

第一机械工业部机械制造与工艺科学研究所

研究成果

关于天津市机床厂改进 企业管理的初步总结

内部资料 注意保存

1 9 5 9 北 京

026

前 言

目前，机械制造工厂正在进一步改进企业管理工作。为了协助工厂改进企业管理并总结其经验，我院曾派一些同志去天津市机床厂工作，这个资料便是在工作结束时写出的。资料中初步总结了该厂改进企业管理的作法和经验，指出了技术管理、计划管理和小组管理等方面的改进情况，并对当前企业管理上尚存在的问题和解决办法作了一些探讨。

这个资料可供中小型成批机器制造厂及地方国营机器制造厂的领导干部和技术人员参考。

第一机械工业部机械制造与工艺科学研究院技术会议

1959年11月

目 录

前 言

一、改进企业管理工作的基本情况.....	1
二、整顿和改进生产技术准备和管理工作的情况.....	11
三、整顿和改进技术检查工作.....	20
四、整顿和改进设备维修工作的情况.....	26
五、整顿和改进计划管理工作的情况.....	28
六、加强和改进小组管理工作的情况.....	40

关于天津市机床厂改进企业管理的初步总结

前 言

为了进一步贯彻科学研究工作结合生产、为生产服务的方针，我处曾派一些同志，从去年12月至今年9月一共用了十个月的时间，去天津市机床厂协助整顿生产秩序，改进企业管理，并总结其经验。这个资料，就是在这一段工作结束时写出的。

在这段工作过程中，中央、部及地方党委对企业管理问题曾发布了许多重要指示，使我们原来思想上的一些模糊认识得到了澄清，许多不明确的问题进一步明确了。工厂在1958年的大跃进及1959年整顿和改进企业管理中，取得了许多宝贵的经验。在这个资料中，我们曾试图总结工厂的这些经验，并寻求尚存在的问题的解决办法，以供类似工厂的同志们参考。但是，由于一方面我们的实际工作经验不足，理论水平有限，写这个资料的时间又很短促；另一方面写这个资料时，工厂整顿管理的工作尚未结束，在这一时期，企业管理形势又有很多新的发展，因而有些地方尚待进一步探讨和完善，所以这个资料中难免有些认识不全面和不够深入细致或错误之处，尚望大家多予指教。

机械制造与工艺科学研究院 第六处 1959年10月

一、改进企业管理工作的基本情况

(一) 改进前的基本情况和存在的问题

天津市机床厂是一个中型的地方国营机器制造厂，该厂的主导产品是C 615 普通车床。主导产品是成批生产；此外，每年还承制一定数量的非标准设备和临时性任务。

几年来，随着我国社会主义建设事业的飞跃发展，这个厂在各个方面都有了巨大的发展和提高。在第一个五年计划期间，该厂的生产规模从几百人的、主要是从事修配和承制零星订货的小厂，发展成为千余人的专业生产机床的现代化机器制造厂。

1958年的大跃进，给厂的发展带来了新的飞跃，生产指标一翻再翻，一年中连续出现了五次生产高潮，总产值从原计划435万元增长到1150万元；实际完成了1158万元，比1957年增长了1.94倍。主要产品产量比1957年增长了93.00%，同时完成了大量的非标准设备的制造任务，试制成功了三种新的机床产品。其他经济指标也有显著改进，劳动生产率较1957年提高了125.09%，可比产品成本降低了35.51%，上交利润增长了146%。随着生产的跃进，厂的规模、人力、设备、厂房面积都有了显著的增加。生产建筑面积比1957年增长了一倍，职工人数增加了170%。

经过1958年的大跃进，不仅获得了生产的飞跃发展，同时取得了政治思想方面的重大收获。

人們的精神面貌起了巨大的变化，全体职工羣众的政治觉悟空前提高，羣众革命热情高涨，共产主义风格大大提高。在几次轟轟烈烈的羣众运动中，打破了迷信保守思想，破除了束縛羣众积极性的不合理的規章制度和管理方法，领导作风上克服了三风五气，各部門之間的互相牽制、互相扯皮以及管理机构龐大、人浮于事等現象得到了克服，貫徹了“两参三結合”的企业管理制度。

經過偉大的整风运动，經過企业管理上大破大立，工厂起了深刻的变化，社会主义企业领导管理的一些最基本的原則确立起来了，这表现在下列几个方面：

1. 加强了党的领导。整风期間，整掉了三风五气，破除了不合理的管理方法和管理制度，因而密切了领导与羣众的联系，确立了党对厂的經濟生活、政治生活和社会生活的絕對领导，建立了党委领导下的厂长負責制和党委领导下的职工代表大会制这一企业根本领导制度。党的威信空前提高了，广大职工羣众紧密地团結在党的周圍，党指向那里，羣众就作到那里，确定了党对一切实现絕對领导的原则。

2. 貫徹了大搞羣众运动的方針，創造了丰富的羣众运动的形式和經驗。在1958年的大跃进中，該厂在区委和天津市机电局的直接领导下，在整风运动的基础上，掀起了轟轟烈烈的羣众性的政治运动和生产运动，在运动中貫徹执行了党的“鼓足干劲、力爭上游、多快好省地建設社会主义”的总路綫和一套“两条腿走路”的方針，發揮了羣众的冲天干劲和忘我的劳动热情。“双反”运动，学、比、赶运动，全民煉鋼运动，大搞簡易机床运动等等，一个运动接一个运动，一个高潮接一个高潮，构成了不断革命、不断跃进的战斗局面。通过大搞羣众运动，生产指标直綫上升，保证了各項政治任务的胜利完成。1958年大搞羣众运动的經驗，为貫徹党在現代化工业企业中大搞羣众运动的方針打下了基础。在1958年的基础上，1959年繼續掀起了轟轟烈烈的大搞簡易机床运动、技术革命运动、学比赶竞赛运动和增产节约竞赛运动，有力地推动了生产的跃进。

