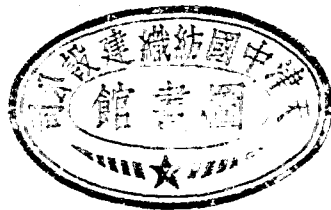


工業生產叢書之四

# 公營企業的 管理問題

林平編



大連東北書局印行

天津中國紡織建設公司

圖 書 館

登記編號 特568

書 碼

冊 送 寄

附 送 者

於 中華民國 1949 年 11 月 7 日

MG  
[279.296  
156



3 1798 3887 9

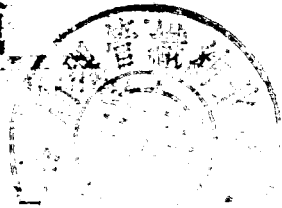
工業生產  
叢書之四

林平編

公營企業的管理問題

大連東北書局發行

01124



# 目 錄

東北局批准東北鐵路黨委關於乘務負責制的決定	一
東北鐵路黨委會關於乘務負責制的決定	二
企業管理中一個極其重要的改革	三
公營企業的管理問題	四
公營企業的管理與群運工作	五
關於工廠行政管理	六
漁網工廠的企業管理制	七
公營工廠管理中的幾個問題	八
關於公營企業的經濟管理問題	九
標準規格的 management 問題	十
關於經濟核算問題	十一

關交改進會計制度經過.....	二二
關於標準成本計算.....	二二
第一化學工廠建立成本會計的幾個問題.....	二九
第二化學工廠的幾種表報制.....	三四
大連化學廠整頓資材的幾點經驗.....	三七
精簡與節約.....	三三
蘇聯工業企業的財政計劃.....	三七
蘇聯的工資政策.....	三三
實行交叉累進工資制的幾個步驟.....	三七
中華油漆廠的累進獎勵制度.....	三四
關東交通公司人事工作的建設.....	三四

## 東北局批准東北鐵路黨委 關於乘務負責制的決定

負責制是消滅工業生產中無人負責現象的有效辦法。負責制就是要做到由一定的工人集團（幾個工人，二班或三班工人）經常使用一定的機器，使每一個人對一定的機器和一定的工作負責。採用負責制，必然提高工人對生產工具的責任感，愛護心和創造性，因而延長機器的壽命，增加生產的效率。負責制的政治基礎在於：我們新民主主義的國家企業是為人民所有，為人民服務，在這些企業裡，沒有人剝削人的關係。正因為如此，工人能以主人翁的態度，負起自己的責任，自覺的擁護和實施負責制。這是資本主義國家裡的企業所夢想不到的。鐵路黨委關於乘務負責制的決定，對我們新民主主義的企業管理提供了一個帶有普遍性的原則問題。除批准這一決議在鐵路上實行外，其他工業部門都應該研究鐵路的經驗，將負責制這一原則加以適當而有效的通用。

一九四八年十月四日

## 東北鐵路黨委會關於乘務負責制的決定

一、東北鐵路黨委批准最近機務會議所通過的關於在全路實行乘務負責制（一般稱爲包車制），廢除輪乘制的決議案。我們認爲這一決議案解決了鐵路業務上極其重要的一個原則問題。

二、乘務負責制與輪乘制兩種相反的制度的利害，不僅爲牡局實際試驗的結果證明，而且在蘇聯對這個問題早已做了明確的結論。蘇聯鐵路採用乘務負責制，這種制度是建築在勞動者的自覺基礎上的負責制，即由一定數量的乘務員（一班或三班）固定地使用一台機車，由他們對機車負全責。實行這種制度的結果，必然增強乘務員對於機車的責任心，愛護心和創造性，使機車保持良好狀態，因而延長機車壽命，增加機車的牽引力和工作效率。舊資本主義國家的鐵路則採用輪乘制，即將全段的每台機車給全段的乘務組輪流使用，同時增多檢點員來檢查機車的狀態。實行這種制度的結果，必然大大減低乘務員對機車的責任心與愛護心，因而增加機車的破損故障率，減低機車的壽命和使用效率。資本主義國家的鐵路不能採用乘務員負責制，不能不採用輪乘制，因爲他不可能信任乘務員對機車負全責。

三、乘務負責制是負責制在機車乘務工作上的具體表現。應該確定這樣一個方向，負責制的原則應當逐步地運用到各方面工作上去（例如機器的負責制，調度車輛工作的負責制等）。

四、從一年來研究乘務制度的結果中，應當得出這樣一個結論，我們學習世界各國管理鐵路的經驗。主要地應當學習蘇聯的經驗。把這些經驗根據中國鐵路的具體情況加以運用。因為第一、我們新民主主義國家的鐵路就其為人民所有，為人民服務和鐵路內部沒有剝削關係這一本質來說，是和蘇聯的鐵路一致的。是和資本主義國家的鐵路相反的。第二、蘇聯鐵路在三十年來的建設過程中，對於資本主義國家管理鐵路的經驗，早已批判地加以吸收。我們特別重視蘇聯的經驗，可以使我們少走彎路。當然資本主義國家管理鐵路的經驗，亦可供我們的參考，捨去其有害部份，吸取其可用部份，但是決不應當把資本主義國家鐵路管理的經驗和蘇聯鐵路管理的經驗等量齊觀。應當在思想上和在實際措施上堅持主要學習社會主義國家蘇聯的經驗的原則。

五、從乘務制度這一問題上還應當得出另一個結論：我們對於新鮮的事物，先進的科學理論，應當具有虛心鑽研的態度和敏銳的感覺，應該防止和克服拘泥於舊鐵路的經驗中的陳舊和落後的部份，那種經驗主義和保守主義的內毛病（當然，舊鐵路經驗中有用的部份可以而且應當採用）。

各級黨組織應根據這個決定，應當有計劃地組織討論，將負責制的精神貫徹到各項具體工



作中去；檢查和消滅任何無人負責現象。應當在乘務員中間進行深刻的教育，使大家了解，國家把最寶貴的財產——機車交給他們負責使用，他們就應當以主人翁的態度，即高度的責任感和積極性；來回答國家對他們的無上信任。

一九四八年九月二十八日

## 企業管理中一個極其重要的改革

負責制不僅是鐵路乘務上的問題，而是工業建設中帶有普遍性的原則問題，是企業管理中一個極其重要的改革。

什麼是負責制呢？就是要求每個職工在一定的的工作崗位上，負一定生產責任，高度發揮其創造性、積極性，消滅無人負責的紊亂現象，提高勞動生產率。這種制度可以大大提高勞動群眾的自覺性、組織性與紀律性，防制少數份子的怠工，這是在企業中實現無產階級領導的重要保證之一。

負責制是社會主義國家的產物，一九三一年斯大林同志在經濟工作人員會議的講話（論新的環境和新的經濟建設）中，曾強調指出這個問題的重要性，並規定一切工業部門都要實行這個制度，作為勞動組織的中心環節。斯大林同志說：「什麼是無人負責的現象呢？無人負責現象就是對所擔任的工作，以及對機器、機架、工具不負任何責任，在無人負責現象盛行時，當然是談不到什麼真正提高勞動生產率、改善產品質量、愛惜機器、愛惜機架、愛惜工具的。你們知道無人負責現象在鐵路運輸業方面引起了什麼結果？這種無人負責現象在工業中也引起同樣的結果。我

們在鐵路運輸業方面已消滅了無人負責現象，而提高了這方面的工作。我們在工業方面也應當這樣做，以備把這方面的工作，提到更高的程度。」斯大林同志這個光輝指示，廿年來已在蘇聯工業鐵路建設上獲得了巨大成功，取得了豐富經驗，創造了新型的社會主義的生產管理制度。

這種制度的優越性，在我東北解放區鐵路乘務工作的試驗中，也同樣得到了確切的證明。

（請參閱本報十月廿八日頭條新聞專論）林口段在三個月的輪乘制（即每輛機車不固定乘務員，輪班駕駛，也不負任何檢修責任）中，光大軸發熱一項，即損失了十萬萬元的國家財產。以後恢復乘務負責制（即每輛機車固定由三班九人或三班六人駕駛，並擔負簡單的檢修責任），機車事故大大減少，發熱事故完全消滅，機車質量大大提高，乘務員說：「這一台機車是我們的好朋友，一定好好愛護它！」而在試行輪乘制的時候，乘務員們則認為：「機車是公用的，只要自己使用的這一次不發生事故就算完成任務，下次不知那年再用到它！」因此好壞不分，對機車的保護不關心的傾向大大發展，造成了巨大的損失。

現在鐵路黨委已做出決定，在鐵路乘務上實行負責制，並確定負責制這個方向，逐步推行到鐵路的各方面具體工作上。東北局已經批准了這個決定，並指出要把這個制度有重點的根據具體情況推行到其它工業方面去。我們應該重視這個生產制度上極其重要的改革，首先解除思想上的阻礙，擺脫一切經驗主義的束縛。

在實行鐵路乘務負責制中，曾經有過爭論，不同意負責制的主要理由是：

一、「多少年來中國及蘇聯以外的其它各國均是採取輪乘制。」這種拘泥於舊的工作方法，並把資本主義國家的管理制度與最先進的社會主義國家的管理制度相提並論的看法，是種其有害的非馬列主義的思想。

二、「負責制浪費人力，而輪乘制可以節省人力。」從一時表面上看似有理由，但是長遠下去，機車的損耗遠超過人力節省的價值，而且在實行負責制之後，由於機車質量及效率大大提高，段內檢點檢修人員減少，包車制所需人力會少於輪乘制。那種只從眼前和現象去看問題，而不從長遠和本質去看問題的思想方法，也顯然是非科學的。

三、「實行負責制非經過一個摸索階段不可，過去蘇聯也曾實行過輪乘制。」殊不知社會主義蘇聯已經有了二十年實行負責制的成功經驗，我們不去接受，一定要自己「摸索」，造成損失，這顯然是不必要的。我們認為在工業建設中應該防止這種杜威式的實驗主義思想。

所有上述這些理由，都是不正確或不完全正確的，在工業建設中，我們的學習方向應該主要的是學習社會主義國家的經驗，我們應當很好的吸收蘇聯工業建設的基本精神和方法，根據我們自己的具體情況加以運用。蘇維埃國家經過了卅年艱苦卓絕的建設，批判地揚棄了資本主義生產的經驗，並創造了新型的社會主義的科學技術與管理制度。勇敢接受與學習他們的寶貴經驗，

和我們自己的具體情況結合起來，這是完全必要，是完全有益無害的。

我們有沒有實現負責制的可能與條件呢？

有的。在我們新民主主義國家的國營公營企業中的生產關係，基本上是和蘇聯一致的，是和資本主義國家相反的，就是說，在我們的國營公營企業裡面，也已消滅了剝削關係，這些企業是爲人民所有，爲人民服務的，我們的職工是社會的主人翁地位和態度來進行生產，這就是職工自覺地擁護實現負責制的基本條件。實現這種負責制，不僅能要求每個工人完成任務，而且能發揚工人的創造性，使工人勝任愉快地使用機器，懂得機器的效能，使一般的科學知識爲廣大工人所共有，因而使工人主動積極的超過任務，大大刺激生產力。而資本主義生產用盡一切方法，使工人成爲機器的附屬品，束縛和摧殘工人的創造性，因而最多只能通過嚴密的監督壓制，使工人被迫完成規定任務，這是根本的原則的差別。

鐵路黨委的決定，對我們的企業管理提供了一個帶有普遍性的原則問題。我們在工業中工作的同志們，要注意克服長期農村工作所給予我們的手工業工作作風，同時要防止拘泥於資本主義工業管理的經驗中的陳舊和落後部份的傾向。我們對新鮮的事物和先進的科學理論，應該有敏銳的感覺，不斷地總結經驗，提高我們的理論水平、業務和技術水平，來加速我們工業建設前進的速度。

（東北日報一九四八年九月二十八日社論）

# 公營企業的管理問題

金士允

## 一 嚴格的制度與手續

在三個企業當中必須嚴格的講究手續，講究制度，大家都按一定的工作軌道進行活動，一切都井井有條。一件事常常要經過幾個人的手才完成的。每一個人的工作都必須和別人的腳接起來，每一個人都必須在計劃定的時間內完成一定任務至一定程度，不然不但自己不努力而且是妨礙別人。建立如此嚴格的生產，經營制度與規律，不但便於檢查責任所在，而且能夠節省人力提高效率。

對於工人同志們的生產活動，務須力求使其盡可能的方便，其工作位置，其使用工具，其需用原料，技術工與笨工的配合等等，一切都要佈置週密妥當，不要弄得工房裡亂七八糟，這就要大大地提高生產效率，因為今天我們的企業不是爲了少數人生產剩餘價值，勞動強度合理的提高是完全應該合乎工人自己的利益的。

對於原料、材料、工具、製成品，應嚴加管理。一切物質的購入、搬運、入庫、發出、繳回、廢料處理，都應由專人在固定的手續順序之下辦理。

既然是「管理」，就必須使「事」「人」「物」都有條有理。只有如此才能避免時間、人力、物質的浪費。而這種種浪費在企業中常常是不知不覺都相當大量存在的。

我們一方面強調管理的嚴密，一方面要極力避免形式主義。避免企業機關化，職員很多，組織重疊，這是公營企業中很大的弱點。同樣不能提高生產效率，必須力求精幹，靈活。

## 一一 搞清幾個具體思想問題

(一) 建立兢兢業業精打細算的經營思想。經營企業是一點馬虎鬆懈，粗枝大葉都要不得的。所謂經營那就不單是製定方針計劃，而必須善於細心謹慎的把許多具體工作，瑣碎事務組織起來。由這許多具體事務的組織的得體得法，而實現現方針計劃。經理人員必須對自己負責的這個企業的全貌，要清楚的了解，如果是生產性質的企業，經理必須對原料購入，保管動用，加工的各步驟，存貨，存額，庫存等各個過程有個明晰而貫通的了解。一個經理不囿於一個宣傳工作者，他不但要會講道理，而更重要的是要善於組織事務，組織材料，組織人把事情經營起來。

(二) 賠賺問題有的人有這樣一種想法，政府經營的企業（特別像交通性質的）不一定賺

錢，既然是爲人民服務，企業化不企業化，也不能以賠賺決定（這裡說的不是機關生產性質的企業）。在這種想法存在的情況下往往對賠賺問題輕視了。其實政府經營的企業（除軍事性質的以外），還是應該能不賠就不賠。並力爭賺錢的。但我們生產贏利的目的，不是爲了任何個人，而是爲了發展生產，減輕人民負擔，縮短農業品與工業品的差價，逐步求得必須工業品的自給自足。我們贏利的方式不是靠提高成品的價格，或囤積居奇，而是靠提高生產量、推銷量、運銷量，一個企業的成敗也是從這裡去衡量。

(三) 嚴防機關化的作風，不是直接參加生產的人員（職員）與直接參加生產的人員（工人）要有區別，前者應該盡量的精簡緊縮，各種企業的內容不同，這兩種人員的比例不能盡同。但一般的前者總要大大少於後者，有時候人多不但不能加速效率，不必要的人員愈多，不但與自身有所消耗，而且往往大事問題也隨之加多，反而減少了經理人員直接注意生產的時間，任何不嚴格根據營業發展情況，而只覺人少，想增加職員，或想增加「管理工人」的思想，都是值得檢討的。

對於企業設備，工廠設備，重點不可放在辦公室內，使所謂辦公人員更方便些，而是要放在機房內，施工房內，使工人們站到勞動崗位後，最方便，最省事，最省時的進行生產勞動。職員辦公設備些自然也很好，只是這不是計劃設備的重點。



企業機關的經營人員的待遇，應該以營業經營爲準。而不能簡單的覺得至少吃的比一般行政人員要好點，任何一個私營企業都不會不管賠賺，先定一個不可變動的消耗標準的。不適應經營成功程度，而預有消耗標準是與企業化有些距離的。

(四) 經營作風時爲人民打算，多設法使人民便利些是必需的作風，譬如經營交通事業，就必須爲乘客着想「爲乘客服務」，就是經營交通事業的爲人民服務的實際內容。一切營業規則、章程、手續之定訂都必須以便利營業對象爲出發點之一。

(一) 對具體事務負責的精神，是每個經營人員必需的作風。在企業機關工作的人員對開一收條，收付一件物品都必須認真負責的辦理。一個經濟性質的直接經營機關，必須通過自己對具體事務負責來實現和體現自己對革命負責的精神。

(五) 有系統的經常調查了解市場情況，直接影響自己營業的物質，如原料、材料的物價固然要時時清楚，就是與自己關係不大直接的物價，或其他貿易、金融、運輸情況也必須了解並加考慮。

## 二 嚴格的經濟核算制

(一) 建立經濟核算制，其中心是企業會計制度本身，要嚴格的適合計算成本，各種收支的

分類分科必須着眼於便利計算成本，世可以說要建立成本會計制度，因為各種企業的經營內容不同，其計算成本的具體方法也有差別；各種企業必須製定出本企业適用的自己的成本計算程序法則，這種成本計算規則的製定方法，一般是首先根據生產程序，確定會計程序，會計科目。會計科目的區分合適與否，是成本計算便利，精確與否的關鍵，然後確定某些科目的合計（有時不是簡單的相加）是基本成本（這種成本往往是原料、人工、動力諸直接轉入成品的費用，固亦可稱直接費成本）再計入某些科目是總計成本（或稱間接費成本），再計入利潤就是售價，不過任何企業都應當注意的是：A、間接費（如招待、廣告、文具、娛樂、雜支等等）如何恰當的分配在各出品的成本內；B、成本根據製造成品時的物價計妥後，要研究物價漲落情況，確定售價，因為往往成品製造與出售時物價已有很大變動。

(二) 會計要週密，會計必須要能反映營業情況，做經營業務的一面鏡子。

(三) 要有嚴格週密的預決算。

(四) 要研究掌握各種標準數字，以便於核算。譬如生產一定數的製成品標準時間多長，原料需要多少，需要多少動力，工具磨損率，原料廢損規律，各種費用在成品中的比重，各種開支在總開支中的比重等等。不然就無從着手核算。在目前物價容易變動的情況下，這種核算必須經常進行。

#### 四 樹立工人同志們的「主人翁觀念」

公營企業是新民主主義經濟組織形式的一種，在今天它是爲戰事爲人民服務，而不是爲任何個人，企業的利益與工人利益是一致的，因此工人同志們的「主人翁觀念」飽滿健全與否，是一個企業成敗的首要決定因素。

企業管理應該嚴緊而週密，但這並不是說把一切經營問題的成功，完全寄托在限制、監督，甚至處罰上面，限制、監督縱然能收效也只能是一時的，消極的。一個企業能够蓬勃發展，其力量之源泉在於工人的自覺的積極性之建立。

有些知識份子出身的管理人員，一到工廠馬上覺得工人同志們的思想意識，並不是都具有「團結性、互助性、組織性、紀律性，及對於財產的公有觀念……」甚至於有的還相反，於是如何依靠工人問題就難以解決了。這或者就是「書本上的工人」與眼前的具體工人的面貌性格不一致的問題。書本上所說的工人階級思想意識的特點是真實的，但必須了解到它同時又是集中化了的。它是說的全體工人階級而不是說的工人階級中的某一個人。每個工人由於他的，工齡長短不同，做工的企業性質不同，家庭出身不同，他不可能百分之百的毫厘不差的具備這些特點，每一個企業的領導同志，都有責任把自己企業中的工人的出身、工齡、勞動歷史……加一番調查研

究。然後自己弄明白，要幫助別人弄明白眼前的工人的具體特點，和爲什麼他們身上不能夠完全的直接地明明白白表現出那些優點；譬如說一個剛由農民轉爲工人不久的工人，他具有保守、小氣、散漫性格是不稀罕的。再譬如工人往往有一種所謂「藏奸」的習氣，就是不肯把自己的技術，特別是拿手的一兩着傳給別人。對自己的徒弟也得「留一手」，其實這在資本家常常以幹工人替老工人，工人職業無保障的條件下，是容易產生的。此外由於我們的管理作風的欠妥當，埋沒工人的積極性，或使其難於發揮的情形也不是完全沒有的。

工人的「主人翁觀念」的建立，從思想上進行教育是必要的。必須反覆的說明這個問題，但是同時必須在本企業的實際經營制度上，讓工人感覺到，就是說親身體驗到自己是主人。工廠的方針計劃讓工人明白，一切規則制度讓工人討論製定，這樣個別工人的違規行動，就不單是違犯「廠規」，而同時是違犯自己的意志。其次是企業財政盡可能公開，要「當家」最明顯的莫過於在經濟上「當家」。除了帶軍事性質及有關對敵鬥爭的秘密的企業外，一般的可以這樣做的。

在經營人員觀念上，無論如何不能有心無心的存在着自己是管理工人的人的念頭。最好經營人員，除帶技術性質的（如會計人員）外，能够直接參加勞動的，也直接參加勞動。

在可能條件下，工人的福利事業，是應該被重視的，鄰近的幾個工廠，企業可以聯合起來，解決工人的醫藥、住宅、子女求學，家屬生產諸問題。單純的多給幾個錢，或者吃點好的，縱能

收效一時，但往往造成日後工作上的許多麻煩，所以最好不用或少用這些辦法。

對工人的教育，應圍繞着提高其階級覺悟的總目標。但同時經理人員必須善於組織工人的技術學習，使大家的生產本領愈來愈大。工人技術水平逐漸提高，一方面對於本企業有利，同時工人也覺得有興頭，有前途，幹着有勁。

上述一些問題在東北不一定都存在，有的也許已經有了更成功的經驗，且企業管理中還有工資制度，英模運動，材料管理等等重要問題尙未說到，就是提到的亦極不充分，不過出於集中整理與學習經驗的動機，我還是不羞淺薄的把這些提出來。

# 公營企業的管理與群運工作

郭林軍

## 一 發動群衆，依靠群衆

企業工廠的管理，有兩條不同路線，與兩種不同方式：一種是官僚主義路線，利用命令，行政控制的方式來管理；另一種是民主作風的群衆路線，發動群衆，依靠群衆來管理。無疑的，後者的效果將大於前者。

試想，任何一個企業，能派幾個領導幹部？如不依靠群衆，即使命令、手續嚴格，領導者日夜忙碌，亦恐收不到更大的效果。

當然，所謂群衆路線，亦不是放手不管，而是有領導的；同時，是以工人爲主體，團結進步的小資產階級職員的群衆路線。如沒有領導，亦不了解以誰爲主體，則易發生偏向，混亂，或極端民主現象。

也就是說：工廠管理要從群運工作着手，不應先將全力放在行政上，強調嚴格制度與手續

(亦不是完全不問行政，或完全不要制度與手續)。

、搞群運工作，領導者應當深入下層，了解工人職員的一切情況，與群眾取得極密切的聯繫，不論在作風上，態度上，生活上，工作上，與工人職員打成一片，這樣才會有效。如果領導者有官僚習氣，特殊化，群眾是不會發動起來的。

發動群眾的另一個重要問題，就是教育，應經常的而有計劃的進行教育。

此外亦應通過各種運動來發動群眾。如勞模運動，競賽運動，生產立功運動，都是很好的辦法。

當群眾發動起來後，就應當依靠群眾，打擊舊的機權，改造舊的作風，取消一切不必要的文牘呈文繁瑣手續，採取簡單便於人民的手續。

## 一一 三種工作性質，一元化的領導

公企工廠的行政、群運和黨的工作，就其性質說，不完全相同。但就其任務來說，都是爲了保證提高生產，支援日益發展的大規模的正義的人民革命戰爭，爭取勝利，並積極提高工人職員的認識，培養管理企業的幹部。因此，在領導上就應當是一元化的。

群運工作是職工會的責任，因此職工會與行政以及黨的關係是一個很重要的問題。有時強調

行政領導不重視職工會，甚至將職工會認為是行政上的附屬品，通訊員，成爲一個科或股，亦有時強調職工會的獨立性；這種關係都不是正常的，會影響整個工廠工作的發展。

正確的關係是：職工會應當是群眾自己的獨立組織；但是要與行政及黨密切的配合；三者又是統一的整體。職工會與黨的工作，應當在一元化的領導下，保證行政工作任務的完成，響應行政的號召。

