

怎样为新企业 培养和准备生产人员

李紹唐編寫

遼寧人民出版社



怎样为新企业
培养和准备生产人员

李紹唐編寫

遼寧人民出版社

1956年 沈陽

內 容 提 要

這本書是作者根据親身的体会並參照鞍鋼新建工廠的培訓工作經驗寫的。它講述培养和準備生產人員的重要意義,指出培訓工作的幾個重要環節,介紹制訂培訓計劃、組織領導培訓工作、培訓工作的形式以及培養領導骨幹與技術骨幹等經驗。可供新建企業的教育工作者及有關幹部閱讀。

怎樣為新企業 培养和準備生產人員

李紹唐編寫

遼寧人民出版社出版 (沈陽市軍署街二十三號)

沈陽市書刊出版業營業許可証文出字第—第

沈陽新華印刷廠印刷 新華書店沈陽發行所發行

編号: 4519·787×1092 1/32 2印張·40,000字

一九五六年三月第一版 一九五六年三月第一次印刷

印數: 1—10,072 定價: (6) 一角九分

序 言

新企業在生產準備工作中要做的工作很多，其中最重要的環節就是生產人員的準備工作。因為我國目前的技術力量，無論在數量或質量上都滿足不了日益發展的社會主義工業建設的需要。這個問題在為新企業培養和準備生產人員工作中就表現得更加突出。

在1955年初，我曾經參加了鞍鋼某新建廠的生產人員準備工作。工作中，我們學習了鞍鋼大型軋鋼廠和無縫鋼管廠等幾個新廠在建廠時期培訓工作的經驗，並在具體工作中我們還獲得了一些新的體會和心得。

遼寧人民出版社提議將我們在培訓工作中的體會和心得結合過去鞍鋼幾個新建廠、特別是大型軋鋼廠和無縫鋼管廠的經驗，加以系統的整理，作為一個小冊子出版，以便於新建企業從事培訓工作的同志參考。我認為這樣做，在我國目前為新企業培養和準備生產人員工作的經驗極其缺乏的條件下，可能會有些好處。因此，寫出了這本小冊子。

但是，這裏所提到的經驗和具體做法，多是些鞍鋼的經驗。鞍鋼在為本企業內部的新建廠培養和準備生產人員工作上，較比其他新建企業來說，有其優越的條件，希望讀者在參考時加以注意。由於我的水平低和知識有限，在內容見解上難免有不全面甚至失當的地方，希望讀者給予指正，以便再作修改。

李 紹 唐

1955年11月於鋼都

目 錄

一 認真爲新企業培养和準備生產人員 對新企業順利投入生產的重要意義·····	1
(一)生產人員的準備工作在新企業 整個生產準備工作中的地位·····	2
(二)做好生產人員的準備工作,是保證新企業建成 後能否順利投入生產的前提·····	3
(三)只有做好生產人員的準備工作,才能解決和克 服在生產人員中新技術同舊技術,新思想、新習 慣同舊思想、舊習慣之間的矛盾 ·····	5
二 培訓計劃的制訂及培訓工作的組織領導·····	6
(一)有計劃、有目的地準備生產人員 ·····	7
(二)對於生產的關鍵崗位和特殊工種的 人員培訓工作·····	9
(三)培訓工作的組織領導·····	9
(四)建立與加強黨羣的組織領導·····	12
三 培訓生產人員的幾種形式和具體做法·····	14
(一)必須進行入廠的教育·····	14
(二)認真地進行出國實習人員的挑選工作·····	20

(三)委托代培的工作·····	29
(四)选派适当人員参加工地施工与 工程質量的檢查工作·····	39
(五)開办長期訓練班,進行系統的專業技術教育 ·····	32
(六)做好試車教育工作是使生產人員熟悉 与掌握新設備的前提·····	41
四 生產人員準備工作的主要環節是培养領導骨幹 与技術骨幹的工作·····	43
(一)培养領導骨幹和工長的工作·····	43
(二)对技術骨幹的培訓工作·····	49
(三)班組長的培养訓練工作·····	55
(四)管理人員的培訓工作·····	56
(五)在培养幹部工作中,必須重視轉業幹部的培养 和提高的工作·····	58

