

工廠計劃管理與一長負責制

鐵道部機車車輛修理工廠管理局編

人民鐵道出版社

工廠計劃管理與一長負責制

鐵道部機車車輛修理工廠管理局編

人 民 鐵 道 出 版 社

一九五四年・北京

本書彙編了鐵道部第三〇一號部令、蘇聯專家亞羅申克同志關於工廠計劃管理與一長負責制的報告十篇及有關江岸機車車輛修理工廠貫徹計劃管理與一長負責制的經驗七篇。內容具體地闡述了如何根據生產技術作業過程，把握住整個生產過程中的全部環節，找出環節中經常起主導作用的關鍵，把這些納入計劃、分工負責，依靠正規而嚴肅的制度進行檢查及擬定措施。這是蘇聯社會主義管理工廠先進經驗在江岸工廠實際運用的結果，理論與實踐的統一，富於指導性的書籍。

本書供全國各工廠廠長、工程師、科長、車間主任、領工員及有關領導幹部學習與參考之用。

工廠計劃管理與一長負責制

鐵道部機車車輛修理工廠管理局編

人民鐵道出版社出版(北京市霞公府十七號)

北京市書刊出版營業許可證出字第零壹零號

新華書店發行

人民鐵道出版社印刷廠印(北京市東單二條三十號)

一九五四年十月初版第一次印刷平裝印1—7,030冊

書號：241 開本：787×1092 $\frac{1}{32}$ 印張7 $\frac{2}{3}$ 173千字 定價10,500元

前言

鐵路工廠的機車車輛修理工作，其特點是產品類型繁雜，配件磨損程度差別大且無一定的規律，生產程序多、周期長，這樣就造成我們工作中的複雜性與多樣性。因此，加強生產上的計劃組織工作與分析檢查工作，就顯得格外需要。過去由於缺乏與此相適應的管理制度，在生產一方面是人力設備不能充分發揮利用，另一方面却表現任務緊張，經常突擊和加班加點，因而事故多反工也多，造成產品成本高、質量低，特別在一九五三年初，由於鐵路形勢發展，檢修任務增大，全國工廠的生產混亂情況更形嚴重。多數工廠在第一、二季度沒有完成國家的生產任務。

蘇聯專家亞羅申克同志針對我們工作中的缺點與困難，根據蘇聯的先進經驗，為我們建議了管理這種複雜企業日常生產的原則與方法，鐵道部根據這個建議，頒佈了「第三〇一號部令」。專家曾親自深入工廠、車間和生產工地，以高度的國際主義精神，不辭辛勞地具體指導幫助推行，因而使全國鐵路工廠在貫徹「第三〇一號部令」中，初步加強了計劃管理。逐步推行作業計劃，建立調度制度，初步改進了生產準備工作和強化了責任制，因而生產面貌有了轉變；從年初多數廠完不成任務，達到全國工廠超額完成一九五三年國家的生產任務。特別是江岸機車車輛修理工廠，在蘇聯專家具體指導幫助、武漢市委的監督關懷及全廠職工的努力之下，從生產混亂局面，轉變成為全國鐵路工廠中推行作業計劃比較全面、深入的工廠。從這個活生生的實例中，充分顯示了先進經驗的優越性。

本書分為三部分：第一，為鐵道部第三〇一號部令；第二，為蘇聯專家亞羅申克同志對鐵路機車車

輛修理工廠有關計劃管理與一長負責制的報告十篇；第三，爲貫徹計劃管理與一長負責制的經驗，計有江岸工廠如何具體加強計劃管理的經驗、江岸工廠黨委會在貫徹「第三〇一號」部令加強計劃管理中黨的政治思想工作、中共武漢市委爲在工廠企業中推行江岸機車車輛修理工廠貫徹「第三〇一號」部令即加強計劃管理實行三級一長負責制經驗的決定、長江日報社論「推行江岸機車車輛修理工廠加強計劃管理貫徹一長負責制的經驗」等七篇。這些是我們一九五三年以來在改進生產管理制度上的動力和鐵路工廠在加強作業計劃中的一些初步經驗。當然我們對加強計劃管理的經驗還很不够，缺點還很多，特別是對蘇聯專家建議的體會與執行還很差，希望各方面多提供意見，以促使我們的計劃管理工作提高一步。

