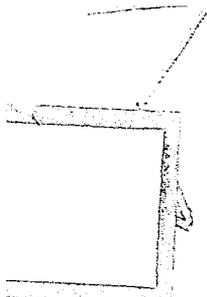




太行工業叢書之二

工廠管理參考資料



太行實業公司研究室編

416
7425
1

太行工業叢書之二

工廠管理參考資料

目 錄

第一、太行區工業建設的環境特點	
一、農村環境產生的特點.....	一
二、戰爭造成的特點.....	二
第二、太行區工業建設歷史概述	四
第三、工廠中的組織建設	
一、一元化領導問題.....	九
二、組織機構.....	一〇
三、各科股相互關係圖解.....	二二
第四、工廠中的政治工作	
一、人事工作.....	三
二、團結和培養技術人員.....	七
三、工農團結問題.....	九



3 2285 0102 3

第五、職工運動

- 一、職工運動的方針.....二四
- 二、羣衆路線民主管理.....二五
- 三、勞資兩利發展工業.....三一
- 四、思想教育與時事教育.....三三
- 五、開展勞動英雄運動.....三四

第六、組織生產和工務制度

- 一、工業建設的基本要求.....三七
- 二、經濟核算制.....三八
- 三、經營計劃書.....四〇
- 四、集體勞動合同.....五三
- 五、工務制度.....六六

第七、工資制度

- 一、工資的意義.....六六
- 二、規定工資的原則.....六六
- 三、工資形態.....六七
- 四、工資等級與等級標準.....七四
- 五、學徒辦法.....七六
- 六、太行區工資制度的演變.....七九

第八、經營工作的各方面

- 一、資金運用.....八九
- 二、採購工作.....九二
- 三、推銷工作.....九三
- 四、倉庫工作.....九四

五、必需研究的幾個問題	九八
附錄——典型介紹	
工廠管理的新方向	張 天
賈掌煤礦的增產立功運動	李東方
培養青工（支援前綫）經驗介紹	王 華

第一、太行區工業建設的環境特點

抗戰時期我們處在敵後分散的農村，與頻繁緊張的戰爭環境。一九四五年秋日寇投降，解放區有了新的發展，同時又掌握某些中心城市和交通要道，每個解放區遂由過去被分割孤立的情況一變而為互相接連，打成一片。原料與成品分銷、市場競爭、交通運輸、工業業剪刀差領導等，有了與過去不同的變化，然而還沒有改變農村與戰爭的兩個基本特點。我們從事工業建設，如不了解這個特點，盲目的去幹，或將走許多彎路，甚至遭到失敗，過去這樣經驗是不少的。

一、農村環境產生的特點

首先是季節性問題，春夏秋冬四季，在農村經濟上農民活動與需要有很大變化，例如煤炭在四季之中，情形則大不同，冬季不但銷路廣，而且勞力比較充足，夏季則反是。皮毛業收購原料在秋冬，過時即不易買到，其他各業亦莫不如

此。至於物價變化，更屬明顯，春貴秋賤，幾乎成為歷史規律。夏天勞力缺少，運輸不便（雨季），這些情形在工廠經營上必須嚴重注意。

其次是交通不便，「百里不販粗」，煤炭在上黨區售出不少，但在涉縣已是大感困難，到東綫更是感到缺乏。在太行一五分區地區，各機關反映，「鍋上鍋下一樣大」，意思就是說煤炭開支等於糧食開支，因為交通影響，市場只是限於附近地區，過遠則運費太大，銷售不利，因此工廠宜小而不宜大，宜分散而不宜集中。

再次是人口分散，市場容量狹小，主要是農產品與日用必須品交換，滿足農民需要，工業照說是農民大眾，購買力比吞吐最小，每每不能滿足大工廠的要求。

最後是勞力多為半農半工，許多人是以農業為主，農忙之餘抽暇作工，特別是實現土地改革，消滅赤貧，土地更趨分散，組織起來，尚未完全成熟，加上其他條件（勞力不願出村，運送後一時生產情緒低落等等）全勞力異常缺乏，多是季節性的半勞動力，這種情況，直接影響生產組織和勞力配備，及工人與農民，工廠與附近村莊的關係。

二、戰爭造成的特點

戰爭頻繁，消耗巨大，直接參戰與後方勤務，動員是極其廣泛的，參加戰爭勤務主要對象是生產中的主力——青年，勞力使用發生矛盾，而且今天聽「一切為了前綫」，「後方服務前方」（是對的），往往因為戰爭動員，而把工廠秩序打亂甚至停工。

在一切為了前綫勝利的口號下，大批壯丁參軍「拔老

根]（意即打倒蔣介石），不僅擴大工人感到困難，而且現在工人也不斷地被動員上前綫，暫時脫離生產崗位。

戰爭消耗大，人民負擔重，生產力降低，因而購買力隨之降低。

飛機掃射特務破壞，對生產都發生一定影響，特別是邊沿區。

根據以上特點，我們工業建設方向，應是集中領導分散經營才是。

第一、發動廣大羣衆手工業，家庭副業，是基本解決問題的道路。

第二、必須用力量建設較近代化的工廠作爲工業骨幹起樞紐作用，用來支持各型手工業發展，給進一步發展工業準備條件。

第三、經濟條件不允許過大工廠存在，如焦作等礦的賠錢，即是受戰爭與農村兩條件的限制影響，不能存在，應該作爲工業建設的教訓。

除羣衆生產另作研究外，這裏未談較大工廠礦山的經營管理問題。

第二·太行區工業建設 歷史概述

第一階段一九三七年七七事變至一九四〇年四月

一九三七年七七事變以後，各大城市及交通綫附近工廠，全被日寇佔領沒收，一九三八年三月敵入九路圍攻，太行區舊日所有工廠，大部停業，機器一部份轉移山中，一部份被敵破壞。

九路圍攻以後，即注意軍需工業的建設與發展，建立工廠，當時有三、五專署領導下的化學廠、兵工廠、織布廠以及軍需工廠及各縣手榴彈廠，修械所等，但規模都是大型的，計劃也龐大，管理制度不健全，因此生產很低。

第二階段——一九四〇年四月至一九四一年七月，

一九四〇年四月黎城會議以後，提出工業建設方針。

(1) 發展根據地工農業生產，

(2) 經營工廠刺激羣衆生產，

(3) 保證幾種必需品的供給（紙和油墨等）。

(4) 用貸款發展生產，退出私人資本，變爲純公營性質。

因此成立太行生產總社，直接領導經營公營工廠；當時有皮革廠、化學廠、製藥廠、毛織廠、棉織廠、鐵廠、紙廠等，資本五十萬元，但因工廠生產都是生產規模較大，沒有與羣衆生產結合，制度鬆、成本高，所以產品推銷困難，三次反掃蕩以後，資財受損失，賠累很大。另外各地手工業作坊有些恢復，但生產陷於自流。

這一階段沒有注意發動羣衆副業生產，只注意公營工廠，沒抓住重點，工廠管理機關化制度鬆懈，不會計算，生產質量壞，成本高，脫離市場需要，這是不了解敵後農村游擊環境和農民需要；在消費方面，認爲自己造的東西貴，又不如外來品好，這種缺乏建設根據地生產自給觀點是不正的。

當時正確的作法應該是：

- (1) 發動羣衆小型家庭副業及農村手工業，
- (2) 恢復作坊保證生產利潤，幫助解決原料供給及成品推銷上的具體困難，扶持其發展。
- (3) 創辦小型工廠，典型示範，推廣技術，生產直接與市場保持密切連系，接受政府統一領導方針，適合農村市場需要，訂出明確目標，做糞榨油、造紙、紡織，肥皂一部或全部自給，具體解決機關部隊日用品困難。
- (4) 在機構上生產總社應成爲實際指導羣衆生產機關，同時整個指導上在生產、運銷、消費三方面，必須有通盤計劃，克服生產盲目自流現象。

第三階段——一九四一年八月至一九四三年七月，

一九四一年七月，生產總社與貿易總局合併，成立生產貿易總局，接着改名工商管理總局，下設各工廠部專管領導工廠，精兵簡政後取消部改設工廠科，後爲管理方便，特在

正商總局之下，改設太行實業社負責領導工廠工作。

一九四一年至一九四二年以發展公營工廠為主要方針，只是開門建設，缺乏發展廣泛的羣衆性手工業，和家庭副業的生產目標。

四三年以開展合作運動發動生產為主要方針，開始作到能適合羣衆要求，力求結合市場，有了些成績。肥皂、燈油、紙煙大部自給，紡織業也同樣自四二年四三年於災荒基礎上提出生產自救口號，有了些成績

這一階段首先在工廠管理上，由於過去的經驗，工廠與外工的聯系，與羣衆的結合，有了收獲，克服了工廠機關化，但發動羣衆普遍開展手工業作坊作的不够，只在公營工廠上打圈子，不依靠羣衆，生產貨物只是爲了出口。

其次當時開展紡織運動，提出紡織救災的口號，但爭取自給的觀念是不明確的。

再次，根據根據地農村的特點，在工業建設上，是應以小型工廠，農村副業，手工業，作坊為主，過去沒有這樣辦，用很大力量搞大規模工廠，生產與市場上需要結合不起來，不了解羣衆是生產的基本力量，生產又是爲農民需要而服務的，爲什麼會不了解這個問題呢？因爲：

1、對敵後戰爭時期農村的特點熟視無睹，不會運用統一領導分散經營的原則。

2、不了解農村自給工業是爲農村生活需要與生產需要而服務，爲農業的發展而奮鬥，農業發展，手工業也發展，離開農民就不會有廣大的市場，只有保護了市場，才能促其發展。

3、不了解農村手工業大部是副業性的，農民在農閒兼

作副業生產，這種副業有龐大的生產力，雖然技術落後，但大部份不需要外來原料，消耗（糧食）又小，所以他有很大的頑強性，隨着農業互助的發展，他也更加發展，忽視這一力量，要求作到自給自足，是不可能的。

當時的正確方針，應該是爭取二年內，鐵鍋、土布、造紙、棉織品、燈油、肥皂、紙煙等全部自給，辦法主要是依靠羣衆。

。第四階級——一九四三年七月至一九四四年十月

一九四三年七月財經擴大會議以後，發展工業的主要方針是：發展手工業，爭取絕大多數自給，爭取棉花，開展紡織，完成軍布任務，保證人民穿衣。

根據此方針：

1、發展日用品工業，從機關部隊日用必需品來看：已達到自給的目的，如燈油、紙張、毛巾、襪子、肥皂等產品，除自給外還有的能出口，從此曾限制了五十餘種入口貨的輸入。

2、發動婦女紡織運動，提出生產自救的口號，保證軍民穿衣問題，結果不但完成了軍布任務，而且在救災上給羣衆解決了吃飯問題，救活了許多人命，使災荒得以渡過。

3、掀起了羣衆性（機關部隊）打毛衣運動，給毛錢找到了一部份出路，建立與開展了熟皮工廠，解決了皮子的出路問題，使過去形成廢物的皮子變成有用的成品。

4、提倡用代用品，如以火鋸代火柴，使火柴入口量減少，（每年只六百箱，較四二年五千四百六十八箱，少了四千八百六十八箱）。

5、這一階段是根據地工業品自給最多的時期，此處去

有了顯著的進步，路線基本上是走對了，但還有缺點，如掌握物資的生產觀念不明，缺乏通盤計劃，和其他整個經濟工作（如金融貿易等）具體結合不夠，四四年秋季豐收，糧價猛跌，工農業品剪刀差額很大，農民有吃少穿。

第五階段——一九四四年十月至四五年七月。

一九四四年十月，工商總局與冀南銀行太行區行合併辦公，對手業建設方針當時提出：發展羣衆性的服務農業的手工業，減輕或擺脫對敵佔區的依靠，達到自給自足的目的。於是轉變過去公營爲公私聯營，有的完全轉爲民營，四五年春，先後成立造紙、運輸、紡織三大公司，採取分散的羣衆型的經營方式。

這一階段對在災荒中工業受了打擊，豐收之後，羣衆沒有工業品，同樣是災荒，認識不足，又沒有從長期着眼，在災荒中刺激和發展起來紡織和合作事業，這時對他的組織和領導放鬆了，羣衆買不上原料，糧食無人要，賣不出成品，因此紡織和合作造成大賠本，陷於停頓或自流。

當時正確方針是恢復與發展舊有的工業，解決羣衆需要，尤其是穿衣問題，工業發展，應有通盤計劃，如布、油料、紙張等，要有比較正確的計算，加強工業的組織領導。

如再加上當時貿易上，能把剩餘生產品積極輸出，進行有利的交換，解決羣衆穿衣和吃鹽的困難，金融管理上能大量發行，投資生產，掌握原料，則工業建設上的成績，將會更大。

第三、工廠中的組織建設

三元化領導問題

工廠在領導方面，有分工但又必須一致。一個工廠裏邊，應由黨政工三方面組成三人委員會，統一領導，三人委員會是工廠的最高領導機關，也是工廠的領導核心，凡關於工廠內全面問題及重大問題，都由三人委員討論決定。然後再通過工廠管理委員會（簡稱管委會）吸收各方更多的有關人員，組織並研究實施辦法，三人委員會在討論決定問題的時候，特別是有關多數人的問題（如組織羣衆運動、生產計劃、工資、分紅、獎勵等等），應事先廣泛徵求廠內多數人意見，以羣衆意見爲基礎，再研究作決定，才能增加正確性，貫徹實施比較順利。

三人委員會的負責人（即組長）應由工廠的直接上級撥定，主要是依據幹部條件。三人委員會對工廠各方面，（經營管理、職工運動、政治生活）負全責，所以他是全面性的決策機構，而不是單純的黨政工的聯席會議。不管那個崗位幹部，在三人委員會討論問題時，應着重全面研究，一定時

期將那個工作爲中心工作（如生產運動、或發動職工等）其他工作都應圍繞與通過這一中心工作去進行。而不能各自強詞，分散力量。

整個工作要求，黨、政、工三方面都須要有威信，同時各系統又都需要有威信的領袖和旗幟，因此各系統之間應互相尊重提高在羣衆中的威信，除主要加強自己工作外，三人委員會應研究如何提高黨、政、工三方面在羣衆中的影響。重大問題，當然都是集體討論決定的但由那一方面發表——一行政？工會？也要足夠的照顧，不要形成一方面的包辦。

二、組織機構

由於廠以類型性質不同，組織機構，人員編制亦不同。太行實業公司依現有情況，分爲煤礦、機器製造、修理廠、鑛鐵廠、化學、紡織、電燈、麵粉等數種，各廠區依規模不同，分爲甲、乙、丙三種編制，茲將介紹煤礦編制如下：

甲種：

經理一、副經理一。

秘書一（專管幹部工作）

經營科長一。

會計一、簿計員一、出納二，

營業股長一、股員二——三人（馬夫、車夫、牲口歸營業股管理，其開支由運輸中開支，故不列入編制。乙丙種同）材料股長一，股員二——四人

（內材料會計一）。

工務科長一。

成本會計一。

機務股長一、記工員一，
採發股長一、股員二——三人，
煤師、技師、測繪、建築、設計等技術人員不定額
數（其開支列入生產間接費）。

總務科長一

會計兼科員一、事務一、礦動班長一。

礦動員四、火夫三、醫生一。

工會幹部二。

乙種編制及人數：

經理一、副經理一（兼任工務或經營科長一）。

秘書一（做幹部工作）

經營科長一（兼則無，不兼則設）

會計一、出納員二（一兼簿記）

營業員二——三人（內主任科員一、負責領導）

材料員二——三人（內主任科員負責領導）

工務科長一：兼則無不兼則設）

成本會計員一

機務員一

煤師、技師、測繪、建築、設計名額不定，其開支
列入生產間接費。

總務科長一

兼會計科員一、事務一、礦動班長一。

火夫二、醫生一。

工會幹部一。

丙種編制及人數：

經理一、副經理一（兼工務及經營股長）

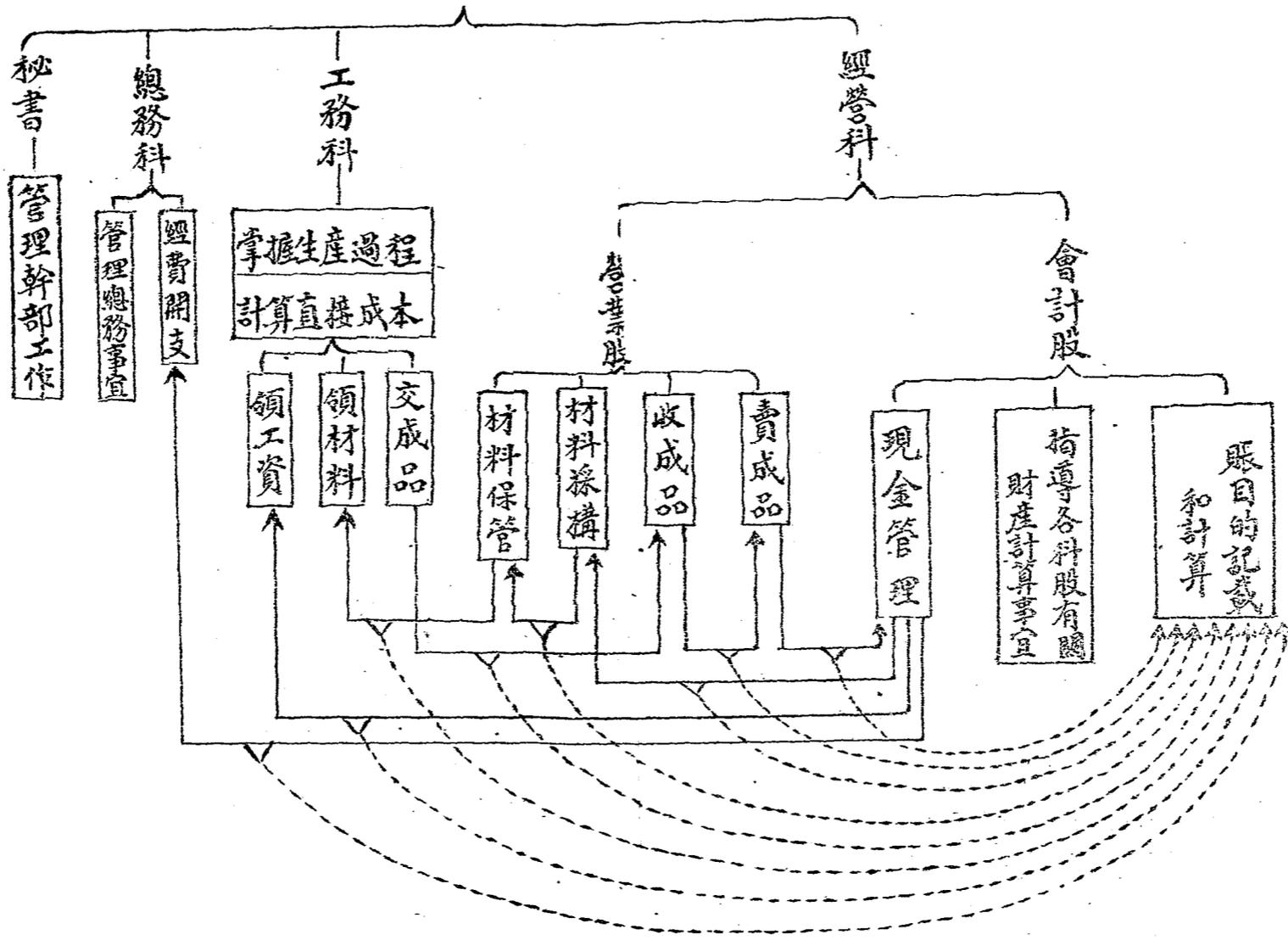
(11)

秘書一（做幹部工作）
 經營股長一（兼則無，不兼則設）
 會計一、出納員二
 營業員二
 材料員三
 工務股長一（兼則無，不兼則設）
 成本會計員一（兼記工員）
 一 股員一人
 總務會計一、事務一、搬動員二、火夫二。
 工會幹部一。

三、各科股相互關係圖解

經理是工廠行政的最高負責人，掌握全廠經營管理工作，制定經營計劃，靈活運用資本，組織生產，督促檢查，並發動職工運動，以保證生產任務之完成。秘書在經理領導之下，管理幹部配備，幹部教育，並協助工會開展職工運動。總務科管理全廠總務事宜，並掌握經費開支。工務科掌握全部生產過程，並計算直接成本，以便具體了解組織生產的優缺點，經營科負責採購材料、保管材料，接收製成品而出售之，並管理全廠的會計工作。會計人員的行政領導，由該管科股長負責，但各科股的賬簿計算事宜，屬於總會計的一部份，總會計對各科股會計有指導責任並幫助建立和健全制度。茲將各科股的關係圖解如下：（下頁緊接表）

