

怎樣當車間主任和工長

重工業部生產技術司 編

重工業出版社

怎樣當車間主任和工長

重工業部生產技術司編

重工業出版社

編 者 的 話

正確發揮車間主任、工長在工業生產中的作用，是鞏固生產區域管理制與貫徹廠長負責制工作的主要內容，是使企業勝利地完成國家計劃的重要保證。因此，企業領導同志必須認真重視培養基層生產領導幹部的工作，不斷提高他們的業務水平，改善他們的工作方法，使他們真正地把責任擔負起來。培養訓練基層幹部的最有效方法之一，就是教育他們重視總結工作，幫助他們進行工作總結，使他們從自己切身的體會和別人的工作經驗中，學會怎樣才能當好一個車間主任、作好一個工長。過去我們對這一工作的重視是不夠的，缺乏總結和比較完整的經驗。在推行生產區域管理制工作的過程中，有些企業領導同志與基層幹部才開始注意了這個問題，並進行了一些工作。爲了改進與提高基層幹部的工作，我們特彙集了一部分有關企業基層幹部的工作經驗總結報告和資料。雖然這些經驗和體會還不夠成熟，但可供大家學習參考。

一九五四年七月

怎樣當車間主任和工長

重工業部生產技術司編

重工業出版社（北京西直門內大街三官廟十一號）出版

北京市書刊出版業營業許可證出字第〇一五號

* * *

重工業出版社印刷廠印

一九五四年十一月第一版

一九五四年十一月北京第一次印刷（1—12,130）

一九五五年四月北京第二次印刷（12,131—15,646）

$787 \times 1092 \cdot \frac{1}{25} \cdot 93,000$ 字・印張 $4 \frac{8}{25}$ ・定價0.65元

書號 0201

發行者 新華書店

目 錄

概 論

鞏固車間主任、工長責任制…………… 摘自重工業通訊十五期社論 (1)

車 間 主 任

如何當車間主任…………… 一〇一廠鋼軌廠車間主任 張俊臣 (4)

我對領導車間生產技術工作的體會……………

…………… 〇二廠工程師兼第八車間副主任 陳自牧 (10)

車間領導必須掌握生產情況和解決關鍵問題……………

…………… 撫順鋼廠熱處理車間主任 張培元 (15)

我怎樣爭取主動做好車間的領導工作……………

…………… 瀋陽冶煉廠鉗電解車間主任 陳春台 (21)

學習蘇聯、建立車間的正常工作秩序……………

…………… 本溪鋼鐵公司煉焦車間主任 高逢源 (27)

怎樣輔導工長…………… 一〇二廠第八車間主任 王山吉 (32)

值 班 主 任

我怎樣學會了當值班主任…………… 瀋陽冶煉廠鉗電解車間值班主任 梁志福 (36)

煉鐵廠的值班長制度…………… 鞍鋼煉鐵廠值班長 李壽彤 (42)

工 長 (區長)

怎樣當好工長…………… 一〇一廠廠長 張振東 (47)

我怎樣當高爐值班技術員(工長) 鞍鋼煉鐵廠高爐值班技術員 劉 真 (55)

我怎樣當工長…………… 一〇一廠第五廠工長 湯吉三 (60)

一〇一廠研究室整理

呂德祥怎樣當推焦工長…………… 石家山鋼鐵廠辦公室 (67)

我怎樣貫徹班的生產指令…………… 華銅礦本山坑第一區區長 馬廣忱 (70)

我怎樣通過貫徹班生產指令制做好安全工作……/……

……………華銅礦三大井第一區區長 王明章 (74)

附 件

怎樣建立車間主任的正常工作秩序… 本溪鋼鐵公司研究室 米壽奎 (78)

車間主任怎樣提高值班主任的工作…………… 本溪鋼鐵公司研究室 (82)

怎樣建立工長責任制與培養工長…………… 一〇二廠辦公室 (85)

瀋陽冶煉廠如何建立工長責任制…………… 李茂杞 (90)

怎樣在礦山推行班生產指令制… 原重工業部生產中心工作簡報廿期附件 (95)

華銅礦西海坑推行了班生產指令制…………… 王孝亭 (98)

