

社會主義工業企業經濟問題論文選

社會主義企業中的 生產組織

蘇聯 П. Петров 著 趙鐵厂譯

內 容 要 點

緒 言	1
關於社會主義企業組織形式與組織機構	4
概述 經理, 副經理, 襄理 直屬於經理的職能科室 企業總工程師 歸總工程師管轄的科室 車間與車間主任 工段與工長	
專業化、合作化和標準化	16
產品專業化和零件專業化 不同部門和企業底合作化 標準化關於「生產合理化」的一個決議	
生產組織與勞動組織	20
三種生產組織類型 關於生產過程組織系統 合理的勞動組織	
工作地及其正確組織	23
概述 工作地底合理安排和使用 工作地底必要服務	
生產過程底機械化與自動化	29
流水作業底普遍採用	31
流水作業與傳送帶 流水作業底組織要點和作用 一個圖例	
按以小時計的圖表組織工作	34
「礦井生產週期」	36
共產主義底物質 - 技術基礎與生產組織	38

中國工業月刊社出版

社會主義工業企業經濟問題論文選

社會主義企業中的
生 產 組 織

蘇聯 П. Петров 著 趙鐵厂譯

中國工業月刊社出版

內 容 提 要

這本小冊子是蘇聯全國職工會出版局在1952年所出版的「社會主義工業企業經濟諸問題論文集」中一篇論文底譯文。其內容全面而扼要地介紹了社會主義工業企業中的生產組織問題。關於社會主義組織底基本原則、社會主義企業底組織形式與組織機構、社會主義工業企業底生產組織與勞動組織、蘇聯最先進的生產組織情況，論文都作了扼要的敘述，實在是工業企業技職幹部、企業管理系學生、和工人幹部所應該學習的一篇重要論文。

出版者的話

這本小冊子是蘇聯全國總工會出版局在 1952 年所出版的一個論文集——一篇論文底譯文。這本論文集題名為『社會主義工業企業經濟諸問題論文集』，一共有以下十三篇論文：Г. 依武斯大非也夫所作的『列寧和斯大林論社會主義競賽』，С. 馬依阿洛夫所作的『社會主義國家底國家收入』，Н. 馬絲洛娃所作的『提高勞動生產率底途徑』，П. 彼得洛夫所作的『社會主義企業中的生產組織』，Н. 希爾米斯托洛夫所作的『經濟核算——社會主義的經營方法』，Т. 薩克沙干斯基所作的『工業產品底成本及其降低底途徑』，Я. 蓬斯基所作的『技術定額——正確組織勞動和廠內計劃底基礎』，Н. 馬卡洛夫所作的『蘇維埃企業中的工資組織』，Г. 吉普洛夫所作的『技術生產財務計劃——企業生產—經營活動底綱領』，С. 普魯彩洛夫所作的『組織技術方案底製訂及其實施底檢查』，Г. 涅希托夫所作的『企業和車間工作基本指標底分析』，А. 顧薩庫夫所作的『流動資金及加速其週轉底途徑』，И. 卡西茨基所作的『工業企業底資產負債平衡表』。

這本論文集在蘇聯出版後，很引起了社會的重視。評論家 А. 多爾斯蒂赫曾在本年第二號『計劃經濟』雜誌中發表了一篇書評加以評論。多爾斯蒂赫認為『爲了要進一步發展國民經濟底各個部門並勝利完成第五個五年計劃，用通曉社會主義工業企業經濟來武裝我們的經濟工作人員與工程—技術人員，是有着重大作用的』；而蘇聯全國總工會出版局出版這個論文集，乃是『表現了有益的首倡精神』的。

從我國來說，套用一下多爾斯蒂赫的話，『爲了要進一步發展國民經濟各個部門並勝利完成』從今年開始的我國第一個五年建設計

劃，『用通曉社會主義工業企業經濟來武裝我們的經濟工作人員與工程—技術人員』，無疑地也『是有着重大作用的』。我們之所以要出版這本譯作的小冊子，並將陸續把其他十二篇也譯出出版，其目的就在利用蘇聯在這方面的先進經驗來武裝我們自己，以便更好地來為我們社會主義工業化的光榮歷史任務而鬥爭！