3. 建立了“两参三結合”制度，通过干部参加劳动，工人参加管理，密切了干部与羣众的关系，树立了工人羣众当家作主、爱厂如家的思想，提高了羣众对办好企业的責任感。貫徹“两参三結合”制度，不仅促进了技术革新和技术革命运动的开展，促进了技职人員思想和工作作风的轉变，而且也促进了企业管理工作的改进。

这些社会主义企业领导、管理原則的确立和加强，有力地推动着企业生产的发展和职工羣众共产主义思想觉悟的提高，不仅1958年取得生产跃进、思想跃进的双丰收，而且为今后繼續跃进打下了良好坚固的基础。

虽然經過1958年的大跃进，工厂领导制度和管理制度有了根本性的改革和提高，但生产的迅速发展，要求企业管理工作也要不断地提高。旧的沿用下来的或者虽是新采用的但是不适于本厂具体情况的管理方法、管理制度必須用新的适于本厂具体情况的管理方法、管理制度来代替。在大跃进过程中，这种客观要求尤为明显、突出。机床厂几年来由于無論在生产規模上、产品品种上和技术条件上都有了巨大的发展，因而管理工作也就突出地显得跟不上需要，阻碍着生产的前进。这一矛盾反映在各个方面。在技术工作和技术管理方面，由于厂在2—3年的時間內，从承制零星訂貨发展到专业化的机床生产，从制造精度要求較低的一般通用机器发展到制造精度要求

高的工作母机，生产规模跃进了几倍，工作量大大增加，试制品种迅速扩大，因而对技术工作的要求提高了。在技术管理上突出地感到技术力量薄弱，工程技术人员总数只占职工人数的2.3%，其中绝大部分是刚从学校毕业的技术人员。

产品技术要求提高了，但技术工作的组织和管理方法却没有跟上去。技术管理制度不健全，还沿用着过去生产规模不大、技术要求不高时的一些管理方法；过去虽制订过一些制度，但贯彻得也不够，收效不大。1957年和1958年在大搞群众运动中，在解放思想、破除陈旧的规章制度时，破得多了一些，立得少了一些，有些制度没有宣布废除或修改也不认真执行了，造成了管理上的一些混乱和纪律松弛的现象。

由于这些情况，就在技术工作和技术管理上出现了一系列问题，如：

(1) 生产准备工作不及时，经常由于图纸工艺文件等技术资料准备不出来，生产计划不能及时安排，影响产品的投产和及时完成；

(2) 技术资料质量差，错误多，例如图纸上尺寸不对，工艺文件填写得不清楚，技术资料不成套，漏件，缺另件表，缺材料表，定额订得出入太大等等，给生产上造成不应有的损失；

(3) 工艺文件作得粗糙，机加工方面仅有加工过程卡片，除老产品 C 615 车床外，钳工、装配都没有工艺，热处理工艺也不全；

(4) 施工前的准备工作做得不细致、不深入，许多技术问题都是在产品投产后才暴露出来，而且解决得不快，打乱生产计划，拖长生产周期，影响国家计划的完成；

(5) 由于生产技术准备工作薄弱，整个技术后方工作没有很好地组织起来为生产车间服务，工具机修车间生产没有计划，生产车间在设备和工夹量具的供应上的问题，工具机修车间不能解决，由于工艺设备供应的不及时或质量差而影响生产的情况比较严重；

(6) 技术管理混乱，图纸设计和测绘缺乏严格的审核与修改制度，使用保管上也很乱；

(7) 工艺纪律松弛，工艺规程控制得不严，特别是工艺修改权下放车间后，有些应该控制的没有控制起来，车间可以任意修改工艺或不按工艺操作，因而造成质量问题，有时甚至成批报废；

(8) 技术检查工作松懈，质量下降，废品增多；技术准备工作质量低，技术后方力量薄弱，以及工艺纪律不严，是影响产品质量的一方面；另一方面，检查工作不严也造成了产品质量下降，废品增多。在生产大跃进中，特别是在去年第四季任务重、工作量大的情况下，由于一些人对数量和数量、多快和好省认识上的片面性，只注意追求产量产值，忽视质量，放松了检查工作，检查部门应该控制的也不控制了，过去作的质量统计和分析工作也简化了，改为只作废品工时汇总，因而使严重影响质量的因素得不到及时的揭露和克服；另件超差情况增多，互换性降低，装配时敲打锉刮现象层出不穷，因而使生产了几年的老产品 C 615 车床的质量有所下降，在今年第一季度，用户反映质量不好者不下20余起，达到了机床生产几年来的最高记录。在质量下降的同时，废品率也有所增高，根据今年1—4月份的废品统计，这四个月全厂的废品工时（不包括铸工）为6,523小时，占1—4月分全厂生产工时的0.95%。与1958年同期废品率0.82%比较，增高了0.13%。而全厂的废品工时的63.45%是因工致废的。

根据上述技术管理方面的情况和问题，健全生产技术工作秩序、加强技术管理、保证产品质量已成为急待解决的问题。

在计划管理方面，长期存在的问题是生产不成套，在制品积压严重，产品出产不均衡，前松后紧情况比较严重。产生这些问题的原因是多方面的，有客观上的，也有主观上的。由于厂过去是由小厂改造起来的，几年来发展很快，各工种虽然基本上已齐全，但是存在的问题是各工种的能力突出地不平衡：鑄鍛能力小于机工能力，机工能力小于钳工装配能力，在机加工各工种内部，大件刨削加工是一个突出的薄弱环节。