經理
副經理



第四·工廠中的政治 工作

二、人事工作

工廠內人員成份是比較複雜。他們的要求和情緒，每每不同，工人主要是經過發動，提高政治覺悟、階級認識。工廠應經常保持管理經營上的民主（保證工人本廠中的主人翁地位），與經濟上的兩利（工人與廠方合作的基礎），首先對工人中的旗幟，尚未形成的時候，在一般的發動工作中，留意物色對象，選擇條件好的（政治條件、技術水平、勞動習慣）下手培養，從各方面提高，在具體問題上幫助他，提高他的組織能力，認識水平，以及如何帶領羣衆，又如何不脫離羣衆。在這過程中有意識擴大他在羣衆中的影響，以使羣衆逐漸從自己切身感覺中批准承認他是工人羣衆中的領袖或優秀人物，產生時候應很自然地形成。工人的羣衆領袖出現以後的政治工作，主要是教育羣衆，號召尊重自己的旗幟，與嚴重的監督他，但更重要的是教育英雄更加虛心地傾

聽羣衆意見，不要因爲優厚的名譽享受，羣衆中地位，及領導人的重視而產生的自高自大思想，以至脫離羣衆，降低威信。

工廠中的黨政工領導人，對自己工廠中的羣衆領袖應特別重視，當他已發生脫離羣衆行爲時，應當特別慎重的幫助他糾正，在羣衆中作自我批評，如農村中的洗臉搨黑運動，求得保持光榮旗幟，不能因爲羣衆旗幟發生毛病惹起大家有些不滿情緒，即組織羣衆鬥爭，甚至領導上首先即不承認他是英雄，要了解培養一個羣衆領袖是不容易的，但降低威信取消羣衆領袖，却非常容易。因此領導人對羣衆的領袖須要防止自大脫離羣衆，要防止腐化墮落下去，要防止身體損害健康不能繼續幹下去，同時還要防止奸細份子挑撥英雄和羣衆的關係。

爲發揮英雄的作用，在工廠的重大問題都應吸收他參加討論，有些問題可以由英雄出面號召，具體帶頭幹，作爲領導人與羣衆的橋樑。這樣對發動組織一個運動關係很大。同時又鍛鍊了與提高了英雄本身。

工廠幹部之管理經營與組織生產的成員，在職工運動高潮起來之後，就要求生產條件準備得好，生產組織得好！以及周密地完滿地管理經營，所有以上這些事情，都要通過幹部去完成，因此工廠的人事工作，須依據這個要求組織進行。

其次對於幹部，應該經常從政治上提高認識，從政治任務要求上，認識整個崗位工作，了解整個形勢與任務要求，只有不斷的提高幹部的認識，才能使工作完成有保證，所以工作再忙碌些，政治學習，政治生活，以及個別談話等，都需要經常有計劃進行，民主作風羣衆路線，不但是工廠辦好

的先決條件，而且是推動幹部進步的推動機，因此經常組織教育幹部從日常工作聯系羣衆，從運動中與羣衆打成一片，特別防止割斷專行，自以爲是。

開展立功運動，發展新英雄主義，每隔一個時期應有計劃地組織羣衆性的評功、獎功，多鼓勵，少批評。培養模範幹部作爲幹部中的放蕩。立功的中心任務，與總的任務，是在保持生產計劃的完成之下，作好自己崗位具體工作（如保管、會計、工務等）。立功運動的內容，應是：（1）崗位工作，（2）政治及業務學習，（3）個人業餘生產。根據經驗開展立功運動，新英雄主義運動，對提高幹部、推動業務，激發幹部的革命熱情，克服暮氣衰頹現象上效果很大。

定期總結工作，從具體經驗總結上提高幹部是最有效力的辦法。經濟工作事務性較大，組織不好，便易形成經常忙碌，反而成績不大，便易發生對經濟工作的厭倦思想。所以讓幹部從政治上認識經濟工作的重要之後，還要經常對具體工作（如推銷工作，採購工作，組織工作……）組織總結，使幹部不斷有所發現。一入門徑，步步深入，逐漸豐富，便感興趣了！

經濟工作，是腳踏實地，一點一滴艱苦起家的的工作，不像軍事指揮員那樣容易轟轟烈烈，及政權工作那樣容易出名，加之有的個別幹部，輕視經濟工作人員，個別地方曾有商店、工廠幹部與政民人員權利不同的決定（如某地在1944年決定商店幹部須要支差與居民一樣）所以很容易發生錯誤思想，認爲經濟工作沒有出息，常常聽到「比邊府主席也不小，比村幹部也不大」等的牢騷話。工廠政治工作，除

了經常教育自己的幹部以外，還要有計劃向外宣傳，改變社會上的認識，歧視消除了，幹部也就容易安心了。工礦單位各種工作具體經驗都不一樣，加之經濟工作手續又具體而繁雜，因此對工礦幹部政策應提倡專門化與崗位化，減少調動，更不要輕易變更工作性質，影響系統的積累經驗提高幹部。

再次職工家屬與雜務人員（炊事、馬夫、交通員）政治教育，在今年「二七」至「五一」的羣衆運動以前得不被注意，常常形成工廠政治工作的「死角」，在政治上是相當落後的一部份。但是這兩部份人如果真是過分落後，又影響整個工作，家屬可以拉男人的後腿，雜務人員的工作，炊事員的作飯則有關職工身體健康。

家屬工作基本有兩方面，第一是組織到運動中來（如反奸運動、立功運動……）通過運動從政治上提高，其次是紡織生產，克服寄生意識，減輕職工負擔。工廠可拿出一部力量作家屬工作，工廠範圍較大家屬較多時，可分配專人負責，如對村莊工作一樣。作的過程中還可以提出培養模範家屬的口號，定出條件，組織競賽，推動整個家屬革命化。

雜務人員根據經驗，不能只就他的具體工作談談了事，啟發他們的工作責任心，必須使他們與職工人員一樣，討論一定時期工廠總的任務，大家的奮鬥目標。使他了解，工廠總的任務是幹什麼？其他各部份在完成任務中，起什麼作用？他起什麼作用？政治工作人員應幫助他將計劃具體訂出，在一個階段結束總結工作成績時，要將雜務人員成績總結出來與職工一樣。平時須教育職工，尊重雜務人員，在總的

任務下，須尊重雜務人員工作範圍的職權及生活秩序，絕對不使單純的認為是伺候人的工作。或是附屬工作，隨意擺佈，甚至辱罵。

二、團結和培養技術人員

團結和培養技術人員，是工業建設中一項重要工作。隨着工業建設的發展，技術工作需要加強，但在目前技術人員很少，須要積極地向各方面想辦法，一般解決這個問題有兩方面，一是廣泛實行帶徒制，其次是吸收舊日技術人員（新被解放的技術人員）參加解放區建設，共同為人民服務。

在實行培養學徒辦法中，一般應解決兩個問題，即師傅耐心盡心的教，學徒虛心努力的學。這就是說一方面動員鼓勵技術人員將技術完全拿出來，克服舊日長袖保守自私思想，過去是「教會徒弟，餓死師傅」，今天是教的徒弟越多，功勞越大，社會地位也就更高，至於生活更不成問題。現各廠礦都把教徒弟列為立功計劃內容之一，如何培養爭取時間「教多、教快、教好」。應作為動員口號。在學徒方面應動員虛心學習，尊重師傅，克服師徒之間絕對民主思想，（正確的民主和自我批評還應有），應動員學徒，幫助師傅作些日常生活中的小事（洗衣服，打水等），使師傅感到這個學徒很勤快，印象良好，就容易搞好關係學到本事。每件事情都要鬧平均主義，一說三瞪眼，意見猶多，是不容易學好技術的。一定的時候，如過節過年，學徒可給師傅送禮賀節，這不能單純的看做變相剝削，在某種意義上說是學習技術的酬勞，同時又能增進師徒間的團結。學徒認師傅，應經過雙方同意，華豐鐵廠用師徒互相民主選擇方式，可供參考。舉

行一定的會議，在會議中，師生雙方都提出自己努力方向（譬如如何往好處作，訂出教的計劃與學的計劃），出師不出師（即脫離師傅可以幹活）不按時間年限，而是從學習的性質如何來決定。

關於團結舊技術人員與新解放的技術人員問題，我們政府有明文規定的優待政策，對他們因長期得不到革命教育而產生落後自私思想，這是他們的不幸，應以表同情的心理，幫助他們糾正。過去因生活問題或種種原因為日偽或蔣偽執服務，從技術上幫助反動派脫胎進攻人民，這是社會問題不役能單純地怪他們個人，我們應很活用各種辦法，使他們思想轉變，為人民事業，拿出自己的技術來！要解決這個問題，就是使他們了解舊的工作方式（沒有前途），必須走向新的道路使技術連系羣衆為人民服務，才有發展和希望，其次技術應是為人類造福，為推動生產的發展服務，這才是最高尚的。若為反動派服務，則起落後倒退作用，如美國技士幫助蔣介石設計黃河堵口，摧殘人民，所以這個美國技士也是作了反動派的反革命工作。

舊技術人員，因為過去的社會地位、身份觀念，等級思想，以及顧面子等等，都應於適當的尊重，主要是從思想轉變之中，逐漸克服，不要操之過激。如若反覆勸告，仍然固執已見，不加改正的話，也可以採用羣衆的集體批評，使他轉變。我們對待任何人，都要有誠懇的治病救人的態度，如果個別談話可以生效，就不必交給羣衆討論，使他難堪，當他接受意見開始轉變時，應即表示歡迎。同時應動員大家尊重他教育他，使他能安心地發揮技術，體驗今天只要進步，就有地位，就有前途！

技術人員的生活水平與個人問題，一般要求較高，我們應加以照顧。公營工廠的幹部供給制度，不適用於技術人員，對技術人員應採用薪金技術待遇，沒有對技術人員的優待，就不可能出現更多的技術人員。同時須將周圍羣衆的生活情形與一般工作人員的生活待遇，經常介紹給他們，使他們知道享受優待，努力工作，否則會產生得寸進尺，提出不合理的過高要求。對團結轉變舊技術人員的工作經驗還很少，須要各地作工礦工作的同志共同努力，創造更多的經驗，爭取更多的技術人員，到人民事業方面來。

三、工農團結問題

抗戰勝利後，解放區的工廠、礦山，逐日增多，需要大批工人，參加了業建設。另一方面反動派的瘋狂進攻，又需要大批的青壯年去參軍參戰，展開全面的愛國自衛戰爭。而以農業爲主的農村經濟，當然需要大批的勞動力參加農業生產，農村勞動力缺乏，農民差役過重，因而工農之間的矛盾逐日增多，甚至有有的地方鬧得很嚴重，雙方糾紛相持不下，這是造成矛盾的主要原因。

其次，重農輕工的思想還沒轉變過來，因爲耕者有其田的實現，和轟轟烈烈的羣衆運動，農民在農村中有地位，有權力。工人因不參加羣衆運動，或參加不夠積極，因此分配不着鬥爭果實，或分配一些壞地壞用具。工人在農村中的地位，無形降低，工農互不滿意。

另外，工農雙方互不諒解，農民只知工人賺錢多，而不知工人受苦重，有危險，賈掌煤礦在一個多月中間，就有120名礦工受傷，有的一月二十天好不了，有的三、五月好不了。而工人只知農民分果實多，不體貼農民支差過重。

運軍、送公糧、做軍鞋，又給抗屬乘退代耕等，他們在參戰中也有生命的危險。

如何改善工農之間的關係呢？今天還沒有一套完整的辦法。茲將長治賈掌煤礦，沙河大衆煤礦，解決工農矛盾的點滴經驗介紹如下：

1、召開工廠礦山附近區村幹部聯席會議——工會幹部、行政負責人、工人，選舉代表參加。雙方進行檢討，應首先檢討工人，從各方領導上打通思想，認識工農是一家，認識咱們過去都是受壓迫的，所有的困難都是反動派給造成的。今天的工業生產是爲誰服務？農村對工業是否也要負責？把區村幹部工會幹部思想打通，然後再各個分頭去教育自己的羣衆，這個會議收效很大。工人、農民思想打通後，再召開工農坐談會，或工農團結會。如沙河大衆煤礦召開區村幹部會議時，工會幹部首先檢討，工人對農民的困難體會不夠，在翻身運動中也不參加，還有個別反對。賈掌煤礦召開區村幹部會議，工人作了檢討，並提出工人下窯苦重又危險，在三、四月份工人輕重受傷者120餘人。會上有個區幹部檢討說：「我過去了解的錯了，認爲工人賺錢多，不知道這樣危險，還不怨工人，回去好好教育農民」。沙河大衆煤礦召開工農座談會，農民說：「我們把工農認爲是兩家人，人分配鬥爭果實，還給工人找很多麻煩，實在不對，今後可不給工得好好照顧工人」，工人也檢討我們過去不參加鬥爭，光想分鬥爭果實，今後咱們工農團結起來，向封建勢力徹底鬥爭。經過自上而下的打通思想，和雙方自我檢討，解開了以往的疙瘩。

2、用算賬的方法解決工農矛盾，——賈掌煤礦提出：煤礦開辦對老百姓有些什麼好處？咱們算算賬。賈掌村在

忙時每日下窖工人六十餘人，農閑時每日下窖工人一百餘人，每日平均下窖工人八十人，每人每日平均賺米一斗，合米八石，還有雜工（泥工、木工、小工）等，每日平均在四十人以上，合米四石，燒煤又近又省工，農閑時老百姓還可以拉煤到長治賣煤，每趟可賺米二斗至三斗不等，以上雜項收入每日平均小米三石，總共每日平均收入小米十五石。每月以二十天計，每年以八個月計，全年總共收入小米二千四百石。賈掌的農業收入全年折合細糧四千石，所以煤礦收入佔農業收入的百分之六十。全村人口二千零四十五人，每人每年平均收入一石一斗八升多小米。（這個村人多地少除鹽地外差不多都下窖，戰前就有六十人至一百人到太原等地做工）經過算賬後，賈掌羣衆說：「咱真是人在福中不知福，咱們得了這麼多的利，過去還和礦上鬧意見，現在才知道煤礦和咱老百姓是血肉不可分，今後可得好好幫助礦上啦」。

3. 工人要參加各種社會活動——如民校、冬學、參軍。特別是土地改革羣衆運動。沙河大衆煤礦工人在參軍中首起模範，一次參加一百二十餘人，走的都是技術熟練的青年積極份子，（從現實看礦上是受些損失的）因此影響農民也踴躍參軍。參軍走後區村幹部積極的給礦上動員工人，不讓礦上工作受損失。在土地改革運動中，開始工人不參加，經座談後，工人積極參加，並在運動中，發揮了工人階級的大胆、敢幹、積極帶頭作用。農民說工人敢幹，有辦法，這樣一來工人鬥爭果實也分的多了。又如沙河大衆煤礦，毛村的工人參加了反特運動後，很快地把特務組織弄清了，清查的特務××等，解決了一個多月沒有解決了的特務問題，從此，毛村和礦上的關係特別好。在運動中把些積極敢幹的工人

提升為幹部，可以消除矛盾，並更加鞏固的團結。大衆煤礦這樣做的結果很好。

4、吸收有威信的幹部參加到工礦工作——賈掌、大衆兩煤礦，都採用了這個辦法，因為他在當地有威信，到礦上參加工作，對工人和礦上的情況都了解了，再去給羣衆解釋，羣衆都相信。另外礦上要經常派幹部去幫助村上各種工作，如賈掌礦常有一個幹部，直接參加羣衆運動，幫助羣衆翻身，羣衆說礦上幫助咱們翻身，也和咱們是一家。和村上的關係搞好了，職工家屬住房及礦上借用些臨時用具都很順利的解決了。

5、照顧工農兩利問題，——片面的照顧一方，都會出問題。賈掌討論決定工人不支差，出差務米補助農民每季三個月出一次，共分三等貧農工人出米二十斤，富裕的農工人出米六十斤，富農工人出米一百二十斤，很貧的工人不出米。農民給工人種地，比互助組規定的工資每工多二升米。另外工人按季節給抗屬煤，計去年十一月，今年一月和三月共三次，每次每個抗屬二壘煤（每壘六十斤）。三月份工人看到民兵、民夫都去參戰，工人說他們參戰太苦，並自動提出給參戰民夫每人一壘煤。經過工農兩利處理問題，不但工農關係改善了，而且礦上和村上的關係也融洽了，過去的路水溝都是礦上修，經過工人給參戰農民煤以獎，農民說工人礦上這樣關心咱，便自動提出：修一段路，不用礦上拿錢。

大衆煤礦討論決定，工人不支差，仍然代辦。工人買牲口和農民互助，農民給工人種地按互助組的工資規定發給。工人不做工，工會便通知村裏讓他參加農業生產；每月每個工人供給抗屬二壘煤（每壘一百二十斤）。由於工農兩利處理的適當，工農關係更加密切了。

這僅是一些初步的經驗，希望各地把解決工農的關係好辦法，多多交流，以利工作。

×

×

×

另外，關於職工運動本來是工廠政治工作的一部分，但它在工廠中佔着特別重要的位置，所以另做專題研究。

第五、職工運動

一、職工運動的方針

貫徹勞資合作，公私兩利，執行羣衆路線，民主管理，發動職工生產熱忱，支援前綫，建設解放區，這就是我們現在職工運動的方向。

今天我們解放區的職工運動與蔣管區有本質上的不同。在那裏，是組織職工，進行反壓搾，反賣國，反現行制度；而在我們解放區則是提倡勞資兩利，先公後私，因為解放區的工業，不論公營私營或合作經營，實質上都是爲人民服務的。一切工業戰綫上的職工弟兄，都要對自己所在的工業部門負責，必須有這種負責的權利與義務。工業建設與職工運動的經驗證明，只有工廠辦好，職工生活才能過好，爲人民而勞動的貢獻才會充分，只有把全體職工的責任心與積極性都發動起來，工廠才會搞好。當職工們確實體驗到自己是工廠或礦山的主人，有完全負責的權利義務時，那就會自動地做到數量多、質量好、成本低，而且會幫助廠方做到原料足，銷路廣，使經營管理的方法，精簡合理，並足以充分發

責任心和積極性。一句話，就是必須培養並樹立白職工們的主人翁觀念，其先決問題，就是建立、擴大並健全職工會的組織，開展全面的職工運動。

二、群眾路線民主管理

在新解放了的工廠，首先要進行復工、增資，使工人們的情緒穩定下來，生活問題得到保證。但緊接着更重要的是展開工廠內的反漢奸、反特務、反剝削、反惡霸的運動。這一運動基本上是反帝反封建的——摧毀敵偽殘餘，打斷舊社會的鎖鍊。採取的方式，應該是建立黨、政、工一元化的領導，放手發動羣衆訴苦、清算、復仇。其次對於受欺騙蒙蔽，而爲敵、僞、頑服務的工人，應該展開洗臉擦黑運動，促其自覺、反省坦白，至於職工之間的問題和矛盾，則應採取解疙瘩的辦法，務使相互間的思想情緒，融成一片。在這一運動中，使職工們解決了歷史上和思想上的問題，覺悟到自己是新社會的主人，這就給第二個運動——自覺的生產運動開闢了道路。

第二個運動的開展，首先要進行思想發動，這是一個重要的關鍵。至思想發動的具體進行則要從發現問題，解決問題着手，號召大家「有啥說啥」，領導上爲了撐腰作主。祇有經過了實際問題的解決，職工們才能打通思想，願意團結合作，參加生產運動。

在運動開展中所發現和解決的問題是多種多樣的，有的是先解決了勞資關係，工資待遇（例如長治市麵粉廠和新華造紙廠），有的是先解決了領導和作風問題，（例如華豐機器廠在一九四六年的檢查領導，給生產運動打下了基礎）。

有的是解決了職工關係……賈李煤礦，在二七或五一的生產運動中，先解決了工資問題，接着解決了職工間的矛盾，先後共提出問題七十六個，領導上大吃一驚，存在着這樣多的問題，即能積極生產！於是發動職工自己討論，一一解決，進而就走上了生產。發現問題的方法是展開羣衆性的思想檢查，如解疙瘩，談心事，幹部工人全體參加互相提議，互相檢討。

爲了把工廠搞好，就必須放手發動羣衆，舉如工資多少，等級標準，勞動紀律，各項制度，一一交給工人民主討論。凡是經過工人民主通過的，工人們就能夠自覺的執行，即或有個人違反決議，工人們也會給以羣衆制裁，經驗已經證明，凡是完全相信羣衆，真正實行了民主管理的工廠，無一不突飛猛進，欣欣向榮。

其次，在開展生產運動之前，必須使工人們認識計劃的重要，爲了全面提高，全面改造，必須每個人都訂出自己的計劃，工廠行政上只是從總的方面提出方向和任務，經過民主討論後，每人訂出每人的計劃，彙集起來就成爲全廠的計劃，由於計劃是自己訂出的，自然就形成了每人都要對計劃負責的自覺性。茲介紹幾個典型個人計劃，以見全面提高之一般。

1、經理李東方計劃：

- 一、深入羣衆徹底實行民主，自上而下的檢查作風，解決問題，照顧勞資兩利，徹底推動全體職工，管理工廠。
- 二、幫助各部門職工研究總結工作經驗，和時事學習。
- 三、學習技術到「五一」認會元車上的零件，并學開。
- 四、將全年應領衣服節約。

