

工業企業組織与計劃

第十章參考資料

校內用書請勿外傳

中國人民大學出版

工業企業組織与計劃

第十章 參考資料

*

中国人民大学工業企業組織与計劃教研室編

中 国 人 民 大 学 出 版

中国人民大学印刷厂印刷

(北京鼓楼西大街四十五號)

*

1956年10月第1版

1956年10月第1次印刷

書号:1600—工夏 开本:850×1168 1/32 印張:1 $\frac{3}{4}$

字數:40,000 册數:1—1195(1186+9)

*

統一書号:4011·65

定价:(6)0.20 元

目 錄

制止積壓和浪費物資的行為·····	“人民日報”社論·····	1
嚴格節約金屬·····	“人民日報”社論·····	5
第一機械工業部關於開展金屬節約工作的指示·····		9
節約金屬的途徑·····	供應局辦公室主任 張大巖·····	13
必須積極推行限額發料制度·····	供應局副局長 呂亮屏·····	20
我廠怎樣推行限額發料制·····	太原礦山機器廠供應科·····	24
材料資源的節約·····	П·А· 薛應·····	31

制止積压和浪費物資的行为

“人民日报”社論

工業和建筑部門的物資供应工作，几年來基本上保證了工業、生產和建筑工程的進行，管理水平也有所提高。但是，這項工作在整个企業管理中目前仍然是一个極薄弱的環節。一方面供应和需要还有脫節的現象，另一方面材料和設備的積压浪費現象也極嚴重。根据中央各工業、建筑部門監察室一九五四年的不完整統計，在二百八十多个企業單位中，材料積压共达三億四千多万元；在八十多个企業單位中，由于使用不当，保管不善或被貪污盜竊，各种物資損失和浪費近一千万元。这就使國家大量資財不能發揮应有的效能，也影响企業資金的正常周轉，阻碍經濟核算制度的貫徹。

產生这些現象的原因，除了計劃工作水平和技術設備条件的限制以及經營管理經驗不足以外，更重要的是不少企業領導人員長期存在片面地追求產量、進度，忽視節約國家資財的思想；很多工作人員計劃观念和愛護國家資財的观念十分薄弱和有些工作人員嚴重的不負責任。

有些人說：“完成任务就是最大的節約，積压浪費点算不了什么。”他們沾沾自喜于產量和進度的完成，不去嚴格地貫徹節約制度，对嚴重的物資積压和浪費現象采取了漠不关心、熟視無睹的态度。他們不了解，要進行偉大的社会主义建設事業，就必須合理地、正确地節約使用我們的資金。尤其是我國目前技術水平不高，許多物資的生產还不能滿足需要，任何一个單位積压或浪費了國家物資，都必然會

削弱國家建設的物資力量，影响到其他方面的物資供应。

有些人說：“今天任务重，要求急，經驗不足，積压浪費是不能避免的。”這句話虽然有一定的道理，但是我們絕不能把物資的積压和浪費完全归咎于客觀困难。因为事实上很多物資的積压和浪費是由于我們工作中的缺点和錯誤造成的。如果我們加强了工作，克服了缺点，有不少物資的積压和浪費現象是可以避免和减少的。

目前有不少單位強調保證供应，而不注意節約，他們往往是“以大量儲备保證供应”；他們盲目地向國家申請或向市場採購物資，而不積極地提高供应計劃水平，建立和健全材料定額制度。在編制供应計劃的時候，他們不根据生產或工程任务、消耗定額和儲备定額進行核算，不深入了解庫存量，“寧多勿少”，隨意估計；有的竟机械地照抄過去的計劃；有的材料庫存已大量積压，仍去繼續採購。他們不加强对供应計劃的審查工作，甚至还層層盲目地加大計劃，形成“定額大于实际，計劃大于定額，採購又大于計劃”的現象。他們在造成物資大量積压之后，仍不積極处理，任其長期積压、腐蝕和毀損。有的怕“麻煩”或者为了“以后用起來方便”，虽然自己不用，也不願意向外調撥。他們放松了对物資的管理工作，不積極地去建立和健全材料採購、保管、收發、統計、退料、回收等管理制度；不加强对材料使用的控制和監督，甚至对一些嚴重不負責任造成國家資財重大損失的人員和貪污盜竊分子也不加以嚴肅处理。这些对國家的建設事業都是非常不利的，必須批判和糾正。

