

陳雲文選

第一卷
第六分冊

正確處理新接收

企業中的職員問題*

(一九四八年八月一日)

一

兩年多來，我們接收了很多規模很大、技術先進的企業，如鐵路、礦山、發電站、郵電、輕重工業工廠、市政企業。當接收時，企業內的工人和職員有下列情況。

(甲)企業內有大量體力勞動的工人，也有很多腦力勞動的職員。工人和職員，同是日寇、國民黨政府企業的雇傭勞動者。但工人和各級職員，在企業內的地位和社會上的地位

是不同的。工人在日寇、國民黨政府企業內勞動條件最苦，待遇最低。下級職員的勞動條件和生活情況接近於工人，但他們之中，許多人帶有舊知識分子輕視工人的意識。有一部分管理人員，在日寇、國民黨反動統治的指揮和壓迫制度下，習慣於用官僚主義的方法去管理工人。

日本帝國主義投降以前，東北企業內的全部高級職員和一部中級職員，都是日本人；『八一五』^{〔三六〕}後，由中國職員代替了日本人。因此，『八一五』後的中國高級職員，在『八一五』前都是中級職員。當我們接收時，中、高級職員是企業的生產及業務管理人。一部分中級職員是職位較低的管理人，其地位接近於下級職員；其餘的中級職員，及由『八一五』前的中級職員提陞為高級職員的一部分，其社會地位相

* 這是陳雲同志為中共中央東北局起草的決定，原題為《關於公營企業中職員問題的決定》，載一九四八年八月七日《人民日報》。當時他兼任東北財政經濟委員會主任。

當於自由職業者，但在企業內是較高和高級職位的管理人。不論『八一五』前或後，中、高級職員對工人及下級職員都居於管理者的地位。工人對於一般管理人員都有或多或少的不滿；對於少數爲非作惡分子，則是痛恨的。

(乙)我接收企業後，工人和職員對國共兩黨的認識，當時都是模糊的，但其模糊程度、性質有差別。工人對國民黨，也有一定程度的盲目正統觀念，但一給民主政府工作之後，工人的情緒是積極的，深怕我軍撤退，盼望我軍勝利。下級職員，雖然是接近工人的階層，但在企業中工人羣衆尚未發動，中、高級職員仍佔傳統重要地位時，他們的多數是追隨高、中級職員的。高、中級職員對國民黨政權有濃厚的盲目正統觀念，對民主政府則抱冷淡以至抵抗態度。有一小部分職員，則參加了國民黨地下軍的破壞活動。由於當時工人羣衆尚未

發動，原有的高、中級職員仍佔企業的重要地位，因此當時許多企業內事故甚多，生產效率很低。

針對上述情況，我們當時的方針是首先發動工人，同時又團結改造職員。其方法是：首先使工人認清工人階級是新民主主義社會的領導階級，自己是企業主人翁的一分子。過去是爲日寇、國民黨資本家創造利潤而勞動，現在則爲人民大眾、爲自己而勞動。同時，洗刷撤換了一些爲非作惡、爲工人痛恨的人員，並恰當地解決了工人與一部分職員之間的矛盾，由此提高了工人的政治覺悟，工人在生產中表現了負責的態度。由於工人羣衆勞動態度的改變，生產力的提高，企業的進步，加上恰當地解決了工人與一部分職員之間的矛盾，因此達到了既依靠工人又團結職員的目的。

今天看來，工人和原有職員在工作中的積極性，雖然有

若干差別，但應該指出，職員，連同中、高級職員在內，他們的政治認識及工作積極性，兩年來都有了很大進步。原因有二：一是企業內工人羣衆的發動和團結職員政策的實行；二是東北戰局我勝敵敗，加之國民黨政權反動腐敗，排斥東北職員的惡劣行爲有了充分暴露，打破了廣大職員對國民黨的幻想。今天職員的情緒與一兩年前比較，已大有區別；同時，國民黨政府企業中的職員，經過兩年的親身體驗，也逐步認識到國民黨政權的反動腐敗。因此，在我新接收或將接收的企業中，也具備着團結、改造舊職員的有利條件。

兩年來，處理工人與職員關係問題上，個別企業曾犯過右的和『左』的錯誤。右的錯誤表現在過分信賴舊職員，而重視工人不夠。因此，既不能啓發工人的積極性，也難教育改造舊職員，使生產力的提高和企業的改造受到了阻礙。『左』的

