

中國汽車工業的搖籃

第一汽車制造厂建厂三十周年纪念文集

(1953—1983)



中國汽車
工業的搖
籃
第一波

第一汽車制造厂建厂三十周年纪念文集
(1953—1983)

第一汽車制造厂企业研究中心編

目 录

回顾与展望·····	第一汽车制造厂党委书记 徐元存	(1)
集中力量 把一汽的换型改造搞好		
·····	吉林省委书记、省长 赵 修	(14)
任重道远·····	机械工业部副部长 何光远	(17)
长春人民的骄傲和光荣·····	长春市委副书记、市长 冯英奎	(20)
大家动手 总结经验 实现汽车工业现代化		
·····	中国汽车工业公司董事长 饶 斌	(22)
中国汽车工业的创建·····	孟少农	(31)
对汽车工业技术引进的回顾·····	陈祖涛	(36)
北国冰三开 一座车城现·····	江泽民	(42)
历史的壮举·····	张逢时	(47)
祖国汽车工业的孕育时期·····	陆孝宽	(53)
一汽建厂准备工作概略·····	张树梅	(60)
光辉的文献·····	黄 仁	(63)
欣逢盛会归车城·····	李代胜	(66)
光荣的节日 美好的前景·····	谢 云	(67)
产品系我生命·····	方 劼	(76)
我们时刻关注一汽的进步·····	刘炳南	(79)
“一五”精神的辉煌成果·····	赵润普	(83)
愿“五湖四海”精神永放光芒·····	张哲民	(86)
百年大计 质量第一·····	吴世鹤	(92)
战斗的回忆·····	刘一心	(95)
安装队伍在“六五二”建设中成长·····	石立志	(98)
难以忘怀的日日夜夜·····	杨一山	(101)
从童工到劳模·····	朱锦富	(104)
严冬凯歌·····	王 恒	(106)
石虎村逸事·····	刘文学	(108)

对母厂的怀念·····	沈樵枫	(111)
忆早期来厂的七百名子弟兵·····	胡兆华	(115)

一汽——祖国汽车工业的摇篮·····	李岚清	(117)
在建设中学习建设·····	沈曾华	(122)
学而后知不足·····	黄兆銮	(127)
忆一汽的童年时代·····	王恩魁	(131)
三十年峥嵘谈何易·····	葛葆璇	(135)
一汽是个大学校·····	李克刚	(140)
艰苦创业 开拓奋进·····	左宏奇	(142)
第一个临时车间·····	李龙天	(145)
不尽长江滚滚来·····	孙以鋈	(147)
忆建厂时期的一次大会·····	毛 永	(151)
一支充满青春活力的描图队伍·····	吕福旺	(153)
难忘的青年时代·····	于金铃	(156)
咱们都是一家人·····	周静方	(158)
让刻苦学习的精神发扬光大·····	夏日润	(161)
五十岁的老司机我笑脸扬·····	马国范	(163)
我最珍贵的一张照片·····	王立忠	(165)
我在一汽锻炼成长·····	张国良	(167)
为了生产合格的零件·····	王桂香	(170)
建设一汽是我这辈子的大喜事·····	于素兰	(173)
对开展班组经济核算的回忆·····	张剑飞	(176)
协作产品工作给我的教益·····	敖敬忱	(179)
青年监督岗·····	程工斧	(181)
在汽车工人报工作的日子里·····	黄洁民	(182)
创业者们的体育活动·····	董曰泰	(184)

建厂初期的文工团·····	俞 荃 (188)
可喜的第一步·····	庄 群 (190)
为试制红旗高级轿车奋战的人们·····	王 振 (192)
红旗轿车在中央首长的关怀下成长·····	范恒光 (199)
全力以赴 包建二汽·····	王恩普 (205)
昔日魔窟废墟 今天花园工厂·····	刘 勤 (207)
在周总理逝世的沉痛日子里·····	张新科 (211)
回忆与怀念·····	陈禹孙 (213)
怀念郭力同志·····	史汝楫 (220)
回忆明新同志二三事·····	罗 军 (224)
力行党风的好书记——赵学义·····	丁长青 (229)
大胆创新 勇於开拓 ——怀念王少林同志 ·····	李中康等 (236)
后记·····	编 者 (241)

