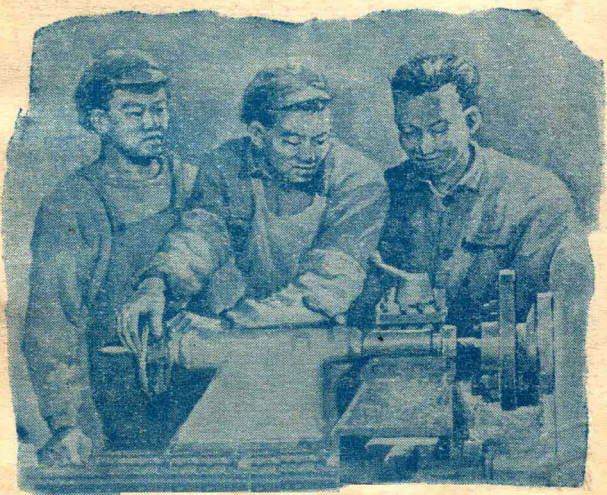


工業中建立“試驗田”的新經驗



天津人民出版社

工業中建立“試驗田”的新經驗

中共天津市委工業工作部編

天津人民出版社

內 容 提 要

在工業中种“試驗田”是領導作風的革命。本書介紹了天津、上海、阜新、武汉、黑龙江等地在工業中种“試驗田”的新經驗。全書共分五部分：第一部分，介紹天津第二印染厂的領導干部深入到工人的生产班、組中去，同工人一起劳动的“跟班劳动”的經驗；第二部分，介紹上海国棉二厂改变了生产組織、管理机构和党的組織形式，实行領導干部和車間干部“随班劳动”的經驗；第三部分，介紹阜新中央机修厂和平安矿到群众中間去領導群众、在生产过程中領導生产的經驗；第四部分，介紹武汉紡織厂組織“一条龙”的办法，使領導干部深入实际，亲自动手，依靠技術人員和工人解决生产关键問題的經驗。第五部分，介紹中共黑龙江省国营庆华工具厂委员会关于干部参加生产、工人参加管理和業務改革的經驗。这是一項具有重大意义的創举。

工業中建立“試驗田”的新經驗

中共天津市委工業工作部編

*

天津人民出版社出版

(天津錦州道六号)

天津市書刊出版業營業許可証津出字第001号

天津人民印刷厂印刷 新华書店天津分店發行

*

开本 787X1092 1/32 印張 4 1/4 字數 86,000

一九五八年五月第一版

一九五八年五月第一次印刷

印數 1-4,500

統一書号 3072·159

定 价 (5)0.28 元

目 录

工業中建立“試驗田”的新經驗 人民日报社論 (1)

实行“跟班劳动” 人民日报社論 (5)

“跟班劳动”——領導作風的大躍进 天津日报社論 (10)

徹底实现領導作風的革命 天津日报社論 (12)

天津市第二印染厂实行領導干部“跟班劳动”的

經驗 中共天津市委工業工作部 (18)

一項重大的革新 解放日报社論 (27)

改变組織形式适应群众和生产的需要 鄧俊秋、張明 (32)

領導作風的革命 喻 屏 (42)

學習“試驗田”經驗改进領導作風

..... 中共阜新中央机修厂委員會 (49)

平安矿等企業領導干部到工人住宅落戶

与群众同住同生活的情况 中共阜新市委委員會 (64)

平安矿三坑干部参加生产領導生产的

經驗 中共阜新平安矿三坑总支委員會 (70)

关键在于轉變領導作風 長江日报社論 (81)

落后不是注定不能改变的 長江日报社論 (84)

目 录

震寰紗厂的“一条龙”已经开花结果 王家揚、何守忠 (88)

企業管理的重大改革 王鶴峰 (95)

关于干部参加生产、工人参加管理和业务改革經驗的初步总结 中共黑龙江省国营庆华工具厂委员会 (109)

