

東北兩工廠學習管理企業的經驗



勞動出版社出版
新華書店華東總分店總經售

東北兩工廠學習

江蘇工業學院圖書館
藏書章

勞動出版社出版

蘇州華東總分店總經售

東北兩工廠學習管理企業的經驗

編輯
出版

勞動出版社

上海中山東一路十四號

總經售

長華書屋華東總分店

上海福州路三九〇號

承辦

新華印刷廠

上海大連路一三〇號

承印

勞動印刷廠

上海延安東路一三〇號

一九五一年十一月初版 0,001—7,000

前言

『學會管理企業』，不但是企業行政工作者的責任，而且是全體工人階級的光榮任務；一九五〇年二月七日，人民日報曾發表專題的社論，工人日報也號召全國工人階級進行學習。本書選輯了兩篇關於東北學習管理企業的實際經驗，可以作為企業行政幹部和工會幹部在學習時的重要參考。

勞動出版社

一九五一年十月

目 錄

怎樣當廠長·····	董 晨(一)
瀋陽化工廠學習管理企業的初步經驗·····	楊 浚(三)

怎樣當廠長

石峴造紙廠廠長 董晨

『問題在善於學習』，對一個廠長來說，尤其重要。他要組織一切力量來完成和爭取超過國家給予的生產任務，就必須努力學習技術、經濟和政治。因為不懂技術便難於組織生產；不懂經濟便不能籌措與完成財經任務；政治水平低便不能掌握政策、團結職工、保證行政工作的勝利。這是三位一體的，過份強調或忽略其中一個因素，都會在原則上犯錯誤。而其中基本的則是生產技術工作。一切認為不懂或少懂一點兒生產技術也能把廠長的工作做好的想法，必須澈底肅清。必須使自己在基本問題上從外行變成內行。

一、了解情況，確定方針

廠長受上級委派到達工廠之後，第一件事便是有系統有步驟地了解工廠情況，

以確定生產管理的大計方針。

一般基礎情況的了解

需要了解的情況很多，要作長期打算。但剛一開始一些基礎情況必須了解，否則便難於進行工作。這些基礎情況大致上是：（一）歷史情況：包括工廠建廠、擴大、生產的情況；資金、人員、成本的情況；主要原材料與燃料的來源及成品推銷情況；過去主要成敗的教訓及各種災害、損失的原因等。（二）自然環境：包括工廠的建地、地理環境；河水上游及土壤地層情況；風向、氣溫、雨量等情況。（三）資產：建物、土地、主要生產與輔助生產的機械、設備情況；倉庫及物資的清理工作；國家投資額與資金使用情況；各種債務關係等。（四）勞動組織：包括人員及其技術水平、組織機構、政治情況等。（五）生產：包括主要產品品種及其數、質量；技術條件與勞動生產率；動力供應及機械檢修情況；各種重要技術管理情況等。（六）管理：包括計劃、統計工作的情況；保安工作、供應、交通運輸、工薪、職工福利設施、衛生情況以及對外關係等。

一般情況了解後，便應儘早決定以下幾個問題，提出修建或生產的初步計劃：

(一) 目前能生產的與應生產的產品品種及其技術指標；(二) 標準生產方法與標準運轉方式；(三) 勞動組織形式；(四) 流動資金使用方法與最小限度的流動資金額；(五) 初步概算式的生產計劃(包括成本計劃)。

定額工作

要有系統地較全面地了解情況，最好是抓住定額工作。

定額管理是計劃經濟的基礎，是執行經濟核算的必要條件。因此在開始生產之後，第一件事情便是提高定額。

定額工作是羣衆性的工作，必須從羣衆中來到羣衆中去。所以廠長在組織領導這一工作時，必須打通幹部思想，爭取黨和工會的有力支持；又必須在羣衆中廣泛宣傳，使所有職工都明瞭爲什麼要搞定額和定額與他們的關係。只有這樣才能行得通，阻力小，效果大。

剛一開始，定額的種類不要太多。多了注意力分散，賓主不分，收效反慢；但也不宜太少，少了便不能自成聯系，互相牽扯之處反多。一般地講，廠長可以把精力多放在以下幾個方面：(一) 主要生產設備與機械的效能；(二) 主要原材料的

消耗；（三）主要半成品、成品的質量技術指標。

其他方面待工作逐漸深入時再適當展開。特別是人員定額，如果不很好地準備（如技術標定工作等），冒然去搞，往往搞壞了，反對生產不利。

在掌握定額方面要注意兩點：（一）定額不是永久不變的標準，特別是初訂時很不可靠。它將隨勞動生產率的提高而提高。如技術條件的改進，勞動組織方法的改進，以及職工政治覺悟的提高，都是影響勞動生產率的主要因素。（二）定額固然可以變動，但也不要隨意變動。它必須在一定時期內維持相對的穩固性。即使工人們創造出新紀錄，也不宜立刻修改；以免影響甚至抑制了工人、羣衆與技術人員的積極性和創造性。

