

做好手工业社 的生产管理工作

永彦春编写



通俗读物出版社

目 录

一	为什么要搞好生产管理.....	2
二	合理地組織劳动力.....	5
三	做好原始記錄.....	7
四	实行定額管理.....	10
五	通过計劃, 管理生产.....	15
六	提高产品质量.....	19
七	做好原料供应工作.....	27
八	加强劳动紀律.....	32
九	开展劳动竞赛.....	35

一 为什么要搞好生产管理

做好生产管理工作，是办好手工业生产合作社（以下简称生产社）的关键。特别是手工业合作化高潮以后，做好生产管理，对发展与巩固生产社，就有更为重要的意义。

几年来，很多生产社在生产管理方面，取得了不少经验，因而产品质量不断提高，社员的工资收入不断增加，福利工作也逐步改善，公共积累也逐渐增多；某些生产社已发展到机械化或半机械化的合作工厂，成为目前手工业发展的方向。但是，也有些生产社还没有把生产上一些必要的制度建立起来，因而在这些生产社里，产量低，质量次，成本高，这就影响了生产社的巩固和发展。

我们知道，一个连家铺或者是一个手工小作坊，生产活动虽然简单，但他们对于生产都是有个适当的盘算和安排，一个人数众多的生产社或者规模更大的合作工厂，生产活动就复杂得多了。一件产品的制造，往往要牵涉到全社的各个部门，只要一个部门配合不好，就会影响这件产品的生产任务按期完成。生产社要使各个部门结成一个严密的、统一的整体，有条不紊地进行生产；而且能及时发现和加强生产的薄弱环节，使劳动生产率和产品质量不断提高，成本不断降低，就必须对生产进行统一的安排和严密的组织工作，也就是说要做好生产管理。

为什么生产社要特别重视生产管理呢？这是因为：

(1)生产社是劳动群众也就是社員自己集体的经济組織。生产社的劳动生产率应该比个体戶高，产品质量应该比个体戶好，产品成本应比个体戶低。但是，这种优越性必須在搞好生产管理的前提下，才能显示出来。如果生产社的生产管理工作搞不好，那就不仅不能显示組織起来的优越性，而且連生产社也不能巩固。

(2)手工业者的私有心理和习惯是很牢固的。他們参加生产社以后，生产关系改变了，但那种自私自利的心理和习惯还不能一下子改变过来，如：不爱惜公共財物，老为自己打小算盘，不遵守劳动紀律，干活挑肥揀瘦等等。由于这些思想的存在，就会在生产上发生某些混乱現象。如果不搞好生产管理，就会給生产社带来很大的損失。

(3)生产社是要逐渐扩大的，将来它要发展到半机械化或机械化生产。因此，生产方面的事务势必一天天复杂起来。如果不学会管理現有的生产社，那么将来管理半机械化或机械化生产就要更加困难。所以，建社初期就必须逐渐建立各种制度，搞好生产管理。

目前，有些生产社的生产管理做得不够好，主要是由以下两种原因造成的：

第一，生产社的干部和社員多半是剛跨出手工作坊，还带有濃厚的小生产者独立經營的思想，习惯于手工业的經營方式。他們不重視生产管理。如河北省通县曾有一个鉄业生产社，四季生产不断，可是因为大家不重視生产管理，結果賠掉几千元，垮了台。

第二，很多生产社的干部的确也想搞好生产管理，可就是不知从何下手。由于想做而不知道怎样做，有些人就犯了急性病，乱抓一阵，结果是抓了这，丢了那，生产管理当然也做不好。还有一些领导生产社的同志，想把大工厂的管理办法，机械地搬来套用。不从生产社的实际情况出发，就免不了常常碰钉子。

