

工業管理叢書

工廠的管理機構 與計劃機構

中央重工業部計劃司編



科學技術出版社

工業管理叢書

工廠的管理機構與計劃機構

中央重工業部計劃司編

科學技術出版社

1952

序

自從蘇聯的計劃工作和各種科學的管理制度介紹到我國來以後，我們會根據實際情況，推行了一些工作。在推行當中，企業管理機構（特別是計劃機構）及其職責，就成爲目前主要問題之一。

企業的管理和計劃工作，不但亟需建立與此配合的、分工專責的、切合實際情況的組織機構，而且更要由此來推動新的計劃工作，以期改造舊企業的管理制度。目前，各企業大部分都已建立了計劃機構和調整了有關的其他機構，但還沒有摸清明確的道路。有的分工不明，以致生產、工務、經理等機構分不清；或則感覺無事可作，計劃突擊編製後，不知道經常的工作應如何作；或則甚至沒有做計劃工作，而做了基本建設設計或技術方面的工作。還有個別的企業，計劃工作還沒有專責的機構執行，而由工務、生產或會計部門兼做。這樣的情況，當然與企業的各方面條件有關，但我們更需要對計劃及管理工作的機構展開有系統的學習、研究、摸索和實踐。

基於上述原因，我們選輯了七篇有關企業計劃和管理機構的文章，這些文章，都是從蘇聯專家的講義和著作翻譯的，其中一部分是我們未發表過的參考資料，一部分選自各種出版物。如第二章企業的生產管理機構中的第一節企業的生產機構，全節的原文是蘇聯專家的講義，是由人民大學編譯處同志翻譯出來的。第二節企業生產管理概述，原文載於中國工業新二卷第七期，是胡式如先生翻譯的。我們對這兩篇譯文曾稍爲刪改整理，如有錯誤或不恰當處，應由我們負責。並向原譯者致謝。

本書內容：五篇是敘述整個企業組織輪廓的，兩篇是專述計劃工作的；其所談到的行業爲一般冶金的、機械的工廠。讀者可以從其中看到工廠的計劃機構做些什麼，和與他有關的各種管理機構做些甚麼。

企業的計劃和管理的機構，受其工作水準和具體條件所決定，不應強求一律；但是，却應該根據一定的原則和輪廓。我們介紹這幾篇文章，供讀者學習，希望讀者根據我們目前的水平和條件，體會其中的原則，吸取經驗，研究其制度和工作，再從實踐中，去開拓我們新的計劃工作。

· 2 ·

我們希望本書對於計劃工作的建設能有益處。書中如有不完備或不正確之處，歡迎補充指正。

中央重工業部計劃司 1951年4月

目次

序

第一章 企業的組織機構輪廓	1
第一節 冶金業	1
1 企業管理組織的一般原則.....	1
2 工廠管理與計劃的組織及其職能.....	7
3 勞動組織的職能、幹部配備與幹部教育.....	16
4 核算的職能、資金供應的職能、產品供銷的職能.....	20
5 修理事業、動力事業及基本修建事業的組織及其職能.....	24
6 車間管理的組織.....	34
第二節 機械業	38
1 企業管理的基本原則.....	38
2 企業管理的主要工作.....	38
3 廠長及副廠長的職責.....	39
4 工廠管理機構各科組的職責.....	40
5 車間內工長的職責.....	45
第二章 企業的生產管理機構	48
第一節 企業的生產機構	48
1 企業的兩個特徵.....	48
2 企業組織的組成部分.....	50
3 基本生產的組成部分.....	53
4 決定生產組織組成部分的因素.....	59
第二節 企業生產管理概述	62
1 企業生產管理領域的各個環節.....	62
2 企業管理生產的各職能單位.....	63
第三節 企業及車間各職能科組的工作	67
1 企業各職能科組的工作.....	67
2 車間各工務部門的工作.....	73
第三章 企業的計劃組織機構	77
第一節 企業中計劃工作的組織方法	77
1 企業計劃通則.....	77

