

先進經驗叢刊 195910

巴赫瓦洛夫著 鍾秉哲譯

蘇聯第二軸承工廠 是怎樣實行經濟核算制的

機械工業出版社

500
251
741

190910

467251
625/8741
7741

40219

先進經驗叢刊

**蘇聯第二軸承工廠
是怎樣實行經濟核算制的**

巴赫瓦洛夫著
鍾秉哲譯



機械工業出版社

1953

出版者的話

經濟核算制是蘇聯的先進的管理企業的方法。在工業企業中實行了經濟核算制，就可以發揮職工的積極性與創造性，就可以使職工自覺地有計劃地為節省原料、工具與動力，為降低成本，提高勞動生產率及充分利用機器的潛在能力而鬥爭。這樣就可以提高生產率，加速流動資金的周轉，使企業獲得更大的利潤。

本書的著者紅旗勳章獲得者巴赫瓦洛夫是蘇聯第二軸承工廠的廠長，他以該廠實行經濟核算制的經驗寫成了這本小冊子。書中舉出具體的例子，生動地說明了實行經濟核算制給企業帶來了多大利潤，為國家積累了多少資金，以及職工福利增加的情況。本書是一本有啓發與教育意義的常識性讀物，可供工會幹部及生產管理者推行經濟核算制的參考。

本書根據蘇聯 И. Бахвалов 著 'В Борьбе за Внедрение Хозрасчета' (Московский Рабочий 1951 年第一版) 一書譯出

著者：巴赫瓦洛夫 譯者：鍾秉哲 文字編輯：高曉楓 責任校對：曾 朔

1953 年 9 月發排 1953 年 11 月初版 0,001—7,500 冊

書號 0341-11-17 31×43¹/₃₂ 46 千字 27 印刷頁 定價 2,400 元(乙)

機械工業出版社(北京亞甲廠17號)出版

機械工業出版社印刷廠(北京泡子河甲1號)印刷

中國圖書發行公司發行

前 言

年輕的蘇聯的軸承工業在發展過程中獲得了鉅大的勝利。在保證蘇聯對資本主義國家技術和經濟上獨立性的各種社會主義工業部門中，軸承工業佔有一席之地。

國家第二軸承工廠的工作經驗反映出了我們國家整個軸承工業的勝利和成就。

國家第二軸承工廠已經取得了輝煌的勝利，經常地完成及超額完成國家計劃。獲得這些勝利的主要根源之一就是在工廠車間中實行了經濟核算制。我們企業的實踐又一次證明了，經濟核算制是保持和增強社會主義財產的有力鬥爭武器，是檢查濫用、浪費和輕率地對待生產的久經考驗的工具。經濟核算制可以保證企業利潤不斷地增漲。

共產黨對於實行與加強經濟核算制經常地給予重大的意義。因此，在斯大林恢復與發展蘇聯國民經濟五年計劃的各項主要任務中寫道，“……將利潤和經濟核算制視做刺激生產上漲的補充動力，提高它們在國民經濟中的意義；藉降低生產成本以提高一切工業部門的利潤率；提高對經營管理組織的注意力以動員內部資源，建立節約制度並堅決地肅清由於浪費及非生產性費用所造成的損失……”

經濟核算制企業的基本的、決定性的工作質量指標，是以最低限度的勞動和材料費用來完成國家計劃。經濟核算制的方向是使企業從進行生產中，按照國家規定價格所取得的收入超過生產成本。此項超過的程度決定企業的利潤率。

經濟核算制為企業的贏利工作創造了一切條件；因為它在國家計劃規定的範圍內有完全的獨立經營權力。企業運用這種經濟核算權就有可能去尋求最有效的道路和方法以完成這些計劃和任務。經濟核算制建立了企業以其經營活動的效果對國家負責的制度外，同時創造了對企業職工們完成及超額完成產品製造計劃的物質利益。

經驗證明，經濟核算制企業對於最適當地最節約地運用國家所分

31/10/17

配給它的資金有直接地利害關係。因為在節約的資金中有一大部分是交由企業支配，做各項基本建設工作，增加自有流動資金，改善文化生活的設備以及提高職工獎勵金。

按照經濟核算制的規定，自企業利潤中提出一部分款項所建立的廠長基金，在職工物質獎勵中起了很大的作用。工廠職工們知道，只有在商品生產額上，最後，在降低產品成本上，完成及超額完成一切國家計劃任務的條件下，才能增補廠長基金。只要工廠完成了計劃任務，就可以獲得大批款項，置於廠長支配之下，以獎勵先進工作者，並改善職工的文化生活條件。因此，全體職工就有了進一步做好企業贏利工作以擴大廠長基金的熱望。

