

The background of the book cover is a detailed, sepia-toned illustration of an industrial scene. At the top, several tall smokestacks rise from a complex of buildings and machinery, with smoke drifting into the air. In the middle ground, there are large industrial structures, including what appears to be a crane or a large wheel on the right side. In the foreground, several workers are depicted. On the left, two men are working at a machine. In the center, a group of men are standing and looking towards the viewer. On the right, another worker is visible near a large wheel. The overall style is that of a mid-20th-century propaganda or technical manual illustration.

走群众路线 开展技术革新运动 的几点做法

中共上海鍋爐厂委员会編著
上海人民出版社

走群众路綫
开展技术革新运动的几点做法

中共上海鍋爐厂委员会編著
上 海 人 民 出 版 社

1958年

走群众路线
开展技术革新运动的几点做法
中共上海鍋爐厂委员会編著

*

上海人民出版社出版
(上海新兴路54号)

上海市書刊出版业营业許可証出001号

华文印刷厂印刷 新华書店上海发行所发行

*

开本 787×1092 公厘 1/32 印張 5/8 字數 11,000

1958年9月第1版

1958年9月第1次印刷

印數 1—1,000

統一書号：4074·184

定 价：(6) 0.07 元

封面設計：冒怀蕊

序 言

中共上海市楊浦区委工業部

上海鍋爐廠原來是個生產中小型鍋爐的工廠，設備比較陳旧。今年我國工農業生產以萬馬奔騰之勢向前發展，對鍋爐的需要量大大增加。該廠職工有力爭上游的精神，為了適應工農業生產大躍進的需要，他們在黨的領導下開展了熱火朝天的群眾性的技術革新運動，上半年在不增加設備、不增加一個職工（同時下放幹部 244 人參加勞動鍛煉，並抽出一部分工人支援外地），不擴建廠房的情況下，全面超額完成了躍進計劃，使全廠面貌煥然一新。

該廠的技術革新運動為什麼能夠取得較大的成績呢？最主要的关键在於通過偉大的整風運動，廣大職工黨悟大大提高，熱愛社會主義，緊緊地依靠黨的領導，實現了政治掛帥，發揚了勞動積極性和創造性。大鬧技術革命是整風的成果，也是整風後廣大職工自覺的要求。

該廠技術革新運動所以能取得較大的成績，還由於各級領導幹部堅決依靠群眾的信念加強了，作風深入了，放手發動了群眾，針對生產中的關鍵問題和不合理的規章制度，採取了大字報鳴放的办法進行圍攻，並且舉行技術辯論會、表演會等，促使運動步步深入。需要特別指出的是，技術辯論會是該廠技術革新運動中的一個特點，實踐證明，通過技術辯論可以集思

广益,互相啓發,鼓励群众提革新建議的積極性,并可以使革新建議獲得及时、迅速的处理,从而促進运动的迅速发展。

目前,該厂职工正在進一步發揚技術革新运动中的成績与优点,满怀信心地为完成和超額完成下半年躍進再躍進的計劃,为实现技術革命的任务而奋斗!

上海鍋爐廠按設計能力原來是一個年產 1,900 噸蒸發量的中小型鍋爐的廠，隨着全國工農業的飛躍發展，我廠的生產也有了巨大的發展，1958 年躍進為年產 4,800 噸蒸發量，任務比 1957 年增加了 168 %，下半年又增加了四套 255 立方公尺煉鐵高爐附件，20 萬瓩電力設備的鍋爐，八套煤氣發生爐及一定數量的非標準設備，相當於 1957 年的 245 %。客戶對產品都是訂得晚，要得急，生產周期和客戶的交貨要求矛盾很大。歷年來我廠雖陸續擴建了一些廠房，增添了部分設備，改進技術，提高管理水平。但由於許多生產設備陳舊，大部分沒有更新，關鍵工序 55 % 是手工操作，勞動強度高，加上場地狹小，起重設備小，在組織生產方面屬於單個小批生產類型，零件種類多，數量大，僅 40 噸鍋爐就有 10 萬個零件，再加上產品經常變化，加工工序零星，成套性複雜，在這樣情況下，要完成躍進計劃是有困難的。因此在討論躍進計劃時，幹部中曾出現了兩種思想：是依靠增添設備，擴大廠房，增加職工呢，還是艱任務，發動群眾動腦筋想辦法來完成任務？經黨委會的反復討論，並對前一種思想進行了批判，後者戰勝前者，統一了思想，共同認識到要充分發動群眾，大搞技術革新。在統一思想，統一認識的基礎上，發動了群眾，掀起了轟轟烈烈的技術革新運動。在短短的一二個月內，貼出了近八千張大字報，舉行了 15 次表演會、展覽會等，總結交流和推廣了經驗，表揚先

