

一个小型厂的管理经验

輕工業出版社編

轻工出版社

一个小型厂的管理經驗

輕工业出版社編

輕工业出版社

1959年·北京

目 錄

前 言	(3)
第一部分 干部参加劳动，工人参加管理	
听党的話，走群众路綫	(6)
干部参加劳动	(12)
附：高唐县印刷厂关于干部参加劳动的几点规定	
工人参加管理的一种形式——車間核心小組 ..	(16)
車間的班后会	(21)
第二部分 建立和改革規程制度	(24)
如何健全計划管理制度	(24)
操作指示四联单的作用和使用方法	(29)
根据四联单和定額計算成本和价格	(32)
裝訂車間怎样保証产品質量	(33)
每月制訂節約指标	(34)
机器檢修制度	(36)

前 言

高唐县印刷厂在整风运动的基础上，貫徹了两参一改三結合的方針，改進了若干工厂管理制度，在生产方面取得了很大的成績：超額完成了国家計劃，提高了产量定額、产品质量，降低了管理費用。如以改進管理制度前后对比，檢字每人每日提高了16%，鑄字提高了44%，装訂提高了67%，产量提高了34%，管理費用占成本的百分比降低了20%。由此可見，工厂管理制度的改進，对生产起了很大的推动作用。

高唐印刷厂所以取得了以上的成績，主要有以下四方面的經驗：

第一，貫徹党的方針政策，走群众路綫：

正如这个厂的党支部所說的那樣，这个厂的經驗中最基本的一条，就是貫徹党的領導，听党的話，走群众路綫。这就是：在支部的集体領導下分工負責；干部参加劳动，工人参加管理；依靠群众建立和改革各种規程制度；全面地抓思想、抓生产、抓生活；发动群众、大鬧技术革命等等。总之，都是按党所指示的方針政策办事。應該指出，这个厂的干部条件并不比其他工厂好，全厂沒有一个搞过工厂或者学过工厂管理的干部；干部的数量也很少。但是，他們坚决地“听党的話、走群众路綫”，終於摸索出一套适合於这个厂的特点的管理方法。事实証明，只要認真地“听党的話、走群众路綫”，就可以使政治之花，結出經濟之果。

第二，联系实际、認真学习：

他們在学习別的地区和企业的經驗时，十分注意結合本厂的特点。他們認真地学习了经过中共中央批轉的黑龍江庆华工具厂关于两参一改的經驗和青島印刷厂在訂立規程制度方面的經驗。这些經驗都是宝贵的，但他們并不是照搬这些經驗，而是結合本厂的具体特点加以实际运用：在庆华工具厂經驗的基础上，摸索到适合小厂特点的工人参加管理的形式（車間完全不設脫产或半脫产干部）和所有干部以半天左右時間参加劳动的作法；在青島印刷厂的經驗基础上，創造了一套适合县社小厂的簡明易行的規程制度。

第三，不断发展，不断提高：

他們的很多制度和办法，并不是一开始就搞得比較好的，而是在实际生产过程中不断改進缺点，逐步摸索健全起来的。比如說，这个厂的檢修制度发展到現在，便曾經經歷过好几个阶段，并且也还在繼續发展提高中（如最近他們就准备進一步建立設備卡片）。根据新的生产情况和問題，及时地建立和改革規程制度，使規程制度永远促進生产的发展，而不是阻碍生产的发展，是这个厂在建立和改革規程制度时的一个特点。

第四，抓指标、抓評比：

为了搞好生产，这个厂拟定了一系列的指标和定額，并且建立了一天一檢查、五天一小結、一月一評比、一季一獎模的檢查和評比制度。由於認真地貫徹了这种作法，使厂中出現了“領導心中有数”，群众“人人有指标、个个有目标”的新气象，指标和定額已經成为推动大家不断前進的动力。这种既