2 企業中計劃機構的組織和基本職權.....	78
3 企業計劃正確組織的條件.....	80
第二節 企業計劃、調度工作的組織機構.....	83
1 企業的計劃、調度組織.....	83
2 企業中計劃、調度組織的工作.....	86

第一章 企業的組織機構輪廓

第一節 冶金業

1 企業管理組織的一般原則

蘇維埃國家，依靠着廣大人民羣衆的支持，實現了土地、大工業和運輸業的國有化，把主要的生產力掌握在自己的手中，開始了新的時代。這個新時代的特徵，就是社會發展不是基於資本主義制度盲目的、自發的法則上，而是基於已掌握了社會發展規律的和按照統一計劃領導的自覺的國家政策。

但是，社會制度的變更，在整個國民經濟的組織問題中，特別是在工業管理的問題中，也產生了很大的困難，因為舊的資本主義機構已被消滅，而掌握了政權的無產階級，還沒有管理經濟的經驗。

馬克思曾說過，進行較大規模的任何社會的或共同的勞動，在某種程度上都需要管理，這種管理在各種工作之間起調協作用，以完成整個職能。因此馬克思指出，適合於社會主義制度的管理組織是必要的。十月革命以後，立即發生了關於那些轉入國家手中巨大經濟工業管理組織的問題。這個任務之所以複雜，是因為掌握了政權的無產階級，完全沒有管理工業的經驗，而曾在資本主義企業中工作的大部分舊的技術知識分子，還在反對工人階級；在這種新環境之下，另外一部分擁護無產階級專政的分子，又沒有管理工業的經驗。

爲了保證領導企業，曾吸收了許多骨幹工人，雖然他們沒有管理大生產機構的經驗，但是他們忠誠於蘇維埃政權，並努力保證儘快恢復工業。最初的一個時期，除了企業廠長之外，企業的管理建立在有積極分子參加的集體領導的基礎上，同時新型的企業領導人物也努力學習領導企業的理論與實踐。這種情況，在第一個五年計劃時期中，已經不能滿足工業的要求了；因為工業已經改造，以最新技術裝備起來的新企業已建立起來，生產組織改變得更複雜了。工業中的工程師、技術幹部和領導人員，不論在數量上和質量上，都已不能滿足生產的要求了。

工廠與車間的管理組織，各企業間的相互關係，以及生產品的供銷等條件，都起了劇烈的變化。如果在資本主義經濟條件下，以生產過程相關聯的各種企業工作的調協，是基於市場行情，是基於資本家的私人契約；那麼在社會主義經濟制度下，企業變成了按照統一的計劃，為達到同一個目的而工作着的、巨大的國家經濟組織中的一部分。經濟生活的確立引向了工廠的專業化，而這個專業化就要求各個企業來擬定調協的計劃；這在工業的個別部分的內部是如此，在國內一切工業範圍裏也是如此。國家計劃成為領導的和統一的基本原則，也就是個別企業的法則。斯大林同志說過，我們的計劃不是空想的計劃，而是動員羣衆去執行計劃的指令。生產總結也不同了，因為工業是按照統一的計劃而工作的，因此總結必須是反映正在進行工作的情况，和保證在生產各環節中對計劃執行的監督。在資本主義社會中勞動是強迫的，在社會主義社會中，勞動却是光榮、勇敢和英雄的事業；但是勞動需要組織，需要為勞動生產率的增長創立條件，而這一個生產率應是共產主義建設基礎之一。同時要保證國家的主人——勞動者的物質、文化水平的日益增長。

