

# 計劃管理工作講話

河北日報社編輯部編

華北人民出版社

33  
H3

## 目 錄

|     |                 |    |
|-----|-----------------|----|
| 第一講 | 為什麼要實行計劃管理..... | 一  |
| 第二講 | 計劃管理的主要內容.....  | 四  |
| 第三講 | 作業計劃.....       | 八  |
| 一   | 什麼是作業計劃.....    | 八  |
| 二   | 作業計劃的作用.....    | 一五 |
| 三   | 編製作業計劃的根據.....  | 一六 |
| 四   | 編製作業計劃的要求.....  | 一八 |
| 五   | 編製作業計劃的程序.....  | 二三 |
| 第四講 | 調度工作.....       | 二七 |
| 一   | 什麼是調度工作.....    | 二七 |
| 二   | 調度工作的職能.....    | 三〇 |
| 三   | 調度工作的原則和制度..... | 三三 |

|   |                 |    |
|---|-----------------|----|
| 四 | 調度人員應具備的條件..... | 三六 |
|---|-----------------|----|

|     |                |    |
|-----|----------------|----|
| 第五講 | 原始記錄和統計工作..... | 三八 |
|-----|----------------|----|

|   |                   |    |
|---|-------------------|----|
| 一 | 原始記錄和統計工作的目的..... | 三八 |
|---|-------------------|----|

|   |              |    |
|---|--------------|----|
| 二 | 原始記錄的內容..... | 三九 |
|---|--------------|----|

|   |                       |    |
|---|-----------------------|----|
| 三 | 目前原始記錄工作中存在的一般問題..... | 四〇 |
|---|-----------------------|----|

|   |                    |    |
|---|--------------------|----|
| 四 | 怎樣健全原始記錄和統計工作..... | 四一 |
|---|--------------------|----|

|     |                 |    |
|-----|-----------------|----|
| 第六講 | 如何推行計劃管理工作..... | 四二 |
|-----|-----------------|----|

## 第一講 爲什麼要實行計劃管理

工業企業的管理是一件細緻、複雜的工作。工業企業管理的好壞，對生產的影響很大，並且是多方面的。因爲每一個廠礦的國家計劃，都是整個國民經濟計劃的一個組成部分。每一個企業保證完成和超額完成國家計劃，對整個工業生產的均衡性，對保持國家計劃中所規定的國民經濟比例關係，都有很大的意義。從工業企業內部來講，它是由生產的正常進行、原材料的供應、設備能力的運用、機器設備檢修的安排、勞動力的組織等等複雜因素構成的一個有機的整體。在這樣複雜的情況下，其中每一個環節的失調，都可能引起生產上的混亂，影響企業對整個國家計劃的完成。它好像由許多樂器組成的樂隊，其中一個樂器吹奏得不好，就會發生噪音，破壞整個樂曲的和諧。樂隊的指揮者，依靠曲譜指揮和組織各種樂器演奏。工業企業的指揮者也需要這樣一種『曲譜』，來精密地計算和平衡企業內部的各種因素，把這些複雜的因素組織到一個統一的計劃中去，組織『和諧的』（有節奏的）生產。這就是我們工業企業管理中『計劃管理』這一課題所要研究的內容。

計劃管理是蘇聯的先進經驗，是最有效地管理現代化的社會主義性質企業的一種科學。實行計劃管理，就是把工人的生產活動和科學的管理工作結合起來，集中地表現到統一的計劃中去，組織有節奏的生產，使我們的企業管理水平逐步提高，以保證全面地、均衡地完成國家計劃。

中華人民共和國成立以後幾年來，社會主義性質的國營及地方國營廠礦企業，經過民主改革及一些生產改革，生產已有顯著的發展，企業管理的水平也有很大提高。但是我們還必須看到另一方面的情况：這就是『由於很多廠礦缺乏計劃管理，生產極不平衡，國家的生產計劃雖然年年超過，某些落後的工廠却完不成任務；工業品產量雖然年年增加，某些主要產品却没有完成計劃；某些廠礦的產量雖然完成了計劃，但品種、質量和成本財務却完不成計劃。同時，由於生產的不均衡，也就造成開工不足、加班趕工、廢品增加的現象，給我們的生產帶來了很大的損失。』（一九五三年六月十九日人民日報社論『學會用科學方法管理企業』）這說明，如果不實行計劃管理，不把企業管理的水平從現有基礎上提高一步，我們就無法克服這些現象。

