

公私合营企业改革 基本知識課本

(初稿)

学习杂志社

321.1

21

公私合营企业改革
基本知識課本

(初稿)

*

1957年6月第1版

1957年6月第1版第1次印刷

787"×1092" • 1/32 • 1-1/2印張 • 32,000字

1—52,100册

定价(5) 0.12元

统一书号: 7053·2

*

学习杂志社 (北京沙滩花园12号)

北京市書刊出版營業許可証出字第14号

外文印刷厂印刷装订 新华书店发行

目 录

第一章 公私合营企业改革的必要性和改革的原則.....	1
第一节 企业改革的必要性	1
第二节 企业改革的原則	2
第二章 工业企业的改革(一).....	5
贯彻计划管理、提高企业管理水平	
第三章 工业企业的改革(二).....	8
加强技术管理和财务、成本管理	
第一节 加强技术管理	8
第二节 加强财务、成本管理	11
第四章 工业企业的改革(三).....	13
改革机构, 合理调整劳动组织, 建立 和健全各项管理制度	
第一节 组织机构的改革	13
第二节 明确分工和职责范围	15
第三节 逐步地改革工资制度	16
第五章 工业企业的生产改组.....	19
第一节 工业企业生产改组的必要性和主要的形式	19
第二节 工业企业生产改组的原则	20
第六章 商业企业的改革(一).....	24
树立为生产为人民需要服务的經營方針	

第七章 商业企业的改革(二)	28
建立和健全企业的计划、财务管理和 适当调整商业网	
第一节 逐步地建立和健全企业的计划管理	28
第二节 逐步地建立和健全企业的财务管理	30
第三节 逐步地调整商业网	32
第八章 扩大公私合营企业管理的民主	34
第一节 必须实行企业管理的民主	34
第二节 进一步扩大企业管理的民主	35
第三节 党在企业中的领导作用	36
第九章 开展社会主义竞赛	38
第一节 社会主义竞赛的目的、作用和原则	38
第二节 私方人员应当积极参加社会主义竞赛	39
第三节 如何组织社会主义竞赛	41
第十章 私方人员应当积极参加企业的改革工 作	43

第一章 公私合营企业改革的必要性和改革的原则

第一节 企业改革的必要性

在我国，资本主义工商业已经实行了公私合营，生产关系已经发生了根本性的变化。为了适应这种变化和发展生产、尽可能地扩大商品流通，为国家建设和人民的需要服务，必须有计划、有步骤地进行企业的改革和改组。这就是：在企业内部，以社会主义的经营管理逐步地代替资本主义的经营管理，在企业之间以社会主义的分工协作关系代替资本主义的无政府的和竞争的关系。

为什么必须进行企业的改革呢？这是因为，资本主义的经营管理具有很大的不合理性，不少方面又相当落后，严重地阻碍了生产力的发展；而社会主义的经营管理则具有巨大的优越性，它大大地促进着生产力的发展。

由于资本主义企业的生产资料的资本家所有制，它的经营管理的目的是为了追逐尽可能多的利润。这种生产资料的资本家所有制和追逐利润的目的，一方面使企业之间处于一种无政府的和激烈竞争的状态，大家都只能盲目地进行着生产和经营，并且在相互竞争中竭力地排挤别人，进行损人利己的活动，结果是大鱼吃了小鱼，有时大鱼也难免遭到破产，造成社会财富的巨大浪费和损失。另一方面，职工群众因为不甘心遭受资本家的剥削，就会起来实行反抗；资本家为了

榨取利潤，也就必然要采取各种手段，对职工群众实行專制的統治；职工群众不仅生活貧困，沒有安全的保障，而且毫無民主可言。这表明，資本主义的經營管理是極端不合理和落后的。

同时，由于我国在解放以前，长期受帝国主义、封建主义和官僚資本主义的統治，私营工商业是十分不发达的，并且帶有很大的投机性，这使資本主义的經營管理显得更加不合理和落后了。所有这些，就必然使职工群众的劳动积极性和創造性不能得到發揮，劳动生产率很难提高，阻碍了生产力的发展。

