

怎樣實行 生產區域管理制

漢言編寫

遼寧人民出版社

怎樣實行生產區域管理制

潘 雲 編 著

遼寧人民出版社出版（瀋陽市北平街）

編者潘雲理出版業務工作司副文出生第一號

瀋陽市圖書印刷廠印刷 瀋陽市圖書發行所發行

定價：4.22元（202）100211元（1）印刷部：28,000元

發行部：2,000元（第一號）——九二五元（第二號）——九二五元

印刷部：（1）2000元（第二號）——九二五元

30

編寫者的話

生產區域管理制，是社會主義企業管理的基本組織原則之一；也是在蘇聯生產企業中經過多年來實踐證實的先進管理制度。

這本書是根據學習“重工業通訊”及蘇聯企業管理方面等有關文件和資料並結合在實行生產區域管理制中的體會而編寫的。內容着重說明目前在我國生產企業中實行生產區域管理制和一長制的重要意義及其具體做法，以供廠礦生產企業和基本建設單位在實行生產區域管理制和一長制時的參考。因編寫時間倉促和本身理論水平及業務水平所限，對某些問題的認識錯誤在所難免，希讀者多予批評和指正。

一九五五年一月

目 錄

一、什麼是生產區域管理制.....	1
二、爲什麼要實行生產區域管理制.....	3
三、生產區域管理制與民主集中制.....	6
四、合理地劃分生產區域,調整組織機構	10
五、適當地選配幹部.....	14
六、三級一長負責制.....	18
七、職能機構責任制.....	23
八、工人崗位責任制.....	30
九、結束語.....	36

一 什麼是生產區域管理制

生產區域管理制，是社會主義企業管理的基本組織原則之一；也是在蘇聯生產企業中經過多年來實踐證實的先進管理制度。中央重工業部關於在生產廠礦中建立責任制的指示中，要求各廠礦企業必須認真建立行政上的專責制，實行生產區域管理制。因為貫徹這一先進的管理制度，將會使企業管理水平大大提高一步，從而保證國家計劃全面、均衡、超額地完成，並進一步發揮現有廠礦企業在國家社會主義建設中的作用，以加速社會主義工業化的進程。

生產區域管理制是按照生產的特徵和生產區域分佈的情況來建立管理機構和制度，以領導指揮生產。在每個生產區域裏，都有一個最高負責人全面領導生產、技術、財務、成本等各方面工作。他對所屬生產區域裏的一切生產工作負全責，並有全權處理；凡在他這個生產區域裏工作的全體人員，都必須服從他的指揮。比如一個工廠或工程公司範圍內，廠長或工程公司經理是最高負責人，他代表國家指揮全廠或全工程公司的生產，全廠或全工程公司的每個工作人員都必須在廠長或工程公司經理的統一意志下，進行生產活動；廠長或工程公司經理只對上級行政機關負責。在車間或工地範圍內，車間主任或工地主任是最高負責人，他代表廠長或工程公司經理指揮車間或工地上的生產活動，他有全權決定車間或工地上的一切問題，只對廠長或工程公司經理負責；而廠長或工程公司經理佈置工作，指揮生產時，也一定要通過車間主任或工地主任來進行，不能越級下達。在工段

範圍內，工段長是最高負責人，他代表車間主任或工地主任負責工段的生產，他只對車間主任或工地主任負責。而車間主任或工地主任，也必須通過工段長指揮生產，不得越級下達或直接向工人佈置工作。這樣在一個生產區域內只有一個全權負責人，避免了多頭領導、指揮混亂的現象，可以保證領導的集中統一，並可鞏固提高領導者的威信。

在生產區域管理制中，各個職能機構（即生產領導者的工作機構）分別管理某一方面的工作，但對企業的生產工作都沒有直接命令的權力；這些職能機構的主要任務，是在於為領導者準備必需的資料和計劃草案等，以便使領導者能夠根據這些資料和草案採取有根據的和具體的決定。例如工廠的計劃科可以吸收車間的工作人員來制訂車間的計劃，但是車間計劃只有經過廠長批准後，才能發生效力，計劃科則沒有權力對車間主任發下有關改變計劃的指示，而這種指示，只能由廠長根據計劃科的資料作出決定，發給車間主任。但在實際工作中，職能科可以根據領導者的指示，或在領導者已經指示過的範圍內，來決定各種業務問題；另外，也可以在領導者（例如廠長）採取了原則上的決定以後，進一步地擬製這一決定，交給受全權委託的工作者（例如車間主任）會同工廠有關職能科的領導者共同來進行，並且企業各職能科也有責任通過車間主任來指導車間各有關職能機構的工作。例如工廠計劃科在制訂計劃，檢查計劃的執行情況等方面來指導各車間的計劃工作者。

