

# 我怎樣學習當廠長

燕鳴自述 于敏整理



工人出版社

# 我怎樣學習當廠長

燕 鳴 自述  
于 敏 整理

---

## 內 容 提 要

燕鳴同志是鞍山鋼鐵公司小型軋鋼廠廠長。這本書介紹了他在黨領導下，如何從革命隊伍裏的一個警衛員變成了國家企業的廠長；介紹了他從部隊轉業到工廠後，如何鑽研生產，從外行變成了內行；特別是蕭軍介紹了他如何依靠工人，依靠蘇聯專家，開展了機械化運動，改變了小型廠的原有面貌，給全國各工廠指出了改進舊的生產設備的道路。

〔2281〕本書字數：29,000字

**我 怎 樣 學 習 當 廠 長**

---

燕 鳴 自 述            于 敏 整 理

出 版 者    工 人 出 版 社  
            北京北新橋駝駝胡同四號

發 行 者    新 華 書 店

印 刷 者    工 人 出 版 社 印 刷 廠

---

1—15,096

一九五三年十二月北京第一版

一九五三年十二月北京第一次印刷

# 目錄

|    |        |   |
|----|--------|---|
| 一  | 開頭的話   | 一 |
| 二  | 初到工廠   | 二 |
| 三  | 轉折點    | 五 |
| 四  | 工人的啓發  | 七 |
| 五  | 翻一個大跟頭 | 九 |
| 六  | 回憶     | 一 |
| 七  | 又找到了力量 | 三 |
| 八  | 新軋鋼法   | 六 |
| 九  | 反圍盤的成功 | 八 |
| 一〇 | 張明山    | 三 |
| 一一 | 機械化的熱潮 | 三 |
| 一二 | 思想教育   | 五 |
| 一三 | 領導     | 三 |

|    |              |   |
|----|--------------|---|
| 一四 | 蘇聯專家的幫助..... | 三 |
| 一五 | 我要努力學習.....  | 四 |

## 一 開頭的話

一九五二年下半年，我們鞍鋼小型廠開展機械化運動，做出些成績，大家都想知道我們是怎樣做的。我文化底子太淺，有經驗也不會總結，何況根本沒有系統的成熟的經驗。我只有兩件法寶，一件是依靠工人，特別是老技術工人。他們的經驗智慧，合到一起，就像那流不完的江水。另一件是依靠蘇聯專家。我們這些老大哥，爲我們解決了很多技術問題。他們帶到中國來的，不光是先進技術和社會主義管理工廠的辦法，還有社會主義的思想作風和國際主義精神。和他們接觸，使我受到了很好的教育。

這兩樣法寶是哪裏來的？是黨交給我的。我一無文化，二無工作經驗，三不懂生產技術。任務担在肩頭，問題擺在面前。怎麼辦？幸虧有這兩樣法寶啊。用起來可靈哩。除此以外，還有沒有？要說有，那就是鑽研究生產。這一條也離不開依靠工人，我對軋鋼生產本來是一竅不通的，今天能懂一點，也都是老師傅們教的。

現在要我來談談我是怎樣學習當廠長的，有條有理成本成套地講經驗，我可也不會。我只能把我做了的事，一五一十地擺出來。我是一九四八年八月從松江的雙城縣調到鞍山的，我就從這裏談起吧。

## 二 初到工廠

到了鞍山，先各處參觀。高爐、平爐、化工、小型，都看了。越看，心裏越彆扭。躺在床上亂想。不管到哪個廠子吧，反正是到了工廠。長這麼大，別說沒見過，聽也沒聽過。這一眼望不到邊的大工業，可不簡單。要我來這裏工作，不是瞎胡扯麼？參加革命以後，光知道工人階級偉大，可工廠到底是什麼樣的，從來也沒有人對我說過。

半個月後，鞍山市委的科長和我們剛調來的人開座談會。他說：「你們都是從土地改革工作轉到工廠來的，不懂工業，要學，才能懂。工人熱情很高，就是缺乏領導。首先要搞好政治工作，提高工人的階級覺悟，這樣來發展黨，建立支部。」他又介紹了工廠的情況，講了鞍山的重要性，說一定要在這裏扎根，打底子。他談完了，問我們有什麼困難。嘿，別提啦，反正是拿鴨子上架唄，還有什麼可說的。

我被分配到小型廠當支部書記。當時小型廠屬軋鋼部，部的黨委書記是馬成德同志。我見了老馬，他叫了小型廠的總領班來，介紹我們認識。老馬叫他一切事都找我，我聽後嚇了一跳。我想，這怎麼行，他是個老工人，我可是一竅不通。

