

華東國營廠礦 生產改革的經驗



華東人民出版社

華東國營廠礦 生產改革的經驗

華東人民出版社

書號：滬 932 .14—70)

華東國營廠礦生產改革的經驗

編輯者：華東人民出版社
出版者：上海紹興路五四號

發行者：新華書店華東總分店
上海南京西路一號

印刷者：新華印刷廠
上海大連路一三〇號

(總) 1—10,000

一九五三年八月初版

定 價 3,300 元

上海市書刊出版業營業許可證出〇〇一號

前 言

廠礦企業的生產改革，一般應包括組織管理、技術管理和財務管理三方面的改革，但首先應以組織管理的改革爲重點，其主要內容是有領導地發動羣衆，作好計劃管理，建立和健全各種責任制度，充分發掘企業潛在力量，均衡地完成並超額完成國家計劃。華東地區的國營、地方國營、公私合營廠礦，在一九五二年六月以後陸續進入生產改革，半年多來，經過安全衛生大檢查、生產管理民主檢查、管理機構和勞動組織改革以及工資改革、工時改革等重大步驟，已使生產管理初步走上軌道，並積累了一些較好的經驗。茲特選擇幾篇有關的經驗總結，彙編成冊，以供各地廠礦的領導幹部參考。但必須注意，由於各個廠礦的性質、規模、基礎和產供銷等情況不同，其生產改革的具體方法與步驟亦必須有所不同，切忌千篇一律，機械搬用。

編 者

一九五三年七月

目 錄

中共中央華東局關於	
國營、地方國營、公私合營廠礦生產改革經驗的綜合報告·····	一
上海市安全衛生檢查委員會關於	
上海市工廠企業第一期安全衛生大檢查工作的總結·····	二三
國營上海虬江機器廠關於	
發動羣衆民主檢查生產管理的經驗總結·····	三
國營上海虬江機器廠關於	
進行生產管理機構與勞動組織改革的初步總結·····	四
國營上海第一棉紡織廠關於	
工資改革運動的經驗總結·····	三

國營上海電機廠關於

調整工資中制訂技術標準的幾點經驗……………七

上海第一批國營棉紡織廠實行工時改革的經驗……………八

國營上海第二棉紡織廠依靠技術人員和工人羣衆

解決生產關鍵問題的經驗……………九

中共中央華東局關於國營、地方國營、

公私合營廠礦生產改革經驗的綜合報告

一、華東地區的國營、地方國營、公私合營廠礦，在一九五二年「三反」運動勝利的基礎上陸續進入了生產改革。這次生產改革，是以組織管理改革爲重點，並與愛國增產節約運動緊密結合進行的。經過這一運動，不僅進一步發動了羣衆，提高了勞動生產率，從而保證了一九五二年國家生產任務和增產節約任務的完成（如華東紡織管理局所屬上海各廠完成國家全年生產任務棉紗百分之一百零五點六一，棉布百分之一百零九點八四，平均超過一九五一年產值百分之三十以上，並普遍提高看機能力一倍左右），而且大大改進了廠礦生產管理，改善了領導與羣衆的關係。特別是很多產業和廠礦的領導幹部已開始積累了一些管理生產的經驗，提高了領導工業生產的水平，因而使許多廠礦的生產管理初步走上了軌道。

但半年來生產改革的過程仍是一個摸索和逐步積累經驗的過程。部分廠礦（如上海

的機械、化工、鋼鐵等廠）由於首先通過生產管理民主檢查，對自己廠礦的具體情況作了一次切實的調查研究，並參照蘇聯和東北的先進經驗，進行了管理機構和勞動組織的系統調整，使經營管理初步走上軌道，因而有效地克服了生產上的混亂現象，穩步地提高了勞動生產率。另外有不少廠礦（例如上海的部分棉紡織廠和山東的某些廠礦），則因既未摸清自己廠礦的特點和情況，又未認真學習蘇聯和東北的先進經驗，在舊的經營管理制度未經系統改革以前，一上來即強調自下而上發動羣衆進行技術操作上的改革，盲目地開展勞動競賽和推行先進工作法，而經營管理跟不上，以致費力大，收效小，甚至反而引起生產上的混亂，走了不少彎路。此外，不少產業和廠礦在生產改革中放鬆了對生產的領導，把生產改革與完成生產任務分割開來，以致生產任務不能完成；或者滿足於完成總的平均產值，而沒有盡力保證完成每一個廠礦、每一種產品的任務；或者滿足於完成數量，而忽視了質量。許多廠礦還普遍地存在着「重生產、輕財務」、不算成本、不計盈虧的偏向，沒有在生產改革中同時貫徹經濟核算的思想，因而對財務管理和成本管理一般做得較差。