一 認真为新企業培养和準備生產人員 对新企業順利投入生產的重要意義

1949年全國解放以後，經過了三年的國民經濟恢復工作，从1953年，我國建設社会主义的第一个五年計劃就開始執行了。建設社会主义，實現國家的社会主义工業化，只靠舊有的企業是不行的，除了对舊有企業实行改建、擴建外，還必須建設許多新的現代化的企業。這些新建的企業是根据我國社会主义工業化的要求，並在現代最新技術的基礎上建設起來的。它們的投入生產，將為我國社会主义工業化和國防現代化奠定穩固的基礎；也將為在我國整個國民經濟中实行技術改造準備下物質基礎。因此，爭取這些企業的早日建成，並順利地投入生產，充分發揮其作用，就有着極其重大的政治和經濟的意義。

1955年1月3日，“人民日報”的社論中指出：“要使新企業順利投入生產，需要做的準備工作是很多的，其中調配和培養訓練生產工人、技術人員、管理幹部乃是極其重要的一環。正像斯大林在‘在克里姆林宮舉行的紅軍學院學生畢業典禮大會上的演說’中所指出的：‘為要使技術動作起來並把它利用到底，就需要有精通技術的人材，就需要有善於學會利用和巧於運用這種技術的幹部。技術沒有精通技術的人材，便是死

的东西。’在苏联政府大力帮助下建設完成的哈爾濱量具刃具廠和瀋陽風動工具廠，由於沒有足够的能駕馭新技術的生產人員，在投入生產後事故頻繁，使一些精密的新機器遭受損壞的事實，完全証明了这个道理，也說明了有些人認為只要把廠房蓋起來，把機器安裝好，就能給國家創造財富，而不積極為新企業準備生產人員的想法是不對的。”

(一)生產人員的準備工作在新企業 整個生產準備工作中的地位

新企業生產準備工作中的主要任務，就是在新企業開工前按照新企業的需要準備好生產人員、原料、工具和備品，並在組織上、技術上做必要的準備工作。這樣就有可能在基本設計計劃完成後，穩步地進行試車工作，並經過試車或試製階段穩步地轉入正常生產。但是在新企業全部生產準備工作任務中最重要的一環就是準備好生產人員。從哈爾濱量具刃具廠和瀋陽風動工具廠的教訓中充分証實了這個問題的嚴重性。這兩個工廠都是在蘇聯政府大力幫助下建設起來的，在設備方面無疑的是新式、優等的，事實上是應該沒有問題的；但是由於生產人員準備工作做得不好，在開工生產時沒有準備足够的已經能夠掌握新技術的生產人員，因而在開工生產後，事故頻繁，使剛剛安裝上的一些精密的機器設備受到損壞，不能充分發揮其應有的作用。這個事實也同時証明了，任何一個新企業不僅都需要大量的生產工人及技術人員去管理和組織生產，而且真正掌握這些最新式的設備與最優等的技術，並生產出新的與優良的產品，並不是一件容易的事，必須有一段

比較長的時期，按照新企業的要求進行培養和訓練生產人員。否則，要使工人掌握新設備，生產出優等的產品是不可能的。

因為新企業的特點是：

- 一、新技術、新設備、新品種；
- 二、從手工業轉向機械化、自動化。

因此，為了滿足新企業的開工需要，必須在新企業建設開始的同時，或在大規模基本建設開始之前，即應按新設備的需要着手進行生產人員的調配和培訓工作，使培訓工作走在各項準備工作的前面。

(二)做好生產人員的準備工作，是保證新企業 建成後能否順利投入生產的前提

李富春副總理在第一屆全國人民代表大會第二次會議上“關於發展國民經濟的第一個五年計劃的報告”裏，關於培養建設幹部問題中說：“科學技術人材的缺乏，顯然是我們前進中的一個巨大的困難。我們在第一個五年計劃和第二個五年計劃中必須完成的重大政治任務之一，就是培養大量的忠實於祖國、忠實於社會主義事業的具有現代科學知識的工程技術人員，培養熟練工人，以及各方面的專門人材。”這個問題在新企業準備生產工作中，就表現得更加突出。

目前我國新建的企業，都是根據蘇聯三十多年的科學技術的新成就建設起來的。新企業的設備都是世界上最新的、有着極其先進的生產工具；有許多新企業是我國過去從未有過的生產部門，以及我國從未有生產過的產品。因此，要掌握新設備並使它順利的進行生產，不僅需要具有高度技術水平

