

作業計劃和 生產調度工作經驗

工人出版社



作業計劃和生產調度工作經驗

工 人 出 版 社

〔2257〕本書字數：71,000字
作業計劃和生產調度工作經驗

編 者 工 人 出 版 社
出 版 者 北京北新橋駝駝胡同四號

發 行 者 新 華 書 店

印 刷 者 工 人 出 版 社 印 刷 廠

1—20,140

一九五三年十月北京第一版

一九五三年十月北京第一次印刷

編者的話

加強計劃管理，克服生產中的混亂以及缺乏計劃性和不均衡的現象，是目前各地廠礦企業管理工作中的主要問題。現在我們在這方面還缺乏經驗，還沒有很好地學會運用科學方法來管理企業。但是要管好現代的廠礦企業，就必須學習和掌握這門科學。爲了配合加強計劃管理的工作，本社彙編了人民日報的兩篇社論和鞍山鋼鐵公司、瀋陽機械三廠在實行作業計劃和生產調度工作中比較成熟的經驗，供大家參考。

定價 三千五百元

目錄

學會用科學方法管理企業.....	人民日報社論	一
抓住計劃管理的主要環節.....	人民日報社論	七
作業計劃是計劃管理的中心環節		
——鞍鋼實行作業計劃的一點體會.....	鞍山鋼鐵公司 生產處工程師	張 鉞 三
三年來鞍鋼的作業計劃.....	鞍山鋼鐵公司 生產處工程師	張 鉞 三
生產調度工作——實現計劃管理的重要制度.....	鞍山鋼鐵公司 總調度室代理副主任	羅 漢 元
鞍鋼的生產調度組織是怎樣成長起來的.....	鞍山鋼鐵公司 總調度室代理副主任	羅 漢 元
科學地管理生產		
——鞍鋼中型軋鋼廠計劃管理經驗概述.....	何 卓 弄	
我們實行計劃管理的經驗.....	鞍鋼中型軋鋼廠	六

瀋陽機械三廠實行計劃管理前後……………宋瑋 八三

瀋陽機械三廠從何着手組織均衡生產……………宋瑋 九一

瀋陽機械三廠的調度工作……………宋瑋 九七

必須組織先進的全面的均衡生產

——瀋陽機械三廠組織均衡生產中的問題……………宋瑋 一〇三

學會用科學方法管理企業

人民日報社論

不斷地改進和加強企業的管理工作，是經濟工作中的一項巨大的任務。過去，我們曾經總結和推廣了五三工廠的管理經驗，特別是它深入發動羣衆、政治工作和生產相結合的經驗，這是企業管理工作的一個重要方面。但是，除此而外，我們還需要學習另外一個課題，就是要學習計劃管理的經驗，也就是要學會用科學的方法來管理企業。在這一方面，鞍山鋼鐵公司和東北其它一些工廠（包括五三工廠在內），已經作出一些成績。我們應該重視他們的經驗，學習和推廣他們的經驗。

計劃管理是蘇聯的先進經驗，是最有效地管理現代化的社會主義性質的工業的一種科學。我們要管好現代的工礦企業，就必須學習和掌握這門科學。計劃管理的要求是多方面的，但最主要的就是使工人的操作和科學管理相結合，集中表現到統一的計劃中去，組織有節奏的生產。因為現代工業是大規模的、連續性的、複雜的生產，任何一個企業要進行正常的作業，既要密切地和其它企業互相配合，又要精密地計算和平衡企業內部的各種複雜因素，例如原材料的供應、設備能力的運用、機器檢修的安排、勞動力的組織等等。在這種複雜的情況中，如果沒有週密的計劃和科學的管理方法，就將不

可避免地引起生產的混亂和脫節現象。過去，由於很多廠礦缺乏計劃管理，生產極不平衡，國家的生產計劃雖然年年超過，某些落後的工廠却完不成任務；工業品產量雖然年年增加，某些主要產品却沒有完成計劃；某些廠礦的產量雖然完成了計劃，但品種、質量和成本財務却完不成計劃。同時，由於生產的不均衡，也就造成開工不足、加班趕工、廢品增加的現象，給我們的生產帶來了很大的損失。這種現象，是必須迅速克服的。