經濟核算制是企業活動的鏡子，可以反映出它的一切健康方面及軟弱方面。它教育工廠的工人、工程師及職員們以共產主義的態度對待國家財產，培養他們對於自己工廠的工作和對於產品質量的責任感，引導他們以愛護的態度對待機器設備。

現在，當節約原料和材料、更好地運用固定資金和流動資金的全民競賽正在國內開展起來的時候，做為社會主義經營管理方法的經濟核算制必然會在一切工業部門被廣泛地採用。國家第二軸承工廠職工們實行經濟核算制的鬥爭經驗或者會使其他企業的工作人員感到很大的興趣。

不能設想，我們是在一天之內就過渡到這種嶄新的完善的經營管理方法的。在工廠中推行經濟核算制曾給我們以不小的困難。我們曾進行克服各種組織上的障礙，打破被舊傳統所俘虜的個別工作人員的因循保守習慣。但是我們工廠的職工們過去和現在都將實行經濟核算制視作他們的重要責任。因為我們在經濟核算制基礎上工作的經驗證明：經濟核算制為最大限度地運用內部資源、為降低生產成本開擴了廣大的前途。

在這本小冊子中，我們願意報告給讀者們，國家第二軸承工廠是怎樣實行經濟核算制的，以及經濟核算制給了企業那些東西。

目 次

前 言

一	經濟核算成爲工廠的主要工作·····	1
---	--------------------	---

二	生產車間實行了經濟核算制·····	6
---	-------------------	---

	鉅大的變化·····	7
--	------------	---

	生產擴大了兩倍·····	10
--	--------------	----

	肅清‘狹窄’地帶·····	13
--	---------------	----

三	工廠管理處各業務部門也實行了經濟核算制·····	15
---	--------------------------	----

	動力人員爲降低產品成本而鬥爭·····	17
--	---------------------	----

	經濟核算制——改善技術的有力因素·····	20
--	-----------------------	----

	科學對生產的幫助·····	23
--	---------------	----

	一切機床充分地發揮了力量·····	25
--	-------------------	----

	工具的第二生命·····	27
--	--------------	----

	盧布——嚴格的監督者·····	30
--	-----------------	----

	‘一滴油’的價值·····	33
--	---------------	----

	檢驗費用和生產成本·····	35
--	----------------	----

四	集體斯達哈諾夫式勞動的工廠·····	38
---	--------------------	----

	向先進者學習，教育落後者·····	39
--	-------------------	----

	斯達哈諾夫式的組織技術措施計劃·····	41
--	----------------------	----

	重大的任務完成了·····	45
--	---------------	----

一 經濟核算成爲工廠的主要工作

1949年初，我們在領導人員會議上進行了上年度工廠工作的總結。這次每年一度例行的生產會議結束得很不平常。車間主任們在進入會議廳時都確信他們對生產的領導工作做得很不壞。他們每一個人都清楚，整個工廠超額完成了生產計劃，每個車間同樣地完成了任務。但是，當他們看到企業年度資產負債表時，他們的自滿情緒黯淡了。這個文件以不容反駁的明確性指出，工廠虧損了。虧損須以百萬盧布計算。爲了補償此項鉅額損失以便企業能繼續經營活動，需要國家鉅額補助金的幫助。

這種情況怎樣會發生呢？什麼原因造成此鉅額虧損呢？能否歸咎於生產過程的落後，技術的不够完善呢？經過慎重地思考，我們確信，根本的毛病不是在技術上。因爲，在很多工段中，已經採用了先進技術，增加了機床生產的零件數量，縮短了製品加工與裝配的時間。事件的發生主要是由於產品成本仍停滯在過高的水平上。某一些工段的成功並不能保證整個企業贏利。浪費現象蝕盡了由於採用完善的技術及推行先進工作方法所節約的資金。

