

# Как довести план до станка<sup>1</sup>

Доклад А. И. Кристина

В связи с работой бригады Госплана, обследовавшей и изучившей постановку отчетности на вашем заводе, мы выявили, что имеются все необходимые элементы для правильной постановки планирования, которая органически включает в себя доведение плана до станка. Работа наша по вопросу о доведении плана до станка представлялась нам в следующем: мы должны были, во-первых, разработать методологию доведения плана до станка, во-вторых, наметить основные вопросы планирования в выбранном цехе и, в-третьих, составить для цеха проект плана на сентябрь.

Работа наша началась с механического цеха. Условия планирования в механическом цехе очень трудные. Это наиболее трудный участок планирования на нашем заводе, и поэтому мы умышленно выбрали именно этот цех. Трудности планирования в механическом цехе определяются, во-первых, разнообразием продукции и, во-вторых, несоответствием продукции и оборудования.

Некоторые работники заводоуправления и цеха просто отрицали возможность доведения плана до станка. Такое мнение было высказано в частности т. Штейнбоком, заведующим планово-финансовым отделом, и т. Рудейкиным, заведующим плановым отделом механического цеха.

Все основные трудности на их мнению заключаются, во-первых, в том, что детали не прикреплены к станкам и, во-вторых, в частой ломке программ. На этих трудностях я остановлюсь в своем докладе в дальнейшем. Сейчас же перейду к вопросу о том, как мы понимаем план цеха.

План состоит из следующих элементов: 1) задание цеху, 2) объем работ цеха, 3) объем работ станка и 4) календарный план работ станка. Все эти моменты тесно связаны между собой.

На основе задания выпуска на данный и последующие месяцы определяется объем работы на данный месяц по завершению неоконченной продукции и по обеспечению выпуска последующих месяцев. Выяснение объема работ цеха является базой для определения объема работ каждого станка, что со своей стороны является основой для установления календарного плана станка. Но, с другой стороны, невозможно окончательно установить объем работ каждого станка при отсутствии его календарного плана.

Устанавливая этот календарный план, вы обнаружите, что вследствие совпадения сроков ряда операций на данном станке вы вынуждены разместить эти операции по станкам, которые не всегда являются для них оптимальными. Меняется объем работы станков, а это обстоятельство со своей стороны может влиять на объем работы цеха.

<sup>1</sup> Сокращенная стенограмма сообщения бригады Института экономических исследований Госплана СССР на заводоуправлении „Красное Сормово“ и выступления работников заводоуправления.

Что мы получили от цеха? От цеха мы получили документы, в которых заключались задание и объем работ. Задание было исчислено в килограммах — по судостроению, по бурильному инструменту, валам и др., а объем был исчислен в учетных (трудовых) единицах. Во время работы оказалось, что эти два момента — задание и объем работы — совершенно не согласованы между собой.

Как этот объем был исчислен например по бурильному инструменту? Товарищи из цеха исходили из заданного выпуска продукции на данный месяц и этот выпуск перевели просто в учетные трудовые единицы. Объем работ отождествлялся таким образом с заданием выпуска. Работники цеха по видимому полагали, что тот объем незавершенного продукта, который получается от предыдущего месяца, равен объему работ цеха по заготовке для последующего месяца. Когда мы проверили это положение, то оказалось прежде всего, что состав незавершенного продукта диспропорционален: по определенным деталям было сделано большее количество, чем было необходимо, а по другим почти ничего не сделано. Наконец нужно было предусмотреть, что октябрьская программа больше, чем сентябрьская, и следовательно незавершенного производства будет в сентябре больше, чем в августе. Таким образом никак нельзя было исчислять по выпуску, а надо было вести учет того, что было задано, что сделано и что надо еще сделать, чтобы обеспечить выпуск в данном и в последующих месяцах.

Те материалы, которые мы получили от цеха, не дали возможности непосредственно определить объем производства для составления плана. Отсутствовал учет, вернее сводка, того, что было сделано и что осталось доделать, отсутствовала ясная идея распределения работ, распределения сроков сборки, порядка и важности работ. Такое положение дела и привело к существующей бесплановости цеха. По целому ряду изделий было изготовлено неравномерное количество деталей, т. е. одних было сделано лишнее количество, а других вовсе не было изготовлено. По талевым блокам было сделано например 10 лишних корпусов, на которые было затрачено по 10 часов. В итоге получается 100 часов лишних, а на нужные детали из-за лишней работы в 100 часов не хватало времени. Таких случаев неравномерного распределения работ в цехе очень много. Заводу это обходится очень дорого. Например по валам надлежит проделать заготовку на будущий месяц, но наступил сентябрь, а эта работа не начата и никто в цехе не может сказать, когда эта работа будет сделана. Но ведь всем известно, что эта работа очень трудоемкая и длительная.