上面所列舉的新條件，發展了許多新的管理工作，如生產技術財務計劃，社會主義性的總結與報告，勞動過程和工資的組織——這些是在任何資本主義制度中從來沒有的。

隨着這種情況的發展，雖然有了許多精通生產技術的新型知識分子，但在管理方法上仍是很混亂，採取集體管理的辦法，妨礙着對生產部門的領導，造成了不負責現象。

因此必須要建立一種新的生產管理組織。這種組織有兩個重要原則：第一是個人負責制，即由個人根據計劃，領導該部分的每個工作人員，並對這部門的工作負全部的責任。第二是經濟核算制。經濟核算是特定的社會主義管理方法，在保證獲得或超過計劃利潤的條件下，對於企業一切消費，應嚴格遵守企業業務活動的財務原則。這也就是說，在管理企業的時候，必須保證遵守嚴格的經濟制度，生產的合理化，縮減非生產性的開支，提高勞動的生產率等等。

由於工業中改變條件的結果，在建設新企業與改造舊企業的基礎上，擴大了生產的規模，在專業化與合作的更高的基礎上，改變了各企業間的生產聯繫，管理生產組織的原則也隨之改變了，隨着建立了生產

區域管理組織的新的方式。

在蘇維埃工業建設時期，在管理的組織方面，有許多制度會發生變化，茲分別說明如下：

從理論上說，管理組織有下列幾種：

一、直線制 這種制度就是每個組織單位(車間、科、工段、小組等)的執行者或領導者，對一切生產工作問題，只服從一個上級領導者(領班、科長、主任、廠長等)。

直線制的管理組織，要保證嚴格的個人負責制：即每單位的領導者不論其職位大小，均對他所管轄成員的生產工作部分實行全部領導權，並對這一生產工作負完全責任。因此，領導者可以發揮他的創造性和組織才能。領導者與被領導者之間的相互關係是很簡單明顯的。

但是，管理組織的直線制要求領導者具有廣泛的知識，並且他的知識愈是廣泛，他的生產管理工作才能愈加深入擴大，他的工作領域也才愈能開展。因此，直線的管理制只能適用於生產規模不大，而且只有一種產品的小生產單位。因為在大規模的工業企業裏，直線管理制的領導者必須具有相當的組織才能與各種知識；而實際上，要選拔這樣多的有經驗的工作人員幾乎是辦不到的。這種制度的第二個缺點是必然要產生官僚主義現象，而且隨着這種一個人服從另一個人的等級制度，組織機構更會龐大起來。因此，直線制是有缺點的，所以需要創立一個可以糾正直線制缺點的新制度。

管理組織的直線制如表1。

表1 管理組織的直線制組織系統



二、管理組織的職能制 這種制度，就是每個組織單位的執行者或領導者；同時服從幾個上級領導者；其中每個上級領導者，並非對他所領導的人員們的一切生產事業作指示，而是僅限於他負有專門責任的職能範圍。

管理組織職能制的每個領導者，並沒有一定區域(車間、工段)的限制以執行一切管理生產的職能；相反地，他的工作範圍倒被一定的職能所限制，他在這種職能範圍內，實行領導許多在技術方面互相獨立的工段。表面看來，管理組織職能制有很大的優點，例如就幹部的補充方面說，領導者可以全部掌握同一種性質的職能；又如就領導的比較熟練方面說，因領導者執行同一種職能，可以迅速累積經驗而精通這一種職能。但事實告訴我們，領導者所處理的職能範圍很小，而且它僅是一切領導生產職能的一部分；職能領導者在他的工作中，勢必要牽扯到其他職能領導者——有關管理職能的專家。

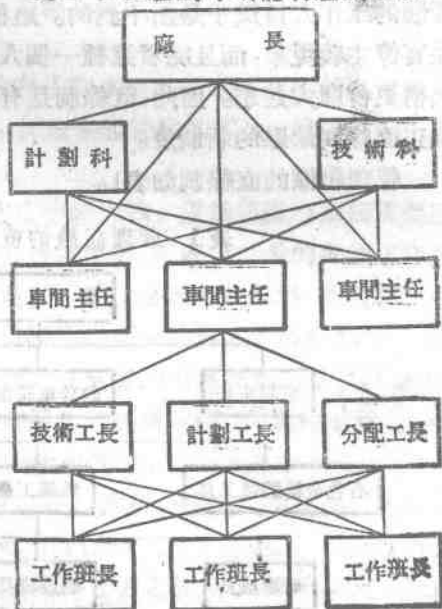
職能管理制的基本缺點是缺乏個人負責，因為每個生產單位有幾個領導者，這些領導者都指導各個彼此不相隸屬的被領導部分；這種領導缺乏專責，因為它具有同等行政權力的領導者，但每個領導者却執行着總體領導的一小部分。此外領導者對一定的生產單位工作不負責任，從而又使領導者本人失去了責任感。