虧損的首要原因是我們沒有想到生產成本，沒有想到國家在企業生產上花費了些什麼。

參與會議的人員考慮了實際的可能性，決定暫緩向國家請求補助，即時進行反虧損工作。通過這項決議，我們了解到，我們工作的主要指標，即生產數量指標之外，另外還有一個具有同等重要意義的指標，即生產成本指標。生產成本有如一面鏡子，可以反映出企業一切工作的積極方面與消極方面。如果生產成本增加了，這就意味着在原材料、工作時間和機器能力的使用上有了浪費。反之，生產成本不斷地降低，就明確地象徵着企業中已實現了布爾什維克式的秩序，在這裏勞動及生產組織在不斷地改進中。

應該怎樣去降低我們產品的成本呢？我們以久經考驗的布爾什維

克的方式開始了。我們決定召開全廠積極份子會議，與斯達哈諾夫工作者、工長、技術人員、會計人員、經濟工作者及器材供應人員商量，利用羣衆經驗，啓發他們的積極性，以便根據工廠工作的具體情況進而擬出實際可行的方案。

積極份子會議在高度的理論與實際水平中進行着。所有出席者一致指出了擺在職工們面前的任務的嚴重性。我們增加生產的計劃必須以更少的金錢和物質的費用來完成。因此，全體出席者大部分的注意力集中於具體地研究整個企業與工廠的各個工段分別經營管理的可能性。工廠黨書記斯捷拍諾夫同志正確地闡明了問題的本質。他說：

“每個人都應該明瞭，如果工業企業能無虧損地工作着，能降低成本來取得超計劃累積，國家國民經濟將能獲得多少百萬盧布的額外收入。沒有了額外資金消耗，工業累積了超計劃資金，降低了生產成本，國家將能增加新的工廠和製造廠，新的宿舍和住宅，多少百萬公尺的紡織品。生產成本的降低也將進一步地提高盧布的購買力。也就是說，我們每一個人將直接地享受到降低成本的利益，因為它保證了勞動人民福利的進一步地提高。”

軸承工廠的產品成本要採取什麼方法去降低呢？整個出席會議者的精神都集中在這個問題上。我們的積極份子指出，改善生產技術和生產組織，推行最近代化勞動方法，兼任職務，多看管機床，我們就能以最小限度的勞動與物質資金來提高製品產量。人工、原料、工具、熱力及電力嚴格地節約，我們就可以不斷地降低生產成本。

積極份子會議一致認為工廠車間過渡到經濟核算制是必要的。必須對構成生產成本的整個過程建立檢查制度，以查明那一部門和那些原因造成損失的，用那些方法消除損失，以及由於那些因素能降低生產成本。

積極份子的決定使企業生活展開了新的一頁。必須向工廠的全體職工闡明，經濟核算制將在我們企業生活中帶來那些新的東西。工廠的黨團工會組織在車間中展開了廣泛的宣傳工作。工廠黨委會及職工會不只一次地開會研究進入經濟核算制的準備工作問題。工廠報紙也對

實行經濟核算制給以很大的幫助，介紹先進工作者的經驗，闡出專欄刊載車間主任、工長、會計人員、經濟工作人員、工程技術人員的文章。

進入經濟核算制需要創造一切必要的條件。首先是制訂及實施了單位產品需用原料、熱力及電力的有技術根據的先進消費定額。我們同時開始了肅清浪費現象及整理材料管理，其中主要的是倉庫管理，以確保全部物質財產的完整地保管、正確地使用和及時地計算。全部供銷活動都實行了直接合同制度，訂明訂合同人依合同規定或法令條文損害本廠利益應負的物質賠償責任。

我們的經濟工作人員們創造了一種計劃與核算各車間及其各工段活動效果的制度，這就使我們有可能了解到每個經濟核算環節完成生產計劃的情況，同時還可能了解到它們使用物質和勞動資源的實際生產效率。

嚴格的秩序在廠內建立起來了。計劃部門應於每月開始前幾天將廠長核定的‘計劃報告書’送達各車間。‘計劃報告書’對各車間規定：基於實際勞動能力及主管部頒發的指導計劃所制訂的標準小時生產計劃；工人（分生產工人和輔助工人），工程技術工作人員，職員及雜務人員的人數限額；按工作的種類列舉每月平均工資及每月工資基金；按照生產計劃任務所需的材料、燃料、電力的消費定額；車間各項雜項費用。

我們認為，實行經濟核算制必須限定這些指標。例如我們不能將另一車間所耗費的原材料、工資及其他費用包括在第一車間的費用內，雖然這車間所造成的零件仍需在第一車間加工製造。同時也沒有必要將工廠的一般費用攤到某一經濟核算車間的費用中去擴大其產品價值的計算。