目前我國企業管理工作的實際情況，距離計劃管理工作的要求還很遠，這是不足奇怪的。首先是因為我們現有的國營企業大多是從敵偽手中接收的舊企業，其原有的生產組織和管理方法是混亂和落後的。其次是因為我們的很多企業管理幹部，剛剛學習管理企業，經驗還十分缺乏。因此我們必須從頭學起，從頭作起。但是只要我們努力學習蘇聯經驗，認真地改進企業管理，我們的進步也一定是很快的。鞍山鋼鐵公司中型軋鋼廠就是這樣的例子之一。這個工廠學習蘇聯計劃管理工作，試行作業計劃和調度工作以來，很快地就扭轉了生產上先鬆後緊的不均衡狀態。今年第一季度，該廠有九個星期的均衡率達到百分之百，其餘三個星期也達到百分之九十以上，產量、質量和設備運用率提高了，事故減少了。由於生產有了計劃，保證了正常的作業，工廠的領導幹部也就得以擺脫忙亂的狀態，抽出時間鑽研業務，掌握生產中的主要環節，這也為克服官僚主義作風創造了條件。同時，由於每天每小時的生產活動，都有了具體規定，工人們的生產

任務和奮鬥目標十分明確，操作有了方向，也就能够主動地安排自己的工作，從而推動了一系列的技術改進，不斷地提高了生產定額，大大鼓舞了生產熱情。無疑地，經過這樣的生產的鍛鍊，將更加加強和鞏固工人階級的紀律性和組織性，培養他們管理生產的才能和自覺的勞動精神。在這個基礎上，依靠工人階級搞好生產的方針，才能得到更加豐富的內容，並進一步地求得貫徹。

鞍鋼及其它企業的經驗，證明了實行計劃管理首先應從編製作業計劃和建立調度工作着手。作業計劃就是各車間、各工段、各小組和各工序的生產活動及其相互聯系的具體化，最後並以生產指示圖表表示出來，一目了然。而調度工作則是爲了監督作業計劃的執行，掌握生產中新的不平衡情況並克服這些不平衡狀態，這是同時併行的兩項工作。爲了作好作業計劃和調度工作，就必須在職工中進行充分的醞釀，使大家明白計劃管理的重要意義和作用，克服各種思想障礙，並用自覺的勞動來保證計劃的實現。必須使工人和技術人員緊密結合，充分發揮企業的潛力，根據先進的生產計劃和定額編製作業計劃，並隨時根據生產中的新的成就加以調整和修改。必須使一切計算和統計工作簡單明瞭，切合實際，便於工人記憶和掌握。必須要建立專責的機構和指定專責的人員，嚴格實行負責制，並在生產過程中帶動和推行其它方面的責任制度。除此以外，還有一項極爲重要的經驗，這就是堅決學習蘇聯，貫徹蘇聯專家的建議。鞍山鋼鐵公司的計劃管理工作，是在蘇聯專家的建議和熱情的幫助下建立起來的。從鞍山鋼鐵公司的經驗

中，可以看到蘇聯的先進經驗和中國生產的實際相結合以後，如何迅速地改變了我國舊企業的面貌。同時，鞍山鋼鐵公司的經驗，又一次證明了社會主義性質的企業在發揮生產力方面的無比的優越性。

但是，這並不是說我們的幹部已充分地了解了學習計劃管理——用科學的辦法來管理現代企業的重要意義。應當指出，直到今天還有很多幹部對如何管理企業是認識不清的，因此他們雖然作了很多工作，卻沒有有效地改進企業的管理水平。例如很多廠礦，雖然每年也討論了生產計劃，展開了勞動競賽，發動職工提出了合理化建議，羣衆是轟轟烈烈地發動起來了，產品的數量與質量也有所提高；但是由於缺乏科學的管理，這些成績往往不能鞏固，羣衆的創造性勞動也沒有很好地組織起來。因此就出現了『計劃先進，羣衆積極、管理落後』和『新紀錄千千萬，國家計劃完不成』的現象。還有一些企業，脫離生產中心，組織工人參加政治活動，或者拋開生產進行反官僚主義鬥爭，結果嚴重地影響了生產。產生以上情況的原因，一方面是由於這些企業的領導幹部還沒有深入鑽研生產，抓不住生產管理中的基本環節，另一方面是因為很多企業管理幹部還沒有完全擺脫農村工作的手工業方式，他們錯誤地認為只要掀起一個羣衆運動，就可以解決一切生產問題。他們不了解羣衆運動只有和加強生產組織、改進生產管理相結合，才能真正搞好生產。一九二〇年俄共第九次代表大會的決議中曾經說道：『……沒有科學的生產組織，最廣泛的勞動義務制度與工人階級最高度的勞動英雄主義都不能保證建設強

