

我怎樣當車間主任

王文山 著



工人出版社

我怎樣當車間主任

王文山 著

工人出版社

內 容 提 要

本書作者王文山同志是瀋陽第一機床廠第二車間的車間主任。他領導的這個車間，原來比較落後，由於兩年多以來不斷地改進了生產管理，在生產上取得了很大的成績，得到了東北機械工業工廠中先進車間的光榮稱號。他自己也被評為東北機械工業系統中的一等勞動模範。

他在這本書中，敘述了他們車間如何成立聯合小組，如何按指示圖表組織有節奏生產，如何改進原始記錄工作，如何加強計劃管理等。他還詳細地談到了他領導車間的一些體會。本書是如何當車間主任的經驗介紹，也是如何在車間實行計劃管理的經驗介紹。

〔2289〕本書字數：45,000字

我怎樣當車間主任

著 者 王 文 山

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 印 刷 廠

1—13,096

一九五四年一月北京第一版

一九五四年一月北京第一次印刷

目 錄

共產黨給了我新的生命·····	一
聯合小組改變了車間的面貌·····	六
指示圖表給聯合小組安上了眼睛·····	一六
小時記錄使作業計劃更準確了·····	一九
我們加強了計劃管理工作·····	三五
我當車間主任的體會·····	五三
虛心學習，繼續前進·····	六四

共產黨給了我新的生命

四年來，我們偉大的祖國起了多大的變化啊！

十幾年前，我和同事們當學徒的時候，誰也想不到：我們除了混碗飯吃以外，還能做什麼別的事情。可是現在，我們工人很多都參加了工廠的管理工作。就連我，這個在解放前幾乎被舊社會逼死的人，也在兩年前當上了瀋陽第一機床廠第二車間的車間主任。而且，我們車間，在這兩年多裏，也變成東北許多機械工廠中的先進車間了。

「舊社會把人逼成鬼，新社會把鬼變成人。」這話一點也不錯。我感謝共產黨給了我新的生命。

我父親是一個佃中農，因為家裏窮，在我十四歲那年，送我進工廠當學徒。我在日本帝國主義（後來是國民黨）統治的工廠裏，做了十幾年工，簡直是活活地做了十幾年奴隸。我吃的是糠子麵、高粱糠和野菜，穿的是補釘蓋補釘的衣裳，每天從天光做到黑，還要挨罵挨打。我的頭上到如今還留下一塊被日本鬼子毒打的傷痕。那一天，在我們吃飯的時候，一個日本人要我放下碗給他去打開水，我沒有聽懂他的話，另外一個日本人就劈頭一火鉗打來，打得我滿臉是血，一羣日本人却哈哈大笑，還罵我「八格亞魯」。

這件事情我一生也忘記不了。後來，日本投降了，國民黨靠着美國鬼子撐腰，從老遠跑來「切收」，把工廠的器材差不多盜賣光了。工廠關了門，我也失業了。從此，我恨透了工廠，打算到鄉下做一輩子農民。

但是，在國民黨統治時期，當農民也是難得活命的。租地主的地種，每年把租一繳，自己就沒有糧食吃了。一九四七年，又碰上災荒，我們一家幾口人，連高粱糠都吃不上嘴。那時真是「上天無路，入地無門」，我母親哭着對我說：「孩子，我們死了吧，這世道不讓窮人活命。」我看着面前的孩子，心裏實在不忍心，勸母親想開一些，拾些野菜暫時對付着，再慢慢想法子。正在我們爲難的時候，就像從黑暗中出了太陽，毛主席領導的解放軍，解放了瀋陽。共產黨在農村領導大家分了土地，救了千千萬萬我們這樣的受苦人。

那時候，瀋陽的工廠很快開了工，有些老同事去了，也來邀我去。起先，我無論如何也不肯去，我想，當工人反正是做牛馬，現在分了田，當個農民倒還靠得住些。他們告訴我，共產黨來了，工廠裏也變了樣，再也不是從前那樣對待工人了。我聽了他們的話，就在一九四九年八月，重新回到了工廠。

進工廠的第一天，我就發現解放後的工廠當真和從前不一樣。在考工之前，車間主任親熱地找我談話，問長問短，對我家庭的生活非常關心。在談話時，他親自給我搬來一張椅子，要我和他對面坐着。車間主任這樣關心工人，工人居然可以和車間主任平起

