



武汉市裕华紡織厂总结

走群众路线 推广先进经验

統一書號:3007•189

定價:(7) 0.22元

目 录

写在前面	1
一 推广先进經驗,解决生产关键	2
把推广先进經驗的工作抓起来	2
依靠群众,明确生产关键	6
二 虚心学习别人的先进經驗	11
改变“鸡犬相聞,不相往来”的情况	11
学习成为風气	12
保证学习效果	17
三 認真总结本厂的先进經驗	20
哪里有关键,哪里有經驗	20
取长补短	23
慎重鉴定先进經驗	27
四 加强組織领导,推广先进經驗	29
有计划,有时间,有專人	29
推广方法,灵活多样	32
扫除思想障碍	39
推广一批,巩固一批	41
五 支持先进,耐心帮助后进	44
不断提高先进生产者的水平	44
用一把鑰匙开一把鎖的办法帮助后进	48

六 充分發揮工程技求人員的作用	52
支持与关怀	52
学会走群众路綫	56
也要批評帮助	59
七 轉变領導作風·組織科室面向生产	62
多下去,少开会	62
發現問題,及时解决	65
組織职工代表檢查工作	68
科室为生产服务	70

写在前面

我們武汉裕华紡織厂是一个中型的棉紡織厂，現有紗錠49,200个，布机480台。我們厂在1952年年年初实行公私合营，几年来在党和人民政府的领导下，进行了一系列的政治改革和生产改革，各方面的工作都有很大的进步。自从1956年年年初出現生产高潮以来，我們明确了向全国先进水平看齐的領導思想，紧紧地抓住了推广先进經驗这一中心环节，广泛地开展了先进生产者运动。我們認真地学习了兄弟厂的先进經驗，总结推广了本厂的先进經驗，并在支持先进，發动后进，和發揮工程技术人员的作用等方面做了一些工作；同时，在工作中我們还注意了改进領導作风和加强政治思想工作。

通过生产实践，我們深深体会到：群众中蕴藏着極大的建設社会主义的積極性，生产上不断地出現新事物和先进經驗，只要领导者相信群众，依靠群众，克服右傾保守思想，切实地转变工作作风，深入現場，深入群众，虛心学习和总结推广先进經驗，帶动全盤的企業管理工作，就可以克服工作中的困难，不断地提高生产水平。

由于党和上級的正确領導，全厂职工的積極努力，我們厂全面超額地完成了1956年的年度国家计划和1957年上半年的国家计划，提前一年另三个月达到了第一个五年計劃的生产水平，各項技术經濟指标都有所提高，以主要紗支21

支1956年元月份和1957年6月份对比：千錠时产量由25.66公斤增加到29.22公斤，千錠时断头率由136根降到77.2根，每件紗用电由191.37度降到168.13度，1956年元月21支每件紗的工費成本是69.62元，后来虽有工資改革及減产停班等客觀因素的影响，仍保持在比較低的水平，1957年6月份实际为72.79元；棉紗質量在檢驗标准不断提高和原棉質量逐漸下降的情况下，仍然超額完成了質量計劃，1957年6月份各支紗混合平均标准品率（一等一級以上）达到85.19%，其中21支一等一級以上品率达到91.85%，做到了用坏棉花紡出質量好的棉紗，各支紗混合單位用棉量稳定在385.15市斤，为国家节约了大量原棉。棉布質量原来很低，1956年10月改織32×32細布时，上等品率只有91.41%，1957年6月份已提高到99.42%。

在这一阶段中，虽然我們取得了一定的成績，但是还有不少缺点，有些技术經濟指标落在先进工厂的后面，許多工作也不够扎实、不够巩固，須要戒驕戒躁，繼續努力，坚持不懈地向兄弟厂學習先进經驗。我們有机会通过这个小冊子彙报工作，感到十分荣幸，但是我們更热切地希望，借此得到各地讀者的批評和幫助。