(81) 華北工業工業部及其中 編輯

(82) 蘇聯工業部 改革的大軍一

(83) 國庫、財政、稅收 要點、論述、研究、調查、分析、總結、經驗、教訓

(84) 國庫、財政、稅收 改革、調查、分析、總結、經驗、教訓

(85) 會員委、總務處、中、國庫、財政、稅收 改革、調查、分析、總結、經驗、教訓

(86) 會員委、總務處、中、國庫、財政、稅收 改革、調查、分析、總結、經驗、教訓

(87) 會員委、總務處、中、國庫、財政、稅收 改革、調查、分析、總結、經驗、教訓

(88) 會員委、總務處、中、國庫、財政、稅收 改革、調查、分析、總結、經驗、教訓

(89) 會員委、總務處、中、國庫、財政、稅收 改革、調查、分析、總結、經驗、教訓

工業中建立“試驗田”的新經驗

種試驗田，解決了農業生產的領導問題，也開辟了一條使幹部“又紅又專”的道路。現在，各行各業都在學習這個經驗，把它運用到自己的工作中去。工業方面怎樣種試驗田呢？有組織“一條龍”的（武漢），有實行“跟班勞動”的（天津）。3月20日，本報又介紹了阜新中央機修廠和平安煤礦到群眾中間去領導群眾、在生產過程中領導生產的幾項經驗。這些，都是把試驗田的領導方法運用到工業中去，打掉工業企業中的官氣，革新工業企業領導作風的良好嘗試。我們希望各個工礦企業的領導幹部都來學習阜新、天津、武漢等地的經驗，把種試驗田的領導方法廣泛地運用到工業上去，使工礦企業的領導作風來一個大轉變。這對於組織工業生產大躍進有十分重大的意義。

在我們這個社會里，企業的領導幹部和職工群眾完全處於平等的地位，這是大家都體會到的。不論在什麼地方，多數企業領導幹部的作風也是好的。然而，能不能說工礦企業的領導作風就十分完美了呢？顯然，還差得很遠，脫離群眾、脫離實際的現象還相當普遍。

試問，什麼是工礦企業的实际呢？工礦企業最大的实际就是生產。企業的領導幹部脫離实际，也就是脫離生產。看來，這似乎是不可想像的事情。領導生產怎麼會脫離生產

呢？脫離生產又怎么能領導生產呢？然而，確實有這樣的事情，脫離了生產還在領導着生產。阜新平安礦三坑在这次轉變領導作風中有一个重要的發現。原來過去領導生產最根本的缺點在於“井下生產，井上指揮”。煤礦，被稱為地下作業的流動工廠，岩層情況千變萬化，必須針對這種不斷變化的自然情況，適時地採取有效措施，才能把煤炭開采出來。這就要求領導幹部最迅速地對井下情況做到了如指掌。然而，領導幹部却是呆在井上，坐在辦公室里的。他們並不確切地了解生產的實際情況，靠着開會、听彙報；“深入”一點的，靠着偶爾下一次礦井走馬看花，就指手划腳地發號施令了。試想，這怎么能把生產領導得好呢？官僚主義、主觀主義、文牘主義等等，又怎么能克服呢？其實，這種“脫離生產的領導”現象，豈只是過去平安礦三坑的“特產”，我們有許多廠長、礦長、公司經理不都是坐在辦公室里，靠開會、靠電話、靠布告牌“領導”生產的嗎？

什麼是群眾生活中最主要的事情？答曰：生產。脫離了生產這個最大的實際，也就脫離了群眾。群眾在生產中的甘苦，領導不知道，雙方怎能有更多的共同語言呢？如果領導幹部上班總是坐在辦公樓和會議室里，下班是住在“幹部宿舍”里，一個月也難同工人見几回面，見面也只在大会上，這怎么能够聯繫群眾，怎么能真正同工人交上朋友，使工人願意把心里話掏出來講呢？脫離群眾就是脫離生產中最積極的因素——人，這就一定不能準確地掌握生產情況和領導生產了。

