

蘇聯工廠訪問記

李 何 著



工 人 出 版 社

蘇聯工廠訪問記

(蘇聯工廠工作經驗點滴介紹)

李 何 著

工 人 出 版 社

〔1301〕本書字數：45,000字

蘇聯工廠訪問記

著 者 李 何

出版者 工人出版社
北京西總布胡同三十號

發行者 新華書店

印刷者 工人日報社印刷廠

1—25,086

一九五四年三月北京第一版
一九五四年三月北京第一次印刷

出版者的話

新華社駐莫斯科記者李何同志在一九五三年寫了很多篇介紹蘇聯先進經驗的通訊，其中有一部分是介紹蘇聯工廠企業中黨、行政和工會工作的一些具體經驗。爲了便於廠礦幹部學習，我們商得作者同意，選擇了七篇編成本書出版，並在文字上稍作了一點修改。

目 錄

雅各甫列夫廠長訪問記·····	一
邱特基赫和亞歷山得羅夫·····	三
一個工廠的黨的工作·····	一八
一個車間的黨的工作·····	三四
紅山毛織聯合工廠工會主席訪問記·····	四三
一個先進的工會小組·····	五一
愛好勞動也愛好學習的人們·····	六五

雅各甫列夫廠長訪問記

最近的一個下午，按照預先約好的時間，在莫斯科汽車製造廠廠長辦公室，我見了廠長雅各甫·彼特羅維奇·雅各甫列夫同志。

辦公室的三面牆上掛着列寧、斯大林、馬林科夫的像。室內放着廠長辦公桌、開會用的長桌、保險箱和一些椅子。室外房間有一個技術秘書在工作着。一切和蘇聯一般機關和企業的負責同志的辦公室一樣。但是在廠長辦公桌的右手，多一個自動調度台。我進辦公室時，雅各甫列夫同志正在撥動這個比書桌還小的自動裝置上的開關，直接和車間通話。通過這個調度台，他不用傳話筒就可以同時同各個車間通話，也可以單獨同某一個車間通話。

雅各甫列夫同志是一個四十多歲、身材魁梧的人。我提出問題後，他就滔滔不絕地談着。他談得這樣有內容有條理，使我覺得好像面對着一位飽學的專家；他這樣肯幫助人，使我覺得像遇到了熱心的朋友一樣。他毫無倦容地對我談了三個鐘頭，除了幾次和車間通話以外，中間沒有停頓過。

怎樣製訂生產計劃

雅各甫列夫同志談了莫斯科汽車製造廠是怎樣製訂一年生產計劃的。

最初，工業部（或工業部的管理局）根據國家對莫斯科汽車製造廠產品的需要，給這個工廠以控制數字。工廠領導方面得到這個控制數字以後，就發佈指令，責成所屬的各個部門和各個車間研究有關實現這個控制數字的問題，責成他們準備必要的建議和辦法，並且限定繳報的時間。

車間得到指令以後，車間領導方面——車間主任、車間技術股股長、車間各跨間主任、各工長一起討論這個指令。例如：發動機車間在討論一年出產量時，研究了這個車間的薄弱環節和克服的辦法，也研究了新的技術操作規程，這樣便訂出了這個車間保證完成控制數字的初步計劃。

車間領導方面製訂出初步計劃和實施辦法以後，把它提交車間生產會議去討論。參加討論的有先進工人、技術人員和一般工人。他們常常提出重要的補充辦法和許多合理化建議。這些合理化建議使得車間不用花費很多氣力就可以大大增加產量。所有車間都這樣進行討論。這種討論一般在計劃製成的半年以前開始，例如在今年的六七月間就討論明年的計劃。

在車間生產會議討論以後，車間製訂出包含有具體建議的計劃，把它送給工廠領導

方面。工廠領導方面綜合各車間這些具體建議，製訂出全廠的申請計劃。這個申請計劃寫明工廠產品的產量和品種，也寫明工廠爲着保證完成控制數字對工業部的要求，呈報到工業部去。

工業部根據國家整個計劃的要求，審查工廠的申請計劃，在研究工廠的申請計劃時，可以加以修正。經過審查和修正，工業部提出最後的必須完成的控制數字，交給工廠。工廠根據最後的必須完成的控制數字，製訂出復報計劃，其中包括勞動成本、勞動消耗量等等經濟和技術的指標。在製訂復報計劃時，工廠還可以提出自己的意見。譬如工廠在精確地計算以後，確定有些必須完成的控制數字不可能完成時，可以提出意見，但上下意見一般都是一致的。最後的必須完成的數字，都是要很緊張地工作才能完成的。保證完成的辦法，主要是依靠提高勞動生產率和高度的技術。復報計劃由工業部的各部門審查，由部長批准，在年底發下。

