

金 日 成

关于建立新的经济管理体系



朝鲜·平壤

1975

全世界工人团结起来！

金 日 成

关于建立新的经济管理体系

在朝鲜劳动党中央委员会政
治委员会扩大会议上的讲话
一九六一年十二月十五日

朝鲜 • 外国文出版社 • 平壤

1975



目 录

- 一、关于建立新的工业管理体系 (2)
- 二、关于建立新的农业领导体系 (35)

在党的第四届中央委员会第二次全体会议扩大会议以后，政治委员会委员和候补委员们到一些工厂和地方去进行了指导工作。

这次指导工作的主要目的是，到地方去召开郡党积极分子会议和工厂党委会，传达党的四届二中全会决议，并进行组织动员工作，使他们贯彻执行这项决议。

我受委托指导平安南道和平壤市，带领副首相们和党中央委员会的部长们、相们及其他指导成员首先去了大安电机厂。

我们首先到大安电机厂去，是有原因的。下一年大安电机厂要执行的任务非常多而且重要。大安电机厂做好工作，大量制造出电动机、变压器等各种电气设备，才能胜利完成下一年国民经济计划，也才能保证整个国民经济的发展。所以，我们才决定首先指导大安电机厂，到那里进行了工作。

今天的会议上，我就指导大安电机厂的结果和今后应采取的几项措施作一个报告。

一、关于建立新的工业管理体系

同志们都知道，正如在不久前举行的党的四届二中全会上进行过很多批评的，现时期经济工作中的主要缺点是：对经济的领导和管理做得不好，也就是说，省、管理局没有做好对工厂企业的领导和保障工作，工厂企业没有搞好经营管理工作。所以，我们到了大安电机厂，从第一天起就把重点放在党中央全会慎重讨论的把企业经营管理水平再提高一步的问题上进行了工作。

我们首先了解了工厂的经营管理体系和管理干部。

在工厂经营管理体系方面，着重研究了四个问题，即生产指导是怎样进行的，材料供应工作做得怎样，后勤供应工作是怎样进行的，在企业管理中党委会的集体领导是怎样实现的。

我们深入分析了厂里的生产指导是由谁担任并怎样实现的，对车间的指导是怎样进行的，车间是怎样执行自己承担的任务的。在这个过程中了解到工厂的生产指导体系有严重的缺点。

生产指导体系的最大缺点，是未能实现对生产的统一

集中的指导。

在生产指导中应起参谋部作用的部门都分散地各自进行着工作，没有帮助厂长指导生产的部门。

目前在工厂企业，厂长直接掌管计划部和生产调度部的工作。当然，厂长对工厂的生产向党和国家负责，应当进行生产指导。但是，厂长在进行生产指导的同时，还要掌握和领导工厂的全盘工作，因此在生产指导中需要有帮助他的助手，而目前却没有这种助手。

在工厂，总工程师要在生产指导中做厂长的直接助手，厂长则要通过总工程师进行生产指导。总工程师要象军队里的参谋长一样，作为厂长的第一代理人，帮助厂长制订生产计划发到车间去，也要对生产进行指挥。然而，目前的情况是，与生产指导直接有关的部门——生产调度部和计划部由厂长管，总工程师只管技术部和机修部等从技术上保障生产的部门的工作。因而对生产的技术指导就进行得不够好，技术指导和生产指导、计划化工作就只能互相脱节了。

大家都知道，在利用现代化机械的大规模生产中，对生产的指导就是技术指导，因此，离开技术指导的生产指导是不可能有的。生产必须由懂技术的人来指导，计划也要由熟悉生产和技术的人来制订。目前工厂企业搞不好生

产，搞不好计划化工作的基本原因，就在于技术指导和生产指导、计划化工作互相脱节。

搞设计，准备工具和夹具，检修设备等从技术上保障生产的部门和调度生产的部门，本应在统一的体系中在一个人的指挥下进行工作，而目前对生产进行技术指导是一个人，调度生产是另一个人，因此生产不能圆满进行就不言而喻了。