Наконец отсутствует план сборки. Никому неизвестно, что и когда надо собрать. Часто бывает, что приступить к сборке нельзя потому, что нет каких-нибудь частей. По судостроению цех перегружен заказами, но многие из этих работ по ходу производства на судовой верфи являются ненужными в данный момент. Целый ряд изделий (почти половина задания по судостроению), который значился в документах, полученных нами, не нужен судовой верфи в настоящее время, а нужен только месяцев через 5-6. Если цех будет загружен такими работами, то он не обеспечит необходимого выпуска в данном месяце.

Необходимо было приступить прежде всего к определению задания, которое дано цеху. Начали мы с бурового инструмента. Выявили, что подлежит к сборке в сентябре и в октябре. По судостроению мы сняли, с согласия судовой верфи, целый ряд заказов, которые в данный момент не столь срочно нужны. Дело в том, что механический цех включил в сентябрьскую программу все те работы по судостроению, которые попали в эту программу в начале года, при установлении промфинплана. Когда мы обратились в техническое бюро машиностроительного отдела (в который входит механический цех), то там мы получили точные сведения о тех работах, которые нужны по ходу производства в судовой верфи именно в сентябре. Сотрудники отдела вполне в курсе дела и могли бы согласовать программу механического цеха с судовой верфью. К сожалению ничего в этом направлении не предпринимается. Мы сняли в механическом цехе значительное количество несрочных работ по судостроению, и все свободное время теперь может быть затрачено на заказы, которые нужны для обеспечения выполнения сентябрьской программы.

Но валам нам так и не удалось в полном объеме выяснить, в каком виде надо включить в план ряд работ. В частности по заготовкам мы до сих пор не знаем, что предстоит делать, как они будут делаться и в каком месяце.

Выяснив таким образом хотя и не полностью из-за отсутствия данных задание на сентябрь, мы приступили к определению объема работ. Мы не в достаточной степени себе представляли, как трудно будет установить, что уже сделано, что отправлено и что осталось произвести в сентябре для выполнения задания. Эта работа являлась трудной потому, что материал не был «а-жур» и поэтому было неизвестно, что сделано и чего не сделано. Пришлось работать по трем документам: учетная книга, детальная карточка и техническая ведомость. Все эти документы находятся в полном беспорядке. Этот параллелизм в первичной документации привел к тому, что каждый из сотрудников, который ведет один из этих трех видов учета, надеется, что в случае необходимости он сможет получить необходимые сведения по другим документам. Надеются таким образом друг на друга. Вот этим обстоятельством и объясняется существующий хаос первичного учета. Каждый документ дает другие сведения. В некоторых случаях они совершенно неправдоподобны: часто показаны исполненными и оплаченными такие операции, которые по ходу процесса не могут быть исполнены ранее других, еще не исполненных (например отделка раньше обдирки). Такое состояние основных первичных документов сильно затрудняло нашу работу. К этому надо добавить что нормы, которые мы получили из Нормировочного отдела, не сходились с нормами по карточкам. Каждую норму приходилось по нескольку раз проверять.

Работники цеха, начиная с руководителя цехового планового бюро и кончая исполнителями, совершенно не шли нам навстречу. Когда мы требовали элементарнейших данных, необходимых для определения объема работ, товарищи обычно отвечали, что этих сведений нет, а чтобы получить их, потребуется слишком много труда и времени. Мы предлагали например тов. Садовскому проделать одну работу. Он нам заявил, что нужно прибавить еще неделю к тому сроку, который мы ему давали. После такого заявления мы

вызвали Садовского в цехпрофбюро (в то время там была бригада ВЦСПС), поговорили с ним, и он эту работу исполнил в пять часов.