我們的國家已進入了有計劃的經濟建設時期，我們要遵循國家過渡時期的總路綫，把我國建設成爲一個偉大的社會主義國家。在這個偉大的歷史時期內，現有的廠礦企

業，不但要為國家完成一定的生產任務，還有為國家積累資金、培養建設人材和提供設備等任務。要完成這些艱鉅的任務，光依靠過去的一些管理經驗，顯然是已經不夠了。我們需要從組織、技術、管理等方面加強對企業的領導，把企業管理的水平提高到應有的水平上來。計劃管理正是整個企業管理工作的一個重要方面，是提高企業管理水平的有效辦法。經過蘇聯工業企業幾十年的實踐，及我國一些先進廠礦推行計劃管理的結果，完全證明這個先進經驗的優越性。在企業管理方面，我們就應很好地向蘇聯學習這門科學。

要立即學會計劃管理這門科學，是有一些困難的。但也應看到我們有不少有利條件：首先是第一個五年計劃的實行，使工人羣衆的生產積極性大大提高，迫切要求加強生產的計劃性；其次，幾年來，我們已積累了不少管理企業的經驗；再加上蘇聯以及我國一些先進企業實行計劃管理的成功經驗，只要我們善於利用這些條件，深入鑽研，依靠羣衆，一定能够學會這門科學。

## 第二講 計劃管理的主要內容

計劃管理的主要內容，包括作業計劃、調度制度、定額管理和原始記錄。作業計劃是計劃管理的集中表現，調度工作是實現作業計劃的具體保證，而原始記錄則是定額管理和作業計劃的主要依據。

工業企業有了國家規定的全年的、每季的生產計劃，還不足以保證生產任務的均衡完成，必須要有各車間（坑口）、工段、小組的具體行動計劃。這裏所說的『具體行動計劃』，就是作業計劃。作業計劃是國家計劃的具體化，它規定每個生產單位——車間（坑口）、工段、小組在一個定期內——月的、旬的（周的）、每日、每個輪班的具體生產任務。有了這樣具體的生產計劃，才能把各車間（坑口）、工段、小組以及職能部門的工作，有機地組織起來。作業計劃更加細緻，並加以形象化，就成為各種指示圖表。通過簡單明瞭的指示圖表，便於每個工人了解與掌握自己在每一時期的具體生產任務，也即有了明確的奮鬥目標。我們平常說的『計劃為工人掌握』，並不是籠統地指整個工廠的全年計劃為工人所掌握，而是通過每一段落的具體作業計劃，使工人把國家計劃掌握起來。

有了作業計劃，還只是爲實現均衡生產提供了可能。在生產進行中，經常會因爲一個環節、一個工序工作的失調，不能完成作業計劃，而影響了其他環節或依次各個工序的生產進行；也會因一些臨時的變故，而影響着作業計劃的正常進行。因此，爲了檢查、監督和保證作業計劃的徹底實現，還必須加強生產調度工作。生產調度工作是依靠獨立的調度機構，通過調度工具（電話、信號裝置和各種圖表等）來進行的。它的任務是根據作業計劃監督各車間（坑口）、工段，完成各自的生產計劃；監督各部門按照計劃供應生產上所需要的一切物質資源，消除各車間不遵照計劃執行、互不配合的現象；發現工作中的薄弱環節，提出解決辦法，以保證實現均衡的有節奏的生產。

