

工廠管理概論

施 良 編 著

(一九五二年初版)

立信會計圖書用品社出版

工廠管理概論

每冊人民幣一萬八千七百元

編著者 施

良

出版者 立信會計圖書用品社

上海河南中路三九號
重慶小什字立信大樓
天津建設路一號

版權所有
不准翻印

發行所 中國科技圖書聯合發行所

上海中央路二四號二樓

一九五二年一月初版

(編)

自序

這一本冊子，無疑不是一個成熟的作品，實際上，只能說是作者在這一年來對於這方面的學習報告。假定還算是有點成績的話，那也應該歸功於共產黨的教育。

過去，在一個半殖民地半封建的國家裏，關於這方面的著作，真是一片荒蕪、貧乏不堪，聊作點綴的若干出版物，不消說，也是服務於資產階級的東西。解放後，雨後春筍，而且是屬於人民自己的東西了，但是絕大部分是小冊子，比較有系統地、綜合地敘述與研究這個問題的，為數不多，似乎在目前階段，有些青黃不接的情形。因此，在我編寫過程中，亦就居然受到了各方面的鼓勵與督促，而且希望立即出版。

從大體上看來，這個不成熟的著作，或者還可能對於高級職業學校、幹部訓練班以及部分的大專學生與在職幹部，有一些幫助的、有一些參考價值的，因此，也就不堪藏拙地將這個實際上只是學習報告的東西，毅然決然地付印了。

由於作者政治水平與業務水平的不夠，自然不免有掛一漏萬的缺點，我把它比為聊避風雨的涼亭、涉水渡河的浮橋。希望在有再版的機會時、希望在有來自各方的指正時，再加以大修理，甚或重建。

最後，我應該強調地指出，我是像需要空氣和水一樣地需要着批評。

一九五一年十月三十日於長春

目錄

自序

第一章 緒論

第一節 工廠管理的意義

第二節 工廠管理的目的與重要性

第二章 工廠的管理組織

第一節 工廠管理組織的意義與形式

第二節 一長專職制

第三節 工廠管理委員會

第四節 工廠組織中的黨監督

第五節 工廠組織中的工會

第三章 生產計劃

第一節 計劃的意義與重要性

第二節 計劃的發展與編製

第三節 計劃的基本內容及其檢查工作	五五
-------------------	----

第四章 基本建設	六三
----------	----

第一節 基本建設與工業區位	六三
---------------	----

第二節 基本建設的內容、方向與計劃工作	六八
---------------------	----

第三節 蘇聯建築工業的發展	七七
---------------	----

第四節 我國的基本建設問題	八〇
---------------	----

第五章 材料管理與銷售工作	八七
---------------	----

第一節 材料管理的意義、範圍與組織	八七
-------------------	----

第二節 材料的預算、採購、運輸與驗收	九三
--------------------	----

第三節 材料倉庫與管理	九七
-------------	----

第四節 收發與調撥	一〇一
-----------	-----

第五節 工具管理	一〇四
----------	-----

第六節 銷售工作	一〇八
----------	-----

第六章 生產管理	一一四
----------	-----

第一節 生產管理的意義、類型與組織	一一四
-------------------	-----

第二節 車間工作	一二〇
----------	-----

第三節 圖表制與責任制

一二七

第四節 生產管理上的宣鼓工作

一三一

第五節 生產競賽與新紀錄運動

一三五

第六節 機器工廠的生產管理

一四七

第七章 工廠檢查

一五六

第一節 工廠檢查的意義與職責

一五六

第二節 保安工作的實際

一五九

第三節 工廠衛生與職業病

一六六

第四節 工廠衛生的設施

一七〇

第八章 生產檢驗

一八一

第一節 生產檢驗的意義與組織

一八一

第二節 生產檢驗的方法與條件

一八六

第三節 生產檢驗的實際

一九三

第九章 勞務管理

一九八

第一節 勞動生產率與定員問題

一九八

第二節 幹部的採用、調查與教育

二〇三

第三節 幹部的轉調與解僱

二〇九

第四節 技術定額測定

二一五

第五節 按勞取酬的工資制度

二二二

第十章 工會工作

二三三

第一節 工會的意義與組織

二三三

第二節 集體合同與聯系合同

二三九

第三節 勞保工作

二四五

第四節 俱樂部工作

二五四

第十一章 經濟核算

二五八

第一節 經濟核算的意義與本質

二五八

第二節 財務管理與獨立會計

二六二

第三節 成本核算與資金積累

二七二

第四節 經濟核算與統計

二七七

第十二章 結語

二八三

第一節 工廠管理與工業建設

二八三

第二節 東北的工業建設與中國工業化

二八六

第一章 緒論

第一節 工廠管理的意義

一 社會主義工廠管理的意義

蘇聯十月革命的勝利成功，使世界存在着兩種截然不同的經濟體制，一種是舊的、腐化的、行將死亡的資產階級所掌握的資本主義經濟體制；一種是新的、上升的、壯健地成長起來的無產階級掌握的社會主義經濟體制。這個社會基層結構引起了變革以後，使一切都引起了本質上的不同。