小型廠的工人見來了個頭目人，本來是很歡迎的，看到我年紀不大，人又瘦小，似

乎很失望的樣子。本來嘛，我穿了一身破軍裝，看樣子就壓不住台。第二天，我和班組長開了個會。我說：「我是扛槍桿的，後來又幹土地改革工作，到這裏是向大家學習的。」這可不是句客氣話。黨既然分配我這個工作，我當然要下決心學習。心裏的彆扭，只我自己知道。上班下班，都有一定鐘點，哪裏比得上農村那樣自由自在。我也最不喜歡提那個飯盒子，像個討飯的。多寒儉！

那總領班叫劉家才，軋鋼的技術數他能行。我第一次跟他下車間，說起來才好笑呢。一進門，有一個半圓頂的小房子，裏面直冒火。我問這個小屋是幹什麼的。他笑笑，說是加熱爐。又告訴我怎樣燒火，怎樣進鋼，怎樣出鋼。我就像小學生一樣，跟他一點一點地學懂軋鋼的機械設備和生產過程。

工人解放了，生產熱情很高，不論鐘點，一個勁的幹。我爲了接近工人，在車間旁邊的小倉庫裏辦公。冬天，生個小火爐，吃飯時大家擠到一起，挺親熱的。工人愛聽打仗的故事，我就給他們講。起初三五個人，慢慢圍成一個大圈兒。有人說：「聽那小燕兒，又叫晚上啦。」有的說：「這點歲數，就是老幹部？」也有人說：「行啊，有點老幹部味道。」有點老幹部味道，不少的人可還是瞧不起我。連那看倉庫的老于頭，也不太理會我。倉庫很小，頂上是松木板，爐子燒得通紅，有失火的危險。我叫他用塊鐵板擋上，說了三次他也不聽。他說：「你懂什麼，不要緊啊。」

當時工人操作很不熟練，機器也常壞。出了事故，瞪眼停工。我問什麼毛病，工人



就叫我自己去看。明知我看了也不懂。這不是要我的好看！那時候啊，我這人似乎有也可，沒也可。在工廠裏，不懂生產，不懂技術，當什麼也不行，這是明明白白的了。不過我這時還沒花很大力氣去鑽研生產技術。我幹的政治工作，覺得工人的政治教育啊，發展黨啊，是最重要的任務。市委也常講企業黨組織的保證監督作用。怎樣具體的保證監督，我一點也摸不到頭腦。總之，我還是老一套。

支部開始只有四個黨員。我從他們那裏了解很多生產情況和工人的思想情況。他們成了我最初的依靠。

### 三 轉折點

一次意外事故，使我和工人的關係更親密了。一天晚上，運轉工人金景奉從天車上掉下來，摔死了。我親眼看到了工人的偉大階級同情心。大家含了眼淚忙作一團，有的給老金洗臉、穿衣服，有的給老金買帽子、買鞋，有的僱車接家屬，好像死的是自己的親人。我入黨時光知對敵人堅決鬥爭，不怕犧牲流血。對工人階級是怎麼一回事，却一點也不摸頭。現在看到這種階級友愛，我很感動。我自己也含了眼淚，在他們中間忙東忙西。他們也就把我看成是他們自己的人了。我們開了個追悼會，拿這事教育工人注意安全。工人深深體會黨對他們的愛護，對我的看法也開始改變了。

到了工廠，我時常拿農村比，拿部隊比。農村裏死了人得請人幫忙，完了得請人家一頓吃喝。工人呢，不請就自動來了。這還不算，大夥還湊錢救濟家屬。工人和農民，在集體精神上是沒法比的。

部隊和工廠倒有許多相同的地方。組織性紀律性很強，上課出操，上班下班都有一定時間。說「工廠就是戰場」，這句話本來是個比喻，在我看來倒實實在在是這樣的。在壓延車間裏，通紅的鋼條盤來盤去，到處飛竄，一不小心，碰上就不是玩的。那時

候，差不多天天有被燙傷的人。

金景奉的死，像塊大石頭壓在我心上。我想，在革命部隊裏，一向就是把生命看得十分寶貴。記得我過去的團長常說，「我們要用最少的傷亡，消滅最多的敵人，才算最大的勝利」。要是一次仗打下來，不必要的傷亡太多，看吧，連長和指導員一定受批評。打仗時候，不只要減少部隊的傷亡，還要照顧到老百姓的安全。一九四七年，我們在松江一帶剿匪，上級嚴格規定，不許在村莊裏打仗，怕毀了老百姓的房子，怕傷了人和家畜。毛主席教導下的人民軍隊，本來就是這樣愛護人民的。這是我們的傳統。

現在，眼看着天天出工傷，我這個支部書記算什麼呢。我找老工人，問他們，鋼條滿天飛，天天碰傷人，到底是什麼問題。他們說，和偽滿時代一比，才不算什麼呢。那時候，工人給小型廠起個名字，叫「閻王殿」；又說「要吃小型飯，得拿命來換」。死了的，拉掉了腿的，日本人就叫悄悄抬走，連看都不許看。在這樣危險的地方幹活，工人還要天天受氣挨打。我想，帝國主義對中國工人的殘酷壓迫就是這樣的！我用這些例子對工人進行教育，工人的覺悟很快提高了。

