

本館藏

190088

蘇聯工業管理

A. 阿拉克連著
胡式如譯



(一九五一年初版)

立信會計圖書用品社發行

37216

467
577154

626,4

190088

7154

C2

蘇聯工業管理

A.阿拉克連著
胡式如譯

立信會計圖書用品社發行

蘇聯工業管理（一九五一年初版）

每冊人民幣一萬六千五百元
外埠酌加郵費運費

譯者 胡式如

發行人 顧詢

發行所 立信會計圖書用品社

上海河南中路三三九號
重慶小什字立信大樓
天津建設路一號

翻印	不准	所有	版權
----	----	----	----

一九五一年七月初版

（滬）

緒言

擴展社會主義工業底艱巨的課題，是需要國家機構底龐大組織工作的。爲了工業出品的高度發展，必需在裝置新的生產設備，和訓練技術工人、工程師以及技術幹部這個基礎上，來運用生產管理的進步方法和生產組織的進步方法，並把二者相互結合起來。爲恢復和發展蘇聯的國民經濟底新五年計劃，需要在中央和在各地區間這兩方面來更大地提高工作效能。爲了掌握那從來沒有規模龐大底人民生產的產品，爲了保證技術的進展，爲了精通新的技術，因此對於如何改進組織工作這個問題，將如其他複雜的課題一樣會引起較大的爭辯。

在政治的和組織的領導機關之間，存在了無阻礙和有機的聯繫。列寧曾經說過：「任何人都不能十分明確的分別那一種問題是政治性的，那一種問題是組織性的。任何政治性的問題都可能就是組織性的問題。反過來說任何組織性的問題也都可能就是政治性的問題……這所謂政治性的和組織性的是不能機械式來劃分的。」（列寧全集第二十七卷，第二六四頁）。

在發展列寧關於組織性因素的學說方面，斯大林同志曾經給予了它底經典的定義。他曾經強調過：「……當正確政治路線已經規定了以後，組織工作就能決定一切，就中也決定政治路線本身底命運，即政治路線底實現或失敗。」（斯大林：列寧主義問題第十一版，第四七七頁，或同書中譯本，第十一版第六三三頁。）

所有領導社會主義生產的一切活動，是附屬在下面各種課題之中的：

保證蘇維埃經濟離開資本主義經濟而獨立自由；

加強社會主義底經濟體系不可分割的支配權；

切斷一切可能發生底資本主義成份的根源；

並在整個經濟之中與黨和政府底經濟政策，建立了最好地相互關係與充分地聯繫，用以保證整個經濟底平衡比例的發展。

所有這些全部基本的課題，都是彼此地密切相互關聯和發生影響的。在他們底具體活動之中，在社會主義底生產管理的所有環節之中正確底進行這些任務，都由布爾什維克黨來為他們佈置妥當。

蘇聯工業底社會主義特點是佔着非常重要的地位。因此，在組織的和領導的工作上表現出空前無比的範圍和深度。科學的方法、自覺而正確的計算、最大底效率以及有計劃底發展等基礎是被放在真正性質底蘇聯的社會主義結構之中的。

工業的管理——生產的組織與生產的領導——是工業底發展和存在地主要先決條件之一。更進一步的說，工業底部門和企業變得更大和更複雜的時候，那麼領導的重要性也就變成更為重要了。

領導的要點就是在於組織生產，為生產保證了勞動和物材料供應的泉源，並使生產底各種要素相協調起來。它組織好這製造產品的生產過程，并由勞動工具底幫助和人底適宜的動作而將勞動對象重新工作起來。

工業的管理必須保證最好地使用一切勞動和物材料泉源，以及生產各過程底最經濟的效果。

這個課題，在那仍然沒有大規模工業以及生產過程較比簡單的時期中，是比較地容易求得解決的。在那當兒，生產各個過程大部份是依靠那企業底領導者主觀的能力和努力來決定的。雖則，過渡到了大規模工業時期，技術的發展、以及機械化與電器化的採用等等，不僅是工藝過程和經濟問題變成了複雜，就是那領導工業的生產任務也是一樣。單一領導者底知識、能力和努力都是太不夠應付了，因此需要有一個整體底生產管理體系的問題就產生了。

譯者前言

本書係根據一九五〇年七月在美出版的英譯本翻譯而成。原著俄文本係於一九四八年由莫斯科工人出版社出版，蘇聯科學院經濟研究所發行。

由於教學方面編輯教材有此需要，故于教課之餘加以逐譯，並曾將其中的部份材料（即本書第五章與第七章），先後發表于「中國工業」月刊。在讀者及友人大力鼓勵之下，譯者不揣能力薄弱，於五個月內將本書全部譯出。錯誤之處，在所難免，尚祈讀者賜予指正，以便本書有再版機會時，得能據以更正。