行政領導者要大膽放手，同時用大力幫助職工會工作，務使其發揮應有效能，提高其威信。只有職工會的工作搞好，群眾發動起來，行政工作才能收到更大的效果。

爲了密切行政、黨與群運工作的正確關係，可以由行政、黨與職工會的領導者組織「領導核心小組」；最好是住在一處，有計劃的開會，經常研究討論工作，總結經驗。這樣就不會有不正常關係的發生。譬如佈置任何一種工作，或召開各種重要會議，「領導核心小組」應先開會研究，取得意見的一致，然後佈置下去。

行政上應當依靠職工會小組與黨的小組，了解問題，發現問題。當然，此外亦要由行政會議上了解。這樣才會了解到下邊的具體情況。



## 三二 三種組織機構，五種會議制度

爲了便于管理與領導，一定的組織機構與必要的會議制度是十分必要的。只有經過有效的會議與適合于具體情況的組織機構，才能發揮更高的領導效能。

公營企業的具體情況不完全相同，因而機構與會議不可能一樣。茲根據經驗提出下列意見以資參考。

所謂三種組織機構就是：一、最高的全廠民意機關——工廠管理委員會；二、行政機構（如科、股、主任）；三、職工自己的組織——職工會。

工廠管理委員會是全廠的最高民意機關，其職權是決議（不執行）廠內重要事情；凡有任免調升、機構改革、大的經濟開支、工資等級的最後確定等都需經管委會的決定。凡與上級有關的問題，管委會只做建議，不作最後決定，待上級批准後執行。如大計方針等問題即應這樣進行。

管理委員會的委員，應當由全廠職工民主選舉，委員人數可根據具體情況確定，九人、十一人都可。一般的工人應佔多數，並要照顧到各行政單位。

行政組織機構應該簡單，這樣才能便於領導和提高工作效率。

職工會的組織各廠都不相同。但下列的部門是需要的：

組織部、武裝部、婦女部（如果有婦女的話）、競賽部（如果展開競賽時）。

職工思想教育，一般的應歸宣傳部，但領導者應多負責幫助。教育工作在經常工作中是很重要的。一切主要應從思想上解決問題。

此外，適當的解決其生活問題之困難也是很重要的。這是保勞部的責任。根據經驗，合作社最好不搞門面，要組織與職工家屬生產有關，又與支援前線解決人民需要有關的工廠。保勞部的股本，開始行政上應用大力幫助，但要注意擴充職工資本。職工資本數目應當一樣，不然窮苦工人要吃虧。同時在分紅的時候應分「東」「西」股，這樣離廠的職工就不會佔便宜。

當然是職工會的組織也不是一下子就健全起來的。群眾發動起來之後，這時才真正成爲群眾性的組織，事實證明，職工會的工作只有在小組能起作用的時候才能密切聯繫群眾。

所謂五種會議制度，即是管理委員會、行政幹部會議、職工委員會議、小組長聯席會議及小組會議。

事實證明，只要將這五種會議掌握好，便可保證上下的聯繫，最重要的是抓緊小組會。在召開管理委員會以及其他比較重要會議之前，最好召開領導核心小組會。

#### 四 職工關係與職工思想

工廠應以直接參加生產的工人爲主，但必要的職員也是不可缺少的。職工關係的好壞對生產上以及各種工作進行上有極大影響。

公營企業的職工關係是很重要而又複雜的問題。特別是對舊職員的態度、方針、與政策，應當明確。

根據經驗，職工關係應當團結，而且要從政治上團結。應當以工人爲主體團結進步的小資產階級的職員，將他們帶起來。工人不應當遷就職員，但亦不應當使職員怕工人。應當使職員得到教育，向工人學習，使職員思想由工人方面得到鍛鍊。工人本身應起帶頭作用，克服自己的缺點；同時亦不應當驕傲，要向職員學習文化。

至於對舊職員的態度，應就其不同的思想類型採取不同的方針。舊職員的類型甚多，思想亦各不同，大體上可分三大類：

第一類：欲求進步者，這多半是較年輕的。

第二類：有一般的業務技術技能，也努力工作，不反對民主政府與民主作風，但不能有更進步的要求。

第三類：是死不進步，反動挑皮扯後腿者。

舊職員的思想變化，除第三類外，一般的是：由最初的希望「中央」，漸漸變為對「中央」有些不同意和失望；看到共產黨人民解放軍的好處，但又不能完全相信，經過共產黨較久的影響之後，才能對共產黨人民解放軍滿意，表現進步，願意跟着共產黨走。

職員思想變化的另一種表現，是對工人的看法：

由最初看不起工人，即使工人擔任行政或職工會的職務也看不起，但不敢生氣。漸漸變為看得起工人，願意向工人學習。當然，始終看不起工人的就是反動，死不進步的一類職員。

根據上列幾種類型，對他們的態度就不能一致。

對第一類：採取改造方針，幫助其進步，克服其「正統」、「變天」以及國內、國際政治形勢中的一些糊塗觀念。

對第二類：也應採取爭取教育，不過要求不應與第一類同。

對第三類：應當是清洗，而且是堅決的清洗。

對舊技術人員的思想教育，最好是動員到實際裡去，多與工人接近，鍛鍊其直接參加勞動。

## 五 加緊教育培養幹部

培養幹部是公營工廠的任務之一。幹部對象應以工人爲主。但工人的文化程度低，不會講話，自己覺得不行，場面見的少，遇到複雜些的問題不知如何下手，只能埋頭苦幹，不會總結工作。所有這些缺點，雖然會使教育者感到困難，但只要耐心加強其政治教育與文化學習，久之是自然會克服的。

對工人的教育應耐心，少而精，多與他本身的事物聯繫，甚至一個問題反覆教育，如講工人課本，講兩次三次都可。總之要使講的東西讓工人澈底了解才行。

在教育中不要只管講，要多讓工人自己討論，提問題，才會收效。

另一種對象應當是從來沒有壓迫剝削過人的下層職員。不過對他們的教育不應與工人同，因他們有較高的文化程度。對職員的教育培養，應克服其思想上的糊塗觀念。

因程度不同要求不同，除一般需要共同了解的問題外，工人與職員的教育最好分開。

培養幹部的最好辦法，應當多讓他們參加會議，討論各種問題。如總結工作就可吸收職工會幹部、行政幹部和積極份子共同討論。久之，他們自然也就可以歸納總結問題了。此外要經過行政、職工會，用各種辦法隨地隨時糾正他們的缺點。尤其應當注意工人裡的積極份子常易犯脫離

群眾的毛病。才能在群眾中有威信，才漸次能培養成幹部。

## 六 貫徹民主作風

既然工廠管理要發動群眾依靠群眾，那麼民主作風在管理工廠上就佔極重要的位置。

發動群眾，搞群眾工作，本身就是民主的實際運用。組織管委會及職工會，以及培養幹部，所有這些都是民主作風的具體表現。

民主作風本身對群眾是一種教育。當群眾了解了民主，提高了階級認識，一切問題從思想上解決了，工作效率就會提高。

應當將民主作風貫徹在工廠管理的任何工作裡邊。譬如工作的態度、生活表現、各種會議以及選舉……甚至一個小的問題的處理也要注意到是否民主。

貫徹民主作風，最重要的是領導者應起模範作用。如果領導者是官僚作風，單號召下邊民主，是不會有什麼效果的。領導者應多與下級接近，吸收群眾意見，號召大家多提意見（即使是錯誤的）要作到「知無不言，言無不盡」的程度。

為了貫徹民主作風，應建立普遍的批評制度。使批評成爲一種經常制度。這樣才能聽到群眾聲音、群眾的要求。

## 關於工廠行政管理

向平

行政管理和職工會工作是辦好工廠的兩面，職工會不健全，工人不能動起來，新的勞動態度不能養成，生產情緒自然不會很高。另一方面，如果行政管理的不好，則消耗和浪費無法避免，工人的生產積極性亦很難保持經常，資金無法積累，擴大再生產亦受到影響。過去我們對這方面不夠重視，經驗少，為提起大家注意，願提出幾點作為參考。

### 一 供 銷

工廠行政工作的內容，簡單說來即：產、供、銷。其中產是中心環節，但這裡先談供銷。大紡自己不購買原料，只作手工，所謂供，只指燃料、材料、工具等而言；銷則比較複雜，除紡織紡手工不計外，尚有布、毛巾、衛生衣、汗衫、背心、襪子等，無論供或銷，完全由實業公司負責，這一統一領導，統一經營的方式，在關東地區是比較普遍的，也是比較好的。如購買材料，可避免「同行是冤家」的爭相競買，以避免中間剝皮倒把；大批購買可減輕經費，供銷人員

亦可大大減少，又可使工廠集中精力於生產工作。當然亦有若干缺點，比如工廠所需機器零件或其他物料，總公司可能不熟悉，買過後不知能否使用，有時用錢較多，還有時間問題，工廠自己購買比較快。因此統一供銷不能機械執行，公司和工廠要密切聯系，分工應明確，大批材料應由公司負責，零星物品則由工廠自己解決，迫切需用之物品，公司應和工廠共同負責，工廠供銷人員在業務上應受公司供銷部門指導，公司供銷部門應經常召開各工廠供銷人員的專門會議，瞭解情況，交換經驗。至於推銷產品，由於公司對市面及海外情況比較熟悉，和有連絡，因此由公司統一負責，又可避免無謂的競爭傾軋，又節省人力。

## 一一 保管

保管工作亦是重要的一部份。保管一般分為倉庫和會計二部，倉庫可分原料、物資、成品等。從四月份起，整理倉庫，特別是物資倉庫，過去沒有整理過，不知詳細數目，現已大體整理就緒。每一物品分類登記，並建立起倉庫卡片制，包括：編號品名及單位幾個項目，上面並載清收入、付出結存的數量。根據不同的物品，要放一定的地點，每一種物品都有一個卡片。一個卡片用完，則換另一個卡片。這樣可使保管人員隨時瞭解存品的種類及數量；根據實存記賬，可加

「附記」一欄。



保管、會計、工務部門，應該是有機的聯繫；原物料入庫後，保管部門應將發貨單轉會計部門，原物料或成品出庫時亦同，月底結賬時，保管、會計兩部應共同核對，工務部門領料、送成品時，應經廠長批准蓋章，登賬後且應將單據轉給會計，以便記成本會計賬。保管部門根據各部門特別是工務部門的每月預算及購買物品書，購買生產上用的物料，這是屬於供銷方面的工作範圍。

## 三 會計

工廠會計亦可分兩部份：一般會計和成本會計。從會計原則上說，一般的工廠開支最大的是直接費用和直接人工，我們的工廠由於做手工，無原料費，物料消耗不大，直接人工佔總開支百分之八十左右（家屬配給佔百分之七，未在此內），間接工資及間接費用（管理費用），只佔百分之十左右（間接工資只佔百分之四左右），和敵偽時代組織龐大、重疊、浪費完全不同。間接費用愈少愈好，資金的積累，擴大再生產的準備金均仰仗於此。一般會計比較簡單，成本會計則不同。目前各廠建立起比較完整的成本會計的不多，不單成本會計的人才方面，首先須建立起比較完整的工務制度，特別是工務日報。工務部門每一單位，每日須將出缺勤的人數、機器開動數、產品種類及數量、工作時間以及人事配備等等詳細記載，經過工務主管部門轉到人事部門審核。

然後轉給會計部門，計算工資及工作時間，然後再根據各部門轉來的單據（領費單、成品單等）登賬，月底時逕成本會計單。我們是從六月份起在公司領導下建立起來的，目前尚屬初創，為試驗期間，而且只準備建立一般的成本會計，更精確、周密的則仍待於將來。

建立成本會計的主要步驟，首先是盤存估價工作。關東地區，除私營不計外，多屬原敵偽工廠，無論土地、房屋、機器設備、工傢具、物料等等，過去的估價是不够合理的。因此應該重行盤存估價，估價的標準，最合適的辦法，我們以為：物料最好是按最低市價打七折或八折，土地房屋、機器等固定資產則可按市價打五折。對於本工廠目前無用將來可有用的物品，打的折扣可以再少些（三折四折等），對於本工廠根本無用的物品則最好拍賣，或暫不估價。這一工作我們正在進行，這一工作如做不好，成本會計的精確是談不到的。

在成本會計制度中，保管和工務制度是左右手，保管工作及工務制度執行的好壞是體現在成本會計的能否精確上的，當然實際上我們在這方面只是試辦，尚無完整經驗。

#### 四 工資制度

工資制度在關東地區是不很一致的，我們工廠所採用的是新薪資制，但大部份工友則屬計件制，按件按分；準備從六月起，並按等累進。有的部門，如漿紗則係包件制，工友們根據工作的

不同分配報酬，比如漿紗的分工資百分之百，晒紗的則只百分之七十，其餘爲日資制，有些部門如鍋爐、電氣，則屬月薪制。日資制在刺激生產情緒上來說，在勞資兩利來說，不如計件制，但有些部門無法計件，如各部保全工人，推紗穗子的、鐵工、木工、瓦工等。漿紗工人過去係日資制，每人每日平均晒紗六綑，自實行包件制後，每人每日漿紗七綑半。

## 五 分紅，獎勵

分紅，獎勵，一般的說也是工資的一種形式，在會計上，有的把分紅和獎勵是當做工資管理的，其目的是要促進生產，提高工友的生產情緒。有年終分紅，定期分紅，月終分紅幾種，有的是按照利潤的百分之幾，有的則不按照一定的百分數，而只是抽出一部份而已，賬目不一定公開。對工友來說，分紅的時間愈短，對工友的刺激愈直接，愈有力，年終分紅，起的作用較小。這種辦法，在無正常生產或成本會計不精確的工廠不易實行。獎勵方面：有普遍獎勵與個別獎勵兩種，前者一般是在突擊一定任務完成之後舉行，後者則採用者較多，如獎勵功臣、模範，或積極份子等。有的且對一定的事項予以獎勵，如獻物獎、創造發明獎以及全勤獎（每月不缺勤，則多發一天或二天工資）等，這許多形式，我們都已採用，且收到一定的效果。

## 六 工廠委員會

前面談過：行政管理和工會工作是搞好工廠的兩面，二者不可或缺。但重要的則是二者的有機聯繫，簡言之：關於工廠產供銷有關的問題，由行政負責，關於工人的教育、福利事業等，則由工會負責，但要使工作配合得好。關於工廠的生產計劃，工資的確定以及工人的處分，採用及解僱等等，應由雙方共同討論解決。因此工廠委員會（由經理或廠長任主任），或工廠管理委員會或像劉寧一所介紹東歐國家的三種委員會等，是可以試用的。目前我們這裡雖無以上組織，但經常開廠方工會聯席會議，一般的說，凡屬工廠的大事，如生產計劃，大政方針等等，都是經過這個聯席會議通過後才實行的。

## 七 結 語

關於「產」的問題談的較少，如工務上的上下班、交班，以及檢查制度、請假制度、預決算制度、會議彙報制度以及獎勵紀律等等，都沒有談，因為這些在各工廠都比較健全或重視，因此這裡不談它了。

以上只是介紹一些情況，是否合理、正確，尙希做工廠工作的同志們予以指正。

# 漁網工廠的企業管理制

——摘自副業生產總社漁網生產的總結

企業管理制是工廠管理的新問題，我們既缺乏理論智識，又無實際體驗，尤其是在漁網工廠，不需要實行企業管理制，怎樣實行企業管理制，這些問題都未得到肯定的答案，僅可從一年半來在生產管理中，已發現的問題作為研究問題的起點。

一九四八年起，當上級關於副業生產集中領導的決議貫徹執行後，以生產為主要的思想隨即貫徹在漁網生產主要生產部門方面，因此生產管理有了顯著的具有重要意義的改變與進步。

第一、建立了成品檢驗制。保證質量合乎規格，取消為貪圖利潤增加重量的澆水加麻繩辦法。成品檢驗制度是以行政管理員檢查，關係生產部門的檢舉與工人互相檢查三者相結合的辦法。檢驗制執行的結果，網成品的質量便由百分之八十八提高到百分之九十七。

第二、實行原料半製品收發制，減輕成本最有決定意義的便是嚴密的管理原料。從日本人管

理漁網工廠起，一直到一九四八年前，嚴密的原料半製品收發制，被認為不可能實現的。對於原料的損失，必須得成品及半成品出來後才能計算出來，然而損失的原料究竟在什麼時候，在那個作業場損失的都查不出來。我們現在已做到對每個工人的每天損耗量及其原因都可計算出來，建立這種制度使損耗率大大減低，總廠的損耗率由五·〇一%減低為〇·七%，編網廠損耗率由一·九%減低為〇·一%，編網亂線損耗率由一·〇九%減低為〇·〇一二%。我們的制度的優越性除了有工人新勞動態度的保證外，在管理上使收發原料、行政管理、生產調查統計合而為一的原故。資產階級的管理方法却是使這三者脫節，當我們抄襲資產階級的管理方法時，會使一個月的原料損失達五噸，實行原料半製品收發制後僅四百公斤，節餘額由二·〇六%升至六·一四%。原料半製品收發制不僅減少損耗，而且使工資發出不受損失。沒有收發制時，工資發給根據生產日報，可是日報上的產量與實際產量往往不附，現在可做到工資額與實際產量基本相附。

第三、使生產制度合理化。當我們剛從日寇手裡接收工廠後，由於缺乏生產智識往往容易迷戀於人家的生產制度，終認為管理制度須要改造，生產制度可以不動，實際日寇根據資本理論所規定的生產制度不一定合乎客觀實際，倒線廠過去附設合線部門，按理講是對的，但他們不知道由於手工業的特點，這樣的分工完全多餘。自從改變了舊生產制度，增加了倒線線頭（由五股增至十一股），倒合合一取消合線部門後，產量提高三分之一，節省每噸倒線工資百分之三十六。

第四、是生產獎懲制，實行獎勵制。出勤二十五天以下的配給半月糧，十五天以下不發，割線工友全勤者增加配給糧二公斤，使欠勤由百分之七減至百分之一點八。頒佈生產獎勵金，對產量質量節約、出勤都好的優秀工人按月獎勵。總計共支出獎勵金一千一百二十一萬二千八百二十一元，這就大大刺激生產之發展與提高鞏固工人新勞動態度。這些制度的改進對成品的產量提高、質量提高、成本減輕具有重大的意義，也證明漁網工廠必須實行企業管理制度。

然而真正的完整的企業管理制度還必須有經濟核算制，要有經費的預決算制度、建立生產成本會計及嚴密人事管理制度等，而在這些方面我們還存在着非常嚴重的問題，使工廠在另一方面遭受很大的損失。經費開支名義上有預算制度，也有經費標準，實質上全部是先斬後奏實報實銷。根據五、六、七、八四個月的統計，超出預算額三百四十三萬二千五百九十八元。中山分廠一九四六年冬天的外欠到四八年秋天要報銷一百二十萬元，嶺前分廠也是一九四六年冬的外欠六十多萬，現在報銷。西崗分廠春天買的鋪墊二十多萬，事前未請示，事後未報告，到八月也要報銷。工人的配給款各廠隨便挪用，配給糧因人事管理不嚴密一月浪費二十多噸；各廠隨便賣糧、外借，糧漲了要求報銷。總廠本身工作被動，雜亂無章。表報制不統一，這科向那科封鎖資料，成本會計基本上沒有，既有客觀困難，而主觀上還弄不清加工生產能不能有成本會計。產生這些現象造成這種混亂的根源由於在思想上，以生產為主要的思想未全面的首先在領導者腦子裡確定。因

此各級領導上往往以工人工作為主，忽視了工廠管理。在組織上各分廠行政、工會上的工作的獨立性，形成生產管理的阻礙，總社內部因與做鞋管理合併，遷就於會計統一，使總社機構不適用於健全的領導機構。

在經驗上缺乏工廠管理民主化與企業管理制的經驗，對加工生產的利潤沒有統一的認識，還是一個新問題。究竟加工生產應不應有其獨立的工業利潤，算不算備工減料，大家鬧不濟。我們的看法是加工生產可以有其獨立的工業利潤，祇要在合乎社會生產力的一般規定，在此規定下，由於工廠管理得好，提高了生產率，減低生產成本，超過原定要求，還便是正當的利潤，加工生產能有這樣的利潤，才能刺激生產力向前發展，並在此基礎上再提高加工的生產力水平的規定，這對整個新民主主義經濟是有利的。如果這樣的觀點是正確的，那末我們建立成本會計便找到了理論根據與怎樣建立成本會計的方法。爲了實行企業管理制，對於上述問題，還必須求得認識上的一致，才能貫徹至實際行動。



# 公營工廠管理中的幾個問題

韋 韜

——遼東財辦處安東工業區廠長會議的剝記

(略).....

## 一 成本計算

成本計算的正確與否是測量工廠辦的好或壞的主要標誌之一。成本計算包括對原料、材料與人工費、財產折舊費、管理費的精確計算。由於有些工廠對實際財產的調查與作價不確實，又未作出財產的折舊率，有的幹部認為工廠是接收敵偽的，無法作價，同時又沒有建立或健全經常的原料、材料盤存制度，因而對計算成本的兩個要素——原料、材料與財產折舊的計算就無法確實。其次，有若干消耗未計算或未以實價計算在成本內。如鐵的原料，因為不用買，定價就特別低；又如有很多從廢品堆裡找出來的零件或原料、材料被使用或消耗了，也都未計入成本。這樣使成品表面上低了，而實際上很高。再次，沒有一定的成本計算制度。而尤其重要的是各廠都以

原來價格計算成本，而不以目前市價計算，由於物價的逐漸上漲，就造成了原料、材料價格低，而成品價格特高的假象，於是也使得有些幹部錯認爲成本「降低」了。正確成品計算必須首先精密的調查財產（包括原料、材料盤存及其它財產），作出價以了解工廠的資本總額。再訂出財產的折舊率。此外必須有精確的工時統計，再按照一定的價格計算出原料材料、人工、折舊、管理四種費用在各種不同成品中的比率及標準的利潤率。這樣從成品計算中就能發現每個月各種費用在成本中所佔的比率，並能找出其上昇或下降的原因，從而研究減低成本的方法。

## 一一 建立統計、表報與檢查制度

要能正確的統計出工時與原料、材料的消耗及成本中原材料材料費與人工費的比率，必須有健全的統計、表報（按級彙報）與檢查制度，不然浪費了大量人工與原料材料，却無法確切知道。有的工廠成本會計只是單純的記賬，沒有調查統計工作以輔助之，因而對生產過程中所發生的問題無法了解，無法研究成本高與低的原因。有的工廠的幹部整天忙忙碌碌，但不知道建立與依靠表報制度來系統的掌握全盤情況。有的工廠倉庫中原料的傳票數目與出庫數目不一致，這些也都是缺少調查統計與無嚴格的管理和檢查制度的結果。建立健全的統計、表報與檢查制度，在各科甚至各股中設置統計人員，實行按級彙報制，健全工作日報與及時的檢查工作，能使負責幹部避

受事務主義的忙碌，而能每天及時的了解職工缺勤多少，損失工時多少，原料、材料出入多少，成品入庫多少，廢品損失多少，那部份發生了困難，需要怎樣解決等問題，並能及時計算出一件成品中人工費與原料材料費的比率與損失率，保證了成本計算的精確。

## 二 勞動力的組織

有了正確的成本計算後，降低成本的基本關鍵之一就是勞動力組織與使用的合理化，也就是怎樣使工人的技術熟練程度與機器的效能、勞動條件三者更密切結合的問題。有些工廠在生產效率上，在原料的節省上一年來提高了百分之五十至百分之百；但嚴格的講還不够，特別在人力方面多耗費上。如賽馬煤礦的間接生產人員佔全部生產人員的一半，絲織廠一件成品的成本人工費佔了百分之五十五，有些工廠由於缺勤頻繁而使準備工佔很大的比例。此外工時的損失也很大，造紙廠半年來由於原料供給不足，損失工時竟佔全部工時的三分之一。合理的組織使用勞動力，除了必須熟悉機器的效能與改善勞動條件外，主要的是組織與發揮工人群眾的勞動積極性。為此有兩個方法：一個是立功運動。只有提高工人群眾的政治情緒與勞動熱忱，才能徹底消滅怠工偷工的現象，充分發揮工人們的勞動強度，提高生產率。同時各廠的經驗也證明了立功運動只有作為一個廣泛的經常的組織工作與政治工作來進行，並有明確的立功標準與慎重的組織評工，才能

