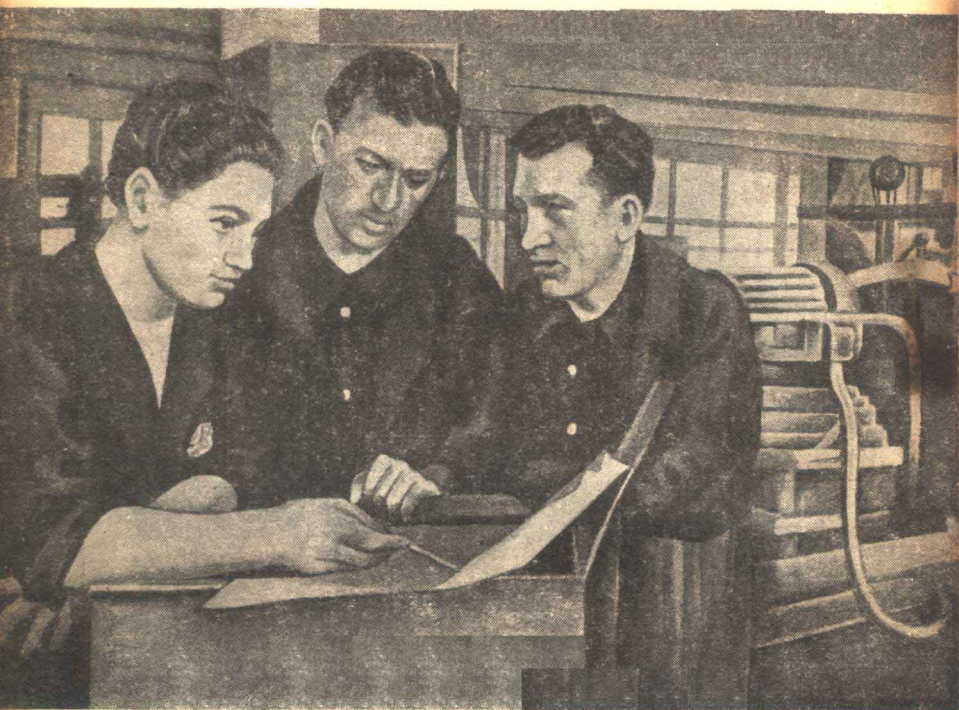


蘇聯先進生產工作者經驗介紹 185677



羅西斯基著

我怎樣當總工長

工人出版社

我怎樣當總工長

羅西斯基著

嚴風譯

胡傳鼎改寫

工人出版社

〔2013〕本書字數：18,000字

我怎樣當總工長

著者	羅西斯	基
譯者	嚴	鳳
改寫者	胡傳	鼎
出版者	工人出版社	
	北京北新橋駝胡同四號	
發行者	新華書店	
印刷者	工人出版社印刷廠	

1—15,170

一九五一年一月北京第一版
一九五四年一月北京第二版
一九五四年一月北京第一次印刷

出版者的話

本書原名 Как Наш Участок Стал Стахановским (我們工段是怎樣成了斯達哈諾夫式的)，是蘇聯工會出版局一九四九年出版的「工長的話」(Слово Мастеров)中的一篇。本書作者羅西斯基(Николай Росси́йский)從一九三八年起，就在蘇聯「口徑」工廠担任工長。他在本書中介紹了他担任千分尺車間總工長時，積極組織集體斯達哈諾夫式的工作的經驗。本書中譯本是嚴風譯的。爲了便利我國基層工會幹部和工人羣衆閱讀起見，特根據譯本改寫成通俗本，並改爲現在的書名。

目 錄

從徒工到總工長·····	一
我們的千分尺車間·····	四
工長應當培養工人·····	九
競賽的力量·····	三
挖掘生產潛力·····	六
實行流水作業·····	九
一月等於一年·····	三
榮獲斯達哈諾夫車間的稱號·····	二