具体、又及时的指導生产的做法是符合生产发展的要求的，也是貫徹中央提出的“經濟工作必須愈做愈細致”指示的具体做法，因而也就是一种值得提倡的作法。

高唐印刷厂是一个县属工厂，企业規模小（共有职工九十八人），設備条件差，职工大部分是从手工业和农业战线上轉过来的，并且建厂期限短等等。这些特点和一般县社工厂有許多共同之处，因此这个厂的管理經驗就具有比較广泛的参考和学习价值。

本書除第一部分中的第一篇和第二篇分別由高唐县印刷厂党支部委员会和王永鑄同志編写，第二部分中的第三篇和第四篇分別由孙宗武、高士功同志和高唐县印刷厂装訂車間編写外，其余均由中共高唐县委工作組編写。

編 者

1959年6月

第 一 部 分

干部参加劳动、工人参加管理

听党的話，走群众路綫

在总路綫的光輝照耀下，在各級党委，特別是县委的具体領導和帮助下，我們工厂在建設和生产工作方面取得了一定的成績。最近，县委对我們这个厂的工作進行了檢查，肯定了我們的某些作法，指出了我們的缺点和努力方向，給我們莫大的鼓舞。

提起我們的成績，要說有經驗的話，概括起来就是兩句話：“千条万条，党的領導是头条；千計万計，群众路綫是头計”。

一、依靠党的領導，貫徹党的領導

我們認為党的領導是我們所以能取得一些成績的首要的也是基本的原因。各級党委对我們都經常給以深切的关怀和具体的領導，特別是县委的一些負責同志經常的深入工厂和車間，具体的幫助我們搞好工作。因此，我們的成績是党培养教育的結果。沒有这一条，就談不到一切。要說我們在这点上起了什么作用的話，那就是認真学习党的政策，坚决貫徹党的指示，及时的具体的把它貫徹到我們的工作中去。

認真学习党的政策有非常重要的意义。去年工厂建設期間，县委就發給我們關於黑龙江庆华工具厂实行两參一改的經驗。开头我們对这个文件的內容和重要意义是認識不清的。为此，我們首先在支部和行政干部會議上展开了討論：究竟什么

是两参一改，为什么要实行两参一改和怎么样实现两参一改。这样使大家对这个文件有了一些認識；以后，我們再把这个文件在群众中展开討論，并逐步貫徹到行动中去。

坚决貫徹党的指示更是非常重要的。象两参一改这样的方针政策，對我們这些基层干部來說，要在开始执行的时候，深刻的体会它的意义是有困难的；在实际执行过程中碰到一些問題和阻碍也是很自然的（例如有些工人初参加管理时組織能力差，一下子領導不起来）。但是，这些都沒有影响我們貫徹这个方針的信心和决心，因為我們相信，按着党的指示干，肯定不会錯，有困难就克服，有問題就研究，絕不能在貫徹党的方針时搖擺不定。

及时的貫徹党的指示也是很重要的。我們的口号是：“党的指示在当晚就可以貫徹的，絕不拖到第二天早上；應該早上貫徹的，絕不拖到下午”。今年一月廿七日晚上两点多鐘，我們接到县委的電話通知，要求立即動員全厂职工参加積肥运动。在接到電話后我們支部和行政干部就带头在半夜里干了起来。当天天一亮，大伙起来看見干部都在大搞積肥，很自然的一起干了。根据統計就这一天我們工厂有升多人参加，積了九万多斤肥，不仅完成了支援农业的任务，特别是在群众中产生了良好的深刻的影响，使群众在实际中体会到應該怎样来对待党的号召，貫徹上級党委的指示。

如何具体貫徹党的指示呢？我們体会有三个意思，一是要根据具体条件来貫徹党的指示，而不是不动脑筋，希望上級党在每一个文件中為我們規定一套具体的作法；二是要有具体的要求，比如干部参加劳动，究竟劳动多少時間，干多少活等等都由支部研究提出具体的要求；三是要有具体的方法和措施，沒有这一条，貫徹党的指示就会是一句空話。