五、每十日下窖勞動八小時（拉籠為標準）

六、不吸紙煙。

2、太行勞動英雄，買掌煤礦工會主任，劉景文個人進步計劃。

一、每日一般勞動要參加，並深入工作中給職工解決問題。

二、親自領導幹，完成鑄三節鍋爐，接高車，移水原打方車，鑄鐵籠，按裝西非豎子繩井下特車。

三、學習使用方車，學會寫普通信。

四、教會六個鑄鍋爐匠。

五、每月要節約兩千元支援前綫。

六、每十日下窖兩次，每次十二籠，或籠樣等。

3、職員馬尚武個人計劃

一、遵守廠內制度。

二、每日事情要在當日下午完成。

三、不買吃。

四、三個月內要學會除法。

五、買什麼材料要經過經理、會計批准。

六、有重要事請假，要向經理、會計說明原因。

七、每日要和會計對賬一次。

八、每禮拜寫日記兩篇。

九、在農業生產上要交一百斤菜。

十、開會時要鍛鍊多說話，並分析問題。

十一、上級給我的任務一定要按時完成。並有時間還要幫助大家收集焦炭，同時收集炭要對羣衆態度好。

十二、按時交納會費。

十三、每星期檢查一次工作計劃。

4、技術工人趙海賓個人生產計劃：

過去對同志態度不好，做壞活說別人不對，不檢查自己，使工廠受了影響，個人也不進步。建廠運動以後有些改變，但還不够，尤其是在教徒弟方面，以私人感情為主，和自已感情好的教，否則不教，使工作受到影響。

今後計劃：

一、在工作上保證不起態度，和大家團結起來，有陰事和大家研究。

二、在三個月以內，翻沙班的學徒保證會做一般貨（才來的新徒弟）。

三、上級分配的任務，要和全班究研，保證生產超過百分之八十，質好管用，如有報廢貨，和大家研究，保證以後不犯同樣毛病。

四、節省材料，家裏的兩爐火以後減成一爐，不燒大塊炭面。釘子、鐵絲盡量節約，以後不打鐵花。

五、不買零食，不喝酒。

六、三個月學會生字七十個。

七、早起早上工，工作時間不到外邊亂跑。

八、農業生產，自己種地，而且叫全班都種地。

九、沒有婚喪大事，在運動中不告假。

5、徒弟王芳亭計劃：

一、生產運動中，尊敬師傅，耐心學習，服從師傅領導

二、保證經常打掃工房、宿舍、整理工具。

三、刮一般材料管用，打眼管用，學會做簡單貨。

四、保證不違犯廠內各種制度，保證和徒弟們不吵架，
不打架，互教互學。

五、學習文化，一天認兩個生字，并寫會。

六、不大吃大喝，每禮拜加義務工一個，加工半個，禮
拜沒事不出街。

七、文化娛樂方面，盡量參加。

6、雜務人員馮步林的工作計劃

一、保證院內的牛馬糞及一切不衛生東西，都一定要除
掉。

二、上級分配自己的任務，要馬上去儘，要迅速完成不
拉長時間。

三、什麼事當緊就先做什麼。

四、要勤儉提高新的勞動作風。

五、要學習好的作風，不和大家吵嘴，不使態度，要虛
心接受意見，隨時改掉提高自己。

六、要服從領導，和人家團結，不自私，要愛護公物。

七、要檢查自己的不良習慣，不吸煙，不浪費錢。

八、有時間要學習看報，提高文化，改造思想，加強鍛
鍊自己。

7、伙伙王忠記的計劃：

一、保證把飯做好，不浪費東西，每日能按時開飯。

二、火房要經常保持清潔，用具上不讓有一點骯髒東西
存在。

三、燒炭不浪費，火不用就封了，天熱每日準備三次開
水，經常發豆芽。

四、以前因迫切要求婚姻問題，對工作有點影響；今後

要安心工作。

五、每禮拜要燒一鍋開水，叫大家洗衣服。

六、豬要喂好，乾水不讓丟了。

七、本身工作外，還要種菜，幫助事務買東西。

八、個人保證手臉乾淨，每禮拜內要洗衣服一次。

九、學習方面每日識生字二個，還得會寫會講。

十、要虛心接受別人意見，做錯還要改錯。

在運動開展之後，比選競賽的力量是異常驚人的，爲了實現自己的計劃，爭取模範，做新社會的英雄，工人們那是自覺的上下工，自動的加義務工，甚至每天勞動到十六小時。華豐機器廠，有一位從新解放區來的技師驚訝地說：「我在工廠二十多年，就沒看見工人做工不耍錢」，當此之時，工廠行政方面自然用不着耽心工人們的偷懶，而是要時刻注意工人們的健康。不是耽心生產計劃的能否完成，而是要充分的準備原料，不要因爲超過生產而感到原料不足。在工人們奔騰澎湃的熱情之下，人與人競賽，班與班競賽，廠與廠競賽，廠拳擦掌，個個爭先，於是勞動英雄出現了，模範班出現了，模範廠出現了！領導上應該經常注意積極份子的骨幹作用，並經常調查研究那些人是自覺的，那些人是半自覺的，那些人是落後的，經常注意羣衆的思想情緒，各種表現，發現偏向，則立即糾正，勿使影響運動的發展。

關於英雄、模範的標準和條件，在運動中的表現和成績，一切聽之於羣衆討論，民主評選。

在完成生產計劃中，宣傳鼓動工作有特別重大的作用。根據買掌煤礦的經驗，他們在二七至五一的運動中，提出「消滅蔣賊，人人有份」，「增加生產，支援前綫」的口號，

開始訂計劃是根據大家的思想要求進步，便提出了訂進步計劃，出了一份小報叫「比進步」，工人們一紙說誰上了報，都極爲美談，特別是自已上了報，做了好事，叫各地都知道，更感到無限興奮和光榮。另外編了個歌子叫「消滅落後」，內容是各部門的計劃，又編了一本工人識字課本，內容也是各部門的計劃，黑板報有三個，都是報導職工們的模範事蹟，還用紅綠紙寫捷報，寫好消息，各式各樣的方法，造成了緊張的空氣和輿論。更值得注意的是宣傳鼓動，工頭王河水、楊和則等鼓動工友們說：「前方流血，後方流汗，咱們一定要帶頭幹」，有一個工人從軍工部回來，見人就說：「咱們的小報某某人加義務工，帶頭幹，人家都知道了。這樣激動了大家的情緒，誰也不願落後。」

在運動中貫徹思想發動，主動地檢查工作，解決兩利問題是非常要緊的。賈掌煤礦幹部和工人一起勞碌，看見工人們受一天喝不上一口開水，便很快討論，由合作社幫助滾米湯、熬饅饅，工人們說，真是自己的工飯，過去誰理咱這事。另外，檢查出過去訂的增產煤炭的累進工資太低，獎勵多上班的標準不合適，一一合理修改，工人們的生產情緒高漲了，在運動中最高的增產了百分之百。

在運動進行中要隨時進行羣衆性的檢查，在運動結束時仍要採取羣衆性的總結，真正的做到全面改造，全面提高，給下一運動，打下堅實的基礎。

三、勞資兩利發展工業

勞資兩利、公私兩利的方針，從1946年後半年以來，取得了很大的成績。對於營業性的小型工廠，更顯出了起

死回生的作用，概括起來有下邊幾種類型：

1、勞資合作全面分紅。如新華造紙廠，1946年五月份以前工人十二名，不參加生產人員七名。每人每日生產標準是四區紙，每區紙工資760元，如超過標準勞八資二分紅，三月份超過標準，經理不給分紅，生產又回到原來的標準了，一至五月份賠錢六萬多元。撤換了經理後實行分紅，生產有了起色，八月份實行勞資合營全面分紅（勞七資三），工人參加了管理，只有一個經理，工人兼任職員，自己定了制度，互相監督，紙價和大的開支問題，均由大家決定，成立工人小組，相互監督，生產在數量上質量上，節省原料上，收到很大成績，十月份生產比五月份超過二百八十區紙，廠方得淨利洋七萬多元，這種類型首先從經濟上把工人和工廠結合起來，在工人要求下，改造了管理機構與方法，自己能互相監督生產，執行自己訂的的制度，這樣全體職工就成了一個心，即為數量多、質量好、快賣、賺錢，把工廠辦好而奮鬥。

2、固定工資之外，營利中實行分紅，晉豐汽車公司就是固定工資六千元以外（技術工人），在營利中實行二八分紅（勞二資八），最多的一人能每月分到三萬元（吃飯、兩套工作衣等在外）。

3、實行按件計工，華盛紡織工廠就是實行這個辦法後才提高生產的，但這種形式，如不注重在質量上的獎勵，極容易形成量多質劣的。

4、固定工資之外發獎勵金，華豐工廠在1947年「二七」至「五一」的運動一開始，即決定提出壹百萬元的獎金，義合成紡織廠是有固定紅利百分之十五抽出做的獎金。

5、超出生產標準到一定程度，加工費並有獎金，炸彈所三個月完成五個月的生產標準任務，加發工人固定工資兩個月，對工人生產情緒有很大啟發，這個辦法有兩種好處，一、加發若干工資，實際是集體獎，便於發動全體職工。個個負責互相推動。二、獎金是突出獎，由羣衆評議，全體職工中比較模範積極突出的，加以獎勵，這就補充了集體獎之不足，使突出的不埋沒。

6、累進增資辦法，賈掌煤礦在運動中創造這個辦法，如在標準產量之外，集體增產一至十噸（每噸六百斤）者，每噸工資五升米；十一至二十噸六升米，以上逐十加一升。

7、化學廠在運動中實行節省原料勞七資三分紅，此後對炭的節省很大，這種形式應普遍推行。

兩利政策的執行，雖然有多種多樣的形式，但各有利弊，採用那一種應決定於勞資雙方的同意，最好的形式，就在於既能充分發揮職工責任心和積極性，又使資本家樂於投資，各廠應根據具體情況定辦法。

四、思想教育與時事教育

職工運動自始至終，都是貫徹着思想運動，只要是採取羣衆路線，發動羣衆，那麼，一切工作都得打通思想，才能辦好，這樣做法，既啟發了羣衆自覺，發揮了力量，辦好了工廠。同時，也就經過運動把羣衆提高一步，長治市在「兩利」、「民主」問題上，創造了很多經驗，就因為領導上在思想上抓的很緊。這一點更須具體發揮到解決一切問題方面。

除了一般的、經常的、結合實際的思想教育外，如果某些工廠發現了羣衆性的思想問題，或實際問題，須從思想上解決，如解決職工中的宗派（幫口）等問題亦可進行一個有目的的、短期的、羣衆性思想運動，對全面工作有很大的推動。

目前在思想教育內容上，有幾個主要的，須特別提出，這就是勞資兩利，發達工業，新的勞動態度，新的技術態度，民主的愛廠思想，擁護愛工、敬師愛徒等等，這新思想教育應聯系職工具體經驗，聯系工廠與職工實際改造，啟發階級自覺。

時事教育在今天更爲重要，今年的生產運動是在「生產立功、支援前綫」口號下進行的。及時的進行時事教育，使職工自覺的以自己的具體工作與當前的政治任務結合，這對於工會領導者來說，應該看作是自己經常重要工作之一，尤其在愛國自衛戰爭，就要翻過山頭的今天，更應該重視這一工作，以求得對前綫有力的支援。

另外文化娛樂工作，也要經常的有計劃的進行。

五、開展勞動英雄運動

（一）勞動英雄的特點

一、高度的階級覺悟，政治認識，並在生產中不斷提高自己品質，沒有這個條件運動是開展不起來的。

二、沒有自私自利的思想，不但自己技術提高，生產增加，而且要把自己所在的部門，整個生產往前推進，完成整個計劃，如農業勞動英雄李馬保將樹幸村作成範模村，馮榮興將自己的所在廠，建設成爲模範工廠。

三、生產的技術好，情緒高，因此生產量多，質量高，超羣一般人，在生產業績上有優異成績，卓越貢獻。

因此生產中的旗幟，是工人階級在民主政府領導下，已完全獲得民主自由，參加政權管理，在政治、經濟、文化、生活各方面都獲得了改善與保障，形成一批優秀的積極份子，以衷心熱情參加生產，表示他們對解放區的熱愛，同時這種新的勞動態度，也是工人階級自我犧牲的共產主義精神，對蔣、美反動派敵愾同仇的民族仇恨階級仇恨的高度的表現。在蔣管區的任何地方是不可能發動這樣運動，出現這樣人物的。

(2) 如何開展勞動英雄運動？

領導上要有意識的挑選政治進步，技術熟練，在生產上積極的工人，並加以培養，提高其階級覺悟。運動開始之前，首先要進行深入的宣傳鼓動和教育工作，同時也要在經濟上做到公私兼顧。例如華豐工廠二七至五一的生產運動中，提出了一百萬元的獎金，他的刺激作用是相當強烈的。我們主張政治教育與經濟利益相結合，而經濟利益應該是服從政治利益的，任何片面的強調，都難收到應有的效果。英雄的產生主要是經過大生產運動中革命競賽的考驗，誰在生產上、政治上表現出優越的成績，誰就一定得到羣衆的擁護。反過來，英雄的帶頭作用，勢必把生產運動，推向更高階段。

(3) 勞動英雄的作用

一、發揚工人勞動熱情與創造精神，將現有技術加以改善，提高產品的數質量，成本降低，解決工業品自給問題。

二、在運動中可使整個生產標準提高一步。

三、參加運動的工人，將會在思想上鍛鍊得堅強，把技術、政治、文化水平，提高一步。

目前在各處用力開展生產競賽，立功運動將使這一運動規模更大，意義更深，內容更加豐富。

第六、組織生產和工務 制度

一、工業建設的基本要求

我們在經濟建設上的總目標是自力更生，自給自足，而工礦業建設的目標，則是為達到工業品的全面自給而奮鬥，而且要做到「材料足、產量多、質量好、成本低、銷路廣。」怎樣才能達到產量多、質量好呢？主要在於提高工人的階級覺悟，培養其主人翁觀念，同時加強勞力組織，實現組織起來，並積極地改良技術，提高技術。

工人是工廠的主人翁，只有工人們起來參加管理，工廠的發展前途才有保證。羣衆路線、民主管理，是我們工廠建設的基本方向和特點。若是廣大工人沒有認識到自己是工廠的主人，純粹以僱傭的姿態出現，這時候工廠一定是問題多端，死氣沉沉，在歷史上是有過這樣的情況的，而且至今還有很深厚的殘餘，必須在實際工作中予以澈底糾正。若實現民主管理就必須建立統一的組織，這就是前節所談的三人委員會，及工廠管理委員會。共同研究，集中意見，統一步調

，分頭實施，這樣才能把工廠搞好。今天我們的工廠是在共產黨和民主政府領導之下，職員們工人們完全處於平等地位，是共同管理工廠事務，而不是管理工人，這是在工廠建設中一個偉大的轉變。所以做工廠行政工作的幹部，必須克服工廠管理是管理工人的陳舊觀念。

在組織生產方面，主要依靠職工們自覺的大生產運動。組織領導一個生產運動是黨、政、工三方面的共同任務，運動一開始，勞動力的浪費現象就完全克服了。華遠工廠在今年二七至五一的生產運動中，平均增產百分之八十九，賈掌煤礦提前完成二十天比去年超產多十一倍，節省下燈油二百五十斤，鍋爐省炭六萬斤，今天我們依然處在戰爭和農村的環境，改良和提高技術固然重要，而組織起來增加生產節省材料是更現實更迫切的要求。但是我們知道，產量一增加，每有粗製濫造，只趕數量的缺點，因而必須要求產品標準化，工作專門化，在保持並提高質量的基礎上增加產量，工資也該按產量積評議多寡，並從各方面表揚和鼓勵質量好的，這樣不僅可以防止粗製濫造，價格也必並可做到物價廉美。

產量多，質量好，是達到成本低的先決條件，因為產量增多則間接費的攤分率就降低了，這便直接地減低了成本，質量好則售價必高，這便相對的減低了成本。

二、經濟核算制

要辦好一個工廠，必須很好的計算成本與利潤，怎樣最能節省的使用材料，怎樣最能合理的使用生產工具與保護生產工具，怎樣最能發揮工人職工的勞動積極性，怎樣最能使

一切生產工具上的改進以提高生產力。總之一句話，一個好的工廠負責人，必須很好地計算這一切，使他的工廠產品，不但數量多，而且價廉物美，這就需要工廠的經濟核算制。沒有這種經濟核算制，工廠是決然辦不好的。

爲了辦好工廠，必須使工廠企業化，實行工廠的經濟核算。根據一般工廠的具體情況，定出每種生產品的標準質量，標準成本與利潤率。一個工廠如果計算得好，人力物力使用得合理節省，他的成本就會比別的工程低，他的利潤就會比別的工程高，他因此比別的工程更易發展。反之，一個工廠如果不會計算，人力、物力大量浪費，那他的成本就會比別的工程高，他的利潤不但會低，而且甚至會虧本，因此他的工廠就會垮台。

有了這樣的經濟核算制，我們才能在工廠與工廠之間引起生產合理化的競賽，才能推動各工廠創造各種各樣提高生產力的辦法，如淘汰冗員，節省材料，反對浪費貪污，加強工人教育，提高勞動紀律，改善管理制度，改變平均主義的工資制度等等。在今年「二七」至「五一」的生產運動中，許多工廠的工人都要求成本計算，可是經濟核算制不只是管理人員的需要，它對刺激勞動熱忱也有很大的作用。

爲了貫徹經濟核算制，必須足夠的準備材料與糧食，並保證以一定的流動資金尊重它，在經濟上的獨立性，不使工廠因材料不濟及資金週轉不靈，而受到生產停頓的損失。

在工廠管理方面，我們已有了一些經濟核算的初步基礎，如成本會計之類，但還做得很不够，今後仍須付出更大的力量。經濟核算制的內容，應包括成本會計，經營計劃，資金使用，勞動力組織，材料使用等各方面；除成本會計，

須另做研究外，其他各項，均分述於後。

三、經營計劃書

我們的生產，不是盲目的無政府狀態的生產，所以一個企業部門製訂計劃是非常重要的，經營計劃書是包括着生產過程和流通過程，從資本到利潤的全面計劃，它的具體內容因業務不同而各異，但主要應包括下述各項：（一）資金，（二）建築物，（三）機具設備，（四）各項用具，（五）工人數目，（六）產品名稱數量，（七）成本估計，（八）盈虧估計。（二）、（三）、（四）項之和為固定資金數，每月成本乘週轉期月數，然後酌減初期售價即為流動資金數。

建築物、機具設備、各項用具等，新設廠、礦，須列明細表，舊廠、礦可以從略，以免麻煩，但某些新增部份，尚須列出。（新開礦在建築過程中，可製訂開採計劃，不用經營計劃。）

經營計劃書由廠（礦）務會議（工會主任當然參加），吸收技師、會計參加，討論起學後，再交管理委員會研究通過實行之。資金確定後，即不得輕棄變動，有增加必要時須另造或補造經營計劃書，茲列舉煤礦、鍊鐵廠、小型紡織廠等三個經營計劃書以爲例。

煤礦經營計劃書

1947年5月至9月

一 資金概算	10000000.00元
二 建築物	9000000.00元

三	井 雨	1 6 0 0 0 0 0 0 元
四	機具設備	2 9 4 0 0 0 0 0 元
五	各項用具	5 0 0 0 0 0 0 元
六	工 人 數	2 5 0 名
七	生產數量(每天產200噸)	2 5 0 0 0 噸
八	成 本 費	5 7 9 1 2 5 0 0 元
九	盈虧估計	4 4 2 0 8 7 5 0 元

資 金 概 算 表

項 目	小 計	合 計
固定資金		
建築物	9 0 0 0 0 0 0 元	
井 雨	1 6 0 0 0 0 0 0 元	
機具設備	2 9 4 0 0 0 0 0 元	
各項用具	5 0 0 0 0 0 0 元	5 9 4 0 0 0 0 0 元
流動資金		4 0 6 0 0 0 0 0 元
合 計		1 0 0 0 0 0 0 0 元

備 五月至九月煤炭正是冷季最低要準備四個月
的流動資金

每月成本費 $1 1 5 8 2 5 0 0 \times 4$ 月 =

4 6 3 3 0 0 0 0

備 (初期賣煤可以收回一部份售價)

機 具 明 細 表

項 目	單 位	數 量	單 價	金 額
三節鍋爐	口	2	12500000	25000000元
四節鍋爐	口	2	20000000	40000000
各種鐵管	根	5	800000	4000000
萬旋水	部	2	1000000	2000000
旋水	部	1	40000000	40000000
其他	計			80000000
合 計				150000000
				20000000
				100000000
				291100000

(其他明細表略)

成 本 估 計 表

(一) 材料		(以月為單位按每日25生產日計算)	
品 名	單 位	數 量	價 金
鋼爐燒炭	斤	3000000	501500000
			額 備
			每日燒炭100000斤

(22)

(2)

