组必须贯彻“以大带小，以先进带落后”的原则。

在合营企业中，中小厂占绝大多数，一般的设备和技术力量比较落后，但也有一些企业是比较先进的。这些企业设备不平衡，劳动组织不合理，但经过适当调整，就可以比较合理，技术力量也可以加强，企业管理水平和生产技术水平都可以得到提高。因此调整的基本原则是：“以大带小，以先进带落后”。由那些规模较大，设备较先进，技术水平较高，党、团、工会的力量较强，经营管理较好的大厂、先进厂，来带动为数众多的小厂、落后厂。这样进行生产改组，花费少，收效大，是符合于我国工业今天的实际情况的。

实行“以大带小，以先进带落后”，并不是说任何大的先进的厂，都可以带任何一个小的落后的厂，而必须根据行业的性质和实际可能来进行。在实际工作中有的曲解了这一基本原则，把

不同产品类型的企业实行联合管理或并厂，由于工种不同，工艺规程不同，造成管理上的困难；有的把工序不衔接的各厂组织在一起实行联合管理，造成人力、物力上的很大浪费；有的先进厂规模不够大，实行以大带小后，结果带不起来，反使先进厂在各方面落后了；也有的不考虑行业性质和特点，把修配和服务性的行业集中起来，使供销关系脱节，造成生产上的混乱；也有的把家庭手工业户在“以大带小，便于集中管理”的思想支配下，进行了不适当的合并，不能适当安排家庭辅助劳动力，造成生产下降。所有这些做法，都是脱离实际的。总的说来，实行“以大带小，先进带落后”，必须全盘考虑经济效益，不能使生产受到损失，或产生其他不良后果。

(三)按照生产类型和产品品种，组织全能生产或实行产品的专业分工。

在生产改组时，把同一行业工艺过程相连的工厂（如浆纱、合线、染线、织布）或产品类型相同的工厂，放在一起改组，组织专业化的生产，对于改进生产技术，提高产品质量，增加产量和降低产品成本都是更为有利的。例如，天津市地方国营第二橡胶厂原生产汽车轮胎、胶管、橡胶杂品3类产品，改组中就按产品性质分别与新合营厂生产同类产品的企业合并，分别组成3个专业生产厂。由于技术力量的集中，设备的调整，解决了很多长期不能解决的技术问题，提高了产品的产量和质量，胶管厂在第一季度内就试制成功刹车风管、23吋排泥管等8种新产品。

实行生产的专业化，肯定是一种合理组织生产的形式。但是，并不是在任何条件下对国计民生都最为有利。一般说来，在产品类型较少、需要量较大而且户数较多的行业里，就更有条件组织专业生产。对于那些产品品种复杂的行业，必须照顾到充分满足社会需要，绝不能因为改组时要实行专业化生产，而减少

产品的花色品种。至于县鎮工業，由于生产同类产品的工厂本来就不多，而且往往是根据地区需要發展起来的，一般不宜于組織專業化生产。

三、生产改組的几种形式

进行生产改組时，由于各个行業各个工厂的具体情况不同，在一个地区一个行業內，可以采取各种改組形式。根据各地情况来看，大体上可以分为5种。

第一种形式是并厂。

一般的做法是：選擇厂房比較寬敞，机器設備比較先進、又有潛力的大厂为核心，把产品类型相同和工艺性質相同的小厂并进去，集中生产。也有的把工艺过程銜接的不同工序的工厂，和协作关系密切的工厂，以一个大厂为核心，合并成为全能厂集中生产。并厂可以不分經濟类型，新合营厂可以并入地方国营厂，也可以与老合营厂合并，也可以与新合营厂合并。

