

北京第一机床厂调查

北京第一机床厂调查组

北京第一机床厂调查

·
中国社会科学出版社出版
新华书店北京发行所发行
京安印刷厂排版
人民日报印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 9 $\frac{5}{8}$ 印张 235千字
1980年5月第1版 1980年5月第1次印刷

统一书号：4190·034 定价：0.92元

出 版 说 明

这本调查报告，是李富春同志亲自领导的北京第一机床厂调查组，在一九六一年上半年写的。参加这次调查工作的，共有九名同志，即：当时国家经济委员会的马洪、张磐、才晓予，中共中央高级党校的高讲易，第一机械工业部的姚蘩、林采民，中国科学院经济研究所的韩岫岚、刘正绚，华东纺织学院的汤颖。调查材料，由这几个同志分别写出草稿后，经调查组的负责人马洪同志作了进一步的整理和加工。在调查和整理材料的过程中，北京第一机床厂的领导干部和职工同志，北京市委工作组的同志，给了许多帮助。材料整理出来，经富春同志审阅后，报送北京市委。北京市委办公厅将这一调查报告分印成册，作为内部资料，送给中央有关领导同志以及北京市有关的经济部门领导干部和工厂的负责同志参阅。这次公开出版之前，由才晓予同志做了校订，为了压缩文字，作了一些删节，但原调查报告的基本内容和基本观点未作改动，以保持这一历史资料的本来面貌。

目 录

纪念李富春同志

——《北京第一机床厂调查》序言·····	1
全厂情况的调查·····	9
一、厂史沿革和现状概况·····	9
二、人员、设备和生产组织·····	15
三、建设规模·····	19
四、行政管理机构·····	23
五、生产技术财务计划·····	29
六、产品品种·····	35
七、工具的供应、制造和管理·····	43
八、物资供应和产品销售·····	54
九、财务成本·····	61
十、工资和奖励·····	72
十一、企业管理权力的集中和分散·····	77
十二、党委领导下的厂长负责制·····	82
十三、党委领导下的职工代表大会制·····	87
十四、两参一改三结合·····	92
十五、技术干部的政治思想情况及其对技术政策 的看法·····	97
十六、文化、技术教育·····	100
十七、女工生活·····	104
十八、职工家属工作·····	107

成批车间的情况调查	111
前言.....	111
一、车间的组织机构和定员.....	112
二、职工情况.....	117
三、政治力量分布情况.....	122
四、设备情况.....	124
五、生产组织.....	125
六、技术革新.....	134
七、车间怎样安排生产作业计划.....	137
八、在制品管理.....	148
九、车间党总支怎样领导生产.....	152
十、车间主任李振顺同志谈几年来的生产管理 和怎样当好车间主任.....	155
附录 车间主任李振顺同志六个工作日写实.....	160
成批车间大件工段的调查	165
前言.....	165
一、职工队伍.....	166
二、工时的利用.....	173
三、设备的利用和管理.....	178
四、技术革新.....	184
五、产品质量.....	189
六、劳动竞赛.....	200
七、计划管理和生产调度.....	202
八、党的状况和支部工作.....	208
九、党支部书记的活动.....	217
附录 支部书记张玉明同志自1961年3月6日 至11日的活动情况.....	220
十、总工长的工作.....	223

附录 总工长吴振山同志一周工作的记录	226
一周工作记录的分析、整理	231
成批车间两个生产小组的调查	232
林道泉生产小组调查	232
前言	232
一、小组成员	233
二、生产组织	234
三、工艺装备	235
四、产品质量	236
五、技术革新	239
六、工资奖励	240
附录 工人生活开支情况	247
七、业余活动	250
刘万林生产小组调查	251
前言	251
一、设备	252
二、铸件供应	254
三、工效	256
四、小组管理	258
五、工人生活	261
六、文化、技术学习	263
七、生产小组长的工作	266
八、组与组之间的关系	267
十三位工人的谈话	268
前言	268
一、常志超（成批车间大件工段总工长，八级搪工， 党员）	268
二、桂平安（成批车间大件工段工长，	

