



大 衆
文 化 叢 書

蘇聯的工業管理

吳清友 著



中 華 書 局 印 行

民國三十八年九月初版
民國三十八年九月發行

大眾文
化叢書
蘇聯的工業管理 (全一冊)

◎

基價三元三角

(郵運匯費另加)

有 不
著 得
作 翻
權 印

著 者 吳 清 友

發 行 人 李 虞 杰
中華書局股份有限公司代表

印 刷 者 中華書局永寧印刷廠
上海澳門路八九號

發 行 處 各埠中華書局

(一四四六一)(中)



4461)

蘇聯的工業管理目次

一	蘇聯工業企業管理之基本原則	一
二	工業管理機構的發展與組織	一三
三	蘇聯工廠經理之職權	一八
四	布爾塞維克黨與蘇聯工業管理	二七
五	蘇聯勞工的來源與工資之規定	三〇
六	蘇聯的職工會與工業管理	三七
七	蘇聯工廠中的工人生產會議	五三
八	蘇聯工廠中的社會主義競賽	五六
九	蘇聯工人和職員的福利事業	六六
一〇	蘇聯工業生產的計劃化	七二

一一 工業生產的金融管理	八一
一二 物材的購入與出售	八四
一三 生產、成本、利潤、價格的管理	八七
一四 生產管理人員之報酬與激勵方法	九三

蘇聯的工業管理

一 蘇聯工業企業管理之基本原則

蘇聯國營工業企業的總數，在十萬單位以上，小企業尚未計算在內。它們都是國有的，按其部門分由幾個部會來管理。這些部會中有幾個是按部門來分的以及按地區來分的總管理機關，或幾個企業組合。各工業企業由一位經理主持，他是由該企業所屬的工業部門之部長委任的。例如汽車製造廠的經理，是由汽車工業部部长委任的。各企業的經理，按該企業在國民經濟中的重要性以及他在管理機構（在各工業部門中，這機構是不同的）中的重要性，分別直接聽命於部長，或經過領導該企業的總管理處的首長，間接聽命於部長。

經理主要的助手——企業的總工程師、企業的會計主任、以及其他幾位領導人員，他們也是由部長委派的；雖然如此，他們和企業的全部人員仍是直接服從身為

企業的全權領導者——經理。對於委托給他的人民的資產——企業，企業的固定基金和流動基金，企業的有益的勞動和執行計劃等等，經理須對國家負起完全的責任。

蘇聯的工業企業，不僅是把原料和各種材料製成社會所需的產品之生產機關，蘇聯的每一工業企業，不論它的規模和它的所在地點，無論它是不大的生產單位，或巨大的綜合企業，無論它是在首都，或是在荒無人烟的深谷密林之中，都是社會生產的組織，都是特殊的學校，那裏不僅可以得到一個職業的工作者所必需的實用知識，而且也多方面地增長工作者的才能。蘇聯企業的經理，是全權的領導者，他對該企業的一切工作和生產過程，技術上的安全、勞工集體的訓練、工作人員熟練程度的提高，以及全體職工的物質與文化生活水準之昂揚，日常生活的設備均負全責。

在蘇聯，工業企業經理的命令，對職工們等於法律。但是一個勞動者，假如他受了委屈，或是他認為給他的工資不公平，人家非法地拒絕給他應得的工資，他可

以訴之於勞動組合（職工會）的工廠委員會。假使該委員會在所發生的問題上與管理當局未獲協議，那麼應由勞動組合的代表和管理當局的代表合組的工資評議委員會作最後的裁定。他們輪流擔任評議委員會的代表。評議委員會的決定，是最後的決定。

蘇聯工場的管理，設有各科。例如設計科、技術管理科、營業科、供應營業科、會計科、財政科、勞動工資科以及總務科；各科均由經理直接領導之。

在蘇聯工業企業中，不僅經理是全權的領導者，企業各部門的領導人員，也是全權的領導者。他們也和經理一樣，對國家負着有關該企業的一切責任。同時各部門的領導者，對經理委托給他們的，有關這一部門的一切課題，他們仍應對經理負責。因此，單獨負責制，貫徹蘇聯全部企業的一切部門。它構成蘇聯工業企業管理的基本原則之一。

蘇聯工業企業的總工程師，領導工場的管理，下列各科：生產準備科、技術科歸其負責。總技師和調配主任，是蘇聯工業企業總工程師的主要助手。

此外，蘇聯工業企業中每一工場設有場長一人，負責這一工場全部工程的進行。總工程師是場長的直接上司，場長是經過總工程師而聽命於工業企業的經理。場長本人則得到他的直接助手——領班而管理生產。

職工長是蘇聯工業企業中的重心人物。他是生產過程的直接組織者，工人們的直接領導者。職工長主要的任務，是：組織生產過程，合理地利用設備，正確地分配人力，正當地消耗各種材料、原料和動力。注意出品的質量和期限，完成它這一部門所規定的質與量之標準。