和資本主义的經營管理相反，社会主义的經營管理，基于生产資料的公有制，它的目的是为国家建設和人民的需要而服务的。社会主义的生产、經營不仅需要而且可能有計劃、按比例的发展，它根本排除了企业之間的無政府和竞争的現象，形成了兄弟般的支援和协作的关系。在企业中，工人群众成为企业的主人，并且在党委的集体领导下参加了企业的管理。正因为这样，工人群众的劳动热忱大为高漲，劳动生产率不断地提高，表現了社会主义經營管理的巨大的优越性。

應該說，在我国解放以后，随着社会主义改造的逐步进展，資本主义的經營管理已經有了若干改变。但是还没有得到根本的改变。在全行业公私合营以后，便为进一步和彻底地改变資本主义的經營管理的無政府状态和对工人群众的專制的管理制度，提供了極其有利的条件。

第二节 企业改革的原則

在进行企业改革的时候，必須掌握以下几个原則：

(一) 发展生产和尽可能地滿足人民日益增长的需要，是企业改革的基本原则。也就是說：一个企业改革得好和不好，主要看它是否能够完成国家所規定的計劃指标，是不是增加了产品数量、提高了产品质量，是不是降低了成本、改进了劳动条件，是不是扩大了符合銷路的花色品种，并且尽可能地保證了市場的供应，便利了消費者的購買，降低了商品的流通費用等等。

(二) 根据上述基本的原則，对于私营企业的經營管理方法要加以整理和总结。因为私营企业的經營管理方法既有不合理的一面，又有合理的一面。不合理的要求逐步地加以廢除，合理的應該作为社会的遺產加以保留和发揚。采取不分青紅皂白、否定一切的粗暴态度，是錯誤的。

(三) 必須根据不同行业、不同类型的企业的具体情况，采取不同的方法，稳妥地进行企业的改革。不要把国营企业的一套經營管理方法生搬硬套地用到公私合营企业中去，也不要将对大企业的改革方法硬搬到中、小企业里去。許多中、小企业由于生产組織不健全，經營方法以及产銷协作关系等，和大企业不同，对于它們，不能要求过高，制度不宜过繁，而要采取簡單易行的办法，从無到有，逐步建立。

(四) 进行企业的改革和改組，必須拟訂全面的规划，并且在当地党政的統一领导下，有組織、有步驟地进行。因为各行业之間和各企业之間，往往存在着产銷和协作的联系，一个行业、一个企业的改革和改組，必然会影响到别的行业、别的企业。同时，企业改革的内容又包括生产、技术、劳动組織、财务、人事和工資福利制度等許多方面，情况复杂，任务繁重。因此，必須分別輕重緩急，首先抓紧企业中影响生产、經營的關鍵問題加以解决，然后再进行其他方面

的改革，不能貪多圖快，百廢俱興，以致流於形式，造成損失。為了做好企業改革和改組的工作，各地應當選擇不同行業的大、中、小企業進行試點，借以取得經驗，逐步推廣。

（五）進行企業改革，必須依靠職工群眾，必須吸收私方人員積極參加。在改革的过程中，又必須進行對職工和私方人員的思想教育，同時把企業改革的工作和企業的增產節約運動、社會主義競賽密切地結合起來，這樣才能有效地推動企業的改革。

復 習 題

1. 資本主義的經營管理和社会主義的經營管理有那一些根本的區別？為什麼要進行企業的改革？
2. 進行企業改革，應當掌握那一些原則？

第二章 工业企业的改革(一)

贯彻计划管理、提高企业管理水平

计划管理是社会主义企业管理的重要原则。所有企业的生产和经营活动，都不是孤立地进行的，不仅在企业内部需要协作配合，就是和其他部门、企业的活动也发生着密切的联系，因此，事先必须加以计划，使企业能在内外关系协调平衡的基础上进行生产，这便是计划管理的基本要求。

