

面向农村 办好工厂的经验



工人出版社

PDG

編 者 的 話

为了貫徹工农业同时并举的方針，直接为农业生产服务的工业企业和一般地方工业（为农业服务是主要任务之一），都把面向农村作为办厂的方向，因为只有圍繞农业生产的发展，才能发展本身的业务；工业要支援农业，也要从农业得到支援。工农业这样互相支援，不仅为这些工业的发展开辟了广闊的道路，为农业生产和农村的技术革命創造了良好的条件，并且这在促进城乡互助，巩固工农联盟方面也起了巨大的作用。在建設社会主义的总路綫照耀下，很多工厂都在党的领导下，通过实践，明确了这个方向，摸到一些好的做法。本書介紹了几个厂这样的經驗。如山西省沁县联合加工厂、晋城蛋厂等單位，它們过去都是眼睛向上、向外，看不見农村，結果到处碰壁，业务不振。当它們面向农村以后，根据当地发展农业生产的需要，实行多种經營，一方面支援了农业，另一方面貫徹了勤儉办厂的精神，發展了生产，办好了工厂，扭轉了企业亏损的局面。它們的經驗在山西省推广后，对發展地方工业，特别是县、乡工业，起了很大的推动作用。另外，本書还介紹了淮海机械厂排除保守思想，發揚“人人为我，我为人人”的共产主义协作精神，大力支援地方工业和农业；郑州机械厂和天津拖拉机厂，有計劃、有步骤地組織机器下乡，随着組織技术下乡，帮助农村訓練技术人員，修理机器，了解农村实际需要，改进本身的产品。在这些經驗里，有的还着重介紹了他們的基層工会組織怎样在党领导下配合行政进行有关工作的經驗。这些經驗，都可供同类型厂子参考。

目 录

我們是怎样面向农村办工厂的……	山西省沁县聯合加工厂	1
开展多种經營,支援农业……	山西省晉城蛋厂工会委员会	18
榕峰县鉄工厂是怎样为农业生产 服务的……	云南省榕峰县工会联合会	25
穷办苦干,为农村經济服务 ……	江苏省海安县王庄油厂工会委员会	30
* * *		
我厂是怎样支援地方工业和农业的……	国营淮海机械厂	36
郑州机械厂在机器下乡中的工会工作 ……	中国第一机械工会全国委员会工作组	48
天津拖拉机厂在煤气机下乡中的技术服务工作……		56

我們是怎样面向农村办工厂的

山西省沁县联合加工厂

1956年二月，我們厂进行了生产改組，由專区营下放为县营；由蛋品一种业务轉为榨油、磨面、印刷、发电、修配农具、制造顆粒肥料六种业务。当时，我們全厂仅有四个技术工人（鉗工、机工、白鉄匠和修理过自行車的），其余大部分是由蛋业生产轉过来的；在设备上，开始只有一部小六尺車床，随后才增添了五节鍋爐、九十五馬力蒸汽机、七十二瓩发电机和一些大厂矿不用了的破烂机器，榨油仅是九部手搬螺旋榨，印刷是手搖脚踏的石印、鉛印机，磨面是自己試做的四部小鋼磨。因此，业务多、技术差、摊子破、底子薄、設備簡陋、管理經驗缺乏，而生产品却和农业生产及农村生活密切相关，这就构成了我們厂的一个新的特点。

随着农村高級合作化的出現，农业生产方式起了根本变化，个体經濟时期，农民使用單把犁，初級合作化时期农民主要使用双鐮犁，到高級合作化的今天，农民开始使用柴油机、鍋駝机、播种机、收割机等机械动力和工具了。同时，又掀起了大規模的农业基本建設高潮。新的形势給我們地方工业提出了多种多样的新要求。究竟如何适应这个要求，特别是适应沁县这个山区农民的要求而为农业生产服务呢？这在我們厂领导思想上，开始是不够明确的。所以，找到为农业生产服务这条道路，对于我們确实不是一帆風順地走过来的，中間曾走过弯路，碰过釘子，有过深刻教訓的。只