平坐，這是我從前在工廠裏十幾年沒有碰到過的事情。我真想不到世界上還有人把工人這樣當人看待。當時，我眼睛裏濕潤潤的，說不上是爲從前傷心還是爲現在高興。我想：共產黨一來，勞動人民真正翻身了。這樣的工廠，我不要工資都願意幹他一輩子。考工之後，領導上說我的技術不錯，給我評上了一百五十三分工資。從現在來看，那時的工資並不算高。但是在那時候，說老實話，我真沒有料到一進廠就拿這麼多錢。解放前，我的工資比這個數目低得多了。

越往後去，越發覺得我們的工廠可愛。初回工廠，我只覺得共產黨對工人好，給共產黨拚命幹活都是值得的。後來，車間黨支部書記馬正坤同志告訴我，工廠不但是共產黨領導的，而且是工人階級自己的，現在在工廠裏幹活，就是爲自己幹活，共產黨就是工人階級的黨。我起初還懂不透。往後，我看見工廠裏有一個工廠管理委員會，裏面有很多委員都是工人，也有我們車間的工人。我又看見他們時常和廠長、車間主任在一道開會。我問他們，他們說是大夥商量解決工廠裏的一些主要問題。這件事情，使我想起了黨支部書記的話有道理。工人能過問工廠的大事，可不是真正當了工廠的主人麼？

從那時起，我就下決心要搞好生產。我認爲工廠是我們自己的，搞好工廠就是給自己創造幸福。黨支部書記看我是個老工人，生產又很賣勁，就經常來和我談話。他給我講階級鬥爭的道理，講中國共產黨領導中國革命的歷史，講工人階級現在的地位和責任。他給了我很大的啓發，使我懂得了很多東西，提高了我的階級覺悟。特別是很多優

秀的共產黨員在革命鬥爭中英勇奮鬥、壯烈犧牲的故事，更深深地感動了我。我想，這些共產黨員的血是爲我們流的，沒有他們，我們就沒有今天。我羨慕他們，我想學習他們，我向黨支部書記請求讓我也當一個共產黨員。黨支部書記答應考慮我的要求，並且鼓勵我說：「廠裏新工人多，對工廠認識比你差些，希望你在生產上好好幹，在羣衆中起帶頭作用，爭取入黨。」

那時，工廠裏因爲新工人多，技術差，產量質量都不能達到上級的要求，領導上號召大家開展新紀錄運動，我就積極地鑽研技術，提高產量和質量，接連在廠內創造了七次新紀錄，被評爲廠內的勞動模範。

一九五〇年一月，我光榮地參加了中國共產黨。這是我一生中中間最值得紀念的日子。因爲黨的培養和教育，在短短的四個月中，我已經由一個不想回到工廠的工人變爲工人階級先鋒隊的一名戰士了。

一九五〇年三月間，因爲生產需要，領導上提拔我當裝配車間鉗工班長。在黨的鼓舞下，我除了團結全班同志，積極完成生產任務之外，還抓緊時間，繼續鑽研生產上的問題，不斷地改進操作技術。在那個時期，我團結技術人員和老工人，改進了工具卡具三十多種，解決了六呎閘罐車床質量長期不合規格的問題，並且提高了一些零件的產量和質量。其中，我發明了一個機器，來代替手工製造壓油圈，提高了工作效率一千二百倍。

新社會對勞動的尊敬，真使我永遠不能忘記。因為我在生產上有些成績，從一九五一年起，我就一直被評為瀋陽市的勞動模範。後來，東北機械工業管理局又把我評為東北區機械工業中的一等勞動模範。我幹鉗工班長沒幹好久，工廠領導上又提拔我當裝配車間副主任，一九五一年八月，又把我調到全廠生產情況最複雜問題最多的加工車間去當副主任，後來，原來的車間主任趙長令同志調走了，又讓我完全接替了他的工作。一九五二年五一勞動節，上級工會又讓我到北京天安門參加觀禮，使我有機會見到了我們偉大的領袖毛主席。領導上對我的信任，大大地鼓勵了我。我兩年多以來，在車間管理工作上取得的一點成績，除了羣衆的幫助之外，是完全與領導上的教育和鼓勵分不開的。