最後，僅向熱心幫助與指導我們工作的偉大友人蘇聯專家亞羅申克同志致以崇高的謝忱！

鐵道部機車車輛修理工廠管理局

目 錄

一、鐵道部第三〇一號部令

頒佈「鐵路工廠接收檢修及移交機車組織工作須知」……………(一)

二、蘇聯專家亞羅申克同志有關計劃管理與一長負責制的報告

檢查江岸等機車車輛修理工廠關於第三〇一號部令執行情況的報告……………(三一)

關於機車車輛修理工廠日常作業計劃工作的報告……………(四四)

在廠長座談會上關於若干問題的解答報告……………(五四)

在作業計劃經驗交流座談會上的報告……………(七〇)

如何作工廠的領導人……………(七七)

在戚墅堰機車車輛修理工廠的講話……………(七九)

在濟南機車車輛修理工廠的講話……………(八一)

在唐山機車車輛修理工廠的講話……………(八五)

在株洲及江岸二機車車輛修理工廠的報告……………(九一)

機車車輛修理工廠組織解體車間及日常生產作業計劃工作……………(九九)

三、貫徹計劃管理與一長負責制的經驗

江岸機車車輛修理工廠貫徹第三〇一號部令加強作業計劃的總結……………江岸機車車輛修理工廠(一一八)

江岸機車車輛修理工廠客車車間是怎樣貫徹第三〇一號部令

加強計劃管理和實行一長負責制的……………江岸機車車輛修理工廠(一四二)

江岸機車車輛修理工廠在推行第三〇一號部令加強計劃管理

貫徹一長負責制中黨的政治思想工作……………江岸機車車輛修理工廠黨委會(一五六)

中共武漢市委爲在工廠企業中推行江岸機車車輛修理工廠「貫徹第三〇一號

部令即加強計劃管理實行三級一長負責制」經驗的決定……………中共武漢市委會(一七〇)

推廣江岸機車車輛修理工廠加強計劃管理貫徹一長負責制的經驗……………長江日報社論(一七九)

對加強計劃管理實行一長負責制的幾點體會……………江岸機車車輛修理工廠廠長江維(一八三)

我在加強計劃管理實行一長負責制中的體會……………江岸機車車輛修理工廠客車車間主任周良策(一八八)

一、鐵道部第三〇一號部令

頒佈「鐵路工廠接收檢修及移交機車組織工作須知」

（鐵道部鐵廠廠（52）字第三〇一號令）
（公曆一九五二年九月二十二日）

爲使機車入廠檢修時按照一定步驟進行接收、檢修及移交等手續，明確分工，貫徹各級人員負責制，增強鐵路工廠機車檢修工作的計劃性，提高質量，縮短在廠日數，及推行工廠領導幹部對於組織工作的流水作業法，特頒佈「鐵路工廠接收、檢修及移交機車組織工作須知」及「機車檢修廠內記錄簿」。希於公佈之日起由工廠長負責召集有關人員，各分廠長（或場主任）及駐廠驗收員進行學習、討論，並轉飭所屬切實遵照實行。若有疑問，可彙總後於十月底以前提請本部解釋爲要。

附件一：鐵路工廠接收檢修及移交機車組織工作須知

第一章 機車之接收

第一條 工廠應根據鐵道部規定之計劃，編製檢修機車的季、月、旬、日計劃。

第二條 爲編製確定型號之入廠檢修機車計劃表，每季（目前暫訂每月一次）應在工廠召開一次有委修路局或委修部門代表參加之計劃檢修會議。

第三條 工廠僅有權接收檢修完成定檢公里之機車，其未完成走行公里者，非經機務總局之批准，不得予以接收檢修。

第四條 在計劃檢修會議上，應根據委修路局或委修部門提出之機車不良狀態書（僅就其主要部分）續密研究每台機車的狀態，並預定更換其主要部分之項目與數量。

第五條 凡在計劃檢修會議上，確定入廠之機車，必須規定其入廠及出廠日期，廠、段雙方應負責執行，如有特殊情況，不能按預定日期入、出廠時，工廠與路局機務處協商同意修正入、出廠日期。