從徒工到總工長

我過去是個莫斯科郊區農村中的青年。在舊社會裏，像我這樣的人，能有什麼前途呢？即使能夠找到一個吃飯的地方，也隨時有被攆出門外的危險。可是我是生長在親愛的蘇維埃時代，我們的社會主義祖國給了每個真誠的勞動者光明的前途。我所走的道路，是每個普通蘇維埃勞動者都能走的道路。

一九三一年，我在故鄉的七年制學校畢業後，來到了莫斯科。我按照我的興趣、我的志願選擇了工作，進了「口徑」工廠。沒有費什麼事，廠裏就把我收做徒工了。我並沒有馬上參加工作，廠裏派我到「紅色無產者」工廠附設的技術訓練班裏去學習。兩年以後，我考試及格了，才被分配到六角車間來做車工。

在新的工作面前，我渴望著知道一切，學會一切。有的工人不願意從這種車床調到別種車床。我爲了要學會各種技術，卻什麼車床都想試試。有困難時，我也決不退却。就這樣，我很快地學會了在各種車床上做工。

一九三五年我被提升爲生產組長，一九三八年起，開始担任工長。不用說，我是熱心於自己的工作的。工廠培養了大批掌握先進技術的幹部。我很自豪，我也是其中的一

個。我努力不使自己落在他們後面。

偉大的衛國戰爭開始了。一九四一年的秋天，我們工廠的一部分撤退到東方的柴良賓斯克，在這裏建立了第二個莫斯科「口徑」工廠。在戰爭的年代裏，坦克工業和航空工業特別需要我們工廠的產品。我們在工廠裏也感覺到像在戰鬥中一樣。我在柴良賓斯克差不多呆了五年，在這裏，我加入了共產黨。

一九四六年回到莫斯科後，我被派到「口徑」工廠預備車間擔任總工長。這是一個落後的工段。雖說生產並不格外複雜，可是費了九牛二虎之力才完成了任務。

就在這時候，廠長把我找去了。他開始談的時候，繞了很大的圈子，我可知道一定又是要把我調到另一個工段去了。我想：「看樣子，我成了消防隊員了，哪裏失火就往哪裏跑。」好在我在柴良賓斯克工作時已經習慣了。在那裏，我就常被從這一工段調到另一個工段。我想得一點也不錯，廠長要我當千分尺工段的總工長。他告訴我說：這個工段沒有完成規定的生產任務。而到一九四六年年底，千分尺的生產必須增加兩倍。

我接受了這個艱巨的任務。老實說，預備車間的工作也有些使我覺得膩了，我對它已經很熟悉。而且我已經能掌握精密工具的製造了。從此，我就在工廠裏最重要的一個生產工段——千分尺工段裏工作。

當時這個工段不能完成任務，費了好大的勁才每月出產一千五百個千分尺，但是任務要增加到四千個。此外，當時出產的千分尺的精確度也是很差的，必須大大地提高。

至於到一九五〇年——戰後第一個五年計劃的最後一年，按照計劃的規定，我們的月產量就得是一萬個千分尺。當時有人懷疑怎麼能完成這樣的任務。可是我明白，既然被委派到這裏來當總工長，我就應該盡力做到一切，不辜負工廠方面對我的信任。

經過我們的共同努力，我們工廠勝利地提前完成了戰後第一個五年計劃，用三年七個月的時間完成了五年的任務。我們的成功，是由於組織了集體斯達哈諾夫式的工作，大大地提高了勞動生產率。在黨的領導和同志們的支持下，我，作為一個共產黨員，忠實地盡到了總工長的職責。在一九四七年，我們的千分尺車間成了全廠第一個斯達哈諾夫車間。

