



黄润萍 与活仓库

李 仲 玉 編 写

工 人 出 版 社

黃潤萍与活倉庫

李仲玉編写

黃潤萍与活倉庫

李仲玉編写

*

工人出版社出版 (北京東四牌市大街)

北京市書刊出版業營業許可証出字第009号

工人出版社印刷厂印刷 新华書店發行

*

开本: 787×1092 1/32

字数: 60,000字 印张: 3 4/16 印数: 1—3,000

1958年1月北京第1版

1958年1月北京第1次印刷

*

统一书号: 15007·49

定价: (6) 0.28元

前 言

黃潤萍同志是北京农业机械厂供銷科的副科長兼倉庫管理股的股長，是全国人民代表大会代表。最近六年来，他和他的伙伴不断地改进倉庫管理工作，給国家节约了大量物資。

一九五二年，他們打破了“坐在庫房里，單純的收、發、保管”的老規矩，創造了深入車間了解生产进行情况和材料使用情况、处处注意节约等一套新方法，使倉庫管理工作从被动变为主动，这是一次很大的改革。一九五三年，他們自动往各車間送料、取料，减少車間工人的輔助時間，把死倉庫变成了活倉庫。一九五四年，他們創造了庫外材料分区存放、循环盤点的方法，消除了賬和实物不符的現象，使庫存量經常接近真实，保证了材料的正确供应。一九五五年和一九五六年，他們实行了限額發料，对金屬材料的耗用加强了控制、监督、檢查，大大降低了产品成本。一九五七年，他們又以倉庫为对象調整了供銷科的組織机构，用以加强材料管理工作。这一系列的經驗，对其他企業是有参考价值的。

我訪問了北京農業機械廠供銷科的許多同志，寫了這本書。書內着重介紹他們管理倉庫的經驗。在采訪過程中，他們，特別是黃潤萍、汪濂、衷維藩等同志，給了我很大的幫助，這里一總致謝。

這本書是第一人稱自述體，用的是黃潤萍同志談話的口氣。書中如有錯誤的和不妥當的地方，應當由我負責。讀者同志要是發現了，希望及時指正。

李 仲 玉

一九五七年九月二十三日，北京。

目 录

前 言.....	1
万事在入学.....	1
沒出息嗎?	4
疑心生暗鬼.....	9
当家应知柴米貴.....	13
半碗剩飯炒炒吃.....	19
不能年年一个样兒.....	25
“这才像話呐!”	33
偉大的愛.....	38
活倉庫.....	45
心中有数.....	55
給多少是多少.....	62
一变三.....	92
剛剛开始.....	97

万 事 在 人 学

“三反”的时候，我們北京农业机械厂从各車間、各科室抽出一部分人組織了几个“打虎队”，清查貪污案件，我是清查倉庫管理股股長案件的“打虎队”隊長。“打虎”任务完成，我才記起自己好些时沒有車活了，兩只手好像有点痒痒的。

这天，我正准备跟厂長談談我回机工車間工作的問題，党总支書記李本同志把我找去了。进門落座，他笑着說：“这些天，辛苦了吧。”

我說：“没什么。把倉庫的問題搞清楚了，真是我們厂子‘三反’中的一个大胜仗。”

“的确是个大胜仗！”他說。“現在陣地攻下了，需要人鎮守，你看，派你去怎么样？”

“我？”

“是你。团总支委员会推荐的。党跟行政上已經研究过了，决定提升你为供銷科倉庫管理股的副股長。”

我連忙說：“不行呐，李本同志。随便車什么活我都不含糊，管倉庫可是个大外行，我搞不了哇！”

“有什么搞不了的！只要会依靠群众，什么都搞得了。至于說到外行么，誰不是从外行那里过来的，虛心学习就会成內行。你是一生下来就懂車工技术的嗎？还不是慢慢学

会的。万事在入学。毛主席教导我们，过去不会的，现在要学，你总该记得吧。”说到这里，他像在想什么。不一会，又说：“有许多人在战场上是好汉，转业到工厂里成了门外汉，现代化的机器，他们以前顶多只在电影里看见过。可是他们虚心学习，努力钻研，终于从战场上的英雄变成生产上的模范。这些事，你不会不知道吧。”

听着听着，我脸上热辣辣的。我是党的后备军，还是团总支委员会的组织委员，党明明在向我布置任务，我怎么竟害怕困难了呢？越想越觉得不对头，不觉站了起来，激动地说：“李本同志，我收回刚才的话。”

“哈哈，”他笑了笑，从容地说，“话是收不回去的，只有去出色地完成任务吧。”

“我保证完成党给我的任务。不过——”