坚决貫徹節約制度，制止物資的嚴重積压和浪費行为，重視并加强物資供应工作，这是当前刻不容緩的。

各企業的領導人員，必須充分認識節約物資的重要意义，嚴格批判和糾正片面追求產量、進度而忽視節約的思想，要把貫徹節約制度，加强对物資供应工作的領導和監督，反对積压浪費作为一項經常的重要任务。同时要教育廣大职工愛护國家資財，加强計劃觀念，獎勵对節約物資有顯著成績的职工，學習苏联先進經驗，總結和推廣國內已有的節約物資的經驗。我們必須動員廣大职工揭發和批評貪污

盜竊和浪費國家資財的行為，向這些不良現象進行鬥爭；對貪污盜竊分子必須嚴肅處理；對嚴重不負責任的造成國家資財重大損失的人員必須追究責任。

提高物資供應工作的計劃水平，克服盲目性，是實行節約、克服積壓浪費的根本辦法。在這項工作中，不但應該逐步提高工業生產和工程設計計劃的正確性，尽早確定生產和工程的任務，加強設計進度和嚴格執行國家的計劃，嚴格根據編制供應所規定的程序進行編制，而且必須建立和健全定額制度，制定合理的消耗定額和儲備定額。為此，就要逐步健全企業統計制度，有計劃地搜集整理各種定額資料；同時，各級財務、供應部門應加強對供應計劃的審核工作，糾正編制計劃中的盲目保守和本位主義思想。

建立和健全物資供應工作的各項管理制度，加強材料管理工作，防止無人負責現象，具有特殊重要的意義。首先要貫徹領料和退料制度，加強對材料使用的監督。任何單位都只能根據計劃領料決不許“要甚么，領甚么，要多少，給多少”。目前有些企業中已經推行的限額領料制，是防止物資在使用中造成損失和浪費的有效方法，各企業可按照具體條件逐步推廣。廢料回收制度，特別是各種廢金屬的回收制度，也必須注意建立和健全起來。

目前的積壓物資中有相當大的一部分是生產和建築上通常必須的材料和設備，各單位應即積極處理。這些積壓的物資必須先在本單位積極設法利用；無法處理的應逐級上報，結合物資分配工作，逐級平衡調撥處理，使大量的積壓物資及早發揮應有的效能。在處理物資積壓的工作中，不應該單純為了“完成處理任務”，把許多有用的物資輕率地報廢或把有用的機器設備當作廢鐵回爐。

最後，還必須加強對物資供應工作的領導和監督。各部門各級領導人員應研究採取具體措施，切實地加強物資供應工作，逐步解決工作中存在的問題，充實物資供應工作的基層組織，制定必要的制度，加強檢查和監督工作。

各級黨委應加強對這項工作的領導和監督。各級監察機關也應

加强对这项工作的监督和检查,要坚决制止物资的积压和浪费,要同贪污盗窃分子进行坚决的斗争,督促并推动业务部门克服物资供应工作中的缺点。这样才能有效地制止积压和浪费物资的严重行为,使所有的物资在国家的社会主义建设事业中发挥更大的作用。

(选自1955年5月21日“人民日报”)

嚴格節約金屬

“人民日報”社論

嚴格地節約各種金屬，是生產和使用金屬的單位履行節約的一個重要方面。自從中央提出全面節約的號召以後，很多部門和企業都開始重視了這方面的工作。在建築工程的設計中，注意了以鋼筋混凝土結構代替鋼結構。在工業生產中，注意了減少鋼鐵的用量和用其他材料代替貴重金屬；有的工廠還利用節約的材料，發起了“不領原材料生產日”的運動。而影響最大和群眾基礎最廣泛的，是目前在各地展開的青年節約隊的活動，他們在業餘時間展開義務勞動，清理積壓的材料，揀拾廢棄的舊料，回收和利用了成千上萬噸的各種金屬。這些已經產生了顯著的經濟效果，初步樹立了重視節約金屬的風氣。

