

# 1949 ~ 1952 年被接管官僚资本企业转化为新中国国营企业的历史考察

——以上海国营纺织企业接管、改造与建制过程为中心

朱 婷

(上海社会科学院经济研究所 200020)

**内容摘要:** 在新中国国有经济体制确立过程中,没收官僚资本企业归中华人民共和国所有,是建立国营企业的重要途径之一。由没收官僚资本企业转化而来的新国营企业,在解决生产资料所有权的归属问题后,还必须解决生产关系的变革问题,这类企业必须经历脱胎换骨的自身改造和建制,才可能建立起社会主义国营企业的生产关系。本文以“接收、清点与恢复生产”;“组织系统的初步整改”;“管理制度的废旧立新”三大重要步骤为主线,梳理、分析上海国营纺织企业从原封不动地接管中国纺织建设公司,到彻底裁撤中国纺织建设公司;从逐步展开企业组织系统的整编改组,到形成厂部、车间、生产小组三级管理体制;从废除一系列封建压迫制度,到建立一系列民主管理制度的具体过程,探析建国初期上海国营纺织企业自身生产关系成功变革的历史经验,以及新中国国营企业形成的条件、路径和初期样态。

**关键词:** 接管 改造 建制 民主管理

中图分类号: F129 文献标识码: A 文章编号: 1005 - 1309(2012)09 - 0147 - 009

1949 ~ 1952 年,是新中国由新民主主义革命向社会主义过渡的重要时期,在这个时期,中共中央通过一系列重大政治、经济举措:统一财经、土地改革、镇反、抗美援朝、“三反”、“五反”、企业民主改革等,巩固了国家政权,稳定了社会秩序,并在此基础上使社会生产得到迅速的恢复、发展,广大人民的生活也得到改善和提高。史学界对这一时期诸多经济问题已积累了相当丰富的研究成果,但仍有一些具体问题没有受到充分的重视,例如以没收官僚资本企业转化而来的国营企业,其内部生产关系如何成功变革,就是一个值得深入探讨的问题。首先,没收高度集中和庞大的官僚资本是形成新中国国有经济的主要方式,在新中国国有经济体制确立过程中,国营企业主要来源有三:继承解放区公营企业、没收官僚资本企业、接管外资企业,而官僚资本企业所占比重为最大。其次,没收官僚资本企业归中华人民共和国所有,解决了生产资料所有权的归属问题,确立了新生国营企业的社会主义性质,然而在生产关系这个复杂的经济结构中,生产资料所有制关系虽然是最具决定因素的基础,但不是生产关系的全部,由没收官僚资本企业转化而来的新国营企业,既拥有利于新中国国民经济发展的基础生产力,也留有脱胎于封建经济的不合理生产关系,必须经历脱胎换骨的自身改造和建制,才可能建立起社会主义国营企业的生产关系。其三,国有经济作为社会主义性质的经济成分,肩负领导新民主主义多种经济共同发展的重任,而国营企业作为国有经济的载体,建立服从社会主义国有经济发展需要的企业经营机制,是承载社会主义国有经济领

导重任的必要条件,其间由官僚资本企业转化而来的国营企业,如何通过自身改造、变革的必要过程,逐步建立起新国营企业的经营机制,既是确立国有经济体制的一个重要环节,亦是之后建立计划经济体制的重要基础。其四,关于这一变革情况从目前已有研究成果看,中共党史和中华人民共和国经济史专著中,一般都设有专门章节论述但基本限于概述,<sup>①</sup>相关专题研究的论文亦不多,虽有若干篇关于“接管”及“民主改革”的论文,但缺乏对这一变革过程全般考察的论析。本文尝试就此问题做一相对完整、具体的探讨,通过对建国初期上海国营纺织企业形成过程的梳理、分析,考察以官僚资本企业转化而来的国营企业自身改造和建制的过程,探析新中国国营企业形成的条件、路径和初期样态,以期了解改革开放前国营体制形成、发展的基本条件和规律,为深入国企改革探索提供一些历史借鉴。

## 一、以“原封不动”为方针进行接收、清点与恢复生产

随着解放战争由北至南的推进,1949年初,人民民主政权已经基本接管了长江以北的官僚资本企业,为即将解放城市接管官僚资本企业接累了相当的经验。在此基础上,中共中央于1949年上半年连续发出了《关于接收官僚资本企业的指示》、《关于接收江南城市给华东局的指示》、《关于接收平津企业经验介绍》等文件,为之后接管官僚资本企业在方针、政策上做了详尽的部署。根据这些文件确立了“原封不动”的接管方式,以及“保持原职、原薪、原制度”的接管原则,具体落实到接管过程中,就是对官僚资本企业“必须严格地注意到不要打乱企业组织的原来的机构”;对于企业中的旧人员“没有逃跑,并愿意继续服务者,只要不是破坏分子,应令其担负原来职务,继续工作”;“对于企业中的各种组织及制度,亦应照旧保持,不应任意改革及宣布废除”;对于“旧的实际工资标准和等级及实行多年的奖励制度、劳动保险制度等,亦应照旧,不得取消或任意改订”。此外,中央还明确规定了“军管会只派军事代表去监督其工作,而不应派人去代替他们”的原则,阐明军管会在接管工作中的作用,是派军代表传达上级命令和监督被接管企业的正常生产,而非直接进行经营管理。<sup>②</sup>由此可见,中央的意图就是争取最大化地保持官僚资本企业的原状,以保证接管工作的顺利进行及企业生产继续正常运行。

