

发动群众 不断解决生产中的 关键问题

中共湖北省委办公厅編



湖北人民出版社

发动群众 不断解决生产中的 关键问题

中共湖北省委办公厅編

湖北人民出版社

1960年•武汉

发动群众，不断解决生产中的关键问题

中共湖北省委办公厅编

*

湖北人民出版社出版（武汉解放大道332号）

武汉市书刊出版业营业许可证新出字第1号

湖北省新华书店发行

湖北省新华印刷厂印刷

*

787×1092毫米 $\frac{1}{32}$ ·1 $\frac{1}{2}$ 印张·1插页·25,000字

1960年2月第1版

1960年2月第1次印刷

印数：1—80,400

统一书号：4106·193

定 价：(6) 0.12元

目 录

发动群众，不断解决生产中的关键问题 王树成 1

讓大冶鋼厂“攻关战役”的经验开花结果

——論“攻关战役”..... 11

錦上添花

——再論“攻关战役”..... 15

学得好

——三論“攻关战役”..... 18

大鬧技术革新要用“攻关战役”的方法

——四論“攻关战役”..... 21

全面规划，分步作战，組織战役，圍攻关键

..... 中共大冶鋼厂委员会 24

大冶鋼厂“攻关战役”中的技术表演賽

..... 湖北省总工会、黄石市总工会联合工作组 32

发动群众，不断解决 生产中的关键问题

王树成

一

大冶钢厂组织“攻关战役”，大闹技术革新，促进了生产的持续跃进。

所谓“攻关战役”，就是发动群众，组织战役，围攻关键——解决生产中的关键问题。大冶钢厂从一九五九年八月底到十二月上半月，先后组织了六次“攻关战役”，主攻冶炼关，提高钢的生产水平。

六次战役以前的情况是，扩建工程完成以后，生产能力大大提高，同时也出现了设备不平衡、新工人多、管理工作没有跟上、原料供应不稳定等新问题。特别是因为加工能力大，而冶炼潜力没有发挥，钢的日产量低，轧钢机吃不饱，计划完不成。因此，大冶钢厂的党委确定主攻冶炼关，要求一切辅助部门为钢开路，为钢服务。

以平炉为例，这六次战役的经过情形是这样：第一次战役攻设备配套关。为了提高钢的日产量，就要采取热装铁水、双包出钢、多装快炼的办法。但是，要实行这一办法，又要

扩大化鉄爐的前爐，增添渣罐、渣盆和鋼錠模等。攻打的是冶炼关，担任前鋒的却是机械、工程和运输等輔助部門。过去这些部門各訂各的計劃，不好好考虑平爐生产的需要，所以問題一直不能解决。現在找到了症結，党委領導职工群众展开了为鋼服务的大辯論，树立了为冶炼这个中心服务的思想，建立了协作制度，不仅保證了中心环节的跃进，也带动了輔助部門的跃进。第二、三次战役以縮短冶炼時間为目标，圍攻操作技术关。經過发动群众討論工序定額，大搞对手賽和技术表演賽等，工人的技术水平有了很大提高，冶炼時間由平均每爐十三点五小时縮短为十小时。第四、五、六次战役以“大破硫磷关，土鉄炼好鋼”为主攻目标，改变了配料成分，創造了“五步脫硫法”，炼出了優質鋼。

全厂六次战役，先后攻破重大关键五十三个。在原料中的土鉄比重較大的情况下，鋼和鋼材的生产水平却逐月上升，而且保證了質量。拿第六次战役进行时的十二月上半月和第一次战役开始以前的八月份相比較，鋼的平均日产量提高了百分之三十二点七，鋼材提高了百分之三十一、二，品种、質量、利用系数等也都有很大的增加和提高。

“要破生产关，先攻思想关。”大冶鋼厂在“攻关战役”中，克服了职工中存在着的某些保守思想和其他錯誤思想，总路綫的光芒，照耀全厂，共产主义风格和协作精神大为发揚。輔助部門和职能科室的积极性也都調动起来了。他們在大字报上写道：“參謀責任重如山，关键不破心不甘。”許多过去很久沒有解决的老問題，在“攻关战役”中，几天就解决了。有的大字报写道：“鋼材判定下車間，錯誤消灭驗收前，檢查严

