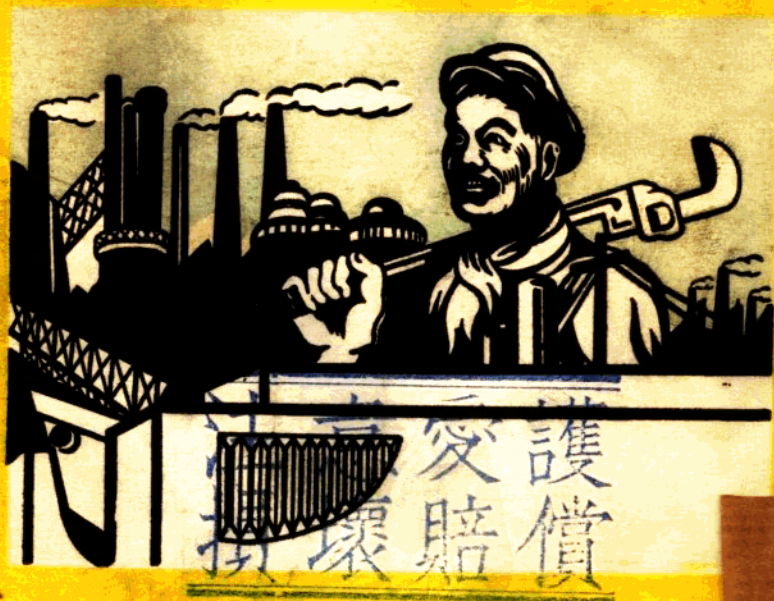


企業改革底新成就

汪 洋 著



民生機器廠編譯委員會出版

企業改革底新成就

目錄

序.....	一
企業民主改革底新成就.....	三
實施定額管理，是改造舊企業強有力的武器.....	一二
堅決改革舊企業.....	二七
新思想體系戰勝舊思想體系底成功大會.....	三六
先進生產者是突破定額指標的先鋒隊.....	四八
提高了生產內在的潛力.....	五六
爭取設備利用更合理的係數.....	六九

序

以定額管理爲內容底企業民主改革運動，是改造舊企業，從生產技術管理上，從生產的財務成本管理上，來動員工人和工程技術人員徹底廢除資產階級二十多年遺留下來的舊制度，建立適合於新的生產管理方法的體系，以便使一個由資產階級遺留下來的，有礙於人民時代要求的諸種混亂、浪費、盲目的舊企業經營體系，宣告「壽終正寢」，使企業擺脫舊的枷鎖，走向人民時代的新生與發展的道路。在這個基礎上，使企業根據現階段的技術經濟指標，有計劃地有步驟地來更進一步依靠羣衆，不斷給國家社會發揮工業生產的內在潛力，不斷提高生產設備的技術利用的係數，不斷地提高勞動生產率，有系統地降低工業生產品成本，所有這些對於工業企業工作，具有重大的意義。

民生機器廠，在短短數個月實施定額管理上，獲得了不少的初步成就，特別表現在對工業生產內在潛力的發揮上，顯著地提高了生產力，相當於不用任何投資給人民國家創建一個相當規模的機器製冰廠。因爲在實施定額管理前，不僅成本高昂，而且除了供應民生公司修製川江大小船舶外，就不可能有力量給西南其他工礦服務。而在實施定額管理後，不僅降低了工業生產成本，而且更在於揭露出百分之五十以上的生產力，迫切需要而向國家工礦、交通、建設服務，這裏很明顯地標誌出了兩個完全不同的情況。因

此，實施定額管理，不僅是改變舊企業根本面貌的強而有力的武器，而且也是給人民國家發揮出新的強大生產力的成功方法。

本書材料，幾乎有一半爲何叔度同志所整理，使得它能順利出版，特此致謝。

著者於一九五一年十二月二十九日重慶青草壩。

企業民主改革底新成就

一

重慶解放雖近兩年，但民生廠自得到黨和政府直接幫助，爲時僅及一年，這一年中，經過全總西南辦事處工作組，公安工作組，張、陳兩代表的先後工作，在整頓工會基層組織，抗美援朝運動，鎮壓反革命運動與實施勞動保險等方面，貫徹了國際主義與愛國主義的思想教育，激發了工人的階級覺悟，鞏固了黨和政府在全廠中的威信，因而基本上發動了廣大的工人羣衆，爲進一步實行民主企業改革，實行定額管理，開闢了可能的途徑。如沒有前一段的工作，定額管理是不可能實現的。

