



企業管理的 民主化與科學化

蘇南華書局發行

蘇南華書局印行

化學科與民主的企業管理

蘇南人民出版社發行

企業管理的民主化與科學化

出版者 蘇南新華書店

發行者 各地新華書店

一九四九年八月初版

錫一——六〇〇〇

基本定價五元

目錄

企業管理民主化是改進生產的重要保證	東北日報社論 (一)
工廠管理民主化問題	陸 灝 (六)
我怎樣學習管理工廠	姚周傑·霍遇吾 (二)
機車廠是怎樣走向科學管理的	戈 更 (一七)
五千電廠的民主管理	(二四)
公營工廠管理中的幾個問題	韋 韜 (二七)
走向企業化的延吉化學廠	海 濤 (三)
關於工廠領導上的幾個問題	崔家田 (三五)
加強工廠生產管理上的計劃性	惠 榮 (四〇)
嚴格考勤制度有計劃的進行生產	錢 霖 (四五)
對綜合性企業中管理器材的幾點意見	李崇壇 (四八)
生產量與成本計算	許英年 (五)
試行計件工資制與超額獎勵制中的幾個問題	高 潮 (五)
本溪水泥廠解決職工關係的經過	范元甄 (五)

企業管理民主化是改進生產的重要保證

東北日報社論

辦好一個人民企業主要依靠兩條，一條是企業化的經營，一條是民主化的管理，兩者必須很好的結合。

關於企業化的經營方針，自六次勞動大會以後，已經開始受到各個國營公營企業的注意，並在實際工作中初步規劃了各種制度在執行，如成本計算、生產專責制，勞動力組織、產品標準，工時標準、掌握技術、計件超額獎勵等，並取得了或多或少經驗，多少提高了生產效率。雖然在這方面，對於我們還僅僅是走了第一步，離開真正的企業化還很遠，統一集中還很差，特別是今天我們還缺少一個精密的全面的生產計劃。但畢竟是在多數同志中樹立了這樣一個觀念：我們不能長久辦一個與國家與人民無利的賠錢的工廠，使我們的生產不能前進一步。

可是關於管理民主化的問題，還沒有普遍的認真的受到我們人民企業管理幹部的足夠重視，民主管理的觀念在某些同志的心目中還很淡薄，或者根本不存在。他們忽略了基本的一條：新民主主義下的人民企業與官僚資本企業管理方法的根本區別，即我們主要的依靠，是用民主方法來發揚職工羣衆的積極性創造性，使其自覺的來改進生產提高生產。換句話說，就是企業的管理要採用民主的方法，通過民主管理的方法，來加深與提高工人是工廠與國家主人翁的感覺，使大家能自覺自願的增加生產。而官僚資本企業唯一的依靠，是強力的行政管制——打罵、開除、逮捕、槍斃，以達到他剝削工人血汗取得巨額利潤的目的，這種吃人的管理方法，自然只能引起工人消極與積極的對抗，因而產生

怠工、罷工、浪費材料、損毀機器等破壞生產的行為，根本談不到積極性與創造性。我們必須堅決改變這種管理方法，才能改變工人的舊觀感，樹立起新的勞動態度，真正發揚他們的勞動熱情而積極的工作起來。

現在有些企業行政幹部習慣於簡單的行政命令，缺少羣衆觀點，把廠長負責制認作是「獨霸一切」，處理任何重大問題，不僅不去傾聽羣衆意見，甚至不徵詢黨和工會負責同志的意見，聽爲工廠管理委員會沒有用處，「工會只是找麻煩」，「生產任務迫切，行政工作忙，無法注意工會工作」，「因而不值不重視工會工作，不支持工會工作，甚至有意無意的阻礙工會工作，不把有關生產的重大問題提到工會中，提到代表會議，提到羣衆中去討論，使生產與工人的自覺相結合，使工人懂得爲什麼要生產，以及如何才能提高生產，而絕不是簡單的行政命令就可以解決問題，這些現象是絕不能容忍的。必須認識：我們的企業管理幹部，是代表國家來管理工廠，首先是代表工人階級來管理工廠，而工人階級即是國家最主要的主人翁，因此首先要依靠工人羣衆來管理生產，否則實質上即是忘本思想的表現。我們常說在人民企業中，工人羣衆是工廠的主人翁，那末工人羣衆要問：我們對工廠中的一切重大問題都沒有發表意見的機會，我們怎樣作主人呢？試問如果羣衆沒有主人翁的感覺，怎會發生主人翁的勞動態度呢？由於我們已往長期處在農村環境中，很難培養管理工業的幹部，現有的幹部，絕大多數是從農村、軍隊、機關轉來的，這些幹部或者對於組織軍隊，指揮作戰，在農村中進行土地改革，發動農民羣衆，或在機關中進行機關工作是有辦法有經驗的，但對於管理最複雜的工業生產的經驗，掌握最科學的工業技術與工業知識，則應虛心承認是外行，是小學生，因此在目前工業建設中還存在着不少困難。而困難中之最主要者，即在我們管理生產的領導上，缺乏大批有這樣經驗，這樣知識的幹部，因而要克服目前工業生產建設中的困難，其主要環節之一，即是依靠廣大職工，首先是長期勞動的工人。依靠他們的經驗和知識，發揚他們的積極性與創造性，共同努力來搞好生產。我們

