

工業叢書

1

談經驗主任車間

馬宏祺 胡潮華 合譯
馮文蔚 程 英



東北人民政府工業部發行

「工業叢書」序

爲配合每個時期東北工業建設的中心，促進工業的恢復與發展，本部特出版「工業叢書」，以供各部門各級幹部之參考研究，其內容包括：

- （一）介紹蘇聯工業建設的先進經驗，先進的技術和管理方法。
 - （二）彙編關於各時期工業建設方針的報導，部的重要決定與指示；綜合各時期中心工作的經驗總結，和各單位的生產實際情況。
 - （三）介紹東北工業建設中重要的發明創造與新紀錄事蹟。
 - （四）有計劃地著譯各種專業的技術理論和方法，供技術改進之參考。
 - （五）其他足以供各級幹部在技術與管理上學習進修之材料。
- 希望關心東北工業建設的同志，隨時提供我們寶貴的意見。

一九五〇年七月一日

工業部

目次

前 言

論集體斯達哈諾夫勞動的新成就·····姆·澤力克松	3
超過一九五〇年的水平·····約·俄斯那斯	17
「卡里伯」工廠·····	19
開始的幾天·····	23
車間開始學習了·····	27
我們按圖表工作·····	31
改進質量的鬭爭·····	34
競賽的力量·····	36
尼古萊·羅希斯基的提議·····	42
創 造·····	46
連續生產法·····	51
和學者的友誼·····	52
愛護國家的財產·····	56
實行經濟核算制·····	58
不負重獎·····	61
創造性的友誼·····斯·巴以科夫	63
第一個蘇維埃軸承工業·····	65
半停頓著的車間·····	67
熟悉現場·····	69
我們開始着手的地方·····	76
組織生產·····	81
工具和設備的修理·····	83
新技術·····	86

關心工人的健康.....	93
組織領導人員的工作.....	94
爭取成爲斯達哈諾夫車間.....	97
社會主義競賽的總結.....	105
走向新的生產高潮.....克·斯奇爾哥	109
成功的基礎.....	111
必須教導人們.....	114
靠着全體的幫助.....	116
提高技術等級.....	126
工段的全權領導者.....	128
有利潤地工作.....斯·郭爾巴次	135
第四號車間.....	137
生產計劃底實在性就是活的人.....	140
頭幾個成果.....	145
車間裡的青年.....	149
生產指揮者.....	153
一公里改爲四百米.....	160
小部份機械化.....	163
連續生產的勞動組織.....	167
由三班改爲二班.....	169
馬特羅索夫與羅希斯基的創舉.....	171
愛惜蘇聯的盧布.....	173
我們有利潤地工作着.....	177
車間成了斯達哈諾夫式的.....姆·列昂諾夫	183
第一步.....	185
全車間在學習.....	191

和工長一起工作.....	201
學習安得列牙庫申娜的例子.....	208
工作崗位.....	213
群眾的幫助.....	216
車間的潛力.....阿·阿法那謝夫	221
三個勳章.....	223
機器的生產增加了兩倍.....	225
圖表——生產的法則.....	228
技術組織計劃.....	232
工人的技術學習.....	235
傳播斯達哈諾夫工作者的經驗.....	238
群眾影響的力量.....	242
社會主義競賽.....	244
發展青年幹部.....	247
全體人員的先鋒.....	248
在爭取利潤的鬭爭中.....	250

前 言

「車間主任經驗談」是一本傑出的介紹蘇聯先進車間經驗的廠礦幹部讀物，這裡介紹了六個車間，沒有一個不是由落後走向先進的。

「車間主任經驗談」具體生動地告訴我們，如何才能搞好經濟核算制；如何才能搞好生產組織，建立責任制；如何才能搞好產品質量；如何才能搞好車間競賽，創造新紀錄；如何團結技術人員和工人；如何啓發工人的積極性和創造精神；如何才能建立嚴格的勞動紀律；如何組織技術人員和工人的技術教育；如何搞好管理民主化……等等一系列的問題和經驗，這是本值得我們一切廠礦領導幹部詳細閱讀的書。

只要我們能够把這本書所介紹的經驗，具體地運用到廠礦中去，我們就一定能够把目前的廠礦工作更提高一步，這就是我們介紹這本書的目的。

工 業 部

一九五〇年七月一日





論集體斯達哈諾夫勞動的新成就

姆·澤 力 克 松

一九三五年十一月十七日全蘇第一次斯達哈諾夫工作者會議上，蘇維埃人民的領袖和導師斯大林同志在他那歷史性的演說中，指出了斯達哈諾夫運動在加速社會主義建設中的重大意義，並說明了這個運動在建設共產主義社會中所起的顯著作用。

