

金 日 成

关于建立新的经济管理体制

朝 鲜 · 平 壤

1991

全世界工人团结起来！

金 日 成

关于建立新的经济管理体制

1961年12月15日在朝鲜劳动党中央委员会
政治委员会扩大会议上的讲话

朝鲜·外文出版社·平壤

1991

目 录

一	关于建立新的工业管理体制	2
二	关于建立新的农业领导体制	35

在党的四届二中全会(扩大)后，政治委员会委员们和候补委员们分头到各工厂和地方去进行了指导工作。

这次指导工作的主要目的，是到地方去召开郡的党员积极分子会议和工厂党委会议，深入宣传党的四届二中全会的决议，并为贯彻这一决议进行组织和动员工作。

我受指导平安南道和平壤市的委托，就带领副首相和党中央委员会部长、相及其他指导成员首先到大安电机厂去了。

我们首先到大安电机厂去，是有理由的。下一年大安电机厂要完成的任务非常多，非常重要。只有大安电机厂把工作搞好，生产出大量的电动机和变压器等各种电气设备，才能胜利完成下一年的国民经济计划，才能保证整个国民经济的发展。因此，我们才决定首先对大安电机厂进行指导，并到那里去进行了工作。

在今天的会议上，我想报告一下对大安电机厂进行指导的结果和今后应采取的几项措施。

一 关于建立新的工业管理体制

你们都知道，正如不久前召开的党的四届二中全会上严厉批评的那样，现阶段经济工作中的一个重要缺点，是没有搞好对经济的领导和管理。换句话说，就是省、管理局没有搞好对企业的领导工作和保障工作，企业没有搞好经营管理工作。所以，我们到大安电机厂以后，从第一天起就把工作重点放在党中央全会认真讨论过的关于进一步提高企业经营管理水平的问题上了。

我们首先对工厂的经营管理体制和工厂管理干部进行了了解。

在工厂经营管理体制方面，着重研究了如下4个问题：生产指导是怎样进行的，物资供应工作进行得怎么样，后勤供应工作搞得怎么样，在企业管理中是怎样实现党委会的集体领导的。

工厂里，生产指导是由谁负责进行的，进行得怎么样，对车间是怎样进行领导的，车间又是怎样执行接受的任务的，我们在深入研究这些问题的过程中，了解到工厂的生产指导体制存在着严重的缺点。

生产指导体制的最大的缺点，是未能实现对生产的

统一的集中的指导。

在生产指导中应起到参谋部作用的单位很分散，各行其是，并且也没有那些帮助厂长指导生产的单位。

目前，在企业是由厂长直接掌管计划部和生产调度部的工作。当然，厂长在党和国家面前要对工厂的生产负责，因此，应该指导生产。但是，厂长在进行生产指导的同时，还要掌握并领导工厂的全盘工作，所以在生产指导中应该有他的助手，可是现在却没有这样的助手。

在工厂里，总工程师应当在生产指导中成为直接帮助厂长的助手，而厂长则应通过总工程师去指导生产。总工程师应当象军队里的参谋长那样，作为厂长的第一代理人，帮助厂长把生产计划订出来发到车间去，还要指挥生产。然而，现在是由厂长掌管同生产直接有关的单位——生产调度部和计划部，而总工程师则只掌管技术部、机修部等从技术上保障生产的单位。因此，对生产的技术指导搞得不够好，技术指导、生产指导和计划工作也就难免相互脱节了。

大家都知道，在现代化的大规模机械生产中，对生产的指导就是技术指导，因此，脱离了技术指导的生产指导是不存在的。生产一定要由懂技术的人来指导，计划也要由熟悉生产和技术的人来制定。目前，企业中生产和计划工作搞得不够好的基本原因，就在于技术指导、

生产指导和计划工作相脱节。

搞设计、准备工具和夹具、检修设备等从技术上保障生产的单位和调度生产的单位，都应当在统一的体系中在一个人的指挥下行动。但是，现在对生产的技术指导和生产调度却分别由不同的人来进行，因此，无法搞好生产就不言而喻了。

工厂的计划工作也一样。要想制定出切实可行的生产计划，就必须在具体地了解了机器设备的状态和能力、工人的技术水平、设计和工具、夹具的准备情况以及物资供应的条件等的基础上来制定。要做到这一点，就要由熟悉技术的人参加计划工作。然而，现在是由那些不懂生产和技术的计划部工作人员，也同技术部门取得联系，就主观主义地以机器设备有多少台、工人有多少人、所以能够生产多少的方式来制定计划，因此，这个计划自然就不符合实际。这同过去那种以水田和旱田面积有多少町步、人有多少、因此应该生产多少粮食的方式去制定农业生产的毛估计划是毫无差别的。