回 顾 与 展 望

——厂党委书记徐元存同志在建厂
三十周年庆祝大会上的讲话



一九八三年七月十五日，是祖国第一个汽车工业基地——第一汽车制造厂建厂三十周年纪念日。

今天，参加我们这个纪念大会的，有吉林省、长春市、机械工业部、中汽公司的领导，有为建设一汽、发展一汽作出重要贡献的老前辈、老领导和汽车行业的专家学者，有各兄弟厂和解放汽车工业联营公司各专业协作厂的领导，还有曾经热情讴歌汽车工人英雄事迹的作家、诗人和记者，他们从祖国的四面八方，远道而来，和我们欢聚一堂，共庆节日，这在我们厂的历史上是一件有重要历史意义的事情。这个大会，可以说是我国汽车工业几代建设者的大聚会，它标志着一汽、标志着祖国汽车工业的兴旺发达、人材辈出、欣欣向荣、前程似锦。在这里，我代表一汽党委、黄兆銓厂长和全厂广大职工，向各位领导和来宾表示热烈欢迎和衷心感谢！

三十年，在历史的长河中，只是短暂的一瞬。而对一汽来说，却经历了一个诞生、成长、壮大的过程。一汽的三十年，是从无到

有、从小到大、不断发展前进的三十年；是从新厂到老厂、管理逐步完善、经验日臻成熟的三十年。

三十年来，一汽的变化是很大的。由单一品种生产发展到多品种系列化，由年产三万辆的设计水平到形成七万辆的生产能力，由生产型过渡到生产经营型的管理体制，由大而全到组织联营、进一步走专业化协作道路，现在一汽已发展为拥有全民职工四万七千多人、集体企业职工一万九千多人、占地九百八十公顷、建筑面积二百一十五万多平方米、设备一万一千多台、固定资产八亿多元的一个具有相当实力的汽车工业基地。这里不仅有二十五个专业厂，不仅有庞大的产品开发、科学研究、工艺试验、生产制造、职工教育、销售服务、经营管理等完整的汽车工业体系，而且有完善的职工住宅、医院、学校、商店、文化宫、青年宫、少年宫、体育场、共青团花园、儿童乐园、离退休职工活动室等各种文化生活福利设施。可以说，一汽已成为一个拥有十多万人口、整洁美丽的汽车城。

三十年来，一汽的贡献也是很大的。到目前为止，已经为国家生产了一百零二万辆以上的汽车，其中出国援外的汽车有六万八千辆；已经向国家上缴利税五十一亿多元，相当于建厂投资的八倍半；已经向全国各地输送了一万七千多名干部和生产、技术骨干，为发展汽车工业培养了大批人材。一汽党委和广大职工完成了“出汽车，出人材，出经验”的战略任务，为发展我国的交通运输事业、为四化建设尽了自己应尽的责任。

一汽的三十年，是光荣的三十年，是值得纪念的三十年，也是很不寻常的三十年，回顾三十年的历史，大致经历了三个阶段。

(一)

从一九五三年七月十五日破土动工起，到一九五六年七月十五日第一辆解放牌汽车的诞生，这是一汽的建厂时期。

早在一九五〇年初，毛主席在莫斯科和斯大林同志会见的时候，就把建设汽车厂作为第一个五年计划期间苏联援建的首批重点项目。同年四月，重工业部成立了汽车工业筹备组，开始了选厂址、勘探设计等紧张的筹建工作。一九五三年六月，党中央专门为力争三年建设长春汽车厂发了指示，毛主席亲自为一汽奠基题词。在党中央、国务院的亲切关怀下，一九五三年七月十五日举行了奠基典