Когда нами был установлен объем работы цеха на сентябрь, мы перешли к *распределению операций по станкам*. Руководитель распределительного бюро уверял нас в том, что эту работу проделать невозможно. Если бы мы руководствовались теми сроками, которые нам давали руководители цеха, то мы эту работу могли бы проделать в 300 лет, так как сначала пришлось бы прикрепить детали к станкам, а на каждую операцию по прикреплению деталей надо бы затратить работы с неделю. Мы ставили вопрос так: у вас детали не прикреплены к станкам, а работа все же происходит в цехе, надо таким же образом распределить работу вперед. Так как руководитель распределительного бюро отказался эту операцию проделать, мы пригласили 7 распределителей и 4 плановиков, которые в течение 5 часов все сделали, руководствуясь своим опытом. Надо сказать при этом, что работа была сделана довольно тщательно, я думаю даже лучше, чем обычно, т. к. производилась она не в спешке и каждая отдельная операция была продумана.

Надо сказать несколько слов о прикреплении деталей к станкам. Эта работа большая и нужная. Такая работа только что проделана цехом по буровому инструменту. Мы получили совсем свежую таблицу, в которой каждая операция прикреплена к определенному станку. Но здесь получилось странное совпадение. Мы сравнили эти таблицы с детальными карточками, на которых отмечается, на каких именно станках производится каждая операция, и оказалось, что операции прикрепили именно к тем станкам, на которых они производились до сих пор. Отсюда ясно, что работа прикреплению была сделана просто на основе опыта распределителей, который был сконцентрирован в карточках. Это конечно нельзя назвать прикреплением деталей к станкам так, как мы это понимаем, т. е. прикреплению на основе тщательного анализа технологического процесса. Но этот факт показывает нам, что отсутствие прикреплений детали к станку не является препятствием для доведения плана до станка. Если сейчас работу распределяют в цехе в спешке, в тот момент, когда деталь нужно установить на станок, то это лучше можно проделать, заранее все продумав и изучая каждую операцию хотя бы по эскизным чертежам, которые приложены к детальным карточкам.

Таким образом мы получили полный объем работ по цеху на основе разработанных нами заданий, который был согласован и с цехом — исполнителем и с цехом — получателем продукции. Мы получили конкретное выражение того, что нужно в цехе делать и кому это делать; теперь цех имеет определенную цель. По выяснении этого мы перешли к определению сроков сборки.

В отношении бурильного инструмента, исходя из наличия слесарей, мы согласовали сроки сборки с мастерскими, а затем и с администрацией цеха. По судостроению нельзя было получить до конца месяца сроков сборки, а поэтому мы грубо руководствовались распределением сроков на первую и вторую половину месяца. По валам мы руководствовались положением с обработкой.

После этого мы приступили к составлению календарного плана работ. Здесь выявился ряд организационных дефектов работы цеха. Это могло выясниться только при составлении календарного плана. Мы обнаружили узкие места. Например узким местом являются среднего размера сверлильные станки. Выявилась необходимость еще целый ряд станков пустить в две или три смены, чтобы справиться с заданной программой. При выполнении этой работы мы убедились, насколько необходимым является составление календарного плана работ по станкам и насколько отсутствие календарных сроков работ мешает выполнить программное задание. Если не составлять календарного плана, то нельзя выяснить, что надо делать, чтобы было правильное распределение работ по станкам, чтобы не было недогрузки одних станков и перегрузки других и чтобы поспеть к сроку. Работая над календарными планами станков, мы выяснили, что задание нельзя выполнить, если целый ряд деталей не разбить на три группы: одни должны быть готовы к 10 сентября, другие к 20 и третья группа к концу месяца (для сборки в октябре). Вообще говоря, целесообразнее произвести каждую деталь в больших партиях.

Работа над календарным планом месячных сроков показала нам, что по валам необходимы самые жесткие сроки, иначе программу не выполнить. По всем остальным работам между отдельными операциями оставалось два или три дня для страховки.

По судостроению нам не удалось разработать календарный план, потому что мы только вчера получили данные и конечно этой работы произвести не могли.

Наконец мы выработали еще программу снабжения цеха со стороны заготовительных цехов, указав точные задания и точные сроки доставки недостающих частей. При этом мы руководствовались принципом, что надо указывать только самое необходимое в соответствии с планом. Излишняя запасливость выпускающих цехов приводит к дезорганизации заготовительных цехов. В результате выпускающие цехи получают ряд деталей в избытке и ряда деталей совершенно не получают, что отражается в конечном счете на исполнении заданий.

В заключение своего доклада я остановлюсь на возможных возражениях.

В цехе нас неоднократно спрашивали о количестве часов, затраченных на нашу работу. Было затрачено на сверхурочные работы ваших сотрудников около 137 часов плюс время двух наших работников.