到一九五〇年初，工人的操作技術熟練了一些，又經過幾次安全教育，同時，上上下下想辦法添了些安全設備，工傷大大減少了，我心裏的石頭也搬開了。

工人說：「還不錯，像個老幹部的樣子。」

## 四 工人的啓發

我進一步認識工人階級的偉大，進一步懂得依靠工人，是由於在幾件事情上受了啓發。

一九五〇年開年，正好過春節。那時候，生活不像現在這樣富裕。生產剛剛恢復，工人掙的還不多。我一調查，有二十多個人吃不上餃子。行政方面又沒錢借支，怎麼辦？我和幾個支部委員（都是老工人）一核計，他們說，這好辦，去發動老工人，大家來救濟。這件事，給工人的印象很好。他們說：「到底工人是一家呵。」

第二件事，是創造新紀錄。我到瀋陽開了會，回來發動工人。當時每班只能幹三四個鐘頭活，另外三四個鐘頭全叫故障佔去了。幹三四個鐘頭，能出三百多根鋼棍，要是減少故障，幹到六七個小時，不是可以出到四百多根麼。我們和張永春班算了細賬，他們思想一通，回去就創了個四百五十根的新紀錄。我只在黨內起了思想動員的作用。要是問我新紀錄是怎樣創的，有什麼經驗，我只有乾瞪眼說不出來。

還有一件，是培養安全模範組。一九五〇年開年，壓延車間裏「跑鉗」「打套」還是不少。什麼叫「跑鉗」？通紅的鋼條從這道軋輥出來，工人得馬上用鉗子夾住，送

邁另一道軋輥。幹這活兒，得手急眼快。要是夾不住，就是跑了鉗。你猜怎樣？這條火龍一樣的鋼條可不定竄到哪裏去。它也許跳上你的脖子，也許從你跨下穿過去，也許在你腰上繞一個彎兒。它的熱度是一千度，碰到哪裏都够噲。什麼是「打套」？就是鋼條走的不順溜，彎曲起來，結成套兒。人要是套在裏邊，不死也得扒層皮。所以工人都說「拿鐵如拿虎」。

「跑鉗」「打套」多，工傷自然也不會少。我想，安全這事兒，空口說白話不行，得做出個樣子來。甲班是新紀錄運動中的模範班，要是在這基礎上再成爲安全模範有多好！我和工會反覆動員他們，他們想出辦法，一個黨員帶一個非黨工人，照顧他，幫助他，掀起一個安全生產的運動。四個月中，甲班沒出機器和人身事故，也推進了其他班的安全工作，結果小型廠得了公司獎勵的一面大紅旗。

這些大大小小的事情，給我的印象很深。我一不懂技術，二不懂管理，能多少起點作用，憑什麼？還不是全靠工人羣衆的熱情、能力和智慧。我親自體會到工人階級偉大的力量。這力量一發揮出來，真能翻江倒海。在我做支部書記（後來是總支書記）這一段時間內，不管碰到大小困難，總是找工人核計，漸漸就變成習慣了。這樣，羣衆工作上總算打下一個底子。黨關於依靠工人階級管好企業的方針，我也漸漸體會的具體了，深刻了。

## 五 翻一個大跟頭

一九五二年四月，鞍山市委要我兼任小型廠的廠長。一肩挑兩担，這怎能行。可是黨給的任務，却也不能不接受。

我正在忙反貪污反浪費的工作，好多案子弄的我頭昏腦脹。黨本來是教我們「打虎」生產兩不誤的。我們呢，單打一的幹慣了，早把生產扔到脖子後邊去了。

生產這事，你不去好好管它，它就要找你的麻煩。我當廠長的第四天，一個工人給軋鋼機壓死了。這好像一聲霹靂，打的我渾身哆嗦。我急忙跑到車間，一看，工人有的放聲大哭，有的急得躁腳。我一陣心酸，眼淚直淌。死的叫安惠民，是個老技工，很好的共產黨員。這損失不小啊！我們黨、行政、工會，連天忙着辦了喪事，又去安慰了他的母親，送了撫卹金。

我當天晚上向夜班工人做了檢討，第二天又向另外兩班工人做了檢討。官僚主義，沒在緊張的「三反」運動中同時看重安全生產，責任是推卸不了的。黨總支副書記，工會主席，班長也都做了檢討。工人很受感動，說「今天死個工人和從前大不相同了，廠長親自送葬，又誠懇檢討」。