大的社會主義經濟，並且也不能給國家以擺脫貧困魔爪的可能。」●這一段話，應該引起我們高度的注意。

爲了順利地建立計劃管理，還必須反對各種藉口和不正確的思想。例如有人認爲必須等待其它工廠或同一企業的上一個工序給自己創造了充分的條件以後，自己才能實行計劃管理。有人認爲原始記錄和定額管理尚未作好，生產項目經常變動、設備陳舊、產量質量波動很大，編製作業計劃沒有根據。有人認爲作業計劃不可能和實際生產情況一致，經常要調整修改，而過去沒有計劃也一樣進行了生產，因此不必製定計劃。這些看法顯然都是錯誤的。生產的過程固然要受很多外在的和內部的條件影響，但是只要我們發揮了主觀的能動性，就可以爲生產創造條件，改變條件，如果大家都坐待別人給自己準備好條件，其結果必然會一事無成。其次，作業計劃和實際情況的不一致和作業計劃的變動，也是必然的。這也正反映了我們的認識和客觀情況之間常常存在的差別，只有正視這種差別，研究它的原因，也才能取得經驗，提高自己。反之，如果作業計劃是不變的，它就會失去指導意義，也就用不着領導了。當然，由於某些條件的不完備，在實行計劃管理之初，可能作得很不好，這也只有在實踐中逐步加以改進，逐步使之趨於完善。東北若干廠礦的計劃管理工作，也正是經過這樣的歷程而逐步建立起來的。當然，

我們應該同時防止徒具形式、不切實際、不能指導生產的作業計劃和指示圖表，或爲圖表所束縛，限制生產的發展等作法。

目前，各國營企業有的正在討論國家計劃，有的已經討論結束，爲了鞏固討論和製定計劃的成績，必須毫不猶豫地在這基礎上進一步建立和健全計劃管理工作。如果我們能作好這項工作，一九五三年國家計劃的實現就能得到堅強的保證，我們企業管理水平和生產水平也一定會大大提高一步。

一九五三年六月十九日

抓住計劃管理的主要環節

人民日報社論

全國大部分廠礦經過發動羣衆討論生產計劃，開始轉入建立和加強計劃管理工作以後，部分企業管理的混亂現象已有若干改進。但是生產不均衡的情況依然是各廠礦當前最普遍和最突出的問題。以第一機械工業部所屬東北各機械工廠為例，大部分工廠沒有完成五月份的品種計劃，部分完成計劃的工廠也是靠加班加點突擊完成的。造成這種情況的原因，首先在於許多單位在加強計劃管理時，沒有明確認識到作業計劃是計劃管理的中心環節。因而就沒有把正確製訂作業計劃當做工作的中心，沒有把企業中各個部分的力量組織起來，實行有效的集中管理。這就是說，他們沒有把企業生產技術財務計劃具體化起來，使它成爲每車間、每工段、每小組、每種設備、每月、每週和每晝夜的作業計劃，並組織其實現。

作業計劃是企業中全體職工的具體行動計劃。有了作業計劃，各部門、各股、各車間的日常生產活動才有所遵循，才可以按照作業進度有節奏地進行工作；企業領導幹部才能有計劃有目的地檢查每一車間、工段、小組的工作，才能預見下一階段可能發生的問題和生產過程中的薄弱環節，才能從容不迫地防患於未然。因此，加強企業的計劃

