

製茶管理

陳 橡 編 著

製茶管理

陳 椽 編 著

製茶管理

著 作

權 證

編 著 者 陳 椽

出 版 者 陳 椽
上海江灣復旦大學賓莊 14 號

總 經 售 新 農 出 版 社
上海天津路 212 弄 20 號 305 室

印 刷 者 新農出版社附設印刷工場
上海徽寧路 717 弄 11—12 號

定 價 人 民 幣 一 六 〇 〇 〇 元

公 歷 一 九 五 〇 年 十 二 月 初 版

序

序

這本書原是茶葉製造學的一編，因為近來茶葉書籍需要很多，增印冊數，和已出版的前三冊不能配合，所以臨時改變，獨立出版，另起名稱。

製茶管理成為獨立課程，也很困難，既沒有藍本參考，又不能等待實驗獨自創新，過渡辦法，只好拿一般工業所施行的方法，運用到茶廠裏去，所以其中有一部分缺乏實際的資料，是為試驗性質的，假如不這樣辦；要等待很完整的資料，不知到什麼時候才能實現？照目前的需要和情形來說，是不能要求過高，要先由無到有，逐步改進，將來才有好的發展。

這本書也是為教材需要而編寫的，已有三四年了，解放後工廠管理的理論，有很大的改變，其中一部分是經最近修改的，但是這類資料，正在發展時候，日新月異，很難跟得上；事實上也不容易完全跟上的，許多舊時習用的字句，來不及更改，在勘誤表內修正。所列參考書包括作者所編著之茶葉製造學第一、二、三冊及茶葉檢驗等書在內。

這種未成熟的初期書本，加以解放未久，新觀點、新論理，筆者尚在學習中，錯誤之處在所難免，海內專家及讀者，賜予指正，至深感幸！

本書前半部承復旦大學工商管理系賀治仁主任在病中校正，特此誌謝。

槐三陳椽於上海復旦大學1950，8，10。

目 次

目 次

第一章	廠務管理	1
第一節	管理方針	1
第二節	經濟核算	12
第三節	財務管理	21
第四節	茶廠組織	33
第二章	人事管理	41
第五節	職工進用與考核	41
第六節	職工福利與安全設施	47
第七節	工資問題	56
第三章	生產管理	69
第八節	物料管理	69
第九節	毛茶收購與管理	80
第十節	製品管理	96
第十一節	製造管理	107
第四章	茶葉貯藏與包裝	122
第十二節	茶葉貯藏與品質之變化	122
第十三節	內銷茶之包裝	128
第十四節	外銷茶之包裝	135
參考文獻		144

第一章 廠務管理

第一節 管理方針

近代工業界，對於管理之方法，均注意研究。依照工廠所定方針，設立界限嚴明的管理系統，乃能日新月異，精進不已。茶廠工作，雖屬於技術性質，製造技術如何，固足以左右茶葉之品質，但管理方法，實能影響茶廠之安危榮降。純賴技術，不重管理，必不能得美滿之結果。如茶廠對於各種支出，不知節省，支出增加，亦即利潤減少，甚至虧蝕。如毛茶收進後，因人工不足，管理無方，勢必坐視品質劣變。又如各種茶用材料，因承辦者之忽略，亦將使製茶成本增加，他如職員人選不當，或從中舞弊，或不能稱職，不能發揮高度為人民服務的精神，使茶廠直接蒙受損失。類似情形，不勝枚舉，是以茶廠管理十分重要，管理得法，能獲事半功倍之效。茶廠管理之要點：（一）毛茶品質之如何保持。（二）由毛茶製精茶應如何增加產量及減少消耗。（三）應如何研究工作效率，發揮一切技能。（四）製茶程序中各部工作之注意，勿使茶葉因工作之忽略，而致劣變。又如關於毛茶攤放貯藏等之注意，及防茶質之劣變，注重茶廠會計、統計、稽核之改善，標準時間之確定等，皆為管理問題中所不容忽視者。簡言之，茶廠管理的目的，在求工作效率之增加與製茶質量之改善及成本之減低，並增進茶工之福利。欲完成此種任務，則在於實行經營合理化與管理民主化，及貫徹經濟核算。

