

大眾知識叢書



# 蘇聯工業管理的組織

羅申斐爾特著

劉詢岳譯

新羣出版社出版

中國圖書發行公司總經售

大衆知識叢書

蘇聯工業管理的組織

羅申斐爾特著

劉詢岳譯

新羣出版社出版

Ш. Л. РОЗЕНФЕЛЬД  
ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ СССР

ГОСПЛАНИЗДАТ

МОСКВА—1950

大眾知識叢書

蘇聯工業管理的組織

著者 羅申斐爾特  
翻譯者 劉詢岳  
出版者 新羣出版社  
上海新昌路祥康里三號

總經售

中國圖書發行公司  
三聯中華商務開明  
聯營聯合組織

版權所有  
翻印必究

1951年12月初版(上海)

# 目次

|                        |    |
|------------------------|----|
| 一 蘇維埃國家有計劃的創造管理形式..... | 一  |
| 二 蘇聯國營工業管理的組織.....     | 三一 |
| 三 蘇聯合作社工業管理的組織.....    | 四五 |
| 四 國營社會主義企業管理的組織.....   | 四九 |
| 譯後記.....               | 七一 |

## 蘇維埃國家有計劃的創造管理形式

共產黨一向認為組織形式具有巨大的意義，把它看作無產階級為取得政權、掌握政權和建設社會主義社會而鬥爭的重要槓桿。列寧和斯大林對於以蘇維埃作為工人階級的國家政權的形式，以集體農莊作為農業企業的社會主義的組織形式，其意義是大家都知道了。這些組織形式，對根本改變蘇聯生產關係的性質所起的巨大影響，是衆所週知的了。社會主義工業的管理制度，完全由社會主義生產關係的性質所決定，是生產力增長的極重要的前進的動力。但管理的組織結構，不過是生產關係的表現形式，因此，它服從於生產關係，並為生產關係的性質所決定，雖然它也對生產關係起着積極的反作用。關於組織的內容和形式問題，在斯大林同志「論農村中的工作」的演說中，有過輝煌的闡明。斯大林同志說，集體農莊，和蘇維埃一樣，是社會主義的組織形式。但

一切都依這個形式包含有什麼內容爲轉移。組織形式的社會主義內容，是以共產黨和蘇維埃國家對國民經濟實施有計劃的領導來保證的，以它們有計劃地規定和創造它的管理制度來保證的。

評價管理形式的主要標準，是要符合社會主義經濟制度的原則，是根據黨和蘇維埃國家所提出的任務，在某種經濟政治情況下，採用這種管理形式的必然性和可能性。在俄共（布）第十次代表大會的決議中曾指出，適用於一切發展階段的組織形式，是不存在的。組織的形式和方法，決定於歷史情況的具體特點以及由此而產生的任務。在這一點上，日丹諾夫同志在聯共（布）第十八次代表大會上關於「聯共（布）黨章的修改」的報告中，也曾指出：「黨堅持了主要的基本的組織原則，並經常確定過這樣的組織形式，以促進黨的工作內容的發展，保證政治任務的完成，保證言行的一致」。〈聯共（布）第十八次代表大會會議記錄，俄文版，第五一三頁。〉

在蘇維埃國家存在的三十二年中，蘇聯工業管理的形式，曾一再有所改變。全國經濟和階級構成上的鉅大的改變，以及工業的突飛猛進的增長，這就

使得舊的組織形式不再適應於新的政治經濟的環境了。根據列寧的指示，經濟每向前發展一步，管理制度也應該隨而改變，黨和蘇維埃國家在一定的發展階段上，都改組了工業的管理形式。

我們來簡略地研究蘇聯工業管理制度的發展的基本階段。

### 一 一九一七——一九二〇年的工業管理的組織

在偉大的十月社會主義革命以後的最初之日起，雖然這一時期國家的主要任務在於鎮壓剝削者，蘇維埃國家就已在工業管理和創設工業管理的組織制度方面，執行它的經濟組織的職能了。

