

3
2
虫營三的经营管理草案

公營工廠的經營管理問題草案

工商業會議

一九四八，六，二六

正誤表

頁數	行頁	誤	正
目錄	三	提示	提出
四	十七	工料字	工料數字
五	十二	及說設置	及設置
七	十	以下個環節	以下幾個環節
七	十四	週轉	週轉
八	三	組織	組織
八	四	原料	原料
八	十三	組織	組織
		量大	最大
十	一	辦法	辦法
十	十一	器械	機器
十三	十九	不非	不能
十四	九	繳匯	繳獲
十四	十八	開支的上	開支上的
十五	一	上是	不是
十五	九	視點	觀點
十五	十二	覽大	龐大
十八	一	工營	公營

目 錄

- 1、公營工廠的經營管理問題草案
- 2、爲什麼提示嚴格公營工廠的經濟紀律問題
- 3、公營工廠經濟紀律草案

公營工廠的經營管理問題草案

(此草案不完全適用於手工業作坊生產)

抗戰勝利兩年多以來，我們的公營工廠是有發展的，對支援前綫貢獻很大，打下今後工業建設的基礎；但是我們在經營管理上，由於缺乏經驗，和普遍的對革命的工業建設缺乏競營業業的精神，以及在一部分工廠幹部中間還存在着對國家人民不負責任的態度，這樣就使工廠的經營管理工作，存在着不少的缺點與錯誤（另有檢討意見）。主要表現在生產的無計劃性和無紀律的狀態；因而造成了嚴重的人力物力財力的浪費現象。這是走向企業化作到原料足，產量多，質量好，成本低，銷路廣的絆腳石。

根據華北兵工會議的結論，為克服這些缺點與錯誤，提出以下意見，以資研究改進。

一、關於組織領導問題：

甲、全區工業的生產設計劃及生產任務，由華北政府公營企業部門根據戰爭需要與社會需要統一規定，求行有計劃、有組織與集中力量為有重點的發展，強調統一性計劃性，克服生產的盲目性。

各公營工廠及其領導機關，關於資源物資調查，生產計劃與任務的完成程度，經濟核算，技術幹部情況，以及重要機器工具器材的數量等，均應定期向上報告，不得隱瞞假報。俾領導機關可以最大效能的使用力量和及時對下領導。

乙、各區的公營工廠的領導機關（實業公司），是經營企業性質，各行署及公營企業部，對於實業公司是雙重領導關係（如實業公司即爲行署之企業處（廳）者；則非雙重領導關係）。其生產建設方針與計劃，主要的生產任務及資金，由華北政府公營企業部門統一規定。

各行署應根據總的任務方針及各地社會需要，製定實施的具體計劃與步驟，并組織力量促其實現；經常領導督促檢查各廠生產任務完成情形。

爲了發展生產，各區實業公司可以吸收各區地方性的資金，以便於擴大生產。

各區組織實業公司職工會，統一領導各工廠職工會，並受各區總工會領導。

各區組織實業公司黨委會，領導各工廠黨的支部，黨委會受區黨委領導。

各區的公營工廠，應與各該所在地各級黨委（地委或縣委）建立一定的聯繫制度，各工廠黨的負責人，應經常定期向各地黨委報告工廠工作，各地黨委有權在不違犯上級黨的工業建設方針任務下，向工廠工作提出建議和批評。各工廠應經過當地黨密切與當地羣衆的聯繫。並傾聽羣衆的反映，接受當地黨委批評。向上級送的各種工作及組織報告，除上級有限制規定者外，應送當地黨委一份。當地黨的一般幹部會議，應讓工廠黨的負責人參加。

丙、工廠領導：

「公營工廠必須實行統一集中的領導，明確的對國家人民負責，建立無產階級的嚴格的組織與紀律。工廠內一定要有這種強有力的領導，反對無政府、無紀律、無組織狀態，及極端民主化與生產上的自由主義的現象，所謂少數服從多數及沒有負責人，而說是民主管理這是不對的。必須實行廠長負責制；有些工廠有政治委員共同負責，但總的負責是廠長」。

「廠長、工會、支部政治委員在工廠中的領導結合：

(一) 廠長代表國家人民負責管理工廠，因此有權利請求支部與工會給以幫助，支部與工會亦有義務幫助廠長，使廠長工作順利。廠長為取得幫助，就要相信工人，不怕工人批評，接受工人正確意見；工人亦要在生產上服從廠長指揮，來努力完成生產任務。