所以出现这种缺点，是因为工厂里没有指导生产的参谋部，指导生产的各单位没有在统一的领导下进行活动。

其次，生产指导体制的严重的缺点，是生产指导没有深入到下面，上面只是向下面发号施令，对生产则完

全要下面负责任，上面却不负任何责任。

目前生产没有搞好，省、管理局都不负责任，而由厂长负责，在厂里又把这个责任推给车间主任。当然，生产搞得不好，应当由车间主任负责，在全厂范围要由厂长负责。但是，对此，省、管理局也应当感到自己有责任，工厂的其他单位和领导干部也应当感到自己有责任。

然而，现在是省里把国家交给本省的计划任务分给各管理局，管理局又把计划任务分给各工厂，只是催他们执行，却不负任何责任。工厂又把管理局下达的计划分给各车间，然后只是命令他们去执行。因此，对计划的执行，相和管理局长不负责任，厂长也不负责任，而只是由车间主任来负责。

生产指导体制的再一个大缺点，是工厂管理单位的责任范围不明确，应该直接指挥生产的指挥员无法致力于生产指导。

拿军队来作比方，车间主任好比是排或连那样的战斗单位的指挥员。因此，车间主任应当在现场直接指挥生产。然而，现在车间主任却把计划工作、物资保障工作、甚至连工人的后勤供应工作也都承担起来，忙这忙那，也就无法很好地指挥生产了。

车间的计划工作应由工厂计划部、物资供应工作应由工厂业务部、后勤工作应由工厂的后勤单位来负责。然

而，现在是工厂计划部把管理局下达的生产计划分给各车间就算了事，而对把它分给每台机器，保障设备、材料和劳力等生产条件，执行生产计划等问题却不负责任；应该供应生产所需材料的工厂业务部，也只是把到厂的材料放进工厂材料仓库里就算了事，至于因材料供应不上而耽误了生产，它也是不负责任的。这样一来，车间主任就不得不和车间计划员一起担负起把厂部下达的计划分给每台机器的工作。车间主任还要把生产所需要的材料从工厂材料仓库领来供给工人，甚至从开副食品票直到分配明太鱼的事也都得亲自搞。车间主任作为直接指挥生产的人本应该检查检查机器，同工人和作业班长谈谈话，可是，因为要搞这些繁杂的事却没有时间去那样做。

一句话，现在的生产指导体制，是一种无法统一地集中地指导生产、上面对生产不负责任而只由下面负责、应直接指挥生产的干部也无法致力于生产指导的分散的官僚主义的不合理的体制。

在企业的经营管理中存在的又一个缺点，是没有建立起合理的物资供应体制。

现在，企业里有业务副厂长，另外还有不少专管物资供应工作的人员。他们经常为了领取本厂所需要的物资而奔波。但是，对生产的物资保障工作却普遍没有做

好。

物资供应工作所以搞得不够好，当然，企业的业务人员搞不好工作是一个原因。但是，现在物资供应工作搞得不够好的根本原因，是在省、管理局和全国范围没有建立起适应社会主义经济要求的合理的物资供应体制。

现在的物资供应体制中，物资供应完全由直接进行生产的单位——企业负责，而应指导和保障生产的省、管理局却不负任何责任。这是非常不合理的错误的体制，是同社会主义经济管理原则毫无共同之处的官僚主义的体制。

现在，在物资供应工作方面，省、管理局所做的工作，只不过是搞出无异于一纸空文的物资分配计划发到企业去。

这个物资分配计划里写的是，哪个工厂要完成生产计划规定的任务，就需要有多少什么样的物资，其中哪种物资要到哪个工厂去领取，另一些物资又要到哪个工厂去领取。省、管理局的干部桌面上搞出这种形式主义的物资分配计划发下去，就以为自己尽到了责任。他们对企业是否真的按计划得到了物资，却漠不关心。省、管理局的干部对应由自己负责搞的物资供应工作这样漠不关心，却在每月、每季度都令人厌烦地催促企业领导干部完成生产计划。

