

內部文件
注意保存

二零一工廠生產管理工作
與政治工作的總結

中共中央中南局城工部翻印

一九五四年五月

目 錄

一、二〇一工廠生產管理工作的經驗總結

- (一) 四年發展概況……………(一)
- (二) 推行計劃管理的經驗……………(三)
- (三) 今後工作的意見……………(二〇)

二、二〇一工廠黨的政治工作的基本總結

- (一) 概況……………(二五)
- (二) 黨如何保證監督生產任務的完成……………(二六)
- (三) 保證貫徹廠長負責制，使一長制與民主管理相結合……………(四一)
- (四) 運用典型的思想是怎樣明確的……………(四四)
- (五) 怎樣開展勞動競賽的經驗……………(四九)
- (六) 存在的問題與今後的意見……………(六一)

二〇一工廠生產管理工作的經驗總結

一、四年發展概況

二〇一工廠在政治改革時期，逐步恢復與提高了生產，完成了繁重的任務。五二年初，在過去八大分業生產方式的基礎上，產生了流水作業法。

在這個時期，工廠領導幹部缺乏管理工廠的知識和經驗。完成任務雖很堅決，但是機構不健全，工作上也帶着部分的手工業的管理方法。生產隨着任務調動多、要求急、變動大、產品多，經常靠突擊加班來完成任務，質量不高，幹部供給制思想嚴重。幹部普遍認為：本廠不能搞計劃，不需要搞計劃。

一九五二年七月，結束了政治改革，轉向生產改革。在上級指示下，提出今後本廠要實行經營企業化和民主化的方針。

領導上抓住推行流水作業法來組織由政治改革到生產改革的轉變，開始熟悉和鑽研生產。流水作業法顯著提高了生產。

隨着流水作業法的推行，相應地進行了組織機構的改革，實行區域管理制，提出一長制，

充實了職能科。十一月進行的工資改革，增加了工人工資基金百分之七點五，刺激了工人學習技術提高生產的熱情，同時劃清了工作物、技術和工資三個等級，給定額、記錄工作和勞動力的合理配備創造了條件，從而推進了流水作業法。工人改進技術和工具的事情日漸增加，因之曾分別在八月和五三年一月召開了二次獎勵先進者的大會，後一次大會上總結推廣的先進工具和操作法有四十多種，二百五十六個先進生產者受到獎勵。

當時，由於流水作業法推行的成功，任務又能按期完成，各地派代表來廠參觀，上級也加了表揚，因此曾在幹部中滋長了驕傲自滿情緒。

五三年二月起，開始加強計劃管理、推行作業計劃，首先在幹部中開展「查爲生產服務的思想、查效率、查驕傲情緒、查關係」的「四查運動」，在職工中開展「查計劃、查質量、查管理」的「三查」工作，又結合討論生產財務計劃進行了「定質、定量、定料及定員」的「四定」工作等運動，把過去幹部和羣衆認爲本廠不好搞計劃的思想得到糾正，樹立了計劃觀念。行政開始抓計劃，黨羣政治工作也同時抓計劃的貫徹和對羣衆的發動，工廠黨的思想都統一在計劃上來了。這是全廠在思想上的重大轉折點。

企業計劃和作業計劃是同時抓的，產量和質量也基本上是同時抓的，生產工作與政治工作是緊密結合的，計劃管理隨着勞動競賽的不斷開展而提高，建立了生產會議制度與責任制，健全了生產組織和科室機構，這樣，把流水作業前期暴露出的但當時未能解決的混亂問題逐步得到解決。從九月起，根本消滅了加班加點，因而生產上基本上克服了過去那種突擊混亂的狀態，初步走向正常秩序，有兩個車間達到了按週均衡生產。

一九五三年十月開展的增產節約運動中，提出七個節約的經濟指標後，把全廠的生產活動與經濟活動聯繫起來了。二車間試行車間成本核算的經驗有四個車間也開始推行了，進一步打破了過去幹部供給制思想，明確了本廠仍然要核算、要成本，給實行成本核算和經濟核算制打下了思想基礎和提供了管理經驗。全年的任務完成了，增產節約的任務也超額完成了。