的行政幹部必須清醒的瞭解自己缺乏管理企業知識的弱點，把什麼『老幹部』『老經驗』等一切驕傲自大的包袱放下，虛心向羣衆學習，學習羣衆的知識和經驗，並善於把羣衆的積極性組織起來，要相信羣衆的智慧和創造力是非常偉大可以克服一切困難的。如瀋陽附近的工業區，解放以來職工們以高度熱忱，想盡各種辦法搜集器材、創製代用品減少浪費，克服了復工生產中的許多困難。皇姑屯鐵路工廠工人打破各種阻礙使死車復活，修出北平號天津號火車頭，迎接北平天津的解放，本溪工人不僅克服了冬季不能作耐火磚的困難，而且比國民黨統治時期多生產百分之二十五，使煉鐵爐能提早復工，這類例子很多。但這種工人羣衆的積極性，如果沒有經常的民主管理的制度來保證它，是不能持久的。當然我們這裏所說的管理民主化，與散漫無紀律的極端民主是毫無相同之處的。實現管理民主化的具體內容，就是建立工廠管理委員會、職工代表會議，真正確立職工羣衆在企業中的主人翁地位，進一步發揚他們愛護工廠改進生產的積極性與責任心，使企業化的經營方針，科學的生產組織制度得到工人羣衆自覺努力執行的保證。

爲了克服目前企業領導中的各種弱點，南北滿各個國營企業，應迅速組織與建立工廠管理委員會與職工代表會議，這是工業建設與工人運動中一個重大任務。工廠管理委員會是在上級國家企業機關領導下，爲企業中統一領導的最高權力機關，它的成員除廠長、工程師、及生產中主要負責人外，必須吸收相當於以上數量總工會或職工代表會議選出的職工代表參加。只有這樣才有可能集中各方面的意見，作出正確的決定，也才能真正體現出工人參加企業管理的權力，與其主人翁的地位和作用。

由於廠長是國家企業機關委派的全權代表，他是代表人民來管理工廠，首先是代表工人階級的意志來管理工廠，因此廠長應爲工廠管理委員會的當然主席，並具有一切有關工廠重大問題的最後決定權。但這個最後決定權的運用，絕不是說就可以不傾聽工人羣衆的意見，就可以一切重大問題不與黨和工會負責人協商而獨斷獨行。恰恰相反，廠長應善於把一切有關工廠的重大問題，如生產計劃、工

資調整、人事變動、制度改革等等。提交到管理委員會與代表會議上去討論，作出適當決定，再由行政指令執行。只有當領導意圖變為羣衆的意圖，領導的決定變成羣衆的決定才能高度發揮羣衆的積極性，百分之百的實現並超過它。如本溪煤鐵公司將生產計劃及如何克服復工生產中器材、技術、設備等困難，初步的發動了工人去討論，結果僅僅幾天工夫，工人們想盡辦法收集了廿多部車床，九十多件機器，數千萬元的器材，幾百噸鋼板水管子。這個例子說明：在我們前面雖有很多困難，但問題在於我們企業領導人能否善於虛心向羣衆學習，緊緊的依靠他們，提高他們的階級覺悟與積極性。能够這樣做，我們的困難就能逐步克服。其次，爲了統一領導協調行政、支部、工會三方面的工作步驟，工廠管理委員會中應由廠長、支部書記、工會主任組成常委會，以便經常聯系會商了解全面情況，處理日常較大問題，以克服目前某些企業中各自爲政互相磨擦的不良現象。同時也可以防止三方面分工不明確，一把抓，沒有適當建立各自組織獨立工作的傾向。