为了达到这个要求，公私合营工业企业必须进行计划平衡工作。首先应该掌握供产销的平衡关系，从工厂的生产技术条件出发，一方面分析研究市场的需要，通过旧有的加工订货关系，积极地承揽生产任务，同时争取新的生产任务和销售对象。另一方面为保证生产任务的完成，还要解决原材料和零件、毛坯、部件的供应，以及解决修理等协作关系。公私合营工厂应该从满足社会需要出发作积极的平衡。不根据企业的生产能力、原材料供应的可能，盲目地承揽任务，固然是错误的，但是，不充分估计企业的生产潜力，不主动地联系原有供销关系争取任务，并且解决原材料供应不足的困难，满足社会需要，也是不对的。只有每个企业发挥主动性和创造性，摸清自己活动范围内的市场需要、原材料供应、生产协作关系等情况，发掘企业的生产潜力，进行积极的平

衡，才能进一步把计划建立在充分可靠的基础上。

公私合营工业企业计划平衡的工作，还包括着根据生产任务的要求，在企业内部就技术、设备、劳动、财务等方面进行平衡，决定为完成计划所应该采取的技术措施和组织措施，并且具体规定企业各部门、各工序、工种的计划任务。

发动职工讨论计划，开展社会主义竞赛，把生产计划具体布置到各个车间、小组和各个工序、工种中去，把各个车间、各个工序以及各个股室有机地组织起来，共同为完成生产任务而努力，这是组织生产、实现计划管理的重要方法。

公私合营工业在生产进行过程中，由于劳动生产率的提高、技术的改进、定额的变化等等，还会产生许多新的不平衡，影响生产任务的完成。因此，必须经常检查计划的执行情况，及时针对生产中产生的问题，采取措施，消灭薄弱环节，提高设备利用率和劳动生产率，减少半成品的积压，加速资金周转，保证生产任务的全面和及时完成。

对社会主义革命高潮中实行公私合营的工业企业实行计划管理，不能机械地套用国营企业的办法。从国民经济计划的要求来说，只是那些占国计民生关系重大的产品，才有进行直接的计划管理的必要，其他一些花色品种繁多、生产数量不大的产品，还是可以采取间接计划的办法来加以管理，因此，对这些公私合营工厂要分别情况，有些工厂可以由国家直接规定计划指标，有些工厂可以规定几项主要指标，而制造日用消费品的绝大多数工厂，由于具有厂小、产量小，可以随时改变花色品种适应人民需要的特点，如果对这类工厂规定了每年的产值、降低成本率、提高劳动生产率、利润上缴额，层层下达这些指标，会使这些工厂只顾完成产值和利润的计划指标，而对于商品是否合乎市场需要，却会注意

不够。所以，这些企业应该把国家计划中的各项指标只作为一种参考指标，让生产这些日用百货的工厂可以按照市场情况，自定指标，进行生产，而不受国家参考指标的束缚，并且根据年终的实绩来交纳应交的利润。

对公私合营小厂不需要规定许多严格的指标，提出过高的要求。除了必需的计划和统计以外，不应该劳民伤财地统计许多无用的数字，这样可以减少企业编制计划、造送报表的工作量，免除作用不大的计划统计数字的劳动。

国营工业中计划管理的具体办法，有些对公私合营小厂是不适用的；有些需要结合厂内具体情况，加以改变简化，才能适用。不应该机械地搬用国营厂的办法（例如编制生产、财务、劳动、技术组织措施、基本建设、成本等六大计划，推行作业计划等等），而应当根据企业的特点和生产上的需要，积极总结和提高经营管理的经验。

复 习 题

1. 为什么说计划管理是社会主义企业管理的重要原则？
2. 怎样编制计划？

第三章 工业企业的改革(二)

加强技术管理和财务、成本管理

第一节 加强技术管理

社会主义工业的基本任务是不断地增加生产、提高质量、降低成本和增加品种，来适应人民日益增长的物质文化需要，为国家积累工业化资金。

在社会主义革命高潮中实行公私合营的工业企业里，大部分是分散的小厂，它们的设备陈旧简陋、手工操作比较多，技术力量薄弱，而且过去对这些企业又没有很好地组织和运用起来，因此，产品质量一般不高，生产潜力没有得到充分的发挥。企业实行公私合营以后，首先必须提高产品质量、降低成本，使原有的花色品种不减少而且还有增加。这是公私合营工业是否充分利用和发挥它的优越条件、搞好生产经营的重要标志。为了做到这一点，就必须加强技术管理，提高技术水平。