二、半年多來的經驗證明，要做好一個廠礦的生產改革，一般須掌握以下幾個基本

環節：

(一) 進行全面的、羣衆性的安全衛生檢查是生產改革的良好開端。這樣做的好處，不僅可以有效地改善企業的安全衛生狀況，避免競賽一開展，傷亡事故就必然增加的「老規律」；而且更重要的是使生產改革一上來就同羣衆的切身利益聯繫起來，因而更加鞏固了在民主改革以後普遍提高了的工人的生產積極性，大大改善了領導與羣衆的關係。但安全衛生檢查必須明確以解決安全生產問題爲重點，並通過檢查，從思想上、組織上、制度上打下經常性安全生產的基礎。根據上海各廠的經驗，凡是在這方面做得好的地方，都是由於：

1. 在檢查時認真地發動了羣衆，針對過去造成傷亡事故的突出問題，找原因、想辦法，因而對羣衆教育較深，問題解決得較切實，效果亦較爲顯著；
2. 根據檢查出來的問題，領導上着重對安全設備和裝置做了切實的改善；
3. 通過總結，真正在幹部和羣衆中樹立了「安全生產」的思想，並在羣衆自覺的基礎上，制訂了安全操作規程與安全責任制度，有的還將安全制度列入愛國公約，隨時檢查，使成爲經常工作；
4. 檢查後建立了專門機構，有專人負責；
5. 領導上能夠在佈置與檢查中心工作時，同時注意貫徹安全生產工作，並隨時抓住典型事故，認真處理，藉以教育幹部和羣衆，

引起經常的警惕。反之，有些廠礦在檢查時存在着單純任務觀點與過關思想，只注意羣衆所提意見的多少，檢查後又認爲「萬事大吉」，不認真改進安全設備，或沒有建立制度，或有制度而未貫徹，或無專人負責，因而傷亡事故仍未減少，或一度減少而又復上升。

（二）進行生產管理民主檢查，使領導上「心中有數」，「對症下藥」地去擬定生產改革的具體方案。通過生產管理民主檢查，不僅可以最深刻地教育企業的領導幹部，批判他們的官僚主義作風，打破他們對生產的盲目自滿情緒，從而明確地樹立起依靠工人階級、實行民主管理、搞好生產的思想，而且使「外行」幹部藉此找到了管理生產的門徑和生產改革的關鍵所在，同時也教育了羣衆，使生產改革變爲他們自覺的要求。但要使檢查收到切實的效果，必須針對各個不同工廠所存在的關鍵問題（如機器廠的生產脫節問題，棉紡廠的產品質量問題），有準備、有領導地放手發動羣衆（特別是老工人和技術人員），充分地發揚民主和展開批評與自我批評（特別是自下而上的批評）；不僅要放手發動羣衆來揭露問題，而且要依靠羣衆來解決問題；而在羣衆充分發動起來後，又必須適時地注意在羣衆自覺的基礎上來整頓工人的勞動紀律，防止極端民主化的

偏向。

在生產管理民主檢查的同時，還可結合進行清產核資與生產能力查定的工作，這是一個專門性與羣衆性相結合的工作，必須領導重視，充分準備，並發動羣衆參加才能做好。而做好這一工作對確立經濟核算的思想和摸清家底，找出發掘企業潛在能力的根據，以及改進經營管理都有極大的好處。

(三)改革生產管理機構與勞動組織，建立初步的責任制和計劃制，扭轉生產上的混亂、脫節和無人負責的現象。凡是未經系統改造的廠礦，在管理上一般都是：領導多頭，層次重疊，分工不清，職責不明；在生產上是：生產無計劃，操作無規程，定額不合理，忙閒不均勻，廢品很多，浪費嚴重。因此，如果不首先自上而下地對生產管理機構和勞動組織進行一次系統的改革，則單靠自下而上地發動羣衆展開勞動競賽、合理化建議與推行先進工作法，仍不可能使生產走上軌道，即是有若干改進，亦無法使之鞏固。但改革生產管理機構與勞動組織是一個極爲複雜和細緻的工作，必須首先自上而下地認真學習蘇聯企業組織的先進經驗，並參照各個廠礦的性質、規模、設備、技術等條件，擬定具體的改革方案，然後自下而上地發動羣衆加以討論、修改和補充，待醞釀成