職工代表會議，則是在工廠管理委員會領導下，直接聯系羣衆動員羣衆傳達討論實現領導決定的最有力的組織形式，各個企業應普遍地把它建立與健全起來，特別在瀋陽周圍新解放的工業區，在正式工會未建立前，它不僅是職工參加工廠管理的最好的具體組織形式，同時還可由職工代表會議發起組織工會籌備會，選舉籌備委員，進行一切籌備工作，並擔負起工會日常所作的發展會員、組織學習、評定工資、舉辦職工福利和合作社等工作，但當正式工會成立時，代表會即成爲工廠管理委員會領導下的直接組織，職工會對代表會議的領導，應通過工廠管理委員會與工會會員去實現。

工廠管理委員會與職工代表會議的建立，是實現管理民主化的具體內容，也就是將過去官僚資本企業的管理改造成新民主主義企業的管理，樹立起職工新的勞動態度。我們的廠長經理及一切企業管理的幹部們，應該敢於正視與克服我們的弱點，有勇氣擺脫過去從農村中帶來不合於現實要求的各種觀點經驗與作風，虛心的向羣衆學習，處處關心羣衆，切實幫助工會，把你們百分之五十一的時間拿

出來做工人工作，傾聽工人羣衆的意見，即解決任何比較重大問題的談話，會議都找工人代表，積極份子或有經驗的老年工人來參加，這樣在解決行政問題時，就做了工人工作。才能使管理民主化不流於形式，發揮它的積極作用。這裏必須說明：我們強調管理民主化，決不是不要制度，相反的，要把生產搞好必須有嚴密的科學的管理制度，但是只有羣衆覺悟提高了才會自覺遵守制度，反對那些破壞制度的少數份子。我們強調管理民主化，絲毫不是滅弱勞動紀律，相反的，樹立了新的勞動態度後，工人會自覺遵守勞動紀律，監督並制裁少數破壞勞動紀律，損害生產利益，即損害工人階級整體利益的份子。只有造成了羣衆的勞動熱潮，自覺的爲提高生產而奮鬥，我們的生產才能不斷前進，才能完成支援全國解放戰爭，爭取全國勝利迅速到來，把東北解放區建設爲奠定新中國工業化基礎的巨大而光榮的任務擔負起來。

工廠管理民主化問題

陸 灝

——華北職工代表會議旁聽記——

實行工廠管理民主化——這是全國第六次勞動大會的決議。我在華北職工代表會議的旁聽席上，聽到代表們討論最多的，就是如何實行管理民主化的問題。事實證明，適當的解決這個問題，乃是改進和提高國營和公營企業生產的可靠保證。過去走過的曲折道路教育了我們，更重要的是成功的輝煌的光彩鼓舞着我們前進。

爲了迅速恢復發展生產必須關心工人實際困難

將改進生產和盡可能的改進工人的福利設備結合起來。這是恢復與發展生產中不容疏忽的問題。宣化烟筒山鐵礦按照上級的計劃，該礦從三月份到五月份，工人要從一百多人增加到五百五十人，產量則要求日產五百噸。現在實際情況是日產四十噸到五十噸，工人只有三百多。這主要的原因是工資問題直到現在沒有很好調整，雖然經過一次補貼，但同是下井工作，下花園的實興煤礦每個工人可以掙小米十九斤，而烟筒山鐵礦只能掙七斤多。最近由石景山去了個汽車司機，他原來的薪金只有三百四十六斤，第二天就回去了。由於石景山煉鐵業的迅速恢復，煙筒山鐵礦的產量迫切需要提高。但離開了該礦工人在生活上存在的實際問題，生產計劃就無法實現。

「我是管生產的，工人吃飯，住房子不是我的事。」有的工會工作同志也有這種說法。如長冶鋼鐵廠因爲吃水沒有付錢，自來水公司就停止了水的供應。於是華豐鐵工廠工人的家屬也因此得不

到水喝。工人們去找工會主任，主任說：「吃水我還管？」就這件小事拖了好幾天才解決。在實際的生活中，真正使工人羣衆感覺新民主主義的工廠與他們之間的親切關係，太行區大衆煤礦做到了這一點。該礦去年蓋了一百六十間新房子，除了十五間做了倉庫，剩下全供給了工人，而我們的經理還住在過去臨時的舊房子裏。夏天新房子裏有跳蚤，礦方又給工人們做了鋪板，這就使得工人們大爲感動。他們說：「現在可不一樣了，咱們也總要對得起礦方。」因而礦方每逢有困難的時候，工人們總是說：「只要我們能吃飯就可以，咱們總要好好幹下去。」他們從親身經歷中，的確感覺到礦山是自己的了。這就能使工人盡情的發揮力量而無所顧慮。

