

从編制計劃到組織計劃實現的体会

湖南省湘乡县商业局

我县的商业计划工作，过去在貫徹执行国家的商业政策，开展企业的購銷业务，促進改善經營管理等方面，起到了一定的积极的作用，但是也存在脱离中心工作、脱离生产、脱离群众的缺点。在編制計劃上表现为計算加总多，分析研究少，利用历史資料多，进行现实調查少；在計劃执行中表现为单纯地进行数字检查多，对完成与未完成的原因分析少；在計劃工作方法上則是編制定期計劃多，安排专题計劃少。这些情况是和全面大跃进的新形势不相适应的。1958年以来，由于党委和上级领导的及时指示，经过全体計劃統計干部的努力，我們克服了这些缺点，使計劃工作向前迈进了一步。现将我們的体会分別計劃的編制和組織計劃的實現两方面概述如下：

計劃的編制

(一) 以党的中心工作为出发点，定期計劃与专题計劃相結合：商业工作的基本任务是“促進生产发展，滿足人民需要”。因此，党的工作中心就是商业工作的中心，商业計劃必須根据党在各个时期的中心任务来进行安排。为此，首先，在制訂計劃之前，必須認真研究党的有关的方針、政策，并組織有关部門充分討論，統一認識，作为

編制計劃的堅定不移的指導思想。如1958年2月我們在編制二季度計劃時，一部分同志對1958年農業生產大躍進將會引起農業生產資料需要的變化認識不足，怕農業生產資料供應計劃訂大了完不成。針對這種情況，我們即組織學習了縣委有關的指示，開展鳴辯，擺農業生產大躍進的條件和情況，分析了在農業生產大躍進的情況下，農業生產資料需要的特點，從而統一了思想認識，將農業生產資料的供應計劃由72萬元擴大到128萬元（實際完成122萬元），有力地支援了農業生產大躍進。其次，必須既編制定期計劃，又編制專題計劃，使定期計劃與專題計劃相結合。定期計劃包括的時期較長、內容較廣、指標較多。因此，我們在黨的每個中心工作中，在定期計劃的基礎上（指年度、季度計劃）制訂了專題計劃。如圍繞春耕生產、兩搶、興修水利等中心工作，我們都制訂了支援中心工作的專題購銷計劃；黨委提出大戰八、九月，力爭完成和超額完成計劃時，我們就制定了分旬的農副產品的採購與上調計劃，因而在計劃中突出地體現了商業部門的中心工作，大大提高了計劃執行的速度。

（二）加強調查研究：1958年以來，我們堅持了“先搞調查，後編計劃”的工作方法，掌握了更多、更全面的社會資源情況和居民的商品需求材料，提高了計劃編制的準確性。如白田供銷部召開分部經理會議，討論1959年二季度採購計劃時，部分同志認為計統部門提出的收購計劃大了。但由於計統部門事先作了調查，摸清了資源情況，僅野生植物就有50多種可收，金額達4萬多元，加上季內上市的主要產品、廢品，完成15萬元的收購計劃完全沒有問題。通過擺情況算賬，增強了幹部和群眾對完成計

划的信心，結果还超額完成了。

(三) 实行“五結合”：商业是联系工农业生产的紐帶，与国民經济各部門的計劃相互結合，可以提高商业計劃的質量，保証計劃积极可靠。我們在县計委的統一領導下，基本上做到了計劃的“五結合”（与工农生产結合、与市場投放回籠結合、与群众需要結合、与运输条件結合、与企业流动資金結合）。办法是由計委組織商业、銀行、粮食、財政等部門，卿接計劃，匡算貨幣投放回籠、社会購買力的大賬，发现部門与部門之間的計劃存在矛盾时，即提出措施加以解决，以求得部門之間計劃的相互結合。如1959年6月份安排市場工作时，发现下半年我們与各部門卿接的收購計劃，加上可能調入的商品，可供物資还不能适应下半年購買力迅速增长的需要。因此，我們就及时地向县委提出了安排意見：（1）加强农副产品采購与安排好地方輕工业的生产。根据計算，供应县內需要的貨源，农副产品（包括粮食）及地方輕工业产品約占50%左右，因此，大力組織好本地产品的生产与采購，是安排市場的重要关键。我們意見經領導同意后，就組織了許多手工业生产人員归了队，輕工业总产值較1958年增加了20%，产品由1958年的130多种增加到180多种。（2）扩大非商品回籠。这样就大大地滿足了市場的需要。