按主导产品 C 615 车床计算，装配车间在产量最高的月份，装出了 144 台床子，且能力有余。据当时（去年 12 月）车间反映，如能成套供件，每月装 170 台至 200 台没有问题（实际还不止于这些）。而鑄工车间每月全部实有能力只有 4700 多小时，按每台 C 615 车床的鑄工工时 63 小时计算，每月只能完成不到 100 台分的鑄件（成套地）。这种生产能力不平衡的情况，在一定程度上制约着生产不成套，影响着工厂产量的增长。

但是，另一方面，也有主观上的原因，如：

（1）对生产前的准备工作抓得不够。过去该厂生产的产品是各种零星订货，品种多，单件小批生产，有什么订货作什么活，根据订货情况确定生产计划，因而适合于用为期较短的月度计划指导生产。同时由于这些产品的生产技术准备一般不太复杂，准备周期不长，按月度计划组织生产是可以的。由于这种情况，厂过去一直是重点抓月度计划。而在月度计划的编制方法上，是经济计划与作业计划不分，在给车间下作业任务时，才确定本月产品项目和产量，没有生产前准备阶段。

开始成批生产机床后，生产的性质起了变化，产品结构、加工过程都比过去复杂了。产品结构和加工过程复杂，对生产的成套性的要求也就提高了，不成套就不能装出成品。要成套，就必须加强生产前的准备和细致地安排作业计划。客观上起了这样的变化，主观上还没重视起这项工作，因而形成生产中的一系列问题，管理工作被动，陷于日常事务。

生产前准备工作作得不好，给生产带来了一系列问题，造成生产中人力、物力利用上的损失，影响整个生产秩序。例如，对加工车间来说，过去毛坯供应不及时是一个非常突出的问题。因为毛坯供应不及时，车间无法安排零件生产进度，只好有什么料干什么活，因而出产的零件不成套，装配车间月初无活、月末突击的情况很严重。在工艺装备的准备上问题更大，停车待具的情况是比较多的。

（2）对另件成套出产重视不够，存在片面追求产值和盲目投料的现象。在改进企业管理前，厂在计划管理上采用的是总产值指标（定额工时）。生产计划的制订、下达、评比和考核，都是依据产值指标的完成情况来进行的。因而就产生了片面追求产值的现象，工时大、产值大的活多干，盲目投料，忽视零件出产的成套性。结果长线愈来愈长，短线愈来愈短，在制品积压情况严重，商品产值指标完成情况不好。

此外，在制品管理、定额管理、施工管理等方面，也都存在一些问题。

由于上述情况，在厂内就形成了一方面是广大职工群众在党内领导下干劲冲天、忘我地劳动创造，不断的掀起生产高潮；另一方面是管理工作跟不上，生产技术工作秩序混乱，妨碍着群众积极性创造性的发挥和生产的发展。因此，如何改进企业管理，建立与健全生产技术工作秩序，推动群众运动的发展；促进生产的不断高涨，已经成为企业工作的一个急待解决的任务。

（二）改进企业管理，建立和健全规章制度

上述企业管理中存在的问题，在制订1958年工厂工作方案时，已引起厂领导和全体职工同志的注意。在厂二届一次职工代表大会通过的全年工作方案中，就已规定加强生产前的准备工作、改进计划管理、合理组织生产、确保产品质量、着重抓工艺工作、加强技术后方等，为全年的工作重点。

在中央提出建立和健全企业管理规章制度、整顿生产秩序、保证产品质量、在优质的基础上高产的号召，和市委对整顿生产秩序、改进企业管理进行具体指示之后，工厂对改进企业管理更加重视了，改进企业管理的方向也更加明显了，因而进一步抓紧了这项工作。

整顿企业管理的过程，基本上可分为下面三个阶段：

1. 思想动员，发动群众大鸣大放改进管理。

整顿企业管理，必须依靠广大职工群众，必须充分发动群众。这一点工厂是比较明确的。因此，从工作一开始，厂党委就抓紧了思想动员工作。首先是在领导干部中组织学习、讨论，以统一思想认识。在领导干部统一思想认识后，便开始对全体职工群众进行思想动员工作。

工作一开始，就是在两种不同思想认识的斗争中进行的。一种思想是重视改进企业管理的工作，认为需要建立一套适于本厂情况的现代化企业管理所必需的既有利于集中领导又有利于大搞群众运动的管理制度和方法，重视建立和健全必要的规章制度以改进企业管理工作；另一种思想是认为规章制度不过是一些纸片子，不顶事，没有用，或者是强调本厂的特点是地方厂，不可能那样正规等等，否定建立一套比较健全的规章制度的必要性。经过多次的学习、反复的辩论，批判了不正确的思想，逐步统一了认识。特别是厂党委、厂长对改进企业管理的决心很大，因此在领导干部中，特别是在车间主任、科长等领导干部中，逐渐重视起了这项工作。

在领导干部中统一了思想认识后，便开始放手发动群众，对企业管理工作进行大鸣大放，掀起了大字报高潮。通过群众的鸣放，揭露了工作中存在的问题，提出了许多改进管理的措施和办法，充分发挥了全体职工群众对改进企业管理工作的积极性，使改进企业管理工作有了广泛的群众基础。

厂在发动群众改进企业管理方面，充分地运用了职工代表大会的组织形式。通过职工代表大会，广泛地组织群众对企业管理中存在的问题和拟定的各项管理制度进行了讨论，并在这个基础上制订和通过了各项规章制度。这就把改进企业管理的各项措施形成了全体职工的决议和行动，有力地推动了企业管理工作的改进。

2. 建立、健全企业管理规章制度。

在做好思想動員的基礎上，便開始制訂各項制度的工作。為了順利地开展這項工作，採取了相應的組織措施。首先是在四月間，由工廠有關部門的負責同志和我院駐廠工作組，組成了改進企業管理的領導小組。廠長親自掛帥，領導這個小組，領導小組下設專業小組：計劃管理組、技術管理組與車間、小組管理試點小組。各小組在廠黨委和廠長的領導下，配合各有關科室、車間着手擬定各方面的管理制度。