本書之得以出版，承各方協助極多。如承王何林學兄惠贈英譯原本，使得譯述有所依據，承許本怡與祝伯英二位先生代為接洽出版處所；再本書譯述工作過程中，本系孫主任懷仁指示特多；凡此種種均為譯者衷心所感謝。如本書出版對於讀者尚有參考價值，那是應該歸功於原作者A·阿拉克連同志的；但如本書尚有錯誤或辭不達意之處，則是應由譯者本人負責。

為使讀者對於蘇聯的勞動保護有所了解起見，特將R·巴古托夫同志所作，原載於蘇聯對外文化協會出版之第五十三期 *Voprosy* 雜誌一文譯出，附於書後，以供參考。又為便于醒目起見，譯者不揣冒昧，曾將本書第一章與第七章擅加大小標題甚多，特此附誌。

一九五一年六月於上海財政經濟學院企業管理學系

目錄

緒言

譯者前言

第一章 資本主義工業管理的形式

- 一、資本主義工業管理最主要的特徵.....一
- 二、股份公司組織及其管理的形式.....五
- 三、獨佔壟斷組織的管理形式.....一七
 - (一) 臨時的協定——圈內聯合、圈集壟斷市場聯合、集團與會議.....一九
 - (二) 卡特爾——價格、產量、銷售與五種國際卡特爾.....二〇
 - (三) 辛迪加.....二七
 - (四) 托拉斯.....二九
 - (五) 康采恩.....三一
- 四、資本主義國家的生產「管理」.....四〇
 - (一) 法西斯德國的工業管理.....四一

(二)資本主義英國的工業管理·····	四二
(三)資本主義美國的工業管理·····	四五
五、東南歐新民主主義國家的工業管理·····	六〇
(一)捷克人民共和國的工業管理·····	六〇
(二)波蘭人民共和國的工業管理·····	六三
(三)羅馬尼亞人民共和國的工業管理·····	六四
(四)兩種不同經濟體系下國有化政策實施的結果·····	六四

第二章 蘇聯工業管理形式的演變····· 七二

一、社會主義工業管理最主要的特徵·····	七二
二、軍事共產主義時期底工業管理的組織形式(1917—1920)·····	七五
三、新經濟政策時期底工業管理的組織形式(1921—1925)·····	八八
四、爲完成國家工業化而奮鬥的三個五年計劃時期中的社會主義工業管理(1926—1940)·····	九四
五、抗德衛國戰爭時期底工業的生產管理·····	一一一

第三章 社會主義工業管理的五大基本原則····· 一一七

一、工業管理底生產領域性的組織體系·····	一一七
------------------------	-----

二、單一管理的原則（或一長負責制）	一二一
三、幹部人員的挑選、佈置和訓練	一二四
四、任務執行情況的檢查	一二七
五、經濟核算制	一二九
第四章 社會主義蘇聯底國家工業與合作社工業的組織和結構	一四一

一、社會主義底工業的兩種形態	一四一
二、蘇聯底國家工業的組織結構	一四六
三、全聯邦和共和國的工業管理	一四六
四、組成蘇聯黑色冶金部底各項附屬機構	一五三
五、地方工業的管理	一五六
六、蘇維埃底合作社工業的基本體系和組織的結構	一五八
（一）生產者合作社	一五八
（二）殘廢者合作社	一六五
（三）消費者合作社工業（或稱供銷合作社工業）	一六七
（四）政府對於合作社工業的補助	一六八