厂里的计划化工作也一样。要使生产计划切实可行，就必须在制订计划的时候弄清机械设备的状态和能力怎样，工人的技术技能水平怎样，设计和工具、夹具是否已准备好，材料保障条件怎样等等，在这个基础上制订计划。要做到这一点，就要有懂技术的人参加计划工作。然而，却由不懂生产和技术的计划部人员，也不和技术部门联系一下就主观主义地用机械设备有多少，工人有多少，可以生产多少这种方式来制订计划，所以计划就不符合实际。这是和过去用水旱田面积有多少町步，人有多少名，所以可以生产多少粮食这种方式制订的农业生产计划没有任何区别的粗略的计划。

所以产生这种缺点，是因为厂里没有指导生产的参谋部，指导生产的各部门不能在统一的领导下进行工作。

生产指导体系的其次一个严重缺点是，对生产的指导

达不到下面去，上面只是向下面发号施令，生产都由下面负责，上面不负责任。

目前，生产搞得不好，省、管理局不负责任，由厂长负责，而工厂里又把责任推给车间主任。当然，生产搞得不好，车间主任应该负责，在全厂范围厂长应该负责。但是，对此，省、管理局也应该感到有责任，厂里的其他部门和领导干部也应该感到有责任。

然而，现在的情况是省里把省承担的国家计划任务分给各管理局，管理局再把计划任务分给各工厂，然后只催它们执行就算完事，对计划的执行却不负责任。厂里又把管理局下达的计划分给各车间，发号施令，让它们执行。这样，对执行计划，相和管理局长、厂长都不负责任，只有车间主任负责任。

生产指导体系的又一个缺点，是工厂的各管理部门的责任界限不清楚，应当直接指挥生产的指挥员们无法致力于生产指导。

车间主任好比是军队的排、连这样战斗单位的指挥员。因此，车间主任应该在现场直接指挥生产。可是现在车间主任要搞计划化工作、材料保障工作，甚至要搞对工人的后勤供应工作，忙得东奔西走，不可能很好地指挥生产。

车间的计划化工作应当由厂里的计划部负责，材料供应应当由厂里的业务部负责，后勤工作应当由厂里担负后勤工作的部门负责。但是，目前工厂计划部只把管理局下达的生产计划分给各车间就算了事，至于按机器分计划任务的问题，保障设备、材料和劳动力等生产条件的问题，执行生产计划的问题，则无须负责。应保障生产所需材料的工厂业务部只要把送到工厂来的材料放进工厂材料仓库就算完事，材料供应不上，生产受影响，也无须负责。因此，车间主任就不得不和车间的计划员一起负担起把厂里下达的计划任务分给每部机器的工作。车间主任还要到工厂材料仓库去领生产所需的材料来发给工人，从办副食品票到分配明太鱼，都不得不亲自去做。车间主任作为直接指挥战斗的人应该去看看机器，同工人和作业班长谈谈，可是由于上述杂乱的工作，就没有时间去做了。

一句话，现在的生产指导体系，是对生产不能进行统一集中的指导，上面对生产不负责，只由下面负责，应直接指挥生产的干部不能致力于生产指导的，分散的、官僚主义的不合理的体系。

企业经营管理中的又一个大缺点是，材料供应体系没有很好地建立起来。

目前工厂企业里有专职的业务副厂长，另外还有不少

专门搞材料供应工作的人员。他们为了领取本厂所需要的材料，经常忙忙碌碌地东奔西走。然而，生产的材料保障工作普遍进行得不够好。

材料供应工作所以搞得不够好，工厂企业的业务人员没有做好工作当然也是一定的原因。但是，目前材料供应工作搞得不好的根本原因是，在省、管理局范围，在全国范围，没有建立起符合社会主义经济要求的合理的材料供应体系。

在目前的材料供应体系下，对于材料的保障，完全由直接进行生产的单位——工厂企业负责，本应对生产进行指导和保障工作的省、管理局却不负任何责任。这是非常不合理的错误的体系，是与社会主义经济管理原则毫无共同之处的官僚主义的体系。

