

薛暮橋 著

工商管理工作的方針和政策

晉察冀邊區貿易公司印

一九四六年八月



薛暮橋 著

工商管理工作的方針和政策

晉察冀邊區貿易公司選

明德印刷局印行

張家口明德南大街
電話三〇九七號

民國三十五年八月出版

這是薛暮橋同志在去年日寇
未投降前所作關於山東工商
管理工作的總結報告其中論
述的許多經驗對於今日省察
冀邊區的经济工作仍有極新
鮮現實的意義故特爲翻印藉
借研讀參考之用

目次

工商管理工作的方針和政策

一、工作方針檢討

二、貨幣政策

三、貿易政策

四、稅收工作

五、公營工礦事業

工商管理工作的方針和政策

第一部份 工作方針檢討

一、過去所得成績

山東各地區的工商管理局於一九四三年秋至一九四四年春相繼成立，從它開始工作算起，到現在平均還只有一年半的歷史。在這一年半中，由於軍事政治上的巨大勝利，由於客觀經濟條件的優越，以及主觀的努力，我們的工作已經獲得許多顯著的成績。同時由於我們缺乏經驗，因此也造成了許多可笑的錯誤，喪失了許多有利的時機。現在來檢討一年半的經驗教訓，首先應從我們對工商管理工作的認識和工作方針上來觀察，然後再去檢查各項的工作。

在以往一年半中，特別是在去年一年中間，我們獲得下列幾項主要成績。

第一，貨幣鬥爭普遍勝利，完成停法禁偽工作，平抑和穩定了物價，各地幣值已經達到相當一致。濱海魯中魯南三地本幣已經統一發行。偽鈔（聯幣）對本幣的比值，從前七八月的七元八角跌到現在的一角上下，法幣亦從一元跌到五分上下。去年偽鈔（聯幣儲幣）物價上漲了七八倍，而我本幣物價在濱海反稍跌落。在開始停法禁偽的魯中魯南渤海則跌落了百分之三十至四十。因為貨幣鬥爭勝利，我們已經完全消滅了由於物價飛漲所造成的經濟危機。

第二，貿易管理開始收到效果，有些地區對外貿易已經取得主動地位，開始做到高價輸出，低價輸入。同時由於掌握重要輸出物資，而支持了貨幣鬥爭，增加了財政收入，便利了物資採購工作。內物資調劑也已開始注意，但是重視不夠，因此所收效果不大。

第三，扶助羣衆生產有些成績，去年各地紡織生產工具增加一倍至二倍（因為原料供給困難產量未能同比例地增加）。今年除魯南外布疋大致已能自給，渤海且能大量輸出。造紙工業開始建立起來，今年可以作到半自給，有些地區化學工業也已開始建立。膠東魯中濱海建設公營工業亦有相當成績，工廠管理開始創造經驗。合作社已改變過去錯誤方針（包辦強迫），開始掌握羣衆路線，培養典型，創造經驗，魯中且已廣泛發展。

第四，保障供給也有成績，去年全省稅收比前年增加了一倍半（主要由於地區擴大），並開始從出口專賣獲取巨大利潤，成為新的財政收入，今年雖然財政開支大大增加，並未加重人民負擔，此外採購工作多數地區已經開始統一，有些地區不但完成採購任務，且能儲存若干重要物資。

第五，建立機構，培養幹部，各地均有成績，濱海且已分出若干重要幹部幫助其他地區。各地機構大體的已建立起來，幹部在數量上已相當龐大。但有些機構還不充實，多數幹部質量差，經驗少，需要好好培養。各地幹部違犯政策，脫離羣衆現象相當嚴重，需要迅速糾正。

