

基本館藏

9144

怎樣整頓原始記錄

一九五三年東北區國營廠礦在加強
計劃管理中整頓原始記錄的經驗



222

207

東北行政委員會統計局編

26

3522

51207

3522

51207

怎樣整頓原始記錄

一九五三年東北區國營廠礦在加強
計劃管理中整頓原始記錄的經驗

東北行政委員會統計局編

1 9 5 4

前 言

四年來，東北區國營各工礦企業的原始記錄，經過了幾次整頓，初步摸索出了一些經驗，但還存在一些問題。因此，一九五三年加強計劃管理以後，很多企業根據計劃管理的要求，圍繞着作業計劃的編製和貫徹，又重新整頓了原始記錄。經過這次整頓，在有些企業中，原始記錄不僅已成為製定平均先進定額、編製作業計劃的依據；同時也被廣大工人所掌握，變成了檢查作業計劃執行情況的有力工具，有力地推動了企業經營管理的改進。為了按照社會主義的企業管理原則改進和提高現有企業的經營管理水平，一九五四年內各國營企業將繼續加強計劃管理，編製和貫徹作業計劃，整頓與加強原始記錄。因此，特將一九五三年在加強計劃管理中整頓原始記錄工作做得較好的幾個企業的工作經驗整理出來，編成這本小冊子，以供各企業主管機關、各企業的領導同志和負責記錄工作的同志們做為工作上的參考。不過，隨着生產的發展和企業管理水平的提高，原始記錄工作亦須不斷改進，不斷修正。因此，這裡所彙編的許多經驗和做法，也還需要在今後進一步加以充實與改進。

編 者

一九五四年三月

440.96

-5012-

0144

目 錄

一、一九五三年東北區國營廠礦整頓

原始記錄工作總結……………東北統計局工業統計處（1）

二、鞍鋼在加強計劃管理中整頓原始記錄

工作的幾點基本經驗……………鞍山鋼鐵公司（21）

附：鞍鋼暫行統計規則中關於原始記錄的規定

三、鞍鋼中型廠的原始記錄

是怎樣配合作業計劃的……………鞍鋼中型廠（38）

四、瀋陽化工廠怎樣使原始記錄

保證了作業計劃的貫徹……………瀋陽化工廠（41）

五、抓住主要環節金屬

回收率整頓原始記錄……………瀋陽冶煉廠（49）

六、我們在加強計劃管理中

整頓了原始記錄……………四〇一廠（55）

七、我們推行了崗位記錄制……………鞍鋼大孤山鐵礦（61）

- 八、地方國營遼東省機械廠的原始記錄
是怎樣整頓的……………遼東省工業廳（67）
- 九、瀋陽農具廠整頓原始記錄工作
初步總結……………東北地方工業局工作組（77）
- 十、國營哈爾濱工具廠的
原始記錄工作……………丁 今 朋（83）
- 十一、我是怎樣做原始記錄工作的……………趙 志 強（95）
- 十二、記錄員叢喜芝……………（100）
- 十二、四〇一廠關於改進
原始記錄的宣傳提綱……………四 〇 一 廠（103）

一九五三年東北區國營廠礦整頓 原始記錄工作總結

東北統計局工業統計處

一、加強計劃管理前原始記錄的基本情況

幾年來，東北區國營和地方國營廠礦的原始記錄，一般地都經過了兩次以上的整頓。大部份企業的原始記錄的表式有了改進，原始記錄的範圍逐步擴大，同時也建立了一定的工作制度，配備了必要的記錄人員，使原始記錄工作業已初具規模。因此，不論在保證各種核算工作的準確程度上，在製訂和貫徹作業計劃上，以及在改進和提高企業經營管理上，都起了一定的作用。如：鞍山鋼鐵公司一九五〇年所編製的各種計劃指標和計劃定額與一九五〇年實際達到的數字相比，差距達45.3%。一九五一年原始記錄整頓之後，便能初步計算平均先進定額，使計劃的編製比較精確了，因而計劃與實際達到的數字相比，差距縮小為21.1%。到一九五二年，差距又降低為15.3%。

但另一方面，過去在原始記錄的整頓工作上，也還存在着

不少問題，以致很多企業的原始記錄，還在不同程度上存在着不夠正確、全面、健全的缺點，有些記錄人員也還不安心工作，因此原始記錄趕不上生產管理的發展，滿足不了生產管理上的需要。一般說來，在整頓原始記錄工作上有以下三方面的缺點：