在擬制各項制度時，首先注意到一個問題，就是在制度中要充分吸取1958年大躍進中創造的新的管理經驗，如“兩參三結合”的經驗、大搞羣眾運動的經驗等。這就避免了在制訂的制度中重複1957年以前舊的規章制度中的缺點，使建立起來的各項制度真正能夠體現集中領導與大搞羣眾運動相結合的精神，在加強黨的絕對領導的條件下，充分發揮生產行政管理機構的作用。

着手建立各項制度時，首先碰到的一个问题，是工作重点問題。由於工作範圍很廣，如果抓不住重點必將影響效果。究竟以什麼為重點呢？根據廠的情況，經過討論研究，明確了工作重點是抓以提高產品產量為中心的技術管理，並相應地改進計劃管理和深入貫徹“兩參三結合”制度。在技術管理方面，以鞏固工藝紀律、加強質量檢查為中心；在計劃管理方面，着重加強生產前準備工作，建立作業計劃制度，加強生產的成套性，克服片面追求產值和盲目投料的傾向；在深入開展“兩參三結合”方面，重點放在加強小組管理上。

明確了工作重點，各專業小組便會同各有關科室，開始擬定各項制度草案。擬定時通過與有關人員研究充分吸取了羣眾意見，同時也注意了吸取外廠經驗。經過四月份和五月上旬一個多月的時間，共擬定了有關技術管理、計劃管理、工具管理、設備維修、技術安全、幹部參加勞動、工人參加管理、增產節約競賽條例、生產獎勵辦法等幾十項規章制度，其中重要的提出了13項交二屆二次職工代表大會討論通過。這13項管理制度是：

- (1) 工藝紀律；
- (2) 產品技術檢查工作制度；
- (3) 指標制訂與考核辦法；
- (4) 三級作業計劃制度；
- (5) 工時定額管理制度；
- (6) 工具管理制度；
- (7) 設備管理制度；
- (8) 增產節約競賽條例；
- (9) 生產工人季度獎勵與學徒工學習生產獎勵辦法；
- (10) 有關幹部參加勞動、工人參加小組管理的幾項暫行規定；
- (11) 安全生產責任制；
- (12) 考勤條例細則及職工請假辦法；
- (13) 勞動規則綱要。

為了深入廣泛地討論各項制度，該廠二屆二次職工代表大會決定採取大會、小會相結合和不

閉会的形式，共开了一个多月（五月中旬到六月中旬）。在大会期間，一方面职工代表集中討論，另一方面通过职工代表組織全体职工討論各項制度草案。根据羣众討論的意見，大会設立的各專門业务审核小組对各項制度进行必要的修改，最后在全体职工代表大会上通过，經厂長批准后，开始貫徹执行。

这一次制訂的各項制度有下列一些特点：

- （1）这次制度制訂得比較系統，基本上包括了企业管理的各个方面；
- （2）制度的制訂是以“三結合”的羣众路綫的方法进行的。

由于拟定时經過了广泛地吸收羣众意見，經過各專業組和有关人員充分的反复的討論，作为重点的各項制度經职工代表大会通过，这样就使制訂的各項制度比較切合实际，并为制度的貫徹执行打下了广泛的羣众基础。

3. 貫徹执行各項制度、采取措施整頓和加强管理工作

在二屆二次职工代表大会閉会以后，通过的各項制度开始貫徹执行。首先由厂長在厂务會議上正式进行了布置，各有关科室、車間为了保証各項制度的貫徹，都分別制訂了本科、本車間在七月份和第三季度貫徹各項制度的工作计划，提出了措施，明确了保証貫徹执行各項制度的工作重点。

为了深入貫徹各項制度，及时解决执行制度过程中发生的問題，厂和我院駐厂工作組一起，組織了企业管理調查研究組，內分技术管理、計劃管理、經濟管理和責任制与小組管理等四个專業組，厂長亲自掛帅担任組長領導这项工作。

开始时各項制度貫徹得不够迅速，这时正值市委发下了有关改进企业管理的指示文件，市委的指示中对改进企业管理工作和三季度工作进行了重要的具体指示。通过对市委指示文件和部局的指示的学习和討論，使厂里从领导干部到全体职工羣众对建立以党委領導下的厂長負責制为核心的一整套企业管理責任制度和生产指揮系統，有了更明确的認識。同时通过学习，联系实际工作，进行了反复的研究辯論，批判了对企业的基本領導管理制度的一些模糊不清的看法和錯誤观点，提高了加强企业領導管理基本制度的認識，促进了各項管理制度的貫徹。

在建立健全各項管理制度的同时，采取了一系列的有效措施，对生产技术管理工作进行了整頓。

在技术管理方面，首先采取措施加强了工艺工作。在原技术科工艺組的基础上，建立了工艺科，并从車間抽調有經驗的老师傅加强了工艺科的技术力量。在科內改进了專業分工，为提高專業水平創造了条件，对过去一些不应当下放而下放了的工艺工作，收回 to 工艺科进行統一管理。

为加强技术准备工作，厂决定成立生产准备室，由（副）总工程师領導。此外，过去在（副）总工程师与生产厂長之間沒有明确分工，职责不清，因而在技术工作的領導管理方面，在保証技术工作的質量方面抓得不够。鉴于这种情况，現在已决定生产前的技术准备工作由（副）总工程师負責領導，生产厂長主要抓生产。这样就明确了責任，加强了对技术和生产的領導。

在提高产品质量方面，采取措施加强了技术检查科的工作，特别是加强了对技术检查人员的政治思想领导和对全体职工加强了重视产品质量的思想教育工作，表扬了长期保持优质的先进生产工人，树立标杆，带动群众。为了提高老产品（主导产品）C 615 车床的质量，制订了提高 C 615 车床质量的措施规划并开始执行。根据措施规划，对全部加工工艺进行了健全和补充，对检验规程中不切合实际的部分进行了修改，同时进行了工艺装备的修正补充，使其定型。