燈	油	斤	1875	240	450000	每人每班平均6兩每天200人用油7.5斤	每人每班平均6
抗鐵	土	斤	1000	200	200000		
鋼	管	斤	2000	1000	200000		
玻璃	管	斤	100	500	50000		
玻	管	斤	30	15000	45000		
棉	管	斤	20	10000	20000		
脫	管	斤	300	400	120000		
鐵	管	斤	30	3000	90000		
其	管	斤			40000		
合	管	斤			307500		

(三)工資

工	別	工	人	每月每人	共	米	數	米	單價	金	額
下	密	工	200	500斤	70000	0	0	50	5000000	0	0
機	工		25	450	11250	0	0	50	562500	0	0
機	理	工	10	380	3800	0	0	50	190000	0	0
雜	工		15	330	4950	0	0	50	247500	0	0

合計 250

6000000

(三) 空庫間接費 (直接成本付10%) 907500元

(四) 管理營業費 6000000元

(五) 利息 10000000元

總成本 11582500元

每月產煤 5000噸 每噸單價 2316.5元

盈虧估計明細表

每	原	售	盈	一	月
五	價	價	虧	量	利
月	元	元	元	噸	元
250000噸	4000元	16835元	5000噸	84175元	

產 益 盈 利
250000噸 4208750.00元

煉鍊鐵廠經營計劃書

1947年2月——7月

一	資金概算	1,000,000.00元
二	建築物	500,000.00元
三	機器設備	700,000.00元
四	各項用具	200,000.00元
五	工人數	15人
六	灰生鐵 (每爐出300斤, 還有報廢) 產量	1,320,000斤
七	成本費	908,925.00元
八	盈虧估計	+ 416,236.00元

資 金 概 算

項 別	小 計	合 計
固定資金		
建築物	500,000.00元	
機器設備	700,000.00元	
各項用具	200,000.00元	1,200,000.00元
流動資金	880,000.00元	880,000.00元
合 計		2,000,000.00元

附記——週轉期約須三個月，每月成本費
 $302,975.00 \text{ 元} \times 3 \text{ 月} = 908,925.00 \text{ 元}$

16.6.21

建築物明細表

項目	單位	數量	金額
圍牆			200000
住宅			300000
合計			500000元

機具設備明細表

項目	單位	數量	金額
風車架	架	3	100000
風車座	座	3	360000
鍊爐座	座	6	480000
作坊	所	1	80000
老樁	個	3	120000
其他			100000
合計			700000

成本估計表

(以月為單位，每月按25工作日計算)

(一) 材料 2340250元

品名	單位	數	單價	金額	備考
黎面鐵	斤	2萬4千	80元	192萬元	每天出3爐，每月出75爐，每爐用黎面鐵320斤
炭	斤	15萬	2元	30萬	每爐用2千斤
木炭	斤	4800斤	15元	7萬2千	每爐用64斤
坩土	斤	48750斤	1元	48750	每爐用650斤
合計				2340750	

(二) 工資 12萬5千元

工人75人每人每月平均小米7升每升40元。

7升×30天=210升×15人=3150升×40元=

126000元

(三) 生產間接費 246000元

(直接成本的10%)

1111

(四) 管理費及營業費 21,700.00 元

(生產成本的 8%)

(五) 利息 7,000.00 元

總成本費 302,975.00 (3 個月期總 90,892.50 元)

每月產量 2,200.00 斤 每斤單價 137.7 元

盈 虧 估 計

每	斤	二	月
原	價	產	利
價	售	量	量
897.07 元	130 元	2,200.00 斤	2706.00 元
六 月			
產量	盈	利	
2,200.00 斤	16336.00 元		

1953

小型紡織廠

經營計劃書 1947年1月至9月

一	資金概算	1000萬元
二	機器設備	2232萬元
三	各項用具	10萬元
四	工人數	27人
五	生產品名數量	
	1、紡紗 (每月6百斤)	3600斤
	2、織毛毯 (每月2百條)	1200條
	3、織土布 (每月390丈市尺)	3340丈
六	成本費	8856444元
七	盈虧估計	+24810.00

資金概算表

部別	固定資金	流動資金	合計
紡紗部	180萬元		180萬元
織毛部	62萬元	740萬元	800萬元
合計	242萬元	740萬元	982萬元

附記：估計毛織的週轉期約需6月，棉織的約需40。

機器設備明細表

摘	要	數量	小	計	合	計
紡	紗	部				
紡	紗	機	10架	40萬元		

7.5馬力電動機	1架	12.17萬元
彈花機	1架	9萬元
天軸	2根	2萬5千元
皮帶		1萬5千元
花筒雜件等		170萬元
花筒		1.80萬元
提花機	2架	10萬元
軋花機	1架	2萬元
木平機	1架	4萬元
平縲機	2架	4萬元
經機	1架	5萬元
起式合	2架	5萬元
紙	1架	2萬元
他計	1萬根	1萬元
	1百個	3萬元
		10萬元
		52萬元
		232萬元

(各項用具明細表略)

工人種類表

紡紗部	紡花10人	彈花2人	裝筒2人
搖紗2人			共16人
機織部	機織5人	打綫3人	整理漂染3人
			共11人

計表 (以月為單位每月按26個生產日計算)

甲、紡紗部(月產紗600斤)

(一)材料——264000元

每月共用花660斤×400元=264000元

(1斤花出綫14.5兩)

(二)工資——102000元

款：16人×15款=240款×18.5元=

44400元

附註：款的内容是：小米1斤，麥子1斤，土布1方尺。

伙食：16人×120斤小米=19200斤×30元=57600元

(每人每天4斤小米)，合計102000元

(三)生產間接費——130000元

電費 400度×150元=60000元

黃油 5斤×4000元=20000元

杏仁油 15斤×400元=6000元

拆舊 130000元

其他 14000元

合計 130000元

(四)一般間接費 60000元

總計 356000元

每斤單價 927元

乙、機織部

(一)毛毯(月產200條)

1、材料 986500元

毛綫(2架機織) 200條×5斤=

1000斤×650元=650000元

顏料 染毛絨1000斤×5錢=32×
10000=320000元

石炭 1500斤×11元=16500元
合計 986500元

2. 工資(紡織機部的二分之一) 35062元

附記: 11人×15飯=165飯×185
=30525元

11人×120斤米=1320斤×
30元=39600元

3. 生產間接費 5000元

4. 一般間接費 180000元

總計 1106562元

每條單價 5530元

(二) 土布(月產390丈)

1. 材料 249450元

土絨(三架機織每機每天織5丈每次約用絨
10兩每月按26個生產日計算) 390丈布×10兩絨=
24375斤×1000元=243750元

染絨用麵(每斤絨用麵4兩) 120斤絨×4兩=48
0兩, 折合30斤×80元=2400元。展絨用炭300
斤×11元=3300元

合計 249450元

2. 工資 35062元

3. 生產間接費 5000元

4. 一般間接費 80000元

總計 369572元
每尺布單價 95元

盈 虧 估 計 表

品名	原價	售價	價盈	利	產量	量盈	月利
毛毯	55.30	75.00	19.70		200條	3940.00	
土布	95	100	5		396丈	1950.00	
合計						41350.00	
六							月利
產量							
1200條							2364000元
2340丈							117000元
							2481000元

四、集體勞動合同

爲了保證勞資雙方的利益，最好工廠與工人能訂立集體勞動合同。茲舉例如下

集體勞動合同

(一) 本合同係遵照「晉冀魯豫邊區勞工保護暫行條例」擬定之。

(二) 勞資雙方均須共同遵守工廠各項規定及辦法。

(1) 工廠規則

(2) 工資制度

(3) 學徒辦法

(七) 請假辦法

(三) 工人生活中的一切費用，均歸自備，工廠不負責任。

(四) 廠方不得無故開除工人，工人亦不得無故要求退工。

(五) 本合同自雙方代表簽字之日起發生效力，有效期間為×個月。

(六) 本合同未詳細論及者，均以「晉冀魯豫勞工保護暫行條例」為依據。

(七) 本合同之締結以勞資雙方自願為原則，期滿後雙方均有宣告解除之權利。

工廠代表

工人代表

中華民國 年 月 日

五、工務制度

甲、工務制度的意義：

工廠是個生產單位，要使生產做的好（品質高、產量多、成本低），要把各個不同的工人組織起來，進行生產，就得有一定的辦法，這個辦法就是工務制度。這個制度一方面起着維持生產秩序的作用，另一方面便利與研究勞動力與機器材料的使用，提高工作效力，做到品質高、產量多、成本低。如要充分的發揮工務制度的作用，除工務人員認真地掌握執行外，更重要的是使工人羣衆自覺起來，掌握這一制度。

乙、工務人員的責任：

工務人員除日常工作，如掌握時間、記工、記賬、領發材料、收發成品、管理工具等以外，主要的是掌握生產計劃，組織工人生產，研究改良品質與節省材料。只有把日常工作做好，才能更好的組織生產，研究改良品質與節省材料。因此我們應該把大部時間放在後項工作上面，而以小部時間去做日常工作，怎樣做這些工作，後面一一分述。

丙、勞動力的組織：

這一個工作是整個工廠的主要工作，更是工務工作的主要工作，這個工作做的好，便能創造更多的價值，更多的利潤，因而怎樣科學的組織勞動力生產，與怎樣提高勞動強度，很值得我們去研究。

1、組織勞動力生產與提高勞動強度，最基本的問題就是發動起工人羣衆，使羣衆感到自己是工廠的主人翁。

2、另一方面就是用科學的方法，來組織勞動力，按工人的工作崗位，分門別類的組織起來。如煤蘆、採煤班、機工班、修理班等。鐵廠，翻沙班、木工班、鑄工班、機工班等。

例如沙河大衆煤礦的勞力配備是：四號井——大希高五尺，小洞高三尺，井下無水吃煤。向前採時，七個採煤工，二十五個運煤工（桁道平均四十丈遠），一個木工（修洞）。平均六個工（有時多，有時少）產煤五萬二千一百斤（十二小時工作，連上下井時間在內），六桁每前進一丈五尺增加一個運煤工人，小洞每前進一丈增加一個運煤工人。修洞工做完白活（註：木工工作俗名白活）以後，就幫助運煤工人運煤，讓運煤工人吃饅頭喝水。

又如華豐二廠在二七至五一的生產運動中，工人們自己

討論了勞動配備，首先分爲互助組，（十幾人一組），互助組之下又分爲許多小組（兩三人一組），互助組是預備小組，沒有貨或頂了手就暫且做互助組的貨。如鉗工部虎鉗組每二人爲一小組，一組分二百五十把虎鉗，有的人加工幹，很快就幹出來了，如果機工上做不出絲杠來頂了他的手，他就暫幫互助組上工，這樣，每個人都不至閑下手了。

3、各班工人自動選舉各班的領工或領班，各班再依各班工作情況，劃分爲數個小組，各小組再選小組長，在工作時間內，各領工與小組長在工務科（或股）的意圖下，帶領各班（或組）工人進行生產，在工作時間內，如有個別工人需要變動工作崗位時（應盡量減少這種現象）應隨時報告工務人員。

4、爲了便利與確切的登記工賬，實行掛牌制度，或工票制度，（混合用也可）每日上下工時，在必經之處，設一牌箱，工人在上工時把自己的牌子，掛在自己名子的位置上，（牌子編號）下工時自己再把自己的牌子取去，掛牌與取牌絕對不許代替，在上工一定時間後，（十分鐘）記工員就鎖住牌箱，並依牌子登記工賬，如有人在鎖牌箱後，才來上工，就把該工所值時間登記在工賬上面，並依勞動紀律給以處理。

5、每月底（或旬）總結每個工人做工數，加工數，與扣工數及工資（計件工資例外）到時填寫工資領發表，由工務科長蓋章，到會計上領取。

6、工票在每日快下工時，由領工發給工人，次日工人上工時放入工票箱內，由記工員整理記工，這樣工人與工務上每日可了解有無差錯。工票做爲領發工資的原始根據。

工人離工上工時掛上工牌，下工時將牌取去，這樣便利工務上及時查明到工人數，與請假或曠工人數，並在當日與工票對照其有無差錯。

7. 爲了便利研究工作，總結工作，每月底工務上應製

(1) 勞動力使用表

(2) 材料使用表

每半年及年度結算時應製：

(1) 勞動力使用各月比較表

(2) 材料使用各月比較表

爲了傳播經驗，以上各表應報到公司。

警 勵 力 使 用 表

煤	每	工	數	煤	每	工	數	木	每	工	數	機	每	工	數	機	每	工	數	修	每	工	數	機	每	工	數				
煤	推	機	每	工	數	機	每	工	數	機	每	工	數	機	每	工	數	機	每	工	數	機	每	工	數	機	每	工	數		
煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數
煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數
煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數	煤	每	工	數

煤 額 200

材 料 使 用 表

油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數
油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數
油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數
油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數
油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數	油	每	工	數

勞力使用各月比較表

項目	產量 200					
	一月	二月	三月	四月	五月	六月
	每件指數	每件指數	每件指數	每件指數	每件指數	每件指數
煤礦工	100					
用煤工	100					
木匠工	100					
礦工	100					
掘理工	100					
結						

八、每日工作完畢後，由領工或小組長，將本班（或組）工人做工時間，生產品數量（依產品為賬戶），填寫生產日報，報告工務科，工務科即將此生產日報作為記賬的原始單據。

九、把同樣的產品，所用的什麼工數，統計起來，上月與下月比較，並把這一件與那一件比較，更進一步把那一件產品，用的什麼工多，為什麼？那一件用的工少，為什麼？從這個比較中來研究，勞動力的組織問題。

丁、材料管理：

材料是生產品直接成本重要的組成部份之一，材料的節省或浪費，使用之適當與否，會直接影響到產品成本的高低，為要得到成本低的原則，工務工作者必須在經常工作中研究怎樣管理材料。

在材料管理上最基本的一項問題，是發動職工羣衆來實行節省材料，研究節省材料的方法，因為羣衆是直接使用材料的，羣衆有極其豐富的經驗與創造性，這點職工運動中已經談到。除了上面最基本的方法之外，便是從管理入手，從技術上研究。

1、工務上使用材料時要製領料單（參看會計制度），一般材料由領料人蓋章即可發給，重要材料（如石棉紙、電氣材料等），應由工務科長蓋章才能有效，否則保管員不得發給。

2、領回材料後即時記入賬內，在製造過程中，各班用去什麼材料多少，每日工作完畢後，由領工或組長填寫生產日報，交工務科（或股）依表為證，作為成本計算的根據。

3、要把每件產品所用的材料統計起來比較一下，看那一次用的那些材料多，爲什麼？那次用的少，爲什麼？從這個比較中來研究節省材料的方法。

4、要依據工作情形發給工人一定品質、形狀，數量的材料，例如：採煤用的架木，在什麼樣的煤層地質情況下，用多粗多長，什麼架木，假如發的材料大（粗或長）不但浪費材料，並且也多費人工，材料小則不能用，甚至出危險，要在這一方面做的好，便需要研究技術，懂得技術。

5、一塊普通的鐵是有他的好壞和使用年限的，這一點知識是我們普通人所不瞭解的，可是要做一個好的工務員，類似這樣的知識，是必須習得的，這個知識的獲得就須我們在材料使用當中來研究認識。

6、在一個製品完成後，工人即交給工務科（或股），工務科寫成製品入庫單（三聯單），連同製品一同送交保管與會計。

戊、機器工具管理：

1、機器工具的壽命長短，一般說來是有一定限度的，但與使用他的工人亦有很大關係，一個善於使用並確實愛護機器的工人，能使他壽命延長，反之，則必然使機器壽命縮短，所以使用工具也是要靠發動起羣衆來管理和愛護，總之我們一切的工作都是要靠羣衆來做，也只有依靠羣衆走羣衆路線才能把工廠辦好。

2、機器工具自保管處領下後，分配給那一組，那一人，保存與使用，要隨地登記上賬，每一機具在開始使用的那天，要估定他的期限，在使用過程中，進行折舊，（很小的用具例外，如繩索等）。

3. 定期擦洗與整理機具檢查有無磨壞之處，隨時修理。

己、勞動紀律：

每個組織都有他一定紀律，我們的生產組織中有勞動紀律。沒有這個紀律，我們就無法組織生產，但即使有了勞動紀律，如只有行政和工務上執行，而整個工人羣衆不執行，不但不能起應有的作用。相反的還會使工人生產情緒低落，甚至起來抵抗，因而勞動紀律主要是發動起羣衆來製訂和執行，把紀律變成爲羣衆所掌握的自覺的紀律。如有個人違背勞動紀律，就讓工人羣衆討論處理，當然這不是說不要領導，讓工人羣衆自流的做，而是要與工人羣衆相結合的羣衆路線。

各廠礦可依各廠礦的具體情況，領導工人進行討論，訂出各廠礦自己的勞動紀律，一般的說應該有以下的勞動紀律，提出以供參考。

1、開號上下工，不得遲到早退或曠工，如曠工與早退十分鐘以下者，只給以批評，並不發給特別工資，（評工資制度內），曠工十分——三十分鐘者，扣除其一點——三點的工資，曠工者，可酌量情形扣除曠工時間之二倍至三倍的工資，在執行中可查明情況，交工>討論處理，以教育全體。

2、工作時間內非經許可，不準外出辦理私人事情。

3、工作時間內不得擾亂生產秩序，如有意見或事故，得隨時報告管理人員，不得互相辱罵或毆打。

4、凡使用的一切機具器械，應愛護與節省，不得任意損壞或私自移動。



5、廠內禁止私造任何物品。

6、工人在工作時間內，應服從管理人員之獎勵與指揮。

7、工人有事不論時間長短，得向廠方（工務）請假，否則以曠工者。

庚。獎勵與懲罰。

（一）具有下列條件之一，經工廠管理委員會研究合格者，得給以精神或物質的獎勵。

1、對生產能創造發明，經試驗成功者。

2、能改良技術，因而使產量、質量提高者。

3、工作積極從未曠工，能創造最高紀錄的生產數量，並能起模範作用者。

4、對工廠能提供有效建議，因而使工作有進步者。

5、對其他人能督促儆戒批評，互相友愛，經公認為全廠模範者。

6、愛護機具，使其使用時間超過他人者。

7、能愛護節省材料者。

8、努力政治、文化學習而成績超人者。

（二）違犯下列條件之一者，得給以適當處罰。

1、違犯勞動紀律及工廠各種制度者。

2、工作消沉有意怠工現像者。

3、別有企圖，挑撥是非，致使職工相互之間不團結者。

4、不愛護機具，浪費材料，及故意損壞生產品，或建築物者。

5、盜賣機具、材料、成品或私送他人者。

6、違犯羣衆紀律，互相鬥毆及一切不良行爲者。

(三) 獎勵辦法。

1、酌情給以適當之獎勵物品。

2、酌情給以獎金。

3、在全體職工大會上表揚，登報表揚，發給獎狀或獎

章。

(四) 處罰辦法：

1、根據情節輕重，給以批評、警告、記過之處分。

2、根據情節輕重，酌量給以減扣工資或解僱。

3、違反政府法令者送政府依法處辦。

這個獎懲辦法，是爲了鼓勵好的，懲罰壞的，但在執行時，都要由羣衆自己討論處理，啟發羣衆自覺，這樣才能使獎懲有積極的意義。

辛、請假辦法

(一) 公差：職工因工廠事故或經上級指示外出者爲公差。工資照發。

(二) 事假條件：

1、職工結婚及直系親屬（祖父母、父母、夫妻、子女），婚喪及重人事故者；

2、工會幹部從事會務活動者（盡量避免在工作最忙時）。

(三) 假期：

1、在一年內事假不得超過一個月；

2、工會幹部因會務活動可以告假，但盡量少耽誤工作。

(四) 事假請假手續：

2、請假未經批准，不得離廠。如有急事不及辦理請假手續時，工人須由工長代辦，否則以曠工論。

(五) 病假條件：

- 1、因病不能工作者；
- 2、因工受傷不便行動者。

(六) 病假請假手續：

1、有上列病假條件之一者，得請求告假，關於請假手續工人可由工長代辦，經理批准後方得休假。

2、職工請假者，經理斟酌病情給與修養假期，假期滿後尚未恢復健康者，得申請續假（本辦法係摘錄抗戰時期公營工廠所規定者，現各廠新辦法與此略有出入，且一般均規定曠工不請假）。

第七、工資制度

一、工資的意義

工資就是勞動力的價格，勞動力是一種特別的商品，它的價值，是由工人生活資料的價值來決定的。工人生活資料的數量和性質，隨着許多情形而不同，所以決定勞動力的價值時，必須根據每個國家，已成慣例的生活水平和歷史的因素。不僅是肉體上的生活需要，而且要計算到社會生活條件所產生的那些需要（例如文化娛樂費等）。不僅是要供給自己的生計，而且還要能養活自己的妻子、兒女。