四年以來，工廠在上級黨及行政部門領導下，提高了工人階級的思想覺悟及技術水平，管理幹部積極鑽研業務，建立健全了責任制度，提高了管理水平，一貫地完成了各種任務，提高了生產。以××產品的單位產量為一百，則五一年為一三五點九，五二年為一四八點七，五三年為一七五點九。工人工資也相應地提高：以五一年全廠職工平均工資為二百，則五二年為一二一點六，五三年為一四七點一。質量有所改進，成本工作開了頭。工廠在四年當中起了很大的變化，這個變化的發展方向是遵循着：由手工業式的管理走向科學管理，由嚴重突擊趕任務走向計劃管理並初步的達到均衡生產，由「完成任務不計血本」的供給制經營方法開始走向成本核算的道路。而促成這種轉變的內在的基本因素是：實行了流水作業法，和在此基礎上加強了計劃管理。

二、推行計劃管理的經驗

計劃管理工作，在二〇一工廠，是爲了適應流水作業生產，並爲了不斷推進流水作業生產而逐步加強的。這是一個特點。

流水作業生產的產生對二〇一工廠生產上起了革命的作用。

流水作業法的出現和它每一次的改進都有力地提高了勞動生產率。一九五〇年一月，生產改爲八大分業，單位產量比四九年提高了二·六倍；五二年一月，以勞模傅景文爲首試行分段流水作業法成功（爲二十四分業或工序），單位產量比五〇年又提高了百分之六十八；五二年十一月又進一步改爲直線流水作業法單位產量繼續提高爲五〇年的二倍；即將開工的電傳送帶流水作業法，將達到更高的新記錄。

流水作業的推行減少了產品積壓，縮短了產品生產循環期，改善了質量，降低了成本，提高了設備利用率。

流水作業的產生和發展，先直接引起了生產工藝過程的改革和發展。由一人製作一件成套產品變成分爲幾十個分業的專業工序；工人單個生產變成大家協同動作的有機配合的，並按科學工藝過程組織起來的連貫性的集體生產。工廠的手工業生產性質變成半機器生產性質，工人產業化了。

流水作業生產的推行就這樣全面迅速地改變了二〇一工廠的企業面貌，關於生產連續性對推進社會主義生產的重要意義，馬克思曾經指出過：『生產的連續性，是一切工業部門最重要的因素之一。……生產過程的一切間斷與現代大工業生產是完全不相容的。連續性本身就是勞動的生產力。』（引自人民大學：工業企業組織與計劃講義六十九頁）二〇一工廠的事實完全證明了這一點，它成爲工廠技術革新的方向。

但是，推行流水作業生產並不是輕而易舉的事情，在推行之初和推行過程中，都不斷地暴露出種種問題，要求加強生產的計劃性、科學的管理，首先是加強計劃管理。這是因爲：

第一、它要求生產有節奏性流水「流得順」；要求組織工序，使工序之間力量均勻，按技術配備勞動力；要求有勞動力計劃；要求擬定每個分業定額，確定工序儲備量，按照計劃進度生產；

第二、它要求生產的專業化，流水作業使工序劃細了，工人操作的熟練程度就會迅速提高，經常關心技術和工具的改進，工人要求組織推先和合理化建議的工作迫切了；要求製訂統一的操作規程，提高每一個工序的質量和加強檢驗制度；

第三、它要求生產組織和管理機構的改進，劃分了工藝過程，即需按照流水線排列機器的位置，確定工序，組織工段，改變生產組織，接着改變定額、工資、勞動力、管理方法、職能科工作等一連串的工作。當時領導生產的只有一個工務科顯然是不夠了，科的工作急待擴充，機構急待調整。機構不健全，就會嚴重妨礙生產的進展，

第四、它要求工人操作時進度一致，彼此啣接，工人爲了跟得上流水，遲到溜班的大爲減少，上班時出去閒聊的沒有了，抽煙時間也有了節制；要求工人把自己的生產跟整個工序和工段的生產聯繫起來，加強工人集體觀念，提高工人組織性和紀律性。