聯合小組改變了車間的面貌

領導上要調我到加工車間去當副主任，開頭我真有些不敢接受這個任務。因為那時我雖然當過裝配車間的副主任，但當時主要是搞技術工作，所以還能有些發明創造。而現在，領導上却是要我到這個生產情況最複雜的車間，要解決這裏月月不能完成任務的問題。這一點，我開頭是沒有信心的。自己想：不去吧，這是黨給我的任務。去吧，怎麼辦呢？我把思想上的矛盾和黨總支書記郎明同志談了，他給了我很大的鼓勵。他說：「中國現在還是個農業國，誰都沒有管工廠的經驗。怎麼辦？只有去摸索。困難是有的，但是，共產黨員是不怕困難的。不懂，就學習。向蘇聯先進經驗學習，向羣衆學習。多了解情況，多動腦筋考慮問題，你一定會慢慢摸到管理車間的門路的。」那時，裝配車間開會歡送我，加工車間又開會歡迎我，也鼓舞了我的工作熱情，我就下決心到加工車間去了。

我花了兩天時間詳細地了解了車間的情況。第一天，我整個的時間都花在機器旁邊。當時，有一種現象使我最納悶：有些機床旁邊堆滿了活，有些機床却無活可做，工人閒坐在那裏談天。這是怎麼一回事呢？回家苦苦想了半天，摸不着頭腦。但是，我覺

得這是一個大問題，如果解決了這個問題，對完成生產任務一定有助。因此，一定要找出它的原因來。我想起了總支書記的話，碰到不懂的東西就要向羣衆請教。第二天，我看到幾個沒有做活的工人，就把這個問題提出來了。我首先找到的，是一個鏗鏢工人，叫做高啓祥。我問他：「你爲什麼不幹活？」他說：「我樂意幹活，可是沒有活幹。」我感到很奇怪，又問：「鏗床頭邊不是明明有料麼，爲什麼不拿來鏗呢？」他說：「副主任，你新來，還不知道我們車間的規矩哩！」接着，他就告訴我，那裏的料本來是可以拿來鏗的，但是，現在還歸鉋工班管，要等鉋工班把一批活加工完了，交給工程組檢查之後，由工程組發下工程票，才能轉到鏗鏢工手裏。我又問：「眼看着他們堆了一大堆，你爲什麼不去鏗呢？」他說：「不說給你聽，你還是不懂得我們的苦。人家是歸鉋工班長領導，我們是鏗鏢工，和他們沒有直接聯系。我要去催，碰上性子好的，說一句：『我們還沒有完哩！』碰上性子不好的，就說：『你是鐵路警，管不了我這一段』，你看，多不好看。」最後我問：「你們看着這樣的事情，不能管，誰來管呢？」他說：「不用耽心，等一會趙主任和執令員就會來追的。」我又找那個鉋工班長談。問他：「你這班堆這麼多活，鏗鏢班却没有活幹，你怎麼不趕快轉給他們呢？」他說：「我們有我們的計劃。車間主任沒叫轉，沒經過手續，就不能隨便轉。」我還找了幾個沒有做活的工人談，他們所說的都一樣。談着談着，我看見車間主任趙長令同志當眞從那頭來了，他匆忙地和我打了個招呼，就到另外的機床旁邊去了，原來是裝配車間追着要一種部

件，而那種部件還堆在前一道工序，沒有轉到最後的工序去，他正趕着調度那邊，一時顧不了這邊了。

那天是星期六，回家之後，我沒有去玩，還是老想着這個問題：上下工序各不相關，上邊積壓很多，下邊沒有活幹，不能去要，全靠車間主任來調，別的人都不負責。我想：車間攤子這樣大，一共有好幾千道工序，光靠車間主任一個人管部件，那怎麼能不出問題呢？但是，按照那時的生產組織，不由車間主任一個人管還不行。因為當時車間是按工種分班的，鉗工是一班、車工是一班、鉋工是一班，每班都只管一個或幾個零碎的工序。車工班光管車、鉋工班光管鉋，整個部件的加工過程，被分割成好幾段，哪一班都不出整個的部件。因此各班的班長都只顧他們自己的一道工序，沒有整體觀念，對整個部件不能完成，都不關心。而且各班有各班的班長，都是直屬車間主任領導的，誰也管不了誰，即使有人關心整個部件的生產，也無權調度。這樣，責任自然完全落到車間主任頭上去了。而在這樣複雜的車間，只靠車間主任一個人負責管部件，自然是顧了這頭、顧不了那頭。生產上的混亂狀態自然是免不了的。