熟，再有計劃、有步驟地進行管理機構與勞動組織的調整，並擬定各部門的具體職掌和辦事細則，以建立初步的責任制度。而在建立各種責任制中，又應特別着重建立初步的計劃制度，各種基層記錄與統計制度，檢驗制度，以及生產、技術、供應彼此聯繫的責任制度，以求扭轉生產中的混亂、脫節現象，為進一步實行計劃管理打下基礎。

（四）根據各個產業和廠礦的不同情況，有分別、有步驟地推廣有決定意義的先進經驗，解決生產中的關鍵問題，然後，在此基礎上，有領導、有計劃、有目的地組織勞動競賽，穩步地提高勞動生產率，逐步地制訂平均先進定額，以鞏固責任制，加強計劃管理。例如棉紡織廠首先要集中力量解決斷頭率問題，保持生產的穩步上升，然後才能開展勞動競賽。機器廠首先要推行按指示圖表組織有節奏的生產，以逐步提高均衡率，使生產走向正常，然後針對生產中的薄弱環節，適當地組織勞動競賽和推行某些必要的先進工作法。如果不區別具體條件和時間，千篇一律地發動勞動競賽，或在勞動競賽中抓不住關鍵，盲目地、一般化地進行，則不但不能提高生產，反而會招致生產上的混亂。但不管任何廠礦，在勞動競賽運動一經展開之後，都要無例外地注意掌握以下幾點：

1. 必須有領導、有組織、有計劃地發動全體職工「動腦筋、找竅門」的合理化建議運

動，強調推行成熟的先進工作方法，而不是單純提高勞動強度，拚體力；否則，就會使運動無法持久。2. 必須樹立「質量第一」的思想，在保證與提高質量的前提下去努力提高產量，降低成本；否則，像部分棉紡織廠在開始競賽時，發生了盲目擴大看機能力、節約人力與工時的偏向，結果造成質量嚴重下降，而看機能力也無法鞏固。3. 必須通過競賽和推廣先進經驗，有意識地改進勞動組織，健全各種責任制度，訂立與改進操作規程，制訂平均先進定額，並不斷地克服生產中新的不平衡現象，以達到加強計劃管理的目的。

（五）密切關心與注意改善工人的福利是發揮工人的生產積極性、促進勞動生產率不斷提高的物質基礎。在這次生產改革中，我們抓住了廣大職工最迫切的要求，集中力量進行了工資改革與工時改革，收效很大。但工資改革與工時改革都是有關生產和工人切身利益的重大問題，對於這些問題的解決，必須建築在提高勞動生產率的基礎上，正確掌握國家利益與工人利益相結合的原則，特別是要事先慎重研究，充分準備，取得典型經驗，並在羣衆中反覆醞釀成熟後，方能着手進行；任何輕率、急躁的做法，都會造成不良的後果。爲了更好地解決這一問題，我們擬在今後逐步地擴大計件工資的範圍，

合理地修訂各種獎勵制度，特別是要有計劃地推行以廠礦企業爲單位簽定集體合同的辦法，以便既能有效地保證國家計劃的完成，又能提高行政和工會對不斷改善全體職工物質生活條件的責任心。

（六）必須在生產改革的過程中不斷地改善黨對工業生產的領導，使黨的領導水平適應於生產發展的需要。半年來，廠礦中黨、行政、工會、青年團的工作雖有了不少提高，但仍然不能滿足客觀的需要，而且暴露了很多嚴重的缺點。主要是政治工作與經濟工作脫節，黨、行政、工會、青年團的步調尚不夠協調一致，領導作風表現得事務忙亂與一般化。因此對生產改革的領導表現不夠有力，對工廠生產中每天每時所發生的問題不能及時地加以解決，使國家生產任務得不到確切的保證。爲了迅速改變這種狀況，必須着重解決以下三個問題：1. 黨、行政、工會、青年團組織必須從思想上明確，以保證完成並超額完成國家生產計劃爲自己最基本的任務，工廠中一切工作的好壞應以生產的好壞作爲唯一的標準。只有切實解決這一思想問題，樹立牢固的「面向生產」的觀點，才能使工廠中黨、行政、工會、青年團在共同目標下，達到思想、步調與行動上的一致，集中力量搞好生產。2. 逐步推行黨委統一領導下的在生產行政上的廠長負責制，實