不料不出三天，火車又壓死一個工人。雖說不是小型廠的責任，人總是犧牲了。

我又傷心，又發愁。我本是幹政治工作的，行政工作可實在幹不了啊！晚上，我越想越不是味兒，伏在辦公桌上，就哭了。

我一會兒在辦公室坐坐，一會兒到車間站站，心亂如麻，哪裏也呆不住。老婆體貼我，給我做好吃的，我却什麼也吃不下。那些日子，我就怕電話鈴響，一響，心就跳到口裏。越怕它響，它却越響。那陣子倒霉事也真多，不是斷軋輥，就是出工傷，不是產量上不去，就是出廢品。這担子啊，把我壓得頭也抬不起來。

九耗的圓鋼一出就是四百噸廢品。一來是由於檢查制度、責任制度沒有好好建立起來，二來是由於產品規格提高了，規格的要求嚴了，沒向工人進行教育，也沒研究改進技術。我們本來沒有質量觀念，當然也不會考慮技術改進的問題。眼看一堆堆的廢品，又着急，又心痛。

幾種想法在我心裏鬥爭起來。我本是扛槍桿的，乾脆去抗美援朝。要是說我當不了廠長，知難而退，我可也不服氣。我去學文化，學技術，回來幹他一番，不是更好麼？要是市委再調個廠長來倒也不錯，我呢，還去專幹我的政治工作。東想想，西想想，都有道理，也都不對頭。好歹是個黨員，能碰上困難就開小差？從前的事兒，不由得都湧上心頭，參加革命年月不太長，經驗也不多，但驚險的事兒，困難的關頭，倒經歷了不少。我低過頭麼？跌倒爬不起來麼？沒有啊，一次也沒有啊。

## 六 回 憶

我先想到我是怎樣參加革命的。

一九三八年，日本鬼子打到我的老家，山西岢嵐縣。八路軍打敗了日本人，佔領了廣大鄉村，開闢了晉西北的革命根據地。我先當村兒童團長，一九四〇年十四歲時，參加了地方部隊，當通訊員。一九四五年，日本投降，我軍收復失地。我給縣委書記林成同志當警衛員，跟他向東北出發。那天剛剛放亮，隊伍集合好了要動身，一個老太太騎着毛驢，哭天號地地來了。這是我媽媽。她撲在我身上，抱住我的腿，死也不放我走。

林成同志把我叫到一邊說：「個人利益和革命利益，這是一關。經不起這個考驗，幹不了革命。這也是個鬥爭，你自己考慮吧。」他一说，我渾身發熱。我說：「我要斷不了這家，我一輩子長不起來，我有決心，你等着我吧。」林成安慰了我母親，叫我陪她回去。我的兩個同伴見我要走，就哭了。我悄悄對他們說：「別哭，今晚見吧。」

我把媽媽送到舅父家，好話把她穩住，瞅一個空就溜了。我跑了一夜，不想天一亮，她老人家又騎驢趕來了。我說跟林成兩三年，臨別也得說句話。她怎也不放我，和我一起到了嵐縣，趕上了部隊。幸虧林成幫我，派一個秘書勸她老半天，又送她回了岢嵐。



向東北出發是強行軍。爭取時間，一天跑一百八十里，把大腿都跑腫了。到了宿營地，還得餓馬溜馬，整宿也不能睡。剛到承德，就有人動搖了，還想拖住我的腿。有人對我說：「再往北，凍也會凍死，革命就革到這裏吧，別走了。」我去問林成。他說：「幹革命麼，困難是經常的，不是偶然的，這是生死關頭，你要想不通，乾脆留下！」我留下，政治生命不就完了麼！我下了決心，是刀山也爬上去。到東北後，我馬上入了黨。這是一九四六年的春天。

那時的東北，正是大動蕩的局面。國民黨匪幫和地主胡子勾結起來，向我們瘋狂進攻。特務分子也很活躍，到處打槍放毒。我一時一刻也不敢鬆懈，身背兩枝盒子槍，連夜在外巡邏，防備敵人偷襲。白天還得親自給首長做飯，怕壞人偷偷放毒。林成常笑說：「我從關裏帶來的寶貝，就你一個，可別把你累死啊。」

我沒累死，倒鍛鍊的更結實了。那陣子的驚險事兒可真不少。特務放了一把火，把我的頭髮眉毛燒去了一半。有一次，新擴充的隊伍，一部分和土匪勾結，要暴動起來，裏應外合，消滅我們。幸虧我們警惕性高，就在他們要嘩變的那個晚上把陰謀撲滅了。後來，我當排長，當連指導員，當連長，打惡霸，剿胡匪，從東北打到內蒙。子彈在耳朵上嗖嗖直響的時候，我也沒動搖沒後退啊。

現在黨培養我，給我重要的工作崗位，讓我學習鍛鍊。我能動搖麼？能後退麼？我是黨員，後退的路是沒有的！