進，樹立了榜樣。有個工人在一首牆詩上寫道：

勞動熱情很重要，單靠硬拚長不了，
若能動腦筋門找，勞動熱情持久保，
一面勞動熱情高，一面革新提幾條，
勞動智慧相結合，生產記錄日日高。

這首詩生動地表達了群眾對開展技術革新運動的迫切願

我廠技術革新運動是在黨委統一領導下，通過統一思想提高認識，不斷克服各種思想上的阻力而發展起來的。方針點面結合，即通過金工車間的試驗田，召開了現場會議，舉行了表演會，從而推動了工藝科、設計科，反過來又推動了手工、勞動繁重和強度高的鍋爐、金結、鑄工、鍛熱等車間，以于帶動了一向認為不能搞技術革新的輔助車間（工具修理）。這樣一個表演會接一個表演會，群眾勁頭更大，真是“八仙海，各顯其能”，到最後發展到了全廠性的技術革新。表演會展覽會使運動的開展一環扣着一環，在短短的一個月時間掀起了高潮。至五月底，技術革新建議總共歸納成2,752條，現率達75%。再次，運動的發展又與改革不合理的規章制度結合。自1953年實行生產改革以來，陸續建立了一些規章制度。這些制度在建立生產秩序上雖然起了一定的作用，但隨着生產的發展有很大一部分規章制度對發展生產與革新技術已相適應。如按照舊制度，實現群眾革新倡議的合理化建議審手續有十道以上，需要一、二個月的時間，往往口頭上或書上同意採納，革新建議卻被長期擱置。部分經濟指標管得緊太死，阻礙了車間領導上和工人的主觀能動性。有些革新

常因受到制造費用的限制不能迅速制造。因此我們在运动中充分發动了群众，用大字报、座談会的方式，一面針對躍進計劃的關鍵找出革新建議，一面根据整風中缺啥补啥的精神，改訂了不合理的規章制度。如將革新倡議的審批手續下放到組，一經審查批准的革新項目，所需制造費用改为实报实支，从而扫除了开展技術革新的障碍，鼓舞了群众的積極性，成了运动的声势，使技術革新与業務改革互相結合，互相促，不僅提高了管理水平，而且使群众的革新創議，迅速得到理和采納，对完成全年躍進計劃起了良好的促進作用。上年我厂在不添設備、不增加一个职工(同时下放了244个干去農村参加劳动鍛煉，并抽出一部分工人支援外地)、不擴厂房的情况下，全面超額完成躍進計劃，生產总值完成了6.61%，商品產值完成了116.47%，產品產量完成了11.50%，成本降低13.57%，利潤總額完成140.58%，流动资金加快了33天，節約材料1,206噸，在二千余条革新建議中，僅比較重大的666条建議，就為國家創造了240萬元財，節約三万余工时。由于党的正确領導，緊緊的依靠了群众，額完成了上半年躍進計劃。我厂的每个职工干劲更足，坚决服困难，对完成下半年躍進再躍進的計劃充滿了无比的信。

归納起來我們大搞技術革新有如下几点做法：

(一)政治挂帥，以虛帶实，依靠群众，大搞革新

今年上半年我厂躍進計劃經過十二次的修改，不断地加

碼，新產品也比去年增加了4.6倍，從四月開始全廠定額平均壓縮了30%。企業面臨着這樣繁重的生產任務，老一套的領導方法和工作方法不能適應新的局面，形勢催逼着領導和群眾要改變舊的方法，採用新的方法來適應客觀上的要求。但在幹部思想上和工作方法上不是很快就和新的形勢相適應的，如對實現生產躍進計劃究竟採取什麼辦法就有兩種看法：一種認為本廠手工操作多，竅門少，定額緊，生產躍進後給生產技術准备工作也帶來很大的矛盾，要實現躍進指標只有依靠行政上採取組織措施，所謂措施，即是擴建廠房，增添設備，增加工人，增加班次，調整工藝路線，改進計劃管理等，對如何依靠群眾實現躍進計劃想得很少，認為可以放一放，等行政技術組織措施完備後再來發動；另一種意見認為制定躍進計劃是依靠群眾、發動群眾，實現躍進計劃從行政上採取必要的措施是需要的，但不是主要的，主要的是依靠發動群眾，倚靠廣大群眾的智慧和干劲。