(二) 職工會應該組織工人，教育工人，鞏固紀律。去努力完成生產任務。

(三) 支部是工廠中核心組織。黨員應成為職工中之骨幹。廠長要依靠支部與黨員。工會亦應依靠支部與黨員來領導羣衆，完成任務。假使廠長是官僚主義，違反上級決定，貪污腐化，支部有批評權並向上級反映。但並不是一切經過支部與廠長負責制對抗。

(四) 政治委員（協理員）的任務，是在政治上保護工廠，監督廠長是否執行上級的方針任務。在政治上協助廠長，保證生產，並作政治宣傳教育，及處理個別壞分子工作。在某些有基礎的工廠中，不一定要設政治委員。

丁、廠長負責制，不是廠長統治，廠長必須走羣衆路線，依靠工廠管理委員會實行統一集中的領導。工廠管理委員會，應以廠長為核心，由廠長副廠長、政委（協理員，支部書記）職工會主任及對生產起重要作用的技術人員的代表三人到五人組織之，以廠長為主席，名單由工廠提出，經領導機關批准。

(一) 工廠管理委員會，根據工廠情況確定每半月或一月由廠長負責召集一次，但事先要提出會議內容，通知各方，以便收集意見。

(二) 在上級決定之任務與方針下，有關工廠生產任務進行、勞力與技術組織的配備，原料的採購，資金週轉，成本計算，以及工作間的生產過程中發生的問題等，均應在此會議上進行研究討論和決定。遇有爭執，廠長作最後決定。

(三) 廠長在會議上必須聽取羣衆意見，不怕工人批評；必須走羣衆路線。這樣才能形成管理上的共同負責，協力完成任務；並鼓勵羣衆揭發廠內官僚主義及貪污浪費現象。

戊、工廠依據人數多少，設立廠務與經營兩管理部門，技術人員可以組織設計室（或技術室）。全體管理人員（包括廠務經營所有職員及技術人員）佔全體職工人數比例：三百人以上者，不得超過8%，二百人以上者不得超過10%，二百人以下者，不得超過12%。

人員編制要經領導機關批准。

各區公營工廠的領導機關（實業公司）日常行政經費及研究試驗經費，由所屬各廠，按其每月成本總額，依各廠的具體情況，抽千分之二至千分之四。

己、工廠職工會應根據工廠性質，經濟條件，舉辦工人各種福利事業。

職工會可設專門委員管理日常事務。

庚、在公營工廠的領導機關中，組織職工福利委員會，統一領導所屬各廠職工福利事業。委員會以職工會、行政、及政治機關共同組織之。

二、工廠管理問題：

甲、建立嚴格的廠務管理制度。

廠務制度是作到成本精確與減低或完成生產任務的第一個主要環節。

(一) 實行按件（製造成品的零件）配料、配工、節約合理使用原料工具及人員分配實行按件（成品的零件）計工、計料，以累計核算辦法計算，每一個成品共用工料字，克服過去渾圓一堆的計算，以便檢查審核技術質量的進度及精確成本，這種計算的方法是以每個工人每件零件及其經過

的生產程序爲單位計算；因此必須有詳細而完善的登記工作，要派強力的工務員（或計工員），担任深入到工作間去登記核算。

（二）要建立嚴格檢驗制度，責成各工作間領工或工作部工長負責，較繁而重要的工廠，要專門成立檢驗部門，根據規格按照生產程序進行每一個工作間的半成品與成品的檢驗，做到消滅或減少報廢，固定的生產品要確定報廢比例，並根據時間逐漸減少。

（三）提倡工長與領工逐級負責制度，嚴格生產紀律，各工作時間要製定各工作規則，反對工作間中的無政府無紀律現象，在生產進行中工人與學徒要服從工長與領工的領導與調動，工長與領工，在規定制度上有權處理工人與學徒在生產中發生的一切問題。

（四）爲了進行嚴格檢查與審核計算，以及修製裝備的方便，達到企業化要實行標準化。

目前我們由於戰爭與能力的關係，還不能全面實行，但起碼要作到：

1、任務固定的工廠，各種半成品，或成品都應有標準規格，這樣才能提高質量，合於使用，應製定樣板、硬模、及設置特確卡尺測微儀等，並對這樣標準規格亦應經常檢查，不適用者要及時復製，否則對生產損失很大，成本加高。

