

學習蘇聯企業工業工作經驗



第一集

關於企業管理問題

大衆書局印行

我們必須學會自己不懂的東西。我們必須向一切內行的人們（不管什麼人）學經濟工作。拜他們做老師，恭恭敬敬地學，老老實實地學。……

……聯共是勝利了，在列寧和斯大林領導之下，他們不但會革命，也會建設。他們已經建設起來了一個偉大的光輝燦爛的社會主義國家。聯共就是我們的最好的先生，我們必須向聯共學習。……

毛澤東

目 錄

論企業工作人員的任務（斯大林）	一
論企業工作人員工作中的黨性（佐爾寧）	一五
蘇聯的企業管理（米里曼）	三二
企業內的一長制（艾·洛克新）	三三
怎樣建立企業中的勞動紀律（阿·里亞平）	五
如何在企業內實行節約經營方法（普琴科）	六
經濟核算制是管理蘇聯企業的計劃方法（薩基科夫）	七
建立企業經理和工會的正确關係（亞力山大）	三

論企業工作人員的任務

——一九三一年二月四日在第一次全蘇聯社會主義工業工作人員代表會上的講話——

斯大林

同志們！你們的代表會議行將結束，現在就要通過決議案了。我相信這些議案會被一致通過的。在這些議案中——我是略知大概的——你們將贊同一九三一年工業發展計劃的數字，並担負起完成這些計劃數字的責任。

布爾塞維克的說話是老實嚴肅的，布爾塞維克是慣於實踐諾言的。可是，担負起完成一九三一年計劃數字的責任，這是什麼意思呢？這就是說保證把工業生產總量增加百分之四十五。而這是一個很大的任務。不僅如此，你們担負起這樣的責任，那就是說你們不僅諾許要在四年以內完成我們的五年計劃，——這是已經解決的事情，再不要有什麼決議，——而且諾許要在三年以內完成有決定意義的基本工業部門方面的五年計劃。

代表會議諾許完成一九三一年計劃，諾許在三年以內完成五年計劃，這是很好的。但我們已經有過『痛苦經驗』的教訓。我們知道，諾言並不是時常都能完成的，在一九三〇年初，也曾諾許過完成該年度的計劃。當時應該把我們的工業生產額增加百分之三十一至百分之三十二。但這一諾言是沒有澈底完成的，事實上，一九三〇年的工業生產額只增加了百分之廿五。我們應當問一問：今年不會重複這種情形麼？現在，我們的工業領導者，我們的工業工作人員諾許在一九三一年度把工業生產量增加百分之四十五。可是，有什麼東西能担保這次諾言一定會實現呢？

爲要完成計劃數字，就要把生產額增加百分之四十五，爲了不要四年，而只要三年以內就完成有決定意義的基本部門方面的五年計劃，就必得有什麼條件呢？

爲此就必得要有兩個基本條件：

第一，要有實際的可能性，或如我們通常所說的『客觀的』可能性。

第二，要有領導各企業的志願和技能，以便把這些可能性變爲現實。

我們去年有過完成計劃的『客觀的』可能性麼？是的，是有過的。關於這點，有許多不容置疑的事實足以證明。這些事實就是去年三四月間，工業生產額超過上年百分之三十一。試問我們爲什麼沒有完成全年計劃呢？什麼東西阻礙了我們做到這一點呢？什麼東西還不够

呢？就是利用現有可能性的技能不夠，正確領導工廠和礦井的技能不夠。

我們有了第一個條件，即完成計劃所必要的『客觀的』可能性。可是我們却沒能充分具備了第二個條件——即領導生產工作的技能。而正因為領導生產工作的技能不夠，所以計劃也就沒有完成。我們沒有把工業生產額增加百分之三十一至百分之三十二，而僅只增加了百分之二十五。

當然，百分之二十五的增長額已算是一件了不起的事情。在一九三〇年，任何一個資本主義國家的生產量都沒有什麼增長。相反的，無論那一個資本主義國家的生產都是一落千丈。在這樣的條件下，百分之二十五的增長額已算是一大進步。不過，我們本來可以增加得更多的，因為我們曾有着一切必要的『客觀』條件。