的工人、技術人員和管理幹部，而且還必須使這些人忠實於祖國和社會主義事業。但是我們目前的條件是怎樣的呢？原有企業技術條件和管理水平是比較低的，在技術方面和管理方面都滿足不了新企業的需要，並且還有一少部分人員在思想方面表現落後於新設備的要求。其中比較嚴重的問題就是有些具有保守思想和驕傲自滿情緒的人，不相信蘇聯的先進科學技術和經驗。這就是部分人員不能很好掌握新技術的癥結所在。向蘇聯與蘇聯專家學習的態度和思想認識不端正，要掌握以蘇聯三十多年的科學技術成就建設起來的最先進的設備，是根本不可能的。因此，這就為新企業培養和準備生產人員的工作提出了兩個中心議題：即生產人員政治思想水平的提高和生產人員生產技術的訓練。這兩者應該有機的配合，不得偏廢。只有生產人員的技術水平和政治覺悟在新企業正式投入生產前就滿足於新設備的要求，正常的開工生產才有可能，不然就會造成雖然設備是世界上最先進的，原材料是頭等的，但是生產不出來優等產品或造成新設備在開工不久便遭到損壞的現象。

必須指出，有些新企業由於生產準備工作做得不好，在開工生產時生產人員的技術水平低，而使新設備遭到損壞或是達不到設計定額，這是與建設新企業的目的不相容的。因為建設新企業的目的，是為了提高社會生產力，加快我國社會主義工業化的速度，因此，只有不斷地提高新企業的勞動生產率，才能最切實的發展社會生產力。這就是說，做好生產人員的準備工作，不僅保證新企業的順利投入生產，也是保證提高新企業勞動生產率的先決條件。

(三)只有做好生產人員的準備工作,才能解決和克服在生產人員中新技術同舊技術,新思想、新習慣同舊思想、舊習慣之間的矛盾

目前我國新企業所需要的生產人員,大部是從原有企業抽調的。原有企業的設備陳舊,技術條件低。因而他們在原有工作崗位上一般地都能進行獨立的操作,但是到新企業後,他們的技術水平、科學知識與管理經驗就滿足不了需要。因為他們在原工作崗位上多是憑經驗辦事,執行規程制度的觀念較差。到新企業後,對於自動控制裝置和儀表都不大相信,認為執行規程制度太麻煩,自動裝置也不便於控制,如鞍鋼第二薄板廠的加熱工多數是從鞍鋼第一薄板廠(老廠)調來的,他們在工作中雖然表現積極,任勞任怨,但他們却有一個缺點,就是不太習慣利用儀表和自動紀錄進行操作,習慣用肉眼看爐內溫度,結果加溫爐的壽命受到影響,自動控制沒有起到應有的作用。有些工人在操作中對自動裝置感到不方便,認為不如憑體力幹痛快,因而把自動裝置任意拆掉,結果自動化變成不動了。鞍鋼第二薄板廠的經驗同時也証明了,凡是对老工人進行了新技術的教育,使老工人了解到新技術的作用並懂得和掌握了自動化的操作,明確了規程制度的好處,在工作中就積極帶頭遵守規程制度,並以自己的模範行動影響別人。這樣,使新技術便得到了普遍的推廣和鞏固;產品質量和產量都大大地提高。這點並不奇怪。由於他們在原有企業工作時間較長,在原有企業中,憑他們那套豐富的經驗確實解決了

不少問題。因為他們過去憑經驗辦事，已經養成了習慣，在他們對於理論上的東西還缺乏系統了解之前，就不善於用科學的真理來驗證他們的經驗。這是新技術同舊技術，新思想、新習慣同舊思想、舊習慣之間的矛盾。解決這個矛盾是一項比較艱巨的思想鬥爭過程，必須在為新企業培養和準備生產人員的過程中進行系統的思想教育和新技術教育，否則，這個矛盾是不能統一的。