是在党的正确领导下，端正了服务方向之后，才全力以赴地支援农业生产，改变了企业生产的落后面貌。

深刻的教訓

企业下放和轉业的目的是更好地發揮企业潜力，直接为当地农业生产服务。但由于我們在思想上为农业生产服务的观点不明确，使企业生产的發展受到很大挫折。从干部到工人普遍存在着“五願五不願”的想法，即願向外看，不願向內看；願做固定活，不願做零星活；願生产机器，不願修配农具；願做現成活，不願試制新产品；产品推銷只願上級包銷，不願和农民打交道。錯誤地認為农村市場狹小，农民購買力低，面向农村没什么可干，油水不大，沒前途；和农民来往只不过是三个螺絲釘、兩張犁鏵片，費上半天勁，賺不下几角錢；和城市厂矿来往，活成批，好經營，賺錢多，气派又大。

我們厂轉业初期，虽侥幸地向几个县的联合厂攬了一批活，做了十八部手搬油榨，修了五部元車。但几个月之后，活做完了也就沒事干了。我們急得没办法，就派人背上麻花鑽，到六、七百里以外的阳城、沁水等县的煤矿去推銷，人家不用，頂回来了。我們还不死心，又几次派人或写信与兄弟厂矿联系攬活，結果还是到处碰壁。然而，本地农业社的活却放着不干。本县南石垆农业社几次要求我們給做个水簸箕，嫌錢少拒絕了。这样一来，大活找不上（实际也做不了），小活看不起，結果使生产經常处于“挨餓”状态。仅1956年停工即达四千二百多个工作日，鬧得月月賠錢，买材料沒資金，月終發不了工資，欠下銀行貸款六万余元，全年亏损达三万六千五百元。所以职工气愤地說：“一年辛勤

苦，賠錢三萬六千五。”

由于厂子賠錢，引起职工思想混亂，干部要求調动，工人要求轉厂。职工对自己經營的六种业务，曾編了这样一段快板：“鋼磨吃不飽，电力没人要，泥炭垮了台，印刷缺原料，油籽加工少，修理不可靠。完了，算了，錢串断了。”

在企业管理上还存在着严重的大派头作风。全厂一百四十个工人就有二十七个管理干部。厂子虽小却強調專职专业化，一人一职，甚至数人一职，仅供銷一項工作，就設三个保管員、两个采購員。各工段本来相距不远，却安装五部电话机，一台总机。厂部不但有收音机、麦克風，而且大喇叭院里院外到处都有。职工福利全照大厂矿办事，在工資都难于开支的情况下，职工家屬还享受有公費医疗。大門口除設有两个厂警外，还有一个通信一个傳达。門口墙上挂着“奉上級命令謝絕參觀”的木牌。并且机械地执行星期日不办公，下班后不干活的制度。农民反映这不是工厂，这是“官厂”。这种机关化的脫离群众的作风，不仅在經濟上造成严重的鋪張浪費，而且在政治上也大大影响了与农民群众的密切联系。

轉 变 的 开 始

正当我們厂这样困难的时候，1957年二月，中共長治地委召开了工业會議，突出地強調了地方工业必須为农业生产服务，必須貫徹执行勤儉办企业的方針，明确指出县营企业的經營方針必須是“就地取材，就地加工，既做整批大活，又做零星小活。要積極为农业生产服务，面向农村，面向市場，生产人民群众急需要的产品，以滿足广大人民群众在生产和生活上的需要”；要求联合厂在經營管理上必須做到

“以厂养厂，自給自足，不吃老本并爭取有余”。县委也提出要我們全力以赴，支援农业，为实现沁县的六大变化（即：变低产为高产，变缺肥为多肥，变旱地为水地，变猪少为猪多，变缺林为多林，变單一經濟为多种經濟）貢獻一切力量。

