

一個機械車間 的作業計劃工作

工 人 出 版 社

383
1082,

一個機械車間的作業計劃工作

工 人 出 版 社

內 容 提 要

本書是大連機床廠第二機械車間加強作業計劃工作的初步經驗。書中介紹了他們編製和貫徹作業計劃的步驟和方法；說明了工長、車間計劃員、調度員、統計員等怎樣分工合作，做好編製計劃的準備工作，使計劃切合實際；技術人員怎樣貫徹作業計劃，怎樣在執行計劃中，掌握在製品的流動情況，加強調度工作，突破生產中的薄弱環節，保持了均衡生產。這些都是他們根據自己的具體情況，在實踐中獲得的體會。

(2303) 本書字數：27,000 字

一個機械車間的作業計劃工作

編 者	工 人 出 版 社
出版者	北京西總布胡同三十號
發行者	新 華 書 店
印刷者	工人日報社印刷廠

1-15,083

一九五四年三月北京第一版

一九五四年三月北京第一次印刷

一千七百元

目 錄

編製與貫徹作業計劃工作的初步經驗·····	一
工段長如何以作業計劃為中心組織生產·····	四
車間技術人員怎樣貫徹作業計劃·····	四
加強調度工作正確控制在製品的經驗·····	三

CA774/12

編製與貫徹作業計劃工作的初步經驗

中共旅大市委工業部重工業處

一 新氣象與新成就

一九五三年下半年，大連機床廠第二機械車間在計劃管理工作方面取得了一些成就，初步摸出了一些編製與貫徹作業計劃的經驗，因而在生產管理上出現了一片新氣象。現在從車間主任到工人，從黨內到黨外都開始以「作業計劃」為中心來組織生產。作業計劃已經把各個環節、各個成員組織起來。過去在生產上和管理上的混亂情況已基本克服，生產的秩序已基本樹立。具體表現在：

一、車間管理幹部改進了領導生產的方法，基本上改變了靠「跑」來完成生產任務的方法，克服了「只要完成任務，就是好傢伙」的思想。他們已有起碼的科學的管理水平，再也不說「弄作業計劃還不如靠腿跑乾淨利落」了。他們拋棄了「加油突擊」的方法，採用了推廣先進經驗的方法來克服生產中的薄弱環節。

二、工人之間能夠自覺地互相監督計劃的執行。誰要是挑活幹，不按計劃辦事，誰就要受到羣衆的批評。工人許慶喜沒有按計劃順序幹活，本組和下道工序的工人馬上對他

提出批評，使計劃能圓滿實現。相反地，誰要是關心計劃按計劃辦事，誰就受到表揚和鼓勵。林桂蘭每逢下班時都要問工長：「我的活已按周計劃幹完了，下一份活是幹×××，請給準備罷！」這樣既保證了作業計劃的執行，又直接督促工長做好生產準備工作，使工人與工長在生產上不可分離的關係更爲密切了。

三、車間的計劃員、調度員、統計員、記錄員等都能互相配合，大家爲編製正確可行的作業計劃提供資料，爲實現作業計劃一致努力。過去，計劃員說：「只要車間有活幹，我就盡到了責任……」調度員說：「只要把『短綫』攆出來，我就萬事大吉了。」現在那種互相埋怨、互相推諉、計劃員只管編製計劃、調度員只管數字、互不配合、不管計劃執行情況的紊亂現象，都沒有了。

四、在編製與貫徹作業計劃中要對一切不正確的思想展開鬥爭，這就給政治工作增加了新的內容，使政治工作更加堅強有力。

車間幹部已深深體會到：作業計劃就是車間全體職工的具體行動計劃，它不但克服了過去管理上的紊亂現象，而且使車間開始進入有秩序的生產。

新氣象同時帶來了新成就，我們可以從下面幾個數字中看出該車間在各方面的新成就，從一九五三年七月份起，該車間的生產總值、勞動生產率、設備運用率與均衡率都不斷上升，而廢品率與間斷工時則逐漸下降。