要生產計劃訂得好一定要和羣衆商討

很多事實證明，只有經過工人羣衆廣泛的討論、修正和補充的生產計劃，才能使工人保證全部實施。與此相反，則失敗無疑。太岳華豐鐵工廠一個月工作到總結的時候，開工人完成了多少，工人還不知道生產計劃是怎樣回事。太行峯峯煤礦有一次由行政上一兩個同志決定開個斜馬機坡，但實際上這個地方已經是做過的，結果浪費了經濟和人力。當時要是肯問問年老的工人，他們就會告訴你，避免這種損失。事實教育了峯峯煤礦的負責同志，現在做計劃的時候，廠長和工程人員先擬草案，然後交給工廠管理委員會討論，再開擬大的幹部會，並吸收勞動英雄、生產骨幹參加，再以區隊爲單位交給工人討論。這種將生產計劃向全體工人宣傳並交給全體工人討論的結果，使工人們了解自己的計劃後，即能自覺自願的去執行。如通順礦今年要完成三十萬噸的採煤計劃，大家感到任務很重，平常農忙時總有一部分工人臨時要回家，於是就自動提出來克服流動性。勞動英雄范大保更因此組織了突擊隊，那裏有困難，就到那裏去，使生產計劃真正獲得羣衆的保證而實現。冀中泊鎮永華火柴公司，

由於生產計劃交給全體工人討論的結果，得到了正確的修正。如切大條，原來規定一百塊只允許有兩塊寬窄不能超過一厘，工人們說：「這無論如何也達不到」。因為過去只求數量，不講質量，大條有的寬窄相差三分之一，有的大板歪得連商標也糊不住。從來沒有過標準，這次又是按着主觀願望憑空想的，後來修改成不合標準的可達百分之二十，作爲一個努力的方向，結果用半個月的時間來試驗，不合標準的仍達百分之五十，直到最近才慢慢接近上述要求。工人羣衆所訂的計劃，能獲得工人羣衆自己熱情的擁護，峯峯煤礦過去井下五種工人的平均產量爲每人日產煤〇・五噸，現在則達到〇・八五噸；去年一個裏工每天做七個法藍盤改成包件制後，最高做到二十一個。後來又單純追求數量，而使質量減低。由於工人羣衆相互監督，現又改成裏工制，現在不但質量好，而且數量也已經超過按件計工時的二十一個，最高的達到日產二十三個或二十四個了。

將工廠全部情況告訴工人使工人真正成爲工廠主人

不但將生產計劃交給工人討論，同時將工廠全部的原料、推銷、營利或賠錢的情況也全部告訴給工人，並在生產管理上時時聽取工人羣衆的意見。最好的形式，就是組織工廠管理委員會。華北現有的工廠管理委員會中，雖有部分取得了不少成績，但有的實際上還形同虛設。如太岳華豐鐵工廠的代表吳金科說：「我在工廠，我不知道工廠管理委員會是幹什麼的。」太行實業公司的管委會，因爲只是在生產上有了困難或爲了完成任务才召集工人開會，所以工人們開會時就說：「這又是有事要我們做了。」有的工人好像開玩笑說：「這我們還像主人？」其實這是嚴肅的意見，事實證明：向工人只要真實的說明全部情況，這更會增進工人主人翁的感覺，就更會取得工人的諒解和熱情的擁護。太行大衆煤礦有個時期窮得沒有錢，礦上將實在情況向工人說明白，取得了工人的諒解。工人們領不到工

資，他們從家裏帶上磁轆和煎餅下窖，并無怨言。而在賺錢的時候，也不要害怕工人會要求分紅。冀中泊鎮永華火柴公司，向工人報告了去年賺錢二百億邊幣的情況，并且說明將這筆錢恢復了保定、滄縣麥粉公司的生產。冀中經濟領導機關稱他們爲「母機工廠」。工人們十分興奮的問：「別的工程也知道嗎？」因此他們格外努力。現在他們和天津的中華火柴公司相比，職工數目雖相等，但中華用動力開二十一個排硬機，永華用人力只開十四個排硬機，然而產量却都是日產八十箱左右。天津鋼鐵配件廠，由於每個月能够向工人報告工廠的情形，大大的加強了工人的責任心。四月份該廠賺的錢，負責同志公開向全體職工報告後，工人們自動要求增加夜班，提高了生產效率。