顯然的，蘇聯的經濟基礎，是對生產工具和生產資料的社會占有制，因此剷除了在資本主義社會中生產力向前發展的障礙，給予整個國家投資與生產的完全計劃的可能。任何具有高度生產性的技術的革新與發明，完全屬於人民而能儘量採用於整個國民經濟中，同時蘇聯經濟亦可能按照擴大社會主義再生產的法則，有規律地直線發展，且在再生產的過程中，增加了人民財富、技術經驗與社會主義關係，鞏固了社會主義的經濟體制。

蘇聯經濟基礎的社會占有制，是確定為兩種形式，即國家的全民的占有形式與合作社集體農場的占

有形式。前者包括土地、資源、森林與河流、一切主要的交通工具、銀行、工廠、鑛山及其他工業企業、基本的生產資金、農業中重要企業——國營農場與機器拖拉機站、城市和工人住宅區中基本住宅資金和公用事業、科學、文化、保健、教育、社會保險的各種設施及其他。這在國民經濟中是占壓倒優勢的，是社會占有制的最成熟的形式。後者則在斯大林憲法中寫着：『集體農莊與合作社之公共企業及其耕畜與工具，集體農莊與合作社所出產之產品，以及集體農莊與合作社所有之公共建築物，概為集體農莊與合作社之社會主義財產。』

由此可知蘇聯一切的工業企業，均屬國家財產、人民財產，工廠無疑為人民的工廠，人民管理自己的工廠，工廠利益，亦即人民利益。實際上蘇聯經濟基礎的社會占有制，使國家的全部基本財富為勞動者的切身利益而服務，勞動者的社會利益與私人利益是和諧地結合的。

二 新民主主義工廠管理的意義

由於我們歷史發展的規律，必須經過新民主主義建設而到達社會主義。新民主主義經濟的構成部份，除了具有社會主義性質的國營經濟以外，尚有半社會主義性質的合作社經濟，農民與手工業者的個體經濟與私人資本主義經濟及國家資本主義經濟。可是必然的，由國營經濟領導，而逐步增加國營經濟的比重以導向社會主義經濟的路線，樹立社會主義經濟的穩固基礎。共同綱領第二十八條明確規定：『國營經濟為社會主義性質的經濟。凡屬有關國家經濟命脈和足以操縱國民生計的事業，均應由國家統

一經營。凡屬國有的資源和企業，均爲全體人民的公共財產，爲人民共和國發展生產、繁榮經濟的主要物質基礎和整個社會經濟的領導力量。」又共同綱領第二十六條規定：「國家應在經營範圍、原料供給、銷售市場、勞動條件、技術設備、財政政策、金融政策等方面，調劑國營經濟、合作社經濟、農民和手工業者的個體經濟、私人資本主義經濟和國家資本主義經濟，使各種社會經濟成份在國營經濟領導之下，分工合作，各得其所，以促進整個社會經濟的發展。」

由此可知，國營經濟完全與蘇聯經濟的性質相同的，這是剷除了以四大家族爲首的大資產階級的反動統治而沒收其物質基礎而實現的。這一個革命鬥爭的勝利，不僅推翻了國民黨的反動統治，並使其經濟基礎從壓榨人民血汗的手段，變爲了爲人民所有及爲人民利益服務的工具。根本上改變了國民財富的分配，基本上爲勞動人民所有，使一切國營企業由勞動人民自己來管理。同時國營企業又必然的處於主導地位，在發展過程中，無疑要逐漸增加社會主義及半社會主義經濟成份在國民經濟中的比重，同時爲國家工業化奠定基礎，以便儘可能地迅速由農業國變爲工業國。只有這樣，才能保證新民主主義的經濟發展，才能向着社會主義的大目標邁進，故社會主義的工廠管理，亦無疑爲新民主主義工廠管理發展的基本方向。

三 資本主義「科學管理」的批判

資本主義的經濟體制，是建立在私人占有制的基礎上。因此，資本主義社會的工廠，是處於統治地

位的資本家的獨占生產手段，以低廉的工資僱傭一無所有的、僅能出賣勞動力的工人，並站在支配與指揮的地位，使整個作業過程為生產商品而勞動，同時出售商品以利潤形式剝削了工人的剩餘價值，擴大資本推進再生產而實現繼續不斷的循環剝削的加工場所。