一、經營合理化

經營不合理，全廠的工作，處於混亂狀態，即不可能有完整之生產計劃。無完整之生產計劃，能造成生產上之各自為政，即不能有合理經營，二者不能分離，苟有忽視，則不能達到全面領導，而生產上表現嚴重之浪費現象。茲將浪費現象及應有之計劃，分述如下：

1. 浪費現象 生產缺乏統一的預先計劃，或生產任務不單純，造成生產管理上之混亂，浪費人力物力。

（一）材料使用之浪費 生產無計劃，依市場之需要或價格之高低，而隨時變更生產品，使用材料亦無從準備，需用何種材料，只有臨時收購或隨時到材料室尋覓。如製造眉茶，而無準備炒青，臨時取用烘青或曬青，則必多費工多耗折。如婺源東鄉四大名家所產之綠茶，概屬大葉，其製品適於抽貢，而抽芯珍眉之成分極少。西南鄉及德興所產者，多屬小葉，抽芯珍眉之成分極富。若無計劃，使用不當，

極爲浪費。又如「25」箱應需用 1 斤 4 兩之鉛桶，事前若無準備，而臨時改用 1 斤 6 兩者，損失亦大。

毛茶之來源，極爲複雜，製工之改良，亦日新月異。茶工未能個個內行，常有必須經過一定之試驗階段。試驗中有部分產品因製造技術較差，不合規格而改製，亦能浪費部分材料。

(二) 勞動力使用之浪費 勞動力使用之浪費，可分直接與間接而言，如浪費材料所舉的事實，與產品在試驗製造中不合格而毀棄，皆須付出一部分勞動力，此部分之勞動力，即隨材料而浪費。其間接浪費，則爲生產無計劃，即不能不要求每個工人，在生產中按其所在部門與使用機器生產性能，操作各種各式之勞動，需要有適應許多不同勞動之不同技術，缺乏科學分工，限制人工對單一技術的鑽研。其結果即影響工人對機器運轉之熟練程度與產品質量之降低。如抖篩機之熟練工人管理烘茶機與烘茶機熟練工人兩相比較，即可以表現抖篩機熟練工人雖用相同之勞動時間，所得製產品，不但多不合規格，且在數量上亦較烘茶機工人爲少。此即間接之勞動力浪費，亦乃生產勞動力之消耗。

(三) 機器使用之加速消耗 如製造抽芯珍眉無充分準備，炒青的原料，臨時取用烘青或曬青，則必多費工程，或繁複試製的磨損，可謂生產中機器的額外磨損，皆能加速機器使用之消耗。

(四) 生產時間之浪費 生產無計劃，機器配備不適當，而造成生產時間上的浪費。如篩場機器甚忙，而烘場機器無工作，或揀場工作多，而篩場工作少。其次場內機器裝備不能按生產過程有次序的排列，而表現相當紊亂無計劃，上下段工程的交接，亦浪費不少時間。

(五) 提高生產力困難 製茶種類，依市上之需要及價格而定，是國內茶廠經營之一般現象，「看茶做茶」亦是茶工之口頭語，使用機器亦無專責。故大半工人，皆須具有與其使用機械性能相適應的不同技術，製成不同的茶類。因而很難確定技術標準與產品定額，進而展開生產競賽。且工資的評定，亦難合理，即影響工人生產之情緒低落。

2. 預先計劃 任何事項預有計劃的，總較無計劃的更易成功。即或不幸而失敗，有計劃失敗的程度，將不如無計劃的爲大。試就茶廠擴充言之，無計劃者，勇往直前，擴充不已。不知擴充雖可增加生產，推進營業，然其營業有其飽和點，生產則不能不有適當之節制。生產既有不得不節制之境界，則設備之添置，自不能不

與生產適合。苟無計劃，擴充不已，不僅虛耗設備之費，而且工業之財務，不能不量入爲出。設不幸因而擴充過度，流動資金不敷週轉，那時倘無法借貸多量之債款，則事業便須擱淺。因此預先計劃，實爲工業的必要措置。

我國廠商，以經營茶業爲投機事業，多視外銷市面變遷而定。經常市面好轉，於是臨時集股，故其資本無一定數額，製茶箱額則視出售價格之高低而增減，故每有製茶一二批，而中途停業，股東組織，亦常中途退股入脫。所謂計劃者，皆莫能爲之。今後經營茶廠，務須依照資金的多寡，調查計算生產成本，而定製茶計劃書。若廠房的大小及設備的範圍，不能容納所定的製茶數量，則須計劃分期、分批製造。又如後批的生產費用，仰給於前批出售的貨款，亦須計劃在內，以便資金流動運用，而增加生產數量。