1949年5月27日上海全境解放,按照中央制定的一系列接管方针、政策,中共中央华东局(简称华东局)和上海市军事管制委员会(简称市军管会)对上海市接管工作进行了全面部署,以“各按系统,原封不动,自上而下,整套接收”,“调查研究,逐步改造”为基本方针<sup>③</sup>,开始了对上海的全面接管工作。5月29日人民解放军上海市财政经济接管委员会轻工业处,以刘少文为军事总代表,正式宣布接管中国纺织建设股份有限公司(简称中纺公司)及其在上海所属企业为国营企业。<sup>④</sup>6月12日财经接管委员会向轻工业处发布命令:“查中国纺织建设公司业经本会派总军事代表接

<sup>①</sup> 如吴承明、董志凯主编,武力、陈廷漩副主编《中华人民共和国经济史(1949~1952)》,社会科学出版社2010年1月版。孙怀仁主编《上海社会主义经济建设发展简史(1949-1985年)》上海人民出版社1989年版。杨公仆、厦大慰主编《上海工业发展报告——五十年历程》,上海财经大学出版社2001年版。

<sup>②</sup> 《关于接收官僚资本企业的指示》1949年1月15日,中央档案馆编《中共中央文件选集(1948-1949)》,北京,中央党校出版社,1987年,第496~499页。

<sup>③</sup> 《上海市轻工业处工作报告》1949年6月,中共上海市委党史研究室《接管上海》上卷、文献资料,中国广播电视出版社,1993年版,第23~33页。

<sup>④</sup> 中纺公司是国民党政府于抗战胜利之初,接收日伪经营管理的纺织企业,并投入部分资金筹组而成,总公司设在上海,此外在天津、青岛、东北分别设有分公司,中纺公司原属经济部纺织事业管理委员会所辖,1947年初该会撤消,转属经济部管辖,1948年9月虽奉命改组为中国纺织建设股份有限公司招收民股,但仍未脱离国官僚资本性质,因其资本总额中只有30%发行无记名股票,而实际认购份额极为有限,直至解放中纺公司仍保持政府经营状态。上海解放后对中纺公司的接管仅限于在上海总公司及其所属企业,其他地方的分公司及其所属企业由当地军管会负责接管,接管期间中纺公司在各地附属营业所、代办处等仍归上海总公司管辖。

管,该公司之原有董事会应即停止职权,由本会之总军事代表代行原董事会一切职权”,<sup>①</sup>军管会对中纺公司的接收,从公司到工厂再到车间,自上而下逐步展开,除撤销董事会外其他一切组织机构均原封未动,至6月底中纺公司及上海所属35家企业的接收工作基本完成,具体包括:棉纺织厂18家,毛纺织厂5家,印染厂6家,绢纺厂1家,针织、机械、线带等厂5家;主要设备:棉纺锭910088枚,织机17535台;毛麻绢纺锭50836枚,织机817台。<sup>②</sup>中纺公司的设备规模在上海纺织工业整体规模中占有极大比重,仅以18家棉纺织厂为例,其纺锭数占到全市纺锭总数的37.61%,<sup>③</sup>另一方面,中纺公司所有企业都是由日资企业转化而来,其设施、设备水平及生产能力都远在上海私营纺织企业之上,这样一个庞大的企业机构完整地收归人民所有,对于新中国国有经济的建立具有重大意义。

接收清点最大限度地保证公司财产不流失,是接管中纺公司的重要环节。首先,清点工作需要熟练的技术人员或业务人员才能胜任,同时清点工作必须在维持生产的前提下进行,军管会“根据不打乱原来的企业机构和积极恢复生产的原则”,明确规定“国民党官僚经营时所进用人员,除开少数反革命分子、破坏分子、挂名领薪及劣迹昭著者外,凡愿意照旧供职的一切员工,应令他们照旧供职”,为此,留用了包括日籍技术人员在内的绝大多数旧职员,并保留其原职原薪,在军管会的监督下令其有权有责地照常进行工作,同时发动广大工人群众和积极分子参与清点工作。其次,原中纺公司仅存在三年多时间,与日资企业经营时相比,“凡固定物资,如机器、房屋、地产等,大体可能相同;凡流动性的物资,如原料、物料、成品等,则迥不相同”。故此次清点的目的就是要“查明日人经营时的一切优良设备,是否仍完美无缺”,及其日资企业遗留物资与原中纺公司移交物资的增减情况。而实际上,在国民政府接收日资企业时已经过两次点收手续,第一次由日人移交经济部苏浙皖区特派员办公处,第二次由特派员办公处移交原中纺公司,日人移交时即制有原始移交清册,原中纺公司接收时又另制一份点收清册,并另外制有一份与日人原始清册不相符的增耗清册。由此,军管会确定以日本人原始清册为蓝本,原中纺公司接收时的点收清册及增耗清册为辅本的基本方针,以“先盘点其结存数量,然后再一面开工,一面详细检点、接收和整理”为步骤,分门别类逐一进行盘存、点收,并对增减设备、物资,做出详细增耗报告,使清点工作在1949年内顺利完成。<sup>④</sup>