工廠領導方面在接到被批准的復報計劃以後，根據其中的每季計劃，向車間提出任務——訂貨。這種任務——訂貨在每季開始前三天到一星期發給車間。這個由工廠計劃科製訂，經廠長批准的任務——訂貨，包括產量、品種、勞動計劃三個方面。然後車間根據這個任務——訂貨，再製訂出車間的經濟計劃（即生產技術財務計劃），送交廠長批准。車間的經濟計劃除了產量、品種、勞動計劃以外，還包括生產費用和產品成本的預算。

雅各甫列夫的談話使我領會到了：一、蘇聯企業在製訂每年生產計劃時是徹底走羣衆路線的。一個計劃用半年時間，從上而下又從下而上地反覆討論、研究、充實、具體化，這樣就使領導方面的智慧和羣衆方面的智慧結合起來，使計劃不停留爲領導方面的主觀願望，而變成爲切合實際的、羣衆自己的行動綱領。這就是蘇聯各企業的生產計劃能够按期完成或提前完成的主要保證。二、蘇聯企業的生產計劃是按照上級所交給的最高限度的任務來製訂的，而不是根據保守的壓低的數字製訂的。這樣就促使企業全體人員必須充分地發揮智慧，努力挖掘經濟和技術方面潛在的力量，以保證計劃的完成。

怎樣保證計劃的完成

生產計劃實施以後，怎樣保證它的完成呢？除了組織社會主義競賽以外，還有什麼方法呢？雅各甫列夫同志談到了莫斯科汽車製造廠在檢查計劃、貫徹經濟核算制和改進產品質量這三個重要方面的經驗。

一、莫斯科汽車製造廠各車間每天要向廠長彙報一晝夜生產計劃完成的情形。廠長每天上午召開以一小時爲限的調度會議，檢查全廠各車間和各科室的工作，發出新的指示。各車間主任和各科室負責人都參加調度會議。哪一個車間沒有完成昨天的工作，在會上立刻找出原因，採取有效的辦法糾正。調度會議使各車間主任保持着高度的責任心，保證全廠晝夜都按指示圖表有節奏地工作。這是每天的檢查，主要是檢查產量和品

種指標的完成情形。對於其他方面的生產指標，像勞動、成本等等則按月檢查。

二、像上面所說的，莫斯科汽車製造廠各車間都有經濟計劃，計劃中包括產量、品種、勞動計劃，生產費用和成本的預算等項。每月月終，由各車間作出車間經濟核算的結果和成本的報告。工廠經濟核算委員會根據這些報告，作出所有品種產品的經濟核算總報告，由工廠經濟科科長送交廠長。參加工廠經濟核算委員會的有：經濟科科長、總會計、勞動工資科科長、總技師、技術檢查科科長、財務科科長，必要時可以邀請總動力師、總機械師或其他科室負責人參加。車間方面參加的有：車間主任、會計、計劃經濟股股長、勞動工資股股長，必要時還有技師和動力師參加。在經濟核算委員會上經常熱烈討論降低成本問題。哪一個車間降低了成本，就根據規章獎勵它。這樣來鼓勵每個車間實行經濟核算制。

工廠各車間的跨間和工段根據車間經濟計劃，訂有跨間和工段的經濟計劃，這種計劃包括產量、勞動、成本等項。跨間和工段向車間每天報告產品的數量和品種的指標完成的情形，每月報告各個生產指標完成的情形。

工廠把經濟計劃貫徹到每個工作地。每個工人都設立記名賬，用以登記他生產的進度——多少小時完成了多少件活。記名賬包括三項數字：任務多少、保證做到多少、實際做到多少。這裏，每個工人不僅保證完成計劃多少，而且保證節約原料和工具多少。這個工廠在一九五二年由於實行車間經濟核算制，節約了五百萬盧布，其中二百七十萬

盧布是由於設立記名賬而節約的。

三、莫斯科汽車製造廠在改進產品質量上做了很多工作，工廠設有技術檢查科，它對產品質量進行各方面的檢查。全廠工人也都努力於生產優等質量的產品。工廠領導方面還採用下列辦法來改進產品的質量：