经过实现这些措施，生产技术准备工作与质量检查工作加强了，根据五、六、七三个月份的统计资料，因操作不当及违反工艺规范而产生的废品工时有下降（五月份823,035小时，六月份745小时，七月份711,007小时）。但由于质量检查工作加强，对质量控制的严了，因而六、七月份废品率有所上升（五月份废品率1.06%，六月份的废品率4.3%，七月份3.48%）。这当然也说明改进产品质量、降低废品的措施还没有跟上。

计划管理方面，在制定和贯彻各项制度的同时，采取了控制在制品、加强生产成套性的措施。由于过去作业统计和在制品管理工作中存在混乱现象，没有比较确切的记录统计数字，帐实不符。为了控制在制品，在四月间曾在全厂进行了主导产品 C 615 车床零件的盘点，弄清了零件、毛坯的实际数字，并在这个基础上对该产品的各种零件投料严格控制在本年计划产量1,800 台份（按累计数计）内，超过1800台份的长线不再投料，短线最多投至1800台份。为了弄清全厂在制品的积压情况，七月份在增产节约运动中，全面清查了在制品积压情况，并进行了分析，报局处理。

为了加强生产的成套性，提高商品产量，减少在制品资金的积压，厂领导在各次会议上特别强调了重视按品种产量指标全面完成国家计划，强调保证商品出产的重要意义，要求各车间和职能部门在提高产品质量的基础上，大力抓商品出产，保证按品种产量全面完成国家计划。

根据这些要求，生产计划科提出了三抓：抓准备，抓鑄鍛，抓成套。经过全厂的努力，长期以来的鑄鍛件供应不上、生产严重不成套的情况，已有所扭转。特别是鑄鍛件供应方面，有了显著的改进，基本上做到了鑄鍛件提前出产，使加工车间的作业计划放在比较可靠的鑄鍛件供应基础上。由于重视了生产的成套性，重视了抓商品出产，再加上一些客观上的因素，七月份的商品出产计划完成情况显著好转：月计划规定的28项成品任务，完成了19项，同时完成了33项其他任务；商品产值指标超额完成，计划62.5万元，实际完成63.8万元，完成了计划的102.28%，创1959年以来商品产值的最高记录，比六月份提高52.2%。

4. 继续深入贯彻“两参三结合”制度，加强小组管理工作。

该厂在1958年生产大跃进和企业管理全面改革过程中，推行了“两参三结合”制度，进一步执行了党的依靠全体职工办好企业的方针。“两参三结合”制度的推行，使企业管理发生了深刻的变化，改变了企业管理的面貌，有力的推动了生产的跃进。

在1958年的基础上，经过1959年以来企业管理工作的整顿和改进，“两参三结合”制度得到了新的发展和提高。在干部参加劳动方面，从领导干部（党委书记、厂长、车间主任、科长）到全体职能人员，都按计划参加了劳动，基本上作到了干部参加劳动制度化。工人参加小组管理也

有了进一步的巩固和提高。

該厂在1958年春天，即学习了庆华工具厂的先进經驗，开展了工人参加小組管理，并取得了一些成績。但是，由于厂当时对培植和領導小組管理經驗不足，思想发动得不夠深透，細致的組織工作和业务建設工作沒有跟上，因而在很長一段時間里，除各小組組長發揮了对小組領導管理作用之外，小組各“員”的管理工作基本上沒有开展起来，大部分小組的民主管理流于形式。

在今年开始正頓和改进企业管理时，即感到加强小組管理的必要性。小組是企业生产活动的基层單位，小組管理工作好坏，直接影响着車間和全厂的管理工作，因此决定在改进技术管理和计划管理的同时，大抓小組管理。

为了加强小組管理，首先确定了在二車間齒輪小組进行試点，通过試点培养典型，总结經驗，然后全面推广。試点工作先从学习討論工人参加小組管理的目的、必要性和管理的内容等問題开始，通过辯論，明确認識。在作好思想动員的基础上，首先建立小組領導核心，健全小組管理組織，选举了各“員”，建立了小組的工作制度和會議制度，并开展起小組質量管理、工具材料管理等各項工作。

在二車間試点的同时，其他車間也相繼培养起小組管理的典型，如七車間的試制机工联合組、四車間工具机工組等。

为了全面开展小組管理，在进行試点的同时，二届二次职工代表大会通过了“加强小組管理的几項規定”，有力地促进了小組管理工作的开展。

开展工人参加管理的一项重要工作，是培养和提高小組各“員”的业务能力。为此厂进行了小組各“員”的业务培訓工作，將小組各“員”的培訓工作作为三季度主要工作之一。車間职能員對小組各“員”进行了具体的帮助，組織了各“員”（如計劃員、材料員等）的工作經驗交流。

通过几个月的努力，已取得初步效果。如有的車間通过加强小組管理，計劃工作有所提高。过去小組計劃工作作得較好的，也只是把車間分配小組的工时任务再分配給个人；現在很多小組的計劃調度員在車間編計劃时提出确定小組任务的意見，有的小組加强了組內的調度工作，有的小組編制了短期計劃掌握进度，对另件补廢也能及时地与車間联系解决了。

在質量方面，不少小組推行了自檢、互檢和首件檢查，有的小組建立了質量分析會議，为了預防廢品，有的小組訂了操作規程。小組抓質量以后，产品質量有了很大提高，各車間出現了許多“优質能手”和正品率保持100%的“免驗机台”。加强小組管理后，在材料節約、工具管理方面也有了很大成績。