我想：要扭轉生產上的混亂狀態，首先一定要做到大家管部件。怎樣管法呢？我想：可以把整個車間劃分為幾個工段，每個工段裏又劃分為幾個小組，每個小組裏都包括幾個工序，從頭到尾負責加工一些部件。這樣，工段長和組長就會對整個部件負責，也有權力調度。部件有大家分頭負責之後，上工序積壓部件、下工序停工待料的現象就

可以消滅，車間主任就有時間來考慮改進生產管理了。

心裏雖然有這樣一個念頭，但自己分析能力差，又不懂管理工作，還不知道想得對不對。第二天是星期天，我就跑去找工會工廠委員會主席張景春同志，把我想的辦法告訴他，徵求他的意見。他當時雖然沒敢肯定，却鼓勵我說：「你是個共產黨員，組織上叫你到加工車間去，當然不是叫你去成天追部件的。能動腦筋想辦法就有路子。這個辦法我雖然不能馬上下結論，但我感到總比原來的辦法好。你可以和你們車間的趙主任商量。他是工程師出身，理論上的東西懂得比我們多，你要好好地依靠他。」接着，我又找車間黨支部書記郝福德同志交換了意見，他也給了我一些鼓勵。星期一上班之後，我就去找趙主任，和他商量這件事情。他很同意我的想法。他說蘇聯專家在報告中提到過改進勞動組織的問題，他自己正在考慮改進勞動組織的辦法，他說按照我提出的辦法組織勞動力，是一定能夠解決一些問題的。趙主任的意見和我的意見一致了，我們就向廠部請示。廠長也同意我們組織聯合小組的建議，並且指示我們先試點，取得經驗後，再在全車間推廣。

但是，要這樣改變整個生產組織，問題很複雜。如果不依靠羣衆，光靠一兩個人來考慮，是很難考慮周到的。而且當時對很多具體問題，我們都沒有成熟的意見。和趙主任研究後，決定由他來全面考慮這些問題，我來徵求羣衆的意見，集中大家的智慧，解決問題。

我召集了老工人和車間管理幹部開了一個座談會。這個會開得很好。參加會議的人不但肯定了我的想法，有的班長還提出了保證：「要是幾道工序的床子都歸我管，我保證部件不積壓」。另外，座談會還解決了如何劃分部件的問題。最初，他們提出兩種辦法。一種辦法是把同一類型的部件分給一個工段，一種是把一整套部件分給一個工段。經過詳細討論之後，肯定了前一種辦法比較好。因為按照前一種辦法分工，一個工段生產的部件式樣差不多，加工時工具卡具的變動少，可以節省時間。而且合乎專業化的原則，容易提高技術熟練程度，也受工人歡迎一些。因為當時車間的工人，大部分技術都不熟練。座談會還研究了領導問題。因為照這樣組織，一個工段裏什麼工種的工人都有，工段長讓誰來當才合式呢？最後大家一致認為：只有由主要工種的老工人來當工段長才合式，比如一工段鏤鏤這道工序是關鍵，就由鏤鏤工人中找出一個有威信的老工人來當工段長。

我和趙主任研究了工人和幹部的意見之後，進一步考慮了試點的辦法，開始試點。爲了使試點工作能够配合解決車間不能完成任務的問題，我們選擇了幾種關鍵部件作爲試點對象。這類部件當時有九種，就是：六呎車床的床頭、床身、大刀架、縱行架、橫行架、牛頭鉋的大架子、滑面、牛頭、鉗體。它們工序較長，加工技術也較複雜，以前經常供應不上裝配車間的需要。爲了扭轉這種局面，我們就把它們分成兩部分，組織兩個聯合小組負責加工。

我們的聯合小組是怎樣的一種生產組織呢？所謂聯合小組，就是把同一類型的部件劃給一個小組，由這個小組負責從毛坯到成品零件的整個加工過程。爲了使小組能夠獨立完成對這些部件加工的任務，這個小組裏配備有它所需要的各種機床和不同工種的工人。

當時，我們的兩個試點小組就是按照這種方式組成的。我們詳細地研究了那九種部件的加工程序，根據各個工序的要求，配備了機床和人力，作好了加工計劃。我們還對參加試點的工人，講清楚了這種生產組織的好處和每個人的職責。試點就這樣開始了。