有人認為，改进技术就必须更换设备，用机器来代替手工操作，好象不这样，改进技术就不可能。这种看法是片面的。要知道，对现有企业的技术改进，主要应当根据社会需要，生产潜力的大小，以及原料、资源和资金的可能来决定。现有公私合营企业一般生产潜力很大，特别是改进技术操作方面还具有许多有利的条件，例如：在公私合营企业里有

很多有經驗、有技術的老工人和技術人員，有不少有技術的私方人員，而同一行業中先進和落后的懸殊還十分大，應當首先從發揮現有生產潛力入手，來滿足社會需要。各地的許多經驗也已經證明，凡是注意了運用改進技術的有利條件和發掘生產潛力的，都能在不同程度上增加產量，提高質量，增加品種，節約原材料，降低成本。由此可見，不願在現有基礎上改進技術，只是坐待新設備的想法是不現實的。

為了充分利用現有設備、改進技術，以達到發展生產、提高質量、降低成本、增加品種的目的，必須根據社會主義的管理原則，結合企業的具体情况，從解決生產上的關鍵問題入手，來加強技術管理和財務、成本管理。

技術管理的主要要求大體可以歸納為以下幾方面：

（一）制定和貫徹產品的質量標準和工藝規程（或者操作要點），建立和健全檢驗制度，這是技術管理的基础工作。制定了產品質量標準，在生產技術管理上就有了依據，便於領導上的檢查，職工也有了明確的奮鬥目標，工藝操作規程、檢驗制度的建立有了具體的內容，對質量的穩定和提高提供了有利條件。通過制定和貫徹產品標準，對整頓企業管理和改進生產技術有很大的推動作用。

為了提高產品質量、滿足消費者的需要，重要的產品應該有全國統一的产品質量標準。目前由於產品種類多，各廠設備條件、技術水平不一，以及技術力量薄弱等原因，有些產品應該統一規定質量標準的，還來不及制訂；但是每個工廠都應該對自己大批或者成批生產的產品，定出一定的標準，來保證同一產品的質量。同時還必須制訂和貫徹工藝操作規程（或者操作要點），使工人正確地掌握操作方法，從

而达到要求的产量和质量水平。

有人認為，工厂規模小，設備簡陋，手工操作比重大，可以不需要制訂操作要点，事实恰恰相反，正因为这些厂設備簡單、手工操作比重大，为了防止出現質量忽高忽低或者日趨低劣的現象，更需要尽可能建立这些技术管理的制度。对于小厂的产品質量标准，可以訂得簡單些。对于手工操作比重較大的工厂，可以从总结現有的操作方法入手，吸取先进經驗，加以綜合整理和試驗推广，最后制成統一的操作要点。这些标准和規程，随着生产的提高，再由粗而精。

为了控制和監督質量标准和操作規程的貫徹执行，必須加强檢驗制度。建立檢驗制度是为了促使工人努力提高技术水平，生产合乎标准的产品。較大的工厂一般應該設立專門檢驗機構，小厂也必須有專人負責檢驗。不仅对成品檢查，而且对半成品和原料进行檢查，以切实控制产品的質量。同时还要发动群众性的檢查和监督。有的企业实行三檢制度（自檢、互檢、抽檢），对控制質量有很大的作用。

（二）經常地組織和运用现有技术力量，开展技术交流，学习和推广先进經驗。要知道，过去私营企业的技术力量是分散的，职工生产上的先进經驗也沒有很好地集中起来，要使这些技术經驗成为群众共有的財富，用于发展生产，除了在厂内注意总结和推广班、組以至个人的先进經驗，由技术高的帶动技术低的，先进帶动落后，取长补短，共同提高而外，参观学习別厂的先进經驗，参加上級工业管理部门組織的技术經驗交流会等也很重要，有些本厂不能解决的技术問題，經過互相交流或者学习別厂的先进經驗以后，往往就能够得到解决。在提高技术的工作中，先进厂有责任帮助落后厂，而落后厂應該主动地向別厂学习，那种技