礼，从全国各地调集的一万多名建设大军在一匹红绸上签名向党中央表决心。从此，开始了一场空前的、规模宏大的建设工程。当年，木工场、辅助工场和热电站相继动工兴建；五四年，进入了土建的高峰。在重重困难下，坚持雨季施工、冬季施工、高空作业、机械化施工，不到一年，十个主要厂房先后矗立起来；一九五五年，开始从基建逐步转入设备安装调试，几条战线交叉作业、齐头并进。五月，热电站发电，十一月，“三通战役”（通电、通水、通气）全面告捷；一九五六年，从三月开始，第一炉铁水，第一批铸件，第一台发动机变速箱，第一个驾驶室……都相继诞生，经过全体建设者的团结协作、艰苦奋斗，终于在建厂三周年的前夕，装配出第一批国产解放牌汽车，从而结束了我国不能制造汽车的历史。在短短的三年里，完成了这样一个大型汽车厂的建设任务，即使是现在的条件下，也是很不容易的。这是党中央的领导、全国人民的支援、全体建设者的努力，共同创造出来的一个奇迹。

三年建厂时期，最令人留恋难忘的，是当年那股艰苦创业精神和填补祖国汽车工业空白的强烈的事业心和责任感。一些汽车行业的老专家，为了实现多年来制造国产汽车的夙愿，放弃了舒适的生活，从国外、从南方的大城市，不远千里万里来东北参加建设，贡献自己的技术和专长；一些参加革命多年的老干部，放下自己熟悉的工作转业到工厂，为了摘掉不懂工业的白帽子，拜知识分子为师，起早贪黑刻苦学习文化技术，担负起领导工业建设的重任；一大批刚出校门的大学生，以能参加第一个汽车工业基地的建设而感到自豪，满腔热情地投入建设者的行列，决心在一汽建设中干一番事业，献出自己的青春；一批上海等地的老技工，听说要支援汽车厂建设，二话没说，打起铺盖，告别亲人，来到寒冷的东北，把自己的技艺传授给青年工人；特别应该提到的是，以建筑五师为代表的一大批土建安装工人，过去南征北战，抗美援朝，立下了战功，来到汽车厂工地，头顶青天，脚踏荒原，冬天一身雪，夏天一身泥，他们过最简朴的生活，干最艰苦的工作，成为六五二工地上一支最活跃、最过硬的突击队。

在三年建厂时期，学习和掌握汽车生产技术，成为关系到一汽能不能建成，建成后能不能如期投产的一个关键问题。当时，从厂长到工人，都如饥似渴地学习，过文化关，过生产技术关，过企业管理关，早晨天不亮就往教育大楼跑，晚上在办公室、宿舍里学到

深夜，使我厂从建厂之初就养成了一个良好的学习风气，建立了一个比较完整的职工教育系统。现在我厂的各级领导骨干，他们当中不少人由原来较低的文化水平提高到大学专科程度，由外行变为内行，就是当时刻苦学习打下的基础。

一汽的建成，是全国人民大力支援的结晶。在人力上，全国二十八个省、市，上千个企业和机关、学校，都为一汽输送了优秀的干部和有经验的技术工人，培训了大批青工；在物力上，全国一百多个厂矿为一汽承担了建筑材料、机械设备、协作产品的生产任务，每天都有二三百个车皮，满载着全国各地支援的物资源源不断地运来。全国人民都很关心一汽的建设，长春市的机关干部、大中学生、解放军战士，一批又一批地到六五二工地参加义务劳动，并以此感到无比的光荣。厂里每天都收到大批从全国各地寄来的慰问信、慰问品。江苏省崇明、江宁两县的小学生，把他们拣稻穗、拣废铁所得的钱寄来，表示他们要为建设社会主义大厦添砖加瓦的心意。象这样感人的事例是很多很多的。所有这些都说明，我们厂的建成，凝结了全国人民的心血和汗水。