對開展技術革新運動的兩種看法，在起初領導上也不能統一，個別幹部對大搞技術革新運動猶豫不決，認為沒有經驗，別廠也還沒大搞，我們搞了是否過早。在群眾中，為了完成躍進計劃，個個熱情高漲，干劲十足。但也有兩種做法。一部分工人單純靠增加勞動強度，加班加點來完成任務；少數先進工人在發揮干劲的同時，動腦筋想辦法，改進操作方法，改進工具來完成任務。如先進生產者劉金堂加工過熱器管子和蛇形管，這是鍋爐中的主要部件，在生產過程中有一道校正彎頭的工序，原來進行校正工序時是將彎頭加熱之後再用手工鉗頭

將它敲圓，這種方法多少年來師徒相傳，幾乎成為“傳統”了。在技術革新運動中，劉金堂思慮開了竅，他想，人家生產大躍進，革新技術之後工作效率一跳就是幾倍，在自己工段里校正彎頭老是用手工敲，總不是長久辦法，能不能把手工敲改為機器操作呢？經過幾天業餘時間的苦戰，終於利用舊鉚釘槍制成了一架“氣動熱彎校正機”，試驗後效果良好，工作效率提高一倍多，大大減低了勞動強度和噪音。鍛工小件工段的工人和技術人員緊密結合，改良了工具，80%實現了鍛工機械化。這些動人的事例不斷的出現，這些先進人物的口號是“有困難就有創造，有困難才能前進”。群眾中的先進人物和先進事蹟，使領導開始認識到依靠群眾還是依靠行政措施的問題，本質上是反映了兩種思想兩種方法的鬥爭，後者是“遠水救不了近火”，在思想上是屬於“條件論”，我們集中批判了這種“見物不見人”的思想，才統一思想認識，認識到在方法上不能單靠坐辦公室，而是要到群眾中去發現先進，支持先進。我們着重研究了如何全面廣泛開展技術革新的問題，向群眾提出“比先進，比干劲，比技術革新”、“人人動腦筋，個個想辦法，件件有措施，道道工序要有革新”的口號，動員群眾大搞技術革新。並且由黨委書記、廠長、工會主席分別親自帶領幹部下金工、鍋爐、金結等車間種試驗田。發動群眾革新技術，前後經過兩個月的時間，掃除了“五怕”思想。

- (1) 怕提了技術革新建議後領導不重視，無法實現。
- (2) 怕不採納被人笑話。
- (3) 怕技術水平低，搞不出什麼名堂。

(4) 怕老师傅批評生活还没学好,就想吃天鹅肉。

(5) 怕搞乱计划,影响生产。

“五怕”思想的根源是由于领导上的官气和群众的妄自菲薄。要开展技术革新,这是第一道关,要攻破这一关,关键在于领导。因此我们以整改的精神对干部、群众层层表示态度,进行自我检查。对束缚生产力发展的规章制度,采用了上纲下揭,大破大立的办法加以改革,大力支持群众的革新倡议。其次,经过种试验田取得经验后,加以总结,召开了现场会议,既交流了经验,又看到了表演。这样才使技术革新运动在全厂开展起来。

(二)消除顾虑,解放思想,贯彻整改精神,

缺啥补啥,边破边立

在统一思想认识后,接下来的问题是在单个小批生产的工厂如何开展技术革新运动。经过研究决定组织以厂长为首,有工会干部、各科科长参加的工作组,进入当时全厂的薄弱环节——金工车间种试验田,摸索开展技术革新运动的经验。到车间经过摸索后,发现群众和干部都有很大的思想阻力,在大部分等级高的工人和老年工人中,怕提出建议领导仍旧不重视,等于白提,有的认为过去提出两年的建议还未答复,干脆就不再提,如工人蔡林鹤说:“我现在已有几条建议,问题在于领导支持与不支持。”还有一部分老师傅顾虑提了不采纳被人笑,有的说:“做做可以,画圈不行有困难。”在青年工人中,普遍存在的是认为自己技术水平低,信心不高;有的认为老师傅

不提，自己更不用說了；有的怕不成功，面子難看，怕老師傅諷刺他們：“生活還沒做好，考慮啥革新。”還有一部分思想落后的工人怕改進技術要壓縮工時定額。

車間技術幹部認為生產任務很緊，生產上問題還來不及解決，哪里有時閒搞革新。有的對工人的小改進不耐煩，看不起，甚至認為工人提建議是找他們的麻煩。

工長主要的顧慮是怕技術革新影響生產，打亂計劃，有的認為：革新是好，最好在人家工段里製造，不要影響自己的計劃。因此在運動初期工段長非常緊張，在機床邊監視工人，怕工人不做產品，搞革新。