但是，目前已經取得的成績，同嚴格節約金屬的要求相比較，還是非常不夠的。節約金屬必須是一個全民的工作，但直到目前，還並不是每一個企業的領導工作人員、每一個職工和全體人民都了解了節約金屬的意義了。為了消除浪費金屬的現象，還需要進行廣泛的宣傳工作和組織工作，而這些我們卻還做得很不夠。節約金屬的途徑也是各種各樣的，為了使節約金屬的工作獲致成效，也需要從各方面動手，採取各種具體措施。但是這方面的工作現在也還十分薄弱。

有些地方，不該多用金屬的却多用了。例如建築結構的安全系數太大，有些廠房可以用鋼筋混凝土結構而採用了鋼結構，有些民用建築可以用磚木結構而採用了鋼筋混凝土結構，金屬鑄造時的成品率太低，機器加工工業加工部件時留的加工余量太大。另外，大材小用、長

材短用的現象也很普遍。一九五四年，僅鞍山鋼鐵建設公司因為大材小用、損耗率太高兩個原因，就損失鋼材兩千七百多噸。第一機械工業部系統，一九五四年製造機床及動力機械的金屬利用率僅為百分之四十五到五十五，差不多有一半的金屬料變成了碎屑。這些方面的浪費顯然還必須設法克服。

還有些地方，不該使用金屬的也大量使用了金屬；或者該用一般金屬材料的，卻使用了貴重的材料。例如一般建築中的門窗、欄杆、柵欄以及日常用的椅子、盆架、櫃子等，本可以用其他材料卻用金屬材料製造；做罐頭盒可以用玻璃卻使用價錢昂貴的進口的馬口鐵；許多產品可以利用塑料也大量使用金屬。又如門窗插銷和活葉本可以用鐵的而用了銅；某些機器部件可以用炭素鋼而用優質鋼或可以用鑄鐵而用了銅。這些方面顯然也還有很多應該節約的。

此外，由於不負責任和管理不善所造成的浪費也十分驚人。鞍山煉鋼廠自解放後開工以來，倒鋼液時經常帶出大量的鋼水，估計先後扔掉的好鋼約在九萬七千多噸以上。第一機械工業部所屬各廠，由於鑄件的廢品率高，一九五四年一年報廢的鑄件達三萬噸，價值二千萬元。這些都是比較突出的例子。在管理方面，目前各企業採取的節約辦法雖然比較多，但是也還不够嚴密。

因此，各企業絕不應滿足在節約金屬方面已經取得的成就，必須進一步加強工作，從各方面堵塞住浪費的漏洞。必須認識到，節約金屬是全面節約工作中的一个重要內容，也是社會主義建設事業中一項重要的技術政策。如果所有生產和使用金屬的單位都能設法消除各種浪費金屬的現象，就可以為國家節省大量的資金，促進社會主義建設的速度。所以節約金屬不僅是一個經濟問題，而且是一個政治問題。

在節約金屬工作中，設計工作人員負有重大的責任。設計工作是建設和生產的第一步，在這一關注意了節約，就可以在開始的時候就避免浪費。最近，電業局系統已準備用鋼筋混凝土柱代替架高壓綫的鐵塔，廣州許多民用建築採用竹筋混凝土結構，某些建築工地採用

冷拉鋼筋，這些做法節省了許多鋼筋和鋼材，都是值得在基本建設部門中加以推廣的措施。在工業生產方面，應該在不影響產品性能和質量的條件下設法減輕產品的體重（特別是各種機械、電氣設備），降低金屬消耗量；改善設備條件（特別是鍛壓和鑄造），減少部件加工的余量，並設法採用代用品，節約稀有金屬。因為在這些方面，節約的潛力也是很大的。

各企業單位在日常生產、基本建設管理工作中，應根據具體情況，修正金屬消耗定額中的不合理部分，以求從根本上消除大量浪費金屬的行為。同時，無論是生產金屬的或使用金屬的單位，都要注意採取有效的技術組織措施，推廣先進的生產經驗，減少生產過程中的廢品率，在保證質量的條件下，推廣使用代用品和節約金屬的辦法。天津自行車廠的工人，從一月至七月，利用呆滯材料和廢料做零件，節省了一百五十噸鋼。各地消防材料廠曾大量利用生鐵和塑料代替銅來生產各種消防部件。這樣的經驗在各地企業中是很多的，各產業系統如能總結、推廣，其效果一定是很大的。