自八月廿八日公開號召實行企業民主改革，進行計劃準備，十日實施定額管理後，短短三個多月中，民生廠在生產戰線上，已出現了全新局面，由腐朽的、盲目混亂的、癱瘓麻痺的昨天，走到生氣勃勃、充滿希望的今天，基本上走向了歷史性的發展道路。這一成績的獲得，是與上級的黨的正确領導分不開的，是與西南首長的關心和指示分不開的，是與企業的黨正確執行了依靠工人，團結職員，搞好生產的總的方針路線分不開的。廠工會在發動羣衆堅持黨的正确路線上，尤其有卓越的成就。全廠職工，在高度自

覺的基礎上，用積極行動，保證定額管理的貫徹，充分體現了黨的政策，發揮了頑強的戰鬥精神，成為推動定額管理的物質力量。三個多月來實行定額生產的成績，指明在這樣一個極不規律的修船廠中，只要依靠羣衆，同樣可以實行定額管理的。而且唯有在實行定額管理以後，才可能粉碎舊的體系，建立新的體系，將二十多年來爲反動統治服務的舊企業，徹底改造爲廣大人民服務的新企業，全廠每一職工，都懷着這樣的信心，爭取更大的勝利。

在定額管理的進程中，首先發揮了民生廠內在的生產潛力，過去可以飽和全廠生產力的修製工程量，已遠遠不能滿足提高效率以後的需要，愈來愈多的強大生產力，向全廠提出了新的任務。要求在提高品質，進一步降低成本的基礎上，大力爭取對國家工礦服務。目前百分之四十以上的勞動生產力，及百分之七十的設備能力尚未發揮，這樣就使工廠不得不有計劃地擴大機器製造業務，以新的生產潛力，來獻給人民祖國的工業建設事業。並遵循着這條新的道路繼續努力，這是二十多年來不可能發現的新情況，是民生廠工人弟兄在生產戰線上的輝煌勝利。

二

實施定額管理前的情況：分爲好的方面與不好的方面。好的方面有：①工人有了初步政治覺悟，有了企業改革的要求，要求合理的制度，無論在公開場合或彼此閑談中，很自然的流露出來。②通過鎮壓反革命運動，清除了一批反革命份子，一面提高了工人

情緒，一面掃除了反革命份子的破壞與從中搗亂，爲定額管理鋪平了道路。③基本工人有極大的決心，要求搞好工作，提高生產，降低成本，談到浪費現象，都很氣憤。如果沒有這些要求，要搞好定額管理，也是不能想像的。④工會法的檢查，基本上扭轉了方向，在此以前工會幹部，常常佔用生產時間搞工會活動，並視之爲合法舉動，如有個職員在生產時間內，給工會辦公室畫朝鮮地圖，不但不接受別人的不能佔用生產時間搞工會工作的善意勸告，反認爲這是打擊積極份子，喪失工人立場。此外經常耗用大部精力於大會佈置，獻旗獻花，極盡鋪張浪費之能事，對於如何深入車間，幫助小組，搞好生產，則從不注意。檢查工會法以後，轟轟烈烈的大會少開了，大家都開始認識到佔用生產時間，是一種違反勞動紀律的行爲，因此，深入車間，並且認識到工人階級必須耍搞奸生產才能是領導階級的真理。這一基本情緒的扭轉，爲實行定額管理準備了更好的條件。⑤全廠範圍內，基本上糾正了單純獎金、福利觀點，在實行定額管理之前，這些觀點，只有殘餘力量了。如文藝隊曾演出批評單純獎金觀點的節目，博得全體工人熱烈的鼓掌。這裏證明着正氣壓倒了邪氣。⑥經過工會法檢查，及一年來民主改革，工會幹部和行政管理幹部，工人和職員間的隔閡消除了，進一步團結起來，表現爲共同搞好生產。過去職員要是兼有工會職務，總是片面搞工會工作，對於生產技術業務工作則毫不負責，若果有誰敢於對生產工作多負責任，就有被斥爲有失立場的危險。經過工會法檢查之後，大家認識自己在生產上應負的責任，提高了思想水平，如果沒有這些條件，要執行定額管理也是不可能的。