那末，要怎樣才可担保不會重複去年的缺點，才可担保全部完成計劃，才可使所有可能性都被我們儘量利用，才可使你們的諾言不致有一部份仍舊成為紙上空文呢？

在各國家歷史中，在各國度歷史中，在各軍隊歷史中，往往有這樣一種情形：當時雖有取得勝利的一切可能，可是這些可能性並沒被加以利用，因為領導者沒有看見這些可能性，沒有善於利用這些可能性，於是軍隊也就遭受了失敗。

我們有爲完成一九三一年計劃數字所必要的一切可能性麼？

是的，我們有這種可能性。

這種可能性是什麼呢？要有什麼條件才能把這種可能性變爲現實呢？

第一，就要我國具有充足的天然富源：鐵礦、煤炭、石油、糧食和棉花。我們有這些東西麼？有的。而且比任何其他國家都更多些，就拿烏拉爾來說吧，烏拉爾是任何外國都沒有的富源匯集區。鐵礦、煤炭、石油、糧食，真是樣樣俱全，應有盡有！我國除橡皮以外，是什麼都有的。而且再過一兩年，我們就連橡皮也會有了。在這方面說來，就天然富源看，我們是完全有保證，甚至綽綽有餘。

還要有什麼呢？

還要有一個願意而且能够推動利用這些巨大天然富源來爲人民謀福利的政權。我們有這樣一個政權麼？有的。固然，我們在利用天然富源方面的工作，有時不免遇到在我們自己工作人員中間的磨擦。譬如，蘇維埃政權去年在建立第二個煤鐵根據地的問題上，不得不作了一些鬥爭，我們若沒有第二個煤鐵根據地，是不能繼續向前發展的。可是我們已把這些障礙都克服了。而我們在最近將來就會有這個根據地了。

還要有什麼呢？

還要這個政權是被千百萬工農羣衆所擁護的。我們的政權是否被千百萬工農羣衆所擁護

呢？是的，是被千百萬工農群眾所擁護。在全世界上再沒有那一個政權，是像蘇維埃政權這樣深受工農擁護的。我不須引證各種事實，如社會主義競賽的增長，突擊運動的發展，以及工人羣衆爲迎展工業財政計劃而奮鬥的運動。所有這些，清楚證明千百萬羣衆擁護蘇維埃政權的事實，是盡人皆知的。

爲要完成並超過一九三一年的計劃數字，還需要有什麼呢？

還需要有一個不會患資本主義那種無藥可治的病症，而又大大優越於資本主義的制度。危機、失業、浪費和大衆貧困，這就是資本主義無藥可治的病症。而我們的制度却沒有這種毛病，因爲政權是掌握在我們手裏，掌握在工人階級手裏，因爲我們實行着計劃經濟，有計劃地積累資金，並按國民經濟各部門來加以正確分配。我們不會患資本主義所患的那種無藥可治的病症，這就是我們和資本主義不同的地方，這就是我們勝過資本主義制度的地方，而這種優勝處是有決定一切的意義的。請看資本家是想怎樣擺脫危機吧，他們儘量減低工人工資，他們儘量減低原料和糧食價格。可是他們不願多少認真地減低工業品價格。這就是說，他們想用剝削主要的商品消費者，用剝削本國工農羣衆，剝削原料糧食出產國勞動羣衆的辦法來擺脫危機。資本家自己掘毀自己立足的基地。所以結果就不能擺脫危機，而是加深危機，造出一種新的前提來釀成更加劇烈的危機。我們的優勝處就在於我們根本沒有什麼生產過剩

