

4672

54555

~~23229~~

4672

54555

6264
5455

139198

工廠計劃管理經驗

中共中央中南局城工部工礦處編

中南人民出版社

一九五四年・漢口

書號：(中)0806

類別：〔甲——財政、經濟〕

工廠計劃管理經驗

(40,900字)

2350
5
者 中共中央中南局城工部工礦處
版者 中南人民出版社
(漢口解放大道332號)
行者 新華書店中南總分店
副者 新新印刷廠
(漢口統一街204號)

本次印3,500
共印8,500
定價2,300元

一九五四年二月第一版
一九五四年七月第二版
一九五四年七月第二次印刷

3501

編輯者的說明

計劃管理是社會主義工礦企業管理的根本方法之一。我區廠礦在今年四月間都開始了這一工作，若干工廠並已見到效果，取得初步經驗。今後仍然要大力推廣這一管理方法，以求徹底實現計劃管理。爲了幫助各廠礦同志研究這一方面的工作，我們特搜集了幾個工廠的初步經驗編成這個小冊子，並將「人民日報」以「學會用科學方法管理企業」爲題的社論收在篇首，以供研究參考。

一九五三年十二月八日

目 錄

學會用科學方法管理企業·····	「人民日報」社論(一)
大冶鋼廠推行作業計劃的經驗·····	大冶鋼廠(七)
江岸機廠加強計劃管理的經驗介紹·····	江岸機廠廠長江 維(三五)
湘潭電機廠貫徹計劃管理的經驗·····	湘潭電機廠(三七)
武昌第一紗廠北場是怎樣推行作業計劃建立責任制度的·····	
中共武昌第一紗廠北場總支委員會(三)	

學會用科學方法管理企業

「人民日報」社論

不斷地改進和加強企業的管理工作，是經濟工作中的一項巨大的任務。過去，我們曾經總結和推廣了五三工廠的管理經驗，特別是它深入發動羣衆、政治工作和生產相結合的經驗，這是企業管理工作的一個重要方面。但是，除此而外，我們還需要學習另外一個課題，就是要學習計劃管理的經驗，也就是要學會用科學的方法來管理企業。在這一方面，鞍山鋼鐵公司和東北其它一些工廠（包括五三工廠在內），已經作出了一些成績。我們應該重視他們的經驗，學習和推廣他們的經驗。

計劃管理是蘇聯的先進經驗，是最有效地管理現代化的社會主義性質的工業的一種科學。我們要管好現代的工礦企業，就必須學習和掌握這門科學。計劃管理的要求是多方面的，但最主要的就是把工人的操作和科學管理相結合，集中表現到統一的計劃中去，組織有節奏的生產。因為現代工業是大規模的、連續性的、複雜的生產，任何一個企業要進行正常的作業，既要密切地和其它企業互相配合，又要精密地計算和平衡企業內部的各種複雜因素，例如原材料的供應、設備能力的運用、機器檢修的安

排、勞動力量的組織等等。在這種複雜的情況中，如果沒有周密的計劃和科學的管理方法，就將不可避免地引起生產的混亂和脫節現象。過去，由於很多廠礦缺乏計劃管理，生產極不均衡，國家的生產計劃雖然年年超過，某些落後的工廠却完不成任務；工業品產量雖然年年增加，某些主要產品却沒有完成計劃；某些廠礦的產量雖然完成了計劃，但品種、質量和成本財務却完不成計劃。同時，由於生產的不均衡，也就造成開工不足、加班趕工、廢品增加的現象，給我們的生產帶來了很大的損失。這種現象，是必須迅速克服的。

目前我國企業管理工作的實際情況，距離計劃管理工作的要求還很遠，這是不足奇怪的。首先是因為我們現有的國營企業大多是從敵偽手中接收的舊企業，其原有的生產組織和管理方法是混亂和落後的。其次是因為我們的很多企業管理幹部，剛剛學習管理企業，經驗還十分缺乏。因此我們必須從頭學起，從頭作起。但是只要我們努力學習蘇聯經驗，認真地改進企業管理，我們的進步也一定是很快的。鞍山鋼鐵公司中型軋鋼廠就是這樣的例子之一。這個工廠學習蘇聯計劃管理工作，試行作業計劃和調度工作以來，很快地就扭轉了生產上先鬆後緊的不均衡狀態。今年第一季度，該廠有九個星期的均衡率達到百分之百，其餘三個星期也達到百分之九十以上，產量、質量和設備運用率提高了，事故減少了。由於生產有了計劃，保證了正常的作業，工廠的領導幹部也就得以擺脫忙亂的狀態，抽出時間鑽研業務，掌握生產中的主要環節，