不好的方面有：①雖然經過工會法檢查，行政人員覺悟還不夠，存在着不敢大胆負責的現象，怕得罪工人的殘餘思想仍舊存在，說明在一年中的民主改革中，技術人員及職員的思想進步，是比較薄弱的。②單純獎金福利觀點的殘餘尚未根除。就拿訂合同來說，凡是無大量超額獎金希望的地方，就表示不夠積極。③勞動紀律還是不好，雖然覺悟的工人有進步要求，很多人還不夠，七、八月份平均出勤率很低，假病號也很多。④許多不正確的和錯誤的觀點，依然殘留着，認為和行政幹部一起搞好生產，不是站在工人階級立場。如開職工代表大會，因涉及若干行政管理問題，須請行政幹部列席，頗遭非難，即工會委員亦不例外。又如召開先進生產者會議時，由於籌備不週到，部份工會幹部和黨團員未接到通知，有人以為行政幹部都參加了，豈不丟掉立場嗎？還有個別幹部，認為我們開會，未經上級工會批准，就不能稱為先進生產者會議，這樣做是非法的。當然，請示上級工會或呈報上級工會是必需的，但不能說工廠為了佈置經常生產任務，而召開一定的會議就認為非法的，如果不給會議以光榮的政治任務，對全廠各車間生產戰綫上的先進份子，不給以馬克思——列寧主義和毛澤東思想武裝起來，在取消了過去以高額獎金來刺激生產的條件下，試問又如何去突破定額，又如何經過這些先進份子，帶動廣大工人羣衆去完成與超過生產任務？難道在企業黨組織領導下，爲了生產的需要，召開定期的佈置生產任務與總結生產工作的會議活動，都要經過上級工會批准嗎？這樣做，一個企業的活動是會陷於完全停頓的。這些少數人的錯誤認識，經過了一番的思想教育，很快就被克服下去了。

宣佈公私合營和資金獨立及實行定額管理前的思想狀況：全廠職工把公私合營，當作是有史以來最大的喜事。大多數的人認為有了公私合營的一法寶，可以萬事大吉，不必要自己多操心了，因此幻想政府解決一切問題。當然，也有少數人以為在領導上可得到政府幫助，使工廠走上健全道路，這是正確的。那知民生廠實行資金獨立自給自足的消息突然傳來，不免大吃一驚，引起了思想上空前的混亂。急進份子的急躁思想，若干人的功利主義，若干人對公私合營所抱的幻想，老實人不加分析的隨聲附和，加上落後份子及壞份子乘機製造的邪說謬論，推波助瀾，結合着若干守舊思想及懶人思想，很快地匯聚起來，在思想上形成一支反企業改革反定額管理的隊伍。這些議論所以嚴重，不在於它的羣衆性，而在於以模稜含糊似是而非的謬言，向廣大羣衆大量散播，公開流傳，竟至浸入到黨團內部。具體反映爲如下問題：①民生廠搞，幾十年都維持過去了，爲什麼現在還有問題？②依靠政府有辦法，資金獨立後，還愁薪金拿不出來麼？③蘇聯和東北的一套經驗搬到西南來還行嗎？④壞份子造謠說：汪洋同志有啥辦法？你看從前三個科變爲七個科了，除此還有什麼？⑤公私合營後，一定要降低薪水，這是功利主義的說法。⑥見風駛舵，陽奉陰違的騎牆思想，逐漸發展到定額管理可以實行，但又不能成功的那些謬論，實際上是兩面倒，隨大勢轉移。⑦強調修船廠無原始記錄，本身缺乏規律性，認爲實行定額太冒險了，這是守舊思想。⑧習慣於舊的作法，不願多費心思

