

五三工廠的 計劃管理工作

工人出版社



467

0003

~~42675~~

26.4

467

18.1

139201

0003

五三工廠的計劃管理工作

工人出版社

內 容 提 要

本書是全國模範工廠——五三工廠實行計劃管理的經驗彙編。書中着重地介紹了該廠在一九五三年進一步加強計劃管理的具體做法和體會。關於加強計劃管理中的工會工作、科室工作、基層統計工作等方面的經驗，也都有比較系統的介紹。

[1279] 本書字數：89,000字

五三工廠的計劃管理工作

編 者 工 人 出 版 社
出 版 者 北 京 北 新 橋 駱 駝 胡 同 四 號

發 行 者 新 華 書 店

印 刷 者 工 人 出 版 社 印 刷 廠

1—30,172

一九五三年十二月北京第一版

一九五三年十二月北京第一次印刷

目 錄

怎樣實行計劃管理	高方啓	一
加強計劃管理中的工會工作	五三工廠工會委員會	四五
怎樣開展分號紅旗競賽	五三工廠工會委員會	七一
加強計劃管理中的科室工作	五三工廠工會委員會機關分會	八四
黨委怎樣保證設備利用率的提高	劉詩華	九六
二車間的機器檢修保養制度		一〇三
二車間怎樣縮短生產週期（生產循環期）	范天貴	二〇
怎樣改進基層統計工作		二八
附錄一 三車間基層統計制度實施細則		二七
附錄二 三車間貫徹統計制度的檢查辦法		三三

怎樣實行計劃管理

高方啓

計劃管理是社會主義性質的國營企業經營管理的基本原則之一。即是首先由國家發佈經濟計劃的指示，對企業提出具體要求，再由企業本身總結過去的生產情況，進一步發掘潛在力量，製訂先進計劃，緊緊地依靠全體職工，採取有效措施，經常檢查執行計劃的情況，及時改進工作，以完成與超額完成計劃的各項指標。

一九五三年開始有計劃的經濟建設，在五年計劃的第一年，工廠的計劃工作佔着特別重要的地位。工廠的生產技術財務計劃原則上包括六個組成部分：即技術組織措施計劃、產品計劃、勞動計劃、材料供應計劃、成本計劃、財務計劃。這些計劃有着密切的聯系，我們要是忽視任何一個計劃，都不可能做到全面的計劃管理。編製計劃時，必須首先抓住最主要的幾個計劃，如技術組織措施計劃、勞動計劃和產品計劃等，同時也應掌握其他幾個計劃。如何有節奏地按這些計劃工作，全面地、均衡地完成計劃，就是工廠計劃管理工作的全部內容。

(一) 過去我廠計劃管理的情況

我廠自一九五一年以來，就逐步地建立起計劃管理工作，企業的管理水平與生產水平都有顯著的提高；在幾次生產運動中，健全和貫徹了一些管理制度，從而不斷地提高了產量、質量，不斷地降低了成本，做到逐月逐年地超額完成國家任務。過去我廠計劃管理的情況可就下列幾方面來介紹。

一 製訂先進的計劃

這是計劃管理的第一步，也就是計劃管理的基礎。有了先進的計劃，才能對生產起指導作用，引導全體職工向着改進與提高產品質量，提高勞動生產率，節約原材料，充分利用設備能力，降低產品成本的道路前進；如果沒有先進的計劃，或僅有落後的計劃，則生產將陷於盲目的、混亂的狀態，必不能完成國家計劃任務。茲將我廠編製計劃的幾點經驗介紹出來，供大家參考。

一、樹立對計劃工作的正確認識，重視國家的計劃任務。這對我們工業部門有着突出的重要意義。因此在編製計劃時，應力求計劃的先進性，忽視了這一點，而以保守思想來對待計劃的編製，是極其有害的。我廠在製訂一九五三年的計劃時，依照國家需要，曾兩次增加任務，中途修訂計劃，到計劃編製好了以後，又因國家需要而增加任務百分之十，全體職工認為不必再修訂計劃，可訂入保證完成與超額完成一九五三年計劃的增產節約計劃中，預計超額產量可達到最後計劃的百分之十點三。後來爲了國家需