工廠黨組織知道：組織集體斯達哈諾夫式的工作，是提前完成戰後斯大林五年計劃的有力方法；工廠裏的斯達哈諾夫工段和車間越多，就越能順利地完成任務。於是黨組織就動員全廠職工為使「口徑」工廠成為斯達哈諾夫工廠而鬥爭。一九四八年，廠裏像我們千分尺車間這樣的集體斯達哈諾夫車間就有了五個；到一九四九年十月，全廠各車間都成了這樣的車間，我們「口徑」工廠也就成了全蘇聯第一個斯達哈諾夫工廠了。

我所要談的，就是怎樣盡到了總工長的職責，使我領導的工段成了斯達哈諾夫工段。

我們的千分尺車間

千分尺是什麼東西

「千分尺」是一種測量工具，它能測量精確到百分之一公厘的製成品。可以毫不誇大地說，車工、銑工、鉗工，或是研磨工，如果沒有千分尺，就會像沒有手一樣。沒有千分尺這種測量工具，我們就不能做出飛機、拖拉機和汽車上用的發動機。在現代化的工業中，百分之一公厘往往起着重要的作用。差百分之二公厘或百分之三公厘，就可能使一部複雜的機器變成廢品，可能造成重大的損失。

製造像千分尺這樣複雜的測量工具，是一件相當困難的事。在早先，千分尺都是從外國輸入的，貴得有如黃金。比方一個卡尺，就要好幾千盧布。那時資本主義國家的老闆們知道我國要建設工業，沒有這種複雜的測量工具是不行的，就對我們抬高行市。

爲了獨立發展我國的機器製造業，從第一個五年計劃起，就在莫斯科開始建築了我們這個製造測量工具的「口徑」工廠。可以說，任何其他國家都沒有這樣大的儀器製造廠。

剛到車間時的混亂情況

前面說過，我是一九四六年初被調到千分尺車間當總工長的。新的車間主任奧斯納司差不多是和我同時派來的。我們一起到車間去巡視。

車間裏很髒，滿地都是灰塵……

我想：「在這樣的環境裏製造精確度很高的產品，能不出廢品嗎？」

我問值班工長吉謝列夫，他聳聳肩膀說：

「顧不到這啦…… 老是突擊工作…… 偶而也掃除一回的。」

一個女工正在一台開動的車床旁邊着急。我們問她發生什麼事情了。她看了我們一眼，不耐煩地說：

「我找修理鉗工去，車床出毛病啦！」

「你自己不會修理嗎？」

「試過啦，可是不行，我不是鉗工嘛！」

一個身材高大的小伙子把抹布放在機器油桶裏蘸油，把油滴到灼熱的工具上。

「你怎麼不用注油器呢？」

「不知道用法，我不是鉗工……」

他告訴我們，這裏的工人們就像是機器旁邊的守衛一般，這個不許動，那個不許

挨，怕把機器弄壞了。有了毛病，一定要等工長和修理工來。

像這樣的許多問題，很快地就發現了。

車間的技術學習流於形式，以致機床工連機床的小故障也不會修理，要去找修理工。值班工長忙於事務，沒有很好地指導工人的工作。汽笛響過了，工人還常在車間裏忙著找這找那，裝配工們又進來大喊，說缺少了一件什麼最重要的零件……

還有，總工長和值班工長的關係不正常，他們和工人的關係也不好。

就這樣，雖然是在很緊張地工作，可是却常常不能完成計劃。這個工段的生產情況不好，使全廠的生產都受影響，因為千分尺車間是全廠最重要的一個車間。

其實這裏有做好工作的一切條件。工段裏有骨幹工人。我的直接助手——值班工長們，也都是經過挑選的優秀的生產者。這些都是使我很高興的。

應當從什麼地方着手

應當從什麼地方着手呢？這用不着我獨出心裁。關於工長在生產中的作用，黨和政府早在一九四〇年五月的決議中，就有了明確而詳細的規定。

我首先對車間主任說，我要堅決執行黨和政府的決議：工長應當直接分配工作，通過值班工長來實行領導；車間主任不能直接給工人下達任何命令。我也規定了我 and 值班工長的相互關係：我不干涉他們的行動，但是他們應該絕對執行我的指示。這就改變了