七级搪工，党员)	272
三、张玉明 (成批车间大件工段党支部代理书记， 四级钻工)	276
四、蔚建业 (成批车间大件工段生产组长， 五级铣工，团员)	279
五、孙宝林 (成批车间大件工段五级钳工)	281
六、嵩寿炽 (成批车间齿轮工段八级调整工)	283
七、王祥起 (铸工车间七级检验工)	286
八、王文阁 (厂部检验科工人技师，党员)	286
九、刘万林 (成批车间大件工段生产组长， 六级刨工)	290
十、陈永敏 (成批车间齿轮工段二级女磨工， 团员)	293
十一、庞瑞新 (成批车间大件工段一级搪工)	295
十二、李永康 (成批车间大件工段一级搪工)	297
十三、李哲荣 (成批车间大件工段徒工)	299

纪念李富春同志

——《北京第一机床厂调查》序言

一九六一年初，由李富春同志提议并直接领导，组织了一个调查组，在北京第一机床厂做了六个月的调查研究工作。随后，写了一些调查报告，当时曾作为重要的内部资料，由北京市委办公厅印发给有关的领导机关和一部分工业企业的负责同志参阅。这已经是十九年前的往事了。现在，应中国社会科学出版社的要求，公开发行。

这本调查报告，对于今天正在大规模进行的经济调查研究工作，在方法上仍有一定的参考价值。我们参加调查和整理材料的人，都希望在这个时候让它公开同读者见面，还有一个很重要的原因，就是想用来纪念亲自组织和主持这次调查的李富春同志。

富春同志是一位受到普遍尊敬的老一辈无产阶级革命家，是我们党政治、军事、经济战线的久经考验的活动家，也是我国社会主义革命和建设的卓越的领导者之一。他的一生，为中国人民解放和社会主义建设的事业立下了不朽的功绩。在他五十多年的革命实践中，有无

数值得歌颂的事例。北京第一机床厂的调查，又一次地为广大干部树立了面向基层、深入群众、实事求是、一切从实际出发的榜样。当然，这不过是他坚持党的优良作风的某一个侧面的缩影。

富春同志在晚年，深受林彪、“四人帮”的迫害，同这帮反革命分子作了艰苦的斗争。他在满腔忧愤中积劳成疾，于一九七五年一月九日离开了他毕生奋斗的革命事业。今年一月九日，就是富春同志逝世五周年的忌日。我们相信，如果不是林彪、“四人帮”的摧残，富春同志是能够在今年五月二十二日度过他的八十寿辰的；“莫道桑榆晚，为霞尚满天”，他定将继续为祖国四个现代化的伟大事业献出自己的才智。可是，这已是不可能的事了。现在我们拿出这本调查报告，来表示对富春同志的深切怀念！

五十年代末期，我国的国民经济由于客观和主观的种种原因，陷入了十分困难的境地，面临着全面调整的艰巨任务。六十年代初，党中央号召大兴调查研究之风。毛泽东同志曾经说，最近几年，凭感情和估算办事，吃情况不明的亏很大，付出的代价很大。要做系统的由历史到现状的调查研究，没有这种调查研究，就不能产生正确的具体政策。毛泽东同志亲自主持，经过深入调查研究，制定了《农村人民公社工作条例（试行草案）》，即“农业六十条”，并且要求工业和其他部门都要依据实际情况，研究和制定具体的工作条例。

