

人人有職責 事事有人管

——制灯厂烟活小組工人參加管理的經驗

天津人民出版社

人人有职责 事事有人管

——制灯厂烟活小组工人参加管理的经验

中共天津红桥区工业部 编

天津人民出版社

人人有职责 事事有人管

中共天津红桥区委工业部 编

天津人民出版社出版

(天津通州道六号)

天津市书刊出版业营业前可证津出字第001号

北京新华印刷厂印刷 天津市新华书店发行

开本787 X 1092 1/32 印张11/8 字数18,000

一九五八年十一月第一次

一九五八年十一月第一次印刷

印数1—5,000

版一第号4072-6

定价(5)0.10 元

前 言

天津市公私合营制灯厂是一个生产桅灯的工厂，厂子比較小，設備也比較簡陋。在推行“兩參一改”以前，这个厂生产管理上曾有过混乱現象。从今年四月开始，这个厂的工人在党的领导下，参加了管理工作。自从工人参加管理之后，这个厂的管理水平有了很大提高，广大职工进一步发挥了革命干劲，敢想、敢说、敢干的精神大大发扬，真是人人有职责，事事有人管，小组工作搞得井井有条、生动活泼。本书所介绍的就是这个厂的烟活小组工人参加管理的体会和經驗。

烟活小组共有十九个工人。他們参加管理之后，根据本组的情况和条件，把小组的工作分成了十大項，由小组十八人共同担任起来，担负什么工作就称什么員。各个員根据自己的工作范围，制訂了适合工人管理的制度和办法，不断地改进和提高管理方法和質量。开头，他們也不知道应该怎么管理，但由于他們发挥了当家作主的精神，在工作中逐渐摸索到了一些經驗。因此，解决了許多过去不好解决或认为不能解决的問題，如小组的计划、統計、

班組核算工作等。自從他們參加管理以後，產量有顯著的增加，質量也有了很大的提高，並且他們從實際工作中，摸索出了一些經驗。這本書里的文章便是工人同志自己總結的。當然，這個小組參加管理的時間還很短，這些管理的方法和經驗還很不成熟，加之他們是第一次寫作，難免有不妥和錯誤之處，希望讀者給予批評指正。

煙活小組工人參加管理的經驗，不見得全都適合各企業，這些經驗僅供大家參考。

中共紅橋區委工業部

1958.10.

目 录

心中有了数 嘛事都好办

.....黄恩甲 曹文治 (1)

一天一结账 心明眼又亮

.....曹洪信 满桂珍 (4)

记数又记事 一点不费事

.....郭立勋 (8)

顺手来抽查 作用非常大

.....黄恩甲 郑玉峰 (11)

人、机保平安 生产大丰收

.....刘锦章 (14)

保管妥当 用时便当

.....张守明 李怀卿 王金荣 (18)

平平安安 干干净净

.....晏树礼 玉文甫 赵克英 (20)
王金荣 董志斌

合理化建議下放 工作很便當

.....郭立勛 黃慰甲 (22)

自己管考勤 省心又省勁

.....楊秀華 (26)

文武雙全 管家不難

.....黎煥明 (28)

心中有了数 嘛事都好办

計劃調度員 黃恩甲 曾文治

自工人參加管理后，我們做了小組計劃調度員。主要工作是管計劃調度，計劃用料，工時應用和計劃工時等。此外，分配活，檢查計劃完成情況，也是我們的工作。我們每天上班后的第一件事，是先檢查一下現存原料，然後根據當天生產任務的需要，把一天的原料準備齊。過去，我們的領料制度很亂，什麼時候沒有了，就什麼時候領，一領料就得等好幾個小時，工時浪費很多；同時每次領料，不管用多用少，一領就領很多，剩下的就到处亂放，慢慢地就變成了廢料，再用時還得再領新料。自從我們參加管理以後，生產計劃自己掌握，心中有了數，生產用料都是事前安排，用多少就領多少，剩下的每日結算清楚退回倉庫。我們每天上班后的第二件事，是根據組長在班前會上的布置，安排每人的生產任務。我們小組操作共有十九道工序，生產九種桅燈零件，每天誰生產什麼，一般都不固定，要按第一天的生產情況和下道工序的需要來定當天的生產任務。過去，大家都是上班后才向組長要活，由於組長心中也無數，所以常常半天找不到工作。有的時候，