根據斯大林同志英明的判斷，斯達哈諾夫運動是「…最有生氣最不能抑制的現代運動」。它清楚的反映出來蘇維埃人民的精神，他們智識水平和技術文化水平的高漲，創造的熱誠，自覺的社會主義勞動態度，把自己的工作認為有全國意義的事。

斯達哈諾夫運動不斷地發展着，比以前更群眾化了。各種新的方式，各種高度勞動生產率的方法，使它的內容更趨豐富。在爭取完成斯大林戰後五年計劃的鬥爭中，這運動的規模特別擴大。一個新的形式廣泛地開展起來了，這形式就是組織工段或工作組的集體斯達哈諾夫勞動。

當生產過程的主要組織者——工長來參加領導時，集體斯達哈諾

夫運動的開展就更特別有力量了。開始做這一個重要工作的是莫斯科「卡里伯」工具工廠測儀器車間的總工長斯大林獎金獲得者尼古萊·羅希斯基。

尼古萊·羅希斯基底這一愛國的發起，將「巴黎公社」製造廠剪裁工華西列·馬脫羅索夫的寶貴提議更推進了一步。假如說馬脫羅索夫提出了問題要把個別的斯達哈諾夫新紀錄，轉變為全體人員採用斯達哈諾夫的勞動方法；那麼羅希斯基就實際的解決了問題，確實地組織起來了以全生產工段為規模的集體斯達哈諾夫工作。（註）

即使在工長們爭取斯達哈諾夫工段的社會主義競賽剛開始時，也就很明顯的可以看出來，運動是不會停止在這個階段上的。在莫斯科，列寧格勒和其他工業中心的機械製造工廠裏，有很多先進的車間主任們千方百計地把尼古萊·羅希斯基的建議提高到新的階段，爭取從斯達哈諾夫工段轉變到斯達哈諾夫車間。

★ ★ ★

「車間主任經驗談」這書述說了在莫斯科和列寧格勒二個大工業中心的一些機器製造工廠中，個別車間底組織集體斯達哈諾夫工作的簡驗。書的作者是一些先進的車間主任，他們詳細地述說了從個別斯達哈諾夫工段轉變到斯達哈諾夫車間的途徑和方法；指出了集體斯達哈諾夫工作有根本改進生產和急劇加速生產發展的重大意義。這些途徑和方法不需要很大數量的基本開支，而是任何工業企業的車間主任都很容易做到的。

組織車間集體斯達哈諾夫工作的首創者們很好的領悟了這一個真理：在現有的企業裡提高生產水平的主要源泉不是新的工業建設而是

（註）關於羅希斯基等工長在生產工段中組織集體斯達哈諾夫工作的經驗，已經詳細地載述在全蘇總工會「工會出版社」出版的「工長自述」中一書。

利用生產內部現有的潛力。要有效地去發動這些潛力就必須堅決採用先進的生產組織方式，掌握新技術和現代的技術科學。

在這裡就有著達到高度勞動生產率的可能性，而高度勞動生產率就正是集體斯達哈諾夫工作的主要特徵。

把車間轉變為先進的創始者還告訴我們這一點：在戰後，工人的成份有了很大的改變。企業裡有大量的青年加入工作，必須教育他們提高他們的熟練程度。

同樣的，也有必要同時教育老幹部來完成像五年計劃這樣繁重的新任務。因此，把車間轉變到斯達哈諾夫的一個決定性條件，是有系統地提高工人的熟練程度。

我們可以從這本書裡各車間主任所談的話中看出來，教育工人的方式和方法是多樣性的。最廣泛有效的方式是斯達哈諾夫學校，「斯達哈諾夫學習日」，（這一點是「斯月特蘭」廠車間主任列昂諾夫所述說的）以及由工程技術人員的協助訓練掌握多種技術或獨立進行技術學習準備昇級考試（這是「電力」工廠所實行的）。

在先進的車間裡，工長，技師和車間工作人員不但教導工人，自己也不斷地在學習。有系統的提高工程技術人員的學識是一個不斷改進生產領導工作的重要條件。

先進的車間主任們對採用連續生產的組織方法、都給以特別的注意。

在戰時和戰後，很多工業企業的實地試驗，確切的給我們證明：連續生產法不但對於大量生產，即使對或大或小的成批生產都是一個最有效的組織形式。正如俄斯那斯同志所述說的那樣，在「卡里伯」廠裡把工具生產的組織方法，從成批生產改到連續生產，使每個工人的生產量，以及每單位設備的產量都提高了好多倍。由於採用了連續生產法，測微器車間得以在一九四八年就超過一九五〇年的計劃產量