(四) 发动群众参与編制計劃：我們把計劃管理权限下放到各分部与业务小組，誰管什么商品，誰就編什么計劃，然后由群众討論，領導审定。由于大家管理計劃，克服了过去长期存在的計劃与业务脫节和計劃脱离实际的現象，大大提高了計劃的質量，并且使职工明确了計劃期的任务，关心計劃的完成。如东郊供銷部在1958年9月份組

組織群众討論四季度購銷計劃時，各分部經理提出了公社各生產隊迫切需要資金的賬，又算了物資潛力賬，打破了“收光論”和平原區無貨可收的“條件論”，經過群众討論後，增加了原來區社提出的採購計劃指標。副食品經理部的計劃經黨支部審查後，交由職工代表及生產單位組長聯席會議進行討論，大大挖掘了生產潛力，如對糕點的產量就提出可以提高兩倍以上。這充分說明了計劃必須見物見人，集中群众的智慧與發揮群众的主觀能动性以後，就能使計劃編制的積極可靠並成為群众的行動綱領。

組織計劃實現

制訂計劃，仅是計劃執行的開始，更重要的是如何發動和組織群众實現計劃，在這方面我們作了以下工作：

（一）計劃指標落實，在群众中生根：計劃制訂後，應迅速地貫徹到群众中去，使之成為群众的行動綱領。具體作法是：（1）雙綫下達任務。對國家採購的某些重要物資的計劃指標，由黨委布置下達到社、隊，取得各級黨委的重視和支持；並由商業部門下達到供銷部、分部；這樣便使商業工作緊密地結合在黨的center工作中，以便黨委統一安排。（2）保證層層簽訂購銷合同，縣與公社簽訂合同，供銷部與管理區簽訂合同，供銷分部與生產隊、食堂簽訂合同。這樣，國家計劃的完成就得到了保證。

（二）抓檢查，抓經驗推廣，抓計劃執行中的問題：1959年以來，我們都堅持了五天一檢查，旬旬搞通報，月月搞分析，季季搞總結的計劃檢查制度。並且，改變了過去只見數字，不見情況的檢查方法，按旬、按月、按季都能抓住重點，進行研究，找出完成計劃好、壞的原因，做

到既有数字又有情况，既表扬先进又批判落后，这样对实现计划起到了促进作用。如仁厚供销社接到我们1959年8月中旬的检查通报，看到他们在完成采购计划方面名列全县最后一位，就立即召开了行政人员会，学习了通报上所介绍的月山、谷水等社的主要经验，并向党委书记作了汇报。书记立即召开了管理区总支书记、副主任会议，要求以党性保证完成主要产品上调任务。会后东要管理区副主任亲自背袋子一天收蛋13斤，耙石管理区唐少开16日晚亲自带领五个社员一夜打鱼400多斤。全社九月上、中旬收购总额比七、八两月的还增加了20%。除了文字检查和通报外，从上到下都绘制了简明易解的检查图表，对促进计划的完成也起了一些作用。

(三) 不断摸底算账，鼓舞士气，增强完成计划的信心：在制订计划时虽然经过调查研究，也发动了群众讨论，但是在计划执行中，有少数职工看到计划一时完成不够好，仍会丧失信心。如1959年二季度鲜蛋收购计划完成不好，我们即进行了调查分析：是计划大了？或者是没有货源呢？还是我们的工作没有做好呢？经过调查分析，事实证明，不是货源少了的问题，而是我们的工作没有跟上去。通过算账，鼓舞了士气，加强了市场管理，因而三季度收购鲜蛋比二季度上升64%。又如金石供销社三季度主要农副产品采购计划完成最差，主要原因是他们不了解情况，思想右倾，认为无货可收。经我们深入到社，帮助摸底算账，结果货源不是不足，而是有相当潜力，足以完成计划，这就增强了他们的信心。这些说明我们不但在制订计划之前要作调查，在计划执行中，还要不断地进行分析研究，才能保证计划的实现。