概

論

鞏固車間主任、工長責任制

——摘自重工業通訊十五期社論——

爲了發揮車間主任（坑長）和工長（區長）在生產區域管理制裏的重大作用，除了應根據蘇聯先進經驗和各個企業的情況規定出他們的基本職責、任務和應有的職權外，車間主任和工長應逐步地學會作好以下四項工作，也就是要把以下這四項工作的責任擔負起來。第一，車間主任（坑長）工長（區長）必須掌握作業計劃和本車間本工段的各項主要指標（如質量指標，主要材料的消耗指標等）。他們的任務就是要保證能完成這個作業計劃和各項國家指標。爲了組織生產，在目前各車間主任必須掌握自己車間的作業計劃，各個工長則必須掌握自己工段的班作業計劃。只有他們能切實掌握了作業計劃和班作業計劃，車間主任和工長才能很快的熟習生產，才能更好地管理生產，才能及時發現問題，及時解決問題。這樣就會促進生產工作的改善，就會大大發掘生產的潛在能力，超額地完成國家計劃。第二，車間主任（坑長）和工長（區長），必須要學會掌握技術操作規程，並督促各個車間（坑口）、各工段（工區）的工人，嚴格遵守操作規程，以保證提高產品質量與完成國家規定的質量指標。根據我們對幾個廠礦的調查，有些工長根本不遵守操作規程，這是絕不允許的現象。車間主任（坑長）、工長（區長）必須要自己掌握本車間和本工段的技術操作規程，凡是不懂或不熟習的，應努力學習。作爲一個車間主任或工長，如果不能熟習本車間、本工段的生產技術操作，則該車間、工段的產品質量和產品數量是不容易提高的。車間主任（坑長）、工長（區長）還必須督促工人嚴格遵守技術操作規程，要向一切違犯操作規程的現象進行鬥爭。如果各個車間主任和工長，不僅自

己能掌握本車間和本工段的生產技術操作和生產方法，而且能教育與督促工人認真執行，那就會大大改善目前質量低劣的狀況。第三，車間主任（坑長）和工長（區長）必須時時注意改善勞動條件以保障人身安全；必須時時注意設備維護工作，以保障設備的安全運轉。要督促與教育工人，嚴格遵守安全技術規程，愛護機器，並進行機器的經常維護工作。車間主任還應該經過他的設備助理，具體掌握檢修進度表，以便按時進行計劃檢修。如果車間主任（坑長）和工長（區長）能切實地注意安全工作和設備維護檢修工作，就可以把安全與生產真正統一起來。第四，車間主任和工長還有責任組織工人去努力節約原材料和提高勞動生產率，以降低產品成本。在工作基礎較好的少數車間或個別工段，在已有的工作基礎上（如過去已推行車間經濟核算的單位）還應教會車間主任、工長如何推行車間、工段的經濟核算制。但這一要求不是一般企業在目前條件下所能完全作到的，當然一般的說，如何盡可能地節省原材料和如何努力提高勞動生產率，車間主任、工長是應該負有責任的。

為了在目前能使車間主任特別是工長肩負起以上這幾項繁重的工作責任，我們認為廠長及各個職能科長應積極幫助他們建立一些必要的工作制度和幫助他們改善工作方法。根據目前各企業已經推行並且有效的辦法是：第一，要嚴格交接班制度。車間裏的各個值班主任、各個工長應互相交班。應在全體職工中提倡全局觀念，強調上一班要為下一班創造更好的生產條件，應向那種只從本班的局部利益出發而妨碍下一班正常生產的現象進行鬥爭。第二，開好班前會議，會議時間不宜過長，會議內容主要是由值班主任、工長總結工作，佈置任務，下達命令，並告訴工人在生產、操作安全及其他方面應注意事項。第三，圍繞完成計劃注意推廣先進經驗與組織車間、工段的生產競賽。這是車間主任、工長，組織工人生產，發揮工人積極性、創造性的一個重要方法。第四，在組織領導上，車間一級還應明確規定車間主任和各個副主任的職責，車間主任應認真加強對工長的領導，應充分發揮各個職能人員的作用；同時在領導方法上要學會掌握重點，抓中心工作。在工長的組織領導上則應組織他所領導的工人進行生產，具體