一九一七年十一月十四日（舊俄曆二十七日），全俄中央執行委員會頒佈了關於施行工人監督的法令。在一切企業中，都選出了工人監督委員會，在城市、縣和省的工人代表蘇維埃之下，創立了工人監督的地方會議。工人監督是工業管理的最初的組織形式。這是特殊的、過渡的、獨創的管理形式，是業已形成的具體的歷史環境所產生的。政權在工人階級的手裏，但經濟還在資產階

級的手裏。而工人階級既沒有管理幹部，也沒有管理的經驗。正如列寧所說，工人監督是走向生產手段的國有化和對生產手段加以管理的第一步。工人監督成爲掌握經濟的制高點的列寧的計劃的一部份，它是訓練工人學會管理的羣衆學校，它成爲控制資本家的有力的手段。

資本家以短兵相接的姿態來對付工人監督的施行，並以怠工和停業來對抗。政府在這種情況之下，爲了鎮壓老闆們的怠工和防止國民經濟的解體，便沒收了大規模的企業，工人監督的機構就此對管理的職能取而代之。而在這些新的條件之下，工人監督的形式是不能應付的，創立直接管理經濟的機構的必要性業已成熟。自然，蘇維埃國家預見到面臨管理國民經濟的任務，早在生產資料國有化以前，就已着手建立國民經濟的管理制度。

經濟管理的最高機關，是一九一七年十二月五日（舊俄曆十八日）蘇維埃政府所設立的最高國民經濟會議。在地方則設立地方國民經濟會議（省、縣）。由工廠管理處來領導企業。無產階級革命產生了國民經濟會議的制度，這是社會主義類型的經濟管理機關，這種組織形式，適合於工人階級專政最初幾年的



特點，它成功地結合了最廣泛的羣衆來參加管理以及保證整個國家的利益。這樣的管理制度，是工人階級手中的有力武器，依照列寧的說法，是工人階級對剝削者在國民經濟領域中鬥爭的「戰鬥的機構」。

最高國民經濟會議及其地方機關的設立，對於一九一八年夏季開始有計劃的實現生產手段的大量國有化，具有巨大的意義。到一九一八年底，在蘇維埃國家的手中已經取得了工業的主要的制高點。其後，一切工業企業凡具有動力設備和五名工人，及沒有動力設備，而工人在十名以上者，全部國有化。國營企業的數目到一九二〇年底達三萬七千個。其中大部份由最高國民經濟會議及其地方機關加以領導。隨着工業的國有化，最高國民經濟會議及其地方機關，完成了一九一八年列寧所提出的極重要的任務——對生產和分配，組織全民的統計和監督，提高勞動生產率和鞏固勞動紀律。

在內戰和外國武裝干涉的年份中，工業面臨着非常複雜的任務。工業管理機構集中了全部精力來保證前線的供應，爲了勝利的一切需要，來提高勞動生產率和增加產品。這一任務由於工人階級的英雄的業績而解決了。這特別明顯

地表現在共產主義的星期六義務勞動。

這一期間管理形式的建立，是在黨和蘇維埃國家與人民的敵人作尖銳的鬥爭的條件下進行的。人民的敵人企圖分裂和破壞統一的社會主義國民經濟，反對施行管理的單一負責制和集中制。而工業管理是在社會主義的集中制和單一負責制的基礎上組織起來的。

當國內外的資產階級開始進軍反對年青的蘇維埃共和國時，蘇維埃國家便使工業管理的形式，適應於當時政治經濟的環境的特點。整個管理嚴格地集中於最高國民經濟會議及其總管理處。地方國民經濟會議和企業的權利大為縮小。其後列寧曾指出，整個管理集中於中央機關和鐵的紀律，是我們在內戰中獲得勝利的主要原因之一。但這是戰爭條件所引起的臨時的集中管理的形式。

單一負責制，也是適應當時情況而實行的特殊的形式。在蘇維埃國家成立的最初數月中，企業和更高級的管理機關，由管理委員會領導，這是在企業中選舉出來的，總管理處則由蘇維埃和社會團體的代表及專家組成。這種管理形式是臨時的現象，爲了迅速培養新的管理幹部和監督資產階級專家的活動而必