從原文的質量來講，多爾斯蒂赫認為由於某些個別的說法不够精確或正確，是有一些缺陷的。這些缺陷，我們將在有關的每一篇譯文中加以註明，以便幫助讀者獲得更深入的理解。在這一本小冊子的原文中，多爾斯蒂赫的意見是：『在П.彼得洛夫同志的「社會主義工業企業中的生產組織」一文中，把組織有節奏工作方面的全部措施底綜合情況都歸結於擴大運用流水作業法和推行按以小時計的圖表（原文134—135頁）。其實，所指出的一些措施，雖說也十分重要，却只是些組織均衡工作底局部形式而已。』

為了幫助讀者記憶起見，在這本譯文中，由我們加了不少小標題。在以後出版其他十二篇譯文時，我們也打算如此做。

至於為什麼要分冊出版而不按照原文形式合起來出版，我們的意見是：這樣做，可以讓讀者根據自己的需要來分別購買自己所最急需的書，這對讀者是比較方便而有利的。對於要全部購買的讀者，這樣做也是沒有妨礙的。不用說，全部學習這十三篇論文，當然是比較有益的。

**社會主義企業底任務及
達成任務的必要措施**

斯大林同志在其天才的理論著作『蘇聯社會主義經濟問題』中指出：資本主義生產底目的是取得利

潤，而社會主義生產底目的則不是利潤，而是人及其需要，即滿足人底物質和文化的需要。達到這一目的的手段就是在高度技術基礎上使社會主義生產不斷增長與不斷完善。

基於同志間的合作與互助的社會主義生產關係，便打開了解決這個任務底極大的可能性。

社會主義企業的管理與組織制度，是建立在列寧和斯大林關於管理蘇維埃國民經濟的組織原則的科學基礎上的。列寧在蘇維埃政權初期所擬定的關於社會主義生產組織的原理，在斯大林同志的著作中已得到了進一步的發揮，這個原則，同樣是適用於在我們國內建設共產主義的情況的。

斯大林同志引伸並全面發揮了列寧關於社會主義生產計劃的學說。斯大林同志底著作引證了社會主義生產集中底巨大優越性，並指出了企業專業化和合作化底途徑。

有關企業組織的基本科學原理，首先是在蘇聯創立起來的，由此便明顯地證實了計劃經濟制度比資本主義經濟制度的優越性。社會主義的生產組織，完全是為人民利益有計劃地、合理地利用一切生產資源（勞動、設備、原料、動力及其他）而服務的，它保證了不斷地提高勞動人民的物質福利，改善他們的勞動條件以及提高文化技術水平。

無條件地完成並超額完成計劃（國家任務）並不斷地改善一切質

量指標，乃是社會主義企業底最重要的任務。

要解決這個任務，必須實行設備與勞動力底合理化配備與運用；工作地及其服務事項底適當組織；有系統地採用新式的技術，先進的製造方法，以及原料、輔助材料、動力、工具等生產與消費底進步定額；普遍推廣社會主義競賽的新形式，發展合理化與發明。

社會主義企業組織底基本原則

社會主義企業組織底基本原則，在聯共（布）中央執行委員會 1929 年 12 月 5 日『關於改組工業管理』的決議中，曾作如下的

指示：

「企業是工業管理底基本環節。因此，企業底技術性的服務、供應底適當組織、企業內部最完善的勞動組織、生產上一長制底貫徹實施、企業職工和技術人員最大積極性底最有利的條件底創設、熟練行政人員底挑選、必要程度的企業獨立性等，都是進一步改善社會主義工業管理制度底基礎」。（註 1）

在我們國內，企業活動底一般領導是由國家通過各部、各管理總局、各托辣斯、各企業經理來執行的。國家對企業規定了計劃任務，撥予了固定資產及流動資金，組織了企業底全體工作人員。

在社會主義企業中，每個領導者，不論其業務範圍怎樣，從整個工廠起至個別生產工段止，都不祇是生產底組織者，而且是社會主義國家底代表人。因此，可以說每個生產領導者，不祇是要負責保證有限的車間利益，而且還要使其服從於社會主義國家底利益。由此可見，社會主義生產管理的組織上的特點，乃在於絕對遵守國家計劃規律底決定性的意義及其必要性。經濟領導者底國家觀念愈強，則他作為生產組織者的價值就愈高。

「還要算是一個定理——斯大林同志指出——在國家工作與黨工作任何一個部門中，工作人員底政治水平和馬列主義覺悟程度愈高，工作本身也愈優良，愈有成效，工作底結果也愈有效力；反過來說，工作人員底政治水平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為鼠目寸光的人，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」。（註2）

