



如何管理工廠

著夫采曼魯·Ф.А

譯 英 百 祝

行發屋書文作

蘇聯經濟建設出版社



蘇聯經濟建設叢書

第十六種

如何管理工廠

著者：魯曼采夫·М·А

譯者：百稅

作家的書屋刊行

1953

如何管理工廠

Организация Управления
Социалистической Промышленностью,
Машиностроение, Энциклопедический
Справочник, №15.

版初月六年一五九一
版五月一年三九五

蘇聯經濟建設叢書

原	著	者	А. Ф. Румянцева
原	出	版	者
譯	者	祝	百
出	版	人	姚
出	版	處	作
印	刷	者	廠
定	價	四	千

利明印刷廠
上海虹口路一〇八〇弄七一號

上海延安中路六一〇號

版權所有。不准翻印

小序

社會主義企業，主要是工業企業，即工廠或綜合工廠（即多廠合成的企業），其組織與管理方法，在目前的蘇聯是進步完備得很高度了。這自然不是從社會主義建設一開始就是如此，而是經過了三十年的經驗和創造才形成的。而現在，在這方面，自然尚在進步中。

因為社會主義的企業，是歷史上的創舉，所以它的計劃性的組織與管理，處處有待創造。今日蘇聯企業的完備形式，其所以不能在社會主義建設的初期即行具備的首先原因，固是由於社會主義國民經濟的發展水準尚低，尚待推進，所以組織管理形式亦不能高度周密，而其另一原因，是因為當時的經驗和創造，尚不充分。今天，我國的經濟雖然尚處於新民主主

義時代，可是已經有了國營企業，即社會主義的工廠，並且是國家所依以必須去領導全國經濟的支柱。這一任務，甚至較之直接建設社會主義經濟的國家更爲艱巨，所以要求於國營工廠的責任自亦更大，而其更需有特別優越的組織力量，自屬顯然。所以現在我們來迎頭趕上的接受蘇聯的先進經驗，決沒有「越過階級」之嫌，反是恰合客觀的要求。

社會主義經濟，是有計劃的經濟。爲了有計劃地來經營工廠，首先就需要知道「如何組織工廠生產」。工廠組織形成後，進一步就是「如何管理工廠」。工廠的基本任務是生產。在社會主義工廠中，生產不是盲目進行的，而是有計劃地進行的，所以，「如何編訂生產計劃」，是工廠的骨幹任務。在計劃生產中，不論是產品、產量、品質、費用、勞動消耗、物料、工資、……都是依據嚴格的科學技術標準的。這些標準，稱爲「技術定額」。因此必須懂得「如何編定技術定額」。全廠的活動，從定額、計

劃、管理……以至執行，都是採取「民主管理」的作風，其具體重要表現之一，就是「生產會議」。「如何組織生產會議」，就成為必要的知識。

這就是我們翻譯這五本小冊子，（「如何組織工廠生產」，「如何管理工廠」，「如何組織生產會議」，「如何編訂工廠生產計劃」，「如何編訂技術定額」）的動機。我們要搞好生產，這五本小冊子應該是我們國營工廠，自經理廠長至每一工人，都必須學習的生產手冊。私營工廠為增強其自身的組織並推動其機構的進步，亦應細心參考。原文內容，深刻具體，文字深入淺出，譯筆亦盡量求其通俗，於必要時略加註釋。

現在這五本小冊子，已經出全了。

以外就有「經濟核算」和「工資制度」等問題，準備陸續譯出，以供讀者。

本小冊「如何管理工廠」，為本書屋「蘇聯經濟建設叢書」第十四種

「如何組織工廠生產」的繼續，同爲本書屋將彙譯出版的「工業生產全書」(一名「工廠管理全書」)的起首部分，成爲該全書的第二小分冊。「工廠管理全書」，原文是蘇聯「機器製造百科全書」第十五卷，標題爲「生產組織與生產經濟」，譯爲我國通行習語，卽如上述。