收到真正的效果。單憑幾個積極份子的「提高生產量」，作用是不大的。另一個是累進工資制與考勤制度的建立。「公營工廠工人的生產積極性，如果沒有經常合理的新民主主義經濟制度來加以鞏固，只專靠政治的鼓舞，是不能繼續提高，甚至不能經常保持的」（陳伯達：發展工業的勞動政策與稅收政策）。而實行按件按等的累進工資制，能使生產量提高，人工減少，原料、材料節約。××紡織廠一廠由於實行按等工資制，規定了各等工資的一定條件（看多少錠子，質量的標準，對機器的愛護等）後，由兩個人看一台機減到一個人看一台，工作效率提高了一倍。由於實行了考勤制度，規定了全勤獎勵辦法，缺勤不獎，並扣該日工資等辦法後，出勤的比率大大提高，減少了準備工。

#### 四 培養技術工人與幹部

工廠管理的另一個基本關鍵是技術的改進與提高。但是一般的說，各工廠在技術的掌握上是落後於對工人群眾的政治工作的。工廠的負責幹部在業務的精通與技術的熟悉上不夠；一定數量的中層幹部與技術人員沒有及時的培養起來，已經提拔的也使用多教育少，在工人中由於湧進了大批新工人，使熟練工人相對的減少了，使得技術停留在比較低的水平無法迅速提高。如××紡織廠看一萬錠子所需的工人數目，比一般的標準多百分之五十。有的工廠更由於對化學技術的掌

握不够，會生產了不少質量很低的成品，實際上浪費了原料與人工。但也有的工廠從改進技術提高品質着手，使成品的質量與數量顯著的提高。如安東絲織廠研究改進了機器與工作方法，特別是更換了最關重要的彎針與三角針（生產過程的第一部份，用來把絲拗手梳成綿），因而使梳出的綿均勻了，紡的紗也減少了「大肚子」，捻度也勻了，織時斷頭少了。於是減少了浪費，增加了有效工時，產量提高了，質量達到了標準，而工人則提高了工作效率，由一個人看不到一百錠子增加到一個人能看三百錠子，並且由於工作順利，毛病少而情緒也高漲。在目前依靠學校來培養技術幹部是不能完全解決當前迫切需要的，因而由各工廠自己在生產過程中來培養技術幹部便成爲主要的辦法。而這樣做，必須提倡尊師愛徒，號召新老工人加強團結，要說服老工人樂意介紹出技術經驗，也可以把帶徒弟列爲立功條件之一，領導上則要組織與總結這些技術經驗予以傳播。對現有的舊技術人員，要尊重與團結他們，引導他們在政治上進步。在工作上給予一定的責任，在生活上按具工作能力與成績評定等級分別予以適當的優待，使其能忠實於事業，發揮其技術能力，並協助培養新的技術人員。

## 關於公營企業的經濟管理問題

唐 克

一兩年來，在我們的公營企業的經營與管理上，是有成績的。表現在我們恢復了生產，完成了生產任務，提高了職工政治情緒，建立了新的勞動態度，初步的建立了生產管理與經濟管理的制度。尤其是我們處在戰爭的情況下，有些企業遭受了蔣匪的破壞；外來材料奇缺，資金原料皆感困難，再加上我們管理大企業的經驗不足等，在這種情況下，我們對成績更該適當評價。

但我們不應該滿足於成績，我們應該反覆研究工作中存在的問題，就一般狀況來說：我們各個工礦企業，在開始一個時期，忙於接收資產，了解情況，調整人事，初步的恢復生產。後一個時期，曾大力進行職工政治工作，提高職工政治情緒，改變勞動態度，發動生產運動。這些都是對的。但是現在從全盤的工作狀況來研究，就會發現有不少的企業單位，在經濟管理方面的成就是落後於職工群眾的政治工作。茲將我們所感覺到在目前的經濟管理上須要提出的問題分述如下：

第一是應該很快的弄清各企業總的實際的資產負債，迅速確定各該企業的資本金。就若干企

業單位來看，類似資產負債的統計工作是做了一些；但有不少的單位做得很馬虎。有的僅是一個粗率的估計數字；有的僅有現金統計，沒有機器房產台賬，沒有材料盤存。即使有財產登記目錄也沒有作價，或則作價的不確實。有的甚至對弄清資產問題，尚存猶疑態度。這種弄不清固定資產與流動資產，固定負債與流動負債的現象，是有碍企業管理的；一則使國家主管經濟行政機關難以決定各該企業的資本金（固定與流動的）與投資數額，無法調度資金，無法計算損益盈虧。我們經濟工作同志既受人民委託來管理人民企業，就應該根據這個財產數字，經常的計算盈虧，向人民負責。二則是難以計算成本，因為不明白固定資產，就無法決定固定資產的折舊，沒有材料盤存，就無法精確計算實際消耗材料的多少，而折舊與材料費用，又是工廠產品成本費的主要部份。

爲了有步驟的解決這一問題，經委辦公處在四月中旬曾召開了煤礦會計會議，會中做出經過經委會批准的通知，其辦法是：

一、各單位所有的資產（包括固定資產與流動資產）必須進行登記，由各該企業單位的首長負責，協同工務、礦務、會計、材料各部門及職工會幹部，一齊動手，爭取在三個月內完成。規模不大的應早日完成，規模較大的應選擇先大後小的登記方法，有步驟的逐次完成。

二、已登記之資產，必須作價。作價的辦法：凡在東北解放區能够製造者，應照現時實際成

本加百分之二十的利潤，減去已消耗之壽命，等於現價。凡是外來機器材料，解放區無法製造者，應按進貨時實價折成金子，減去已消耗壽命，再以登記時金價折成現金，等於現價。

在依照上述原則作價之後，可依此次登記之金額做基數，隨物價指數的變化而改變。

我們希望把登記清理資產的工作，列為各個工礦企業的重要日程之一。特別是希望各單位企業的首長負責，親自動員來做。因為它是進行企業化方針的先決條件。我們明瞭了各個企業的實際資產之後，便可以正式確定各該企業的固定資產與流動資產數額，便可以明確分清生產任務與為戰爭立功的適當的利潤任務。

第二個問題，是需要以實物計算原則精確的計算成本。現在有些企業單位的成本計算沒有固定資產的折舊，據我們粗率的研究，各種不同工礦企業，其折舊雖有大小，但一定要折舊；沒有折舊就等於否定固定資產的存在。沒有折舊的成本，必然是「賠本」。如果忘記了合理的折舊，經營日久，必將造成人民企業的巨大虧損。因此，應該肯定的要折舊。

折舊的方法應該根據各個企業不同的性質與習慣，根據機器房產設備的現況（即現時能用的度，與已用年輪），根據折舊準備工作情況——如會計上處理折舊過程中各種必要的補助賬戶的設置，以及工務技術上的準備等等，來採擇我們所適用的折舊方法。

其次有些企業單位的成本計算是有若干的消耗材料沒有作價算入成本中。許多同志以為偽滿



殘存的材料是「洋財」，以爲上級從別處調撥來的材料是供給品，因而要不要作價記賬算入成本中，就糝糊了。如果把實際已經消耗的材料費，不列入成本中，而表示自己的成本減低，實際上是賠本。因此各個企業單位在今後計算成本中，不論是僞滿殘存的材料，不論是上級撥的材料，凡是已經用到生產中去的，均應合理的折算在成本中。

再次計算成本中，還有把有些費用，一次攤提在一個時期的產品成本中。這是不合理的。去年一個單位建築了近千萬元的房屋，竟把這一筆款項，一次攤提在該單位一個月產品的成本中。我們希望在會計制度沒有步入正規之前，一切產品的成本計算，應該仔細研究，檢查其是否有不當之處。

在今後計算成本中，還有一個極其重要的問題，就是採用實物計算成本的原則，應該求出每一種產品成本的實物標準。例如：一噸煤要多少材料？何種材料多少？要多少工資？支付此項工資的各種實物多少？多少動力費？動力的電字多少？管理費和各種實物若干？實物成本標準計算方法，我們希望多數的工廠企業能夠實行。一則可以使我們今後的成本計算，照着研究與實踐後的實物標準成本來做計算的參考，不使縱之以高，折之以低，求其合理。再則我們根據這個實物成本標準，來決定我們每一個時期的售價，這樣可以避免因戰時物價指數的上漲，而影響企業的虧損。

第三個問題是減少原料器材的消耗，改進生產方法，提高產量，力求質量之改善，減低成本費。

由於我們的公營企業是人民的企業，我們的管理人員與廣大職工群衆有着高度的生產積極性和責任心，現在一個煤礦的生產能力，比之偽滿的同一礦山，而物質條件又很優越的時候，超過了百分之五十。一個造紙廠，現在消耗的一種主要的化學原料，比偽滿時減少了百分之卅，一個紡織廠的織布機的每小時的生產量，比偽滿時代平均提高了百分之卅一。

但我們還需要虛心研究，力求改進。各個礦山的煤產，應根據煤層厚薄生產設備之優劣，煤質硬度的強弱等等，其成本應有高低。但現在的情況，高的反而低了，低的反而高了。一個礦山的直接生產數量，還沒有達到應有的比例。同一個礦區的煤炭成本の間接費，有的佔成本的百分之六·三，有的竟佔到百分之十四·一，據已了解的紡紗過程中，損耗原料有百分之五，有百分之十的，也有達百分之十五以至二十的，比例數字的懸殊，竟達一倍以上。有些產品的質量，還不能使購主十分滿意。

我們公營企業的生產成品雖因爲土地改革，有了新興農村的廣潤市場，難因城市工商業與交通建設的很大發展而找到銷路，但總因爲戰爭的影響，不但限制了一般的社會購買力，即是軍用與公用物資的採購，也受到了一定程度的限制。因此，如果我們不力求改善質量、減少原料器材

的消耗，特別是不從提高產量來減低成本費，以求銷路暢順，則我們企業的發展，必然要受到阻碍的。

因此如果我們忽視提高產量減低成本的重要環節，而僅在工薪上斤斤計較，再三要求免稅等等，都是本末倒置的。

#### 第四個問題是需要健全會計制度。

由於我們對會計業務不熟悉，目前的會計工作狀況是不能令人滿意的。今天我們大規模近代化的企業，生產動力的馬力數常是以千計以萬計的，一筆交易金額是以千萬以萬萬甚至以百萬萬來記載的，如果對這樣人企業的各種交易活動，沒有科學的合理的記載，則一定要出亂子。

有不少的企業單位，由於我們對各該企業缺少必要的幫助，現在還採用着僞滿人與當的、與農合作社的一套普通簿記方法來一成不變的管制我們的工礦企業生產的成本會計。因此就在這些單位中，缺少了工業會計或生產成本會計的各種必要的補助賬戶，若干科目目的命定，既不合乎科學原理，又不切合實際。

也有些企業部門採用抗日游擊戰爭時代的軍隊政府會計的記賬方法與制度。他們很注重所謂經常費與臨時費的預決算，因此就必然的偏廢了器材原料的管理與成本計算，因此竟有的單位收入千噸以上糧食在會計部門的賬戶上沒有記載，收入價值千萬近萬萬以上的材料也沒有記載。這

樣大宗的已成交易，既不作價，又不轉賬，則已有的所謂資產負債報告、成本計算、損益結算等等，必然不正確。

因此，至今還未建立會計工作的單位，應該從速建立會計工作。如沒有人，應該從各地以適當的待遇，聘曾經從事會計業務的人才，只要他們誠心誠意的願為人民企業服務，並且有實事求是的精神，應該吸收他們來建立會計工作。有了會計工作，對我們的企業管理是有很大作用的。

因此仍在採用不够合理會計制度的個別企業，均應按照變式會計或工業會計的原理與方法，應按照我們各個企業的種類與性質的特點以及組織狀況，來設置賬戶、訂定科目。各個企業的內部制度與各企業系統的會計制度，亦應按其生產情形與組織狀況，從新加以規定。經委會現時直接管制的會計單位有二十一個，經過這些單位管制的單位又有一百多個，而生產種類與經營形式又是多種多樣的，我們爭取在短時期內由下而上而下的摸索研究，求得會計制度若干方面的統一。

第五個問題是要求我們經濟工作人員，及企業管理者，一方面要有嚴肅的革命家務觀念來對待人民企業的交易活動，另一方面又要有服從國家與黨的社會經濟政策的整體思想。

一九四七年有個別單位的總結報表中，呆賬的損失，竟達千萬元以上，這種呆賬的損失，不是引起該單位的資產減少，就是引起生產成本的浪費的增加。有些債權的收回，竟遲至半年以至

一年，這種債權收回時間的遲緩，由於戰時物價指數的必然變動，實際上等於變相的呆賬的損失，而這種損失又往往是可以避免的。

因此，各個企業單位負責同志，應有嚴肅的革命家務觀念，對本企業的一切交易活動，應該是認真負責，鐵面無私，按照經濟原則辦事，往來與任務分開，捐贈與買賣分開，嚮往必需隨來，應該盡力避免變相的浪費與損失。

另一方面由於戰時物資缺乏，貨幣的貶值，有些唯利是圖的奸商投機搗把，囤積居奇，他們製造了一種投機心理。我們的公營工礦生產企業，是在於努力擴大生產，以勞動生產來創造社會財富，應該執行反對投機搗把囤積居奇的社會政策。我們各個企業的資金活動範圍，應該約束在本身或整個生產用途之內，例如收購原料必須是本企業所必需的物料，一切生產成品的推銷，應服從於國家商業計劃，服從於金融物價政策，決不應該隨波逐流，決不應該追逐投機搗把的超額利潤。有一個工廠的倉庫，百貨俱全，應有盡有，但這些東西，既非該廠原料，亦非生產中所需物料，這種工而兼商，商必投機的偏向，是阻礙我們工業生產任務的完成，是會刺激市場金融物價波動的。這是違反我們國家戰時增加生產，創造財富以及反對投機搗把囤積居奇的社會政策的。

第六個問題，是必須建立統計報表制度。

一個企業的進步與發展，固然要依靠我們艱苦深入的工作，但如果要求上級領導機關，能够



一些具體的指導措施，除了深入生產單位，了解具體情況外，還必須建立有內容有數字的統計制度。沒有這種健全制度，很難取得生產行政領導機關及時的生動指導。因此各個生產部門，各個系統，應該根據具體的生產情況，自下而上的建立日報、旬報、月報制度。這些報告中應該包括員工工作業狀況、材料原料的整存、產品統計與庫存狀況、成本計算、資金週轉狀況、一週一旬或一月內的大宗交易與大事記載等簡明情況。

現在煤礦已建立了生產日報制度，紡織部門亦建立日報月報制度，我們希望已建立了統計報表制度部門，不斷的改進內容，力求簡明，力求迅速，至今還未建立這類制度的部門，希望能夠次第的建立起來。

第七個問題，是立即清理倉庫，整理倉庫制度，利用與發揮庫存材料工具原料的作用，促進資金的週轉速度，不使之凍結。

現在若干工廠、礦山，由於我們同志當中，有些人還殘存着紊亂時代的「抓一把」與「一把抓」的作風，缺乏整體思想，同一礦區的不同材料，彼此此多，彼此不相照顧。同一系統，同一性質的生產部門，彼此不相調劑，因此迫使缺乏材料的另一單位，拿高價到市場搜購，這一部門與另一部門不相調劑，必然使這一單位的資金凍結，而另一單位要拋出資金，從整體上看，還是浪費。

其次在我們許多工礦單位的倉庫管理制度上，是不很嚴密的，在入庫的手續上，沒有嚴格的檢收制度，一個倉庫接收一次近億元的材料，竟有百分之二十是不能用的廢物，在撥付方面還沒有嚴格的按級核發制度，許多仍具有極大使用價值的材料工具，竟拋在野地風吹日曬，無人過問。

值得我們重視的是由於材料制度的紊亂而引起的嚴重浪費，其數目大大超過現金管理，而影響資金週轉速度，亦是主要的東西。

我們希望在這半年內，各企業在材料管理上，要提高整體的計劃性，力求制度上嚴格、合理。第八個問題，是要虛心學習，研究生產業務，熟習技術，提高生產工作的計劃性與組織性，提高業務水平。

現在東北解放區的公營企業的規模，以我們黨的發展歷史來說是空前的，以我們許多的經濟工作同志來說，是很生疏的。我們對各種產品的生產過程不熟悉，亦未很好的鑽研，要我們來經營大的近代化的企業，經驗與智識都是很勉強的。因此毛主席所指示我們要「戒驕戒躁」「重要的問題在善於學習」的原則，放在我們經濟工作人員面前，就具有特等重要的意義。

今年三月份第二煤礦區的主要幹部，開了六天的生產會議，討論了今年生產任務，對於有關生產任務完成的勞動力問題，主要材料需要與來源問題，員工生活供給問題，各種工程的必要設

施問題，全年成本的計算等問題，都做了研究，並擬定了全年各月各季的生產進度，各種建築工程的進度，全年各礦各期的資金概算，他們在會議中反覆的討論了上述各種問題，做出了決定，現時正在準確的執行。我們覺得他們對待生產業務認真的研究與學習精神，是值得我們引以為範的。

有一位同志從南滿的一個工業區回來，他說那裡的同志認真學習生產業務與技術，從經理廠長到職員大家都在學技術鑽業務，這是值得我們注意的。特別已經搞了很多時間的經濟工作對現在業務學習與技術學習還不够積極的同志，應該引起注意。因為「你既是工廠經理，那你就得干預一切事務，就要熟悉一切，什麼也不要忽略過去，就得學習和再三學習。布爾什維克應當「精通技術」，身為經濟工作者，却不願意研究技術；不願意精通技術，那就是笑話，而不是經濟工作者了。」（斯大林）

以上幾個問題，是我們一年來在工作中所接觸的偏重於經濟管理方面的問題，提出來希望我們同志，把企業的生產、行政管理及政治工作與經濟管理結合起來。請我們經濟工作的同志們參考、研究、指正。

人民革命戰爭的勝利發展，註定了四大家族官僚資本的企業，將被人民的政府所沒收。提高我們的經濟業務水平，準備接管更大的公營企業。



## 標準規格的管理問題

曹魯

戰後工廠的原料、材料、消耗品及部份品等，還必須大部在市場上收購，然後在工廠中加工而組成爲成品。公營工廠大部份接收於敵人，敵人的工業，各自有它一系列的礦山、運輸及製造加工工廠體系。由於我們接受單位時間環境的不同，今天散佈於各地的大小工業區域還形成相對的分散，距離於完全統一於單一企業的組織領導仍有一段路程，因此每個工廠成品的標準規格的管理問題對於今後生產建設工作有嚴重的意義，不管國營、私營工廠，它所生產的成品因不合標準規格而不合用或不能用的是直接影響軍需與民用。成品品質降低到不合用或不能用的程度，是直接把生產成本提高到浪費，也就是說生產品的標準規格管理不良會減少社會財富。本文所談範圍包括戰後工廠原材料的購入問題及用購入品生產成品的標準規格管理問題。

規格標準管理的範圍包括「人」和「物」兩方面；它的目的是保證購入的原材料適用與生產的成品品質良好，自然應該注意材料整理方法和產品的製造方法，同時也應該注意到工作工程、設備、機器工具等的改善及標準化，更進一步達到工廠的科學管理，如此管理生產能使經營上走

向合理化；生產效率提高，質量提高，減低生產成本，也能使工廠各種產品的品質，長期保持備用，在市場上受到歡迎，這就是工業繁榮的基礎，若在生產上互有關聯的工廠，都實行產品的標準規格管理時，甲工廠的產品能成爲乙工廠的原材料或者做爲半成品使用。甲地的庫存品不用時移之乙地可以適用，合用的原材料周轉靈活會促成工業上的大量生產，以下敘述標準規格的管理問題：

## 一 首先必須製定標準規格

工廠的購入品及用購入品生產的成品底品質管理：第一要規定成品的品質標準，第二要規定原材料的處理方法標準。什麼樣的成品質量要求購入什麼樣的原材料質量，所以在製定規格的順序上來說，須先決定成品的品質標準。

品質的標準稱謂規格，規格需制定其品質的內容：是依形狀、尺寸、重量、材質及其他物理的、化學的、冶金的、電氣的；或者是靜的、動的、性質、性能等而定。要想詳細的定出其內容也必須在生產方法、試驗方法或檢查方法上訂出詳細的規定。總之規格是把生產產品本身的一切技術條件都要百分之百的表現出來。

成品的用途決定規格所規定的品質程度。把品質的程慶定於必要以上時，則生產費用必升

高，譬如被服工業做制服的吊兜那樣，帶吊兜制服雖然好看些，但是用布多加工麻煩，雖然使用價值相同，但成本高。戰後的工業品首重使用價值和成本低廉；具備以上二個條件可以大量生產，廣泛的供給軍民使用，蘇聯戰時出產一種「吉士」牌號卡車，棚頂與車架大部份木製，但是載重量和發動機效能不低於美國出產，而今假定我們有個汽車工廠也假定設備良好無損，祇是原材料運輸條件困難，誰若是不在成本與效能上用心思，廣想把自己工廠出產的汽車訂上加工噴漆，按上五音喇叭規格的話，就要造成人為的成本提高。

購入材料的規格，自然必須符合使用目的，也完全應該適合於工場的機械設備。購入材料不合規格不合機械設備是今日工廠經營中一個很嚴重問題！

成為商品的生產品可分定貨產品與賣貨產品。定貨產品的規格必須適合定主的要求，賣貨產品必須適合於一般社會所要求的規格而定。

購入品的規格應按其工廠製造成品的規格而定。成品製造規格與購入品規格需用樣子，最好用規格書，特別是金屬材料與煤等在外觀上很難分出好壞，所以要做出規格書。樣子也好，規格書也好，必須在管理上用人為的責任制度來保證。

於工廠管理的初期，在甲乙兩廠「供」與「求」的生產關係上，爲了避免生產上的損失與不協調起見，原材料的供應工廠與成品製造工廠在工作手續上應做做通商訂貨手續上的規格，做出

定貨仕樣書。仕樣書是定貨者向供給者要求的規格，包括交貨日期、交貨地址、包裝方法、（專門技術）運輸及所屬費用等，不管是兩廠之間或者是廠商之間都應成立合同，合同不但包涵雙方信用，還須有法律觀點、責任、功過、利潤、損失必須清楚。任何一方爽約必負應負之義務。在規格的檢查上硬要達到齟齬必較分厘不差。生產上的規格要求問題，若以大家政治立場相同一團和氣，認為虧損是公家的事，對於工業管理上的損失，必將於明日感其嚴重。但在定貨生產上，一味如定貨者要求的尺寸及形狀去作時，因各各要求都有不同，結果製品的種類增加，影響到製造工程方法的複雜。機械設備的不同，以及生產手段成爲複雜，工廠管理發生困難，結果還是生產成本增高。戰後百廢待舉，這是目前的新問題。新中國的工業標準化，單一化問題底確定提出還早。我們接受敵人多種多樣的工業設備，在計劃之初期能照顧如何逐漸達到工業上標準化，單一化問題非常重要。在指導生產的工業機關，力求避免適應一般工廠管理者的嗜好，要求無限制的增加生產種類，這樣使生產手段複雜，成本高，管理困難。上談是增加了供給者不便和不利，另外一方面訂貨者或者是購入者也有種種不利的地方。有許多工廠所用的一般原料和材料等在市場本來可以買到，確偏偏不買，有關工廠所生產的代用品也不用，追求時尚，要美國出品，要市場已經稀有的某種牌號出品，自己隨意的作出規格，這樣購進的東西價格一定貴，這種極端的例子並不少，大家對共同可用的材料不加注意，自己隨心所欲的訂出規格，攪得採辦人員費盡力

氣，替投機商人築好溫床。因為等待理想材料弄得工廠停工。這就是目前一部份生產管理者專用高成本，不惜人力物力做造不必要的外國東西的事蹟。

我們還有一部份管理者只爲好奇心，只爲把自己標榜成爲一個天才管理者，不顧條件，隨意增加製品的種類，隨意自訂生產品的規格，爲了滿足這種慾望不惜重資添加設備，甲項新製品試驗未成功，乙項新規格接踵而至。愈是工人技師不能做的東西，這位管理者愈要逞雄，「怠工者們故意巧妙的迎合他們」。根據他的指示進行設計！設計之後請他簽字下工作命令！廢品堆集如山，「承認這些事實自然是一件不愉快的事情」

因此工廠管理者如何從生產及材料使用上着想，規格上通融性與互換性的東西，宜於大量生產和品質的提高。高級工業管理機關必須有意識的，有具體步驟的使規格逐漸走上統一。這樣便會「產量多，質量好，成本低」。這樣便會獲得利潤，積累資本，擴大生產，增加社會財富。