一個工廠由沒有定額到有定額，是一個劃時代的變革。廠長在這個時期內（通常要三、四個月），應當特別密切聯系羣衆，依靠黨、工會和青年團的幹部，向技術人員、勞動模範、工長、有經驗的老工人虛心學習，以求訂出基本上正確的定額。

編製生產計劃

如何編製一個合理的生產計劃，對廠長來說是一個帶有關鍵性的任務。在編製

時，廠長要注意以下幾個問題：（一）仔細鑽研上級機關對計劃工作的指示和要求，弄通每一個具體問題、每一張表格的意義。爲此應當適當地選拔一定數量的人員，共同學習，在認識上取得一致。（二）抓住中心環節，聯系全面情況作通盤考慮。一般的生產計劃的編製是從規定的成品品種和數量出發，以現有的或行將建設的生產設備，估計其最高的使用率爲基礎，再根據定額推算各種計劃數字。因此，慎重地對各種定額作再度審查是有必要的。（三）在編製生產計劃時，廠長的任務之一是很好的掌握原則，堅決反對保守思想與本位主義傾向。要有預見，有膽量，以布爾什維克的鬥爭精神來組織力量，克服困難；以提高生產，給國家創造更多財富。（四）保證生產計劃的羣衆性。工廠的生產計劃，按規定是應當由單獨負責計劃工作的部門來做，可是這不等於生產計劃只是少數人的工作。廠長要充分地利用各種民主形式，組織所有人員參加意見。重要問題應交付有關人員熱烈討論。因爲只有廣泛的羣衆性的生產計劃才会有高度的實現性。

在具體組織編製全廠生產計劃時，廠長要通過計劃確定幾個努力方針：（一）通過『生產計劃』（產品種類、數量、質量），確定各生產系列的鬥爭目標及主要因

難的克服方法；（二）通過『技術提高計劃』（新技術的採取，新操作法的改進），確定各主要技術經濟定額與質量提高的計劃及實施的具體對策；（三）通過『勞動計劃』，確定各主要生產系列的勞動生產率的提高計劃及勞動組織逐步科學化的具體方法；（四）通過『材料供應計劃』，確定主要原料、材料、燃料的合理使用方法與節約方法；（五）通過『成本計劃』，確定為降低成品成本所應作的各方面的努力；（六）通過『財務計劃』，確定工廠財務管理科學化的方法，如何減少管理費用，如何掌握流動資金週轉率，如何積累資金與上繳利潤。

以上六項中以（一）與（五）兩項最為重要，因為生產計劃是一切活動的依據；成本計劃是一切活動總的指標。所以廠長應多在這兩方面下工夫。

確定組織機構

工廠管理組織機構的合理化是完成計劃的有力保證。

生產計劃的編製僅是執行計劃的開始，只有在實地檢查、訂正與實施之後，才能真正有計劃地領導工作。所以如何組織全廠人員共同努力完成與爭取超過計劃，是廠長所應經常考慮的事情。

廠長在考慮這一工作時，除了根據工作、生產情況之需要和幹部條件等以外，還有幾個帶有原則性的問題：（一）廠長是工廠裏的主要負責人。近代工業生產的特點規定了它的高度集中性，廠長手中要能牽到各個主要活動的線頭，否則便不能及時了解生產中各項急速變化的情況與徵候，無從及時地提出問題解決問題。這個特點在組織機構的形式上要表現出來。（二）工廠管理工作切忌『一攬子』的領導方法。要明確分工，有機配合，以便於生產責任制的建立與執行能夠系統化。這是保證完成生產任務的重要條件。這個特點在組織機構的形式上也要表現出來。（三）車間是工廠管理生產的基本環節。廠長主要任務是直接領導車間。這也要在組織形式上表現出來。（四）組織形式是被工作、生產需要所決定的。應設的機構一定要設，不必要的機構一定不設。該設一個人就設一個人，該設一個組就設一個組。不作平均主義或形式主義的要求（如規定多少人才才能算一個車間或一個股等），不作等級思想的考慮。而應實事求是，服從生產秩序，服從工作需要。

二、建立制度、鞏固紀律、完成計劃

制度是工廠管理的脈絡

工廠裏的生產及爲生產服務的一切活動，必須諧調，按統一的規律進行。如果說生產計劃好像樂譜，那末這個樂隊的指揮員便是廠長。廠長必須考慮每一項、每一步工作；因爲每一項、每一處工作發生毛病，都會給生產活動以相當的影響。

一個工廠裏的工作十分複雜，工作制度也比較複雜。除有些是上級統一規定照行者以外，一般地說以下這些制度都是十分必要的，應參考具體情況，有步驟地建立起來：生產管理的組織機構條例；各種會議、報告、檢查、總結制度；各級生產計劃的推行制度；定額管理制度；統計制度；車間管理制度；安全制度；原材料、成品、半成品的數量、質量檢查制度；各工藝過程的標準工作法；生產與輔助生產車間的聯系責任制度；技術保安規程及技術操作規程；各種生產責任制；人事管理制度；考工、評級、評薪辦法；合理化建議、勞動競賽與新紀錄運動執行辦法；各種獎勵與懲處條例；請領、使用、退回材料制度；採購、運輸、保管、收發各種物資制度；財務工作制度；基本修建制度；其他如總務、公共衛生、福利設備的使用等。

