

工厂科室工作经验

介绍上海几个厂的科室走羣
众路綫搞好工作的經驗体会

上海市工会联合会第二办公室編

上海人民出版社

工厂科室工作经验

介绍上海几个厂的科室走群众路线
搞好工作的经验体会

上海市工会联合会第二办公室编

上海人民出版社

目 錄

只有走群众路綫,才能做好企業管理工作(代序)·····	周炳坤(1)
工藝員下車間·····	黃炳中(7)
——記國營上海鍋爐厂工藝科工作的轉變	
从落后到先進·····	言堯明 朱孝先(11)
——記國營上海第五棉紡織厂工程技術人員走群众路綫 解決了生產關鍵問題的經過	
工人不要排隊等工具了·····	白貴义(18)
——介紹國營上海汽輪机厂工具室同業務競賽的經驗	
“眼睛”亮了!·····	張辛豹(22)
——記國營上海第二毛紡厂試化驗室的轉變	
“冤家”变成了“親家”·····	白貴义(26)
——記國營上海工具厂檢驗員工作轉變过程	
放空車事故減少了·····	宋乐文 田世忠(32)
——記上海運輸公司第二車場調度科改進工作經過	
可喜的变化·····	張瑛然 史 正(37)
——國營上海第十七棉紡織厂技術檢查科幫助車間提高 產品質量的体会	
他們是怎样做好原材料供应工作的?·····	王建章 周文煜(42)
——國營上海第二紡織机械厂供銷科工作介紹	
从被車間赶出來到被車間欢送出來·····	韓阿富(46)
——國營上海第二紡織机械厂安全技術科做好安全生產 工作的經驗	
看病吃藥照顧真周到·····	張辛豹(51)
——介紹公私合營上海華通开关厂的保健站	

只有走群众路綫，才能做好企業管理工作

(代 序)

周炳坤

党中央和毛主席經常教導我們，要在任何工作中認真地走群众路綫。企業管理工作也決不能例外。党的第八次全國代表大會，再一次有力地号召我們，要大力克服我們隊伍中存在着的主觀主义、官僚主义、宗派主义。党的这个指示，对于改進企業管理工作有着特別重要的意义。

大家都知道，要想搞好生產，必須依靠廣大职工的積極性和創造性。可是，也有不少工厂企業的領導人員和科室工作人員，在实际工作中，往往單純強調依靠制度，依靠技術的作用，而不強調依靠廣大的工程技術人員和工人群众，甚至把加强企業管理和依靠群众這兩個方面对立起來。有些同志对科学技術工作中能不能發揚民主和科室工作能不能走群众路綫，还抱着怀疑的态度。

企業中的科室工作，是全厂生產領導的參謀工作，又是全厂生產的基礎工作和准备工作，因此，做好科室工作，对提高全厂生產水平，組織生產的均衡進行，以及保證國家計劃的全面完成，有着決定性的作用。但是，企業中的科室部門，不是直接生產部門，它的工作最后要依靠車間生產來實現。正是由于科室工作有这些特点，就決定企業中的科室工作人員，只有更加坚持

走群众路綫，工作才能真正做好。实际上，在科室工作和車間生產工作之間，經常存在着主觀和客觀上的距離，要縮短這個距離，使科室工作更加符合生產實踐的需要，就必須深入群眾，深入實際，在日常工作中認真走群眾路綫。國營上海第二毛紡廠的試化驗室，就是一個很好的例子。過去，這個試化驗室化驗的樣品一直不正確、不及時，後來試驗員到車間去研究以後，發覺試化驗室里的小瓶小量試驗和車間的大批生產，在溫度、水份等方面有着許多不同的條件。以後，他們把試驗工作和車間的條件結合起來，這樣做後，試驗工作就做到正確了。這一事實，生動地說明了我們科室工作必須要走群眾路綫。