为了研究经济调整和草拟工业条例，根据党中央的

安排，当时在中央书记处主持经济计划和工业交通工作的富春同志，亲自组织和领导对北京市的十个工厂和单位进行系统调查，并且选择北京第一机床厂作为重点，由他直接主持。北京第一机床厂是当时全国最大的铣床制造厂，有较好的基础，同时在工作中也暴露出不少的问题，这在大型工业企业中具有相当的代表性。所以确定具体解剖这只“麻雀”，以便找到整顿企业工作的妥善办法。一九六一年元旦过后不久，由当时的国家经济委员会、第一机械工业部、中共中央高级党校、中国科学院经济研究所等单位 and 北京市委的同志组成调查组，前往北京第一机床厂。行前，富春同志传达了党中央和毛泽东同志关于当时形势和任务的指示，并且一再叮嘱：这次调查一定要采取深入实际、实事求是的态度和方法，切不可自以为是，当“钦差大臣”，使人厌烦；要深入到生产第一线去，到群众中间去，眼睛向下，向基层干部和职工群众学习，同他们打成一片，遇到问题进行同志式的讨论，生活上不能搞特殊化。富春同志的循循善诱，给调查组指出了正确的方向，增添了力量。直到现在，这些亲切感人的话，还镌刻在大家的记忆之中。

遵照富春同志的要求，调查的程序，与本书目录的排列相反，是由下而上进行的。调查组进厂后，不是浮在上边，而是直接下到班组，同工人同志一道劳动，相互谈心，直接了解广大生产者和基层干部的迫切呼声，这就为深入的全面的调查打下了良好的基础。随后，又集

中剖析了有代表性的两个生产组和一个工段，尔后又调查了一个重点车间，最后扩展到全厂的各个方面。调查既是由点到面、逐级进行的，又有分门别类的专题研究，力求做到纵横结合，比较全面，比较系统。既调查了这个工厂的历史，又着重调查了它的现状。凡是企业工作中需要弄清的情况和解决的问题，如建设规模，人员状况，管理机构，生产技术，财务计划，产品的品种和质量，工具的制造和管理，物资的供应和销售，财务和成本，工资和奖励，企业管理体制，党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制，两参一改三结合，劳动竞赛，技术人员状况和技术政策，职工的技术文化教育，职工生活和职工家属工作，思想政治工作等等，都根据富春同志的要求，进行了比较深入的了解和研究。这些，也就是现在出版的这本调查报告的主要内容。

在调查的过程中，富春同志随时听取调查组的汇报，批阅调查资料，提出具体的指导性意见。他多次亲自到各车间和工地进行实地考察。他和蔡畅同志为掌握第一手的资料，亲自召开了多次座谈会，分别征询老工人、青年工人、女工、工程技术人员和科室干部、车间和厂级领导干部的意见。在座谈会上，富春同志总是鼓励大家把话讲完。他不顾疲劳，细心倾听大家的意见，有时还耽误了吃饭。在座谈中，富春同志时常同大家一道讨论。他从来都是用同志式的平等商量的语气，不用指示的口吻来讲述自己的看法。遇有意见分歧的时候，比如在建设布局的问题上，新建的重型铸工车间究竟是

上马，还是暂停？在产品方向问题上，到底是以老产品铣床为主，还是以新产品重型机床为主？富春同志从不轻易表态，坚持一切正确结论产生于调查末尾的原则，坚持多谋才能善断的方法，同厂里的同志再三讨论，有时还把一些干部请到他家里叙谈。经过反复研究比较，两利相权取其重，两弊相权取其轻，提出自己的主张，然后再同工厂的领导同志交换意见，最后还要请厂的领导转告主管部门和市委，进一步征求企业主管部门和当地党委的意见。富春同志平易近人，作风民主，广开言路，对基层的和随同工作的干部平等相待，从无半点疾言厉色，所以在整个调查过程中，大家都亲近他、敬重他。作为党和国家的一位领导人，富春同志的这种良好作风和高尚品格，给了同志们十分深刻的教育。现在每当想起在富春同志领导下工作的那些日子，他的和蔼可亲的音容笑貌，忠厚长者的风度，时时浮现在眼前，景慕怀念之情，不禁油然而生！

在调查期间，正遇到厂里开展群众性的整风运动。一天晚上，富春同志在中央开会结束后就来到厂里，看了上百张大字报，直到深夜才离去。第二天，富春同志邀请工厂领导同志和调查组负责同志，进行了长时间的谈话。他肯定了这个厂是个好厂，生产有成绩，领导也不弱，整风搞得不错。他说，整风不是要打击谁，而是一次群众性的调查研究，主要是解决领导脱离群众、工作脱离实际的问题。工厂的领导直到上级领导干部，包括他自己，都要从广大群众的批评意见和合理化建议中