政治掛帥、依靠群眾、促進生產， 加強工商計劃銜接，保證計劃實現

上海針棉織品採購供應站

我站的計劃部門和計劃工作人員，在超額完成1959年國家下達的計劃和地方躍進指標的過程中，發揮了參謀作用和促進作用。我們的工作方法和體會是：

一、政治掛帥發動群眾，思想先行，大抓計劃，促進生產，增加貨源。

（一）講形勢、鼓干劲，加強分析研究，打破“躍進到頂”思想，克服畏難情緒，進貨指標一躍再躍。年初，部分職工中間，曾經有過一種歇口氣的鬆勁情緒，對繼續躍進信心不足。有的人認為“潛力已經挖到根”，“指標已經算到喉嚨口了”。二季度以來，針織用紗分配額一度調整，部分職工又對完成二季度躍進指標，產生了畏難情緒。有的人認為巧婦難為無米之炊，原料供應減少，躍進指標也應該落下來。這些思想情緒，通過及時分析有利形勢，開展經濟宣傳，以及邀請工業公司代表介紹工業躍進的情況等方式，不僅得以克服，而且大大鼓舞了職工的積極性。

（二）適應形勢，不斷地提出新的奮鬥目標。如三季度我站黨委結合形勢發展，提出了力爭三季度進貨不低於

第二季度的口号，以响应中央和市委奋战八、九月的口号，并具体提出季度进货跃进指标保证1.9亿元，力争2亿元的要求。这样做的结果，就使运动一浪高一浪地发展。

(三) 支持生产，促进生产。在编制计划时，必须明确：确定进货指标，既要**以生产为基础**，又应发挥商业对工业的促进作用。通过实践，我们深深地体会到要保证**进货计划的完成和超额完成**，首先要保证**生产计划的完成**，促进生产计划的超额完成。

二、貫徹群众路綫，深入算賬，挖掘潛力。

編制計劃时，还不能把所有因素全考虑进去，工商衔接一时也不能完全一致，因此，我們采取了边奋战、边落实、边发展的办法。

(一) 领导亲临前綫，採購員深入車間，上下結合算賬摸底，既算眼前賬，也算发展賬。为了保证进货计划落实，领导干部亲临第一綫（採購），协同採購員摸底分析，挖掘生产潛力，召开进货指标落实會議，用按厂排队、逐厂算賬、笔笔落实的办法，帮助採購員算清工厂的原料、生产和交貨三笔大賬，发动他們对有潛力的工厂組織增产增購，对生产上有困难的工厂协助解决困难。在制訂跃进指标时，採購員都深入車間进行具体算賬，不仅算眼前賬，而且算今后的发展賬，貫徹冲天干劲和科学分析相結合的精神。

(二) 后勤支持前綫，綜合員深入工厂，全面排队，抓住重点，既算理論賬，也算实际賬。針織內衣行业，五、六月份用紗水平比四月份减少，将影响到进货計劃，內衣科党支部，对存在問題开展了一个深入算賬，以落实指标为中心大抓进货的小运动，采取了綜合員根据工业公

司报表資料算理論賬，採購員根据工厂情况算实际賬，全面排队，抓住重点，挖掘厂存原料，帮助工厂解决部分輔助材料等方法，从而促使工业企业生产增加，使該科完成了上半年送貨計劃。

三、上下腳接，层层落实；工商腳接，三个結合。

（一）計劃层层落实。在編制計劃时，专业採購科根据站领导交代的意图，組織群众充分討論，編出計劃草案交站計劃部門审核和綜合，并与工业部門繼續腳接平衡，提出看法，經行政會議通过后上报。在計劃草案上报的同时，計劃部門即通知各科，随屆書面下达。然后再由各科分別召开职工大会，将任务分到小組，小組再分到个人，个人与工厂进行腳接，并由小組个人訂出执行計劃措施。由于坚持了計劃层层落实，人、組、科、站环环保証，計劃执行就有群众基础，实现計劃的可靠性就大。同时，这样做也加强了採購員的計劃观点。

（二）工商腳接，采取三結合。針棉織品花色繁多，規格复杂，仅以内衣而論，各种不同的紗支顏色式样尺碼等多到万种以上。几年来，針棉織品的产銷計劃腳接工作，不断有所加强，但仍不能完全达到按質、按量、按时、按品种的发展要求。1959年針棉織品市場需要空前高涨，使得这个矛盾更加突出，經過我站职工不断摸索，终于在工业部門的支持配合之下，实行了一套以“三結合”为中心的加强产銷計劃腳接的方法。即：