項 目	月別			
	六月份	七月份	八月份	九月份
各項 數字 比	六月份	七月份	八月份	九月份
生產總值	100	126	131	139
勞動生產率	100	133	131	137
等工序	100	155	165	165
等材料	100	143	147	149
等工具	100	147	141	148
設備應用率	100	155	165	165
廢品率	100	126	131	139

二 向不重視作業計劃的思想 和破壞作業計劃的行為展 開鬥爭

為什麼能夠出現這種新氣象呢？因為該車間抓住了實現計劃管理的中心環節——作業計劃。但搞好作業計劃的過程並不是一帆風順的，是經過鬥爭才做到的。

六月以前，該車間主任總是認為「車間沒辦法搞好作業計劃，還是科室說了算」，只知道跟在「短綫」後面日夜奔忙，而沒有考慮如何改進作業計劃。

六月中旬，廠部組織車間以上幹部學習了有關加強計劃管理的文件、指示、經驗報告……八月，市委召開的工業會議又進一步佈置了加強計劃管理的工作。通過這一系列的教育後，車間主任提高了認識，扭轉了不重視計劃的思想，下決心要搞好作業計劃。但工長、計劃員、調度員的工作仍很混亂。曾經有過這樣的事情：調度員要把裝配車間急要的活插在計劃中幹，計劃員雖然很不高興，但也無法阻止。究竟是按計劃幹活呢，

還是幹裝配車間急要的活呢？當時誰也搞不清，大家只知趕「短綫」。工長要工人停下活來攆「短綫」，工人不願意時，工長不是和工人爭吵，就是指責工人「調皮搗蛋」、「個人利益嚴重」……工長的這一強迫命令作風不僅引起了工人的不滿，而且更模糊了工人的計劃觀念。工長與工人互有意見，但都無可奈何。大家就是在這樣的情況下苦惱、忙亂。

車間黨的支部委員會仔細研究了這種情況，決定以黨的支部委員為骨幹，通過行政上研究生產工作的會議，深入一步加以整頓。開始整頓時，普遍存在埋怨情緒，誰也不願意對作業計劃負責，計劃員說調度員不執行計劃，調度員說計劃是紙上空談……後來，車間主任首先帶頭檢查自己不重視作業計劃的錯誤，同時指出車間其他幹部不重視作業計劃的現象，組織大家進行專題討論，並加強對工長的學習領導。車間主任、副主任都親自指導計劃員編製計劃，經常向計劃員了解計劃的執行情況，並且介紹了工長高錦松重視作業計劃的經驗。這樣一來，車間管理人員的思想起了轉變，認識提高了。調度員改進了「傳遞票」，建立了「彙總台賬」，工長、調度員也和計劃員配合一起編製周作業計劃了。

管理人員的思想作風雖然有了改進與提高，但工人不執行計劃的事情還不少。比如：工人楊兆森不按周計劃的順序幹活，而老挑掙錢多的、好幹的活幹，造成下一工序的兩台床子停工待料。車間根據這一典型事實，在全體職工中進行了重視作業計劃遵守勞動紀律的教育，車間工會又組織討論會座談會，展開了批評和自我批評。在報告、討