須知一個標準規格的預定，是工人長時間經驗的積累，是專家們多年心血的結晶。我們今天的技術水平與設備條件，還不能改變已經在理論上確定的規格，而某些管理者只有一些膚淺的工業知識，便自以爲是，不考慮原材料的情況，擅自修正既定的規格，不問市場或訂貨主的要求，積年累月的生產下去，不加檢查，不加檢討，結果生產品多少，廢品就是多少。這種現象的發展，不僅浪費大批的社會財富，而且喪失了廠的信譽。

沒有標準或一定的生產設備，沒有合乎標準的原材料供應；沒有具有相當經驗的熟練工人；要想生產合乎標準化的成品，這是很難辦到的。如果沒有以上的起碼條件，工廠管理者就應該老實實的不接收這些訂貨。一個工廠從敵人建廠到現在都沒生產過的生產品，既無熟練工人，又無良好設備，毫不考慮的就進行生產，想在不斷的生產中，達到「創造」和「發明」。這種「盲人騎瞎馬」式的管理方法，除掉「發揚個人英雄主義」「追求自我表現」以外，應該說是相當的幼稚與低能。

## 二 工作條件的標準化

經常使生產管理合理化和要求生產品合乎規格，則工作條件也得標準化。

製造工程的標準化，製造工程合乎規格所定的東西，製造工程的管理上經常保持不浪費，在生產標準上應照顧生產條件，反之，如：為提高煤炭的產量，忽視礦坑的安全條件，忘記計算設備效能，隨意提出生產標準，結果則礦坑事故頻繁，設備損壞，操之特急的事情；往往是「欲速則不達」宣傳發動起來的工人情緒還得有物質基礎保證，工人的心情決定於領導者的號召與組織；善良的提高產量心緒，忽視了工作條件與設備條件，會使生產品規格下降，工作工程計劃的合理實行，雖然屬於工程管理問題，但是在規格管理方面也有研究之必要，單一生產品在大規模

生產的工廠和連續作業的化學工業，比較容易按着預定計劃和實施工程管理，生產品的規格也容易管理，可是戰後的公營大中小工業繁多，管理上自有許多困難需加努力克服，設備及機械的標準化決定生產品的規格。上談雖然屬於工作計劃問題，這些設備及機械如不保持其完整的狀態和不發揮其全部性能，也影響工廠成品底標準規格，例如工作機械要保持其精密程度，加熱爐需要保持其必要的加熱溫度，反之則機械產品和熱處理品就不合乎標準規格，變為不適用的廢物，設備及機械的保全問題也是產品規格管理上的大問題，工具的好壞同樣給產品規格以很大影響，一個好的管理者對於設備保守和工具類選擇、使用、保管不完全依靠於工人，管理上經常注意工具類的選擇、使用、保管，並具體明白的，教以方法，如今工業上的工具類的東西已很困難收集了，精密的測定儀器非常容易損壞，特種工具的覺得非常不易，保管、使用的責任大部份在管理者的身上，一旦不慎傷失這些工具對產品標準規格的保持又要增多困難。

作業方法的標準化，雖然確定在工作計劃中，在進行製造工程的管理上要詳細注意：

### 1. 操作方法

### 2. 操作順序

### 3. 操作動作

的指示，管理者具體認真做到在操作方法、順序動作上給工人以詳明的指示，是保持品質的好辦

法。

詳明的指示都包括時間。

工作計劃和工程管理一包括時間，可靠準確的效率隨時可以測出。

工人還不能熟練的操作或者正在試驗生產中，管理者不應完全放手任其自流操作。

更不應在操作方法容許以工人標新立異的去作，例如某工廠鑄造一個五噸重的水壓套管，鑄造組，三次未鑄好，是因為鑄造組連改了三次鑄造方法，想自己「創造」出來一種新的鑄造方法所致，事物的發展不外普通的真理，工人有天才創造是得之於他多年的熟練操作中懂得做法與做法熟練在工業上效果不同，「熟能生巧」是改進創造的萌芽。操作上還未熟練根本不能創造。管理者在這地方缺少具體幫助與具體檢查是無法保持品質的標準。

因此一個鉗工在操作上須要何種形狀的鏈子和銼刀；後用何種方法任用，一個車之所用車床的效速及加之方法都應當有明白指示，例如一個噴漆匠用二種不同的方法指示二個學徒，一個只教油漆面的好壞；油漆的調合及塗粧時的大體順序；另一個更詳細的種類，使用方法，動作回數教好，同時油漆二輛汽車，那這兩輛汽車的色彩、光澤、質量必不可同日而語，操作方法合於規格，指示工人在技術上進行沒有缺陷的操作方法能够保持產品的規格。這對從事於工廠管理者們是任何等艱苦持久的領導方法。可是研究操作動作的結果會收獲到工時的減少之動能的提高。同



時操作方法容易求得進步達改良產品的品質底目的。

工作環境的標準化，如工廠溫度，照暗，避免騒言等在紡織工業與精機工業都很必要，在戰後建設時期還不應過度強調。

工廠的行政人員、技師、技工等的一定文化程度與智力、體力等，對於生產效率的提高有很大關係，好的工廠管理者是懂得從熟練操作中提高自己的幹部與工人，好的工廠管理者更懂得從學習中提高自己的幹部與工人。

必須建立檢查制度與檢查部門。

工廠管理上對原材料購入檢查與成品檢查制度的建立；是保持標準規格的重要環節。妥善的制度要有妥善的組織來執行，關於檢查組織機構問題，因每個工廠的生產性質、規模不同一般是劃分為三類：

一、檢查部門不包括在各單位生產部門的組織系統中，這樣檢查部門可以單獨實行檢查，不受生產製造部門的限制；充分發揮其檢查機構之職能。

二、檢查部門屬於各生產製造單位，爲了把自己的生產產品在檢查上合乎自己的判斷。

三、廠長單獨領導一個檢查部門，按廠長之意圖到各生產部門進行檢查，這個組織等於廠長的參謀。

檢查的目的，在爭保持品質標準，檢查人員的政治覺悟決定他們責任心的強弱，從生產製品的性質特點上來講，工廠組織上單獨設立檢查部門者多為規模較大；產品的質量限制嚴格；製造工程複雜的工廠，如冶金工廠精密機械工廠與連續作業的化學工廠，這些工廠不但需有健全之檢查機構，同時還需有一定規模之試驗室、研究室等。

檢查部門之負責人與檢查員都必須具有全部或一部之專門知識和通曉工廠全部或局部的技術，在技師或技工人材或政治質量還有困難的工廠可以採取以下辦法：

1. 對檢查部門的責任制
2. 對生產部門的責任制

責任制必需輔以適當的獎勵與懲罰辦法，但是這種責任制還是初期過渡辦法，正常的完整的檢查制度還有待於生產人員及檢查人員的政治與技術提高，作以檢查組織來保證。

檢查人員的選定在今日的情況下，還是由熟練工人選拔培養檢查技術訓練，一般是採用以下兩法：

1. 重複檢查法：檢查員一次檢查不合格的東西，第二次在不注意中再使其檢查。
  2. 傳遞檢查法：第一檢查員認為不合格的東西交第二檢查員檢查。
- 對於檢查人數問題，當然視工廠的規模性質而定，但設備差，原材料來源複雜，技工缺少的

地方，檢查人員的數目較多也爲必要，就所能找到的過去日本材料中，一般鐵工所百分之十五左右，特殊精密之電機，儀器工廠在百分之十五左右。

### 三 如何進行檢查

一切原材料的採購目的都是爲了合乎使用，合乎使用的原材料一定合乎規格，若想合乎規格，必須進行檢查。同一物品也有品質不同，價格的高低也會決定品質的好壞。二、三年來耳聞目睹及因採購上的過失，使製造工程複雜化，使生產品質下降，使交貨期延長，甚至有部份完全不能使用者，原因所在是技術問題也是思想問題。

一、因爲戰爭情況軍需民用迫切需要大量原材料或一部份不大的特殊原材料，有一部份採購人員竟不顧價格高低，不關心質量好壞，忘記了運輸條件的艱辛，運輸費用的高昂，於採購機構未統一之前，在市場上用搶購亂購手段完成任務，固然戰時工業的原材料條件問題，在特定的條件下，比之於技術問題與設備問題嚴重。但是採購來的不能用不合用的原材料比沒有採購來的損失更嚴重，搶購亂購的思想若得不到克服，受任於人民委託的工業管理者，便不是向人民服務！而是向人民增加自己的罪過。

二、因爲相當數量的採購幹部是從別的工作轉業而來，還不熟練業務，他們了解到任務的緊

迫而忽視了業務鑽研便急於完成任務。

能完成生產任務的迫切任務才具有「迫切性」。不能完成的迫切任務就沒有「迫切性」。不能使用的原材料是勞民喪財的，採辦過失的發生問題，有它複雜曲折的原因，能決採辦過失的基本方法急待公營工業盡早有統一領導機構和一個比較完整的有長期打算的工業計劃，當然這非一朝一夕所能辦到，下介紹幾種原材料檢查方法：

一、收入檢查法：購入原材料普通檢查法是在廠收入時實行，這個方法僅適宜於容易檢查或者可以由外部檢查的東西。

二、中間檢查法：這個辦法是用於很難檢查與外部不能檢查的東西，由購入者到供給者底工廠，在其製造過程中實行檢查，大批需用原材料的加工工廠往往根據合同用這種辦法到供應原材料工廠去實行購入品的中間檢查，特別是一個工業區的主要工廠所必須諸種材料與另件有須其附近各型工業加工製造時，也得採用中間檢查法，中間檢查法依照購入者在中間檢查上所發現工廠在製造上的缺點，通知供給工廠，會促使供給工廠改善其缺點，使供給工廠早期發現其缺陷，因此供給工廠可以減少損失改善經營。

中間檢查法同樣可以用之於複雜的裝配品和油漆品、顏料品等，凡不易進行詳細檢查內部的原材料都應實行中間檢查而考驗其各部係的品質是否良好，中間檢查法對「供」與「求」雙方都

有利益。

中間檢查法的實行在工業中會發生技術指導、改善管理作用。

購入品的檢查工作應不為數量所限制，舉凡高度精密，形狀很小的東西，雖然數量多也該實行一個一個檢查，如多種多樣的零件，一個零件因加工不良也會影響到工作，每個物品都加檢查方法叫着「各個檢查」，因為「各個檢查」方法手續複雜，消費人力物力，如金屬材料的化學成份檢查若不切去一端不能實行檢查，但又不能各個切去，如此情況還得實行用選擇方法的「拔取檢查」，「拔取檢查」往往訂之於採購合同中，定出拔取比例，例如定為百分之三，若在百分之三中發現不良品則再實行「各個檢查」，實行「各個檢查」中之一切手續費用由供給者負擔，「拔取檢查」應注意之事項：

1. 拔取品必從多數產品當中任意選擇。注意不老實的供給者專為「拔取檢查」而準備的產品。

2. 調查供給工廠的工作技術、設備等，根據調查結果，再決定拔取品的數量。

3. 供給工廠生產時用的機械設備與技工的不同時，產品質量也隨之不同，所以也要根據某些技工鑄造模子後設備的生產數量的不同，來劃分拔取品的數量，鑄造品與壓延品所用的模型和壓力機之所用的鋼模子等，在大量生產時：一、要以嚴加檢查；二、要加以試作，把試作品慎重

的檢查以後，再製作必要的數量，因為試作一、二成品的成功，管理者不加慎重檢查冒然向上級報喜，領導者也不慎重的下了大量生產指示。購入者喜不自勝的得到新原料忽視了檢查。二、三個月大量的成品生產出來了，一連串的廢品或不合格品，結果是大家追求責任推委責任，生產會議席上為充滿了使人困惑的爭辯聲所籠罩，慎重的檢查機械、工具、模型，慎重的交代技工操作方法，慎重的檢查試製品，然後再作必要數量生產，任中間擔檢查人員只要把最後的生產品細細拔取檢查幾個就可以完成任務，這工作並不煩劇，良好的制度要有人肯努力去執行就行了。

原材料的購入檢查要注意時間，如何使冗長的檢查時間縮短有賴於「供」與「求」雙方自覺的建立信用。供給信用越高，則中間檢查時間越短，也就是要提高經營管理者的合理化問題，使合乎標準規格的原材料盡早入庫，不使工廠因原材料缺乏而停車，在到供給工廠進行檢查時要注意到選擇時間，不要妨礙工作期間與地點，妨礙進行生產。

檢查工具不論在「供」與「求」那個工廠都必須經常檢查保持其精密程度，二者的檢查工具要相同，免得發生不必要的麻煩，精密的檢查工具最好由購入者備置或管理，供給工廠（中小工廠）假如未曾做過精密太高的物品，由購入工廠（大工廠）供給檢查工具及試驗儀器也可以做出品質良好的成品。

其次關於成品檢查問題，非但單獨檢查其不合規格，更須要能及早發現其不良品發生，使

損害在最小限度內時即加停止，這是管理規格標準的最主要問題，紡織、造紙，或者是化學工業等單一連續工程的工作在檢查實行上比較簡易，可是機械工業的裝配工業等是極為複雜。下談關於成品檢查中的幾個重要問題：

一、成品檢查有分工程檢查與完成品檢查兩部門，單一連續工程工業方面可以依照完成品的檢查減除不良品，複雜的裝配機械工業只實行完成品檢查很難保證其品質，例如機器製造工業的完成品檢查，雖然能判斷其性能或精度，可不知道其內部複雜的機構和每個部份品的詳細狀況。所以複雜機械工程的裝配工業須要檢查其每個部份品的製作和各個機構的裝配合格與否，好再進行下部工程，完成一部份檢查一部，完成品製造的各個工程中都應該有適當的檢查。

成品的完成檢查在工廠中，是工廠對成品的最後檢查意見，要是在工廠各個生產部門中，就是各個生產部門的最後完成品檢查，依此想法前者的工程檢查是各個部門成品檢查，後者的工程檢查是應當工程部門內的加工過程檢查的意思，工程檢查雖然在裝配工業上絕屬重要，就是在連續工業上也有實行之必要，工程檢查並非只可減除不良品，還可以使不良品早期發現，防止人力物力的浪費，同時會使損害在生產成本的最少限度內終止，僅在工程完了之後實行檢查是不好的，尤其是戰後工業諸種條件欠差的今日。

二、現場檢查和集中檢查，現場與集中檢查兩法各有特點，茲比較分述如下：

## 1. 現場檢查之特點：

- A、省掉搬運手續與費用。
- B、選擇不妨工作時期進行，可以迅速的實行檢查，增加檢查效能。
- C、檢查人員可在眼前的技師工人取得聯系，更可詳細檢查有毛病的地方。
- D、可以看到工作條件是否合乎標準，和早期發現不良品的所在而及時終止之。

## 2. 集中檢查的特點：

- A、可以裝置適合於檢查工作的設備。
- B、可以發揮檢查人員專一工作效能。
- C、檢查地址集中用人少，且不影响現場操作。
- D、各部工程檢查雖然分擔實行，因為集中在同一檢查室，檢查人員容易取得聯絡，便於取得管理者的指揮。

成品檢查時間應避免妨礙工作的進行。機器製造工業要注意到各個工程部份作出來的產品檢查時，不要妨礙其下一次工作工程。連續工業的工程檢查在適當的時期中採取試料檢查。總之，在品質管理上因及時檢查而早期發現不合規格成品時，就能避免浪費時間，浪費人工，經費浪費。



立功運動鼓舞了成千成萬的職工的生產熱情，立功運動中，工廠管理者的分工應該注意產品的品質管理問題。一不小心超過任務的生產品會因不合格而不適用，從倉庫裡運出東西會被市場上退回來。這在經濟上、職工情緒上的損失是難以估計的。

不合規格的紡織品還可以一等改爲二等或三等，有的不合格品還可以實行加工修理，經實行檢查後作爲合格品。若因材料不良的不合格品連修理加工都很困難，因此優秀的工廠管理者的工廠中，每發生一次有不合格格產品時，會立即追求原因。

不合規格品的發生原因：

1. 設計和圖樣的錯誤。
2. 原料及材料等的不良。
3. 工作條件的標準化不徹底。
4. 技工操作不熟練和不注意。
5. 前工程檢查的不徹底。

上述五種原因是可以因檢查制度之健全而克服。有的工廠把不合規格的產品發生責任認爲是操作工人的責任。不合格品發生的原因有的工人的責任而有的不是。把責任完全轉嫁於工人的身上是不對的。詳細調查明白不合格產品的發生原因及責任所在後要有處理辦法。今將知識所及

之處分述如下：

1. 在計件工資制度下發現不合格品時，原因是操作不良的話，仍然照發工人工資是不妥當，這裡邊應當權衡輕重：

A、不合格品能修理時，改修加工錢應有折扣的發，那管是折扣很小也應如此。

B、完全不合格品的工資，也要有折扣的發放工資。

2. 鑄造品與鍛造品等內部檢查困難，雖然在前工程檢查合格，在車床加工發現沙眼則車床工不負責任，全部材料工費應列入工廠損失。

工廠管理者對有功者應賞，凡是工人的生產品經常合乎規格與在同樣工時中超過額外數量者皆應加薪獎勵，發現不合規格產量時也有一定處分，但處分類應少於加薪額，管理工廠要有賞罰制度，一般是罰比賞輕，關於檢查問題的證列已經很多，不再繼續提出「供」與「求」雙方的契約合同問題順便介紹些合同樣式及各式檢查傳票等，目前工業管理者對契約合同逐漸注意，契約合同爲了保證原材料及成品的品質而定，過去時常發生定約時爭吵很兇，踐約時互相推委，觀念上存在損益歸公思想，爲今願有一部分人對定合同已經厭倦，合理嚴肅的契約合同對今後工業生產有點推動作用，不合規格的原材料及成品按約退回原供後者並由供給者負擔運輸經費並不嚴苛，這對公營工業的管理有極大教育意義。下介紹購入合同樣式一種：

(購入品) 採購合同書

一、品名 一、數量 一、原價 一、代價

(內包括購入品收受完了時的一切費用)

一、交貨地址

一、交貨期限 年 月 日限

這種合同一般附有如左之條件(賴購入稱爲甲，供給者爲乙)

1. 乙方不得甲方允許不得把本契約之履行責任委諸別人。
2. 乙方自簽定合同之日起，××日內把物品依次交甲方並附帶合同所附之說明以資對證。
3. 物品的品質、形狀、尺寸和一切所定的規格仕様書以及圖樣，樣品等皆須合格於甲方所定之檢查標準。

4. 交貨時務必把交貨清單帶到交貨地點。

5. 因檢查而發生變質、變形和消耗損壞等情一切由乙方負責，如檢查過於困難或者非實地  
使用不能判斷時，在一定期間須要交換修理的保證條件，檢查合格的東西由甲乙指定入庫地點；  
檢查不合格的東西不許停留的搬到場外去。



檢查合格之後應有檢查合格證明書，樣式如下：

	收貨期	檢收期	拒受期	貨物出納登記
備考人	備查	檢人	檢人	竣工
查人	查人	查人	查人	查人
檢查	檢查	檢查	檢查	檢查
畢業	畢業	畢業	畢業	畢業
年月日	年月日	年月日	年月日	年月日

證明上記檢查合格				
年	月	日	製造監督人	
品名	樣式	數量	量備考	交工人
合同號數	第	號		
檢查合格證明書				

#### 四 有關標準規格的管理問題

工資制度強烈的影響了職工的心理和生產，在一定的意義上工資制度支配了職工的勤勉、努力與熱情等。所以在研究標準規格時值得十分重視。職工積極性與責任心的鞏固與提高，與多勞多酬，做的好增加報酬的工資政策分不開的。資本家在工資政策上怕實行計件工資而減低生產質量，怕日薪制雖可保持質量而會降低產量，我們的工資政策是工人愈生產的多，生產的品質愈好愈多得工資。當然只獎勵生產多，生產好而不處理生產多質量不好的工資政策應當慎重研究，在同一工時中生產即多又好的工人要受到獎勵辦法，對推動生產上的效用是很宏大的。

和工資政策有同等重要意義問題是職工政治覺悟的提高；是職工技術上的熟練與不斷的學習技術，學習科學。職工一旦掌握了技術與科學其發展是無限的，沒有一定的技術基礎和科學知識是很難使產品質量向上，自己所專門操作的技术熟練加上不斷的學習科學才有創造，僅僅是耳聞目睹的一般知識，沒條件提高質量。雖要強求就是生產上的冒險家，政治覺悟的提高與不斷的學習技術與科學知識是保持產品質量必要的最重要的方法。

勞動時間延長，採用增加工時方法立功或者是經常用突擊方式完成任務都會造成產品的質量下降，依照產品的性質與種類工時是有長短之分，質量太高的產品，影響健康的化學工業，激烈

的使用體力操作；或者是精細使腦力的操作工時都不應過長，有了適當休息與學習機會也是保持質量提高質量的好辦法。

因為市場上的「求」過於「供」和連續作業工業都日夜二班或三班，交班制度對設備的修理與愛護總是發生怠慢與不注意現象，夜班很容易使人疲倦，在這種情況下有把交班制改為設備保存責任的必要。

本文技術部份取材於日文本「工廠改善」——與效率手冊——二書，旨在介紹工業管理經驗及解決目前所經常遇到的規格管理問題，希望得到專家的指正。

## 關於經濟核算制度

黃逸峯

編者按：本文係東北鐵路局副局長東北鐵路學院院長黃逸峰先生近著「工廠管理與工廠會計」一書之第一章（緒論）的第二、三節，發表於東北日報，文中根據人民企業的特點及東北解放區工業的實際情況，分析批判的提出一些新問題，故特轉載，以供從事企業工作同志的研究與參攷。

### 工業管理與經濟核算制度

資本主義工業管理底特點 資產階級發展工業底目的，是單純爲了獲得利潤，它必須要剝削勞動者；它爲了很巧妙地殘酷地剝削勞動者起見，必須發展生產，提高品質和減低成本，才能推廣銷路擴大市場，達到獲取更多利潤與發展它底剝削事業的目的。因此它又必須不斷研究和改善管理方法。它底管理方法，由於資本主義內在的矛盾，也表現爲兩方面：一方面要根據近代企業的特點，建立科學的組織機構與領導方式，按科學方法把複雜的勞動過程加以條理化與簡單化，



消除多餘的笨拙的動作，進行合理分工與精密聯繫，使勞動者的技術熟練起來，並實行最完善的會計審計統計監督制度來推動生產力；另一方面，由於它和勞動羣衆是對立的，它又必然要有一套官僚主義的機構，對勞動者進行強迫命令懲罰主義與欺騙手段，這一套官僚機構又必然會貪污浪費，因而削弱與阻礙了生產力。但不管它本身矛盾如何，爲了達到前述目的，爲了掌握生產效率和很好的進行剝削，必須實行精密的經濟核算制度；不管它那套核算辦法，有若干部份是不科學地不合理的。因爲祇有經過精密核算，才能正確地了解成本，計算損益，估計生產力，才能確立生產標準與經營方針。

**我們的認識** 資本主義的生產，本質上是剝削的，它的管理方法有一部份是科學的。新民主主義的公營生產，基本是沒有剝削的，我們對於它底科學的增加生產力的部份，必須加以採用加以發展；對於它底服從于剝削制度而來的、削弱和阻礙生產力的部份加以否定。因此我們的管理方針，應當是依靠勞動者的勞動熱忱、創造性、與科學的組織領導、熟練的技術相結合；並通過經濟核算制度來掌握生產力與積累資本。現在仍然有人正面或側面來反對經濟核算制度，他們的理論根據是：（一）祇要完成任務核算沒有必要，徒然浪費人力物力；（二）對於各種會計統計手續感到太麻煩；（三）嚴格核算制度便不機動，不合於戰時的環境；（四）經濟核算工作工人辦不了，必然要依賴職員，妨礙工人當家；（五）這個單位要經濟核算，其他單位不核算，便要

與虧，也就行不通。主要是由於他們已經習慣於機關化，有一種非企業化的思想在作怪，習慣於農村手工業方式的管理生產，而不習慣於近代科學方式的管理生產。還有一種人表面上贊成經濟核算制度，可是犯了形式主義的毛病，他們信任舊職員爲了迎合他的意旨所搞的假數字假成本計算，以眩耀自己的工作成績，因爲他們基本上沒有耐心或沒有常識判斷那些核算辦法是否正確。這都是對於建立經濟核算制度的阻礙。

