

周传典文集

论中国钢铁工业科学管理

ZHOUCHUANDIAN WENJI

2

冶金工业出版社

周传典文集

第二卷

论中国钢铁工业科学管理

《周传典文集》编委会 编

北 京

冶金工业出版社

2001

内 容 简 介

《周传典文集》共分四卷,第一、三、四卷依次为“论中国钢铁工业发展战略”、“论中国钢铁工业科技进步”,“论中国炼铁工业”。本卷为第二卷,着重反映周传典同志在工业企业管理方面的观点和主张。全卷包括论述和建议及考察报告两部分,共收入 79 篇论文(或讲话),约 46 万字。其中《关于基层工业企业管理制度改革的建议》、《国营企业扭亏的方法论问题》颇有创见,得到了中央领导的支持和赞赏,其他如《政策扭亏是正道,不是误区》、《学习首钢管理经验,坚持一个“严”字,落实一个“包”字》、《按质论价势在必行》等一系列文章,都对我国不同时期的工业企业管理制度的改革起到积极作用。

图书在版编目(CIP)数据

周传典文集. 第二卷, 论中国钢铁工业科学管理/《周传典文集》编委会编. —北京: 冶金工业出版社, 2001.4

ISBN 7-5024-2738-4

I. 周… II. 周… III. ①周传典-文集②钢铁工业-工业企业管理-中国-文集 IV. F426.31-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 09982 号

出版人 卿启云 (北京沙滩嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009)

责任编辑 吴肇鲁 美术编辑 王耀忠 责任校对 栾雅谦

北京百善印刷厂印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销

2001 年 4 月第 1 版, 2001 年 4 月第 1 次印刷

850mm × 1168mm 1/32; 18.75 印张; 1 插页; 502 千字; 592 页

48.00 元

冶金工业出版社发行部 电话: (010) 64044283 传真: (010) 64027893

冶金书店 地址: 北京东西大街 46 号 (100711) 电话: (010) 65289081

(本社图书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)



(1985 年、时任冶金工业部副部长)

关于企业管理制度改革

目 录

关于企业管理制度改革

在工业建设新高涨中加强生产管理工作	1
潜力在哪里	9
关于基层工业企业管理制度改革的建议	13
为什么这样好的事情办不起来	24
武钢生产调查	27
各级领导干部要加深对质量管理工作的认识	35
搞好技术改造,保障板材超产	40
高标准、严要求,切实抓好企业整顿工作	50
钢铁工业技术改造的头等大事就是搞好计量测试工作	68
全面理解、认真抓好计量工作	71
搞好企业整顿,开创武钢新局面	84
抓积极因素,抓措施,实现武钢面貌三大变化	94
学习首钢管理经验,坚持一个“严”字,落实一个“包”字	100
学习硅钢厂经验,把武钢的设备管理工作提高一步	104
武钢工作组 10 月份工作简报	113
带头整顿,带头改革,带头做出新贡献	117
新形势对设备工作提出了新要求	121
“六五”前半期钢铁工业的形势和任务	132
要重视计量测试工作	138
计量工作要抓到实处	143
安全环保工作的目标和措施	152
动员起来,开创钢铁工业节能新局面	160
多产矿石,共渡难关	177

钢铁工业环保工作五点经验·····	186
加强行业管理,实现“三同步”的几点体会·····	191
要高度重视档案工作·····	202
认真吸取教训,不要让舞钢事故重演·····	207
以改革精神扎扎实实搞好安全生产·····	212
开创冶金环保新局面·····	216
转变思想观念,注意市场调节;广开物资筹措渠道, 加快物资管理现代化·····	224
乘胜前进,确保“八五·九”投产万无一失·····	245
在管好用好大型现代化成套技术装置的道路上 继续开拓前进·····	262
坚持改革,积极开展冶金审计工作·····	271
顾全大局,严格按国家计划办事·····	284
文明生产,绿化环境·····	287
提高产品质量,实现优质优价·····	294
对海南钢铁近期开发的意见·····	317
进一步搞好质量三查工作,真正把质量摆到第一位·····	319
一定要把节能这个战略重点抓好·····	329
贯彻《计量法》促进冶金工业技术和管理现代化·····	337
一个极其重要的领导经济工作的方法 ——“经济活动分析”·····	340
积极推动冷弯型钢的发展·····	355
按质论价势在必行·····	360
从巡检计修制到点检定修制·····	367
迅速抓好科研成果向生产力的转化工作·····	373
要全力支持鞍钢横向经济联合·····	384
鞍、本两厂生产和技术改造情况的汇报·····	387
标准、质量、价格三结合是提高产品质量的关键·····	394
推广高效钢材和新型钢结构,为合理使用钢材、节约 钢材而努力·····	403

