

工业企业管理大改革经验

庆华工具厂改革科室工作的经验

(二)



中共黑龙江省委第一工业部編

黑龙江人民出版社

目 录

经营管理科进行业务改革的做法与经验

..... 庆华工具厂经营管理科 (1)

技术科是怎样改革管理业务的..... 庆华工具厂技术科 (33)

技术监督科改革管理业务的经验..... 庆华工具厂 (41)

材料供应科改革管理业务的做法与收效

..... 庆华工具厂材料供应科 (48)

机动科改革管理业务的几点做法..... 庆华工具厂 (55)

經營管理科进行业务改革的做法与經驗

庆华工具厂經營管理科

一、我科业务改革是如何发展起来的

整風运动以來，在大鳴大放中 职工对我們的工作提出了很多意見，迫切需要我們迅速加以解决。但当时总認為这僅僅是業務方法上的一些問題，制度本身是先进的，沒有認識到問題的嚴重性。虽然开始成立了“業務研究組”，进行研究摸索，准备改进，但由于思想受到旧規章制度的限制，如有的同志說：“制度是苏联的先进經驗，是从莫斯科來的，是上級命令公布的，表格是从北京印來的，沒有啥可改的。”因此，不敢大胆从根本上来改革，改了些也是換湯不換藥。

隨着双反运动的深入發展，問題越來越顯得尖銳了，特别是从党中央提出干部种試驗田的指示，和一車間干部半脫產的經驗介紹以后，厂党委提出了技职干部参加半日劳动的号召，这对我們有了很大的啓示，都積極想下去，但怎么下去？下去做什么？目前工作任务这么重，將來干部半脫產，工作豈不是更完不成了嗎？這些問題在思想上引起了強烈的斗争。經過大家辯論，一致認為不能向困难低頭，于是提出了以業務改革为中心內容的決心書，向党保證堅決實行半日劳动，半日工作，并提出要苦战一个月，改革我們的業務。

二、改革前的概況

我科是由原财务會計和經濟計劃兩科的八个業務組合并起來的。虽然干部由48名減到22名，但業務上僅划了“粗线条”，

对过去具体的工作方法和業務程序并未改变,仍然强调“相互制约、细致分工”,因此当时每个干部的平均工作量相等于过去的兩倍多。有些同志是經常早來晚走,有时甚至干到深夜十一、二点,如一月份成本計算,加了四个夜班不算,还拖期了五天。

造成上述忙乱被动局面的基本原因是:

1、职权分工不尽合理,經營管理为生产服务的思想不够明确,只相信自己,不相信别人,总認為制度嚴,管得細是解决問題的唯一办法。因此,越管不住就越用制度堵,结果是越管越細,越管越紧,越紧越乱。比如,在1952年以前,我們对材料資金是不管的,以后發現材料資金超支,就制定了“材料資金管理制度”。制度虽然有了,可是資金仍管不住,以后就采取了总额控制的办法。过了一个时期,总额控制也无效果,又实行了总额与明細控制相結合的办法來管理,事无大小,都得交會計科審查,連材料科買一把条帚,也得拿到會計科去審查。虽然这样,結果还是超支。

2、工作不求实質,目的不够明确。比如成本計算按零件計算的問題,实际上零件成本車間不看,科室不分析,厂里不要,局里不管,結果是算的細、管的粗,却没有通过成本管理工作來加强对生产工藝过程中的監督。