去鑽研新事物，因此說：不管計劃不計劃，反正在修船，工作還是照樣做，結論則是：計劃管計劃，生產管生產，這是保守主義加上懶漢思想。唯有在領導上，有系統地克服這些思想障礙，才能給實施定額管理開闢出一條順利發展的道路。

四

我們是怎樣進行定額管理的呢？

首先收集情況、分析問題：在公開動員以前，對全廠進行了全面的了解，確定上述的有利條件與存在的問題，然後對若干錯誤思想，展開公開批評，解除反對定額的武裝，規定實施的步驟。

八月二十日，我們召開了黨與非黨活動份子會議，發動黨團員及積極份子，分析當時思想混亂情況，首先把黨內的積極份子在思想上武裝起來，並引導他們有步驟地去擊破反抗企業民主改革的陣綫，同時也確定以定額管理為中心內容，展開企業民主改革運動。以後又連續舉行行政幹部會議，說明定額管理，必須實行的理由，並進一步依靠全廠各車間的基本工人，舉行動員大會，就工廠過去在盲目混亂的生產下，所造成的各種浪費現象，如畸形的超額獎金，龐大的非生產開支等，說明必須實行定額管理，用定額指標有計劃地控制成本的各種因素以後，才能達到降低成本，迎接資金獨立後的新形勢，才能使工廠有力量去戰勝資金獨立後的困難。通過一系列的動員會議，向職工講明道理，辨明是非，大大助長了正氣的發展，並進而發動了全廠基本工人，作為粉碎反抗

企業改革的大軍，成爲進一步大胆進行定額管理的主力。

接着成立了全廠計劃機構——計劃委員會：以較年青的工程技術人員、技術工人、財務成本人員作骨幹，並吸收車間主任參加，統一執行計劃工作。一面深入車間收集技術操作情況統計機械設備能力及勞動生產力數字，再加以適當理論計算分析，編製初步的機器設備轉台時定額，勞動生產工時定額，各種材料消耗定額，及技術經濟定額，全廠生產總值經濟活動指標，各成品半成品與生產勞動力成本指標，編印『定額管理與工程管理方法』的專題小冊子，作爲實行定額管理的指南。全部生產定額計劃（第三季度）於八月二十五日開始工作，於九月二十五日編訂完成。

組織全廠職工醞釀學習：對歷次動員報告，編印企業改革的小冊子，發動幹部與羣衆進行學習討論。號召全廠工人對民主改革提出意見，因此掀起了全廠性的運動。職員爲表示團結工人搞好生產的決心，竟有八十多人紛紛自動提出減少高薪。工人則對若干不合理的制度、浪費及不負責任的現象，提出數百件提案。至此，反抗企業改革與定額管理的隊伍，已全線崩毀。

召開了首次全廠職工代表大會：由民生公司首席代表郝炬同志作了政治動員報告，這個報告對於企業改革起了很大的作用；並請海員工會派幹部指導大會的活動。審查通過工人提案，並嚴正批評了單純獎金福利觀點，糾正了對工程估工上討價還價的現象。同時全部順利地通過計劃定額基本方案，及各種紀律、規程、制度。把定額管理變成羣衆性的運動。工會在發動工人方面進行了巨大的工作，計劃委員會及財務、人事科也團

總着定額管理展開一系列緊張的工作。

成立了民主協商會：由工會及行政各派代表組成，解決重大問題，在共同搞好生產的目標下，成為統一步驟，來解決各種重要問題的權力機構。工會代表由職工代表大會選舉產生，具有廣泛的羣衆性。

取消了各種浪費開支：如特約中醫師及中藥舖，每月節省開支將達 $\times\times$ 千萬元。按計劃削減每月大小修理工料費用達 $\times\times$ 億元。取消任意報領膳費津貼的現象。核減了爲數近 $\times\times$ 人的勤雜非生產人員，有計劃的分別進行轉業。在計集體合同上，澈底廢除了討價還價片面爭獎金的估工方式。如此，按實施定額管理後降低工業生產成本達百分之二十左右。