論中，着重說明不按作業計劃生產就是違犯勞動紀律，說明不按作業計劃生產對生產的危害。這樣，工人對作業計劃的認識提高了一步，給日後貫徹作業計劃打下了思想基礎。

三 編製作業計劃的依據、方法和步驟

該車間在加強計劃管理工作方面的經驗，集中表現在編製與貫徹作業計劃上。從目前情況來看，他們編製作業計劃，除根據企業計劃指標，設備檢修，主要定額（定機、定人、定活）外，主要依靠正確地掌握在製品的流動情況。工段調度員掌握在製品的辦法很多，其中主要的是用一本蒐集全工段加工零件的「綜合台賬」來管理在製品。調度員按周計劃給工人佈置任務時，在台賬上就記上何種零件，何時投入多少，並在台賬上及操作指示單（工作票）上蓋上「投入」印，證明操作指示單有效。以後每幹完一道工序，就根據檢查票（零件收據的證明）將每道工序完成的日期、合格數量及最後一道工序完工時日登記在台賬上；同時把合格數字加在累計數內（也叫連續數）。這樣，就可以從台賬上隨時知道該工段正在加工的零件是什麼，數量是多少。到編製作業計劃時就按照台賬記載數字摘錄成一份「在製品明細表」，作為計劃員編製計劃的資料。他們能用這種方法控制在製品的主要原因有四：（一）調度員認識到調度工作的主要內容之一是管理在製品，又認識到在機械車間管理在製品的複雜性，因此，他們能接受半年來的失敗教訓，動腦筋想辦法建立了比較適合車間生產組織形式的綜合台賬；（二）他們開始摸索到在

製品的流轉規律，抓住了在製品的管理原則，加強了在製品管理制度與原始記錄、統計制度相結合的操作指示單和周生產計劃執行情況記錄台賬；（三）他們通過一周一次的清點和總倉庫對賬的辦法，通過一天三次檢查計劃的制度，經常保持台賬數字的正確；（四）他們設有專人負責管理台賬，並規定出比較細緻的記錄內容，每批零件首先蓋「投入」印，最後蓋「成品」印，中間工序記錄者在檢查票上蓋印等。由於他們能正確、及時、全面地控制住在製品，因而就給編製作業計劃創造了良好的條件。

此外，他們在編製作業計劃時，還採取了以下的步驟與方法：

一、做好編製作業計劃的準備工作。當月指標下達車間前兩天，車間計劃員就着手蒐集各種資料（如設備檢修，實動工時定額，在製品流動數字等），這些資料一般由車間統計組及設備檢修科供給，計劃員審查。計劃員並督促統計組和設備檢修科及時供給資料。最主要的資料（如計劃定額工時與在製品流動數字），除由統計組、調度組負責供給外，車間計劃組還要親自掌握、積累、研究。

過去的統計、記錄等工作只是為「科室服務」，到月終彙集綜合成一張表送到科室就算了事。車間計劃員要蒐集這些資料非常困難。但自從該廠加強計劃管理，改進了蒐集資料的方法和制度以後，原始記錄、統計工作只為工資、財務服務的毛病克服了。根據原始記錄和統計工作要為作業計劃服務的原則，解決了原始記錄內容與作業計劃內容不一致的矛盾，建立了作業計劃與原始記錄、統計工作一致的統計表報，如下兩表：

這些台賬及操作指示單的記載數字就是編製計劃的可靠資料。計劃員根據台賬，逐月分析各工序的實際工時，參照過去實際工時最高一月的情况，確定下月的計劃定額工時。

準備這些資料是編製作業計劃時不可缺少的工作。

車間接到廠部的指標後，首先在黨的支部委員擴大會上展開詳細的討論。討論的主要內容有下面三項：（一）根據在製品的資料，核算成套性指標，找出「短綫」；（二）根據先進定額核算生產指標，找出各工序之間的潛力與薄弱環節；（三）針對薄弱環節研究技術組織措施與發動羣衆等問題。這次會議，主要是使需要與可能盡可能趨於一致。

二、編製計劃時，車間領導幹部的精力主要集中在以下幾個方面：（一）研究各種零件的批量、生產循環期、周期。半年來，該車間幹部比較普遍地熟悉了各種零件的周期規律，開始考慮了什麼時候投入，什麼時候出成品，在投入量內並把廢品估計進去，因此，編製計劃時就大致可以預見到「短綫」發生时的情况。由於編製計劃時，對以上問題做了研究，因而計劃員、調度員與工段長都開始能够掌握分批的規律。當遇到中間工序停工或成套性被破壞時，都能用分批或增大批量的方法來調整。但是該車間目前還不能用正確的計算公式來掌握這些規律，這是一個很大的缺點。（二）「接頭對縫」。「接頭對縫」工作能否做好，是編製切實可行的作業計劃的關鍵，所以調度工作必須與計劃緊密結合。調度員在編製計劃的先一天根據台賬和在「工作地」臨時性的調查，來填寫