脫離群眾，脫離實際，這就是官氣。官氣就是生產關係束縛生產力的一種表現。這話是不是說重了呢？並不。企業

領導者和職工群眾的關係，正是生產關係的一部分。在階級社會里，這種關係建立在生產資料私有制的基础上，是不同階級之間的關係，因而是對抗性的。在社會主義社會里，結束了生產資料私有制的歷史，這種生產關係是人民內部的關係，是非對抗性的。但是，在社會主義社會里，企業領導者和職工群眾的關係處理得不好，例如企業領導者的官氣束縛了職工群眾的生產積極性和創造性，同樣會障礙生產力的發展。這就需要用整風的方法來改變生產關係某些環節上的不協調現象。為什麼要燒掉官氣？為什麼十分強調轉變領導作風？其意義就在這裡。

應該承認，過去幾年來，特別是黨的八屆二中全會提出同群眾共甘苦的號召以後，各地工礦企業對於怎樣密切同群眾的聯繫、怎樣改進領導方法，都作過許多嘗試，並且取得了一定成績。但是現在看來，當時實行的某些辦法，還是不徹底的。例如建立職工接待室和接待日，雖然也給群眾解決了一些問題，但還帶有等工人上門的“衙門氣”。又例如每月或每周到職工宿舍訪問一次，這種登門拜訪的方式比坐待來訪是進了一步，但在工人家庭里，領導幹部畢竟還是稀客，不能成為真正的知心朋友。後來這些做法也都逐漸松懈了。為什麼呢？看來，主要原因只有一條：當時還沒有進行整風，因而官氣未掃，領導幹部的思想還沒有變過來。現在阜新等地的一些工礦企業在整改中狠狠地燒了燒官氣，領導幹部的思想變過來了，因此他們在運用試驗田的經驗上做出榜樣來了。

目前，“雙反”運動正以銳不可當的聲勢席卷全國，我們

希望全国各个工矿企业都在这个运动中用烈火烧掉官气。

必須讓每一个工業領導人員深刻地懂得：生产是一件复杂的、不斷發展的事情，決不是坐在办公室里能够了解清楚的。即便每个領導干部的办公室里都安一架电视机，也只能看到生产的表面現象，而不能洞察生产的关键何在，还是不能正确地領導生产。只有領導干部亲自参加生产，才能了解生产，从而談得到領導生产。群众則是生产的主人，不了解群众，等于不了解生产。而只有生活在群众中間，像一个普通劳动者一样地同工人交朋友，才能真正地了解群众。种工業試驗田，就是要求工矿企业的領導干部根据本企业的生产特点，選擇一定的方式直接参加生产劳动，取得經驗，并且真正生活在工人中間来領導工人，領導生产。

依靠工人群众办好企业的方針是我們早就确立了的。怎样使这个方針具体化，几年来也摸索出許多經驗，如建立职工代表大会制度，組織劳动竞赛等等。然而，总还感到不足。每逢談到这个問題，許多工矿企业的領導干部都有些苦惱。不是說抽象的原則多，具体的办法少；就是說具体的办法虽有一些，但系統的經驗少。农业方面种試驗田給我們指了一条路。阜新等地的一些工矿企业已經在这条路上摸出一些經驗，虽然也不一定十分完整，但只要各个工矿企业都学起来，并且不断地充实它，發展它，可以相信我国工業的領導水平也必將有迅速的提高。

(1958年3月24日“人民日报”社論)

实行“跟班劳动”

在工業企業中怎样徹底改进領導作風和工作方法呢？這個問題是大家关心的。今天本报第二版發表的天津第二印染厂副厂長和其他領導干部实行跟班劳动制的报道，用生动的事实回答了這個問題。这个工厂的領導干部在整風中提出了“干部工人化，生活群众化，劳动經常化”的口号，許多干部以普通工人的姿态到車間同工人一起干活，同工人群众建立了亲如兄弟的关系，徹底打掉了官气。一些不合理的規章制度被突破了，工厂中就出現了空前团結的气象，蘊藏在群众中的無穷的生产積極性像火山爆發一样地噴射出来，一些長期沒有得到解决的生产关键問題迎刃而解。