现在，三十年过去了，当年参加一汽建设的同志，如我们的老厂长饶斌、老书记顾循、老总师孟少农和其他许多老同志，大部分都离开这里了，有的老领导如赵明新、郭力、赵学义、王少林等同志，甚至已经离开了人世，我们一汽的广大职工，包括老职工和建厂以后大批进厂的年青一代，都不会忘记老一辈开拓者的功劳，不会忘记党中央、国务院对汽车工业建设的关怀，不会忘记全国人民尤其是吉林省和长春市人民的支援，不会忘记各兄弟单位和协作厂长期以来的帮助，也不会忘记斯大林领导下的苏联人民、苏联专家的援助。他们的光辉业绩，将永远载入一汽和汽车工业的史册。

(二)

从一九五六年开工生产到一九七八年，是一汽的成长和发展时期。

在这长达二十二年的时间里，尽管遇到过许多干扰和挫折，但一汽各方面的工作仍然有了很大的发展。

在品种上，在一九五八年试制出第一台红旗高级轿车、一九五九年装出第一辆军用越野车的基础上，先后于一九六三年、一九六

四年建立了越野、红旗两个生产阵地，汽车品种从一个基本车型增加到三个。

在生产能力上，从一九六五年突破年产三万辆的设计能力开始，进一步发动群众，主要依靠内部挖潜、填平补齐，于一九七一年达到了年产六万辆的水平，生产能力翻了一番。

在产品改进上，针对解放牌在我国使用过程中暴露出来的问题，解决了原设计的转向沉重、水箱开锅、驾驶室闷热等重大缺陷，并相继实现了上千项改进，使它更适合我国的国情。

在材料使用上，我厂和冶金部门共同合作，研制成功了我国自己的用钢系列，使钢材自给率从百分之十九提高到百分之九十九点三。

在技术面貌上，围绕采用新技术、新工艺、新设备、新材料，实现了技术革新两万四千多项，自制简易高效设备两千多台，生产自动线由原来的一条发展到六十三条，仅铸造厂就建成了高压造型、射压造型自动线五条，还采用了冷轧、冷挤、精铸、粉末冶金等无切削加工新工艺，发展激光、壳芯、热芯盒砂芯、粉末油漆、可控渗碳、远红外线烘干、电泳浸漆等新技术，使我厂生产技术面貌有了较大的改观。

在专业化协作方面，一九六四年遵照刘少奇同志指示，试办托拉斯，把占解放牌汽车劳动量百分之二十的零部件从汽车厂扩散出去，改造和建立了一些新的专业厂。办托拉斯的计划虽然由于“文化大革命”没有全部实现，但为我厂走专业化协作和联合的道路积累了经验，探索了路子。

除了我们自身的发展以外，这一时期，我们还为全国汽车工业和机械工业的发展培养输送了一大批干部和技术骨干。在一九六五年到一九七〇年间，动员全厂主要技术力量承担了包建二汽十一个专业厂、一个系统的工厂设计和大部分工艺装备的设计制造任务。此外，还为朝鲜、罗马尼亚、阿尔巴尼亚等国家援建了几个项目和培训了一批实习生。

以上这些成就是来之不易的，经历了一个曲折发展的过程。由于这一时期左倾指导思想的影响，在整个发展前进的道路上，充满了许多矛盾和斗争，遇到过一次又一次的反复和挫折。

一九五八年，我们按照社会主义建设总路线的要求，在发展品种、提高能力、开展技术革新技术革命等方面大搞群众运动，它的

正确一面是反映了广大职工要求加速汽车工业发展的迫切愿望，缺点是尊重客观规律不够。当时职工群众那种破除迷信、敢于创造、不计报酬、日夜奋战的精神是可贵的，也取得了一些成果。但是，由于缺乏经验、急于求成、忽视科学态度，也犯了说大话、高指标、瞎指挥的错误，其后果是企业管理严重削弱，设备工装失修，产品质量下降。