有所鉴戒，吸收营养。富春同志着重地讲了调整的问题。他说，从全国来看也好，从这个工厂来看也好，调整的任务都是很艰巨的。生产力、生产关系、上层建筑都有个调整的问题，不调整就不能前进。整风和其他工作，都要围绕这个中心。要合理确定产品的方向。向高、大、精、尖进军，从长远的方向上来说当然是对的，但从目前实际出发，首先要调整好现有主要产品的生产能力，填平补齐。重型铸工车间和重型加工车间的建设，目前力所不及，应当推迟，早些下马可以主动，勉强上马反而被动。应当把节省下来的一部分财力、物力，用来解决职工生活方面的急需，例如食堂问题、宿舍问题。他一再指出，一定要关心群众的切身利益。在企业工作中的许多重要问题上，他当时提出的意见，至今仍然很有现实意义。例如，他认为：要使厂长有职有权有责，不能什么事都由书记说了算，只讲党委领导，不讲厂长负责；企业不能一年四季搞运动，一切运动都要服从于生产；生产不能一年四季搞突击，一定要做好经常的生产技术准备工作，宁可降低生产指标，也不能每个月都打被动仗；在工资奖励方面要克服平均主义。富春同志的这些意见，实际上是对我国当时工业企业管理以至整个经济建设工作中的一些重要经验作了总结；即使今天来看，它的正确性也是不应怀疑的。

在调查结束前，富春同志还有一次全面的总结性谈话，谈到企业调整和改进管理应当正确处理好若干方面的关系，当时曾经整理成一个文字材料，可惜在文化大

革命当中连同富春同志谈话的多次记录都散失了，使这本调查报告留下了难以弥补的重要空白。

这里应当说到，一九六〇年秋冬到一九六一年春天这段期间，富春同志通过各个典型调查所得到的材料，提出了要按“调整、巩固、提高”的精神来改进企业管理和工业管理。他向周恩来同志作了汇报。恩来同志在“提高”的前边加了“充实”二字，并且提议作为当时党关于整个国民经济工作的方针，加以实施。这个提议得到毛泽东同志的同意和党中央的批准，正式成为党的“调整、巩固、充实、提高”的“八字方针”。这个切合实际的方针，对于克服当时国民经济存在的严重困难，起了十分重要的作用。而在贯彻执行“八字方针”的过程中，富春同志协助周恩来同志和邓小平、陈云同志，做了许多艰巨的、富有成效的工作。

北京第一机床厂的调查，到一九六一年六月基本结束。这时，富春同志另有重要任务，中央指定薄一波同志接替他把各部门、各地区的许多调查材料集中起来，进行研究，准备工业条例的草拟工作。北京第一机床厂调查组的几个同志，还有国家计委等单位的几个同志，随同一波同志到沈阳，在中共中央东北局的协助下，写出了条例的草稿，随后又到哈尔滨、长春召开多次座谈会，进行讨论，广泛吸收了工业领导机关和企业领导人员、技术人员、老工人的意见，反复修改后作为初稿提交中央书记处。七月间，邓小平同志亲自主持书记处会议，作了多次认真的讨论，并且逐章、逐节作了修改，

最后归纳为七十条，提交七月在庐山召开的中央工作会议。经讨论通过后由毛泽东同志签发，作为《国营工业企业工作条例（草案）》，在全国工业企业中普遍实行，收到了良好的效果。

正是因为全党全民同心协力，坚定不移地执行了“调整、巩固、充实、提高”的“八字方针”，贯彻执行了“农业六十条”、“工业七十条”以及其他具体政策和有关条例，我国国民经济在短短两三年时间内就得到恢复，并且有了相当的发展。这一成功的经验，广大干部是不会忘记的。而当我们回忆这一段往事的时候，不会也不应当忘记富春同志的一份功绩。