二、規定工資的原則

1. 勞資兩利，先公後私，既改善工人生活，又使廠方有利可圖。

2. 多勞多酬，少勞少酬，重勞重酬，輕勞輕酬，各業技術不同，工資亦不同，同業間工作不同，工資亦不同。複雜勞動多於單純勞動，熟練工人多於不熟練工人。

3. 工廠工資應高於農村工資，手工業工資應高於一般

重工業，重工業工資應高於輕工業，製造生活必需品的輕工業工資應高於製造消耗品的輕工業。在抗戰中，本區各業工資比大體規定如下：

捲煙業	100%
石印、化學、製藥	105%
紡織業	110%
造紙業	115%
煤礦、冶鐵	120%
機器製造業	125%

4、按目前條件，工匠工資除自己生活外，最低須能養活一人，最高養活兩人。學徒最低須能維持自己生活。

5、區別工人工作時間久、暫，久者提高待遇。

三、工資形態

1、計時工資

是以時間為基礎發給的工資，時間單位，有按一點鐘、一天、一星期、一個月等區別，現在我們解放區的按時工資，工人多是按日給資，職員多是按月給資。

計時工資在計算上方便、簡單，但缺少增加勞動力的刺激，所以在性質上，勞動力和工資的關係很小，換句話說，不管生產量如何，工資總是不變的，所以製品單位的工資，隨着生產量的提高而減少，不提高產量，則成本必高。

2、計件工資

是以生產量的多少，做為決定工資的基礎，生產量越大，所得工資越多，能夠刺激生產情緒，增加生產量，然而工人只求趕製，常有品質低下的缺點。在抗戰時期，太行毛織

廠最初每天每人織毯子半條，實行計件工資後，每天最高產量達到了四條半，實行按量質積評定工資後，質量也提高了。

附：量質積計算辦法

1、產量分數：標準產量與本日所做產量之百分比。其計算方法為：

本日產量 ÷ 標準產量 = 產量分數

例如織布的標準產量，每織機每日為8丈，今天織布6丈，則其產量分數應為 $6 \div 8 = 75\%$ ，若今天織布10丈，則分數為 $10 \div 8 = 125\%$ 。

2、質量分數：以標準質量為100%，與本日所作產品實際情況之比例，即為質量分數。較優者正100%以上，不及者在100%以下。

3、量質積：———產量分數 × 質量分數 = 量質積

例如上述之產量分數為125%，質量分數為90%，則量質積為 $125\% \times 90\% = 112.5\%$ 。

4、工資數目：量質積求出後，以量質積乘標準工資即得。

量質積 × 標準工資 = 工作工資

例如：標準工資每日為45元，則上述量質積112.5%時每日工資應以 $45 \times 112.5\% = 50.625$ 元。量質積與工資成正比例。

在資本主義社會中，計件工資是增大工人勞動強度，以加緊剝削的慣用方法。但在解放區的新民主主義的經濟之下，因為社會性不同，按件計資，能使工人所費勞動力的數量和質量，和他所得的報酬相符合，這是勞資兩利的好方法。

3、累進工資

工人生產，超過了標準產量之後，每增加到一定數量，就累進的增加工資，例如賈掌煤礦，每個窖下工人，一天的標準產量是三大筐（每筐舊秤六百斤，三筐約為一噸），計發實物工資——小米一斗（最高與最低的平均工資），集體增產一至十筐時增發小米五升，增產十至二十筐時增發小米六升，增產二十至三十筐時增發小米七升，以此類推。這個方法也是增加生產勞資兩利的好方法，值得提倡。

4、分紅

分紅制有刺激勞動的效果，在資本主義社會中的分紅，只是一種欺騙，幾乎不可能實行。但在解放區中，這種方法可以喚起工人們的主人翁觀念，既可積極增加生產，又可消極的防止損失。有許多小型工廠實行了這個方法，效果很好。如新華紙廠、長治麵粉廠、華強紡織廠等。

5、獎賞

當一個生產運動期間，或在一個結賬期，提出一定的獎金，經過工人羣衆，按照每人的生產成績，奮勉程度，評定等級，發給獎金，這是最有效最現實的刺激生產情緒的方法。如果把政治教育和這種獎勵方法結合起來，每能形成一個生產高潮，因為努力進取的工人，能很快的受到實惠。特別是規模較大的工廠，實行這一方法，效果更大。例如華豐工廠在二七至五一的生產立功運動中，提出了壹百萬元的正獎，製造機器，超過兩部又增獎三十萬，五一節會餐費二十萬，爲了照顧工人家屬，在運動過程中，每天給每人發二個雞卵約值十五萬，加工在五小時以上增獎豬肉半斤，麵一斤

○這樣，四十五天的工夫，生產了二十二部元車（超過二部），據他們的一位技師說：『在舊工廠，我這樣的生產規模，得一年才能有這樣的生產量。』

6、附屬工資

甲、加工工資

爲了執行勞資兩利政策，與鼓勵工人於必要時加工。

1、工人做工超過規定時間的時間爲加工如原規定做工時間爲十小時。工人爲了一定的目的，做工十一小時，那麼 $11 - 10 = 1$ 小時，這一小時便得給以加工工資。

2、加工工資要比平時工資高，即加工工資 = 本日工資

$$\frac{\text{每日一般間接費總額}}{\text{十日}} \times \frac{\text{本人本日加工時間}}{\text{每日平均工作總時間（全體工人）}}$$

3、工人在假期做工者，除發給假期工資外，再發給做工工資。

乙、假期工資

（一）事假工資

（1）發給事假工資只限於本人婚嫁，直系親屬婚喪及其他大事者，每年以十五日爲限，十五日以外者不發工資。私人事故請假者，一律不發工資。

（2）工人在廠工作三個月以上者，始享有事假工資照發之權利。

（3）工會幹部、參議員、代表或勞動英雄，因公開會者，工資照發。

（4）工作時間內接見親屬者，一小時以內工資照發；

超過一小時者停發工資。但均得請事假。

(二) 病假工資

(1) 發給病假工資，只限於經工務准假之病假，沒有請假或未批准，而私自休息者，不發工資，並以曠工論。

(2) 病假在一月之內者，工資照發，一月以外者，只發給吃飯與穿用工資，前病未愈而上工病者，病假須繼續計算。

(3) 女工在分娩前後，共給假期兩個月，工資照發。還在廠工作半年以下者不發，半年以上者，只發給一半，假期照發，一年以上者全數發給，因小產或分娩致病者，以病假論。

(4) 工人醫藥費，由工廠補助二分之一，學徒醫藥費工廠完全支給，以上均須醫生證明，工廠批准，如自找醫生自購藥品者，工廠不予補助。

(5) 工人因公致傷者，醫治期間之費用與工資全部照發。

(6) 性病宿疾，概不補助醫藥費。

(7) 工人在廠工作三個月以上者，始享有病假工資，及醫藥費補助之權利，回家養病者不得享此權利，特殊者例外。

(三) 例假工資

每星期日，中秋節、「二七」、「五一」、「七一」各給假一日。元旦給假二日，春節給假三日，女工在「三八」二十二歲以下之青工（男女）在「五四」，各給假一日，女工在月經期內給假兩日，均照發工資，但如星期日與各假日相遇時，不另發工資。

丙、超生產工資

1、在規定工作時間內，超過標準生產量部份者，發給超生產工資。

2、超生產工資應比原定工資高，即：超生產工資 = 原定工資 + $\frac{\text{每日一般間接費總額}}{\text{每日平均總產量}} \times \frac{3}{4} \times \frac{\text{超產量}}{\text{本人本日}}$

+ $\frac{\text{動力部開支}}{\text{每日平均總產量}} \times \frac{1}{2} \times \frac{\text{超產量}}{\text{本人本日}}$

丁、特別工資

1、工人在每月不請假、不誤工、不曠工者，增發一天工資。

2、全年不請假、不誤工、不曠工者，增發一月工資（三十天），全年只有一個月誤工請過假者，扣除增發工資三天，兩個月有誤工請假者，扣除七天工資，四個月內全不發。

戊、年功加俸

1、工匠到廠一年以上者每月增發一天工資，二年以上（三年開始）者每月增發兩天工資，以後每增一年，每月增發一天工資。

2、學徒期間，無年工加俸，到昇為成工之時起，開始發給年工加俸，但不滿一年者不發。

3、中途離開工廠（自願）者重新計算。

4、經公司由甲廠調至乙廠者，繼續發給。

己、調動工資與解僱工資

1、凡調工人到其他處工作時，由原廠發給調動路費，

中所需時間的工資。

2、工廠僱工人或學徒時，須給半日工資，作為解僱金。

3、自動辭退者，來廠未滿三月者，經全體職工大會議論，開除者均不發給解僱金。

庚、教育費

由工廠方面，每月按職工薪資的2%提存，專供職工文化娛樂、（俱樂部、體育場）宣傳教育之用。關於費金的保存與使用，我們的意見最好是由行政、工會雙方聯合組成管理委員會，保證把教育費完全用於教育方面。目前工礦業日益發展，工人數目日見增多，提存的教育費，已形成一龐大數字，例如沙河大衆煤礦有職工八百人，按每人每月五百斤小米計算，每月即提出教育費小米八千斤，按沙河目前市價每斤小米一百元計算，共值洋八十萬元。因此，我們覺得較大廠礦，應利用這筆龐大的費用，開辦職工圖書館、職工子弟學校，並附設職工夜校。這樣，對職工教育及職工子弟教育同時解決，堪稱一舉兩得。

辛、社會保險金

由工廠方面，每月按職工薪資的5%提存，關於費金的保存與使用，我們以為與教育費一樣，仍以組成聯合的管理委員會為佳。關於保險金的數字，更是特別龐大，仍以沙河大衆煤礦為例，每月要提出兩萬斤小米，共值洋二百萬元。我們覺得保險金的攤提比率，應按不同業務及危險性大小予以修正，（例如煤礦應該大些，而手工業的紡織廠，肥皂廠等應該小些）。

關於保險金的用途，今天還沒有一個統一的明確的規定

，我們也願意提供一些參考意見：

我們認為廠家退險，傷亡撫卹（公傷工資及其醫藥費，死了者的埋葬費及卹金等）。疾病 殘廢、醫藥、保健以及女工的分娩、育兒等費用，均應作為社會保險的一個項目。假如這樣做，則前節所談醫藥費、分娩費、公傷工資、病後工資等亦應另做考慮。這僅僅是些不成熟的意見，希能展開討論，以收「拋磚引玉」之效。

四、工資等級與等級標準

（此是機器廠為例）

甲、工匠工資等級

等 級	一 等	二 等	三 等
特 等	200%	190%	180%
一 等	158%	150%	142%
二 等	128%	122%	116%
三 等	108%	104%	100%

工匠等級標準條件

特等：能創造發明新機器，產品標準化。其他條件與三等相同。

一等：能改造工具，克服工料困難，產品標準化，能繼續推動工作，自動教徒，團結友愛，其他與三等條件同。

二等：技術熟練，迅速準確，製品優良，耐心研究技術，關心愛護工廠，自動教徒，其他與三等同。

三等：一般的東西能作，管用。愛護工廠，節省原料，愛惜工具，積極負責完成自己的生產任務，團結友愛，互相

幫助，自動教徒。

乙、學徒工資等級

級	一級	二級	三級
一等	90%	86%	82%
二等	73%	70%	67%
三等	59%	57%	55%

學徒等級標準條件：

一等、(幫匠)能單獨做一般的粗貨，能有力的幫助成工(指工匠)，尊敬老師，吃苦耐勞，團結友愛。

二等、(見習生)在老師指導下，能做簡單的粗笨貨，能懂得本廠用工具常識，團結友愛。

三等、(學徒)自願努力耐心學習技術，能遵守工廠各種制度，身體健康，尊敬老師，團結友愛。

(以上等級與等級標準條件，只供參考)這些等級與等級標準，都得經過羣衆討論，要合理，使大家打聽思想都沒有意見，要符合獎勵技術發展生產的原則。

丙、1946年2月太行區工商局規定的工資等級

重工業工資等級表

工別	一級	二級	三級
工特等	132%	127%	126%
一等	127%	118%	115%

	二	等	111%	109%	107%
匠	三	等	104%	102%	100%
幫匠	四	等	90%	86%	82%
學	五	等	75%	73%	71%
徒	六	等	68%	66%	64%
附註					

輕工業工資等級表

工別	級	百分比		
		一級	二級	三級
工	一	115%	113%	111%
	二	107%	106%	105%
匠	三	102%	101%	100%
幫匠	四	90%	86%	82%
學	五	75%	73%	71%
徒	六	68%	66%	64%

五、學徒辦法

學徒時期分學徒、練習生、見習生三等九級，其計算方法在刺激學徒發憤學習，不達成功不止時對學徒的天才可以盡量發揮，努力則立時前進，不努力則立時停止或下降。

1、各級工資之配備如下：

(76)

一、學徒時期僅可以自養，但不豐裕。

二、練習生初期仍不寬裕，後期仍如成工。

三、見習生不如成工工資，並且無年工加俸，無成工之稱號。

四、三期不昇級即按件資計算，量質積與工資同。

2 學徒昇級計算表：

下列表中之級數並非永遠不變，各業之不同及工別之不同，根據各廠情形具體研究試用之。

九級	產量分數%	質量分數%	品質積%	工資%	工資差%
等	1.00	1.00	1.00	1.00	0

見	甲	1.00	1.00	1.00	95	+5
見	乙	95	1.00	95	92	+3
生	丙	95	95	90.25	88	+2.2

練	甲	90	95	85.5	85	+0.5
練	乙	80	90	72	80	-8
生	丙	70	85	59.5	75	-15.5

學	甲	60	90	54	70	-22
學	乙	50	75	37.5	65	-27.5
徒	丙	40	70	28	60	-32

學徒昇級計算表說明：

一、每月核定一次，月終總結學徒所得量質積的平均數，按表查得等級，即為下月該學徒的等級，其下月的待遇亦按此等級發給。

二、學徒工作學習成績好，則上昇，甚至連跳數級，反之則下降，或留級。

三、初入廠之學徒試驗期，待遇由經理規定，月終結算後按量質積定為那一等級。

四、學徒經過見習生昇為成工後，其生產品的數量和品質雖相差，亦不得下降等級。但經理得隨時規定考工月，每工人或學徒生產品的量質積不達成工標準者則下降為練習生或見習生，再按學徒制度逐步上昇。

五、技術越高，上昇越困難，學習時期品質比數量更重要，所以品質級數的公差比數量級數公差小些：(1)生產量以10為等差級數的公差。(2)品質以5為等差級數的公差。(3)量質積為不等差級數。(4)量質積是排列等級的根據亦即應得工資的比例數(本辦法係抗戰時期所規定者，一併發表以供參考)。

六、太行區工資制度的演變

第一階段一九三八年春至一九三九年夏——供給制

太行區在抗戰過程中，從一九三八年就開始了工業建設，大部份工人是從部隊調來的勤務、雜務人員和殘廢者。工廠中強調政治生活和集體生活，上操、上課，開小組會，注意生活表現而不研究生產。當時所實行的工資制是和戰士一樣的供給制，每月領一元五角至二元能津貼，這個時間很短

各地情形也不一致，大體上是從一九三八年春九路圍攻以後起，至一九三九年夏止；另一方面，冀西皮革廠從三九年春，成立就按熟皮工人待遇發給工資，因而工人生產很正規，趕上戰前的生產量，於此可見工資的重要性了！

第二階段，從一九三九年秋至一九四一年秋——半供給半工資制

從一九三九年秋，改為半供給半工資制，管飯掙錢，每月除管吃外，發給工資十幾元，冀西最多十二元，晉東一帶有最多十五元的（鐵廠）。一九四〇年秋，冀南、太行、太岳行政聯合辦事處成立，公營工廠開始統一領導後，工資略見增多，但仍無明確規定。一般的說改為半供給制半工資制後，生產效率是提高了。例如冀西中盛布廠至一九四〇年十月改行這一制度後，十一、十二兩個月的生產量，等於以前十個月的生產量。當時惟青城煤礦工資較高。即：

窯工 每月小米七十斤。

領班 每月小米九十斤。

機器工 工廠管吃（每天二斤白麵，一斤雜麵），每月貨幣工資七十至九十元。

當時當地物價是小米每斗二十元，玉菱每斗十二元。

第三階段，從一九四一年秋至一九四二年八月——半實物半貨幣工資制

一九四一年秋臨時參議會上，通過了邊區勞工保護暫行條例，規定工人工資須能養活一個人至一個半人。從此大部都改為半實物半貨幣的工資制。即每人每月小米三斗，餘者為貨幣工資，當時對於工人生活有些什麼最低限度的需要，工人家屬應維持什麼樣的生活程度，還都摸索中，實際上當

時的工資，是不能養活一個人的。

第四階段，從一九四二年八月至一九四五年秋——混合實物工資制。

一九四二年八月以後，開始實行混合實物工資制——按生活需要，逐一計算實物，支付形態則仍為貨幣。保證工人本人能達到一般社會生活水準，家屬也要達到工廠所在地的老百姓生活水準。這是太行區在工資制度上一個重大轉變，他的精神一直貫徹到現在。現在雖然許多廠礦，早已改行單一實物工資制或主要實物工資制，但仍以這一混合實物標準為計算的基礎，茲收當時的混合實物工資制列後：

混合實物工資

(一) 糧食工資：

1、土、木、鐵、石、礦等工業，每人每日以小米新秤二斤十二兩為標準食糧（菜金在內）。

2、紡織、造紙、紙煙、製藥、化學、電氣等工業，每人每日以小米新秤二斤半為標準食糧（菜金在內）。

3、火食由工人成立火食委員會管理之，每月終結算一次，公佈收支情形。

實用工資

1、衣服需用標準（按全年計算）：

甲、被子每年四分之一條，被長六尺，寬四尺裏表一樣，棉花二斤半。

乙、棉衣每年半套，表布三十方尺，裏布三十方尺，棉花二斤，褲衣布八方尺。

丙、單衣每年兩套，每套布二十九方尺半，共五十九方尺。

丁、鞋子每年五雙，折合白布五十平方尺。

戊、襪子每年兩雙，折合白布十二平方尺。

己、零用費洋全年二百四十元。

庚、六十分之一伙食委員費用。

辛、三十分之一火快費用。

2、被養人生活標準：（按全年計算）：

甲、小米三石六斗，（每石新秤152斤）

乙、餃子五分之一條；

丙、棉衣半套；

丁、單衣一套；

戊、襪子一雙；

己、鞋子兩雙，（以上乙、丙、丁、戊、己各項均按上述用布用洋計）。

根據上述實物與當地物價具體計算折合貨幣數目，即為百分之百的標準工資。在物價平穩時期，每三個月計算折合一次，如物價高或低於百分之二十的差額時，得重新折合計算之。

第五階段，從一九四五年秋至一九四六年冬——單一的實物工資制。

抗戰勝利後，絕大部份的工廠礦山，都實行了單一的實物工資制，即全部工資均以小米若干計算。本來在抗戰過程中，有不少煤窖早已以小米為工資，大進軍後，收復了許多礦區，因而小米工資，盛極一時，進而由礦山影響到工廠。茲略舉小米工資情況如下：

峯峯利民公司（一九四六年五月）

工 別	最 高	最 低	平 均
技術工人	465斤	260斤	367斤
幫工學徒	290斤	180斤	201斤
雜 工	320斤	190斤	243斤

沙河大衆煤礦（1946年12月）

工 別	一 等	二 等	三 等
機 工	480斤	420斤	360斤
木 工	300斤	270斤	
鐵 工	390斤	330斤	300斤
礦 工	630斤	450斤	405斤

華盛工廠工資（1947年）

	一 級	二 級	三 級
一 等	1.2石	1石	9斗
二 等	8斗	6斗	5斗
三 等	4斗	3斗	2斗

第六階段從1946年冬開始——主要實行工資制。自從實行單一的實物（小米）工資制以後，發現了這個辦法有很大缺點。因為我們今天還處在農村與戰爭的條件之下，農產品與工業品的剪刀差額很大，又因幅員遼闊，交通不便，東西錢的物價懸殊頗甚。例如：

一九四七年一月上旬，東西錢物價比較。

品名	單位	武安	陽邑	長治市
小米	斤	35.4	元	23.06
麥子	斤	58	元	41.65
棉花	斤	247.25	元	270
土布	尺	161	元	170
海鹽	斤	175.3	元	138.75

因此，有些單位從1946年冬，就試用了主要實物工資制。主要實物應具備的條件，一是必須是解放區人民的生活必需品，且易於為我們掌握，而不受外區控制者，一是它所包含的種類，不可過多也不可過少，各種比例，大體要適合生產和消費的需要。主要實物內容，以我們工人的生活標準作為計算單位，此單位定為「賊」（音希）簡寫如英文字母C。從形象上看，它代表吃穿，從意義上講，它代表一個人生活所必需的計算單位，也是代表全部的生活必需品。其內容有包括小米二斤，麥子一斤，土布一方尺的（此內容比較合理）；也就包括小米一斤，麥子一斤，土布一方尺的；還有再加上一二斤炭的。茲舉例如下：