认真总结 1986 年的工作成绩, 迎接更快更好的发展	411
把产品质量工作落到实处	420
努力开发粉煤灰的综合利用	425
切实加强档案工作, 大力开发信息资源	431
努力提高冶金设备的质量	439
靠承包筹资金, 发展我国的钢铁工业	448
在能源基地发展钢铁工业刍议	458
工资——提高劳动生产率的杠杆	461
关于提高工业经济效益问题的一点浅见	466
价格调整已成为影响钢铁厂成本和效益的主要因素	479
提高认识, 团结协作, 把大检查工作搞得更好	484
搞活大中型企业与承包制	490
我国钢铁工业转向以品种质量为主的时期	500
钢铁工业技术进步对计量提出了更高的要求	506
国有企业扭亏的方法论问题	511
对××钢厂工作改进的意见	520
加大邯钢经验的宣传力度要实事求是	523
政策扭亏是正道, 不是误区	526
鞍钢目前的困境以及几点请示	531
马钢目前的困难及几点建议	536
要用发展的观点来研究“鞍钢宪法”	541

考察报告

赴苏联参观访问报告	547
访日见闻	554
访西德见闻	563
关于中国金属学会代表团访问美国的情况汇报	574
访英法见闻	583
编后记	589

在工业建设新高涨中加强 生产管理工作^①

(1956年)

一、明确方向

炼铁炉增产有两条道路，一条是提高冶炼强度，就是所谓“快速炼铁”，每天多向炉内装入料批，就能多出铁；一条是降低焦炭消耗量，这样用同样多的焦炭就可多炼出铁来，所以维持冶炼强度不变，产量也可以提高。走哪条路，这是炼铁的技术政策和技术方针问题。

1949年鞍山钢铁公司炼铁厂开工生产后，当时的冶炼强度很低，于是学习苏联先进经验，推广全风量操作法，以提高冶炼强度。几年中生产有了很大的发展，高炉有效容积利用系数^②逐步降低，1949年为1.779，1950年为1.271，1951年为1.064，1952年为0.873，1953年为0.909。这表明当时技术方针是正确的。但当时对降低焦炭消耗量注意很差，表明了技术方针还带有片面性。

1954年，由于生产计划提高得很快，为了完成计划，继续执行了提高冶炼强度的方针。但这一年，生产条件有了很大的变化，一方面是炼铁发展得很快，1953年修好的两座大炉子——7

① 本文在1956年6月1日《重工业通讯》第16期刊载，以后由《人民日报》和国务院办公厅编的资料加以转载。

② 50年代初高炉的设备利用系数计算方法同现在的不同，即指每昼夜出t铁所占用的高炉有效容积，所以是愈低愈好。后来改为每昼夜每立方米有效容积出铁吨数，所以利用系数是愈高愈好。

号炼铁炉和 8 号炼铁炉先后投入了生产；另一方面矿山却发展得慢，原料供应不足，而且质量变差，炼铁炉出 1t 铁，差不多要出 1t 渣子，所以从 1 月份起就完不成任务。怎么办呢？我们就计算着每批炉料出铁多少，装够多少批料能完成任务，再多装几批能超额完成。大家一致认为，要完成任务就得多加风、多装料，如果哪一班装料不足，还要受到批判，结果炉子不顺行了，崩料悬料相继发生，怎么也稳定不下来，几乎所有高炉炉身内部都结上了炉瘤。全厂一连 8 个月没有完成生产计划，直到重工业部专家来厂时，才指出了我们技术方针的错误：在原料条件不好，而冶炼强度已达到较高的水平的情况下，不允许再盲目提高冶炼强度。这一事实教育了我们，即炼铁生产必须有正确的技术方针，否则，执行了错误的方针就会引起技术操作的混乱和生产水平的下降。