達百分之五十；而一九五〇年却是斯大林戰後五年計劃的最後一年。

採用連續生產法能大大加速生產速度，加速推廣新技術和改用現代的工程技術；能把一定的規律帶到生產中來。使車間和企業的領導人員能更全面更有效地解決工具和材料對連續生產線供應的問題，組織廠內合作，及時解決未來的問題。

先進的車間主任們不折不扣地改進現有的連續生產線，將以前的設計生產率提高了很多。

『布瓊尼』工廠機械車間的車間主任郭爾巴次同志，談到他們怎樣將加工拖拉機曲軸的連續生產線加以改裝的情形：他們節省了一些車床，而在其餘的床上安裝多刀的調整器，可以把若干操作合併起來。各工作崗位安裝了更完善的附屬機件。結果，連續生產線的長度縮短了一倍，連續生產線上每一次換班的生產率增高了百分之七十五。因此，車間得以從三班制改為二班，而每晝夜曲軸的平均產量反而增加了百分之六十五。

連續生產法能保證大大地增加生產速度和實際地提高生產水平。事實證明，這一點可以用同樣數目或者更少數的工人來達到。推行連續生產法能迅速地解決以全車間為規模的集體斯達哈諾夫組織工作的問題，先進的車間主任們在不能用連續生產時就應用計件工資的原則。

按照出產機件的種類，將生產工段專門化，也能促使勞動生產率的急劇上昇和產量的大量增加。在這時候每個工人都再三反覆地製造同一零件，使他能夠得到必要的熟練，因此能很快地有系統地提高自己的加工成績，譬如說，『紅色無產者』工廠工具車間中的一個工段在專門化以後，就把產量提高了百分之五十以上。某種零件的加工，自始至終都在某一工段中進行，能增加工長的責任心；對完成生產進度計劃負責，對全車間以至全企業的工作負責。

斯達哈諾夫車間的全體人員與其他車間之不同，就在於他們是勇

敢的革新者，他們果決地在生產中採用科學和技術所達到的新成就，這就是莫洛托夫同志所說的『…更進一步擴張蘇聯國家權力的有力槓桿』。

國立第一軸承廠的滾珠車間，多少年來一直使用着意大利『利富』商號所推荐的工程技術。這種技術已經陳舊了，不能滿足日漸增長的高質量滾珠的要求，滾珠產量的低落是阻礙工廠前進的主要因素，而在工廠前面却有着擴大生產範圍的任務。

出路終於被蘇聯的工程師和技師找到了：落後的意大利技術學理被遠為超越的蘇聯技術學理所代替，後者是由滾珠工業研究所的科學工作者，和車間工作人員所組成的小組研究出來的。在研究這新技術時曾吸引了斯達哈諾夫工人、工長、醫生、教授和科學院院士來參加。

採用新技術使車間的面貌全部改變了。所有損害工人健康的加工方法都予以更改。機床和附屬機件都改進了；在本廠中自行設計並製造了很多的新機床。這引起了勞動生產率和設備生產率的大量高漲，車間中所有的工段都達到了集體斯達哈諾夫工作。

由於這些方法和其他種種辦法，經車間主任巴以科夫同志的積極努力，滾珠車間很快地從落後轉變為最前進的一個。車間全體人員達到了產量的大量增加，改進了滾珠的質量並使成本降低，使工廠得以提前完成增加生產的計劃，

斯達哈諾夫車間底機器和機械的利用指數比普通的車間要高得多。

這是由於更完全地利用設備，和完成了追加的生產進度計劃的結果。有時，有些部份的設備能力因為某些『弱點』的存在而不能儘量的發揮，消滅了這些『弱點』也就消除了各種設備間的不協調現象。因之，不單提高了這些設備的能力並使全車間的設備能力都得以提高。而更重要的是由於裝設高生產率，多用途和大容量附件的結果；車間