作業計劃和調度工作是計劃管理工作的中心，它是建立在其他管理工作的基礎上。首先是定額管理。關於定額管理，華北各廠礦曾在一九五二年進行了技術定額查定工作，有了一定的基礎，本書不打算多講這方面的內容，可以參看『技術定額查定法』（華北人民出版社出版）一書。另外，作業計劃的編製，不但要根據國家規定的生產任務和定貨合同與平均先進定額，還必須根據設備利用的情況、前一週期的生產情況等因素。只有正確估計這些因素，才能不斷地促使作業計劃具有先進性和現實性，使作業計劃對生產起到『指示』的作用。而這只有依靠整頓原始記錄和加強統計工作才能達到

的。只有通過原始記錄和統計工作，並對其進行分析研究，才能及時了解作業計劃的執行情況，發現先進的因素和薄弱的環節。所以，原始記錄和統計工作也是計劃管理工作的重要內容之一。

以上四項是計劃管理工作的基本內容，其中尤以作業計劃和調度工作為最重要。但是否實行計劃管理的廠礦就要立即全部做好這些工作呢？不是的。因為各個廠礦的工作基礎不同，生產類型和規模不同，所以不能全套硬搬，不能企圖一下把所有的工作全搞好。必須從本廠的具體情況出發，抓住中心環節，解決關鍵問題，從而逐步地加強計劃管理工作中的各項工作。

就一般情況來講，實行計劃管理必須首先抓住作業計劃，通過它來帶動其他各項工作。有些單位實行計劃管理不是首先從編製作業計劃入手，而是機械地劃分階段，孤立地進行整頓原始記錄或定額工作。他們以為不把原始記錄制度搞健全了，不把定額搞準確了，就不能開始搞作業計劃。事實證明這種做法是不好的。因為脫離了作業計劃的需要而建立起來的原始記錄，往往不能反映生產中的關鍵問題，因而也就不能發揮改進生產和指導工作的作用。我們也應該看到，定額並不是一成不變的，羣衆的創造性是無窮的，任何一個新的發明創造或一個先進經驗的推廣，都會打破原來的定額。我們說定額

是作業計劃的基礎，有了平均先進定額才能訂出先進的作業計劃，這是對的；但是有了作業計劃，反過來也更容易測量定額的準確程度，更容易尋找平均先進定額，更容易有目的地引導職工去創造先進定額。所以，原始記錄和定額工作等，都應圍繞着作業計劃來進行。

廠礦企業的計劃管理工作，從廣泛的意義上講，不僅包括生產的計劃管理，還包括技術措施、勞動、成本財務、技術供應等計劃管理工作。不過我們目前應首先着重搞生產的計劃管理工作。本書所講的，也只限於生產的計劃管理工作；它的具體內容，我們在下面分段講解。

事實上，搞好生產的計劃管理工作，也會在很大的程度上促進技術管理和成本財務管理。例如，我們爲了保證作業計劃的實現，就必須加強技術措施計劃，這和技術管理工作是一致的。又如搞好了作業計劃，保證原材料的及時適量的投入生產、減少在製品和半成品在生產過程中的積壓，保證了定貨的按時出廠，就能減少資金的積壓，從而大大有助於資金的節約和合理運用以及成本的降低。由此可知，計劃管理、技術管理和成本財務管理三者之間是互相關聯的，它們都各自在某一個不同的方面幫助着企業管理水平的提高。

### 第三講 作業計劃

#### 一 什麼是作業計劃

『完成國家計劃』這句話究竟有什麼含義呢？怎樣才算完成國家計劃呢？『完成國家計劃』這就是說：第一，不能像現在有些廠礦那樣，只是全廠『平均』地完成年度、季度或月度計劃，而必須要求每一車間（坑口）、工段、小組或每台主要設備都能按日有節奏地、均衡地完成計劃；第二，不但要完成產量計劃，同時也要要求在產品規格、質量指標和成本財務等方面都全面地完成計劃。只有在這種意義上，才算真正完成計劃。但就目前情況來看，我們還有好多廠礦，只完成了產量計劃，其他各種計劃不能完成；或是不能按日均衡地完成計劃，生產中存在着前鬆後緊、冷熱不均的現象。因為生產不均衡，就不可避免地造成設備停轉、工人停工、生產能力不能充分被利用、廢品增多、定貨被打亂、計劃完不成等現象。聯共（布）黨第十八次代表會議曾在決議中指出這種生產上的不均衡給完成計劃帶來的危險：『黨組織應該了解到，不均衡地出產成品必然會