經營合理化的目的，是由正確執行生產計劃而出發，在執行生產計劃時，應經常吸取經驗，不斷充實合理化的內容，使其爲生產計劃而服務。實行合理化管理亦即貫徹生產計劃。科學化合理化管理，須經常掌握，使各部分生產力互相間平衡發展，而密切結合。在領導生產具體工作上，如計劃、組織、檢查、調整，各方面充分運用，方能使機器設備及人力盡善盡美的利用，在預定時間內，圓滿完成生產任務。計劃生產應與計算成本同時進行，先計劃生產組織上各部之機能，再計劃生產設備上之效能，在此種組織機能與生產效能之基礎上能否完成多少任務。根據生產計劃，同時再計算生產上之成本。最後則表現在預算上某些產品需要多少成本。

（一）基本生產計劃 實行從原料生產到推銷的全部過程經濟核算制度，必須製定原料定額，成品定額，成品規格。否則，即不可能掌握周密的生產計劃及精確的核算。如用100斤炒青，製出85斤眉茶，眉茶的質量，合乎一定之標準規格，不能多用原料與少出成品，質量非合規格不可。如此釐定，可以減少生產過程中的浪費，保證產量的一定水平，並造成繼續提高的可能性。採取必要措施，以保證工人完成並超過完成規定的生產定額，及防止並迅速消滅偶然生產間斷之現象。組織技術指導，掌握技術，保證技術裝備及時妥善的修理與調整。

（二）勞動計劃 勞動力組織與使用合理化，乃降低成本之基本關鍵之一。亦即如何使工人之技術熟練程度，與機器之效能及勞動條件三者愈密切結合的問題。必須以經營能力，勞動技術及盡忠職守爲用人標準。以公平態度納用勞工而減少勞工的轉換。與以適當之訓練，提高其知識，提高勞動生產率。製定成品所需要的勞動量標準，以改善生產方法。儘量降低製成品單位勞動之耗費，從而降低其成

本。以公正真誠的態度民主評定公允的工資及適當之工作時間。推行考工制度，保證合理的勞動條件，使機構合理，職工精幹，各稱其職。必須實行嚴格的個人負責制、勞動紀律與賞罰制度。實行勞動檢查與成品檢驗，達到人盡其職，功過分明，賞罰適當。

(三) 財務計劃 應包括生產經理與財務活動各方面，決定每一工場工作組具體的任務，並將這種任務，貫徹到每個工人。在茶廠財務計劃中應該反映增加生產，提高產品質量，提高生產力，善運用機器設備，減少原材料與燃料使用標準；減少行政管理及其他非生產支出；降低產品成本；改善工人生活與勞動條件等。製訂茶廠財務計劃，應根據最近生產項目與變化，調查分析及生產過程各方面的研究為基礎。茲將茶廠財務計劃各基本表格填寫，順序說明如下（根據前年情形計劃當年），各廠應隨時添製各種輔助表格。

(1) 總生產品與銷售產品之生產計劃表 規定產品生產範圍，係按定貨合同或前年計劃出品單價計算之總生產額。當年計劃出品之成品與前年出品之不能比較之成品，須摘要說明。

(2) 機器設備增添計劃表 事先應對已有設備之特點，程度與效果，確切了解，並記明下列各項：

(一) 設備之種類名稱。

(二) 按現有設備計算之全年機器可能運轉小時數，其計算方法，為：每一交班小時數 × 每天交班次數 × 全年勞動日 × 機械數量 × 0.75（機械運用係數）－屬於日常平均機械大修理損失之小時數＝機械全年可能運轉小時數。