Я скажу о том, как мы приступили к работе и какой был в наличии у нас материал. К составлению плана работ станков мы приступили только 29. Работали ночью, а днем ходили в цех за исправлениями полученных материалов и справок. Если бы вы начали сегодня или завтра готовить материалы к плану на октябрь, то вы бы его составили без всяких сверхурочных часов. Наличие плана работ цеха дает в итоге большую экономию в работе аппарата, потому что из-за отсутствия плана работники проделывают громадную и лишнюю работу и каждый вопрос приходится решать в спешке, в результате чего получаются ошибки и переделки.

Нам говорят об опасности ломки плана. Но ведь ломка плана происходит по двум причинам: во-первых, потому, что есть действительно срочные работы, которые не могли быть предусмотрены, и, во-вторых, потому, что ряд необходимых работ не производится во-время из-за отсутствия плана. Если у вас будет план, то такой ломки будет гораздо меньше. Разве это план, когда пароход отправлен, а запасных частей не сделано, потому что забыли включить в программу? Из-за этих запасных частей сейчас придется ломать работу цеха. План не исключает конечно возможности ломки. Бывают непредусмотренные и неотложные работы. План — это канва. Имея эту канву, вы будете знать последствия всякой ломки, а также возможности перестройки, где можно ломать программу, а где нельзя.

На вчерашнем общем собрании цеха рабочие выступали по вопросу о доведении плана до станка. Из 10 человек приблизительно 9 человек говорили о плановой работе цеха. Руководители цеха в своих ответах ограничивались утверждением, что работа по доведению плана до станка очень трудная. Руководитель цеха должен держаться другой тактики. Он не должен подчеркивать трудности — они всем известны, притом трудности обычно преувеличиваются. Задача руководителя заключается в том, чтобы эти трудности осветить надлежащим образом. Из-за трудностей сейчас ничего не предпринимается для того, чтобы план действительно довести до станка.

Изложенная работа в основном была проделана инженером А. Гуковским, научным сотрудником Института экономических исследований Госплана СССР.

#### Вопросы

1. Каким путем вы рекомендуете составлять план для станка на следующий месяц?
2. Как вы мыслите проводить контроль за работой?
3. Считаете ли вы, что план доведен до станка?
4. Возможно ли в цехе вести несколько учетов, как-то бухгалтерский и т. п.?
5. Как увязан вопрос календарного плана с передвижкой деталей по цеху?
6. Считаете ли вы, что вами закончена работа по составлению плана, который можно уже выдать на станок?
7. Считаете ли вы нормальным, чтобы в механическом цехе существовали обезличенные заказы?
8. Как учитываются элементы разметки?
9. Считаете ли вы полностью загруженным оборудование механического цеха?
10. Возможно ли вести в цехе планировку технологических процессов при существующей программе, которую дают цеху на месяц?

#### Ответ А. М. Гуковского

Я отвечу на основной вопрос — доведен ли план до станка и можно ли пользоваться предложенным методом его составления и в дальнейшем?

Такие же вопросы ставились месяц тому назад и теперь мы опять возвращаемся к ним.

В своей работе мы твердо взяли три направления, как это отмечал уже т. Кристин в своем докладе:

- 1) разработали методологию доведения плана до станка;
- 2) разработали основные вопросы планирования работ цеха;
- 3) составили проект плана на сентябрь.

Производить работу эту мы считаем необходимым и рекомендуем пользоваться и в дальнейшем предложенным методом составления плана. Конечно составлять план уже не придется с такими же трудностями, как мы его составляли, так как во всех документах, полученных нами, было много необоснованного и много неточностей. Нужно обеспечить правильность документов, тогда скорее и точнее будет составлен план. Я себе не могу представить, как вы рассчитываете выполнять программу, если не имеете конкретных выражений вашего плана работ. Я считаю, во-первых, что нужно составлять программу в учетных единицах. Мы ее составили на сентябрь; а насколько она будет реальна — судите сами. При этом надо учесть, что составление программы было произведено без участия цеха. Если бы цех принял активное участие в этом деле, то наверное программа была бы более реальной, так как пользоваться мертвыми и недостаточно доброкачественными документами очень трудно. Мы всеми путями подходили к работникам цеха, желая вызвать в них энтузиазм или по крайней мере должное внимание к этой работе, но на такой призыв плохо откликались. Возможно, что будут встречаться неточности при осуществлении работ по плану, но в этом будут виноваты представленные документы цеха и отсутствие активного участия в нашей работе администрации цеха.