生产社能不能搞好生产管理呢？

前面说过，就连手工业作坊或连家铺的业主们，都知道对生产进行盘算和安排，知道什么时候该进原料，一件产品需要多少生产时间，需用多少原料，如何进行生产才更有利等等。生产社社员大部分是独立手工业者，本来就有一些简单的管理经验，只要领导得好，社员是能够逐步学会管理生产的，这对生产社来说，是一个有利条件。

另一个更有利的条件，是因为社内的劳动者都是生产社的主人，集体与个人之间的利益、目前与长远的利益是一致的。只要领导上加强教育，提高社员的社会主义觉悟，社员就会自觉地要求搞好生产管理。

生产社本身具备这些有利条件，再加上党和政府以及上级社的帮助、指导，只要生产社的社员和干部肯在生产管理方面不断地努力学习生产管理方面的知识和经验，逐渐改进和加强生产管理工作，那就一定能够把生产管理搞好。

要搞好生产管理，需要克服许许多多的障碍。其中最大的障碍，就是由旧社会遗留下来的自私自利和保守思想。所以，生产管理虽然是一项经济工作，但它和政治工作是密不可分的。如果忽视政治工作，生产管理是永远也搞不好的。

因此，在建立适当的生產管理制度的時候，要注意運用兩個基本方法：一個是說服，一個是示範。

生產社在建立生產管理制度和採取生產管理的各種措施的時候，都要堅持說服和示範的方法，使社員認識到建立這些制度或採取這些措施的重要意義，取得社員的擁護和支持，使社員們自覺的遵守和執行。

二 合理地組織勞動力

合理地組織勞動力，就是按照產品的生產過程，以及生產設備情況和勞動者的技術特長，合理地分工和適當地配備勞動力。

生產社是社會主義性質的經濟組織。它可以統一組織勞動力進行分工協作，比起一家一戶分散生產，具有無比的優越性。生產社的勞動力組織得好，可以省工，多出活；如果勞動分工和配備工人不適當，就很容易造成人多的地方活少，活多的地方人又不够用，不是浪費了勞動力，就是出不了活。

那麼怎樣組織勞動力呢？

(1) 要建立車間。為了合理地利用勞動力，統一使用和發揮機具的效能和管理的方便，可以按着產品類型相同的、技術性質相近的或協作關係密切的工作分別組成車間，選出車間主任，負責領導生產。根據車間人數的多少，還要分成若干生產小組。如果條件許可，最好是固定工序，做到專業

生产。如果生产社的規模較小、产品单一，那就沒有必要划分車間，只要分成若干小組，便于管理和領導生产就可以了。

(2)进行劳动分工和配备工人。劳动分工，就是按照产品的生产过程，以及根据生产設備和劳动者的技术特长划分小組和工序，实行分工生产。配备工人，就是按照車間小組和工序生产的需要，配备适当数量的工人。劳动分工是配备工人的先决条件，沒有正确的劳动分工，就不可能正确的配备工人。

劳动分工和配备工人应注意下列問題：

第一，充分發揮技术特长。根据每个人的技术特长、技术熟練程度来适当分工。技术高的可以担任主要劳动或技术性复杂的工作。技术低的可以担任輔助劳动或一般性的工作。但是，在分工时，要把技术高的和技术低的配搭起来，使技术低的能迅速提高技术。这样就能充分發揮技术特长和不断地提高技术水平，更好地發揮社員的劳动积极性，提高劳动生产率。

第二，作业要平衡。生产任何一种产品，都要經過一定的生产过程。但在这些过程中，無論是車間之間，小組之間或工序之間的作业都应注意作到平衡；否則，生产就不能銜接，一个工序停工待料，另一些工序却是积压，这样便給生产带来損失。

平衡作业，必須事先精确計算有协作关系的車間之間、工序之間的生产時間和劳动力的配备。比如有一个生产社，作一双皮鞋分五道工序：假定第一道工序鞣植，需要六十分钟；第二道工序縫条，需要四十分钟；第三道工序縫底，需