爲同時充作本叢書的工廠建設部份小冊，不得不另題爲書名，另分章節。本小冊之爲「工業生產全書」時，應爲原書第一章之第二部分，其標題應爲：

「社會主義工業管理的組織

組織社會主義工業管理的列寧·斯大林原則」

所以，本小冊內的章節，是專爲小冊計而加入的，並此聲明。

如何管理工廠

目次

小序	一
第一章 組織社會主義工業管理的列寧·斯大林原則	三
一、社會主義工業管理制度	十
二、政治領導和經濟領導的統一，解決經濟問題的政治態度	十一
三、民主集中制	十四
四、社會主義工業管理中的一長制	十六
五、管理上的生產轄區制	二十四
六、經濟核算制	三〇

第二章 蘇聯國營工業和合作工業的管理……………三四

一、全盟級和共和國級的國營工業……………三六

二、國有地方企業……………四五

三、合作工業……………五二

第三章 國營工業企業的管理……………五八

一、企業經理……………六〇

二、企業總工程師……………六五

三、副經理和襄理……………六六

四、工業企業車間的管理……………六八

五、工長在生產中的作用……………七二

六、工業企業中的黨組織和工會組織……………七七

結語……………八二

第一章 組織社會主義工業管理的列寧·斯

大林原則

社會主義經濟制度和生產工具及生產手段的社會主義公有制，形成了蘇聯的經濟基礎。根據這種基礎，就建築起國家對社會主義經濟的計劃領導。

在生產手段資本主義私有制統治着的條件下，任何的國家對經濟的計劃管理，都不可能談到的。資本主義國家，是最大獨佔集團的順從奴僕，這些最大獨佔集團，運用國家機構，以壓迫勞動者和加緊剝削勞動者。斯大林同志，在與英國作者威爾斯談話中，曾經指出，經濟「……是資本主義國家所很不能管到的，經濟是不在國家掌握之中的。反之，國家是在資本主義經濟掌握之中的。」（斯大林：「列寧主義問題」，第十版，六〇二頁）

在蘇聯是永遠的消滅了人對人的剝削、生產的無政府性、恐慌、失業、羣衆的貧窮化，並且根絕了資本主義的生產關係，即註定勞動者爲資本的雇傭奴隸地位的生產關係。在蘇聯，是完全統治着社會主義生產關係，這種關係是建基於生產手段的社會主義公有制的。蘇維埃人民，是他們自己國家的全權主人。蘇聯生產的發展，是根據人民的根本利益的。蘇維埃國家掌握着所有的基本生產工具，對社會主義社會的發展，對共產主義的建設，實行着計劃領導。

社會主義經濟管理的性質，取決於蘇維埃社會制度和國家制度。勞動者在人類歷史上第一次的在自己掌握中，握住了政權和經濟領導權。根據列寧·斯大林組織原則，鍛鍊出蘇維埃國民經濟及其各部門和各別社會主義企業的管理制度。

社會主義企業的管理制度，是反映生產過程中的人與人關係，即解除

了剝削的工作者間的同志關係和社會主義的互助。這一制度，是和資本主義企業管理制度，根本不同。在資本主義企業中，是存在着資本家對勞動者的專制統治，是存在着對勞動者的資本主義壓迫和剝削。馬克思曾經寫過：「資本家的管理，不僅是起源於社會勞動過程的本性之中，並存在於這種勞動過程之中的特別的職能，而且同時還是剝削這種社會勞動過程的職能……。」（馬克思：「資本論」，第一卷，三三七頁，一九四九年版）

資本主義企業的管理組織，是受加緊剝削工人，以增加資本家利潤的任務所支配。在資本主義制度之下，勞動的任何「科學」組織，照列寧簡潔銳利的定義，就是榨取工人血汗的「科學」制度。

列寧指出：「資本家在廠內組織並整頓勞動，以便繼續壓迫工人，增加資本家的利潤。」（「列寧全集」，第二十卷，一三五頁）

祇有在生產手段社會主義公有制條件之下，祇有在有計劃地進行經濟

的條件之下，才可能有領導生產的真正科學制度。

馬克思·列寧的理論，使人們能夠認識蘇維埃經濟發展的規律，能夠掌握這些規律，並且有計劃地運用這些規律，以最快的速度，向前發展經濟。合理的科學的社會主義工業組織，以及各別社會主義企業組織，應當解決下列諸任務：