Программа будет насыщена конкретными данными, а потому цех и каждый станок сможет знать, что ему предстоит выполнить и что он выполнил. Нельзя конечно сказать, что программа будет выполнена, но надо дать в ней максимальную загрузку на месяц с расчетом, чтобы годовой промфинплан в итоге был выполнен.

Объем этих работ мы разбили по станкам, с одной стороны, на основании проработанного уже материала цеха, а, с другой стороны, на основании практических указаний планировщиков и распределителя, которым по нашему мнению отведена слишком большая роль в цехе и которые поэтому являются почти хозяевами по распределению работ, что мы считаем совершенно недопустимым.

Товарищ из цеха пришел к нам и сказал: вы указали в своем плане операцию 2-ю, а у нас она стоит 4-й. Я взял документы и сверил, и по документам она числится 2-й, а фактически она должна числиться 4-й. Вот таких ошибок может быть много. Но опять-таки в этом вина цеха и неточ-

ностей документации. Все же задача доведения плана до станка является, как видим, выполнимой, и обязательно надо давать задание для каждого станка.

Был задан вопрос, можно ли принять этот календарный план и соответствует ли он действительности, так как, чтобы его провести, надо учесть брак, отсутствие рабочих, прогулы, замену одного рабочего другим и т. д. Этот календарный план не может и не должен исправлять все ошибки производства, но он даст возможность выявить все болезни цеха. Надо перед каждым станком поставить доску, на которой должна быть помечена программа на каждый день. На этой доске должны значиться: № заказа, № детали, № чертежа, норма времени, количество штук, получается ли со станка № или со склада и передается на другой станок № или на сборку. По этим таблицам распределителю гораздо легче следить, что выполнено и что не сделано, и выявлять причины задержки. По такой программе вы на следующий же месяц узнаете болезни каждого станка и цеха в целом и к будущему месяцу постараетесь эти ненормальности устранить и избежать дальнейшего срыва программы. Вот значение и цель плана, доведенного до станка.

### Прения по докладу

**Тов. НИКОЛАЕВ** (зав. механическим цехом). Я должен сказать, что та работа, которую проводила группа от Госплана, является серьезной и ценной. Надо сказать также, что если бы мы отнеслись внимательнее к этой работе, то наверное было бы меньше погрешностей в ней. Я здесь задавал вопрос — закончена ли полностью работа по доведению плана до станка? Этот вопрос очень часто задают в цехах. Тов. Гуковский сказал, что работа месячного задания им закончена, остается только написать в карточках и выдать рабочим. Что касается календарного плана, то таковой полностью ими не сделан, так как эта работа требует больших трудов. Я принимал участие в ней только в последнее время. Но эта работа ценная и нужно ее в будущем проводить, от нее можно ждать больших и хороших результатов.

**Тов. САВЕЛЬЕВ** (механ. цех). Вопрос о доведении плана до станка является одним из основных вопросов, влияющих на производство нашего цеха. Но это в то же время и благодарный вопрос. Доведение плана до станка открывает большие перспективы.

Я считаю, что наша беда заключается в том, что у нас много учета, а действительно учета нет. Учет в механическом цехе несовершенен. Карточный учет введен только полгода тому назад, т. е. только с появлением детальных карточек мы завели его. Чтобы точно и хорошо поставить учет, надо назначить квалифицированного работника, а в них, во-первых, у нас ощущается недостаток, а, во-вторых, когда станешь просить повышения разряда, то ТНБ отказывает. Поэтому приходится ставить неквалифицированных работников, а от них мало пользы. Хоть учет-то и заведен, но там ничего не поймешь.

Основной вопрос, который заводоуправление и цех должны учесть, это — чтобы метод работы по доведению плана до станка был одинаков. Началом положено т. Гуковским хорошее, подход правильный — с нашего меха-

нического цеха, как самого сложного по выполнению разнообразных деталей. Составленный нами объем работ является несовершенным, это так и надо отметить, но в этом вина падает на наших плановиков, так как они не сумели это дело во-время наладить. Я считаю правильным, что реальный объем дается не в процентах, а в деталях. В общем доведение плана до станка необходимо.