在蘇聯，工業企業中的每一個工場均有它自己的勞動組合之組織。工場是勞動組合的全工廠委員會一分子。勞動組合的任務，是經常地有效地協助企業完成並超過國家所擬訂的計劃，並密切地監督管理當局遵守勞動法所規定的標準。工廠幹部與勞動組合工廠委員會互相的責任，是由每年訂立的集體契約規定之。

蘇聯國營工業企業最普遍的管理機構之特點，就是如此。但各機構還因生產組織的特殊條件與環境而稍有差異。

蘇聯工業企業的經理，總工程師、場長、以及其他全權領導蘇聯生產的人們，絕大多數是由工人出身的。蘇聯工業企業的經理，大都是從普通工人開始了他自己的事業。因為每個蘇聯工人都可以無限制地學習，都可以表現他的知識和技能，所以他們的前面總是有遠大的前途。每個蘇聯工人都知道，他進去工作的那個工廠，不僅是他的一個工資的源泉，而且是一個重要的學校，他的能力可以在那裏被人賞識，被充分地利用。

在經濟戰線上博得輝煌勝利，領導工人物質和文化狀況之改善的蘇聯工業軍，就是由這些人組成的。

現在來說蘇聯一般工廠裏的秩序和組織。

蘇聯的工人們為求工廠能完成生產計劃和出產政府計劃所規定的產品數量起見，必須有堅強的勞動紀律。

什麼東西保證蘇聯工廠裏的秩序和組織性呢？

蘇聯的企業是人民的財產，而人民切身地關懷着使他們的工作被卓越地組織起

來的。企業獲得的利潤，歸入全民的收益，而不落入私人資本家老闆之手。因此，一切對勞動紀律的破壞，是對於整個人民的利益的損害。所以蘇聯政府經常從勞動者隊伍裏提拔出新人來擔任企業的領導者，要他們使所有的工人都能遵守嚴格的勞動紀律。

在蘇聯，工業企業的管理者，是單獨的負責者。他負着工廠裏全部經濟和生產活動的責任。企業裏的一切工人和職員都必須無條件的服從他的命令並執行這些命令。同樣地，車間的指導者，也是自己車間裏的單獨的負責者，而職工長是自己的小組裏的單獨負責者。

單獨負責的原則，不消說是從整個人民的利益做出發點的。它確保工業企業裏的組織性和秩序。工廠與車間的社會的及黨的組織，支持單獨負責者關於加強勞動紀律的措施。同時勞動收入合理的計算制度，也幫助了這一點。

在蘇聯，工人上工要向車間的考動人員登記。這樣一來，每一次的遲到，就會給人知道，而考動人員就把這件事情向車間長報告，車間長在查明遲到原因之後，

便採取適當措施來防止同類事情的發生。如遇工人因病不能上工時，在車間的文件上便記出相當的記號，而在患病期間由國家的社會保險經費內，照付工資。

在蘇聯，工廠指導員與工人之間的相互責任，由管理當局與職工委員會之間的集體協定規定之。在車間裏懸掛着的工廠內部秩序之規則，其中對工人的權利與義務均有明確的規定。集體協定和內部秩序的規則，是工廠裏每一工作人員所熟知的。同時蘇聯工業企業裏每一工人由於他們對國家及人民利益的自覺關係，由於他們在其中工作着的工業之成敗是與他們休戚相關，所以他們都樂於擁護勞動的紀律。

蘇聯的工人不僅非常明白他自己在社會生產過程中的個人責任，同時也知道他在職工長指導之下應完成的工作計劃；他參加全車間的生產計劃之討論；最後，他也明瞭全工廠的生產品製造的方案，甚至整個工業的計劃。他不但了解這種計劃，而且還參與這種計劃的擬訂與執行。

在蘇聯，每一工廠須根據該企業的生產可能性，替自己擬訂增加出品的計劃草

案呈報有關部會。在這之前，計劃草案須在工人大會上加以討論。討論的程序是先討論組的及車間的計劃，然後在生產經濟積極份子集會上討論整個工廠計劃的綱要。當蘇聯政府把已批准的生產品製造計劃轉到工廠來執行的時候，這一計劃又回到車間裏去，那裏所有的工人被召集來擬訂保證準確實現政府規定任務的具體辦法。

在蘇聯，每一工人都認識生產計劃的完成，是他自己的天職，因此，無論是整個集體或每個工人便儘可能有效地進行其工作，務期達到目標，並超過之。

在蘇聯，每一計劃付諸實行的時候，工人們都為增加產品，改良品質，減低成本，節約原料而奮鬥。此種奮鬥，也須做到勞動紀律的遵守，對設備品的愛惜以及對生產過程勞動容量之減少，始能收到預期的效果。

在蘇聯，有好幾千個大大小小的因素積聚成生產過程的準確性。基於對工作的自覺關係的勞動紀律，經濟、節約以及技術的完善——這一切以及其他各種條件，有如許多條單獨的小河，匯合成一條創造性的洪流，結果造成了生產計劃的完成。