实际上“接管”本身包涵了“接收”与“管理”两层意义,它是两种不同性质而又互相穿插的工作,“接收”的任务主要是通过物资盘存、资产点收等具体工作,把官僚资本企业完整地收归人民所有,“管理”的任务主要是利用旧机构、旧人员、旧制度,维持被接收官僚企业的正常生产运营,正所谓边接边管。时任华东军政委员会主席、中共中央华东局第一书记的饶漱石对“接”与“管”的关系与接管目的明确指示:“……不要把接与管分开。接是为了管,管是为了搞好生产”,企业接管的“目的不是打乱而是改造,不是停止生产而是越快恢复生产越好,……总之,一切是以恢复与发展生产为目的,不能因为接收而停止了生产”。<sup>⑤</sup>中纺公司所属各厂在“在上海解放后三天内即全部复工”,6月中旬,各厂生产基本得到了恢复,其生产恢复情况“已接近今年四月份国民党统治时期

① 上海市档案馆馆藏档案, B1-1-2067-2《为令中国纺织建设公司之原有董事会停止一切职权由》。

② 主要设备的数据依据《上海纺织工业志》大事记,另关于棉纺锭数《上海纺织工业志》行业篇、《上海通志》、《上海市人民政府志》等资料都为89.82万枚,两个数据略有差距,但因《上海纺织工业志》“大事记”中,主要设备数据包括棉纺锭、织机;毛麻绢纺锭及织机四项,更能反映中纺公司的设备规模情况,故此处选用了“大事记”的数据。

③ 参见《上海纺织工业志》行业篇、《上海通志》、《上海市人民政府志》等。

④ 上海市档案馆馆藏档案: B1-1-2062《上海军管会财经委轻工处“关于接管中纺公司的方法办法建议”》1949年4月26日。

⑤ 《饶漱石关于接管上海问题的报告》1949年5月6日,中共上海市委党史研究室《接管上海》上卷、文献资料,中国广播电视出版社,1993年版,第23~33页。

中纺开工程度与生产的水准,有个别部门(如印染各厂)与个别厂(如中纺一厂)且已超过该月开工程度与生产水准”<sup>①</sup>到 1949 年年底,各厂生产总体恢复到解放前的生产水平甚至“一部分超过了官僚资本统治的任何时期”。<sup>②</sup>华东局曾提出:看上海接管工作的好坏,关键是要看入城后工厂是不是冒烟,生产是不是照常进行之标准看,由此可见中纺公司的接管工作是成功的,成功的主要原因就在于接管过程中严格遵循了“原封不动”的基本原则,利用原有组织系统、原有管理机制及原有从业人员进行“接”与“管”,使公司财产没有出现明显流失,生产运营也没有中断,保证了接收、清点与恢复生产的顺利完成。

## 二、以“逐步改造”为原则实施组织系统的初步整改

按照中央提出的“不要打烂旧机构”和保存“原职、原薪、原制度”等指示精神,中纺公司在“原封不动”、“整套接收”的前提下,顺利完成了接管第一阶段的两项重大任务“接收”与“复工”。“原封不动”地接管,的确避免了企业新旧所有制交替之时可能出现的不必要混乱,同时为新生政权的巩固和人民生活的稳定维持了必要的生产。然而“原封不动”的接管原则,仅适用于接管之初的接收与初步复工,当官僚资本企业已经转变成为全民所有制国营企业,它的内部机制不可能不发生变化,企业归属权的改变必然会引发企业生产关系的一系列变革,只是新中国特定的历史条件决定了这种变革更适宜于“渐变”而不适于“激变”,所以中共中央在接管前就确定了对于原组织机构“不是打乱而是改造”的变革方针,仅仅要求“在短时期内要原封不动”,之后再加以“逐步改造”,至于“改造”什么时候开始,应该采取哪些方式,需要花费多长的时间,这些问题在最初并不明了。理论上讲,官僚资本企业转变成为社会主义性质的国营企业,要经历接收、管理、改造三个阶段,但实际上这三项工作在时间上是穿插进行的,接收与管理、管理与改造是不可能剥离的。从中纺公司的实际情况看,“改造”很快就发生了,1949 年 8 月 30 日,中纺公司还处在接收清点、恢复生产的接管第一阶段,军管会即发出了《对中纺公司机构改造的意见》,提出“打烂旧躯壳”,“废除旧的总经理制,以及一连串的处科等旧系统,以消减过去包而不办互不负责的腐化现象”;“建立机能化的管理机构”“管理委员会”和“生产委员会”等改造中纺公司的初步设想,<sup>③</sup>虽然这些设想直到民主改革运动完成才逐一实现,但在 1949 年内,中纺公司组织系统的改造已经颇具成效。