二、工作方針檢討

1. 總的方針

工商管理局是對敵經濟鬥爭的統一領導機關，從對敵經濟鬥爭中來發展經濟，保障供給，爲戰爭

服務，爲羣衆服務。它的具體工作是：貨幣鬥爭，貿易管理，扶助生產，保障供給。也可以說：對外爭取對敵經濟鬥爭（包括貨幣鬥爭貿易鬥爭）的勝利，對內扶助生產建設。通過這樣工作以達發展經濟，保障供給的目的。生產建設是基本的，如不發展生產，便無豐富的物資來爭取貿易出超（增加輸出，減少輸入），來支持貨幣鬥爭，但對敵經濟鬥爭是我主要任務，如果對敵經濟鬥爭失敗，物資被敵搶奪（如敵傾銷法幣偽鈔換我寶貴物資，或以一塊錢的東西換我三塊五塊錢的東西），生產受敵摧殘（如用傾銷洋布來打擊我紡織業壓低油價來打擊我打油業），則我發展經濟，保障供給便將十分困難。所以生產物資固然需要，保護物資也不應當忽視。如我忽視對敵經濟鬥爭，則我所生產的物資將爲敵人所有，我們是爲敵人生產而不是爲自己生產，當然這是大家所萬萬不願意的。

根據這個方針來檢討過去一年半的工作，檢討省工商管理處的領導方針大體上可看到下列幾點：第一，一九四三年秋省工商管理處初成立時，貨幣鬥爭只在部份地區取得初步勝利，而且極不鞏固。多數地區仍是物價飛漲，法幣內流，物資外流，經濟危機相當嚴重。我們提出貨幣鬥爭，貿易管理，生產建設擴大任務，並從貨幣鬥爭入手，要求管理貿易支持貨幣鬥爭。只有首先爭取貨幣鬥爭勝利，完成停法禁偽工作，保護物資，穩定物價，克服經濟危機，才能進而談到發展經濟，保障供給。這方針基本上是對的。加上機構的統一（成立工商管理局來統一領導對敵經濟鬥爭），幹部的調整，和一套新的鬥爭方法（貨幣，貿易，生產三位一體的鬥爭方法），一九四四年上半年貨幣鬥爭在各基本根據地普遍獲得初步勝利。奠定了今後工作順利開展的基礎。

第二，一九四四年六月濱海魯中魯南三地會議，除解決三地區間幾個具體問題外，我們看到當時

貨幣鬥爭已經得到初步勝利，開始強調發展生產，鞏固對敵經濟鬥爭的物質基礎，這亦是對的。但對貿易管理沒有充分強調，且未提出具體辦法，來糾正當時某些幹部（魯中）對於貿易工作缺乏信心的偏向。財政任務亦未着重提出，以致有些地區對此未予充份注意。我們雖然預見了下半年偽鈔的跌落，警告各地，但是具體佈置不夠。對於下半年收存物資這一有利時機事前認識不足，臨時佈置又無統盤計劃，以致收効不大。

第三，一九四四年秋研究了膠東和渤海的工作報告，並對兩地發出指示，對渤海強調掌握重要輸出物資，爭取對敵經濟鬥爭勝利，對膠東亦強調對敵經濟鬥爭，同時注意發展生產，這兩個指示基本上是對的，但有缺點，我們還是根據過去一般的情況，而未根據下半年的特殊情況（如偽鈔的狂跌，敵我物資爭奪的激烈）來作一切合時機的更具體佈置，結果渤海吸收偽鈔吃了大虧，對於貯存物資，爭取高價出口，準備來年鬥爭，兩地均未注意。

2、各項工作檢討

第一，對敵經濟鬥爭濱海區有成績，其他地區僅在貨幣鬥爭方面有收穫，貿易鬥爭還很軟弱，不注意不夠，便是辦法太少，有些地區以爲貨幣鬥爭勝利以後即可放鬆對敵經濟鬥爭，全力進行生產建設，不了解對敵經濟鬥爭是一經常工作，且爲我們工商管理局的主要任務。有些地區把鬥爭方向弄錯了，不是面向敵區，而是面向根據地和鄰區，甚至自相鬥爭，結果政府和人民均受損失。經濟鬥爭與軍事政治鬥爭的配合各地均不够注意，邊沿區的經濟鬥爭工作往往違反政策，損害政治影響，致被敵人利用，來爭取落後羣衆反對我們，這些錯誤必須迅速檢討糾正。

第二，在扶助生產方面，各地對於扶助羣衆生產還是注意不够，或不全面。多數地區沒有認識供給原料。推銷成品，調劑物價，保障生產利潤，是扶助羣衆生產之一主要工作，去年多數地區對於調劑棉價布價工作沒有作好，以致組織生產受到損失。調劑糧食價格，扶助農業生產，多數地區根本沒有注意，更談不到有何效果，對於羣衆生產的組織領導工作，多數地區幫助不够，合作社大多還不鞏固，甚至還在重復過去的錯誤，沒有真正掌握羣衆路線。公營工業有些地區尚未認真建立，有些地區建立時候鋪張形式，缺乏實事求是精神，公營工廠的經營管理方針沒有認識上的錯誤，官僚主義和工廠與工人間的對立現象還嚴重的存在着。