危機，我們沒有而且不會有幾百萬失業工人，我們沒有生產的無政府狀態，因為我們實行着有計劃的經濟。不僅如此，我們的國家是工業最集中的國家，這就是說，我們能够用最優良的技術來建設我們的工業，因而保證了空前的勞動生產率，空前的積累速度。我們過去的弱點就在於我國工業是以渙散狹小農業為根據的。可是這已成爲過去了。現在情形已與前不同。在不遠的將來，也許再過一年，我們就會成爲世界上農業規模最大的國家。蘇維埃農莊和集體農莊——而它們也就是大農業形式——在今年出產的穀物商品，已等於全國穀物商品總額的半數。這就是說，我們的制度——蘇維埃制度——使我們能依照任何資產階級國家都夢想不到的速度前進。

爲要一日千里地向前猛進，還要有什麼呢？

還要有充分團結一致，能把工人階級全體優秀份子底努力都集中於一個目標上去，富有經驗，不會見難而退，而能一貫實行正確的革命的布爾塞維主義的政策。我們有這樣的政黨麼？是的，是有的。它的政策正確麼？是的，是正確的，因為這個政策使我們獲得重大的成功。這一點，現在不僅是工人階級底朋友，就連工人階級底敵人也承認了。請看吧，大家皆知的『可敬的』先生——美國的菲詩，英國的邱吉爾，法國的普恩加賽是如何向我們黨拚命狂吠呀。爲什麼他們這樣拚命狂吠呢？就是因爲我們黨底政策正確，因爲這政策使我

們獲得接連不斷的勝利。

同志們，這就是使我們易於實現一九三一年計劃數字，使我們能於四年內，而在有決定意義部門中，甚至能於三年內完成五年計劃的全部可能性。

這樣說來，爲完成計劃所必要的第一個條件，即『客觀的』可能性，我們是具備了。

我們有沒有第二個條件，即利用這種可能性的技能呢？

換句話說，我們有對於工廠礦井的正確領導麼？在這裏是百事大吉麼？

可惜不是百事大吉的。我們既是布爾塞維克，就應當爽直而坦白地這樣說出來。

什麼是領導生產呢？我們有些人並不是常常用布爾塞維克觀點來看待企業領導問題的，我們有些人往往以爲領導就是在文件上簽字。這是令人痛心的，但這是事實。有時候令人不得不想起謝德林小說中的瞎知事。你們記得瞎知事太太怎樣教訓瞎知事兒子的故事吧。太太對兒子說：不要費心學習呵，不要鑽求事理呵，讓別人去幹這種事吧，這不是你該幹的事呀，——你的事情就是領導，就是在文件上簽字。使我們丟臉的，就是甚至在我們布爾塞維克中間，也有不少的人是專靠在文件上簽字來實行領導的。如果你要他們鑽求事理，精通技術，變成內行，那他們就會連說幾個『得，得了吧』。

我們布爾塞維克是幹過三次革命的人，是在殘酷國內戰爭中贏得了勝利的人，是解決了

最大的工業建設任務的人，是把農民引上了社會主義道路的人，怎麼會在領導生產工作方面竟屈服於文件呢？

原因就在於在文件上簽字要比切實領導生產工作容易得多。於是許多企業工作人員也就走上這條阻力最少的道路。這裏並且有我們的錯處，中央的錯處。在十年以前曾提出了一個口號：『因為共產黨員還不充分瞭解生產技術，因為他們還須要學習管理經濟，所以就讓舊技師、舊工程師和舊專門家去管理生產吧，而你們共產黨員則不要去干預工作技術；可是，雖說不干預，但同時務必努力研究技術，努力研究生產管理學，以便將來能與忠於我們的專門家一同成為真正的生產領導者，真正的內行』。口號曾是這樣。而在實際上又是怎樣呢？結果，這個詞句後一部分是被拋棄了，因為學習是比紙上署名難些，而這個詞句前一部分則被人庸俗化了，『不干預』幾個字竟被人曲解為拒絕研究生產技術。結果竟形成一種謬論，危險而有害的謬論，這種謬論是擺脫得愈快愈好的。