華豐機器廠主要實物工資制度

（一）學徒工資（三等三級為標準）

- 1、原則——够吃够穿。
- 2、計算辦法以實物作基礎。

甲、伙食：

（1）麥子每月42斤（每天保證吃白麵一頓）以1斤2兩計算折合之。

（2）小米每月26斤4兩（按每天一頓小米計算折合）。

(1) 雜料每月折合小米 5.8 斤 1.2 兩 (煤炭、菜、油、鹽、肉、調料等計算在內折合之)。

乙、被服、零用：

(1) 被服：被子、鞋、襪子每月共折土布 1.8 方尺 (每年一身棉衣，兩身單衣，四雙鞋，兩雙襪子)。

(2) 肥皂、牙刷等雜用品染料在內，每月共折布 1.0 方尺。

丙、總計實物標準：

(1) 小米 8.5 市斤，(2) 麥子 4.2 市斤，(3) 白土布 2.8 方尺。

該的內容定為小米 2 斤，麥子 1 斤，土布 1 方尺。按長治市一月下旬的物價折合 35.2 個贖即：

小米 8.5 市斤 \times 2.3 元 = 19.55 元

麥子 4.2 市斤 \times 1.6 元 = 19.32 元

土布 2.8 方尺 \times 9.0 元 = 25.20 元

合計 64.07 元

米 4.6 元 + 麥 4.6 元 + 布 9.0 元 = 18.2 元

$64.07 \text{ 元} \div 18.2 \text{ 元} = 35.2 \text{ 贖}$

丁、學徒工資百分比表 (第一表)

戊、四等一級學徒日碼養半個人為原則。

級	1	2	3
1	145%	139%	135%
2	124%	118%	112%
3	106%	103%	100%

(二) 工匠工資 (三等三級為標準)

1、原則：

(1) 够吃够穿 (比學徒稍高)

(2) 另外能養家屬一人，但生活要低於工人，高於羣衆。

2、計算辦法，起碼以學徒為標準：

(1) 對工匠之優待 1、外加豬羊肉二斤折麥子 1 2 斤半， 2、外加白麵五頓，折麥子 7 斤 2 兩 (每頓 1 斤 2 兩麵計算)。

(2) 被養人 (原則够吃够穿)：

1、小米 3 5 斤 2 兩 (每天以 1 斤 2 兩半計算)。
2、麥子 6 斤 7 兩 (每月五頓白麵每頓以 1 斤計算)。
3、雜支折米 2 2 斤 1 2 兩 (煤炭、油、鹽、菜在內)。
4、土布每月 1 2 平方尺
5、外加油、鹽各二錢每月各 6 兩折米 7 斤 2 兩。

3、總計實物，(1) 小米 1 5 0 市斤，(2) 麥子 7 0 市斤，(3) 白布 4 0 平方尺，折合 5 6 個錢。

小米 1 5 0 市斤 \times 2 3 元 = 3 4 5 0 元

麥子 7 0 市斤 \times 4 6 元 = 3 2 2 0 元

土布 4 0 方尺 \times 9 0 元 = 3 6 0 0

以上三項共計 1 0 2 7 0 元

4 6 元 $+$ 4 6 元 $+$ 9 0 元 = 1 8 2 元 (有餘價)

(米) (麥) (布)

1 0 2 7 0 元 $+$ 1 8 2 元 = 5 6 個錢

● 工匠工資百分比表 (第二表)

等 級	1.		
		2.	
特	200%	190%	132%
1	158%	150%	142%
2	128%	120%	116%
3	108%	104%	100%

以上係華豐工廠全體職工討論決定出來的，從四七年一月份開始實行。

第八、經營工作的各方面

工業經營工作是指流通過程而言，其範圍包括：
貨幣—→生產手段—→生產—→成品—→貨幣

流通過程

流通過程

也就是毛主席對工業指示五大原則中的原料足、銷、路廣問題，但它並不能與產量多、質量好、成本低、截然分開，因為這五項是有機地聯係着，買進來，再賣出去，其中有許多需要研究的問題。

在研究經營工作之前，我們首先要了解今天所處的農村與戰爭的環境特點——農村中人口不集中，交通不方便，經濟活動遲滯，市場分散，容納量小，農民生活簡單，深刻的季節性影響着原料採購與成品推銷；抗日戰爭，才告勝利，又來了漢奸賣國賊蔣介石的破壞和平，掀起內戰，我們的愛國自衛戰爭全面的展開了，敵人的直接佔領、空襲，暗藏的特務破壞，間接的產生了物價波動，勞動力缺乏，羣衆購買力降低，正在影響着工商業的發展，這就給經營工作造成了最大的困難。現在把經營工作的幾個方面和應行注意的問題分述於後。

二、資本運用

甲、固定資本與流動資本。工廠資本有兩部份，一部份用於固定的設備，如房屋、地產、機器工具、礦井等不週轉的資本；另一部份是買原料，發工資等生產費，以及必要的業務拖欠等變來變去的資本。這兩個部份，前者如果加大到一定的程度，就會影響生產的順暢進行，經營的任務應該是有計劃的縮小前者，擴大後者。

乙、資本週轉速率。一個企業所需要的資金總額，除固定設備所佔資本外，每年應按生產需要，劃分為若干期來計算它，資本轉一次叫做一個週期，固定資本的週轉，常需時若干年，採取折舊方法，逐漸收回。流動資金就是從購入原料，發放工資，到賣出成品，收回現金止，所需要的平均資金數，在計算流動資金時，應足夠的估計季節性的影響，一般的說，確定的資金數應較所需資金數稍高。週轉次數的計算法，是以週轉期的月數除十二（因為週轉期的次數按每年計算），例如三個月一週轉，則為三分之十二等於四；十八個月一週轉則為十八分之十二等於三分之二。

資本週轉速率隨資本週轉期而定，週轉期長者速率小，週轉期短者速率大。平常作買賣常談到流水共作了多少這就是說資本轉動的快或慢。例如甲商店有一百萬的流動資本，一年轉了十個圈，則它所做的流水是：

$$1000000 \times 10 = 10000000$$

其週轉率為一百萬分之一千萬則等於十。

乙商店的流動資本是一百萬，但一年只轉了五個圈，則他所做的流水是：

$$1000000 \times 5 = 5000000$$

其週轉率為一百萬元之五百萬則等於五

在這樣的情形之下，甲商店的利潤一定大於乙商店的利潤。所以經營工作應經常注意計算資本週轉率和利潤率。

致於工廠的週轉率，除流動部份與上述者相同外，其固定部份須用折舊辦法，逐年收回。例如某工廠有固定資本 8000 萬元，平均每四年週轉一次，流動資本 6000 萬元，每年週轉五次，則其週轉率的計算法應為：

$$\begin{array}{r} \text{固定資本 } 8000000000 \div 4 = 2000000000 \\ \text{流動資本 } 6000000000 \times 5 = 3000000000 \\ \text{合計 } 14000000000 \quad 3200000000 \\ \hline 3200000000 \div 1400000000 = 2 \frac{2}{7} \end{array}$$

其公式為

$$\text{週轉率} = \frac{\text{流動總額}}{\text{資本總額}}$$

一般要求是流動總額加大，固定數目減少，但這是要隨業務性質而定。

$$\text{利潤率} = \frac{\text{利潤總額}}{\text{資本總額}}$$

一般要求是資本小，週轉快，利潤大。

丙、資本轉動中的具體問題：

1 現款現貨。推銷和採購，都以現款為主要形式，這種形式雖是最笨的辦法，但因戰爭時間，物價不穩，一般皆願採取這一形式，這樣一來資本週轉受到限制，中間取消了信用活動，但同時市場交易需要貨幣數是加多，貨幣轉數加大

，相對的緊縮了貨幣，使物價降低。

2、期款期貨。這是一種信用活動，買貨、賣貨均不以現款交易而是定期的償付。但因物價不穩，每是一家吃虧，一家佔光，糾紛從此鬧起，信用也從此破壞。

3、定貨。以一部或全部貨款定買貨物，雙方採取訂合同辦法，生產者可以在實際交易未成之前取得一部份或全部份的貨幣，擴大自己資本的週轉。

4、賒欠，這是一種舊習慣的交易形式，先取貨，後付款。這對生產品出售是一種不利的辦法，因為賒欠佔去了資本，使週轉率降低，利潤當然也就縮小。但農村中相習多年，農民手中現款很少，多採此種辦法，於每季出賣自己農產品後歸還欠債。在物價平穩時期這個辦法尚可執行，現在則困難多端，經營工作最怕這樣的賒欠。但因舊習慣及相互關係的歷史原因，有時又不得不賒欠，既賒出去再討回來就是一個困難，經營工作要克服這個困難，並且掌握住能不賒或少賒欠為最好。

5、時常注意從照顧農民習慣中改造舊習慣。

農民的交易特點是：

(一) 以物易物——不通過貨幣收付，有時只通過貨幣計算，因農民日常手中不願保存貨幣，臨時買貨，常願以物易物辦法，進行交易。這個習慣，對我們的貨幣流通是個不利形式。

(二) 佔小便宜——在交易成功之後，農民的習慣總願意多得一點，不怕是很小的，他們都滿意。若乾脆嚴厲拒絕，有時會遭到他們的反對，如買煤時，已過完秤斛交易完了，他總要從煤堆上再拿起一塊或幾塊放到他的筐子裏，才

滿意。

(三) 無定期或定期的除欠——前已談過，農民習慣上是舊曆五月五日、八月十五、舊曆年，三節清賬；五月五日是在夏收以後，八月十五是秋收以後，舊曆年是總結賬。

(四) 隨時交易不定為期——反對機關化，反對定時交易，這是因為他們生活上的許多特點逐漸形成，如我們規定幾點鐘學習，幾點鐘開始營業……之類的辦法，農民是反對我們的。

二、採購工作

採購工作的中心任務是保證原料足，但因沒有集中的市場，我們設想從一個或幾個市場上取得我們所要用的一切原料，一切副料是不可能的。

甲、產地調查。採購工作必需在運輸費用不致使成本加大的範圍以內，知道原料、副料的出產地，產量、質量，生產習慣，生產問題，運輸條件，何季出產等，才能使採購工作完成任務，保證原料充足。

乙、主動與被動。原料足則經常保持主動，否則，採購無一定計劃，缺什麼派人去買什麼，一來不易找到，即使找到也不一定質量好，並且在價格上，一定要貴，因為對方知道你非買不可，並且急用。這樣就陷於完全被動，使採購工作經常手忙腳亂，無法應付。

材料的使用必需有計劃，要按生產需要事前準備充足，如果資本充足時，有些材料可準備一個經營年度使用的。

丙、原料質量與價格政策，出產優良品質的成品，除了技術條件、工作組織、器具良好、職工工作情緒好之外，原

料質量好壞是最重要因素之一，壞的原料決不會產出好的成品來。並且同樣的產品，壞原料出質一定少，那麼就可以使壞質量的原料一直影響到產品少，質量壞，成本也就高了，銷路更不會廣了。所以採購工作者必需善於識別原料的質量，知道何地產出者有何特點，保證所用原料皆為好原料。

有些時候，好原料價高難買，壞原料價低易買，爲了完成任務，於是採購者不自覺的去購買了壞的原料，這樣做法會使企業虧損甚至倒閉。我們必需懂得生產，懂得計算，識別質量，從全部計算中決定我們的價格，才不致吃虧，所以在原料足中還必需保證質量好。

丁、主顧問題：企業在農村與當地社會經濟條件往往不合適，供求關係之間起了變化，經過長期培養而逐漸發展起來的一些原、副料生產者，我們對生產者應選擇好的，建立經常的主顧關係，在一定質料與價格中（物價影響除外）保證他的生產利潤與產品推銷，使他放棄他種生產，或以他種生產爲副以此爲主，並建立鞏固的信用關係與優待，這對保證原料充足有很大的好處。

三、推銷工作

採購工作的中心任務是保證銷路廣的問題，我們現在的處境是資本主義主農村，交易經過市場，有同業間的競爭，要想取得勝利，必須具備下列條件：

甲、物美價廉，質量好，在社會上有信用，價格不比別人高，甚至還低，則推銷工作一定會取得勝利，要想達到此目的，必須在全產過程中做到了產量多、質量好、成本低。

乙、薄利廣銷政策。加速資本週轉，大量銷售，擴大再

生產，雖然利薄，但結果一定會戰勝厚利少銷的做法。

丙、適合戰爭與農村的特點，受得起戰爭的考驗，適合於農村中交通，市場，季節性，農民習慣等條件。

丁、經營工作中的幾個具體問題

1、商標、信用、保險：主要是保證質量的一律，產品標準化，使每個人一提起什麼商標貨物時，首先肯定發生保險好用的印像，必要時可訂保險辦法，在一定時期內出了因製造而發生的問題，廠家負責修理。

2、宣傳：利用一切機會廣作宣傳，如廣告、通知、標本等，廣泛的運輸到羣衆中去，使顧主不但知道這種貨物，並盡甚起一種好的印像。

3、包裝運輸：給顧主以最大方便，使他購買時不致困難，包裝要嚴密，運輸中才不致受損壞。

4、主顧及代銷：和一定錢，建立一定的推銷關係，在兩利原則下推動他替本廠推銷貨物，定期算賬。

我們對於老顧主，應有一定條件的優待，使這個主顧既拉上關係則永遠不斷的替我們服務。

5、反對商人的壞習氣，建立謙恭和氣的營業作風：我們許多營業工作同志們，用機關作風，或封建社會的舊關係，對待自己的顧主，驕傲的神情，寒冷的語氣，都把工作做壞的。原因固多，但我們也反對商人的奸詐、虛偽，說謊等壞作風。

四、倉庫工作

原料入廠，成品製出，都經過倉庫的存放階段，有些原料，成品甚至貯存很久，這是保證原料品質，銷路廣中斷的貯

水池。事實上不能想像會有原料、採購、運輸和生產，全是物合而不發生一點矛盾，倉庫工作正是解決這個問題的。

許多倉庫工作者認為這個工作太簡單，沒有什麼可研究創造，也發揮不了自己的天才，前途不大。其實這是沒有鑽研自己的業務，倉庫工作是具有實際而豐富的內容的。下面是按我們現實情況，提供幾點不成熟的意見。

甲、庫存貨物分類。倉庫存貨，隨廠礦規模的擴大，常多至數百種乃至數千種，必須分別別類，分目編號，秩序井然，有條不紊的存放着，才不致為找一件東西，半天找不着。按我們現在情形，人體上可分下述幾種：

庫存機具	庫存藥品
五金材料	電氣材料
化學材料	建築材料
木料	各種油類
雜項材料	事務用具

乙、統一單位

(一) 統一單位的原則

- 1、我們要用新的度量衡，即市斗，市秤，市尺。
- 2、機器工具材料按一般的習慣凡記載直徑、薄、厚和鐵板，管子、鋼絲繩均以英尺計算和記載。
- 3、凡屬長度的（布除外）如各種電綫，鋼絲繩，管子，皮帶等均以米達為單位。
- 4、重量均以市斤計，如購入時是舊稱折成市秤後入賬。
- 5、各種油類，如豆油、煤油、皮油、黃油、鉛油等均以斤為單位。以筒為單位的如電石、煤油各種機器油等亦

均按斤折算。

丙、統一記載方法

1、以斤為單位的五金材料，在摘要欄內必須說明形狀大小、號數、尺寸、長、寬、厚。如：

版鐵	扁鐵	方鋼
鉛鐵皮	銅絲	錐鐵
鐵板	道軌	石棉紙（鷄毛紙）
石棉繩（鷄毛繩）		
橡皮盤根	膠皮	

其記載方法，如長、寬、厚則以直徑（或薄厚）×寬×長；以米達為單位的管子則為直徑×長。鋼銅絲則分開號數，道軌則分大小，如平漢、同蒲、白晉等道軌，須註明每碼若干磅。

2、以把、張、個為單位的亦必須在摘要或說明欄內說明形狀大小、尺寸、如炭精、電燈開關、砂布、砂紙（粗細）、虎鉗、板牙、砂輪、各種尺子、珠子等。

3、鍋爐、高車、水泵，首先要註明是汽高車是電高車，是汽泵是電泵。最好註明馬力，如不能時須說明形狀，如高車是單牙輪或雙牙輪，氣缸直徑長度。鍋爐則註明長短直徑，單雙鍋心，鐵皮厚度，元車則註明尺寸。

4、煤窯做支柱用木料，按需要尺寸的長短粗細，分為四號（則一二三四號），工作用之木板，以木尺為單位。

5、化學材料藥品，按情況處理，最好用斤為單位（有的東西可以按磅），取消瓶、桶、包、盒等繼續記法。

丁、關於保管制度應注意的幾個問題

1、材料預算——為便利採購按工作需要，有計劃的

採購材料，專請（按各廠的生產情況）發動工人討論所用材料，然後由工務科（股）統一做出預算交經理核准批准採購。倉庫工作者應計算出每種材料的最低庫存量及最高庫存量。

2、入庫與盤存——採購買回材料，保管須以實收數，附發單開入庫單（兩聯）入賬，如有損脫，按具體情況處理包賠或轉材料價。

訂購材料者，不見貨物概不入庫，在會計上仍為往來，如所定材料未全部交付，則以「浮記賬」暫記，俟全部交與再正式入庫。

當收貨時保管人員，必須檢查所收貨物（材料），質量的好、壞、真、假，如有問題及時向經理或科長報告，以分清責任，吸收經驗，互相提高。

3、領料——工務科（股）所需材料均須由工務科（股）開寫領料單（兩聯），貴重材料須科長或經理蓋章，保管人員依單據發給，按各單位具體情況，領料最好有固定時間。

工務科（股）建立小庫房——為了領料及時不浪費不麻煩，工務科（股）可建立小庫房；工務科可在每月初比較整批的向保管處領取，不定數的零碎材料（如石棉紙、砂紙等）存放小庫房以備臨時應用。

4、定期盤查庫存——為避免材料的再度混亂，必須定期抽查庫存；一方面抽查實數是否與賬目相符，另一方面可抽查損脫消耗，以便改進存放技術。

5、預防損壞——各種東西，有各種特點，必須根據各種特點保存，才不至損壞，有些東西儲存後，全部損壞

或火無精製，遭受嚴重的損失，一般情況有鼠咬、蟲蝕、潮濕、揮發、感光、發霉、鏽爛、腐蝕、水浸、乾裂、蒸發、氣量、壓力等。

對何物品應擇何種保存法，需要經常研究，根據現有條件，加以妥善保存。

五、幾個必須研究的問題

丙、市場——物價本企業業務範圍以內，所有市場的特點，應加研究，不怕是小的、零星的，甚至去鄉村中直接交易。研究的項目，應該有何種貨物是主要商品？有什麼東西上市？交易量，及市場吞吐量如何？交易者的習慣如何？市場可聯系的範圍如何？各種貨物的來源與去路如何？自創企業，在此市場的備用與銷路如何？同業貨物，有什麼特點？有些什麼應該的？

物價在戰爭期間，波動較大，我們應該經常了解各地物價，根據各種因素，預見物價的、漲、跌，並經常研究自己的商品和米、麥、布三種主要貨物漲跌的指數差額，來調整自己產品的價格。才能使經營工作不致吃一九四六年夏季的虧。

乙、金融貨幣——金融工作是一切經營工作的樞紐。因為一切交易通過貨幣，所以我們需要研究許多問題，來幫助經營工作分析情況。

1、本區幣值與鄰區、遠區幣值的比率，及其變化原因，並通過研究工作，預見此種變化。

2、農村和小集市，因某一企業的開辦，在貨幣變動上所起的局部變化，對物價的影響。

9、各市場的信用活動條件，吞吐能力及與各方面的聯系，自己在金融界的信用與活動能力。

6、觀別觀票

丙、稅收和出入口——與自己企業有關的各種物資，在現行出入口政策上是獎勵、限制、禁止，還是特許應經常了解，並且對此種物資的出入口情況亦應隨時了解。

稅收稽核影響着經營工作。自己所出產品，稅率怎樣？必須通過計算來決定自己的辦法，否則會違犯革命法令，或使自己的企業受到虧、損。

編 後

在抗戰過程中，太行區對於工廠管理，曾經積累了一些經驗。特別是抗戰勝利後，把工廠管理和職工運動結合起來，更使我們的工廠工作，大踏步地前進了。可惜我們因忙於日常事務，未能及時的把這些經驗，整理出來，傳播出去。今春以來，公同應北大財經學院之聘，派人前往講授工廠建設，爲了比較系統地提供我們的意見，於是管雲、賈冲之、楊蝶天等同志分頭執筆，並由研究室的同志們搜集抗戰以來的實際經驗和具體辦法，整理出這樣一份初步的材料。書中意見，是代表着我們現階段的認識，而且有的經驗還不够成熟，將來必然更加發展，或被揚棄。因此，這些材料，祇能供做參考，做爲「拋磚引玉」的嘗試。希望各界同志，特別是工廠工作者，多加研究和批判。

1947, 7, 1, 於長治。

附錄 幾個典型介紹

工廠管理的新方向

◀記模範經理朱平山的創造▶

◀娛 天▶

朱平山同志於一九四五年十二月到華豐鐵工廠，先任監察委員，改組後任經理。一九四六年十二月第二屆羣英大會上，被選為太行區工廠模範幹部。平山同志雖然是知識份子出身，但他的氣質和風度，却很像工人。在多年的革命工作中，他一向努力於組織觀念和思想意識的修養，我從未見過他有誇誇其談、自以為是的表現。我覺得「樸素、踏實、相信羣衆」可以做為他最合恰的寫照了。正因為如此，他在華豐鐵工廠一年多的實際工作中，創造出了領導工廠的新方向。