我們將上述指標通知車間後，就給予車間主任以支配完成生產計劃所需的一切必要資源的權力。車間在下月開始前接到‘計劃報告書’，就可以先期知道它將製造的產品種類、數量和限期，它需要那些材料，需要多少，需要那些工人以及那些費用。發付材料也要加以限制。每個車間只能從總倉庫領取每月規定給它的定額材料。每月終還要檢查車間實際上領取的那些材料和多少數量。

車間使用材料的費用價值不是不依實際情況而轉移的，例如，根據相當工廠管理部門的指示以一種金屬材料代替另一種金屬材料。如果材料的代替是車間工作人員所創議的，則因而節約的成果就視做該車間的成績。

車間主任接到‘計劃報告書’後，即根據所接受的任務擬訂計劃，分配給其所屬各經濟核算工段，在計劃中同樣地規定：完成工段生產計劃必要的工資基金，單位製品和整個任務所需的金屬、工具及輔助材料的消費定額。

廠裏一切收支都規定有一定的表單，如請領單、發料單、賬單、限額卡片等等。嚴格的表單制度並沒有使工廠計算及賬務工作複雜化，且不需增添會計人員。原始單據用最簡單的形式，在這個基礎上，填製單據是毫不費力的。我們工廠中每個車間僅有一個會計人員。工廠的會計工作是集中辦理的。

正確完整的核算組織在降低成本工作上起着很大作用。車間的會計人員發現車間某一部門有超額支出情況時，立刻報告車間領導上並協助其採取必要的措施。會計人員每天都到調度部門查詢車間每工作日的製品產量，並根據規定的消費定額計算出製造產品應消費的金屬材料、潤滑物料、工具等等。如果發現某部門產品費用不在定額範圍內，即刻將情況反映給車間主任及該部門領導。

現在工廠總會計部門工作人員對於車間生產活動開始感到興趣，隨時指出其違反計劃行為以及因此對企業財務狀況召致的損失。

有時總會計部門工作人員不得不對過度‘熱情’的生產者加以制止。這種情況常發生在個別部門的工作過於突出，以致與全廠總的計劃不能協調的時候。

我們整頓了計算制度之後，對於材料使用也建立了檢查制度。現在使用了車間限額卡片，在卡片上註明了車間在某一時期內可領用的材料和工具，這樣就限制了車間領用材料及工具超過定額的可能性。如果車間確有必要領用超限額材料時，車間主任必須申明超額的理由，報請廠長核定；車間各工段需要超額材料時也同樣須由工段的領導人報告

車間主任。

經濟核算制的實行，顯然地，改變了車間彼此間的相互關係。例如，生產車間過去請求我們的修理工人和工具工人時，從未考慮到修理工具及調整機器要花費多少費用。他們只是開一張定製單給修理車間，“某某機床的部件需加修理。”要修理某項工具時也是同樣處理。現在我們輔助車間的‘定貨人’改變了他們處理事務的態度。首先他們要計算一下修理費用，在許多情況下他們以自己的力量來解決問題了。結果不只節約了資金並且把我們修理車間從細小修理工作中解脫出來，從而有可能集中主要精神於大修理和機器設備的現代化工作上。

上面我們已經說過，車間在每月開始前將接到‘計劃報告書’。車間主任應於月終將車間工作實際情況的統計材料填在這項‘計劃報告書’上。這種總結性的統計報告將由工廠領導會同工會、總會計及計劃部門代表進行審核。

值得指出，對各車間主任報告第一次審核總結就說明了生產工長們怎樣轉變了他們對工資基金的態度。正確地使用車間工資基金成為提高勞動效率、降低生產成本的有力槓桿。因此各部門均開始了以更公平合理的計件工資制代替了計時工資制。計件工資制不僅已推行於從事各種生產操作的工人們，並且開始推行於過去認為推行有問題的部門。例如夾珠圈車間，該車間已對修理衝壓機的鉗工實行計件工資制。現在只用七個鉗工代替過去十個鉗工的工作，而生產量較過去提高了53%。在實行計件工資制後，鍍鉻車間的產量也增加了一倍。

根據已實行了經濟核算制的車間的主任們的建議，鉗工工資支付辦法得到了改進。對於修理工作質量、愛護機器設備、遵守工作進度表等的獎金，現在以工作班整體為計算對象，不以其所包含的人數為轉移。雖然如此，但是在自動車床車間和研磨車間中工作負荷增加了一倍而鉗工人數並未增加。