在這種制度下，領導及被領導的關係，是日益繁複的；許多領導者的命令彼此常互相矛盾，而對整個工作，却無人負責，可能使領導上產生官僚主義和事務主義的作風，及公文旅行現象。因此，生產事業活動的領導便會失掉效率與實際性。

管理組織的職能制如表2。

三、管理組織的生產區域

表2 管理組織的職能制組織系統



制(混合制) 其基本原則為領導各工段(工廠、車間、科股、工作班等)，就是對生產事業活動的一切問題，實現單一領導制。在行政方面及技術方面的領導都按直線制建立起來。至於預備、計劃、計算、設計，及其他各種各式的工作，如果它的規模很大，或是需要專門知識的，則專責執行(例如管理處、科股、小組等)。如工作規模不大，則領導者的命令由個別專家，即所謂分工負責人來處理。

各職能科的基本任務，是替領導者準備必要的材料，領導者根據這些材料，對那些需要他解決的問題，作出有根據而具體的決定。各職能科沒有權力直接干涉領導者所屬組織單位的工作，但當各職能科決定業務問題時，在領導者所規定的原則範圍內可以例外。

所謂職能科就是工廠管理處的各科(技術、計劃、勞動組織及生產等各科)。它們成為工廠廠長或副廠長的工作機構，是廠長、副廠長領導企業生產事業活動的整個規模的參謀部。工廠管理當局任何一科無權發命令給車間主任。例如工廠管理處的計劃科，沒有權力給車間主任以改變生產計劃的命令。這種命令，只有廠長才能頒發，因為廠長能夠利用計劃科或其他職能科供給他的意見和材料來改變決定。

在車間裏，在車間主任的直接管理之下，同樣地設立着職能機構，它是解決專門問題的機構，正像工廠各職能管理科一樣，是車間主任執行廠長指示和解決車間的生產活動、日常問題的機構。因為在車間裏的工作規模比工廠管理處的工作規模小，多數的管理職能是被個別的分工負責人所執行，而不是被生產管理的各科組所執行。例如生產計劃問題是由計劃員執行；勞動組織問題是由定額管理員執行等等。

這樣，管理組織的生產區域制利用了兩個制度——直線制和職能制——的優點，同時克服了他們的缺點。

必須強調的，就是領導者必須把嚴格的個人負責制和領導的威信配合起來。祇有在領導者對於生產的技術、組織和經濟各方面有足夠的熟練程度時才有可能，假如缺乏這種知識，領導者就不能熟練地估計和利用被研究好的方案和資料，他的領導也就變為純形式上的領導。但是生產上是需要經常、幹練的領導，那麼職能機構就可能代替了領導者，而領導者就有脫離領導崗位的傾向。