實行生產區域管理制，按照生產區域進行生產領導，是在企業中貫徹行政上的個人負責制，真正體現生產集中統一領導的原則。這一先進管理制度的優越性，主要表現在它使企業的管理上能夠：①按照生產特徵，合理劃分組織，可保證企業中生產區域的完整和統一，使在生產管理上便於集中統一領導；②減少

層次，精簡人員，消滅多頭領導，進一步發揮企業全體職工的工作積極性與創造性，提高工作效率；③嚴格明確職責，建立和健全個人專責制，並明確職能機構在企業中的助手作用，以克服過去職能管理制的缺點，加強企業工作人員完成國家計劃的責任心。

所以，實行生產區域管理制，是企業管理上一項重大改革和建設工作，是改善企業管理面貌、提高企業管理水平的主要環節之一。認真地實行了生產區域管理制，可使企業內部生產上的責任制度建立和健全起來，並加強生產集中統一領導，確定社會主義勞動紀律，使千百個職工在統一領導下，發揮其更大的積極性和創造性，以保證完成和超額完成國家計劃。

二 爲什麼要實行生產區域管理制

現代化企業生產的規模是巨大的，設備是複雜的，技術要求很高，工藝過程必須緊密地配合，因此，在企業的各個生產部門之間，各道工序之間，以至每個人與每個人之間，必須精密分工，密切聯系，任何一個環節發生了問題，都可能影響全面工作。所以在這樣情況下，若沒有一個統一的指揮來領導全面的生產活動，則生產任務就不能保證更好地完成。列寧同志說過：“任何大機器工業——即社會主義之物質的與生產的泉源和基礎——都無條件的必須有最嚴格的統一意志，來指揮幾百人，幾千人以至幾萬人的共同工作。……可是怎樣才可以保證意志之最嚴格的統一呢？這就只有使千百人的意志服從於一個人的意志。”（“列寧文選”，蘇聯外國文書籍出版局版，第二卷，第三九八頁）由於大規模生產的本質，決定着生產上要保持絕對的嚴密的統一和有節奏的進行生產活動；而達到這種統一，就必須建立起來

各級生產區域的集中統一的指揮，使生產的各個部門、每個人都有一個意志下協同配合，有計劃、有步驟地進行生產，才能克服企業管理上的混亂現象，建立正常的生產秩序。

目前有不少廠礦企業，在生產管理制度上還沒有實行生產區域管理制，沒有明確各個部門、各個領導者的職責範圍和相互的關係；在生產管理上存在許多問題：比如在一個生產區域內，常常有幾個領導者，同時在指揮生產，或者，在基層單位，往往從各個不同的上級機構得到互相抵觸的指示，各上級領導者又往往把領導生產的責任委託給許多職能單位，自己反而不直接掌握生產，各職能單位也常常不通過領導亂發指示和命令。

因此，職責分工不明確，技術和行政不統一，三班操作不一致，多頭領導、越級指揮的現象經常存在。這樣就破壞了個人專責制，因而發生生產不均衡，事故頻繁，質量不好，資金材料積壓等不正常的情況，造成企業生產管理上的無人負責和不負責任的混亂現象。同時，在職工羣衆中存在的違反操作規程，不服從指揮以至鬧本位主義等問題，也得不到及時的糾正和解決。所有這些，顯然都是由於在一個生產區域內，沒有建立起全權負責和集中統一進行領導生產工作的緣故，因而，必須實行生產區域管理制，建立起各級生產區域的負責制度，具體工作都有專人負責，各個人的職責都能明確、具體，這樣才能避免上述的混亂現象和提高現有企業的管理水平。

為了實現黨在過渡時期的總路綫和總任務，逐步實現國家社會主義工業化，就必須提高現有企業的管理水平，充分發揮各廠礦企業在過渡時期的積極作用。幾年來，各企業在生產管理上，是有了顯著的提高，不斷的完成和超額完成了國家計劃，在國家工業恢復和建設工作中貢獻了偉大的力量。但不可否認的，在我們的企業管理上，仍然存在很多問題，還不能滿足黨在