要三十分鐘；第四道工序扣底，需要二十分鐘；第五道工序修整，需要二十分鐘。在這種情況下，第一道工序就應配備六個人，第二道工序配備四個人，第三道工序配備三個人，第四和第五道工序各配備兩個人，就大體上能使各個工序的生產平衡起來。

第三，建立責任制。分工以後，責任制必須跟着建立起來，才能發揮分工協作的優越性，不然，就容易產生混亂現象。比如，當發現次產品時，如果沒有責任制，就會分不清責任，互相推諉、互相抱怨，造成不團結的現象。所以，實行分工協作以後，還必須實行嚴格的產品質量責任制度，特別是上下工序之間的交接檢查制度更是重要。如果上一道工序的半成品不夠質量標準，下一道工序有權拒絕接收，退回上一工序，或等待質量檢查員或車間主任處理。

第四，工資制度必須合理。分工協作以後，如果工資上還存在着不合理的現象，勢必造成社員爭做工資高的和容易做的工序，不願擔負工資低的或難做的工序。這樣就會打亂勞動組織，使生產不能順利進行。

三 做好原始記錄

要想管理好生產，首先必須了解本單位生產的全面情況。要了解生產的全面情況，必須從做好原始記錄開始。

做好原始記錄有哪些好處呢？

(1)有了原始記錄，就可以根據記錄資料所反映的情況，

制訂和及時調整不合理的勞動組織和生產定額。這樣就給制
定計劃和實行計劃生產創造了條件。

(2)根據原始記錄來監督和檢查計劃執行情況，並向群
眾公布，可以起鼓勵先進、推動落後作用。比如：河南省安
陽市針織社社員盧先義，當他看到原始記錄圖表上自己的生
產成績不如別人時，就想到：青年人，落在別人後面，真不
光彩！從此，下定決心，努力生產，他不但趕上了別的社
員，還超額完成了生產任務。

(3)有了原始記錄，也便於上級社了解社的生產情況，
也就能更好地幫助下級社搞好生產。

原始記錄的主要內容是什麼？

(1)產量原始記錄：是記錄一天或一個時期內產品生產
的實際情況。如制鞋生產社記錄在一天或幾天內生產各種鞋
多少雙；鐵業生產社記錄打成了多少鐮刀或鋤頭等。這樣，
把每天或一定時期的產量記錄下來，就能知道生產的進度，
就能根據計劃去檢查生產，找出完不成或超額完成計劃的原
因；從而總結經驗，採取適當對策，作出進一步改進生產的
措施。

在產量原始記錄工作中，有些生產過程很長的产品，半
成品也應該記錄，否則，便無法掌握生產進度。有些產品的
生產過程很短，今天是半成品，明天就成為成品，這樣的半
成品就不必一天一記，免得在盤點和計算上，每天要花掉過
多的時間。但是，有許多生產社的生產，是採用分工協作的。
一件產品要幾個生產部門來協力完成。象這樣的社，為了
掌握各個部門的生產進度，以便進行均衡生產，各個部門

的半成品就必須記錄下來。

(2) 生產人數和生產時間的原始記錄，是記錄着一天實際參加生產的人數和生產時間，主要目的是用來正確計算勞動生產率。有了勞動生產率，就能衡量生產成績，也能求出平均先進定額，作為制訂生產計劃和工資定額的依據。有了這些先進而合理的標準，就能不斷地刺激勞動生產率的提高。

勞動生產率有個人和集體的兩種。集體的勞動生產率是在單位時間內，平均每人的實際產量或產值。個人勞動生產率是某一個人在單位時間內的實際產量或產值。不管是計算個人的或是集體的勞動生產率，光有精確的產量記錄是不夠的，必須有實際勞動時間。計算集體的勞動生產率，也要依據個人的實際勞動時間，否則，是無法計算勞動生產率的。舉例來說：張三每天織布八丈，李四每天織布七丈，產量是張三比李四高，但是勞動生產率就不一定是張三高於李四了。如果張三的勞動時間是十二小時，李四的勞動時間是九小時，計算一下，張三每小時織布六尺六寸六分，而李四每小時織布七尺七寸七分，李四的勞動生產率反而高於張三百分之十六。