車間領導認為革新建議一多，製造發生困難，車間的任務又緊張，要其他車間加工，怕得不到領導的支持。總的情況是群眾怕工長不支持，工長怕車間領導不支持，車間領導怕廠部不支持。

我們分析了思想關鍵後，認識到必須首先由領導下決心，改變作風、改革舊規章，以實際行動，以整改的精神來支持群眾提革新建議，解除思想顧慮。

我們首先在金工車間開試驗田，採取邊破邊立的辦法，及時改變了阻礙技術革新開展的規章制度，以實際行動解除了幹部和工人中存在的許多思想顧慮。主要是採取以下幾點做法：

(1) 幹部層層表示態度，進行自我檢查。廠部對車間幹部，車間幹部對群眾，除動員開展技術革新，說明其重要性以外，還檢查以前對建議不支持的缺點，並表明今後對待技術革

新运动的态度。

(2) 領導下决心,改变合理化建議的处理手續。原来規定处理建議要經過十道关,直接影响到群众提建議的積極性,这次經過領導研究后,决定处理权限下放,处理手續由十道改为二道,由厂部撥一部分經費作为試制費用,采取实报实銷的办法,明确规定一般的革新建議可在工段內制造,由群众自提,自制,自試,自用。其它像材料問題,过去合理化建議的用料由厂部控制,現在下放給車間管理。修改工藝也从原来要 15 道手續,两个星期的審批周期,改为只要車間技術組審批,手續簡化为一道,有的當場就解决了,繁复的也不要一个小时。

(3) 深入車間現場处理,當場解决。厂長親自帶領設計、工藝、供应等科科长,科长又帶了有关干部一起到車間去处理革新建議。有关設計的,設計科长負責,工藝方面的工藝科长負責,遇到問題和建議,加以集中,在征求車間意見后當場确定,或者經過一、二次的討論就可全部解决,改变了过去一道道往上送的现象。

(4) 解决实现建議和当前生產安排上的矛盾。工段長对这个問題叫得最利害,怕影响生產。实际上实现了技術革新,不論是从解决当前生產問題,或是从長远利益來看,都是有好处的。工段長所以叫得厉害,主要是安排上有問題。因此,我們确定了“革新服从商品,在制品服从革新”的方針,所有審批同意制造的建議,皆分別列入車間或工段作業計劃,开工票作为任务來完成。

(5) 樹立先進旗帜,鼓励群众大胆提革新建議。我們抓住

先進工人進行大胆革新的事蹟大力宣傳，以便在群眾中樹立先進旗幟，鼓舞群眾的積極性。金工車間抓住彭大生、顧六法大胆革新，改變爐排鏈條銷子加工方法，先後失敗五次，最後試制成功，提高效率 58 倍的事蹟，鍛工車間抓住老年工人邱阿榮用肥皂做模型大胆改進工具的事蹟，大力宣傳。這些先進人物的事蹟，對群眾起了很大的教育作用，掀起了進一步開展技術革新的熱潮。

領導以整改精神沖破了束縛技術革新的規章制度，深深地教育了幹部和群眾，有效地打破了群眾和幹部的思想顧慮，為開展技術革新運動掃除了思想障礙。

(三)分析情況，明確方向，抓住關鍵， 提出課題組織群眾，銳攻關鍵

當群眾發動起來以後為了把群眾的智慧導向解決本廠生產中的關鍵，主要的一環是向群眾指出方向，提出關鍵。在沒提方向之前，廠部曾經研究了本廠的生產特點，認為本廠的生產特點是單個小批生產，結構複雜，變動性大，革新方向必須根據生產特點，遠近結合，也就是說，既要有長遠革新方向，又要結合當前的生產關鍵提革新建議。

所謂長遠方向，就是如何使技術革新從量變到質變，走上技術革命的道路，使繁重的手工操作轉入到機械操作，如鉗工如何充分利用風動加工，冷作工甩掉錘頭進入到半機械化或機械化操作，機床設備尽可能使它半自動化或自動化，其他如設計、工藝盡量做到系列化、通用化、標準化、群眾化。所