一、從羣衆檢查中發掘出工廠要垮台的原因。

華豐鐵工廠是一九四三年在老根據地索堡成立的，大進軍後，客觀上具備了擴大生產、飛躍前進的各種條件。可是到一九四五年前後，該廠却瀕於亂七八糟，行將垮台的境地。朱經理到廠後，親自動手，到羣衆中去徵詢職工們的意見，發現了工廠要垮台的原因，是由於××在領導上不民主，

製造派宗，鬧不團結（當時還沒有發現他們的特務組織），人們都說工廠是武鄉人的天下（請注意：這是特務製造的，事實上武鄉人除特務外，都很好，在反好過程中，都很積極）說話不頂事。一部份人看到這些做法不順眼，情緒低落，要求回家；一部份老實人，心裏不滿意，嘴裏不敢說；另一部份人是不問工廠情況，給錢就幹。朱經理看到這些情況以後，就號召羣衆，檢查領導，行政上提出保證，口號是有臉說臉，說錯了不受打擊，說對了就接受。從一月中旬起，經過幾次動員，並與工會配合，由工會出頭領導進行檢查。從個別醞釀到小組會，從小組會到大會，職工們紛紛提出意見，一致指出××在領導上不民主，製造宗派，高唱有技術才能管理工廠，用以籠絡人心，擴大自己的落後勢力，並用以打擊不通技術的進步力量，還有工資等級不合理、賞罰不明、師徒關係不好，和生活上的一些問題，總共一百多條。經過了綜合分析之後，朱經理抓住了與工人生活有關的一環，首先處理了貪污工人伙食費三千元的事務長×××，並直包出錢來，改善工人生活。這件事，工人們早就向××反映過了，可是貪污的人安然無事，報告的人反而受到了諷刺和打擊！經過這次處理，大家感覺到檢查領導能頂事，情緒上有了轉機，這便是建廠運動的開始。

二、民主的評議工資和等級。

建廠運動經過了檢查領導的第一步之後，就開始了評議工資和等級。在過去，工資和等級，是自上而下的規定的，工人們嫌等級不公，工資不合理。一種意見是工匠和學徒的工資，差額太小，工匠覺得沒意思，幹的不起勁，學徒覺得學成了也不過如此，不好好學；另一種意見是工資的規定，

政幹部、工會幹部、工人代表三方面組織評議委員會，做為生產運動的統一領導機關。運動開始後的第一步，就開展個教師愛徒運動，這一環節保證了生產計劃的完成，而且超過了計劃。

具體的做法，是師徒之間，採取不記名投票的選舉方法，徒弟寫出他願跟的師傅，師傅寫出他願帶的徒弟。這一創舉，達到了自願結和，解決了師徒關係，並且教育了表現不好的師傅和徒弟。經過選舉的結果，好師傅人人願跟，壞師傅誰也不跟；好徒弟人人願帶，壞徒弟誰也不帶。羣衆的威力，刺激了被孤立的人們，未經理幾此幾番動員他們反省，找原因，認識自己的缺點以後，落選的人提出保證，要糾正錯誤，力求進步，要求重新選舉。經過這一番教育重選後，師傅都有了徒弟，徒弟也都有了師傅，特別是工匠王銀德一向好耍脾氣，落選之後反省得最好，這一次就有人選他做師傅了。學徒楊吳且很挑皮，這一次還是沒有人要，最後工匠張景齊自報奮勇願意帶領他，幫助他進步。吳且從此有了轉變，進步很步，在生產運動中成為積極份子。

解決了師徒關係之後，接着就號召創造模範師徒，基本精神是師傅要自動教，徒弟要自動學，接着出現了模範師徒，打破了技術保守觀點。

生產運動一開始，每個班每個人都訂出了自己的生產計劃，班與班競賽，人與人競賽，個個磨拳擦掌，人人奮勇爭先，不但自動上工，而且自動加義務工，爭取做模範。領導上除了加強政治教育之外，又本着勞資兩利原則，照顧到工人生活，每人每天加三元的菜金，提出了三萬元的獎賞，又特別注意到廠內清淨衛生和文娛娛樂，工廠氣象，煥然一新

不是憑本領，而是憑人情，經理的兒子×××是個學徒，却定爲二等一級，×××的技術並不高，却定爲一等一級。朱經理一向重視工人的政治教育，同時也重視改善工人生活，因此，提出了多勞多酬，少勞少酬，複雜技術工資高，簡單技術工資低，以及勞動態度等幾價原則。至於那個人該定爲幾等幾級，該賺多少工資，全靠他自己的表現和大家對他的評價。

經過了二十天的醒寤和討論，結合羣衆意見，首先確定了等級標準：

一等工匠製品精良，能教徒弟。

二等工匠能做一般活，製品精良，能教徒弟。

三等工匠能做一般活，製品管用（不教徒弟）。

共同條件是勞動態度要自動積極，能節省材料。

評定工資之前，先民選工資評議委員會，每人在班裏作自我介紹，同班的提供意見，然後全廠交換意見，最後由評委會做決定。過去是少數人毫無根據無條件的決定，現在變成了大家評議，而且教他自己提意見，形成了羣衆性的評議。工匠與學徒的工資差額合理了（過去相差三四百元，現在相差七八百元），看人情定工資的現像也取消了，因而羣情愉快了。

工資和等級合理解決後，又經過工人們的討論，創立了工人們自己所要遵守的勞動紀律，並且改選了工會，建立了工廠管理委員會，以加強領導。工人們普遍的要求好好生產，這給生產運動打下了基礎。

三、不記名投票，互選師徒。

一九四六年四月五日，生產運動開始了！由羣衆選舉行

●這一次的運動，技師沒有參加，可是到五一總結時，生產數字平均超過了百分之一六〇，有的甚至超過了百分之三〇〇，報廢（翻沙時做壞了的東西，叫做報廢）的數字也減少了，由最高的百分之五〇減到百分之一〇。

在這次的生產運動中，不只是工人們全部動起來，而且連伙伙都參加進來，提出了保證伙食的競賽條件。缺點是有一些職員，中了××的技術管理的毒，不贊成羣衆運動，而在消極抵抗袖手旁觀，可是當羣衆運動熱火朝天的搞起來之後，他們看到技師不參加，工人們幹的並不壞，於是覺悟到單純技術觀點的錯誤。經過了領導上的幫助、羣衆的教育，和每人自己的內心鬥爭，職工們一致得出的結論說：技術也是有階級性、也有羣衆性的。雖然有天大的本領，然而落後保守，不肯拿出來，技術又有什麼用處呢？羣衆的技術水平，固然不如技師，但是若把大家的實際經驗往一起碰碰，組織起來，也可以創造出一套生產知識來，這一次的教師愛徒運動和生產運動的結果，完全說明了這個問題。

四、組織起來！反奸愛廠！

一九四六年五月初，華豐搬到長治來，長治的生產條件比索堡優越得多，又結合着職工們的下山觀念，所以生產情緒，空前高漲。可是××從一月八日就來長治蓋房子，到五月了，房子還沒蓋起，從四月就按裝機器，可是除電氣外，一直到七月還沒按起。因此，在羣衆中充滿了不滿的情緒。

××於一九四五年春到華豐任經理，一九四六年春改組後，任副經理兼工務科長和設計室主任，×××在華豐任技師。起初領導上警惕性不夠，沒有發現他們是有組織的活動，七月全面內戰爆發，特務們半公開的活動起來了！朱經理

看到這些情形，從八月起，領導羣衆開展檢查運動，根據他們的工作態度，找原因，追責任，最後判明他們是暗藏的奸細，包藏禍心，進行破壞，緊活慢幹，慢活緊幹，該繪圖時他劃表，不該繪圖時他繪圖，打着技術的幌子，吸收落後力量，打擊進步份子，還佈置過三次暗殺和一次暴動！……

聽到了這些特務活動以後，羣衆們怒吼起來了！立刻組織起工人們自己的武裝——站崗、放哨、戒嚴，不教壞蛋們漏了網。從這次的教訓中，羣衆們更進一步的認識了技術是有階級性的，依靠落後的技師結果必然大吃虧，技師也要依靠羣衆的觀念，更加明確了。大家一致主張把這次的反奸運動，改爲愛廠運動。

把壞蛋清洗出去之後，大家都要爭一口氣，不要教特務恥笑咱們沒有技術，搞不好生產。因此，從九月十五日就開始了冬季生產運動，因爲十月間的備戰和搬家，這一生產運動中途改變了。可是在搬家中，十天就向百里以外的新廠，運出了八十萬斤重的資財，半個多月的功夫，就按裝起了×××之流的人三四個月接不起來的機器，充分的表現出了工人階級的高度熱情和創造性，並且產生了晉克讓、李英、王羣等幾位勞動英雄。現在華豐工廠正在進行一九四七年的任務，爲武裝太行區的機器工業而鬥爭！他們計劃要生產各種車床一百部，裝配十一個工具廠的工具，培養三個小型工具廠，培養一百名學徒。在朱經理的正確領導之下，和職工羣衆們的無限英勇，我們謹預祝這一計劃的勝利完成！

五、朱平山的指導觀念。

朱平山的指導觀念，可以用「羣衆路線，民主管理」八個字概括起來，這種精神好像一根紅綫貫穿在每個運動、每

個問題、每個環節上面。

第一、朱經理認為工廠管理不是行政方面管理工人，而是協同工人共同管理生產和工廠行政。在組織上表現為組織工廠管理委員會。

第二、朱經理認為工會不是工廠的絆腳石（有的人存在着這種糊塗觀念），而是協同組織生產，保證生產計劃勝利完成的羣衆組織。

第三、朱經理認為勞資兩利的政策，應該具體地體現在工人待遇上面，政法教育是重要的，但它必須與正確的工資政策相結合，最好是組織職工共同評議工資標準和等級。

第四、朱經理認為技術是重要的，但技術是全面的，有階級性的，惟有羣衆才是創造技術的源泉，他反對單純的技術觀點。

第五、朱經理認為政治是一切工作的基礎，只有清洗了破壞份子，經常與不良傾向作鬥爭，喚起羣衆的主人翁觀念，自覺的訂出自己的生產計劃，才能發動起生產運動來！

總之，在解放區摸索多年的工廠管理的方向，朱平山同志已經從實際工作中創造出來了！所以我們認為朱平山的方向，就是解放區工廠管理的方向，當然，他僅僅是創造的開始，還需要各方面的同志，特別是負責工廠工作的同志們，更加豐富和充實他的內容。

一九四七年二月二十六日於長治市

賈掌煤礦的增產立功運動

李東方

賈掌煤礦在去年八月才開始出煤，全廠職工有三百多人，雖然經過一段生產、反奸和檢查地主落後思想運動，但兩利和民主問題，並未澈底解決，工人中正氣站不穩，不斷受到落後輿論的襲擊。今年，從二七至五一，增產立功運動走進了新的階段。

一、充分的思想發動是開展運動的關鍵

開始提出有諍說哈，但提問題總是不大膽，怕提出之後不頂事，有的怕受打擊。領導上趕緊宣佈給大家撐腰，提出問題一定是大家討論，大家解決。有人報復，大家就對他不考慮。這樣首先討論工資，經過半個月的時間，最後是大家討論，大家評定了每個人的工資。劉景文同志說：「只有革命工廠才能這樣民主」。接着提出了工頭劉景太不民主，包鑪鍋爐時他分了兩三份錢，剩下的白麵，出很大力的分不上，他的親戚們都分了。劉景太發瘴氣，提出不幹，誰有本事讓誰幹。次日召開積極份子會，有人說：「人家不幹了怎麼辦！」經過研究，大家認為，他不幹咱們團結起來照樣幹

●最後確定非改造他不行，他的典型的舊工頭思想必須改變。
●經過鬥爭，最後他終於接受了錯誤。以後密工提出：「咱平等？咱在窗外凍着，人家在家裏發工資就是看不起這窩黑子」，幹部隨即進行檢討，說過去發工時好多人進家，有的把報紙包票子拿走了，有的把賬都給撕破了，但這總是少數人幹的，把大家都趕窗外挨凍也不對，因此很快在家裏修個欄杆，工人們也提出亂拿東西不對。楊和則說：「人家檢討的很好，咱們叫個團結會吧！」這樣前前後後一共提出七十八件問題，包括領導與職工之間，職員與工人間，工人與工人間，工人與工頭間形形色色的問題，有的馬上改正了，有的上了計劃，都一一放手發動羣衆來解決。

二、在思想發動的基礎上訂出全面計劃

職工關係進一步團結後誰也不願落後，要求進步是比較普遍的思想，於是召集全體職工進行時事教育，提出「消滅蔣賊人人有份，增加生產支援前綫」的口號。工會號召訂進步計劃，首先在幹部中，密工中，機工中，紅爐中和井口幾工中，具體地幫助了幾個同志訂計劃，又在積極份子中進行了討論，因普遍存在着「幹就幹嗎，訂計劃幹啥」的思想，有的是想訂但不知如何訂，因此召開大會由經理和勞動英雄劉景文同志宣佈了自己的計劃。出納武維漢、密工楊和則、王河水，機工李在貞先後搶着談出了計劃，李新井說：「大家訂計劃，我訂變化，我要轉變，過去是受一天賺一天，這思想不對，以後要當成自己的工廠，做啥活也不能落後，有空還要去動員工人識生字，愛護工具，節省材料。」

這樣由個人到各班訂出計劃，並討論了全廠計劃後，便開始革命競賽，幹部雜務人員首先和密工、機工、井口工等

比賽生產，機工說：「保證超過計劃」。

三、英雄模範的帶頭作用

這個運動的特點，在全廠發動的基礎上，是幹部首先動，影響了工人，英雄帶頭，推動了全場，積極份子起模範，帶起了落後，因此運動越來越勁大。

薛培仁紡綫到一點，張玉圭（女同志）赤腳挖水渠，賣煤不嫌黑，工務工會幹部都下窰拉舵，醫生拉舵稱英雄，通訊員拉舵比窰工，經理拉舵不點燈，這樣五十天，計劃二十天竟超過了，每人平均完成五斗小米，那裏也找不到閒人，工人說：「這可真平等了」。

劉景文領導機織工鑄三節鍋爐，是起早幹到黑，工人提出管吃就幹，留名是大事，廠方主動允許每人每日白麵二斤，米半斤，菜金一百元，燒火、開車、看泵、一共加義務工六百個點鐘，這樣一月計劃二十三天完成了，他們還修了很多修理機車、鍋爐，水泵的工作。勞動英雄劉景文白天幹一天，晚上還要下窰拉舵，窰工說：「劉師傅和經理還這樣幹，咱更得加勁哩！」連最落後的劉××、薛××也抽空下窰拉舵。

窰工中三把式、老舵頭，下去分派工作後，便各自領頭幹起來了，掛底的一下窰就拉舵，架棚的往裏拉木料，往外拉煤，鑛機把式出來也要拉舵煤，焦老把式本來是只動嘴看見別人幹的一股勁，自己老坐着也覺得沒意思，也到八道去壘坯磚有時自己還親自去拉石。井口和賣煤小工也都是晚上抽時間下窰拉舵二十天就拉了六罐。（每罐600斤）

四、宣傳鼓勵和階級教育

運動一開始，就把學習委員會改為宣傳委員會，編「比

進步」小報，三處出黑板报，用紅綠筆寫的好消息和捷報，同時編了一個歌子叫消滅蔣賊和編印識字課本，內容都是大家的計劃，到處洋溢着緊張的空氣和輿論。

羣衆性的宣傳鼓動工作，非常重要，窯工王河水，楊和則說：「前方流血後方流汗，咱們那該帶頭幹」，機工李奎真從軍工部回來，逢人就說：「咱們那小報軍工部也知道了」。當時連落後的人都說：「咱們可不能再落了後，上了報真是無上光榮」。

五、貫徹民主與兩利

×……× 窯工下窯一天喝下上一口開水，有的連乾糧
：滾米湯： 都沒有，帶些涼米飯吃幾嘴，幹部下窯後了
：蒸饅饅： 解了工人的疾苦，很快和工人研究確定由合
×……× 作社給工人蒸乾糧，滾米湯，工人們說：「還是咱們自己的
工廠，過去誰管這些事」！

×……× 過去是正產量外多出一至十罐，每罐獎
：出除貨： 米三升半，十一至二十每罐獎米四升半，一
：加工費： 直往上累，這次經工人討論，改爲一至十罐
×……× 每罐五升，十一至二十每罐六升，這樣解決後，運動高潮時
會達到正產量一倍，每人三千六百斤煤，（當時每罐煤可買
小米一斗三升。）

檢查二月份的窯工工賬，看到能工八十多工人，一月起
二細三細的兩人，二十三細的一人，二十細的五六人，原因
之一是獎勵太小。過去是二十五罐獎小米五升，這次改爲能
工起二十細獎米一斗，二十五細獎米三斗。把式和頭自。是
起二十細獎五升，二十五細獎一斗，三十細獎二斗。這樣一
來，四月份能工起二十六細者五人，二十五細者十多人，二

十耕者二十多人。

×……× 半工半農的特點，必須時刻照顧，快種
：買牛： 地時，礦上買了十幾頭牛，除鑿下用了又分
：代耕： 給賣堂兩頭，屯留一頭，高平兩頭，他們組
×……× 織一二人回家種地，其他工人仍可在礦上經常作工，工人常
說要不是自家工廠，那能照顧這樣周到。

×……× 拾炭小工供給鍋爐燒炭，光想拾大的拾
：大炭： 着省勁，賣炭小工也不多管，二三月份每月
：小炭： 只是賣出大炭三五千斤。鍋爐燒的差不多都
×……× 是大炭，但小的也是一樣燒，按買價粗煤合二元多一斤大炭
合四元，經過計算如何增加收入，最後確定每賣出一斤大炭
抽出一毛五分錢由拾炭和賣炭小工分，這樣四月份就賣了四
萬多斤大炭。

×……× 職工合作社是為職工需要而設，他們
：男人下鑿： 現在經營着一個磨房，供職工吃麵，一個
：女人紡花： 彈花機和四張織布機，組織了全部職工家
×……× 屬紡織（二十七家）還有十個幹部學會了紡花，紡的好絨交
合作社織布，紡的不好賣給工務上編盤根，運動開始就動員
家屬參加生產，并做了幾十架紡花車，借給家屬，紡織最好的
的够自己兩口人穿衣服。

六、羣衆性的檢查是完成計劃的保證，

羣衆性的檢查思想，檢查計劃，是完成計劃全面改造，
全面提高的基本組織。鑿工中、幹部中、小工中、機工上，
堅持了一星期一次的檢查會。

×……× 鑿工第一班有個水工叫尹魁相，他刻
：第一班轉： 扣別人的工資，他偷了場方一條繩，一塊
：變領導權： 板，尹是某某頭領的知心人，工人當着許
×……×

多人質問某某頭領尹魁相怎麼辦？某某頭領有心庇護也不救，經過羣衆檢查，改造了水工頭。

又一個老拖頭，也是某某頭領的盟兄弟，大家都不滿意他，他對人不是調解是罵。積極份子在羣衆中醞釀成熟了，許多中間等後層也靠近王河水，張仁容經過兩次檢查，領導權從落後手裏轉到進步工人王河水、張仁容身上。

× …… ×
： 工作學習：
： 生產結合：
× …… ×

幹部經過檢查普遍的存在着生產的時間多，工作的時間少，當提出工作、學習、生產結合，工務上的主要工作是勞力組織，節省材料，運動起來了到處無閒人沒有比這個勞力組織的再節省。密工兩班互相比賽，愛護工具，過去一個拖筐用半月，運動中能用一個月，掘工、井口省油二百五十斤，省炭六萬斤，沒有比這個職工運動再能節省。因此有意識團結工人，進行教育提高覺悟，本身工作就能作的更好。在運動中聽取了工人意見，把小透股的勞力調回中木行取木料，就是

有重點的使用勞力。

經營科在還口號下創造了晚上幹部輪流運粗煤，因過去只是清早攪回把粗煤壓在大堆內，每天只賣二百多小簍，他們團結了十幾個用粗煤的戶口，恐怕戶口跑了，便輪流晚上攪，比過去能多賣一百五十到二百簍，多賣兩萬多元，他們二人只賺十六斤小米。

七、立功增產、熱火朝天

當時提出的口號是爲打敗蔣介石立功，能立大功立大功，能立小功立小功，以功抵罪，有罪不減功。

在第一階段計劃完成後，主動檢查兩利，檢查民主，重新訂計劃，組織了熱烈的競賽，同時宣佈了如何推動，記功

表功、評功、賀功、獎功，功勞簿永久保存，並互掛功勞牌，（用大玻璃框）唱戲賀功。從此窩工兩班比賽增產，開始是每班十幾罐，總是一直往上增，你今天增二十，我明天一定增二十五，這樣一直到最後決戰時期，二班八十二罐，一班就增加了八十三罐，都超過五產一倍。機工上李在真領導安聚，劉景煥領導安高軍，蔣恒德領導修補四節鑄造都超過了計劃，開始總怕完不成，李在真領導加了三個黑夜班，蔣恒德也是加工。