中纺公司组织系统改造的第一步是对公司机构进行改组整编。接管之初,中纺公司机构臃肿,凌乱不堪,按原有总公司组织规程规定的各级管理机构共有 7 处 1 室,下辖 18 课 3 组,而组织规程规定之外,“叠床架屋五光十色存在着的各室、会、团、队、组、所等等,复叠二十余个单位之多”机构重叠庞杂暴露出企业管理“衙门化”的严重问题,事权不一、权责不明,管理混乱,行政效率极其低下,从而在很大程度上影响到生产的正常发展。中纺公司接管后即“权衡缓急轻重”开始对原有机构进行整编,历时半年多,对一些没有需要的机构进行了裁撤,一些还有部分需要的机构进行了合并,一共裁并了 20 多个单位,与此同时新公司组织规程也在积极酝酿中。<sup>④</sup>经过反复讨论研究,华东区财政经济委员会工业部于 1949 年 12 月 23 日制发了《上海中国纺织建设公司组织规程》,根据新组织规程规定,“公司设总经理一人总理公司全部业务副总经理三人协助总经理处理业务”;公司下设 5 处 1 室,下辖 27 课,新规程大大紧缩了中纺公司的组织机构,并至少在三方面改进了原有机构的弊病,“第一节节省开支;第二事权统一;第三提高工作效能”。新组织规程还确定,于 1950 年 1 月 1 日起“遵照新颁组织规程正式成立新公司”,启用“上海中国纺织建设公司”之

① 上海市轻工业处工作报告(1949 年 6 月),《接管上海》,第 273~274 页。

② 上海市档案馆馆藏档案: B132-1-7-4《上海中国纺织建设公司 1949 年工作报告》,1950 年。

③ 上海档案馆馆藏档案: B1-1-2068《军管会对中纺公司机构改造的意见》,1949 年 8 月 30 日。

④ 上海档案馆馆藏档案: B132-1-39《中国纺织建设公司人事可工作总结》,1950 年。

名,以取代原名“中国纺织建设股份有限公司公司”,12月30日,中纺公司下发“关于公司改名各所属单位修正名称的通知”,通知下属各机构亦随公司更名日同时改用新名。<sup>①</sup>新公司的成立,标志着中纺公司组织系统改造获得了阶段性的进展,其表现主要有二:一是中纺公司董事会早在接管之初即被取缔,“股份有限公司”早已名存实亡,此次更名结束了这种名实不符的局面,二是上海中纺公司不再是中纺总公司,而仅是华东局下属的地方国营企业,其权责上剥离了与各地分公司的关系。<sup>②</sup>

中纺公司组织系统改造的第二步是对公司人事制度进行整顿改革。接管之初,中纺公司的人事系统庞大松散,人浮于事。“按照总公司原来组织规程,设置总工程师名额20人,工程师名额28至40人,专门委员14至40人,专员名额80至120人,各课不论业务性质不管工作繁简,办事人员数额一律,计总公司的全部规定员额竟达768至1198名之多,其他在组织规程以外乃至拿干薪的顾问人员犹不在内”,<sup>③</sup>中纺公司接管时职员在编人数多达3747人。“为了使中纺人事配备趋于合理,为了使中纺过剩人员转移到适宜工作岗位,为了使旧人员获得改造的机会”,中纺公司接管之后即开始对庞杂凌乱的人事状况加以整改,整改的核心任务是对职员进行精简。整改工作大致可分两阶段,第一阶段是接管初期,“许多自问劣迹昭彰,不容于新时代的人物,先期溜掉了,剩下一部分躲躲闪闪想掩藏起来的人,经过群众指摘,分别予以追赔工务,交保,撤职,免职等处分”加以整顿;第二阶段从接管初期至1949年底,采取资遣、解职、留纸停薪;自动辞职、回乡生产;其他机构商调、自行转业;以及参加学习等多种方式,对相当一部分过剩的普通事务人员与一小部分不称职的技术人员实行了精简,具体精简人数如下表:<sup>④</sup>

1949年5~12月上海中纺公司职员精简表

精简单位	接管时人数	1949年底人数	实减人数	各机构减少人数%
总公司各处室	724	528	196	27%
总公司直辖各附属单位	830	637	193	23%
各棉纺织厂	1370	1265	105	7.6%
各印染厂	252	202	50	19.8%
各毛麻绢针机械纱带厂	571	365	206	36%
合计	3747	2997	705	18.8%