由於工廠管理權限操於資本家或其代理人之手，且彼等掌握政權，站在統治地位，故過去一切管理上的所謂『科學化』與『合理化』，無非是加緊剝削的方法。且在階級社會裏，沒有階級利益就沒有個人利益，所以必須根本推翻資本主義社會，建立自己階級的政權。

資本主義社會的所謂『科學管理』，在最初階段是服務於資產階級的代言人在文字上的鼓吹而已，例如：一八三二年英國查理·巴卑基的『製造經濟』、一八八六年美國亨利·塔溫的『作為經濟學家的工程師』等。實際上，『科學管理』的成型化，那是太羅制，太羅是美國工廠的一個工程師，他的『科學管理法』是由四個原則與三項手段構成的。所謂四個原則則是：1. 每天確定作業量；2. 標準化的條件與設施；3. 作業完成後的差別報酬；4. 明確作業失敗時損失的原因與覺悟（懲處）。所謂三項手段是：1. 基本時間研究，包括時間研究、動作研究與疲勞研究三者，一言以蔽之，是在尋求加強勞動強度的方法；2. 職能式組織，包括兩個原則，即一般工人工頭與監工，儘量省卻計劃工作以及多少有事務性質的工作，而將此等工作交與另設的計劃部，使之專門擔任執行性質的工作；其次是全部管理，廢止軍隊式，改用職能式，那是分割管理工作，使各指揮者儘可能完成少數職能，各自擔任一個主要職能，實際上是使管理與勞動分家，使工廠內人事上，更清楚地劃分為支配統治者的資本家，參加實際管理的代理者們以及

完全處於被支配、被管理的勞動者。同時亦因而加強了作業管理，把工人轉變為機器的附屬品；3.差別待遇制，是符合於上述的每天確定作業量與作業完成後的差別報酬的兩個原則的。例如：每天確定之作業量為十個，在完成十個以上時，每個支給一千元，不滿十個時每個支給八百元，故完成十個者，每日得工資一萬元，不滿十個而為九個時，則僅得七千二百元，自然是一個騙人的加強剝削的工資制度。

實際上，太羅制給工人們規定了非常高的作業量，以保持紀錄。例如：搬運每塊重量四〇公斤的金屬鋼板工作，太羅規定每個工人每天搬運的重量由一二・五噸增加到四八噸，於是在七十五個工人中，只留下了九個人，其餘六十六個人被強迫逐出，不能參加工作。故列寧說過：「這種『科學制度』是什麼呢？就是在於把工人在同一日內，榨出三倍以上的勞動來，強迫最有力的和最熟練的工人工作，按照特別的時鐘，把每一個工作程序，和每一個動作所經過的時間，都一秒一秒地記錄下來，製訂最節約的和最能生產的工作方法。最初，是工人獲得了加薪，但很多的工人卻被解僱，誰被留下，誰就需要四倍急烈地和極度疲憊地工作着，榨盡工人的所有力量，然後趕走他們，資本家們只錄用年青和有力的工人，依照所有科學的方法來榨取工人的血汗。」（列寧全集）

科學管理的最高形式或可稱為福特制。亨利·福特是美國有名的汽車大王，這個福特制大致可分五點：1.製品的標準化；2.極度分工；3.流水作業；4.利用輸送帶；5.日給工資制。這是首先將產品與零件完全劃一，使之保持互換性。又將作業量與作業時間強制規定，並使各工人僅負一個或少數的單純操作，同時又由於採用了流水作業與輸送帶而使工人只能獲得執行一種無止境的重複、強制而毫無意味的

簡單動作。使工人們真正變成了機器的附屬品，變為機器的傀儡，工資問題亦因而變為單純的日給制，不必採用欺人的刺激工資以謀增進勞動生產率。對於勞動紀律的維持，則福特工廠是藉助於勞動警察，是專門監視、搜查和偵探工人的完整的福特警察制度，並訂有慘酷的廠規，對生產成績不良的工人，訂有罰金及解僱制度。

故由是可知，太羅與福特的方法，正和其他資本主義生產組織相同。在求得同一目標，那正如列寧所說：「資本是組織和操縱着工廠內部的勞動，以便更進一步壓迫工人和增加其本身的利潤」（列寧全集，二〇卷一三五頁），亦可知過去管理方法上的愈是科學與合理，則愈屬加緊剝削而愈使無產階級繼續貧困的工具。

第二節 工廠管理的目的與重要性

一 工廠管理的目的

社會主義工廠管理的主要目的，簡單地說來，即是按照一切指標來完成和超額完成國家所規定的計劃。在這個總的目的之下，自然會產生出許多的具體的目的來，大體說來，應該是數量多、質量高、成本低與生活好。