社會主義工業管理制度所根據的幾個指導原則

社會主義工業管理制度是根據如下的幾個社會主義經濟指導原則建立起來的：（1）政治與經濟領導的一致性，對於解決經濟問題的政治態度，一切經濟活動之服從於黨的政策；（2）根據兼顧地方以及共和國、省區底民族特點的統一的國民經濟計劃，並利用地方政權機關的主動精神，綜合成爲集中化的工業領導的民主集中制；（3）社會主義工業管理中的一長制，以及廣泛吸引勞動羣衆管理生產；（4）生產—區域管理制（按照顧及企業的區域配置的生產特徵建立整個工業管理機構）；（5）以經濟核算作爲管理社會主義企業的主要方法，在蘇聯國家計劃與立法的範圍內，賦予企業以行政—經濟的獨立性。

社會主義工業管理組織底重要原則之一乃是一長制。列寧和斯大林曾從理論上指出過一長制的重要性，並製定了實行一長制的實踐方法與方式。列寧曾指出：「任何大機器工業——即社會主義之物質的與生產的源泉和基礎——都無條件的必須有最嚴格的統一意志，來指揮幾百人、幾千人以至幾萬人底共同工作。這一點的必要，無論從技術上、經濟上或歷史上看來，都是非常明顯的，——一切對社會主義思索過的人，始終承認這是實現社會主義底一個條件」。（註3）

一長制底原則，保證着企業全體職工在它們整個生產工段裏的工

作底明確組織，也保證着爲爭取完成並超額完成國家任務的勝利鬥爭；保障着所有從事生產工作的人們——從經理到普通工人——對委託給他們的事務能具有服從性與責任心；消滅生產中無人負責，雜亂無章以及由一個機關干涉其他機關職能的實際無人負責的現象。

企業經理應直接對高級機構（部、總局、托辣斯）負起完成企業底國家計劃（任務）的責任。他也被賦予領導企業管理機構及整個生產的全權。由部委派的企業經理便是執行黨和政府決議，以及高級機關方面對企業的指示與企業的任務的全權領導人。

根據一長制底原則，經理通常是通過各個工作部門的負責人（總工程師、科室主任、車間主任等）進行業務領導的。每一個工廠管理科室的領導人、車間主任等，在他的職權及其管轄的工作部門範圍內，也是在一長制底基礎上從事活動的。

國營社會主義工業企業成爲了社會主義工業首要的生產－經營單位。它執行着國民經濟計劃底任務，表徵着生產－技術的一致性，並具有行政－經濟的獨立性，這種獨立性保障着供給企業以本身的固定資產和流動資金，以及在計劃與蘇維埃立法範圍內，獨立支配所轄財產的權力。生產－技術的一致性，保證着在企業裏具有完善的生產固定產品某些種類或某一種、某型式產品的生產過程。企業通常是實行經濟核算制的。每一個經濟核算的企業，都是具有經過部令批准的本身的各種規程、獨立的資產負債表以及在國家銀行分支行中的清算帳戶的。

關於社會主義企業底組織形式與組織機構

概 述

個別企業的經濟領導乃是以整個社會主義工業管理的共同原則和方法爲基礎的，而企業管理底實際組織形

式和組織機構却不可能總是相同。它們底相異之點是由許多原因來決定的。它是取決於工業部門、企業產品底生產特性；取決於企業底規模和生產組織的類型（單一的、成批的、大量的）等等。因此，所有企業的管理組織形式是不可能一律的。但却可以根據社會主義工業管理組織底多年實踐經驗，歸納成一般原理，以之作爲各個企業的管理原則。