二 培訓計劃的制訂及培訓 工作的組織領導

新建企業的技術設備到達後，首先是委派廠長、副廠長以及黨羣幹部；其次是由廠長組織有關人員進行如下的工作：

- 一、組織有關人員學習設計資料；
- 二、制訂生產準備工作大綱；
- 三、確定定員，制訂生產人員的培訓計劃；
- 四、選送出國實習人員。

技術設計是新企業的生產準備工作綱領，在制訂定員和培訓計劃之前，應該實事求是的學習設計資料。結合當前的具體情況，分析各類人員的需要數量、要求的技術等級、需要培養的年限、培養方法以及人員的來源等，然後根據確定了的定員和人員調配計劃，配合基本建設工程進度，並根據培訓工作能力，制訂出通盤的生產人員準備工作計劃。

(一)有計劃、有目的地準備生產人員

為新企業培養和準備生產人員，要像生產企業制訂生產計劃那樣，制訂出全面的切实可行的生產人員培訓計劃。事實證明，過去有些新企業在培養和準備生產人員工作中，由於缺乏計劃或雖然有了計劃而沒能很好地組織執行，結果給培訓工作帶來很大損失。鞍鋼大型軋鋼廠在培訓工作中，由於缺乏周密的計劃，個別工种培養的過多，而某些工种又培養的過少，甚至根本沒有進行培養。結果，試車時發現軋鋼工照定員計劃多培養了三分之一；而鋼坯工又培養得太少，不敷需要。多培養的人員由於無法安置，造成學非所用，大大的影響了工人的情緒，並引起改行工人的普遍不滿，造成了試車前的混亂局面。經過說服教育後，工人的情緒才開始平靜，給國家的人力物力造成不應有的損失。

制訂生產人員培訓計劃的根據是：①技術設計資料；②工程進度與開工日期；③每個具體崗位的技術要求與培養對象的來源以及原有技術條件；④培養的方式與代培崗位的學習環境；⑤結合以上條件確定需要培養的年限。

目前某些新企業中的個別操作崗位，在我國來說過去從未有過，因此對它的技術條件一時還摸不清楚。制訂培訓計劃時，可以事先請教蘇聯專家，或是先訂出輪廓計劃執行，等到赴蘇實習人員回國後再根據具體情況進行修正和補充。

根據鞍鋼幾個新建廠的經驗，蘇聯設計的企業，有着高度的機械化、自動化設備，雖然工種的名稱與舊廠礦相同，但是要求與技術操作的條件却有顯著的區別。以鉗工來說：“鉗

工”只是總稱，在舊企業一般只分“內鉗”和“外鉗”，一般來說，“內鉗”比“外鉗”工資要高。而新企業則分好多種鉗工，都是專業，如：潤滑鉗工、滾珠軸承鉗工、配管鉗工等等。這些鉗工裏又分值班鉗工、檢修鉗工和內鉗工，特別是新企業的值班鉗工，一般地比其他鉗工要求高些。因此，為了使新企業各種生產人員在這個企業正式生產前就達到或接近於所要求的技術水平，就必須按照新企業的每個工種的具體要求，再根據人員的條件進行培養。根據已開工生產的一些新企業的經驗證明，凡是新企業抽調的人員，不管原來擔任什麼工作，不管是工人、技術人員或是管理幹部，都應根據不同情況，經過不同形式的培養和教育，不這樣做，開工生產時就不能勝任工作。這點在制訂培訓計劃時必須給予充分考慮。

生產人員的調配計劃應該滿足於培訓計劃的需要，否則就將使一般的生產人員培養的過多過早，造成“供過於求”的現象；對工長、調整工人和特殊工種工人培養的太晚太少就要造成供不應求的偏向。因為按照一般的規律來說，不需要花費很長時間就可培養出來的工人很好調；比較複雜的工種、需要較長時間培養的工人則遲遲調不來。長春第一汽車製造廠所需要的高級調整工調配的不及時，就影響培訓任務的完成，而不需要經過較長時間培養的工人又調配的過早，調來後又沒有能很好地組織培訓，因此每天沒有事幹，曾發生到野外“捉鬼子”的現象，給國家造成不應有的損失。只有把人員的調配和培訓工作有機地結合起來，才能做到有目的的調配，有計劃的培訓。

