



學習與推行「按指示圖表 組織有節奏生產」的經驗介紹

東北人民出版社

學習與推行「按指示圖表 組織有節奏生產」的「三」介紹

編號：3643

**學習與推行「按指示圖表組織有節奏
生產」的經驗介紹**

編者：東北機器製造業
工會籌備委員會

出版者：東北人民出版社
(瀋陽市馬路灣)

發行者：新華書店東北總分店
(瀋陽市馬路灣)

印刷者：瀋陽新華印刷廠

1—20,000

一九五二年九月初版

定價(甲2) 5,600元

前言

「按指示圖表組織有節奏生產」的經驗是蘇聯管理生產的科學方法。按照指示圖表組織有節奏的工作，其目的是保證國營企業均衡地完成和超過國家的計劃，也就是說要沒有突擊現象地完成和超過國家的計劃，要在細緻的生產準備工作的基礎上完成和超過國家的計劃，要在企業所有車間和單位的工作相互密切結合的基礎上完成和超過國家的計劃。這一先進生產管理方法的基本內容與精神是可以一切生產部門中推行的。過去在東北的個別廠礦中如：石岬造紙廠、撫順與鶴崗煤礦都建立過生產指示圖表制，而且取得了成效，但卻沒有堅持，鞏固與大力推廣。

三年來東北工業的生產率由於大量先進生產經驗的出現，獲得了迅速的提高與發展。但是在生產管理方面卻沒有跟上這種生產率的發展而提高到應有的水平。這種生產管理水平與生產率的迅速提高不相適應的情況，便造成許多廠礦生產缺乏均衡性與節奏性。而這種缺乏均衡性與節奏性又反轉過來阻礙了生產率進一步的迅速發展。這是當前許多廠礦生產普遍存在的而又必須迅速解決的主要問題。因此，迅速地、普遍地、大力地推廣「按指示圖表組織有節奏生產」的先進經驗，從而克服生產中不均衡的現象，使生產按照均衡的有節奏的法則前進，就更加迫切與需要了。

機械三廠在一九五一年八月較認真的學習了蘇聯「按指示圖表組織有節奏生產」的先進經驗以後，開始扭轉了過去長期未能解決的前鬆後緊、忽鬆忽緊、停工待料、設備停歇等混亂現象，生產組織與管理面貌爲之一新，生產效率與產品質量大大提高，一九五〇年機械三廠一年沒有出到一百台車床，而今年第一季度就超過了一百台。這樣就能够切實保證完成或超過國家計劃，並使整個企業潛在力量得以大大發揮。這一成就爲推廣「按指示圖表組織有節奏生產」提供了有力的根據，值得重視。

本書分三部分來介紹「按指示圖表組織有節奏生產」的經驗：一爲推廣先進經驗大會上高崗同志與張維楨同志的講話與總結，工業部與管理局的決定及通報；一爲機械三廠學習與推行「按指示圖表組織有節奏生產」的經驗，以及與組織有節奏生產有關的各種經驗；一爲蘇聯專家的報告及論文。一切生產部門應當按照高崗同志的指示，推行「按指示圖表組織有節奏生產」的先進經驗，更應很好的學習本書中所介紹的各種經驗，使其與「按指示圖表組織有節奏生產」的經驗結合起來，充分發揮作用，以使我們工業的生產管理水平大大提高一步。

編者

一九五二年六月

目 錄

(一)

高崗同志在東北人民政府工業部和東北總工會聯合召開的推廣「按指示圖表

組織有節奏生產」先進經驗大會上的講話

(一)

東北總工會張維楨主席在東北人民政府工業部和東北總工會聯合召開的推廣

「按指示圖表組織有節奏生產」先進經驗大會上的講話

(二)

各地工會組織要重視推廣先進經驗

(三)