如上所述，天津市机床厂在党的正确領導下，在半年来的改进企业管理的工作中，基本上建立了一套合理的适合該厂具体情况的現代化企业管理的規章制度，初步地改进了技术管理、計劃管理工作；进一步深入地开展了干部参加劳动、工人参加管理和“三結合”的制度；对过去长期以来管理上存在的一些的問題，采取了措施，进行了正頓解决，生产技术管理上的一些混乱現象在迅速扭轉。更重要的是，这第一阶段的工作为今后更深入地更全面地改进企业管理，打下了基础。

当然，这一阶段的工作也存在一些缺点和问题，例如：

1. 制定的这些管理制度，虽然是比较系统的，但是还没有包括企业生产技术活动的各个方面，譬如生产准备计划制度方面，施工管理以及经济管理等方面，都还没有建立起应有的制度。

2. 在贯彻各项制度的过程中，碰到了一系列问题，如实行新的计划指标考核办法如何与竞赛评比奖励制度相结合的问题，中间工序的小组（如磨工组等）的旬计划如何编制等。这些问题没有得到及时的解决，影响了制度的贯彻。

3. 改进企业管理，一方面要建立、健全必要的规章制度，另一方面要改进管理方法，采取措施，对存在的一些混乱现象进行整顿，这样有关的制度才能更好的贯彻。在这一阶段改进管理工作中，在有些方面整顿工作做得是不够的。例如工时定额管理制度制订了，但是新老产品定额混乱的现象并没有及时进行整顿，使制度难于贯彻。

所有这些问题，在继续深入地改进企业管理过程中，应该进一步解决。

（三）几点体会

1. 从半年来的改进企业管理工作中，可以看到，要改进企业管理，要把企业管理工作改得深、改得透、改得好，首先要依靠党的领导和领导下决心。领导下了决心，党委、厂长亲自抓这项工作，在密切配合生产和各项中心运动的条件下，一贯地抓这项工作，支持这项工作，工作就能迅速地开展起来，企业管理就能不断地改进、提高。

2. 改进企业管理必须充分发动群众，依靠群众来改进管理工作。首先是发动群众揭露管理工作存在的问题，即揭露矛盾。根据存在的问题或矛盾，发动群众采取措施，提出办法，加以解决，就能把管理改得快，改得好。因此，越深入广泛发动群众，管理中存在的问题就可以揭露得愈深愈透，因而也就改得愈好。

另一方面，建立的规章制度、管理方法，是要由群众来执行的，只有充分发动群众改进管理，建立的制度和管理方法才能有广泛的群众基础，才能深入地贯彻执行。

3. 企业管理工作的各个方面是互相联系着的，改进某一方面，其他相联系的环节也必须跟上，不然就很难奏效。另一方面，在全面改进企业管理工作中，每一阶段必须有重点，以重点带动一般，这样才能改得好，改得深透。

二、整顿和改进生产技术准备和管理工作的情况

（一）技术管理工作的一般情况：

工厂的历史虽短，原来的基础也较差，但技术管理抓的较紧，已经初步形成和建立了比较系统的技术管理制度，有一定的技术管理素养，所以生产的C 615 车床，有了比较完整的工艺技术文件。今年在原材料供应质量不好的情况下，虽然毛坯质量较差，但在加工技术的质量方面，特

別是C 615車床的質量基本上是穩定和良好的，製造的技術水平也有了不小的進步。生產的C 615車床的性能，不在一般其他同類產品的工廠之下。1958年又經過C 625和C 613大車床和仿形鉋床的試制工作，在設計仿造的試制能力和技術水平上，又有了進一步的提高。初步鍛煉和培養了設計和工藝的技術力量。積累了比較豐富的經驗和技術資料。所以在1959年年初，工廠又制訂了包括2450座標鏜床、7m導軌磨床、精密螺絲車床、程序控制銑床和C 618大車床等十種高精大新產品試制方案，準備向更高的技術水平邁進。雖然由於產品方案中許多產品不成系列，技術上的可能性和經濟上的合理性考慮不夠周到。又由於今年臨時任務較大，試制計劃沒有落實，但工廠在生產技術上的進取方面，表現出磅礴的英雄氣概和革命幹勁。但是，隨著企業規模的迅速擴大，生產技術要求迅速提高，所以技術管理尚跟不上飛速的躍進形勢。也由工廠歷史短，對於技術管理的嚴格要求來說，還有很多不健全的地方。特別1958年大搞羣眾運動以來生產上一躍再躍，原有的一些技術管理制度不合理被沖垮了，但在管理上還沒有適應這個新形勢跟上去，經驗又不足，而又沒有來得及認真總結大躍進後管理上創造的新經驗，今年產品任務又多變，所以在技術管理上出現了不少新問題和新矛盾。

(二) 改進管理前技術管理上存在的主要問題

1. 生產技術準備計劃工作不健全

生產技術準備工作跟不上生產的要求，給技術管理帶來很多問題。在不少情況下，生產任務已經下達車間，但工藝和工具尚未作出，在生產中有任務沒工藝和工藝裝備的情況層出不窮，工藝和工具只好臨時現抓，水來土擋。主要的原因是技術準備的組織和計劃工作薄弱。一方面沒有統一的組織和計劃技術準備的工作，另一方面在方法上也不對頭，技術準備事先沒有根據計劃投產期的要求作好安排，就是安排了也不太切合實際，技術準備計劃既不能適應生產計劃投產期的要求，也沒有起到指導和組織各技術準備科室的作用。