過渡時期的要求。因此，認真地實行生產區域管理制，改善經營管理，提高企業管理水平，是我們廠礦企業在實現國家社會主義工業化中的具體措施。

鑒於以上情況，我們要實行生產區域管理制，不論從現代化大規模生產的特徵或從目前企業內部的狀況以及實現國家社會主義工業化的要求看來，都是完全必要的。因此，對實行生產區域管理制，採取任何消極態度，都是錯誤和有害的。

實行生產區域管理制，在目前是否有條件和可能呢？我們說，是有條件的，而且是可能的。幾年來，各個廠礦企業，在黨的正確領導下，在蘇聯的無私幫助下，經過了各方面的努力，進行了一系列的民主改革和生產改革工作後，已經在各個企業內部，開始初步地建立了社會主義企業管理的組織和制度，培養和提拔了大批工人幹部、技術人員和管理人員，並訓練了大量的技術工人，壯大了技術力量；絕大多數的領導幹部，幾年來經過學習和鍛鍊也逐漸地懂得了生產技術和企業管理的基本知識，一般的都能夠組織領導生產和解決生產中的問題。再說廠礦企業的職工，幾年來在黨的教育下，經過了各種政治運動，大大地提高了政治責任感，絕大多數都能在生產崗位上積極工作，服從領導，嚴格遵守勞動紀律，給實行生產區域管理制也打下了羣衆基礎和思想基礎。同時，在黨的正確領導下，在蘇聯先進經驗和蘇聯專家的具體幫助指導下，提高了生產技術和管理水平，大大地改變了敵偽時期所遺留下來的殖民地工業的面貌。所有這些，都給實行生產區域管理制創造了重要的條件。因此，認為目前幹部水平太低，沒有條件，實行生產區域管理制太早；或者過低地估計生產區域管理制的作用，認為它不過是像以前建立過的某些生產上的制度一樣，不能解決企業內部根本性的問題，對實行生產區域管理制缺乏信心等，都是不對的。這是由於沒能看

見今天我們企業的有利條件，沒能看見我們國家社會制度的優越性和它蘊藏着的巨大力量。

按我國目前廠礦企業的現實情況看來，實行生產區域管理制，不但是必要的，而且也是可能的。可是，要很好地貫徹這一先進的企業管理制度，是一件非常細緻和複雜的工作，因為它不僅是企業中一件根本性的組織建設，而且也是一件艱鉅的思想建設和業務建設的工作。這就要求企業各級領導者必須進一步地依靠企業黨組織的領導，熟悉企業的具體情況，更深入地了解生產過程及技術上的各種問題；要求各職能機構面向生產，真正的發揮助手作用；要求全體職工，嚴格地遵守勞動紀律。只有大家共同努力，才能完成這個任務。

同時也必須要清楚地認識到，貫徹生產區域管理制，實行集中統一領導，必須在管理民主化的基礎上，緊緊地依靠黨的集體領導和羣衆的智慧，才能真正實現，否則，任何獨斷專行，忽視黨在企業中的監督保證作用，都是絕對錯誤的，並會給生產帶來損失。因此，實行生產區域管理制和一長制，只有在高度民主的基礎上，才能正確實現。

三 生產區域管理制與民主集中制

在工人階級領導的國家，在社會主義企業裏實行一長制，和資本主義制度下的主人專權制是有着本質上的不同。資本主義企業中的工人，不僅被剝奪了參與企業管理權的可能性，而且要被剝削、被壓榨，因此，資本家和工人之間，所有的只是剝削與被剝削的關係，只是敵對的關係。而在社會主義和人民民主制度的國家裏，工人階級已是執掌政權的階級，今天我們國家的企業已成為全民的財產了。工人階級和所有勞動人民是生產手段的

佔有者，企業領導者僅是以人民公僕的資格代表國家來管理生產，在企業領導者和工人羣衆之間，不存在剝削與被剝削的關係，也不存在階級對抗。相反的，企業領導者本身就是工人階級的一分子，他所代表的利益就是工人階級的利益。管好生產，提高勞動生產率，並在發展生產的基礎上進一步改善職工羣衆的物質生活和文化生活，這是企業領導者和職工羣衆的共同目的。列寧對一長制的解釋是：“共同討論，一人決定。”只有經過共同討論，才能作出正確的決定，也就是說，一長制是在民主集中制的基礎上產生的。所以在社會主義企業裏，實行一長制，絕不應該理解是個人專制，個人獨裁，不聽取羣衆意見，不發揚民主，不接受黨的領導。因此，在貫徹生產區域管理制和一長制時，必須加強黨的集體領導，加強黨組織對生產行政工作的監督保證作用，才能使生產區域管理制和一長制正確實現。