**經濟核算的重要性。**斯大林同志在論經濟核算時，他認爲要在重工業積累資本，就要節減浪費現象，盡量動用工業內部的資源，在我們所有的一切企業內施行並鞏固經濟核算制，有系統的減低成本費，在所有一切而無例外的工業部門裡加強工業內部的積累。他是多麼重視經濟核算制！他認爲經濟核算制是達到工業部門積累資本出路的途徑。在積累資本的總要求下面，經濟核算制對於工業管理的幫助，也是很大的；第一可以通過經濟核算，使我們了解財政狀況以便於控制生產計劃與預算；第二可以依據核算結果，確立生產品數量與質量的標準，作爲檢查工作的根據；第三可以依據統計數字，分析和研究從而改進生產方針與經營政策；第四可以明確表示與各單位的權利義務關係；第五可以根據生產量的增減來鼓勵與刺激勞動者勞動熱忱。

**建立經濟核算制的點滴經驗。**要在工業部門建立這一制度，是一個比較長期的過程。開始建立時，領導機關在思想上必須估計到會遭遇到阻礙和抵抗，必須有充分的準備，如打通思想，培

養幹部等。制度內容一般要從簡單而逐漸趨于複雜，推行範圍也要由局部而推及全體。在推行制度時，必須上下左右互相照顧。一經推行以後，必須堅持與確保鞏固，不可輕易中途廢棄。

### 成本會計與經濟核算制度

**經濟核算制度基本內容** 毛主席在陝甘寧邊區公營自給工業的一九三七年改革計劃中，曾提出建立經濟核算制，它的主要內容大概有下列各項：（一）各工廠應有相當獨立的資金；（二）建立收支財政制度；（三）依據具體情況決定應否採用成本會計但必須有成本計算；（四）按月按年作出生產計劃，定時檢查；（五）建立節省材料與保護工具的制度。對於如何執行經濟核算制，已給了我們以明確具體的指示。當然東北工業的規模之大，設備之近代化，業務之繁，都非陝甘寧邊區可以比擬，但需要實行經濟核算制這是一致的。並且正因為它的規模宏大，設備近代化和業務繁雜，更需要實行經濟核算，而核算制度也就自然跟着需要更複雜起來。依據毛主席的精神和東北工業的具體情況，經濟核算制度底內容至少應包括下列各項：（一）在各工業部門中，堅決反對機關化，取消供給制度，實行企業化，各單位要確定資金總額（固定資本與流通資金），在整體領導下獨立經營；（二）建立統一的會計獨立制度，包括金庫獨立制度，預算制度與決算制度；（三）建立與會計分離的審計監督制度；（四）樹立定期計劃批准制度；（五）工

業檢查制度；(六)定時統計制度；(七)材料制度，包括統購、保管、分發會計與報銷制度；(八)成本計算與成本會計制度；(九)年度總結制度；(十)各單位債權債務清理制度。當然，這些制度，不必要同時建立，也不可能同時建立，這要視工業發展的情況來決定，但要使新民主主義工業走向正規化，把經濟核算，提到應有的準確性，以便於掌握生產計劃，發展生產，提高品質與減低成本，都是必要的工作。

成本會計在經濟核算制中的地位。成本會計，就是一種對工業品成本計算的合理記錄。它是屬於工業會計的重要部份。根據這些記錄，可以了解到某一種製成品從開始到完成過程中所消耗的人力物力的總值，從而算出每一件的值。經濟核算制對於工業的作用是多方面的，而成本計算與成本會計，乃是實現經濟核算制的最重要的一環。因為工業部門，以生產為主，它底成績決定於底製成品的質量好壞與成本高低，要保證生產的效率——價廉物美，就必須首先掌握產品成本計算的記錄——成本會計。

成本會計與商業會計。工業會計包括兩大部份：一部份是商業會計，就是一個企業部門關於資產負債和資本增減變化的分析與合理記錄，另一部份是成本會計，就是關於該企業的產品製成所消耗的工資材料和應負擔的費用的分析與合理記錄。它們相同的地方是：(一)都是數字的記錄；(二)都是為工業的經濟核算服務；(三)所根據的記賬原理是一樣的。它們不同的地方

是：(一)商業會計是企業的全部數字記錄，成本會計僅是關於製成品的詳細記錄，而後者必須被統數于前者的有關賬戶內；(二)商業會計是獨立的，成本會計必須是依附於商業會計或財務會計的；(三)成本會計僅有支出或經費的計算，是不全面的；(四)任何工業必須首先建立完整的商業會計制度，然後才有可能進一步建立成本會計制度；(五)由於它們在性質上有許多差別，因此它們所表現的作用與效果也不一樣。

我們和資產階級對成本看法的差異。由於新民主主義的工業與資本主義的工業，有着本質的不同，因此我們和資產階級對成本的看法也有着顯然的區別。資產階級經營工業，是一切爲了利潤打算，因此它在減低成本提高質量的問題上存在着基本的矛盾，無疑地在高度減低成本的要求下，必然會減低質量；如果要提高質量，又必然影響到成本減低的可能性。那麼它底矛盾是怎樣加以調和的呢？它的有效辦法就是採取兩面的態度——對買主與勞動者採取欺騙的態度。對買主方面，它必須想盡辦法，用各種廣告和欺騙宣傳，獲得買主的信任，它底產品質量也必須提到可以被買主接受與贏得市場競爭的程度，而在它底宣傳中，主要內容便是根據，「假造的成本會計，把成本數字誇大。」同時，對勞動者方面，也拿同樣的假成本數字，來嚇唬工人，強迫工人增加工作時間與減少工資。這種兩面欺騙的態度，往往是資產階級藉此獲得大量利潤的手段。所以在資產階級的工廠裡，它們底成本賬，經常是保持兩本的，而用兩種計算方法加以記錄的。

這是資產階級卑鄙無恥的工業秘密，有些經濟學者抱着資產階級公關的數字，來分析資本主義經濟，就會大上其當。當然我們人民的工業，一切爲了發展國民經濟與保證軍需民用，我們對於產品的質量是從我們的需要與使用效果出發，在一定的標準基礎上提高質量與減低成本，因此提高質量與減低成本並無矛盾。而我們減低成本的目的，不是從偷工減料與減少工資增加工時來達到，而是從提高勞動熱忱，加強科學管理，提高技術與減少浪費來達到，因此我們的成本計算是實事求是的，不是用於作兩面欺騙宣傳的，我們怎樣把成本計算得更科學更準確，這倒是需要十分努力的。當然在我們工業經理人員中間，也有個別人拿虛偽的或不正確的成本計算來眩耀自己的成績，但那是要受到嚴重批評的；同時在統一的會計審計監督制度從上而下的建立起來以後，虛偽的或不正確的成本計算，在一定時間內，也必然會受到糾正。

## 關交改進會計制度經過

淳 清

### 一 會計制度在企業管理上之重要性

因爲對會計業務上的精通與技術的熟悉上不够，加上又沒有健全的會計制度，在我們交通公司來說，工務處方面缺少了成本會計。成本計算的正確與否，是測量工廠辦的好或壞的主要標誌之一，又可決定工友們的工作效率與技術，提高或降低，或者物資方面的節約等。還有公司總的資產負債沒有弄清楚。八一五解放後，公司之固定資產，沒有及時實行評價及折舊，資材也同樣沒有檢點評價，所以對資產負債報告及損益盈虧等情形是不够正確的。在去年全年結賬時，雖然盈餘了二千餘萬元，但實際精密的算起來（固定資產評價折舊，敵偽殘留下來的資材再評價）確定損失。由於對庫藏品資材的調查不確實（多半是敵偽殘留下來的），都按原價計算，沒有按市價實行評價，因而成本計算亦無法確實。要使公司走向正規化，必須建立會計工作，以便掌握生產計劃，發展生產，提高工作效率。有了健全的會計制度，對我們的企業管理，才會有很大作用。

## 一 過去會計制度中存在的缺陷與問題

在解放前，交通公司財經工作完全是日寇掌握的，我們根本得不到學習。接收後，才開始由我們自己搞會計工作。但是對業務上的精通與熟悉上還差的多。根本連事務會計還不了解，又要掌握這樣大的公司企業會計，實在是幼稚。從去年開始創模，及今年公司，根據公署「發展生產安定民生」的方針，開展「學習業務提高技術」，這才逐漸的建立收支財政制度。過去沒有抓緊學習，沒有重視會計工作，僅僅就是對全公司的現款收支比較重視，對整個公司各單位會計，沒有垂直聯系。對於預決算制度，（主要是為將來盈虧着想的）也未嚴格建立，所以預算沒有事先算出，經常的經費，却缺少計劃、組織。因為各單位對預算編製技術的不熟練，所以也沒有定出具體辦法。各單位的會計人員，每月作成月份預算書（現款預算），但計算完了，提到會計股時，也不加審核查定，就進行收支。到決算時，預決算對比就相差太遠，有的預算過多，有的就沒有預算。

另外，主要因為會計工作人員，對技術的不熟練，在金錢收支上，雖有嚴格的簽呈制度，須經過批准，始能支付，但是對資材物品的請求上，就比較散亂隨便。對檢查制度的嚴守也不够，好



像到資材股請求就與現款無關似的。各單位負責人對現款視為很重，但對請求物品，就不甚關心，只交去請求票換回物品，而不知解消耗經費大小。在自己單位本身上，更不能檢查預決算執行程度。

現款不能表現出會計的真實情況，因此對營業的記錄、工作種別的成本，就需要建立成本計算制度，並須精密的將資材和技術內容，都計算進去。這樣，請求物品資材與請求現款制度，就得以同等程度去重視才好。

各單位的庶務、會計工作人員，比過去減少了很多具有專門管理技能的人才，這也是事業管理上的一個弱點。因而在事業管理、計劃、檢查上，也表現了注意的不够。但現在逐步走向正規化，應該急速建立會計工作，適當的提拔會計工作人員。

## 二 整理經過

一九四八年的工作方針，是要全體職工展開「精通業務提高技術」。本年六月，會計工作方面，於工務處建立了成本計算制度，並討論了實施目的、實施日期、實施範圍、工作種類及實施方法等。但因當時大家對業務上不精通，只知道成立，而沒對具體辦法加以詳細研究。因此，有很多地方不統一，加上各單位與會計股的聯系又不够，沒有很好的建立起來垂直領導系統。會計

股酌量促檢查也不够，手續紊亂，影響了公司正確掌握財政收支。爲了更進一步改進會計統一共務手續及集中財力發展生產，做到準確掌握全公司之財政收支平衡，更好的算出成本計算，合理的統制預算。在八月廿六、廿七日，討論修正部份會計科目，以利成本計算。過去公司科員使用會計科目，有下面這些缺點：

(一) 實行單位與負擔單位絕對不是統一的。如電車工廠補修房屋時，總務科負責施工，使用的材料費與工費，本應記在電車工廠賬上，但却記在總務科方面。這樣電車工廠的整個經費成本，就不能計算正確，即經費負擔單位是電車工廠，實行單位是總務科。

(二) 固定資產與購置費混合在一起。沒有規定標準分析固定資產與購置費，如買五萬元壽命能使用五年以上的物品時，只單單計算在購置費物品費，而沒有算爲公司的財產增加，這樣對損益盈虧情形就不準確。

(三) 建設工事和補修工事混合在一起。如汽車工廠一輛破車體，經過補修，加上零件和各項材料費及工費，組成一輛能使用的完整車，但只將補修材料算了修繕費，而沒有將組成的車作爲固定資產（車輛），對公司之資產亦會弄不正確。

(四) 經常經費計算分擔不明確。醫務室、理髮室、宿舍、俱樂部、工會等特殊經費，因沒電設置獨立科目，其一切費用等，都算在總務系統的經常經費裡。如醫務室、理髮室等用的購置

費、文敷費、消耗品費，都混合在總務科經費內，要單獨算理髮室、醫務室費就計算不出來了。

(五) 主體費與附帶費分離。如修理房屋所用的運搬車馬費、消耗品費等(附帶費)，沒有計算在修理房屋的經費(主體費)以內，所以對完成一件工事所用的整個經費計算，不能準確。

過去對規定一些會計科目，沒有經過大家討論，所以對使用上多有馬虎現象。上述許多缺點經過大家討論，將原定會計科目重新改正一部份，另外增設許多特殊科目，便於成本計算。這樣對手續方面，不會紊亂，各負其責，因為是從下通過決定的，又必須負責的來執行。這樣訂了劃一的會計科目，對各種經費的負擔，也能合理分配，使成本計算，也能精確起來了。

爲了糾正手續紊亂，統一收支，爲編製精密的預決算，企劃室審計部與會計股，根據過去實行預決算的偏差及新增設會計科目的需要，重新編製預決算實行辦法。九月九日企劃室主持召集各單位會計負責人，作成了預算提綱。

九月十日到十八日間，各單位又製作了預算精密計算。十月一日向各單位首長傳達預算額，預定十月下旬於行政會議上，檢討批評進行狀態。過去雖早有預決算，但不準確，各單位作的預算不精密，也不加考慮，也不根據過去材料由各單位作好，再直接提到會計股，也不加審核作最後決定，致月末預決算對比時，却相差太遠，多的多，少的少。一方面缺少精密的計劃，一

方面預算所提出的資料有時也買不到，而沒有預算的資料，却遇到了就買，這樣預算與實際用的就不能符合。還因為沒有建立統一會計系統，各單位沒有一個負責人來掌管糴制，往往請求超過，也不請求追加預算，以說明其原因等，手續因之紊亂。各單位也沒有設定補助賬，也沒有和會計股設立同一的賬簿，致各單位到月末也無法和會計股的總賬對照。這樣對過去不能很好做出總結，更不能提出優缺點，更不能預測將來之收支情況，工作中有了差錯也無有根據可以查察。爲了糾正上述缺點，爲了嚴密會計手續，會議決定了下列四個具體問題，即明確會計負責人員職責；建立預算統制要綱；統一各單位各種賬簿和一切賬簿整理注意事項。

#### 甲 二 確定會計職責

爲了精確掌握財政收支，決定了會計負責人員職權與責任。自卅七年十月一日施行。一、會計負責人員直接由企劃室財務科垂直領導，關於各單位之收支，會計負責人員依據預算，有統制預算的責任；二、各單位物品及現款之請求，都必須經過各單位收支負責人員及會計負責人員認印後，再行請求之。各單位收支負責人員及會計負責人員之印鑑，須送呈會計股、資材股、採購股登記，以爲核批之依據；三、會計負責人員素日按預算範圍內負責收支，如有追加或挪用之必要時，必須事先經由審計部會計股呈請批准；四、預算挪用追加手續爲：A、「節」以內預算之挪用或不用辦理手續，會計負責人員負責處理之（公司賬簿按「款」「項」「目」「節」分析，

節是細目)；B、「節」互相間之預算挪用，須為挪用預算呈請書呈請批准；C、「目」以上互相關之挪用，特殊關係以外不批准，可寫追加預算呈請書。五、到期末(每年分為四期三個月為一期)，會計負責人作成預決算對照說明書，提出於行政會議，而在每月決算後，即時作製預決算進行狀況表，經過會計股報告審計部；六、下記各項，除特殊支出以外，在預算範圍內可自由請求；A、薪俸(僅限人事處既定名額，如有臨時者，至人事處呈請批准)；B、辦公用品(除臨時的支出外，預算內者自由請求)；C、薪炭費；D、燃料費；E、潤滑油費；F、電力費；G、稅捐費。七、下記各項，雖在預算範圍內，但必須事前造具預算呈請批示(除經常的、款額少的)如：工資(臨時雇工一萬元以上)，補修費(一件一萬元以上，除經常的設備補修費如電車、汽車小修理等)，購置費(一件一萬元以上)，車票費(電車、汽車票之印刷)，事故費(人身事故其他事故)，交贈費(實際費捐贈費)，雜費(會議費、雜費、宣傳費)，雜虧，借款利息(票據借款息透支息)，福祉費(配給諸費、醫務室、理髮室)，職工文教費(文娛費、書報費、工會費用)，宿舍、俱樂部費(各宿舍住宅)，職工訓練班，藝徒班，工務研究班，技調費(圖畫室、展覽室)。八、會計負責人員的職責範圍為：保管固定資產及購置物品，統制收支預決算，調劑補修材料計劃，大修理(特殊)工事的成本計算，要研究技術上的問題，統計工作營業動務成績，資料消耗量之決算。

以上職責，因種種工作，有些忙碌，目前不能都一齊進行，暫時主要為保管固定資產（車輛、機器、備品等）及整理購置物品（桌椅、書櫃、算盤等），其次最重要的就是負責統制收支預算。

### 乙 建立預算統制要綱

一、由各單位收支負責人員及會計負責人員，負責統制預算；二、由各單位負責編製預算（營業收支預算書），按期編成預算，一年分為四期，作成提綱，各單位會計負責人，再依據會計科目，精密計算；三、各單位編造預算後，向企劃室審計部提出審核查定；四、通過經營行政會議後決定（各單位會計負責人員聯席會）；五、各單位按行政會議決定預算額負責收支（各單位首長，會計負責人員負責執行）；六、臨時通知決定於行政會議開預算對照檢討會，進行批評檢討；七、準備工作（十月一日起開始施行）有：A、傳票之複寫制（收付傳票、轉帳傳票、物品請求票），並傳票交到會計股，各單位依據副本傳票記帳；B、設定預算扣算簿（與會計股賬簿同一，此會計股賬更詳細的記錄）；C、請求物品（資材）現款手續的系統化，請求現款與物品要同樣負責。

### 丙 統一賬簿

因為過去各單位沒有和會計股同一賬簿，到月底也沒有辦法和會計股對照檢查，因此，統一

各單位賬簿，設置預算扣算簿以利統制預算。

#### 丁 整理注意事項

關於預算扣算簿之效用及其整理注意事項，規定如下：一、預算扣算簿之賬戶設定，依會計科目「節」為最大單位，各股因特殊情形，可分為職場別或作業種別，件名再分割，以便掌握統制預算；二、預算扣算簿，依據支付收納傳票發行簿及物品請求票副本記入賬內。物品之實行估計額，可與關係單位照會後記上估計額（支付收納傳票發行簿樣式另表規定）；三、決算額根據通過會計股返回之副傳票記入當該請求物品欄，如有未決算部份，可向有關對方催討。倘有不得已情形之未解決部份，可作為「上期請求未解決份」，結轉下期預算扣算簿內，實行扣除之。因到月末資料難買，耽誤日期，為了迅速決算，「不能解決份」，可作為「上期請求未解決份」；四、退還及減少等項以紅字表示之；五、按行政會議決定預算額，負責對照扣算。若有臨近超過之情形時，實行挪用或追加請求手續；六、會計負責人員到每月末，使扣算簿之決算額與會計股的總賬對照。到期末與決定預算額比較檢討，作成預算決算總結說明書，經由審計部會計股送呈經理；七、直接由會計股接到的決算傳票，即時記入實行。估計額內，使預算扣除之；八、預算挪用追加手續（與會計責任者之職責內手續同）。公司為精確掌握財政收支，加強管理企業化，最近召開數次幹部聯席會，研究業務，認識到會計工作是對企業管理上最重要的業務。所以各單位

都確定了會計負責人，建立了會計制度，並且決定了會計負責人員職責。十月六日曾召集了各單位會計負責人員，由毛經理闡明會計工作在企業管理上的重要性及會計負責人員應具備條件。事後，又詳細討論了職責及手續統一（一切會計工作手續）問題，決定於十月一日就按步就班的來負責進行。現在各單位正在開始按計劃執行中。



## 關於標準成本計算

曹 魯

關於工業管理上的合理化企業化問題，早為各方面所注意；要達到管理上的合理化企業化目的，就要解決成本計算問題。工廠管理上有了成本計算，可以發現許多看不見的人力物力浪費；更可以在人力物力的使用上，達到產量增加，質量提高，成本降低。

計算成本應當在計劃生產的同時期內進行，先計劃生產組織上各部各科的機能，再計劃生產設備上的效能；在這種組織機能與生產效能的基礎上，能夠完成多少任務，根據生產計劃，同時再計算生產上的成本，最後則表現在預算上某些生產品須要多少成本。爲了達到這種要求，就須要根據理論與實際經驗，把準備生產的產品，先測定他的生產成績，也定出計算成本的標準。有了生產標準與成本標準，才能在實際生產當中得出來對生產管理的結果是否合理，是否科學。標準的成本計算，是與生產計劃分不開的；每一個工廠管理者，想要建立很好的成本計算制度，須將生產計劃與成本計算密切結合加以統制，兩者在生產管理上是分不開的。而成本計算應當先研究與確定標準成本，作爲在經常生產管理上掌握成本的尺度。

如果要確定標準成本，先得實行精密的實際成本計算，如果不知道與標準成本相比較的實際成本，則所謂標準成本，其實只不過是估價成本。標準成本是將實際成本加以分析，根據經營管理上的各種條件，根據一定時間積累的經驗，使成爲標準化的一種成本標準，標準成本是對工廠的經常生產能力所訂定的。這在戰時與平時、戰後，不拘工廠是否以正常能力作業，都一樣的適用。它與實際的成本相比較而測定管理經營上是否合理科學，也就是以測定經營效率爲目標。

標準成本之訂定，是根據一個時期內的實際成本的研究分析得來的，所以與實際成本的計算是同樣的。成本分爲原料費、人工費與製造費用（間接費）三種。有了原料、人工、製造費用三種標準之後，才能構成每單位生產品的標準成本。

訂定標準成本之前，必須先決定：一、生產設備種類；二、正常生產能力。生產設備種類用鐵工廠來說明：就是指着按車床子，鑽孔機，研磨機等基本機械的生產系列，而劃分成組或台；正常生產力是由測定各種生產設備，每組每台的生產速率而求得的，從技術觀點來講，是根據每組每台的最高生產力來決定的正常生產力，但就成本會計來講，是經過一定時期，由有關機械的每組每台的生產紀錄統計中，求出正常生產力，亦即機械在正常運轉狀態下對某種生產品在單位時間內的產量。表示正常生產力的方法有二：

1. 每組或每台機械的最高生產力以 100% 表示之，正常生產力以 80% 表示的方法。

2. 正常生產力以 100% 表示，最高生產力以 150% 表示的方法。

譬如某車床最高生產量為每小時生產十個零件，而經常生產量為每小時八個零件，則以每小時八個零件作為正常生產力。

正常生產力的掌握，對於工廠管理者是件大事；由於對機械的正常生產力計算的不精確，會發生許多管理上的問題。

## 一 如何訂定原料標準成本

原料標準成本的訂定，決定於下列三條件：

1. 原料標準價格
2. 原料標準使用量
3. 標準比率

原料標準價格的訂定方法，須考察過去及現在的市場價格，和將來的價格變動，而以原料種類，作成標準價格表，以適用於一定期間（如半年為一期）。戰後的工業原料市場價格是不穩定的，比如一個大「破爛市」，什麼原料都可以買到點，但又不能完全買到，如此市場情況的價格，能有統一的原料採購組織，才能統制原料的市場價格。並得有深入的調查材料。在採購形式

上，不急不緩，不爲剝皮商人所乘，不故意殺價。原料的標準價格，限於市場的不安定，那就必須在生產上搞好原料的標準使用量。所謂原料標準使用量，是按理論上的原料使用量，不包括在實際生產中所容許的損失量在內。訂定原料標準使用量的方法，機械工業以每個或每若干個產品爲單位，計算其原料使用量。化學工業也是根據其單位生產品所須要原料的一定比例決定之。

最後決定標準比率，是實際原料使用量與標準原料使用量並不能完全一致，兩者之差，即爲原料的損失。所以要求原料的供應上，須保持規格標準；而規格標準要單一化。戰後的原料來源，就沒有這種條件。所以關於產品製造須要量數，因爲原料質量的不同，在數量上要增高與降低。一個紡織工廠，使用同樣數量的原棉，由於埃及原棉與東台原棉，在生產品的質量上顯然不同。訂定標準比率之時，就要核算出原料損失的標準。全部原料損失，不能認爲標準損失數量，這裡邊包括浪費。工廠管理者，是不能允許的使用超過標準損失數量。如今工廠中發生原料浪費上一種新的現象：由於部份管理者與技術者尙在初期學習時代，客觀任務的要求，他們熱情又高，把生產上尙在實驗中沒有正常生產把握的操作，竟而做工業上的大量生產，結果是上焉者多用一倍兩倍之原料，下焉者全部生產品報廢。尙在試驗的東西，冒然的就工業化起來，是浪費現象中最嚴重的現象！