一 推广先进經驗，解决生产关键

把推广先进經驗的工作抓起来

1956年年初，農業合作化和資本主义工商業社会主义改造的高潮，推动了工業生产的新高漲。我們在批判右傾

保守思想，加強社會主義新形勢的宣傳教育的基础上，根據“又多、又快、又好、又省”的方針，採取領導與群眾相結合的辦法，制訂了全廠、車間（科室）、班組和個人的全面規劃，明確了奮鬥方向，職工群眾的生產熱情空前高漲，紛紛要求突破指標，實現規劃，要求達到1957年的生產水平，提前完成第一個五年計劃。

當時擺在企業領導者面前的主要問題是：生產的實際水平和規劃指標的要求距離很遠，例如紗場千錠時單位產量，1955年第四季度生產實際是26.63公斤，1956年第一季度要求提高到28.07公斤；質量的要求更高，1956年第四季度試行新質量標準時，各支紗標準品率只有45.22%，國家規定從1953年4月1日起正式實行新質量標準，要求達到90%；成本也要求降低，主要紗支21支每件的工費成本要求降低1.58元；全年還要增加三種新產品，試制工作將給生產帶來一定的困難。如果不迅速採取措施，達到指標，不但影響群眾的積極性，還有不能全面完成國家計劃的危險。計劃指標提高了，但是，領導工作作風和生產指揮制度未能適應生產的發展和群眾的要求，群眾為了實現規劃，迫切要求領導上及時解決具體問題；當時由於會議多，文件報表多，工作時間安排不當，各級領導下現場的時間很少，生產上的關鍵問題不能及時解決，妨礙了生產的進一步提高。

如何迅速提高產品質量，是生產工作的中心課題。但是，保證提高質量的前提，要有正常的生產秩序，當時影響生產秩序的突出關鍵，則是筒搖車間積壓管紗的問題。由於細紗機的速度提高較快，產量增加，而筒子工序沒有採取相應的措施，以致每天積壓兩三千斤紗，有時共壓到七、八千斤，使得細紗車間部分機台不得不停車等候紗管，而且影響成包

工序不能按期完成打包計劃。突破這一薄弱環節，關鍵在於提高筒子机的效率，以增加產量。值車工袁玉桂操作技術較好，她的產量比一般工人要多15斤以上，高出10%左右，有些工人便自動地找袁玉桂學習操作技術，像胡再玉因操作不得法，工作很累，天天完不成計劃，知道袁玉桂的操作好，胡再玉就拉着袁玉桂教她。有一天袁玉桂在胡再玉机器旁邊，只幫助她改正了几个主要操作，胡再玉当天的產量便增加了十多斤，她乐極了，并且對同伴說：“往天管子等我（管紗紡空了），忙着換管子，累得喘不過氣來；今天我等管子，操作輕快多了。”當時我們正在召開全廠生產技術代表會議，工人代表肖金梅為解決壓紗問題，在大会上對領導提了意見，她說：“現在大家迫切要求學習技術、提高操作水平，車間也有技術較好的人，大家都說袁玉桂的技術好，究竟好在哪里？應該讓她來教教我們。”工人們為了解決生產問題，實現自己的規劃，也都這樣熱烈地要求學習和提高技術。

生產發展的需要，工人的迫切要求，向我們提出了任務，一定要把推廣先進經驗工作抓起來。

過去我們也推廣過不少的先進經驗，在1955年以前，曾陸續推廣過紡織工業的几个著名的先進經驗——郝建秀工作法，陳樹蘭落紗工作法，1951織布工作法，1953保全工作法，等等，也都取得一定的成績。但是我們還有許多缺點，主要是沒有完全結合生產的需要，不能適應計劃指標的要求；如何把外來的先進經驗具體化，使它適合本廠的實際情況，我們也做得很不够；并且往往只重視推廣全國普遍推廣的先進經驗，忽視了總結推廣本廠的先進經驗。同時，由於生產技術水平是不斷發展、提高的，先進經驗推廣後，也需要相應地加以充實，例如郝建秀工作法是按照看五百個錠