——東北總工會張維楨主席在推廣「按指示圖表組織有節奏生產」先進經驗大會上的總結報告摘要

東北人民政府工業部關於推廣「按指示圖表組織有節奏生產」的決定

東北機械工業管理局、東北機器製造業工會籌備委員會關於推廣「按指示圖

表組織有節奏生產」經驗的通報

(四)

東北電器工業管理局、瀋陽市電器工業工會委員會關於推廣電工五廠小型電

機車間「勞動分工專業化」的先進經驗的決定……………(四)

(二)

機械三廠學習與推行「按指示圖表組織有節奏生產」的經驗……………(四)

機械三廠工會組織紅旗競賽貫徹「按指示圖表組織有節奏生產」的經驗……………(七)

機械十八廠實行「擴大專業計劃」的經驗……………(八)

機械一廠「聯合小組」介紹……………(八)

電工五廠小型電機車間實行「勞動分工專業化」的經驗……………(一〇)

劉立富鍛工小組工作方法介紹……………(一〇)

介紹楊守訓翻砂雙稱造型法和流水作業法……………(一〇)

(三)

如何在機器製造工廠中組織有節奏的工作……………(一二)

——蘇聯專家布赤柯夫同志在機械局幹部會上的報告

企業工作要有節奏……………費多托夫……………(一四)

(一)

高崗同志在東北人民政府工業部和東北總工會

聯合召開的推廣「按指示圖表組織有節奏生產」

先進經驗大會上的講話

從五月七日動員開展增產節約運動以來，已經一個多月了。一個多月來，運動的進展是迅速的，廣大職工已經熱烈地行動起來，大多數廠礦已經製訂出自己的增產節約計劃，根據初步的統計，全國營公營工業增產節約計劃總值已經超過了一千萬噸糧食，這個數目在經過羣衆討論後，還將超過。幹部與羣衆對增產節約的積極性很高，對自己製訂的計劃滿懷着「只能超過，不能落後」的勝利信心，並紛紛想辦法找竅門，僅瀋陽一地，運動以來就出現了一萬一千七百個竅門（去年增產節約運動開始後三個月僅出現四千五百個）。這些，都說明今年的增產節約運動，在許多新的有利的條件下，比去年發展得更爲飽滿和富有生氣。但是，運動的發展並不是平衡的，按系統說，工業部所屬單位較好，其他部、局及地方工業較差；按地區說，瀋陽地區的較好，鞍山、大連等地較差。有的地區和有些單

位，要到六月底才能討論和訂好計劃，在討論計劃中，有不少的廠礦沒有具體地討論提高質量的問題，也沒有具體地討論安全福利問題，增產節約和推廣先進經驗中也還存在着一些思想問題和組織問題。爲了使增產節約運動更深入地和更飽滿地開展起來，把運動進一步推向高潮，必須着重解決以下幾個問題：

一、保證產品和工程質量，全面完成國家計劃和增產節約計劃

我們每個同志必須清楚瞭解，完成國家計劃和超計劃地增產節約，其具體要求是：（一）不僅要按照各工業部門來平均完成和超過計劃，而且要每個企業、車間、小組和機台都超額完成計劃；（二）不僅要按照生產總值完成和超過計劃，而且要每種產品（特別是主要產品）都超額完成計劃；（三）不僅要按照數量指標完成和超過計劃，而且要在質量和成本指標上超額完成計劃；（四）不僅要按年按季完成和超過計劃，而且要按月按週甚至按日超額完成計劃。

在討論國家計劃和製訂增產節約計劃時，許多先進的廠礦都做到了按照上述要求全面地討論計劃，注意完成各方面的指標，並規定出具體的措施計劃。但也有一些廠礦，沒有具體地討論提高產品質量問題，沒有規定產品質量提高的指標，更沒有製訂具體的技術措施計劃，這樣就會使改進產品質量的數目出現的少，產品質量低劣的現象不能很快消滅，這是值得嚴重注意的。鑒於我們的工業產品