工段的情況，因為以前有過這樣的情形：有時，工人同時接到幾個不同的指令，他不知道照誰的指令做好，有時就一個也不執行。

我們還規定了：不准其他車間的工作人員在工作時間來訪問本工段。

起初，這些新規定遭到了部分工人的反對，說「新工長太不留情面了」。但在車間領導上和黨組織與工會的支持下，我們工段很快就鞏固了勞動紀律和生產紀律。

接着，我又建議廢除完全由工長修理機床的制度。我們開始讓工人修理自己的床子，除非萬不得已，工長才來幫助。我們在工段裏又組織了有計劃的預防檢修，這樣，工人對自己的操作就更加熟練、更加放心了。過去剛上班的時候，有過幾末是停着的，因為工長來不及全部開動起來。現在這種現象沒有了。

我想法使我這工段的每個工人都嚴格注意節約生產時間，早些到車間去先把一切準備好，一開工就開動機床。在換班前，我一個一個檢查，看是不是一切都準備好了，能不能按時開始工作。

這樣一來，工長就不再忙於事務，有充分時間來管理生產了。工長能專心檢查工作、檢查設備是否正確，消除錯誤，能有很多時間去準備生產，去保證機床工的一切必需品了。

爲了使工人能從開工第一分鐘起就開動機器一直工作到下班，中間不用間斷，我們改變了生產的計劃制度。我們的計劃制度很簡單。工段的計劃員根據車間每月月底交給

工長的下一個月計劃，編成十天的生產指示圖表，經批准後，再編製全工段一班的任務和每個工人一班的任務。計劃員每天大約到十二點就做出了全工段工人下一天的任務，經值班工長和我同意後就分發下去，把需要的半成品數送到工人工作位置上去。工人有絕對完成本班任務的義務，因為一班完不成任務，對生產就會起很大的破壞作用，這一點現在每個工人都知道了。要使生產計劃完成得好，要使生產均衡地進行，就要準備好工具，以便取用方便；就要充分地供給工人工具和設備，以便不耽誤生產。監視備用工具的狀況，是值班工長的職責。如果一班任務沒有完成，是因為材料供給不足或機床失修，我就採取必要措施；如果是工人的過錯，我就找他談話，幫助他認識錯誤。

我們工段有一個口號：「今天準備好明天的工作。」這樣的工作組織，能使工長們把自己的全部注意力集中到監督生產的進行和研究提高生產的方法上去。

我是總工長，總是盡可能多找時間留在工段上，和工人們在一起，照顧容易出毛病的工序，注意那些不能保證全車間有節奏地生產的工人，注意那些可能破壞整個生產進度的工人。

這樣，我們工段的秩序就建立起來了，就能完成計劃了。

工長應當培養工人

工長不但是生產的組織者，同時也是教育者。如果他重視教育和培養工人的工作，那他就不能很好地完成自己的職務。有人認為：「教育工人是黨和工會的事，我只管生產」，這是很錯誤的。教育工作和改進生產技術應該同時進行，要把工段搞好，必須生產管理人員和黨、工會工作人員共同努力。工段的工作是由工長負責的，教育工人是他的基本任務之一。

我們工段的六十四個人中，有八個是「口徑」工廠一成立就在這裏工作了，他們是工段裏寶貴的「財富」。但是工段裏的工人大都是新工人，他們認識不高，不肯努力工作，生產時常常因為等待調整機床而停工。當然，不能責備他們。正確地組織生產和配備工人，是很重要的。比方說，配備了幾個視力不好的工人來做最精密的工作，他們怎能搞好工作呢？把他們調到別的機床後，他們就很快地對工作發生興趣，提高了勞動生產率。

