

改革开放时期河南党史资料与专题研究丛书

腾飞之路

——安阳机床厂改革历程



河南人民出版社

PDG

说 明

党的十一届三中全会以来,邓小平同志总结我国社会主义建设成功和挫折的经验教训,借鉴其他国家社会主义兴衰成败的经验教训,在领导全国人民进行改革开放和社会主义现代化建设的伟大实践中,继承和发展了毛泽东思想,创立了建设有中国特色社会主义的理论。中共河南省委在邓小平同志建设有中国特色社会主义理论指导下,认真贯彻党的路线、方针、政策,领导全省人民团结奋进,锐意推进改革开放,经济建设、人民生活都上了一个大台阶,整个社会面貌发生了巨大变化,有中国特色的社会主义已显示出强大生命力。

认真回顾党的十一届三中全会以来所走过的道路和发展的历史,总结经验教训,对我们深入学习邓小平同志有中国特色的社会主义理论和党的十四大会议精神,坚持党的“一个中心,两个基本点”的基本路线,积极探索,大胆创新,抓住机遇,加快有中国特色的社会主义现代化建设,是十分有益的。鉴于此,中共河南省委党史工作委员会与各地市党史委(办)组织力量,对河南改革开放的历史进行研究,编辑出版改革开放时期河南党史资料与专题研究丛书。

改革开放时期河南党史资料与专题研究丛书,是关于河南在改革开放中大胆探索,成绩显著的工矿企业、农

村和一个地区、一条战线的调查研究和著述,从历史的演变和逻辑的发展中,反映它们改革开放的历史过程和所走过的道路,总结经验教训。从不同的方面,不同的层次,积局部,汇整体,从而反映出改革开放以来河南的巨大发展和取得的成绩,展现出历史发展的必然趋势,进一步增强人们执行党的基本路线的坚定性和建设有中国特色社会主义的信心。

根据具体情况,丛书的每册可写一个单位或几个单位,也可写一个部门或一条战线。内容丰富,资料翔实,具有理论和实践的意义。但由于我们的水平有限,难免有不当之处,敬请读者批评指正。

中共河南省委党史工作委员会

1993年9月

目 录

第一编 改革历程

第一章 整顿 奏响改革序曲	(1)
一、企业概况及整顿前企业简史	(1)
二、恢复性整顿	(3)
1、创建大庆式企业.....	(3)
2、贯彻八字方针,搞好企业整顿	(4)
3、恢复性整顿结果	(10)
三、全面整顿.....	(12)
1、制定企业整顿方案	(12)
2、进行全面整顿	(13)
3、全面整顿结果	(17)
第二章 大力推进改革 企业出现活力	(21)
一、厂长负责制的探索.....	(21)
二、建立民主管理体制.....	(27)
三、调整产品结构.....	(31)
1、超前决策	(31)
2、合力攻关	(33)
四、改革三项制度.....	(36)
1、人事制度改革	(36)
2、用工制度改革	(38)
3、分配制度改革	(40)

五、推行现代化管理.....	(43)
1、建立体系、制定规划,促进企业上台阶	(43)
2、下大力气,积极推行现代化管理方法.....	(44)
3、强化、完善、推进企业管理基础工作现代化	(47)
4、培养现代化人才	(50)
5、探索企业管理改革之路,促进两个文明建设发展.....	(50)
第三章 以治理整顿为契机 深化企业内部改革	(55)
一、全厂动员,奋力拼搏	(55)
二、眼睛向内,强化管理	(57)
1、深化内部改革,增强竞争能力.....	(57)
2、强化企业管理,深挖内部潜力.....	(59)
3、加强对兼并企业管理,变“包袱”为动力.....	(63)
4、强化民主管理	(64)
三、依靠科技进步,推动企业发展	(66)
1、高起点的技术改造	(66)
2、高档次的产品开发	(68)
3、高标准的质量管理	(70)
4、高素质的职工队伍	(72)
四、凝炼独具特色的安机文化.....	(75)
1、突出“以人为中心”的管理思想	(75)
2、搞好企业文化的基础建设	(77)
3、丰富职工文化生活	(78)
4、发挥群众团体作用	(78)
第四章 学习“谈话” 贯彻《条例》	
企业更富生机	(80)
一、学习“谈话”,贯彻《条例》	(80)
1、学习“谈话”,进一步克服“左”的观念.....	(80)