二、集体領導，分工負責，坚决走群众路綫

我們厂中的干部很少，在建厂时，由組織分配的干部只有副厂长一人，其它干部主要是从印刷合作社轉来的一些同志，在干部中党员干部就更少了。特别是几乎所有干部都是从工、农、兵三方面来的，誰也沒有建設和管理工厂的經驗。而当时的情况是：建設和生产齐头并進，任务非常繁重。在这种条件下，我們坚持了党的集体領導和分工負責相結合的原則。在支部的集体領導下，使每个干部和党员都發揮他們的作用。支部負責人兼副厂长除了全而負責建厂和生产外，着重抓政治思想工作；支部的組織生产委員和行政的生产主任（原印刷合作社負責人，团支部書記）抓生产工作；原印刷合作社的另一个行政負責人抓基建工作；支部委員、事务长抓生活福利和宣傳教育工作。这样，每个方面都有专人负责，就免得顧此失彼了。根据集体領導和分工負責的精神，凡是重大的原則性問題，我們都在支部委員會或厂务委員會上研究确定，其中有些問題随时請示县委和工业部解决。对一些具体的問題和零星購置，各个支委和行政負責人一般都可以随时随地解决。支部領導上摆脫了事务主义，就可以集中精力来解决一些比較重要的問題了。

在明确于部分工和負責的同时，我們坚决貫徹了党的群众路綫，其中的关键也就是干部参加劳动和工人参加管理。我們工厂的几个干部都是工农兵出身，一般都有劳动的习惯，党的關於干部参加劳动的决定正合咱們的胃口。在建設的时候，咱們就和大家一起搬磚瓦，运石块，上房子；在生产的时候，咱們就下車間搖机器、檢字、裁紙。这种作法在咱們也算不得什么，可是对群众的影响很大，因为什么工作干部都帶头深入現

場，群众也就自然跟上来了。有些工人，开头干活并不那么積極，在这种影响下就开始转变了。他們說：“現在厂长、干部都和工人一起干活，誰还能不積極”。走群众路綫的另一方面是要吸收工人参加管理。对此，我們坚持了車間不設脫产和半脫产干部的办法，完全依靠工人自己組織起来管理；并且从今年二月份开始建立了职工代表會議制度。厂中建立的一些規程制度都是經過群众民主討論的；貫徹执行主要也依靠群众自己來檢查。在执行过程中发现了問題，我們就及时的反复的修改；現在厂中执行的一些規程制度，大都經過多次的修改，才比較象一个样子。

三、抓思想、抓生产、抓生活

党一再教導我們要在抓生产的同时，抓思想和抓生活。我們在实践过程中深刻地体会到三抓的重要性，証明党的指示是非常全面和正确的。

首先，我們認為政治挂帅、思想先行是搞好生产的一个先决条件。在建厂阶段中，我們就发现一个問題：党团员和群众之間还存在一些隔閡，个别党团员自以为高群众一头，不能很好的起核心作用；另一方面，虽然大多数群众的干劲很足，但也有一部分工人鬧情緒，干劲不足。支部发现了这些情况后，首先在党团员中加强政治思想教育，发动大家学习了党綱党章中規定的党员标准和刘少奇同志著的“論共产党员的修养”中的有关論点，并根据这些文件的精神，組織大家討論，使党团员真正起到了它所應該起的作用，加强了党群之間的团結。

对群众中鬧思想情緒的人，我們一般不当众批評，而是首先分析他鬧情緒的原因，尽量由支部或行政負責人針對每个人的特点進行个别教育。如印刷車間創造压墨机的工人王金平和

創造土上蜡机的荆永福等，在过去都或多或少地有过一些思想問題，经过組織上的教育后就轉变过来了。我們認為这种作法是比較好的。当然，对某些反党反社会主义的言行，我們是要发动群众進行說理斗争的，因为这屬於两种不同性質的問題。另一方面，我們更多的采取了表揚先進和支持先進的作法，每五天進行小結，月終評比，季度評模，車間中挂光荣榜。对群众中的創造发明和先進事跡及时的進行宣傳鼓动，使大家都来向他們学习；对原来落后的工人开始有轉变的，也及时的進行鼓勵和教育，使他們的信心更足，干劲更大。因此，在我們厂內，目前党群关系、干群关系以及群众之間的关系一般比較融洽，大家團結成一股勁儿搞生产。政治挂帥，思想先行已經在我們生产上开了花，結了果。