**Тов. КУЗНЕЦОВ** (зав. бюро распределения механ. цеха). Нас интересует не количество затраченных сверхурочных часов, а сам метод ведения работ. Я задавал этот вопрос, но мне не ответили. Мне кажется, что работу в этом направлении надо продолжать, эта работа является ценной и для всех цехов будет примером. Но только не нужно забывать о едином методе. Работники Госплана признают, что работа у них протекала кустарно, т. е. путем определения данных на память или на основе неправильных документов. Возможно, что в дальнейшем надо будет эти документы пересмотреть. Вот эти вопросы нас интересуют. Мы, работники цеха, варимся только в своем котле. Часто к нам приезжают всякие работники, которые, пробыв несколько дней, уезжают, не оставляя после себя никакого следа. Этого в данном случае, я думаю, не будет. Вопрос ими затронут глубже, а поэтому необходимо наметить определенный метод и пересмотреть существующий аппарат в цехе.

Я задавал вопрос, гарантируете ли вы, что работа будет проведена в таком порядке, как вы наметили цеху, и сможет ли цех выполнить ее. Примерно мы проделывали такую же работу — детали прикрепляли к станкам. В этой работе мы встретили препятствия, наш аппарат не сумел воспользоваться преподанным материалом. И в этом деле может получиться такая же картина. Кто будет производить контроль, кто будет вешать карточки и т. д. Если взять часть станков для проведения опыта, то, я думаю, он нам не удастся, так как детали будут поступать с тех станков, которые не участвуют в таблице. Надо этим делом охватить все станки, так как те станки, которые не участвуют в таблице, участвуют в производстве.

Вы не ответили на вопрос, который я задал. Вы считаете, что план окончательно составлен, но выдать завтра его нельзя, потому что нет документов. Сегодня третье число, четвертого числа отдыхает цех, а пятого числа, прежде чем материал выдать, надо, чтобы мастеровой с ним познакомился. Рабочий, придя утром в цех, не будет ждать в мастерской плана, а приступит к работе. Отсюда может получиться такое положение: утром начата работа не по плану, а к концу дня дают плановую работу, поэтому придется начатую работу снять и ждать ее очереди; в результате работа может затянуться на лишние 3-4 дня. Таким образом четвертая часть месяца может пройти не по плану. Я прошу присутствовать работников Госплана при этой работе, потому что они могут нас обвинить, что мы не хотели ее проводить.

Прошу обратить внимание работников Госплана на следующие трудности: 1) работники Госплана не учли инструмент-шаблон, приспособление и т. д.; 2) чем руководствовались они, называя цифру 300 лет для составления цехового плана, и эту цифру они сравнивают с 5 часами. Такой цифры ни цех, никто не давал. Эта цифра нелепая.

В заключение я скажу, что эту работу провести возможно и нужно. И мы обещаем, что будем помогать работникам Госплана с энтузиазмом и со всей энергией используем их опыт.

**Тов. ГЛАЗОВ** (бригада ВЦСПС). Нам часто приходилось слышать, что доведение плана до станка является невозможным, тем более по основным цехам, которые связаны со всеми отделами завода. Но введение плана ликвидирует узкие места в цехах. План укажет, что вы должны дать судовой верфи, каковы размеры товарной продукции за год, план решит также дело с бурильным инструментом, очень важным для нашей промышленности.

Между работниками цеха получается разногласие, которая является опасной. Но заведующие цехами и отделами говорят, что это дело проводить следует. Тов. Кузнецов спрашивает о методах работы, очевидно он сам раньше не был знаком с ними. Я обращаю внимание на ряд моментов, которые свидетельствуют не просто о препятствиях, а о том, что многое зависит от нашего желания. В связи с этим надо проверять работников цехов.

**Тов. Гуковский** сказал, что загрузка отдельных станков взята не оппортунистическая, а революционная, т. е. дана большая нагрузка, чтобы рабочие взялись активнее за выполнение программы. К этому делу рабочего надо мобилизовать. Необходимо по этому вопросу организовать собрание рабочих, необходимо мобилизовать внимание общественности. Нас очень обрадовало, когда мы услышали мнение цеха о том, что это полезное дело.

**Тов. ВАГНЕР** (паровозостроительный цех). Очень приятно слушать тему собрания о цеховом планировании. Этого вопроса за 4 года работы здесь я еще не слышал. Приезд госплановцев это мертвое болото расшевелил, но все же недостаточно.