錯誤表現在祇重視工人，輕視職員，對職員缺乏分析，不加區別地亂打擊，形成工人與職員對立，這樣就破壞了員工團結，其最後結果也必然是妨礙生產，危害企業。依據現有經驗，處理工人與職員之間的矛盾，必須根據兩點：第一，工人是企業中基本的生產力量，但職員也是企業中必不可少的一部分。爲了提高生產，改造企業，必須使體力勞動的工人與腦力勞動的職員合作，並發揚兩者的勞動熱情和工作積極性。第二，必須根據日寇、國民黨統治時期企業內各種職員與工人之間關係的不同，恰如其分地解決存在的矛盾，既提高工人覺悟和勞動熱忱，又團結改造職員，達到員工團結、員工互助的目的。爲此，我們對各種職員應依下列原則處理。

（一）職員中百分之七十至九十是下級職員，他們既不是生產業務的管理人，也不是人事的管理人。他們之中有很

大一部分，雖然具有一般舊知識分子的意識，看不起工人，但他們的勞動條件和生活狀況是接近工人的。因此，對於下級職員應該團結，大體上應該和工人一樣待遇；同時應用教育的方法改變其輕視工人的錯誤認識。

(二) 技術員、技師、工程師、專門家，是管理龐大複雜的近代企業中必不可少的重要人員。我們對於一切技術人員，包括思想上還不同意共產主義的在內，祇要忠於職務，不作破壞活動，都應給以工作，並在生活上給以必要和可能的優待，使他們發揚專長，為人民服務。對於能與工人合作，打破保守觀念，克服困難，努力創造的技術人員，應予鼓勵。

(三) 日寇、國民黨政府企業中專門壓迫工人的特務，礦山中專以額外剝削工人為職業的把頭（不是一般工廠中的工頭），這些人與一般職員不同，他們與工人的矛盾最深，工

人至爲痛恨。在人民企業中，決不允許特務分子和把頭制度的存在，決不能讓原來把頭擔任生產領導工作，其罪大惡極而工人要求法辦者，應允許工人要求送交法庭懲辦及追償損失。

(四)總務、庶務各部門的主持人員，他們之中有不少曾經仗勢凌人，剋扣工人、職員的配給、薪資，並且假公濟私，貪污自肥。他們佔有日寇、國民黨政府企業中『肥缺』的原因，常常不是由於業務技能，而是依靠特殊勢力。洗刷撤換這些爲非作惡的人，不僅是工人的要求，也合乎多數職員的願望。對於剋扣、貪污爲數巨大者，應由企業和職工依法追償。但洗刷、撤換這些爲非作惡的主持人員時，必須把這些部門中未曾作惡的主持人員及非主持人員、下級職員加以區別，不應一律對待，以免擴大打擊面。

(五) 生產及業務的負責管理人員，如鐵路的站長、段長，工廠的廠長、處長、科長，礦山的礦長、坑長，等等，這些職員佔企業內中、高級職員的最大部分。在日偽時期，這些職員絕大部分是日本人，『八一五』後，由中國職員代替了；而當我接收企業時，高級職員幾乎全體及中級職員的一部分，已被國民黨軍攜走。留下的那些生產業務管理人員，一方面，他們有專門知識或業務技能，有組織生產、組織業務的經驗，在生產中有重要作用；另一方面，由於他們中的多數是日寇、國民黨政府統治時期企業中或大或小兼管人事的生產和業務管理人員，他們管理的性質及方式雖然不同於把頭、特務，但與工人之間存在着或多或少的矛盾。因此，對於這些人員的使用及他們與工人之間的矛盾的處理，必須謹慎而恰當。

日寇、國民黨政府企業的資本主義經營方法，是在剝削

壓迫的基礎上，依靠一部分組織生產和掌管業務的職員來管理工人的，而這種管理，不能不是官僚主義的方法。應該看到，在生產及業務管理上所發生的工人與職員之間的矛盾，其形式上雖然是職員與工人的矛盾，但實質上是日寇、官僚資本家與工人的矛盾。在日寇、國民黨政府企業被接收而變為人民企業時，這種矛盾根源已不存在。由於上述原因，對於日寇、國民黨統治時期由這種矛盾所產生的工人對管理人員的不滿，其解決辦法不應該是『流血鬥爭』或毆打職員，而應該採取批評、團結的態度。但完全忽視工人對管理人員的不滿，也是錯誤的，其結果必然阻礙工人的勞動積極性。因此，正確的解決辦法，應該開展工人羣眾的批評和管理人員的自我批評，得罪過工人的，要賠禮道歉，以便達到團結的目的。

