

工業企業組織與 計劃函授講義

第四章

中國人民大學

工業企業組織與計劃教研室

北京 一九五四年

326.6

21

本書委託新華書店憑證發行

書號：05—22

工業企業組織與計劃函授講義〔第四章〕

編 者： 王 嘉 謨

出版者： 中 國 人 民 大 學

印刷者： 中國人民大學印刷廠

(本校教材，請勿翻印)

一九五四年三月第一版

一九五四年三月第一次印刷

0001—5061 (1000+60+4001)

0.17

第四章

工業企業的管理組織工作

我們從前幾章所講的內容中可以知道，工業企業中各個部分的生產經濟活動不是孤立地進行，而是互相聯系地集體地進行的；工人與工人之間在生產活動上是密切地配合的。由此就可以看出來，如果沒有管理和領導，工業企業的生產經濟活動便根本不能進行，因此管理組織工作便成為非常重要的問題。所謂管理組織工作的問題，便是如何組織『領導』的問題。

講到管理組織工作，我們不能忘掉在第一章中曾經講過的社會主義生產組織工作的原則。因為管理組織工作是生產組織工作的一部分，是它的一個方面，所以管理組織工作也必須遵照社會主義生產組織工作的原則來進行。

這就是說，必須嚴格地區別開在本質上完全不同的社會主義工業企業的管理組織工作和資本主義的生產管理工作，特別是在講到管理問題時，兩者的對立更是明顯。因為管理主要是人對人的管理，這裏面就一定要有人與人在生產過程中的關係。所以生產管理工作（管理組織工作）是有階級性的，它反映着人們之間的生產關係。

在資本主義經濟中，資本家與工人之間的生產關係是剝削與被剝削的關係。因此，資本家和他的代理人進行生產管理工作，目的就在剝削工人以保證最大限度的利潤。很明顯，資本主義的生產管理是剝削工人壓迫工人的管理。

在社會主義經濟中，人們的生產關係是不受剝削的工作者們間的同志合作與社會主義互助的關係。工人與工人之間，工人與職員之間、廠長與職工之間，都是這種社會主義的生產關係。不管是領導人、被領導人，大家都爲着同一個目的進行工作，都是爲着保證最大限度地滿足整個社會經常增長的物質和文化的需要。

資產階級國家是不可能管理經濟的；但是工人階級領導的國家却是可能而且必須管理經濟的。在工人階級領導的國家裏，共產黨和政府爲了保證滿足社會需要，爲了保證過渡到社會主義社會和共產主義社會，便根據和利用客觀經濟法則，規定出政治路線來。這個政治路線（例如，我國過渡時期的總路線）便體現在國民經濟計劃裏，具體地體現在每個工業企業的國家計劃任務裏。

斯大林同志說過：『當正確路線已經提出來了的時候，當問題已經正確決定了的時候，事業底成功就要取決於組織工作，取決於組織鬥爭來實現黨路線，取決於正確挑選人材，取決於審查各領導機關決議執行情形。如果不然，那末正確的黨路線和正確的決議就會受到嚴重的損失。』（斯大林：『列寧主義問題』，莫斯科中文版，第633頁）

由此可見，在共產黨和政府的政治路線決定了以後，國民經

濟計劃編製了以後，它們能否成功，便要看組織工作的好壞。在工業生產方面，就要依靠管理組織工作的保證，要依靠各級工業管理機關的組織工作，也要依靠每個工業企業的管理組織工作。

因此，社會主義工業（包括工業企業）的管理組織工作與資本主義的生產管理工作在本質上是根本不同的，它不但負有經濟任務，而且負有政治任務。社會主義工業的管理組織工作是保證實現共產黨和政府的政治路線的，保證完成國家計劃以滿足社會需要的組織工作。

在本章中，我們便要根據以上所講的根本原則來研究社會主義工業企業管理組織工作方面的問題，也就是關於管理組織工作的原則、管理制度、管理機構的職權、以及黨、行政和工會三種組織在企業中的作用和任務等問題。