目前，在材料供应工作方面，省、管理局所做的工作，只是制订不过一纸空文的材料调拨计划发到工厂企业去。

这个材料调拨计划里写着：某工厂完成生产计划规定的任务需要多少什么样的材料，其中哪种材料要从哪个工厂获得，另一些材料要从哪些工厂获得。省、管理局干部坐在办公桌前制订出这种形式主义的材料调拨计划发到下面去，就以为尽到了自己的责任，对于工厂企业是否按计划得到材料供应，毫不关心。省、管理局干部对于自己应

当负责搞的材料保障工作如此毫不关心，却每月、每季度都烦人地催工厂企业领导干部完成生产计划。

这样，为保障材料而焦急奔走的，就只有工厂企业的干部了。工厂企业的干部接到省、管理局的材料调拨计划，首先就得——到这个计划规定的供货单位——许多工厂去订个别合同。这决不是简单的事情。就看大安电机厂的情况吧。这个厂所用的材料共有一千种以上，厂干部为了筹办这么多种类的材料要到分散在全国各地的许多工厂去订合同。为了筹办圆钢要到降仙炼钢厂去，为了筹办钢板就要到黄海钢铁厂和城津炼钢厂去。

问题还不仅仅在这里。

如果只要厂与厂之间订了材料供应合同，材料就按合同按时无误地得到保障，那还好，但是，事实并不是这样。由于生产材料的企业完不成生产计划，或者其他种种原因，已订了合同的材料不能正常得到供应的情况，是完全可能有的。这么一来，领材料的工厂企业的干部就不得不又跑到这个、那个厂去催他们快供应材料了。

目前工厂企业的情况就是这样，为了和别的工厂订材料供应合同和催对方履行合同，厂长、业务副厂长等许多人脱离生产忙忙碌碌地到处奔走。就拿大安电机厂来说，专门为材料奔走的就有二十九个人。

据说，用这么些人还不够，还让车间主任和作业班长，甚至把工人从生产中抽出来出差的情况也不少。

一个工厂就有这么多的人为材料出差，可知在全国范围该有多少人在奔走了。

例如，机械工业总局领导的工厂几乎都到降仙炼钢厂去领钢材。就是每个厂只派去一个人，也会有几十个出差的经常待在这个炼钢厂。

而降仙炼钢厂，不仅机械工业总局领导的工厂派人去，而且精密机械工业总局和其他省所属的机械厂也几乎都派人去。降仙炼钢厂领导干部光接待这些出差人员，恐怕时间都不够。据说，最近从别的地方为材料到大安电机厂来的出差人员就有九十人，他们个个都缠着这个厂的领导干部，要求把材料先供给自己。

这么一来，不仅材料供应不能有计划地进行，而且在工厂企业之间交接材料中还产生各种不良现象。例如，往往产生这样的弊病：讨得那个工厂厂长或总工程师喜欢的人就比别人先领到材料，不这样的人就不管他们的工厂情况有多么困难也不能及时领到材料。

正因为这样，工厂企业尽管为了筹办材料派许多人出差几个月，也仍然经常为缺材料而吃苦头，有充分材料储备的工厂就没有多少。

如果照旧保留现在的不合理的材料供应体系，就根本无法有计划地进行对生产的材料保障工作，无法消除在材料供应中产生的各种偏向。

在材料供应体系象现在这样的情况下，企业的业务人员的组织生活也无法很好地监督。现在，每个企业都有许多业务人员一连几个月脱离党组织的监督单独活动，因此他们在思想上松懈，贪图安逸的可能性就很大。不仅如此，象现在这样有许多人到处转游，对维持社会秩序也不利。听说现在火车很挤，群众感到很不方便，这是因为工厂企业的业务人员出差多，各旅馆的房间不够用，也是因为这些人一连几个月占用着房间。

归根结底，这都是材料供应体系不合理造成的弊病。如果材料供应工作不是象现在这样搞，而是由省、管理局替工厂企业订材料供应合同，直接把材料送到工厂企业去，那末，材料保障工作就会按计划圆满进行，也无须象现在这样有许多人忙忙碌碌到处奔波。