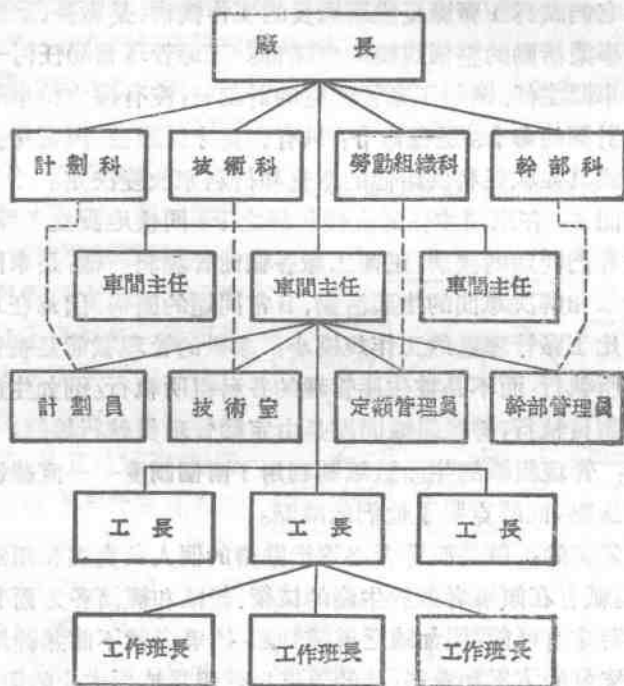
通常在實際工作中，生產中原則問題的基本的決定者，是領導者

——廠長或總工程師；在執行領導者的指示時，要使這些決定進一步的發揮，這一工作是由車間主任或車間工作的專責人員，會同有關的工廠職能科所執行的。

工廠管理的各職能科，亦應負責領導各車間的相當職能機構。在工作的一般方法上，部分地領導車間的工作人員——分工負責人，作他們研究問題的顧問，並在檢查各車間工作人員的工作正確性上，執行監督的職能。例如工廠管理處的計劃科，要有步驟地領導車間中計劃機構的工作；工廠管理處的勞動組織科，要有步驟地領導車間定額管理員的工作等等。

管理組織的生產區域制如表3。

表3 管理組織的生產區域制組織系統



在蘇聯的工業發展的各個不同階段上，管理組織從開始就是按純直線制度建立起來的，後來又實行過職能制。但是從1935年起，才建立起個人負責制。生產區域制是管理組織的基本制度。假如領導者，不在

個人負責制的基礎上利用工廠全體積極分子的協助，或不利用羣衆所積累的生産經驗和管理經驗的話，則任何形式的管理組織，都不能在提高生産率和生産聯繫的複雜條件下，來保證對企業的正確領導。

斯大林同志用下列方式，說明了正確的領導。正確的領導就是：

一、尋找問題的正確解決，而這種正確的解決，如不考慮羣衆的經驗的話，就不可能找到的。因為羣衆親身體驗過我們的領導結果。

二、應組織正確決定的執行，但如不由羣衆方面得到直接支援的話是不能辦到的。

三、對這個決定的執行，應組織檢查，如果沒有羣衆的直接幫助，也是不能辦到的。

羣衆參加企業管理的各種形式，完全是依據於對問題決議的支持。如生産會議、由優秀的斯達哈諾夫工作者所組織的積極分子會議等，就是正常的有系統的活動形式之一。另一種形式，是表現在實行一定工作的結果上的，例如研究保證完成計劃的組織技術方案，研究改善設備的運用方案等等。由於上述因素的結合，蘇維埃工業便具有管理生産企業完整體系。

2 工廠管理與計劃的組織及其職能

企業 企業是管理工業的基本環節。

所謂生産企業，是指具有行政獨立性的生産單位而言。而這種獨立性，是基於生産企業所有組成部分在生産上和技術上的統一。

企業行政獨立性的基本條件如下：

一、企業經理代表管理上的統一，經理有權簽訂購置物資和銷售企業生産品的合同。

二、有自己特定的生産計劃。

三、有說明損益情形的完備的生産會計制度。

企業各個部分在生産上和技術上的統一，是表現在工藝技術過程而發生的彼此聯繫當中；這種工藝技術過程規定使各車間組成統一經濟整體的情況。例如在冶金工廠的組成當中有煉焦、高爐、平爐和鍛冶等車間。它們彼此間的聯繫如下：