3、單純依靠数据解决問題,結果形成官僚主义作風。各單位向我們每月报正式統計表即达40种,其他非正式的报表还不在于內,其中有一种报表就需25个工作日才能編完。

4、編制計劃不依靠群众,不相信群众。因此,造成計劃在一定程度上有保守与脱离实际的現象。

三、业务改革的主要內容

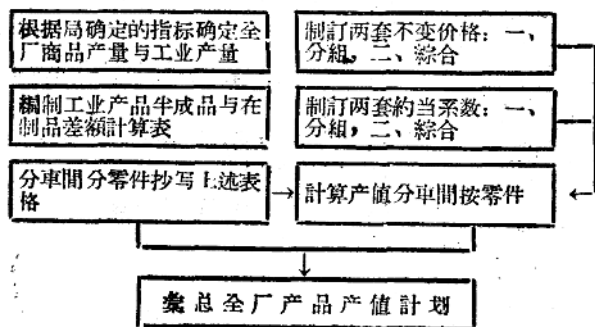
(一) 計劃部分

一、改革前計劃編制工作的一般作法

我厂的计划工作,是从无到有、从小到大、从粗到细、从年度计划到季度分月计划的繁雜計算工作。在革新前每年都必須編制一次年度分季的國家計劃,編制四次季度分月的計劃,以及發動工人討論制定增產節約計劃,一年共編制計劃六次。除此以外,還要修改幾次計劃,这样就占去全年工作時間的四分之一,造成計劃組織龐大,整天忙于計劃編制工作,不了解生產实际發展情况,促使計劃脫离实际。当时計劃的編制程序,主要是以產品計劃为軸,劳动、成本計劃为重点,其他計劃隨着產品、劳动、成本計劃的要求同时結束,由計劃科負責報局。其具体編制方法是:

(一)產品計劃:

(1)年度分季的產品計劃(包括產值計算)。其程序是:(見圖解)



1、确定產品產量:首先根据前期預計結存結合計劃期商品要求,确定的產品为單位的工業產量与商品產量。其格式如下:

項 目	單位	全 年	一 季	二 季	三 季	四 季
平均日产量						
商 品 产 量						
工 业 产 量						

注：①平均日产量指下期平均日产量

②年工业产量：年平均日产量×循环期-期初+期末

③分季工业产量：下期日产量×循环期-期初+期末

2、根据上述总的安排，編制車間年度分季的工業產量半成品与在制品期末期初差額計算表

件 号	工 序 名 称	單 生 产 循 环 期 位	期 初 預 計 盤 存 數		期 末 預 計 盤 存 數		全 年 商 品 產 量		第 一 季 度 商 品 產 量		工 業 產 量		
			數 量	倒 累	數 量	倒 累	差 額	倒 累	工 業 產 量	轉 手 數 量		下 期 平 均 日 產 量	
												差 額 數 量	倒 累
	× × 件		編制說明： 1、以裝配車間倒推。 2、期初結存數以預計盤存為主。 3、期末結余以計劃期末要求轉下年日產量。 4、期初期末倒累=裝配倒累加上道差額數量。 5、全年差額=期初-期末。 6、全年倒累同。 7、工業產量=商品加上道倒累。										
1-6	鍛 造												
	半成品庫												
1-46K	机 加												
47K	热 处 理												
18-81K	机 加												
82	噴 砂												
83-101	机 加												
	半成品庫												
CB-1	裝 配												

3、計算方法

甲、計算產值的資料

①制訂兩套不变价格：分組商品單价与分組在制品單价

②制訂兩套系数：分組系数与綜合系数

③工業產品半成品在制品差額表年度分季或季度分月數字

乙、上述資料具体編制方法：

①商品單价 分組單价計算表:

序号	零件名称	分組工序	分組單价		零件名称	商 品 單 价	
			分組系数	分組單价		零件成本	商品單价

②零件分組和綜合約当系数計算表:

× × 件

序号	循环期	費 用		加工單价	包括材料 約 單 价	分組系数	約当成品
		材料費	其他費用				
合計							

注: ①材料費与其他費用=計劃期零件單位成本主要材料費, 減去其他費用各占單位成本之%。

②加工單价=產品工時%得之。

③包括材料費之單价=材料費加工單价。

④分組系数=以包括材料費單价之%。

⑤約当成品=循环期×分組系数。

⑥綜合約当系数 = $\frac{\text{約当成品}}{\text{循环期倒累}}$

4、工業產品半成品再制品差額計劃表(同前)。

①商品單价×商品產量=商品產值(按件)。

②差額价值=成品約当系数×差額倒累×商品單价(按件)。

(2)季度分月計劃和年度分季計劃編制方法相同, 不过就是將年度分季產量分月而已。

(3)根据上述編制方法, 几年來的体会是:

①年度產量計劃变动次数多, 每年3——4次, 必須及时按上述程序进行修改;