从一九六〇年冬起，贯彻中央调整、巩固、充实、提高的方针，对企业进行了整顿。在一九六一年三月召开的我厂第三次党代会上，从执行政策、领导思想、工作方法等方面，对发展生产中经常出现的一些矛盾进行了系统的总结和分析。比如，在数量和质量的关系上，要把质量放在首位，在保证产品质量的基础上提高产量；在巩固和发展的关系上，要把巩固原有的生产阵地作为发展品种、能力的前提和条件，不巩固就不能稳步地向前发展；在前方和后方的关系上，要舍得在辅助生产、设备工装维修、工艺试验、产品开发、科学研究等技术后方花本钱下力量。一个大量流水生产的企业，维持简单再生产和扩大再生产，在很大程度上决定于有没有一个强大的技术后方；在冷和热的关系上，既要有革命热情，更要有科学态度，只凭主观愿望、不顾客观可能，其结果必然是欲速不达，好心办蠢事；在专业管理和群众管理的关系上，要坚持“三结合”、民主管理、质量“三检”、班组核算等群众管理的好形式，但不能因此忽视和削弱专业管理，群众管理只有在专业管理指导下，才能走上健康发展的轨道。这些经验，揭示了企业内部生产活动方面的一些客观规律，不仅在当时，而且在现在仍然具有指导意义。

本着这些思想认识，全厂进行了一系列企业管理基础工作的整顿，制定了一整套规章制度和工作条例，并在全厂职工中开展了学雷锋、学焦裕禄和爱国主义、社会主义教育，使汽车生产很快又得到恢复和发展。到一九六五、一九六六年，在汽车生产、工厂发展和职工的精神面貌等各方面，都重新出现了欣欣向荣的景象。这几年成为全厂职工公认的、我厂历史上的兴旺时期。

正当全厂职工满怀信心地加速汽车生产发展步伐的时候，我们厂和全国一样，遭到“文化大革命”的十年浩劫。绝大多数干部被打倒，上千的职工被加上各种罪名受迫害，管理机构被砸烂，规章制度被取消，专业人员被下放，导致了管理混乱，纪律松弛，产品质量严重下降，设备工装严重失修，生产被动，产品发展工作停顿。这仅

仅是一个方面。而由于“文化大革命”扰乱了思想，败坏了党风和社会风气，破坏了人和人之间的正常关系，给干部和职工队伍带来的心灵上的创伤，则影响更深，危害更大。

广大职工对左倾错误是有抵制、有斗争的。一九七二年，贯彻执行周总理批示，狠抓产品质量，取得明显成效。一九七五年，贯彻执行邓小平同志指示，初步进行了企业整顿，使被“文革”搞乱了的生产品序得到一定程度的恢复。在十年动乱中，最可贵的是，广大职工对完成国家计划高度的责任感。由于林彪、江青反革命集团的破坏，当时组织正常生产的基本条件都不具备，加上当时生活条件相当困难，多年没长工资、没盖住房，吃的、住的、烧的、交通等等问题成堆，在这样情况下要完成国家下达的生产任务，职工就不得不付出很大的代价。但是，全厂广大干部、工人、知识分子为国分忧，克服了重重的困难，除一九七四年以外，年年完成了国家计划，在一定程度上减少和弥补了由于林彪、江青反革命集团破坏造成的经济损失。十年“文化大革命”的历史证明，我厂的党组织、我们的干部和职工队伍，是经得起考验的。遭受过打击和迫害的劳动模范、知识分子、干部和群众，绝大多数都没有动摇忠于党、忠于人民的信念，并且顶住政治上的压力，坚持工作。在“文化大革命”中受迫害而牺牲的领导和党内外的同志，将永远铭记在我们心中。

一九七六年十月粉碎江青反革命集团的胜利，结束了“文化大革命”十年动乱的历史，在一九七七、一九七八两年中，我们进行了揭、批、查，平反冤假错案，落实党的政策以及恢复性的企业整顿等工作，使企业的各项经济技术指标和企业管理工作，恢复到“文化大革命”前的最好水平。

(三)

一九七八年底党的三中全会以来，我们厂进入了一个以改革为主要内容的新的发展时期。

具有伟大深远意义的三中全会，给全国各条战线、也给我厂的各项工作带来了历史性的深刻变化。在三中全会精神的指引下，我们迅速地实现了工作重点转移，在继续进行全面整顿的过程中，从领导体制、组织结构、生产方式、管理方法等方面进行了一系列带根本性的改革。