謂近的問題就是根据目前生產关键出課題。各車間应根据本車間的生產特点，年度生產大綱的要求，生產中存在的問題如零部件加工情况、設備条件、工种不平衡、管理上的問題等，提出方向和課題，使群众不僅明确長远的方向，也能抓住当前的奋斗目标。如鍛热車間根据車間操作情况提出：“手工機械化，工具模鍛化，質量标准化”。金工車間根据全年缺少10万工时，零部件加工質量不够高，設備中皮帶車床多，車工、銑工、滾齒工任务超負荷等情况，提出了費力劳动半機械化，采用先進工藝裝備和工藝路綫，充分發揮先進設備潜力，改裝皮帶車床等八个方面 19 个課題。提方向，出課題，不是由行政关住門搞，而是吸收老工人、生產骨干一齐参加研究，并且采用上下結合的办法，即一方面領導根据車間生產問題提出課題，另一方面群众也根据自己的加工情况提課題。金工車間提出 19 个課題，而群众討論后提出了近百个課題，其中 30 多个課題全部解决后，全年可以節約一万多工时。

有了方向，有了課題，用什么方法来發动群众呢？我們是采用了大字报鳴放的方法，即發动群众貼大半报，圍攻关键，同时对阻碍技術革新运动的規章制度一齐鳴放。

用大字报圍攻关键，可以集中群众的智慧，造成浩大的声势，進一步揭露生產技術管理工作中的薄弱環節，弥补課題的不足，提出整改方向。这种做法，实际上与貫徹市委缺啥补啥的精神結合起來了。金工車間公布課題后，一个多礼拜就貼出了兩千張大字报，90% 以上的职工都投入了这个运动。与此同时，各車間按工段成立了以老工人及技術等級高的工人為

骨干的“老將小組”、“骨干小組”等組織，他們的任務是帶領群眾找關鍵攻關鍵，幫助等級低的工人實現革新建議。由於“老將小組”、“骨干小組”的成員大部直接參加生產，和群眾經常在一起，了解群眾的思想動態，對組織與發動群眾起了保證作用。

當群眾性的技術革新運動展開後，重要的問題是如何儘快的審查與處理群眾的革新建議，這一環如果掌握不好，勢必挫折群眾的積極性。如金工車間工人針對課題提出 300 多條革新建議，往往一個課題有幾十個人提建議，按群眾提出建議領導審查的辦法來處理，這些建議至少也要幾個月才能處理完畢，還不能保證群眾對領導的審查意見全部滿意。金工車間找到一個審查革新建議比較好的辦法，即以“老將小組”為主，吸收提建議的人參加，根據課題要求，按工種或工段組織有技術人員參加的“技術辯論會”。根據一個時期的實踐，“技術辯論會”已經遠遠超過審查建議的範圍，它至少有以下几个好處：

(1) 可以使問題辯得又深又透，使革新建議的處理符合多快好省的方針。技術辯論會召開以後，群眾說這是種“一人建議，多人爭辯，愈爭愈深，愈辯愈透”的辦法。象 40 噸鍋爐齒輪箱平面刮光的操作，如何把手工改為機械加工，最初有三種建議，第一種是龍門鉋床上裝立銑刀，第二種是龍門鉋床上裝砂輪，第三種是改變刀子角度，用精鉋。在辯論會上甚至有人提出仍用手工刮，說前三種辦法對質量均無保證。辯論時各抒己見，有人提出龍門鉋上裝銑刀、裝砂輪都要一套設備，而且

40 噸鍋爐齒輪箱全年任務不多，只有二、三台，不符合好省的要求，手工刮又不符合多快的要求，只有改進刀子角度用精鉋的方法才符合多快好省的要求。這場辯論，使得參加會議的人都受到一次多快好省的教育。

(2) 可以發揚技術民主，發揮群眾的智慧。在辯論會上，工人和技術人員都各抒己見，然後集中大家的智慧，做出決定。如爐排鏈條銷子的加工法，共有六個方案，經過辯論後確定一個方案，這個方案是六個方案中最好的一個，並且還吸收了另外五個方案的長處。

(3) 通過辯論可以互相學習，互相幫助，交流技術經驗，增長技術知識。

(4) 可以使革新建議處理得及時。如爐排鏈條銷子的加工問題有 30 多人提建議，經過辯論後，一下子都處理了，對不採納的建議也不需要領導再一個一個的說明理由進行解釋，實際上在辯論中已經由群眾更好的審查了自己的建議。辯論會是個好辦法，工人姚天才說：“辯論會是三個皮匠湊個諸葛亮，人多力量大，智慧多，解決問題快，希望今後多開開。”

(四)不斷舉辦表演會，組織群眾

參觀，促使運動步步深入

舉辦技術革新表演會是貫徹群眾路線的一種方法，在深入貫徹整改過程中，黨委會決定以廠長為首組織有關幹部就在金工車間開試驗田，摸索單個小批生產搞技術革新的經驗，領導抓住金工車間這一典型，加以總結，舉行了第一次表演