(三) 在完成生產程序中必需之設備數量。

(四) 完成全年計劃，必需之機械可能運轉小時數。

(五) 剩餘或不足設備。

(3) 需用原材料與燃料對照表 應表明在完成生產程序中，必需之原材料與燃料供給來源。

(一) 原料、材料、燃料之名稱，並根據生產需要擴大名稱之項目。

(二) 每單位完成製品原料、材料、燃料支出之標準數。

(三) 各單位原料燃料之使用量。

(4) 職員技術工作者雜工之編制規定表 應表明工場、科、部、與職別名稱，工資、等級、人數，工資準備金額。

(5) 人工勞動時間對照表 為需用工人數量計算之根據。工人勞動時間對照表之特點，表示每一工人全年基本勞動時間，從報告材料之分析，了解勞動時間如何損失。

(6) 工人工資準備金與人數計算表 說明在完成生產程序中必需之工人數。

(一) 工作崗位之名稱，如炒工、篩工。

(二) 各職務之工資等級，如三級工資之篩工，四級工資之焙工。

(三) 各種職務及各種工資等級，在完成生產程序中，必需之勞動小時數。

(四) 一個工人基本勞動時間。

(五) 工人人數〔(三)+(四)計算之〕。

(六) 表明現行工資制度之每小時工資數。

(七) 工資準備金以(三)×(六)計算之，應補加工人休假期間，必需給與工資數，然後得出總工數及工資準備金。

(7) 勞動與工資計劃 以(4)與(6)表上條件為基礎編製之綜合表，項目有前年總產品之合同單價。每個工人之生產成績，每工人平均數，工人工資準備金，工人每月平均工資(計算方法工人工資準備金之數字被各類工人平均數除之)，上四項均按基本工人計劃在內。

(8) 固定資產折舊計算表 表明年初實際基本財產之價值，年終給予基本財產之效力，廢除財產之價值，年底財產之總價值，折舊固定資產後實際基本財產之平均價值，固定資產折舊百分比，固定資產之折舊。

二、管理民主化

茶廠管理民主化者，乃生產領導須有民主作風與羣衆路線；亦即吸收職工代表參加茶廠之生產領導，使職工能發揮主人翁之自覺，而積極管理與推廣生產是也。提倡茶廠管理民主化，非削弱或降低領導之威信，或否定技術人員之作用與不重視技術，而是加強領導與加強管理，使技術更能提高，精益求精。技術人員向工人學習，以補不足；工人向技術人員學習，提高技術，互相尊重，體力勞動與智力勞動結合為一，使所有職工齊心協力，而確定搞好管理工作與提高生產。

羣衆中常有豐富經驗，為領導者所不及，領導者必須依靠全體職工，向職工學習，使職工參加領導與管理。尤其在舊的管理制度初廢除，新的制度未健全時，更需要大衆共同參加管理。領導上先吸收大衆之意見，組織羣衆之積極性，然後再向

下推行與貫徹，使全體職工皆能集思廣益，發揮工人之積極性、自覺性，乃能有更大之創造力。集體力量所表現之天才智慧，非常偉大，可以克服一切困難。此種工人羣衆之積極性，如非經常以民主管理之制度保證之，不能持久。且民主作風，應貫徹在茶廠管理之任何工作部門，如工作態度、生活表現，各種會議以及選舉，甚至一個小問題之處理，亦應注意是否民主。故吸收工人代表，民主討論，商量辦法，然後推動生產，爲茶廠管理中最重要之問題。

走羣衆路線，集中職工意見，而使工人覺悟提高，認識己身亦爲茶廠之一份子，即能將茶廠視爲己有，而積極提出意見。反之，領導上不注意或不虛心聽取工人之意見，則工人之自覺性與積極性不能發揮，正確之意見，則不能用在生產上。總之，茶廠一方面須有全體職工之自覺，一方面領導上須走羣衆路線，兩者結合，方能搞好生產。茲分爲組織形式及態度與作風二項說明之：

1. 組織形式 實現管理民主化之具體內容，即建立茶廠管理委員會、職工代表會議、生產小組會議、及健全工會之組織使樹立職工新的勞動態度，確立職工羣衆在廠中之主人翁地位，進而發揚職工愛護茶廠，改進生產之積極性與責任心，使企業化之經營方針，科學化之生產組織制度，得到工人羣衆自覺努力執行之保證，而自願有組織有紀律改進義務，提高生產。並培養職工管理生產之能力，以達到依靠全體職工共同管理之目的，與散漫無紀律之極端民主，毫不相同。