术上保守、不肯向别厂学习的态度是錯誤的；至于先进厂不願公开技术，不肯帮助落后厂，更是不應該的。为了解决技术管理薄弱、分散的問題，按厂、按行业組織技术研究小組，研究解决生产关键性問題，已經証明是行之有效的办法。

（三）建立机器設備定期檢修制度。这可以保证机器正常运转，不致发生停工待修的現象，并且能够确保工人的生产安全。

此外，在加强技术管理的时候，还应该建立产品設計工作，不断地試制各种各样的新产品，以滿足人民的需要。

要搞好技术管理工作必須广泛地发动职工群众，依靠技术人員和老年技工，發揮他們的力量，并且对創造发明給予獎勵，以鼓励他們的積極性。

第二节 加强财务、成本管理

公私合营企业必須貫徹“勤儉办企业”的原則。勤儉办企业是社会主义企业經營管理的重要原則，它要求在财务、成本管理上处处精打細算，用較少的資金發揮最大的效果，即：加速資金周轉，克服鋪張浪費，節約开支，降低成本，为国家积累更多的資金。为了达到这个要求，在财务，成本管理工作上必須掌握以下几个环节：（1）减少原材料积压和節約原材料。减少原材料积压，可以加速資金周轉，節約原材料的消耗，可以直接降低产品成本。但是必須根据生产周期来确定原材料的儲备，并且在保証質量的前提下，降低原材料消耗定額。（2）提高劳动生产率，减少單位产品的劳动消耗。应该積極开展社会主义竞赛，并且采用切实有效的技术組織措施，改进生产技术和改善劳动組織，以提高劳动

生产率。(3)减少折旧和修理費用的支出。为了减少这一支出，必須經濟合理地使用和維護机器設備，以延長使用年限。

(4)减少管理費用的支出。为了减少这一支出，就需要精簡機構，嚴格控制各項管理費用，盡量减少非生产性的支出。

加强公私合营企业的財務、成本管理，首先要从編制財務收支計劃入手。掌握財務收支計劃，一方面便于有計劃地調度資金，另一方面也便于具体控制企业經費和非生产的开支，达到節約的目的。其中原材料的供应和消耗是降低成本、加速資金周轉的重要环节，應該重点控制。

其次應該建立和健全領退料制度。为了防止由于原材料管理上的混乱和無人負責、“要用就拿、不用乱丢”的浪費現象，必須建立和健全領退料制度、倉庫保管制度、盤点制度等。

再次，必須加强財務核算工作，建立原始記錄和簡單的成本計算办法，健全財務會計制度。在財務決算上，應該按月、季、年对企业的財務收支狀況进行總結，对成本高低的原因有初步的分析；原始記錄对成本計算的及时性和准确性有很大的影响，應該根据生产的需要和实际可能逐步地建立和健全起来。

以上工作都應該从本厂的具体情况出发，根据生产需要，尽可能做到簡單易行，从無到有，由粗到細，先簡后繁，逐步充实，逐步完善，既不能停滯不前，也不能一下要求过高，不顧主观条件盲目搬用国营企业的一套做法。

复 习 題

1. 技术管理的目的是什么？技术管理的方法有那些？
2. 工业企业財務管理的主要内容包括那几个方面？

第四章 工业企业的改革(三)

改革机构,合理调整劳动组织,建立 和健全各项管理制度

第一节 组织机构的改革

改革机构,调整不合理的劳动组织,建立和健全各项管理制度,是公私合营企业改革中的一项重要工作。

资本主义工业中的大厂,一般采用了职能管理制,将企业的生产经营工作,分别划归若干个专门科室进行指挥领导。这些职能机构各自管辖本身职能范围以内的工作,并且可以在它的业务范围以内,向下级生产单位(车间、工段)发布指示和命令。根据职能管理制建立起来的管理机构,大都庞大臃肿,层次重迭,管理人员多,分工不明确,人浮于事的現象十分严重。企业的生产经营工作划归许多职能科室领导以后,容易使企业的厂长、车间主任脱离生产,不关心企业的生产工作和成果。缺乏统一的有效领导,各职能科室都可以直接向生产单位发号施令,这种多头领导的结果,就容易使生产经营工作陷于混乱和无人负责状况。

类似这种情况的企业,在实行公私合营以后,应该根据