事實上，科學技術理論是要不斷地從勞動實踐中得到發展和提高的。在工廠企業中也是這樣。工廠企業中一切現有的技術規程、工藝路綫、生產組織和勞動組織、計劃技術財務管理制度，在群眾不斷的勞動實踐中，它們就會顯得不完整、不先進，有些甚至不適合實際要求，成為進一步發展生產的障礙了。這就要求科室中的技術人員和管理人員，深入工人群眾，總結群眾在勞動實踐中的創造，並以此來改進工作，使企業的各种技術組織措施和管理制度保持正確和先進，推動生產的發展。

而且，科室制訂的各种技術組織措施和管理制度，都必須依靠車間生產工人的努力才能實現，這就要使他們充分理解這些措施和制度的重要意義，並自覺地加以貫徹實現。為要做到這一點，科室工作人員也就要和車間生產工人商量辦事。

以上種種，都充分說明了，技術必須和勞動相結合，理論知識必須與勞動實踐相結合，科室工作必須與車間生產相結合。

要使科室工作走群眾路綫，科室工作人員首先要充分發揮

積極性和創造性，深入生產實際，學會做群眾工作，而最好的辦法，就是參加科室競賽，深入開展科室中的先進工作者運動。許許多多的事例已經證明，根據科室的具體條件，實事求是地開展科室競賽不僅是必要的，而且是完全可能和有效的。最近一個時期，本市許多工廠參加科室競賽的技術人員和管理人員已達十多萬人。許多工廠企業，通過科室競賽，已經收到了顯著的效果，很有效地提高了企業生產水平和管理水平。許多工廠企業，通過科室競賽，改善了科室與科室、科室與車間之間的關係。如上海第一鋼廠技術監督科，過去只是對供銷科採購的原材料規格，提出這樣和那樣的要求；開展科室競賽以後，他們不但提出要求，還幫助採購員學會怎樣去掌握原材料規格，提高技術水平，並且幫助倉庫管理員掌握各種原材料的不同性能，採用不同的保管方法。這樣，不僅改善了技術監督科和供銷科的關係，並使原材料的供應工作能夠更好地做到按時按質地滿足了車間生產的需要。

通過科室競賽，也推動科室工作面向車間，及時有效地解決了車間生產上存在的關鍵問題。如大中華橡膠一廠的科室技術人員，1956年第二季度在輪胎車間找出了14個關鍵性問題，他們下車間總結了13項先進經驗，和工人合作採取了15項技術措施，生產關鍵問題就先後得到了有效的解決。

通過科室競賽，還推動科室提高了工作效率。例如，上海工具廠設計科在競賽中學習了三段平行設計的先進經驗以後，這個科從原來長期完不成設計任務，到現在超額完成了計劃，在1956年第二季度21個機電廠廠際同科室競賽中被評為先進科室。又如華通開關廠食堂工作人員，在競賽中發揮了高度的積

極性和創造性，把全廠職工食堂的飯菜，做得又好吃又便宜，又清潔又有營養。

事實已經很明顯，開展科室競賽，推動科室工作走群眾路線，是改進和提高企業管理工作最有效的方法之一。根據不少廠的經驗，歸納起來有以下几点：

科室技術人員和管理人員，首先要從思想上充分認識科室工作必須走群眾路線的重要性，從而再整頓科室工作秩序，明確職責範圍，改進勞動組織，減少事務忙亂。這是使科室工作提高效率，使科室人員有時間去面向車間走群眾路線的首要條件。目前，有不少工廠企業的科室工作人員，往往因為科里的工作秩序十分混亂，職責不清，整天忙忙亂亂，雖然也懂得深入生產聯系實際的重要性，但是卻沒有時間下車間去。例如，上海鍋爐廠工藝科的工程技術人員，過去科里的工作很忙亂，找一張設計資料往往就得化上一兩個鐘頭，有時甚至因為找不到還得重新設計，使生產任務不能如期完成。他們在開展競賽以後，先從整頓圖紙着手，銷毀了兩萬多張重複的和沒有用的圖紙，把 8,000 多張必要的圖紙加以整理，有的還加工成為標準化和通用化的工藝設計圖紙，同時還建立了專職保管制度。現在，他們找一張設計資料只要一、兩分鐘的時間，避免了重複設計和在車間里重複加工的現象，單是製造一台 5 噸鍋爐，就可以壓縮準備工時 35%。過去，科里有 18 個工藝員，經常加班加點還完不成任務，現在只有 12 個工藝員，他們還能主動下車間去了解設計效果，不斷地改進設計技術，提高工作質量。