節約金屬的又一個重要工作是大力縮減倉庫的儲備量和嚴密倉庫的保管、收發制度。根據第一機械工業部七月份統計，該部所屬系統積壓的工槽鋼可用二百零九天，工具型鋼可用六百三十八天，結構用型鋼可用二百四十九天，紫銅材可用四百十六天，鍋爐鋼板可用七百日，黃銅材可用八百六十七天，鍍鋅薄鐵板可用一千九百三十五天。這種現象在重工業部系統里同樣嚴重，只是鞍山鋼鐵公司一個單位，積壓的材料價值即達九百八十多萬元，其中大部分是金屬材料。金屬材料超額儲備的結果，一方面積壓了國家資金，一方面給浪費開了方便之門。因此，全國各企業單位，必須對倉庫再次進行徹底的清點，大力壓縮儲備量、充分利用長期積壓的各種金屬材料，確定合理的儲備數字，嚴格建立科學的保管制度和定額發料制度。

節約金屬的工作是一個全民的工作，而在建設和生產單位中尤其應該注意。在這些單位中，領導工作人員必須首先樹立全面節約的思想，並教育全體工人、技術人員認識節約金屬的意義，以便組織企

業中的各职能機構和發動廣大职工群众參加節約金屬的斗争。在節約工作中,对一切節約金屬的办法和經驗,都要及时加以总结、推廣。節約工作应当成为經常性的制度;对節約有成績的單位和个人,要及时地給予表揚和獎勵。只要廣大职工群众發動起來了,建筑和生產單位節約金屬的工作就一定能收到成效;而只要这些單位的節約工作搞好了,就能進一步推動其他方面和全体人民都來注意節約金屬。

(选自1955年10月9日“人民日报”)

第一机械工業部

关于开展金屬節約工作的指示

節約是管理社会主义企業的最重要的原則之一。实行嚴格的節約，对擴大資金積累，加速國家的社会主义工業化起重大作用。

兩年來，部屬企業在物資節約方面曾取得了不少成績。1954年电器工業管理局实行矽鋼片計劃分配，推行合理剪裁方法，消耗定額已由9.6降低到7.7，利用率提高了8%，并利用矽鋼片边角余料1,730噸。大連工礦車輛制造厂实行鋼板集中套裁，60噸翻底車每輛消耗定額降低了1,198公斤，（中略一句——“机械工業”編者）。哈爾濱滾珠軸承厂实行各項技術經濟指标下車間，1954年第二季比第一季成本降低了5.86%，軸承廢品降低了18.2%，工具車間四、五兩个月利用料芯和廢鋼節約鋼材44噸。四方機車車輛制造厂采用了摻用鋼屑煉鋼的方法，摻用鋼屑曾达到25%的記錄，五个月節約資金36,000余元。

但節約工作在目前尚未成为企業一切部門所嚴格遵守的管理制度，物資使用上的浪費現象仍極嚴重。很多企業物資技術供应計劃產生在不穩固的基礎上，長短期計劃互不銜接，計劃經常變更修正，不斷造成物資的積压与不足，原材料消耗定額不切实际，保有過大的加工余量，金屬利用率低，大量金屬材料被切削成廢料。不少企業盲目儲備物資，以致庫有物資超儲量很大，嚴重影响資金周轉。不少企業單純为了完成產值計劃，盲目投料因而造成大批在制品的報廢。不少企業廢品廢料回收管理工作缺乏專人管理，材料管理制度不健全，大

材小用，劣材劣用，物資保管保養不良，材料腐蝕變質現象不斷發生。

產生這些現象的原因，除了缺乏計劃管理經驗和客觀上一些困難外；更重要的是不少企業領導人員對節約的重大經濟意義認識不足，單純追求產量，片面強調保證供應，忽視經濟效果，甚至放鬆了對材料節約工作的領導。這種現象必須堅決糾正。