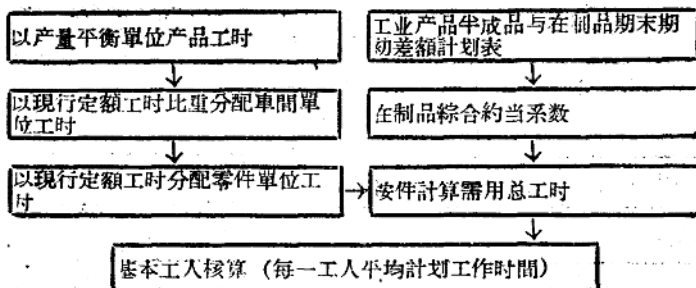
②季度計劃限制了車間的積極性;

③不能与討論國家計劃密切結合;

④產品計劃一变动, 其他計劃必須相应修改;

(二)年度分季劳动計劃中, 基本工人核算部分的核算方法:

其程序是：（見圖解）



(1) 核算的資料

- ①工業產品半成品与在制品期末期初差額計算表;
- ②年度分季按車間零件產品單位工时;
- ③每一工人年度分季的計划工作時間;
- ④產品計划的綜合約当系数。

(2) 具体計算法是:

1、按車間產品單位工時計劃表：

[illegible]

注：①現行定額=前期或前月的現行工時定額。

② 计划工时 = 以现行定额和工时提高系数计算之。

2、按車間零件計劃工時定額計劃表：

項目 零件名称	全年		一季		二季	三季	四季	季
	淨 定 額	工 時 單 位	淨 定 額	工 時 單 位	淨 定 額	工 時 單 位	淨 定 額	工 時 單 位

注：①根据产品單位工时计划表和車間的計劃工时定額。

②零件單位工时 = 現行定額 + 提高系数。

③需用总工时 = 單位工时 × 約当成品量。

④基本工人数 = 年季度需用总工时 ÷ 年季度每一工人計劃工作時間。

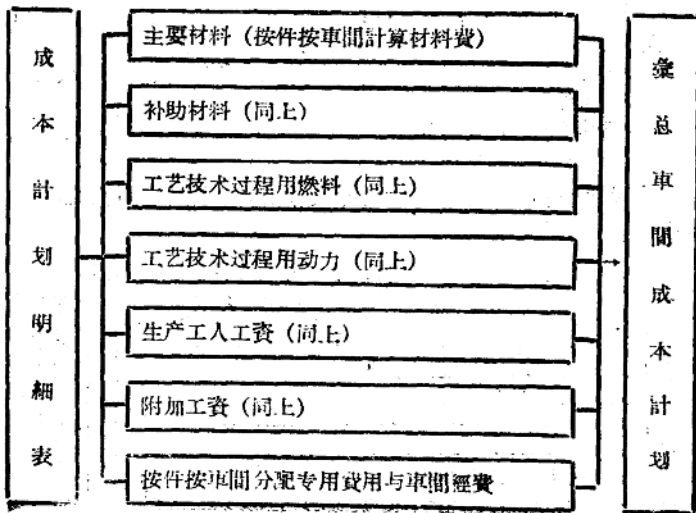
⑤淨定額工时 = 單位工时 + (1 + 廢品率)。

3、每一工人計劃工作時間計劃表：

項 目	單位	年 度	一 季	二 季	三 季	四 季
法定工作日	天					
出 勤 率	%					
計劃工作時間	小时					

其缺点是：工作量大，純数字計算，結果只是算一个車間的基本工人数。

(三)年度分季成本計劃編制方法。其程序是：(見圖解)