根据上海档案馆馆藏档案: B132-1-39《中国纺织建设公司人事工作总结》制作。

中纺公司7个月共精简职员705名,精简了原有职员总数的18.8%,很大程度上改变了原有人事系统过于庞大、人浮于事的状况,同时剔除了那些靠裙带关系身居要职而无所作为者,又精简或调岗了部分业务能力较差者,无形中提升了公司管理能力。

中纺公司组织系统改造的第三步是对公司工资制度进行调整改造。接管之初,中纺公司的工资制度极不合理,工人与职员、低级职员与高级职员之间的工资差别悬殊,“最低工资与最高工资的差距太大,几达十六倍之多;……底薪高低的太不合理现象是始终相当普遍的存在”,<sup>⑤</sup>工人工资

① 上海市档案馆馆藏档案: B132-1-2-1 华东区财政经济委员会工业部《关于制发上海中国纺织建设公司组织规程的训令》1949年12月23日。

② 中纺公司各地分公司从一开始既归所在大区军管会接管,解放后上海中纺公司与各公司之间的业务往来,仅限于解放前遗留业务的善后,包括各地办事处营业所的业务也在逐步转归当地政府,新公司成立后与前所属各地分支机构的账务处理仍在处理中。

③ 上海档案馆馆藏档案: B132-1-39《中国纺织建设公司人事可工作总结》,1950年。

④ 上海市档案馆馆藏档案: B132-1-7-4《上海中国纺织建设公司1949年工作报告》1950年。

⑤ 上海档案馆馆藏档案: B132-1-39《中国纺织建设公司人事可工作总结》,1950年。

以日累计,工资之外一年最多能争取到 30 至 60 天的“年赏”,而“职员每年除 12 个月正薪外,还有 1 个月考勤奖,3 个月季节奖,5 个月年终奖,全年共发薪金 21 个月,此外,“月中月底分别补发指数差额,一个月无形发了三个月的薪金”。<sup>①</sup>这种极不合理的工资制度,严重阻碍了工人的生产积极性,与新社会秩序存在着深刻的矛盾,故中纺公司一俟接管即开始了旧工资制度的调整改造,其过程大致可分两阶段。第一阶段在维持“原职原薪”原则下调整工资换算标准,即暂时仍以旧工资底薪作为计算标准,根据旧工资底薪按标准折合率发放工资,因为“原薪原职”仅指底薪而言,所以中纺公司采取对工人和职员分别制定了不同的折合标准,<sup>②</sup>以及对职员采取了“将一切平时的额外收入取消,不计因补指数办法,较工人多获得的利益”<sup>③</sup>的措施,使职员收入受到很大削减,相对缩小了职员与工人之间的收入差距,但职员与工人的底薪差距仍然悬殊。<sup>④</sup>第二阶段在基本上保持原有底薪等级制度的原则下实施职员减薪,即职员工资按原有 38 级分为 7 等,以交叉累进办法进行工资标准的核减,经过反复讨论研究,于 1949 年 12 月底公布《上海中国纺织建设公司职员工资暂行调整办法草案》,并定于 1950 年 1 月正式实施,此办法遵循高薪多减,低薪少减的原则,职员底薪最高减少了 47.31%,最低减少了 19.06%,<sup>⑤</sup>进一步缩小了职员与工人间的收入差距,使旧工资制度中突出不合理部分得到的程度性调整改造。

### 三、以“民主改革”为精神展开管理制度的废旧立新

由没收官僚资本企业转化而来的新国营企业,从“原封不动”地接管到转变成为名副其实的社会主义性质国营企业,其自身改造、变革的主要任务,大致可以归为组织机构的改造和管理制度的改造两大部分,广义上讲,这两大部分的改造任务同属于民主改革范畴,之后发生的民主改革运动,或称之为“民主团结运动”,主要集中于管理制度改造所进行的民主改革活动。<sup>⑥</sup>上海国营纺织企业接管中纺公司后,首先展开了组织系统的改造,当中纺公司机构整编、人事整顿、工资改革等方面取得初步成效后,在中央直接领导下更大力度的组织机构改造迅速而至。1950 年 6 月 5 日,根据政务院第三十次政务会议通过的决议,华东纺织工业部改名为华东纺织工业管理局,6 月 23 日,纺织工业部发布命令裁撤上海中国纺织建设公司,其所属企业及其“一切未了债权债务暨权利义务”同归并华东纺织管理局,并规定 6 月 30 日前以“自交自接”的方式完成交接手续,7 月 1 日原中纺公司所属企业一律更名为“国营上海第 × × × × 厂”。<sup>⑦</sup>至此,上海国营纺织企业被纳入中央工业部委、大区专业管理局、企业三级国营经济管理体制,实现了接管初期既定的“打烂旧躯壳”之