初步建立了獎懲制度，請假考勤制度：基本結束了過去賞罰不明，造成勞動紀律敗壞，出勤率低微的現象，消除各種假病號，大大提高了出勤率。

建立了表報記錄制度，統計制度：並充實統計及記錄人員，展開新的業務，結束了工程發出去，收不回來的盲目與心中無數的現象。在實施定額管理前，雖有統計工作，但完全和工廠工程生產，和財務成本脫節的，當時的統計並不是爲工廠的生產服務，而是爲了應付上級領導機關填寫表報的。但是今天它已成爲生產與計劃部門不可分割的有機的組成部份，就整體說，是由計劃科發出去，再由它向各車間收回來各種工料及生產耗損的必須的部門了。

建立工程規則，嚴格施工手續與步驟：基本上結束了用個人手工業，全憑原始時代

人類憑腦子記憶的方式，來指導近代化大企業生產，因而造成工程盲目混亂，引起嚴重浪費的現象。代之以有系統的科學的表報的或圖表的方式，來指導全廠綜合性的有規律的生產。

按工程性質分門別類統一編號：對於舊工號作適當整理，減少混亂。實施定額管理，按工程類別統一編出對每一件工、料、補助材料、內修、誤作水電消耗等經常號，不僅可以及時作出全廠每月總成本決算，而且還可以按工程類別作出每一件工程的實際成本決算，以便進一步和估價成本，計劃成本作盈虧較核，這樣基本上就結束了過去半年作不出糊塗帳的混亂不堪的現象。同時，在財務成本管理與工程生產之間，像用一根紅綫把它們貫串聯結起來了。

成立專門估工小組：吸收各工種技工參加，並與各車間生產班長取得一定聯繫，以加強估工的正確性，這種走羣衆路線的估工方法，不僅在於它的準確性，主要意義是在於鼓勵工人羣衆積極性和提高勞動生產率。

全廠至各車間、普遍建立工程總結檢查會議制度：每旬一小結，每月一總結，分析執行定額管理工作上的優缺點，作為不斷健全制度與改進工作的依據。

同時結合表揚與批評，建立全廠先進生產者會議：推動生產與技術改進不斷向前進展，特別是在工程檢查與工程總結基礎上，樹立起來的全廠先進生產者會議制度，是成為推動全廠生產工作，向前進展的強有力的槓桿。

提拔與培養了一批優秀的工人幹部：這些人在舊企業中認為不值得什麼的人物，而

今天經過提拔與培養之後，不僅成為企業改革的骨幹，而且在實施定額管理過程中，已成為強有力的技術人員組成部份。

控制內修：發現龐大的內修工時與剩餘勞動生產力，給企業提供努力的方向。

加強財務工作，實行計劃成本，適當控制了各種浪費開支：作為強有力控制財務收支平衡有步驟的降低工業生產成本的有效武器。

五

通過上述一系列的工作，民生廠的企業民主改革，已打下相當的基礎。它不僅改變了舊企業的根本面貌，而且實踐的經驗證明，實施定額管理，是給人民國家暴露新的強大生產力的成功路綫。現在在職工的心目中，已不是懷疑能否實行定額管理的問題，問題是如何更進一步貫徹下去了；因執行定額管理而發揮的龐大生產力，相當等於不用任何投資給國家而創建一個相當規模的機械製造廠，這是近三個月來表現的最大成就。因此，全廠職工，在企業黨組織正確領導下，滿懷勝利的信心，繼續向着為實施經濟核算創造條件底定額管理道路邁進，並不斷加強其基礎，以便強有力地迎接祖國即將到來的經濟建設高潮。

一九五一·十一·二二·夜間，在全廠黨羣工作與技術人員，關於執行定額管理三個月來工作總結座談會上的發言。

實施定額管理，是改造舊企業

强有力的武器

民生公司半年來營業虧損很大，為挽救危機，於八月十九日前後召開經理財務會議，規定各分公司財務應自行經營管理，各自成為經濟核算單位，盈虧責任自負。同時決定民生廠資金獨立，由公司每月就船舶修理費預算項目下，撥給流動資金若干，作為工廠營業收入。從此，民生廠在經濟上走向獨立經營，形或獨立的對公司內外的營業經濟單位，對總公司來說，除了在行政系統上，是上下級領導與被領導的關係外，至於日常經濟業務，已不再像過去供給制式的依賴關係那樣，只要工廠開支多少，就向公司要多少，多幹活與少幹活都不必關心，反正可以希望公司維持自己的存在了。在固定資金與流動資金未正式確定之前，九月一日起，民生廠就要實行現金管理，這是資金獨立經營的第一個步驟。公司按月撥給的活動金×××億，要憑承修的工程付款。十天以後，工廠就要面臨與過去數十年來完全不同的新情況，與這一新情況俱來的，有不少的問題。