實際生活本身再三警告過我們說，在這方面的情形不好。沙赫亭案件就是第一個警號。沙赫亭案件已經指明黨組織和工會底革命警覺性是不够的。這一事件指明我們企業工作人員在技術知識方面，實在是落後得不成樣子；許多舊工程師和舊技師，因為沒有人監督他們的工作，就比較容易地流入暗害道路，尤其是因為國外敵人又不斷用種種『建議』來纏繞他

們。『工業黨』公審案就是第二個警號。

當然暗害是爲了階級鬥爭。階級敵人自然是瘋狂反抗社會主義進攻的。可是，單用這一點來解釋暗害勾當如此猖獗盛行的事實，那就不够了。

暗害勾當怎麼會能這樣猖獗盛行呢？這應歸罪於誰呢？這應歸罪於我們自己。如果我們不是那樣處理生產領導問題，如果我們在更早以前就已開始研究工作技術，開始精通技術，如果我們更經常而認真地過問企業領導工作，那麼暗害份子就作不成這樣多的暗害事情了。

要使我們自己變成專門家，成爲事業的主管人，要我們自己轉而努力學習技術知識，——這就是現實生活要求我們來幹的事情。可是，無論第一個警號，甚至第二個警號，都還沒有保證發生必要的轉變。已經是，而且早已經是面向技術的時候了。已經是拋棄那種過時的不過問技術的舊口號，而要自己成爲專門家，成爲精通事業者，成爲完全內行的企業主管人的時候了。

時常有人問道：爲什麼在我們企業裏沒有一長制呢？在我們尚未精通技術以前，我們就沒有了一長制，而且也不會有一長制的。在我們中間，在布爾塞維克中間，還沒有足數熟悉技術問題，經濟問題以及財政問題的人材以前，我們就不能有真正的一長制。如果你們不掌握工廠和礦井的技術，經濟以及財政，那麼隨便你們寫多少決議，隨便你們怎樣宣誓，也是無

補於事的，也不會有一長制的。

所以，任務就是要我們自己掌握技術，要我們自己成爲事業的主管。只有如此，才可以保證我們計劃的全部完成；也只有如此，才可以保證使一長制見諸實行。

這當然不是件容易事，但這是完全可以解決的事情。科學、技術經驗、知識，——凡此種種都是可以求得的东西。今天沒有，而明天就會有了。這裏的要點就是須有布爾塞維克的熱烈志願去掌握技術，掌握生產科學。只要有熱烈志願，那就一切都可辦到，一切都可解決。

有時人們問：難道不可稍許減低一點速度，延緩一下進展速率麼？不成，不可以的，同志們！不可減低速度！恰巧相反，還必須竭力和盡可能增加速度哩。我們在蘇聯工農面前所負的義務，要求我們這樣做。我們在全世界工人階級面前所負的義務，要求我們這樣做。

延緩速度，就是落後。而落後者是要挨打的。但我們不願挨打。不，我們絕對不願意！舊俄羅斯底歷史，其中就是因爲落後而不斷挨打。蒙古的可汗打過它，土耳其的貴族打過它，瑞典的封建主打過它，波蘭和立陶宛的地主打過它，英法的資本家打過它，日本的爵士打過它。大家都打過它，就是因爲它落後。因爲它的軍備落後，文化落後，政府落後，工業落後，農業落後。大家都打過它，就是因爲這既可獲利，又不致受到報應。你們記得革命前

期的一位詩人底詩句吧：『羅斯媽媽呵：你又豐富，你又單薄；你又強大，你又軟弱』。這些老爺們是把舊時詩人的這一段話背得很熟的。他們一面打着，一面又笑罵道：『你既然豐富』，那就不妨靠你發財。他們一面打着，一面又笑罵道：『你既然單薄軟弱』，那就可以隨便打你搶你。打擊落後者，打擊軟弱者，——這就是剝削者的法則。這就是資本主義的弱肉強食的法則。你落後，你軟弱，——就是你無理，所以也就可以打你，可以奴役你。你强大有力，——就是你有理，所以就得心對待你。