此外，流水作業法在主要車間實行了，使得其他輔助車間跟不上，造成生產過程的不均衡；責任制不夠，需要建立和健全；管理機構需要充實；幹部業務學習急待加強。

就是在這個生產基礎上加強了計劃管理工作的。一年來計劃管理工作的逐步貫徹與提高，就是爲了適應流水作業法，又爲了鞏固和推進流水作業法使之不斷發展，五三年底電動傳送帶流水作業法的試製成功，標誌着流水作業生產的新的發展和工廠再一次重大改革的開端。這是工廠加強計劃管理的目的、計劃管理的基本內容，也是一年來取得生產成績的基本原因。

計劃管理工作是從下面幾個環節上來貫徹的：加強組織機構，實行一長制，加強計劃工作，加強定額，記錄工作，組織均衡生產。這樣，就逐步克服了生產上的混亂現象，生產秩序走上了正常。

（一）建立健全機構和責任制度，明確加強一長制。

以前，廠長不直接抓生產，都靠職能科（主要是工務科）指揮生產。科內業務龐雜，分工不專，什麼也管，但管不了也管不好。這種情況在推行流水作業法時越發暴露得明顯而不得不加以改變。所以在五二年七月廠務會議上決議改職能管理制度為區域管理制度，提出來一長制，調整和健全科室。從此廠長直接抓生產了。

改變以後，科室、廠長及車間之間，因職責不明，關係不清曾在一個時期產生了思想上工作上的忙亂狀態。過去是科室忙，廠長閒（對指揮生產言），現在是科室閒，廠長忙。廠長忙於批條子，忙於開會，有時也批錯了，被事務纏住了。

廠長抓什麼？依靠什麼來指揮生產？怎樣抓法？一年多以來，對一長制從不明確到明確，從不懂生產不抓生產到主動自覺地依靠發揮組織和制度的作用來指揮生產，是一個艱苦的轉變作風的鬥爭，上級及工廠黨委保證了這種轉變。初步經驗是：

第一、抓計劃：抓計劃也是逐步明確的。五二年以前不懂生產，只一般地管行政工作，生產上常發生事故（大拆包返工等）、質量低劣，受到批評，教育很深。才明確必須抓生產。所以開始抓流水作業逐漸熟悉生產。

流水作業法的推行，日益要求有計劃的生產。經過上級黨委及行政部門對加強編製和討論生產財務計劃的指示學習，又經過區委所辦的計劃訓練班的學習及五三工廠經驗的啓發，明確認識到計劃工作對工廠管理的重大意義，由一般地抓生產轉變為抓計劃。黨委的思想也通過加強計劃工作統一了認識。

「三查、四定」運動的結果，使三月份生產量比二月份提高了百分之一一·五。重要的原因是有百分之八十五的羣衆訂立了計劃，初步樹立了計劃觀念；在運動中集中地暴露了生產上的混亂和質量不高的嚴重問題，使領導上對生產上摸了底，實地體會到通過抓計劃來領導工作是完全正確的。

明確了抓計劃後，就抓緊下面的環節來加強計劃工作：

① 針對本廠特點，編製企業計劃及作業計劃。

② 五三年的重點擺在：克服生產上的混亂，達到均衡生產和提高質量兩個基本目的。爲此，就要着手解決造成混亂的幾個突出問題：勞動力調配問題；定額之正確製定及及時下達問題；生產上四大過程，首先是××主要車間的均衡問題等等。

③ 不能一般地去抓計劃，而要通過抓典型。從五三年四月培養了二車間爲典型，重新配備了車間主任（黨委配備了支部書記）和整頓了工長、小組長。每批任務都較其他車間提前半月開工，取得經驗後，每月總結推廣。這樣豐富了領導，加強了對全盤工作的指導。二車間的經驗對全廠起了示範帶頭作用。

④ 五三年十月之前，着重抓生產指標（產、質），十月後，增產節約運動中開始抓經濟指

標，即着重抓計劃中的經濟指標部分。提出了七個新指標，建立了科及車間掌握節約數字的責任制度。

第二、隨着生產的不斷發展，逐步加強車間生產組織，健全科室工作。職能制改為區域管理制度，在車間建立了上、下衣兩個工段，設立了工長。經過訓練、提拔和增設了車間記錄員、計劃員、技術員、工資和材料會計員。個別分廠和車間進行了調整和合併，使車間的生產組織大為充實，保證了一長制的貫徹。