我們經過學習上級党委指示，对照在工作中碰到的困难，使头脑清醒了。为了扭轉混亂局面，执行上級党委的指示，厂的党、政、工、团經過充分研究，针对存在的問題，做了三件工作：一是檢查总结教訓，發动群众辯論，提高認識；二是組織职工深入农村調查訪問；了解农村的实际需要；三是以革命精神精簡机构。通过檢查，找到了賠錢的原因，主要是在經營方針上脫离了农村的需要，机构臃腫，人浮于事，办事不勤儉。针对这种情况，为使广大职工接受教訓，取得一致認識，發动群众集中地辯論了四个問題：（1）地方工业为什么要为农业生产服务？（2）地方工业离开农业能不能發展？（3）不發展工业农业能不能發展？（4）究竟什么是办地方工业的方向？辯論中有的說：“为大厂矿服务光荣，有气派，农业不过是三个核桃两个枣，沒多大意思。”也有的說：“工人造机器，农民种土地，各干各的事，为什么要为农业生产服务？”还有的說：“工业化油水大，离开农业也不怕。”……。老工人陈廷彦反駁了支援农业沒前途和油水不大的錯誤观点，他說：“只要机器轉，不怕不賺錢。一天哪怕旋上二十个螺絲，也会有十五元的收入，还能使农业机具換上新螺絲进行生产，为什么我們不这样做，而讓机器睡大觉呢？”老鉗工刘純山說：“沒有农业我們吃穿从哪里来？农业不發展，咱們榨油、磨面还能有原料嗎？工农联盟單憑春节一次联欢就能頂事嗎？”这些積極的言論深刻地教育了大家，一些泄气的人，也开始轉变过来了。通过辯論，一致認識

到：我們面對的現實是廣大農村，這既是我們的原料產地，又是我們的產品銷售市場；如果離開農業，我們就根本不能存在，工人階級的領導地位，工農聯盟的進一步鞏固就很難設想。於是，大家紛紛表示，決心為農業生產服務，“不打退堂鼓，要吹進軍號”，“千條心變一條心，千股勁變一股勁”。

1957年春天，趁縣里召開擴大幹部會議和農、林、水利、畜牧專業會議的機會，先後邀請過四千多人來廠參觀，征求他們的意見；隨後又組織了工人、幹部三十多人，分成七個小組，先後深入二十多個鄉、一百八十多個農業社進行調查訪問。經過訪問調查，收穫很大，發現農村許多需要我們做的事而沒有做。如南仁、郭村等八個鄉，就有四十多部新式步犁因零件壞了不會修理變成了“挂犁”，買來二十五部水車一年多安裝不起來；至於柴油機、鍋駝機、馬拉收割機等，零件壞了更不會修理，有的還不會開動。在訪問中和十七個農業社簽訂了包修農業機械的合同，又和二十多個農業社簽訂了七十噸濕料（黑豆）加工合同，除銷了顆粒肥料十六萬斤。特別是農業高級合作化以後，農村生產高潮出現，小型動力機械不斷增多，農民對我們的要求更是越來越廣泛，興修水利要求提水設備和工具，提高產量要求開辟肥料來源，發展畜牧事業要求解決飼料的代食品，提高生產效率要求使用機器代替人力、畜力……。所有這些，就更充分證明了黨的方針政策的完全正確，說明了為農業生產服務不是沒活干，而是活多做不了，不是沒前途，而是前途遠大。

在經營管理上，為適應生產的發展，本着既利於生產，又保證不吃老本的精神，進行了五次算賬摸底，提出了“以業養業，以組養組，以人養人”的經濟核算口號，開展了以增產節約和支援農業生產為內容的獻計運動，僅四至六月份

群众献計达一百三十七件。根据群众的意見，精簡了机构。两个厂警撤下来当了工人，工会主席、保管員、脫产工段長等，都下放到車間参加了生产。五部电话机减去四部，职工自动提出了取消家屬公費医疗制度，大門上摘去了“謝絕參觀”的木牌，群众提出的响亮口号是：“随叫随到，随到随修”。于是，全厂充滿了新的政治空气，社会主义的革命干劲从此鼓起来了。