第三，掌握物資，進行貿易鬥爭，爭取高價輸出低價輸入，和貿易上的主動地位，濱海區作得比較好，魯中魯南開始注意，獲得部份成績。渤海區未能充份利用自己有利條件，來發展對敵貿易鬥爭的勝利。對於掌握物資供求規律（農產品產銷的季節性），進行有計劃的吸收，存積調劑，各地均無充分經驗，就是摸到一些規律也未充份利用。去冬濱海魯中魯南開始利用季節規律存積物資，但因多數幹部思想認識不够，工作未能貫徹，掌握輸出物資完成採購任務，多數地區已有初步經驗，有些地區採購尚未統一，仍然自流放任，以致吃虧很大。

第四，貨幣鬥爭是最有成績的，在這方面缺點也還不少。有些地區把貨幣鬥爭孤立起來，不與貿易鬥爭結合，有些地區結合方式機械，情況變化以後仍然墨守成規，不知改變。各地本幣供給不及時，發行數量太少，以致延遲鬥爭時機，或者沒有本幣光有法幣流通，強令人民「以貨易貨」，弄得市場蕭條，人民怨恨。邊沿區的貨幣鬥爭往往不照顧人民的困難，亂檢查，亂沒收，甚至撕毀假鈔。

徒然便宜敵人。有些地區管理外匯不能掌握情況，臨陣應變，以致在偽鈔跌價中我們損失很大。

第五，保障財政供給方面，各地稅收均有增加，但違反政策相當嚴重。有些地區（膠東）稅率太高，禁出禁入太多。亂沒收，亂處罰的現象各地都很嚴重，未能及時糾正，引起人民怨恨，貿易收入除濱海膠東以外都不够大，大多不善經營，不能掌握公私兼顧原則。有些地區因為照顧羣衆而損本主義，不了解這裏虧了本，便必須在另一地方去加重人民的負擔，如果貿易能多賺錢，便可減免田賦，對於羣衆和農業生產利益更大，有些地區只顧自己賺錢，而不照顧人民利益，不從對敵經濟鬥爭中去賺錢（高價輸出，低價輸入）而是與民爭利，甚至壟斷一切有利事業，妨礙人民營業和贏利的自由。後一現象更加普遍，更應注意糾正。

3、思想認識檢討

第一，主觀主義，不調查敵我情況，不研究供求規律，經驗幼稚，方式簡單，缺乏遠見，不能照顧全面，遇到情況變動往往手忙腳亂，顧此失彼。調查研究工作尚未引起各地領導者的充分注意，我們對於敵區經濟情況和敵人的經濟政策還是茫無所知，甚至對於自己的物資產銷狀況也少精確統計。工商管理是一新的工作，我們在這方面沒有多少經驗，大家都在暗中摸索。因此更須加緊調查研究，創造經驗，掌握規律。尤其需要全面照顧，從這一工作的勝利去保證那一工作的勝利。從前一鬥爭的勝利去保證後一鬥爭的勝利。因此工作要有統盤計劃，要能隨時掌握工作重點，並按情況變化隨時變更鬥爭方式。不能墨守成規，更不應當重複過去錯誤經驗，不從實際出發的主觀空想，投機冒險，也應堅決反對。

第二，統制包辦思想相當嚴重，往往濫用行政權力，一切都想統制，不統制就完全放任。只會運

用行政權力，不會運用經濟力量進行鬥爭。一切都想公營包辦，不注意於扶助民營和公私合營企業。對商人過去放任，現又排擠打擊。應當認識經濟鬥爭主要應當運用經濟力量，只有不得已時候方才運用行政力量實行統制。如果濫用行政力量，便會增加人民困難，引起人民反對，最後弄得市場蕭條，公私交困。今天發展經濟主要依靠人民，我們應當扶助人民生產而非包辦生產。公營經濟，應當扶助私營經濟而不應當排擠私營經濟，阻礙私營經濟發展。