(3) 產品質量原始記錄：按產品質量的高低，分成若干等級記錄下來，以便找出造成產品質量低劣的原因，作為改進質量的依據。

除了上面所講的三種原始記錄而外，還可以根據生產管理的需要，建立原材料使用情況等原始記錄。不過在開始建立原始記錄的時候，為了便于推行，記錄的種數要少一些，記錄的內容也要簡單、明了。記錄的期限最好每天一記，有困難的生產社，二、三天記一次也可以。

在建立原始記錄的時候，車間里應該挑選一批記錄員，事先加以訓練。在工作中，還要督促他們互相觀摩、互相學習，切實地擔任起原始記錄工作。

不脫產的記錄員在開始建立原始記錄的時候，不免會有些思想顧慮和不正確的看法，如怕填錯了原始記錄表，挨別人罵；怕耽誤生產；誤以為原始記錄的作用不大，不願當記錄員。這時，領導者一方面要注意幫助他們熟悉業務，如怎樣正確地填寫表格，怎樣抓住臨下班的時間或交貨前的空隙進行記錄；另一方面，要找出沒有記錄對生產造成損失的事實，向他們進行啟發教育。這樣，車間記錄就容易建立，也好鞏固。如河南省安陽市針織社在發工資時，社員發覺產品件數與實交數不符，但無法查對。在這種情況下，花掉許多時間，清点了一次倉庫，才發現了有好幾百打襪子沒計入收貨帳。這個社的領導者便利用這個具體的事實教育了社員。從此，社員們把原始記錄當成自己管理生產、監督生產的一個重要內容。每天大家都自覺地向記錄員報告自己的生產情況。這個社的原始記錄從此就鞏固下來了。

有了原始記錄，我們必須對這些記錄進行研究分析。只有這樣，原始記錄才能發揮作用，負責領導生產的人，才會心中有數，才能够有計劃地布置生產，把生產提高一步。

四 實行定額管理

什麼是定額呢？就是在正常情況下，經過努力，多數人

都可以达到的生产指标。

定额主要有四种：一是产量定额或时间定额：产量定额就是在一定时间内要完成的产品数量。时间定额规定着一件产品生产的劳动时间。二是质量定额：规定产品应达到的质量标准 and 合格品应达到的百分比。三是原材料消耗定额：规定生产一件或一批产品应该使用多少原材料。四是人员定额：规定某一生产部分最多只能配备几个人。以上所说的四种定额，就是我们平常简称的“四定”：定量(或定时)、定质、定料和定员。这四种定额很重要，尤其是定量(或定时)更为重要；因为它直接标志着产量和劳动生产率水平。根据生产社的需要和条件，还可以制订企业管理费用定额和其它定额。

制订定额有什么好处？

(1)定额是编制计划的基础。只有制订了先进而又切实可行的定额，才能编制出先进而又切实可行的计划。

(2)定额是合理组织劳动力的基础。因为只有合理的定额，才能正确地分工和配备工人。

(3)定额是建立合理的工资制度的基础。最正确、最合理的工资制度，就是计件工资。但是，计件工资必须有定额，而且要用平均先进的定额作为基础；否则，不是因为没有定额而无法计件，便是因为定额太高而影响社员收入，或定额太低而损害了社的整体利益。这种定额过高过低的偏向，都会妨碍社员生产积极性的发挥，影响生产任务的完成。

(4)定额是分析生产改进生产的重要工具。通过制订定

額，能使我们清楚地看到劳动力的配备是否合理，工时利用是否恰当，以及机器设备的生产能力是否得到充分发挥。同时它还能帮助我们找出完不成生产计划的原因，有效地揭发生产中的浪费现象，进一步帮助我们改进工作。