專門爲建立制度、檢查制度執行情況、修正與補充既定的制度而召開一定的會議，是完全必要的。在研究與檢查過程中，會進一步了解情況、發現問題、改進工作。

嚴格執行勞動紀律，貫徹工作制度，完成計劃

制度是從羣衆中來的；同時也是工廠內部的法規，有其嚴肅性與強制性。無論任何人違犯了制度，一定要受到應有處分。不如此則不足以堅持制度，不能使工作按照統一的合理的辦法進行。這就是勞動紀律。

生產任務是國家交給工廠的政治任務，是國家的法律，如果不能完成是犯法的，是最大地違犯了勞動紀律。因爲國家企業是在嚴格的計劃經濟體系下進行生產的。一個工廠的生產計劃落了空，便意味着很多與之有關的企業單位不能很好地執行計劃。因此，由廠長起便要建立一個鮮明而強烈的任務觀點，在日常工作中經常密切注視全廠各部門各個人員完成任務情況，並及時予以適當的幫助與指導。爲達此目的，必須有一系列的具體工作辦法。這裏舉一個推動計劃的實例以資參考：

(一) 每月十五日前由計劃科根據國家批准的全年生產計劃，擬就下月份的生

產概算。

(二) 生產概算經廠長初審後，以命令形式交總工程師負責於二十五日以前擬定具體的生產計劃，計劃內容主要應包括：按日、按班（有的按時）的生產計劃、超額生產計劃（各車間的成品、半成品在內）及主要原材料消耗定額；各主要生產設備、機械的檢修計劃；各成品、半成品的質量指標；各主要工廠過程的技術指示圖表。

(三) 生產計劃擬就後，再交回廠長審查。在工廠管理委員會的常委會上研究之後，再召開工廠管委會討論通過，最後以廠長名義頒佈執行。

(四) 各車間根據所頒佈的生產計劃，擬就本車間的生產計劃。其主要內容是：每班、每時、每人、每個機械的生產計劃；原材料的消耗與準備計劃，每班最小與最大限度的儲備量；車間機械的檢查、修配計劃及停車時間的具體利用計劃；車間勞動計劃；車間之間、組與組之間的聯系合同。此計劃須於接到全廠生產計劃後二日內擬就，送生產指揮人員與總工程師、廠長核准。

(五) 車間計劃經廠長最後核准後，由車間主任召開車間會議（各班工長、技術

員、先進生產者、黨羣代表參加）討論執行具體辦法，最後以車間主任名義頒佈之。

（六）車間主任所頒佈之生產計劃，必須由各工作組的領導人會同工會小組長一起召開工作組的會議，討論並確定以下幾個問題：爲完成計劃，組內每日的具體任務；每人的職責及爲完成計劃所必須注意的工作事項；避免事故、節省原料、保證質量等具體辦法；每人超過計劃的具體提示（最好能與個人工薪或獎勵相聯系）。

（七）班與班、組與組之間交替時，應當檢查計劃完成程度，填報表格交給車間主任。車間主任整理後，每日在上班後一小時內報告到總工程師與廠長室。

（八）廠長每日在上班後兩小時內，將全廠各車間過去二十四小時的計劃完成情况總結出來，摘要報告上級管理機關。

（九）每月生產計劃完成情況由廠長在下月第一次管理委員會上作報告，並提出提高產量、質量等意見。同時向上級管理機關做報告。

廠長在推動計劃時，除了切實地審查生產概算和計劃、認真總結經驗外，特別要注意車間生產計劃的執行情況，因爲如果一個車間不能完成計劃，必將影響與之相關的幾個車間，以至全局。廠長推動計劃的重點是車間，特別應具體幫助最重要

的與最弱的車間克服困難，保證百分之百的完成任務。

合理的工薪、獎勵與福利待遇，是完成生產計劃的物質基礎。

(一) 合理的工薪制度：工薪工作是否合理，是決定工廠工作好壞的主要因素之一。必須淘汰計時的或多級的平均主義工薪制；實行計件工薪。爲了做好這一工作，廠長應當組織人員，成立工薪委員會，研究以下兩個問題：第一、分析研究成本和本與工薪的相互關係，得出標準成本；同時要計算出超額生產以後的成本降低率。然後根據國家規定，確定拿出利潤中多少來作爲獎勵資金，以確定超額生產後的獎勵率；第二、細密而全面地舉行技術標準，查定單位產品所需工時與單位時間所能生產的產品種類，確定人員定額，並附帶發現工作中的缺點予以改進。爲此必須結合創造生產新紀錄運動；再度研究生產機械效能及其潛力；並照顧到目前既定的生產計劃。

其次，領導生產必須照顧到能夠影響生產的各種因素，並善於結合它們。工薪工作也是如此，應當照顧到：生產品的數量及質量；原料、燃料與動力等的節約；生產設備的壽命（實行計件工資時，應特別注意機器的檢修）；以及勞動安全等。