分配工人的工作任務，並固定他們的工作崗位。

在黑色金屬礦山和有色金屬礦山上，爲了提高區長的作用，除了根據以上精神進行工作外，應着重推行「生產指令制」。『生產指令制』是蘇聯的一種先進企業管理經驗，是在礦山具體實行區長責任制的一種很好的形式。它包括幾個內容：（1）在生產指令裏，規定了班作業計劃，它把週（日）作業計劃在這一個工作班內加以具體化。

（2）在生產指令裏，區長根據坑內變化的情況規定工作場所，操作及安全上應注意事項，這樣即嚴格督促了工人去遵守操作規程，又可能保證安全。（3）在生產指令裏，同時還規定了本班的工作效率和主要材料的消耗，這樣就可以促進材料的節省和勞動效率的提高。這一先進的管理經驗，在有色金屬幾個礦山推行後效果很好。實踐證明它對於鞏固區長責任制有很大的作用，因此一般礦山皆應仿行。這樣就可以逐步地將礦山的區長責任制從工作上鞏固地樹立起來。

爲了鞏固車間、工段的責任制，不論工廠不論礦山，皆應開展幹部培養教育工作，加強幹部的學習並提高他們的工作威信。廠長必須親自幫助車間主任和工長學會作什麼，怎樣作，而且怎樣能作的好。這是建立責任制工作一個重要的環節。宣佈了新的組織機構，委派了新的幹部，不等於各方面都已有人負責；如果我們不教會這些幹部如何進行工作，使他們負起責任來，則我們所要求建立責任制的目的，也將不可能達到。

車 間 主 任

如何當車間主任

一〇一廠鋼軌廠車間主任 張 俊 臣

一九五二年底我開始擔任車間主任的工作，當時對業務不熟悉，領導車間工作毫無經驗，生產前鬆後緊，感到千頭萬緒，到處是關鍵問題，成了一個忙忙碌碌的事務工作者；沒有進行生產的領導，而是被生產牽着鼻子走。一九五三年四月份開始建立作業計劃，加強了計劃管理，才扭轉了以前車間管理上的混亂現象。

一、推行日、班作業計劃，改善生產管理

在建立作業計劃的過程中，我們是抓日計劃來改進工作，保證計劃的均衡完成。開始編日計劃時，只是根據週計劃分配任務，對生產情況掌握不住，以致經常由於原材料、檢修、技術操作及工、模具的供應等打亂作業計劃，甚至修改計劃達十五次以上，失去了日計劃應有的作用。經過先進地區經驗的啓示，編製前着重考慮了生產準備工作，加強了計劃的正確性，並不斷克服了生產上障礙日計劃完成的各種因素，同時又編製了分班計劃，以保證日計劃的實現，靈活地彌補上班的缺陷。我們推行日、班計劃以後，在生產上有以下幾點改進：

(1) 根據訂貨的輕重緩急進行安排，保證訂貨任務的如期完成。

(2) 根據原材料的供應、儲備安排任務，保證生產不間斷。軋鋼車間的生產能力很大，而主要原料需要外面供給，往往訂貨由於運輸問題不按計劃供應，嚴重地打亂月、週計劃的進度，使生產不均衡；有了日、班計劃就可根據實際庫存適當調整，避免了停工待料現象。

(3) 使生產的先進因素得以鞏固，工人的積極性得到發揮，及

時總結當日生產超出的原因，適當地訂在第二天的計劃上，使生產能走向穩步的正常發展，如軋鋼板的均熱爐適當地調整風量使生產逐步提高。精整工段一月份的生產量每小時精整鋼軌由三十二根增至三十六根、三十九根、四十根、四十三根最後增至四十六根。

(4) 根據每日生產平衡情況發現薄弱環節掌握關鍵，如小煤氣爐幾天中都發現煤氣質量不好，等溫時間長，主要是工人技術能力不夠，適當地進行調配解決這一問題，提高生產20%以上。