其次，有計劃、有系統地會同車間生產工人，分析科室的基本業務，是使科室工作聯系實際得到改進和提高的最有效的辦

法之一。上海电机厂的工程技術人員和車間生產工人，進行了工藝分析，吸收了專家的建議、工人群众的先進經驗和合理化建議，修改了工藝規程中的不合理部分，全年就能因此節約工时10万多个。此外，如上海鍋爐厂的作業計劃工作分析，華通开关厂的原材料供应分析等，都分別收到了很好的效果。就是在管理部門和福利事業部門，也可以通过系統的業務分析，來达到提高工作效率和服务質量的目的。例如，國营上海第七棉紡織厂医务室对全厂职工病例進行了分析，掌握了該厂职工中胃病、妇女病、怀孕反应等几种主要病情的發生規律，接着就召开病員和病員家屬座談会，指導工人和工人家屬怎样來預防發病，或減輕病情。他們这样做，就初步貫徹了以預防为主的醫療方針，对减少职工疾病、提高出勤率，起了顯著的和積極的作用。

第三，科室技術人員要提倡科学知識和工人的劳动經驗相結合的作風，而建立技術研究組是貫徹劳技結合的很好的組織形式。如國营上海第五棉紡織厂和大中華橡膠一厂的工程技術人員，根据厂里的生產關鍵和車間的技術力量一起建立了技術研究組，吸收有关的技術工人参加。他們在研究的过程中，把不能解決的問題和困难，用課題的形式告訴工人群众，發動工人提合理化建議，使專業性的技術研究和群众性的合理化建議工作緊密地結合起來。同时，技術研究組的技術人員还分工参加車間工人的生產會議，和工人群众一起研究当前的生產問題，把生產會議上不能解決的問題帶到技術研究組來研究。這兩個厂的技術研究組，通过以上这些劳动与技術相結合、理論与实践相結合的办法，解決了很多生產上的關鍵問題。

目前工業生產上普遍存在的一個問題，就是企業領導和科

室管理工作远远跟不上生產的發展和群眾的要求。但是，目前廣大科室工作人員要求參加科室競賽改進科室工作的積極性是很高的，應該積極加強科室競賽的領導，更好地貫徹執行黨中央關於知識分子問題的指示，充分發揮科室技術人員和管理人員在社會主義建設事業中的積極作用，熱烈響應黨的增產節約號召。使當前的先進生產者運動更加全面深入持久地發展下去。

工藝員下車間

——記國營上海鍋爐廠工藝科工作的轉變

黃炳中

工藝科原來是大家的批評對象

上海鍋爐廠工藝科的工作，關係着 5 個車間、24 種產品的生產。過去工藝資料的管理十分混亂，錯誤百出，車間意見很多。造成這個局面的主要原因，是工藝工作沒有一個統一的規定，各搞一套，有時甚至同一個人編的工藝資料，先後也不一致；同樣一個零件，在這個車間是這樣加工，到那個車間卻又是另外一種加工方法。結果，標準件不標準，通用件不通用。由於沒有一個統一的工作制度，各人設計的工藝資料自己保管，彼此互不聯繫。車間生產上遇到什麼問題，來請求工藝科解決，工藝科光是找尋原來的設計資料，往往要化上很多功夫，有時甚至還不如重新編一張來得省事。工藝科成天這樣忙亂，同志們也就沒有辦法到車間去了解生產實際情況和問題，因此編出來的工藝規程拿到車間里去往往行不通。例如有一次要彎下氣包和集箱中間的下降管，工藝科規定要冷彎，而實際上非要熱彎不可，弄得管子車間哭笑不得。類似這樣的情況常常發生。因此，每逢廠部開生產檢查會時，大家都把工藝科當作批評的對象。