格快又准，不讓成品壓車間。”這種新的精神面貌和生產的持續躍進，都是“攻關戰役”的產物。廣大職工稱頌這個新局面是“先進成批，革新成串，經驗成套，競賽成網”。

二

“攻關戰役”的作法，概括起來是五個字，即：查、排、攻、賽、建。

“查”就是查漏洞，找原因，發現矛盾，摸清關鍵的所在。
“排”就是關鍵排隊，分析矛盾，找出其中的主要矛盾。

例如，在大冶鋼廠的轉爐車間，攻關的總目標是土鐵煉好鋼，提高開爐率。在這個大問題里面，包括原料、操作、溫度、爐壽、管理等許多關鍵問題。經過發動群眾進行辯論，發現問題的焦點在於爐溫低，硫磷高，煉不成鋼。溫度低的原因又很多，突出的原因在於爐子壽命太短，以致影響爐溫，因此爐壽問題就是當時需要解決的關鍵。要延長爐子的壽命，就要改裝馬蹄形風圈，提高爐襯的質量，這些經過大家研究後都確定下來了。最後還有一個砌爐問題沒有解決。吹煉工說，爐子壽命短的原因，主要是砌爐的質量不好；砌爐工則認為是吹煉工的操作有問題。經過鳴放辯論，並且組織現場察看，檢查了每一個吹壞了的爐子，果然是磚縫太寬，砌爐的問題很嚴重。於是，在支部的領導下，組織了“三結合”小組，搞了個試驗爐，吹煉次數由過去的十八次，提高到三十八次。再經過反復試驗，總結提高，最後最高吹煉次數達到五十二次。這樣，終於突破了爐壽關，解決了土鐵煉好鋼的一大關鍵問題。象這樣查關、排關、定關的例子是很多的。

在发现矛盾，分析矛盾中，有两个重要的会议必须抓紧。一个是定关会，由党委亲自主持，定关键，定指标，定人员，定时间，并交给群众讨论。二是平衡会，由攻关指挥部主持，根据各方提出的措施要求，组织有关部门共同审查，具体解决，综合平衡，使“攻关战役”不仅有群众基础，而且有物质准备。

发现矛盾，分析矛盾，为的是解决矛盾。在关键问题定下来以后，就要积极地组织“攻”关大战。一般的要开动员大会，向群众讲形势，交任务，发动群众；同时组织各单位的大协作。例如，大冶钢厂在攻平炉热工护炉关时，要求中心试验室支援力量，分析废气，试验室的技术人员当晚就带着仪器来到了车间。工程处为转炉赶制马蹄形风圈时，提出早一天完成任务，每天多产二百吨钢的战斗号召，平时两个月也难完成的任务，三天就完成了。轧钢部为了解决红装钢锭的工作，就组织了轧钢部，一、二炼钢部，生产科，技术监督科，中心试验室，运输部等八个单位的负责人现场跟班，互提要求，及时解决，最后订下了协议书，保证红钢锭能够及时装入均热炉。对于技术性较高的关键，则组织“三结合”专业队，包攻包打。例如，为了解决电炉的电器设备问题，大冶钢厂组织了动力部电器工人、炼钢工人、技术员三结合的专业队，从检查发现电器毛病，采取措施，进行修理，一直到制定电力曲线和操作规程，终于找到了提高变压器功率的办法，缩短了电炉冶炼时间。领导干部、科室工作人员和技术人员参加“攻关战役”，对解决关键问题有很大作用。在大冶钢厂，哪里有关键，领导干部就到哪里去参战；哪里攻

关，哪里就是各职能科室和技术干部的“用武之地”。

在“攻关战役”中，发动广大职工开展比先进、学先进、赶先进、帮落后的“竞赛”运动，具有重大的意义。在各种竞赛形式中，鞍钢的联合技术表演赛是一项出色的先进经验。“攻关战役”加上联合技术表演赛，真是水乳交融。在“攻关战役”中，关键明确、措施具体、动作协调，又同联合技术表演赛结合起来，就能够更加广泛地调动职工群众的积极性，使得群众的技术革新建议提得多、提得准、实现快、效果大。例如，大冶钢厂“攻关战役”的第六次战役，组织了全厂规模的联合攻关技术表演赛，成绩十分显著。五天之内全厂解决重大关键十一个，各个单位分别解决了本单位的许多关键，创造新纪录二百四十八件，重大技术革新八十项，大破硫磷关，提高了操作技术。