造成企業工作中不合理的現象，造成設備停頓，勞動力窩工，生產能力不能發揮，廢品增多，大量支付加班費的後果。這種不合理的工作制度使企業處在忽冷忽熱的狀況下，使企業經常處在不能完成國家任務的危險下。（引自『機械工業』一九五三年七期第十三頁）

造成這種嚴重情況的主要原因，是企業的計劃管理還很薄弱。廠礦只有國家規定的年計劃、季計劃和月計劃，而缺乏各車間（坑口）、工段、小組的具體行動計劃，以致各車間（坑口）、工段、小組不知道自己的具體生產任務。同時，也由於缺乏周密的計劃管理制度，使廠礦領導對生產計劃完成情況心中無數，不能及時發現薄弱環節，加以解決，也不能發現和利用先進因素，以提高生產，形成盲目的、無系統的領導。由此可見，要實現有計劃的領導，保證均衡地完成計劃，光有國家規定的年度、季度和月度生產計劃是不夠的。還需要有一種比國家計劃更具體的計劃，把各方面的力量組織到一個整體中來。這個為實現國家計劃更具體的行動計劃，就是『作業計劃』。

由此可知，作業計劃是國家計劃的延續，它的本身就是具有很大的嚴肅性的，一個小組訂不成作業計劃，就會影響工段計劃的完成；工段會影響車間；車間計劃完不成，則全廠國家計劃的完成就失去了保證，這會給國家的建設帶來危害。所以廠礦中的各級幹部以至每個工人都應鄭重嚴肅地對待各個階段各自的作業計劃，樹立『計劃就是法

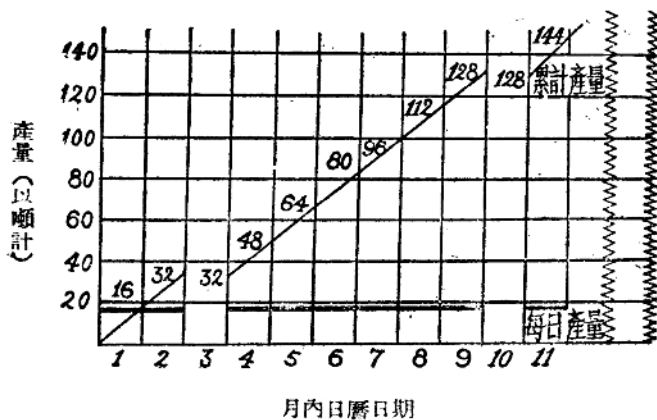
律」的觀念，以對國家負責的態度來保證作業計劃的實現，這種觀念的樹立，也為今後推行負責制打下了思想基礎。

作業計劃是企業生產、技術、財務等計劃的具體化，是每一車間（坑口）、工段、小組以至每個人在規定的時間內——月、周、日以至每一小時的具體工作計劃，是每一職能部門在一定時間內完成任務的具體規定。作業計劃就是把作業（生產的活動）計劃化，計劃作業化——把計劃和生產活動具體地結合起來。它的主要任務是按月、周、日以至每一輪班，明確地給各車間（坑口）、工段、小組直到個別設備以具體的工作任務，並及時地、不斷地監督檢查其執行情況，從而使供應、運輸、生產、檢修、推銷等環節用計劃銜接起來，以達到指導生產，防止脫節，保證均衡地、有節奏地完成國家計劃。通俗一些說，作業計劃是組織生產的必要方法，它解答了以下幾個問題：（一）生產什麼？（品種、尺寸等）（二）用什麼來做？（需要的原材料、半成品、備品的數量和種類）（三）怎樣做？由哪一部門做？（生產程序和方法的決定）（四）何時做？做多少？（工作的進度）由此可見，作業計劃要比企業的生計計劃詳盡得多，具體得多。作業計劃更加細緻，並使之形象化，就成為各種指示圖表。通過簡明易懂的指示圖表，計劃就更容易被工人掌握。