1. 經常提高工人、工長、各車間各科室負責人員的工作能力——提高全體職工的技术水平。工廠裏為工人組織有各種訓練班、斯達哈諾夫學校，為工長設有汽車機械師中等技術學校分校。改進產品質量的主要辦法是經常不斷地教育工人，提高他們的技術水平。為了教育工人，工廠訂有教育計劃，並撥出一筆專門經費。此外，工廠經常地檢查工人的技術熟練程度，測驗他們對本部門操作的知識，檢查他們的操作是否正確。由工廠技術教育科和車間負責技術教育的工程師一起檢查。對於新來的、技術不熟練的工人，在各方面指導和教育他們；因為生產過程是連續的，一個工人工作的好壞會影響全盤。對技術檢查科的工作人員，也組織專門訓練班，進行教育，並且測驗他們的知識，使他們能勝任檢查產品的工作。

2. 經常檢查各車間遵守技術操作規程的情況。由工廠總技師室和車間技術股股長一起檢查。檢查操作的次序是否正確，使用的工具是否適當等等。除了勞動紀律以外，工廠有遵守技術操作規程的紀律。技術操作規程是正確地組織生產的基礎，是保證生產優等質量產品的重要因素。

3. 經常檢查裝備的精確性，特別是檢查那些最後加工的裝備。因為保持裝備的精確性，是減少廢品的先決條件。

4. 實現工人和技術人員的合理化建議，來實行對技術操作規程的局部改進，推廣新的操作方法。這個工廠工人和技術人員在一九五二年的合理化建議如果實現了，可以節約六百五十萬盧布。

5. 改進產品的結構。工廠設有總設計師室，它負責研究有關改進汽車結構的問題，研究和實驗汽車的新零件、新部件，把成功的採納到工廠的生產中去。這常常可以大大改進汽車的質量。例如：一九五二年，在汽缸體中裝置了生鐵套，並且改用鉻製活塞環，結果汽車的發動機壽命從三萬五千里行程延長到五、六萬公里行程。

怎樣當廠長

在雅各甫列夫同志的談話中，我發覺他是一位很有經驗的廠長，所以請他談談他怎樣當廠長。在我堅持請教的情況下，雅各甫列夫同志滿足了我的要求，但他一再謙遜地聲明他所談的只是他一個人有限的經驗，只供參考而已。

雅各甫列夫同志首先談了領導藝術的基礎。他說：「爲了保證工作的成功，要依靠羣衆，首先要依靠羣衆中的先進部分——黨組織中的成員。要向羣衆學習——就是說，要徵求工人、工長和車間主任的意見。莫斯科汽車製造廠之所以能够迅速地完成任務，

就是依靠巨大的創造性的力量——羣衆。斯大林同志說過：計劃就是活的人們，這就是我們和你們。這就是領導工作的基礎。正確的道路是：教育全體職工，自己也要向全體職工學習。」

雅各甫列夫同志接着談了三點經驗。

首先，廠長要很好地熟悉業務。這樣才能够解決各部門提出的問題，並且正確地解決它們。雅各甫列夫同志不滿足於自己過去所受到的高等教育，而經常提高自己的思想、政治、業務的水平；因為蘇聯的技術進步得非常快，如果一個領導工作者不經常提高自己，就會落後。他注意研究同業工廠的一切先進經驗，並且把它們運用到自己的工廠中來。特別是在掌握先進技術方面，他認為廠長要起帶頭作用。

第二，廠長要和車間主任、各科室負責人保持密切聯系。雅各甫列夫同志經常到車間去，和車間主任談車間生產問題。他經常參加車間討論重要問題的生產會議和黨的會議。這樣經常的聯系，使他能够了解車間的實際情況，從而能够正確地解決問題，及時地糾正錯誤。他經常召集各車間、各科室負責人和有關的人員討論專門問題：比如討論某一車間生產的零件的質量問題，他總是先聽取技術檢查科的意見，會前一星期就把要討論的問題通知與會的人們。

第三，廠長要深入地檢查工作。雅各甫列夫同志本人每天上午主持調度會議，檢查前一天的工作，並根據各生產部門供給的材料和建議，發出指示；如果某車間昨天沒有

完成工作，就責成它今天多做些。雅各甫列夫同志還經常親自檢查工廠的第一號命令執行的情形。這是莫斯科汽車製造廠的傳統：在上年年底或本年初發出第一號命令，命令中指出本年工廠要實行的一切基本措施，如像改進質量，減少不合格產品等等。