2. 沒有統一掌握技術措施，技術措施跟不上

本廠是一個地方企業，生產任務的安排，多半要適應地方生產建設的需要，因而任務雜，週期短，加工製造的技術要求多變。今年所承擔的“六保”任務和其他雜活，有100種之多，占整個生產任務的60%以上。因而在技術準備上一個突出的特點是：沒有必要作正規詳細的工藝，工藝比較簡陋，但為了保證產品製造的技術要求，臨時的技術措施卻突出的多。但廠內卻沒有統一的技術組織措施計劃統一安排技術措施，長短期計劃都沒有，技術措施依靠事到臨頭現抓。由於沒有建立較長期的年、季度技術組織措施計劃，而且所必須的技術措施不落實不兌現，因而不是延誤工期，就是在生產任務急的情況下，不顧技術條件和技術上的可能性，硬性製造。這樣的情況是不少的，例如鑄工車間，鑄件質量低，要解決鐵水的質量須增加熱風爐的技術措施，這項措施依靠車間自行處理是不好解決的，廠部沒有統一抓，所以一拖再拖。又例如鑄工車間大型鑄件從車間運到外面，工人早已提出在車間門口鋪一條小鐵軌，安裝一台小平車，解決鑄件的外運問題。由於沒有措施計劃安排，雖然十分需要，現在還沒有解決。由於鑄件不能及時運出，影響了清

砂，占据着工作面积。由于不能及时进行清砂，鑄件廢品的現場分析制度也沒法貫徹。没办法之下，只好用厂內仅有的一台电瓶車，抽空到鑄工車間搬运鑄件，来回很不方便。最能說明无措施計劃安排的，是加工干、湿碾，碾盘和1500%大槽輪的圓車加工問題，厂內是自行設計和制造双头端面車床和12m大車床来解决加工問題的。姑且不論制造这种产品，采取这样的技术措施，在技术上和經濟上是否合理，單就技术措施來說，由于沒有全面的措施計劃安排，只靠临时安排把設計、制造、安装、协作等的进度，要准确的控制起来是不易的。所以尽管領導上抓的很紧，但往往容易抓了这丢了那，抓誰誰动，不抓誰誰拖。由于較大的技措項目要各單位密切配合进行，沒有計劃也不易協調。措施不落实，影响全厂生产計劃的完成，干湿碾原訂六月底交貨，但到八月底还没有出一台成品。

3. 工艺不健全，質量不高

本厂除了主导产品C615車床的冷加工工艺比較齐全而外，其它工种（如装配及所有热加工）都几乎沒有正式的工艺。其他非机床产品就更加差一些。因而在生产中沒有工艺可循的情况是很多的，特別是热加工，各凭經驗办事。一些必要技术規程和操作守則，訂的也較少。尽管技术設備比較齐全，能够滿足加工制造的技术要求，但由于工艺不健全，在操作程上不能有效的控制，設備潛力也不能有效的利用。如热处理車間，現代化热处理設備比較齐全，但由于热处理件在很多情况下沒有工艺規程，所以不能保証热处理件的質量。在鍛工、鑄工和装配也有这样类似的情况。工艺不健全，不但在制造时加工技术上問題百出，而且也給計劃管理和技术管理招来了困难。

4. 技术管理制度和技术秩序不健全不穩定

这个缺点有两个方面的原因。一方面是产品專业方向未定，生产任务杂，虽然名义上是机床厂，但生产任务大部份不是机床，在生产和試制的机床中，产品的大小和品种，都不成系列。在产品和技术要求多变的情况下，不能象有固定产品的工厂那样，比較有条件建立符合固定产品方向的技术管理制度。另一方面是1957年和1958年破除阻碍生产力发展、束縛羣众积极性的陈規旧章与解放羣众思想、發揮羣众积极性的同时，沒有足够重視科学管理制度的重要性，沒有抓紧这方面的工作，因而在职工羣众中滋長了一种輕視技术管理和不要制度的傾向。

（三）技术管理工作的整頓

1. 召开职工代表大会，提高思想認識，整頓工艺紀律

为了保証产品質量，首先应从思想上重視技术管理制度，在全厂职工中掀起一个羣众性的运动来整頓工艺紀律。在整頓生产秩序和工艺紀律的問題上，也必須大搞羣众运动，才能迅速有效。根据大搞羣众运动必須与集中領導相結合的原則，工厂党委提出了“以产品質量为綱，以加强思想教育为基础，以改进企业管理为手段，以提高劳动生产率为目的”的口号，給羣众运动指明了方向。为了貫徹这一精神，搞好企业管理工作，在五月底到六月上旬之間工厂專門召开了以整頓生产秩序、提高产品質量、制訂和貫徹各項管理制度为內容的职工代表大会。

加强技术管理，和整頓工艺紀律，必須解决思想認識問題。针对少数职工中存在的違守工艺紀律和思想認識上的片面观点，工厂組織学习了赵部長的两封信及人民日报的社論和天津市委有关指示文件。把多快好省的关系、生产任务紧和遵守技术規程的关系、大搞羣众运动和加强技术管理的关系等，在职工中进行了反复地討論。经过討論基本上糾正了片面观点。树立了多快好省的全面观点，羣众性的重視技术管理制度、遵守工艺紀律的局面出現了。尤其在干部中，明确了必須大搞羣众运动，沒有羣众运动就不可能有大跃进。另一方面，也必須加强技术管理，大搞羣众运动和加强技术管理應該結合起来。在貫徹工艺紀律和解决思想問題的同时，結合好的典型，树立了标兵。对一貫違犯工艺紀律、屢教不改、羣众意見很大的个别失职者，进行了处理。这就为加强在全厂为技术管理打下了思想基础。