這也爲克服官僚主義作風創造了條件。同時，由於每天每小時的生產活動，都有了具體規定，工人們的生產任務和奮鬥目標十分明確，操作有了方向，也就能够主動地安排自己的工作，從而推動了一系列的技術改進，不斷地提高了生產定額，大大鼓舞了生產熱情。無疑地，經過這樣的生產的鍛鍊，將更加加強和鞏固工人階級的紀律性和組織性，培養他們管理生產的才能和自覺的勞動精神。在這個基礎上，依靠工人階級搞好生產的方針，才能得到更加豐富的內容，並進一步地求得貫徹。

鞍鋼及其它企業的經驗，證明了實行計劃管理首先應從編製作業計劃和建立調度工作着手。作業計劃就是各車間、各工段、各小組和各工序的生產活動及其相互聯系的具體化，最後並以生產指示圖表表示出來，一目了然。而調度工作則是爲了監督作業計劃的執行，掌握生產中新的不平衡情況並克服這些不平衡狀態，這是同時併行的兩項工作。爲了作好作業計劃和調度工作，就必須在職工中進行充分的醞釀，使大家明白計劃管理的重要意義和作用，克服各種思想障礙，並用自覺的勞動來保證計劃的實現。必須使工人和技術人員緊密結合，充分發揮企業的潛力，根據先進的生產計劃和定額編製作業計劃，並隨時根據生產中的新的成就加以調整和修改。必須使一切計算和統計工作簡單明瞭，切合實際，便於工人記憶和掌握。必須要建立專責的機構和指定專責的人員，嚴格實行負責制，並在生產過程中帶動和推行其它方面的責任制度。除此以外，還有一項極爲重要的經驗，這就是堅決學習蘇聯，貫徹蘇聯專家的建議。

鞍山鋼鐵公司的計劃管理工作，是在蘇聯專家的建議和熱情的幫助下建立起來的。從鞍山鋼鐵公司的經驗中，可以看到蘇聯的先進經驗和中國生產的實際相結合以後，如何迅速地改變了我國舊企業的面貌。同時，鞍山鋼鐵公司的經驗，又一次證明了社會主義性質的企業在發揮生產力方面的無比的優越性。

但是，這並不是說我們的幹部已充分地了解了學習計劃管理——用科學的辦法來管理現代企業的重要意義。應當指出，直到今天還有很多幹部對如何管理企業是認識不清的，因此他們雖然作了很多工作，却沒有有效地改進企業的管理水平。例如很多廠礦，雖然每年也討論了生產計劃，展開了勞動競賽，發動職工提出了合理化建議，羣衆是轟轟烈烈地發動起來了，產品的數量與質量也有所提高；但是由於缺乏科學的管理，這些成績往往不能鞏固，羣衆的創造性勞動也沒有很好地組織起來。因此就出現了「計劃先進、羣衆積極、管理落後」，和「新紀錄千千萬，國家計劃完不成」的現象。還有一些企業，脫離生產中心，組織工人參加政治活動，或者拋開生產進行反官僚主義鬥爭，結果嚴重地影響了生產。產生以上情況的原因，一方面是由於這些企業的領導幹部還沒有深入鑽研生產，抓不住生產管理中的基本環節，另一面是因為很多企業管理幹部還沒有完全擺脫農村工作的手工業方式，他們錯誤地認為只要掀起一個羣衆運動，就可以解決一切生產問題。他們不了解羣衆運動只有和加強生產組織、改進生產管理相結合，才能真正搞好生產。一九二〇年俄共第九次代表大會的決議中

曾經寫道：「……沒有科學的生產組織，最廣泛的勞動義務制度與工人階級最高度的勞動英雄主義，都不能保證建設強大的社會主義經濟，並且也不能給國家以擺脫貧困魔爪的可能。」這一段話，應該引起我們高度的注意。