為了爭取節約金屬，爭取把節約工作推廣到生產中去，乃是企業領導者最重要的職責之一。開展金屬節約工作，主要應從以下幾個方面着手：

1. 提高計劃質量，合理儲備物資。

物資技術供應計劃必須完全符合生產計劃的要求，以先進的材料消耗定額，精確計算所需物資數量，防止盲目加大定額系數，造成國家有效物資的積壓。

訂貨計劃應與生產進度取得一致，材料的品種規格質量必須符合產品質量要求的技術條件。經濟合同一經簽訂便須認真執行，防止供需脫節影響生產。

季度物資需用計劃，應在年度供應計劃的基礎上進行補充與修正，臨時需用物資的採購亦須納入計劃，有組織地進行，盡量縮小非計劃供應的物資數量。防止重複申請、重複採購，造成新的物資積壓。

精確計算物資的儲備數量，合理制定儲備定額，防止盲目加大儲備量的現象。盡量使用當地產品，縮短供應間隔，減少入庫及技術整理天數，加速生產儲備的周轉速度。

積極處理超儲多余物資，認真貫徹部頒“超儲及多余物資暫行處理辦法”的規定，除按時結合年度季度供應計劃進行平衡調劑外，並應認真研究改制代用。確實無法利用者，應有計劃有組織的進行處理。

2. 合理地使用物資，提高金屬利用系數。

材料消耗定額是節約物資的調節力量與組織力量。各企業必須根據部即將頒“材料消耗定額暫行管理辦法”的規定，制定主要產品的技術定額，整理分析現有實際消耗定額，修改落后定額，使之達到

先進定額的水平。定額不統一的企業，經整理后應統一起來，並不斷求得改進。

根據企業設備條件與工人的熟練程度，規定合理的加工余量，在一切可能的條件下，盡量提高金屬利用率，減少金屬在切削過程中的損失。

根據節約金屬的原則，改進工藝過程，鑄鍛件應繪制毛胚圖紙，規定尺寸，以縮減加工余量。中小型鍛件應盡量採用胎模鍛造，以代替自由鍛造，以減少留量。在保證產品質量的條件下以代用材料節約貴重材料，例如以球墨鑄鐵和可鍛鑄鐵代替鑄鋼件，以鋼或鐵鑄件代替銅鑄件，以鋼芯鋁絞線代替銅線等，做到物盡其用，注意防止大材小用，優材劣用。

3. 推行限額發料，嚴格掌握在制品投料計劃。

為了既能保證均衡生產又能節約材料，各生產企業必須根據生產作業計劃的要求，控制在制品的周轉數量，並根據在制品生產的進度計劃，排列投料進度。盡量消除在制品生產的不齊備性及層層保險過多占用金屬材料的現象。成批生產的企業應加強期與量的計算，單個小批生產的企業應切實核算提前期，防止單純為了完成產值計劃盲目投料所造成的損失和浪費。

嚴格領退料手續，消滅車間的“黑倉庫”及“黑料”。為了達到此一目的，各企業必須推行限額發料及在領導工作上施行財務監督制度。主要材料要根據技術定額成台份的發料。輔助材料要根據規定的限額發料。退料亦應按定額和限額辦理退料手續，並須在財務工作的監督下進行。

各生產企業，必須建立與健全配料組織和材料準備車間或工段，採用集中下料和集中剪裁的有效措施，逐步進行送料制度，保證及時供料及生產用料的齊備性。

4. 加強廢金屬回收及收集工作，認真貫徹部頒廢金屬回收的管理辦法，健全回收組織，確定專人管理，加強廢料的分類保管，並有效地研究廢品廢料的再生利用。

金屬節約工作應成為企業1955年中心任務與經常任務之一。部內生產、技術、財務、供應有關職能司(局)應根據上述節約金屬的要求分別制定措施計劃，將金屬節約工作具體貫徹到企業中去。各專業管理局應指定副局長一人組織生產、技術、財務、供應各職能處作更具體的布置。各生產企業應由副廠長一人主持這一工作，生產、技術、財務、供應各職能部門，應根據主管業務，擬定節約金屬的行動計劃，並將節約指標下達車間，進行節約工作的記錄，隨時督促檢查推動節約工作的全面開展。

在全面開展金屬節約工作中，並應注意通過黨、團、工會組織不斷向群眾進行節約工作的宣傳教育，廣泛地吸收全體工作人員來參加這一工作，充分發揮群眾的積極性和創造性，使節約工作成為群眾性的經常運動。對節約工作較好的單位和個人，應予以適當的表揚和獎勵，對不重視節約的浪費現象予以嚴肅的批評和鬥爭。