正因為如此，所以我們不可再落後。

過去，我們曾沒有而且也不能有祖國的。但是現在，當我們已推翻資本主義，而我國政權又是工人政權時，我們已有了祖國，而且我們將堅持其獨立。你們願不願讓我們社會主義祖國被人打巧而喪失獨立呢？如果你們不願意，那你們就應當在最短期中消滅它的落後狀態，發揚社會主義經濟建設中的真正布爾塞維克的速度，除此而外，再沒有別的辦法。正因為如此，所以列寧在十月革命時說過：『或是滅亡，或是趕上並超過先進資本主義國家』。我們比先進的國家落後了五十年至一百年，我們應當在十年以內趕上這個距離。或者是我們做到這一點，或者是我們被人打翻。

這就是我們在蘇聯工農面前的義務所要求於我們的。

可是，我們還有另外一種義務，更重大更重要的義務。這就是我們在世界無產階級面前的義務，這種義務是與第一種義務相符合一致的。但我們却把這種義務看得更高，蘇聯工人階級是世界工人階級的一部份。我們所以勝利了，不僅是因為有蘇聯工人階級的努力，而且是因為有世界工人階級的支持。如果沒有這種支持，那我們就會早被粉碎了。人們說，我國是全世界無產階級底突擊隊。這是說得很好的。但正因為如此，所以我們就担负有最重大的義務。國際無產階級為什麼支持我們呢？我們為什麼配得這種支持呢？就是因為我們最先動手去與資本主義交鋒，我們最先建立了工人政權，我們最先開始了建設社會主義社會。就是因為我們所做事情一經成功，就會翻轉整個世界而解放全體工人階級。可是怎樣才能達到這個成功呢？就是要剷除我國落後狀態，加強布爾塞維克高度建設速度。我們應當如此前進，使全世界工人可以望着我們說：看哪，這就是我們的先鋒隊，這就是我們的突擊隊，這就是我們的工人政權，這就是我們的祖國，他們幹着他們自己的事情，也就是幹着我們大家的事情，他們幹得好，讓我大們家來幫助他們反對其本家，並促進世界革命事業吧。我們應當不辜負世界工人階級這種厚望麼，應當履行我們在他們面前的義務麼？是的，是應當的，如果我們不願完全丟臉的話。

這就是我們的義務，我們的國內義務和國際義務。

你們看，就是這些義務要求我們採取布爾塞維克發展速度的。

我並不是說我們近幾年來在企業領導工作方面，沒有絲毫成績。有的，而且很多，我們已把工業出產量增加到超過戰前一倍了。我們已創立起世界上最大的農業生產。可是，如果我們在這期間曾努力認真精通了生產，掌握了生產技術，掌握了生產底財政和經濟，那我們就能作出更多的成績了。

我們必須在十年以內跑過我們落後於先進資本主義國家的距離。我們有一切『客觀的』可能性來做到這一點。所缺乏的，只是實際利用這些可能性的技能。而這是取決於我們自己的。而且只是取決於我們自己的！已該是學會利用這些可能性的時候了。已該是拋棄那不過問生產工作的陳腐方針的時候了。已該是掌握另一個方針，即適合現時的要參預一切的新方針的時候了。你既爲工廠經理，就去參預一切事項，熟悉一切而不要忽略任何事物，學習，再學習。布爾塞維克應當掌握技術。已經是布爾塞維克自己成爲專門家的時候了。在改造時期，技術決定一切。一個担任企業工作的人，竟不願意研究技術，那就會鬧笑話，而不是企業工作人員了。

有人說，掌握技術是一件困難事情。這是不對的！布爾塞維克是無堅不摧，無攻不克的。我們已解決了許多最困難的任務。我們已推翻了資本主義制度，我們已取得了政權，我們已

創立了巨大的社會主義工業，我們已把中農引上了社會主義道路。建設方面最重要的事情，我們已經做成了。剩下來要我們做的事情，已經是不多了：就是要研究技術、掌握科學。而我們一做到這步時，我們就會擁有現在所夢想不到的速度。只要我們真正願意這樣做，我們是定會做到這一步的！