“‘不过’什么？”他问。

“我想说明一下：刚才，我并不是讲兴趣，谈价钱；我是说，仓库的工作很重要，怕我去把它搞坏了。”

“这个我知道。用不着声明。——坐下吧——你晓得仓库工作很重要，这就不错。要知道，除了厂房，除了机器设备，全厂绝大部分的物资都在仓库里。要是把车间比作战场，仓库就好比后方。后勤工作乱七八糟，莫指望前方打漂亮仗；仓库里乌烟瘴气，生产不受影响那才怪呢。道理就是这样明显！”

“是的，我懂得了。可以走了吗？”我问。

“别忙，稍等一等。”

我注視着他，看他还有什么吩咐。

“我觉得有必要再跟你說几句。一个人不能不知道自己的优点，也不能不知道自己的缺点。知道优点是为了保持它，發揚它；知道缺点是为了克服它，去掉它。优点天天光大，缺点日漸减少，才能不断前进。你說是嗎？”

“是的，的确是这样。”我說。

“黃潤萍同志，你在張鳳泉模范車工小組里出了不少力，領導上对你的希望很大。你的优点不少，現在且不談它；至于你的缺点，主要是性子急，脾气躁，希望你注意克服它。”

“我永远記住党的話。我一定努力克服！”

他說：“那很好。你明天到供銷科去見見汪濂同志。供銷科現在沒有科長，就只他一个副科長。他还兼倉庫管理股的正股長。他也是最近才調去的。他是生产管理党支部的書記，有事情你多跟他談。”

走出党总支委员会办公室，我又高兴，又緊張，又像有好多事沒有作似的，心总平靜不下来。回到小組，我把这件事跟大家一說，大家都向我祝賀。

我忙說：“快別这样，我正愁着呢。我是来向大家求教的，不是来叫你們給我道喜的。”

“工人当干部，正是当家作主的表现，愁什么呢？”好几个人一个声音。

“你們不了解情况啊，同志們。”我說。“一般管倉庫的，都是些知書識字、能写会算的人。我呢，一沒有文化，二不懂業務，現在的倉庫又一塌糊塗，我用什么法子收拾这个乱

攤子呢？”

一个年輕小伙子說：“拿出搞我們模范小組的勁頭來，吃得苦，耐得勞，处处帶頭，就會搞好！”

一位老師傅說：“黃師傅，你怎么竟聰明一世迷胡一時了呢？你平素日不是常跟我們講，不會的從頭學，有事靠大家嗎？”

当天我又見了廠長和团总支書記，他們都諄諄地勉勵了我一番。廠長說，具体办法应当到实际工作中去找，不能指望人家送上門；能敏銳地發現問題，周密地分析問題，就能很好地解決問題。

提起來日子已經不短了，這是一九五二年三月二十六日的事。

沒 出 息 嗎？

倉庫办公室里乱烘烘的。領料的人你來我往，川流不息，一个个吵吵嚷嚷，又焦又急。這個說，“我跑了几趟了，怎么还領不到？你們是干嗎的！”那個說，“我等了半个多鐘頭了，耽誤生產你們負不負責！”各車間打來的電話一个接一个，打電話來的人也都沒有好氣，只不过看不見他們的表情。也許是新來的人對環境的感覺特別敏銳吧，要不然，为什么我看這個情況看不慣，原來的倉庫管理人員倒習以為常呢？

細一研究，倉庫的問題可多呢。很多材料沒有賬，賬上

有的实际上又沒有。还有一些，虽说有賬也有材料，可是数目牛头不对馬嘴。积压的材料滿眼是，不能用的占多数；能用的呢，不同规格的混在一起，杂乱無章的不好分。更使人心焦的是，管理人員大多是推推动动，不推不动，不像車間的工人那么欢騰。事情得人干，爛攤子得人來收拾，要是大伙兒都不起勁，別說我，就是換个本領通天的人來也不行吶！可也奇怪，同在一个工厂，各車間都是生气勃勃的，倉庫里为什么这样沉悶呢？这个問題得弄清楚。

开头我單刀直入，問这个，問那个，为什么勁头不大。得到的答复是“没什么呀”，“我就是这样的呀”，要不就吞吞吐吐，待說不說的。看这样不見效，我把鋪盖一卷，搬到倉庫里跟大家住在一起。这样一来，早不見晚見，东扯西拉，有啥說啥，慢慢的大家抖露了心眼里的話。