(一) 茶廠管理委員會 爲實行民主管理，在茶廠中，須建立統一領導之管理委員會，其成員除廠長、技術人員及生產中主要負責人外，必須吸收相當數量之職工代表參加；如職工會或職工代表會議民主選出之職工，如廠中有黨團之組織，則黨團亦派代表參加。如此方能集中各方面之意見，有正確之決定；亦方能真正體驗工人參加管理之權力及其主人翁之地位與作用。委員人數多少，視茶廠大小而定，但最多不超過 15 人，因過多，組織龐大，不便集會。惟工人代表應不少於其他代表之總數，並須照顧到各行政單位。管理委員會之責任與職權，即民主討論茶廠管理，進行生產之大計。如茶廠生產計劃、人事變動、制度建立、機構改革、大宗經濟開支、工資調整與等級之最後決定，以及福利事業等，皆須經過委員會討論決定。領導意圖，變爲羣衆之意圖，領導之決定，變成羣衆之決定，方能高度發揮羣衆之積極性。委員會爲全廠最高之民意機關，亦爲廠長作好工作，集思廣益，走羣衆路線之有力機構。廠長爲當然主任委員，有最後決定權。廠長決定後，其他委員如不同意，可以各按本人之系統，向上級提出，但上級未加糾正改變之前，須執行廠長

之決定。廠長須注意在大多數人不同意已見時，須冷靜而虛心考慮他人之意見，絕非不聽工人羣衆之意見，一切重大問題，應與工會負責人協商而不可獨斷獨行。遇有緊急問題，不及待管理委員會開會時，廠長有權處理之，但事後須將經過報告管理委員會，請求追認。

在私營茶廠中，實行民主管理之管理委員制，對於保證勞資協力，提高生產，勞資兩利，公私兼顧，及國家工商政策與法令之執行，皆有極大收穫。私營茶廠中組織管理委員會，廠長亦有最後決定權，如職工代表認為廠長之決定與國民生計，或勞資兩利之方針有抵觸時，職工代表得將羣衆意見提交政府機關與勞動局請求仲裁。

(二) 勞資協商會議 目前私營工廠，實現管理委員會，頗有困難，故勞動部吸收天津工業界創設類似委員會之新形式之經驗，訂定勞資協商會議草案。其主要內容，乃根據人民政府發展生產，繁榮經濟，公私兼顧，勞資兩利之方針。在私營茶廠中便於勞資雙方進行有關改進生產、業務與職工待遇等具體問題之協商起見，在勞資雙方同意之下，得設立勞資協商會議之組織，此乃勞資關係之具體表現，為管理民主化之新形式。

勞資協商會議之組織，一般適用於僱用 50 人以上之私營茶廠；凡僱用 50 人以下者，得根據該草案之精神與具體情況斟酌辦理之。同時在同一城市勞資雙方均認為必要時，亦得設立共同之茶業勞資協商會，如上海市茶業勞資協商會議。勞資協商會議為勞資雙方平等協商之機關，不負茶廠經營與行政管理之責任。換言之，不得干涉資方之管理權、行政權、所有權。惟通過協商形式，方能順利貫徹資方之管理權及行政權，資方發佈命令以前，先與羣衆商量取得羣衆同意，方不致引起反對，而可獲得一致擁護，茲將該草案內容分述如下：

(1) 組織方法 勞資協商會議之組成，以由勞資雙方代表機關分別選派同等數量之代表為原則（廠主或所委任之廠長與工會組織之主席，應為當然代表）。雙方代表名額，由雙方協商規定之。一般以每方二人至六人為宜。參加勞資協商會議之代表，應較為固定，雙方各自選定代表後，應將代表姓名通知對方。但遇必要時，雙方均有自行更換其代表之權。協商會議，應有經常會議，每月開會次數，由雙方協商規定之，除經常會議外，必要時，有一方提議，取得對方同意後，即可隨時召集。開會時間，以不佔用生產時間為原則。同業共同組織之協商會議，不必規定會期，在雙方同意時，即可召集會議。協商會議之主席，由出席會議之勞資雙方代表