煉焦車間生産焦炭和焦爐煤氣，這些都是高爐、平爐和工廠其他車間的基本材料或燃料，同時煉焦車間本身却又要取得高爐煤氣來烘烤

煉焦爐。

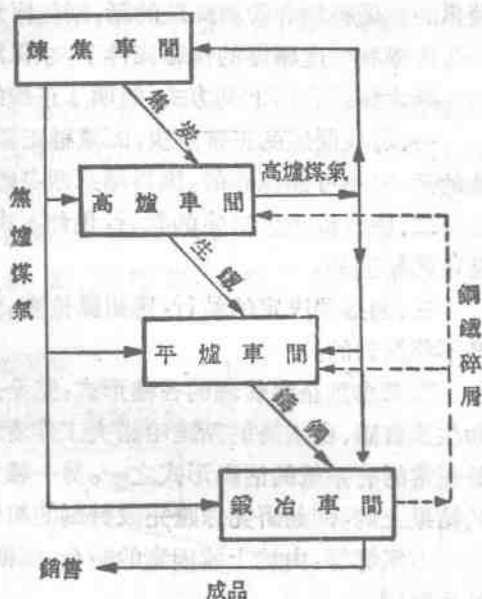
表4 冶金工藝技術過程

高爐車間生產生鐵和高爐煤氣，生鐵轉送到平爐車間以煉鋼；而煤氣則轉送到工廠的所有車間當做燃料。

平爐車間生產鑄鋼，並轉送鑄鋼到鍛冶車間，加工製成鍛鋼。

鍛冶車間完成成品，這是冶金工廠工藝技術過程的完成階段。鋼鐵碎屑再轉送到高爐車間或平爐車間，以便二次再煉。

冶金工藝技術過程如表4。



企業可有各種不同的複

雜組織，而且在主要生產的附屬部分上，可附設各種不同形式的輔助和副業生產。例如在冶金企業的組織當中，可包括開採鐵、錳、和其他礦石的礦坑，生產耐火磚的車間，以及由礦渣中生產洋灰的車間等等。

企業在這種情況之下就叫做聯合企業。因為它不僅包括主要生產，所有各部分都以統一的工藝技術過程聯結起來，而且也包括生產的工藝技術過程上完全獨立的其他生產在內。

企業經理 經理是領導工業企業的首腦，他是負責的領導者和唯一的首長。無論在工藝技術過程中，在組織和經營中，對於企業一切生產和經濟的工作，他是實行總的領導。企業的經理，對整個企業情況和工作負完全責任。企業經理祇有主管該企業的部長才能任命、免職和調職。

企業經理的領導，首先在於指導完成（並超額完成）已批准的生產計劃的數量和質量指標。其中包括生產綱領、生產產品種類和質量，減低成本、達成勞動生產率的一定水平，並對器材、原料、燃料和半製品等所規定的消耗定額。

企業經理在批准的生產財務計劃範圍以內，可完全獨立地活動；而對完成計劃的一切指標，要發揮必要的創造性。管理企業的職能是很廣泛而複雜的，因此企業經理一個人不可能充分掌握並及時執行這種的職能。

因此各企業中還有幾位副經理；由副經理領導着與自己所屬業務相近而有關的職能科組。在一般情況下，各企業業務的總的領導是由企業經理執行的，而日常的領導，則在經理指示的原則範圍內，由他的副經理執行。