2、学习“市场经济理论”，贯彻实施《条例》·····	(81)
二、跟着市场走，用活自主权·····	(83)
1、瞄准市场，正确决策·····	(83)
2、抓住机遇，大干快上·····	(85)
三、继续深化用工制度和分配制度改革·····	(86)
1、实行全员劳动合同制·····	(86)
2、深化分配制度改革·····	(87)
四、新的台阶，新的起点·····	(90)

第二编 改革人物

华夏骄子的追求

——记全国五一劳动奖章获得者张学田·····	(92)
------------------------	------

潇洒走市场

——记安阳机床厂经营副厂长夏志清·····	(99)
-----------------------	------

高速运转的“老机床”——陆济众·····	(104)
----------------------	-------

他心中只有企业

——记安阳机床厂生产副厂长许守箴·····	(109)
-----------------------	-------

他为精神文明唱赞歌

——记安阳机床厂党委副书记刘庆新·····	(114)
-----------------------	-------

一心扑在工作上的人

——记安阳机床厂纪委书记侯清海·····	(119)
----------------------	-------

工会工作的好带头人

——记安阳机床厂工会主席邢有娣·····	(123)
----------------------	-------

暮年壮歌

——记安阳机床厂原党委书记陈思礼·····	(129)
-----------------------	-------

孜孜求索 开拓创新

- 厂长助理兼办公室主任于养林风采录…………… (134)

勇闯难关 执著奉献

- 记厂长助理周炳玉…………… (138)

后勤工作有心人

- 记厂长助理兼武装部长马运启…………… (141)

推动技术进步的带头人…………… (144)

勇挑重担的秦魁鼎…………… (147)

推进科技进步的功臣

- 记机床研究所主任工程师陈立方…………… (149)

谈谈咱们的俞高工…………… (152)

技术线上“老黄牛”

- 记工艺处夹具组组长李贵林…………… (155)

生产一线的好后勤…………… (158)

“窗口大使”付殿军…………… (160)

千方百计保供应

- 侧记供应处长王宗臣…………… (163)

质量大堤的“护堤人”…………… (165)

他为科协操碎心…………… (168)

改革之中大显身手

- 记孙东平…………… (170)

勇于开拓的冉文敬…………… (173)

善打硬仗的老将

- 记总装分厂厂长、优秀共产党员武全生…………… (176)

身手不凡的梁爱民…………… (179)

老骥伏枥 志在千里

- 记机修分厂厂长李世俭…………… (182)

咱们的“钦差大臣”

- 记机床厂经济技术总监督郭文田…………… (185)

前进路上不歇脚的人

- 记全国先进生产者王树林…………… (188)

- 敬业求实的工程师焦世昌…………… (191)

敢给机床动手术的人

- 记研究所技术员李德昌…………… (193)

- 一心为公的好班长…………… (195)

- “节约标兵”张振美…………… (198)

超越世纪的人

- 记青年车工、共产党员孙军旗…………… (200)

- 高产状元崔大勇…………… (203)

- 能工巧匠杨宏舜…………… (205)

玩转洋机器的人

- 记齿轮分厂工人技师王春生…………… (207)

- 生产线上领头雁…………… (210)

- “进刀班”班长刘书凤…………… (212)

- 镗孔权威安明海…………… (214)

- “玩虎不心跳”的人…………… (216)

- 红管家吕金生…………… (219)

第一编 改革历程

第一章 整顿 奏响改革序曲

(1978年5月—1984年5月)

一、企业概况及整顿前企业简史

安阳市名列全国七大古都之首。3000年前,这里的劳动人民以其勤劳与聪明才智,创造了光彩夺目的青铜文化,在源远流长的中华民族发展史上占有重要地位。如今,安阳人民紧跟中国共产党,沿着有中国特色的社会主义道路阔步前进,在改革开放和两个文明建设中搏风击浪,涌现出许多先进典型,谱写了新的篇章。安阳机床厂即是众多先进典型中的佼佼者。该厂是国家机械工业部重点机床生产厂家之一、国家大型二类企业、一级计量单位、河南省机床行业中生产规模最大的厂家和省一级先进企业。现有10个分厂、30个处室、1个中外合资机床公司和1个劳动服务公司。全厂固定资产4805万元,有职工3100多人,各类专业技术人员559人。有主要设备669台,年产各类机床1000多台。1992年完成工业总产值5200万元,利税1324万元,利润指标在安阳市、河南省机床工具工业联营公司、国家机械工业部重点企业均居前茅。产品以优良的性能、稳定的质量、完善的售后服务,赢得了国内外用户的信任和赞誉,不仅畅销29个省、市、自治区,而且远销德国、美国、意大利、日本、韩国等40多个国家和地区。