輪流担任之，每次會議，由輪值主席負責召集之。

(2) 協商範圍 協商會議在勞資雙方同意之下，得協商下列各項問題：

甲、有關訂立集體合同及如何履行集體合同中各項規定之事項。

乙、有關生產計劃之研討與生產任務之完成，及提高產量、質量、節約材料、工具等事項。

丙、有關改進生產組織，如勞動力配備，機器工具之調整，原料調配等事項。

丁、有關改良技術，改善操作法，提高生產效率與工人技術水平等事項。

戊、有關業務管理之改進及茶廠規則獎懲制度之擬定與修改等事項。

己、有關職工之僱用與解僱，職級升降及其他人事問題等事項。

庚、有關茶廠安全衛生及職工疾病、傷亡、殘廢，女工生育待遇等事項。

(2) 協商程序 會議中協商之各項問題，雙方皆有通過各自之代表提出議案之權利。開會時如有必要，可由主席通知原提人或有關負責人到會報告。雙方代表分別將準備協商之問題，於會議前通知對方，使雙方代表能事先研究，徵求有關方面及職工之意見。舉行會議時，由輪值主席將問題按雙方同意之次序，逐一提交會議研究計劃，以取得協議。有關一般問題之協議，經雙方代表一致同意後，即可成立。比較重大問題之協議，須由雙方代表報告有關人員與全體職工取得同意後，方得成立。會議中如有臨時提議，須俟各項議程討論完畢後提出，並取得雙方同意，始得討論。凡取得協議之比較重大事項，須寫成雙方代表同意並經簽字之會議紀錄三份，雙方各執一份，另一份送當地勞動局備案。

凡已取得協議之事項，由雙方代表分別在有關人員及職工中傳達，或共同召集會議傳達，並負責執行；其未取得協議之事項，由雙方於會後分別研討磋商，以便在下次會議中再行協商。如在會議中發生爭議，無法解決時，應按勞動爭議解決程序之規定處理之。

(三) 代表會議 凡有職工兩百人以上之茶廠，必須組織職工代表會議，規模較小者，即無需此組織。代表會議應以真正工人為主體，其代表應以各生產部門基層組織為選舉單位。如烘茶、炒茶、篩茶、扇茶等各部門。茶廠揀工常超過全廠半數工人數。若以若干人數選一代表，則揀工代表佔過大半數，則代表會失去重心。故勿規定若干人數選一代表。職員可以單獨組成選舉單位，與工人分開進行選舉。每個代表，直接向其所代表之職工負責，須經過工人認真選擇，並以經常變動保證真正經過工人考驗者。會期視生產計劃與工作需要而隨時決定之。代表之主要任務，

爲領導生產，直接聯繫羣衆，將領導上之一切決定與計劃，加以具體討論佈置，深入傳達到廣大工人羣衆中。動員廣大工人羣衆，努力實現其決定與計劃。並吸收工人之正確意見，加以補充修正之。此外，評議工資、工友福利、學習等工作，亦皆可由代表會中組成專門委員會進行之，委員會直接向代表會負責，而代表會亦可另外組織監察或審查委員會檢查其工作。代表會爲一種發揚民主，依靠羣衆管理工廠最善之組織形式，能使生產與管理工作迅速開展。代表會之工作，應使之活躍充實，與行政及工會之關係，應協調一致。代表會乃行政系統之組織，在管理委員會領導之下，代表會通過之有關廠內之重大問題，定取得廠長之同意（廠長有不同意見時，亦應向代表會說明）。凡是有關全廠性之行動，必須遵守部分服從整體之原則。決不能僅經代表會通過，擅自增減工資或產品價格，此種問題，必須服從領導機關之統一決定。

（四）生產小組會議 生產小組會按各科、股或工作間，在生產中有連帶關係之工人，以十人左右爲一組組成之，工會會員及非會員均須參加，每半月或一月舉行會議一次。生產會議，是發揮工人創造積極性與勞動積極性之重要形式，亦即促進吸引廣大工人羣衆直接參加羣衆生產工作之形式之一，與其他形式皆是動員工人之創造才能之卓越工具，及參加管理生產之有效方式。生產小組會議，是管理委員會與職工代表會領導下之生產組織，其職權討論與執行管理委員會之生產計劃，批評與建議廠中建設與領導作風，互相交換具體經驗，彼此介紹技術，共同學習，採長補短。並且在會議上廣泛自我批評，依靠職工之創造性，指出克服工作缺陷之具體方法，對生產組織與勞動過程改善方法之建設，提高勞動生產率，改良產品質量及降低生產成本之措施，討論合理化與發明之建議，原料與材料之節約，改善機器與設備之使用，創造減輕工人勞動與提高生產力之新技術及其他等問題。尤其是對生產革新者之經驗傳播，最有幫助。