一、冲破了五十年代一套传统的管理思想和方法，向现代科学管理迈进了一步

一九七八年，我厂组织了以刘守华厂长为首、多方面专家参加的汽车工业考察团赴日参观学习，他们带回来成套现代科学管理经验，它对我们过去在管理上长期形成的那套传统思想和习惯做法是一次冲击，使大家开阔了视野，找到了差距，思想上大为振动。在普遍学习的基础上，我们从实际出发，为我所用，大胆实践，实现了看板管理、平准化混流生产、数理统计、QC活动、设备点检、目视管理、滚动计划、网络技术、目标成本、价值工程、系统工程等上百个先进的科学管理项目。尽管有的项目还不够完善，但对我们解放思想、跳出五十年代管理方式的老框框、进一步搞好现代化管理建设，是非常宝贵的。

二、改革经济体制，建立和完善了各种形式的经济责任制，使经济效益稳定在先进水平上

一汽是国家首批扩大企业自主权的单位，前几年实行了利润留成，今年又改为利润递增包干。与之相适应，我们在厂内也建立了多种形式的经济责任制。一九七九年，我们就实行了目标管理、指标分解、百分制考核计奖的办法。学习了首钢经验以后，我们又实行了以四保一提高（保产量、质量、利润、换型，全面提高经济效益）为内容和利润包干、增利分成，产量包干、增产分成，亏损包干、减亏增盈分成等多种形式的经济责任制，使每个职工都关心企业的经济效益，给各项工作的发展带来了内在的动力。在任务不足、汽车滞销的困难条件下，全厂上下千方百计开拓市场，提高质量，搞好用户服务，保持产品信誉，并且年年开展大规模的增产节约活动，平均每年增产节约总值达一千五百万元。扩权以后的四年，产值、利润都超过扩权前的历史最高水平，经济效益在行业中处于领先地位，职工的奖金和集体福利也相应有所改善。

三、改变产品发展工作长期停滞不前的局面，加快产品换型和工厂改造的步伐

解放牌汽车的换型是一汽职工和广大用户多年来的迫切愿望。广大设计人员从一九五七年起就先后设计了十几种新产品样车和样机，一九六六年为上CA140还制造了部分工装，但由于种种原因没有一项能够实现。随着市场调节、能源紧张、给产品换型带来了从未有过的压力；企业自主权的扩大，又为产品换型工作创造了有利条

件；加上上级领导的关怀和兄弟厂的支持，使我厂的产品换型工作出现了崭新的局面。

老产品改进有了明显进展。一九八一年，在CA10B老车型上，采取了十四项改进措施，使载重量从四吨提高到四吨半，型号改为CA10C，于八二年初正式投产；紧接着，又采取了E型缸盖，加长轴距等二十多项措施，将CA10C型改为CA15型五吨车，发动机马力进一步提高到115匹，吨百公里油耗下降到5.3公升，今年初投放市场后，深受用户欢迎。老产品的改进，在生产任务满负荷的情况下，两年跨了两大步，换了两次型号，这在我厂开工生产以来是没有过的。

与此同时，为了满足用户的不同要求，我们还大力发展改装车和变型车，先后搞出经济型、高动力型、高原型、长短轴距和各种公共汽车底盘，各种专用车以及630、640型红旗高级旅游车，使解放、红旗、越野三个基本车型逐步形成自己的系列。

我们一手抓老产品挖潜，一手抓新产品开发。经过广大设计试验人员的艰苦努力，解放牌第二代的产品CA141和6102、6102D等新型汽、柴油机，在短短的两年内已经通过了两轮设计、试制和试验，目前定型的准备工作已基本就绪。CA151六吨车、CA150P六吨平头车、以及在此基础上发展起来的141系列产品的设计工作也正在紧张进行。CA141系列产品不仅继承和保持了老解放牌结构可靠、坚固耐用、价格低廉的优点，而且彻底改变原产品马力小、油耗高、外型陈旧的落后面貌，其动力性、经济性、安全性、平顺性都有很大的改善和提高，主要性能和经济指标达到国外七十年代末八十年代初同类车的先进水平。