并厂并得好，既有利于生产又便于管理。根据各地經驗，并厂有以下几点好处：1. 机器設備集中，可以充分利用机器設備潛力；工序不全的厂合并后，厂外的协作变为厂內的連續生产，使非全能厂成为全能厂，縮短半成品的运输時間，并可以提高产品质量。2. 技术人員集中后对建立或健全科学的檢驗機構或設計機構，有了有利条件。这样就能充分發揮技术人員的作用，提高企業的技术水平。3. 供銷統一了，就能有效地節約原材料，减少管理费用，合理使用資金，降低生产成本。4. 集中生产統一經營以后，便于領導，便于加强企業管理和政治工作。5. 企業規模扩大，有可能改善职工的劳动条件，增加安全設備，改善职工物質、文化生活。

并厂的好处虽然这么多,但是从目前我国工業狀況来看,真正有条件并厂的并不多(并厂要有哪些条件,我們以后再談),因此,并厂还不是当前生产改組最主要的形式。

第二种形式是迁厂。

根据“就原料产地,就銷售市場”的原則,把那些分布不合理的企業,进行地区上的調整。由于我国工業不是太多,而是太少,因此迁厂只是極少数,只有那些远离原料产地,远离銷区,迁移后收效很大的个别工厂,才宜于迁厂。

第三种形式是淘汰。

有些工厂产品不适合国家人民需要,或者严重危害人民身体健康,或者严重浪費国家資源,厂房的設備也破爛不堪,危害职工安全,在生产上存在極大困难,需要淘汰一部分。进行淘汰时,要切实考虑其有無存在的經濟价值,已經确定淘汰的工厂,必須妥善地安置原企業的从業人員,不能因为企業淘汰而造成失業。

第四种形式是單独管理。

有些工厂規模較大,或是产品特殊,有独特的工艺和一定的服务对象,可以單独派公股代表下厂,仍然維持原来的生产和經營方式,不予变动,逐步进行企業的內部改革。

第五种形式是联合管理。

就是在一个行業內(工厂不太多的地区也可以考虑在几个行業以內),根据工厂的多少,距离远近,選擇若干基点厂(有的叫中心厂、核心厂或总厂),在平衡生产能力的原則下,把地区相近,工艺性質相同,或工艺过程銜接的有关厂組成一个核算單位。采取总厂、分厂、生产車間或小組、工段的組織形式,統一管理,分散生产。統一管理的內容和要求,根据生产和經營上的需要有种种不同。有的是計劃、財務、供銷、生产技术、劳动全部統

一管理；有的只統一計劃、財務、供銷；有的只統一計劃和供銷，盈虧仍由各廠分計；還有的只是統一分配生產任務，其他一切都維持原狀。不論統一管理的程度如何，各個企業一般都是原地不動，照常生產，這也就是聯合管理的基本特點。

聯合管理的好處是：在不打亂原有供銷和協作關係的條件下，把分散、落后的小廠組織起來，由基點廠（一般是較大的先進廠）來管理生產。這樣可以統一安排生產，加強協作，交流經驗，提高技術，在必要的情況下，還可以統一調配勞動力和統一使用設備，保證完成生產計劃，提高產量和質量，並可以避免生產脫節和減少浪費。

聯合管理雖然比獨立經營有更大的優越性，但仍然是原地分散生產，在提高生產上，有一定的限度。

以上5種形式，以并廠和聯合管理最能體現大帶小、先進帶落后的原則，因此是改組的主要形式。其中又以聯合管理的形式最為靈活有利。聯合管理的各廠都是原地不動，照舊生產，可以根據生產需要，逐步加強管理。在實際工作過程中，如果發現某些廠聯在一起管理不適宜，或者在統一管理後，發現某些方面有問題，可以及時地進行調整。這樣既能切合實際需要，又不會造成更大的損失。同時，這種形式也可以作為并廠的過渡形式：先聯合管理，摸清情況，為并廠作好各種準備，充分利用有利的條件，逐步地把聯合管理的廠一部分一部分地進行合并。

由於并廠工作十分細緻複雜，先“聯”後“并”是比較穩妥的辦法。從目前的情況來看，需要淘汰、遷廠或單獨管理的只是個別廠，可以合并的也只是少數工廠，而聯合管理既可少花錢，不花錢，節省干部，又便于逐步進行企業改革和技術改造，逐步提高生產。因此，聯合管理將是絕大多數新合營工業生產改組中所採取的基本形式。