第五章 社會主義工業企業管理

一、工業企業

(一) 企業管理性質領域性的各個環節

(二) 企業管理底分職單位

(三) 各種不同生產類型的企業管理

1. 個別生產

2. 分批生產

3. 大量生產

二、衛國戰爭時期間的企業管理

第六章 蘇聯工業恢復到和平時期的建設和生產管理的工作任務

一、管理機構底業務職能的分散以及它底最低環節管理積極性的擴張

二、管理機構底精簡節約

三、工業的管理與科學技術底進展

四、先進經驗的推廣和採用

第七章 蘇聯工業生產管理中職工會與黨團的分工合作

一七四

一七四

一七五

一七八

一八二

一八二

一八三

一八三

一八四

一九三

一九三

二〇〇

二一〇

二一五

二二一

附錄：蘇聯的勞動保護

R·巴古托夫作

二四〇——二四八

一、布爾什維克黨與蘇聯的工業管理

二二一

二、布爾什維克黨與職工會

二二五

(一)職工會與生產會議

二二六

(二)生產會議工作重心

二二六

(三)正確的生產方向

二二七

(四)職工會的職責

二二七

(五)合理化工資制度

二二八

(六)職工會與職工福利

二二八

(七)職工會與社會保險

二二九

(八)職工會與勞動保護

二三〇

(九)職工會與集體合同

二三一

(十)職工會與技術安全

二三一

三、集體合同與社會主義的工業發展

二三三

四、黨的助手——列寧共產主義青年團與工業管理

二三五

五、黨、職工會與青年團對工業管理的分工合作

二三八

第一章 資本主義工業管理的形式

一 資本主義的工業管理最主要的特徵

即使在工業生產底發展的最初時期——手工業時期，工業組織與管理的各個要素就已經存在於工業底生產之中了。可是一切的領導工作都是初步的，因為個別底工作的特性以及低下科學技術的水平。在那個時候，領導工作有一個極端地限制的特性。嗣後，領導底工作任務和它的職權，作為一個工業管理的體系來說，它是和工業的發展而比例的增漲着。

在資本主義生產底發展的三個階段中——簡單的合作、作坊以及大工廠工業——它同時象徵了那在工業管理（領導）體系發展的各個階段。

即使簡單底合作是建築在手工的勞動以及人們藉助於原始底生產工具而工作的話，勞動底集體性是較比在個別手工生產時期中，需要較複雜的組織和領導。假如沒有一個領導的機構，集體是不能够工作的。馬克思對於那共同的勞動是需要領導的，他曾如此地寫道：

「任何間接地公共的或者共同的勞動，它是在一個比較大的範圍來實行的。它或多或少地需要一個領導，來在每個個別工作者之間建立協調的工作，並完成和那從生產底獨立機構大不相同地生產整體運

動所引起底普遍的功能」(註1)。

在作坊內管理生產底問題就變成比較複雜了，這問題不僅是存在於工人們底共同的勞動之上，同時也存在於他們之間的工作分配問題之上；並且這一系列的工作並非由一個單獨的勞動者來操作的，而是由各種不同的工作者來工作的。爲了把生產過程拆開來合宜於分開的和相互協調的操作，爲了把許多勞動者和集體的勞動者底工作合併和協調起來，以及爲了檢查和監督他們的工作底需要，因此要求創立一個特別的制度來管理作坊的生產。作坊管理爲勞動者決定了勞動生產率的標準。根據這些標準，就確定了在個別的工作場所和整個企業裏工人的數目。

由於工場工業底興起和發展，因此，生產管理底工作任務就變得較大和較爲複雜了。管理工作底複雜性是和許多新的工作任務相聯繫的。這些新的工作任務是因於機械的採用，以及生產過程科學技術基礎上所引起的奧妙地變化。在工人（如同在作坊內）之間維持固定的調和底必要性是由在各種不同類型底機器間以及在那勞動者藉助於這些機器而產生的產品之間，有必要地來建立一個適合的比例來補充。除此而外，基本的生產過程是由一個廣大發展底輔助過程（機械修理與服務，以及爲生產供應動力等等）來補充的。這是由一個專門工人來執行的。保證勞動對象從這一部門到次一部門底不間斷的運動，用個別底機器適合位置來減少它們運行的過程，以及其他等等，所有這些都是需要一個較複雜和較適合的管理制度。最後，這是應當特別注意的，那就是人們固定的安排與折開了的生產過程是相適合的，以及在工廠工業的情況之下正確地來組織工人底勞動表現了特殊的形式和特別地重要性。

資本主義的工業管理所賦與幾種特點，以及所受某幾種條件的限制，是僅僅表現於資本主義的生產

方法。在它們之間，人們必須強調的是由資本主義制度底基本矛盾——那就是在生產的共同特性和私人佔有性形式之間——所造成的兩大主要特點。

第一，資本主義制度的基本矛盾是發生於無產階級和資產階級之間的矛盾形式。資本主義工業管理它自己所從事的那調和工人底共同勞動的工作任務，不是公共的而是爲了剝削他們這個目的。在資本主義制度之下，整個管理的機構是做了資本家底一個監督者和侍從者，並且也做了殘酷剝削工人的一個組織者。