第一、沒有明確認識到原始記錄是管理企業，指導生產的主要方法之一，因而沒有圍繞生產管理的要求來整頓原始記錄，單純為貫徹統計報表而去整頓，使原始記錄工作不能在企業的生產中扎下根，得到鞏固。正如原東北工業部電器工業管理局在一九五二年的原始記錄整頓工作總結中所說：「我們前後整頓了兩次原始記錄，整頓『好了』就垮了。什麼原因呢？基本的一條經驗是：沒有結合生產管理上的需要，而是單純為貫徹統計報表來進行整頓原始記錄。」

第二、沒有教育廣大的基層幹部和工人認識到原始記錄的重要性，使原始記錄真正為群眾所掌握，成為工人群眾瞭解自己的生產成績和提高生產水平的武器，因而在整頓之後，不能很好貫徹。如鞍鋼有的車間主任根本不看本車間的生產日報，班長把記錄員調走了，統計部門下去檢查，班長理直氣壯地講：「這人能幹，做記錄工作太可惜了」。有些工友則稱記錄員為「白吃飽」。瀋陽冶煉廠有些車間的檢斤員反映：「渣子記錄有什麼用？」工友則反映：「有記錄也是出鋼，沒有記錄也照樣出鋼」。

第三、原始記錄的整頓工作，沒有在廠長的統一領導下，把各個職能科室組織起來共同進行。一九五二年以前，某些企業的領導幹部還沒有明確認識到健全的原始記錄是管理近代化

的大規模企業生產的有力工具。因此，一遇到整頓原始記錄，便交由統計部門單獨來搞，很少加以具體領導。統計部門搞不了，就把原始記錄工作交給會計部門負責，會計部門則認為：
「原始記錄是爲了填報統計表，對我們沒有用處」，不積極參加整頓工作。結果，就形成了整頓工作無人負責的現象。鞍鋼有的廠長，甚至對於統計部門業已訂出並經蘇聯專家核閱過的原始記錄制度還不批准執行。

二、一九五三年東北區各國營廠礦在加強計劃 管理中整頓原始記錄的基本做法

自一九五三年起，國家的第一個五年計劃開始了。在這一年中，爲使各國營廠礦做到全面地、均衡地完成國家計劃，進改進和提高企業的管理水平，中央發出了加強計劃管理的指示。中共中央東北局在「關於國營廠礦繼續加強計劃管理工作和健全責任制的通報」中也指出：搞好作業計劃是搞好計劃管理的中心環節，目前企業中的缺乏計劃性，一般不是缺少經國家批准的生產、財務、技術計劃，而是缺少切合實際的完善的作業計劃。作業計劃的正確與否，關鍵又在於各項定額及原始記錄是否準確。因此在作業計劃的編製過程中，要認真地發動群眾挖掘先進定額，同時加強原始記錄和統計工作，以便準確地研究平均先進定額，編製出確切可行的作業計劃，並根據生產上存在的關鍵問題及群眾的合理化建議，編製技術組織措施計劃，以保證作業計劃按時實現。在做法上，通報中則指出：作業計劃的編製與執行，原始記錄的整理和改進，定額的突破和堅

持，都要發動職工討論修正和研究如何貫徹。每種制度的建立和貫徹，都必須發動技術人員和職員動腦動手，並經過工人討論修正後貫徹執行。

東北局的這一通報發出後，許多企業都澄清了過去對整頓原始記錄工作的一些錯誤認識，並根據計劃管理的要求，圍繞着作業計劃的編製和貫徹，重新進行了原始記錄的整頓。在這次整頓中，由於目的明確，領導重視，因而就把原始記錄的整頓工作引導到了一個新的階段。

一九五三年各國營廠礦進行整頓工作的具體步驟，大致如下：

第一、統一領導、分工配合，首先摸清原始記錄工作上存在的主要問題。

原始記錄既然是企業能否搞好作業計劃的關鍵環節之一，那末在進行原始記錄的整頓時，便應在企業廠長的統一領導下，以計劃統計部門為核心，組織各個職能科室分工配合，共同來搞，以滿足各方面的需要。過去整頓原始記錄中，由於對這一點的認識不夠明確，因此不是由統計部門孤立來搞使原始記錄工作貫徹不下去，便是由財務會計部門單獨負責，因其工作繁多而形成事實上不管，也有個別企業是統計與財務會計部門互相推諉都不負責而任其自流的。但在這次整頓中，基本上改變了這一情況。如：鞍山鋼鐵公司的原始記錄工作，最初是由計劃統計部門負責領導，以後改由會計部門領導。但會計部門因本身工作繁多，無暇顧及，而計劃統計部門又未繼續管，就形成了無人負