Чтобы можно было иметь годовой план, надо меньше говорить об эффектах, а больше о самом планировании, которое нам очень нужно для улучшения порядка в производстве. А чтобы планировать производство, надо упорядочить само планирование, так как — на что будет похож план в выпускающих цехах, если не будет плана в заготовительных цехах. Планирование вводится не для того только, чтобы деталь не задержать или чтобы одна деталь не забегала вперед, или потому, что некоторых деталей нет, — оно вводится для того, чтобы ускорить оборачиваемость капитала. Чтобы подойти к планированию обрабатывающих цехов, надо сначала для них подготовить почву. Надо ввести планирование в снабженческом аппарате и в заготовительных цехах, а потом идти в выпускающие цехи. Надо ввести точное планирование, чтобы ликвидировать ежедневную ругань и брань из-за неподачи материала и т. п. Этим мы устраним главную потерю во времени. Товарищ из Госплана сказал много хорошего, интересного, но к сожалению, мне кажется, мы все об этом давно знали, а особенно о недостатках цеха, которые мешают вести планирование в цехе. Я думаю, что, прежде чем начать разрабатывать метод учета на заводе, надо, чтобы учетный материал был точным. Надо ввести единый метод учета на заводе. Начать планирование и доведение плана до станка рабочего с заготовительных цехов и снабженческого аппарата, а потом двинуться и к выпускающим цехам.

**Тов. ВАЛЬТЕР** (зав. дизельным цехом). Работники Госплана и бригада ВЦСПС могут задать вопрос: все сидящие здесь руководители знали, судя по выступлениям, что создание такого плана является необходимым, а почему же они ничего не сделали. На всех производственных совещаниях говорилось об этом, а все-таки производственного плана нет. Спросят, почему нет. Мы три раза ставили вопрос о разработке единого метода планирования и о введении единой системы учета.

Я коснусь работы, проделанной работниками Госплана. По дизелестроению, чтобы определить, какие детали нам потребуются для окончания производственной программы текущего операционного года, мы убили не 137 сверхурочных часов, а в два раза больше, да плюс еще неучтенные часы работников с ненормированным рабочим днем. Были намечены операции, а фактически оказалось, что они уже сделаны недели две. Что касается госплановцев, то надо сказать, что ими проделана большая работа, так как они составили программу на сентябрь и октябрь. Наша боевая задача заключается в том, чтобы обеспечить сентябрь. Надо создать условия, чтобы станки могли выполнить программу. Нам надо, чтобы заготовительные цехи давали детали, не разбивая их на пять частей, а на всю годовую программу, т. е. с запасом. Эти задачи наше заводоуправление должно взять на себя.

Еще вопрос: бригада ВЦСПС не могла определить, как должен быть поставлен у нас учет, какова система учета. Двигатели разбиваются на 5 заказов и на каждый заказ имеется своя техническая ведомость. На вопрос о системе методологии учета должно быть обращено серьезное внимание и необходимо, чтобы наши работники не повторяли прежних ошибок.

**Тов. ХРАМОВ** (зам. зав. бюро распределения). В механическом цехе проходила подобная работа, но там не были включены разметочные работы. Я считаю, что если мы не будем уделять соответствующего внимания разметке, то движение деталей будет затруднено. У нас может получаться так: вставим в план коленчатый вал, имея точный график, а в работе выйдет брак. Станок станет. Этот станок нужно будет использовать. Но как выйти из этого положения, мы не знаем.

**Тов. ЧЕРНОВЕРХСКИЙ**. Та работа, которую проделали здесь сотрудники Госплана, представляет собой хороший пример, который нам нужно развивать. Здесь говорили о недостатках этой работы. Но эти недостатки можно подметить, сообщая исправить и в дальнейшей работе учесть. Если у нас будет общий план и будет календарный план, то общее планирование будет производиться легче.

Когда говорят относительно того, что нужно начать работу не с одного механического цеха, а с общего задания по заводу и перейти со снабженческой линии и с заготовительных цехов на выпускные цехи, то это верно. Но это все же не значит, что мы должны работу по планированию механического цеха отложить до тех пор, пока не будет спланирована работа всего завода. Работа по планированию механического цеха будет служить образцом хорошего начинания для остальных цехов завода. Начата работа по планированию с механического цеха потому, что этот цех является самым трудным. В плано-производственном отделе проведена другая работа — сокра-

шение номенклатуры. По буровому инструменту из 60 названий стало 22 названия. По судостроению имеется такая же определенная установка, а раньше этого не было.

**Тов. ГУКОВСКИЙ.** Начну с выступления тов. Вагнера. Он говорил, что не следует увлекаться эффектами, а надо давать работу по существу. Я конечно согласен с тем, что не надо увлекаться эффектами, а потому не следует говорить, что планирование надо начинать не с головы, а с хвоста. Мы это знаем, но начали свой опыт на самом трудном цехе. Отвечаю на его замечание, что о планировании давно знали и знают. Это важное замечание, это центр всего, о чем мы говорим. Весь ужас заключается в том, что все знаем, а ничего не делаем.

