

現代國民基本知識叢書 第一輯

工業民主的理論與實施

曾虛白著

中華文化出版事業委員會出版

現代國民基本知識叢書 第一輯

工業民主的理論與實施

曾虛白著

版權所有
不許翻印

現代國民基本知識叢書 第一輯

工業民主的理論與實施

中華民國四十二年二月初版
中華民國四十四年十月再版

定價新臺幣廿八元整
(外埠酌加運費匯費)

著者 曾 虛 白

出版者 中華文化出版事業委員會

發行者 中華文化出版事業委員會

地址：臺北市中正路一七三〇號
電話：二七二九

印刷者 清水商行印刷廠

地址：臺北市中山北路一段六七號
電話：四五九二四・四五九二八

總經理處 中央文物供應社

地址：臺北市仁愛路一段二號
電話：二二九三六

自序

我不是一個學過工程的人，也不是辦過任何工廠的人，爲什麼要寫這一本「工業民主的理論與實施」，似乎有說明的必要。

我幾十年來一向主張工農並重的建國方案。中國雖然是一個農業國家，應該多注意一些農業的發展，可是近代農業的發展有賴於工業的輔助，而農業生產方式進步之後，農村中泛濫出來的過剩人口，更需要有發達的都市工業，才可以正真促成城鄉交流的現象而實現整個社會平衡發展的繁榮。農業和工業是社會進步的雙翼，缺一不可。

基於這個認識，我在國民黨改造之初，除主張實現耕者有其田的農業政策以外，努力鼓吹在工業方面應切實推行工業民主的制度。在原則上，黨內黨外的論者，沒有不贊成這樣的主張的，並且國民黨中央改造委員會「現階段政治主張」也規定了「工業民主制」是亟應實施的一部份工業政策，可是，究竟工業民主的理論如何，歷史如何，本質如何，以及我們究竟應該如何實施，好像還沒有人作過一次全盤的研究。就是我自己，在提出這個口號的時候，對這個制度也祇有一些原則上的概念與認識，執筆爲文免不了都是些空泛的議論。我當時一方面認識了這個問題的重要，一方面慚愧自己對這個問題瞭解的膚淺，於是下了決心，願盡我能力和時間

的許可，對這問題作一個徹底的研究。

因此，我今天把這本小書貢獻給自由中國的社會作研究工業民主問題的參考，絕對不敢自誇有了什麼特殊的發明，祇希望讀者把它看做是我兩年來的一個讀書報告就行了。倘然這本書能够填補了許多熱心建國的同志們求知要求的空虛，在積極實施工業建設四年計劃的過程中，竟作了具體的貢獻，那真是我意外的收穫了。

此外，我還要作一個聲明。工業民主這個口號給社會主義者搶先採用了去，因此，我們現在主張要實施工業民主頗易引起我們也有走向社會主義者窠臼的傾向。究竟我們的主張是否接近社會主義，這要看社會主義是怎樣解釋才能決定的了。假定社會主義的實施一定要把整個社會的生產工具，生產機構集中控制，集中管理，那我就是堅決反對這種主義的一個人。假定社會主義的含意是使整個社會的生產工具，生產機構，在工業發達的過程中，逐漸脫離了資本的控制而變成努力社會福利的社會機構，那我就是絕對擁護這種主張的一個人了。實際說來，什麼是資本主義，什麼是社會主義，都是共產主義者爲了自己的便利所創造出來的名辭，其含意，其範圍，是跟着他們運用的需要隨時改變的。我們倘然膠柱鼓瑟不能在這些名辭中間解放出來，我們在意識上已做了共產主義者的俘虜了，這是自由主義者應該切戒的事情。

最後，本書的完成，我得到了許多美國朋友的幫助，特別是普度大學的幾位教授，蒙他們

給我選擇主要的參考書籍，使我可以進行這研究工作。國內朋友如陶希聖兄、羅時實兄，也先後把他們看到的書介紹給我。特別在這裡表示我的謝忱。

中華民國四十二年二月

虛白識於臺北

工業民主的理論與實施目次

第一章 促成社會新秩序的五大運動

一、當代的社會經濟革命運動

二、政治民主運動

三、社會改革運動

四、資本社會化運動

五、工業管理科學化運動

第二章 工業民主運動

一、第一次大戰後的初期發展

甲、英法的初期發展

乙、兩個典型國家

丙、德國的初期發展·····	二
----------------	---

丁、美國的初期發展·····	二六
----------------	----

二、第二次大戰後發展的現狀·····	三二
--------------------	----

甲、後期發展的三種型態·····	三二
------------------	----

乙、二次大戰中一般的發展·····	三三
-------------------	----

丙、二次大戰結束後的发展·····	三四
-------------------	----

丁、戰後美國的退潮·····	三五
----------------	----

戊、美國恢復正常後的積極發展·····	三七
---------------------	----

第三章 美國工業民主運動理論的發展·····	四〇
------------------------	----

一、工業管理與行政管理的連繫性·····	四〇
----------------------	----

二、工業管理的理論發展·····	四〇
------------------	----

三、行政管理的理論發展·····	四二
------------------	----

四、工業管理理論的確立·····	四四
------------------	----

五、李連濤分權制的創導·····	四
六、帝特的民主管理三原則·····	四
七、福萊德的人本論·····	五
八、工業民主的兩個中心觀念·····	五

第四章 大量生產的本質與意義·····

一、高工資低物價·····	五
二、利潤與社會福利的連繫·····	五
三、手腦兼用的勞動觀念·····	五
四、節約浪費的裝配線·····	六
五、裝配線的擴展·····	六
六、歪曲批判的糾正·····	六
七、福特理論的總結·····	六