这个厂的領導作風和領導方法的轉变，是紅安县种試驗田的經驗在工厂企業中的具体运用，是領導作風、領導方法和生产管理方法的大躍进。

我們在整風运动中，要扫除一切官气、暮气、驕气、闊气、嬌气；而对許多領導干部說来，最重要的还是打掉官气。所謂官气，實質上就是脫离实际、脫离群众。它的一种表現是以貴族老爷式的态度对待群众，自命不凡，高人一等。另一种是工作不深入，領導一般化，滿足于“原則”領導。工作中的問題，群众中的思想，他們不了解，或者了解得很不具体。就好像一个人悬在半空中一样，居高临下，下

面的情况可能看到一些，但又模模糊糊，看不真切。这种官气，严重地妨害了工人群众的劳动积极性，使生产中许多关键问题不能得到解决，因而束缚了生产力的发展。要打破这种束缚，就必须首先使工人真正感到厂长不是官老爷，而是同工人一样，只是分工不同。第二印染厂的副厂长平时很少和工人接触，有时到车间转一转，也只是看看黑板报上的统计数字，见了工人连话也不说。工人叫他是“黑板厂长”“刘官”，说他到车间是“阅兵式的深入”。但是当副厂长和工人一起跟班劳动的时候，工人的看法马上改变了，把副厂长当做自己人。副厂长要分配什么任务，工人们马上就干起来。在短短的时间内就发生这样的变化，这个生动的实例告诉我们：实行跟班劳动制，是工厂领导干部彻底打掉官气、密切领导与群众的关系的切实可行的办法。

遇事同群众商量，这是我们党的优良传统。党和毛主席一再教导我们：在一切工作中必须贯彻执行党的群众路线。要做到这样，一个重要的前提就是必须向群众学习。只有首先善于做群众的学生的人，才有可能做群众的先生；只有认真地总结群众的经验，集中群众的智慧，才能正确地决定问题。因此，党的群众路线本身就要求我们保持谦虚谨慎的态度，要求企业领导干部同工人接触时放下架子，善于听取各种不同的意见，集中群众的智慧和经验，来指导我们的工作。第二印染厂副厂长等跟班劳动以后，为贯彻执行党的群众路线创造了良好的条件。他们在同工人一起劳动的时候，向老工人、技术人员学习，及时听取他们的意见，遇事和他们商量，解决了一系列的生产关键问题。工厂领导干部从此

也进一步体会到貫徹执行党的群众路綫对办好企業的重要意义，学会了走群众路綫的方法。正如这个厂的一位领导干部說的：“过去光是指导工人，現在也受工人指导。”一切企業的领导干部，都应该以普通劳动者的姿态，深入到工人群众中去。既要指导工人，又要接受工人的意見；而且應該首先听取工人的意見，才能正确地指导工人。如果不这样做，那就必然会陷到脫离实际、脫离群众的官僚主义、主观主义的泥坑里去。

第二印染厂的經驗說明，工厂领导干部要做到又紅又專，要叫政治与技术統一，要叫体力劳动与腦力劳动相結合，有一条捷徑就是实行“跟班劳动”。毛主席早在1949年就在“論人民民主專政”一文中說過：“严重的經濟建設任务摆在我們面前。我們熟習的东西有些快要閑起来了，我們不熟習的东西正在强迫我們去做。这就是困难。”“我們必須克服困难，我們必須学会自己不懂的东西。”目前，全国人民在“十五年赶上英国”的振奋人心的口号鼓舞下，进行着英勇的劳动。为了完成这个历史性的任务，就需要大批又紅又專的無产階級專家。但是，目前有不少工厂的领导干部不懂得技术，或者只懂得一点，沒有成为內行。因此，他們还不能充滿信心地領導好生产，工作总是停留在原有的水平上。这些同志如果不急起直追，时代就会把他們远远地抛在后面。他們原有的紅色，就会慢慢消褪，逐漸变淡。这是非常危險的。可是，如何學習技术、成为內行呢？有各种各样的办法：可以學習書本上的知識，可以請人来教。但是最重要的办法还是到實踐中去学，实行跟班劳动，到机器旁边去