子的条件总结的，現在看錠已經提高到八百以至一千了，那末細紗值車工的許多操作和巡迴就需要与生产的發展相适应，我們也沒有及时加以研究；在先进經驗的推广、巩固和提高的方法上，老是講技术課，工人覺得厭煩，也需要重新改变方式了。

这时，毛主席的話給了我們很大的啓發和教育，毛主席在“中国农村的社会主义高潮”一書的按語中說：“拿出一些時間到群众中去走一走，看看群众在想些什么，做些什么，从其中找出先进經驗，加以推广。这是一个治好右傾頑症的藥方，奉劝人們不妨試一試。”（見這本書的选本第36頁）。这个指示不只适用于农村，对于领导工業也是十分必要的。根据这一精神，党委对干部进行了群众路綫的教育；同时，党委各委員分头深入到各个車間去，领导人員还亲自率領干部到本市兄弟厂參觀學習，以便提高干部的思想認識和轉变工作作風；为了能够以更多的精力和時間深入生产、深入群众，我們精簡了會議、报表，改善了生产指揮制度。

干部深入車間后，看到了群众建設社会主义的積極性，針对生产关键，發現和总结推广了本厂的一些先进經驗，取得了巨大的物質效果。筒子工序积压管紗是一个存在了三年多的老問題，以前我們以为增加設備和工人，是解决这个問題的唯一办法，在兩年內陸續安裝了20台筒子机，这时又增加了21个工人，問題仍然沒有解决。但是，当我們总结推广了以袁玉桂操作为主的筒子“五好”操作法后，仅仅在二十多天的時間內，就完全解决了管紗积压的問題（其中細紗車間也配合作了一些改进），不但陸續抽調出来61个工人，还节余了4台筒子机。当时清花車間棉卷“翘尾巴”（是工人对棉卷尾碼偏重的通俗称呼）的現象很严重，影响到花卷不

勻率指标不能完成，这是提高棉紗質量的一个关键問題。由于發現和总结推广了成卷机值車工彭正义的先进操作經驗（也吸收了其他值車工的优点），不到半个月，棉卷“翘尾巴”由90%下降到20%，也胜利地解决了这一关键問題。

在总结推广本厂先进經驗的同时，我們还積極組織职工到外厂去參觀學習。如何减少棉網的黑白点，是前紡車間在質量上的一个关键問題，我們听说武汉国棉一厂改裝梳棉机小漏底成功，降低了黑白点，立即由技術員陈建元和老师傅皮天富到武汉国棉一厂去學習这方面的經驗，回厂后根据本厂机器設備和原棉情况，不断地試驗改进，终于使后車肚除杂效率由45%提高到55%以上，黑白点降低了12.73%。

类似这样的例子，各車間都有很多。許多原来認為不容易解决的关键問題，現在解决了；許多原来認為达不到的指标，現在被突破了；許多原来認為落后的职工，現在迅速轉變了。事实証明，推广先进經驗是發動群众，突破指标，实现规划，提高生产技术水平的重要方法，是开展先进生产者运动的中心环节。自从生产高潮以来，我們虛心學習和認真总结推广了一百一十多項先进經驗，推动了企業的全面工作，有力地保證了国家計劃的全面完成，使得各項技术經濟指标及企業管理水平都有比較显著的提高。

依靠群众，明确生产关键

针对生产关键推广先进經驗，我們过去是不够明确的。往往为推广先进經驗而推广先进經驗，不能“有的放矢”。由于先进經驗推广后的效果不明显，群众看不出先进經驗的好处，推了不久便垮了。自从生产高潮以来，我們比較注

意了这个問題。

生产关键是需要我們集中力量加以解决的矛盾，一定要摸得准，抓得紧，在1955年开展全面节约运动的时候，前紡車間因关键問題分析得不够明确，以致車間领导的步調也不一致，曾經發生过这样的情况：車間主任要求群众节约机物油料，支部書記号召工人降低用棉量，团支部发动青工拾碎鉄，捡白花，由于对車間的主要、次要的关键認識不一致，群众不知道究竟怎样办才好，結果影响了运动的迅速开展。