攻关的胜利，就是技术革新和技术革命的胜利。生产上的革新和创举，必然引起管理工作、劳动组织、操作规程等规章制度的一系列的改革，并要求我们“建”立适当的新的制度，以保证这些经过实践考验的革新和创举能够坚持下去。有的规章制度在攻关中就改了，有的则要经过总结之后才能修改，有的还要经过试验，看一段时间才能定下来。大冶钢厂在六次“攻关战役”中，在管理方面，突出的表现是改变了协作关系。例如，过去运输部、供应科、车间三方面为了料、车等问题，总是闹运输能力不相适应。现在明确了一切为生产服务的观点，组织了运输、供应联合办公室，实行计划、调度二统一，装卸工人、车辆、货物三结合，和车间分头签订了三边协议书。这样，在没有增加车辆和增设了少量

軌道的情况下，扭轉了運輸緊張的現象。在檢查制度方面，檢查員下車間檢驗，使鋼材鋼錠消除了由于等待檢驗而產生的積壓現象。隨着“攻關戰役”的深入，特別是技術表演賽的開展，無論在平爐、轉爐、電爐、軋鋼等方面，都創立了許多切合實際的操作規程。當然，在改革過程中，還必須注意推廣本廠的先進經驗和學習外地的先進經驗。

大冶鋼廠的“攻關戰役”還具有兩點特色：一點是連續作戰，一點是聯合作戰。

所謂連續作戰，就是全面規劃，分步作戰。“攻關戰役”不斷進行，關鍵不斷攻破，攻破一批，再排一批，再攻一批，如此循環，步步深入，步步提高。這就是說，它不是攻下某一關鍵就完結，而是要在相當長的一段時間內，連續地開展下去，雖然也有戰役休整，但是循環不已。這樣才能推動生產的不斷躍進。

所謂聯合作戰，就是圍繞着中心，把各種力量組織起來聯合作戰。要解決矛盾，必須解剖矛盾，層層剝皮，發現其內部聯繫，然後從四面八方組織力量，通力協作，加以解決。越是現代化的、技術複雜的、分工細致的大型企業，越是在萬馬奔騰的時候，就越要抓住中心、通力協作。如果說連續作戰是在生產躍進中不斷地解決新的關鍵問題，那麼聯合作戰就是在解決每個關鍵問題的時候，要求各方面來配合。正因為這樣，所以上下左右、車間科室、全體職工，每一個時期都能知道自己工作崗位上的關鍵是什麼，從而調動各方面的積極性，組成大兵團聯合作戰。

大冶鋼廠的“攻關戰役”，自始至終貫穿着黨的集中領導

同大搞群众运动相结合，和从群众中来、到群众中去的原则。所以它能够比较彻底地克服过去那种坐在办公室里编计划、提措施和各编各的计划、不管中心的现象，也可以克服过去合理化建议中那种漫无目标的、缺乏组织的自流现象。

三

大冶钢厂组织“攻关战役”，大闹技术革新的方法，是在大跃进的形势下产生的。在湖北省的工厂企业中，过去也有过抓关键的方法。例如，一九五三年武汉市纺织系统的“四路大军，围剿断头”（降低细纱的断头率），一九五五年大冶钢厂的“围攻质量关”等等，都是针对生产关键而开展的大规模的群众运动。但是，因为缺乏经验，运动的全面性、系统性、持续性都还不够，而且也没有当作一项工作方法肯定下来。经过一九五八年以来的伟大的实践，我们开始摸索到这种在工厂企业中实行群众路线的工作方法，它对我们工厂企业的持续跃进，具有很大的意义。

第一，“攻关战役”不断发展的过程，就是不断革命的过程。既可以促进生产的持续跃进，也可以促进干部的工作作风和工作方法的不断改进。这种工作方法可以引导干部在实际工作中不断地发现矛盾、解决矛盾，从实践中提高认识，又用新的认识去指导实践，反复进行，不断深化。例如，大冶钢厂的锻造车间的锻锤能力比较加热炉能力小百分之十，这是一个关键。这一关攻下来了，可是锻锤能力又比加热炉能力大了百分之八。于是人们又改进炉子，提高加热率。这样，锻锤又落后了。于是又闹革新，攻关键，采取扩大气缸

的办法，增大鍛錘能力。鍛錘又超过了爐子。大家再想办法，采取双层装鋼錠的办法，来适应鍛錘的能力。这种循环，都不是简单的重复，而是一次比一次地向更高一級发展了。工人說：“設備是死的，人是活的。”由此可見，“攻关战役”是不斷革命的一个活教材，也是工人群众学习“实践論”和“矛盾論”的一个車間課堂。