實行經濟核算制前，工廠輔助工人人數是逐月增加的。支付輔助工人工資的費用成為生產成本的重大負擔。經濟核算制指出，各車間能夠而且必須以較小數量的輔助工人進行工作。試舉一個數字。1950年六

個月中工廠產品產量提高了23%，而輔助工人人數僅增加了0.8%。

實行經濟核算制的結果，使我們確信，這種經營管理方法能促進勞動的正確組織和生產的廣泛合理化，並能發動工廠全體職工對缺點展開鬥爭。

二 生產車間實行了經濟核算制

開展降低生產成本、提高產品質量的鬥爭，必須把經濟核算制推行到企業的每一車間及工段中去。

車間之間和工段之間的經濟核算關係不能是合同的關係，因為車間不出產已成品，在銀行中沒有結算賬戶，並不能直接地與定貨企業發生關係。所以車間或工段不能抄襲具有法人形式的企業與企業間的經濟核算關係。

經濟核算制規定了車間的固定生產資金，並分配予一定數量的流動資金。車間的經濟核算制應建立在生產利益與職工們的物質利益及責任密切結合的基礎上。

在車間中推行經濟核算制，我們當然必須能隨時掌握車間內工人工作情況，了解有無節約，以及節約表現在那些方面。為了達到此目的，制訂精確的指標系統並記錄其完成情況是完全必要的。我們從成本這個企業工作質量的重要指標開始。

車間主任們明確了為他們規定的成本任務後，就可以決定每個工段的工資基金，決定工具、主要材料和輔助材料等的消費定額。這樣一來車間的全體職工就都被捲入節約鬥爭中了。單位製成品的定額不是在車間中擬訂的，而是由工廠管理處制訂的。在這些定額顯著地變成陳舊時，必須系統地加以審核調整。現在主要生產工段已有97%實行了經濟核算定額。我們精細地制訂了半製品、工具、各種材料的壓模和修理工作的定額與定價後，使我們按盧布計劃車間生產任務有如按定額小時同樣的便利與完善了。

工廠制訂了定額，給生產領導上管理工作一個有力的槓桿，給正確

地支配勞動力和物資資金一個真實的基礎，並便利了在全廠範圍內建立必要的材料儲備。

實行經濟核算制的成果立刻在各車間工作中反映出來。車間主任只須在經濟核算的基礎上分析其工作，就立即可發現那一生產工段是‘窄狹’地帶，必須採取行動以改善其工作。車間在實行經濟核算制之後，沒有幾個月的工夫就產生了鉅大的變化，即以新的觀點對待事物，並以真正主人翁的關心的態度對待工廠需要了。

鉅大的變化

經濟核算制將我們的重要生產部門之一的自動車床車間的面貌完全改善了。採辦單位將認不出這個將棒料及管子切削成軸承環的車間了。過去公認的技術認為棒料加工只能用強大的車床，不能用旁的任何機器來代替。沒有任何理由去更換它。然而，經濟核算制迫使我們重新審查這個技術傳統。經過以節約的觀點對現行的棒料加工方法進行分析，車間主任確認現在的技術操作過程是有缺點的。經濟核算制以很簡單的理由得到這個結論。

傳統的技術所以令人滿意，是因為它保證數量指標的完成。這是車間主任唯一感到興趣的。這裏遵循着這樣的一個‘法則’，即最重要的是完成計劃，至於花費多少代價是完全不重要的。實行經濟核算制之後，不能再奉行這個‘法則’了。現在車間不僅要完成生產計劃，而且要在材料消費定額以內來完成計劃。如果繼續使用車床工作，這個目的是永遠達不到的。棒料在車床上加工必然要廢棄一大部分材料。所以必須找出一個新的製造零件的技術，不只要保證零件的出產數量而且要降低鋼料的消耗至最小限度。

現在，當車間每個工作人員都有可能發揮其個人創造性以貢獻其能力於降低成本集體鬥爭的時候，問題很快地獲得了解決。這一次，新技術的創造者不是工廠管理處的工程師，而是車間的工作人員——機械員阿爾克施金同志和工長克利莫夫同志，建議以無頂尖粗車機床代替車床。經濟核算制的第一條，就是要很好地考慮及嚴肅地論證合理化