以产品换型为中心的工厂改造工作也在全面展开。一个大量流水生产工厂的换型改造，投资多、周期长、工作千头万绪。特别是象我们这样的老企业，工厂老化，人员老化，技术老化，设备老化，要在产品换型的同时解决老化的问题，使老企业焕发青春，又要在短时间内实现，难度就更大。一汽的改造就是从这个实际出发，采取提早介入、合理交叉和逐步过渡等做法。产品投产前坚持样机试制，小批量试生产，把问题解决在投产之前。对一些成熟的总成，先期投入生产准备，采取分总成、不减产地更换上去；为了解决资金问题，我们把不断改进老产品作为开发新产品的基础和资金来源，坚持以老养新。产品的改进方案，既考虑先进性，又注意继承性，

尽可能利用原有的厂房和设备，减少投资；为了使产品开发工作能够远近结合、持续不断地进行，我们在抓一代产品改进、二代产品换型的同时，围绕三代产品的目标，及早着手科研攻关，建立了“三个一代”一起抓的工作体系。以上这些在实践中摸索出来的做法，使我们近几年的换型改造工作以较快的速度取得了丰硕的成果。

四、改革企业内部的管理结构，使工厂由生产型逐步向生产经营型过渡

随着国家经济体制的改革，原来那种只重生产、忽视经营、产销不见面、工厂和用户脱节的生产型管理体制已经很不适应了，必须改变为生产经营型的管理体制。这个改革集中表现为“强化两头，提高中间环节的适应能力”。

一头是强化产品的开发能力。一九八〇年，周子健部长来厂蹲点，在调查研究基础上决定把我厂设计处和汽车研究所合并，并且增添了一些现代化的试验设备，加强了产品开发能力。同时，强化了产品换型的指挥机构，在总结历史经验的基础上，健全了从市场调查、试制试验、生产准备等一套完整的新产品开发体系。

另一头是强化销售服务工作。一九八〇年，成立了销售公司，在二十七个省市建立维修服务中心，形成了全国性的解放汽车维修服务网，加强了市场调查预测、产品推销和为用户服务的工作。在一九八一、一九八二年汽车滞销的情况下，通过销售部门自销的汽车达六万多辆，占这两年总产量的一半。销售公司还组织了节油改装小分队，配合各地对社会上的老解放牌进行节油改造，已改造完二十二万辆，节油率在百分之十四以上，提高了社会综合经济效益。今年以来，农民、个体户买车来势很猛，应安徽省委的要求，我们利用星期天开展了“滁县日”活动，为滁县地区农民超产了二百辆汽车，并服务上门，受到农民热烈欢迎。

两头的强化，给企业内部的生产组织、企业管理方法带来一系列连锁反应。如计划管理把过去单纯按国家下达的计划组织生产改变为按市场需要安排生产、以销定产；生产组织上，把过去单一品种大量流水的生产方式改变为多种混流生产；质量管理上，也从过去单纯追求降低废品率改变为重点抓性能指标和用户反映的质量问题。这些变化都提高了企业的市场适应能力，也提高了企业管理水平。

五、改革企业结构,用多种形式推动经济联合,走专业化协作道路

企业扩权和管理体制的改革,要求加强企业之间的横向联系和经济协作。一九八〇年,我们和一些兄弟厂自行联合,相继成立了“汽车生产协作互助会”、“解放汽车系列产品联营公司”、“解放汽车联谊会”。在此基础上,八二年底,经国家经委批准正式成立了解放汽车工业联营公司,首批联合的有五个省十一个厂;今年六月又扩大到六十二个厂,其中有生产解放牌的主机厂,有专用车厂、改装车厂、零部件厂、协作配件厂,也有从事服务的汽车修理厂。这种打破地区界限,将同一系列产品的厂家广泛地、多种形式地联合起来的做法,比之于六四年办托拉斯,有了新的发展。