需的。一九一八年起，依照列寧的指示，蘇維埃國家開始實行單一負責制。工廠管理處由上級機關任命，並有職工會組織的代表參加，但到一九二〇年年底，大多數企業已任命廠長單獨負責管理。在各托拉斯和總管理處中，還保存了委員會，但它們的構成份子已大為縮減，它們的工作亦由主席個人負責。

最高國民經濟會議的職能也有改變，以前它領導全部國民經濟部門，其後，隨着國營企業的數量的增長，便逐步變成工業人民委員會。最高國民經濟會議是由各種經濟機構和社會團體的代表所組成的。最高國民經濟會議的主席團領導日常工作，其主席由全俄中央執行委員會批准任命，並享有人民委員的權利。國民經濟會議每年召開代表大會一次，討論工業工作的主要問題。爲了領導個別的工業部門，最高國民經濟會議的編制中設立了十三個生產處，並按照各部門設立了大約五十個總管理局（總局）。在這一期間，總局是工業管理的中心環節，它實際集中了全部企業的管理。最高國民經濟會議的編制中還設有各專業處，作爲最高國民經濟會議主席團的工作機構。在地方上組織了八十六個省國民經濟會議——最高國民經濟會議的執行機關，以及隸屬省機關的縣

國民經濟會議。百分之二十五的最大的企業聯合成爲托拉斯（「企業團」），一部份直接隸屬於總局或地方國民經濟會議。

## 二 一九二二——一九二八年的工業管理的組織

趕走了外國干涉者和擊潰了自衛軍，蘇維埃國家就能轉向和平的經濟建設。但這方面的條件是很困難的，舊有的資源幾已全部在戰時加以運用，工業品的生產比戰前的水平降低到七倍，農產品的生產更由於一九二一年的歉收而大爲降落。在和平的條件下，恢復和進一步發展全國的國民經濟是不能使用軍事共產主義的方法的。黨採納了列寧所提議的過渡到新經濟政策的計劃。新經濟政策的本質，在斯大林同志著名的敘述中，曾非常鮮明地加以闡發：「新經濟政策是在一切經濟命脈都操於無產階級國家手中的條件之下，允許資本主義存在的無產階級國家的一種特殊政策，這個政策底目標就是：使社會主義成份去與資本主義的成份鬥爭，發展社會主義成份底作用以排擠資本主義的成份，使社會主義的成份戰勝資本主義的成份，澈底消滅階級，建設社會主義經濟的

基礎。」（列寧斯大林論社會主義經濟建設，解放社版，六〇三頁。）必要的，是在農業和輕工業迅速恢復的基礎上，進入解決中心任務——恢復大規模的重工業。爲了達成這些任務，黨預定實行許多有組織的措施，並確定了新的工作方法，其中最主要的是：（一）工業轉入經濟核算制；（二）大大地擴大中下層管理環節的自主性和主動性；（三）集中工業；（四）勞動的物質的刺激；（五）發展小型的手工業；（六）簡化管理機構。國民經濟的恢復就是根據斯大林同志的這些指示和黨與蘇維埃政府的措施而進行的。

新的政治經濟環境，新的工業任務，要求新的管理形式。斯大林同志在這期間指出，政治領導中的最大靈活性，還應當配合組織問題中的靈活性。在擬訂新的管理機構時，黨曾和企圖以資產階級的方式來建立工業管理制度的人民的敵人，特別是和托洛茨基份子和布哈林份子，進行了尖銳的鬥爭，並按照列寧和斯大林的指示，擬訂了符合真正社會主義型態的蘇維埃企業的社會主義的管理形式。

早在新經濟政策的最初幾年中，列寧和斯大林就使黨集中注意必須加強黨

對工業的領導。斯大林同志在一九二三年指示說，黨組織應對企業的工作負責，斯大林同志在當時就預定了黨組織參加管理的主要形式：黨組織討論經濟問題並邀請經濟工作的積極份子參加。斯大林同志說「這是正確的途徑之一，爲了豐富黨內羣衆的經濟方面的經驗以及爲了組織自下而上的監督，這是必要的」。〔斯大林全集，俄文版第五卷，三四六頁。〕