① 上海市档案馆档案: B132-1-7-4《上海中国纺织建设公司 1949 年工作报告》,1950 年。

② 关于换算标准,开始是发放实物工资(食米),工人工资按底薪乘工作日数乘 0.048,职员以实得底薪乘 0.04 乘每石米价计算;后改为发放折实单位(米、布、生油、煤球),工人每天底薪折合 2.2 分,职员每天底薪折合 1.8 分为标准,职员工资折合标准低于工人 18%。

③ 上海市档案馆档案: B1-1-2070-5《半年来中纺工资问题处理经过与今后改进方针》。

④ 按折实单位计算,中纺公司工人最高可得 138.6 分(底薪法币 210 元),最低可得 56.1 分(底薪法币 85 元),最高可得 747 分(底薪法币 600 元),最低可得 136.8 分(底薪法币 40 元),平均可得 336.28 分。

⑤ 上海市档案馆档案: B1-1-2070-5《半年来中纺工资问题处理经过与今后改进方针》,1949 年 12 月。

⑥ 上海国营企业的民主改革运动是以 1951 年 5 月,中共上海市委、市政府选择国营上棉一厂、上海电机厂开展民主改革试点为开端,同年 9 月,中共上海市委发出《关于国营工厂中加强民主团结运动的指示》全面展开,至 1952 年 8 月基本结束,上海国营企业的民主改革运动是在民主团结的口号下进行的,故亦称之为民主团结运动。其主要内容包括:(1) 彻底废除官僚资本企业遗留压迫、奴役工人的制度,启发和提高工人群众的思想觉悟和主人翁意识。(2) 以民主管理的原则,用批评与自我批评的方法消除工人内部的不团结现象。(3) 开展企业组织建设和制度建设,建立工厂管理委员会和职工代表会议,实现管理民主化。(4) 改革原企业混乱的工资制度,改善职工生活。

⑦ 参见上海市档案馆馆藏档案: B132-1-6-1《上海中国纺织建设公司关于奉命归并请准予备案的函》; B132-1-6-10《上海中国纺织建设公司关于所有以前一切未了结债务自 1950 年 7 月 1 日起统归华东纺织管理局继承处理的公告》; B134-15-82-2《上海中国纺织建设公司通知》等。

机构改造目标,从组织形式上清除了官僚资本企业的痕迹。从“原封不动”地接管中纺公司,到停止中纺公司“原董事会一切职权”,再到以“上海中国纺织建设公司”取代“中国纺织建设股份有限公司”,最后到中纺公司被彻底裁撤,前后仅一年时间,上海国营纺织企业即基本完成了组织机构改造。

管理制度改造具有两层涵义:改造旧制度与建立新制度,这实际也是民主改革运动的中心内容:废除封建残余旧制度和建立民主管理新制度。上海国营纺织企业管理制度的改造,大致可以民主改革运动的正式发动为界分为两阶段。第一阶段仍处在中纺公司存续期内,这一阶段,除了对公司原有不合理管理制度进行程度性改革,如前文所述的人事整编、工资改革等,重大改造措施主要是废除了抄身制及建立工厂管理委员会和职工代表会议。抄身制也称搜身制,是旧中国纺织厂侮辱人格、侵犯人权的人身搜查制度,解放前工人对此敢怒不敢言,解放后“工人阶级已成国家政权的领导阶级,此种抄身制度,亟应予以永远废除”,<sup>①</sup>中纺公司在全市率先铲除了这一典型的封建压迫制度,1949年11月1日华东区财经委纺织工业部部长刘少文在上海中纺公司第十棉纺织厂工会成立大会上宣布废除抄身制,到1950年1月中纺公司各厂已全部废除了抄身制。废除抄身制后,建立工厂管理委员会与职工代表会议提上了议事日程,中央及华东局对此做出了一系列的指示和决定,1950年2月28日中财委发出了《关于国营、公营工厂建立工厂管理委员会的指示》,明确提出“一九五〇年的中心任务,是恢复与发展生产。要达成这一伟大任务,在国营、公营工厂企业中,必须把原来官僚资本统制时代遗留下来的各种不合理的制度,进行有计划有步骤的一系列的改革。这种改革的中心环节,就是建立工厂管理委员会,实行工厂管理民主化,使工人亲身感到自己是企业的主人,而改变其劳动态度、发挥其生产积极性与创造性”,<sup>②</sup>3月,华东局会转发了中财委的这一指示及华北第一届职工代表会议“关于在国营公营工厂企业中建立工厂管理委员会与工厂职工代表会议的实施条例”,并通令华东区各地国营、公营工企业“按实际情况遵照执行”,<sup>③</sup>确定了通过建立工厂管理委员会(简称管委会)和职工代表会议,从组织上、制度上实施企业民主管理的方针。