安阳机床厂始创于1946年。1946年3月,原为机械工人的杨

成林动员本村具有简单铁木技术的农民，在林县姚村创建了主要修制镰刀、锄头的林县工具厂。属林县供销社领导。在艰苦的战争年代里，该厂职工克服资金短缺、工具简陋、原材料匮乏、产品销路不畅等多种困难，自力更生，艰苦奋斗，为恢复和发展革命根据地的农业生产，支援全国解放战争做出了贡献。安阳解放后，林县工具厂于1949年10月迁安阳，改名安阳工具厂，属安阳专署供销社领导。1952年9月改属安阳市工业局领导，是安阳市第一家国营工厂。五十年代初，该厂主要生产斗式水车、解放式水车和双轮双铧犁。1954年迁至现址，并改名安阳机械厂。

1958年，生产C630车床的沈阳第一机床厂转产，安阳机械厂即承揽了该产品的生产任务。同年12月，第一台C630车床在该厂试制成功。从此，该厂由生产较简单的农业机械转向机床生产，成为河南省举足轻重的机床制造厂。1958年10月，安阳机械厂改名为国营安阳中型机床厂。1960年6月，改名安阳机床厂。1962年，河南省机械工业厅将该厂收归省辖。1964年，第一机械工业部、河南省计委批转了该厂技术改造任务，企业规模定为年产C630及其变型车床800台。1965年，C630车床生产达到551台，工业总产值886.5万元，实现利润203万元。并逐步建立、完善了一整套规章制度，在企业管理上积累了一定的经验。

“文化大革命”爆发后，安阳机床厂和全国大多数企业一样陷入无政府状态。厂各级领导干部、工程技术人员遭到批判和迫害，规章制度被废除，企业管理混乱，质量问题无人管，设备坏了无人修，生产下降，产品质量低劣。财务开支无计划，经济无核算，浪费十分严重。尤其在江青反革命集团横行的1976年，该厂全厂性停产达8个月之久，年亏损196万元，企业到了崩溃的边沿。

二、恢复性整顿

1、创建大庆式企业

粉碎“四人帮”以后，工业战线与其他战线一样，百废待兴。为了迅速扭转工业战线的混乱局面，中共中央决定在全国范围内开展工业学大庆，创建大庆式企业的群众运动。1978年5月，安阳机床厂根据中央、省、市有关指示，成立了工业学大庆办公室，掀起了学大庆，创办大庆式企业的群众运动。6月，制定《安阳机床厂学大庆规划》。7月，在参考齐齐哈尔机床厂学大庆验收标准的基础上，结合安阳机床厂具体情况，制定了《学大庆整顿企业验收标准》。计划在1978年底把机床厂建成大庆式企业。为此，厂党委根据标准，重点抓了班组建设，大力开展信得过班组活动。班组建设重点是抓政治思想工作、劳动纪律、劳动态度、班前会后、班组经济核算及制度的贯彻执行。还抓了技术管理、质量管理、设备管理、经营管理、生产整顿，开展了岗位练兵活动、质量月活动和社会主义劳动竞赛。尽管受当时“左”的思潮影响，取得的成绩仍相当可观：成绩之一，学大庆办公室在总结了多年来正反两方面经验教训基础上，参考了沈阳第一机床厂、齐齐哈尔机床厂企业管理先进经验，结合本厂实际，费时5个多月，经过调查研究，上下结合，反复修改，制定了从厂长到工段长的三级岗位责任制，技术人员基本功标准，生产工人通用技术等级标准等各类管理制度21大类，116项，总称《岗位责任制与管理制度》，铅印成册，正式颁发执行。由此，基本上消除了生产无人管，互相扯皮的现象，做到了事事有人管，人人有专责。该书印发后，安阳机械系统各厂纷纷来人求购，不少兄弟地、市企业也派员来厂取经索书。对于推进本市和兄弟地、市学大庆，创办大庆式企业起到了推动作用。