這一章分成以下四個問題來講：

1. 社會主義工業管理組織工作的主要原則；
2. 工業企業的管理機構；
3. 車間的管理機構；
4. 黨和工會在企業中的作用和任務。

第一節

社會主義工業管理組織工作的主要原則

根據列寧和斯大林同志的指示，根據蘇聯的經驗，社會主義工業的管理組織工作必須根據以下幾項主要原則：

題；(1) 政治和經濟領導的統一，從政治上出發解決經濟問題；

(2) 民主集中制；

(3) 一長制；

(4) 生產區域管理制；

(5) 正確地挑選人材和檢查執行情況；

(6) 經濟核算制。

以上六項原則是社會主義工業管理組織工作所應該根據的原則，同樣地，它們也是每個工業企業的管理組織工作所應該根據的原則。關於這六項原則，在『社會主義工業經濟』課程中要詳細地論述，所以我們在這裏只是簡單扼要地分別說明一下。

一 政治與經濟領導的統一，從政治上

出發解決經濟問題

社會主義工業的管理組織工作是建立在政治與經濟領導統一的基礎上的。

什麼是政治與經濟領導的統一呢？這就是說政治領導和經濟領導是統一不可分的。

我們知道，政治是決定於經濟的，它是經濟的集中表現、概括與完成，但是政治又反作用於經濟，阻礙經濟的發展或是加速經濟的發展。在現代資本主義國家中，政治是反動的，阻礙着經濟的發展。因此政治與經濟之間是矛盾的衝突的。

但是在工人階級領導的國家中便不會發生這種衝突，因為共產黨和政府的政治路線是根據經濟發展的客觀法則來規定的。

在工人階級領導的國家裏，政治和經濟是統一的，因此在社會主義工業中政治領導與經濟領導是統一不可分的，管理組織工作必須建立在兩者統一的基礎上。這也就是說，社會主義工業的管理組織工作不但是經濟領導工作，同時它也是政治領導工作。斯大林同志曾指出，政治和經濟是不可分的。他說：『誰想在我們的實際工作中把經濟和政治分開，以減弱政治工作為代價來加強經濟工作，或者相反地，以減弱經濟工作為代價來加強政治工作，那他就一定要陷入絕境。』（斯大林：『論黨工作底缺點和消滅托洛斯基兩面分子及其他兩面分子的辦法』，人民出版社版，第43頁）

正因為政治對經濟是有積極幫助的作用，因此在政治與經濟兩者之中，政治便起着主要的作用和指導的作用。我們的國家是共產黨領導的，共產黨的政策就保證着我國經濟的不斷發展，保證我國過渡到社會主義和共產主義。因此在解決經濟問題的時候就必須從政治上着眼，也就是說，首先要從黨的政策出發，從我們的發展前途出發來解決經濟問題。

因此，必須加強對經濟領導幹部的政治教育，加強對馬克思列寧主義的學習，加強對黨的政策學習。在經濟工作中必須向那些沒有政治遠見的事務主義傾向和本位主義思想進行鬥爭，必須使經濟工作符合於黨的政策，符合於國家和人民的長遠利益。

國家計劃是黨的政策體現，因此每個工業企業的領導者和每個職工都有責任無條件地為完成和超額完成國家計劃而鬥爭。

工業企業的黨的組織在這裏便有着特殊重要的任務，它不但要加強思想領導和政治教育，並且要對行政工作進行監督，保證工業企業的經濟活動符合於黨和政府的政策法令。

二 民主集中制

社會主義工業的管理組織工作是建立在民主集中制的基礎上的。

所謂集中，那就是說，下級必須嚴格地服從上級。在工業的各級管理機關間、工業企業的各級領導間，必須要有嚴格的組織性、紀律性。因為只有這樣，才能保證統一地進行生產經濟活動，才能保證遵守黨和政府的政策法令。

所謂民主，那就是說，羣衆參加生產管理工作，領導必須依靠羣衆，羣衆有權對領導人的活動進行監督。在定期的會議上羣衆向領導者提出建議和意見，指出領導者的錯誤，而領導者則應該接受羣衆正確的建議和意見，改正自己的錯誤。只有這樣，才能依靠羣衆的創造性和積極性，展開批評和自我批評，把工作做好。

這樣的集中和這樣的民主的結合，便叫做民主集中制。這種工業管理上的民主集中制和黨的民主集中制是有區別的：黨的領導機構是民主選舉產生的，而工業管理中的領導機構則是國家委派的。

在我國，國營工業企業中的工廠管理委員會便是民主集中制的管理組織形式之一。通過這種組織形式來實現民主管理，一方面可以增加工人羣衆的主人翁感覺，改變勞動態度，發揮生產的

極積性與創造性，培養職工管理生產的能力；而另一方面則可以改革舊的管理制度，克服行政領導的官僚主義作風，依靠羣衆，管理好企業。這種組織形式也保證着工業管理上的集中領導，因為它是在上級管理機關領導下進行工作的，必須服從上級的決定。