從被動混亂局面中解放出來

要改變這種混亂局面，工藝科首先必須從整頓工作秩序着

手。从1956年4月份起，他們先調整职能機構，根据專業分工的要求，把原來的工藝員混合大組，分为受熱面、燃燒、鋼架結構水处理三个組；把設計員也分別編为模夾具、刃量具、标准化等五个組。同时，又針對鍋爐厂單个小批生產的特点及过去車間提出來的意見和要求，訂出44条工藝原則，加强工藝的統一性。接着他們集中全科力量，整理由各人个别保管的工藝資料，把工藝过程卡殘缺的部分加以补充（一共補了8,000多張），重复的加以銷毀（一共銷毀了2万多張）。对性質相近的工藝过程，会同有关的科室和車間研究，分別确定哪些應該作为标准件，哪些可以作为通用件，裝訂成冊，附上必要的示意圖，一次發給生產車間，这样就可以避免許多不必要的重复。單是制造一台5噸鍋爐，就可以壓縮工藝准备工时35%，節約75,725小时。有些老產品还可以壓縮工藝准备工时达一半以上。

工藝資料經過整理以后，就按圖号分成原本、标准本、車間复寫本三类，并且專人負責，集中保管。这样，就不致再發生資料散失和找尋困难的現象。現在，只要兩三分鐘就可以找出所需要的資料。

經過以上这些努力以后，工藝科有很大一部分技術力量从忙乱中解放出來。过去，18个工藝員忙不过來，現在只有12个工藝員还能主动下車間去，帮助解决生產技術上的困难和問題。

深入現場，及时解决技術問題

过去，工藝科人員也曾多次想下車間，只因工作被动忙乱，經常加班加点，总沒時間下去；加上科內年輕的工藝員有不少是剛从学校出來的，他們缺少实际工作經驗，又不熟悉車間情况，

下車間有顧慮；有時去車間遇到解決不了的問題，一碰釘子，就更加不敢下去了。就這樣，工藝科只在上面閉門造車，工作愈來愈不切實際。

這種情況已使工作不能再繼續下去，於是科的領導決心組織工藝員深入車間。1956年2月，派了兩個技術較高的工程技術人員，分一廠、二廠坐鎮車間，解決技術問題。這樣做雖收到了一定的效果，受到車間歡迎，但仍不是最好的辦法，因其他編工藝的人員，還是不了解車間情況，工藝錯誤仍不斷發生。

第二步，就採取工藝員輪流下車間的辦法，在每人輪到下車間時，少分配些科內工作。領導上並注意打破他們下車間的思想顧慮，說明下去可以使車間的問題及時解決，也能提高自己的技術水平；初次下去時是由熟悉車間的工程師帶去，具體介紹車間有關人員及機床性能等情況，並指導工作方法。這樣就使工藝員都下了車間。

第三步，在下車間的過程中，及時總結介紹了一位老工藝員沈龍福的經驗，告訴青年工藝員如何掌握設備、原材料情況，如何抓住当月商品的關鍵和新產品試制的技術問題等。組織大家學習討論後，確定了下車間解決問題的幾種基本做法：（1）工藝員到車間後要研究設備情況，掌握設備性能，設法改進和充分利用設備，以減輕勞動強度，協助車間完成生產計劃。如在汽泡車間，就幫助車間改進了利用鑽床進行產品合成爐前後水室的機攻螺紋工作，充分利用了設備，又節約了12,000餘元，大大縮短生產周期，減輕了勞動強度。（2）找出技術上的關鍵問題，採取措施，協助車間按期完成計劃。如在機械車間，40噸鍋爐上兩個主要零件（鏈節與滾輪）本來加工要磨，耗費工時很大，往往到