爲了把試點工作做好，取得經驗，我和趙主任都深入試點小組，隨時幫助解決可能遇到的問題。

沒有多久，聯合小組的好處就明顯地表現出來了。兩個試點小組都出現了新氣象。因爲小組內各工序在組長統一領導下，做到了密切聯系，互相督促，注意了工序之間的腳接，因此這個工序積壓零件和那個工序停工待料的現象便大大減少了。因爲一個小組內加工的是同類型的部件，初步做到了專業化，工人的技術熟練程度也提高了。因爲聯合小組裏分工明確，加強了工人的責任感，很多人爲了不使自己耽誤整個小組的生產，在碰到困難時，也能積極找竅門，提高生產效率。比如：在試點時，負責加工車床床身的那道工序，因爲材料來遲了，沒有趕上進度，他們就想出了在龍門鉋床上使用兩把刀同時加工的方法，按時完成了本工序的任務。因爲小組獨立負責出產成品部件，也加強

了工人的整體觀念，大家不再是互不關心，而是互相幫助了。六呎車床床身因為鑄件的表皮太硬，鉋工鉋不動。以前的辦法是：鉋不動就換一個。這不但浪費時間，也浪費材料。這次，工人不這樣做了。他們主動開會研究了這個問題之後，小組內的鉗工，主動表示願意幫助鉋工用手砂輪打掉硬皮，解決了鉋不動的困難。因為聯合小組有這些好處，在試點的一箇月中，九種部件普遍都縮短了生產周期，提高了產量，解決了不能及時供應裝配車間的問題。

聯合小組試點成功之後，領導上批准在全車間推廣。這時，充分做好準備工作是很重要的事情。因為這次要完全拆散車間舊有的生產組織，建立新的生產組織，如果考慮不周到，準備不充分，就會造成混亂，使生產遭受很大的損失。根據試點當中的體會和當時車間的情況，我們從以下幾方面進行了準備工作。

首先，是根據車間所有部件類型的多少，適當地把全車間劃為若干工段和小組，按各工段和小組的需要，制定出分配機床和工人的計劃，並給各個工段、小組和工人規定任務。

與進行這項工作同時，我們抓緊了思想動員工作。因為這次改變生產組織，從幹部到工人都多少是有些思想抵觸的。在工人中間，因為這次要定人、定活、定機器，不能隨便幹，有些經濟觀點比較濃厚的人，就不大願意，怕給他們分配了較難的活，不容易超額。有些剛升為技工的工人，想多學幾門手藝，也不願專業化，怕給他固定下來老做

螺絲釘。有的工人舊的習氣很深，有「各是各一行」的思想，認為聯合小組的組長只懂一門，「車工領導不了銑工」，感到這種組織很彆扭。有些組長也有這種顧慮，怕真的管不了。我們依靠了車間黨、工會和青年團的組織，進行了大會動員和個別解釋，基本上解決了這些思想問題。

因為聯合小組內工種複雜，而且要獨立負責生產成品零件，不好領導，組長們都有些顧慮，我們又在業餘時間舉辦了組長短期訓練班，由我和趙主任負責，給他們講清楚了職責範圍和一些基本業務知識。爲了幫助工段長獨立進行管理工作，我們又給各工段配備了一些專職的管理人員。因為機器不能集中在一起，初改變時一切生疏，恐怕傳送錯誤，我們又在每台機床上都掛了明顯的標誌。最後，我們還登記了車間正在加工的部件，做出了新舊交接的明細單。

那時正是九月底，馬上就是國慶節，要放兩天假，我和趙主任就決定在國慶節以後開始按照新組織進行生產。因為這樣我們就可以趁車間放假的機會完成最後的準備工作。國慶節那兩天，我和趙主任都沒有休息。我們動員了一部分工長和管理人員，根據預先計劃好了的交接清單，把各個班、組所有的加工半成品、原材料、工具、卡具和圖紙，整個清點和整理了一次，並按新的生產組織重新分配就緒。十月三日那天，大夥上班了。我們在車間開了一個全體職工大會，介紹了交接辦法。按照我們規定的手續，在兩個鐘頭之內，全車間的交接手續就辦完了。工人們都走上了新的崗位，整個車間都按