(二)對於生產的關鍵崗位和特殊工種的人員培訓工作

對於生產的關鍵崗位和特殊工種可以多培養些，一般地按定員超過百分之五左右為合適。因為這些人員要求的條件很高，又很難找到與新企業設備完全相同的實習崗位，即使國內有相同的崗位，又因為關鍵崗位比較少，而要培養的人又多，因而，代培廠往往怕影響生產而很少給代培人員以操作的機會。這就是說，由於許多客觀條件的限制，生產的關鍵崗位和特殊工種的人員的培訓工作很難做到保質保量，而這些人員不培養好就將要影響開工生產。因此除了在培訓工作中從組織上採取必要的措施外，還必須培養些後備人員，這樣才可避免到開工時由於個別人員不能掌握操作，而影響生產或使新設備遭到損壞。

對於生產的關鍵崗位和特殊工種的人員，這樣進行培訓，並不會影響整個企業的定員，因為對較次要的或容易培養的工種可以適當的少培養些，以便由不適合生產關鍵的崗位和特殊工程的人員來補缺。但是，進行這件工作的時候，必須由領導親自掌握，不可放寬尺度，如果培養過多不僅是浪費，還會影響職工情緒，增加新的麻煩。

(三)培訓工作的組織領導

根據鞍鋼幾個新建工廠在準備生產人員工作中的經驗，為了加強對培訓工作的統一領導，大力開展培訓工作，在新企業培養與準備生產人員工作中成立教育委員會，吸收黨、行

政、工会、青年团幹部以及各車間、工段的負責人参加，進行对新企業培訓工作的統一領導，是一种比較好的組織形式。

採取委員會的形式是因为在新企業筹备生產工作中，任务比較繁重，加以目前对生產人員的培养訓練工作还缺乏系統的經驗，需要培訓的人員又多种多样，專靠企業的領導者或少數人是不行的。必須集中多數人的智慧和精力才能滿足於培訓工作的需要。这样做可以避免培訓工作中的無人負責和培訓步驟上的不協調現象。

1. 教育委員會的組織形式

教育委員會的主任委員是黨委書記，廠長和教育科長為副主任委員，其他如車間主任、工段長等可為委員。

黨委書記擔任主任委員可以統一黨、行政、工会、青年團的思想步調，因為在新企業筹备生產期間黨羣工作的重點是生產人員準備工作中的政治思想工作。

教育委員會的日常辦事機構是教育科。

2. 教育委員會與各部門的關係

教育委員會是新建企業在準備与培养生產人員工作中統一本企業內部領導的組織，研究本企業有關培訓的工作或問題，對外不發生任何联系。委托外廠代培人員等工作是以企業名義辦事，至於生產人員的工作分配，確定工作崗位，都是以行政系統負責決定。

所要培訓的人員由企業內部各專業部門（如機械師、動力師等）按企業總的培訓計劃的要求提出對生產人員的培养方法。如需要送往其他企業代培，須事先提出實習崗位、計劃、時間，然後由教育科對外辦理代培手續。如果需要開辦長期

技術訓練班，就須要做好教學計劃、教學大綱，然後由教育科籌備開班事項。教育委員會負責進行督促檢查的工作。

3. 培訓工作中的組織領導問題

在生產準備工作初期，企業內的組織機構和車間、工段還沒有健全，或雖已健全，還沒有精力對其所屬的人員進行培訓的管理工作。這時教育委員會對新企業所培養的人員負全部領導的責任。但是這只是暫時代管，隨着企業內部行政機構的建立和健全，對在代培廠實習的人員便可根據具體情況逐步形成由各專業部門領導。這樣，代培人員掌握技術的情況，專業部門隨時可以了解，能夠及時地發現代培人員在實習中、學習上的問題。還可以對實習人員進行考績工作，特別是採取逐步形成由專業部門領導形式，會給正式開工生產後的組織領導打下基礎。

凡是在訓練班學習的人員和教師，統一由教育委員會下設立的訓練班的班部領導，按專業性質編班，但是專業部門負責制訂教學大綱、編寫教材和解決教師問題。訓練班的主任應挑選組織能力較強並有一定業務能力的人員擔任。

4. 如果代培廠不在本地區，而在其他省市，對於代培人員的管理，可根據代培人員的集中情況，按專業配備專人進行領導。領導實習的人員應當適當的選擇，其條件應該是對代培人員所實習的技術內容完全精通，有組織領導能力，並在羣眾中有威信，最好是本專業的工長或工段長擔任這項工作。因為他不僅管理代培人員，還要時常與代培廠打交道，代表本企業向代培廠提出有關代培人員的實習問題和要求，如實際操作問題、師徒關係問題等。