生產品在製造過程中，發生活損及過失，未達到預期的標準品質，使原料受到浪費造成損

失。此種原料之損失大小如何能比較計算出來；須由工廠管理者，按工廠之規模及種類，訂出生產品的原料標準使用量與製造過程中的標準損失數量，一般是根據統計的平均數字，以對於原料的標準使用量的一定比率表示之。原料的標準成本是按下列方法計算的：

$$\text{原料標準成本} = \text{標準原料} \times (\text{標準使用量} + \text{標準損失量})$$

## 二 如何訂定人工標準成本

人工標準成本的訂定決定於：人工作業標準時間及每小時之標準工資率等兩個條件。人工作業的標準時間；是由作業中的動作及時間研究而訂定；每小時標準工資率，是每組每台機械每小時的工程作業產量。如果各種工程作業，在不同的條件下，需要不同的熟練程度，就採用差別工資率；如果工程作業均為一時，即採用總括的工資率。

除以上所訂定之標準，還須更進一步考慮以下各條件：

1. 日薪制或計件工資。
2. 手工作業或機械作業。
3. 生產方式是否由於機械工程之速度而受到限制。
4. 個人作業或集體作業。

工資政策對於作業標準有深厚之影響。日薪制按計時工資辦法，預先有預期的正常生產額數才可行。日薪制的生產效率，不如計件工資好，計件工資有極大的獎勵性質，使工人多勞多得，在這種情形之下，工人爲了多勞多得，勢必提高技術而達到產量提高。我們所經營之企業，不單只憑工資政策，同時要以同樣注意對待工人之政治教育與工運工作，通過一定的思想領導，工人們知道了自己今日所做工不是被壓迫而是爲自己的階級做工，政治觀點改變了，在這種條件下工運的收獲，會表現在生產數字與節約上面。因此日薪制與計件工資又有了新的內容；不光是多勞多得，而是工人的覺悟高積極性高，生產量也相應增高。有了覺悟的工人，在日薪制下，可以創造出新的生產奇蹟，把實際生產量提高到可能生產量上去。政治覺悟提高後的積極性發展，是不可限量的。再加上一定的物質基礎，則這種寶貴的生產積極性，會持久不變的。問題在於訂定工人作業標準時，如何掌握正常生產能力與如何區分作業熟練程度；也就是說，根據什麼條件訂定適當能力與熟練程度。日薪制的作業標準訂高了，雖然是有政治覺悟，但不能持久，日薪制的生產數量要低於多勞多得有獎勵性的計件工資。計件工資本身，包括操作動作與時間的結果。計件工資的實際生產量與可能生產量的差額是很小的。所以計件工資以標準生產量爲基礎來決定工資率，因爲標準工資率直接將作業標準轉化爲標準成本。我們研究日薪制與計件工資時，若思想主要把握本家的工資政策中的日薪查與計件工資的本質搞清楚；我們使用日薪制，若作業標準

訂高，獎勵也要增多。我們使用計件工資制，若實際生產量與可能生產相一致時，應當在工資政策上表現多勞多獲。強調政治覺悟多生產，不用獎勵是不對的。當工人的實際生產量達到可能生產量時，而他們仍得不到物資上的收穫，這種積極性必將很快的降低。反之，日薪制的作業標準訂低，會浪費機械設備與人工；計件工資的標準生產量訂低，會增加成本。同時對於工廠管理者產生出自驕自滿的現象；認為實行計件工資之後，生產量大大提高了，但實質上是成本加重，日子一長，很大部份工人對工資政策上，要形成單純經濟觀念。

手工作業與機械作業，對於作業標準，有極明顯的區別。手工作業，是根據每個作業者的熟練程度，受人為的能力限制。機械作業，是由於機械工程之效能，而受到種種限制。茲將種種限制，予以分類：

A、完全限制者——如自動的硫酸製造機械，自動的木螺絲機，自動製紙機等。

B、部份限制者——如車床，紡織機械。

C、無限制者——如檢查，包裝等。

完全限制者，是指可能生產量之全部，皆依存於機械之速度，由人為的努力，生產量並不能增加到機械所有的生產能力以上之情形。部份限制是生產量的一部份或大部份，依靠於機械之速度，由於人為的努力，其生產量可增加到某種程度。無限制，即所謂雖有機械而是依靠人為的作

業速度。

爲了訂定完全限制及部份限制時的機械作業的作業標準，先必須測定機械的可能生產量，同時亦必需測定人工需要額；相反的，C類無限制機械作業及手工作業的作業標準，須直接決定於人工。（個人與集體作業從略）

## 二 如何訂定標準製造費用（間接費）

訂定製造費用的標準諸條件如下：

I、預先訂定每單位設備的使用程度。工場之生產能力分佈於多數的機械、支場等的單位生產設備之中。即使訂定製造費用的標準，亦須預測對這些生產設備的使用程度，做出發點。設備的使用程度是以每單位生產設備的作業時間表示之。以此爲預測之基礎，做爲生產計劃之根據。生產計劃，是根據訂貨與生產任務而來。生產計劃，要有效的發揮各種生產設備的使用程度，用最經濟的辦法，完成生產任務，生產計劃。

A、決定生產品的數量，種類，型狀等。

B、指定該生產品的製造所必需的工程後備，並指定製造方法及製造順序。

C、對各生產品所指定的每生產設備，單位每小時的生產量（作業標準）。



D、根據上記的生產計劃，生產日程，作業標準，對各生產設備單位（每組每台機械等）計  
算出預定的使用程度。

2. 標準製造費用——（間接人工，間接材料，動力，用水，捐稅，折舊等）的訂定。首先  
訂定好各生產設備單位的預定單位使用程度（作業時間），其次則需決定與此相應的製造費用所  
包括各種之需要量。

製造費用所包括的各種類之需要量，是由每個工廠的需要總數及每一生產設備單位的需用數  
而決定。每一生產設備單位的動力，用水的需要數量都不同，但是其他大部份製造費用，是由工  
廠之一般活動而決定。如此測定製造費用所包括各種類的需要量，須研究以下數點：

A、工廠在進行全部生產之際所需要的動力，間接人工，間接材料，工具，土地建築物之數  
量。

B、測定以預定使用程度的各生產設備單位所需要的動力，間接材料，間接人工，工具等。

C、測定每一生產設備單位，每一小時的作業時間所須使用的動力，間接材料，間接人工，  
工具等。

3. 製造費預算的訂定，所謂製造費用預算，即為供給各工程設備單位所需用的動力，間接  
材料，工具數量的預算，該預算是以製造費用的種類做成之後；把它綜合起來，成爲一個製造費

## 用價算。

4. 各生產設備單位的製造費用的訂定，將上記之預算，以各生產設備單位分配之即可。

5. 生產品的標準成本的製造費用比例的訂定，在大規模經營方面，製造費用在總成本中，佔很大的比例數。這種傾向，是由機械化程度的發展而增進的。生產成本中製造費用的適當比例，是由各生產設備單位每一小時的標準生產量，與每一小時的製造費用相比較，就可以計算出來。

## 四 如何訂定標準製造工費

據上節所述把每生產設備單位所訂定的標準人工費率、每小時之標準工資及標準製造費用率二者結合起來以訂定標準製造工費。此時之原料費被除外；因為直接原料在每一不同作業及製品中，其使用量及種類都不同的緣故。每生產設備單位的標準製造工費率，在機械率方面，與機械經費率極爲相似。兩者不同者即訂定之方面及使用之目的不同。

標準製造工費率 = 標準工資率 + 標準製造費用率

每生產設備單位的標準製造工費率，是在計算各種製造品或作業的標準工程成本時使用之。即求出了標準工費率之後，只分析製造一定製品所需之工程，則計算其製品標準工費，是非常容易。

易的。如A製品在工程設備的製造程序上經過A→B→C三個製造程序完成的。分攤於第一製造程序之每小時工資為0.95元，每小時之標準製造費用為0.865元，則每小時標準工資為0.95 + 0.865 = 1.815元。再關於各工程的標準作業時間各以0.3時0.24時0.15時計算，則該製品如下表所示：

工 號	標準作業時間	單位製造程序上 標準製造工費率	標 準 工 費
A製品 第一製造程序	0.36	1.815	0.5446
第一製造程序	0.24	1.815	0.4356
第三製造程序	0.15	1.815	0.2725

如上所述如果決定了每一生產品的標準工資，再加上標準原料費，就可以計算出標準成本來。

標準成本的使用主要目的，是爲了將標準成本同實際成本相比較，在工廠管理上合理的科學的統制原料、人工、製造費用。標準成本與實際成本的損益叫做成本差異。工廠管理者對成本差異的分析研究，結果可以明白從計算成本中了解工廠的生產效率，好進行排除浪費增進效率，達到產量增加成本降低。

下邊舉出標準成本的簡單例子；

先說明原料。實際原料費與標準原料費的差異原因，表示着採購原料時損益，或生產能率。

實際原料費 = 實際使用量 × 實際採購價格

標準原料費 = 標準使用量 × 標準價格

實際原料費 - 標準原料費 = 原料成本差異

原料成本差異如下：

### 計算採購損益公式

採購損失與利益 = (實際使用量 × 實際價格) - (實際使用量 × 標準價格) 或 = 實際使用量

× (實際價格 - 標準價格)

也得出計算製造上損益公式

製造損失與利益 = 標準價格 × (實際使用量 - 標準使用量)

註：此次所謂標準使用量應包括標準損失量在內。

如製造甲生產品需要原料500斤(標準使用量)其標準價格為五百元。如果實際價格為600元，實際使用量為550斤時，則原料成本差異依下公式計算為937.50元。

$$600 \times 550 - 500 \times 500 = 937.50 \text{元}$$

原料成本差異如次：

$$\text{購入損失} = 550 \times (6 \cdot 25 - 5 \cdot 00) = 687 \cdot 50$$

$$\text{製造損失} = 500 \times (550 - 300) = 250 \cdot 00$$

即原料成本差異 937·50 元中 687·50 元為購買成績不良，250 元表示着在製造上的虧損。

關於人工成本差異可區別為計件工資制與計時工資制兩種，計件工資制以標準作業時間與實際作業時間的比率，可做為測定工廠效率的尺度，即：

$$\text{工廠效率} = \frac{\text{標準作業時間}}{\text{實際作業時間}}$$

計時工資制之比率如下面公式所表示，標準成本差異是由工資率的變化與時間的變化而發生。

$$\text{由於工資率變化之差異} = (\text{實際時間} \times \text{實際工資率}) - (\text{實際時間} \times \text{標準工資率})$$

$$\text{或} = \text{實際時間} \times (\text{實際工資率} - \text{標準工資率})$$

$$\text{由於工廠能力之差異} = \text{標準工資率} \times (\text{實際時間} - \text{標準時間})$$

如製造甲製品時，實際人工總時間為 2000 小時，因此付給員工之工資平均數為每小時 0·260 元，如標準時間為 1800 小時，標準工資率為 0·25 元，則其成本差異可分析如下：

由於工資變化之差異 =  $2000 \times (0.26 - 0.25) = 20.00$

由於工廠能源之差異 =  $0.25 \times (2000 - 1800) = 50.00$

成本差異  $70.00$

關於製造費用差異的主要原因：

A、由於生產量的過分不足而致製造費用的超過或者不够分離。

B、工廠能率的高低。

C、經費的變動。

其中最重要的因素為生產量之變化，某些費用於生產量的增減，以比例的方式增減之故稱為比例費。屬於比例費的製造費用為電力費，蒸氣費，用水費，間接材料費，運搬費，包裝費等。相反的某種費用對於生產量的增減無關係而有固定性叫著固定費。屬於固定費的製造費用有折舊，資本利息，保險費，稅捐等。由於生產量的變化而發生成本差異者，是因為這些固定費在製造費用中佔據比例大的緣故。

如屬於比例費的標準經費每一小時為  $0.50$  元，屬於固定經費合計為  $1.0000$  元。為要實現正常生產量須要  $2000$  小時，要製造甲製品之規定時間需要  $1800$  小時，但實際時間只消費  $1650$  小時。並在實際上所用去製造費用合計為  $2050$  元。

則製造費用的差異分析如下：

A、標準固定費率—— $1000 \text{元} \div 2000 = 0.5 \text{元}$

標準製造費用率—— $\text{固定費} 0.5 + \text{比例費} 0.5 = 1.00 \text{元}$

B、標準經費…… $\text{實際生產的標準時間} 1800 \times 1.00 \text{元} = 1.800 \text{元}$

成本差異…… $\text{實際經費} 2050 \text{元} - \text{標準經費} 1800 = 250 \text{元}$

經費預算額…… $\text{實際時間} 1.650 \times \text{比例費} .50 + \text{固定費} 1000 \text{元} = 1.825 \text{元}$

實際時間的標準經費…… $\text{實際時間} 1.650 \times 1.00 \text{元} = 1.650 \text{元}$

綜合以上各項標準之分析：

差異理由	成本差異公式	計	算	說	明
生產量變化	$(\text{實際時間之}) - (\text{實際時間之})$ $(\text{經費預算}) - (\text{標準經費})$	1825 - 1650 =	175	由於	DBCO25 而發生之損失
經費之變化	實際經費 - 經費預算額	2050 - 1825 =	225	由於	經費變動而 變之損失
工廠能率變化	$(\text{實際時間之}) - (\text{標準時間之})$ $(\text{標準經費}) - (\text{標準經費})$	1650 - 1800 =	150	由於	工廠能率之 增大而得之利益

實際經費—標準經費

2050—1800 = 250

成本差異會計

註：上述三個公式乃是參照日文本「效務管理」

工廠經營上，有完善的成本計算，這是科學管理工廠的結果。有了科學的組織管理方法，才能够計算出來生產品的製造成本。成本會計是一般會計的副產物，並不是加以特別的手續所計算出來的。所以說工廠管理者想求得其生產品成本，不能偶然而下道命令，叫他的部屬用特別的手續計算成本。他必須每日自然的進行科學的工廠管理工作，才能自然求得其工廠生產品的成本。爲求得生產品的成本，下談日常要做下些工作：

1. 工廠的組織機構在日常工作中，要職責分明，上下銜接，即有業務管理規程又有工程管理辦法，把工廠用的各式傳票管理得如同人身上的血脈一樣の有機組織。

2. 工廠管理者的辦公桌上，每日都應當有以下幾種報告：

- A、庫存成品，在製品數量情況。
- B、已確定的生產任務或定貨的生產進度表及作業剩餘生產力表。
- C、庫存原材料表。
- D、市場、成品及原材料價格調查表。（商情表）



E、與標準成本相比較之，工廠產品之實際人工，原料，製造費用報告表。

F、資金周轉等。

管理者看到這些數字即可了解生產產品成本的高低，成本高的地方就要加以改善。

3. 管理者根據自己工廠的工廠效率，出產量，經費與原料的供應情形，把工作計劃與成本計算密切的結合起來。從一般的會計賬目中，即可找出成本。

要達上項要求，必須做到以下幾點：

A、工廠的組織要統一，有上有下，不能領導上多頭，工作時集中廠長單一領導。

B、成本計算之施行，自非短期突擊所能完成，必須有組織的較長期的頑強的進行訓練與

教育。

C、上下協同與主動配合。

D、培養人材，訓練幹部，在思想教育上每人都有專門技能才行。

E、工廠的管理簡潔，大工業的組織本身複雜，但職責規程要單純具體。

關於成本計算諸問題，僅提出標準成本計算，目的在介紹一些方法方式作為初期管理工廠者的參考（如正常生產能力，工廠效率等），希望能得到專門家的指正。

# 第一化學工廠建立成本會計的幾個問題

王 堅

成本會計問題是積累資本發展工商業的先決條件，又是工廠行政管理的中環，所以工廠的管理好壞有待於成本計算的認真周密。

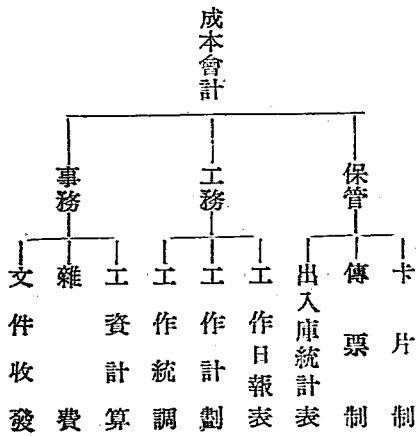
過去各工廠對成本會計制度，還沒有一套科學的管理機構和工作制度，例如：機器的消耗，經費的配分尚未作的適當。成本計算的三大要素而是原料、人工、費用。

裕民工業公司第一化學工廠（前德東化學）的成本會計制度，是初次作，由本年五月份開始建立的，在方法與方式的運用上當然沒有什麼足夠的經驗，這裡提出來供大家研究：

## 一 建立科學的組織機構

成本會計是一種科學的管理，因之首要組織的健全和合理。在組織方面：大體可分保管、工務、會計三個部門，工務部主要是作工作日報表，日報表的記載內容：人數、工作時數、產量及工作計劃，工作實際的統調工作。保管是保管倉庫原料及成品，根據出入庫的數目作出傳票記入

賬簿，每月根據傳票或賬簿作出入庫統計表，轉入成本會計。事務工作（包括普通會計）是專管計算工資、雜費及配給品（公署之五種配給品）的計算，還有文件整理之文書收發等。在成本計算裡，合計工作是一個最後的階段，其保管、工務、事務三個部門總流入成本會計賬。為更明確的說明該組織機構附表在下面：



## 二 清查庫存及估價

在成本會計制度裡原料是佔了主要地位，因此這裡先談倉庫保管問題，保管員的具體分工是相當重要的事，在倉庫的出入原料必先經過他，在原料的分配及統計數目上他也起決定作用，倉庫的保管是生產過程中的第一個步驟。過去該工廠的倉庫保管方面，是够紊亂的，倉庫裡的各種原料，材料成品，山也似的亂堆積在裡面，如果要找某一種材料，除非是保管員能一把拿出來，別人是摸不着頭緒的，不僅如此，在原、材料的庫存數目上，更是不够確實，這是一個重大問題，直接影響到成本計算的正確。該工廠由四月份起先進行了整理倉庫工作：搞清某種原料、成品的具體數目，將不同的原料、成品，分門別類，井井有條的安排着，然後建立各種制度。

其次要談到估價問題，這是機器、房屋及備品的估價，過去在成本計算裡對機器、房屋及備品的消耗根本沒有這一條。此次對該等的估價，廠方是作了一番細密的研究與討論工作；起初是技師提出某種機器的價值與使用無限，配合行政、工會討論決定。對機器及備品等的估價，該廠是按市價百分之八十折合，房屋以現價值百分之六十折價。其估價的總金額各為「評價金額」也稱折舊費，同樣是共通費用，算入經費欄內。但在評價金額中還有「殘存價值」，（如機器過年限不能再使用時所存的鐵件及桌子壞了所剩下的木頭）所以必須除去殘存價值，總起來講：評價

金額減去殘餘價值，再除使用月數，即是每月的折舊費。

## 二 建立制度

在庫存及估計弄清之後應將各個部門的制度建立起來，以保證工作計算的正確。(一)先談倉庫：①卡片制：卡片制是詳細明白地將原料及成品名字，數量標在卡片上，使每個人一看便可了然，不致找起來毫無頭緒，每日在檢點倉庫的時候也便利得多；②建立賬簿發行傳票制：卡片制是清查倉庫後第一個制度，爲了使倉庫保管走入正軌化，建立賬簿發行傳票制是有計劃的計算各個生產部門所使用的原、材料。每天倉庫原、材料取出入，即是根據每天的出入庫傳票記入賬簿，各個生產部門所使用的原、材料，就根據賬簿來計算，賬簿的準確有待於傳票慎重；③出入庫統計表：這是倉庫最後的工作步驟，出入庫統計表，一個月作一次，是按照賬簿作出的，在出入庫統計表中，詳細的統計出各個生產部門一個月所使用的原、材料數目，分類的記載在上面，以此計算各部門所使用的原、材料費。(二)工務方面：他們只是一個工作日報表，按各部門每天的工數(工人數)時數(工作時間數)分別的填寫在日報表上，其工作計劃，工作實質這也是工務部的工作範圍，但不在工時數的統計範圍之內，這裡不談它。(三)會計：分普通會計(包括事務)和成本會計兩種，①普通會計：只是經費開支，計算工資及文件整理等等，它同樣是

成本會計的一部份賬，以工資計算來講，就是一個實例：②成本會計：各部門的工作制度最後統一走入成本會計，具體的講：各部門的制度好比是一個大綱，成本會計則比爲網綆，收住網綆網自然收起，所以說是一個網羅式的組織機構。

## 四 收 獲

收獲的具體表現是在工作有條有理，安步就班，經費分配適當及成本正確三方面：一、工作有條理：建立各種制度，這是科學的工作組織機構，過去該工廠很少，例如：卡片制、工作日報等，因此每至月底算成本時，會計也沒有根據，但現在則不然，由工作表上便能算出工資費，在出入庫統計表上便可計算原料費、經費的計算是根據普通會計或事務的賬，工作有頭緒，不致每個月終東抓一把西抓一把。二、實用配分適當：過去有這麼個現象——往往把修理火硝部機器

的費用待修理黃燐部機器時，一並加入到黃燐部去，因此而影響到黃燐的價格太高，引起產品的價格忽高忽低現象。三、成本確實：因爲各部門的工作計算正確了，成本自然遂之正確，按四月份黃燐，每公斤成本爲二千六百三十元，五月份則二千零六十三元。火硝四月份每公斤成本是三千三百四十元，五月份爲三千四百零九角錢。只以黃燐四月份價格太高來講：據說只在修理機器費的分配上加重的原因。

# 第一化學工廠的幾種表報制

南英

## 一 生產計劃月報表

這張表的具體內容包括每月產品數量、品質形狀、計劃成本、計劃製作的根據條件；需要原料的內容、需要經費內容、需用電量水量多少，開動機械內容、人工內容，各項雜費的需用增減內容。每月提出之生產計劃按照上述要求詳細填寫，提交領導。這樣做可避免及糾正以下幾種偏向：

(一) 過去訂生產計劃，非半年則一年，在這個較長時間的生產過程中，如遇有生產情況臨時變化（市場需要，和原料問題）則束手無策，以致妨礙生產任務。

(二) 過去訂計劃不但時間過長，而且計劃訂的脫離實際情況，多以機械性能為計劃根據，其外如用電量，人工數，機器開動日數等，都沒有詳盡統計劃。

(三) 生產上的分工不明確，在執行完成半年生產計劃中間，因時間過長，各組人員不時調

動，而影響生產計劃完成和精確計算費用工資。建立生產計劃月報表後，除克服了上述缺點，並得到以下收獲：

1. 總的領導上能够一般的了解每月生產全盤動向。過去月報制只對本廠有利，不能使總的領導上了解下面情況。

2. 使工務也能全面的系統的掌握各個部門的用電量，增加或需要開動機械內容，制訂計劃的條件根據等，隨時督促檢查計劃執行程度。

3. 計劃和市場，原料的情況能相互配合。過去製造氯化氫，市場原料經常變化，結果生產數字和計劃數字相差甚遠。但計劃月報表都能很好的配合這個情況，如在制定十一月計劃時，考慮市場、原料問題，因此決定本月暫不生產，集中人力搞原料，原料充足時，再有計劃的大量生產。再如庫存黃燐很多，所以在本月計劃將人力調動到焙燒，硫化礬部生產，這樣也可以按照每月具體情況，有效的生產。

## 二 生產狀況月報表

在這個表上詳細的記載每月製品計劃數量和實際產量及在製品（半成品）盤存多少及材料、原料使用內容（包括節約量，超過量平均單位用量等）。大大有利於下幾種工作：

(一) 便於檢查計劃的完成程度，按照本月情況，確定下月的生產任務，並且可以了解每一



種產品實用人工、電量、原物料多少，在製品盤存多少等。

(二) 在訂下月生產計劃時，也因有了各個方面切實的具體狀況和一定的標準作參考，可以避過去訂計劃，毫無切實根據只按照倉庫用品的請求量訂計劃情形。

(三) 在掌握成本上有了一定的分寸。不但可以精確計算，另外還有條件考慮減低成本，因為各種生產成品都有了一定標準。

### 三 製成品及主要原料盤存月報表

可以使工務及領導上系統的掌握一般的盤存情況，確定下月或今後的生產用量，有計劃購買或添製原物料。

### 四 技術掌握狀況月報表

此表內容包括生產品名、品質成分、生產方式和過程。及記載本月中在技術上以及各種機械、材料上，遇到那些困難，如何克服的？現在還有那些困難，準備如何解決？本月中在技術上以及各種機械材料上有了那些改進與改變？在改進後起了那些好與壞的變化和影響？其原因何在？在本月裡有了那些經驗收獲？對今後的工作意見等。執行方式是每月由工務、保管負責召集廠裏全體技術工作人員彙報。