爲了順利地建立計劃管理，還必須反對各種藉口和不正確的思想。例如有人認爲必須等待其它工廠或同一企業的上一個工序給自己創造了充分的條件以後，自己才能實行計劃管理。有人認爲原始記錄和定額管理尚未作好、生產項目經常變動、設備陳舊、產量質量波動很大，編製作業計劃沒有根據。有人認爲作業計劃不可能和實際生產情況一致，經常要調整修改，而過去沒有計劃也一樣進行了生產，因此不必制定計劃。這些看法顯然都是錯誤的。生產的過程固然要受很多外在的和內部的條件影響，但是只要我們發揮了主觀的能動性，就可以爲生產創造條件，改變條件，如果大家都坐待別人給自己準備好條件，其結果必然會一事無成。其次，作業計劃和實際情況的不一致和作業計劃的變動，也是必然的。這也正反映了我們的認識和客觀情況之間常常存在的差別，只有正視這種差別，研究它的原因，也才能取得經驗，提高自己。反之，如果作業計劃是不變的，它就會失去指導意義，也就用不着領導了。當然，由於某些條件的不完備，在實行計劃管理之初，可能作得很不好，這也只有在實踐中逐步加以改進，逐步使之趨於完善。東北若干廠礦的計劃管理工作，也正是經過這樣的歷程而逐步建立起來的。當然，我們應該同時防止徒具形式、不切實際、不能指導生產的作

業計劃和指示圖表，或爲圖表所束縛，限制生產的發展等作法。

目前，各國營企業有的正在討論國家計劃，有的已經討論結束，爲了鞏固討論和制定計劃的成績，必須毫不猶豫地在這基礎上進一步建立和健全計劃管理工作。如果我們能作好這項工作，一九五三年國家計劃的實現就能得到堅強的保證，我們企業管理水平和生產水平也一定會大大提高一步。

（一九五三年六月十九日）

大冶鋼廠推行作業計劃的經驗

大冶鋼廠

如何貫徹推行作業計劃

大冶鋼廠從一九五三年四月下半月起，進行了討論計劃、找關鍵、挖潛力，確定了定額。六月起執行了蘇聯專家建議，在特種鋼系統實行了週作業計劃。八月又確定了八、九、十三個月的中心工作是堅決推行作業計劃；以作業計劃為中心來建立調度工作；圍繞着作業計劃與調度工作，有計劃有步驟地解決行政責任制、技術管理責任制、貫徹技術操作規程的責任制、機電定期檢修制及技術供應制等問題。到目前止，已經在電爐、鍛造、軋鋼、熱處理、煉鐵、平爐等六個主要生產車間，普遍實行了晝夜作業計劃。在電爐、軋鋼兩個車間，開始實行了輪班作業計劃，並以作業計劃為中心，開展了愛國主義的增產節約勞動競賽運動。同時在各個車間初步建立和執行了月、週、晝夜、輪班四種作業計劃的編製、批准、下達等主要程序的制度；普遍地整頓了原始記錄，調整了計劃管理的基層組織——材料、計劃、統計、成品、記錄等，集中地訓練了調度員，初步建立了調度工作，開始由調度員執行對推行作業計劃的檢查和監督。在推行作業計劃上，還建立與執行了對作業計劃的層層檢查制度，如班前班後會、工

段會議、五分鐘會議、週末會議等。並圍繞作業計劃的中心環節，建立了幾種主要責任制，開始推動與改進科室工作。首先建立了行政責任制，開始劃清了車間主任到班組長的職責範圍，以及各職能科的工作職責範圍與相互關係；其次是初步建立了技術供應材料管理責任制、設備保養和檢修責任制、備品管理責任制，以及在進一步貫徹蘇聯專家建議基礎上，部分車間初步建立了技術責任制等。