各個企業可根據它的生產及業務的構成，決定不同數目的企業副經理，而且在他們之間也可以有各種不同的管理職能的劃分。

以下我們討論企業副經理們的最有效的機構。

企業第一副經理——總工程師 工藝技術過程的組織及實施是企業領導的重要職能之一。工藝技術保證了最合理的工作制度，保證了裝備能力的運用及產品的最高額生產。

生產技術問題是由企業的總工程師領導；他同時是企業的第一副經理。

總工程師除了執行工藝技術過程的領導外，還有一個重要職能，就是根據科學及技術的最新成就，在政府指示範圍內，保證企業的技术改進及領導工廠的發展。

按照規定，總工程師直接管轄企業的基本車間，及企業編制內的技术科及生產科。

總工程師的隸屬及其簡單的組織系統如表 5。

表 5 總工程師的隸屬及其簡單組織



技術科 技術科所應決定的任務，按照執行工作的內容來說，是企業經理及總工程師的技術參謀部。

技術科的基本職能為：

一、與車間共同研究並實施技術方案，其目標在提高車間生產率，改進產品的質量，降低材料、燃料、動力等消耗額。

二、系統地分析現有裝備的生產能力的運用狀況，指出其發生的故障及製訂更有效地運用現有能力的方案。

三、研究斯達哈諾夫運動者的工作經驗，研究更有效的工作方法，說明並製訂方案，保證把先進的、有效的斯達哈諾夫運動者的工作方法，推廣到各生產部分中去。

四、研究更完善的工藝技術過程，保證更高度的生產率和編製技術指令。技術指令內容包含對工作制度，材料、燃料、動力等費用，勞動過程的組織，生產過程的進度表，原有材料的質量，已成產品的質量等的指示。

五、按照原材料的質量及已成產品的質量，製訂產品的技術標準。

六、進行必要的調查、檢查與試驗，充分利用生產能力，節省材料、燃料、動力以及改善出品的質量。

七、採用合理化的建議及發明者的建議，改進工藝技術過程，和在企業中組織工人、工程師、職員中的合理化建議者及發明者的工作，並研究他們的建議，幫助他們。

八、按照書刊文獻上的資料，運用新的生產方法，組織工藝技術過程及改善產品的質量等。

九、領導全工廠實驗室的工作，如化學實驗、機械實驗、冶金製圖及其他等工作。

十、協同各車間擬定並實施生產和勞動過程的機械化與自動化的設施。

十一、研究生產中所發生的損毀，調查其原因並製訂防止其繼續發生的方案。

十二、在許多中小企業中，技術科也兼管下述各種技術的安全問題：

1) 製定保障生產過程安全進行的各種方案；

2) 訓練各種安全的工作方法;

3) 按照更合理的形式, 選擇與供給工人以工作服和保護設備(如眼鏡、手套等)。

十三、在具有毒性氣味的危險性的企業中, 技術科得領導專門的毒氣救護隊的工作。

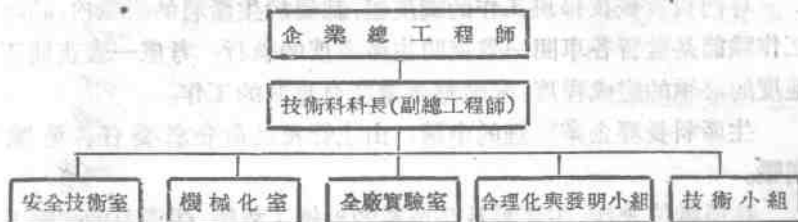
十四、技術科須研究並草擬各種有關新的建設、企業改造和大修理的更合理指導的建議。

十五、技術科在規定期間, 要進行分析企業的工藝技術工作, 並根據分析, 擬定以後消滅缺點和改善工作的方案。

技術科科长, 是經企業經理申請; 由主管部的命令來委任、免職或調職。技術科科长, 按其職位說, 同時又是企業的副總工程師。

技術科組織系統如表6。

表 6 技術科組織系統



生產科 由於生產過程複雜性的增長, 個別企業專業化程度的增加, 多數企業為出產同一種類產品的合作, 各企業必須與其他同類工廠在同一期間, 按照精確的產品製造進度表, 進行自己的工作。

這種情況就要求企業的各個車間, 按照一定的工作進度表, 嚴格遵守本身出產產品的期限, 進行工作。例如為了在鍛冶車間生產某一定種類的鍛鋼, 就必須使平爐車間在同一時間內, 熔煉並供給一定數量所需種類的鑄鋼, 為了平爐車間內的冶煉鑄鋼, 就必須使高爐車間在規定期限內, 熔煉並供給必要質量的生鐵; 為了這個, 高爐車間又要求煉焦車間及時供給焦炭等等。

這種情況, 首先又要求每個車間根據已有的定貨及其完成期限, 將定貨的月份計劃, 劃分為晝夜計劃和交班計劃, 這個與企業生產計劃聯繫着的, 並由此所產生的職責, 就叫做作業計劃和進度計劃。