成绩之二，通过创建大庆式企业，基本结束了历时多年的混乱

局面,生产步入正常轨道,超额完成了国家下达的各项生产任务,产值较 1977 年增长 37%;利润完成 591.3 万元,为年计划的 236.5%,比 1977 年增长 210%,比历史最好水平增长了 45.8%。

2、贯彻八字方针,搞好企业整顿

1978 年 12 月,中共中央举行十一届三中全会,决定把全党的工作重心转移到社会主义现代化建设上来。这是具有历史意义的伟大转折。1979 年 4 月,中共中央召开工作会议,会议针对“左”倾指导思想影响下,造成国民经济比例失调更加严重的情况,提出了“调整、改革、整顿、提高”的方针,决定从 1979 年起,用三年时间,认真搞好调整,同时进行改革、整顿、提高的工作。目的是为了巩固和发展粉碎“四人帮”以来经济工作的成就,纠正前两年工作中的失误,消除经济工作中长期存在的“左”倾错误造成的影响,把整个国民经济纳入健康发展的轨道,尽快发展生产。安阳机床厂党委认真贯彻十一届三中全会精神和中央调整国民经济的八字方针,从 1979 年 2 月起把全厂工作重心转到生产建设上来。同时对企业进行恢复性整顿。1980 年 11 月,河南省机械厅将安阳机床厂作为全省机床行业验收的重点,严格按照一机部十二项标准进行验收,并组织全省同行业的兄弟企业参加。11 月 15 日至 21 日,由省、市、局联合组成的企业验收团对安阳机床厂企业整顿情况逐一验收,肯定该厂在企业管理方面做了大量工作,取得了很大成绩。

恢复性整顿的主要内容如下:

(1)平反冤假错案,整顿领导班子

1978 年 6 月,中共安阳市委调整了机床厂领导班子,以尚德明为党委书记兼厂长。新班子上任后,即按照中央和省、市委的部署,联系机床厂实际,深入发动群众,开展揭、批、查斗争。落实党的各项政策,平反冤假错案。1978 至 1980 年,安阳机床厂党委本着有错必纠的原则,坚持实事求是,对在“文化革命”中被揪斗,蒙受不白之冤的 111 名干部、群众平反。对“文革”中被扣上“反动技术

权威”，走“白专道路”等帽子的工程技术人员给予平反，恢复了技术职称。对 19 人的历史问题重新做了结论；对 8 名“右”派，除一人维持原结论外，都给以复查纠正，其中四人重新安排了重要工作。摆脱了精神枷锁的干部、工人、知识分子焕发了青春，以饱满的热情投入到生产建设中去，成为机床厂振兴的生力军。

按照四化建设的要求，调整充实各级领导班子。一是落实政策，平反冤假错案，选择懂业务，有事业心的老干部充实到领导班子中来，发挥其骨干作用；二是解放思想，打破框框，选拔精通业务的工程技术干部到领导班子中来；三是选拔有实践经验、有干劲、年富力强的中层干部到领导班子中来。在抓厂级领导班子的同时，还抓了科室、车间领导班子的思想建设和组织建设，1978 至 1980 年，提拔了 31 名中层干部充实科室、车间领导班子。

(2) 整顿职工队伍

职工队伍能否适应四化的要求，关键是班组建设是否过硬。安阳机床厂整顿职工队伍，首先从抓班组建设着手，培训班组长，调整班组核心。选配那些作风好，有组织能力，熟悉业务技术的生产能手当班长和工管员。组成群众信得过、技术过得硬、能指挥到点子上的班组核心。1978 年 5 月至 1980 年，对全厂 113 个生产班组进行了调整，建立了八大员，明确了生产岗位责任。同时开展社会主义劳动竞赛，创建“信得过”班组和学习马恒昌小组活动，培养出先进班组 30 个，“信得过”班组 3 个，先进个人 188 人，劳动模范 21 人，为全厂职工树立了楷模。