改為區域管理制度以後，沒有削弱而是按生產發展的需要逐步建立或健全了職能科的工作。五年九月，把原來的五個科改為七個科，工務科改為計劃科，勞動工資科和生產科；五三年二月，為加強對質量的檢查，檢查室改為檢查科；五月建立了人事科；十月份，為加強車間機器行的及時檢修工作，取消了保全車間，加強了各車間的保全組，建立了機電科；十一月，為全面推行作業計劃，加強技術領導，成立了調度科、技術科；又成立了勞動保護科。到現在為止，一共建立十二個科，加強了對生產的職能指導作用，提拔了大批熟悉業務、積極負責的工人幹部，保證了一長制的貫徹。

加強了組織機構，明確規定了科室職責，廠長就能夠依靠組織來領導生產。從五三年四月起，由於勞動工資科加強了定額測定分析工作，定額的準確性提高了，下達也及時了，克服了過去工人等定額、下達不提高產量的偏向。再也沒有發生遲發和錯發工資的現象了，過去勞動力調動頻繁，有的車間一月調動一七四個工人，有的工人半月被調動二十二次，工人收入少，情緒低落。後來廠長責成生產科總結推廣第三車間的合理調配勞動力的經驗後，全廠勞動力調配面減少三分

之二，安定了工人生產情緒。計劃工作也走向正常，起初是能按月，以後是按週、按日地分析當日計劃執行情況，提出問題彙報廠長及時解決。

爲了依靠組織機構，發揮職能科的作用，就須：

①按月對各科、室佈置中心要求、目的、作法，使各科都圍繞當月的中心任務分工配合地解決問題。每週末有週末檢查會。

正副廠長間分工領導科室，副廠長在廠長指示下工作。

②要正確的發揮各職能科的作用，必須劃清職責範圍，建立責任制度，加強各科之間的聯繫。如過去，企業計劃和作業計劃都由計劃科編，工作不專，別的科對編製工作不關心。後來作業計劃分到生產科編，由計劃科協助，生產科從編製到執行都一致了，保證了作業計劃的及時性和準確性。

③面向車間，爲生產服務。如生產技術科組織推先，器材科建立直接給車間送料的供應制度。鼓勵科室人員下車間要有明確目的性，要加以組織，集中地爲解決某一任務組織一批人去；或是規定每日下午五時定時下車間；或是各科爲解決生產問題召開會議吸收車間幹部研究解決。

④依靠黨、團、工會，開展科室政治工作，培養科室先進經驗，組織科室人員參加競賽。

第三、依靠指揮生產的一套制度。

從廠部來講，每批、每月計劃任務的下達和執行是通過以下一些會議形式：

①任務下來，由計劃科提出生產方案（即企業計劃之草案），由廠長向黨委彙報，會上確定

具體生產方針。通過會議修正充實了方案，並且統一了黨、政、工、團的思想和步調，這樣就便於發揮各級組織的保證作用。接着在工廠管理委員會上作討論通過後，以廠長命令下達車間。

③按月召開生產會議。從一九五三年六月起每月都開。會議是總結上月計劃工作，提出本月任務，作出決議和措施，這對提高幹部保證計劃執行，起了很大的作用。但會前要作好充分的準備工作，事先總結典型經驗，會中交流並組織現場參觀。會議包括車間及各科領導幹部，行政主持，黨、團、工會參加，並吸收先進生產者和勞模參加。