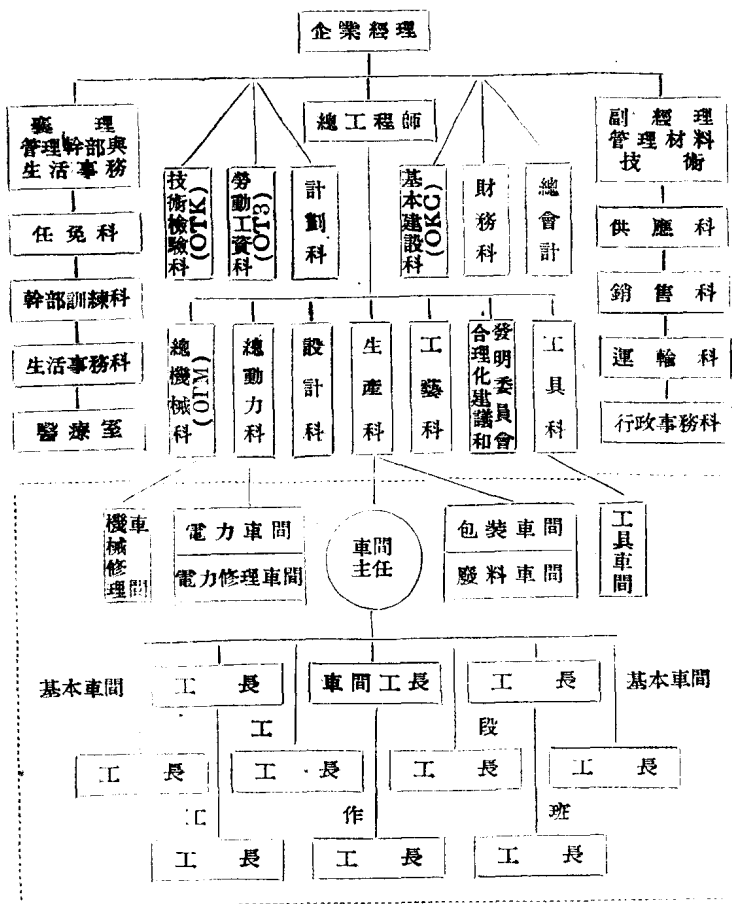
下面係具有代表性的工業企業組織機構表（見下頁）：

企業的基本生產管理單位是車間和生產工段。因此，生產上的全權領導者是：企業經理——整個企業的領導者，車間主任——車間的領導者，和工長——生產工段的領導者。他們中間每一個人都具有領導他職責以內工作的全權，並担负了他所接受的責任。

經理、副經理、襄理

由部委派的企業經理，根據一長制的原則實行着導源於企業任務一切權利和義務。經理支配着整個企業底資金與財產（在國家計劃範圍內並遵守蘇維埃立法）；執行着工作情況底日常檢查；指導着挑選幹部；担负着完成計劃、遵守財務紀律和勞動紀律以及保護社會主義財產、進行業務底經濟指導的責任。經理乃是蘇維埃國家的委託人，又是從事完成並超額完成國家任務底企業職工們（包括：工人、工程技術人員和職員等）的組織者。經理必須從國家利益的觀點出發，負責設法解決一切經濟問題，保證遵守最嚴格的節約制度與國家法令。

爲了鼓勵企業職工並提高企業經理的積極性與責任心，以爭取完成國家計劃、降低成本、提高產品質量、和完成國家工業企業的積累計劃，設有經理基金。經理有權從這個基金中提出一部分錢來作如下的用途：以50%用於擴大生產及作爲企業建築與修理住宅的基金之用；



以50%用於改善企業職工文化生活設備和作為獎金之用。

企業經理有着幾個副經理和襄理，其名額視企業範圍及性質而定。第一副經理為總工程師。

管理材料 - 技術的副經理（通常在一般企業裏都有這個職位）領

導着供應、銷售、運輸、行政 - 事務及其他許多的科室。在那些設有工人供應科的企業裏，都設有管理工人的供應事務的副經理，並且有許多附帶業務、貿易網和企業裏的公共伙食都是歸他管的（工人供應科有着獨立的資產負債表和國家銀行中的單獨的清算帳戶）。在那些基建工程量很大的企業裏，設有管理基本建設的副經理。副經理根據一長制底原則領導着本身範圍內的業務，但行政上仍隸屬於企業經理。許多企業並設有管理人事與生活事務的襄理。這種襄理是直接受經理領導之下工作的。

直屬於經理 的職能科室

為便利執行企業底業務指導和不斷進行生產過程起見，在工廠管理機構中並設有許多職能科室，其中直屬經理領導的有下列幾個主要科室：

(1)計劃科，(2)勞動工資科，(3)技術檢驗科，(4)基本建設科，和(5)總會計處。此外，在許多企業裏，由於財務工作的重要作用，並設有直屬經理的財務科。工廠管理科室，乃是一個專業職能機構，它們的任務在於為企業領導人員擬訂、綜合及準備有關生產 - 經營活動的各種資料。車間和生產工段是不能設置直屬的工廠管理科室的。

~~~~~ 計劃科

計劃科的工作在於按照經理和高級經濟管理機構的命令和指示來實現廠內計劃，擬具車間和企業的未來和目前的技術生產財務計劃，檢查其執行情況，組織經濟核算，進行車間和整個工廠的生產 - 經營活動分析。