# 大連化學廠整頓資材的幾點經驗

野 萍

## 爲甚麼要整頓？

我們的整頓資材工作是由於存在下列幾個問題的情況下進行的：

一、全廠除一部份已進行生產成品或半成品外，大部份正在進行擴大與修復，資材來源頗感缺乏，經費也較困難；由於管理鬆懈，沒有資材賬和使用資材統計報告，以致存在着嚴重的浪費現象，無故丟失器材，損耗原料工具，無限制的隨便領用。

二、領導上業務不精，對工場中使用原材料情況不瞭解，以致管理上無計劃，工作被動，制度混亂。甲乙二場的材料預算常有重覆，用後亦不照實報銷，前後滾用，使成本計算難於精確。

## 如何進行整頓？

一、全廠成立一資材整頓委員會，由各主要行政部門及工會負責人組成，各場成立一資材整

顧小組，由工場長，材料事務員，生產小組長等人組成。整委會負責宣傳動員，清查登記，幫助檢討浪費，研究今後如何節約，佈置督促檢查等工作。

二、全部整頓工作為時一個月，大致分三個階段，即十天為組織動員清查庫存存資材，並進行登記；十天為建立初步各種較合理的制度，如材料的預算，請購制度，器材的消耗報告制度，建立工廠材料賬，原材料消耗月報，工廠材料事務員與材料料建立明確的指導關係等，以解決材料上的具體問題。其中四天為發動工場全體職工檢討過去使用原材料的浪費現象，研究今後如何節約，並召開大會向職工解釋各種材料工作制度，頒發保管等手續。最後十天為收集各場檢討和研究之書面材料。在整委會下設一研究小組，以各場具體情況統一規定一般性的消耗品及可能規定使用期限之工具器材，部份工場需用之工作服、解毒飲料，訂立關於原材料浪費或節約的獎懲條例。

## 對這一工作的估價

一、有如下一些收穫：①在全體職工中明確樹立了「要愛護原材料」、「反對浪費」的觀念。如各場各組檢討了各種各樣的嚴重浪費現象，提供了不少改進管理節約等方法。②暴露了領導上的官僚主義，如材料供應不及時，祇圖價賤不管質量好壞，不瞭解各工場之需要情況，不注

意相互調劑，如一場急要水玻璃而無錢買，但二場存有一大桶沒有用，經過這次整頓，在今後改進材料採購、保管、分配、管理上，有了明確的方向，同時也發現了一些二貫愛護原料、器材、工具的模範職工。③經過這次整頓後，使工場與材料科上下通了氣，同時也明確知道了加強工務管理與成本計算的重要性。④初步建立或草擬了若干制度，如工場中建立材料賬，嚴格領發手續，保管責任性大為提高。保管方面也有改進，各場互相參觀倉庫，有了比較，電力場最整齊，一般性需用之工作用具，消耗品（如各種油、肥皂、手套、折尺）已初步有了統一規定，並建立了經常性獎懲制度。⑤整理後收集了許多有用資料，現已收集在庫，僅修建等二場附近就約值三百十餘萬元。

二、同時存在以下缺點：①計劃性不夠，佈置與要求不明確。如以為最後一階段很簡單，其實不然，擬訂獎懲條例，討論統一規定用品，整理檢討材料，評定各場優劣等都非常麻煩。因對各場書面報告要求不明確，檢討出來的材料均無時間、地點、何人負責等具體事實，對職工本身教育意義不大。又對討論規定一般性的工作用具、消耗品，事先未作原則上最高最低的規定，或指定某場某物可討論，別的不須討論，結果討論出來的某些東西不合實際，如修建場過去領肥皂每人每月平均不到半塊，這次竟提出每人要三塊，第一、二場特雷之工作服，修建、電力二場也要求每人一套。②在運動過程中，整頓日程排列不夠週密，也沒有很好運用和推動相互間競賽，

雖然一開始也提出要進行獎勵，但無具體獎勵辦法，所以獎勵未起推動工作的應有作用。宣傳動員也不够，除畫了一些漫畫和寫了一些標語外，未利用廠內職工通訊以指導和推動整頓運動。

### 整頓點驗體會與意見

一、工廠中的材料工作，它是根據生產或修建任務上所需來決定的，如果忽視建立健全的工作管理制度，要單獨做好材料工作，避免浪費到最低限度是不可能的，如生產任務有增加或變化，未及時通知材料部門準備材料，也會使材料供應不及時，直接影響任務的完成，或因設計不週，或因操作大意，或因使用材料者個人的經驗不足，或因缺少檢查督促及問題一經發生未及時予以處理，諸如此類，直接間接產生許多或多或少的浪費現象，而想把這種現象減少，最主要關鍵是在於不斷的提高技術和經常檢討，特別是在於找其原因，追究責任，而這一系列問題的處理，必須工務部門來執行。

二、要搞好材料工作，減少浪費另一個關鍵，必須要有健全的成本計算，因為通過它的全過程的詳細記錄，可以弄清原材料的分配是否合理，浪費或節約的程度如何？

三、今後意見：(1)嚴格執行初步已建立的制度，繼續要規定更細膩合理的材料制度。如材料科應根據每一修建工程或生產計劃來準備和供給材料，照預算領去之材料若有餘剩，基本上規定

要返庫，如果移作他用，一定要另轉手續。生產用的原料亦要照規定量供給，回收品給生產場一定要折算原料，各場各組（班）要進一步訂立保管和使用的公約或制度，務使不丟失或浪費；②材料料於整頓結束後，要立刻研究業務，克服大家提出之各種缺點，主要是要瞭解各場生產中、修建中的情況，及時準備好原材料。採購上要建立檢驗制度，注意材料的質量，務使不影響工作；③對此次檢討出來的嚴重浪費現象，全廠要引起注意，特別是各廠要把「反對浪費」，「提倡愛護工具器材，節約原材料水電」的工作，根據具體情況，進一步仔細研究，想出對策來，並列為日常主要場務之一，并須經常用好壞典型教育小組或全體職工；④為了使節約有成效，對這次發現的一貫愛護原材料的職工，應予獎勵，一貫吊兒浪當浪費比較嚴重的，也要適當的處分，堅決執行獎懲制度；⑤各場材料事務員，要有專職，根據場的具體情況，亦需增設工務員，如第一場範圍甚大，儘靠場長掌握和檢查是很困難的，至於工場中材料事務員的調動，應取得材料部門的同意，如果不是這樣，就無法保證制度的貫徹和材料保管賬的正確性。⑥要加強外包工的工務管理，外包工使用的工具，應照慣例自備，其工具攜帶出入工廠，都應由工務部門辦理登記和檢驗手續。

## 精簡與節約

真理報社論

維利牛斯屠宰公司的職員雅可維辛同志寫了一封信給真理報，信中告訴我們，在該公司中存在着騷人聽聞的「秩序」。會計室裡現有十一個人在工作，而照編制表的規定是只能有七人的。沒有任何必要，成立了專門的「原料科」，一位採辦員在這兒高踞着動物飼養學者的職位。鷄鴨收員不知什麼原因被列為「鷄鴨廠廠長」，既然是廠長，當然也就是廠長的辦公室了。俄國職工供給部的指導機構也是非常龐大的，三四人就能做好的工作，却堆了九個工作人員。

我們黨常以關心國家利益的崇高感情去教育蘇聯人民，所以雅可維辛同志，正如像蘇聯其他愛國者一樣，他不能對此種浪費的現象熟視無睹。

蘇聯部長會議國家人事委員會注意了雅可維辛同志們的警號，審查了維利牛斯肉類企業的人事狀況並縮減了廿六人而于事無損。更正確的說，對事情有了很大的好處，因為這些節省下來的

錢財對國家有很大用處，而這些縮減下來的工作人員，可以把自己的勞動放到真正需要他們的地方去。

這一事實說明了什麼呢？

首先，說明了：不管政府下了關於厲行節約與冗員現象作鬥爭，亟力愛護國家錢財等等最嚴格的指示，但在某些地方仍不計算錢財，破壞節約制度並給國家以極大損失。

雅可維辛同志的信中所提出的不是關於某一部份的個別的現象。俄羅斯共和國最高蘇維埃最近一次常會的討論中也表明了，關於合理地和節約地使用人力的問題，是有很大的國家意義的。人事機構的改善，毫無疑義的，乃是給國家節省成百萬成千萬盧布的辦法。例如斯密爾諾夫同志在會上談到，潘靜省裡有着可觀數量的人員冗多的採購處，該省之「烟草原料總公司」半年中曾付出工資二十二萬八千盧布，而這一機關所製出產品才值六萬三千盧布。「雞鴨工業」半年中領了工資卅二萬二千盧布，而出產之雞蛋、家禽、絨毛、翎毛等總值不過廿萬一千盧布。斯密爾諾夫在代表們哄堂大笑中說：「你們看，這個採購機關連絨毛和翎毛都算上也不能彌補自己的費用。」高爾基省的代表希錯主夫告訴說，在「高爾基城食品工業材料供給處」，「糖類銷售總公司」，「罐頭銷售公司」……這些供銷機關不是太多了一些嗎？代表極肯定地證明，高爾基省現有十分之九的供銷機關中，是可以撤銷其相當大的數目而無任何損失的。僅一高爾基省在這上面



一年就可以節省五百萬盧布，並可調出上千的人來進行有益的工業生產工作。

這些例子說明，如果我們的經濟機關堅決地去研究改善組織機構，不保留多餘的人員，減縮非生產的開支，我們是可以節省不少的錢財的。

斯大林同志在廿多年前會這樣說過：『善于合理的，精確地實行開支，這是一門最重要的藝術，它不是一學就會的。』在這些年代裡我們的幹部已經學會了很多。貫徹經濟核算制度也會使我們國家爲全國工業化的事業，爲農業集體化及文化建設節省了巨量的金錢。社會主義的經濟本身就其本質說來也是不允許浪費的。我國廣大的勞動群眾已經參加了節約，盈利和社會主義資本積累的鬥爭。可是，即使現在，掌握最重要的藝術——合理的開支金錢——的任務仍是最近切的任務。人員冗多的例子說明了這一點，許多別的事實也說明了這一點。

就拿劇院開支的問題來說吧。直到現在，在國家藝術委員會管理下的劇院裡，還存在不正確的，極端錯誤的現象。他們各種活動經費的基本來源不是由售票得來的收入，而是國家預算中的津貼。更有甚者，地方政權機關除預算以外還撥給劇院補充費，鼓勵他們坐吃山空和浪費。對於上演好劇，增加演出場數，更好的爲觀眾服務，劇院是毫不關心的。我們劇院如果好好的工作是能够很快的走上自給自足的道路的，這一點，難道還有疑義嗎？

事實證明，如果照布爾什維克方式做事的話，很多的工業企業不要國家津貼，是完全可以維

持的。莫斯科九個工廠經理上書斯大林，不要國家津貼的事實，在很多工廠裡得到了最熱烈的響應，決不是偶然的，這些工廠由於政府各部核算較寬，今年會計劃撥給部份津貼的。真正的經濟核算的實現，新技術的採用，勞動生產力的提高，生產的堅決實行機械化——這些都是提高我們企業盈利和增加資本積累的巨大泉源。政府各部和總局應深刻的檢討每一企業的經濟，並採取辦法使需要國家津貼的工廠數目逐月地減少。

財政機關、銀行、國家監察機關，政府各部的監察機構在這方面可以做很多的工作。事情不在於將自己的活動限於調查和造那些說明和登記已形成的損失或浪費的公文。應該不僅揭發那些對國家錢財抱犯罪態度的事實和最嚴格的處分那些犯罪的人，而且應該預防各種損失，不屈不撓地想法改善組織機構，發現節流之道。

我們的黨常常着重指出節約制度對社會主義建設的巨大意義。現在，在實行貨幣改革後，節約問題就具有特別的意義。我們的國家現有十足價值的盧布，這種盧布越經濟地使用，它就越發鞏固。貨幣改革的成績是應該以我們在經濟中的節約來鞏固的。

黨的各級組織現在應比過去任何時候都更要使經濟工作幹部注意到節約問題，注意到產品的質量，成本，經濟核算等問題。要以對待浪費的布爾什維克的不調和性，細心打算，善於愛護國家的錢財，使之不受盜竊和浪費的糟粕來教育在國家機關中的一切工作人員。那時我們的國家將

更加富足，能够使經濟和文化建設達到更高的速度。增加資本的積累，給五年計劃四年完成造成新的可能性。

（祖佑譯自三月二十七日「真理報」）

## 蘇聯工業企業的財政計劃

蘇聯國家工業企業是運用什麼樣的流動資金和這些資金是由那裡來的？

蘇聯的企業運用自己所有的和借貸來的流動資金。國家賦與它以從事生產所必需的資金。企業依預定的計劃為儲存季節的備用原料和其他的用途，得借用短期的信用貸金。

在蘇聯沒有商業的或者一般稱為的票據信用放款，企業與企業相互間也不能從事借貸。短期的借貸只由蘇聯國家銀行負責辦理，並且嚴格規定一定的用途。例如，依蘇聯的現行法律，工業企業因購買季節的貯備原料、材料、燃料及其他等等必需，可以向國家銀行借到期間不超九個月的短期貸款。

每個企業在它靠近的國家銀行分行中有自己的賬目。凡企業所有製品賣出所得的錢款、由銀行借來的貸款均記入此項賬目上。這種資金的支用，只能依企業經理或者該經理所指定之全權代理人的書面命令方能行使。

有時，企業收到大大增加的新計劃（譬如因使新的工場開工），在這種場合之下，企業自己

所有流動資金對於執行這個計劃是不充足的。依照這企業所屬的部長之命令，這種資金由工業的該部門的資金來加以補充。還有時這樣，在企業內形成剩餘的資金。這時候部長利用它來補充其他企業的流動資金，或者將這些剩餘資金移交給國家的預算。

實際已證明，有計劃的社會主義經濟，實行每個工業企業生產不用增加它自己的所有的流動資金而發展。

倘若是企業底生產大綱，不受到以新建築去迅速發展，那麼流動資金的增長，通常是以企業自己內部資源的動員來保證。這第一是降低生產品的成本費增多積蓄，同時也用增加包含流動資金在內的物質資料的週轉的辦法來達到。

需要借貸資金時必以財政計劃中的每個用途作根據。比如為季節資料的貯備，需要國家銀行的短期借款，是依計劃所規定的貯備量的範圍來規定。至于給予其貨物還在輸送途中的買主以短期的借款時，該款的數目是依貨物的價值和出售生產品的計劃（估計到買主所在地的距離）來決定之。爲了這一切目的所必要的數額和在企業的財政計劃上所反映的數目統稱為計劃的。這一切，在國家銀行編製自己的借貸計劃時都將被估計到。

財政計劃的執行過程中，企業的流動資金實際範圍之變化有兩種原因：生產的超計劃利潤或者是它的虧損。遇有頭一個原因時，則對國家銀行的借貸需要縮小和因而加大企業的利得，也就

是縮減爲借貸付出的利息。遇到第二原因時，企業遭到極困難的財政狀態，這要求該企業所屬的部採納緊急有效辦法去健全它，因爲虧本的生產國家銀行是不給予貸款的。

值得特別指出的是企業欲達到利得的唯一途徑是只有降低成本。除此而外，欲達到這個，在經濟的計劃制度下是沒有其他途徑的。實際上，貨物價格是由國家依標準的生產品來規定。貨物的質地方面亦依國家的標準而決定。倘若企業方面企圖以脫離標準，使生產品的質地變得惡劣的方法來減低成本，這樣必受到極嚴重不利的結果；將貨物轉成低劣品（第二等和第三等品的貨物和第一等品的估價有極大差別）。除此以外，企業還要受到虧空，就是因爲供給不合標準的生產品要對批買者支付罰金。因此計劃的完成和計劃的超過只有靠忠誠的和高度質量的工作，這是國家盡力予以獎勵的。

在蘇聯的工業的一切部門是有着高度質量的工作的群衆的範例。成千的蘇聯企業正在爭求超計劃的利潤。在這些企業中有：「克拉司諾魯奇斯克」機械製造工廠，它在一九四七年得到的純利潤是四百六十七萬盧布；「汽車工具」工廠，它的利潤超過了一百萬盧布以及其他工廠等等。

完成和超過儲蓄計劃的各企業的經理都將得到百分之二到百分之十的計劃的利潤和百分之廿五到百分之七十五的超過計劃的利得。這些金錢都被利用到獎賞優良的工作人員，作爲改善該企業的文娛生活的用途和其他的各種需要。

企業的財政計劃的編製皆採取它的收支兩項計劃的均衡的形式。它是包括到企業中的一切收入和支出的款項，並且註明在這一計劃時期中對國家預計和其他各種機關的財政上的互相關係。

編製得很好的工業企業的財政計劃能幫助企業資源合理的配佈和有效果的利用。它是整個經濟的過程中用金錢表示的結算。收入和支付的有計劃的平衡幫助經濟計算的生根和對它的監督之實行。

## 蘇聯的工資政策

達布拉哈塔夫

### (一)

在代表工人的工會組織與蘇維埃工業企業經理部門簽訂集體協定時，工資自然佔了很重要的位置。解決工資問題所遵守的原則最好是拿機器與開鑿機工業的例子來說明。

計件制在全蘇聯很通行。特別是累進制廣泛地應用於超過計劃的生產。在累進制中，產品超過規定量在百分之十以內者工資增加一半，超過規定量百分之廿到卅者工資加倍。

經驗表明：計件工資能更有效地利用機器，與更好地組織勞工。只有當難於（或不可能）做出規定量與確切登記所做的工的時候——例如輔助工人，才保持着計時工資。可是在仍然實行計時工資的各種職業中，其傾向也是最大限度地採用計件制。

實踐也表明：計件工資是大大增加產量，因此也是大大增加工人工資的槓桿。在許多情況下，計件工資無法實行時，可保持月薪制，然在超過計劃時要分紅。必須注意的是，只有事先規



定了分紅與分紅的多少，這種制度才能有效。

(一)

去年機器與開整機工業中百分之七十的工人實行了計件工資，今年則增加到百分之八十。規定擴展計件工資制的條款，寫在所有今年簽訂的工人——廠方的集體合同上。最近的一例是伏利茲爾工具工廠所起草的合同，該合同責成廠方擴展計件工資制，除了因種種理由仍實行計時工資的工人外，一律實行計件制。到七月一日計件工資制的工人將增加到百分之七十八，到年底增為百分之八十。

今年的集體合同，一般是號召廣泛採用累進制，此種制度在戰爭中首先實施，在許多首要的工業部門驅逐了普通的計件制。

在討論蘇聯的計件制時，一定要記着它基本上是不同於資本主義國家的計件制的。如果這種方法在蘇聯是爲了工人的利益的話，在資本主義制度下它却是「趕快」，因此是對工人外加的負擔。

如果一個資本主義工廠的計件制工人在一個時期能使他所得的超過他的平均收入，確定無疑地他的工資會很快地被減低。因爲這一點資產階級世界的工人對提高勞動生產力不感興趣。因爲

他很清楚地知道歸根結底這對他個人或整個工人階級都沒有什麼好處。

那末在我們的工廠裡工資是否也修正呢？自然也修正，因技術的發展，生產組織的改進，生產規定額就不能不變。然而在蘇聯的情形下，工資的修正做法是不同的。首先，這裡的規定額一年只審查一次，這給了工人以充分的時期以適應提出的任何改變。而且，如無工會的同意就不能實行任何的改變，而工會只有在較高的產量規定是由於生產程序組織得好與技術改進而來，並不太消耗工人的體力時才同意這樣做。

經驗表明：蘇聯工人適應增加的生產規定額毫無困難，通常是一開始就能完成。在很短的時間內他們就開始超過，並使他們的所得加多。

(111)

由工人、工程師和技師們提出的合理化建議，在機器與開鑿機工業各工廠中提高勞動生產力上起着重要的作用。提高效率的計劃與建議的發明者都得到獎金。此外，計劃與建議的實現對發明的工人及其同伴都會增加收入。典型的例子是列寧格勒斯維爾德洛夫機器工具工廠的斯塔汗諾夫式的工人格羅莫夫。他發明了一種增加自己的生產力十四倍以上的方法。現在做同樣工作的其他工人也採用了格羅莫夫的方法，但是他們的產量規定額並非未因此而增加。根據蘇聯勞動法，

由於合理化而修正規定額，不得早於發明或新方法實施的六個月，這樣給所有工人以熟練地掌握新方法的機會。

給合理化的建議以獎金，在每種工業中都有嚴格的規定。舉例來說，如果因實行建議所得的好處是一千盧布，提出這一建議的人就得到此數的百分之十二·五。所有工業企業都支付這種獎金，而實際上又增加了工人的平均工資。譬如莫斯科工具工廠，在一月份獎金就提高了平均工資百分之七。

衆所週知，在蘇聯沒有生產手段的私人佔有，因此就沒有剝削者，勞動力已不是商品，在我們國家內就沒有私人專有勞動。社會主義的顯著特點是：剩餘價值全部轉入社會，並用之於勞動人民——也就是生產它的人——的福利。在蘇聯工人所得的工資之外，我們還必須加上政府對病假、產假、每年的休假，免費教育與獎學金，國家對訓練的開支，免費醫藥與休息娛樂的設備，兒童組織的維持，以及對大家庭的津貼等費用。所有這一切又增加了蘇聯工人平均工資的百分之卅八。

在資本主義國家情況則完全相反。在那裡工人的工資是極端地不穩定，並經常受壟斷資本瘋狂的利潤追逐所威脅。成爲這些國家永久現象的失業，定期的爲不時發作的危機所加深，它可怕地減低了工人的生活標準與工資水平。如果我們把戰前美國失業的數字計算進去，則該國公佈的

官方工資數字將減去百分之卅二才是確實的平均工資，而在危機時減去的還要更多。人所共知，在今天資本主義的條件下，百分之四十以上的工人難以找到職業。

尤有進者，失業者不僅不能參加生產，他們還是在業者的負擔，因為歸根結底還是後者償付維持無業者的費用。失業給社會造成多麼大的損失，可從齊斯所公佈的數字中看出來，他估計美國在一九二九——三三年的危機中損失了一萬萬個工作年（即一個工人工作一年的時間——譯者），這等於損失價值二千萬萬美元的生產。

#### (四)

在蘇聯沒有危機和失業。在這裡工資和國家供給給工人的其他津貼都一直在增加。例如我們工會的會員，去年平均月薪比前年增加了百分之十八。

使得工資增加如此迅速的原因之一，是蘇聯機器工具工人享有一切機會經過訓練改進他們的技巧。每個工廠都有爲工人而設的免費課程，有的工廠甚至還有高級技術學校。工會在訓練工人的組織上起着積極的作用。

工會還有頗大的力量組織社會主義競賽。在我們的工業中差不多所有的工人都參加了這一爭取生產優異的群眾運動，他們如整個的蘇聯工人階級一樣，保證四年完成當前的五年計劃。保證

了勝利完成戰前五年計劃的蘇聯工人的愛國主義，是目前恢復與進一步發展工業的有力因素。斯大林曾說：「……工人們覺悟到工作不是爲了資本家，而是爲了自己的國家，自己的階級，代表了發展與完成我們工業的鉅大的推動力。」

了解是爲他們的利益而增加生產，刺激了蘇聯工人改進他們的技巧，向最好的工人學習，與更積極地生產。關於工人們如何利用生產最好的人的經驗，或者卓越的工人們如何幫助旁人達到自己的水平，我可以舉出許許多多的例子來。

工會與廠方對於工資問題的紛歧在蘇聯是非常之稀少的，因爲工人與經理有着相同的利益。此種意見紛歧的例子最近的斯維爾德洛夫州的阿拉巴葉夫斯克機器工具工廠，當地的工會委員會採取行動使廠方在一些部門採用累進計件工資制。工會貫徹了這一行動，新制度已經造成了更高的產量與工人更大的收入。

在我們工業中所實行的工資政策，如在蘇聯一切其他工業中一樣，既保護工人和僱員的當前利益，又促進技術的進步。這樣，它在蘇聯工人實現五年計劃四年完成的全面努力中起着重要的作用。