（1）工商結合。成立工商协作小組，統一腳接产銷計劃，使工业生产計劃与商业收購計劃，經過工商协商取得一致后正式下达。

（2）产銷結合。在商訂季度計劃过程中，联合召开

工厂、採購站、二級站及零售店的产、供、銷座談会沟通情况。

(3) 上下結合。計劃的确定先由採購站与工业公司确定总的任务，再由駐厂員与各工厂提出具体品种的安排意見，最后由工商协作小組平衡确定。

通过以上三个結合，将內衣商品一万多不同花色品种，連同数量全部掣接到厂，既发挥了工厂的潛力，又提高了計劃的可靠程度，促进了花色品种对路。

四、抓早、抓紧、抓里、抓外。

坚持抓早、抓紧、抓里、抓外，是保証完成計劃的一个关键。

抓早、抓紧的做法是：季計劃，月指标，旬打算，日安排、四環掣接。站、科掌握季計劃（購、銷、調、存全面指标）；採購組和採購員对供应計劃是按季、按月根据供应合同执行，对進貨計劃按季、按月、按旬、按日地逐行安排，即在季計劃的基础上，結合進度要求和发展因素，分月、分旬安排進貨指标；在旬打算的基础上，結合生产交貨，安排每日進度，与此同时，还要貫徹三旬平衡的要求。

抓里、抓外的做法是：

(1) 經常掌握計劃進度。計劃部門根据統計資料，每日检查站和科的計劃执行進度，并用报表向各专业科报导。各专业科綜合部門根据採購員的交貨統計資料，每日检查採購組和个人的計劃执行進度，并圖表公布。同时，站計劃部門还向紡織工业局了解五日計劃進度，採購員对工厂每个环节的生产進度采取日看生产日报、旬旬抓产量的措施，发现問題及时解决，还利用黑板报公布工

厂的交貨情况；促使生产部門交貨。为了及时深入掌握生产情况，採購員在工厂支持下，实行了“三参”工作法，即参加工厂生产調度，参加工厂討論計划与布置生产等會議，参加工厂劳动。这样可以及时了解生产情况和計划安排，能够和工人打成一片，深入掌握生产潜力和关键。

（2）促使工厂改善計划管理。为了适应工业生产大跃进形势，除了不断改进計划工作和採購工作的方法外，还要帮助工厂改善計划管理。如为了克服內衣行业交貨延期的老問題，我們和工厂共同研究建立了定期檢查交貨制度、生产作业計划与交貨合約的核對制度，从而基本解决了內衣行业不能按期交貨的問題。又如在制袜行业，根据电机工厂的特点，帮助建立了七环工作法，从发色、染色、燙袜、整理、取貨、装箱、发运一环扣一环，加速成品出厂，基本克服了过去因品种复杂而造成的管理紊乱的局面。

参与生产,参与规划,保证蔬菜计划实现

辽宁省旅顺市副食品公司

旅顺市是旅大蔬菜生产基地之一。1959年旅顺市蔬菜生产和供应任务比过去有很大增长,计划播种面积59,600亩,比1958年增加75%;计划总产量为13万吨,比1958年实际产量增加85%。在供应方面,除保证当地军需民用外,还要支援外地5—6万吨,比1958年增加1.4倍,任务很繁重。为了适应发展生产的要求,公司的调研人员在党支部的领导下,进行了务虚、辩论,在提高认识的基础上,通过调查,参与生产,参与规划,签订产销合同,帮助解决困难的方法,基本上做到面积、品种、产量、产期的四落实,从而对组织生产,有计划地搞好运销,做好供应工作,打下了良好的基础。我们保证蔬菜生产计划落实的办法是:

(一)在调研工作中实行政治挂帅,领导同志上第一线,分兵把口,分片包干,参与生产,负责到底。具体做法是:公司党支部书记和经理都各抓一个重点,八名调研员分到各个公社长期驻在,使每个公社都有我们的调研员。他们一边参加生产,一边进行工作。在参加劳动的过程中,就可以了解到生产中发生的情况。如在春初,发现部分社员存在着怕蔬菜种多了卖不出去,怕价格便宜不合算;不愿种成本高的菜,不愿种技术条件复杂的菜,不愿