怎样明确生产中的关键問題呢？是不是我們領導上主观地想几条关键便行了呢？通过生产实践，我們認識到必須依靠群众，上下結合起来找关键。

1956年年初，当生产高潮到来的时候，生产工作中的关键問題很多，产量、質量、成本，哪一个是关键問題呢？各車間都有質量問題，又哪一个質量問題是主要的呢？当时我們剛剛学习了大冶鋼厂召开生产技术代表會議的經驗，决定通过召开这种會議，明确关键，制定措施，貫徹技术工作中的群众路綫。

在召开生产技术代表會議之前，我們进行了比較充分的准备，組織以总工程师为首的技术力量，根据全面规划所提出的方向，以提高質量为重点，全面貫徹“多、快、好、省”的方針，针对生产情况，反复地討論研究，初步确定了当前生产的几个重大問題和突出的关键，并召开車間技术人員和老工人座談会，經過充分醞釀討論，最后才統一了对当前生产关键問題的認識，認為“質量低，浪費大，均衡生产差”是全厂的三大問題，再分析这三个問題，找出了九个关键，就是：学习推广先进經驗差，平修保养質量低，清鋼除杂效能小，重量条干不匀率大，漿紗質量低，次布油布多，筒搖布机

效率低，原材料浪費大，貫徹制度規程差。這九大關鍵中，屬於質量方面的有五個（其中有些和成本、產量也有關係），成本方面的一個，產量方面的一個，總起來說是由於學習推廣先進經驗的工作做得很差，貫徹規程制度不力。在明確上述關鍵的基礎上，由副總工程師領導生產技術科，擬訂了全廠1956年生產技術工作規劃大綱150條，這個大綱，經過黨委審查，印發給全廠工程技術人員和車間主任，廣泛徵求意見，並以車間為單位，組織老技術工人座談討論。這樣，會議資料才初步確定下來。

這次會議是在黨委統一領導下，由行政召開的，參加人員為勞動模範、先進生產者、各工種工人代表、全廠工程技術人員、車間主任、科室主管人員及黨、工會、青年團脫產幹部約二百人。全體代表通過分組討論，一致同意廠部所提出的當前生產技術中的三大問題和九個關鍵；並根據實際情況對本車間的問題進行了分析排隊，如清花車間找出的關鍵問題是“不勻大，除雜小，操作差”；前紡車間提出的關鍵是除雜和重量不勻率的問題。

各車間都有各自不同的具體關鍵，針對不同的關鍵，研究了解決關鍵問題的具體措施。前紡車間着重研究了統一磨針听音響和提高小漏底除雜效能的問題，並圍繞這兩個問題，提出了十多條合理化建議；筒搖成車間在明確筒子機效率低造成壓紗的關鍵問題後，当晚在討論會上便決定推廣袁玉桂等的筒子“五好”操作法，第二天早上由袁玉桂脫產傳授，受到群眾的熱烈歡迎。

工人代表並對廠部下達的150條措施大綱，提出了62條補充修正的意見，使這個大綱更為完善具體。會議以前，有一些幹部，在生產高潮的新形勢面前，心中無數，抓不住問

題，找不到方向，想不出办法；會議以後，都感到“頭腦清醒了”，“工作有抓頭了”，都說：“貫徹150條技術措施大綱，就是我們具體的奮鬥方向”。

生產技術代表會議是我們虛心學習和總結推廣先進經驗的一個轉折點。由於從上到下明確了生產關鍵，針對關鍵，廣泛地展開了學習和推廣先進經驗的活動。

生產技術代表會議以後，我們通過定期的職工代表會議，向全廠職工報告工作，共同討論分析生產關鍵，制定措施，確定需要推廣的先進經驗。

1957年第一季度，我們根據上級指示，擴大和健全企業的民主管理制度，成立了有常任制代表的職工代表大會，在1957年2月召開第一次職工代表大會期間，我們組織職工代表深入檢查了生產工作中存在的問題；通過討論研究，領導和群眾都明確了1957年開展增產節約運動，在客觀方面的問題是原材料供應不足，原棉質量差；在主觀方面是：各級幹部有不同程度的官僚主義作風，部分職工的个人主義思想也比較嚴重，勞動紀律鬆弛，阻礙生產工作繼續前進。針對主觀和客觀方面的問題，職工代表大會擬訂了全面開展增產節約運動的方案，各車間也制訂了行動計劃。