通過這些制度的建立，保證了作業計劃順利的貫徹和實現。這段工作，我們是採取這樣的步驟和方法進行的：

(一) 思想動員，組織準備：

第一、組織科室車間主要幹部，學習作業計劃。開始學習時由於目的不明確，思想不集中，有些幹部對作業計劃認識很模糊，如認為「什麼計劃不計劃，只要努力生產就行」；也有的認為「目前條件不夠，問題很多，作業計劃不能實行」。我們感到幹部的認識不統一，理解不一致，要想實行作業計劃是很困難的。因此，決定將車間與科室主要幹部（黨政工團）集中起來，劃分幾個小組，學習兩週，並有計劃的將學習進度分為三個階段：第一階段學習上級指示，目的是認識作業計劃和調度工作的意義。第二階段學習鞍鋼作業計劃與調度工作的經驗，目的是統一了解作業計劃與調度工作的內容。第三階段學習本廠實行作業計劃與調度工作的方案，並訂出各車間實行作業計劃的方案，目的是解決如何開步走的問題。這段學習的收穫是：

(1) 認識了本廠過去未按作業計劃進行生產，不僅造成資金積壓、財務困難、借債渡日，更嚴重的是影響了訂貨單位不能按國家計劃進行建設，延緩了國家建設的進行。

(2) 進一步分析了本廠內部常因一個車間不能按期完成生產任務，致使其他車間停工待料的嚴重情況。都感到不按計劃進行生產實在不行了，已給本廠和國家帶來了嚴重的損失。

(3) 分析了本廠有利條件與存在的困難。有利條件是：行政與黨統一領導，蘇聯專家的建議幫助，以及實行了一個多月的週作業計劃的基礎等。存在的困難是：組織上分工不清，責任不明，設備檢修掌握不住，原材料供應不能合乎要求等。

經過這段學習，統一了認識，一致認為必須堅決實行作業計劃才能扭轉混亂局面。

第二、召開全廠職工代表大會，總結了半年來生產上的基本情況，貫徹了以實行作業計劃為當前中心任務的方針，並着重討論和通過了作業計劃編製和貫徹的方案。通過會議，主要幹部對全廠生產、管理工作面貌有了了解，提高了對作業計劃的認識，揭發了問題，想出了辦法，樹立了貫徹實行作業計劃的信心。

第三、車間傳達職工代表會議決議，在羣衆中聯系着職工代表會議決議，展開了對作業計劃的學習，檢查了過去執行作業計劃的情況，揭發了生產上存在的問題。並針對車間暴露出來的主要問題，討論和制訂了車間編製和貫徹作業計劃的方案。

通過這樣自上而下的貫徹和自下而上的修訂，就普遍提高了工人羣衆對作業計劃的認識和信心，使作業計劃成爲切實可行的爲工人羣衆所擁護的行動綱領。同時，在組織準備上，也積極進行了建立調度工作，調整機構，調配幹部，加強編製作業計劃部門，充實計劃人員，成立調度室。全廠抽調優秀技工和技術員共四十二人，充當調度長和調度員。九月又擬訂了調度工作方案，集中的訓練了調度人員，明確了職責範圍和工作制度。同時結合着調整了車間幹部，各車間分別增設了值班主任十三人，以便輪流值班。各主管科在八月內並分別訓練了材料員三十一人，計劃統計員六十五人。九、十月又普遍訓練了基層記錄人員。這樣就爲實行作業計劃打下了良好基礎。

(二) 重點展開：

九月在鞏固週作業計劃的基礎上，重點在電爐、鍛造、軋鋼三車間推行了晝夜作業計劃，在煉鐵、平爐、熱處理三車間鞏固了週作業計劃。十月在煉鐵、平爐、熱處理三車間開始實行晝夜作業計劃，在電爐、軋鋼兩車間的部分設備上開始實行輪班作業計劃。做法是培養試點，由點到面。晝夜作業計劃的推行，軋鋼車間是先從十二吋軋鋼機八班開始，以後帶動九班七班推行到十吋十七吋軋鋼機上，由軋鋼機上又推到各個輔助部門。鍛造車間是先在兩噸汽錘開始實行，後推行到一噸錘和輔助單位。電爐車間是先以電爐爲重點取得經驗，後逐步推廣到貝氏爐和鑄錠工段。輪班作業計劃在電爐車間的三個爐子上已開始實行，其它車間在準備實行。在重點推行作業計劃中，