質量不高，而產品質量好壞不惟直接關係着人民的生活和當前的生產建設，也關係着今後我國的長期工業建設基礎，因此，東北人民政府工業部在去年曾大力開展質量檢查運動，並有了很大的收穫，但某些產品的質量問題，在質量檢查運動中，尚未完全解決；而「三反」運動以來，有些廠礦對檢查制度和技術操作規程的貫徹執行有些鬆弛，以致有些產品的質量又有些下降。因此，在增產節約運動中，必須認真注意解決質量問題，不論那一個廠礦企業，凡是討論計劃時沒有很好注意質量問題的，應對已經製訂的計劃實行覆查，進行一次「質量補課」，發動全體職工討論質量指標，訂出具體的技術措施計劃，嚴格貫徹檢查制度和技術操作規程，對找到提高質量的竅門的職工，進行獎勵，以引起普遍重視改善產品質量，防止和反對「只重數量，不重質量」的偏向。

至於基本建設，是當前國家計劃中最重要的組成部分，必須做到按期完工，並特別注意保證質量，而這就是基本建設中最大的增產節約。因此，必須使進行基本建設的全體職工充分認識保證質量和按期完工的意義，學習和推廣先進經驗，製訂增產節約具體計劃，以保證工程做的又好、又快、又省。

二、注意保安工作和職工福利

從工業部所屬廠礦的情況來看，有不少單位對今年的保安工作是做得不好的，傷亡事故不斷發生，五個月已發生重大火災二十五次，損失約三百七十億元，這些情況是嚴重的，必須引起注意。各

個廠礦均須認真討論保安工作，訂出安全措施計劃，列入廠礦、車間、小組的增產節約計劃中，指定專人負責，限期完成。要在全體職工中進行保安工作的教育，加強機械設備的檢修工作，做好防止事故的措施，保證安全生產。主要行政幹部要加強對保安工作的領導，並繼續嚴格責任制度，對一切失職者要給以法律制裁。

對於職工的生活福利問題，凡是當前迫切需要解決而又可能解決的，均應積極設法解決。各級黨委、行政、工會組織，除檢查生產情況外，必須同時注意檢查職工的生活福利，重視職工的反映與要求，迅速研究改進的辦法，訂出具體計劃，指定專人負責，限期解決，不應當採取官僚主義的態度。對於總務科、醫務所、食堂、合作社等部門的人員，應加強思想政治領導，提高他們的政治覺悟，改善他們的工作作風，使他們把自己的工作做好，更好地為工人階級和國家的工業化服務。

所有廠礦的黨委、行政、工會均應專門討論一次保安工作和職工福利問題，以改進這一方面的工作。

三、有領導有組織地推廣先進生產經驗

這次增產節約運動開始時，我們就強調要注意先進生產經驗的推廣。許多廠礦在組織職工討論國家計劃和製訂增產節約計劃時，就注意了「在職工中同時進行「挖潛力、找竅門」的教育，因而從運動開始以來，出現了大量的竅門，使生產獲得改進和提高。工業部、東北總工會以及各個地方黨委，又

注意了有領導地推廣帶有普遍意義的重要先進生產經驗與先進的生產管理方法，如基本建設施工中的蘇長有砌磚法，機械工業中的高速與快速切削及多刀多刃切削法，以及此次推廣的「按指示圖表組織有節奏生產」等，這些措施都是正確的，應當繼續堅持下去。

但有些廠礦的領導同志，至今對這一重要工作還不很重視，在職工中宣傳找竅門和學習竅門做得比較差，這樣的廠礦一個多月來出現的竅門寥寥無幾。也有一些廠礦的領導者，當職工出現了一些竅門時，沒有及時組織技術人員結合工人去加以綜合提高，並從中找出具有普遍意義的大力加以組織推廣，而是採取了不同程度的放任自流態度。這些態度當然是不正確的，應當加以改正。目前，同屬於一個管理局領導的各工廠而不知道相互間的成就，却忙於「發明」別人早已發明出的東西，是常有的事；而同在一個城市裡的企業互不知道先進單位的經驗，更是普遍的現象。因此，在東北全區範圍內和各個省市範圍內，按產業系統組織先進經驗的推廣，已成為一個迫切的工作。