第三、宗派主義官僚主義，與政府脫節與羣衆脫節，造成自己孤立，甚至竟與羣衆對立起來。大多數工商工作幹部羣衆觀念渾糊，不照顧羣衆的利益，不體諒羣衆的困難。他們更不懂得掌握羣衆路線，即從幫助羣衆中去獲得羣衆的幫助，領導羣衆共同對敵鬥爭，因此許多地區羣衆不承認我抗戰（個別政府和羣衆工作幹部也有這種糊塗思想）。這一方面固然由於我們宣傳解釋不夠，以致羣衆對我誤解。另一方面，我們政策掌握上的種種偏差損害羣衆利益，生活脫離羣衆乃是更主要的原因，應先檢討自己，方能說服羣衆，單靠政府下個命令是提高不了自己在羣衆中的政治威信的。

三、各地工作的概略檢討

1、省工商管理處的領導 省工商管理處所決定的工作方針，如給各地區指示在原則上尚無錯誤（有些不够明確地方已在前面指出），但是工作中的缺點很多，如：

A、方針和計劃不具體，尤其在最初時期，只有簡單方針而無具體辦法。這是由于我們同樣缺乏工作經驗，沒有方法提出更具體的意見，六月會議時間很短，僅僅解決幾個具體問題，並未檢討全面工作，只是黎主任委員的簡單總結，可以作為各地佈置工作時的參考。去秋給膠東渤海區的指示信雖然比較具體，但我們對這兩地區的工作狀況和幹部思想狀況所知道的實在太少，預見性還不够，有些具

體問題不可能作更明確的解決。

B、交換各地工作經驗作得很差，各地很少有系統的經驗介紹，我們又未有計劃地下去收集。所以許多寶貴經驗不能及時傳達，不能幫助各地互相學習。這主要由於工商管理處的機構太不充實，沒有專人負擔調查研究工作，我們自己去年一年又被會議束縛，無法離開機關到實際工作中去收集材料，總結經驗。另一方面，各地區的統調工作和總結經驗也是做得很差，這點也使經驗交換非常困難。

C、解決問題不迅速，如本幣發行始終趕不上客觀形勢的發展，我們未能早下決心充實銀行印刷機構以致工作開展受到困難。如去年秋冬的物資採購未能及早計劃，具體佈置，坐失有利時機。各地要求工商管理處作具體工作指導，並在業務上作統一計劃，我們應當儘可能的接受大家的意見，但在今年條件之下要想完全做到還是相當困難。因為各地情況變化不能及時反映，我們所作決定不一定與具體情況符合，就是符合，傳達下去時候情況可能又已發生新的變化。如去冬渤海外匯損失，便是一個明顯例子。

D、各地區間糾紛我們沒有及時解決。去年六月會議解決濱海魯中魯南三地區間糾紛是有相當效果的，但還不够徹底，以致三地區間仍有一個時期互相封鎖，互相檢查沒收，引起許多糾紛，膠東與渤海間的糾紛去年幾經商談，到今仍未徹底解決。這一方面證明我們領導的薄弱，另一方面各地負責幹部自己也應好好檢討，克服本位思想樹立整體觀念。

E、濱海區的工作，濱海區的工商管理局首先成立，並在山東分局和省政委會的直接幫助下配備幹部，創造經驗，所以工作開展先於其它地區。過去集中力量進行對敵經濟鬥爭，爭取貿易上的主動地位，扶助生產，保障供給，效果均頗顯著。工作方針基本上是正確的，並能分別輕重緩急，掌握門

爭中的中心環節，鬥爭方式也較機動靈活。但對羣衆生產的組織領導注意不够，這是比較欠缺的地方，在具體工作中有下列幾個缺點值得檢討：

A、有些工作還存在著主觀片面性，不能全面照顧，缺乏長期打算，如前年冬季的緊縮政策雖然造成貨幣鬥爭表面上的巨大勝利，但對貿易和生產的發展，利少害多，且無充分物資準備，造成去年春季對敵經濟鬥爭的困難。

B、統制思想相當嚴重，有時濫用行政力量壟斷各種有利事業，不必要地限制貿易自由，引起人民（尤其是商人）的反感。如海口管理過去統制輸出輸入是必要的，但是我們經濟上的優勢建立起來以後，可以利用巨大出超和貿易上的主動地位，來掌握對外貿易，不必再作過分限制。去年秋天嚴格管理輸出輸入，對於公私雙方都是利少害多，今春改變政策立刻發生良好的效果。