在我们公开出版这本调查报告的时候，富春同志生前关怀和帮助过的北京第一机床厂，在饱经十年动乱之后，由于全厂职工的发奋努力，重新跨入了全国先进企业的光荣行列。富春同志有知，一定会感到欣慰的。

当前，正在进行全党工作重点战略转移以后的第一个战役，国民经济调整、改革、整顿、提高的繁重任务，摆在全党和全国人民的面前。已经离开我们的许多老一辈革命家，包括富春同志在内，他们敢于和善于战胜一切困难的精神，继续在鼓舞着我们奋勇前进。我们无疑必须付出极大的努力，但是，胜利终究是属于党和人民的！

马 洪、梅 行、房维中、张 磐、
才晓予、贺光辉、徐桂宝

一九八〇年一月九日

全 厂 情 况 的 调 查

一、厂史沿革和现状概况

北京第一机床厂是目前北京市机械工业中最大的工厂。全厂现有六千多名职工、九百多台现代化设备。主要产品是中型铣床，也能够生产重型机床。这个厂，在一九五八年以前是中央直属企业，一九五八年下放给北京市机电局领导。建厂以来，生产、建设有很大发展。一九五九年被评为北京市的和全国的红旗厂。

（一）这个厂的历史最早可以上溯到半个世纪以前。

它的前身是北京机器厂。北京机器厂是在一九四九年北京解放后全部合并和部分合并原国民党的十个军用修械所和三个普通机器厂组成的，其中有三个较大的工厂同北京第一机床厂的历史关系最为密切。这三个厂是：1.第六修械所。它是由美帝国主义资本在一九二一年创办的海京洋行演变下来的，是构成北京机器厂总厂的主要基础。海京洋行——第六修械所——北京机器厂总厂，这基本上是北京第一机床厂的来历。2.第八修械所。它是由民族资本在一九一一年创办的永增铁工厂演变下来的，解放后构成北京机器厂的第二分厂。3.第一修械所。它是由一九三五年创

办的伪冀东保安司令部修械所演变下来的，解放后构成北京机器厂的第一分厂。此外，还有第三修械所。它是在一九四六年国民党新搞起来的，解放后构成北京机器厂第三分厂，一九五三年分出去独立成立一个厂，改称北京第二机床厂。详见第十四页的附表，这里作个概要的说明：

1.海京洋行——第六修械所的发展，经历了三个时期，即从创办到“七七”事变时期，日本统治时期和国民党接管时期。

海京洋行是在一九二一年由一个叫丁茵的美国长老会教徒投资办起来的，厂址在东单裱糊胡同。开始时主要是商业资本，经营进口机器和机器的安装以及纺织品的贸易，实际上是搞走私和投机活动；同时，也为在京津各地的美国教会、学校做些修理自来水、暖气的活，和承担一部分土木建筑工程。当时，工人不到二十名，厂房是租来的六间平房，主要设备不过两架皮带车床。到了一九二六年，工人增加到一百多人，停止了进口贸易活动，换上了“海京铁工厂”的招牌。这时经理改由一个名叫祖澍田的中国人担任，祖不仅当了美国资本的代理人，而且也入了股。从此，这个厂由帝国主义资本和买办资本合伙经营。一九二九年工厂迁到安定门里方家胡同，到七七事变前，逐步发展成为一个拥有三、四百名工人和三、四十台床子的工厂，除了铸造锅炉、水管以外，已经能够用简单的设备仿照外国货制造出手术台、电冰箱等产品。

一九三八年秋，海京铁工厂被日本机器工业财阀小系原太郎兼并，改名为“小系重机株式会社”，主要是生产铁斗车、卷扬机等矿山机械，同时，也制造武器，如炮弹、地雷等，为侵华战争和掠夺我国的资源服务。设备增加到五十台左右，职工将近五百人。

一九四五年日本投降后，小系铁工厂被国民党接收，改为官办的北平第一机器厂，后来又改名为北平市企业公司机器厂。设