1954 年 12 月下旬，鞍山钢铁公司提出了 4 年完成五年计划的任务。摆在我们面前的是应该采取什么技术方针来进一步提高生产指标？按 1956 年的生产指标规定，炉子有效容积利用系数要降低到 0.759，而 1955 年平均是 0.85，即使是生产最好的月份也只达到 0.819。所以，要使炼铁炉的有效容积利用系数达到 0.759，就意味着使用同样设备要增产 12% 以上。为了达到这个指标，我们分析了 1955 年技术操作情况和生产潜力，批判了右倾保守思想，初步确定第一季度技术发展的方针。这方针包括两个方面。在降低焦炭消耗量方面：增加热风温度 40°C ，节约焦炭 20kg；降低生铁含锰量，节约焦炭 10kg；降低炉内直接还原率 3%，节约焦炭 20kg。采取以上各措施，可增产 7%。在提高冶炼强度方面，虽然原料条件有了改善，我们仍采取特别慎重的方法来提高冶炼强度；减少设备事故，加强快速检修，这是永远正确的方针，可以提高冶炼强度 1%；在保持炉子顺行的条件下，也允许增加装料批数，估计可以增产 5%。在厂的技术会议上，还拟订了达到上述要求的 9 项基本技术措施，即 1) 使用蒸气鼓风，推行高风温操作（在 $850^{\circ}\text{C} \sim 900^{\circ}\text{C}$ 以上）；2) 推广 8 号

高炉冶炼低锰制钢铁的经验，使生铁含锰从 1.5% 降低到 0.5%；3) 推广快速检修法，改进设备维护，提高作业率，全厂达到 99.25% 以上；4) 进一步改进炉顶布料，提高煤气利用效能；5) 改进高炉设备，采用高压操作；6) 使用并推广自熔性的人造富矿，降低直接还原；7) 改进调度、运输工作，缩短渣铁罐周转时间到 4.5h 以内；8) 开展试验研究工作，广泛采用并推广新技术；9) 提高工长的作用，推广先进工长的工作经验。

二、组织进攻

方向明确之后，就是组织进攻。我们首先抓住了生产准备工作，例如由原料助理负责准备第一季度生产准备会议，对主要原材料的分配作出决定；由生产计划科负责准备第一季度作业计划会议，编制出具体的包括产量、质量、品种、运输、定期检修等计划；由专职工程师负责准备第一季度技术组织措施会议，订出改进技术操作的具体进度，由劳动组织科负责准备人员教育和培养训练工作的专门会议，特别注意工长的培养训练。这一系列的专门会议根据全年技术发展方针提出了全厂第一季度的保证计划，例如原料工作的计划，不但降低了消耗量，而且考虑到冶炼某种铁应供给何种适宜的原料，高炉怎样工作，就能完成计划等。根据去年 12 月份人身事故增多的事实，又考虑到在群众生产热情高涨的情况之下，可能忽视安全生产，所以党委就决定在 1 月份开展安全运动月。最后还决定以 5 号和 7 号炉在 12 月底的一周中间，根据方针试行新操作法和新定额。在试行以后，这两座高炉迅速地突破了定额。这一事实教育了广大职工，坚定了广大职工的信心。在各炉的生产会议上都提出了向先进炉应战的保证条件，到 1 月上旬全厂高炉毫无例外地都达到了 1956 年的新指标。

为了巩固并扩大这一成果，除抓紧以上工作外，我们还采取了一系列的加强生产的措施。

(1) 总结与推广先进经验，快速检修在去年 12 月已出现了苗头，为了进一步推广，设备助理亲自领导更换 5 号炉的热风

瓣，在事前讨论了更换措施，也请教了设备专家，就这样，从前12h的工作，这回3.5h就完工了，使5号炉完成了本月份计划。领导表扬并奖励了修理人员，总结了快速更换热风瓣的经验，加以推广，接着在1个多月中陆续出现了10项快速检修经验；如炉前技师在快速换风口工作当中，也采取了先进的方法，使王振春小组19min换风口二套；以后又有刘中浮小组创造了2min50s换一个风口的最高纪录。快速检修经验的推广，大大减少了设备停歇时间。

为了改进炉前工作减轻炉前的繁重劳动，根据专家建议，决定试用新铺沟泥和双筒汽炮。过去铁沟最少每天修理一次，7号高炉王信天小组使用马基也夫厂的新配泥成分，延长到6天修理一次。4号高炉安装双筒汽炮，过去失败过一次，这次由于生产助理和炉前技师进行了具体的指导，一周以后就获得了成功。

推广蒸汽鼓风这一先进经验是增产的重要措施，我们在1号和5号炉进行试验的结果很好，在1个月的时间里，两座炼铁炉的风温都提高到了900℃以上，大大降低了焦炭消耗量，因而每月都能超额完成计划。

(2) 表扬先进，推动落后。在2月中旬，我们抓紧评选了先进生产者，共评选出85名，总结了他们的先进思想和先进事迹，使每一个工种都树立了先进榜样。如在工长中总结了姚其美等稳定料批与炉温的经验，在炉前工中总结徐洪行等按时出渣出铁的经验，在检修工长中总结了赵德金等快速更换钢绳的经验。除召开表彰大会广泛宣传先进人物外，并按工种组织了经验交流会，这样就显著地提高了各工种的技术操作水平和思想觉悟水平。