C、照顧羣衆生產和羣衆生活還不够地方，不注意於內地調劑。如去年糧賤布貴特別嚴重。是部份由于政策上的錯誤（去夏決定禁止洋布土布輸入），部份由于主觀上對調劑工作不够重視，未下決心收存內地糧食提高糧價，大量向外吸收棉花布疋調劑市場需要，結果人民冬衣感到困難，紡織生產亦因棉價波動未能得到充分保護。

D、各方面聯系差，不能虛心接受和考慮大家的意見，主動照顧鄰區不够（有時只顧自己賺錢，不顧人家困難），往往自己陷於孤立。

E、沒有及時總結經驗來教育幹部，幫助鄰區，延遲工作上的進步。

3、魯中區的工作，魯中去年上半年以貨幣鬥爭爲中心，獲得顯著成績。下半年以生產爲中心，

放鬆對敵經濟鬥爭，在工作方針上有偏差，具體佈置上有錯誤，如把大多數的幹部放在中心地區，邊沿地區機構薄弱，對敵經濟鬥爭軟弱無力，具體工作中有幾個缺點值得檢討。

A、重視生產工作是對的，扶助羣衆生產有成績，合作社辦得好，發展快，但思想上把生產獨立起來，只注意於組織工作，不注意從對敵經濟鬥爭和調劑物價中來扶助羣衆生產的發展。工廠建設有些鋪張，工作佈置不夠穩重。

B、貿易工作重視不夠，許多幹部由於上半年的專賣失利，對於貿易管理喪失信心。調劑物資不能掌握供求規律，如在七八月間收買存積生油，而在九十月間反而停止生油統制；有些地區統治思想嚴重，損害人民利益，造成政治上的損失，去年冬季沒有利用機會完成棉花貯存工作，以致今春紡織原料供不應求，這點亦應檢討。

C、財政任務不夠重視，稅收雖有增加，貿易盈利太少。過去曾把一大部份財政任務放在中心地區，結果不得不向政府、根據地人民，和抗日隣區賺錢，而不是從對敵經濟鬥爭中去賺錢。

4、魯南區的工作，魯南去年上半年以貨幣鬥爭爲中心，下半年以貿易工作爲中心（原計劃以生產工作爲中心），基本上是對的，因此工作亦有成績，但工作方針不夠明確，生產工作未按原定計劃特別重視，魯南紡織生產尚極幼稚，如不發展紡織生產恐難保證貿易出超，這樣對敵經濟鬥爭將感困難，工作中的缺點主要是：

A、生產建設工作沒有貫徹，在布價問題上有左右偏差。去年上半年過份提高布價，對於紡織生產雖然有利，但使政府所受損失太大。下半年又把布價壓的太低，特別是在年底年初，由於布價跌落紡織生產大受打擊，建設公營工業尚無顯著成績。

B、調劑物資較有成績，但對糧食調劑還是注意不够。財政任務上半年不注意，幹部均趨虧本主義，下半年較進步，仍夫特別重視，稅收太少，尙未達到可能限度，應當好好整理。

C、魯南吸收工商幹部特別困難，現在幹部數量還少，而且成份複雜，能力薄弱，必須好好教育，應下決心抽調訓練，作爲今年之一重要工作。

5、膠東區的工作，膠東向來是貨幣鬥爭和生產建設最有成績的地方；但近一年來工作上無顯著進展，尤在對敵經濟鬥爭方面表現軟弱無力。這主要是由於膠東對這工作領導上的薄弱，和政策方針上有錯誤，根據我們所得印像，主要的有下列幾點意見：

A、對敵經濟鬥爭缺乏明確認識，缺少具體辦法，表現軟弱無力。各海區間沒有統一鬥爭計劃，而是各自作戰，甚至自相鬥爭。

B、過去貨幣鬥爭未與掌握物資結合，未從掌握輸出物資中去掌握外匯，結果外匯市場常被少數大商人所操縱（現已開始糾正）。各海區間外匯沒有統一調劑，便利錢商投機。

C、貿易工作缺少靈活辦法，不能掌握對外管理對內自由的原則，如棉花不注意大量吸收調劑而在內地壓價。生油不是爭取高價出口，而在高價時候禁止輸出，結果自己吃虧（現已改正）。