三 一長制

一長制也可以叫做個人專責制。這就是說，每個生產部分都有一個全權的領導人，他對這部分的工作向上級負有完全責任；而這一生產部分的人員都必須服從他的命令。

爲什麼要實行一長制呢？

首先是因爲在現代工業中的集體的生產經濟活動沒有統一的意志是不行的，否則便要產生混亂和無組織無紀律的現象。列寧說過：『這一點的必要，無論從技術上，經濟上或歷史上看來，都是非常明顯的……可是怎樣才可以保證意志之最嚴格的統一呢？這就只有使千百人底意志服從於一個人的意志。

在參加公共工作的人們有盡善盡美的自覺性和紀律性的情形下，這種管制就會很像音樂指揮人底柔和領導一樣。如果在沒有盡善盡美的自覺性和紀律性的時候，這管制可以具有嚴厲的獨裁形式。但是，不管怎樣，爲要使這種按照大機器工業式樣組成的工作過程獲得成效，則無條件地服從統一意志，便是絕對必要的了。』（列寧：『蘇維埃政權底當前任務』，莫斯科中文版，第36頁）

其次是爲了消滅無人負責和不負責任的現象。如果一個生產

部分沒有一個全權領導人，那就必然要產生無人負責現象；同樣地，如果一個生產部分由幾個人共同負責，那也就必然要產生互相推諉責任的現象。所以只有實行一長制才能消滅無人負責和不負責任的現象。

由此可見，實行一長制是完全必要的。但是一長制要想實行得好，還必須作以下兩個方面努力：

一個方面是領導人必須密切地聯系羣衆，依靠羣衆，把一長制和羣衆參加生產管理結合起來，把一長制和集體領導的方法很好地結合起來。因為在社會主義工業企業中的一長制和資本家的獨斷獨行是根本不同的，社會主義企業的各級領導人是國家委任的全權代表，而國家和企業都是工人階級和全體人民自己的。所以企業的領導人不是站在工人的頭上，而是走在工人的前面引導工人前進，他不僅要教導羣衆，而且也要向羣衆學習，他的領導威信不應當依靠命令來建立，而必須依靠批評和自我批評來建立。

另一個方面是各級領導人必須努力學習，學會管理經濟和掌握生產技術，成為工作內行。斯大林同志說過：『在我們中間，在布爾什維克中間，還沒有充分數量熟悉技術問題、經濟問題以及財政問題的人材以前，我們就不會有真正的一長制。……』

因此，任務就是要我們自己精通技術，要我們自己成為工作內行。』（斯大林：『列寧主義問題』，莫斯科中文版，第443頁）

由此可見，要把一長制實行得好，一方面就要依靠羣衆，一方面則要依靠領導者的才幹。

但是我們不能認為我們今天還沒有精通生產技術和經濟的人材，因此目前我國不能實行一長制。這種看法是不正確的，因為我們不熟悉業務是可以學習的，是可以依靠羣衆的智慧的，——而複雜的生產經濟活動如果沒有統一的領導，如果沒有專人負責，是根本不能進行的。所以，我國國營工業企業中也必須實行一長制。

廠長負責制，廠長、車間主任和工長的三級行政專責制正是我們所應該實行的一長制。

四 生產區域管理制

什麼是生產區域管理制呢？生產區域管理制的特點就是：一切管理機構都是按照生產的特性和區域分佈的情形來建立的。例如，紡織工業部便是按照生產部門建立的，而華北紡織工業管理局則是按照區域分佈的情形建立的。在一個企業的內部也是一樣，各個車間的劃分，一方面要考慮生產的特性，例如紡織工廠中的織布車間，另一方面又要考慮區域分佈的情形，例如第一織布間第二織布間等。

以上所說的這個特點還不是生產區域管理制的主要特點。生產區域管理制的主要特點是保證領導的一長制，消滅多頭領導現象，保證領導的具體。

為了說明這個主要特點，必須把它和直線管理制和職能管理制對比起來看。

所謂直線管理制，就是說，沒有什麼管理機構，一切從上而下的各個部分，每個部分都只有一個領導人。例如，全廠有一個

廠長，每個車間都有一個車間主任。這些領導人並沒有別人來幫助他處理事務，一切工作都由他一個人來做。因此在現代大工業中，在生產技術和經濟問題如此複雜的情況下，這種管理制顯然是不能實行的。