(3) 全力以赴，解决全厂性的关键问题。在全厂职工动员起来后，由于生产的跃进，出现了一些新的问题。如从1月起因生铁产量高，炉内积存铁水增多，铁水经常与风口接触，使风口大量烧破，1个月就坏了280多个，光这一项损失，就将达4000t生铁，直接威胁生产任务的完成，并将使炉前工人劳累过度。领导上抓住了这个问题，便集中全力去研究和解决这个关键。我们

改变了风口结构，降低了渣子碱度，检查了焦炭质量，甚至在个别时期去掉炉料中的金属附属物，使用萤石清洗炉子。经过一系列的试验工作，还是没有减少风口的破损。最后根据巴尔金院士关于减少风口破损建议的精神（他建议高炉大修时把风口的质量提高），在苏联专家亲自参与下我们组织了7次出铁的试验。这是一个巨大的运输调度组织工作，牵连到炼钢厂、水渣厂和炉前等处的操作，特别是运输部的调配工作。这个巨大的工作，由于公司的支持，特别是运输部职工的有力配合，经过10多天的准备，顺利推行了7次出铁，自从7次出铁成功之后，风口损坏多的问题就解决了，8号炉1月份风口损坏30多个，3月份上半月只坏了1个。

但随着炉子进程的强化，生铁质量变坏，含硫增高，炼钢厂将因此而降低生产，因此在2月下旬风口问题解决后，脱硫问题便摆在我们面前了。技术干部详细研究了6号炉能很好脱硫，而8号、4号炉却含硫特别多的原因，发现基本原因是在于6号炉的工长们严格贯彻了技术规程，特别是关于炉温与料批规定，而其他炉子贯彻得比较差。针对这一问题，我们在2月份的工作计划中就强调了整顿操作纪律与检查操作规程的执行。此外，还组织了两次6号炉经验交流会，批评部分炼铁炉工长的保守思想与骄傲情绪，号召他们向6号炉工长学习，以提高生铁质量。此后，许多工长都改变了作风，利用副班休息时间去6号炉参观。同时由值班主任领导，每周抽3天时间，轮流脱产讨论技术规程，并参考阅读苏联标准规程。在讨论中间，发现工长当中有对规程认识不一致和根本不明白的，这一次都基本上解决了。

在上述工作进行期中，各炉脱硫情况大有好转，如5号炉、8号炉基本上消灭了含硫高的情况。根据这一先进经验，我们决定从3月份起冶炼制钢铁的高炉全部不给曹达灰。这时有的工长很害怕，有个别工长留一手，把旧存曹达灰偷着放起来以备不时之需。我们及时批评了这种做法，所以从3月初以来的半个月当中完全解决了脱硫问题，提高了生铁质量，而且由于技术水平的

提高，炉况得到进一步的稳定。

实践指出，全厂性的关键问题是随着生产的发展不断出现的，而这些问题的解决就是生产力的解放和进一步提高。目前原料供应问题、热风炉不能提高风温问题，又摆在我们的日程上来了，现在我们正准备向这方面进攻。

三、稳步前进

要保证企业生产的不断发展和赶上先进水平，必须加强日常工作的领导。

(1) 计划是领导企业生产的重要方法，它需要经常加以安排和检查。我们是在每周一、三、五上午 10 点到 12 点，由厂长助理、技师、职能科等参加安排计划。每星期一排列本周检修计划、技术组织措施计划，并对上周计划执行情况进行检查；星期三处理并决定各单位在执行计划中发生的具体问题；星期五编排下周生产计划，包括一些主要技术操作指标，如风温、装料批数等和原料运输计划，并检查本周生产情况。

厂长每日检查产量、质量和品种计划执行情况，随时纠正不正常的操作；在早班和夜班下班后，值班长还召开汇报会议，厂长或副厂长要参加并听取各工段的工作报告，及时决定对工作的指示和每班工作的奖惩，因为汇报人员包括全厂的各个工段，所以能了解全厂的工作情况。检查时对工作有过失者要实行小组扣分制，使奖惩制度贯彻到日常操作中去。成本计划完成情况是每天检查的，因经济核算科每天上午 10 点已把累计完成情况统计出来，这虽然只是主要原材料及产品的概算，但与真实成本相差不大，因此能帮助领导随时采取措施完成成本计划。统计人员每 10 天计算出来本旬计划完成情况，并把它公布出来。关于劳动生产率、培养干部、技术措施等计划则每月作一次总的检查，由专管的职能科在行政例会上作报告，这对生产现场的监督指导作用有着很重要的意义。