第二，“攻关战役”是有領導、有計劃、有組織的，是既轟轟烈烈而又扎扎实实的群众运动。它是在党委領導下的厂长負責制和党委決定、各方去办的原則下进行的。組織“攻关战役”要求高度的思想統一、力量統一和行动統一，党委必須掌握住这一首要环节，确定主攻方向，提出具体要求，交給厂长和各部門去执行，并及时檢查，總結經驗。在党委的統一領導下，厂一級組織攻关指揮部，厂长任指揮，抓攻关項目，組織調配人力、物力，解决具体問題；工会抓劳动竞赛，總結評比，推广先进經驗；共青团抓青年突击队和突击小組。各种組織都要作思想工作。这样做，既保證了党的統一領導，又發揮了行政、工会、共青团等組織的作用。

第三，“攻关战役”不是單純的比赛产量或产值，而是通过技术革新和技术革命的群众运动，来促进高速度、滿堂紅的实现。这就要求企业的各个部門，树立为中心服务的思想，大兴协作之风，建立一整套的协作制度，以适应現代化大型企业的既要細致分工，又要組成一个有机整体的特点。組織“攻关战役”一般不要打乱原来的建制和职能机构，以免过分影响經常工作；但是有必要建立攻关指揮部和攻关办公室，以便集中地抓关键，抓战役行动。

第四，“攻关战役”是在大搞群众运动的基础上，实行大搞群众运动同加强科学管理相结合的好形式。在“攻关战役”中，对管理制度要有破有立，并且把破和立统一起来。只有通过不断的改革，才能真正加强科学管理。在“攻关战役”中，经过群众性的发现矛盾、解决矛盾、总结经验，又经过生产实践考验，这样修订的规章制度，才真正符合于持续跃进的需要。

第五，“攻关战役”有进攻，有休整，波浪式地持续前进，既有节奏，又避免骤升骤降。要做到这一点，主要问题在于充分准备，“不打无准备之仗，不打无把握之仗。”战后的总结休整，实际上也是下一战役的准备工作。对于领导干部来说，要善于挤出时间来总结工作，经常学习毛泽东同志的著作，提高理论水平和工作水平。

*

*

*

大冶钢厂“攻关战役”的经验，在湖北省已经全面推广，并且初步收到了成效。

根据党中央和毛泽东同志指示的“全面规划，加强领导”的方针，结合“攻关战役”的实践经验，湖北省委制订了全省工业和交通运输业一九六〇至一九六二年技术革新和技术革命工作纲要(草案)和工业支援农业的工作纲要(草案)，有关部门和企业单位也正在制订这样的规划，并在规划指导下，采取组织战役的方法，促其实现。技术革新和技术革命要抓两头：既要改造落后的，又要向高、精、尖、新这些方面进军。湖北省大多数企业单位中，手工劳动和笨重体力劳动仍然占着很大比重，劳动生产率很低，广大职工群众迫切要求

改变这种落后面貌。因此，我們要高举党的总路綫的紅旗，貫徹执行两条腿走路的方針。除由国家投資新建、扩建、改建一部分工业企业外，在目前更重要的是要采取洋土結合、自力更生的方針，大搞技术革新和技术革命的群众运动，象一九五八年的車子化、滾珠軸承化那样，集中力量，組織若干次战役，首先解放笨重体力劳动，减少手工劳动，使劳动生产率大大地提高。現在湖北全省範圍內正在进行的运输和装卸工具改革运动，就是針對全省最突出的薄弱环节而举行的第一个战役。第二个战役将全面进行半机械化和机械化运动。这两个战役都是設備和工具方面的改革，今后还要在綜合利用原料材料、提高操作技术、改进劳动組織等方面繼續組織战役。当然，这里所說的是組織战役的工作方法問題，至于改革的內容，則要因地制宜，并根据运动的发展情况而定，而且有些必然还要反复进行，逐步解决。

为了實現一九六〇年的大跃进，我們要高举毛澤东思想的旗帜，深入开展以技术革新和技术革命为中心的增产節約运动，为實現“三紅、五丰收”（即開門紅、滿堂紅、紅到底和思想、生产、生活、学习、卫生五丰收），向全国先进水平看齐而奋斗。

讓大冶鋼廠“攻關戰役”的 經驗開花結果

——論“攻關戰役”