3 (1) 編制的資料

①按產品零件的基本材料、補助材料、燃料、動力、工時和廢品率定額。

②專用費用、車間經費和企業管理費的分配率。

③按材料、水、電、氣和風的單價。

(2) 具體編制方法是：

1、成本計劃明細表：

項 目	規格	單位	單價	合 計		××零件		× ×	
				定額	金額				

注：項目欄可列成本項目

2、成本計劃表：

項 目	車 間 成 本 計 划 數				企 業 管理費	廠成本	非生產 支出	全 部 成 本
	原料与 主 要 材 料	補助 材料		車間 成本				

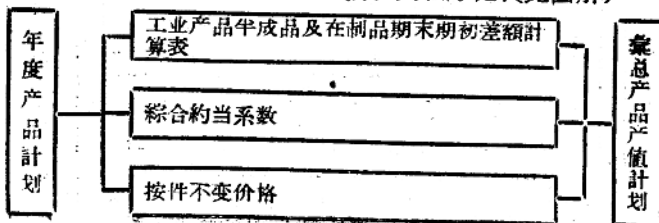
注：①成本項目 1——6 項計劃數由明細表抄過來。

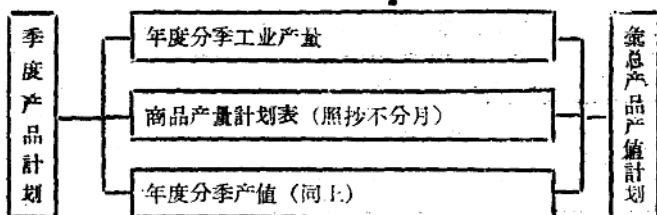
②專用費用，車間經費＝單位零件生產工人工資×各該費用分配率。

③廢品損失，按成本項目 1——6 項，車間經費，專用費用等之和×廢品率＝廢品損失。

上述編制法，主要是滿足實際成本計算，求出車間按產品單位成本。

二、改後的計劃工作初步方法。其程序是：（見圖解）





(一)年度产品计划

(1)年度分季的工业产品半成品、在制品差额计划表,在编制计划的同时不编制,在发动工人讨论国家计划后统一编制。我们采取下列方法(表格同前),以产品为单位分三个阶段:①锻造(用于投料车间);②机加(用于加工车间);③装配(用于最后完成车间)。

(2)在制品约当系数,不再编制分组和综合约当系数。一个车间根据历年情况,每种产品确定一个系数,其系数约在60—70%。

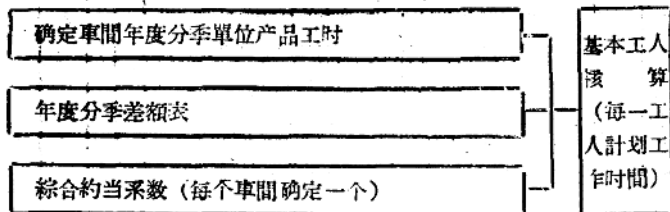
(3)工业产品半成品在制品差额计划表,在讨论国家计划时编制一次。

(4)季度分月计划不编制工业产品半成品在制品差额计划表,以年度分季数字下达车间执行;月份产量,以季平均日产量控制;月份出产量由车间提出,生产科平衡下达车间执行。

商品产量计划表:

件 号	零 件 名 称	出 产 量

(二) 劳动计划基本工人核算方法。其程序是：(見圖解)

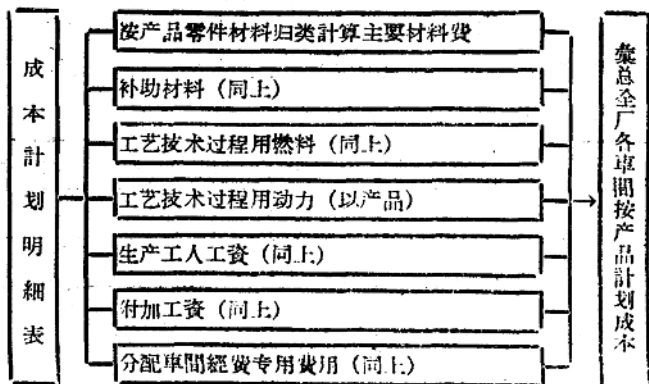


- ① 确定車間單位工时与过去相同。
- ② 年季不分件。
- ③ 產量只用三个数，即鍛造、机加、装配。
- ④ 用產品綜合約当系数。
- ⑤ 每一工人計劃工作時間与过去相同。

基本工人核算表：

車間	項目 單位 工 时					需用 总 工 时				
	年	一季	二季	三季	四季	年	一季	二季	三季	四季

(三) 成本計劃的編制方法。其程序是：(見圖解)