要，又增加了另外一種產品，我們則一面編製計劃，一面組織生產。全體職工一致認為：國家所以數次增加我們的任務，並要我們增加新產品，一定是因為這些任務不能不交給我們，因此我們就得想辦法去完成這些艱巨的任務。

我們製訂計劃的時候，決不能滿足於現有的水平。我廠在降低成本方面，一九五二年計劃中的產品計劃成本比一九五一年實際成本降低百分之六點八；一九五三年計劃成本又比一九五二年實際成本降低百分之二點三二五，在發動職工製訂增產節約計劃後，再要求按計劃降低百分之四。在提高質量方面，一九五三年計劃比一九五二年實際提高百分之零點五，但經發動職工討論計劃後，又提高了百分之零點五。

爲了製訂先進的計劃，領導必須很好地根據上級的指示對職工進行教育，使全體職工在思想上都重視國家的計劃任務，認識到國家的計劃就是法律；同時則對許多不正確的思想進行鬥爭。如我廠編製一九五三年計劃，遇到工具和車間領導上保守思想的對抗，他們要求以一九五二年達到的水平作一九五三年的計劃指標，並且不能降低成本。經我們研究分析，一九五二年該兩單位可以再減少消耗工具鋼十餘噸，原煤三千餘噸。而該兩單位負責人竟以影響生產爲藉口，表示不接受。之後，經廠部揭發錯誤，批判了思想，他們才保證降低成本，保證流動資金加速週轉。

我們對計劃工作逐漸樹立正確的认识，重視國家計劃任務的過程，也就是上級黨和上級領導給我們教育的過程。我們正遵照上級指示「要多、要快、要好、要省」的原則

積極地進行生產。

二、編製先進的計劃，必先編製正確可行的技術組織措施計劃。這是先進計劃的基礎。實行正確可行的技術組織措施計劃，可以改進和提高產品質量、消除生產中的薄弱環節、增加產量、提高勞動生產率和設備利用率、節約原材料、減低成本，逐步提高計劃的先進水平。

編製技術組織措施計劃，首先應分析上期工作，從生產和經濟活動方面找出缺點，挖掘其潛在力量，以確定技術組織措施計劃的項目。我們分析了原材料、燃料的消耗，發現了潛在力量，然後製定節約的計劃指標。如在木材方面，推廣了工人同志所創造的「抽心扒皮」的先進經驗，一九五二年節約原木三百立方公尺；改進燒鍋爐方法，一九五二年節約原煤約六千噸；其他如提高機器轉數，實行多機床作業等，都收到了很大的效果。由此可知，分析工作越是深入、廣泛、細緻，就越能發現問題，而技術組織措施計劃也就編製的更正確更詳細。

我們知道，發揮羣衆的智慧與創造性，吸取羣衆的先進經驗，是做好技術組織措施計劃的極其重要的條件。我廠在編製此項計劃時，很慎重地將羣衆的合理化建議加以研究分析，並召開各職能科與車間的領導幹部及技術人員的專門會議，詳加討論研究，以確定項目。這樣就使技術組織措施計劃具有一定的全面性和羣衆基礎。但我們並沒有召集先進生產者參加會議，計劃中也沒有訂出推廣先進經驗的項目，這是我們工作的缺

點，所以計劃的全面性與羣衆基礎還是不夠的。

此外，編製技術組織措施計劃時，還應注意兩個問題：一是掌握生產中的關鍵，以確定重要的項目，同時應考慮措施本身價值的大小和償付期間的長短，再來確定切實可行的項目；一是在編製技術組織措施計劃之前，必須製訂先進的定額和指標，以便作爲編製計劃的依據。

三、製訂先進定額：技術與經濟緊密結合的先進定額，構成生產技術財務計劃的全部體系。這是規定在執行計劃期間所應達到的各項指標，這是全體職工的生產與經濟活動的目標。因此，編製先進計劃，必須先製訂先進定額（包括質量、產量、工時、材料消耗，以及流動資金等定額）。如果製訂的定額低了，則將妨礙生產的改進，蒙蔽企業內部的潛在力量；定額高了，就會失去對生產的指導作用。所以我們應該採取平均先進定額，以先進者帶動落後者，使落後者趕上先進者的水平，以提高勞動生產率，改進和提高質量，降低成本。