学。这种理論联系实际的方法，不仅是解决又紅又專的好办法，也是实现体力劳动和腦力劳动相結合的有效措施。

第二印染厂的领导干部实行跟班劳动以后，也促进了生产管理方面的大躍进。有人怀疑：工厂生产是高度集中的，领导干部、特别是厂长，必須了解全局，掌握全面，如果跟班劳动，深入一点，会不会“因小失大”，得不偿失？事实証明，这种怀疑是毫無根据的。领导干部跟班劳动，可以深入發現許多問題，在實踐中創造典型的經驗，从而可以通过一点，帶动全面，更好地指导全局。毛主席早就告訴我們：“我們共产党人無論进行何項工作，有两个方法是必須采用的。一是一般和个别相結合，二是领导和群众相結合”。第二印染厂副厂长等跟班劳动以后，由于深入了解生产实际，抓住了典型，就更好推动全厂工作，实现了一般与个别相結合，领导与群众相結合的方法。副厂长在劳动中体会到不合理的成規束縛了生产力的發展，馬上支持工人的意見，突破了成規。这对于他所担負的副厂长的职务毫無妨碍。他还担負着领导全厂生产的責任。尽管跟班劳动与执行厂长的职务有一定的矛盾，但是这个矛盾完全可以解决，也必須解决。解决得好，就会促进工作全面提高。第二印染厂副厂长到車間以后，科室工作立即作了相应的調整，精簡了許多不必要的會議、表报，厂长改变了站在科室指揮生产的办法，而深入到生产当中去领导生产，使科室为生产服务，因此生产管理方面很快就出現了一系列新的变化。現在，这个厂准备实行进一步的改革，从現有十六名干部中抽出十人每天几小时跟班劳动，其余六个人每周規定一定時間跟班劳动。这样，更

將全面地促進工廠生產管理的大躍進。

跟班勞動的辦法具有普遍的意義，應該推廣。天津市有一百五十個大型和中小型工廠的領導幹部，已普遍實行了跟班勞動的辦法。這一百五十個工廠推行的結果證明：不僅在生產過程簡單、產品簡單、人數較少的工廠可以實行這個辦法，在生產過程複雜、產品多樣、人數多的工廠同樣可以實行這個辦法。儘管這些工廠人數多少不同，技術高低不一，設備條件和產品的複雜程度也各有區別，但是都可以採取跟班勞動的辦法來領導生產。至於跟班勞動的具體作法，當然應該根據各廠的具體條件，採取多種多樣的靈活形式，不應該、也不可能強求一律。可以每天跟班勞動幾小時，也可以隔日跟班勞動幾小時。總之，我們企業的領導者，不要站在機器旁邊指手劃腳，或者兩手插在口袋裡走來走去，當“閱兵式的”領導者。

當然，在實行這項改革時，會遇到種種困難。但是，只要充分利用有利因素，具體地對待困難和克服困難。第二印染廠的同志們在剛剛實行跟班勞動制的時候，遇到了許多困難。他們沒有在困難面前退縮，而是鼓起了革命的幹勁，先撇開困難的因素，積極尋找有利的因素，用這些有利因素，克服了困難，並且制定了一系列適應新情況的辦法和制度，大膽地進行試驗，結果不僅做到了跟班勞動，生產管理水平也提高了，生產不斷上升，為工廠企業樹立了良好的榜樣。

（1953年3月14日“人民日報”社論）

“跟班劳动”——领导作风的大跃进

湖北省红安县的两个干部有一次穿着鞋袜在田岸上“检查生产”，一位社员骂他们：“摇摇摆摆，像个相公”。这个县的干部从这样的批评中受到启发，普遍地种起了试验田，结果就出现了一个具有重大历史意义的领导作风上的革命。