雖然職工代表大會與生產技術代表會議的內容有所不同，但是作為領導與群眾相結合，明確生產關鍵，確定措施辦法的組織形式，其精神實質和具體做法是一致的，而且常任制的職工代表大會建立後，更加發揮了群眾監督生產的作用。所以，從發展過程來說，過去的生產技術代表會議為現在的職工代表大會的活動所代替了。

在日常工作中，對生產情況進行統計分析，是隨時掌握生產關鍵的重要方法。織造車間1957年以來，統計分析工

作做得比較細致，每天核算車間、輪班、工區、個人的產量、質量計劃完成情況，車間主任、技術員和支部書記、工會主席每天碰頭，研究分析完不成計劃的關鍵班、關鍵工區、關鍵人、關鍵機台的原因。車間領導幹部掌握了每個工作隊的思想動態、機械狀況和操作情況，也了解了突出的個人（先進的和後進的），便可以“對症下藥”，幫助後進的輪班、工區、工作隊和個人趕上先進。

通過統計分析後，有時還需要我們深入現場，實地觀察。1957年3月份，細紗車間第二工區的回花指標只有丙班沒有完成，而甲班和乙班都完成了，同樣的機械狀態，同樣的溫濕度環境，為什麼丙班二隊沒有完成計劃指標呢？當丙班做夜班（晚十時至次晨六時）的時候，車間副主任鄭國森半夜兩點鐘進車間，找了三、四個沒有完成計劃的值班工，跟在她們後面跑巡迴，發現她們操作中存在着漏頭多、計劃性差、空大管、清潔工作安排不當等缺點，當時鄭就指出她們的缺點，幫助她們提高操作技術。兩天以後，這個工作隊的回花指標便完成了。

生產關鍵是隨着生產的發展而不斷變化着的，舊關鍵被消除了，新關鍵又會出現；上个月的大關鍵，這個月也許變為小關鍵；昨天的次要關鍵，今天可能上升為主要關鍵。從紡織工業企業管理的工作方針看，前幾年着重在提高產量，1955年厲行節約用棉，1956年以大力提高質量為重點，1957年產量、質量、用棉都要抓緊。就一個工廠，一個車間來說，關鍵的變化就更多更快地了，我們只有隨時注意生產中各項可變因素的變化，依靠廣大群眾，上下結合起來，不斷地明確關鍵，使人人都知道自己的機台、自己的操作上的關鍵是什麼，要從哪個方向去努力。這樣，針對生產關鍵，學

習和推廣先進經驗，提高技術水平，完成國家計劃才有可靠的保證。

二、虛心學習別人的先進經驗

改變“雞犬相聞，不相往來”的情況

在武漢市五大紗廠中（國棉一廠、第一紗廠、申新紗廠、震寰紡織廠和我們廠），我們曾錯誤地認為自己廠的機器設備比較好，產品質量也一向好些，只有武漢國棉一廠的機器新，工人年紀輕，生產情況好，有些地方值得我們學習，而其他幾個廠設備陳舊，沒有什麼可學的。這種驕傲自滿的情緒，嚴重地妨礙我們向本市兄弟廠參觀學習。第一紗廠離我們廠不遠，步行只要一刻鐘，震寰紗廠更近，我們只隔着一條約末40公尺寬的小河溝，走幾分鐘便到了，我們却不向他們學習。我們廠與這兩個廠相距這麼近，真是“雞犬之聲相聞”，可就是“不相往來”。

過去我們也學習過廠外的先進經驗，但是不經常、不普遍，不是完全自覺的，大多是上級指示我們學習什麼，就把它當任務來完成。那時的情況是：少數人在學習先進經驗，多數人沒學；學習重大的先進經驗，不學習點滴的經驗；願意學習蘇聯的和我國全國聞名的先進經驗，看不起本市兄弟廠的先進經驗。這種情況，一直到1956年才逐漸有所改變。