2、實行按件計資的工廠，更應注意質量，反對只求數量或先求數量浪費工料的現象，應當是質量並重，先質後量。

3、各公營工廠要統一度量衡，實行萬國制（C.C.S）以求能相互使用圖樣、工具及器材，統一計算標準與器材登記標準，便於審核比較與檢查。

乙、建立精確的財產登記和器材保管與收發制度。

（一）目前首先要進行一次公營工廠家當的清理工作，由各領導單位，組織有重點的進行清點

，並將清點結果詳細造冊送交公營企業部。

1、財產與器材，包括機器、房屋、土地、傢俱、工作器械、原料半成品、成品等，要精確點數，分類妥善保管，並分別單位、數量、形狀，存放地點進行登記與統一估價。

2、本廠不需要或數量較多的要送交各廠領導機關倉庫保存，以免積壓資金與影響全面建設使用。

(二)嚴格器材保管收發制度，反對多領多發，濫領濫發，與損失竊盜等現象，材料實存數目要經常保證與賬簿數目一樣。

(三)材料領發人員要熟悉生產及各種器材的適當用途，以及各種代用品，負責審核做到合理使用與節約原料，各工作間的廢料要進行搜集與處理，用乏的工具要加以復製。

(四)各廠要半年對器材清點盤存一次，器材估價可實行以下幾種辦法。

1、半年估價一次。

2、出庫使用累計平均價格（但外來原料及積存較多之原料不宜使用）。

3、出庫估價辦法，這種辦法必須在一個系統內統一起來。由領導機關每月或半月發估價情報一次。

丙、實行精確的成本核算制度：

(一)成本核算是工廠生產管理的最終表現，我們有些工廠是完全靠財政支持，大部機器器材是戰爭繳獲，任務又加緊迫，因之廠長就往往只注意生產任務，而忽視成本核算，形成浪費，成本增高，這樣就限制了我們的數量發展與再生產的擴大。這種現象必須克服。所以成本核算的問題，必須要廠長負責親自領導。並堅決號召全體職工為成本低而奮鬥，嚴禁浪費，獎勵節約才行。

(二) 成本核算必須準確，及時和詳明，因之必須使審會計人員材料人員與廠務人員取得密切聯系，同一系統會計審計制度必須統一。

(三) 審計制度過去只是從單據上月計與決算上審查，這是消極的辦法，積極的應當是對各種工程建設預算經營計劃，經費材料預算，及對成本核算分析，結合技術人員進行研究審查，要防之在先，這才能樹立審計制度。

(四) 由於物價上漲，資金保證問題是很重要的，但我們幾年來沒有想出一個很好的辦法，過去用黃金、小米及『飯』均感不妥，我們提議從各廠消費的主要原料及工資佔成本的比例中求出一個適當的核算保證資金單位，是否可以，尚希大家考慮。

丁、關於資金週轉與經營問題：

(一) 加速資金的週轉是經營上一個重要問題，根據過去經驗，應當掌握以下個環節，即採購銷售與工資支付，我們的工廠主要是依靠農村，採購生產原料與銷售成品就往往帶有季節性，因之採購數量除保證供應外，還要顧及月支發工資問題。要經常了解與掌握市場情況及其季節性的變動，決定我們資金週轉的趨向。過多的存放原料，積壓資金與過多的儲蓄貨幣，都會受到損失。

(二) 在原料生產工廠與製造工廠之間，要採取訂貨制度，節省在內部的資金週轉，並分別工廠大小合理使用資金，目前存在着資金與需要不相符合的現象，要加以調整。日用必需品的生產工廠可以給各地公營商店及合作社發行批發，各地貿易部門應在這方面扶助工業生產，但必須相互講信用，訂合同。

(三) 對內採購之大批土產原料要統一由領導機關辦理，並根據工廠情況劃分地區，或幾個廠共同協議價格，統一採購，按任務分配。這樣可以防止爭奪，影響物價與生產。

(四) 對外採購過去相互爭奪各廠都應有的主要原料，今後應實行統一，以貿易部門為主，公營工廠領導機關參加，合組採購外來原料的機構。以便能很好的審查質量，決定價格，並保證及時供給，這樣才可與民工廠生產實際結合。目前採購組織及業務上如果不能滿足這些要求必須調整。非共同需要發現家少的原料是可由各工廠的領導機關通過出入口管理機關自行採購。

工廠應向採購機關送交預算，包括各種器材數量形狀及其標準樣品，提出價格要求及使用期限，與採購部門訂立合同。雙方均應遵守不能失信。

(五) 在價格政策上對羣衆日用必需品利潤，要較大於工業原料生產品，(如煤、鐵、電力等)爲了發展公營私營工業。有計劃的採取多產多銷政策，薄利出售。對同樣的產品可供應日用與工業用途上，可以由領導機關全面考慮決定，採取不同價格政策。