推廣先進生產經驗，把每一個先進生產經驗變成大家的經驗和社會的財富，是經濟管理機關及工會組織最重要的經常的任務。所謂領導生產競賽運動中的形式主義，其主要表現是只限於進行一般的政治鼓動，不去具體地組織先進生產經驗的推廣，顯然的，這樣的競賽是不能持久和經常的，今年的增產節約競賽，應當完全避免這種毛病。爲了很好地推廣先進生產經驗，一切企業機關的領導者，必須學習經濟知識和通曉自己的業務，首先使自己懂得企業中每一個先進生產經驗的性質和作用，懂得

羣衆每一個合理化建議的意義，敏銳地對待生產中的一切新事物，才能更有效地去推動和組織職工學習先進生產經驗，才能真正做到具體領導，而不是所謂「一般地」領導。

推廣帶普遍意義的重要先進生產經驗與先進的生產管理方法，應當訂出具體的計劃，規定進度，並按期檢查，絕不能採取自流的態度。這個工作應當由各企業機關和工會組織的領導同志親自負責，並指定專人進行日常工作。

爲了保證先進生產經驗的順利推廣，必須貫徹執行正確的工資和獎勵政策。要按照國家規定的定額政策解決定額問題，不許隨便頻繁地修改定額，影響工人生產情緒。對於組織推廣先進生產經驗有成績的管理人員、技術人員以及政治工作幹部，應規定適當的獎勵辦法予以獎勵。

四、推行「按指示圖表組織有節奏生產」

隨着生產技術上各種先進經驗的出現，要求我們的企業生產管理方法進行新的改革，以便更好地組織各種先進生產經驗，調節生產過程中的不平衡現象，充分發揮各種先進生產經驗的先進作用。

「按指示圖表組織有節奏生產」，正是這樣一種生產管理方法的重要的改革。一九五〇年石峴造紙廠最早學習了這種先進經驗，隨着我們企業管理水平的提高，現在我們在生產管理最複雜的機械工業中，機械三廠又學習了這一先進經驗，這是我們企業管理方法上的一大進步。

「按指示圖表組織有節奏生產」，一方面，加強了生產管理中的組織性和計劃性，依靠這種科學的方法，使領導者和全體職工都心中有數，避免了生產中的盲目性，因而也就徹底克服了由於生產不均衡所形成的忽鬆忽緊現象，而這種生產中的忽鬆忽緊，既損害了職工的身體健康（要加班加點突擊生產），又常常影響了產品質量和增大了非生產的開支，是企業生產中的災害。特別是先進生產方法出現的越多，就越容易發生生產過程中的不平衡（因為有的部門前進了很大一步，而另一些部門還未跟上來），因此越是提倡先進生產經驗，就越需要「按指示圖表組織有節奏生產」。另一方面，這種新的生產管理方法，又可能使勞動分工專業化（實行定機器、定人、定活的「三定」），便於提高職工的技術和勞動生產率，並提高產品質量。因此，學會了這一科學的生產管理方法，就充分發揮各種先進生產經驗的作用，就能够不斷克服生產發展中的不平衡現象，保持前進中的均衡性，做到有節奏地生產。正像一個樂隊的指揮者一樣，當他真正掌握了一個樂曲的複雜的節奏時，他才能充分發揮每個演奏者的技能，而又不至於發生不合諧的音調。

「按指示圖表組織有節奏生產」，既是一個生產管理方法上的重要改革，就應當在一切生產企業推廣，並不是只在機械工業中適用。相反的，既然在生產管理最複雜的機械工業中可以學習和推廣，那就說明今天的管理水平，已有條件逐步地在所有生產企業中組織學習和推廣這個先進生產管理方法了。