④行政日常會。每日上午九時。解決昨日調度會上提出的問題。各車間主任、各科科長參加，黨、團、工會也參加，由廠長作決定。

⑤調度會。下午四時開。調度科長主持，各車間計劃調度員參加，檢查當日產量、質量完成情况。

⑥工管會常委碰頭會，亦即黨、政、工、團碰頭會。每日或隔日一開。

⑦掌握每週表報分析。五三年十二月增加了半日表報分析。

從車間講：

①車間黨、政、工、團碰頭會。每日舉行。

②車間調度會。車間主任、技術員、計劃調度員、工長參加。

③每星期一各小組檢查計劃執行情況。

④工長責任制（生產時間不離工段）。

⑤週末行政幹部會。支部書記及工會主席參加。

(二) 根據生產特點編製計劃，不斷修訂和貫徹各種經濟技術指標加強計劃工作。

過去，工廠的計劃就是產品任務數字的分配。幹部中認為本廠產品品種多，變動又大不能搞計劃，不要計劃也能完成任務。但是流水作業法的推行證明了，如果不進一步加強計劃工作就不能夠擺脫勞動力調動頻繁、半成品積壓、四大過程生產突擊、停工和趕工、定額不準等混亂狀況。上級行政部門指出：越是生產變動大，越要有計劃。一九五三年「三查、四定」運動中，黨委明確指出：工作好壞要以搞好生產為標誌，而搞好生產要從加強計劃工作入手。而編製計劃又需要從工廠生產的特點出發。過去就是因為有些幹部不瞭解這些特點而強調不好編計劃。

由於分批生產，勞動組織、操作規程、分業定額等每批都不相同，因此劃分工藝過程（新產品的工序），即編製產品製作說明書（即操作規程）的工作十分重要。沒有它，就不能施工。

由於任務緊急、準備時間短、變動大、產品多，因此及時下達產量定額，規定各種技術經濟指標來指導生產工作十分重要。沒有它，從幹部到羣衆，從生產活動到經濟活動就都是盲目的，必然造成浪費很大，生產突擊。

由於工廠產品的數量以 $\times \times$ 主要車間設備能力來決定，機工是手工機器操作，越作越熟練，因此，作業計劃的編製以 $\times \times$ 主要車間為主，向兩端平衡，產品的進度指標是連續增長的。

編製企業計劃時（包括產品、原材料供應、勞動工資、成本及財務），先編產品計劃，確定產量定額（即計件工資定額）再以此作根據由各有關科編製其他計劃。這是第一步。技術科根據

產品編製製作說明書，印發各科，確定分業定額及各種材料、技術和經濟指標。這是第二步。最後由生產科編製各車間作業計劃。

爲了計劃編製的準確，企業計劃要根據上級規定的任務量、品種、週期長短和質量規格來編製。編時分析本廠機器設備力量，工人技術條件，上期完成的實際情況，先編出一個生產方案（即產品計劃草案），最後分析有利與不利條件，再作修訂。這些條件如：合理化建議及工具採納多少、大小？工程難易，當前管理工作的改進，如建立工長開票檢修制，可以控制機器停修率，提高機器利用率及其他主客觀原因（冷熱、假節日）。

爲了使計劃結合實際，規定了計劃的編製程序（包括科與科之間，科與車間之間）。如作業計劃由生產科編出，每月二十二號下達車間，經討論後二十四號交上來，科裏再加以平衡後二十六號拿下去，這時車間發動骨幹討論，再在二十八號交上來，廠長批准執行。

計劃的編製和下達程序保證了領導與羣衆結合，發揮了羣衆智慧和生產潛力，使科室的資料分析與車間的實際情況結合起來。計劃的討論下達，每月都是由領導到骨幹，先幹部後羣衆，先黨內後黨外，層層發動，使貫徹計劃得到保證。

企業計劃是通過幾個工作來貫徹實現的：製作說明書（編勞動計劃），提出指標、作業計劃和技術組織措施。但是，特別是提出指標（技術經濟指標）並認真貫徹以後，對推動計劃管理工作起了非常顯著的作用。五三年六月，提出了產量、質量、週轉量、均衡率、停車率和幫工配備率六項技術指標。領導上宣佈：要把這六個指標作爲各車間的努力目標和衡量成績的標準。提出以後，引起幹部和羣衆的重視。

如機器停修率指標是百分之五，過去有的車間最高時達到百分之二十以上，幹部認為機器老了，容易壞，不注意。提出指標以後就不同了，檢查出機器停修多主要是檢修制度不嚴格，不經過工長審查，工人可以向統計員自報停修工時，拿百分之七十五的停修工資，漏洞很大。當時總結推廣了二車間工長開票檢修制及邱昌平先進的機器保養方法，又建立了獎勵制度，機器的損壞大為減少了，停車率由五月份的百分之八·三五降為六月份的百分之三·〇二，到十二月份，降為百分之一·三。