生產區域管理制便不是這樣，它雖然也是每個部分有一個領導人，但是這個領導人有好些職能機構來幫助他工作。例如，廠長有各個科（職能科）來幫助他。這樣，便能保證領導工作更具體。

職能管理制也有各部分的領導人，也有各個職能機構（各科各股），但是這些職能機構都有權對下級組織發下命令。例如，廠長的職能科——計劃科、設計科等——都有權對車間主任發出命令。這樣一來，各科對車間的命令便會不統一，便會互相矛盾。這種多頭領導現象便會造成工作上的混亂，便會造成互相推諉責任和無人負責的現象。

但是生產區域管理制便不是這樣，它的職能機構只是領導人的助手，是領導人的參謀。它們在領導人的領導下進行工作，替領導人準備資料和工作計劃草案，一切問題必須經過領導人批准才能發生效力，只有領導人才能對下級發出命令，職能機構是沒有權力對下級發出命令的。但是這些職能機構在領導人發出過的命令和決定了的原則的範圍內，可以自主地處理業務問題，可以對下級組織的業務問題直接進行指導。這樣一來，一方面克服了多頭領導現象，保證了命令的統一，而另一方面又可以避免領導上的事務主義。

由此可見，生產區域管理制的優點便是領導的統一和具體。

這也就是它的主要特點。只有這樣的管理制才能真正保證實行一長制。

五 正確地挑選人材和檢查執行情況

在管理組織工作中，正確地挑選人材和配備人材的問題是一個非常重要的問題，因為如果沒有適當的人材來擔任工作，一切好的制度、原則和機構都會落空。

什麼是正確地挑選人材呢？這就是說，要挑選德才兼備的人材。德就是政治品質，才就是業務能力。這兩個條件是缺一不可的。如果有才無德，便不能忠於工人階級的利益，便要損害黨的革命事業；如果有德無才，只有滿腔熱忱，也不會把工作做好。

什麼是正確地配備人材呢？這就是說，要做到『各盡所能』、『學用一致』，要使得每個人都能把他的能力最大限度地貢獻給革命事業。

人材不是天生的，是培養出來的。因此每個領導人的責任不僅是要正確地挑選和配備人材，並且要細心地耐心地培養人材，從實際鬥爭和工作中鍛鍊出人材來。

要做好管理組織工作，正確地挑選、配備和培養人材還是不夠的，還必須經常地檢查他們的執行工作的情況。經常地檢查執行情況，不但可以及時地揭露和克服工作中的缺點，並且可以預防缺點的產生；不但可以搞好工作，並且還可以了解幹部和教育幹部。如馬林科夫同志所指出：『……即使是優秀的工作者，如果對他們放任不管，對他們的工作不加監督檢查，他們也會變壞和官僚主義化的。』（馬林科夫：『在第十九次黨代表大會上

關於聯共（布）中央工作的總結報告』，人民出版社版，第 89 頁）

爲了做好檢查工作，必須把自上而下的檢查和自下而上的檢查結合起來，必須展開批評和自我批評。爲了做好檢查工作，佈置的任務必須明確而且具體，必須使佈置的任務便於檢查。

只有正確地挑選人材和經常檢查執行情況，才能使得好的制度和機構真正地發揮作用，才能把管理組織工作做好。

六 經濟核算制

什麼是經濟核算制呢？經濟核算制是有計劃地管理社會主義企業的方法。

這個管理方法是建立在利用價值法則的基礎上的。在蘇聯的社會主義社會中，在我國經濟中，價值法則都仍舊存在着，仍舊要影響到社會主義生產。因此在管理社會主義工業企業的工作中便要考慮和利用價值法則。

考慮和利用價值法則來管理社會主義企業，就是說，要利用貨幣來計算經濟活動的成績，要考慮價值法則來正確地規定產品的價格，要利用貨幣來計算企業的產品成本和贏利。

實行經濟核算制，便要在國家的集中領導下，給企業規定國家計劃任務，給企業一定的固定資產和流動資金，給企業獨立自主進行生產經濟活動的權利。但是企業生產經濟活動的成績要進行嚴格的計算，企業對於國家撥給的財產和進行生產經濟活動的成績要負完全責任。實行經濟核算制的企業和其他單位的經濟關係採用經濟合同的形式，買進材料要自己付款，賣出產品便是自