上面已經說過，在蘇聯，大部分社會生產品，都是由國家所有的工業企業生產出來的。這些國營工業企業的管理，是蘇聯國民經濟規定的最重要的組織任務之一。這種管理制度將集中化的計劃和領導，與每一個別工業企業非常龐大的創造性，與每一機構營利的競賽，與整個企業以及所有真正對工作結果，對完成和超過政府所規定的計劃發生興趣的工人連成一氣，冶為一爐。建立在這種措施基礎上的國營企業管理制度，是能夠達到較高的生產率，並使整個工業迅速的發展。

這種管理在蘇聯是這樣實行的：

在蘇聯，所有國營工業企業均隸屬於某一較高的經濟機構。根據生產品對整個國民經濟的意義，根據生產額的數量以及原料的來源，把工業企業劃分為全聯盟的，共和國的及地方的工業。

凡對國民經濟具有最大重要性的工業部門，如鋼鐵工業、航空工業、汽車工業、橡膠工業、車床製造、造船工業、石油工業、農業機械製造業、郵電器材工業、電氣工業、化學工業以及重機器製造業等等，均直接在蘇聯各部的管理之下。

直屬於全聯盟的各種工業部，通常是由具有全聯盟意義的最大工業企業組成的。由較小的工廠和工場，以及為地方或者甚至為全聯盟需要而服務的工業部門，則在各共和國的各部管理之下。因此，在蘇聯境內的每一加盟共和國中，均設有建築材料、木材工業、食品工業、紡織工業、輕工業、肉品及乳品工業等部。為着計劃的便利：這些共和國的各部，又在全聯盟的相當部會指導之下。還有一種工業企業，它純粹為地方的消費而服務，它所應用的也是當地的原料和燃料；這些工業企業在蘇聯均稱之為「地方工業」，它應當儘量利用地方的資源來發展地方的生產。

蘇聯工業企業的此種管理制度，可以照顧到全聯盟的，各共和國的以及各地方的利益，將數量極大的原料、燃料和動力資源用之於工業的領域，規定全國適當的工業場所，把全國生產力作合理的分布，並為國家增加整個工業生產額。

在蘇聯，全聯盟及各共和國的各種工業部，分別管理每一工業部門的生產、供應和銷售、查核計劃的執行，會同職工會決定所有勞動與工資的問題，計劃技術的部分，交換各企業間技術與組織的經驗。為着這一目的、在蘇聯每一部之下都設有

『指導局』和科，專司各州省之各種生產以及其他特殊職務。例如蘇聯電力站及電氣工業部之下，就設有一個中部各州電力站及電力網指導局，烏拉爾及東部電力站及電力網指導局。此外還設有蒸汽鍋輪與汽鍋建造科、電力機器裝置科、電站與電網建築科、以及供應與教育的指導局。其次，該部還設有一個技術委員會，一個設計局，一個人事與工資科，一個燃料與運輸科，一個銷售科，一個建築組，一個發電局等等。

如果一個指導局管理一個非常龐雜、而且地域分散、擁有很多企業的部門時，那麼就建立托辣斯作爲一個鏈帶的第二環。例如，在煤炭和石油工業中，就有很多托辣斯，別的工業中也有不少托辣斯的組織。

在蘇聯，整個國家工業企業的管理系統，乃是一種營利的機構，並且與它的領導者及工作人員之個人負責制結合起來。

此外，獨立成本會計制度在蘇聯業已實行很久。每一工業企業部備有一部分可以獨立處理的餘款，其中包括公積金和周轉金。企業的領導者須負責維持並增加這

個餘款。每一國營工業企業必須在其基金的基礎上完成它的計劃。這樣，生產設備、原料、燃料、動力、勞動之正確的運用，仍在製造過程中的生產品之數量以及企業倉庫中的製成品之數量均須透過企業的財政來加以管理。每一企業的開支完全倚靠它的收入。如果一個企業將太多的資金留而不用，延長生產的循環，因而遲滯出品的製成，那麼收入就會低於計劃所規定的。那麼這個企業的財政情形就會惡劣，組織工作的缺點，就會顯露。如果一個企業工作得很好，那麼它就可以獲得所計劃的利益之數目，有時還會超過。戰前蘇聯各工廠都是由政府將計劃中利益的百分之五和額外利益的百分之五十分配給它們作自己的需用——如付給工作優良者的紅利，提高工人的生活水準等等。這一種獨立成本會計制度刺激工廠工人的興趣，所以他們和他們的領袖都不斷地期望更有效，更經濟和更合理的生產方法，期望新的設備的設計和應用新的技術，以促進生產的過程。

蘇聯的國營工業企業之管理和組織，是循集中化的路線並根據國家計劃而工作。同時它是個別企業创造性的集合體。這樣的一種組織，已如經驗所證明，對於促進蘇聯整個國民經濟，可產生最大的效果。