實的局面。一九五三年整頓原始記錄工作開始後，公司經理乃決定由計劃統計部門負責組織各業務部門共同進行整頓。由於計劃統計以及各業務部門和各廠礦的領導幹部均親自動員、組織力量、研究做法，並分頭下廠幫助，因而該公司的整頓工作迅速開展起來。又如：瀋陽冶煉廠在這次整頓中以統計部門為核心，在廠長的統一領導下，由各職能科室派人參加組織了原始記錄小組，因而保證了整頓工作的順利進行，並使整頓後的原始記錄滿足了各方面的需要。

把各方面的力量組織起來之後，必須首先結合編製和貫徹作業計劃中的中心問題，研究哪些是由於原始記錄不健全或不正確所造成的，針對這些問題和綫索來着手整頓，以避免使整頓工作陷於一般化。如：瀋陽化工廠在這次整頓中密切地結合編訂作業計劃時所用各種定額不準的問題進行整頓，整頓之後製定了比較先進的定額，提高了設備能力。又如：瀋陽冶煉廠在這次整頓中，明確地抓住了金屬回收率記錄不健全這一影響作業計劃的正確編訂和貫徹的生產上的關鍵問題，結合貫徹作業計劃和提高回收率而整頓了有關的記錄，因而在整頓之後，便給如何提高金屬回收率指出了方向，推動了生產的前進。

第二、針對着編製與貫徹作業計劃的問題發動職工群眾進行檢查、揭發原始記錄中存在的問題，深入分析產生這些問題的原因，為進一步建立和健全原始記錄打下基礎。

原始記錄牽涉到每一個生產崗位和每一個職工的工作，而且記錄中存在什麼問題，記錄員和工人也最清楚。因此，在

整個工作佈署就緒，目標明確之後，必須做好思想動員，教育職工群眾認識原始記錄在編訂作業計劃和改進生產上的重要作用，發動廣大職工來檢查、揭發原始記錄中存在的問題。而要做好這一工作，又必須先摸清群眾的思想情況。如：鞍山鋼鐵公司在這次整頓原始記錄工作中，為加強思想教育，組織記錄員開會時，有的記錄員不敢進會場，懷疑佈置好的會場不是給他們開會的，顧慮很多。針對這一情況，該公司乃反覆動員，先後開了六次報告會，所屬廠礦有的並舉辦了短期的訓練班，很多廠礦長還在職工大會上檢查了自己過去不重視原始記錄的錯誤認識，於是職工的積極性高漲，一面檢查自己，一面揭發了問題。如：鞍鋼耐火材料車間主任先後作了四次檢討，使工人們的情緒高漲起來，該車間某工友說：「我過去為多得計件工資，以少報多，看到別的小組產量高，不服氣，也多報一些。聽了報告之後，覺得這是不對的，要求行政上給我處分，在大會上檢討」。職工認識提高以後，有些企業採取組織工人、技術人員、業務部門的人員開座談會，拜訪老工友等辦法揭發問題，並舉辦原始記錄展覽會，跟班檢查記錄，因而問題迅速揭發出來，鞍鋼十九個廠礦僅在十天之內就揭發出三百八十四件問題。

各企業在整頓過程中通過檢查、揭發所暴露出來的原始記錄工作中存在的問題，大體上有兩種：一種是原始記錄表格不切合實際需要。如四〇一廠在整頓中暴露出二車間碎礦工段的坑礦工作不計量，也不記錄，因而無法掌握坑礦操作中的損

失。鞍鋼有的廠礦的記錄表格繁雜，許多指標由於計算困難或缺乏計器而只好「硬估」。另一種是責任制度不健全，記錄數字不正確。如鞍鋼鋼管廠的工友吃飯時間也報待料時間，還空延長了作業週期。四〇一廠第四車間乾燥窖操作規程規定窖內溫度為 300°C ，實際上超過 300°C 時，記錄仍記 300°C ，結果因溫度太高而燒壞了窖。

原始記錄中的這些問題揭發出來以後，便轉入進一步分析研究造成這些漏洞的原因，以為下一步健全原始記錄制度找出綫索和方向。根據整頓工作做得較好的企業的材料，原始記錄表格不切合實際和記錄不準的主要原因，大致有下述三點：

(1) 領導不重視，缺乏對記錄工作的具體領導。如鞍鋼各廠礦中有的車間主任對記錄工作長期不聞不問。有的班組長說「記錄員沒有用」。並且記錄人員的調動異常頻繁，該公司選礦廠在一九五三年中，十二個記錄員調動了十一個，常常是把「病號」調做記錄員，病好後再調走，以致記錄人員反映：「記錄工作是病人休養所」。