(5) 推行了日、班計劃使領導擺脫了事務圈子，由被動走向主動，克服了過去等問題來了再解決的現象，而是預計發生的問題事先解決。八月份預熱爐的風量事先增加打風機，十月份檢修後即進行烘爐工作的準備，使領導真正地掌握指揮權利，發揮指揮作用。

掌握日、班作業計劃的進行及改善生產管理的主要方法，是每週每天召開生產例會。通過這些會議不只是檢查了生產計劃完成的情況，同時也形成發揚民主改善管理的制度。

(1) 生產例會：

生產例會在每天上午七時半到八時半由生產副主任召開，值班主任、技術人員及有關職能幹部參加，值班主任彙報生產完成情況，生產上的優缺點，生產問題的解決情況，生產中存在的問題及群眾提出的意見；技術員彙報關鍵問題的解決情況；檢修員彙報機械運轉及維護的意見，把所有問題登記在問題解決彙總表上，並提出解決辦法進度，確定負責人及檢查人，這樣就不至使領導陷於每天解決瑣碎的事務工作中。

(2) 週末會議：

週末會議是檢查一週的生產情況和佈置下週任務，也是發展自下而上檢查生產、檢查管理、展開批評發揚民主的會議；會議由車間主任召開工、班長以上幹部參加。要開好週末會議，就需要作好準備工作，我們召開週末會議以前的準備工作是工長在每週星期四召集全工段的會議，檢查生產任務的完成情況，生產的優缺點，群眾對生產及管理上的意見，星期五會同值班主任、調度員進行總結；車間主任、副主任，根據工段總結及每天檢查情況，召集有關職能幹部進行全面

檢查，提出問題及解決辦法，寫出總結；在黨、政、工、團聯席會上進行研究，並在黨支部大會上聽取意見修正總結，在週末會議上報告。

週末會議的召開：

第一、車間主任報告。

第二、班長綜合群眾意見對領導、對生產管理、對生產班之間以及對個人等提出意見，展開批評。

第三、由值班主任、生產副主任分別作答覆。

第四、最後由車間主任總結，佈置下週任務並對工作好壞工段、班與個人給予批評或表揚。

第五、下週星期一工長、班長發動群眾討論車間主任的報告，訂出工段、生產班、個人的行動計劃。

週末會議的收穫：

第一、通過週末會議發現編製計劃上的問題。如有計劃無原料，完成軋製數量完不成質量；同時反映了生產指揮人員在工作上的缺點，如工長張興富的工作方法不好，使一個工人一週連續寫了三次檢討書。生產副主任確定錯了任務，如新換軋輥應軋厚鋼板而軋了薄的，造成次品三十六塊。

第二、通過生產會議貫徹了交班制度，使三班扯皮現象得到了克服，統一了三班操作。保證了煤氣的正常，介紹了烘鋼爐甲班的先進操作，使軋鋼溫度不足的問題得到解決。

第三、通過生產會議使作業計劃貫徹得到保證。如二月份第一週開坯計劃沒完成，經領導指出後，群眾就主動地擬出了克服薄弱環節的行動計劃，使第二週超額完成了任務。

第四、通過生產會議，使領導進一步掌握生產，集中了群眾的力量。

二、依靠生產工段，發揮工長的指揮作用

直接完成國家計劃決定於車間，而車間的工作又決定於生產工段。假如車間主任不能依靠工長，幫助工長迅速地正確地去解決發生在本工段生產過程中的一切問題，則保證生產的均衡完成是不可能

的。過去由於忽略了這一工作，生產上的問題總是自己下手，甚至有時親自操作，造成忙忙碌碌的事務主義者，但問題仍然得不到很好的解決。依靠工長，主要是培養工長，要工長參加編製作業計劃，了解計劃的根據及與生產相關的一切要素，使其事先心中有數、能採取措施，因而對完成計劃就有保證。其次要建立工長在群眾中的威信，一切命令都要通過工長下達，對工人的獎懲，由工長提出意見，如由於接受了工長李占泉提出對造成次品的李漢澄的處分意見，就使工長威信得到提高；同時還需要指導工長工作方法，使工長不致陷於被動忙亂的圈子中去，因此應經常地召開定期或不定期的座談會，以現場實地的經驗教育工長，使工長有獨立解決問題的能力，發揮其作用。如精整工段工長，依靠班長發動了群眾，使半年多來沒得到解決的按爐號交庫問題得到了解決，生產班爭用吊車問題也是三年來的老問題而在一九五四年也得到了解決。