「在製品明細表」，到開始編製作業計劃時又把綜合台賬與在製品明細表對照一次，把新完成的活減去，再把檢查站的活重新調查一次；最後到「工作地」去了解工人正在幹的活要什麼時候才能幹完，然後再協同計劃員編製作業計劃。這樣就會大大減少接不上頭對不上縫的毛病。（二）注意成套性及工序之間的銜接。該車間編製作業計劃時首先把最短綫（影響下一車間的零件以及工序長的、廢品多的、費事的零件等）排在最前面，再把在分析生產能力時提出的全部「短綫」依次排定，最後平衡各工種的生產能力，消除因計劃不周所造成的工序之間的停工待料。（四）盡量縮短編製時間。該車間編製作業計劃是由車間計劃員、調度員、工段長合作進行的。編製時工段長將實際完成的情況供給計劃員，這樣不但使作業計劃能進一步切合實際，而且可以及時解決編製當中發生的問題。計劃員把這種實際情況的反映叫做「活資料」。另外，當機床負荷表做好後，又組織車間管理人員抄寫作業計劃表及操作指示單。所有這些，都是使作業計劃能迅速下達的有效措施。

三、審查作業計劃：作業計劃編出後，由車間主任召開全體幹部會審查。審查計劃是否貫徹了廠部指標，短綫是否全部排在最前面，上下工序是否銜接，是否考慮到檢修時間，計劃是否排重等等。車間一級幹部主要是審查工段、工種是否貫徹了廠部指標，是否發揮了設備效率。工段長、調度員則以機床為單位審查其它各項內容，提出修改、補充意見。

雖然作業計劃的編製工作一天比一天進步，但在複雜的機械工業中，計劃的編排總難免有漏洞，所以在每次審查時都能發現一些問題，如十月份第二周有十多種「短綫」活沒有排入計劃，第三周又將已經幹完的活排入計劃。由此可見，審查計劃是編製計劃中的一項不可缺少的工作程序。

四 貫徹作業計劃中的幾個有效措施

作業計劃的編製只是計劃工作的一部分，而更重要的是要採取有效措施使計劃徹底實現。否則，計劃便會變成紙上空談。該車間在貫徹作業計劃方面同樣也取得了一些經驗。

一、開好車間的生產會議與調度會議，全面地領導作業計劃的執行。生產會議每星期開三次，調度會議每天開一次。車間領導幹部通過生產會議掌握生產活動情況外，主要研究完成計劃的具體辦法以及分析產生反常現象的原因。爲了徹底解決某一問題，生產會議就專門討論這一件事情。在會議上，並且用批評自我批評的方法檢查上一次生產會議的決議的執行情況。這樣就直接保證了作業計劃的實現。有一次萬能銑床上的「麻花軸刀」，上了好多次都不成功，於是就把這一問題提到生產會議上做了專門的討論，並指定技術員負責解決，避免了完成不了計劃的危險。調度會議的主要內容是通過在製品的掌握，找出破壞作業計劃的原因，及時調配「短綫」，向有關部門提出解決問題的意

見，以保證對裝配車間供應的成套性。

二、開好小組生產會議，全面地按計劃做好生產前的準備工作。小組生產會議有兩種：一種是每星期一次的三班（或兩班）倒的工人滙合在一起開的生產會議，另一種是每班每天召開一次的生產碰頭會。前一種會議主要檢查本周作業計劃的完成情況，並對破壞作業計劃的現象展開批評和自我批評。通過這一會議，使三班互相交流生產中的情況與技術上的經驗，提高工人的技術水平，堅定以作業計劃為中心的思想認識。後一種會議主要是檢查當日完成計劃的情形與彙集本班生產情況，以便給下一班做具體交代。此外，還建立了小組長交班日記與生產準備工作制度及互相抽查制度等。現着重介紹以下兩種小組制度：