〔圖一〕

| 產品名稱      | 進度表的指標 | 計算單位 | 月內日曆日期 |    |     |    |    |    |    |     |     |     |  |
|-----------|--------|------|--------|----|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--|
|           |        |      | 1      | 2  | 3   | 4  | 5  | 6  | 7  | 8   | 9   | 10  |  |
| 製件<br>"A" | 每日產量   | 噸    | 16     | 16 | 星期日 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16  | 16  | 星期日 |  |
|           | 累計產量   | 噸    | 16     | 32 | 星期日 | 48 | 64 | 80 | 96 | 112 | 128 | 星期日 |  |

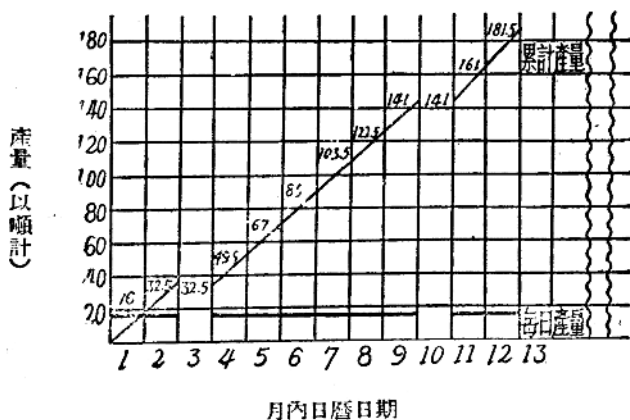
〔圖二〕



〔圖 三〕

| 產品名稱      | 進度表的指標 | 計算單位 | 月 內 日 曆 日 期 |      |     |      |      |    |       |       |      |     |     |       |  |
|-----------|--------|------|-------------|------|-----|------|------|----|-------|-------|------|-----|-----|-------|--|
|           |        |      | 1           | 2    | 3   | 4    | 5    | 6  | 7     | 8     | 9    | 10  | 11  | 12    |  |
| 製件<br>"A" | 每日產量   | 噸    | 16          | 16.5 | 星期日 | 17   | 17.5 | 18 | 18.5  | 19    | 18.5 | 星期日 | 20  | 20.5  |  |
|           | 累計產量   | 噸    | 16          | 32.5 | 星期日 | 49.5 | 67   | 85 | 103.5 | 122.5 | 141  | 星期日 | 161 | 181.5 |  |

〔圖 四〕



〔圖五〕

1955年 月份作業計劃

生產科製

| 品名  | 規格 | 計劃產量 | 換算率 | 計劃產量換算數 | 標準重量 | 使用原料       |      | 製    |   |        |        | 備註 |   |
|-----|----|------|-----|---------|------|------------|------|------|---|--------|--------|----|---|
|     |    |      |     |         |      | 鋼質斷面單重kg/根 | 計劃數量 | 計劃班產 |   | 小時計劃產量 | 計劃需要班數 |    |   |
|     |    |      |     |         |      |            |      | 根    | 噸 |        |        |    | 根 |
| 角鋼  |    |      |     |         |      |            |      |      |   |        |        |    |   |
| 輕軌  |    |      |     |         |      |            |      |      |   |        |        |    |   |
| 扁鋼  |    |      |     |         |      |            |      |      |   |        |        |    |   |
| 角鋼  |    |      |     |         |      |            |      |      |   |        |        |    |   |
| 角鋼  |    |      |     |         |      |            |      |      |   |        |        |    |   |
| 力鋼  |    |      |     |         |      |            |      |      |   |        |        |    |   |
| 扁鋼  |    |      |     |         |      |            |      |      |   |        |        |    |   |
| 方鋼  |    |      |     |         |      |            |      |      |   |        |        |    |   |
| 合 計 |    |      |     |         |      |            |      |      |   |        |        |    |   |

計劃班產內包指試軋