其次，我們認為工厂的支部必須着重搞好生产，我們抓思想的目的也是为了搞好生产。如上所說，我們在抓思想的同时也抓了生产，但当群众的政治思想挂了帥，干劲鼓得更足的时候，抓生产就显得更为重要了。我們抓生产的方法首先是发动群众大鳴大放大辯論。八月份新厂投入生产后，我們就发动群众討論怎样管好生产的方法。根据群众在討論时提出来的意見，经过支部和厂委会研究后，工厂中的一些基本管理制度也就訂出来了；結合各个車間的不同情况，在車間中又訂了一些具体管理办法；这样，整个管理工作也就有了一些基础了。有了規程制度以后，紧接着我們就抓布置和檢查，我們的办法是有布置也有檢查。经过檢查发现先進和落后以后，我們就及时的宣傳教育，抓两头，帶中間。

再次，抓生活。在实际工作中，我們深刻的体会到党所指出的：“群众的干劲越大，党越要关心群众生活。党越是关心群

众生活，群众的干劲也会越大”这样一条真理。在抓生活方面，我們主要抓了两条：一条是改善生活，讓大家花錢少吃得飽，吃得好。原来在建厂投入生产初期，有一段时间伙食搞得不好，每人每月得花十四、五元伙食費，可就是吃不好，有时还要吃凉的。针对这种情况，我們就加强对伙食工作的領導，由支部負責人兼任伙食委员会主任，由支部委員、行政司务长具体加强这一方面工作。从去年十一月到今年二月，每人平均伙食費从十四、五元降到十一元左右，可是吃得比过去好了。很多群众紛紛貼了大字报表示要以实际行动来回答組織上的关怀，总之群众的干劲是更大了。这几个月来，改善伙食不仅明显地表現了促進群众干劲的作用，并且实际上群众的出勤率也提高了，病号較过去减少了。

另一件工作，是解决群众的生活困难。根据一般工資水平和家庭情况，日常生活困难的家庭基本上很少了。但是遇到婚丧或者生病，有些工人就难免还有一些困难。开头大家在行政上借了一些錢，占用了国家資金，我們認為这不是长远的办法。因此我們就組織群众進行互助儲蓄，在每个車間中选出一个人来集中保管，有困难时就可以借用調剂，既解决了群众困难，厂中的借支現象也减少了。

对党委指示的三抓，我們在实际工作中的做法便是这样。思想、生产、生活三方面不仅是互相影响的，并且是不断发展的。生产搞不好的时候有思想問題，当生产上有了一些成績的时候，又会产生新的思想問題。比如，在我們厂被县里評为紅旗厂之后，有些干部和工人就产生出一种驕傲自滿情緒，对成績沾沾自喜，看不見兄弟厂的优点。针对这一情况，支部就及时組織大家討論：究竟我們的紅旗厂是怎样得来的，应当用什么态度来对待党和人民對我們的獎勵。大家的認識提

高了，生产才能繼續向前发展。

四、学习兄弟地区和兄弟企业的經驗

應該說，我們工厂中所以能取得一定成績，也是和学习兄弟地区和兄弟企业的先進經驗分不开的。比如說，在建立規程制度方面，我們就曾經学习了青島印刷厂的經驗；在大鬧技術革命方面，我們就学习了北京展出的一些先進单位的經驗和本县一些兄弟企业的經驗。我們深刻体会到，必須随时关心和注意兄弟地区和兄弟企业的經驗，一經发现，就立即組織觀摩和学习。过去我們这样做了，取得了一些成績；今后我們更要進一步虛心地学习大家的經驗，進一步提高我們工厂的思想水平、技術水平和管理水平。当然在学习兄弟地区和企业的时候，必須結合本厂的具体情况来运用，这一条也是非常重要的。