生產高潮到來後，廣大職工建設社會主義的積極性空前高漲，迫切要求提高技術水平，以便實現個人規劃，更好地完成國家計劃，因此，學習先進經驗，向先進生產者看齊，

已經成为广大群众的普遍要求和自覺的行动；这时，中共武汉市委号召各工厂向全国先进水平看齐，要求提高各項計劃指标，我們才明确了：要达到全国先进水平，一定要具有先进技术；要掌握先进技术，必須了解先进經驗，學習先进經驗。这样，从群众到領導，都逐步認識到學習先进經驗的必要性，开始注意出外學習。

事实是最有說服力的。在我們參觀學習了武汉国棉一厂的先进經驗，收到一些实际效果后，大家向比較先进的工厂學習的勁头起来了，可是对一般厂子，或条件比我們差些的厂子，就兴趣不高。事实上，这还是驕傲情緒在作祟。为了切实教育干部，厂長尙金修和总工程师叶奎声便亲自出馬，帶了几个工程技术人员到隔壁震寰紡織厂去參觀學習，有些同志临去的时候还問：“去學習什么呢？”可是，我們在这个厂的清花車間，看見他們生产花卷的質量很好，花卷打得很熟，也沒有“蘿卜絲”（質量不好的象征）；震寰厂子小，机器老，花卷却这样好，为什么不向他們學習呢？大家才聚精会神地學習了震寰做花卷的先进經驗。这次參觀學習對我們的啓發很大，我們的設備比人家好得多，但花卷質量不如人家。鉄的事实教育我們：不管大厂或小厂，不管先进厂或一般厂，都有值得學習的地方；我們再要夜郎自大，足不出户，不与人来往，我們就要落后。

學習成为風气

當我們明确了學習先进經驗的重要性和必要性后，學習活动便广泛地开展起来了。

在工厂進門处，我們树立了一扇生产指标牌，牌上一边是兄弟厂的先进指标，一边是我們厂現在达到的指标，群众

如果看到我們厂的指标落在后面了，便会說：“加紧学习，赶上去！”全国各地和本市兄弟厂各項主要技术經濟指标的完成情况，我們以計劃科为主，負責經常收集。这些指标除公布在指标牌上外，还随时在有关會議上宣布，以便全厂职工都能了解先进，明确学习的方向。

对于本市兄弟厂的先进經驗，我們主要是派人去实地參觀学习。当我們在武汉市紡管局的通报中看到哪个厂的指标完成得好，或是参加市紡管局和市紡織工会的會議，听到哪个厂出現了先进經驗，或他們新到外地学回了先进經驗，我們便馬上組織有关干部和工人去參觀学习。1956年2月，总工程师在市紡管局召开的質量分析會議上，听說武汉国棉一厂改裝梳棉机小漏底成功，降低了棉結杂质，第二天便組織前紡車間的干部和工人去学习。从1956年下半年起，各个車間到兄弟厂參觀学习已經形成了制度，每月至少要出厂參觀学习兩次，虽然沒有打听到兄弟厂是否有了新的先进經驗，我們根据“缺什么，学什么”的原則去參觀学习，有什么問題不能解决，便去和兄弟厂共同研究。1957年4月，因原棉質量太差，“紡織通报”上介紹了棉条混棉法，我們預备試驗，但听說申新紗厂已先試驗，我們便到申新紗厂和他們交換了这方面的意見。

1956年起，由市紡管局和市紡織工会領導，开展了武汉市五大紗厂的厂际竞赛，还組織了清花、前紡、漿紗、保全等同工种竞赛，以及計劃、财务、劳动工資、保健站和食堂的同業务竞赛，按季召开竞赛总结評比會議，或是組織檢查組巡迴各厂，檢查竞赛条件执行情况，交流先进經驗，参加这种厂际竞赛，也是我們学习先进經驗的一种活动方式。計劃、财务科到武汉国棉一厂巡迴檢查竞赛情况，看見他們以記