(3) 探索科学管理企业

制定工时定额：工时定额过去该厂也有，但很不完整，很不平衡，有的偏高，有的偏低。甚至有的增加了工艺，有的工序已去掉，工时还没增加或取消。更重要的是没有认真执行，也无人考核。在整顿中，经过反复调查了解，先后两次调整补充修订，工时定额达到了完整统一，基本上适应了生产需要。C630 车床工时定额第一

次修订降低了 14.7%，第二次修订降低了 3.5%，核定为 1188 个小时。CW61100 车床工时定额第一次修订降低 14.1%，第二次修订降低 10.5%，核算为 5166 个小时。

制定物资消耗定额：安阳机床厂过去根本没有物资消耗定额，要多少料发多少，节约浪费不分，丢失严重。在企业整顿中，技术科对两种产品上千种零件所需材料定额通过逐件计算、过秤，标定下来。对于用于产品的一、二、三类物资也都制定了消耗定额。

制定物资储备定额：长期以来，由于物资储备无定额，采购宁多勿少，造成积压，影响流动资金的周转。为了做到有计划地订购、储备，他们制定了各类物资的储备定额，并按照需要订出储备量，对超储部分积极处理，回收资金。

(4) 整顿产品图纸、工艺文件、工艺装备

安阳机床厂两种产品(C630, CW61100)均为国家定型产品，产品结构和机械性能都比较好。“文革”开始后，生产秩序混乱，大量技术问题无人过问，图纸、工艺无人重视，改图改工艺无手续，工人随便干，严重影响产品质量的提高。因此，整顿的重点是在解决完整、齐全、统一、清晰的基础上，严格执行图纸，严格执行工艺。厂先后两次组织专门技术力量，对两种产品的图纸、工艺一件件一张张一套套地进行审查、修订和补充。有工序而无工艺的重新补上，工艺不完备的加以充实，工艺不如实际操作先进的，参照工人的先进经验进行修订。1980 年，C630 车床共修改图纸 247 张、829 处，补充新图 41 张；CW61100 车床共修改图纸 698 张、1535 处，补充新图 74 张。整顿工艺规程 C630 车床 523 份，补充装备工艺 17 份；CW61100 车床 652 份，补充装备工艺 17 份，并均已下到车间进行验证。同时，组织力量进行贯彻，严格按图纸施工，按工艺办事，扭转了“工艺糊涂帐，操作自由化”的混乱局面，保证了产品质量，提高了劳动生产率。

(5) 整顿生产管理

建立健全生产指挥系统:建立以厂长为首的生产指挥系统和组织机构,有专抓生产的付厂长,在生产指挥系统配有科长和生产主任 10 人,车间工段长和生产调度 25 人,科内调度员 4 人,计划和统计 14 人,基本上能适应生产管理的需要。

加强计划管理:加强计划管理是搞好均衡生产的核心。安阳机床厂产品固定,成批连续生产,执行三级作业计划。他们按照年度计划大纲,编制季度计划和月份生产作业计划。编制方法采用了累计配套编制法,逐月的生产计划做到机加工配套,保当月商品生产任务,为下月商品生产任务创造均衡生产条件,积累足够的贮备量。

生产指挥到现场:加强调度工作是贯彻执行生产作业计划,实现均衡生产的中心环节。安阳机床厂调度人员坚持“三面向”,经常深入车间,及时解决生产中的具体问题,并协助车间生产管理人员组织配套作业计划的完成。实行每周一次生产上岗制,由生产付厂长带领各主管科室负责人深入到现场办公,发现问题当场拍板定案。经过整顿生产管理,C630 车床已达到三、三、四,初步扭转了那种“月初没活干,月末连轴转,只顾赶任务,质量扔一边”的现象。

(6) 整顿设备管理

由于“文革”造成的生产混乱,安阳机床厂设备大量失修,带病运转严重,辅件大量丢失,大批设备身披黄袍,“三漏”现象也很严重,机床周围油污满地,致使 1976 年设备完好率下降到 43.5%。1978 至 1980 年,安阳机床厂狠抓了设备的抢修和维护保养工作。首先,对全厂 500 多台设备先后四次一台台地进行了普查摸底,澄清了设备数量,健全了设备台帐,摸清了技术状况。其次,先后七次组织了全厂性设备维修会战,动员前后方电、钳工力量 5246 人次,抢修了 2327 台次设备,治漏设备 25 台。使台台设备脱了黄袍,清了内脏,疏通了油路。第三,对各类设备制定了安全操作规程,分别装在各类机床旁边。第四,制订了设备维护管理制度,执行了强制