（一）生產準備工作制度：常周計劃下達小組後，小組長首先根據計劃，檢查活的停留數目和工具、卡具、胎具，再根據圖紙與加工程序審查計劃編排是否合理。審查後，將結果迅速告訴計劃員、施工員、工長、調度員，以保證作業計劃切合實際。組長及組員每天早十幾分鐘上班，根據當日計劃檢查工具、量具，把當日要幹的活集中在一起，不要幹的搬到一旁。準備妥善後，一打上班鈴就生產。這樣就減少了在生產中做準備工作的時間，大大地提高了生產效率。

（二）小組長交接班日記：日記內容是報告本班生產情況，提出下一班必須抓緊解決的問題。報告內容具體細緻。外磨小組的日記具體到某工人上了班應先幹什麼，細緻

到哪些活應送去打檢印。在日記上還指出某工人不管成套性的做法的錯誤和表揚堅決執行計劃的工人。兩班雖然不能見面，但共同的要求是提高技術、不出廢品、保證實現計劃。如有一篇日記是這樣寫的：「某某同志，你幹的『二五七六』的活套要注意，內眼有毛病，幹時要小點刀，上大了要轉緊，千分尺對，檢印在桌子上……」這樣的交接班日記是工人階級團結友愛、互助合作的具體表現，也是他們能够按計劃完成任務的重要因素之。

三、深入細緻地檢查作業計劃，適當地修改補充作業計劃。雖然在編製作業計劃上摸到了一些門路，但作業計劃工作還不能完全適應生產發展的要求。因此就必須經常深入「工作地」去檢查作業計劃的執行情況。車間的工長每天檢查三次，調度員隨時檢查。工長主要是檢查工人是否按計劃幹，有沒有料。調度員除檢查這些外，還着重檢查工長是否把裝配車間急要的活佈置給工人，是否漏掉「短綫」，上道工序能否按時供應下道工序，工人能否提前完成計劃等。經過檢查，如發現計劃有必要加以調整時，工長、調度員則與計劃員共同研究予以修改。在修改時要周密考慮到成套性的組成，使原有計劃既能如期實現，又能滿足總裝配的要求。

四、加強技術領導，組織技術學習，推廣先進經驗，不斷突破薄弱環節。這一點已成為該車間保證實現作業計劃的有效措施。經驗證明：工人的技術熟練程度必須與車間所接受的複雜工作相適應，車間工作才能進展。八月份半成品一流入螺旋銑床就積壓成

堆，停滯不流，嚴重地影響了作業計劃的實現。當即指定技術員負責突破這一薄弱環節。經過學習「反走刀」法，工作效率提高一倍以上，超額完成任務百分之一百三十，並較計劃工時定額減少百分之四十五。薄弱的銑床工序雖已突破，但車床工序又顯得薄弱了。九月份，就在車床上組織工人推廣多刀多刃、科列索夫車刀法等先進經驗，提高了車床的轉數與送刀量，結果提前四天完成全月任務。他們就是用這種方法來突破薄弱環節，不斷地求得平衡，再平衡，順利地超額完成國家計劃的。加強技術領導的另一方法，是按工種組織工人在業餘時間學技術，車間工會非常支持這種學習並領導建立了各種學習制度。每星期學兩次，委託有專門知識的人擔任講師，學習內容是從基礎知識開始，如機床構造，加工方法，金屬的性質及磨刀具的方法等。學習時間雖僅一個多月，但工人的技術理論知識已顯著提高，他們懂得了變速的理論，懂得了銑刀的模數等。在技術理論提高的同時也提高了職工的政治覺悟。工人這樣說：「我們每天擺弄硬質合金刀，但總認為這是鐵片打成的。經過學習我們才知道這是很多種稀有金屬的合金，一把刀要很多錢，以後要愛惜用才行，再不亂扔亂丟了！」

很顯然，這一種技術學習和有重點地推廣帶決定性的先進經驗的方法，在保證完成作業計劃上起着非常重要的作用，對不斷提高社會主義企業的勞動生產率具有巨大的意義。

五、提高工長的領導能力，樹立工長的領導威信，建立工長一級的行政負責制。工