該生产的沒生产，不該生产的生产了一大堆，用不着，就东放西扔，有的就弄坏了。現在是誰該生产嘛，上班前組長要安排妥当，組長有底，組員也有数，生产很有节湊。

我們在日常生产中，还随时根据生产情况調度生产，保証各工序的平衡。有一次，我們組生产的零件——鉚管子，供不上下道工序了，眼看下道工序就要停工待料。看到这种情况，我們馬上就組織了一部分工人，集中突击鉚管子，四个小时就突击了二千五百多个，保証了下一道工序正常生产。要是在过去出現这种情况，就得停工待料。这次虽然保証了正常生产，但是我們觉得因为事前沒有和下一道工序联系，才給工作带来了困难，于是，我們及时地接受了这个教訓，建立了上下工序間的联系合同。合同中規定，每天上班前后，上下工序的組長碰头，交換生产情况；如果生产数字有变动，就随时联系。这样可避免临时性的突击。就拿生产板簧來說，我們过去日产六千——六千五百个供給下道工序，六月份，下道工序的产量提高了，向我們要七千五百个板簧。这时我們就根据他們要求的数字，結合我們的生产力量，調整了班次，将原来白班生产改为夜班生产和歇人不歇机器的办法。上班時間有上早六点的，有上七点的和八点的，也有上下午两点半的。这样一来，日产量达到了八千个，順利地完成了任务。

我們还注意了适当調度劳动力，培养新生技术力量。我們全組共有十八个人，除了組長一人对我組的生产技术样

样精通以外，大部分人只会一种到两种活。因此，常常因为人员临时变动，就没有人能代替工作，同时，因为有的人不会做别的活，做完这种活就只好呆着或是干零活。这样每日要浪费四十多个工时。我们参加管理生产后，就着手解决这个问题，在人多机器少的情况下，我们利用交叉错班和业余时间培养技术工人，几个月的光景，就已经有十个人成为我们组的全能生产手，一般的也都掌握了七道生产工序。女工刘锦章、杨秀华过去光会串篦子，现在十九道工序样样都会了。

每天下班后，我们还要翻阅每个人的生产记录，看看生产完成情况，安排第二天的生产和每个人该做的活。此外，我们还分析超额完成生产计划的原因或完不成计划的原因，发现经验及时推广，发现问题及时解决。我们捣管子口，每天产量是五千个，有一天发现只生产了三千多个，我们俩人分析，没找到原因。于是就组织直接操作的人，一起找原因，结果发现捣口机丝杠螺丝活了。经过修理，转天产量就又达到了五千个。又如：于佩兰砸篦子管的定额日产二千六百个，有一天他达到了三千个，我们马上就分析了原因，发现他的优点是拿的稳，砸的准，一个篦子管只砸四榔头，而别人一般都砸六、七下。我们马上就对他的经验进行了推广，并在小组园地上表扬了。转天李怀卿等人也都提高了产量。

我们每月生产计划是根据领导下达的计划和指标，考

慮我們小組的生產能力制訂的，我們的計劃一般都比領導下達數字高些。然後再根據當月的生產量，作出用料計劃，復寫三分，分別交給供銷科、上道工序，以便叫他們根據我們的生產用料，按時供應，在日常生產中，如有變動就隨時與他們聯繫。這樣我們就保證了正常平衡生產和各工序間的協作。

自我們參加管理以來，我們深深地体会到：自己管理計劃調度，真是心中有數，心明眼亮，嘛事都好办了。

一天一結賬 心明眼又亮

班組核算員 曹洪信 滿桂珍

我們兩個人過去很少參加會議。那時想：吃飯干活就行了唄，管那些閑事干嘛？在四月二十七日領導上發動我們參加管理時，我們又想：我們組除了沒文化的，就是文盲，哪能管的了企業；要管也是“兔子尾巴——長不了。”可是大伙的心氣都特別高興，爭着要工作，并選了我們倆人當核算員。當時我們沒有信心，心想：既然大伙已經選了，咱們就干着看吧。