根据中央及华东局的一系列指示,5月上海市总工会华东纺织管理局发出“关于上海中纺公司各厂建立工厂管理委员会暨职工代表会议实施民主管理的联合指示(草案)”,明确指出“不以管理民主化来作为改革的中心环节,要使中纺公司这个官僚资本企业改变为人民企业是不可能的……这些指示和决定,正确地指出了我们改造企业的途径”。<sup>④</sup>管委会是企业中以厂长为首的、吸收工人代表参加的统一领导机构,它“由厂长副厂长,工程师及其他生产负责人和工会主席为当然委员”,“工人代表由工会召集全体大会或职工代表会议选举”产生,职工代表的人数以各生产部门基层组织(如生产小组或班)为单位来确定,一般三至五人,管委会负有决定一切有关生产管理重大问题的职权;职工代表会议由职工推选代表组成,主要职权为监督、检查管委会对工厂的经营管理及领导工作,由此,使“实现管理民主化以发挥工人群众的生产积极性和创造性”的口号,真正落实为工人直接参加生产管理的组织和制度。中纺公司早在中央指示下达后已开始着手进行此项工作,2月底既拟定了“上海市中国纺织建设公司所属各厂建立工厂管理委员会与职工代表会议实施条例(草案)”,4月22日宣布以第十一棉纺织厂为试点,5月13日向所属各厂下达了全面执

<sup>①</sup> 上海市档案馆馆藏档案: B127-1-2-29 上海市劳动局《关于废除上海市工厂抄身制度的通告》1949年12月29日。

<sup>②</sup> 中国社会科学院工业经济研究所情报资料室《中国工业经济法规汇编 1949-1981》,1981,内部资料,第489页。

<sup>③</sup> 上海市档案馆馆藏档案: B1-2-367《华东军政委员会上海市人民政府关于国营工厂建立工厂管理委员会的通令、函》,1950年3月。

<sup>④</sup> 上海市档案馆馆藏档案: B132-1-34-29《关于上海中纺公司各厂建立工厂管理委员会暨职工代表会议实施管理的联合指示(草案)》,1950年5月13日。

行总工会和华纺局联合指示的通知,此时,中纺公司各厂“工会组织已普遍建立,会员已包括全体工人职员百分之七十以上,有些甚至百分之九十以上。工人们在各种运动中,以及各种具体工作中,都曾经部分地参加了行政管理方面的工作”,建立管委会和职工代表会议等条件基本成熟,通知下达后各厂在数月中陆续建立起管委会和职工代表会议,完成了建立企业民主管理制度中最为重要的一步。<sup>①</sup>

上海国营纺织企业第二阶段管理制度的改造,主要发生在中纺公司撤销后,民主改革运动的发展过程中,故旧管理制度的改造被纳入民主改革运动的统一轨迹,成为民主改革运动的一部分。民主改革运动是旨在纯洁工人队伍,消除工人阶级内部不团结现象,发扬民主,加强团结,搞好生产,具体运动是从思想与制度两方面展开的,思想上“在工人阶级内部,以兄弟友爱态度,展开批评与自我批评,消除感情上的隔阂和历史上的成见”;制度上必须彻底废除官僚资本企业遗留的“管理方法上之命令式的,强迫性的层层控制的,一方面管理生产,一方面控制工人”的旧制度,建立相应的民主管理制度,才能最终达到民主团结搞好生产的目的。<sup>②</sup>随着民主改革运动的深入发展,上海国营纺织企业管理制度上废旧立新的改造、改革也不断加深,如在厂级领导机构管委会成立后,首先对厂级生产管理进行进一步的完善,把原工务会改为工程师领导的技术会议,由工程师主持专门研究技术的改进及执行管委会的决议,以建立新的生产秩序提高生产;其次车间生产管理的组织、制度建设也逐步展开,由厂长任命产生各车间主任,以车间主任为核心组成技术人员和行政管理人员共同参与的车间民主管理委员会,之后又建立了车间小型工管会、生产检讨会议等组织,同时还陆续制定了劳动公约制、联系合同制、生产责任制等管理制度,<sup>③</sup>基本形成企业中层生产管理的组织、制度。此外,还建立了一些加强劳动纪律、改善工人待遇的制度,如请假制度、奖惩制度、8小时工作制度等,而在第二阶段所有废旧立新的改造、改革措施中,废除那摩温<sup>④</sup>制及建立生产小组长制是最为重要的举措。