目前所存在的問題

有不少的人，連一部份黨員在內，會懷疑民族資產階級辦民生廠二十多年工資福利也不比今天少，而且都維持過去了，解放以後人民政府參加合營，爲什麼反而會有困難呢？產生這些糊塗觀點的人，不懂得用馬克思——列寧主義的科學方法來觀察問題，不懂得用這些科學觀點來分析民生公司與民生廠過去發展的歷史。這個問題如得不到解決，這些同志就會迷失方向，不能集中力量來領導工人羣衆去向困難搏鬥，提高自己的戰鬥力量，以便和工人羣衆緊密地團結在一起，克服困難，使工廠走向新生與發展的道路。相反地，正因為我們有個別同志，自己既不懂得運用這個科學的方法觀察問題，也無工業管理的普通常識。這種思想的存在，就給了各種壞份子以挑撥離間黨與工人階級羣衆關係的可乘之機，以便進行削弱黨領導的力量，這是目前在黨內開始存在的問題。這些問題，必須及時予以糾正，不然會造成嚴重的後果。

我們應清楚地認識：民生公司從幾隻破船起家，民生機器廠從幾部破爛的機器發跡，發展到今天的規模，成爲全國頭等的企業，除了主觀的努力這一因素而外，是有它過去一定的客觀歷史條件的。在反動政府統治的時代，不僅是川江航運，特別是綏遠整個的雲、貴、川陝（一部份）、甘（一部份）物資交流樞紐的長江上游的航運，幾乎由民生公司獨家經營，無論運價怎樣高，反正都有生意可作。在那個時代，還沒有長江航運爲西南人民服務的名辭。但是，今天整個中國社會性質根本改變了，西南社會政治經

濟關係也根本改變了。人民時代的政權，還會允許過高的運價來影響西南與外區的物資交流嗎？還會允許爲了顧全某些小集團的利益，而損害整個人民的經濟利益嗎？因此，從去年起，政府迭次有計劃的宣佈降低運價，這是正確而必要的措施。因此，舊時代對經營發展有利於民生公司的某些客觀條件，已不可能，而且也不應該再繼續存在下去了。

再來分析民生公司發展的黃金時代，那是八年抗日戰爭與日本軍國主義失敗前後的階段。一方面蔣匪幫遷都重慶，所謂南京君臣狼狽西奔，匪軍大量後撤，京、滬、杭、漢、粵、沿海沿江工廠內遷，重慶由四十萬人口的內地城市一躍而爲二百萬人口的大都市。西南土木大興，凡是軍運、民運、糧運以及機械設備，建築器材等等的運輸，主要是仰給於民生公司。而日本帝國主義投降後，蔣匪幫還都南京，要搶劫全國人民抗戰勝利的果實，又是滿朝文武，大批的黨棍匪特，數百萬的吸血鬼官兵，急得奔馳長江下游，接管全國各大都市，去「接收」那數不盡的民財器物，去吞吃那數不完的人民的血汗民膏，亦祇有仰給於民生公司爲主的長江航運。在這些情況下，就沒有過問運費高與低的問題。而在民生公司來說，也就只有瘋子才去關心成本問題了。那時是你要多少運費，只要你有船舶，就可以要多少。另一方面，當時民生公司需用左右長江航運事業的地位，利用法幣不斷貶值的有利條件，向官僚政府大量借貸，擴大其經營規模。在這個時期內，自然不會有什麼困難，而且在此特殊的經營下面，造成民生公司黃金時代的繁榮狀態。而附屬於公司的民生廠，就是限公司這樣發展起來的。民生機器廠全盛時期會