在這一方面，人們應當注意到那就是這幅景況並沒有若何的改變，不論這管理機構是由資本家他自己爲首，或者一個僱用的管理者。正如一個資本主義企業底僱用管理者之一的雷諾（Rathenau）所說的：「我們必須爲股票持有者來賺鈔票。我們沒有別的工作任務；我們僅有的工作任務就在於我們完成我們的職守當這個企業有一筆大利潤的時候。」（註二）資本主義底管理機構的僱用管理者以及其他人等的專制虐政並不比他們的主子表現得少些，有些時候甚至更要多些。他們爲了企圖來討得他們主子底歡心供獻較大的利潤，因此對於工人們來殘酷剝削，這樣就形成了無產階級和管理機構之間底敵對性。這正如同工人對於管理者底仇恨一樣。在資本主義經濟情況之下，生產的管理對於工人階級來說是成爲一個敵對的機構。（註三）

對於資本主義管理底剝削功能，馬克思氏曾寫了如下的一段話：

「一個資本主義式管理並不是從勞動社會化過程地本質以及包括在社會化之內所引起的唯一特殊底功能；它同時是這勞動社會化過程底剝削功能，並爲在剝削者和它底剝削的原料之間不可移動的敵對

性所限制着的。更進一步的，隨着那與被僱用底工人敵對財產地生產工具的比例增漲。因此而對於發展他們的最合算方法底要求是增加了。」（註四）

第二，資本主義制度底另一基本矛盾是發生於每一個企業底生產組織和所有社會性生產之中生產的無政府性之間的矛盾形式。在資本主義生產之中，這兩個正相敵對的趨勢同時的作用是產生了相反的結果。加強了一個企業底生產的組織同時就必然地使得在社會化生產之中底無政府性增強了。資本家和它底企業的整個管理機構爲了他們在社會生產之中的地位而盲目競爭着。他們和其他企業底聯繫是自動地建立起來的，並且僅有在市場週轉的當兒。因此，在一個企業來加強了生產底組織，它結果造成了產量的增漲，從而使得生產部門之中以及整個生產之中底生產無政府性增加了強度。在個別企業之內底生產組織的成長是和它底產量的增加成正比的，而結果則是在社會性生產之中底競爭和無政府性也隨着增加了。爲了恢復那在經濟之中由於無政府性和缺少計劃性所遭受巨大的損失這個目的起見，也就是爲了獲得高利潤，每個資本主義企業管理者爭取在它底企業來一個比較完整底生產組織的形式。資本主義企業用各種不同方式來爭取較少的生產損失，如建立一個殘酷苛刻的制度來對待工人們和機器，加強工作強度和合理化生產等等。

由於企業它自己依靠市場競爭的情況，企業底組織是繼續地被分裂了，生產的工具被利用的十分不完全等等。在個別企業的產量是整個社會化生產底一部份，但盛行了生產的混亂和無政府狀況。因此，在個別企業內是不可能有一個真實的生產組織。如果整個經濟制度（可是這個組織是不可能存在於資本主義的）沒有了組織的領導，那就不可能在它底單位之內——個別的企业來保證自覺而有效的組織。

在經濟恐慌的歲月當兒，資本主義的生產感受了特別地強烈的打擊。在任何資本主義企業中所有組織的與管理的工作底唯一的動機就是在追逐一個高的利潤水平。無限制來擴展生產的努力是爲了獲得一個高的利潤水平，和工人階級底絕對的和相對的貧窮，而且生產底擴張和資本主義制度的退縮必然地領導着資本主義經濟到達了生產過剩底週期性的經濟恐慌。由於經濟恐慌的結果，每個資本家底所有一切機構底處置方法與打算都是基本的被瓦解了。

在一個資本主義企業之內，資本主義經濟底難以控制的規律都是經常地來阻礙並分裂了生產過程底組織的。在一個資本主義企業裏，「組織」底概念有了一個約束性的特點。個別底企業組織的特性是經常地從社會性生產底無政府性遭受了打擊。

一二 股份公司底組織及其管理的形式

資產階級的御用經濟學者曾經出版了無數冊子的書籍，很熱心地來證明工業管理底資本主義制度的組織與經濟的民主性。他們試圖來證明那資本主義生產底組織與管理的制度是一個濟經制度底最完善和最民主的管理形式，在那兒它所表現的似乎是由資本家和廣大範圍的民衆（工人、工程師、職員、小工業家和小商人）來共同參加的。這些不正確的宣傳觀點在十九世紀的上半世紀散佈得非常廣泛，連繫到這個事實那就是股份公司已變爲資本主義企業底最有勢力的形式。

股份公司底歷史的祖先是中世紀的各種公司的組織：船舶所有者底會社，債權人底會社（它是發生