干部参加劳动

在高唐县印刷厂，每个干部以半天左右時間参加車間生产劳动，已經成为一种制度。在厂中党支部的統一领导下，干部在参加劳动的同时，分工負責帮助各該車間解决生产問題，抓思想，抓生活。根据支部决定的分工，該厂副厂长魏清超同志（代理厂长职务，也是支部負責人）曾在印刷車間参加劳动。这篇文章是印刷車間王永鑄同志写的。文中所介紹的情况，虽然只是干部参加劳动的一个片断，但从这篇文章中，已經可以清楚地看到党的关于干部参加体力劳动的政策在实际工作中有着多么重大的意义。——編者

一、象普通工人一样

去年八月一日我們厂正式投入生产后，厂中党支部就貫徹党的指示，讓每个干部参加劳动生产。这时，魏（副）厂长就到我們車間参加劳动了。当时，在我們几个車間中，印刷車間是人最多也是最乱的一个，各种制度都沒有建立起来，机器和工人也沒有固定，大家都希望使好机器干好活。我們車間三个組长都是工人，对参加管理沒有經驗，感到工作不好搞，信心不足。厂长一下車間，我們認為这一下好了，有了領導了。可是厂长是来参加劳动的，他一来就要我們分配工作，他会开柴油机，結果就在柴油机上干上了。他干活就象普通工人一样，安排他干什么就干什么。有时候也搖印刷机，因为厂长身体不好，大伙不讓他干，可是他干的挺帶勁，什么事都帶头搞，大伙也沒有办法。

說厂长和工人一样是指他参加劳动說的。可是，厂长总是厂长，他来了，大伙开头总是有些不自然，原来車間里开收工会时大家談得挺好，也比較随便，厂长来了后也参加我們收工会，大伙就不那么自然了，发言的少了，提問題也不那么大胆了，总之是有些别扭，怕說錯了挨厂长批評。厂长也发现了这个問題，他在收工会上从来不批評人，如果要提意見就都是商量和建議的口气，要大伙研究着办。慢慢的大家也就自然了，收工会上发言的也踊跃了。

二、发现生产关键問題，建立規程制度

下車間不久，厂长就发现我們这个車間活不好分配。他沒有批評我們三个人不会当領導，而是帮助我們解決問題。首先，他找党团员研究，要大家在分活时不要挑肥拣瘦，分配給什么就干什么；什么工作党团员都帶头干，群众也就帶动起来了。

分配任务时你争我吵的现象避免了。

可是光有这一条还不行，車間里还是乱糟糟的，檢修时老是找不到工具，或者有了一些工具你搶我夺。有一天收工会上檢查这个問題，咱們也知道这是个老問題，可就是不知怎么办。工具就是那么多，大伙一想就要求一台机器搞一套工具（两把搬子，一把錘子），會計不同意、还能有什么办法。可是厂长不是这个看法，有一天他在收工会上說，咱們能不能訂一个工具保管使用办法，看能不能解決問題。大家一想也对。会上一研究就訂了一个保管制度。加上我們車間里逐步建立起来的机器定人定員和定期分批檢修制度，这样，机器还是那些老机器，工具也基本上没有什么增加，可是以前那么乱糟糟的情况就没有了。机器檢修和工具保管是車間的一个大問題，这个問題一解决，整个車間也就上軌道了。

三、解决思想問題，促进車間团結

厂长不仅幫我們搞好了生产，也抓思想，幫助我們搞好团結。原来我們車間有一个荆永福，是四十多岁的老工人，过去在青島工作，去年四、五月份我們工厂扩建时，經組織分配到我們厂中来。他一来就看不慣我們这个工厂（当时是印刷合作社），又是生活不如青島，又是机器不如青島（人家是电动机馬达，我們是柴油机加手搖）。加上他是胶东人，話又听不大懂，因此一来就鬧情緒。咱們也沒有很好的分析，总之認為他死落后，誰也不愿意理他，这样他的情緒越鬧越凶，去年七、八月鬧得最厉害的时候，干脆說是患了头痛病，請了二十多天假。厂长来了后，发现我們車間有这么一个問題，影响团結，他就注意解决这个問題。一方面，他要大伙接近他，帮助他，不能瞧不起他；同时他又找事务长在生活上給他一些照顧，在买飯买