管理機構是以下列方法組織的。主要的企業都聯合在托拉斯之中。托拉斯直接隸屬於最高國民經濟會議。托拉斯充分實施經濟核算制並享有很廣泛的權利。在這一期間托拉斯已代替總局而成爲管理的中心環節。總局已告結束。爲了掌握市場，爲了鞏固社會主義的成份和排斥私人資本，爲了有計劃地控制市場，爲了正確的組織工業原料的供應和產品的推銷，主要在輕工業部門中組織了辛迪加。

蘇維埃的托拉斯和辛迪加，根本和資本主義的不同，資本主義的聯合是盲目產生的，資本家運用它們來增加利得和加強自己在政治上的統治。這些聯合顯著地使得資本主義的矛盾尖銳起來。

蘇維埃社會主義國家自覺地、有計劃地組織了托拉斯和辛迪加，蘇維埃的托拉斯和辛迪加是合理的工業組織形式，是以改善管理爲目的而設立的國家的「服務機構」。它們在恢復工業，解決工業和貿易中「誰戰勝誰」的問題，爲社會主義的利益而起了解了巨大的作用。

在這一期間，最高國民經濟會議的職能也改變了。在直接領導全部國民經濟的勞動國防會議和國家計劃委員會成立以後，最高國民經濟會議實際上成爲工業人民委員部。

過渡到和平建設和恢復國民經濟，創造了一些條件，使領導和計劃的集中制與地方和下級機關業務管理的分層負責結合起來。俄共（布）第九次代表大會決議：不僅必須按照各別部門，並且必須按照經濟區域的劃分來組織管理，以鞏固各區內部的各企業的聯系。因此，依照列寧的倡議，設立了省和區的經濟會議；同樣，地方國民經濟會議，托拉斯和企業的權力和職能，也有顯著的擴大。大多數企業都移交給地方國民經濟會議管理；最高國民經濟會議直接管理的，僅有聯合在七十二個托拉斯中的最大的企業。最高國民經濟會議的編制

中，有兩個管理局：國家工業中央管理局，領導全聯盟性的工業，和經濟管理總局，集中領導其餘工業。

蘇維埃社會主義共和國聯盟成立以後，全部工業劃分為全聯盟的工業，包括重工業的一切部門及輕工業的某些部門，和共和國的工業。全部工業的領導都集中於蘇聯最高國民經濟會議，至於共和國的工業，則由各加盟共和國的最高國民經濟會議直接領導，並享有廣泛的自主性。加盟共和國的最高國民經濟會議同時隸屬於蘇聯最高國民經濟會議和共和國的人民委員會。共和國的和地方的工業也聯合在托拉斯中。地方國民經濟會議則被取消。

在新經濟政策的條件下，要求提高管理機關的作用、機動性和責任感。為此必須在機構的全部環節中實行單一負責制，必須使單一負責制成為管理的基本形式。根據俄共（布）第十一次和第十二次代表大會的決議，經濟機關有權參照職工會組織的推薦而自行選拔和任命領導的工作人員。經濟機關方面，應對領導幹部負全部責任。在托拉斯中，雖由最高國民經濟會議任命三——五人組成理事會，但理事會的理事長有決定性的表決權，並對托拉斯的工作完全負



責；許多托拉斯都是由一長制領導的。僅最高國民經濟會議中保留着委員會制，由主席對委員會的工作負全責。

在一九二一——一九二五年期間，蘇維埃國家實施了恢復國民經濟計劃。工業產品接近了戰前水平，復興了運輸，調整了商品週轉；農業獲得了重大的成就。社會主義成份在國民經濟中的比重顯著地增長。這些成就是走向社會主義勝利的道路上的重要步驟。

黨根據列寧和斯大林關於蘇聯具有建設完全的社會主義社會的一切必要條件的學說，公佈了社會主義工業化的政策，它的實施保證了社會主義的建設。

根據聯共（布）第十五次代表會議的決議，爲了適應新的政治經濟任務，便改造了工業管理制度。這一期間的管理的特點，是計劃工作的意義顯著提高和計劃的集中制顯著加強。同時，業務管理進行了進一步的分層負責。企業的權力顯著地擴大了，它們向經濟核算制的過渡加強了。最高國民經濟會議的機構也起了重大的改革。一九二七年組織了各部門生產機關——總管理局，因爲在新的條件下必須加強各個部門的統一領導。