再如均衡率的指標提出以後，車間、科室幹部都努力克服前鬆後緊的突擊現象，合理地調整勞動力，重視作業計劃的推行了。 $\times \times$ 主要車間均衡率由五月份百分之九一·八提高到七月份百分之九九·八，第四季度由週均衡走向了日均衡。此外，指標還推動了幹部在積極挖掘潛力，克服勞動力調動頻繁，建立健全責任制度，克服了生產上的混亂現象。

五三年十月增產節約運動中，經過摸底及總結一至八月份的成本項目，後又提出七項經濟指標（工資指標、原材料指標等），進一步推動各科室及車間的管理工作。如二車間的 $\times \times$ 女工，過去把電熨斗插上開關幾小時不拔，耗電很多。提出節約指標以後，她們想了辦法減少浪費，提出「勤插勤拔」的口號，原來用一小時現在只用二十五分鐘就夠了，降低了電耗。其他保證完成指標的例子是很多的。

我們體會到幾次指標的提出和貫徹，標誌着工廠和管理工作的提高。這是因為：

第一、它使領導工作有了中心，把全廠幹部組織起來，共同為實現指標、修訂和貫徹指標而努力，克服了工作的分散、混亂和盲目性。

第二、它成爲幹部和工人的奮鬥目標了，就能推動羣衆從各方面發掘潛力、提高生產。
第三、它把生產活動與經濟活動聯繫起來，特別對克服供給制思想起了積極作用。
第四、它又推動管理工作與生產工作的結合，主要車間與輔助車間的配合，從而把生產帶動起來。

最後，它是企業計劃的「細胞」，指標的充實就是企業計劃改進的基礎。

因此，在五四年我們又在五三年十三個技術經濟指標基礎上，又修訂和提出一共二十二個指標，更加全面地推進管理和生產。

(三) 加強定額工作（指計件工資定額，亦即產量定額）和原始記錄工作。

定額（主要是計件工資定額，亦即產量定額）製定的正確與否對生產的影響極大。每一次流水作業法的改變，每一批活的更換，首先引起的是定額的改變。過去，有許多生產上的混亂是由於定額確定的不準確造成的。

五二年七月以前，定額憑估計，工人一提高生產突破了定額，就修改定額，工人因而拿不到基本工資。五一年全年 $\times\times$ 主要車間的工人平均只拿到基本工資的百分之八五·五；五二年七月以後，領導上怕定額不準，遲遲不敢下達，工人等待觀望，怕提高了產量會提高定額，當時定額只能完成百分之六十至百分之七十；十一月任務只完成一半多，工人也拿不到基本工資。由於定額不準，計劃也不好編，分業定額也不準，造成勞動配備不當，工序不平衡，引起產品積壓和中

斷，破壞了節奏生產，又影響了工人工資收入。情緒低、產量下降，教訓是很大的。

作業計劃推行以來，定額問題更顯得重要了。爲了解決定額問題，領導上在五三年三月，提出定額要求「及時性、準確性、先進性」，強調要以統計數字與測定相結合的方法來確定定額，每個產量要根據同類產品前期情況的分析，並組織中上等技術的車工幫工，經三次測定以後找出平均先進定額，再經車間技術員研究後確定下來，使定額工作有了進步。

同時加強定額工作人員的工作，因此在五三年四月，下達作業計劃的同時，也下達了定額。車間領導上採取堅決貫徹的態度，黨、團、工會工作向羣衆進行了教育以後，培養典型組織突破定額，樹立羣衆的信心，克服了過去工人等定額降低產量的偏向。

爲了加強定額工作和計劃工作，緊接着整頓了記錄工作。重點是整頓車間原始記錄爲主，配備了車間記錄員及各科統計員，逐步建立了四十四種表報，劃清了車間與科室之間的傳送關係。五三年十月以後，建立了每週產量、質量、均衡率等技術指標的分析工作，以後又建立半日報表分析和每月七個經濟指標的分析。這樣就使製定定額和指標的原始資料更較充實準確，從而加強了計劃工作，克服了生產上的混亂。

定額工作的先進、準確，是正確製訂計劃和其他技術經濟指標的基礎；是合理調配勞動力，減少工人調動頻繁的一個必要條件。從此勞動力調動頻繁的現象大爲減少了。

(四) 組織均衡生產

企業計劃與作業計劃都是在五三年二月編製、四月下達的。這樣就使貫徹企業計劃時，一開