四、井厂要具备哪些条件

前一講我們說過，井厂必須具备一定的条件。那末，究竟是一些什么条件呢？應該注意些什么呢？

首先，必須是同一产品类型、工艺性質相同或工艺过程衔接的工厂。有些地区把产品类型和工艺操作根本不同的几个小厂合并为一个大厂集中生产，例如張家口市把肥皂、电池、軋花合并为一个厂；無錫市把制造羽毛球的并入金笔厂；唐山專区把軋花厂和猪鬃整理厂并到一起等等，不仅生产管理困难，而且因为工艺性質各不相干，硬凑在一起，往往造成生产混乱。产品相同，工艺性質相同，是井厂必須具备的一个条件。

其次，必須貫徹“以大帶小”、“以先进帶落后”的原則。济宁市醬园業把全業并成一个厂，由于醬园主要是手工操作，井厂的結果不过是把醬缸集中在一起，生产技术上没有什么变化。有的地方没有什么大厂、先进厂，只找一处房子把許多小厂搬到一起集中生产，結果是生产管理混乱，生产下降。还有的地方不開大厂的条件，由于并进去的小厂过多，結果不但沒有把小厂帶起来，反而拖累了大厂，这些都是不符合于“以大帶小”、“以先进帶落后”的原則的。

第三，必須有适当的足够的厂房、倉庫、宿舍等。有的地方不具备这个条件就实行井厂，結果造成了生产上的混乱。例如沈陽市克达制藥厂原有厂房30間，职工28人，井厂后，人員增至149人，仍使用原来的30間房（按正常情况还需要增加48間），造成厂房狹窄、人員拥挤，生产片剂、粉剂时，必須把酞剂的設備搬出去，这部分技术工人就閑起来或临时变成輔助工人；同样的，生产酞剂时，又必須把片剂、粉剂的設備搬出去。98名生

产工人中每天要有 20 多名無正式工作，形成严重窝工。同时由于房屋少，一部分包裝、打箱工人得在院内露天操作；很多的成品及原材料亦得放置在露天保管，風吹、雨淋、日晒变質，影响产品质量。

第四，必須保持原来的供銷协作关系。有些地方在并厂中沒有注意保持这种关系，造成了很大損失。沈陽膠鞋一厂并厂后，供銷关系中断了，原来自产自銷的 10 个小厂，銷售的地区主要是鞍山、撫順、吉林和本市的合作社攤販等。合并后統一为沈陽百貨公司加工，影响了这些地区的需要。有些地方的机器工厂合并后，原来的修配任务沒有很好安排，結果影响許多工厂的生产。

有一些帶有服务性質的修理、制造行業，如食品、印刷、鞋帽、服裝縫紉等，原設有門市部，和群众关系密切，必須注意保留。

第五，必須保持原有产品的花色品种，不减少名牌厂、名牌貨。新合营工業生产的品种多，花色多，这是和他們生产的数量較少有联系的。还有不少产品有其独特的風格和优点，并已成为名牌貨，在并厂中应注意保留，不能减少。沈陽市的玉林機車配件工厂，生产技术較高，該厂的产品不仅供应各地的鐵路管理局和国营主要矿山，而且銷到国外。合营后，將原来为該厂翻砂的亞倫翻砂厂划給了五金水暖公司，將原为該厂制造木型的新生工厂划入了皇姑屯第二翻砂合作社，致使該企業不能再承攬这种独特产品了。这种現象必須在生产改組中严加防止。

第六，必須投資少，收效大。并厂在原則上應該做到不花錢或少花錢。对于那些有固定性設備，搬遷不易，拆迁后就会造成重大損失的工厂，就不應該迁并。如印染業的主要設備是鍋爐和机器，鍋爐的磚制烟囱不能搬动，搬动鍋爐也要費很長時間，