各專業管理局於接到這一指示後，應結合所屬企業實際情況制定金屬節約的具體方案，將節約指標布置到企業中去，同時抄報本部。各企業應根據主管專業局的布置於4月10日前提出金屬節約計劃，報主管專業局抄送區域供應辦事處，專業管理局審核彙總於4月20日報部核備。

在金屬節約工作的推行當中，應對企業節約情況不斷地進行督促檢查，及時總結和推廣先進經驗，以期收到更大地經濟效果，希即認真研究布置，貫徹執行。

部長 黃敬

1955年3月14日

(选自“机械工業”，1955年第七期，第3—5頁)

節約金屬的途徑

供应局办公室主任 張大權

在機器制造工業中，每年都要消耗大量金屬，因此，改進金屬的使用情況，消滅浪費金屬的現象，就具有重大意義。但是，目前物資技術供應工作還是一個很薄弱的環節，各級領導對於節約金屬的工作還缺乏普遍的重視，因而在金屬利用中就存在著一些值得重視的問題。

金屬使用中存在的問題

金屬需用計劃編得不準確

根據1954年金屬訂貨的不完全統計：由於金屬需用計劃的不斷變更和修改，曾造成積壓35,000多噸金屬的嚴重情況。其中優質鋼有6,500多噸，砂鋼片有7,500多噸，而各種鋼板一共有11,000多噸。另外，根據同年第二季供料的統計：國家分配的金屬本來已經能夠滿足企業生產的需要，但由於各企業的供應部門心中無數，他們仍在到處採購，結果就使非計劃供應的金屬達到金屬總訂購量的55%。沈陽第二機床廠盲目採購的結果是，碳結構鋼的非計劃供應佔總訂購量64%，合金結構鋼的非計劃供應佔總訂購量89%，而碳工具鋼的非計劃供應更高達總訂購量151%，使該廠庫存金屬的超定額儲備達到定額儲備的2.6—6.5倍。這些情況反映了企業的金屬需用計劃編得很

不準確，以致連編制的部門都不敢依靠它來供應物資。

缺乏先進的金屬消耗定額

先進的金屬消耗定額，是正確編制金屬需用計劃的科學依據，是監督金屬需用計劃的執行和節約金屬的工具。可是，直到今天，我們還沒有頒發過金屬消耗定額。企業中現行的金屬消耗定額是沒有經過領導機關審查和批准的；這就使得有些產品的金屬消耗定額定得很不正確，而一些落后的或者發生了變化的金屬消耗定額則沒有得到及時的修正。

在審查企業申請書的時候，我們曾發現很多企業是用落后的定額向國家申請金屬。大部份金屬消耗定額中包括了廢品；有些企業為了多得到金屬還有意的提高定額。有些企業的計劃人員或供應人員既不重視技術定額的計算，又不相信實際消耗的統計資料，於是就在申請金屬的時候，任意加大保險係數。例如上海鍋爐廠對於一般金屬加了10—15%的保險係數，上海汽輪機廠所加的金屬保險係數是20—40%，個別企業為了多得一些不容易得到的金屬，竟把這種金屬的保險係數加到100—200%。這樣任意加大金屬保險係數，就使得金屬消耗定額變成毫無意義的東西了。

金屬利用率很低

目前，本部所屬企業中，普遍存在金屬利用率低的現象。以沈陽第二機床廠為例，該廠生產的262Ⅱ搪床，生鐵利用係數為0.60，優質鋼為0.44—0.49，有色金屬為0.31；整個制品平均利用係數為0.50，這就是說，一噸制品要消耗兩噸金屬。

金屬利用率低的原因，除了設備不好、工人技術熟練程度不高以外，主要是在計算制品所需金屬的時候，過分加大了加工留量。根據實際調查材料的反映，不少企業工作物的加工“裕差”都很大：一般加工件平均為3—4公厘，鍛件為5—7公厘，個別部件還在10公厘以上。上海汽輪機廠曲軸毛坯計劃重量1,722公斤，加工以後實際只有777