拿摩温制是一种带有强烈压迫性的企业基层管理制度,它以控制、压迫工人的方式进行生产管理,长期以来工人对拿摩温制极度不满,但是拿摩温担当着监管工人生产的工作,他们绝大多数是工人出身,一般由工龄较长、有一定文化和生产经验的技术工人充当,故取消拿摩温制比之取消抄身制情况要复杂得多。民主改革运动开始后,废除拿摩温制的呼声越来越高,1951年11月市委作出废除拿摩温制度与建立生产小组制度的明确指示“国营上海各纺织厂民主团结运动已经展开,工人群众对那摩温制度普遍要求取消。在这样基础上,有领导有步骤地进行废除那摩温制度与建立由工人民主选举的生产小组长制,是扫除工人阶级内部隔阂、加强阶级团结、达到依靠工人阶级、搞好工厂生产的重要步骤”,同时还指出“应明确这是作为一种制度来废除,应当把制度与人(那摩温)有所区分”。<sup>⑤</sup>12月市委又专门下发了建立生产小组制度的指示,进一步明确指出:“上海各国营棉纺织厂在废除了那摩温制度以后,必须普遍建立生产小组制度。生产小组是车间内的生产组织的单位,是实行民主管理、建立生产责任制和贯彻经济核算的基础,对发扬工人生产

<sup>①</sup> 参见上海市档案馆档案: B132-1-34-29《上海市总工会华东纺织管理局关于上海中纺公司各厂建立工厂管理委员会暨职工代表会议实施管理的联合指示(草案)》1950年5月13日; C1-2-140-124《上海中国纺织建设公司第十一棉纺厂关于送工厂管委会办法草案学习计划资料的报告》1950年4月《上海纺织工业志》。

<sup>②</sup> 参见上海市档案馆档案: A38-1-169《谭震林关于在上海市委工业生产工作干部学习班开展时动员报告的摘要》,1951年; A38-1-150-28《中共上海市委工业生产委员会关于国营工厂技术人员、职员及工头、领班的讲话提纲》1951年9月20日

<sup>③</sup> 上海市档案馆档案: C1-1-156《上海国棉十一厂车间管理问题》,1951年8月25日。

<sup>④</sup> “拿摩温”即英文 NUMBER ONE 的谐音,是旧中国工厂中工头的别称,拿摩温不用干活,专事监视、管理工人干活,他们有权开除、处罚工人,故多有仗势欺人、随意打骂工人、盘剥工人收入等恶行。

<sup>⑤</sup> 上海市档案馆档案: A38-1-154-1 中共上海市委工业生产委员会《关于废除拿摩温制度与建立生产小组制度的初步意见(草案)》,1951年11月29日。



积极性、保证完成生产任务有重大作用”。<sup>①</sup> 根据市委一系列指示精神,1951年内上海国营纺织企业全部废除了拿摩温制,至1952年上半年,各厂陆续建立起生产小组,并以民主选举产生出生产小组长,以生产小组长制彻底取代了拿摩温制,这不仅建立了企业基层生产管理的组织、制度,而且使上海国营纺织企业由厂部、车间、生产小组构成的三级管理体制正式形成,上海国营纺织企业管理制度改造基本完成,1952年下半年,随着民主改革运动的结束,上海国营纺织企业内部生产关系的变革亦全面完成。

综上所述,1949~1952年上海国营纺织企业的实例说明,一、由接收官僚资本企业建立的新中国国营企业,在企业性质转变后还必须进行内部生产关系的变革,只是这一变革采取什么方式进行对稳定新生政权的经济基础影响重大,事实证明先原封不动地接收、后逐步加以的改造,避免了剧烈变革可能造成的生产停滞,努力恢复和发展生产,整个转变过程是一次成功的和平过渡;二、改造的方式以循序渐进,由上至下逐步展开、加深、扩大,抓住了企业内部生产关系变革的关键环节,组织机构改造和废旧立新的制度改造,清除了旧官僚资本企业的管理机制的种种糟粕,使“工人当家作主”、“实行民主管理”的民主改革理念落实为具体的制度保障;三、改造的结果是奠定了之后国营企业组织建设与制度建设的基础,并为之后顺利展开一系列生产改革、技术改革以及大规模的生产建设创造了条件。□

## Survey to the changes of the taken-over bureaucrat-capital transferring to the state-owned enterprises of the New China during 1949 – 1952 —Shanghai state-owned textile enterprises’ being taken-over, formed and transformed as the main research subject.

Zhu Ting

(Institute of Economics, Shanghai Academy of Social Sciences 200020)

**Abstract:** It is one of the most important ways of running state-owned enterprises through confiscating bureaucrat-capital by the People’s Republic of China during the time of the new Chinese state-owned economic system establishment. The new state-owned enterprises transformed from bureaucrat-capital, which had to get through the totally forming to build the socialism state-owned enterprises relationships of production, still needed to solve the problem of the production ownership change after solving the problem of the ownership of the material. This paper makes an analysis of three changes of Shanghai state-owned textile enterprises to get some successful experiences from taking over Chinese textile built company totally to revoke it entirely; from reforming the enterprises system step by step to shape the level three management system of factory, workshop and production team and from abolishing a series of feudal oppression system to build a series of democratic management system with three clues of “production resuming”, “organization reforming” and “management system improvement”.

**Keywords:** take-over; form; transform; democratic management

<sup>①</sup> 上海市档案馆档案: A38-1-168-75《关于国营棉纺织厂建立生产小组制度的指示》,1951年12月10日。