第五章 公司的新認識

- 一、公司的社會性……………三七
- 二、公司是人的組織……………三七
- 三、幹部的重要……………三七
- 四、幹部制度的四大錯誤……………三八
- 五、正確政策的重要……………八四
- 六、結論……………八六

第六章 分權制的意義及其實施

- 一、通用汽車公司組織概述……………八七
- 二、分權制的意義及其優點……………九〇
- 三、實現分權原則中央應遵守的五項辦法……………九三
- 甲、確定任務目標……………九四

乙、確定權力限度·····	九六
丙、中央對各單位的考核·····	九七
丁、中央擔負各單位業務以外的煩擾·····	九七
戊、中央對各單位的服務·····	九七
四、實現分權制各單位應遵守的原則·····	九八
五、縱的交流橫的配合·····	一〇三
六、客觀而超然的考績標準·····	一〇五
甲、成本會計的核算·····	一〇七
乙、競買市場的分析·····	一〇七
丙、生產計劃之擬定·····	一〇九
七、結論·····	一一〇
第七章 多頭管理制的內容與成效·····	一一二
一、麥考米克公司組織概述·····	一一三

二、下級理事會的組織與任務	一二
三、輔導制度的實施辦法	一五
四、輔導運用的主要原則	一七
五、參加會議予以切實鼓勵	一八
六、青年心理的把握	一九
甲、不用外才以培養信心	一九
乙、把握性格善加疏導	二〇
丙、避免年齡職位之隔閡	二二
丁、歪曲思想者的說服	二三
七、工廠執行委員會的意義與組織	二四
八、工廠執行委員會的成就	二五
九、聯席會議的組織及其成就	二七
十、多頭管理制的收穫	二八

第八章 工人在工業民主制中的地位

- 一、工頭是中產階級的觀念……………一三三
- 二、選拔工頭的三項辦法……………一三四
- 三、站在邊緣地位的工頭……………一三六
- 四、工人地位的苦悶……………一三八
- 五、工人得平等機會的四項辦法……………一四〇
- 六、觀念裝配線代替了空間裝配線……………一四二
- 七、工人與工作的聯繫……………一四四
- 八、鼓勵工人貢獻意見……………一四六
- 九、建議制遭遇的阻礙……………一四七
- 十、工人的工業公民地位……………一四八
- 十一、確立工資的客觀標準……………一四九

三、美蘇兩國工人地位的比較

一五二

三、工人積極參加管理的考慮

一五三

第九章 自由企業及其社會關係

一五五

一、美國國家觀念反映的社會觀

一五五

二、自由企業是美國文化的代表

一五六

三、自由企業的含義

一五七

四、代表美國經濟的大企業

一五九

五、調和公私利益是自由企業的精神

一六一

六、放任主義的流弊

一六二

七、失業問題並不構成威脅

一六三

八、經濟政策的五大原則

一六五

九、五大原則的兩個保留

一六七

第十章 工業民主與三民主義

一、美國節制資本與消滅壟斷的傾向

一七〇

二、美國國家資本廣義的解釋

一七三

三、排除獨佔的基本考慮

一七五

四、大量生產三種不良影響

一七七

甲、工人與生產工具的隔離

一七八

乙、家庭制度的沒落

一八〇

丙、高度備戰的要求

一八三

五、三民主義能解除三種不良影響的困惑

一八四

甲、民權主義解除工人被控制的困惑

一八四

乙、民族主義解除家庭沒落與高度備戰的困惑

一八六

第十一章 我們怎樣實施工業民主

一九〇

一、配合工業建設計畫的貢獻.....	一九〇
--------------------	-----

二、工業政策的研究.....	一九一
----------------	-----

甲、國營民營之辯.....	一九一
---------------	-----

乙、投資管理分立制.....	一九三
----------------	-----

丙、直接稅與再投資.....	一九五
----------------	-----

丁、扶植新興企業.....	一九六
---------------	-----

三、企業本身的考慮.....	二〇〇
----------------	-----

甲、平衡公私利益的社會關係.....	二〇〇
--------------------	-----

乙、平衡勞資利益的業務組織.....	二〇四
--------------------	-----

子、分權制的組織.....	二〇四
---------------	-----

丑、把握人性的管理.....	二〇六
----------------	-----

四、結論.....	二〇八
-----------	-----

工業民主的理論與實施

第一章 促成社會新秩序的五種運動

一、當代的社會經濟革命運動

我們是生活在一個革命的時代中。這個革命正在繼續不斷地改變社會結構的本質，改變社會構成份子的經濟生活與其經濟關係，並還改變社會事業與社會間彼此相互的責任與權限。有的人以為，這雖然是一個徹底的社會大改革，卻還是蛻變而非突發，應該是進化而不是革命。假定這話是對的，那末，這個進化，進度之速驟，變更之徹底，百餘年後之看我們，正像我們今日之看百餘年前的工業革命，仍還要以革命目之。

這一個革命運動是一個社會經濟的革命運動，是接着工業革命運動而繼起的一個社會經濟革命的高潮。再說得徹底一些，工業革命與我們當前的這個革命是有繼續性的，祇是一個革命運動中間的兩個浪潮，受着同一主力的推動，後浪激前浪，向着同一目標而猛進。推原這個推動的主力，就是科學發達之後，人類努力着把科學應用到經濟生活中間去。加利勞（Galileo）