全力支援农业生产

我們了解了农村的实际需要之后，紧紧抓住了沁县农业生产中的主要問題，即旱地变水地，缺肥变多肥，發揮現有农业机械效能，解决农村劳力不足，充分利用当地資源，开辟多种业务，以及試制小型农村机械等，从多方面因地制宜、形式多样地支援了农业生产建設。

(一)組織水利建設技术支援队。

1957年国家投資二十二万元在沁县兴建迎春河水庫。要建設这样一个方圆一千亩大、蓄水三百三十万立方、渠長二十里的中型水庫，無論在人力、物力和技术設備各方面，确实是有很多困难的。关于技术問題，水庫指揮部曾派人到太原、榆次、長治等地的大工厂联系，但沒有得到解决。因而，唯一的希望就寄托在我們厂了。我們厂为了很好地承担起这一光荣任务，挑选了老工人刘純山等十三人，組成了水利建設技术支援队。这支队伍为水庫建設突破了五大难关：(1)工程开始設計需要鑽探、測量，而这个工程大規模鑽探不需要，小型鑽探沒工具，不鑽探又怕得不出可靠的地質資料，影响設計工作的准确性。支援队按照鑽探机原理試制了一部手搖地層鑽，按照測量仪器原理試制了簡易

水平仪；并派工人赵海林到工地进行指导和帮助。七个队员十七天完成了二百五十二公尺的鑽探和整个工区的測量任务。这样，既取得了地質資料，又大大节省了开支，全部鑽探和測量仅用了一百一十六元。(2)开工后坝基积水排不出去，五百个民工担水也来不及，水抽不干，工作无法进行。支援队派出王志如等四人常驻工地，用机器进行晝夜排水，保证了挖土筑坝的顺利进行。(3)水库大坝筑堤，开始用人工夯压，費勁大，效率低。支援队做了一个三吨重并带有滚珠的大石滚，一天夯堤八百平方，提高效率十三倍。(4)五月上旬，工程进入紧张阶段，雨季又快要到来，民工拥挤赶不出活来。正在焦急为难之际，支援队派焦德智等三个电机工人携带厂里七点五瓩的發电机在工地上安装起来，工地上有了电灯，施工由一班改为两班，使工程进度提前了一个月。(5)在水库建設中，一项最艰巨的任务是控制与調节水量所需要的一切机械設備的制作和安装。这在我厂来说，完成这个任务确实感到棘手。因此，組織了九个人成立專門研究試制小組；并派陈廷彦等到長治幸福水库进行参观学习，他們用圈、点、道、沟作記号，画来了圖型。经过工人们三个多月的苦心鑽研，克服了种种困难，终于在六月下旬将四吨重的起閘机、高压水閘、冲沙閘、預备閘、栏魚網等全套机械設備試制成功，并如期安装起来，避免了洪期冲坏的危險。七月一日开始放水，正赶上抗旱保苗用水澆地，使水库周圍四个村庄的四千八百多亩秋田获得了第一年的大丰收。农民感激地說：“沒有联合厂支援队，就沒有迎春水库。”“工农团结一条心，人定胜天有保証。”

为改变农村面貌，鼓舞农民建設社会主义的積極性，支援队还帮助山沟小庄的后泉村建立起一座小型水力發電

站，树立了农村小型水力综合利用的榜样。这里除电机之外，电站上的水轮机、水轮调速器、天轴、地轴、起闸机等整个设备全是我們厂制作的。相距二里的后泉、漫水两个村庄一百一十六户农民以及供销社、学校等都点上了电灯。并在水电站安装了我厂自做的四号小钢磨两盘，为农民加工粮食，一年可节省出一万五千个劳动力。随后，我們又在故县鎮帮助建起了一座手工业社和农民合办的小型火力发电站。农民們兴奋地說：“天旱不發愁，点灯不用油，磨面不用驢和牛。”