种产量少的菜，不愿种細菜等的“二怕”“四不愿”思想。并发现公社1959年蔬菜生产计划的安排，某些地方不太实际，沒有落实。如小南村生产队，公社下达70亩水萝卜的播种计划，只种了25亩，另一生产队计划140亩，只种20亩。薛家村计划种10亩小葱，一亩未种等。調查員將这些問題及时反映給公社党委，党委就馬上召开了会議，把国家对蔬菜生产的要求，重新作了交待和貫徹。同时調研員还采取了一些措施，如算細賬、調查材、組織劳动力等，以打消社員的思想顧慮和解决一些实际困难。由于調研員从生产入手，深入生产队，摸清蔬菜生产能力和条件，因而調查数字比較准确，給正确制訂产銷规划提供了切实的依据。

(二) 参与生产，参与规划。1959年的蔬菜生产规划，自始至終，商业部門是层层参与的，这就使蔬菜生产计划充分体现了國家计划的要求。

年初，由調研員根据各公社的蔬菜生产能力和生产条件，按公社分別类型，分別品种作出产銷规划。以这个规划作参考，結合国家下达指标，由商业局、計委、农林局共同研究制訂全市蔬菜产銷规划草案，由計委下达各公社进行討論。商业部門在这个过程中积极参与，协助公社分配指标和发动社員广泛討論，并将討論的情况及时向各級领导部門汇报。然后，由計委、商业局、农林局共同根据各公社討論的情况进行研究，修改计划草案，作出正式计划下达执行。

为了使正式计划及时下达到各生产队，并形成社員的行动綱領，商业部門还組織了20多名干部深入到各公社，参与生产，参与规划；在规划过程中，調研員在公社党委

統一領導下，深入到隊，以社為家，以田間為辦公室，用算細賬，分級分類分地段算產量，實踏實測實分析等方法，幫助公社制定規劃。在安排生產的過程中，如發現計劃有不够合理的地方，就及時提請領導加以修訂。由於調研員參與生產，參與規劃，就使1959年蔬菜生產計劃，上下銜接，左右平衡，並符合了國家計劃的要求。

（三）簽訂產銷合同，將蔬菜生產可靠地納入國家計劃。在蔬菜計劃落實的基礎上，調研員又幫助生產隊，按落實的播種面積和生產的品種、茬口、季節計劃，具體算出各種蔬菜產量，並根據各隊的人口和生產發展情況，按需要算出留種量和留食量。最後，根據歷年的損耗情況，計算出損耗量。這樣，就得出較確切的商品量，我們就按生產隊為單位，分時間、品種、簽訂產銷合同。通過產銷合同將蔬菜生產可靠地納入國家計劃。簽訂合同的过程，也是蔬菜生產計劃具體落實的过程。同時合同是以生產隊為單位簽訂的，這就使產銷合同有了群眾基礎，使社員對國家發展蔬菜生產的方針政策有了進一步的體會。合同簽訂後，各生產隊干劲十足，缺肥的就抽出大車拉糞，缺水的就連夜苦戰打井，有的抓定苗移苗，促進菜苗生長，也有的抓技術革新，改革工具等。有的公社還成立了蔬菜生產管理委員會，由黨委書記掛帥，吸收有經驗的農民參加，隨時研究解決蔬菜生產中的問題。

（四）幫助解決困難，保證計劃實現。在參與生產的過程中，調研員通過邊勞動、邊座談的辦法，發現困難，及時幫助解決，有力地促進了生產發展，保證了計劃的實現。

（1）幫助公社安排勞力。1959年蔬菜播種面積，增

加很多，并且开展了多种經營，劳动力甚感不足。如水师营公社小南村三队，因劳动力不足，完成国家計劃有困难。調研員就深入到这个队，边劳动、边了解情况，发现这个队劳动力不足的主要原因，是劳动力沒有全部組織起来，使用劳动力不合理，有窝工的现象。根据这种情况，調研員在向党組織汇报的同时，帮助生产队制訂了小段规划，合理使用劳动力，这样不仅完成了本队的生产任务，还支援了其他队。帮助公社解决劳动力不足的另一办法是帮助公社开展技术革新，开展紅旗竞赛，以提高生产效率。