材料供应体系的不合理性，不仅表现在省、管理局和工厂企业之间，工厂企业相互之间，还表现在一个厂的范围之内。

目前，工厂企业领到材料，不是按材料的性质该切断的切断，该分类的分类，然后送到生产现场去，而是放进

工厂材料仓库就算完事。因为这样，车间主任或作业班长又不得不为领材料经常跑材料仓库。车间主任和作业班长是直接负责生产的，可是因为要这样为材料奔走，就无法很好地管理生产，甚至往往连自己该参加的包工活也不能参加。这么一来，他们尽管辛辛苦苦，却常常因为完不成生产计划而得不到奖金，领的工资也少。尽管如此，他们还是毫不计较自己得到的份额少，毫无怨言地积极为社会和集体工作。这当然是好事情。但是，我们应当改变这种不合理的材料供应体系，由上面把一切材料直接送到生产现场去，避免产生车间主任和作业班长为材料而脱离生产跑来跑去的现象，使所有车间和作业班都能经常超额完成生产计划。

各工厂对工人的后勤供应工作也进行得不够好。

我们经常强调后勤供应工作是非常重要的政治工作之一。然而，现在后勤供应工作没有很好地按照党所要求的方向进行，厂里没有建立起井然的后勤供应工作体系。

目前在大安电机厂，过去的后勤副厂长编制也撤销了，只有后勤供应部长和三四个指导员负责进行几千工人的后勤供应工作。因此，这个工作不能圆满进行，就不言而喻了。

不仅工厂的后勤供应体系不完善，而且也没有人民委

员会对工人和工人区进行后勤供应工作的体系。工人区人民委员会里只有委员长和秘书长，没有另设管后勤供应工作的部门。没有人指导和监督工人区的综合商店、收购商店等商店和服务设施，对这些商店和服务设施的供应体系也没有很好地建立起来。工人区里设立了修缮工人住宅的住宅修缮事业所，但是也没有人去对它加以指导。大安工人区里有医院、豆腐厂等很多为工人服务的单位，但也没有建立起这些单位服从谁，接受谁的指示，由谁来统一领导的领导体系。

郡人民委员会也没有对工人区后勤供应工作给予应有的关心。龙岡郡人民委员会干部也不到大安工人区去看一下，只是偶尔把商店工作人员叫上去，问问他们是否完成了商品流通计划，审查和批准综合商店经理提出的商品调拨单，至于对工人的后勤供应工作做得怎样也不做具体的了解。因为人民委员会不关心对工人的后勤供应工作，在大安工人区的商店里很难看到鸡蛋和肉类。

一句话，现在工厂企业的经营管理体系和机构，是不能正确指导生产，不能圆满供应材料，也不能很好地进行后勤供应工作的。工厂企业经营管理的根本是，指导生产，保障材料，保障工人生活，而现在这些工作没有一项是搞得好的。

经济经营管理中的这些缺点，不仅是大安电机厂存在，而且是其他工厂企业，以及省、管理局也都存在的普遍现象。我们这次指导大安电机厂，切实地感到省、管理局和工厂企业的工作体系和机构有很多必须改进的不合理之处。

我们为了再一次证实这个处方是否合适，又对平壤纺织厂进行了指导。到平壤纺织厂了解了两天，从外表上看，工厂的管理机构好象比大安电机厂好些，可是实际内容却比大安电机厂更复杂，更不合理。

然后，我们检查了机械工业总局的机构，我们在这里也了解到，管理体系是只向下面发指示，而不负任何责任的，机构是不能正确指导生产的。

机械工业总局把重工业委员会发下来的国家计划分给各工厂，按照重工业委员会发下来的材料调拨计划分配材料，分配材料也不是供应实物，而只是发材料供应单。机械工业总局有不少有能力的技术人员，可是他们只是坐在那里搞些把计划任务分给下面的工作，而不去做深入工厂直接指导生产，解决技术难题的工作。

用这种工作体系和机构，是不能按照党的四届二中全会决议，根据新的环境改进经济指导和企业管理的，领导干部也不能深入到下面去。尽管我们总是强调相、管理局