因此，为保障物资而焦急地东奔西走的，就只有企业的干部了。企业的干部接到了省、管理局发下来的物资分配计划，首先要根据这个计划走遍该去领取物资的许许多多的工厂，去订合同。这决不是简单的事情。就拿大安电机厂的情况来说，这个工厂所用的材料共有1 000多种，为了领到这么多的材料，工厂干部就要到分散在全国的许许多多的工厂去订合同。要领到圆钢，就要到降仙炼钢厂去；要领到钢板，就要到黄海钢铁厂和城津炼钢厂去。

问题并不仅仅在于此。

工厂之间订了供货合同之后，如果能按合同准确无误地得到供应还好，但实际情况并不是这样。由于生产材料的企业没能很好地完成生产计划或者其他这样或那样的原因而不能按合同领到材料的情况是完全可能有的。遇到这种情况时，要领材料的企业的干部就不得不再跑这个厂跑那个厂，去督促他们快供应材料。

企业的现状就如上述那样，厂长、业务副厂长等许多干部为了同别的工厂订供货合同，督促对方执行合同而脱离生产，到处奔波。仅大安电机厂就有29人专门为搞材料而东奔西走。

然而，用这么些人还不够，往往还得把车间主任、作业班长、甚至连一些工人也抽调出来，派他们去出差。

一个工厂，就有这么多人为搞材料去出差，可见，全国该有多少人在东奔西跑了。

例如，机械工业总局领导的工厂，几乎都到降仙炼钢厂去领取钢材，即使一个工厂只派一个人去，也会经常有几十个出差的人到这个钢厂去。

而且，到降仙炼钢厂去领钢材的不仅仅是机械工业总局领导的工厂，还有精密机械工业总局和其他省所属的机械厂也几乎都去。降仙炼钢厂的领导干部光接待这些出差的人也是应付不过来的。最近，为搞物资来大安电机厂的出差人员就有90人，他们各自都缠着工厂领导干部要求把物资先供给自己。

因此，不消说就无法有计划地供应物资，甚至在企业之间交接物资时还出现了各种不良现象。例如，往往出现这样的弊端：向那个厂的厂长或总工程师讨了好的人就能比别人先领走物资，不是这样的人，不管他们工厂的情况有多么困难，也无法及时领到物资。

因此，企业为了搞到物资派许多人去出差几个月，却仍然经常因材料供应不上而吃苦头。找不到几个物资储备充足的工厂。

如果照旧保留现在的这种不合理的物资供应体制，就根本不可能有计划地搞保障生产物资供应的工作，也无法纠正在物资供应中出现的这样或那样的偏向。

在现有的物资供应体制下，企业业务人员的组织生活也是不能很好地加以监督的。现在，每个企业都有许多业务人员一连几个月脱离党组织的监督而单独跑来跑去，因此，他们从思想上麻痹松懈、贪图安逸的可能性很大。不仅如此，象现在这样有许多人转来转去，对维持社会秩序方面也不好。听说，现在铁路客车拥挤，人民群众感到很不方便。这是因为企业的业务人员出差的太多。每个旅馆房间都很紧张，也是因为这些人一连几个月占用旅馆房间。

总之，这都是因为物资供应体制不合理而造成的弊端。如果不象现在这样搞物资供应工作，而是由省、管理局来替企业去订物资供应合同，把物资直接运到企业去，那么，就可以有计划地圆满地供应物资，就无须象现在这样有那么多的人到处奔波了。

物资供应体制的不合理性，不仅表现在省、管理局和企业之间，企业相互之间，而且也表现在一个工厂的范围内。

现在，企业领到了材料，不是按材质该切割的就切割，该分类的就分类，然后，把它送到生产现场去，而是把它收进工厂材料仓库里就算了事。因此，这回就轮到车间主任、作业班长为了领取材料而不得不频繁地跑材料仓库了。车间主任或作业班长是直接负责生产的人，

却为领材料这样跑来跑去，就无法很好地照料生产，往往也无法参加自己应该参加的计件劳动。这样一来，他们虽然辛劳，却往往完不成任务，领不到奖金，工资也少了。但是，他们不顾自己得到的份额少，尽心尽力为社会和集体默默地工作着。这当然是好事。但是，我们要改革这种不合理的物资供应体制，把一切物资由上面直接送到生产现场去，从而，消除车间主任和作业班长为搞物资而脱离生产跑来跑去的现象，使所有车间和作业班都能经常超额完成生产计划。