D、稅收政策不能掌握原則，稅率苛重，禁出禁入物品種類繁多，以致正常貿易困難。商人競相走私，緝私工作混亂，亂沒入，亂處罰的現象相當嚴重。

E、生產建設工作是有成績的，尤其是化學工業上的幾種重要發明，對於軍工生產幫助很大。缺點是公營工業建設有些好大喜功，不注意于解決實際問題，忽視羣衆性的生產。合作社的改造還無顯

著成績，還沒有真正掌握羣衆路線。

F、負責幹部不團結，各海區間不合作，上下脫節，各自爲政，總局各科領導上也不統一，缺乏統盤計劃。工商管理局與政府脫節，並與羣衆對立，形成孤立狀態。

G、渤海區的工作，渤海區輸出大量棉花、糧食、食鹽、土硝、紡織生產自給有餘，貿易上是巨大出超，客觀經濟條件非常有利，可惜這樣好的經濟條件過去未能充份利用，沒有掌握這些重要輸出物資，作爲經濟鬥爭的中心環節，這是過去工作薄弱，對敵經濟鬥爭軟弱無力的最主要的原因，具體工作中的缺點如下：

A、貨幣鬥爭未與掌握物資結合，對於偽鈔變動的規律認識模糊。上半年在貨幣鬥爭勝利之中壓價過急；下半年又要求吸收偽幣，不知情況已經變化，結果外匯受了巨大損失。

B、貿易政策認識模糊，沒有掌握「對外管理，對內自由」的原則，而在內地實行統制，妨礙物資調劑，對外亦不懂得掌握物資，爭取高價輸出，而是機械封鎖，增加自己的困難。採購尚未統一，常受商人欺騙，我們吃虧很大。

C、生產建設過去由於環境動盪成績不大，今後應下決心建設公營工業，爭取各種工業品的自給。合作社發展太少，且未掌握羣衆路線，規模太大脫離羣衆，仍多官辦而非真正民辦。

第二部份 貨幣政策

一、貨幣鬥爭簡畧經過

山東各根據地的貨幣鬥爭開始於一九四二年夏秋之交。第一年只膠東獲得初步勝利，其他地區幾乎完全失敗。一九四三年七八月間濱海第二次的貨幣鬥爭獲得初步勝利。接着由於形勢好轉和各地工商管理局的成立，這個勝利局面便在全省範圍順利開展。過去兩三年的鬥爭歷史，大致可以分為兩個階段：第一階段，從一九四二年到一九四三年，即在工商管理局成立以前，當時客觀情況計有下列幾個特點：A、根據地被分割封鎖，情況特別困難，到一九四三年夏方才開始好轉。B、敵區全被偽鈔佔領，根據地是法幣市場，本幣發行很少，對外貿易全用法幣來作橋樑。C法幣幣值狂跌，本幣跟着跌落，物價飛漲，每年漲價五六倍，一九四三年的物價平均比戰前高五十倍至一百倍。D、敵人傾銷法幣向我根據地掠奪物資，通貨膨脹，經濟危機非常嚴重。E、經濟工作開始建立，許多生產，貿易機關，各自為政，沒有統一領導。

當時貨幣鬥爭的方針和方法是：A、通過政府法令宣佈法幣貶值（法幣二元折合本幣一元），漸使本幣脫離法幣。B、限制法幣流通（驅逐假票破票，禁止法幣大量進口）。逐漸做到停用法幣。結果除膠東成功，沂蒙中心地區部份成功外，其它地區是幾乎完全失敗了。失敗原因很多，現在檢討起來，主要的有下列幾點：

- A、沒有統一領導，認識不一致，步調不一致，往往自己就不遵守自己所公佈的法令。
- B、沒有決心停用法幣，而用不澈底的法幣貶值和限制流通辦法，不能消除通貨膨脹。
- C、沒有掌握物資和管理貿易來支持貨幣鬥爭，沒有動員一切經濟力量來作貨幣鬥爭後盾。
- D、對外貿易機械執行以貨易貨政策，而不調劑外匯：以致對外貿易缺乏橋樑，均須通過黑市。