管理，提高企業的管理水平，必須從建立作業計劃入手，抓住這一中心環節帶動其他方面的工作。

但是，作業計劃的製訂決不應該是形式主義的，而必須根據實際情況製訂作業計劃，才能對企業的生產活動起監督和指導的作用。有些企業已經有了作業計劃，但企業管理依然混亂如故，主要原因就在於作業計劃不切合實際。經驗證明：要編製切合實際的作業計劃，必須以國家計劃、定貨計劃、設備檢修和原材料和動力供應計劃、平均先進定額等為依據，同時考慮到技術操作規程、一般技術條件、先進經驗推廣情況以及生產任務完成情況。只有週密地考慮了這些因素以後，製訂出來的作業計劃，才是切合實際的計劃。同時，作業計劃要能真正起推進和督促生產的作用，還必須反對保守思想和本位主義，必須發動全體職工加以貫徹。因為我們提倡均衡生產的目的不僅是要保證無條件地完成國家計劃，而且是要進一步地發揮職工的勞動熱情，更充分地發掘企業的潛在力量，提前並超額完成國家的計劃。有些單位不從國家需要出發，拒絕臨時任務，或者片面地強調產品的單一化，不按國家需要的品種進行生產，或者以落後定額為根據，向薄弱環節看齊，過多地儲備原材料，這種為均衡而均衡的作法都是錯誤的，必須加以反對。

當然有了作業計劃，還只是問題的一方面。能否均衡地進行生產，還取決於能否正確地進行計劃執行情況的監督，能否及時地消滅那些使企業不能正常進行工作的原因。

斯大林同志說過：『計劃的編製僅僅是計劃工作的開端。真正的計劃領導，只是在計劃編成之後，在當地加以檢查之後，在計劃的實現、修正使之更加精確的過程中才開展起來。』（聯共（布）第十六次代表大會上中央委員會的政治報告與結論）由此可見，有了正確的作業計劃還只是提供了實現均衡生產的可能性。要把這種可能性變為現實，還要不斷地發現和解決計劃執行過程中的許多問題。因此，在建立作業計劃的同時，還必須把調度機構建立起來。沒有保證和監督作業計劃執行的調度機構和調度制度，作業計劃即使製訂得再準確也是會落空的。

作業計劃對於我們的大多數企業說來還是一個新的工作。由於各廠礦工作條件和工作基礎不同，不可能也沒有必要作統一的要求；但我們必須抓住這一中心環節來改進企業管理工作——這一點是可以肯定的。有的同志認為要搞好作業計劃就一定要立即達到均衡生產，如果不具備均衡生產的條件，就根本不能建立作業計劃。這是一種不切實際的錯誤的想法。因為要達到均衡生產，必須把企業的各方面工作都做好。均衡生產是企業管理水平的標誌。企業管理水平的提高既不是一朝一夕的事，生產均衡性的提高當然也只能是循序漸進的過程。企業管理愈是混亂，就愈需要通過作業計劃和調度制度來組織生產；廠礦的工作基礎愈差，就愈需要抓緊這一中心環節，按部就班地從主要車間做起，並逐漸推行到各車間。因為這是克服管理上的混亂現象、提高領導水平的最切實最有效的辦法。

有的同志對於搞計劃管理從何着手認識不明確，機械地劃分階段，孤立地進行整頓原始記錄，孤立地進行定額工作。他們以為不把原始記錄制度搞健全了，不把定額搞準確了，就不能開始搞作業計劃。但是經驗證明這種做法是不好的。因為脫離了作業計劃的需要而建立起來的原始記錄，往往不能反映生產中的關鍵問題，因而也就不能發揮改進生產和指導工作的作用。我們應該看到定額不是一成不變的，羣衆的創造性是無窮的。任何一個新的發明創造或一個先進經驗的推廣都會打破定額。我們說定額是作業計劃的基礎，有了平均先進定額才能訂出先進的作業計劃，這是對的；但是有了作業計劃反過來也更容易發現定額的準確程度，更容易尋找平均先進定額，更容易有目的地引導職工去創造先進定額。原始記錄和定額工作應該圍繞着作業計劃來進行，同時還要建立調度機構以保證作業計劃的貫徹。

有的同志認為既然有了計劃管理制度就可以減弱企業內的政治工作了。這種把政治工作和經濟工作對立起來的看法顯然也是錯誤的。有了計劃管理制度不但不能減弱政治工作，相反的，只有加強宣傳教育工作，使羣衆認識到加強計劃管理的重要性，認識到加強勞動紀律、服從生產調度的重要性，在羣衆中樹立了牢固的『計劃就是法律』的觀念以後，他們才能自覺地為執行作業計劃而鬥爭。計劃管理制度給企業內的黨和羣衆的工作進一步明確了面向生產的內容。

現在所有開始實行計劃管理的廠礦的領導幹部，都必須明確地認識作業計劃的重要