二 發動全體職工討論國家計劃，製訂保證完成 與超額完成國家計劃的增產節約計劃

一、做好製訂增產節約計劃的準備工作：首先以一九五三年全國人民的三大任務爲內容，對全體職工進行了深入透徹的思想動員工作。思想動員工作深入和透徹的標誌，

表現在全體職工對保證完成與超額完成國家計劃有了充分的信心和決心；表現在職工們以實際行動掀起找有利條件，找竅門，學習先進經驗，挖潛力，和生產競賽的熱潮。

我們的教育工作首先從幹部開始。開辦短期訓練班，統一和提高幹部的思想認識，加強其信心和決心。我們曾具體分析了保證完成和超額完成國家計劃的有利條件：第一、通過「三反」和思想改造、整黨、以及一連串的生產運動後，職工同志們的階級覺悟大大提高了，有許多同志參加了黨和團；第二、通過一九五二年的以推廣先進經驗為主要內容的增產節約運動後，積累了一些經驗；第三、工人技術水平普遍提高了一步；第四、車間工作有了提高，如二車間用郭瓦廖夫工作方法綜合了三十七名先進工作者的經驗，補充了七十四種先進操作方法，修訂了十七份技術操作規程，做到了按月核算車間成本，按週計算小組成本，為進一步貫徹經濟核算打下了基礎；第五、一九五二年開展的改善勞動組織，提高設備利用率，已有部分工序實行了快速作業與手工勞動機械化，為進一步提高勞動生產率創造了條件。分析有利條件的教育，對大家有很大的幫助。

我們根據增產節約計劃初步確定的措施項目，反覆地進行了以三大任務為內容的思想教育，分析了廠內的有利條件，討論了措施項目，並對職工的思想情況進行了分類，按不同的認識程度，採用不同的教育方法，分別進行教育。

當三大任務的思想教育達到了深入和透徹的目的時，就掀起了找竅門，學習先進經驗的熱潮。那時我們便採取了有領導、有組織、有計劃的工作方法，來開展找竅門、學

習先進經驗的競賽，即組織搶課題（這樣集中找竅門，能迅速地解決關鍵問題）；組織技術人員深入小組，幫助解決關鍵問題與總結先進經驗，五天內三個車間出現了二百二十五個竅門，可採用的有二百零六個，現已大部實現。

二、宣佈國家計劃，發動和組織羣衆製訂先進可行的增產節約計劃。我們根據年計劃製訂車間各項計劃指標後，車間即召開接受新任務決心大會，公佈計劃並初步提出超過計劃的奮鬥目標，工人紛紛上台表示決心，接受新任務，展開製訂先進增產節約計劃的競賽，因此加強了職工自覺超額完成國家計劃的責任心。

爲了訂好個人與小組的增產節約計劃，我們採用個人與小組的典型示範報告，而後開展全面，以至最後訂出車間增產節約計劃。個人及小組計劃訂好後，經過層層審查批准，不斷地糾正形式主義並揭發保守思想。車間計劃經廠部予以平衡以至批准後，則以車間爲單位召開保證超額完成國家計劃的宣誓大會，批准與公佈個人、小組及車間計劃，進行莊嚴宣誓，每人都表示行動的決心；隨即修訂小組愛國公約、聯系合同、車間保證合同，這對全體職工又是一次具有重大意義的教育。

三、組織技術人員與職員參加運動。除了組織他們訂好各職能科的增產節約計劃（內容爲如何改進和提高產品質量，提高工作效率，保證完成任務）以外，並就本廠的十大關鍵問題分別召開專業會議，具體分工解決。技術人員結合工人解決車間關鍵問題，使機器效率提高了百分之二十二。改用雙眼機後，使產量提高百分之八十五，全年節省

煤十三噸。職員則參加小組，幫助工人計算，使個人及小組迅速訂出增產節約計劃。

最後，有領導地發動職工討論保安、衛生、福利等問題，這與全廠增產節約計劃一起作為修訂本廠集體合同的依據。通過合同的檢查，及時發現與改進了缺點，保證了增產節約計劃的實現。