三、依靠黨、團、工會的組織，發揚工人階級的智慧

(1) 研究薄弱環節，提出課題

設備平衡提高生產是鋼軌廠的重要問題。根據蘇聯專家建議，我們於一九五二年下半年成立了技術研究會，由生產副主任、技術員、值班主任、技師、工長參加，於每週星期五舉行。在一九五四年一月的研究會上提出了十三個課題：如一次軋成鋼軌的新的生產方法；翻鋼問題，鋼錠重落地可能打壞設備問題。馬力機的防雨設備、速度表、煤氣爐的能力不足等問題。同時特別考慮了勞動條件的改善問題。如鋼軌廠的許多工人經常在高溫中進行工作，如打爐號工人在60°C的鋼錠下寫爐號，經常生了火瘡流黃水，而且經常寫錯；翻鋼工人手都烤焦了；撬鋼工工作非常吃力又易發生傷亡事故，蘇聯專家曾說：『這是十九世紀的操作方法』。這些問題是當前生產發展中必須克服的困難，也是與工人切身利益密切聯系的問題，提出來由黨、政、工、團研究，開展機械化運動，發動群眾解決。

(2) 集中群眾智慧，面向薄弱環節

根據課題，把技術人員及老工人和生產班的工人，組織起來進行

研究。黨支部在工人中進行學習總路綫和東北王崇倫、木工黃榮昌、車工許紹宗的先進事蹟的工作；用他們在創造中克服困難的精神來啓發群衆的熱情和智慧。如許紹宗在創造圓鋸機的過程中，找出了很多配件，黃榮昌是個木工能找出先進的具體的事例講給工人聽。組織學習和討論，大大鼓舞了工人的信心，提出一七〇件改進意見，最主要的有自動翻鋼機，自動打鋼砂，自動打爐號，鋼板的自動劃線，自動過磅及鋼軌自動鑽眼機等。工人說：「老式機器變成了新式機器」。

（3）支持先進，總結先進

群衆提出的改進意見，在萌芽時就需要黨、政、工、團大力的支持與人力及物力的幫助，如工人孫乃昌提出了自動翻鋼的模型，工長黃德富就熱情地幫助指導他如何安裝，測量地滾的寬度，翻鋼的位置等，因此大大地鼓舞了孫乃昌的熱情提出了電力、水力、氣力翻鋼的三個方案。最後決定用電力翻鋼的建議，行政上協助其繪圖，工程師幫助進行技術鑑定，再抽調鉗工、車工、輔助工人協助進行製造，在創製過程中領導上經常去幫助解決工作中的困難，並予以不斷地鼓勵；同時總結經驗研究某些需要改進的地方，如技師許仲觀提出鋼錠太重，翻鋼容易打壞地滾，因此孫乃昌又改進在翻鋼機下面安裝彈簧。爲了解決試用的問題領導上立即調用馬達試車，由於領導上的關心和鼓勵就使建議者堅定信心。

四、發揮職能幹部的作用

一個車間的工作是多種多樣的，車間主任是不可能樣樣精通。因此車間主任必須發揮職能人員的作用。在一九五三年三月份前我們經常忙於聯系打電話，甚至到工地開拉鋼機，一天搞了十幾小時，結果任務完不成，而車間的全面工作反而丟掉了，連換軋軋鋼板也沒有一個定額數，統計是一場糊塗，就使車間主任對生產心中沒數陷於忙亂被動。一九五三年四月份實行了作業計劃，雖然得到了初步的整頓，然職能工作還是趕不上工人生產的積極性，表現在只有全車間的生產，沒有分班的生產分析，使各班的生產成績混淆不清；在核算獎金時平均攤派，不能提高質量挖掘潛力，相反地造成獎金的不合理，阻