Отвечаю тов. Вагнеру. Мы положили в основу проблему согласования сроков. Мы тоже так подошли к вопросу, но начали с пустого места. Выяснили сроки для сентября и октября и на основе их составили сроки обработки.

Тов. Кузнецов правильно сказал, что мы работали кустарным методом; мы это сами замечали, мы обращались за помощью к цеху, но ее не получили. Введение обезличенных заказов я считаю возможным только при массовом производстве, а при серийном производстве вы совсем запутаетесь с ними.

Тов. Храмов говорил, что работа была проделана, но споткнулись на ряде препятствий, в том числе на том, что не предусмотрели разметки. Ну что же, надо было стараться в дальнейшем пополнить пробел, но не делать заключения, что препятствия непреодолимы.

Тов. Кузнецов говорил о цифре в 300 лет, называя ее нелепой. Цифру эту я назвал и подсчитал на основе замечания тов. Кузнецова, что для определения времени на каждую операцию станка необходимо проделать большую работу, так как операций около 10.000, и если на каждую взять по две недели, получатся сотни лет, даже если взять по два дня, и то получаются десятки лет, а план нужен немедленно.

Действительную работу по прикреплению деталей к станкам, как большую и длительную проектную технико-экономическую работу, надо проводить, но ею нельзя тормозить составление плана.

Тов. Кузнецов смешивает два различных понятия — метод и технику. Вы задавали вопрос — кто будет снимать эти карточки с доски и т. п. Это — вопрос технический и вы его разрешите и без нас. Нашу работу называют кустарной. Но надо признать, что этого не было бы, если бы администрация цеха принимала участие в этой работе. Тогда, вероятно, ошибок было бы не 20, а 10% и может быть еще меньше. Что касается предлагаемого нами метода, то против него никто не возражал, и он, как бесспорный, должен быть немедленно принят.

В заключение я скажу, что доведение плана до станка является необходимым условием работы цеха, без этого плана цех не может нормально жить. Если цех сам за это дело не возьмется, то мы ему много не поможем. В этой работе нужно гореть, иначе к ней и подходить нельзя. Эту работу должен проводить сам цех, считая ее своей основной, неотложной работой, а мы дадим ему наши материалы со всеми необходимыми разъяснениями.

**Тов. КРИСТИН.** Товарищи говорили, что гораздо труднее осуществить план, чем его составить. Это мы знаем, но вы также сказали, что работать будет легче по плану, чем без плана, программа будет изменяться меньше, хотя нельзя сказать, что ломки совсем не будет. Доведение плана до станка имеет огромное организующее значение. Если рабочий будет стоять, то он будет знать, по чьей вине — по вине ли другого рабочего или администрации, из-за прогулов или брака. И будьте уверены, что рабочий установит порядок в цехе. Ежедневно будет известно, кто срывает программу, и виновников будут привлекать к общественному ответу.

Мы в своей работе не били на эффект и для доказательства пользы этого дела взяли самый трудный и большой цех. Я очень доволен тем, что здесь ясно было выражено общее мнение о необходимости и возможности доведения плана до станка. Месяц тому назад, когда мы занимались здесь вопросами учета, мы наблюдали другие настроения и слышали другие мнения.

**Тов. САВКИН** (зам. директора завода). Замечание тов. Вагнера о том, что он первый раз слышит обсуждение вопроса о планировании — правильно. В дальнейшем я считаю нужным поручить заведующему планово-производственным отделом, чтобы такие заседания созывались периодически. Работа госплановцами начата правильно с самого сложного цеха, где перекрещиваются производства, где деталей больше, чем в других цехах.

Заводоуправление просит, чтобы работники Госплана посещали завод периодически, так как у них имеется большой опыт, приобретенный на других заводах. Такая консультация для нашего завода будет очень полезной.

Предлагаю следующие практические шаги в отношении доведения плана до станка, а для разработки предложения предлагаю выделить комиссию из нескольких человек:

1. В ближайшие дни познакомить наших плановиков и мастеров с этой работой, чтобы рассеять мысль о невозможности проведения планирования.
2. В механическом цехе нашему плановому органу изучить вопрос и начать планирование с сентября месяца.
3. Чтобы это дело не осталось только на бумаге, выделить комиссию, руководителем которой должен быть заведующий планово-производственным отделом.