~~~~~ 勞動工資科

勞動工資科(OT3)的工作在於擬訂並貫徹進步的勞動報酬制度，果進的、在技術上有根據的定額(以科學的勞動組織為基礎的)，勞動計劃，提高勞動生產率的措施等；在於進行完成定額、完成勞動計劃和社會主義工作任務的分析。

勞動工資科必須會同工藝科經常研究並總結斯達哈諾夫者的先進工作經驗，編製專門的指示卡，和在所有生產工段裏推行優良操作方式方法的具有指導性的材料。

~~~~~  
技術檢驗科  
~~~~~

技術檢驗科 (OTK) 的工作係在於執行國家對產品的檢驗工作，揭露廢品的成因，擬具消滅廢品的方法。

~~~~~  
基本建設科  
~~~~~

基本建設科 (OKC) 的工作，係以經濟的方法組織基建工程底生產，作為定貨人，並保證以包工合同方式，對建設工程完成情況加以檢查。

~~~~~  
總會計處  
~~~~~

總會計處辦理一切經濟業務的會計計算，檢查資金支出和財務紀律遵守的情況，編製決算和資產負債表。

~~~~~  
企業總工程師  
~~~~~

企業總工程師是第一副經理，也是由部委派、並且是和經理一樣負擔着企業工作的責任的，處理着企業裏一切生產 - 技術問題，如：推行新技術和新工藝，掌握新種類的產品，以更完善的設備、工具和其他裝備品裝備企業，擬訂並貫徹最新形式的生產組織，在車間裏建立勞動底安全條件和執行衛生設施，發展合理化建議和發明的的工作。總工程師並組織着有關學習、科學教育以及推行斯達哈諾夫工作者的先進經驗和生產革新者倡議等工作，擬具並實行關於改變本企業為集體的斯達哈諾夫式勞動的組織 - 技術措施等。在大規模的企業裏，總工程師有着一個生產上的助手——生產主任。在他的管轄下，設有生產 - 調度科，由該科編製有效 - 日曆生產計劃，並執行生產調度工作。

**歸總工程師
管轄的科室**

總工程師直接管轄着許多科和工廠管理方面的委員會，就中最重要的是設計科、工藝科和工具科、總機械科和總動力科等。

~~~~~  
**設計科**  
~~~~~

設計科的工作在於擬具新產品底結構以及實際需要的工藝設備、工具和裝備品，從事產品的改進工作，並檢查新生產的熟練情況。

~~~~~  
**工藝科**  
~~~~~

工藝科的工作在於根據最新的科學與技術成就，指導擬訂工藝過程，推廣先進的生產方法，檢查車間中工藝紀律的遵守情況。工藝科必須對掌握先進操作方法的生產車間和工人們，給予實際的幫助和技術指導，會同勞動工資科研究並傳達生產革新者的成就，普遍採用他們的生產經驗。

~~~~~  
**工具科**  
~~~~~

工具科的工作在於保證對車間供給成套的質量優良的工具，檢查使用工具底正確性。

~~~~~  
**總機械科**  
~~~~~

總機械科的工作在於保證一切設備都能不停歇地工作，進行設備底大修理、中修理和預防修理，執行新設備底裝置和舊設備底現代化改裝等。

~~~~~  
**總動力科**  
~~~~~

總動力科的工作在於對企業不停歇地供應各種動力；指導動力機構、動力裝置和設備等的使用。

~~~~~  
**生產調度科**  
~~~~~

生產調度科執行生產車間工作上的業務指導，擬定新產品與製成產品的生產日曆計劃；協調車間的工作，使它們在工藝過程的規定條件下，彼此密切聯繫起來；建立準備件最小儲備定額的中間倉庫，以保持裝配車間和工段底不停歇的工作；執行整個生產過程的調配工作。

車間與車間主任

工業企業內部的基本生產環節是車間，它是由工藝過程上相互關聯的許多生產工段組成的。車間乃是獨立的（企業內部）生產管理單位，影響着經濟核算制底基礎。

車間管理由車間主任執行，車間主任是所有隸屬於他的職工們底全權業務領導者。車間主任由總工程師呈請企業經理任命和解除其工作，並直屬經理指揮。

隸屬於車間的組

有幾個組是隸屬於車間主任的。就中最重要的是技術組和計劃—調度組。但車間的技術檢驗組不隸屬於車間主任，而直屬於工廠管理的技術檢驗科，這樣才能保證加強檢驗並加強車間對產品質量的責任心。