依靠全體職工力量辦事任何問題都可迎刃而解

工廠的管理，是用強制辦法單靠幾個人的檢查呢？還是依靠發動工人羣衆自覺自願集體的力羣？這看來已經是無可爭議的了。但其實不然，在我們工作中，如廢除一種侮辱工人人格的不合理的搜腰制度（過去國民黨工廠的工人出廠，全身要被搜一遍，看看是否有偷竊行爲），連這樣的事，也有分歧。唐山機廠的部分領導同志，一直還堅持着保留了此種制度直到現在，工人們懷疑的問：「到什麼時候可以取消呢？」不相信工人自己的力量，當然就不會聽取工人羣衆的呼聲。但是，天津中紡一、二廠就有另外的情況，工人們自己提出來，保證互相監督，領導上接受了這些意見，廢除了這種制度，一般的偷竊現象現在是沒有了。用強制的辦法，依靠幾個人的檢查，還是依靠工人羣衆的自覺自願？這是一個帶有原則性的是否相信工人羣衆力量的問題。峯峯煤礦也有過這樣的教訓：有一次爲了動員工人支援國民黨統治區的工人兄弟而募捐，機器廠工會主任根本不和工人商量，就在會計處扣工人的工資，工人對他的方式不滿，他知道了，用了一個更粗魯的辦法，他召集了工人問：「誰

不出錢舉手？」妄想以此威脅工人，工人們更加不滿，真的全舉了手，直率的打擊了他的強迫命令作風。後來他承認了錯誤，工人們很快的捐出了錢，他們說：「只要商量一下，誰還不願意出錢？他的方式太壞了。」在峯峯，由於初步實行工廠民主管理，依靠工人羣衆的結果，工人們在生產工作上的相互監督收到很大成績。四區隊一個井下工人將白線（一種刨煤多少的記號）移後了三百厘米，有人就出來干涉。有一次在井下，一個工人推着煤車直瀉過來，鑛道上放了個水泵沒有移去，六十多歲的房相亭以身體攔住煤車。推車的說：「爲什麼妨礙我出煤？」房老說：「你多出一車煤值多少錢？把水泵碰壞了怎麼辦？」房老本是看風磨的，他爲了保護水泵，不顧危險，挺身而出，他的精神，使很多人受了感動。當工人們真正把工廠看着是自己的家一樣，工人的力量就能充分的經常的發揮，官僚主義就再也找不到自己的市場了。

我怎樣學習管理工廠

姚周傑·霍遇吾

——記金志明同志的經驗——

剛一當廠長，很發懵。工人裏面的事，我知道；關於怎麼管理工廠，怎樣科學計算，我一點也不懂。可是，我知道行政管理必須『叫工廠多出活』；必須做羣衆工作，發動羣衆。

到工廠後，從工作日報裏，我看見打一九四七年二月到八月壓螺絲帽的賬一直是每人每天填四百；又看見壓鉚釘的床子（那時是晝夜兩班）每班都報壓五百。我就很奇怪：怎麼壓螺絲帽的每天每人都出四百呢？怎麼壓鉚釘的每班同樣都出五百呢？難道機器就不出一點故障嗎？我想，我一定得知道真實的情況。我就深入到下邊去研究。原來壓螺絲帽的是今天壓六百，也報四百，明天壓二百，補上昨天的二百，還是報四百。就這樣每天都是個四百。壓鉚釘的是『你照顧我，我照顧你，誰也別突出』，各班都報五百。當時，我就跟工友們說：『以先在舊社會的時候，多幹沒人說好，少幹了可不行。現在是新社會了，咱們用不着瞞，做多少就是多少，出了事故就報出事故。』這麼一來，每天壓螺絲帽就由四百提到六百，後來到了八百。一天比一天出的多了。壓鉚釘的每班也提到一千五，提高了兩倍。打釘子房也有這種情形。自然，這些問題比較零碎簡單，用腦子想想，再和工人們合計合計，講通道理，就可以解決了。

利材廠有一個時期替別的部份做法，自己還得做，任務很重。可是主要的機器，壓延機老了，常出事故。我就想，怎樣消滅事故呢？研究出來機器發生事故是因為第一：工人不照顧機器，有時機器因為不澆油發生了故障；第二、工友們互相觀望，彼此推諉。我就捉摸出兩條辦法，一是指定專人澆