(2) 帮助生产队解决生产技术問題。为了使蔬菜上市的时间提前，調研員便在一个生产队作提前移苗的試点，成功后，就立即召开現場會議进行推广。如采用这一办法，使西紅柿上市时间提前10—15天。通过这种办法，还帮助生产队培育了10多种外地菜种，增加了蔬菜生产品种。

(3) 帮助解决种籽。1959年蔬菜播种面积扩大后，需要的种籽量增加很多，調研員就积极帮助公社解决。如韓家村在播种葱时，缺少种籽，无法完成生产計劃。調研員了解这一情况后就到处奔跑，結果找到了25斤葱种，及时解决了困难。

(4) 找水源，挖水坑，帮助公社及时安装上电井。有一个生产队，在天旱时期，沒有抽水机，不能及时灌溉，調研員就各处奔跑，帮助解决了10馬力抽水机1台，解决了50亩菜田灌溉。同时，还给另一个生产队解决了安装电井急待解决的管子10米，电线10米。

通过1959年的实践，我們体会到，要使蔬菜生产完成

国家计划，就必须加强调查研究工作，而调查研究工作又必须在党委统一领导下，从生产入手，通过参与生产，实践、实测、实分析的方法，方能真正起到为计划服务的作用，使生产计划建立在切实可靠的基础上，并落实到队。在落实的过程中还必须把生产中的困难，作为自己的困难，积极主动帮助解决。

我們是怎样进行“齐头并进，互不等待，上下結合，預批計劃”的

河北省秦皇島市商业局

在1958年国民經济大跃进和1959年国民經济繼續大跃进的鼓舞与推动下，我市商业计划工作人員解放了思想，改进了计划工作的方法，使我市商业系統的计划工作在原来的水平上，又提高了一大步，基本上滿足了开展业务的需要，使计划起到了指导业务的作用。

我們是这样改进计划工作的方法的：

（一）齐头并进，互不等待。过去我市商业系統在计划編制方法上因为条块結合得少了些，曾經出現过这样三个問題：（1）上級綜合单位处于被动；等待汇总；（2）市級公司光考虑业务本身情况，不能系統地掌握起公司系統的全面业务情况；（3）拖长了计划的編制汇总時間，使计划編制下达不及时。为了解决上述問題，我們采取的方法是：

（1）在編制计划期間，由市級公司和各区商业分局，按条块同时編制。各市級公司将本身计划提出来的同时，分別提出各区系統数字，上报市商业局。各区所屬中心商店，提出单位计划后，經本单位党支部批准，分別上报各区商业局，并将计划草案抄送区級公司，供区級公司

參考。各区公司将本身数字和中心商店的计划草案加以整理汇总，經本單位领导討論通过后，上报区商业分局。經区商业分局同意后，再抄报市級公司。区商业分局将块块计划綜合审查上报市局。

(2) 条条和块块上报的计划，在實踐中出現了市、区級计划指标大小之爭，为了解决这个問題，市商业局计划部門，事先召开小型计划平衡会，由市級公司介紹安排依据，区級单位介紹零售市場情况，这样上下互相交底，互通情况，由市商业局计划部門綜合各地区和市級公司的意見，对区与区之間，市級与区級之間，相差悬殊的指标，进行个别調整，将计划指标初步确定下来，以利于计划的貫徹执行。

(二) 上下結合，預批计划。我們本着市、区結合的原則，采取了預批计划的办法。这就是在计划期前，计划草案經市商业局领导通过，市計委同意，一方面报上級待批，另一方面，采取預批计划的形式，下达基层，暂时按照执行；待上級正式下达计划后，再作調整。我們是这样預批计划的：

(1) 預批根据。在銷售总值和类值方面，根据各地区计划期有利和不利因素，和各区过去的銷售实际情况，分別确定；在銷售商品的安排上，根据不同商品的供应政策，属于統銷的商品，例如棉布、棉紗等，首先分別出供应对象，再根据各区人口数字以及生产的安排，和在计划期可能出現的特殊情况，进行分配；属于限量供应的商品，例如猪肉、卷烟、肥皂、碱面、煤油、食糖和一些較缺的日用工业品等，根据現有庫存力量和上一年同期实际以及计划期內的一部分可知貨源情况，确定出定量标准，