(2) 部份記錄人員對記錄工作的重要性認識不足，不負責任。如：鞍鋼大孤山鐵礦運輸礦石規定每車裝零點九噸，個別工人不裝滿，記錄員怕得罪人，仍一律記零點九噸。該公司煉鐵廠熱風爐爐頂溫度規定不超過九百五十度，操作人員違反規程，溫度達一千度，但要記錄人員仍記九百五十度，記錄員明知不對，也照樣記。

(3) 原始記錄制度不健全，缺乏檢查。很多企業在記錄

整頓中發現，原始記錄幾經整頓而仍然比較混亂，原因之一是在整頓之後缺乏健全的工作制度來保證原始記錄的貫徹，很多車間及職能科室都只是有表就要，下面則填完了事，很少研究和檢查記錄上存在哪些問題。

第三、根據加強計劃管理的要求，反覆研究確定切合實際的記錄表格，然後發動職工討論修正和研究如何貫徹。

原始記錄中所存在的問題和產生這些問題的原因經過分析研究之後，就要進一步修改製訂新的、切合實際的原始記錄表格，發動職工討論修正，最後確定下來，宣佈為廠規廠法，研究如何貫徹。而要做好這一工作，又必須根據編訂作業計劃的要求，細緻地逐項研究。根據各企業在這次整頓中的經驗，在做好這一階段的工作上，大致採取了以下幾個步驟：

(1) 首先根據編製與貫徹作業計劃的要求，研究增加什麼、減少什麼，把原始記錄表式初步設計出來。如：瀋陽冶煉廠在這次整頓工作中，問題揭發出來以後，首先與企業內部的作業計劃、定額小組碰頭，根據編製作業計劃的需要，把過去金屬回收率不分爐記錄的表格改為分爐記錄，並充實了記錄表中與回收率有關的項目，新增加了五個表格，把原始記錄與生產管理結合了起來。

(2) 把初步設計好的記錄表格發給職工討論修正。在組織討論中，應動員職工把原始記錄表格與編製、檢查作業計劃和定額管理工作結合起來，以防止單純討論記錄表。同時，在討論中所提出的一些問題，也要發動職工提出建設性意見研究解決。

如：鞍鋼耐火材料廠發動工人討論新記錄表格後，提出了不少問題，該廠乃採取發動工人搶課題的辦法加以解決。又如：瀋陽化工廠在發動職工討論時，採取先黨內、後黨外，先幹部、後群眾的辦法，很快地便把表式確定了下來。如採鹽工的崗位記錄，工程師沒有設計出來，工人一討論，很快地得到了解決；在討論中，工人們對不切實際的表，還紛紛自己改表式，劃樣子。

(3) 根據討論中的意見修改表格，召開各級幹部會議最後確定，並研究如何貫徹。在這次整頓中，經過職工討論修改後，很多企業都召開了記錄人員、業務部門、技術人員和車間、班組領導幹部的會議，進行討論，最後把表格確定了下來。然後，即轉入研究如何貫徹，特別是着重研究了記錄人員的配備問題。如：鞍山鋼鐵公司在整頓修改表格之後，各廠礦紛紛提出要增添記錄人員，整個公司提出的人數達八百人，一時無法解決。為解決這一問題，該公司採取了「崗位記錄制」的辦法，最初雖碰到一些阻礙，但工人們經過討論國家計劃以後，紛紛欲瞭解自己每天每時的生產成績，於是領導上就動員工友：「自己記錄生產情況，就可解決」，迅速地建立了崗位記錄。又如：瀋陽化工廠在研究如何貫徹中，也進一步健全了崗位記錄，為解決工人文化水平較低的困難，還舉辦了短期訓練班，並把記錄表格的填寫辦法改寫成通俗易懂，使工人們迅速掌握崗位記錄的做法，該廠工人反映：「不記錄數字可就變成瞎子了」。