這些管理人員，一般雖有思想上和作風上的毛病，但他們的專門技能或業務管理知識，無論目前或將來，對經濟建設和人民企業都是需要的，我們許多共產黨員還必須用心向他們學習這些知識和技能。這些人員中除了少數高級職員，或因本身是官僚，或因在舊社會有特殊地位，不願為人民服務，或因作惡過多為工人痛恨不能留用者外，其餘凡願為人民服務、忠於職務、不作破壞活動者，都應給以工作。其職務的分配應該照顧兩個方面：一方面，必須使用其長；另一方面，如果不調離原來職務即將妨礙企業中必需的民主活動和工人的勞動熱忱時，則必須調離原職，給以其他適當工作。凡管理人員在人民企業內工作積極又與工人合作、生產業務上獲得成績者，應受獎勵。

一一

一般職員，即下級職員、技術人員、生產業務管理人員，尤其是高級和中級職員，他們的勞動態度、對工人的態度和管理方法必須改變。爲了改造他們的勞動態度，必須使職員認識以下基本道理：國民黨政權必亡，人民解放運動必成。國民黨政府企業變爲人民企業是企業性質的根本改變：過去是企業屬於官僚資本家，因此一切勞動者是爲少數官僚資本家創造財富，現在是企業屬於人民大眾，勞動是爲人民大眾，也爲了自己；在國民黨政府企業中，用人唯私，在人民企業中，用人唯賢；在舊社會中，科學和科學工作者毫無充分發展的機會，在共產黨領導的新民主主義社會和將來的社會主義社會中，則有無限發展的前途。爲了改變職員對工

人的態度，必須使職員認識：工人是企業中最大量、最重要的勞動者，是創造社會財富的基本力量。日寇、國民黨政府企業的資本主義經營方法，是以皮鞭和飢餓來強迫工人爲日寇和官僚資本家創造利潤，這不但不能使工人有自願的高度的生產情緒，恰恰是造成工人反抗的根本原因；在人民企業中，一切勞動者都是企業的主人翁。生產、業務管理的進行，一方面須有企業規則（即廠規、店規），同時主要地依賴工人羣衆自覺的勞動紀律和維護勞動紀律的輿論。因此，在人民企業中，不應也不能採取官僚主義的壓迫的方法來管理，而必須用集中領導下的民主方法來管理。

對於職員的改造，是一種思想和作風的改造，是細緻而長期的教育工作，不能急性粗暴的處理，需要自上而下的教育，也需要工人與職員的相互批評和自我批評。爲了這個目

的，可以採取討論會、座談會、研究班、訓練班等方式。

三

為適應經濟建設及企業發展的需要，除原有生產、業務管理人員、技術人員必須進行思想和作風的改造及培養提高外，一切經濟企業同時必須十分注意提拔優秀的工人、職員，把他們培養成爲新的生產、業務管理人員及技術人員。

四

過去接收的日偽企業中，已有一些『八一五』前後加入的國民黨員、三青团員^(三三四)；現在新接收的企業中，有更多的國民黨員、三青团員。國民黨、三青团在它們所管的企業中曾實行大量吸收黨員、團員和集體入黨、入團的辦法。許多加

入國民黨、三青團的職員及工人，其入黨、入團的目的是爲了保障職業。但是，其中確有若干國民黨員、三青團員是特務分子，過去負有監視工人、職員的任務，當企業被我接收後，則隱蔽、埋伏，從事破壞活動。因此，我們的政策，對於不同情況的國民黨員、三青團員，應加區別。對於爲保障職業而加入的國民黨員、三青團員，應令其登記，並報告入黨、入團經過，在保證不參加破壞活動的條件下給以工作，但在短期內不可擔任重要職務。對於負責黨務、團務的人員，則必須分清其是否特務分子而決定去留。對於隱瞞的特務分子，則必須提高警惕，從企業中清除出去。

五

解決工人與職員在生產、業務管理方面的舊有矛盾，改

變舊的管理方法之後，在人民企業內，依然必須有人民的嚴格的管理制度，以及代表人民和國家的管理人員，否則，組織生產、組織業務是不可能的。管理人員中有革命多年的老幹部，有新提陞的工人、職員，但其中有許多是舊的管理人員。這些舊的管理人員，當着他們忠於業務、依照企業規則執行職務上的管理時，其所屬的工人和職員，包括其所屬員工中的共產黨員在內，必須服從。