我們的任務是核算小組每人每天生產賠賺的情況。我們的思想不明確，不知怎麼做，就向車間專職人員學習，

让他教给我们工作方法。起初，我们两个人每天下班都要算两三个小时，弄得脑子糊糊涂涂的，还是弄不清楚。后来我们觉得这样下去不行，就根据工作性质作了一下分工，曹洪信专管核算小组每个人每天工时赔赚数和非生产工时占多少个，然后满桂珍再根据计算出来的赔赚工时数计算小组当日的赔赚钱数，和分析非生产工时情况，将当天的赔赚情况写在黑板上，让大伙也心中有数。到月底累计全月小组赔赚数。负责计算小组每天赔赚工时的，下班后根据小组生产记录员送来的生产原始记录表，核算当天赔赚数字。我们计算的方法是：用每人每小时的生产定额去除全日的实际生产量就得出一个人的赔赚工时。比方说，一天八小时，计划生产八千个，每小时就合一千个。如果实际生产也是生产了八千个，就是不赔不赚；如果实际生产数是九千个，用每小时一千个的定额去除九千个就除出九来，八个小时完成了九个小时的生产量，就是赚了一个小时；反过来，就是赔了。我们小组十八个人，十九道工序，每人一天差不多都要做三、四种活，我们在计算时，一种活就要计算一次，全组虽然只有十八个人，每天得要计算四、五十次，再加上我们使用算盘除法又不太会，每天都要用二、三个小时去核算。后来我们就又去向车间学习，将用除法的地方都改成了乘法，先求出每个零件一万个所需用的工时（按定额求出的不变的常数），然后再用这个数去乘当日实际生产数就得出赔赚工时数。

这个方法計算起来既省事又准确，每天所需時間縮短一小时。負責核算当日賠賺的人，就根据賠賺工吋数折成錢数公布出来；非生产時間，到月底再汇总，累积全月賠賺錢数。过去，由車間掌握时，小組每月的賠賺数得下月的十二号才能公布，我們自己掌握也要下月五号才能算出来，虽然比以前快了些，但是我們感到月底还不能公布，还是不够及时。为了解决这个問題，我們研究創造了一个“产量质量考勤核算汇总累計統計表”，每天都有累积数，到月底当天就可汇总出賠賺数和非生产時間情况等，大大縮短了計算時間。这样每天每月是賠是賺，随时心中有数。

由于天天算細賬，就能及时发现問題及时解决問題。像在核算中我們就发现产品质量的核算方法不对头，每月由成品組退回来的残灯，不管是那个組造成的，統統由我們組和另外三个小組平均負担損失費用，这种“一鍋烂”的办法，不能促使人們去追究造成残次品的責任，更不能很快地堵住漏洞。针对这种情况，我們就向組长反映，要求馬上解决。組长把情况反映給車間，經過車間研究，認為质量有毛病，主要是桅灯零件杠总壞。过去，作零件杠是三个小組作，加上装配是四个小組，現在作杠的各个工序都归一个小組做，就解决了出次品責任不清的問題。我們通过分析非生产時間，还解决了个别人的思想問題，提高了劳动生产率。如我們分析非生产時間时，发现董憲斌在五月份，每天非生产時間都有四个小时，生产計劃完不成，

需要別人幫助。他的非生產時間，主要是每天都修理機器，我們就分析他的機器是不是每天都要修理呢？為了解決這個問題，我們建議組長召開小組會，組織大伙分析討論。原來董志斌對第一季度評獎有意見，因此，他每天生產半天就修理機器。在大家的批評教育下，董志斌承認了錯誤，轉天就不再修理機器了，減少了非生產時間。要是過去大家都糊里糊塗的干活，就不會發現這個問題。

經過了這一段的工作以後，我們還感到光讓大伙知道全組的生產情況是不夠的，必須讓大家知道自已的生產情況，於是又設計了一種簡單的生產卡片，每人一張，記錄自已的生產情況。這樣一來，每個人每天干了多少，還差多少，隨時都能知道，有勁也有處使了。過去，誰到底干了多少，心里沒底，只有到了半个月的時候，樓上樓下的找車間干部打听才知道，費事不說，心中無數最耽誤事。