三、關於生產組織問題：

生產組織的合理化是全部生產過程的中心環節。

甲、勞力組織與工具配備：

(一) 勞力組織的目的是要根據生產任務，在規定時間內發揮勞動的量大效能，編制合理使用，職位要固定，工作要專門化，便於提高技術，增加生產效能，因此必須克服目前存在的某一部門好工匠多而不願調走，某一部門機器多也不願抽出，有多少人，要多少，有多少機器就動多少的無組織無計劃現象。

(二) 根據生產任務進行計算，使各工作間的生產緊密聯系，這一部門半成品完成的數量與那一部門需要進行工作的數量要平衡，不留餘量，以免各工作間中有緊有鬆現象。這種計算必須精確。

，應達到勞力強弱，技術熟練程度及工具效能。必須抓住進行生產的主要部門與主要工具，以此為中心的根據任務計算。這樣才能使任務與工廠的具體情況完全符合。

(三) 學徒問題要在服從組織生產的需要下出發，給他們學習的機會，而不是把工廠當做學校專門培養人材，如某工廠一個元車用了四個人這是愚蠢的辦法。

(四) 還有一部份存在庫裡的工具器械我們未加使用，而工廠生產還用手工業的辦法，或幾個部門共用一個工具，這是最不合算的。因之我們要提倡將我們現有的財力盡量使用合理，有重點的配置，組織工廠的技術人員們研究製造各種生產的專門工具，提高質量數量。對於這些試驗與創造要不惜資本大力組織，並常加獎勵。

(五) 工廠各工作房間的建設排列與工具佈置，必須按照生產程序配置，使便於銜接，便於運輸，節省工時。但我們工廠經濟條件困難，又多係利用民房，因之在糾正這個毛病上還有一定條件的限制。

乙、按件計資的質量及工資標準問題：

這是組織生產鼓勵全體職工的最進步的工資支付方法，根據過去經驗應當是：

1、確定量的標準，應當根據全廠40%或50%以上的工匠能達到的水準為適宜，質的標準應當是全廠最高的技術標準（或以各工廠的最高質量標準），這樣才能鼓勵大家提高生產的技術水平，而不犯只求數量不求質量的毛病，標準工資就應當在這個基礎上來確定。以最高質量與相當於全廠40%或50%以上工匠的數量的平均數乘能做到這個標準數量的工匠平均工資，做為標準工資，是否恰當，尚需研究。

2、按件計資必須要具備以下三個條件：第一，有嚴格的檢驗制度及規格標準。第二，有嚴格

的工作規則和損壞工具過多報廢等處罰辦法。第三，工具原料有充分的供應。

在檢查時要質與量並重，先質後量。

3、開始執行時，應當與工人研究討論先行試辦，標準可以三個月或二個月更改一次，如果標準不恰當大部不能達到時，可以發給固定工資。經過幾個月試驗以後，再與工人正式訂定合同，以後即再不經常變動。因之在試驗時訂定標準，寧失之於高，不失之於低。

四、關於組織勞動競賽問題

甲、組織勞動競賽是職工會中心的重要任務，一切教育工作、福利工作、及日常的組織工作，要在服從完成生產任務的條件下組織進行。這些工作是保證完成生產任務完成的。不能當做中心環節。

乙、組織勞動競賽必須要有充分的物質準備與組織準備工作。物質準備包括勞力工具組織配備、原料準備、器械修整、及一切工作條件的檢查修整。組織準備包括工會支部在黨內黨外的動員，生產計劃與任務的討論，訂定個人與各工作間的計劃與執行中的紀律或規則及處罰辦法，及獎勵或立功辦法等。這種準備充分與否，是與運動開展暢順極有關係，在一切準備工作中，領導與羣衆必須通過支部與工會組織，善於結合起來。使全廠的生產計劃與任務，變爲全體職工的計劃與任務。

丙、模範或競賽等條件，要與各班的計劃結合，不應過高，但也要隨時根據情況定期修改計劃與修改競賽條件。但這個工作必須與獎勵總結經驗相結合。這就是要隨時提高運動，發展生產，在獎勵中不要使得獎者孤立，注意羣衆情緒，要完全做到獎勵能推動大家前進的目的，個人與集體並重，因之獎勵必須慎重。

丁、競賽的目的，是為了達到成本低、數量多、質量好、並且能够經常持久，因之，反對突擊性的生產運動現象，或將運動的內容以文化娛樂政治等為主，這都是妨碍生產的思想，不明確「工廠唯一的任務就是生產。」在運動中要注意工人身體健康，生活的調劑，適當的進行文化娛樂工作，組織職工俱樂部，保持運動的持久。