礙了生產。

如何使用職能人員

(1) 領導上提出工作要求。提出要求時要估計他們能不能按期完成，要有適當的工作量，每月每週要他們辦好幾件事，如加強作業計劃的質量，計劃員要在編製時考慮技術條件，測定員要供給切合實際的定額。

(2) 要他們根據每月每週要求訂出工作計劃，有目的有進度地進行工作，計劃送車間主任一份以便經常檢查。

(3) 要求車間主任的工作也有計劃，每月每週要檢查職能人員計劃完成情況，同時要第一天訂出第二天的計劃。

(4) 從工段中了解職能人員對工段應作的工作。如鋼軌廠成本核算工作還沒有上軌道時，我們提出了分班分段核算成本的要求，又如計劃編製了，經常由於鋼錠沒有儲備打亂計劃，我們要求材料員訂出供應計劃。

(5) 從思想上發動職能幹部。在我們車間一般是修理組、計劃組工作比較正規，經濟核算組差。經了解後原來是組長不安心工作，認為在車間工作是埋沒了他的才能，不指導組內工作，因此成本不正確。我找他談話，拿典型例子來啓發他，結合總路綫的學習指出車間成本核算工作的重要意義，同時又指出他工作中的缺點，要他自己去檢查並在成本核算組發動成本員主動地找他研究工作，要求他佈置工作並召開定期的檢討。

工作初步有了改進 現在各職能組已經做到不僅是計算生產成果，並能提出各項業務上的改進措施，例如原材料管理的有料無帳和有帳無料的情況克服了；在原料耗用上過去鋼板每邊軋長 100 公厘，浪費原材料很大，現在提出了改進的意見，軋軋也建立了管理的制度。但工作還是不深入、不經常，尤其是檢修工作和統計分析工作差，影響作業計劃，所以還必須加強職能組的業務檢查，定期的研究改進業務工作，聽取工段的意見，在責任制中還必須建立幹部的個人責任制。

五、劃清正副職的關係，建立工作制度

過去正副職責分工不清，車間主任抓的多，車間副主任沒有工作做。在作業計劃執行的前一段時間，正副主任利用晚上的時間開碰頭會，研究次日的工作，再分頭進行，但沒有形成制度，執行的不徹底。在去年八、九月以後明確車間主任負責週計劃的完成，日計劃完不成由生產副主任負責；技術組織措施的檢查、合理化建議技術研究會等，由生產副主任掌握；生產進行中的各種會議彙報制度也由生產副主任執行及嚴格的檢查，同時又決定了每天上午的聯系制度，目前生產副主任的工作已初步有了一套規律。

每天上班首先檢查昨天任務完成情況和到現場了解生產情況，之後，與主任共同研究生產上的重大問題，提出應採取的措施。

七時半召開車間調度會議，在會議上佈置工作檢查生產。

九時向廠長電話彙報。

十時到工段檢查各種生產措施的執行情況。

十一時半在黨支部有車間主任、生產副主任、工會主席、黨支部書記等參加共同研究生產、學習、中心工作、競賽等問題。這種會議時間不長，在會上交流一日工作情況和工作意見，使黨政工團聯系更緊密。

下午一時半上班檢查早、中班任務完成情況，找出薄弱環節，進行督導和改進。

二時審查批准編製的次日計劃。

三時半以後處理生產技術上的問題，如工人的技術研究會、合理化建議及生產改進等工作，晚上時間多半是自己學習文化和技術。

我對領導車間生產技術工作的體會

一〇二廠工程師兼第八車間副主任 陳自牧

我廠一九五三年耐火磚的質量低劣，空心磚達到質量標準的最高僅百分之六五，最低為百分之四〇·一八，曾給國家造成了十四億元之損失。一九五四年一至四月份，空心磚質量由百分之六四·九三逐