第六條 工廠應根據確定入廠日期機車之不良狀態書，編製其繁重部分品（鍋爐、機械及走行部分等）之準備計劃，須使此項部分品在機車到廠時製成或基本製成。

第七條 凡到廠檢修之機車，均應由生產調度科長（生產計劃科長）、機車場主任、鍋爐場主任、煤水車場主任，會同駐廠驗收員及送車負責人共同檢查。

檢查時應確定機車之狀態，編製接收記錄，登記其全部出廠時不予變動之構造特徵，此項記錄由生產調度科長（生產計劃科長）及駐廠驗收員共同簽章。

第八條 入廠檢修之機車，必須具有運用時原有配件狀態，不得拆換。

如發現機車配件有拆換時，工廠應即編製記錄，由廠方代表與駐廠驗收員共同簽章後，通知路局機務處、廠務局及機務總局，採取措施。

第九條 工廠對所接收之機車，如工作量較原機車不良狀態書所編訂之月度計劃有出入時，可根據實際情況，編製規定開工及檢修完成日期之進度表；該表之編製，必須與所有在廠檢修之機車及所準備繁重部分品之工作相配合（參考第十九條所指「檢修機車進度動態表」）。

第十條 凡所需更換繁重部分品（鍋爐、機械及走行部分等）尚未準備齊全之機車，不得開工，並應申述理由，要求機車所屬局、段延期送車。

第十一條 工廠對超過修程範圍之機車，應編製記錄，根據鐵道部所定之各項計價辦法，追補費用。

第二章 機車檢修之組織

第十二條 機車解體後，對於鍋爐、機械、走行部及煤水車等大部分品之更換或責任重大之整修方法，應由技術副廠長（總工程師）核定，並取得駐廠驗收員的同意。但核定與同意之事項，不得違反檢修規則之規定，由分解檢查室檢查員記入鍋爐、煤水車、車輪及機車等場的專用簿內。在此種專用簿內，除核定與同意之事項外，其他概不記入。各場之專用簿應保存於分解檢查室。

第十三條 在機車檢修中，工廠有權更換輪軸、煤水車的轉向架，走行部及閘裝置的各主要部分。無機務總局之許可，禁止調換鍋爐。

第三章 計劃之編製

第十四條 工廠應根據季度任務及在計劃檢修會議上審閱每台機車不良狀態書所作之決定，編製機車檢修月計劃。

第十五條 在月度計劃表上，必須指明機車開工及出廠日期，並附註每台機車更換大部分品之名稱及數量。

第十六條 工廠應根據月度計劃，編製適合於機車組裝進度之旬計劃，在旬計劃表上對於可能影響於出

車之部分品或巨大配件，必須指出其完成期限。
根據旬計劃再編製全廠以及各工場之日計劃。

第四章 計劃之執行

第十七條 工廠之工作，必須切實按照其所訂計劃均衡進展，消除前鬆後緊之忙亂現象，為保證完成計劃之基本條件。

第十八條 為使保證工作均衡進展，必須每日經常保持一定數量之機車及部分品。
依下列公式可以計算月初第一日應保持之在修機車及其他在修部分品的數量，即：

$$N = \frac{B \times D}{25}, N_1 = \frac{B \times D_1}{25}, N_2 = \frac{B \times D_2}{25}, N_3 = \dots, N_4 = \dots,$$