一長制是表現着領導的高度集中和統一，要求全體人員在生產過程中服從一個人的指揮，這是“千百人的意志服從於一個人的意志”的一長制，是吸收廣大職工參加生產管理的一長制。這種集中必須是建立在進一步加強民主管理和更好地發揚羣衆的積極性的基礎上。因為企業領導者個人的智慧是有限的，他不可能把一切問題都考慮得很周密、很完善，也不可能憑個人智慧就做出切合實際的正確的決定。因此，實行一長制一方面要加強生產管理上的集中統一領導；另一方面，必須強調管理民主化，領導者在日常生產活動中，要密切地聯系羣衆，虛心聽取羣衆的意見和開展批評與自我批評，特別是自下面上的批評。要吸收廣大職工參加生產管理，如通過組織生產會議，討論生產計劃，編製技術組織措施計劃以及多種形式的社會主義競賽等等。行政領導在生產會議上，在企業經濟技術活動分析會議上，以及在各種專業會議上，要定期地向全體職工報告生產活動情況，要

廣泛聽取羣衆的意見，然後把羣衆的意見集中起來，據以作出決定。這樣，就可以以羣衆的智慧來補充和豐富領導者考慮不到的地方，使領導者的命令更完善，更切合實際。這樣不僅能充分地發揮集體的智慧和羣衆的積極作用，也會更有效地改正我們企業工作中的缺點，克服領導上的官僚主義，提高領導者的威信，使企業管理更加民主、科學、集中和真正地發揮一長在領導生產上的作用。

在實行生產區域管理制、建立一長負責制後，有的幹部覺得自己“說了算”，在工作中就忽視黨的領導作用，把一長制和加強黨的監督對立起來，這是對一長制極其錯誤的理解。產生這種錯誤認識的原因，一方面是說明了對實行一長制必須加強民主管理的重要意義，缺乏正確的理解，沒有認識到只有在加強民主管理，高度發揮羣衆的自覺性和創造性的基礎上，一長制才有豐富的內容，也才能得到切實的貫徹；另一方面也反映了這些幹部思想上，還存在着不同程度的資產階級個人主義思想，片面強調個人的權威，誇大了個人的作用，忽視黨的領導和集體的力量。很明顯這些認識都是極其有害的，是應給予批判的，因為，我們不能設想：如果一個企業領導者不依靠黨的領導，不依靠集體力量，不接受羣衆的批評和監督，光靠領導者自己，就會把生產領導得好的。

另外也有一些黨的工作人員，認為實行一長制後，“黨在企業中的責任就小了，對完成企業生產計劃可以不起監督保證作用”；有的認為實行一長制後“黨在企業裏的工作不好做了”；有的認為“實行一長制後，在企業內黨的工作沒有了”；更有的人員提出“黨委和一長究竟誰大，誰說了算”等等。這些錯誤和模糊的思想認識，也同樣是極其有害的，因為實行一長制，說明黨在企業中的領導責任，不但沒有絲毫減輕，而是更加加重了。實行

一長制，也是黨在企業內的重要政策之一，因此，這就要求黨組織必須對企業中的一切經濟活動，要負起進行全面地保證和監督的責任，才能保證一長制的正確實現。比如一切有關重大問題；年度、季度生產技術財務計劃，月作業計劃和技術組織措施計劃；各種主要技術經濟定額的制訂或修訂，以及各種重要制度的制訂或改訂；幹部的提升，調動，獎懲，以及重大的機構變動；有關一定時期中心工作的安排，各個時期工作總結、重要指示；集體合同及其他重要合同的簽訂；重大的發明創造；合理化建議與蘇聯專家建議以及推廣有決定意義的先進經驗等等，可酌情提交黨委會（支委會）討論審查並作出決議。