運動者的建議。值得指出，在建議人把他們的草案送交管理上的第二天，此新技術就完全付諸實施了。發明家的理想這樣迅速地實現，說明了經濟核算制的推動力量。車間主任們不能仍如過去似的拖拉下去，盧布管理督促着他們。剝床代替了車床，鋼料的消費立即急驟地降低了。

車間的切割鋼棒部門有了大量節約貴重材料的可能性。顯然地，由於技術上的改進致使勞動費用減少。如過去切割鋼棒要耗費 608 定額小時，現在這種作業僅需約 2.2 定額小時了。經濟核算制於是就給予切割鋼棒部門以大大減少所需工資基金的可能性。

自動車床車間的另一部門不從鋼棒而從鋼管切割軸承環。此項作業是在單軸半自動機上操作，不能達到應有的精確性，而且由於它的構造特殊，被加工的金屬材料大部分不能充分利用。同時，這種半自動機也不够堅固，幾乎每月要停工修理一次——正如生產者們所說，軸承‘飛掉了’。

車間的工人、工長、工程師們都知道該部門工作得不好的原因。但是，他們與此現象和平相處，不想辦法來消滅此缺點，於此也表現出他們對於生產節約的傳統不關心態度。他們安靜地等待着這一天，那時工廠管理上會給他們安裝新的、更完善的機器。

經濟核算制迫使他們放棄其原來的立場。自鋼管切割軸承環的操作方法必須於最短期間予以變更，變成不虧損，否則車間將不能完成規定的節約指標。

然而怎麼辦呢？有人指出，看樣子這許多單軸半自動機並不壞，不是完全‘沒有希望’的。這些機床只是需要現代化。一些合理化運動者在巴爾赫明克同志的領導下設計出了比較不複雜並不需很多費用的方法來達到此目的。機械師改造了單軸自動機的機頭，以斜接軸承（Радиально-упорный подшипник）代替了青銅軸承。

現在舊車床永遠不見了。他們的修理間隔時間延長了 4~5 倍。而主要的還是：自動機改造之後，鋼料浪費現象停止了；鋼管在自動機上切割後的剩料的大小正適合在六角車床上加工。每一克的鋼管都得到了充分利用。

現在由於技術的改進，斯達哈諾夫工作者消費的鋼料遠較計劃預計者為少。試舉幾個有說服性的數字：鋼管加工部門在改進技術後每月自同等數量的鋼料給工廠額外多生產了二萬多軸承環。換句話說，就是這些斯達哈諾夫工作者每月有二晝夜是利用節約材料製造零件的。

車間的工作人員改造了單軸半自動機後，另一個技術任務又擺在他們面前——改造切管半自動機。我們的合理化運動者在此地也找到了辦法使機床‘返老還童’。切管自動機鏟桿所需動力改由增設的馬達供給，這就足夠勞動生產力大大增長的需要了。鏟鋼管操作的時間縮短了，斯達哈諾夫工作者們能夠看管的機床由三個增加到四個了。

機器設備現代化了，加工技術改進了，自動車床車間的職工們又得出了整個生產過程必須加以調整的合理結論，因為車間的現行生產組織系統已不能澈底地發揮機器設備增長的生產力。

以往零件從一個部門到另一部門要傳遞多少次，它們在車間的兩端往返‘兜圈子’。現在將各部門依照閉鏈的原則重新排列，零件自開始到最後依次地完成其一切加工階段。

新的生產組織原則以其效果證明了自己的正確性。如果過去對於廢品的責任者幾乎無法查出，那麼現在任何人工作上的疏忽均立即暴露出來，而遭受到羣衆不客氣的批評。以前每個工段的工長是一個特殊的封侯，有他自己的管理政策，常與工廠總的政策不相協調。各部門認為他們是單獨地進行生產，只保證生產過程中某一部分工作的完成。因之常常把較易完成的需要勞動強度較小的工作排在第一位，而不考慮車間在現階段中是否需要這些產品。以致在倉庫中一種零件遠超需要而另一種零件則異常缺乏。過剩的不是為了保證完成計劃而製造的零件，而僅僅因為製造它們沒有困難。閉鏈式的生產加強了紀律性，迫使工部的領導者精確地遵守計劃進行生產。但是生產指揮者的職權並沒有降低，相反地，由於各工部成為經濟核算單位，他們具備有一切可能去發揮獨立的創造性工作。