中設備的設計能力都大為提高。這種附屬機件的安裝更造成了廣泛組織多床工作的條件。

金屬快切法是一個重要的提高勞動生產率和設備生產率的方法。斯奇爾哥同志在本書中述說了波羅的斯克造船廠的經驗，其他很多先進的企業底實踐也證實了這一點。

現在，大部份機器製造廠裡的平均切削速度是一分鐘三十五米，而斯達漢諾夫車間的經驗表示出來，不必將機床根本地改變成現代化，就可以把平均速度提高二三倍。提高切削速度和將裝卸、測定改裝零件所需的時間縮短，至少能使勞動生產率加倍。這裡也就存在着把普通的車間轉變為集體斯達哈諾夫工作車間的巨大可能性。（譯者註）



生產的高度組織水平，新技術的採用，笨重手工勞動的機械化和提高幹部的熟練程度，都對勞動生產率有很大的影響，能使它有系統地提高。可是，僅有了這一些因素——雖然這些都是很重要的因素——還不足以把某個車間轉變為斯達哈諾夫車間；要做到這一點最不可缺少的條件是提高產品的質量和計劃的質量。

「卡里伯」廠俄斯那斯同志和「斯月特蘭」廠列昂諾夫同志所說的經驗，很值得我們學習。這些車間裡工作的進行，是建立在預先做好的圖表底基礎上，這些圖表就成為所有工作人員都必需遵守的法規。在圖表上面，不但預定了製品出產的期限，還規定了製品開始生產的時間，和在某一加工階段所經歷的時間，這樣做所得到的重要結果就是消除了突擊現象和組織了均勻的產品出產情形。

在這些車間裡，生產任務不僅分配到工長和工作組長，而且分配

（譯者註）金屬切削速度與工具、工作物都有很大的關係，在蘇聯最高的切削速度已超過每分鐘一千五百米。

到每一個工人；不僅是月和旬的任務，而是每個換班都有規定的任務。任務的範圍考慮到了全體人員在社會主義競賽中所提出的條件；並引導着工人們去大量地超過現有的製造定額。

先進的車間主任們很了解社會主義競賽的巨大力量：他們都千方百計地加速競賽的開展。

在『斯月特蘭』廠的自動六角車床車間裡，工段間社會主義競賽的開展，使車間轉變為斯達哈諾夫式。由於競賽的結果，國立第一軸承廠的滾珠車間，從落後變成先進，變成斯達哈諾夫式。不但生產人員，連經理人員，計劃人員和會計人員也都參加了競賽，這對車間的轉變有極大的幫助。

生產任務的完成情形，個別和集體競賽條件的履行程度，在所有的斯達哈諾夫車間裡都有很詳盡的記錄。使每個工人都知道在上一個換班中他自己的成績和同組同志們的指數。這不僅使參加競賽者，知道先進工人的成績，還使他們知道那些因工作不力而在全體成績上引起相反影響的人。競賽成績的公佈，公衆的意見底力量，以及全體人員對每個成員的高度要求，能促進落後者的提高，迫使他們追上先進者，達到生產上普遍的提高。

使計劃一直到達每個工人有很重大的組織意義。可是這不過是開始。爲了保證成功，必須替每個工人造成完成並超過生產任務的相當條件。這就要求車間主任根本地改進修理方面，工具方面和其他各種輔助生產機構底工作。

斯達哈諾夫車間的車間主任們關心地使所有的設備都經常處於能開動的狀況下。根據預先組織好的圖表，每個機器都按期受到檢查和修理。

第一軸承廠滾珠車間和在很多其他企業中所採用的分部修理法，很值得我們重視。那方法是這樣的：機械師和電機師在研究設備的工

作情形後，預先定出某某機件部份的使用期限，而在規定時間就加以更換。這樣一來，修理工作就只在於拆卸某部份機件，換上另一部份和試驗一下機器的精確度和生產率了。這個快速修理法是完全正確合理的，要這樣做，必須同時具有相當數量的儲備零件和機件部份。

在先進的車間裡適時地將下次換班的生產任務交付給工人，使他能預先考慮一番如何用生產率最大的方法來完成任務。開始上工以前，在每個工作崗位就都已運到本換班所需用的材料、半成品、圖紙、技術指示、載有定額和估價的任務命令、檢查合格的工具和附屬機件。因此，每個工人都具備了不間斷地工作的必要條件，有可能來完全利用工作日的四百八十分鐘，正如『電力』廠直流電機車間的實際經驗所告訴我們的那樣。這種準備生產的方法能保證提高勞動生產率百分之二十至三十。

提高輔助生產工作的質量與各該部門工作人員的物質利益有很大的關係。

這種情形特別在『布瓊尼』工廠裡得到證實。郭爾巴次同志改進了這個廠的機械車間裡修理鉗工的工資計算方法將他們的工資按照他們所服務的工段底工作成績來決定，用這方法所得到的結果很快地就表現出來：修理工作顯然有改進，設備停頓現象急劇地減少了。