戊、競賽運動不是單純的增多工作時間，過分的提高勞動強度，必須注意與技術與工具改進相結合。這是技術人員有經驗的老工人在運動中的主要責任。否則，工人生產的積極性，就會停止到一定階段。

(完)

爲什麼提出嚴格公營工廠的經濟紀律問題

隨着自衛戰爭的勝利，我們的公營工業需要有大步的發展，以供給人民生活及戰爭的需要。目前困難固然還不少，但是廣大的華北解放區已聯成一片，資源豐富，機器工具已具有相當數量，我們也積蓄了一部份經驗，發展的條件是有的；祇要我們富有高度的對國家人民無限的忠心，發揚長處，改正缺點，加強學習，是能够把事情辦好的。

幾年以來我們的工業建設是有成績的，主要是表現在工人階級空前的勞動熱忱的高漲，和新的勞動態度的樹立。我們的軍火生產在不斷的技術改良與擴大中，一年來產量提高了兩倍至三倍以上。有些礦山過去敵人時代每人平均產量不過五成，而我們現在則有的已提高到七成到九成。有的工廠在短短的四個月當中完成了過去資本家需要一年才能完成的安裝任務。有的工廠爲了抵抗外來原料，精心研究製造土產原料來代替，印刷廠過去必需用外來紙張印刷的東西，現在已完全改用土紙，每領節省五六十萬元。有的礦廠在敵人企圖摧毀下，全體職工不辭艱苦的晝夜的將它搬到山上來，又建設起來重新生產。在職工會的領導下，工廠的全體職工不僅僅是努力自己的生產，而且還把日常生活積蓄的東西、錢、戒指等拿來獻給前方，有的單位達一兩萬萬以上。不少的工廠自動的減去工資，支援戰爭。以上這些成績不過是千百件中之舉例。這是我們全體工廠職工在克服一切困難中得來的，這種爲國家爲人民服務的英勇氣概是值得表揚的。

但另一方面，兩年以來在我們公營工廠的經營管理中也發生和存在着許多缺點與錯誤，主要表現在工廠的經營管理上是無政府狀態與無紀律狀態，在領導上存在着官僚主義的工作作風，這就造

成了工廠中嚴重的人力物力浪費現象。

我們的工廠是國家人民的工廠，工廠的任務唯一就是生產，但不少的工廠領導同志却缺乏對國家人民高度的政治責任心，並缺乏明確的認識工廠中一切組織工作與管理工作是爲了推動生產的前進；有的工廠廠長、支部書記和職工會主任的工作關係是不夠協調的，不團結的現象是存在的，有的廠長是把工會當做陪客，有的工會強調了生產而實際結果有時相反。我們工廠的黨政工作工作人員有的不是用工人勞動生產效率的提高，來保證他們得到較高的工資，而是片面的，冒險的提高工資，不是在組織勞動生產競賽中去啓發工人階級的自覺與當主人翁的思想，而是把農村「三查、反奸清算」的一套辦法搬到工廠裡來。有的工廠強調政治第一，有的工廠高唱「三分技術，七分政治」。一對有能力的技術人員和老工匠，如有個工匠，三個月帶出三個學徒，黨木板將煤改用鋸木麵，每日節省煤兩千斤，時間從廿五天節省到十天，但領導上反說他落後，對於技術人員技術工人存在着固步自封不敢大膽使用的現象，因此他們的才能與創造性也就無從高度發揮出來。由於對工廠一切爲了生產的目的不够明確，因之在大部工廠中生產管理上存在着所謂「積極份子」政治上「進步」，而對生產却形成應付。學徒翻了身不聽工匠指揮，技術人員與技術工人很少敢於大膽提出意見，形成生產組織上的無政府狀態，這種嚴重的對生產危害的現象，是由於我們工廠的領導上狹隘的經濟主義與狹隘的農民觀點而造成的，這種現象絕不應繼續存在。不少的工廠的管理同志們，不是整日的在鑽研生產提高技術，不是在密切與技術人員和工人的聯繫，而是整日的在辦公室裡處理一些瑣碎的事務工作。工廠裡存在着機關化的現象，有的廠子中非生產人員甚至佔20%到30%以上。有的礦山敵人在時坑上與坑下人員比例是1:1.5或者是1:2.1，而我們曾經有過坑上與坑下的人員比例是反轉過來1.5:1或者是3:1。非生產人員過多，非但不非迅速的處理生