（程之平譯自一九四八年三月廿七日莫斯科新聞）

## 實行交叉累進工資制的幾個步驟

能 至

——轉載「東北工人」第一期

在新民主主義經濟政策下，解決工資問題的基本原則是「按勞付酬」，即按其勞動對社會貢獻的大小付予多少不同的報酬，勞動多的、貢獻大的多得，勞動少的、貢獻小的少得。這一基本原則在解放戰爭時期，因一切爲着爭取勝利，大家不能不節衣縮食來爲戰爭服務，尤其是工人階級——革命的領導階級，更應該表現其先進的模範作用，吃得苦，做得多，積極勞動，爲着自己解放與長遠利益，其所得報酬不能不少於平時。原來工資少的，必須保障其最低生活水準，原來工資高的，便不能不適當減少。勞動大會的決議案上對於這一點說的很明確，即：「在戰爭時候，關於工資的規定，必須保障任何職工的最低生活水準，即職工最低工資連本人在內要够維持兩個人的生活。同時又必須保障職工的勞動熱情，及技術的進步，而採取等級工資制及計時計件工資制。但戰時物價不可避免的會有波動，爲保障職工的最低生活水準，最低工資不能不因物價

高漲而增加，而等級工資則因戰時條件所限制，却不能與此比例增加。因此在規定戰時工資時，不能不照顧這二者之間的聯系，並相當縮小等級工資各級間的距離」。這就是說如果在平時最高工資與最低工資可能相差十倍或二十倍，那麼在戰時就應縮短這個距離。在東北現在是相差五倍，即從六十分為起點到三十分為頂點。這種戰爭時期的辦法，是一種不得已的辦法，但同時也不能够動搖「按勞付酬」的基本原則。因此就在戰時也應該採取交叉累進的等級工資制度，不過把累進的程度加以適當縮小而已。因為這一制度恰恰是合乎客觀的社會的實際狀況的。人類愈進化，分工愈複雜，各行各業各種技能的職工對於社會的貢獻是各不相同的，在同一行業同一職業內部，由於技術經驗知識職責的不同，對社會的貢獻也是各不相同，因此對其報酬，也就應有不同，如果把這種情形劃成圖表，自然會形成交叉累進的形式，所以交叉累進工資制，是反映客觀實際情況，而不是那一個人腦子裡空想出來的。

這種交叉累進的工資等級制度，主要是反對平均主義工資制的。平均主義工資制的危險性，在勞大決議案中已說得很清楚，主要是抹殺了各種勞動對社會貢獻之不同，抹殺了技術熟練程度之不同，責任之不同，知識經驗之不同等等，因而可以嚴重的妨害着職工羣衆的生產積極性，尤其是努力於提高技術的積極性。平均主義工資制，它是與客觀的社會現實相矛盾，相違反的，因此必須堅決糾正。

今天應如何實現這種交叉累進工資制，是一個很複雜的問題。根據最近的研究和了解，不是可以實現的，大體上要分為下面三個步驟：

第一、規定各種主要職業或主要行業的一定的工資等級——即每一職業或行業的最低的起點，到最高的頂點。這也就是說要把社會各種職業行業對社會貢獻的大小多寡來互相比較，分別的擺在各自適當的地位，然後根據這種地位，來分別付予適當的報酬。

過去因為沒有統一的工資等級制度，各工廠企業規定職工工資沒有共同的標準，不僅彼此之間懸殊很大，而且有很不合理的事實；有的把職員工資定得很高，技術工人的工資却定得很低（如航務局局裡的科長可達到二五三分，而掌管整個輪船的生命的大副大車却只有一百八十分，船上的重要工人——司機只一百零二分，水夫只九十二分）。同一性質的工廠，有的規定鉚工、鉗工等技術工人的頂點為一百八十分，有的却只到一百卅六分。甚至同是伙伙，有的規定頂點為一百一十四分，有的只到七十五分。我們有些公營企業對於規定各種職員工人工資的多寡，不是根據其技能知識對於社會貢獻的大小來給予適當的報酬，而是根據工廠企業的暫時需要，根據他們本廠的營業狀況，甚至是根據他們的愛惡來決定的。此外有一些工廠還保留有最初時期以政治進步為首要條件來評定工資的辦法，這也是不恰當的。這種不統一、不合理的工資制度，不但不能鼓勵工人生產積極性和提高技術的積極性，而且會使工人不安心於工作，使跳廠現象大大增



加。因此，就不能不根據交叉累進的原則規定一個初步統一的工資標準（各主要職名、職業工資的起點和頂點），使各工廠企業各機關在評定職工工資時都有一個可以依據的大致的標準。

現在工薪審核委員會已經把各產業部門各機關送來的幾十種不同的工資等級表格進行了審查，並與各系統行政工會負責同志共同作了研究，結果得出了四張表格——即公務人員與職工工資等級草案，這是大致的統一標準，各產業部門，各系統，各機關均可根據它去規定各自工資等級表開始試辦。但這一工作，尙未完成，尙需在最近召開一次專門工資會議來仔細研究一下，以便作出一致同意的統一的工資等級標準，那才算是第一個步驟的工作完成。

第二、第一步雖將各行各業的等級標準規定了，但究竟同一職業同一職名的每個職工應評在那一等級上，還是一個很困難的問題。現在所採取的自上而下，自下而上，最後由領導決定的評定工資辦法，在同一工廠企業中，可以比較各個職工的技能職責而給以相對恰當的工資，但在不同的工廠企業中，同一技能，同一熟練程度的工人所得的等級分數，還可能有很大的差別，原因是還沒有一個統一的具體的技術等級標準，作為評定每一個職工的等級分數的根據，這樣還不能實現按勞付酬的基本原則。因此，第二個步驟就是要規定各種職工等級的具體標準，這就是說要規定什麼樣的技能，得什麼樣的等級分數，然後可以根據這一統一的等級分數標準來保證不同企業不同工廠的同一技能同一職責的職工得到同一的工資。但這是相當複雜困難的工作。當然有

些行業比較容易些，如衛生部擬製的關於醫務人員工資等級表格已表現出進到第二步了，即什麼樣的醫生，得什麼樣的等級，他們的標準是以學歷與經歷為主，技能是輔助條件，這在醫務人員中也許是適用的，但在評定每個人的工薪時還是不應輕視他的技能程度的條件，還應注意鼓勵其技術上的進步和科學的創造性，否則，偏重了舊式的磨資格的辦法，將會影響到技術的提高與發展，特別是對技術人員更不能採用此辦法，而應以技能為主要條件，這將是更加複雜的工作。

第二個步驟辦法即是在第一步的基礎之上，把各個工廠企業評定各種職工的具體等級分數時所根據的理由和條件集中起來，加以分別研究，製成具體技術等級標準草案，再分發到各工廠企業中去進行研究和討論，然後綜合起來規定成為統一的具體的職工等級分數標準。這一工作，要將所有各種職業全部規定好，需時一定很長，但可以先將主要各職業的職工技術等級具體標準規定出來。

第三、有了第二個步驟，即是說有了統一的職工技術等級標準之後，工作還不能算完成，因為同一技能，同一職名的職工，在不同的工廠企業中評定工資時，由於評定的着重點和評定的觀點各不相同，也就是說由於評定時所根據的主要條件和看法不同，因而所評得的等級分數，還可能有或多或少或少的差別。為了避免這種不恰當的現象，必須確定每一個職工的具體技術等級。因此第三個步驟，就要實行考工制度，就是要根據統一的具體的技術等級標準，在東北的各大工廠

企業中實行一次普遍的技工考試，考在那一級的職工，即享受那一級的工資，並發給以技術等級證書。這樣，同一技能的職工到任何一個工廠企業中去，都可得到同一的工資待遇。當然有時間一等級同一技能的工人因其工作責任的不同，所起的作用和價值不同，也可以得多少不同的工資待遇，那是合理的，級與級之間，等與等之間，也可以交叉，就是這個道理，但基本上會是一致的。只有完成了第三個步驟，交叉累進工資制才算真正實現了，到了這一步，我們工資制度才算走上了正規化。現在我們的工業建設是壓倒一切的中心任務，而工資問題是搞好工業建設的主要條件之一，因此，進步的工資制度在今天就具有特別重大的意義，需要全體經濟戰線上的幹部，特別是工廠中行政的管理人員，工會幹部大家來共同研究，分別試行，以期正確地實現這一進步的合乎客觀實際的交叉累進工資制。

## 中華油漆廠的累進獎勵制度

王 堅

累進獎勵制度也是工廠行政管理工作之一，同樣是鼓勵工友們的生產熱情與提高生產率的好辦法，因此各工廠多有採用。

中華油漆工廠由本年五月份起，即實行了累進獎勵辦法，每月具體規定生產標準量，以超過標準量之多少決定累進獎勵的具體數目，因此提高了工友們生產情緒，茲將該廠進行的方式、方法介紹如下供大家參考：

### 製定生產標準量

在累進獎勵中，第一個步驟便是製定每月的生產標準表，累進獎勵就是根據生產標準表而決定的。生產標準表共分五個部份：一、製品名；二、工人數；三、機器型狀及能力；四、標準量；五、日期；每在製定生產標準表前，廠方與工會互相配合，吸收工友作細密的討論、研究。生產標準量是以人工、機器能力等兩方面決定的。如果生產標準訂高了，工人完成不了任務，也

就談不到獎勵，訂低了也不合乎實際。這就必須先由技師根據每個生產部門的人力、機器能力及一般的情況提出生產標準量，然後大家再研究，是否正確；訂高了縮減，訂少了增添。生產標準初步製定後，必須再開大會向全體（或每個生產部門）宣佈，讓工友們再多提出意見，是否真正切合實際，如需要修改，要取得多數工友的同意。生產標準表，每月製定一次，但依生產部門的具體情況可靈活運用，如生產品種、人工、機器、原料等始終不變更的話，仍可依據繼續作下去，不需要另行製定。

### 累進獎勵辦法

該廠的累進獎勵辦法是：一個生產部門超過標準量百分之五，基本工（技術工友）按每人每月工資獎百分之十，關係工（不大懂技術的工友為關係工）獎百分之五；超過百分之十，基本工獎百分之十五，關係工獎百分之十；超過百分之十五，基本工獎百分之二十，關係工獎百分之十五；超過任務百分之二十，基本工獎百分之二十五，關係工獎百分之十七；超過任務百分之二十五，基本工獎百分之三十，關係工獎百分之二十；超過任務百分之三十五，基本工獎百分之四十，關係工獎百分之三十；超過百分之五十，基本工獎百分之五十，關係工獎百分之三十五；超過計劃百分之六十，基本工獎百分之六十，關係工獎百分之四十；超過任務百分之七十五以上，

基本工獎百分之一百，關係工獎百分之七十。該獎勵是根據每個生產部門每天的生產成績報告表，每至月後由會計統計，即可算出一個月一個部門的生產成績。生產成績報告表裡，包括工人姓名，基本工，關係工、工資等級、工資數、任務超過數量、每天由每個生產部門的班長（或組長）詳細填寫，為避免工友們只求量不求質，純粹從經濟觀點出發，技師長每天在工作完後，實行檢查產品，檢查合格後，在生產成績報告表上蓋章，經廠長審閱後轉入會計。另外有欠勤的工人，按部門內一個月所得的獎勵等出一天的獎勵，如果欠一天勤，除去一天的獎勵。

### 效果與成績

自從實行累進獎勵辦法以後，大大鼓舞了工友們生產熱情，一心一意為工廠，有的部門工友，星期日竟不休息，上個星期作光明丹部工友，為了節省煤都跑到工廠來幹活。作光明丹得三、四天才能煉出一鍋來，如果趕上星期日得停火，星期一再燒起來，一停火另生火得費好幾百公斤煤，上個星期日正是光明丹出爐的日子，工友們為了省煤，不管是不是星期全都來到工廠，另外還有別部門工友劉錫明和時太興也來幫忙，一天工夫省下八百公斤煤。產量的提高更是驚人，過去作油膏部，一個複式碾子一天最多出一千公斤，五月份標準量是一千三百公斤，但工友們完成了一千六百公斤，光明丹部全體工友一個月生產標準量是二十一噸六百公斤，完成量是三

十九噸。產量的激增，是工友們生產積極的結果：燒鍋爐工友不時的透爐眼，使火力強（燒下的煤渣子也摻在煤裡另燒）因此鍋內的熱度也強。煉一鍋光明丹平均得五天，現在只用四天或三天。成本也減低了，只以紅油膏子和光明丹來講：紅油膏子四月份一公斤爲一百九十元，五月份降低至一百零一元，光明丹三月份一公斤二百三十四元，五月份只需二百零一元。

## 關東交通公司人事工作的建設

編 蕙

八一五以後，才接收交通公司的時候，人事科還沒有建立起來，僅有一人事股，設在總務科下面，單純管理人數發薪資的事務，因以後在實際工作的體驗中，人事股已不能勝任全公司的人事工作，於是設立了人事科，下設註冊、考績、訓練三股。人事科的工作方針是進行人事上的配備調動培養和教育，使人事組織，即全公司的人事配備適應於生產之科學化合理化。今年各單位——如工廠單位，車務員、司機手支會單位——均建立一人事股長，並將職工按工作性質之相同編為若干人事小組，每組十人至十三人，每組選組長一人，不脫離生產，兼司人事工作，工廠即按原有生產小組，各組選出人事組長一名，亦不脫離生產。

在已建立的人事機構中執行各項制度，以審查管理全公司關於工資、就職、調動、請假等項工作，而制度的定立及執行制度的過程中，都或多或少的採取了民主的方式，有的是經過股長以上的幹部會議討論通過，有的是經過全體工友討論通過才確立的；茲將各項制度介紹如下：



## 工作證

各職工每月領取工作證一份，填寫職別、姓名、性別、年齡、籍貫、住址等項，每月三十天或三十一天均空有空欄，每天上班時各人將該證交與各該單位人事股長，人事股長每日按職工各具體情形——如出勤、公休、遲到、早退——將每日的空欄內蓋以不同的圖章，待下班時，各人仍持此證回家，月底結算工資時，會計即按該證計算工資。

## 人事日報

各人事股長每日將出勤、調動等情況報告人事科，人事科彙集製成人事月報表，是全公司的每日人數統計表，該表內分勤務狀態，調動情況及獎懲情形三項，內將公司各單位又分別寫出，勤務狀態欄內則有原定名額，出勤、公休、請假……等項，每日人事科按各人事股所報告情況填上，交經理審閱，使經理每日了解出勤情況。

## 每月工資審查

每月工資計算是由會計按各出勤情況計算後，經過各單位人事股審核交人事科審核，審察工

資數目及是否符合于出勤狀況後，再交經理審閱，經人事科長蓋章及經理蓋章後，會計股始發與薪資，如有不合之處，當予提出改正。

### 請假制度

請假在一天以內者，經過人事小組長及工作小組長通過後，經人事股長、廠長同意即可，如在三天以上者，需填寫請假書一份，上面已印就部別、職別、姓名、告假事由、告假日期等欄，各人按自己具體情形填入，然後交人事組長，工作組長通過交廠長及人事股長，由人事股長徵求廠長意見，將其意見寫出，將請假書送交人事科批准始可。如告假在一星期以上者，則需經經理最後批准始可。如在生產任務緊迫的情形下，而請假者又沒有十分的必要的事項，小組、人事股長、廠長，均可提出不同意請假的具體意見，人事科視雙方具體情形決定准與不准。

### 人員調動制度

如人事科因調整人員需調動某科股人員時，先徵求本人及各該科股長及人事股長的同意始行調動，調動之時得填寫調動通知單，內有姓名、所屬等欄外，并有所屬負責人提出意見，人事股長、人事科長提出意見，經理批示，辦理手續等欄，先經過各欄所提意見負責人蓋章後，將調動

通知單交與人事科辦理調動手續，換證章等，然後回原工作崗位交代工作。

### 就職手續

一、就職者先到人事科，必須攜帶二寸像片一張，履歷書一份，到人事科當面接洽，再領取人員登記表、保證書及就職通知單貼寫。二、就職者本人親自持人員登記表、保證書、介紹信、就職單四種，到人事科長經理所屬負責人批准蓋章，再拿人事科。三、經二項手續完後，註冊股登記領取證章。四、持此通知單或另外寫一介紹信拿到所屬處庶務辦理手續。五、由所屬負責人批准或批意見，交人事股長交代分配工作後，再持就職單返還人事科負責人批上意見。

### 辭職手續

一、辭職人先到人事科取辭職書；二、填寫辭職理由（或另寫一詳細理由）；三、由下而上的經過負責人批准（股長以上最後經過經理批准），股長以下必須最後經人事處長核准。四、辭職者手續完必須到人事科辦理手續後，再將此辭職單交到所屬庶務負責人交還證章及衣帽，再辦理一切手續，按辭職日期通知糧秣股，或者計算工資，等於十五日再發（特殊另外）。五、經過各股負責人批准，將工作交代清楚後，再經所屬負責人同意，方可脫離公司。

註：通過各級負責人時，如認為辭職不充分應予保留，提出意見後蓋章。

### 補充人員手續

各單位人員在定員之內，因辭職、免職、調動之原因缺少，而需要者，手續問題：一、必須要先寫簽呈呈請，由所屬負責人及人事股長批准，再由人事處及經理批准，簽呈交到人事科。二、缺少人員之數目理由要詳細寫明在簽呈上面。三、人事科按簽呈人數需要酌予補充之。

### 錯誤簽呈報告書

如有職工犯錯誤者，須在處理後簽呈報告書，按部別、姓名、等級、錯誤事實、批評經過、小組意見、支會人事科意見、人事科意見，最後，交經理批示。

我們的人事工作是有比較健全的機構，又建立了相當的制度，故能使人事的調動配備等，均能配合生產之進行，及促使生產及工作效率之提高，如果有了制度而無健全的機構，就好像沒有一架死機器，不能轉動，如果單有機構沒有制度，就好像構造不全的機器，雖有動力亦不能轉動。

為此下面又建立了人事工作的如下制度：

## 人事工作的彙報會議制度

爲了按時的佈置、檢查、總結工作，人事小組會每星期一次，由人事組長與工作股長或工作組長會同召開，進行檢討工作和學習，人事股長召集各人事小組長彙報每週一次，會議每兩星期一次，人事股長彙報人事科每星期一次，人事科召集人事股長會議每月一次，總結及佈置工作。

## 人員的各種材料保存

人事科內保存有人員的材料，每一職工的材料都裝入一紙套內，紙套上印有職工的姓名、職別、號碼等，內裝有就職登記表，第二次創模的鑑定書，及平日考績方面搜集的各種材料，關於思想認識、工作態度、學習情況等，使得負責人要了解某職工時，便利得很。

## 人事小組的建立

廢除了運輸部門消極的監視制度，建立了自覺的紀律，普遍的加強了政治教育與發揚自我批評互相批評的精神，樹立了新的勞動觀念，工作積極性因而提高。運輸科下原設有巡察員若干

名，因襲了日本統治時代的監視車務員的辦法，或化裝各種人上車，暗中監視車務員是否有貪污行爲，並用試探辦法，或故意不買票上車，看車務員是否盡職，再就是車務員下車離開勤務地位後，巡察員即行搜查其身上是否有多餘的錢，這樣使巡察員與車務員成了對立的階級，車務員處處處於被監視的狀態，感覺人格比人低一級，提不起工作積極性，去年開展職工學習，提倡發揮自由思想後，多數的車務員都提出對巡察員監視制度的不滿，後來各車務員及司機手均建立起人事小組的編制，提倡自覺遵守紀律，不貪污、不腐化，將巡察員的監視制度取消，從此以後，每週小組內進行檢查，自我檢討與互相批評，至今貪污現象幾乎已經絕跡，車務員們工作積極性更加提高了；如解放宿舍的車務員××說：「現在的工作更像是替我們自己幹的了，沒有人成天的監視我們，我們有獨立的人格，我們自動的就不會貪污了。」和平宿舍的車務員說：「我們明白了現在是爲人民服務，貪污是違反了人民的利益，我們再也不要像在日本時代一樣，成天想着怎樣貪污幾個錢才好。」因此電車上的收入也就增加了，平均每天增加一萬元。收入的增加除了因營業時間延長等原因外，車務員有了自覺的精神是很要緊的。

工友的積極性也提高了，如電車工廠的交代組，由於人事小組長建立後，工友積極性提高，他們是隔日勤，現在每當星期日出勤時，他們全組除了將本組的活幹完以外，每次都自動的幹起車台的工作來，將電滾配上（因車台組公休），每星期日總是一、二台車的電滾，這是從前所沒

## 還書日期

應還日期	還到日期
------	------

有作過的。如翻砂組從前有時就犯了不到點就吃飯，不到下班時，早一點洗臉準備下班，自從建立了人事組織以來，每天都按時吃飯下班，遵守制度，從前在工作時間內，沒有將正活抓緊，有時幹些零活，現在就把挖土、出灰這些零活都擠在一早一晚幹，在工作時間內，每人幹完了一件活，自動的找工作組長分配活幹。

### 人事股長及小組長進行家庭訪問

爲使得公司對職工更加了解，并取得了公司與職工家庭的密切聯繫，能促使職工情緒的鞏固，在四月份起，人事股長及小組長進行了職工家庭訪問，用親切的態度，了解他們的生活情形，并作感情上的聯絡，這樣使家庭對民主政府及公司更加信仰，如獨立宿舍（女車務員女司機手部份）的人事組長到女同志家庭去訪問時，有一個老媽媽說：「大姐，我的閨女沒有做過事，也沒有離過家，這回考上了車務員，俺祇是放不下心，不是你今天來，我還不知道你們現在整得多好，公司裡做事多有規矩，大姐，請費心，不要讓俺家丫頭隨便到外面去玩。」還有一個女車務員的姐姐，在我們家庭訪問以後，自己跑來找組長說：「×同志，我妹妹現在幹得怎麼樣？她從前思想太不進步，我希望你們好好抓緊她的工作和學習。」

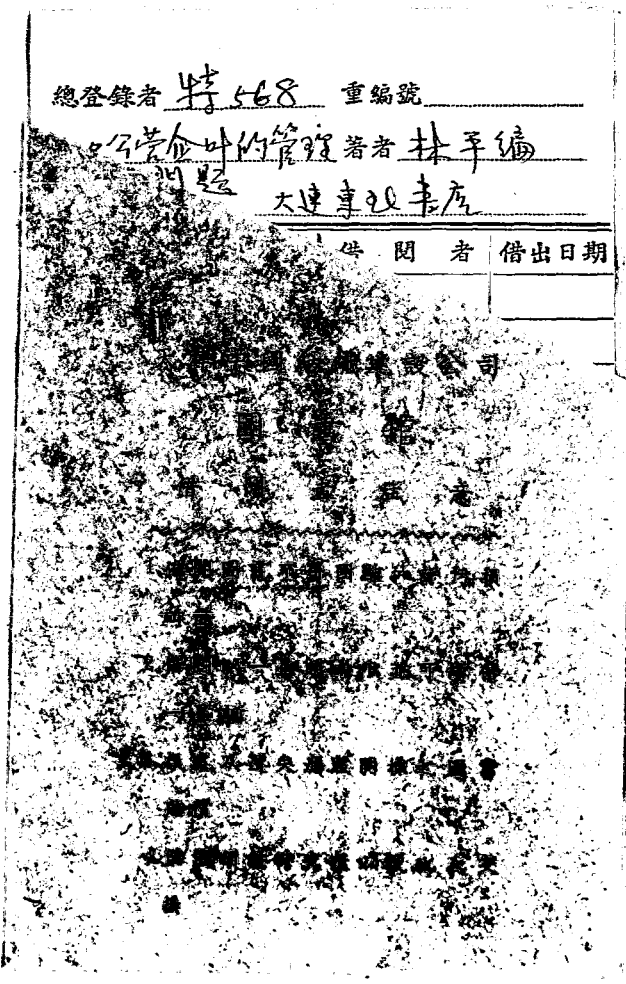
這樣密切了公司與家庭的關係。

總登錄者 特 568 重編號

《公共企业的管理》著者 林平編

問題 大连專科學校

借閱者	借出日期





## 公營企業的管理問題

編者 林 平

出版者 大連東北書店  
大連天津街一七八號

印刷者 大連東北書店印刷廠  
1949.4. 初版, 0001—2000

支店 旅順毛澤東路菜市街三六號  
金縣城區斯大林路二〇一號

連·A8字018009

15  
447910

(1)

~~15~~

8C  
79.296  
6

44568  
15