油，因為滾子熱度高，不澆油不行；再者是各班出了事故，各班要自己負責解決。以往多半是晝夜交班的時候容易發生事故，比如機器幹熱了，或是多少有點毛病，上班推下班，就對付着幹下去，這是出事的一個原因。以後給他們固定工長，兩班都由他負責，這麼一規定了責任，事故就少了。三四個月裏面，壓延工作增加到三倍多。

在開展立功運動的時候，我遇到了，並且開始去想以下的一些問題。比如，怎麼才叫有功，工人幹活賣力氣當然有功，可是單純工人賣力氣幹還不行，還得保證機器不出事故才能完成立功計劃。所以，保護機器不出事故這也得算有功。碰到材料缺乏，克服材料困難也應該算有功。現有的物資怎麼去利用，能節省電力，節省油的也應該算有功。那時一月一總結，評功記功。在這時候，我就發現工友們在評功的時候意見很多，都很認真，而且提出許多工作中不合理的地方，互相批評，追究責任。我就聯想到這工廠工作非得有組織、有計劃，一切都配備得合理化不可，因此，多少入了點門。

三十六棚機車廠比較複雜，我到那工作的時候碰出了一些管理方法。因為機車廠裝車、卸工、鍛冶、翻砂四大部分，全場套着幹活。在工作中各關係廠經常打仗，廠長一召集分廠會議，在會議上分廠長就互相埋怨，互相推諉，你說我誤你，我說你誤我。在廠裏的各組有時也搞麻煩，比如使用刁車，（北邊叫鎗車）解體組要用刁車，同時裝車組也要用。誰先用呢？此外鑪整組和走行部組在配合上也有衝突。那時我就想這是組織合理不合理的問題，廠長處理這些問題必需事先有周密計劃，有準備，要計算時間，計算勞動力的適當分配。

這次皇姑屯機車廠北平號總結討論的時候，也有這個情形。就是工人提高了積極性，指出了許多生產中不合理的地方，比如，各現場因為要求趕快完成自己的工作計劃，就不免都有點「本位主義」，如像機車解體，解體組要求快，一快就免不了把一些還能用的零件拆壞，有的螺絲明明能修理一下再用，他就給割壞了，要不就扔了。按裝和修理的工友們就都不滿意，說：「盡圖他省事，別人可費大

事了。」這從整個生產方面看來，就是一種浪費現象。又如翻砂、鍛冶向來生產按噸計算，機床就不幹，說：「他們講究分量就有時忘了質量，質量不好，咱們幹起來又費工、又費電、又費時間。」所以，各關係廠的配合非常重要，應該結合起來，排好次序，定好制度，都能照顧到才行。

那時我不懂什麼叫做科學管理，什麼叫掌握沒掌握情況，當然報上也登過一些，但是還是認識不深刻。到機車廠以後，我就問那裏一位舊廠長，咱們一個月能修幾台車呢？他說：「那就看走字不走字嘅，就看工人高興不高興嘅！」有時新車出廠，沒出事故，他就說真得燒高香，我總覺得不對。

有一個時候，機車廠總盤組經常出事，一則是不知道各種零件需多少時間做完；再則是誰幹活多誰幹活少也不知道。比如，大瓦床子明明每天可以出八塊瓦，可是那時候三天也出不了八塊，積極一些的工友就每天抱六塊，落後一些的抱一塊。六塊是一天的活兒，一塊也是一天的活兒，羣衆反映說：「閒的閒死，累的累死，累死也沒人知道，沒人說好。」那時，我就想怎樣能把誰做的多誰做的少弄清楚，再根據事實予以適當的鼓勵或批評呢？那時的工場工作日報根本不實在，總是技術員問工長，工具說多少是多少，我就想用一種「工作小票」的辦法來代替它。小票上寫明床子號、人名、品名、數量、質量、開始及完成工作的時間。我明白實行這個新辦法非先徵求羣衆意見不成，要不然行不通。就召集工友開會商量。會後有幾種不同的反映：積極的工友說：「不大離，這回賣力氣也不白費了，總算有人知道。」落後點的工友說：「越弄越緊，這回要滑不行了，要記賬了。」中間的工友說：「怎辦怎好，人家怎麼幹，咱們就跟着幹。」這樣，就實行起小票制來。每人每天填一張票。生產提高了，但是旋盤組的工人祇佔全機車場的十分之二，其餘百分之八十的工人怎麼辦還需要想辦法。

那時，每逢我向舊廠長提出多出車的時候，他就鬧工人不夠，他說多出一台車要再加二十多人，我就尋思人多人少祇是大概一說，一定有浪費，可是那兒有浪費咱們也不知道。這就叫我想到底該找