定额虽然这样重要，但在不少的生产社中还没有普遍采用定额管理来推动生产。这是因为有些人认为定额很复杂，不好掌握；有的是因为保守思想做怪。其实在手工业行业里，多少年来，就是有定额的。如裁缝做衣服，只要看了顾客身材的高矮胖瘦就知道该用多少布，花多少时间，这就是定额，是我们日常所讲的“经验定额”。既然我们手工业者在单干时早就运用了定额，那么在集体生产的生产社里，就更应该充分地运用定额来管理生产。

根据制订定额的方法，可以把定额分为两种：一是技术定额，一是经验统计定额。

技术定额的制订方法比较复杂。事先要用测时和工作日写实的方法，也就是用观察和测定的方法，全面地研究整个工作日或工作日的某一部分的工时消耗。对生产作具体的、细致的调查研究，检查工作时间是否有浪费，进一步地分析造成浪费的原因。如检查劳动组织和生产组织是否合理、健全，是否还有潜力可挖；检查操作方法是否合理，哪些工人的操作方法既省力又能出活，哪些工人的操作方法又费劲又不出活等等。然后制订出平均先进定额，进一步发挥社员劳动热情，使劳动生产率不断提高。

目前，不少的生产社还是手工生产，干部管理水平低，管理制度不健全，劳动组织不合理。因此，在实行技术定额

有困难的生產社，可以實行經驗統計定額。

經驗統計定額是根據原始記錄的統計資料，結合工作的實際經驗，制訂出來的。經驗統計定額，沒有技術定額那樣科學，但是制訂的過程比較簡單，對於規模比較小的社，執行起來也比較方便。

統計定額是怎樣制訂的呢？首先是查定小組根據一個正常時期的產量記錄，求得全社平均先進產量。譬如織襪生產社有六個織男襪的社員，甲一天織十八雙，乙一天織十六雙，丙一天織十四雙，丁一天織十三雙，戊一天織十二雙，己一天織十一雙。把這六個人一天的產量加起來，用六來除，得十四雙，便是甲、乙、丙、丁、戊、己六個社員的平均產量。再將大於平均產量的十八、十六、十四三個數加起來，用三來除，得出十六雙，便是平均先進產量。

找出平均先進產量以後，再結合改進生產的可能性，初步擬訂定額，然後再和社員共同研究，根據社員的意見加以修訂、試訂、再修訂，便成了正式的經驗統計定額。

同社員共同研究定額，是制訂定額工作中的重要一環。否則，定額就容易脫離實際，失去刺激生產、指導生產的積極作用。有的生產社以社員的最高產量或平均產量作為定額都是不對的。因為以最高產量作為定額，大部分的社員就達不到定額，就會影響社員的工資收入，對完成定額失去信心。以平均產量為定額，則定額標準偏低，社員不經過努力，便可以達到或超過定額。同時，定額偏低，工資就必然偏高。所有這些都會影響生產的提高。所以：正確的產量定額，應該是先進的、大多數人經過努力就能夠達到的產量。

以上所談的是产量定額的制訂方法，这同样适用于制訂原材料耗用定額和质量定額。

在制訂原材料耗用定額时，应先以主要原材料和輔助材料着手。如北京市第二文具社分为浆糊、墨块和貼套三个車間，其中浆糊車間漏洞很大，对节约粮食直接有关，就先制訂浆糊車間的面粉耗用定額。通过制訂定額，社員对原料的节约重視起来了，每袋面粉的損耗由原来的八斤十二两降低到七斤九两。最近又改进了生产程序，延长了沉淀期，每袋面粉的損耗又由定額七斤七两降低到四斤。該社在短短的三个月当中，就节省面粉二千四百多斤。