加強黨的監督保證作用，並按照黨的集體領導原則，根據黨領導企業的各種政策及本企業的各個時期不同情況，以實現生產財務計劃為中心，對生產行政工作實行全黨性的、羣衆性的、經常性的對企業任務的全面保證監督。為此黨組織必須正確地掌握政治工作和經濟工作相結合的領導作風與領導方法；必須加強政治思想工作；必須積極學習和通曉生產業務和科學知識；必須加強對工會、青年團及其他組織的領導以及建立一套符合於實際情況的正規的工作制度，如各種會議、彙報、檢查、佈置以及其他各種制度。同時根據生產區域的改革，也必須相適應地調整黨的組織，以加強基層黨的領導工作，也只有這樣，才能對經濟工作實行有效的監督。

各級生產區域的一長必須依靠黨的領導，依靠羣衆，發揚民主和加強批評與自我批評，不斷克服領導工作中的官僚主義傾向，以保證一長的命令切合實際；同時企業內部又必須嚴格執行勞動紀律。因為強化一長制和確定社會主義勞動紀律是一個過程的兩個方面，只有企業領導者認真團結廣大職工羣衆，提高他們的積極性和責任心，勞動紀律才能進一步加強，也只有企業領

導者不斷注意提高職工的階級覺悟，不斷教育職工自覺地遵守勞動紀律，才能保證一長的命令徹底實現。正如列寧在“蘇維埃政權的當前任務”一文中寫道：“應該學會將勞動羣衆舉行羣衆大會的這種洶湧澎湃有如春潮氾濫一切堤障的民主精神，與在工作時間內實行鐵的紀律，及在工作中絕對服從蘇維埃領導者一個人意志的精神聯成一氣。”

在實行生產區域管理制，建立各級一長負責制的同時，也必須強調在企業的各級行政領導幹部（廠長、車間主任、工長），要依靠黨的領導與工會、青年團的密切配合，要按照黨的政策和原則來處理經濟問題，要樹立依靠工人階級的思想，發揮全體職工最大的積極性和創造性。只有這樣，才能完成和超額完成國家計劃。

四 合理地劃分生產區域，調整組織機構

實行生產區域管理制，首先要按生產區域的分佈情況和生產的特徵，劃分生產單位和建立組織機構，使能更好地適應於生產上的要求，實行生產管理集中的統一領導。

在生產區域劃分上，一方面要考慮生產地區的分佈情況，如地區是否集中，是否便於生產管理上的統一領導；另一方面要考慮生產的各項特徵，如生產（工程）規模的大小，工藝過程的技術複雜程度和工序之間的關係，產品種類的繁簡，生產工人的多寡，設備的新舊和機械化自動化程度等等。地區的分佈和生產的特徵，兩者是不能截然分割開來考慮的。必須根據具體條件結合起來，正確地劃分區域和建立組織機構。如煉鐵廠（車間）的主要設備是若干座高爐，雖然它的產品單一，區域集中，但由於它的技術操作複雜：配料、送料、高爐冶煉、出渣、出鐵等，都隸屬

於一座高爐，這些操作的好壞，又都直接影響着高爐的生產；每座高爐又都附有捲揚機，運料機的礦石車、焦炭車、熱風爐和高爐本身的冷卻設備等也都是圍繞高爐進行生產。根據這些特點，就決定了煉鐵生產的高度集中性和完整性，必須按每座高爐為一個基層生產區域來組織，同時將屬於高爐的各個有關工種如爐前工、熱風爐工，統一於高爐工長的領導，就便於統一指揮，統一操作，互相協調地進行有節奏的生產。又如在基本建設施工企業中的基層組織，也必須按照地區和工程特徵來劃分。在一般情況下，施工基層組織基本上採取了兩種不同形式：一種是按地區劃分施工區域，每個區域內的工程從房蓋到地面，以及包括所有基礎、砌磚、混凝土、水暖、電裝配等工作，均由一個單位負責集中在一個區域內完成，這種形式組成的基本特點是工作地區集中，工程性質不很複雜，相互間影響扯皮的事情少，但每一區域內則包括有許多不同性質、不同要求和不同規模的各項大小分部工程；另一種是不根據地區而按具體工程為對象來組成施工區域，其劃分是按工程性質，如房蓋、圍牆、地面、基礎等工作，其基層工區的劃分就按房蓋、圍牆、地面、基礎分為四個，每一個工區負責其中的一項，這種組成的基本特點是在每一個工區內所擔任的任務，其性質要求大概是一致的，而工作的地區則可集中，因此在一個區域內，就可能有好幾個單位同時施工。以上這兩種形式雖然有所不同，但意義却是一致的，都是根據工程的具體情況，地區和特點來劃分的。