1、成本計劃明細表：

材 料 名 稱	規 格	單 位	單 價	數 量	金 額
---------	-----	-----	-----	-----	-----

注：①定額資料和費用分配與過去相同。

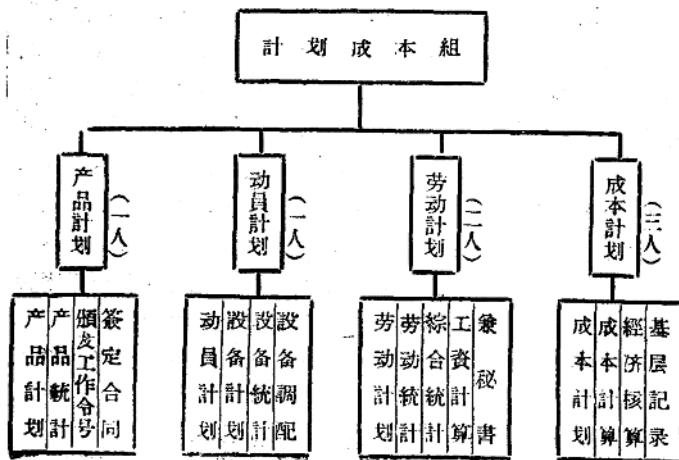
②將各零件材料定額，按材料規格彙總計算。

2、成本計劃表：

項 目 零 件	車 間 成 本 計 劃			企 業 管 理 費	工 廠 成 本	非 生 產 支 出	全 部 成 本
	主 要 材 料		合 計				

注：編制方法和過去相同。

總之，由在產品、勞動和成本計劃的三個主要部分的改革，原來的經濟計劃科16人與會計科成本組合併，只需5人，成本組原5個人，合併後只要2人，共計需要7人，代替了原經濟計劃科和原會計科成本組的工作，並參加了半日勞動。全年可為國家節約13,736元。其分工是：



(二) 統 計 工 作

过去厂頒發的各車間(科室)填報的統計报表共39种表。这些报表是反映了生產劳动、設備、材料成本等各方面实际完成计划的情况,各科所要取得的統計資料,大部分要通过統計报表这一工具來反映。因此,把这一繁瑣的工作完全加到基層工作中,則:①有的报表重复;②有的資料不必通过車間填報,而在日常的業務凭証中已完全掌握;③有的报表是可要可不要的;④报表包括指标过細过繁。正由于报表多,指标又細,所以使車間在填報統計报表工作上花費了很大的精力,浪費了很多人力。如設備报表,按月按每台机器編號填寫台时的利用,平均每个車間需彙总兩天左右。

根据以上情况,經過与各有关科联系,本着減輕基層負擔和工作的需要,初步削減了14个报表,簡化了7个报表。

(一) 削減报表共14种

1、取消重复报表5个:

①經濟核算报告与綜合統計报表重复。經濟核算报告內容,包括:总產值、商品產量、劳动生產率、职工人数与工資、車間总成本、車間經費等指标,这个报告是由車間會計員填报送計劃科和會計科。而綜合統計报表內容包括:总產值、商品產值、產品產量、質量、工資总额、劳动生產率等六个指标,这个报表由車間計劃員报計劃科。从这两个报表所包括的內容上看大致相同,所以完全有必要把重复的部分进行合并,并化簡其指标,僅包括產值、商品產量、职工人数、总成本等四个指标,取消原來綜合統計报表中的职工人数及工資和產品產量等二个表。

②消耗工具实耗月报与工具实耗結余表重复。前者包括工具的領用、發出、报廢、在用、在庫等內容,而后者也包括实耗量与結余,因此完全可以合并取消工具实耗月报。

⑧各車間技安事故情况，是由技安室报計划科的报表。这个表与报局的技安事故月报重复，車間技安事故發生情况，包括技安次数及發生原因；报局的技安事故季表，包括發生車間次数及工人休工日数，該表在报局的同时也抄送計划科，所以完全可以將厂內技安室报計划科的报表取消。

④机械动力設備事故發生情况，是由机动科报計划科的报表。該表与机动科报局的設備事故摘要表重复。該兩表内容均包括事故次数、發生地点、損失、金額，所以將厂內报送的設備事故發生情况报表取消。