(二)組織农业机械流动修配組。

农村高級合作化以后，小型动力机械不断增加，可是出了毛病不会修理，甚至有的还不会使用。群众反映是：花錢买来个死宝，鍋駝机成了“气肚”机。针对这个情况，我厂組織了陈廷彦、樊小紅等六人的农业机械流动修配小組，每半月一次巡迴檢修，平时随叫随到，随到随修。一年来，这个組的工人披星戴月，風天雨地里跑遍了沁县的各个山庄，下乡一百三十多次，修好了各种机具零件一千八百余种。他們在农民心目中有着極高的声誉，都被称为“万能”师傅。七月份抗旱期間，老工人陈廷彦和他的徒弟張云孩，騎着自行車七天內跑了三百五十多公里路程，及时为各乡修好了提水工具和动力机器。农民对这个組的反映很好，說：“修配組有三好：及时、方便、花錢少。”

他們的任務不單是修配，而且还負責傳授技術。他們每到一处，就把工地、田間当課堂，机器当教材，边修边講，教农业社社員操作、保养和維護动力机械等各种知識；同时，还以工人和社員簽訂师徒合同，以及农业社經常派人来厂實習等方式傳授技术。一年来，共为全县培养了八十多

名能够操作农业机械的人材。

(三)厂社合办泥炭颗粒肥料场。

缺肥、缺煤又缺林，这是沁县的三大“缺”。由于缺煤，农民把一些可以积肥的柴草、禾稻也给烧掉了，这样就更加缺肥。因此，开辟肥源就成了沁县人民急待解决的问题。1955年，省王矿研究所发现我们县开村一带地下蕴藏有丰富的泥炭，它含有25—30%的氮、磷、钾，只要加上20%的过磷酸和10%硫酸铵就是一种好肥料。1957年春，我们曾生产过这种产品，但由于成本高，资金不足，造成了积压而停产。同年八月在县委领导下，组织有关单位进行了研究，共同找到了一些办法，即把机器搬到原料产地，与全县二百七十八个农业社签订合同，合办泥炭肥场，农业社出劳动力，我们工厂出机器，并管理生产技术工作，产品按合同供应。这种办法有四大好处：（1）降低了产品成本。由于节省了管理人员和运费，社员工资又低，所以产品成本由原来一公斤七分四，降低为四分。（2）解决了资金不足的困难。社员劳力投资，除去本人伙食和零花钱外，其余工资和社结算，缴付肥料。（3）产品由销售变为按合同计划分配，避免了产品的积压。（4）适应了农业季节性生产的特点，农闲来厂劳动，农忙回家种地。据估计全年能给农业社增加副业收入一万余元。

此外，我们还利用当地柴灰和硝土提取了卤水肥料。这样，农民可以把不用的柴灰卖给场里增加农民的收入，城关附近的农民可以在农闲季节刮硝土，作为副业生产。

1957年，我们供应给农业社一百一十吨泥炭颗粒肥料和一万五千斤卤水肥料，解决了三万多亩农田的用肥问题。据沁县农场和堯山等九个单位的专门试验结果，每亩施颗

粒肥五十斤和施猪肥五十担相比，可增产粮食十八到二十三斤。群众普遍反映说：“上了颗粒肥的田，禾干粗、叶大、成熟快、籽粒饱满。”

(四)代农民加工马料，开辟油源。

中央“油脂简报”曾介绍过用豆饼喂牲口，不但不会减低营养价值，而且经过热处理加工，豆饼发出香味，牲口更爱吃。于是，我们一面向农民宣传，一面先从国营运输单位作试验，从而逐步开展了代农民加工马料的业务。

沁县农民习惯于用豆子喂牲口，开始对用豆饼喂牲口有怀疑，可是经过试喂，他们说：“豆饼喂牲口膘好、毛顺、吃得更胖了。”我们为农民加工还特意给了许多方便。如规定农民送豆先加工，或以豆换饼随来随换；加工费每百斤由一元五角降低为一元四角；加工后油卖给国家，饲料不足部分粮食部门将国家加工的豆饼出售一些予以补足。这样一年共加工马料五百三十吨，其中为农业社加工的有七十吨。另外还在农村找到野生油料（苍耳籽）四点八吨，再加上国家原调拨的油料五百八十余吨，全年共处理油料达一千一百多吨，基本上满足了榨油工段的全年生产。这是一举四得的好事：（1）为国家增产油脂五十八吨，相对节约油料五百八十多吨；（2）为国家和农业社增加收入约二万三千多元，其中直接为农民增加收入七千五百多元；（3）豆饼做饲料，增加了香味，喂胖了牲口；（4）为我们厂扩大了业务，由原来油料不足，仅够半年生产，扩大成全年生产，解决了榨油生产长期原料不足的老问题。