為了配合小組的宣傳鼓動工作，鼓動大家的生產情緒，曹洪信還擔負了小組內的宣傳鼓動員。我們一起建立了小組園地，對小組的好人好事隨時表揚，大大的鼓舞了大家的積極性。

另外，我們每天還把小組核算日報送給車間一份，使車間隨時掌握小組的情況。

通過几个月以來的管理工作，我們深深的体会到，工人參加生產管理後，使我們懂得了管理知識，培養和鍛煉了管理能力。我們工人不光是工廠的生產者，也是工廠的

管理者，脑力劳动与体力劳动密切的结合起来。在过去我们没参加管理时，只知道到厂干活，根本不知道一个工厂还有这么多的事要管。现在我们小组内，分析赔钱、赚钱，都很认真，过去小组就很少关心这些事。现在完全扭转了这种现象，将工作安排的很好。

附：生产卡片

生 产 卡 片

姓名		品名						
年		单位含量	单位	领进数量	使用数量		结存数量	备 考
月	日				生产数量	工时		

記数又記事 一点不費事

记录统计员 郭立勋

我本来是工会小组长，很早以前就兼管小组记录工作。不过，那时的记录也只是记记数字交给车间就算完了，

根本就沒有想到要從記錄上找出小組生產中存在的問題，

自從我們參加管理後，小組的生產記錄仍舊由我負責。但在開始工作時，還和過去一樣，只記錄生產數字。每到下班前十五分鐘，就拿着記錄表，按工序挨個去問，然後記在表上，有時這個人不知到那兒去了，我還得等着他。因為我們小組人多，工序多，一個人一天要生產幾種零件，有時連他自己也記不清個人生產了多少，因此，我費了很大的勁，記下來的數字與實際生產的數字有時還對不上。為了改變這種情況，跟大伙商量後建立了個人生產卡片，由個人隨時將自己生產的數字，記在生產卡片上。下班前，我把一天生產的數字統計出來，然後再根據每人統計的數字，抄在小組記錄表上。這樣，只要幾分鐘就可以把小組生產數字算出來了。下班後，馬上可以向大伙公布當天的生產情況。小組班組核算員老曹和老滿，他們再根據記錄核算當天小組賠賺情況。

在做這件工作時，我注意想辦法改進工作方法，縮短記錄計算的時間。就拿計算時間來說，一點鐘60分，是非十進位的（而一般記數，都是十進位的），計算起來很不方便，因此我把60分鐘，分成十點，一點是6分，十點是60分鐘，如果這個人用工時一點另十五分鐘，記錄時變為1.25小時；如果是一點四十五分，就是1.75小時，這樣改變記時間，記錄方便，核算員也就省事了。

我們設計的小組個人生產卡片雖然很簡便，但是，在

小組里开始試行时，也遇到了一些困难，因为我們小組有几个同志連阿拉伯字碼都不認識，更不会写。于是我就在业余时间教給他們認，教他們写。用了一个来月的時間，大伙就都能熟悉地掌握个人生产記錄了。就拿王金荣來說，原来一个阿拉伯字碼都不認得，学了几天，就会填写个人生产卡片了。

生产卡片的使用，对工作很有帮助。后来我又觉得这样作只能起到記数的作用，不能通过記錄指导生产。我又和大伙商量，建立一个記事本，将每天生产中发生的問題，記在个人生产卡片的备注里，不会記的，就口头告訴我，我到各工序記錄統計时，就順便問問大伙当天生产上出了什么事，有什么問題，随时記在我的記事本上。轉天在班前会上，将发生的事，一項一項的念給大伙听，有問題时，大家就一起研究，找出原因来。如完不成任务，就建議大伙討論分析，一般小問題，当时就解决了，大問題就在小組生活会上解决。这样，生产記錄就起到了指导生产的作用。四月二十八日，我就从生产記錄上发现王文甫的日产量，比平常少了一千多个，我就在小組会上把这个情况向大伙提出来，大伙就帮助王文甫分析少生产的原因。原来王文甫对組长在生产時間管理小組，他不同意，認為我們組員不能給組长背生产数。因此，生产情緒低落，影响了生产。經過大伙分析解釋，解决了这个思想問題。轉天就又恢复了原来的产量。