与此相似，天津市第二印染厂的领导干部过去因为有官风，工作不深入，许多工人习惯于把他们叫作“刘官”“李官”，他们下车间也被形容成是“检阅式”的，遛遛达达，不解决问题。针对这种情况，他们实行了一种叫做“跟班劳动”的制度，结果这个工厂在生产、领导与群众关系等方面，也迅速地引起了巨大的变化。原来坐在办公室里，靠彙报、开会需要好几天才能解决的问题，现在几个小时之内就解决了；原来对他们另眼看待的工人，现在也把他們看成真正是与自己平等的、平起平坐的亲密朋友了；全厂各方面工作都出现了一派前所未有的朝气蓬勃的革命景象。

所谓跟班劳动，就是领导干部在一定的时间里，深入到工人的生产班组中去，同工人一起劳动。它既不同于一般的跟班指导生产，也不同于一般的参加体力劳动或完全像工人一样地专门生产。它是把跟班同劳动结合起来。一方面，领导干部要放下架子，改变那种指手划脚、遛遛达达的官气，真正以一个普通劳动者的身份去参加劳动，虚心向工人学

習，同工人打成一片。在这个意义上，他只是个工人。另一方面，领导干部又不完全是当工人，他还要通过跟班劳动，来帮助下级干部做好工作，有事同大家商量，依靠群众及时研究解决生产上和思想上的问题，并且创造和总结经验，加以推广，推动全盘。在这个意义上，他仍然是一个领导者。

由此可见，跟班劳动，实质上就是一种到群众中去领导群众，通过参加劳动领导生产的方法，是领导与群众相结合、个别与一般相结合的方法。实行跟班劳动，就可以有效地贯彻执行群众路线，克服官僚主义和主观主义，打掉官风，大大地密切领导同群众的关系，使上下之间、干部和群众之间出现一种融洽无间的新局面；可以冲破某些陈旧的不合理的规章制度，革新整个企业管理的面貌。而这也就会极大地鼓舞起工人群众的生产积极性，使他们蕴藏着的无限革命热情得到更充分的发挥。同时，通过跟班劳动，不懂技术的干部还可以拜工人为师，逐步学会技术，技术干部也可以使自己的技术知识更好地结合实际，得到发挥，并且在工人中，在劳动中来锻炼改造自己。因此，实行跟班劳动，也是实现脑力劳动与体力劳动相结合的有效方法，是干部又红又专的重要途径。

天津市第二印染厂领导干部实行跟班劳动，是领导作风和领导方法上的一个革命的行动，是结合本厂的具体情况，对种“试验田”的经验创造性运用。这种做法，对于工厂企业的领导干部，有着普遍的意义。每一个工厂企业都可以根据自己的具体条件，来运用这种方法，党群工作领导干部可

以实行，行政领导干部也可以实行；参加跟班劳动的时间，一天几个小时可以，隔一兩天一次也可以。总之，只要坚持做下去，都会大有好处。

不久以前，党中央發出通知，指示在全国各地区各方面普遍推行种“試驗田”的經驗，以便打掉官風，使干部逐步达到又紅又專的目的。現在，天津市第二印染厂的领导干部已經做出了榜样，还有一些工厂开始采取了行动。全市其他工厂企業的领导干部也都应当發揚革命精神，急起直追，在领导作風和领导方法上都来一个躍进！

(1953年3月12日“天津日报”社論)

徹底实现领导作風的革命

天津市工厂企業的领导干部，正在經歷着一場深刻的领导作風和领导方法的革命。据不完全统计，全市已有六百多个工厂、一千八百多名领导干部，学习印染二厂的經驗，实行了跟班劳动；建筑工地的领导干部絕大部分已搬进工棚，与工人同吃同住，并且抽出一定時間跟班，与工人同劳动；商業部門的許多领导干部也紛紛下到基層，参加業務劳动，或搞“試驗商店”“試驗倉庫”等等。领导干部深入群众，参加劳动，已开始在全市範圍內蔚成風气。

虽然这些领导干部深入下去的时间还很短，做法也不尽相同，但是，凡是深入下去了的，無不迅速地獲得了显著效