我們製訂的全廠增產節約計劃大部超過國家計劃。其中產量指標超過國家指標百分之十點三；質量超過百分之零點五；成本超過百分之四；勞動生產率超過百分之十五；流動資金與國家指標相同（四點四次）。

三 計劃的貫徹與執行

按指示圖表組織有節奏生產，保證均衡地完成國家計劃。

一、成本計劃的貫徹與執行：貫徹成本計劃是執行經濟核算制的首要工作。成本計劃反映了整個企業的工作成績。成本核算是保證成本計劃超額完成，保證降低成本的唯一方法。成本核算工作必須在羣衆的基礎上進行，我們的做法是這樣的：

發動全體職工學習並討論成本問題，提高對降低成本的認識，使大家進一步自覺地行動起來。成本核算要把各項指標貫徹到工人中去，我們建立了車間和小組的成本核算，並初步推行了「個人積累手冊」（即個人經濟核算制）。小組為了實行成本核算，曾展開討論，並將具體措施訂入小組愛國公約中，保證實行。車間及小組成本核算的經

驗，我們也很缺乏，現就所知的一些介紹出來，供大家參考。我們認為做這個工作，首先就要訓練幹部，其次車間成本的控制工作應作明確的分工：

車間成本員——貫徹成本計劃，分析成本，掌握成本指標，控制車間費用，以及計算車間成本和小組成本。

車間料具員——掌握料具消耗指標，編製料具預算，按指標定額向小組發料，編製與分析料具消耗表。

車間調度員——貫徹車間各項生產指標，管理車間產品與半成品，編製生產報告表，掌握車間在製品均衡率。

車間效率員——掌握車間勞動與設備的效率及定額，核算與編製車間勞動效率表。

車間工作人員分工進行工作，及時提出成本計算資料，由車間成本員將資料按產品分別登記在車間或小組成本計算單上，按不變價格進行計算。計算方法是：車間成本採用分步計算制度，一月計算一次；小組成本不計算上期餘額成本，完全計算本期成本，採用一週計算一次的方法。計算後，應進行分析，發現問題，及時改進。

科的成本工作人員應與車間成本員密切配合，掌握成本制度，並將成本分析結果向有關單位（如工具科、材料科等）進行傳達。如我廠材料利用率，通過成本分析，已減少回收損失；又技術人員與工人研究並改進了材料的規格以後，邊料率由百分之十二減至百分之七。

三年來我廠在降低成本方面已獲得很大的成績。以一九四九年為百分之一百，一九五〇年則為百分之八十七；一九五一年為百分之六十六點九七；一九五二年為百分之五十九點六；一九五三年計劃為百分之五十八點四，在增產節約計劃中又降低了百分之四。

二、財務計劃的貫徹與執行：財務計劃工作中主要是流動資金的管理工作。我們的管理方法如下：

明確劃分責任，分工管理，這是非常重要的；否則各單位就容易犯本位主義，把自己部門的儲備量增大，推卸責任，認為流動資金的管理工作只是財務會計科的事。我們的分工是這樣的：

生產科——負責管理生產過程資金。

工具科——負責工具（包括低值易耗品）的管理。

材料科——負責管理儲備資金，主要材料、輔助材料、燃料及其他儲存等。

車間——負責管理本車間的生產資金及儲備資金。

財務會計科——負責流動資金總的管理和分析，以及流通過程資金的管理。

由於有了分工管理的方法，打破了過去的自流狀態，各業務部門創造了一系列的管理方法。如材料科在一九五一年到一九五二年中，不斷地深入庫房，清理庫存，挑選廢料，清理呆滯材料；對車間需用材料加以嚴格審查，實行分批供料制和多次購料辦法，從而使供求趨於平衡，節約了流動資金。財務會計科除逐月分析流動資金週轉情況外，