月底必須突击加班。經過研究，提出热处理規範后，90%左右的零件不用磨了，除保證任务及时完成外，还可節約 2,000 余元。

(3) 及时修改工藝錯誤，避免發生質量事故，使生產順利進行。經過这样作了一个时期，效果很好。生產科調度室主任說：“过去調度會議上，因工藝問題引起的爭論，每周不下 10 余次，而現在只有一兩次了。”

工藝員下車間这一措施，已取得了不少成績：首先是密切了科与車間的联系，相互通了气，为車間解决了一些工藝技術問題；过去車間常为工藝技術問題找到科里來爭吵不休的情况大大减少了。其次是掌握了車間情况，使科內的工藝工作切实有效，工藝質量大大提高，因工藝錯誤而造成的工时損失也大为减少，因此很受車間欢迎。此外，青年工藝員也受到鍛煉，通过下車間，他們的信心增强了，技術上也有了提高。

顯 著 的 轉 變

上海鍋爐厂工藝科通过上面一些措施，使工作有了顯著的轉變，如技術准备計劃工作，1956 年 3 月份只完成了 67%，以后逐漸提高，到 8 月份，就完成了 113%。工藝文件的質量同样逐月提高，工藝文件差錯次数由 4 月份的 223 次，逐月下降到 8 月份的 22 次。

工藝科工作上的这些改進，受到各車間的一致好評。在全市 20 个机电厂同科室競賽中，上海鍋爐厂工藝科也被評为第二季度的優勝單位，这就更加鼓舞了他們進一步深入开展競賽和不断提高工作的信心。

(根据該厂材料整理的)

从落后到先進

——記國營上海第五棉紡織厂工程技術人員走群众路綫
解决了生產关键問題的經過

言堯明 朱孝先

1955年下半年，國營上海第五棉紡織厂的棉布質量一直完不成計劃，第四季度全市8个國營棉紡織厂厂际競賽評比結果，該厂落在最后一名。

1956年初，随着社会主义改造高潮的到來，該厂領導上批判了右傾保守思想，檢查了工作上的缺点。缺点中最嚴重的是依靠群众和發揚民主不够，突出表現在对技術力量不够重視，單純的以为依靠群众就是依靠工人，沒有放手發揮工程技術人員的作用；在日常生產工作中，对工程技術人員过分強調要克服困難，而積極地支持和發揮他們的作用就很不够，批評和責難多，表揚和幫助少，因此工程技術人員的積極性就沒有很好發揮出來，存在着“不求有功，但求無过”的思想。通过檢查，領導上認識到要扭轉这种落后局面，要提高質量，全面完成計劃，就必須切实地走群众路綫，全面依靠群众。在开展社会主义競賽中，該厂一方面抓住學習先進，總結推廣先進經驗，提高职工群众的技術水平；另一方面，根据当前生產上的問題，在总工程师領導下，成立了棉結雜質、条干強力、棉布正品率3个技術研究組，組織工程技術人員和技術工人，發揮集体智慧，取長补短，進行技術

研究，來解決生產關鍵問題，提高產品質量。

紡織廠的生產工作是連續性的，各部門有着密切的聯系，因此，技術研究組吸收有關車間的技術人員和管理人員參加。例如棉結雜質這個關鍵問題，和清花、鋼絲車間的關係最大，棉結雜質研究組就吸收這個車間主任、保全保養技術人員參加，同時也吸收生產技術科的原棉管理組、試驗組、通風組和技術監督科的有關人員參加，由生產技術科工程師擔任組長，車間主任任副組長。車間工會主席也參加。技術研究組根據當前生產關鍵和領導提出的具體要求，訂出工作計劃，每星期進行研究活動。現在把該廠技術研究組如何走群眾路線，解決生產關鍵的初步經驗介紹如下：

（一） 把少數人的技術研究和車間工人貫徹 技術組織措施的活動結合起來

1955年第四季度，為了解決生產關鍵問題，該廠技術人員曾提出過一些技術組織措施，但沒有和群眾一起商量研究，有些設備往往今天裝上去，因不合適，明天就不得不拆下來，作用不大，計劃就老是完不成。