步提高到百分之八四·四三，月月超額完成任務；第八車間連續評上四次流動紅旗，獲得「紅旗車間」的稱號。在這一段時間中，自己也有一些體會。

第一、依靠組織，推動生產

過去我對於車間的黨支部、工會和青年團這些組織，很少去請示與聯繫，覺得他們是外行，解決不了生產上的問題，和他們談也只有白費時間。因此，遇到解決不了的事情，我只曉得往廠部跑，或者找車間主任談。有時支部書記或工會主席主動來找我談，我只是敷衍應付，認為自己忙得很，沒有時間和他們談話。後來事實證明了我的想法是錯誤的。一九五三年開始編製技術措施計劃，我幾乎月月按期編製出來，但工人總不願意執行，勉強執行也不徹底。我當時想，耐火磚質量這樣壞，我每天熬到深夜把技術措施計劃編製出來，可是貫徹不下去，質量怎麼能搞得好？我就守着看他們做。但當我一轉身，他們又不照這樣做了。我找監督員監督他們執行；可是後來一檢查，他們仍然照老樣子操作，我非常生氣，很想批評他們一頓；但又考慮到群眾影響問題和個人修養問題，只好把氣悶在肚子裡。我實在沒有辦法，便去找支部書記，看他有沒有法子幫助我。真是意料不到，他馬上想出了一個辦法：召開車間黨、團員大會，在說明技術措施計劃的作用後，號召黨、團員帶頭執行。由於黨、團員帶頭執行，就帶動了群眾，像用沸騰水拌料、改變配料成分等措施，都得到了順利貫徹，這對提高空心磚質量起了一定的作用。從這一事例上，使我開始認識到車間黨支部對於生產所起的保證作用，也使我認識了自己過去單純依靠行政命令，不重視政治工作是不對的。事實證明，不是工人故意不執行技術措施計劃，而是我沒有很好向他們進行教育和講解。這以後我就懂得更主動依靠黨和工會、青年團，做好車間的政治工作，有什麼事就常常找支部書記商量了。

工會組織在推動生產上的作用，我也是通過具體事實逐漸明確的。從前我認為工會是搞福利的，至於勞動競賽，不管工會發動不發動，工人們還不一樣要搞生產？一九五四年一月三十日，工會組織了

一個工程技術人員與老技術工人的座談會檢查過去質量不好的原因。在這會上發現質量不好的原因之一是由於技術人員與工人互不信任，我自己就相信自己的理論，脫離了工人的實際經驗。通過這次座談會，我們開展了批評與自我批評，檢查了缺點，工會主席也號召工人要相信技術人員的理論，這樣我與工人之間關係就密切起來，工作也好搞得多了。我明白了工會在生產上所起的作用是很大的。於是我就經常和工會主席碰頭，有事也和他商量，如我要向工人講一講操作規程，在時間上碰到困難時，和工會主席談談，他便幫我分配時間，並把工人組織攏來。

此後，在討論計劃或開生產會議、技術研究會之前，我都找黨支部、工會和團支部研究，會同有關同志編製出來的技術措施計劃也分發給他們，得到了他們很多的支持。

第二、依靠工人群眾解決關鍵問題

以前我總認為耐火磚的開裂是物理化學變化，工人文化低，沒法理解這個，更談不上去解決。但事實批判了我這種看法是不正確的。一九五三年一月，我花了許多心血，但沒有克服空心磚的開裂問題，燒窯工人王治銀等同志曾提出大方窯的止火溫度降低，可能減少變形和開裂。當時我想：套筒窯和大方窯的操作一樣，原料一樣，燒成溫度也應該一樣，套筒窯溫度需要攝氏一千三百五十度，那末大方窯也應如此，還認為根據測溫儀器——三角錐燒窯，不會有毛病，就不同意他們的意見。到了十二月，王治銀等同志又向剛調來的王山吉主任提出建議，王主任找我商量，我深入一想，大方窯要高些，套筒窯要低些，而溫度錐的位置却一樣高，這樣溫度錐的彎倒當然不能一樣；於是我便同意試一試。經過試驗，不料真的減少了彎形和開裂現象。從這件事中，使我認識了工人們的經驗是豐富的，智慧是無窮的，他們熟悉窯子像熟悉自己的手指一樣。技術人員祇有向群眾學習，老老實實依靠群眾，才能解決問題。又如七號流鋼磚的開裂現象嚴重，合格率僅百分之十幾到二十，我和張光華工程師想了排空氣和抽心子等很多方法，質量仍未好轉。後來老工人魏得彰、李祿林想起試壓流鋼