（第一、保證把黨證現於國民經濟計劃的政治路線，施諸實現；

（第二、保證生產過程的不停歇進行，保證生產發展速度的不斷增快，保證勞動生產率和生產盈利的提高；

（第三、保證全民創造動機的高潮，並且吸收勞動羣衆，參加生產管理。

非常明顯的，這些管理任務，是祇能在社會主義工業中提出，而且勝利地解決的。

在我們的條件下，正確的組織經濟管理，是具有特別重要意義的。斯大林同志在黨第十四次全國代表大會上，中央委員會的政治報告中，曾經指出我們領導國民經濟的特點。如果在資本主義國家中，統治着私有資本，而個別資本主義托拉斯、新迪卡或其他種類資本家集團的錯誤，是通過市場的盲目性糾正之，是經由恐慌糾正之，則我國經濟活動的一切方面，都是由統一的國民經濟計劃所指導。

斯大林同志說過：「因此，我們這裏應當依照計劃程序來領導經濟，使錯誤估計減少，使我們經濟領導成爲洞察秋毫的、預見透澈的、決無錯誤的領導。」（「斯大林全集」，第七卷，三〇一頁）

選擇正確的組織形式和領導方法，對解決這些任務，是發生重大作用的。

共產黨總是大加注意，而且仍將大加注意於國民經濟的管理組織的問題。

題：特別是佔蘇聯國民經濟中主導地位的社會主義工業的管理組織問題。在十月社會主義革命之後，我們黨沒有一次全國代表大會或全國臨時代表會議，不以種種形式，討論領導社會主義經濟的組織問題及其領導的形式和方法。但是，組織問題本身並不是目的，組織問題總是受共產黨的政策所決定。組織是最重要的工具，黨藉之以解決當前的任務。實現黨的政治路線的成功程度，全視這一工具的完備程度如何，這一工具的精確程度如何，並且幹部已經能夠怎樣的掌握這一工具而定。

斯大林同志教導說：「……在正確的政治路線決定之後，組織工作就決定一切，連政治路線本身的命運也包括在內：完成之或破壞之。」（斯大林：「列寧主義問題」，第十一版，四七七頁）

視蘇維埃國家在發展各階段上所決定的具體經濟政治的任務如何，就需要重新佈置組織形式和管理方法。沒有並且不可能有永久不變的社會主

義經濟管理方式。在社會主義建設過程中，可能產生新組織形式和新管理機構的必要性。但是種種組織形式，不是偶然發生的，而是由於社會主義經濟發展的需要所引起的，並且是根據於組織經濟領導的列寧·斯大林原則的。共產黨和蘇維埃政府，選擇最合理最有效的社會主義工業管理的組織形式，保證勝利地完成經濟政治任務。

在偉大衛國戰爭時期中，社會主義工業管理制度，充分證明了它的堅強性和伸縮性。在最困難的條件之下，曾經勝利地進行了改組工業，走上軍事體制；曾經從前線區轉移到東方區，重新改建了很大數量的大工業；曾經保證大規模的恢復工作並建設新企業。所有這些，都是證明蘇維埃社會制度和國家制度的最偉大優越性，證明我們黨和蘇維埃國家的奠基者和領袖列寧·斯大林所發現和訂定的布爾什維克式領導經濟的組織原則和方法的偉大活力。

經濟領導者，應當完完全全掌握這些方法，並且能夠在建設共產主義經濟中運用之。

一 社會主義工業管理制度

社會主義工業管理制度，是在社會主義建設過程中形成起來，並且鞏固起來，是建基於領導社會主義經濟的下列的列寧·斯大林基本原則的：

一 政治領導和經濟領導的統一，即對於解決經濟問題的政治態度以及全部經濟活動之服從黨的政策。

二 民主集中制，就是：根據統一國民經濟計劃，對工業作集中領導；同時兼顧到各共和國、各州和各大區的地方性民族性特點；並且運用國家政權的地方機構；把這三方面結合起來。

三 社會主義工業管理中的一長制，同時廣泛地吸收勞動羣衆，參加