數量多，是意味着繼續不斷地擴大物質財富，那是新民主主義與社會主義經濟所要求的本質，對於

社會的生存與發展以及鞏固新民主主義與社會主義的生產關係，是非常必要的。故工廠的每一個計劃，必須預先注意於有系統地增加生產量。這就有賴於找出各種手段與方法。例如：須有優良的技術裝備，並充分提高其利用率；應有正確的供應組織，適時適量地供應生產，不致有停工待料的現象；須有自覺的勞動態度，使生產競賽獲得充分發展的保障；以及合理的勞動組織，使之精簡節約一無浪費而不斷地提高勞動生產率。

質量高，是意味着一切國民經濟部門技術的迅速進步，這是各工業部門最重要的任務之一，工業企業應盡一切努力來取得這個鬥爭中的勝利。蘇聯每個企業均在有系統地改進自己的產品，製造新的機器、材料和製件，並經常提高產品質量，一貫保持本廠商標的光榮。當然提高產品質量，是多方面的手段與方法，而其主要的、基本的，大致是要具備優良的技術管理、先進與熟練的技術操作、嚴格而科學的檢驗制度以及正確而發展的質量規格與標準。

成本低，是標誌着工廠管理工作的質量的基本指標。斯大林說過：『只有有系統地降低商品價格的工業，只有把有系統地降低產品成本作為基礎的工業，只有這種能夠有系統地改善自己生產、技術、勞動組織以及管理經濟的方法和形式的工業，只有這種工業，才是我們所需要的，因為只有它能夠向前發展，而且只有它能夠給無產者以完全的勝利。』工業企業中所有的消耗，都通過貨幣來核算，這些消耗的貨幣表現，就是產品成本，故成本是綜合性的指標，它如同鏡子一樣反映出其他生產質量指標的變化。要完成這一個目的，則除了上述有關物力、人力與技術部份而單就資金本身而言，大致應該有嚴

格的財政制度與紀律、正確的成本核算與加速流動資金的週轉，並嚴格地樹立在實施經濟核算制的基礎上。貫穿着企業的、車間的以至個別的經濟核算而使工廠內每個工作人員改變其勞動態度，顯著地提高其生產技術知識，共同為降低生產成本而鬥爭。

生活好，歸根結底，還是發展社會生產的主要力量，斯大林告訴我們，馬克斯的社會主義，是建築在社會生產力的突飛猛進的基礎上；是建築在生產品和各種消費品十分豐富的基礎上；是建築在勞動人民都過着富裕與高度文化生活的基礎上。在蘇聯，提高勞動者的物質、文化技術水平，不僅是由於在國民經濟範圍內採取了總的方針，同時也是由於各企業的生產組織適應於社會主義的緣故。所有對於員工教育程度的提高、勞動的機械化、勞動條件的保護、競賽的組織及其他等，都是企業生產組織所應決定的總目標。

當然，工廠管理上所要求的幾個基本的數量多、質量高、成本低與生活好的目的，並不是片面而是全面的、整體的，不是割裂而是有機聯系的；同樣的，在應用人力、物力與資金的技术經營管理方面，亦不是片面而是全面與整體的，不是割裂而是有機聯系的。

二 工廠管理的重要性

工廠管理的重要性，實際上，前面已直接、間接地或多、或少地談到了一些。

當然，在資本主義社會裏，工廠管理對於剝削統治階級完成了這樣的目的。無疑地對於剝削統治階

級是有利的，使血汗勞動者所創造的剩餘價值，增加了他們的財富與鞏固了他們的統治地位，對於剝削統治階級說來，是具有非常的重要性的。

在社會主義與新民主主義社會，工廠管理對於人民本身完成了這樣的目的。無疑地有利於人民本身，同樣的，降低成本、多生利潤、積累資金、擴大再生產，發展社會主義與新民主主義經濟，造福人民，改善人民生活，鞏固了人民民主專政的地位，這對於人民本身說來，亦無疑是具有非常重要性的。

當帝國主義的侵略勢力，仍在盲目而瘋狂地挑起戰爭的今日，當祖國正處於堅決進行偉大的抗美援朝與鎮壓反革命運動的今日，來研究人民的工廠管理，更見其重要性。工廠管理乃是工業建設的實際任務，而工業建設無疑為經濟建設的重心，經濟建設則又為國家建設的中心，准此推論，亦可知工廠管理是站在國家建設的最前線。

由於中國共產黨的正確領導，以及人民政府與勞動人民的努力，使祖國的前門與工業基地的東北的工業建設，已有了良好的開端。我們都是經濟工作的幹部，站在經濟建設戰線的最前面，應負起更偉大、更艱苦的工作來，準備在經濟建設戰線上來戰勝帝國主義而建設新中國。

複習題

一、蘇聯工廠管理的意義何在？

工廠管理概論

一〇

二、中國國營企業的管理意義何在？

三、太羅制、福特制爲什麼成了資產階級剝削無產階級的工具？

四、工廠管理的目的何在？