行黨、行政、工會、青年團的明確分工，並建立一套正常的工作秩序，以改變「一攬子」的工作方法。只有這樣，才能使黨委擺脫事務忙亂，更好地集中力量加強思想與政治領導，並充分發揮其對完成國家生產任務的監督作用。在解放後的一個時期內，由於工廠幹部條件不夠，羣衆尙未發動，各種改革任務亟待貫徹，當時強調實行以黨委爲核心的集體領導制是必要的和正確的。但在多數工廠的生產改革已經深入，工廠中黨的領導和國家經濟機關的計劃領導已經加強並已初步建立了新的經營管理制度情況下，此種領導方式如再不加以改變，就會成爲發展生產與提高工作的障礙。

3. 強調「面向車間」鑽研生產業務，善於發現生產中的關鍵問題，和團結工人與技術人員去解決這些問題，這是克服一般化的作風，迅速積累領導工業生產的經驗，變「外行」爲「內行」的有效辦法，今後應更有意識地加以貫徹。

三、半年來生產改革的經驗證明以下幾點是基本的：

(一) 生產改革的基本要求是要在企業中實現經濟核算制，也就是說，要以最經濟、最合理的方法去使用勞動、設備、資金及原材料，達到盡可能地提高產量、改善質量 and 降低成本的目的。爲了達到這一目的，生產改革的主要內容必須包括組織、技術和

財務三個方面的改革，這三者是密切聯繫，互相影響，互為條件的。但在具體貫徹時，則必須有重點、有步驟地進行。在改革的第一階段，雖然也要建立一些必要和可能建立的技術與財務管理制度，但重點應放在改革企業管理組織與生產組織，建立責任制和實行計劃管理。在生產管理沒有上軌道以前，如果過早地進行技術改革，則不僅不能收到應有的效果，而且由於生產管理跟不上羣衆積極性的發展，反會助長生產上的混亂、脫節現象，因之，也就不可能達到技術上真正的改革。在改革的第二階段應着重進行技術改革（包括制訂統一的工藝規程、逐步推行技術定額、改進檢驗制度等），全面加強技術管理，並通過這一改革，進一步地鞏固責任制，加強生產的計劃性和組織性，為建立精密的成本會計制度和加強財務管理準備條件。在上述兩種改革的過程中，同時就逐步地進行財務上的改革，達到貫徹經濟核算制，並反過來把計劃管理與技術管理推到更高的階段。因此，所謂生產改革的過程，也就是組織、技術、財務三方面的工作由粗到精、由低到高、由不完備到完備的發展過程，既不能把三者機械地劃分階段，孤立地進行，又不能齊頭並進，同時要求奏效。

（二）近代化的廠礦是一個高度集中和科學的機體，因此生產改革的每一個措施都

必須自上而下、有領導、有組織地進行。如果領導上沒有一套比較成熟的章程和方案，而單靠自下而上地發動勞動競賽和合理化建議運動，或「頭痛醫頭，腳痛醫腳」地進行一些零星的改革，則仍不可能從根本上解決生產管理的問題。但所謂從上到下的改革絕不是意味着可以不用發動羣衆，只要採取簡單的行政命令的辦法就行了；相反的，改革的每個步驟，均必須自下而上地發動全體職工參加，尤其要充分發動老工人和技術人員的積極性與創造性。只有如此，才能使每一個改革的措施更能切合實際情況，並成爲羣衆自覺的行動，而避免形式主義和「夾生飯」的毛病。

（三）認真地、虛心地學習蘇聯先進經驗是搞好生產改革的重要條件，只有以蘇聯管理工業生產的成功經驗爲藍本，才能大大減少我們在這一方面的摸索。但學習與推廣蘇聯先進經驗必須是有系統、有意識的，而且首先應當着重學習蘇聯企業管理的基本原則以及組織和管理生產的先進經驗，然後參照自己的情況有計劃、有步驟地加以推廣。凡是這樣做的地方，都收到了顯著的效果。反之，有些地方離開了蘇聯的經驗自己去摸索，或把學習蘇聯先進經驗狹隘化，只注意片斷地、零碎地學習蘇聯的先進操作技術，而忽視了學習蘇聯關於企業管理方面的經驗，或只是斷章取義地照搬照抄，而不能領會