式中：

N 為同時在場檢修之機車數量；

N_1 及 N_2 …… 為同時在場檢修之各種部分品數量；

D 為每台機車之施工日數；

D_1 及 D_2 …… 為各種部分品之各該施工日數；

B 為工廠月計劃出廠機車之數量；

常數 25 為工廠每月中之工作日數；

N 與 N_1 或 N_2 …… 之差，即為月初第一日或任何一日應已完成在廠之各種部分品數量

A_1 或 A_2 …… 即：

$$N - N_1 = A_1, \quad N - N_2 = A, \dots$$

例：唐山工廠機車平均施工日數 D 為二十五天，若每月檢修出廠之機車 B 定為十五台時，則：

$$N = \frac{B \times D}{25} = \frac{15 \times 25}{25} = 15 \text{ 台。}$$

(1) 依進度表，其刮瓦及軸箱安裝，應於機車開工後之第十六天完成，故於月初之第一日，開工檢修之軸箱套數 N_1 應為：

$$N_1 = \frac{B \times D_1}{25} = \frac{15 \times 16}{25} = 10 \text{ 套。}$$

其已完在場之軸箱套數 A_1 則為：

$$A_1 = N - N_1 = 15 - 10 = 5 \text{ 套。}$$

(三) 又依進度表，其落爐應於機車開工後之第十八日完成，故月初之第一日，在鍋爐場應保持開工檢修中之鍋爐台數 N_2 為：

$$N_2 = \frac{B \times D_2}{25} = \frac{15 \times 18}{25} = 11 \text{ 台。}$$

其已完成落爐尚未出廠鍋爐台數 A_2 則為：

$$A_2 = N - N_2 = 15 - 11 = 4 \text{ 台。}$$

上舉之計算方法，亦適用於其他主要配件。

第十九條 工廠應藉專用之檢修機車進度動態表，以檢查其必須保持一定數量之部分品的完成情況。

根據此項機車動態表，編製向廠務局報告之調度日報，廠務局即根據此項報告，檢查全國工廠之生產進度。

第五章 日常會議之組織

第二十條 為檢查日計劃之執行情況及保證其完成，工廠應舉行日常檢修會議。日常檢修會議應由技術副廠長（總工程師）親自主持，工廠長盡可能參加。

第二十一條 月或旬終了時，在日常會議上，應由工廠長作分析報告，參加人員不僅為各場主任，且有各料科長，以便全廠領導幹部均能了解執行計劃之全貌及改善工廠工作所應採取緊急必要措施。必要時，在會議上應對參加會議之場主任及科長，作出有關保證完成日計劃所應採取之必要措施的指示，這一會議應在適當環境下舉行之。

第二十二條 工廠所有領導幹部，均為參與完成計劃之負責人。

第六章 檢修質量之檢查

第二十三條 為檢查出廠機車之質量及縮短其施工日數，工廠必須建立檢修機車廠內記錄簿。

在檢修機車廠內記錄簿內應登記下列事項：

- (一) 路局所提機車不良狀態書內記載之機車主要不良狀態及更換之主要部分品；
- (二) 對主要不良狀態及實際更換主要部分品之具體處理辦法；
- (三) 有關工長、技術檢查科檢查員及駐廠驗收員對於機車部分品之移交及驗收；

(四) 技術檢查科檢查員，在機車試運前之檢查；

(五) 機車試運之結果；

(六) 機車滅火及重試；

(七) 技術副廠長（總工程師）對機車滅火及重試之批准

(八) 駐廠驗收員檢查機車之結果。

第七章 機車試運之程序

第二十四條 檢修落成之機車與煤水車應由技術檢查科檢查員會同機車場代表及煤水車場代表詳細檢查，並將結果順序記入檢修機車廠內記錄簿。

第二十五條 機車場或煤水車場主任對機車檢修廠內記錄簿內記載之缺點，必須逐項填註執行工作之領工員或工長之姓名及修整期限。

有關領工員或工長應摘錄對其指定之工作項目，切實執行，並於完成後，在檢修機車廠內記錄簿上所記項之旁，註明完成工作之實在時間。

第二十六條 負責修整機車指定部分之領工員或工長，作到合於質量要求之後，應移交技術檢查科檢查員，並於檢修機車廠內記錄簿之移交欄內，共同簽字或蓋章。

辦完上項手續後，於試運前機車、鍋爐、煤水車等場主任及技術檢查科長，應在檢修機車廠內記錄簿之專欄內簽字或蓋章，以證明機車試運之準備工作業已完成。

第二十七條 出廠試運之機車，其整備狀態必須符合於技術管理規程之規定，並由技術檢查科長親自簽發試運放行證，始能實行試運。

第二十八條 接收機車之司機及技術檢查科檢查員，必須參加機車試運，機車場副主任及駐廠驗收員如認為必要時，亦可親自參加。

第二十九條 爲使接車司機及時參加試運，工廠生產調度科長（生產計劃科長）應估計路程及準備時間，事先以電報通知配屬機務段派遣乘務組或司機到廠，如逾期不到，不予等待試運。

第三十條 試運時應由工廠司機操縱，其單程距離不得少於三十公里。

第三十一條 對新出廠試運之機車，在第一個區間，應以較低之速度，約二十五公里駛行，以便考查機車各磨擦部分之情況，然後再逐漸提高，於回程時，使達於該機車之構造速度或行駛區間客貨機車之限制速度。