這次的成績歸納起來有下面這些：

甲、生產節約

1、五十天增產煤一千七百四十八罐，一百二十二萬三千六百斤，（去年三個月才增產三十六萬〇五百斤）。

2、加義務工一百五十五點鐘（機工、紅爐）。

3、機工、井口節約油二百五十斤。

4、燒鍋省六萬斤，

5、幹雜節約合一十五萬一千一百九十五元。

6、幹雜生產合米三十石九斗五升。

乙、技術、文化、業務學習

1、窩下培養二十七個鐵煤把式

2、機鐵木工學會一樣或三樣新的本事者，四十二人，只一人無進展。

3、幹部在業務能力上普遍提高了，這是評功時大家公認的。

4、原來不識字的，已識會十個到一百個生字者六十五人，以機工、雜務人員為最好。

5、原來少識字的，到現在能寫路條及普通信者十二人

6、筆算學會除法的一人（機工）

7、幹部學會使用一樣機器的二人。

生產計劃超過了！勞動節的一天放假會餐，礦上唱了一台戲，給我們的新功臣賀功，儀式很隆重，工人們都剃了頭，穿上新衣裳，

當玻璃牌掛上戲台時，都在擠着去看一看到底自己是幾個大功幾個小功；獎功的面很大，人人都立了功，沒有大功也有小功。

培養青工（支援前綫）運動

經驗介紹

★王華★

◎這篇文章是根據王華同志在永興印刷局第一屆職工代表大會上的報告整理的，除節略一部，並將前後次序予以變動外，文字和內容，一仍其舊。——寫者

解放區的擴大，人民翻身後普遍要求政治文化上的提高，因而，多年來解放區的印刷事業總是供不應求。這一矛盾，在永興印刷局說來，至四六年夏天發展到頂點，當時解決辦法有三：一是幹部中「有技術者復工」；二是去蔣管區聘請技術人才；三是自己訓練。經驗證明，幹部復工只能急救，且問題很多；外地聘請，被內戰烽火化為烏有。而需要與大批青年工人（新練學生）雖在工廠裏作不出也作不好工作的現象嚴重存在，實際情況更領導上感覺到，只有大力培養青工，才是最有把握也是將來取之不盡的好辦法。於是才明確的提出「培養青工運動」。時值愛國自衛戰爭方殷，乃改爲「支援前綫運動」，提出口號是：「擴大我們的印刷事業，培養青年技術人才！（這是重點）愛護工具，節約材料」。

由於「培養青工運動」提得正確，依靠羣衆的熱情苦幹，創造了工業建設中的經驗。而且從這許多創造中，培養出了四十九名技術人才，保證了人民日報從日出二版可以日出四版不發生阻礙，書籍產量要增加百分之三、四十，使本需一年到兩年才能學到的技術，在幾個月裏就學會了。質量的提高，得到了劉伯承將軍的親筆信讚揚和中央局宣傳部四萬元的物質獎勵。由於技術人員多了，印得快；由於技術高了，印得好。在培養青工運動中，真正作到了支援前綫運動。使永興運動前成品慢、真、貴的外界反映和批評，得到了改變。幹部漸漸的學會了「從羣衆中來到羣衆中去」的領導方法。工人練習生之間填平了溝道，打成一片，做到「有甚教甚」、「做什麼學什麼」。這不是技術觀點，而是教育與實際結合，政治上的提高。現在把這些經驗介紹在下面。

一、從思想發動着手

×……× 第三廠所處環境在翻身個動、拍賣鬥爭
：反對享…… 果實時期，全廠人員很快投入如何買賤東西
：樂思想…… 如何富裕個人華麗生活的浪潮之中，以致
×……× 有少數人爲了自己些些的小便宜，替老財掩護財物，喪失革命立場，管理員則買田、買房、買衣，把一張白麵條子報兩次賬……享樂思想瀰漫全廠。正在這時，進行了一次支援前綫動員，捐出了幾萬元，發言中，也都說要用實際工作來支援前綫。但會後，時過境遷，煙消雲散，沒有動作起來。接着，由於打架而引起開全體大會，肇事的通訊員不認錯，激起衆憤，有人當場揭發他有爲老財存放財物嫌疑，要求扣押，自動搜查，查獲出大批包庇東西。此時，傳說還有更大的

包庇若沒有發現，羣衆再要求搜查有嫌疑的人，又在一個工人住的炕下，找出更多包庇財物。由工會召開全體大會公開處理，羣衆意見認爲：「包庇老財，妨礙農民翻身，破壞革命工廠威信」，「革命就是爲了窮人翻身，但他們去革命隊伍中却破壞革命工作」，要求開除和查辦。那時，不專心工作而做買賣鬥爭果實從中漁利者，也在大會上認錯。並組織有經驗者審查伙食賬目，找出管理員貪污證據，羣衆譴責他「不爲大家改善生活着想。只爲個人享樂主義支配着的退伍做準備工作」，要求包賠和沒收其財產，降爲伙夫和反省退伍思想。領導方面也在大會上坦白承認「自己有享樂思想，對大家思想也不負責任」的自我批評，大家也檢查從下山以後又帶上山來的生活享樂。清醒了頭腦，扭轉情緒，從陷入了幾個月享樂主義泥坑裏找出來，重新回到八年抗戰堅苦奮鬥搞好革命工作方面來。緊接着號召支援前綫運動，並針對過去認爲「練習生攝版耽誤時間」、「怕出錯」的想法下造成技術不放手現象，提出「大胆放手，一定給青工技術學習的機會」，羣衆紛紛訂出計劃，相互挑戰競賽，運動順利前進！

×.....×
 第二廠培養青工運動很早就
 在羣衆中醒腦動員，雖然也有很
 多成績，但情況並不令人滿意，
 保守技術的落後現象依然存在，個別工人爲了顯示己能，在下
 班時把機器搞的不好使些，後爲羣衆發現，工會召開大會進
 行鬥爭。另一個工友有罵人打人等「惡霸」行爲，羣衆對他
 敢怒不敢言，請假回家弄女人，達不到目的超過假期很久不
 回來。領導上叫他反省，在全廠大會上他自述「對工作馬馬

虎虎，吃了飯就完事」，「對領導上有意見不提，亂罵亂發脾氣」。羣衆提出他「過去組織練習生辭職，進行反領導」，「稍不隨自己意，就亂叫罵」，「鼓動別人打材料費」，「壓迫從前的老婆」，「管理伙食使用公款」，「在老鄉面前吹牛說練習生是他的勤務」，「拜把子」，違犯羣衆、勞動紀律，一致意見開除。領導上爲了治病救人，減輕處置。從此歸正，努力工作，且能帶起別人。

此外，運用說服的方式，感動有能力有辦法、但素來積極安心工作的人、如有一工人平時好發脾氣，誰都怕他，練習生不願和他在一架機器上工作。領導上和他個別說話，指出他「多年爲革命工作，爲什麼造成這樣孤單？」他即表示決心要「解了自己的苦惱」，改變作風，訂出個人計劃，培養出一個青工。且有甚教甚，一天作十三小時工作不發一句怨言。肚痛時伏在機器上壓着肚子下紙，在他的影響下推動了很多人。練習生也願和他在一架機器上工作了。有個青工不好好工作嘴還硬，大家對他討厭，他更不好好工作，領導上對正他的痛處和他談話，問他：「你全家革命，自己爲啥這樣落後？」他受到很大的刺戟、感動的即說：「一定要進步，跟着共產黨走」。從此，在工作中有空就學，休息日學叢書，在嚴寒凜凜的冬天裏，有時天不亮就起來工作。短促的時間內學會了珠算乘除法，且組織與督促別人學習，爲工會學習中的骨幹。

由於落後空氣的轉變，有辦法的人轉向了積極工作，運動像大雨後的河水，澎湃向前！

沒有誠心不想作好工作的人，只是因爲舊意識舊習慣或者某些問題的想不開而不能很好的順利工作。在這種人中間

，往往有很多是有辦法有能力的人，如果一旦得到改造，那不但能作好個人的本份工作，而且還能起組織與推動作用。領導上應大力完成這一工作。現有三種改造的經驗：第一種是得到羣衆同意後硬鬥，鬥澈底，像皮球，用勁打就滾回過來。但這不尋常；第二種是用個別談話，並以關心與最痛的一點說之，如說「多年爲革命工作，爲什麼造成這樣孤單？」（以上二種，詳見：「發動運動的幾種方法」）；第三種是不斷的獎勵，如派打版工人去他廠參觀，他感到「上級看得起我才叫去『留洋』」，回來時又開部務會議，青工們都自勉向他說：「希望你好好教俺」，及至工作中幹出成績時，升爲主任，因而改進了一個部。

二、發動羣衆性的訂計劃和檢查總結

×……………× 在運動前，各人訂個人計劃，說明他
：個人計劃： 在運動中準備做些什麼？怎樣做法，開始
×……………× 時，有許多思想反抗，認爲好好做就是了，訂了做不到仍是空的，何必喝開水用激加一個麻煩。往後決定了，又感到無從着手。此時，領導上首先集中力量幫助幾個人先訂出來公佈出去，以作大家參考。願訂得少，但一定要做到，否則訂得很多，但一開始就鬆不緊標準，漸漸洩氣，也不執行了。要訂得具體，並得肯定，掃除「盡量」「爭取」之類兩名詞，以堵死日後檢討時之「防空洞」。寧可訂上「一月和人抬一次扛」，不要寫「盡量克服抬扛現象」。計劃一定要經過各部集體討論通過，因爲這樣可以糾正過高過低等毛病。且大家對這個人的計劃了解後，有責任有權利督促他履行，本人亦因會上公佈，時時警惕。要經常檢查

，不能到運動完結時才檢查，因這已是人死後請醫生，挽救不過來了。經驗證明，經常檢查計劃，可以及時補救過去沒有訂計劃的新東西，或計劃上沒有具體的新內容，如一廠開始時去沒有具體訂上工具材料各人應負到什麼責任，雜務工作：常用具保證整齊等條；及至第一月底檢查工作時，幾個部門說材料太亂，工具找不到，下工後用了洗臉盆就丟在院裏，黑夜不是踏一脚水就踢翻打碎。因而更加具體了個人計劃，糾正了缺點。個人計劃是走羣衆路線的好方法，也是奮鬥綱領，檢查工作的尺子，而在一廠裏，變成了推動運動的動力。

x	x	第一廠運動開始的前一個月就佈置
：	羣衆性的檢	時事學習，接着訂個人計劃，但羣衆並
：	查和總結	沒有動起來。計劃訂了二十幾天，經過
x	x	

各部部務會議討論通過，再在廣播台上貼出去。步驟都做到了，但以全廠言，運動頭一月勁頭不大。至月底，各部集會，檢查個人計劃，先由本人自述：那些做到了，那些還沒有，以及爲什麼沒有的原因。然後別人補充。根據個人檢查作出各部總結，再拿到全廠最高會議——擴大黨政工會議上去討論，進行部與部及從上而下、從下而上的檢查，反覆研究後作出總結，再召開全體大會報告。方法是分各個部門逐一說明，如說刻字部建立樣本制度，青工刻的字都用一個本子蓋個印，留下底，可以看出各人的技術進步程度。把經過大家公認的優點一個不遺漏的介紹。附帶揀幾個主要的缺點說一說，所以不全部端出，原因是怕批評過多，反成「虱多不癢」。但在介紹各部成績時，有的部裏很多，有的部裏只有二三條，對比之下，相形見拙，誰都愛臉面，誰都想走在前

頭，因而報告後各都部自動召開檢討會，並訂出「保證打上工鐘上工」，「打消說諷刺話和打擊人」等條件，工作突趨緊張嚴肅。正當此時，接到了急信，趕排「中國四大家族」，五天任務三天半完成，專作了一個突擊工作的總結，方法與前同，不過把從檢查個人計劃變為「各人自己怎樣完成任務」出發，並由局方給予全廠物質獎勵。兩次總結檢查，轉變了落後空氣，引起了全廠羣衆的前進心，人人向前看齊，形成了熱火朝天的羣衆運動。

★……………★ 鑄字部自動進行各人數量登記。這
：個人登記和： 一制度等於每天表揚了成績優良者，批
：分組生產： 評了落後者，具體表現在工作進步埋頭
★……………★ 苦幹的人對於登記本特別感到興趣，而另有人不敢把產量寫
上登記本。漸漸克服了冷熱病，鞏固了最高產量的數字。

在一個突擊性工作完畢後，鑄字部裏情緒鬆懈，有個老練習生建議把兩架機器工作分清、各配備相等人力，進行分組生產，形成競賽，因而產量提高百分之六十。但由於僅在工作上的分開，沒有做到分組計資，堅持不久，即行取消。後為別部運用，並實行分組計資，以後又發展到質量登記，根據各人的數質量標準，部份的實行多勞多得、質好多酬制度，鞏固了個人登記與分組生產制度。推動了工作前進一步。

○
★……………★ 自技術放手、培養青工以來，由于青
：大胆放手： 工經驗不足，出錯現象頻繁。開始時沒有
：層層檢查： 很好的注意起來，工作中常出亂子，以後
★……………★ 漸漸明確層層檢查制度，查出毛病，追究因原，即時告知出
錯部門或本人，使其警覺，注意起來，補救了常出差錯的現

。但這在不習慣于整理總結經驗的工農份子很難作到，不易普及，也許將來培養青工運動經驗豐富後，可以普遍採用。

× …… × × 技術上大胆放手後，工作過程中，
：有問題就問： 青工們有許多簡單細小問題不了解，遇
：見問題就教： 有困難，隨問隨答。機器部裏工人看着
× …… × × 青工下紙或上版，見有不對，隨時教導，有的部裏說「工人只做指導員」。這種方法，收效最大，且在工人中容易做到。其先決條件必須搞好師徒關係，打成一片，否則就不可能做到。

× …… × × 實行大胆放手後，青年們「技
：兩耳不聞鑼鼓響： 術上翻了身」，對技術發生了濃厚
：一心專門學技術： 的興趣，天不亮就起來學排版，白
× …… × × 天完不成任務，晚上不睡覺也得趕完，下工後不離工作房，休息日不出門，附近村兩台大戲，青工們能「兩耳不聞鑼鼓響，一心專門學技術」，假日學做歌譜表格，百倍緊張，因而切壞手指頭。凡是這樣的青工，沒有一個進步慢的，過去要學兩年才能達到的技術水平，在哭聲苦學的青工中，半年就學到了，為前所未見。

× …… × × 「老母雞」——這是培養青工運動中羣
：老母雞： 衆給予教導技術積極的工友們的光榮稱號。
× …… × × 千方百計造成青工學習技術的有利條件。轉變自己急躁、瞇眼等壞作風，下工後見青工在散步，有意識的走在一起，說說笑笑，引導到扯工工問題，代作掃地等雜務工作，讓青工有更多的時間去學技術。機器部裏則以自己加油趕印，留下一部分工作，讓青工有足夠工夫學下紙，而並不妨礙出版時間。

象。

三、發揚群衆的創造性

× ×
：技術課與：
：技術研究會：
× ×

技術課的來源，一種是有技術的工人爲了教青工而組織起來的；另一種是在青工中感到需要而先從自動找師傅開始，然後再成立。後者因爲從羣衆自覺自願基礎上生長發育，所以很鞏固，堅持了整個運動時期，且從一星期一次發展到兩三天一次；而別的則是領導抓緊就有，放鬆即無。教學方法：先生學生都到工作房裏，圍着機器或其他工具，講着每個小零件所起的作用，發生了什麼毛病用什麼辦法克服。講的都是放在眼前的實際問題，學了就要用，也很易理解，記得住。

技術研究會是從技術課的基礎上變化與提高而成。因爲技術課都從工人自己的經驗理解講起，但工友份子的經驗差不多都是沒有系統整理過，上課式的按步就班講有困難，因此，用大家提出問題研究，好發育。能貢獻出每個人的一點心得，如打版那隻幾個月的青年也談出經驗。不易限止在前人的經驗裏、固定化、教學能合一，先生學生都提高一步。

× ×
：先給理性知識：
：後在實際中對照：
× ×

機器部把一塊鉛版來了以後如何製成成品亦應注意之處，一一寫出，先給青工以理性知識，然後再到實驗工作中去試驗對照。這方法的好處：能使工友總結經驗，青工先有概括的理性知識，可以克服一個新人開始工作時的手足無措，天天在「五里霧中」糊里糊塗的工作現象

四、幾點領導經驗

運動中期，一廠排字部主任深感二十多人的部務會議不易開好，改變會議組織，召開工人會，討論「今後對青工怎樣領導？」這樣，使工人增加了培養青工中的責任感，決定了青工們的分工，並實行檢查制，更有人自告奮勇担负檢查工作。克服了主任忙不過來的現象，變主任的個人領導為全體工人的集體領導。

接着又召集擴大工人會，老練習生也參加，他們認為看得起自己，提供意見也就積極，提出了過去一視同仁培養中，老練習生感到學不到更多的技術，上級不重視他們，以及青工們沒有按部就班學技術，致使產生減底等毛病。從此，進入了有計劃有步驟的培養，老練習生也更加努力學習了。

由於這種會議收效大，後來成為制度，一切較大問題，都先在工人會上討論通過後再在部務會上討論。經驗證明，能保證和縮短會議時間。

排字部在討論個人計劃的會議上，發現新老練習生（青工）之間存在着互相不服勁的現象。領導上特派專人進行個別談話，再開了兩個晚上檢討會，解決了人事問題。把思想引導到在培養青工運動中要當老先生和小學生。及努力工作方面來，然後產生了自找師傅方法，組織了有老練習生作教員的技術課。一兩篇就走上運動的高潮。

又如打版稀裏，在運動第一月，質量精細，原因是主任

X	X	沒有領導能力，思想落後對上反
！	！	抗，處處強調困難，要他保證質
！	！	量，他要叫你到蔣管區去買好材
X	X	

料，青工對他猶如老鼠見貓。領導上即來了個「面向落後」，派專人工作。及至暫時調走主任，換了新主任，開了檢討會，青工表示衷心的「要服從新主任領導，好好的學習技術」，新主任說：「一定把我知道的告訴大家」，改善了主任與青工的關係。不鬧情緒，埋頭苦幹，研究技術，改善質量。一個月後成為全廠的進步派了，消滅了運動中的「死角」，全廠三個一等英雄中打版佔了二名，使別的都要向他看齊。

正 誤 表

頁數	行數	字數	誤	正
目錄 1	7	12	歷史	歷史
目錄 3	4	10	經驗介紹	運動經驗介紹
?	11	倒 11	照主	韶主
3	1	倒 10	擴大工人	擴大工廠
5	11	倒 2	是不付的	是不對的
18	8	倒 1	蔣偽執服務	蔣偽執役服務
18	10	— 1	役	(應去掉)
20	3	4	改暴	改善
24	7	1	人分配	不給工人分配
20	3	1	不給工	(應去掉)
28	16	倒 4	不燒大燒炭面	不燒大炭燒炭面
35	3	16	民族仇恨	民族仇恨
38	16	5、6	產量積	量質積
40	17	14	起學	起草
40	18	16	輕草	輕意
43	2	2	坑土	坑木
45	1	2	(多一「錄」字)	

47 在工有計算項內，一直橫等下來，然而事實上是
不相等的。應改正為：

$$7 \text{ 升} \times 30 = 210 \text{ 升} \quad 210 \text{ 升} \times 15 = 3150 \text{ 升}$$

$$3150 \text{ 升} \times 40 = 12600 \text{ 元}$$

又，乘數「表示加若干次，不應註以「人」或「元」等等。這類錯誤，在後面連續發生數次，是由於編者粗

心，沒有審問出來，謹向讀者道歉。

60	11	16	直接	直接
66	倒 1	15	手工業	輕工業
70	2	19	我這樣	你這樣
70	倒 8	倒 2	婚喪	婚喪
72	5·6·7·8	(錯兩次)	超產量	本人本日超產量 人本日
77	2		(仍加係「仍不如」之誤)	
79	10	3	相差	稍差
81	19	1	實用	實用
90	倒 8		利潤率之後應添「=」號	

98 丙、市場——物價 中、市場物價——
F 附 錄 心 平 泰

頁數	行數	字數	誤	正
9	4		(「機工」後脫落「資」字)	
2	16	倒 1	幾工	機工
10	6	12	張玉圭	張玉蘭
13	15	20, 21	木行	桁
14	2	7	玻璃柜	玻璃櫃
17	15	倒 7	個動	蓬動
18	倒 2	2	敢怒	敢怒
22	倒 1	倒 7	(「現」後脫落「象」字)	
24	倒 1	15	五里霧	玉里霧

太行工業叢書之二

工廠管理參考資料

1947.7.7出版

編輯者 太行實業公司研究室

出版兼

羣衆書店長治分店

發行者

1