車間主任與生產工段

車間所分成的各個生產工段，係由車間工長（或稱總工長——譯者）或工長領導，他們乃是工段的全權領導者。

生產工段的組織系統，視生產的性質和類型（單一的、成批的、大量的）而定。例如，在機械製造企業裏，生產工段從前照例都是根據同類設備的組合（車床工段、銑床工段等）原則組織起來的。這種制度具有許多的優點，但卻大大地增加了生產週期的長度，使採用流水作業法發生困難，而流水作業法則已得到了更廣泛的推行，它由於按技術過程配置了設備而使工段底合併隨着發生了，並且在個別工段內出現了完美的產品等等。因此，產品的車間工段專業化，現在已在許多企業裏、特別是在採用流水作業法的企業裏被採用了。

這種劃分生產工段的方法，縮短了生產週期的長度好幾倍，提高了設備與勞動生產率（這種工段的工人們掌握了好幾種專業），大大

地提高了技師們對出產準備件的責任心。

車間主任的職責

必須由車間主任解決的問題底範圍，是同經常事務在內，是十分廣泛的。在這些問題中包括：按照所有技術經濟指標完成並超額完成車間生產大綱的車間職工組織；根據最合理的使用來選拔並配置車間工人及其他工作人員；指導工長並分配他們的任務；組織生產過程和計劃工作；改善勞動組織與勞動條件；推行新技術；推行原料使用與勞動消耗的先進的和有技術根據的定額；總結生產革新者的先進經驗，並保證在生產上普遍推行這些先進經驗的必要條件；開展目的在於提前完成並超額完成生產任務和質量指標的社會主義競賽。

進行業務領導時，車間主任也必須嚴格遵守把一長制的權責分給工長們及車間其他職工人員的原則，所有的命令與指示，必須直接通知到那些對車間主任負有直接責任的領導幹部或其他的執行人員。否則，便破壞了一長制的原則，同時也損害了部屬們指揮生產的威信。

車間主任應該注意採納工人們和所有車間成員們的意見、批評和建議。

工段與工長

工段的工作由工長領導。在他的工段裏，他是全權的領導者，直屬於車間主任或車間工長。在多班工作制下，每一個生產工段底工作班，由領班領導，而工段的總領導則由車間工長担任，他是直接對車間主任負責的。一切對工人們的命令，祇應該通過工長傳達。領班底任命、遷調和辭退，都由企業經理執行。

工長底職責

工長——社會主義國家的受託人，基層組織的指揮員；他是生產的直接組織者。

黨和政府會不止一次地指出提高工長在生產中的作用的必要性。1940年5月27日蘇聯人民委員會和聯共（布）中央執行委員會關於『在重型機器製造工廠中提高工長的作用』的決議，賦予了工長以廣泛的權力，並使他們担负了更大的責任。決議中指出：「正確管理社會主義工業企業底任務，要求着徹底加強工長在生產中的作用。工長必須具有切必要的權力，以便順利盡其自己的直接的生產領導者的責任。」（註4）

根據這個決議，作為工段全權領導者的工長，已獲得了以完成生產任務為目標的配置工人和處理工資基金的權力；根據交出的製品規定工人工資等級表的權力；獎勵先進工人、和對破壞勞動紀律的工人予以紀律處分、經過車間主任的批准得採用和辭退工人的權力。為了鼓勵工人爭取高度生產指標，經過車間工長的批准，可以分得獎金（在沒有超支工資基金時，其數額為工資基金總額的2%屬於工長）。

上述決議，也把巨大的責任寄託在工長的身上。工長負有爭取按一切指標完成任務的責任，爭取在他的工段內維持勞動紀律的責任；必須保證正確地配置工人，及時地分配他們的工作並給予必要的幫助；注意供給工人們的工具、原料、輔助材料；及時地審查出產量和價格底定額；檢查工人們遵守技術紀律和技術安全規程的情況；防止廢品並保證產品底高級質量；從技術觀點監督設備、裝置品、工具的正確審慎使用。

蘇聯人民委員會和聯共（布）中央執委會的決議，對於提高生產技藝、鞏固勞動紀律、改善生活條件、推行新的和進步的生產組織方法等，具有巨大的意義。這個決議激發了工長的積極創造性，並促進了從高度熟練技藝的工人們中選拔天才的生產組織者——工長。在優良