己的收入，它獨立地用貨幣計算盈虧。因此它的工作結果便直接地反映在它的財務狀況上。因為產品的價格是國家規定的，企業的收入便只能決定於它的產量和質量；如果企業沒有按國家計劃完成產量和質量指標，就不能保證它的收入，它的資金就要週轉不靈。並且，企業的各项費用支出都要結算到產品成本中，如果企業不能節省各项支出來降低成本，它便不但不能保證完成上繳利潤的計劃，同時還要虧損。如果企業完成了國家計劃，既完成了產量質量計劃，又改進了各方面的工作，節省了各方面的支出，降低了成本，那末企業便能得到贏利，不但完成了上繳利潤的計劃，得到了企業利潤來擴大和改進自己的生產，同時還可以得到國家的獎金。

所以經濟核算制便促使企業有計劃地組織生產經濟活動，更進一步地發掘和利用企業內部的潛在力量，更進一步地精簡節約，更好地完成國家計劃。它把國家利益和企業利益很好地結合起來，在國家的集中管理下，發揮企業的獨立性和創造性，保證更好地完成國家計劃，保證更多地增加工業內部資金積累。因此它是有計劃地管理社會主義企業的重要方法。

經濟核算制不但是有計劃地管理企業的方法，同時，它也是企業管理各車間、各工段的好方法。關於廠內的（車間、工段、個人的）經濟核算方法，在第二十章中將要詳細說明。至於企業的經濟核算問題，除了在第二十章中還要講到以外，我們這全部課程都是按照經濟核算的企業來講的。

以上六項便是社會主義工業企業管理組織工作必須根據的主要原則。現在我們就根據這些原則，研究關於建立工業企業的管

理機構的問題。

第 二 節

工業企業的管理機構

工業企業的管理機構應該如何建立，是要看各個企業的具体情況來決定的。從第二章裏我們知道，工業企業有不同的類型，不同類型的企業便應該建立不同的管理機構。所以工業企業的管理機構是多種多樣的，不能千篇一律地建立同樣的管理機構。

但是，我們不可能分別地講到各種不同的管理機構，在這一節裏，我們講的只是一般的管理機構。它當然不能符合每個企業的情況，因此我們在實際工作中還需要結合企業的具体特點來考慮，有些機構可以合併或取消，有些機構還需要分開或增加。

從第二章裏我們知道，企業的結構是分爲車間，而車間又分爲工段的。根據一長制的原則，它們都應該有一個專責的領導人，這就是廠長（或企業經理）領導整個企業，車間主任領導整個車間，而工長則領導整個工段。

在這一節裏，我們先講整個企業的管理機構，也就是只講廠長和他的職能機構（各科）的問題，而車間以下的管理機構則放到下一節中去講。

首先講廠長。

廠長（企業經理）是整個企業的全權的專責的領導人。他對於國家委託給他的企業全部財產的保護和利用、對於企業的全部生產經濟活動、對於完成和超額完成國家計劃、對於執行政府的

法令和上級的指示，都要負完全的個人責任。

廠長既然負有全責，那末他也必須要有全權。因此企業的全體人員都必須無條件地服從廠長的命令。廠長在現行法律和國家計劃所規定的範圍內，有權支配企業的一切財產，有權自主地決定企業生產經濟活動的一切問題，有權委任、調動、獎勵、處罰企業的人員，以至於解除他們的職務。

在蘇聯，廠長是由該企業所隸屬的上級工業部部長任命的。同樣，廠長的調動和解職只有部長的命令才能執行。

在規模較大的企業中，因為業務的複雜，廠長便很難周密細緻地照顧各方面工作，因此爲了具體地領導，便需要設立幾個副廠長來作爲他的助手。這些副廠長受廠長的委託分別担任某些方面的工作。他們和廠長之間的關係是領導與被領導的關係。廠長的命令，副廠長應該無條件地執行；副廠長的一切工作都應該對廠長負責。這樣，才不會發生多頭領導和無人負責的現象，才符合一長制的原則。

副廠長的人數要看企業的規模和工作的複雜程度而定。在我們這個一般的例子中，假定有三位副廠長。

通常第一副廠長是總工程師。他所負責的是領導企業生產方面和技術方面的工作。在生產方面，他的任務是保證完成和超額完成產品計劃；在技術方面，他的任務是保證產品質量的提高和技術的不斷改進。因此他有全權領導企業所有的基本車間、輔助車間、附屬車間和副業車間的生產活動，領導企業中一切技術部分的工作。因為總工程師在企業中的任務如此重要，所以在蘇聯也是由部長來委任和調動。在廠長有事外出時，他就代理廠長的