菜，傾糧食各方面又幫他家屬解決一些問題。另一方面，他又主動的找荆永福談話，征求他對生產上和生活上的意見，從政治上對他進行教育，鼓勵他積極勞動。

這樣，荆永福很快就轉變過來了，最近他還大鬧技術革命，根據他在青島見過的洋機器，用土辦法造了一架上蜡機（印包糖果紙用），並得到了獎勵。我們車間工人也就更團結了。

四、關心群眾疾苦，改善工人生活

再說，廠長參加勞動時也幫咱們改善了生活。原來，我們廠中伙食主要是中午一頓比較好，早上晚上就比較隨便一些，可是咱印刷車間大多數工人是夜班，只能吃兩頭，中間一頓吃不上。廠長發現了這個問題後，就找事務長在晚班也為我們準備一頓好的，別人中午吃的我們晚上吃。又如，過去下班吃飯得排隊到食堂挨個買，這樣有些工人晚下一會班就會吃不上飯或者吃不上熱飯。有時候印報紙，下班時就差那麼一、二百份，不趕着印完吧，吃了飯再上機器就麻煩得多；趕着印完吧，又怕吃不上飯。後來廠長就幫助我們想了辦法：車間可以集體買飯菜，有人要晚下班時，只要和廚房聯系一下就給留菜。這樣一來好處可大了：第一大家可以吃到熱飯了，特別是在冬天，在車間集體吃飯更是熱火；第二，節省了大家排隊買飯時間，上班時因為沒吃完飯丟三拉四的現象減少了；第三，下班時間晚了，或印完一批報再吃飯，也有熱飯吃了。別的不說，最近幾個月來，因為伙食方面有了這些改進，車間里大家請病假的人就少多了，大伙的幹勁更高了。

五、幹部和工人親如一家

幾個月來，大家對廠長參加勞動已經習慣了，過去看見廠

长就怕說話的情緒沒有了。厂长和我們打成一片了。

在厂长的帮助和教育下，我們車間核心小組的工作方法也有了改進，大家的关系更融洽了。兩參一改的方針已經在我們車間开花結果。从厂长身上可以說体现了党的干部政策的偉大，真象我們厂长常說的那樣：坚决貫徹党的方針政策，是我們作好一切工作的基本条件。

附：高唐县印刷厂關於干部参加劳动的几点規定

1. 本厂每一个干部都必須在保証完成行政任务的条件下参加車間生产劳动。

2. 干部下車間一般以半天劳动，半天工作为原则，但在主持(或参加)必要的會議，或在必須按时完成某項突击性的工作任务的条件下，可以适当調整。

3. 干部下車間劳动一律以普通劳动者身份出現，坚决的无条件的服从車間組长領導，对組长分配的任务不得挑剔，有事应向組长請假。

4. 每个干部参加劳动的成績和表現，应記錄在劳动手冊上，定期統計檢查。

5. 在車間参加劳动的干部应参加車間的班前会或班后会(收工会)，除以普通工人身份汇报和檢查本身生产情况外，还应通过會議了解車間全面情况，协同和支持工人組长处理有关問題，但不得包办代替。

工人参加管理的一种形式——車間核心小組

高唐县印刷厂有四个車間，即印刷、制版、裝訂、鑄字，人数最多的二十五个人，最少的十三个人。在这些車間中，沒有車間主任，也沒有一个管理干部，但是各个車間却都管理得井井有条，秩序很好。大多数問題都可以在車間內解决，厂长和支書等領導干部都可以参加劳动。究竟他們是怎样管理的呢？原来，他們每个車間都有一个核心小組，核心小組由三个