性的三级保养,坚持了周末设备卫生检查活动,开展了卫生流动红旗赛,严格执行了设备事故分析报告制度。第五,整顿了设备档案和技术资料,台台设备有档案,有技术资料。通过以上整顿,设备状况日趋好转,设备完好率达到 91%,精、大、稀设备达到 86.4%。

(7)抓安全生产整顿

建立了安全生产专职机构,配备了专职人员。全厂 113 个生产班组,班班配备了兼职安全员,厂级建立了安全生产委员会,设置了常设机构安技科,配备了五名专职干部,全厂基本形成安全网。组织制订了安全生产管理制度三类八种,并已贯彻执行。大力进行安全生产教育,提高遵守安全操作规程的自觉性。主要抓了四条:一是对新工人、代培工、临时工和变换工种的工人,进行三级安全技术教育,1978 至 1980 年,有 1100 多人受到安全教育。二是对特殊工种普遍进行安全教育。三是发生了事故及时召开事故分析会,坚持“三不放过”的原则。四是经常对全厂职工进行安全生产教育,特别是抓住一切有利时机对全厂职工重点进行安全生产教育。经常组织安全大检查,及时发现问题,采取措施堵塞漏洞,消除隐患。1978 年以来,由于采取了以上整顿措施,人身工伤事故大大减少。1979 年元月至九月份发生工伤事故比 1977 年同期下降 77%;休工天数比 1977 年同期下降 13 倍,从而保证了生产的正常进行。

(8)整顿中抓提高产品质量

牢固树立质量第一的思想:产品质量是关系到企业命运的大问题。在整顿企业管理中,安阳机床厂把产品质量作为整顿的中心环节,当作一件大事来抓。党委书记兼厂长亲自负责这项工作,副厂长兼副总工程师具体抓。在企业整顿中,厂党委多次研究质量问题,对出现的重大质量问题,厂长、技术副厂长都坚持深入班组,会同技术人员和工人进行分析,制订措施加以解决。在处理质量和数量的关系上,坚决把质量放在第一位,作到“三不”,即不合格原材料不投产,不合格零件不装配,不合格机床不出厂,还采取各种形

式对广大职工进行质量第一的教育,举办了全厂性的废品展览,提高了对产品质量重要性的认识,树立了生产优品质光荣,生产劣质品可耻的新风尚。

加强检验管理:安阳机床厂实行总工程师负责的质量检验责任制,建立了有效的管理机构,专职检查人员占全厂职工总数的3%,平均技术四点三级。同时还健全了原始记录、统计报表,质量管理制度和岗位责任制,贯彻“预防为主”,坚持首件检查,重视中间检查,严格完工检查。还建立了检查员日记,对所检零件作出标号,中小件废品入箱隔离。

制订措施,组织质量攻关:安阳机床厂坚持实行产品质量定期考核制度,每月的一至五日由副总工程师主持,检查科、技术科和车间技术主任参加,对整机和零件进行抽查,根据暴露出的问题和上月生产过程中产品质量存在的问题进行质量分析,有计划地组织质量攻关和开展质量升级活动,对产品质量存在的问题制订了51项,129条措施,指定专人负责,限期解决。对其中主要问题,开展技术革新,组织质量攻关,予以解决。1979至1980,完成64项较大技术革新,产品质量大大提高。1980年1至9月,一机部机床行业质量检查组按照金属切削机床产品质量分等规定检查,九个考核项目全部合格,并有五个项目达到一等品的要求。

(9)整顿经济管理

开展班组经济核算:建立健全了二级管理(厂、车间)三级考核(厂、车间、班组)的经济核算体系。根据统一领导,分级、分口管理的原则,厂属九个车间都配备了专职经济核算员,113个生产班组设立了兼职核算员,形成了一支群众性的核算队伍。厂里主要是对产量、质量、费用、设备卫生及安全生产五项经济指标按月进行考核。1978年6月,在试点的基础上,推行了“经济券”。“经济券”作为厂内各车间领用修理材料、工具和消耗材料的“货币”使用,象买东西一样,交款取货。厂根据各车间的消耗定额发给一定数量的