(五)制作农产品的加工机具。

随着农业生产建设的发展，农村劳力、畜力日益缺乏，农民迫切要求小型机器代替碾米、磨面等劳动。根据农民

要求，我們試制了小鋼磨、碾米機、甩谷機、篩麥機等產品。在試制這些農業小型機具時，經常和農民取得聯繫，召開老農座談會，了解農民的意見。因此，我們廠制作的產品切合實際，很受群眾歡迎。以小鋼磨為例，以每天工作十小時計，可磨小麥一千三百斤，效率大於土石磨十四倍，節約十三個人力和畜力；碾米機每天碾米二千斤，效率大於土石碾十倍，可節約人力畜力各九個。按1957年出售到農村的三十五部小鋼磨、五部碾米機來計算，每天要為農村節約人力、畜力五百多個。待賢鄉農業社員反映：“機器頂了牛，碾米磨面不發愁。”

玉米軸是養豬的好飼料，就是不好粉碎，一天一人一畜只不過粉碎六、七十斤。因為飼料問題未解決，大大影響着養豬事業的發展，農民要求解決飼料問題。1957年九月初，縣里召開三級幹部擴大會議時，農民把自己的要求反映給縣的黨、政領導，縣委向我們廠提出試制玉米軸粉碎機的課題。我廠黨、政、工、團也為此召開會議，發動群眾獻計，並派工人一面出外參觀，一面和城關鄉火炬社的老農座談，徵求與交換意見。經過短短一、二十天的工夫，一部玉米軸粉碎機試制成功了。我們把它搬到農村，讓農民作鑑定。大家一致認為這是一部構造簡便、操作容易、成本低、效率高（每小時磨八百五十斤）、物美價廉（售價二百四十元），適合農民需要的好機器。同時，也提出一些改進意見。根據群眾意見，把這部機器作了一些改進，在物資交流大會，繼續讓農民鑑定和參觀，當天就有十五個農業社和我們廠簽訂了定貨合同。

此外，我們廠還為交通運輸單位和兄弟廠礦制作和修配了小型機械，解決了太長公路中途車輪損壞無法修理的

困难，也解决了兄弟厂矿部分小型机械的制造和修配問題。

我們厂通过以上活动，不仅支援了农业生产，密切了工农关系，而且从根本上改变了企业的面貌。产品由1956年的十三种，扩大为1957年的五十五种，其中直接为农村生产服务的产品就有二十八种；产值比1956年增长了70.5%；劳动生产率提高79.13%；成本比1956年降低9.41%。我們厂由过去月月賠錢，一跃而为月月盈余了，截至1957年底止，除去弥补顆粒肥料为支援农业，經上級批准减价出售亏损六千二百多元外，全年还淨盈二千二百多元。

依靠群众，勤儉办企业

我們在执行为农业生产服务的方針的同时，認真貫徹了勤儉办企业的方針，依靠群众克服了資金不足、設備簡陋、技术低劣、业务管理缺乏等困难。

(一)一厂一室，全面兼職。

在整改中，我們以革命精神精簡了机构。全厂七个工段，只留下十三个管理干部，占工人总数的7.4%。为适应生产需要，所有职能人員統一組成一个混合办公室，厂长、党支部書記分別兼工段長，副厂长兼采購，秘書兼劳組、人事和团支書，會計兼管成本，簿記員兼出納，計劃員兼統計、記錄，供銷兼保管，都是一人数职。各生产部門除修理、泥炭、榨油外，其余都沒有專职干部，原始記錄、工人考勤、工資計算、小組成本核算全由工人兼办；修理工段包括机、鉗、鍛、木、翻砂五个小組共三十五人，未設專职工段長，只有一个脫产記錄員，还兼办文印、承攬业务和計算成本。甚至服务員都是身兼数职，全厂一个理髮員还兼办送信、傳達、招待客人等工作。同时，在表报手續方面，也大大进行了簡