五、繼續深入政治工作，充分發動羣衆

通過「三反」「五反」及去年增產節約運動，廣大幹部及職工羣衆的政治覺悟與生產熱情大大地提高了，這次增產節約運動的迅速開展，思想障礙的遠較去年爲少，計劃的大大超過和竅門的大量出現，已經可以充分證明這一點。我們相信羣衆的積極性、創造性還會不斷提高。因此，任何對羣衆積極性、創造性估計不足的保守思想，任何對新鮮事物（如「按指示圖表組織有節奏生產」）畏縮不前的消極情緒，任何不適合運動要求的「階段論」的做法，都要批判改正。羣衆正在積極地大踏步前進，我們必須努力地經常走在前面。

但從這裏決不能得出結論說領導上可以自流，可以盲目樂觀。我們必須深入瞭解羣衆中的各種新的思想動態，生產中的各種新的問題，隨時解決，以提高羣衆覺悟，推進增產節約運動。譬如，目前有一部分工人當中存在着「潛力挖光、竅門找絕」的保守思想，有些工人還有所謂「四怕」（怕掉點，怕調動，怕計劃高了完不成，怕增產後材料供應不上）；幹部中有所謂「兩怕」（怕材料供應不上，怕生產不平衡）；技術人員和職員中有四種顧慮（原材料供應不上，生產不平衡，推廣竅門對個人沒利益，管錢管物沾包）。不掃清這些思想障礙，增產節約運動就不能順利地前進。

因此，應當隨着運動的深入，不斷加強政治工作，對職工進行新的思想教育。有些先進工廠在這

次運動中，創造了一些深入思想教育的經驗，培養和樹立先進人物的典型，通過典型思想報告，展開討論，收效很大，這種生動活潑的政治工作方法，值得推廣。但有些廠礦在討論製訂計劃中，對職工深入進行思想教育不夠，羣衆發動的不充分，所有這樣的廠礦，應當結合推廣先進生產經驗，再認真對職工深入進行增產節約運動的教育，務求把每一個職工都發動起來。凡是沒有開始進行思想批判和民主補課的廠礦，應當在六月份進行一些準備，取得試點經驗，以便在七八月份有領導地展開，以提高廠礦幹部依靠工人階級의思想和職工羣衆的政治覺悟。東北一級機關的經驗證明，這是一項很重要的思想建設工作，應當認真進行（廠礦的具體要求和做法，東北局將另行通知）。

一九五二年六月十二日

東北總工會張維楨主席在東北人民政府

工業部和東北總工會聯合召開的推廣「按指

示圖表組織有節奏生產」先進經驗大會上的講話

同志們：今天，在我們社會主義性質的國營企業裏推行「按指示圖表組織有節奏生產」的經驗，它的意義是非常重大的。

它首先是保證完成並超過增產節約任務的主要方法。因為推行「組織有節奏生產」的直接效果便是發揮了設備運用率，因而就提高了勞動生產率。工業部在推廣這一經驗的決定中指出：「目前機械與電器工業，在生產管理上存在的基本問題之一，是設備運用率還不高。這個問題之所以存在，除技術方面的原因外，主要是由於生產管理中的組織性與計劃性沒有達到應有的水平。」因此，生產中的突擊現象還相當嚴重。前鬆後緊、忽鬆忽緊、停車、窩工，或加班加點等現象，不僅影響產品數量和質量，而且影響工人健康。實行「按指示圖表組織有節奏生產」的方法，做到均衡地、有節奏地工作，正是解決這個問題的根本方法。此如沒有突擊，可以提高產品質量；沒有突擊，減少了加班加點，可以使管理費減少，廢品率降低，從而降低了產品成本。由於有節奏生產，推動了勞動分工專