2. 態度與作風 有組織形式，似乎可以解決問題，但若不貫徹民主作風，不能發揚民主，一切皆流於形式，成爲空談。

（一）領導之作風與態度 搞好生產，廠長行政上雖亦有相當勞績，然絕大功勞爲工人之積極性，須認識工人在生產上之偉大作用，對行政領導作用應稍輕視，方能多談工人之活動。

（1）反官僚主義 以民主作風領導生產，走羣衆路線發揮工人積極性，而不以「管」字對付工人。言語須和氣，勿擺架子，勿將領導與羣衆路線對立。不可只

知對羣衆提任務，而不知啓發羣衆覺悟，與適當等待羣衆之覺悟。認為反對強迫命令者，皆為放棄領導之尾巴主義。感覺後立刻工作者，效率高，延遲工作者，效率低，不了解羣衆通不過之任務，積極性不能啓發，勉強執行，談不到效率，有時甚至擱置。行政人員與工人之關係，完全打成一片，能使工人感覺親切，勿使工人一見生畏，敬而遠之。廠長或領導人員到工場，使工人感覺非常親熱，而毫無拘束。

(2) 多聽工人意見 善於搜集工人反映之各種意見，而解決任何重大問題。解決行政問題之會議，多做工人工作，爭取積極分子，或有經驗之老年工人參加。並使工人在會上暢所欲言，作到「知無不言，言無不盡」，「言者無罪，聞者足戒」。工人有時發表意見，雖然瑣細，然將所有意見綜合之，皆有道理。事先不通知會議內容，使工人不知茶廠全面情形，臨時開會討論，工人無從考慮問題，亦須積極避免。

(3) 掌握自我批評 掌握自我批評，為實行民主管理之首要作風，尤其是領導上之自我批評。自我批評是打開領導與工人間隔閡之重要關鍵，亦即考驗領導上是否真能樹立依靠工人階級，實行民主管理之工作作風之具體表現，吾不問工人羣衆作批評檢討，工人覺得領導上不能一條心，不敢提意見。工人有犯錯誤或犯紀律者，須耐心以和藹之態度處理教育，以愛護與幫助之態度，加以批評，勿藐視或辱罵工人。

(4) 廠務須告知工人 為求生產效率盡量發揮，必須得工人之協調合作，而欲求工人之協調合作，又必須首先使工人對於茶廠前途及其所任工作發生濃厚之興趣。實行民主管理，即使工人當家，因而關於茶廠全部之原料、推銷、營利、開支盈虧情形，並將每月之生產計劃各人應任工作，應隨時或定期全部告知工人羣衆，取得工人之瞭解。工人了解全廠狀況，必明瞭其個人之工作在整個生產中之地位，必能引起興趣，而以主人翁之態度，時時關心與愛護自己之茶廠。

(5) 解決福利要求 工人發生任何問題，必須了解，重視工人生活之困難與疾苦，熱情放在工人身上。須依廠中具體情況，設備適當之工作環境使工人獲得康健上與經濟上之福利，在可能與必要之條件下及時加以適當保障。並將改進生產與盡可能改進工人之福利設備相結合。縝密考慮工人之意見，解決工人之正當要求。此與民主管理有密切關係，領導者必須確切認識，而不容疏忽也。凡存有不關心工人要求，能解決而不予解決，採取漠然視之，尅扣工人福利之態度，須堅決克服避免。如果在思想上，以為工人不知長遠利益，不相信工人，感覺工人多在福利

上打圈子，恐實現民主管理，將茶廠搞壞，亦當糾正。

(6) 生產計劃交與羣衆商討 事實證明經過工人羣衆廣泛之討論及補充之生產計劃，方能使工人保證全部實施，與此相反，失敗無疑。由於生產計劃交與全體工人討論之結果，亦可得正確之修正。