結合着試點並開展了勞動競賽運動。

(三) 深入貫徹：

作業計劃開始推行時，雖然經過反覆動員，但在推行中仍然存在着問題：(1) 大部分晝夜作業計劃未按時記錄，失去了指導生產的作用。(2) 作業計劃太複雜，羣衆看不懂，不很適用。(3) 基層記錄員將作業計劃看成是基層記錄簿，組長認爲作業計劃是基層記錄員的事，老工人認爲作業計劃是組長的事，青工認爲是老師傅的事。總之，都認爲與己無關。(4) 還有不少工人認爲沒有作業計劃也可以一樣煉鋼，一樣完成任務。(5) 其他因素經常打亂了作業計劃，以致不能按計劃進行生產等。這些問題，嚴重地妨礙了作業計劃的貫徹。因此，在貫徹作業計劃時，就需要從一般動員、一般教育方式，轉入更深入更細緻的教育方式，和具體解決問題。這就必需抓住以下四個環節：

第一、領導深入現場、深入羣衆、深入思想發動，親自檢查和具體幫助。這是深入貫徹作業計劃的重要保證。鋼廠在貫徹作業計劃中，在黨的領導下強調了思想發動工作，黨、政、工、團領導同志親自深入現場、深入羣衆，及時解決關鍵性的問題，因而保證了作業計劃的順利貫徹和實現。例如在貫徹作業計劃中，由於工人羣衆勞動熱情的高漲，掀起了自發性的勞動競賽運動，各車間都不斷的出現了新紀錄，生產情緒大爲提高。但由於整體觀念的思想教育做的不够，本位主義在一部分人身上表現得

很爲突出，表現在生產上有以下幾種情況：

(1) 在交接班的時候，不交代真實情況，故意使別班發生事故完不成任務。如有個別的班在交班的時候，把好夾板交代說劃綫，結果使得下一班換了新夾板劃了一夜綫。

(2) 隱瞞先進經驗。如有一個班創造了「快加熱不停風」的操作法，但是他們不願意把自己的創造去告訴別人。另外，還出現了一種孤立先進、諷刺先進的混亂現象。

(3) 隱瞞廢品以多報少，隱藏好工具。

(4) 因都想爭取時間生產，對機器維護不加注意，該修不修，該換不換。也有個別的到下班時把壞鋼錠放在爐子裏，使別人出廢品。

以上情況不僅是普遍存在，更嚴重的是羣衆還認識不到它的危害性。有的說：「小不言的事有啥關係」，有的甚至認爲是「竅門」。

針對這種情況，我們採取了以下幾個措施：

(1) 首先搞通骨幹思想，在骨幹內進行正面教育。方法是首先召開工會委員、工段長、幹部座談會，進行漫談，並誘導大家對各種具體事實作進一步的揭發；在會上由領導根據各種事實進行正面教育，從而解決了骨幹思想，使骨幹認識了本位主義的危害。

(2) 在黨團組織內進行正面教育，把檢查本位主義思想作為生活會的主要內容。在黨內檢查的結果不僅暴露了更多的問題，更主要的是提高了黨員的思想認識，有的痛心地檢查了自己過去的本位主義思想和行為。這樣便基本上摧毀了本位主義，在黨員裏樹立了先進的整體觀念。

(3) 領導用算賬的辦法，闡明本位主義的危害，進行整體教育。動員工人羣衆揭發問題，一面揭發，一面算賬，使揭發、算賬穿插進行，逐步深入，以達到工人羣衆自我教育的目的。在開始算時，因思想還不太通，所以有小事算大、大事算小的情況，後在典型示範的誘導下，才深入了一步。十二吋八班算的結果，因有五件事保守，給國家損失了二十多個億。七班算賬時，因向八班假交代情況，八板換新夾板和劃綫，一夜損失即達十億元之巨。

通過這一教育，初步的清算了本位主義思想，樹立了整體觀念，使多數羣衆認識到只有大家搞好生產，才能完成國家任務。如邵雲祥反映說：開始我認為領導上搞這是多餘的事，我們這大的廠子，還在乎這點小事情嗎？對領導上算的賬我也不太相信，經過自己一算吃了一驚，再不敢鬧本位了。另一方面爲了鞏固思想教育的成果，也嚴格了交接班制度。

其次，糾正了作業計劃記得不準和不及時的現象，清除了過去打譜估堆最後結賬的思想，學會了如何運用作業計劃指導生產。在電爐車間黨、政、工、團領導幹部採