爲了更具體地認識雅各甫列夫同志的工作情形，我請他談了他怎樣支配他一天的時間。

雅各甫列夫同志每天上午八點半鐘到達工廠。他首先翻閱工廠總值班者關於工作完成情形的報告。接着他巡視兩三個車間，檢查工作，解決某些問題。十點到十一點他召開調度會議。十二點吃早飯。吃早飯的時候，他和工廠黨委商量十分鐘到二十分鐘事情。關於昨天和今天的工作情況和問題。下午兩點到四點，他以一個半到兩個鐘頭舉行專題會議（這種會議經常開，但不是每天開）。他每星期參加一次區黨委會議、州黨委會議或市蘇維埃會議。他每星期接見工人一次，解決他們的個人問題（有時也解決合理化建議之類的工作問題），一次談二三十個人，都是預先約好的。時間是在下午四點到六點。他常常到莫斯科斯大林汽車製造廠去，差不多一星期去一次，學習那裏的一切先進經驗。高爾基城莫洛托夫汽車製造廠雖然離的遠，他也常去，已去過幾十次。除工作外，他也學習。他不久前研究了蘇聯共產黨第十九次代表大會的文件和斯大林的「蘇聯社會主義經濟問題」，並且領導了一個研究蘇聯共產黨第十九次代表大會文件的小組。他常常在全廠斯達哈諾夫工作者會議上、黨和行政的積極分子會議上作報告。

從工人到廠長

雅各甫列夫最後才談了他的身世。

他出身在工人的家庭。他的父親是鉗工，老黨員，已於一九五二年去世。因為孩子多，他的父親在他讀完七年級後便送他去當工人。他當了三年搬運工人，從一九二五年到一九三五年，他是共產主義青年團團員。他利用業餘時間念了一年大學預備班之後，一九二九年進了莫斯科礦山大學，一九三四年畢業，成爲機械工程師。然後他進了工廠，當過車間主任、工廠總工程師、管理局總工程師。他在莫斯科汽車製造廠已經服務十年——當了七年副廠長和三年廠長。他在一九四〇年加入了蘇聯共產黨。他被選爲工廠黨委員會委員、區黨委員會委員、市蘇維埃代表、州黨監察委員會委員。

雅各甫列夫同志從工人出身的身世，正如他的豐富經驗一樣，在蘇聯並不是罕見的。在蘇聯，不少廠長以至部長，原來都是普通工人，由於社會主義社會給了他們很好的條件，由於自己努力學習，終於担負起社會上更重要的工作。

最後，當我起立告辭並且感謝主人的熱心講解的時候，雅各甫列夫同志緊緊地握着我的手。他說：向中國人民介紹自己的經驗，這是每個蘇聯人的本分。只要這點經驗對於新中國建設有一點幫助，就是莫大的快慰。蘇聯在開始建設時期，全靠自己艱苦的摸索，現在中國有蘇聯作榜樣，愛好勞動的中國人民一定能更快地建設起強盛的國家。

我非常感佩雅各甫列夫同志的國際主義精神，懷着他對我國建設的同樣信念，離別了莫斯科汽車製造廠。

五月十日於莫斯科

邱特基赫和亞歷山得羅夫

在紅山毛織聯合工廠，我遇見了蘇聯只出產優等質量產品競賽首創人亞歷山大·邱特基赫同志。他已經當了三十二年工人。

邱特基赫的創舉，對於我們不是生疏的。四年前，這位出生於紡織工人家庭、從工廠的打雜學徒做起的工人，當了織布車間的一個副工長（就是生產組長），同時被選為莫斯科市蘇維埃代表。當時市蘇維埃面對着工業企業提高產品質量問題。邱特基赫在自己的筆記上寫道：「今天關於產品的質量問題已經成為有決定意義的了。廢品應該從不愉快却不可避免的現象變為不可允許的現象。我們的人們需要最好的東西，因此不僅同廢品，而且同二等品、三等品，都不能妥協。」爲了知道紅山工廠產品銷售的情形，他到商店去調查。他觀察到購買者喜歡上等布。他從店員口中知道好布一下子就銷光，而次布却很久賣不出去。他從購買者的意見簿上也證實了人民要求優等產品。因此他首先動員和組織自己的生產組爲只出產優等產品而鬥爭。這個創舉很快引起了全蘇聯爲提高質量而鬥爭的競賽。

邱特基赫現在還沒有放鬆對產品質量問題的注意。他說，只出產優等質量產品的競