新的生產組織原則在自動車床車間完全證明了是正確的。車間現在供應的準備進一步加工的零件嚴格地符合任務規定的種類了，在車

間倉庫中積存的未完成生產程序的零件減少了四分之三。

爲了適應生產組織新計劃的需要，在自動機車間中建立了工序間的小倉庫。

這種措施的價值是難於估計的。直到今日爲止，產品質量的檢查都是在最後操作完成之後進行。零件在加工開始時常常發生‘故障’，以致遊蕩於此車床與彼車床之間。它的缺點是造成了不少寶貴的時間與勞力的無目的的消耗。

工序間小倉庫的建立，使零件製造精確度的檢驗不必待加工完竣之後，而在每一操作之後就可以進行。現在自動車床車間的生產過程是什麼情況呢？零件從車床直接送到小倉庫，在那裏經過必要的檢驗，再由另一面的‘小窗戶’送給第二個車床。

新的檢驗方法不只是促使廢品的大量削減，而且加速了加工過程。換句話說，零件從小庫倉送到車床上的間隔時間再經過預先精確地規定，我們就接近實行‘強制加工節奏’了。

生產擴大了兩倍

滾珠車間是工廠主要車間之一。在這裏製造軸承的重要零件——滾珠。

經濟核算制對此車間生活影響如何呢？試以壓力機部門爲例。可以指出，那裏是實行有足夠根據的規則——每個工人看管他自己的壓力機。但是車間的職工們努力貢獻自己的能力於降低生產成本的鬥爭事業，發現了這個規則是過分嚴峻了。斯達哈諾夫工作者們得到了壓力機部門的生產能力能够而且必須提高的結論。爲達到此目的，他們建議以單獨的傳動裝置來帶動壓力機。這個措施對於壓力機部門的工作產生了很大影響。以前，當機器由總傳導裝置開動時，如一個聯動機發生故障，其他同一電源的聯動機也被迫停止了工作。

當機器設備的薄弱環節已加強之後，就有了可能無例外地提高一切壓力機的轉數。斯達哈諾夫工作者們爲了提高自己的產量，要求工部的領導者爲高速生產建立一切必要的條件，及時地供應壓力機工人以

工具、衝模、鋼料等等。如果過去認為一個工人看管一部壓力機是確切不移的真理，那麼現在兩個壓力機工人却不費力地看管了三部聯動機。看管壓力機的定額提高了半倍，而該工部的工人人數減少了30%。壓力機工人以較少的勞動費用提高了出品產量，從而大量地降低了他們製造的零件的成本。

車間的銼滾珠工部是在我國第一個實行高速切削法的。經濟核算制所促成的這種技術上的改革是值得詳細介紹的。

滾珠在銼床上加工製造要在聯動機圓盤中轉動八小時的時間。問題就在於，看管機床的女工們要將這些鋼滾珠從地上裝到聯動機上面的料斗中去。這不是一件輕便的工作。每一班要舉裝五噸重的鋼料，機床要常常停止操作，因為女工們的體力不勝舉送零件。

這種過分繁重的工作方法，現在已成為歷史陳跡了。銼床的供應是用簡便的但非常巧妙的方法，女工們不再要作體力勞動了。機械化的轉運器利用滾珠轉動的力量，銼起大批的零件，把它們裝到聯動機的料斗中去。這種裝備的創造者是工程師塔卡爾同志、金第同志和調整工顧魯楠金同志。它不祇減輕了壓力機工人的勞動強度，而且基本上改變了生產過程。

銼床平常操作的速度是每分鐘70轉。一般認為這速度是最高限度。規定這個限度不是因為車床旋轉不能更快了，而是因為速度再加快女工們看管機床就不能勝任了。聯動機構造得不够完善因而降低了其生產能力。我們安裝了機械轉送零件設備後就克服了這個缺點，而機床開始以每分鐘250轉的速度旋轉着。提高了機床的旋轉速度，零件加工開始加快了。在機床轉動70次時，滾珠需在銼床聯動機中‘流動’8小時，現在僅需6小時了。

滾珠車間職工們的勝利不僅限於提高銼床聯動機的生產能力上。另外還發現了驟然看來觀察不出的現象：車床工作加快兩倍，其使用時間也較在以往低速度下延長了很多。這種現象可以簡單地說明如下：女工們過去不能舉裝零件，因而‘鉗制’住車床，以致車床軸承很快地磨損了。現在車床轉動速度加快兩倍，軸承的使用時間自然也增加了兩倍。