爭取高度勞動生產率的鬭爭和爭取高度生產文化的鬭爭是不能分開的，也是和爭取蘇聯工業產品高度質量的鬭爭分開的。

先進的車間主任密切地注意各生產段內清潔和秩序的遵守情形，模範的清潔和秩序是一個工長在社會主義競賽中佔先所不可缺少的條件。

如果有些個別工長由於疏忽而造成了工段中的不整潔現象，那麼他因超過任務而得到的獎勵，將部份或全部的被取消。

為提高對設備的責任心，將每台機器固定由某工人使用是很好

的。這能加強對機械的照顧，延長使用期限和保證加工時必要的準確程度。

先進的車間中實行了工人和工長的換班交接制度，爲了不遭受到接班者的責備，就不得不把設備理整乾淨並注意上油。否則，在做工段內社會主義競賽總結時，這一點就會影響到工作的評價。

這種制度能使工人遵守生產中的紀律和秩序，及時糾正已發現的缺點。

工作崗位的組織配備，和及時掃除生產中的廢料，對保證清潔和秩序的良好有重大的意義。

在組織良好的車間裡，所有的工作崗位都裝設有工具櫃，每一種工具都放在一定的位置上，尋找起來可不化多餘的時間。至於加工品和半成品，如果不是放在傳動帶上或是其他運送裝置上，就需要預備小車和座架。加工完畢的零件爲了避免擦傷、碰壞、扭壞，在各工段間運輸時需要有專門的包裝。鉋花和金屬碎屑的清除應實行機械化。

生產中嚴格遵守技術紀律是爭取優等質量的一個決定性的條件。

在斯達哈諾夫車間中，所有的工人都知道替某些機件加工的技術原理。在醒目的地方懸掛着技術指導。工長和車間主任們每天都檢查完成指導的情形，並予以必要的技術上的幫助。

對零件和裝成部份的機械加工以及熱力處理的情形，組織完善的監督，有極重要的意義。

斯達哈諾夫車間中，技術監督科的工作人員，不但注意廢品的發生，還集中力量於如何預防廢品的問題；檢查人員不單檢查交來的產品是否合格，還注意在製造時是否遵照技術規程；他們會同生產人員仔細地分析廢品發生的原因，並立即採取適當措施予以消滅。

採用機械化和自動化的技術監督，能改進檢查的方法和效果，

在滾珠廠的磨工車間裡有一系列的機床裝上了加工過程中自動度

量工作物的裝置，這些裝置能提高機床的生產率，因為這樣一來就不必再時常停下來，測量加工的準確度了。

汽車廠、拖拉機廠、和其他大規模生產的工廠中，已經在有系統地增加使用自動檢查選擇機，這些自動機能解脫出很多的監查員回到生產中去。更重要的是，採用自動機能避免個別檢查員的錯誤，和保證測量各種零件時的高度準確性，因此就提高了所有產品的質量。

『一年以來』，莫洛托夫同志曾在慶祝偉大十月革命三十一週年紀念會上說過，『工人 群眾中發生了一個新的 愛國運動—動員內部潛力，爭取企業利潤，爭取超計劃積累的運動』。

每一個生產企業的節約越多，積累越多：那麼完成戰後五年計劃的巨大任務也就解決得越快了。

每一個企業每一個車間都有可能來大大地提高超計劃的積累，蘇維埃人民的積極性和創造性能使我們發現新的潛力，找到增加內部積累的新源泉。這正表示出來了我們社會主義經濟制度的優點。

第二鐘錶廠的約古辛同志曾提議編製反生產耗損的斯達哈諾夫計劃。他的提議在工業中得到廣泛的傳播，對爭取節約的鬭爭起了很大的作用。廣大工人群眾、職員、工程技術人員都積極參加編製這種計劃，帶來了成千的寶貴提議使生產過程更為經濟。

車間的反生產耗損計劃包括下面各點：採用各種方法節約主要材料和補助材料，減少工具、燃料和電力的開支，消除工作時間的浪費和廢品的損失，整頓核算材料價值時的計算方法以及材料使用的負責制度。

莫斯科三十五個企業，曾寫信給斯大林同志，說明他們要舉行爭取超計劃積累的社會主義競賽。當這信在報上公佈後，徹底改進產業界經濟狀況的運動就開展得更有力了。

莫斯科人的愛國提議引起了全國性的大運動，在莫斯科工人所答