過去有不少廠(礦、工程公司)、車間(工地)、工段的劃分上，違背了生產區域劃分的原則。如某高爐車間，將與高爐息息相關的熱風爐劃分為兩個工段，同時爐前與爐內操作又截然分開，技術人員只管爐內的操作，工人只管爐外操作，將一個完整的生產系統，在管理上分割得四分五裂。還有像某一選礦廠，過去舊的

組織是廠下設一、二場兩個獨立車間，但生產上又是互相不可分割的，如一場沒有二次碎礦設備，二場又沒有一次碎礦設備，二場的脫水，得用一場的風，因此在兩個車間，僅是磨礦工段可以獨立，其他都是分不開的，以致生產上經常造成爭執，阻礙了各工序間的密切配合。另外也有某土建工程公司的一個工區，由於所屬的工程地區分散，相距幾十公里，因此在施工管理上造成顧此失彼，分散了施工管理力量。以上這些情況都說明了，由於組織管理的劃分未能按照生產區域制的原則，所以在生產（施工）管理上，往往造成多頭領導，技術與行政不統一，生產混亂，互相扯皮和無人負責現象，給生產帶來很大的損失，因此，實現生產區域管理制，首先要按照生產區域劃分的原則，合理地調整組織機構，以適應生產的要求，保證生產管理工作上的集中統一指揮。

合理地劃分生產區域，還必須相適應地調整組織機構，在調整組織機構時，必須明確組織機構的改革是一項牽涉面廣，複雜而又艱鉅的工作，必須要根據各企業單位的具體情況，採取科學而慎重的態度進行，必須反對“草率從事”和“急於求成”的做法，以避免在生產上造成混亂。

一般的做法首先是組織主要幹部進行學習，在思想上明確認識到生產區域管理制和一長制的精神實質和它的優越性，結合總結工作，檢查作業計劃執行情況進行討論，對在實行生產區域管理制與一長制中一些不正確的認識加以批判和教育，同時找出各級生產區域工作中的薄弱環節和關鍵問題，指出完不成作業計劃的主要原因是什麼，生產中有哪些混亂無人負責和不負責任，以及互相扯皮、互不團結等現象，使各級領導具體掌握自己所管轄的區域內的整個情況和主要環節，以便改善組織管理，確定具體的方向。

同時要組織一定的人員，深入車間（工地）、工段進行細緻的調查，將存在的問題，進行研究分析，提出原有的組織機構有哪些不合理的現象。然後再根據蘇聯專家建議，參考其他企業的先進組織形式，結合本企業的具體條件和特點，按照生產區域劃分的原則擬訂本企業車間、工段的組織機構，經領導研究初步確定後，再組織有關人員進行討論。最好是認真組織進行組織機構的討論，一方面由專人講解過去組織機構不合理的情況，及因此而產生的種種問題，並說明新的組織機構的優越性和互相的關係；另一方面又由大家提出問題和補充改進意見。這樣既可以使大家明確過去組織機構不合理情況，和了解新的組織機構的優越性，同時也熟悉了新的組織機構的職責關係，為以後貫徹奠定了有利基礎。

組織機構改革，經過慎重研究以後，要報請上級單位批准才能實行。在上報時，必須要詳細說明改革的理由，這樣可以很快取得上級批覆；如果僅將新舊組織機構表送請批准，則上級考慮確定時，缺乏足夠的資料和根據，將會延長時間，影響工作的進行。

在調整組織機構的同時，要緊隨着研究選配幹部，擬訂職責範圍、互相關係和工作細則等，這些工作不能機械和孤立地劃分階段進行，上一步工作必須為下一步工作準備條件，以免工作進行中陷於停頓。調整組織機構，是與幹部的選配密切關聯着的，雖然需要適當的考慮現有幹部條件，但也要防止在調整組織機構時，由於過分強調幹部條件，而影響組織機構的合理調整。

調整組織機構是為了更好地適應生產上的要求，加強生產管理上的集中統一領導。要避免不結合實際情況、生搬硬套的做法；同時也要反對形式主義和擺大攤子的做法，如怕縮小範圍，怕將車間改為工段，怕科改為組，或者認為既然是科，下面一