有一回聊天，我跟大家講，“干哪一行，务哪一行”，我們是管倉庫的，应当想办法把倉庫管好，不能老讓它这样乱七八糟。

提起这个問題，好几个人搶着說，过去他們也想把工作搞好，也出过一些主意，可是倉庫的主管不但不支持，反而打击。

我說：“过去是过去，现在是現在。过去的股長是貪污分子，他要把大家压得不敢吭气，他才能混水摸魚。現在他被管制起来了，我們应当把積極性充分發揮出来，主动想办法搞好工作。”

于是大家你一言我一語的議論开了。唯独一位老管理

員默默的坐在那里，一声不响。

大家談論倉庫的事談得都很起勁，为什么他一个人不开腔呢？他的經驗多，業務熟，需要听听他的意見。

好一会了，他还是默然無語。我就問：“老龔同志，你談談看，怎样把倉庫搞好？”

“倉庫工作有什么好不好的，自古以来不就是这么个老調子。”他冷冷地答道。

“什么老調子呢？”我問。

“無非是收、發、保管罢了。”他平平靜靜地說。“人家买什么，我們收什么；人家領什么，我們發什么；人家不要的和一时用不着的，放在这兒，我們保管起来：这就是倉庫工作的全部內容。”

“就这么簡單嗎？”我又問。

“你当很有學問吶？”他說。

“工作簡單更应当搞好哇！”我緊跟着說了一句。

“我不是已經說過了嗎，这种沒出息的事，够不上談好与不好。”老龔同志很不以为然。

“怎見得沒有出息呢？”我感到奇怪。

“又髒，又累，又受气，可不是沒有出息！”

果真沒出息嗎？我得問問大家。我应当摸清楚，这看法，到底是他一个人的，还是共同的？

哪曉得大家的認識跟老龔沒有什麼兩樣。

有的說：“我們出力不討好，沒人看得起。”

有的說：“我自己就覺得低人一头。”

有的說：“成天守着材料堆，工作機械沒有前途。”

哦，怪不得工作搞不好，原來就是這個病。這種思想要不糾正，想搞好工作萬萬不行。

腦子一閃，我記起了黨總支書記的話。我說，革命工作都有出息，都重要，誰也離不開誰，絕不能把它分個三六九等。拿部隊來說，戰鬥兵在前方沖鋒陷陣，歼滅敵人，重要不重要？當然重要。可要是沒有後方支援，沒有運輸兵供給糧秣彈藥，戰鬥部隊就打不成仗，所以後勤部隊同樣重要。再拿我們的工廠來說，各車間製造新农具，支援農民走合作化的道路，走社會主義的道路，重要不重要？當然重要。可要是沒有我們倉庫供給原材料，各車間只好伸着脖子張着嘴，餓起來沒有“飯”吃，可見倉庫一樣重要。這好比人一樣，五官四肢，頭髮眉毛，各有各的用途。我們建設社會主義不能缺胳膊短腿，少了哪一樣也不行。

說到這裡，一位同志插進來問：“那別人為什麼瞧不起我們呢？”

“誰瞧不起我們？你指的是車間工人對我們有意見，發脾氣，是嗎？”我說。“人家有意見，我們應當檢查檢查：是別人無理取鬧哇，還是我們的工作沒做好，影響了別人？”

“有意見也不該動不動吹鬍子瞪眼吶！”又一個說。

我說：“有些人態度不好是實。我們可以提出來幫助他改正。不過我們首先要考慮的，應當是人家的意見，不應當是人家的態度。要是我們把工作搞得好好的，我想，總不會有人來無故生端的尋岔子吧。”

冷了一陣場，史貴同志說：“說良心話，過去我們的工作是沒搞好嗎，怨不得人家有意見。”

又一個說：“誰又把工作往好處去作了呢！你還沒動一下，主管不說你‘多餘’，就說你‘吃了飯沒事干’，連做個‘禁止吸煙’的牌子掛在庫房門口，就挨了他一頓‘訓’，誰還敢做什麼呢？只好得過且過罷了。”

我說：“過去的已經過去了，現在且不談它。重要的是今後怎樣把工作搞好。‘三百六十行，行行出狀元’，把工作搞好了就有出息，搞不好就沒出息。‘眾人一條心，黃土變成金’，只要大家努力，沒有搞不好的工作。”

夜深了。又聊了一會就散了。

這一夜我好久好久沒有睡着。同志們的話一起一起的在我腦子裡翻騰。

多麼可惱啊！一顆老鼠屎壞了一鍋粥，一個貪污分子把倉庫搞成這個樣子。亂麻一堆，叫人從哪兒理起喲！

“倉庫工作就是這麼個老調子”，這話也有理呀！除了“收，發，保管”，還有什麼呢？我沒聽說過。哎呀，不見得吧？——這調子固然也是一個調子，可要是像公雞一樣，萬古千年永遠只唱這麼一個調子，那有什麼意思呢？黨不是經常對我們講，世界是變的，一切都是變化的、發展的嗎？對，我們是人，不是蜘蛛，不能千秋萬世永遠只織那麼一個網。我們的工作要發展，我們的工作要改進！