政府、黨和偉大的斯大林教育我們蘇維埃工人要特別忠實於生產，忠實於自己的工廠和自己的祖國。如果某人某時對自己工作的責任感淡薄了，那一定要找出原因努力改

正。工長要知道每個工人的思想、情緒，了解他們對工作、工資、定額的意見，並關心他們的生活。對於勞動態度不好的工人，要耐心地教育、幫助。

車工拉圖諾娃就是一個例子。過去她長期不能完成定額，大家甚至都不願意理她了。我會經問過她，不能完成任務的原因是什麼，她的態度是很冷淡的。她並不是不能完成任務的。有時候，我站在她的車床旁邊，看她做第一個零件是按規定時間做出來的，可是下班時却還是沒有完成任務。我和黨委、工會主席談了，決定把她的問題提到工段生產會議上討論。會上的討論對她起了很大的作用，她開始轉變了。後來我又把她調到六角車床上工作，告訴她所做的零件對整個工段有很大的關係，如果完不成任務，就會妨礙工段工作的進行。從此她認真工作，從一個落後女工變成了一個斯達哈諾夫工作者。她的成就受到「快報」的表揚，她的工資在一九四六年時是每月三百盧布，到一九四八年，增加到了二千一百盧布。

銑工阿加包夫，在生產上是一個老手。但是他工作不起勁，不愛護車床，時常發生停車的現象。我一再對他說，這樣工作下去是不行的，妨礙了全工段的工作。甚至在生產會議上我也好幾次提出過他的問題，結果都沒有起到作用。後來，我經常到他的車床旁邊問這問那，有毛病就提出來促使他注意。過了一個時期，阿加包夫轉變了，自動要求管理兩台銑床。

消滅無人負責現象，培養工人對勞動的責任感，是很重要的。我認為最重要的方法

之一，就是指定每個工人做一定的零件，在一定的工序上加工。工人在車間裏沒有固定的工作位置，就常常會對工作缺乏應有的責任心。我們把所有的工人都分配在固定的機床上，還固定了值班的工人。

提高工人技術也是很重要的。我們工段裏成立了技術學習小組。我和值班工長還對工人進行個別的技術指導，教他們熟悉機床構造和操作方法。工人的技術提高了，生產也就提高了。以前落後的工人，也都能超額完成生產任務了。

磨床女工庫莉什能很好地掌握工作，產量很高。但是銑工們不能完成任務，竟使得磨床組沒有工作做了。這個例子說明，我們工段裏有這種情形：某種技術工人不足，其他技術工人却又過剩。必須解決這個問題。值班工長吉謝列夫建議說：

「要是一部分人在工段裏能做各種工作，那就好了。」

這真是一個好建議。必須教會工人學會兩種以上的技術。我把車工莎申娜同志找來，建議她到螺絲車床上去學習。我對她說，她在學習期間拿平均工資，還可得掌握第二種專門技術的獎金。學習時間是兩個星期。她同意了，不久就掌握了第二種專門技術。

這個辦法以後就在工段裏推廣了。所有工長都有責任教工人學第二種技術。我教十二個人。按照廠裏規定的課程和進度進行，學習後經過技術熟練委員會的考試，評定等級。委員會是由車間主任、總技師、工廠技術教育科代表和我組成的。現在我們的銑工

差不多都同時又是磨床工人。機床工費道洛夫現在是五級銑工和四級車工。

掌握了兩種專門技術的工人，不管是用他本行技術，或是用第二種技術，都能完成和超額完成定額。而且因為他們能完成額外工作任務，工資也就自然提高了。一九四六年五月工人的平均工資是五百一十九盧布，到一九四七年六月，就提高到九百一十一盧布了。這也刺激了勞動生產率的提高，工人們更加尊重自己的工作。

我很注意工人的工資。要是誰的工資不恰當，我總是想法弄清原因，幫助他提高技術熟練程度。工長要比較同一熟練程度工人的工資，對工人指出爲什麼有的工資多，有的少，教育落後者向先進者看齊。我認爲：工長不能等待工人來找他訴苦，說工資少。那是最不好的。