還大力清理債權和債務（首先清理債務，保證債權的清理）；增加成品解繳次數，由一月四次增到九次；並掌握了貨幣資金收支的平衡。

按嚴格的預算排出資金運用日程表，是管理流動資金的重要的具體方法之一。由基層的車間小組預算直到全廠的總預算，都須以資金運用日程表加以控制。

此外，還應加強定額管理，加強審計。如車間料具員須根據小組的消耗定額加以控制；材料科、工具科須根據車間的定額加以控制；生產科則控制車間的在製品；財務會計科則對材料科、行政科和福利部門規定一定的費用定額，加以控制。

通過以上的做法，我廠流動資金週轉次數逐漸提高。一九五一年流動資金週轉次數為三點七五次；一九五二年則提高到四點三五次；一九五三年計劃為四點四次。

三、材料供應計劃的貫徹也是一件很重要很艱巨的工作。材料供應計劃與其他計劃有着密切的聯系。及時和合理地供應材料是實行有節奏生產的一個極重要的因素，與降低成本、提高質量、加速流動資金的週轉，都有莫大的關係。

材料科是按照定額及時供應材料的。為了保證材料的供應，必須和上級供應部門訂立合同；同時也須和車間訂立供應日程表，按日程表有計劃地送料。學習先進經驗，採用信號管理制度等，也是非常重要的。

材料科應深入車間了解情況，如發現浪費現象，須及時糾正。又如月終的材料消耗分析，也是發現問題改進工作的重要方法，材料科必須把分析工作做好。

四、勞動計劃的實行，是在提高勞動生產率；而貫徹勞動計劃的工時定額、經常改善勞動組織、提高設備利用率則是提高勞動生產率的主要方法。勞動組織是有時間性的，因此須要經常研究分析，加以改善。提高設備利用率也是經常的工作，我廠一九五二年提高百分之八點五，一九五三年計劃提高百分之二點五，但增產節約計劃規定提高到百分之十五。

四 檢查計劃執行情況

在進行各種工作中，應該經常檢查執行的情況，發現問題，須及時解決，不斷改進工作。我們的檢查工作是這樣進行的：

一、各職能科負責經常檢查有關工作，必須深入基層進行檢查，一週或一月編製一次表報。廠內有工作日記制度，主任和科長每天須記日記，從而發現問題。

二、實行集體合同、小組公約的檢查。集體合同每月檢查一次或兩次，每季度總結一次。檢查合同等於檢查這一時期的全面計劃，檢查時發現缺點，及時改正。小組公約及聯系合同每週檢查一次。

三、通過報捷的方式來進行檢查。每月的最後兩三天或最後一天為車間向廠報捷的時間，同時也是廠向上級行政和工會報捷的時間。由於有了這個制度，因此廠部和車間必須對計劃的貫徹和執行情況經常進行深入地檢查，做到心中有數，不斷提高工作。

我廠在計劃管理工作中，已重視政治工作與經濟工作相結合的原則，因此克服了不少的困難。上級指示我們要全面地貫徹計劃管理工作，我們的檢查工作，還是做的不夠，比方大修理計劃的貫徹和非定額資金的管理等工作都需要加以改進。

(二) 一九五三年加強計劃管理的情況

一 加強計劃管理前的情況

一九五三年我廠編製全年計劃後，在三大任務思想動員的基礎上，充分發動了全體職工找竅門、挖潛力，製訂了保證完成國家計劃的增產節約計劃，使一九五三年國家計劃可提前四十天（編者按：實際執行結果提前四十四天）完成。但是，我廠的計劃管理工作仍有許多缺點，亟需進一步改進。計劃管理方面的缺點主要表現在：

一、生產調度工作在生產上所起的控制、監督作用不夠；又總結執行計劃的經驗做的不夠，好的經驗沒有及時推廣，對於缺點又沒有採取有效的方法加以克服。第一季度全廠提前完成了增產節約計劃，但小組和個人增產節約計劃完成的不好，又生產新產品的突擊任務增多，因而生產的均衡程度不如一九五二年第四季度；對薄弱環節克服的還不够快，設備利用率雖在今年第一季度又提高了百分之十七點八，但仍有部分工序改兩班作業為三班作業，甚至個別單位不是積極的去克服薄弱環節以增加生產，而是靠變相加班加點的辦法解決問題，以致修品多，機修頻繁，造成生產上不均衡的現象。