怎樣變，怎樣發展，怎樣改進呢？問題真不簡單。我的腦袋都憋大了，也想不出個所以然。

思來想去，我又把黨和行政領導上平日說的話從記憶里翻出來。我覺得，首長們的教導，哪怕是一言半語，只要你真的聽到耳朵里去了，到時候總會有用場。我想起了廠長的一次報告。他說：“我們的競賽是既增產又節約，既要提高產品質量，增加產品數量，又要節省原材料的消耗，加速資金周轉，以達到降低成本的目的。……”

記起這話，我像在車間里工作時找到了竅門一樣的高興，心里亮堂多了。

疑 心 生 暗 鬼

有一批材料要入庫，我正在那里過磅，汪濂同志來了。他看看我，笑道：“聽說你干工作不挑肥揀瘦，能吃苦耐勞，果然話不虛傳。可要知道，光這樣還不行，單人匹馬一條槍，闖不出社會主義。樣樣事自己干，縱有三頭六臂也干不了。你大小是個領導，應當發動大家共同搞好工作。”

我告訴他，同志們都覺得干這工作沒有出息。

他叫我解決這個問題。我說，我已經跟大家講過一些道理了。

“道理需要講，光講道理可不夠，要隨時用具體事實幫助大家提高認識。”他說。“不過可別性急，群眾不是黃蒿，不會點火就着，得慢慢發動。對好的先多表揚，對不好的適當地批評和幫助。‘一枝不動，百枝不搖’，把一個人帶上前了，

事情就好办了。”

“这我还懂得一点兒。可就不知道从哪里下手搞好工作。”我說。

他想了想，問：“倉庫里有多少东西？”

“这笔胡塗賬我可不清楚。”我答道。

“再胡塗的賬也要弄清呐！”他說。

他的話給我啓發很大。我們決定先清点庫房里面的材料。

在清点的那些日子里，差不多每天晚上我們都要在一起談談工作。

有一次，史貴同志眉开眼笑地說：“我先談吧。”

我說：“什么事这样得意？快談出来，讓大家都高兴高兴。”

他說：“今天鍛工車間來領焦炭，还是跟往常一样，來了一輛大車，一个赶大車的工人，还有一个技工。照說，过了数以后，應該我全給裝上車。今天我惦记着清点的事，一車快裝完，我对他們說：‘你們兩位站着也是站着；現在全厂都在搞增产節約运动，我們也在清点倉庫，你們帮忙裝裝，拉回去的也快些。’喝，他們一听，說：‘好吧，我們來裝，你忙去吧。’結果我只裝了一車，剩下的兩車都是他們裝的。”

我說：“他們是不是瞧不起你？”

“可沒有！”史貴說。

“那为什么过去总以为沒人看得起我們呢？”我趁机追問道。

史貴想了想，笑道：“過去是疑心生暗鬼嗎！依我看，要不就是我們的工作方法不對頭，有理也沒說倒人；要不就是我們的工作沒搞好，人家的嘴唇還沒動，自己的心里先發了虛。這麼一來二去，成見在心，總覺得人家沒把我們放到眼里去。其實呢，根本不是這麼回事兒！”

我說：“對呀！如今的社会，沒有誰看不起誰，也找不到沒有出息的事，問題在我們尽到了自己的責任沒有，做好了自己的工作沒有。”

另外還有幾個人發言，也都點頭同意。

從這件事上我体会到，用同志們中間發生的事情解決同志們的問題，比單講道理要有力得多。

在這次清點中，清出來的幾把銼刀賬上沒有，也不知是哪年哪月買的。一天，一個車間的工人來領銼刀，他所要的品牌子正好和我們才清出來的幾把銼刀的品牌子一樣，倉庫管理員就拿了一把給他。不一會，那個工人拿着銼刀又轉來了，說：“這是冒牌貨。我們車間有人認得。”

我把銼刀接過來看了又看。是真是假，我不認得，倉庫里的人都不認得。我記起機工車間于德水老師傅對工具的性能規格很熟悉，就請他來辨認。

于師傅真是明眼人。他拿起銼刀看了看，果斷地說：“是假的！解放前什麼東西都有假牌子，這大概是剛解放不久買進來的。”接着他又找了一把真牌的銼刀對比着指給我們看，教我們分辨真假。“不怕不識貨，只怕貨比貨”，他這一比，真假分明。我們長了一個見識。