工厂对工人的后勤供应工作也搞得不够好。

我们经常强调，后勤供应工作是非常重要的政治工作之一。然而，现在没有按照党所要求的方向搞好后勤供应工作，工厂里没有建立起井然有序的后勤供应体制。

现在，大安电机厂连从前的后勤副厂长编制都取消了，只由后勤供应部长和三、四名指导员来搞几千名工人的后勤供应工作。因此，这一工作不可能搞好是不言而喻的。

不仅工厂的后勤供应体制不健全，而且也没有建立人民委员会对工人和工人区搞后勤供应工作的体制。工人区人民委员会里只有委员长和秘书长，而没有另设主管后勤供应工作的部门。没人领导和监督工人区的综合商店和收购站等各个商店和服务行业，并且对这些商店

和服务行业的供应体制也没有很好地建立起来。工人区虽然设立了修缮工人住房的住宅维修事业所，却没有人领导。大安工人区还有医院、豆腐厂等很多为工人服务的单位，可也没有建立起这些单位服从于谁、受谁的指示、由谁来统一领导的领导体制。

郡人民委员会也没有对工人区的后勤供应工作予以应有的关注。龙冈郡人民委员会的干部，也不到大安工人区去看一看，只是偶尔把商店干部叫上来询问一下是否完成了商品流通计划，审批综合商店经理提出的商品的调进计划表，而对工人的后勤供应工作搞得怎么样却不去具体地了解一下。因为人民委员会对工人的后勤供应工作漠不关心，所以，在大安工人区的商店里很难看到鸡蛋和肉。

总而言之，现在企业的经营管理体制和机构，是无法很好地指导生产，无法圆满地保障物资，也无法搞好后勤供应工作的。在企业的经营管理中主要的是，指导生产，供应物资，保障工人的生活，而现在这些工作没有一项是搞得好的。

经济经营管理中的这些缺点，不仅大安电机厂里存在，而且其他企业和省、管理局里也存在，这是一种普遍的现象。这次在指导大安电机厂的过程中，我们深切地感到省、管理局和企业的工作体制和机构有许多必须

改正的不合理的地方。

我们为了再检验一下这一判断是否正确，又对平壤纺织厂进行了指导。到平壤纺织厂用两天的时间了解了一下，从表面上看，工厂的管理机构好象比大安电机厂好一些，可是实际内容却比大安电机厂更复杂、更不合理。

另外，我们又检查了一下机械工业总局的机构。我们了解到这里的管理体制，也是上面只向下面下达指示而不负任何责任，其机构并没有成为能够很好地领导生产的机构。

机械工业总局只是把重工业委员会发下来的国家计划分给各工厂，根据从重工业委员会接到的物资调拨计划分配物资；分配物资也不是以实物来供应，而只是开物资供应票。机械工业总局有不少有能力的技术人员，可是他们却坐在那里只是搞些把计划分给下面的工作，而不下到工厂去直接指导生产、解决技术难题。

这样的工作体制和机构，是无法按照党的四届二中全会的决议、适应新的形势改进经济领导和企业管理的，也无法使领导干部到下面去的。我们经常叫相或管理局长、厂长到下面去，但是在现在这样的管理体制下，他们就是想下去也是下不去的。我们必须坚决改革现有的工业管理体制。

首先要建立统一的、集中的、井然有序的生产指导体制。

上自省、管理局，下至企业，都要建立起象军队的参谋部一样的把计划工作和技术准备工作等有关生产指导的一切工作统一地掌握和指导的生产指导体制。

在省里要由管理局，在机械工业总局里要由生产指导局起到参谋部的作用。管理局要设立计划部、生产指导部和技术部，由管理局的总工程师来统一领导这些部门。

企业则要由总工程师来起参谋长的作用。因此，工厂的生产指导部、计划部和技术部，要让总工程师来统一领导。

工业生产是个工艺过程，因此应由熟悉技术的总工程师来统一指导生产。总工程师在指导生产时，要领导计划部、生产指导部和技术部，制定生产计划，并根据它来搞好技术准备，然后经常了解车间执行计划的情况，在生产组织中如有该纠正的就及时加以纠正。工厂里，只有这样把生产指导体制搞成参谋部的形式，才能象在军队里统一地指挥战斗那样来统一地指导生产。

在生产指导中最重要的是搞好计划工作。制定切实可行的、鼓动性的生产计划，这是指导生产的头一道工序，是胜利完成工厂的生产任务的决定性保证。