第四、把原始記錄制度做為廠規廠法，經常檢查原始記錄工作中存在的問題，不斷地進行修改補充，以保證原始記錄制度的貫徹。

原始記錄一經整頓，還不等於就萬事大吉，必須把它做為加強計劃管理的重要工具之一，經常檢查，不斷修改補充。如：瀋陽冶煉廠在原始記錄整頓之後，把貫徹記錄制度訂入集體合同，鞍山鋼鐵公司則在「統計工作規程」中，闢專章規定了原始記錄的內容、制度、做法（參看本書第33頁）。同時，有很多企業還不斷地進行了檢查，如瀋陽冶煉廠一九五三年七月頒佈新的原始記錄制度後，經過檢查，發現回收率超過百分之百的現象又出現，乃由廠長主持開展了原始記錄質量檢查工作，在一個月的時間內，又揭發出五十多項問題，逐項研究解決之後，不但解決了過去整頓中未徹底解決的問題，修改了還不甚完備的制度，還貫徹和鞏固了記錄制度。

三、經過整頓所解決的主要問題

第一、健全的原始記錄，提供了反映生產活動的準確資料，使企業有可能制定平均先進定額，給編製正確的作業計劃和貫徹作業計劃創造了條件，從而提高了企業的管理水平。

如瀋陽化工廠五一〇車間鹽水部，過去沒有精製鹽水的沉降時間指標，生產能力究竟多大，找不到數字根據，編製作業計劃也找不到準確的定額。一九五三年整頓原始記錄後，修訂了記錄表格，增加了與此有關的指標，因此準確地掌握了各槽的沉降時間，並據此規定了沉降時間定額，使設備能力提高了百分之

二十八。

又如：鞍鋼中型廠的計劃管理工作搞得較早，在一九五二年時，該廠的原始記錄就隨着計劃管理的加強不斷進行了整頓，因此，在確定平均先進定額上，發揮了不少作用。如一九五二年十月中旬，該廠生產科根據記錄數字，發現壓延甲班在軋扁鋼時創造了一班軋一四七三根的新記錄，經過深入研究和分析，推廣了該班的先進操作方法，把定額由原來的一千一百根提高到一千五百根，大大地提高了生產效率。在一九五三年整頓原始記錄工作中，該廠又根據生產上的需要，建立了加熱爐記錄，軋軋軋槽使用情況記錄和按爐號分列的產品質量記錄，為正確掌握備品儲存與消耗情況及檢查產品質量工作打下了基礎，提高了企業的管理水平。

第二、整頓後的原始記錄為檢查作業計劃提供了正確依據，加強了調度工作，及時解決了生產上存在的問題。

先進的作業計劃並不等於就能把作業計劃順利地貫徹到生產中去。因此必須按時檢查，加強和各方面的聯繫，以便根據生產中發生的問題及時進行調度、解決。

東北區各國營企業，有的在一九五〇年就建立了調度機構，但由於原始記錄不健全，調度工作無法加強（自然還有其他原因）。如鞍鋼的調度工作人員過去很少分析研究記錄，以致無法主動地與現場聯繫，發生問題後才進行應付性的調度。一九五三年第四季度以後，經過原始記錄的整頓，縮減了部份報表，加強了記錄人員的職責，在主要工段與班組按了電話，

並由記錄人員 每小時根據 記錄數字，向車間調度員彙報，因此，就使一般所稱的記錄員担負起調度員的任務。如該公司中型廠某次夜班，值班記錄員發見煤炭就要燒完了，發生爐的煤氣不等天亮就要斷絕，全廠生產都得停止。記錄員及時向調度部門反映後，調度機構便能很快的在半夜要來一車煤，第二天又趕運一天，解除了這一威脅。該廠推行了崗位記錄以後，數字由工友記，原來的記錄員便騰出來做調度員，由於他們及時掌握並熟悉 記錄數字，因此作用很大，中型廠的 職工都說：「工廠沒有調度不行」。

車間記錄員的主要任務是檢查班組計劃的執行情況，班組長根據記錄數字的檢查，按班向工段長彙報。工段長除了聽取彙報之外，還自己整理數字。如瀋陽化工廠的工段長自己做出台帳，以便有系統地掌握情況，按班向車間主任彙報。車間主任也同樣由車間統計員逐日做出「生產日報」，檢查一晝夜計劃執行情況，向廠長彙報。當天生產成績如何，哪些環節未配合好，哪些部門存在問題，上班或下班責任，都有數字根據，情況一目了然，也便有了改進的方向。而掌握了這種以運用記錄統計數字為依據的管理方法以後，企業的領導者也能真正做到有預見性。因此中型廠的廠長與副廠長說：「每天一上班，看一看圖表，然後到各個工段一巡視，解決一下檢查出來的問題。然後其餘的時間就可以考慮解決比較重大的、關鍵性的問題。自從採取這種科學的方法管理企業以來，的確是被「解放」了」。

第三、整頓後的原始記錄為加強技術管理、提高產品質量