另外，还有几个带有普遍性的問題，需要讲一讲。

第一，产品复杂的生产社，可以将产品按技术要求和生产時間划分为几个大类，以最大宗的产品作为标准产品，首先制訂定額。然后确定其他各种产品同标准产品之間的定額比例关系，用标准产品的定額，来換算其他种类产品的定額。

原材料規格复杂的生产社，也可采用換算方法。訂出标准原材料同其他品种原材料在产量上的換算办法，然后按換算比例，确定不同的产量定額，还可以将規格不同的原料先进行加工，确定了原材料規格以后，再确定定額，就比較容易了。在产品經常变化的情况下，可以先把經常生产的产品定額制訂出来。

第二，新产品一般不制訂定額，等过了一些时候，积累了生产記錄，再来制訂。也可以先找技术好、工作比較积极的社員共同研究或者由理事会指定几个人先作試驗，再参考其他生产社同样产品的定額，制訂試行定額，暂时应用。

第三，定額并不是永远不变的。当生产社添置了机器設備、改进了工具、改善了劳动組織或采用了合理化建議以后，使大部分产量超过定額时，應該立刻修訂定額。在一般情况下，每半年到一年，可以修正一次定額。总之，定額應該經常保持对生产有积极的推动作用。

五 通过計劃，管理生产

按照計劃进行生产、管理生产，是一种科学的企业管理方法。苏联的工厂和工艺合作社、我国的国营工厂和有基础的生产社，都实行計劃管理。事实証明：通过計劃领导生产，是最有效的生产管理方法。

有了計劃，企业的每一个成員便有了奋斗的目标。领导生产的干部可以根据計劃布置工作，社員可以按照計劃进行生产，而且可以根据計劃檢查生产中的缺点和偏差，从而发现落后的部門、落后生产者和生产中的薄弱环节。

有了計劃，供、产、銷可以密切結合起来。采购部門可以根据生产計劃制訂出原材料供应計劃，在一定時間內购进一定数量的原材料，避免发生原材料供应不足或原材料积压的現象。銷售部門可以根据生产計劃事先对外作好推銷上的联系。生产部門可以根据供、銷部門积极提出的意見，調整生产，改进生产。

生产社的計劃，是国家經濟建設計劃的一个組成部分，它要服从国家的計劃，并接受国家計劃的领导。我国要建設

社会主义社会，工业、农业、手工业必须要有计划地发展，要从计划上体现出手工业对支援农业生产，满足城乡人民生活、生活需要和作好国营工业的助手作用。因此，条件许可的生产社都应该实行计划生产，通过计划管理生产。

(一)编制计划应该掌握的主要环节：

(1)做好准备工作，确定计划指标。

正确的计划应该是大多数人经过努力才能完成的先进计划。如果把计划订得太高，大家会因为无法完成而泄气。反过来，如果计划订得太低，不要努力就可以完成，大家就会不积极地发掘生产潜力。那么怎样才能订出先进的计划呢？首先就要做好准备工作。要做好这项工作，第一，要认真地检查过去计划执行的情况，总结经验提出改进生产的办法；第二，对供、产、销进行调查研究。只有把这三方面的情况弄清楚了，制订计划才有根据。

在调查产品销路时，不能只从“帐面”和“点货”的数字上来看问题，更重要的是征求群众的意见和要求，以便生产切合群众需要的产品，打开销路；就是销路很好的产品，也不能满足现状，还是要很好调查销路，了解群众需要变化的新情况，不断地改进生产，保持和扩大销路。调查原材料供应情况，也不仅仅是搞清需要多少原料和能够买进多少原料，更重要的是通过调查，可以研究利用废品、废料和采用代用品。这样，不仅能扩大原料供应来源，并且能省下好的原料支援国家工业建设，还可以降低产品成本与售价，使人民用同样多的钱，能够买到更多的东西。至于生产潜力的调查，主要是找出生产上的薄弱环节，找出克服薄弱环节的初步办