除了加强思想教育解决思想問題外，在职工代表大会期間，工作組和工厂相結合，制訂了各項管理制度。在技术管理的制度方面，着重討論和制訂了工艺紀律。

在此期間，对于技术管理方面过去行之有效的有关工艺守則，又重申必須認真执行。在鑄、鍛、热处理、金工、装配車間都重新制訂和补充了必要的工艺守則。

2. 建立工艺科，加强工艺工作

原来工厂沒有工艺科，虽然技术科設有工艺組，但大部份力量集中在产品設計上。工艺組也只是搞冷加工，而对全部工艺抓不起来，工艺工作很薄弱。同时在制訂和貫徹工艺紀律之后，虽然在全厂职工思想上已經引起对遵守工艺紀律的重視，但由于工艺不健全，在好多情况下車間沒有工艺可循。工具供应和薄弱也給貫徹工艺紀律带来了困难，質量仍然不能保証。而且工艺工作是体现生产技术活动規律、保証技术要求和組織生产的重要手段，工艺規程也是搞好技术管理和計劃管理的基础，所以建立工艺科，加强工艺工作是很重要的。所以工厂在六、七月份已經决定建立工艺科，加强工艺工作，七月份正式把原来的技术科分家，分別成立了設計科和工艺科。为了充实工艺工作的力量，抽調了一批有經驗的老师傅做工艺員。在工艺科設立了工艺組（包括冷热鑄装配）、工具設計組和定額組，把工艺編制、工具設計、材料和工时定額都集中到科內。在建立工艺科的初期七月份开始将C615車床的工艺文件和定額重新做了整理，鍛鑄热处理装配也逐步建立起了工艺。为了健全工艺管理的各項制度，根据現在的条件，分別拟訂了“工艺編制和貫徹制度”、“工艺装备設計驗証制度”和“工艺科各級职能人員的职責条例”。工艺科的建立和分別拟訂的制度，为加强工艺工作和工艺准备，奠定了初步基础。

3. 建立技术准备的計劃工作

根据前面提到的技术准备工作的情况，認為必須加强技术准备的計劃工作。经过和厂里工艺科長和生产科長初步研究，工作組向厂部生产管理調查研究組（該組是專門为改进企业管理而成立的）提出了改进技术准备工作的三点建議：（一）根据工厂現在的情况，改变过去厂部領導不抓技术准备計劃的情况，按照建立以厂長負責制为核心的指揮系統和建立各級責任制的要求，由（副）总工程师統盘考虑技术准备計劃工作。（副）总工程师除了負責解决有关重大的技术問題而外，应着重抓技术管理和技术准备的組織工作。把生产技术准备的各部門：設計、工艺、工具車間、

化驗室等在行政管理指揮系統中划归(副)总工程师領導，以便統一組織和掌握全厂的生产技术准备工作。(二)为了加强技术准备的计划工作，应加强生产技术准备組，生产技术准备組要接受(副)总工程师的領導，在組織技术准备的計劃方面作好总工程师的助手，在技术准备系統中，也应形成自己的計劃体系。在各技术准备單位設立計劃員，計劃員在业务上接受生产技术准备組的指導。工厂在八月中旬已經研究決定把生产技术准备計劃工作，从生产科划出，單獨成立生产准备办公室，从組織上加强这方面的工作。同时明确由(副)总工程师(本厂沒有总工程师，只有副总工程师，过去和現在在技术方面代行总工程师的工作)統一負責，同时把設計科、工艺科、工具車間、化驗室、生产准备办公室等技术后方單位，划归(副)总工程师指揮。(三)根据工厂实际条件，在計劃工作方法和准备工作程序方面拟訂了八份表格，用表格的形式把准备程序規定和串連起来。在編制技术准备計劃中，強調建立較長期的技术准备計劃安排，根据長短期計劃的需要，拟定了年度新产品技术准备进度大綱(表一)和季度新产品技术准备进度大綱(表二)。年度新产品技术准备进度大綱以产品为單位，每一产品一分，表二是照顧到任务急，周期短的新产品而拟訂的。两張表的作用一样，只是适应新产品准备，因复杂程度准备周期長短的不同，而分別采用編制这两張表的程序。在供銷科定合同后，就馬上組織設計工艺和生产科共同协商安排进度，經厂长批准后即印发各有关單位，作为長期安排工作的根据。为了具体解决生产計劃投产期的要求和技术准备計劃的協調問題，应編制月生产技术准备計劃表(表三)。此表由生产准备組根据(表一表二)和月度生产計劃投产日期的要求，以产品部件、或組件为單个项目安排。如屬大型复杂件，可以另件作为單个项目，分別規定产品图紙設計发图工艺編制工时材料定額，工艺装备設計、制造、驗證的最后完工日期。此表只給各技术准备項目規定最后完工日期，准备內容、深度表示不出。另外在編制第三表时，一些老产品重复投产和临时定貨任务需作准备的項目，也应列入其中，不过在前面应冠以“老”字和“临”字，标明老产品和临时定貨任务。月度計劃表制定时，生产准备室應該和工艺設計等准备單位联系协商，使計劃訂得更加切合实际，印发后各單位月度准备工作的依据。然后設計工艺部門根据月度技术准备計劃表，拟定各自具体的产品设计进度大綱和工艺編制进度大綱，各組再根据这些具体进度大綱安排自己的作业計劃。这样从准备項目进度上、准备程序上和計劃上把技术准备工作具体落实。从上列計劃表上只能控制技术准备項目的最后完工日期，准备內容和工作量，表上看不出。事实上也沒有必要那样規定，那样反而把准备計劃編制工作弄的十分复杂。但是工作量大的工艺技术准备項目和內容，准备組必須掌握，以便保證重点，因而制訂了关键件工艺技术措施表。此表由工艺科負責制訂，提供准备組掌握。在本厂产品任务复杂技术要求多变，临时工艺措施多的情况下尤为必要。这样从計劃上把技术准备工作，比較具体的控制起来。通过以上的办法，除建立起技术准备計劃、把技术准备工作用計劃方法串联起来外，还有一个重要的特点，就是：一般的技术准备項目，只規定最后完工日期，減少了編制技术准备計劃的工作量，不給各技术准备單位过死的控制，对主要准备項目又用关键另件工艺措施表重点掌握，体现了技术准备工作上，保證重点兼顧一般的要求。本厂临时任务多、定貨急、周期短，因而准备周期一般不允許太長。为了尽可能的縮短准备