化。如任务通知書代替了月作业計劃，領料卡片代替了領料單，四十一种原始記錄減少到三十种。

我們領導干部深入工人群众，參加体力劳动已成了制度，除每周有一天參加劳动外，平时工人因病缺勤，也由干部頂替。特別是最艰苦的洗鍋爐工作，每次都有領導干部带头參加，進貨、發貨也是干部用小平車拉运。1957年四至十二月份，干部共做了二百六十八个工作日的工，使企业管理費比1956年降低了21%，節約达八千余元。另外，領導干部和工人一起排队吃飯，办公室就是宿舍，业余时间就和工人談心，解决思想問題。群众反映說：“干部減了一大半，工作風大改变，过去干部到工房是立立站站，現在到工房是带头干。”

(二)少花錢，多办事。

由于多种业务的联合經營，在資金不足的情況下，我們尽量利用了旧机器、旧物件，大大減少了国家投資，現在仅有固定資金二十萬元，流动資金十四萬元，也把企业办起来了。如果分开經營，增添部分新設備，就需固定資金四十多万元，流动資金也得十九萬元。以泥炭顆粒肥料为例，若用新設備和單獨經營，最少也得十萬元投資，而由于用旧机器設備和民房，再加上同农业社合作，只用了一万三千元的投資，就建起了一座年产三千吨的泥炭顆粒肥料車間。我們全厂的工房和宿舍，都是利用的旧民房。五部車床全是破旧的，其中一部六尺床，是从买来的廢鐵堆里揀起来的一个旧床面，由工人自己修配起来的，其他刨床，銑床等更是破烂不堪。即使如此，工人們提出要用“旧机器生产新机器”的口号，把它們当成了“命根子”，制造了許多新产品，特別是为了練武学技术，还試制了一部五馬力鍋駝机。

(三)利用多方面的力量,帮助工人学习多种技术。

我們厂沒有技术干部,老技工也很少,工人大多是进厂不久的农民、转业軍人、青年学生等,技术水平很低。为了解决技术上的困难和适应多样性生产的需要,我們采取了以下几种办法提高工人的技术水平:(1)依靠老工人带徒弟,組織工人学习多种技术。经过老师傅热心傳授多种技术,新工人苦学苦练,全厂有二十五个工人学会了两种以上的技术,还有个別工人学会了掌握动力、鍋駝机、鉗工、焊接等五种以上的主要技术。(2)聘請有关技术部門和在乡懂工业技术的知識分子,作为顧問,向他們請教学习,研究和試制新产品。如在乡老工业技术員常美仁,帮助我們厂提高了翻砂技术,使我們的廢品率由40%降低为10%;迎春水庫的成套机械設備,从繪圖到制作都是在水利技术員田建华的帮助下完成的;簡易水平儀的試制成功,也是与水利技术員閻九二和中学理化教員袁形等共同研究、集体創作的。(3)出外參觀学习。1957年我們共出外參觀学习有十三次三十一人。制造小鋼磨,就是在參觀武乡联合厂时学来的。

通过这些办法,不仅提高了工人的技术水平,而且由于学会了多种技术,又便利了工作上的互相調配、协作和支援,适应了生产的需要,充分發揮了工人的潜力。

(四)多用合同工,以適應业务不固定和生产季节性的特点。

我們全厂的合同工,占工人总数的74.6%。用合同工时就和农业社联系,不用时就把他們送回农业社参加农业生产(实际上是半工半农)。这样,既合理运用了劳力,保證了工厂正常生产,又避免了因某些业务淡季而窩工的浪費現象。