大冶鋼廠廣泛發動群眾，組織全面大協作，集中優勢力量，圍攻主要關鍵，帶動全盤工作，從而迅速掀起群眾性的技術革新和技術革命的新高潮，使生產上出現了一個嶄新的局面。這種在全面規劃、加強領導的方針指導下，發動群眾，組織戰役，圍攻關鍵的作法，可以歸納為五個字：查、排、攻、賽、建。這是相互交錯而又有一定的階段性的五個環節。查關鍵、排關鍵、定關鍵，就是組織群眾發現矛盾，分析矛盾，抓住主要矛盾。攻關鍵就是發動群眾，大胆革新，組織技術表演賽，圍攻關鍵。邊攻邊建，總結推廣先進經驗，就是進行群眾性的總結，加強企業管理，達到鞏固提高的要求，並作好下一戰役的準備工作。“攻關戰役”不斷進行，循環不已的過程，也就是從群眾中來，到群眾中去；集中起來，堅持下去；不斷發現矛盾，解決矛盾，從實踐到認識，再去指導實踐；反復進行，不斷提高，不斷革新的過程。毛主席教導我們：“要用全力找出它的主要矛盾。捉住了這個主要矛盾，一切問題就迎刃而解了。”企業在前進中，要不斷解決問

題、克服矛盾，这就必須抓住主要矛盾，也就是要抓住主要關鍵。大冶鋼厂就抓住了全厂的薄弱环节冶炼問題，作为主要關鍵，全面发动群众进行查关，排关，定关，要求各部门，各单位以至小组和个人都圍繞这个主攻方向訂出自己的關鍵，作到大关带小关、小关促大关，关关相联。广大职工群众認識了主要矛盾，就会产生无比的力量。在一切为了鋼、为鋼服务、为鋼开路的思想指导下，全厂一条心，上下一股勁，圍繞主要關鍵，把不同单位、不同工种都組織起来，分工負責，通力协作，攻关破关。大关集中攻，小关分散攻，有关攻关，无关协作，前方攻关，后方支援，互相結合，全面开花，形成一場以攻关破关为中心，其他各方面工作都圍繞中心、服务于中心的声势浩大、轟轟烈烈的战斗。關鍵破了，鋼上去了，其他工作也就带动起来，这就是抓住中心，带动一般，一馬当先，万馬奔騰的工作方法的具体表现。这种集中优势力量，圍攻主要關鍵，层层抓關鍵，人人抓關鍵，不断攻破關鍵的方法，是完全符合生产发展的要求的，是领导生产持續跃进的好方法，适用于工业、交通运输战綫上的任何企业和单位。

攻关战役是在党的集中领导下进行的，有着明显的目标、严格的組織和周密的計劃，要求不断加强企业管理。“攻关战役”又是規模宏大、全厂动員的大搞技术革新的群众运动，要求广泛深入地开展劳动竞赛。这正是具体体现了集中领导和大搞群众运动相結合的方針。采取“攻关战役”的方法来搞技术革新运动，就大大促进了技术革新和技术革命。由于“攻关战役”給群众性的技术革新提出了明确的目标、具体的措施以及推广先进經驗的要求，組織了各方面的协作和支

援，因此就能够极其广泛地调动广大群众革新創造的积极性，使得群众的革新建議提的多，提的准，实现快，效果大。群众的革新建議实现了，关键突破了，生产水平就不断提高。“攻关战役”为劳动竞赛指出了具体目标，而劳动竞赛则为“攻关战役”具体組織、发动了群众。学习馬学礼运动，比学赶帮的各种形式的劳动竞赛，和“攻关战役”是紧密結合、互相促进的，可以說是如魚得水，水乳交融。自从推广了鞍鋼联合技术表演賽的先进經驗以后，不仅使竞赛形成一个体系，而且使攻关运动有了进一步的发展。技术表演賽能够集中广大群众的智慧，不断提高职工技术水平，用最优秀的先进技术和先进經驗来加速突破关键。大冶鋼厂学习推广技术表演賽的經驗以后，群众性的劳动竞赛和技术革新运动就愈来愈广泛，愈来愈深入，“攻关战役”的声势愈来愈大，劲头愈攻愈足，效果愈来愈明显了。“攻关战役”要求不断加强企业管理，随着生产关键逐个突破，生产和技术水平迅速提高，旧的不合理的規章制度被冲破了，而新的、适应生产需要，并經過群众总结和实践証明符合发展生产的需要的規章制度，在攻关过程中就自然建立了起来。由于各部門組織了大协作，一切为生产服务，向主攻方向进军，管理和技术部門能够更好地和生产結合，技术人員和管理人員的心情也舒暢了。大冶鋼厂的經驗充分說明，我們必須把大搞群众运动和加强企业管理結合起来，忽視任何一面，都是不对的。“攻关战役”正是把两者結合起来的好形式，也是經濟工作愈做愈細致的榜样。

要保証“攻关战役”取得胜利，千条万条，党的領導是第一