(二) 工人之作風與態度 依靠工人管理茶廠，工人即應當積極的以主人翁之態度參加管理。管理民主化，並非取消領導或極端民主化，而是擁護領導。工人應認識領導之重要，「羣龍無首，烏合之衆」，無濟於事，須接受技術人員與職員之領導。強調管理民主化，非減弱勞動紀律與制度，而是建立新勞動態度，更必須有嚴密之科學管理制度。遵守紀律，堅持制度，訂立自覺之紀律。如按時出勤，守住工作崗位等等，切實遵守。監督並裁制破壞勞動紀律與制度之少數份子，損害生產利益之份子，即損害工人階級整個利益之份子。對領導上不正確之方面，須加批評，但同時須擁護領導，向技術人員學習，團結職員，同心合力，全心全意，搞好生產。工會是工人之團體，亦必須擁護，工會工作如不深入，發生偏差，須以愛護之態度，幫助改正。

(三) 協商會議勞資雙方應有之作風與態度 勞資雙方應掌握政府政策，開誠布公，消除一切疑慮，高度發揮平等協商之精神，互相尊重對方之意見，一切問題，皆由協商脫服解決，不採取表決方式，此為協商會議之基本特點，違反此原則，會議即不易得結果。發揮基本特點，即須具有下列之作風與態度：

(1) 雙方應展開自我批評與檢討，而打破過去所存在之成見。如協商某事項，雙方必須檢討互相批評。即協商已定，亦須檢討，有無偏差，有無違背基本精神。

(2) 雙方均勿抱自私主義，多為對方着想，應有實事求是之精神。否則，資方利用協商會議將困難交給工人，使工人負擔解決困難，而自己不管，工人則利用協商會議當為改善待遇或指責資方，及鬥爭資方之工具。如果資方太強調困難，問題不解決，勞方太強調工人痛苦，不注重維持生產，亦解決不了問題。所以雙方應互相諒解，方能取得一致之意見。

(3) 須將協商會議之主要精力，着重在維持與改進生產及克服困難，不祇是消極的單純的而處理勞資糾紛。

(4) 每次會議中祇能集中力量，認真協商一二主要問題，不需將大大小小的問題全部商討，使會議陷於瑣碎而失去重心。因此工會必須經常注意調查，研究工作，主動的提出重要問題，並提具體辦法，不應等資方提出，再由大家討論，資方亦

應如此。

(5) 工會方面必須與工人密切聯繫，如組織工人討論提到協商會議之問題。包括改進生產意見及工人要求等，須先有準備。同時須將協商會議之議決通過小組長聯席會議，傳達到小組。

(6) 會議前兩三天，勞資雙方須互相交換研究提案，以免臨時匆促，徒然耗費時間。雙方均應將提案先加研究。如果尚未考慮成熟，可暫緩開會，或先討論考慮成熟之問題。

(7) 對於協商會議決定事項，勞資雙方須隨時檢查執行情形，以免拖延。

第二節 經濟核算

經濟核算，對於茶廠管理之幫助甚大，第一、通過經濟核算，能了解財務狀況，以便於控制生產計劃與預算，第二、可以依據經濟核算結果，確立生產品數量與質量之標準，作為檢查工作之根據；第三、可以依據統計數字分析及研究，從而改進生產方針與經營政策；第四、可以明確表示與各單位之權利義務關係；第五、可以根據生產量之增減，鼓勵與刺激勞動者熱忱，節省勞動時間。經濟核算制度之內容，包括甚廣，但不須同時建立，亦不可能同時建立，須視茶廠發達之情況而決定。惟使茶廠達到正規化，應將經濟核算提到應有之準確，以便掌握生產計劃，發展生產，提高品質與減低成本為必要之工作。為此其最低限度必先實行技術定額及成本核算。

定額確定後，根據製定每年度之生產計劃。計算原料、材料之消耗數量，并根據其價格、工人、工資以及其他經費，作出成本計劃，以合法手續，通過最高領導。然後再協同工會將生產計劃分配到各個製場小組，由工人討論如何完成並超過，變成各部門之具體計劃。各部門在討論中就提出需要解決之問題，則經行政上彙集總結擬行解決辦法，分別交由各有關部門負責解決。

生產計劃與成本計劃，經確定後，即成為全廠一致努力之目標。管理者，須通過各種日常工作中之嚴密制度，掌握整個生產之進程，並用各種辦法鼓勵工人發揮其積極性。

一、定額規定

定額工作，乃建立經濟核算制度，重要關鍵之一。所謂定額，即根據一定之技術水平與技術設備，而確定產品之標準質量；確定為生產該項產品所使用原料、材