1956年第一季度，他們組織了技術研究組後，不但讓工程技術人員在討論技術問題中充分發表意見，充分發揮了他們的作用，並把技術研究和發動車間工人貫徹措施密切結合了起來。

例如，棉結雜質組為了加強原棉管理，研究和掌握原棉性狀，減少棉結雜質，就事先根據半制品和成品質量檢查的情況，進行排隊，先擬出初步混棉成分方案和措施，經混棉會議討論決定，並由技術研究組負責進行試紡，最後經總工程師批准後下達

任务。措施确定后，由技術研究組的技術人員，通过生產會議、碰头会、上技術課等方式，向工人講解措施的內容和作用，請大家一起來討論补充，充实措施的內容。这样不但保證了措施的順利貫徹，也提高了工人的生產知識。这个組在一季度中共順利貫徹了 50 項措施，对提高棉紗質量，保證提前达到新的棉紗質量标准，起了很大作用。又如，有一次厂內發生棉紗条干不匀，不能保證穩定在一級标准。經条干強力組研究后，找出主要原因是皮圈肖子磨滅，皮輥皮圈搭扣不良等机械毛病和操作上清潔工作不徹底。針對这个原因，行政上建立皮輥周期調換等制度，工会也發動工人捉机械斑点和开展清潔机台競賽。由于運轉工人不容易区别机械零件的好坏，条干強力組的技術人員就給他們上技術課，用好的机械零件和不好的机械零件实物对比講解，說明机械零件不好对質量的影响。群众明确了机械零件規格和好坏后，就普遍自覺地檢查了机械零件，將有斑点的加以修理和調換。这样不但檢修了坏零件，还对群众進行了生动实际的質量教育，提高了工人的技術水平，保證棉紗条干均匀度穩定在一級标准。

(二) 針對生產關鍵提出課題，劳动和技術相結合，有領導地开展合理化建議

根据生產报表和在日常生產情況中所發現的關鍵問題，經技術研究組研究后不能解决的，就作为課題提出。課題确定后，并根据課題的性質，由研究組的技術人員分別担任研究每一个課題的負責人。

在工会和行政召开的全厂合理化建議積極分子大会上，由

工程师把目前存在的關鍵問題和課題的內容向大家作报告，然后再分車間進行討論，發動群众采取报名方式搶課題。

課題搶下了，技術人員就分別在每星期四的“課題活動日”，召集搶課題者共同進行專題研究。在会上進一步說明課題的內容和解決的方向，引導群众動腦筋，想辦法。對於比較簡單的建議，就綜合后提請車間行政採納執行；對於有關機械改進等較重大的建議，一時無法決定的，就帶到研究組會議上集體研究決定。採納的建議就列入技術研究組的工作項目中去，進行試驗，并及时將試驗的結果和不採納的建議公布。另一方面，在“課題活動日”會議上向群众作詳細彙報，經大家討論后取得一致意見。這樣做，使工人在技術理論上也可以提高一步。1956年第二季度，全廠共提出48個課題，其中由技術研究組共同研究提出的就有39個，已有17個課題得到了解決，前后有417人報名搶課題，共提出了260條建議，這些建議對於解決當時生產上的關鍵問題起了很大的作用。當提出了“如何使磨針銳度達到70分”的課題后，磨針工人都積極地開動腦筋進行研究試驗，技術研究組的技術員并給磨針工人上技術課，講解這方面的技術理論知識。磨針工甘三泉根據自己的實際經驗，結合在技術課上得到的技術理論知識，就研究出要針對不同機台的針布采取不同的磨礪方法，要根據針布的使用周期、長短等來確定磨礪程度的一套辦法。經過技術研究組的研究和其他磨針工的試驗，肯定并推廣了這個先進經驗，磨針銳度就達到了70分以上，解決了長期存在的關鍵問題，提高了棉網質量。