(2) 正确地修订和执行操作规程，能使生产技术不断改进、巩固和提高。过去我们炼铁规程制订之后，有时很长时期没有修

改、由于技术的改进、原材料的变化，结果限制了生产的发展，后来才明白了炼铁规程只是一般的指导原则，必须随着操作条件的变更，例如原料、天气、设备等的变更和技术水平的提高将某些具体的操作指标加以变更。现在我们每月修订一次技术规程。修订的顺序已逐步形成一种制度，首先由炉上技术员提出来并经炉的生产会议讨论通过，再经厂的技术会议审查修改，最后由厂长批准施行，这就保证了操作规程的群众性和正确性。从去年12月份以来随着生产水平的逐步提高，我们随时修订了规程，所以能促使生产不断地突破定额，而且保证了规程的完整，消灭因定额被突破而引起操作上的混乱。

生产提高的关键在于职工技术水平的提高，因此我们经常进行技术教育或对个别工人补课，特别是加强事故分析，召开专门会议分析日常操作，召开技术研究会讨论或总结技术操作。此外，还定期召集高炉工长会议，研究发展生产的途径，进行生产总结和技术分析，以培养和提高工长分析生产操作的能力，并举办专家报告会和副班技术会，学习新技术，提高理论水平。

(3) 组织劳动竞赛和生产会议，推动生产发展。各个高炉每月月初都召开生产会议，根据厂的行政例会讨论本炉这个月的工作和检查上个月工作的缺点。会议由车间工会主席掌握。厂的领导干部则分别有重点地掌握各个炉子，对于完不成计划或问题较多的炉子则予以具体的帮助，使他们能完成计划。例如3月份党委会决定检查2月份完成任务较差的4号、8号高炉，开会时党委书记和厂长都参加，分析他们工作中的缺点，厂长并代表行政当场决定行政上要采取的措施。例如4号炉1、2两月均未完成计划，3月初检查后，生产情况好转，不但能完成月份计划，而且向党委提出保证，要超额完成第一季度计划。

从1955年以来逐步建立起来的同工种竞赛，有工长、炉前组长和漏料工之间的竞赛。正在发展的有检修工长、检修组长、瓦斯工之间的竞赛。这种竞赛的好处，是把工长工作和小组竞赛结合起来，工长只有当他所领导的小组都是先进的，而自己也是

完成任务的，才能评为先进，因此发挥了工长的积极性。

同工种竞赛的结果，在各工种中也树立了先进的榜样，因为工种相同，可以取长补短，所以收效也大。例如由于推广姚其美等工长的经验，就使高炉工长的领导水平和技术水平提高了一步。

同工种竞赛的评比，是按月评定，按月发奖。

在上级正确的领导下，在苏联专家的帮助下，由于兄弟厂矿的大力支援，炼铁厂超额完成了第一季度的各项指标，高炉利用系数降低到 0.75。现在，全体职工正在积极努力，为在下半年利用系数达到 0.72 而奋斗。

潜力在哪里^①

(1980年)

挖潜力的首要问题是有没有潜力。

1973年到1975年，我们钢铁工业曾经“三打两千六”，（每年计划产钢2600万吨）三战皆败，打不上去，国民经济发展需要钢，钢上不去变成全国议论的中心。当时，就有人说我们一些钢铁厂都是“克郎猪”，架子大，综合生产能力小，“克郎猪”不喂肥，产量上不去。粉碎“四人帮”后，钢铁生产扶摇直上，三年迈出三大步，基本上还是靠那些“克郎猪”。每年递增479万吨，3年共增加1437万吨钢，1979年达到3434万吨，今年是个持续前进的年头，预计可达3700万吨。

钢铁工业这几年的发展速度不算慢，不仅使我们一些思想停留在“三打两千六”的同志们目瞪口呆，也使那些认为钢铁潜力大的同志也有点思想跟不上，他们认为通过三年挖潜，潜力挖得差不多了。其实情况并非如此。

最近，我们逐个分析钢铁企业的潜力，仅根据已经初步分析的本钢、武钢、马钢、包钢、酒钢、水钢、鞍钢、攀钢、首钢、唐钢等11个企业就潜藏着1000~1200万吨的潜力，潜力之大，甚是惊人！原来认为鞍钢这个老企业，经过30年的建设，30年的挖潜，从解放前最高年产100万吨挖到700万吨，而且这个企业是以善于挖潜而著称的。这个公司的焊接钢管厂就是一例，这个30年代的老厂，30年来一面生产一面改造，30年中产量提高80

① 选自《冶金报》。