第三十二條 在試運中或試運後，檢查員必須會同接車司機對機車及煤水車所有部分的工作情況作縝密之檢查，然後再將試運合格或不合格之結果記於檢修機車廠內記錄簿內，遇有不合格之情形，則需將其原因詳細寫明。此外，在檢修機車廠內記錄簿內登記所發現之一切缺點，由參加試運之負責人員簽章，駐廠驗收員與機車場副主任如參加試運時，亦應簽章。

第三十三條 對於試運不合格之機車，爲了徹底檢修起見，非經技術副廠長（總工程師）在檢修機車廠內記錄簿上簽字批准，不得重行試運（非重試車不能證明不良處所是否消滅之機車，必須重試後辦理驗收手續）。

第三十四條 對於試運後機車缺點之記錄摘錄以及檢查其完成之質量等項工作，均照本章第二十四及二十五兩條施行。

第三十五條 爲在試運後徹底檢查鞴輪及汽閥，必須打開汽缸前蓋並將汽閥抽出。

第八章 機車之移交及出廠

第三十六條 工廠應於修整機車試運中發現之一切缺點後，舉行細密檢查，並將結果記入檢修機車廠內記錄簿內，由機車、鍋爐、煤水車等場主任簽字或蓋章。

上項手續辦完後由機車場副主任，向駐廠驗收員正式提出經技術檢查科長簽字或蓋章之驗收請求書。

第三十七條 駐廠驗收員舉行正式驗收工作時，必須有接車司機及工廠代表參加，接車司機應將對於機車質量之全部意見通知駐廠驗收員（接車司機逾期不到廠時不予等待）。

註：在驗收機車工作中，接車司機之身分即為驗收員之助手，接車司機必須服從其指示。

第三十八條 駐廠驗收員應將在驗收中所發現之缺點依順序記載於檢修機車廠內記錄簿內，並簽字或蓋章。檢查科長及有關場主任，應於分析各項缺點之後，在檢修機車廠內記錄簿內註明其處理辦法，此後即照第七章之第二十四及二十五兩條辦法施行。

第三十九條 最後一次之整修工作完成後，由機車、鍋爐、煤水車等場主任，在檢修機車廠內記錄簿上簽章，證明機車業已完全竣工。

第四十條 技術檢查科長應於機車完全竣工後向駐廠驗收員正式提出經其簽章之接收請求書，以便辦理填寫出廠機車交接記錄票之手續。

第四十一條 在出廠機車交接記錄票上，應有移交及接收雙方之簽章，移交方面的簽章人為技術檢查科長、生產調度科長（生產計劃科長）及機車場主任，接收方面則為駐廠驗收員。

第四十二條 經駐廠驗收員簽章接收之機車，應使迅速離廠，不得隨意耽擱，自驗收員簽章之時起，機

車有火狀態應於二十四小時內出廠，無火時不得超過四十八小時（因掛車受限制不能按期出廠，不作延誤出廠論）。

第四十三條 在出廠機車交接記錄票上，未經簽章之機車，不得發往配屬路局。

第九章 出廠機車質量之提高

第四十四條 試運後遇有發生重試、滅火及出輪等類之情況時，技術副廠長（總工程師）應即會同駐廠驗收員及有關工作負責人分析其原因，採取必要措施，指出預防此類工作缺點之對策，並對負責人員指定其完成措施之期限。

第四十五條 為便於有系統地提高機車檢修質量，工廠應每月召開一次由廠長、技術副廠長（總工程師）、技術檢查科長、技術科長、技術改進科長、生產調度科長（生產計劃科長）及駐廠驗收員組成的聯席會議。

在會議上，駐廠驗收員應向工廠領導提出對技術或組織等類問題之要求，駐廠驗收員所提出之問題，必須全部記載於會議記錄內，並指定解決各項問題的期限及負責人。

在會議上，工廠方面亦應向駐廠驗收員提出意見，駐廠驗收員對廠方所提之問題，必須考慮答覆，並記載於會議記錄上。

第四十六條 為喚起全廠工作人員對提高產品質量之注意，技術檢查科長應每月在領導幹部會議上作出有關產品質量之報告，在會議上應即制定改善產品之具體措施，並指定負責人及其完成期限。