联营公司成立以来,我们着手编制了产品型谱,制订了长远的发展规划,调整了部分企业的产品结构和方向,并组织企业之间对新产品进行联合开发。公司成立虽然只有半年,但已经看到联营带来的许多好处:产品发展的路子宽了,一些原来力所不及的工作,如改装车、变型车,现在可以拿到联营厂去生产;一汽的换型产品可以先在联营厂批量生产,投放市场,以探测用户反映,考验产品,摸索经验,缩短大量投产后的成长期;还可以结合一汽的改造,再拿出一部分零部件,扩散到联营单位和地方企业,逐步改变“大而全”的生产格局。尽管在改革的道路上还会有许多困难和问题,但我们相信只要坚持不懈,勇于实践,就一定能闯出一条适合我们自己的特点、搞经济联合体的路子来。

六、贯彻“三个条例”、两项根本制度,加强思想政治工作,适应企业改革的新形势

领导制度的改革是企业各项改革的根本保证。从一九七八年开始,我们就恢复了党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制,并制定了相应的“组织实施办法”。中央公布三个条例后,对这些办法经过修改补充,使其不断完善,形成了一套既能体现“党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥”的原则又适合我厂的实际情况的新的领导制度。与此同时,对领导机构和干部队伍的结构也进行了整顿和改革。按照班子“四化”的要求,对厂、专业厂、车间三级班子进行了全面的调整,初步改变了过去班子成员年龄偏高、文化程度偏低和专业干部偏少的状况,建立起一支专业比较配

套，结构比较合理，基本符合“四化”要求，比较适应工厂现代化建设需要的领导干部队伍。

为了使思想政治工作适应工作重点转移后的新形势，近几年来我们先后三次召开了有上千人参加的政治工作会议，就新时期思想政治工作的地位和作用、工厂内部思想领域里的基本矛盾、思想政治工作中的拨乱反正、以及如何继承发扬老传统、创造新经验等问题，进行了广泛深入的研究和探讨。彻底批判和否定了过去“以阶级斗争为纲”、“以政治运动为中心”等错误做法；认真分析了新、老工人，知识分子，干部队伍思想的新变化，新特点，在实际工作中采取了一些改革性的做法。比如，把精神文明建设的教育和办文明工厂、建文明家庭、争当文明职工的群众性活动紧密结合起来，使广大职工在创建“两个文明”的实践中，受到具体生动的“五讲四美三热爱”教育；对职工进行以共产主义思想为核心的系统教育，改变过去单纯上大课、说教的做法，注意深入浅出、知识性、趣味性；从研究心理、关心需要出发，做人的思想工作，把解决思想问题和实际问题结合起来；针对生产和经营管理中遇到的思想矛盾，进行科学的、有说服力的思想工作，把政治工作和经济工作结合起来；党性、党风、党纪教育和党内“三优”竞赛结合，领导带头，自觉对照，批评表扬，落实行动，做到有始有终；组织马列主义基础理论轮训班，开办政治学校，按新形势下政工人员的必备素质和业务水平轮训政工干部；开展各种丰富多采、形式多样的文体活动，组织读书会、故事会、文艺百花会、书画展等，寓教育于娱乐之中。这些做法是我们在拨乱反正中恢复老传统，在探索新方法中开创新局面的初步实践。由于思想政治工作的加强，广大职工始终保持良好的精神状态，有力地保证了生产、换型和各项工作的顺利开展。

总之，三中全会以来的这几年，企业的各个方面都在拨乱反正中进行改革，在改革中前进，使我们厂进入了又一个更加兴旺的时期。尽管这段时间还不太长，各项改革工作方兴未艾，但是，它的意义不仅限于现在已经看到的成果，而更重要、更珍贵的在于人们的思想解放了，路子开阔了，办了三十年的企业，历经几次大的反复，企业才真正走上了健康发展的正确轨道。

以上是我们一汽三十年的简单回顾。如果说过去三十年一汽完成了党交给我们的光荣而艰巨的任务，那么，我们现在面临的任务