2、取消不起作用和可要可不要的报表共4个：

①防护用品消耗月报，包括按防护用品名称填报使用人数、日数、数量等，現車間按厂頒發的防护用品标准掌握，权力下放車間后，厂技安室沒有必要掌握其实耗数，故將它取消。

②實習場單位工时，車間报檢驗科的报表，主要在报局报表时使用該單位工时，所以取消。該数如需要时，可以通过電話即可要來。

③生產工人停工工資与夜班津貼月报，过去該表已流于形式，沒有資料來源，并加上停工情况可以从工时使用报表中找到，所以取消。

④机械动力維護人員月报，該表主要反映設備維護情况的实耗工时，因为車間維護修理有一定人員，这样就不必填报該表，所以取消。

3、可以用其他表格代替的有兩種表：

①新產品試制日报，可用生產日报代替。

②完工报告也可用生產日报代替。过去有令号的托制品，在該工作結束时，須填报完工报告，这也可用生產日报代替，于月末报一次即可。因为反映完工情况与生產日报内容相同，故可取消。

4、由于組織機構变动与業務調整而取消的三个表:

①自制工具生產与期末結余价值,过去由會計科供給生產科填報產值用,現已將生產統計合并到經營管理科,并且計划与會計科合并成經營管理科,所以就不必再報表了。

②生產工人工时使用情况,过去由勞資科報計划科的報表,現在勞動統計合并到經營管理科,直接由車間報經營科,故取消該表。

③生產完成情况月報,过去是生產科報計划科的報表,隨着生產統計合并到經營科,故可取消該表。

(二)簡化報表共7个:

1、車間生產完成情况旬報:內容与过去沒有改变,主要是把过去每月報三次改为每月二十日报一次即可。

2、勞動生產率月報:过去是按月按工序計算的單位工时,內容包括產量、工时、平均單位工时,改后按季按零件填報,这样就減輕負担很多。

3、生產設備台时月報:过去按月、按每台机器編号填報,內容包括設備名称、編号、加工工序次开动台时等,改后按机床类别填報,內容包括机床类别、开动班次和开动台时等。

4、保健津貼月報:由于勞動統計轉到經營管理科,所以也將其報表取消一份。

5、职工考勤日报:过去是按日填報,改后是按月填報一次,因不用每天掌握,每天出勤情况由車間掌握,并且职工調动也由厂人事部門掌握,这样完全可以每月報一次。

6、外供半成品收發結存月報:过去是由材料科報生產科的報表,主要是外厂供給的零件收發結存的数量,但每月月末盤存也反映各零件、工序加工盤存情况,完全可以統一。

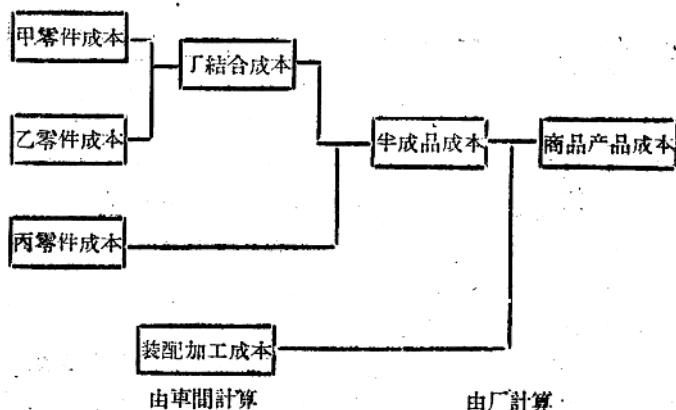
7、劳动時間使用情况月報:过去內容包括基本工人、輔助工人、徒工的工时利用、出缺勤工时、基本工时、停工工时、基本

作業率和出勤率等,改后只包括生產工人、出缺勤情况、实作工时、停工工时,其他各个率都取消,生產工时不分基本与輔助工时。

通过这次削減与簡化,可以减少很多人力,特别是月初工作量較多,簡化后全年可節省310个工作日,節約紙張5,000張;同时,还發揮了統計报表的作用,并且可以督促各科人員深入車間,更好地掌握与了解生產情况。

(三) 成本 計 算

我們过去的成本計算采用分步法。車間按零件分別計算本車間加工成本,由厂統一計算各車間加工完畢的半成品成本,然后彙集成商品產品成本(如下圖)。



回顧我厂在改革前的成本計算,存在如下缺点:①由于計算零件成本,手續繁雜,影响成本报表的及时;②期末生產均按“約当產量”計算,影响產品成本的正确;③僅能反映包括上期成本因素的平均成本。因此,產品成本并不能代表当期生產实况的真實水平,因而就不能为成本分析提供精確的資料,限制了成本