

全國工業交通展覽會建築工業館

技 術 資 料

我厂推行“两参一改”的經驗

哈 尔 濱 市 第 七 制 磚 厂 著

建 筑 工 程 出 版 社

我厂推行“两参一改”的经验

哈尔滨市第七制砖厂 编

编 辑：塔 拉

设 计：閻正堅

1958年9月第1版

1958年9月第1次印刷

10,060册

787×1092 • $\frac{1}{32}$ • 8千字 • 印張 $\frac{5}{8}$ • 定价(9)0.06元

建筑工程出版社印刷厂印刷 • 新华书店发行 • 统一书号：15040·1298

建筑工程出版社出版（北京市西郊百万庄）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第052号）

出版者的話

哈尔滨市第七制磚厂通过政治掛帅、思想解放，成功地推行了庆华工具厂“两参一改”的經驗，在工人参加管理，干部参加生产劳动的同时，改革了許多陈規旧章，短短几个月內基本上改变了原来的面貌。这样就打破了認為季节性磚厂不能推行“两参一改”經驗的保守思想，树立了敢想敢說敢干的作风。

今年八月中旬，建筑工程部为了推广第七制磚厂这一經驗，在該厂召开了經驗交流會議。参加这次會議的九个省市的一百多位代表一致認為这一經驗很好，值得推广。因此，我們將該厂的經驗，編印出版，以供全国各磚瓦厂学习参考。

目 录

一、概 况.....	(1)
二、是怎样組織推广的.....	(2)
三、推广后的新气象.....	(9)
四、几点体会.....	(11)

一、概 况

我厂現有职工795名，其中干部27名，占3.4%，固定工人256名，占32.2%，临时工人512名，占64.4%，全厂党员55名，占6.92%，共青团員180名，占22.64%，在整风以前共有脫产干部70名，占职工总数(年平均数)8.70%。半年生产半年閑(从四月份工人入厂到九月下旬是生产旺季，九月中旬以后，一批临时工人退厂由市劳动部門安排就业，固定工人調往糖厂，到十一月末或十二月初燒完磚，工人全部退厂)。工人春來秋走流动性大，新成分多，这是磚厂的特点。鑑于这种情况，历年来都是強調“加强管理”，每到停产后就集中研究生产管理的規章制度。虽然为貫徹党的羣众路綫和依靠工人阶级办好企业的方針，也曾采取过許多措施，特别是从56年在实行了党委領導下的厂长負責制和党委领导下职工代表大会这两个基本制度，工厂內部关系有很大的改善，生产也有了提高。但是随着整风运动的深入，日益暴露出有些規章制度和过去管理干部的“三风五气”，束縛了工人羣众的政治热情和生产积极性，严重的妨碍生产力进一步的提高。“双反”运动中数以万計的大字报集中而又突出的反映了这些情况，使我們初步認識到現行的企业管理制度，已和党的羣众路綫以及生产大跃进的要求是不相适应的。突出的表現是領導与被領導之間的矛盾。如何正确处理这个矛盾，以及改善管理与生产之間的关系，彻底改变干部的思想作风，提高羣众的主人翁覺悟就成了前进中迫不容緩急需解决的重大課題。

怎样正确解决这个具有重大意义的課題？庆华工具厂的干部

参加生产，工人参加管理和业务改革的革命創举，給我們提示出了范例。实践証明，这三方面的經驗，的确是“党的羣众路綫在企业里創造性地发展与运用”。三項經驗的推广，也确实是我厂整风运动中的重大收获。

二、是怎样組織推广的

首先，在提高领导干部認識的基础上，以政治为統帥，以思想工作为先鋒：

我厂推广“两参一改”是从学习文件入手的，开始，有的领导干部認為“庆华經驗好是好，但它是工具厂，我們是磚厂，他們是長年生产，我們是季节性生产，他們都是固定工人，我們大部分是临时工人”，情况各有不同，表示沒有信心。一部分干部認為“工人参加管理，非乱不可”，同时認為“干部参加劳动，干脆不如下放，管理业务就不能参加劳动，参加劳动就管不了业务”。在工人中也有为数不少的人特別在新工人中認為“工人就是干活，管理應該是干部的事，一不会写，二不会算，要管也很难管好，就是叫工人管也得干部說了算”等等。这些認識尽管反映和暴露的形式不同，但本質都是受条件論的束縛，思想还没有得到解放。針对上述情况党总支委员会連續召开了几次扩大会，反复討論了三大經驗的精神实質，对上述产生不願参加劳动，不相信职工羣众智慧的思想进行了彻底的批判，并向工人表示领导决心的同时，着重強調了工人階級主人翁思想的重大意义，通过會議提高了認識，統一了思想，坚定了信心，最后作出了坚决相信羣众，依靠羣众，帮助羣众，使三大經驗迅速开花結果的決議，提出了“書記掛帥全党动手、除迷信、反教条、思想大解放，管理

大改革”的行动口号，并在这个基础上組織羣众进行了大辯論。

大辯論是从务虛开始的，根据学习文件过程所暴露出的思想情况，經過分析确定了中心辯論三个問題：一、工人为什么参加管理，干部为什么参加劳动；二、工人参加管理，能否管好；三、什么是主人翁的管家思想，怎样使工人管理好。其目的主要是使职工更深刻的認識参加劳动和管理的意义。在辯論中強調“全面务虛，以虛带实”，号召羣众大胆提出自己不同的看法和認識，先后經過了一系列的大、中、小型辯論会，共提出几十种的見解，最后达到了統一。

在工人为什么参加管理的問題上，有的認為是工人参加了管理，單純是節約开支；有的認為干部管理还是比工人管的好；有的認為工人是工厂的主人，工人階級当家作主，就应该管，最后大家一致認識工人干部大家一齐管，才能把工厂管理的更好，才能提高生产，才能加速社会主义的建設。

在工人参加管理能否管好的問題上，有的認為沒有文化不行；不懂业务不行；沒有技术不行；有的認為虽有文化沒有把工厂当成自己的家的思想也不行。經過辯論統一了認識，在这“四不行”的当中，以管家思想是首要必备的条件，沒有文化不会写算都是次要的，因为可以学会。

在什么是主人翁的思想問題上，有的人認為服从领导分配，讓干啥就干啥，按时完成任务，这就是主人翁的思想；有的人認為这还不够，并举出很多具体事例說明，必須积极主动地参加生产管理，作到爱厂如家，才是主人翁思想的表現。在干部参加劳动的問題上，也澄清了一些不正确的認識，明确了参加生产，不仅是通过劳动领导好生产，而且还是改造自己，走又紅又專的道路。經過这样大爭大辯，活跃了思想，提高了認識，这就給推广三大經驗打下了思想基础。

第二、用搞試驗田的方法，以点带面：

在开展大辯論的同时，選擇不同性質的三个点，领导干部深入搞試驗田。厂部搞了一个班的，两个車間分別搞小組的。厂部的試驗田是一車間制坯二班，由总支書記負責。車間的两个試驗田是一車間燒窯組和二車間干燥組，分別由厂長和工会主席深入具体幫助。

学习庆华工厂的作法是，結合具体情况，經民主討論选出了生产計劃、技术保安、調度記錄、質量檢查、考勤、卫生、工資計算、机械檢修、宣傳鼓勁、工具保管十大員，其中在制坯班工人最感麻煩的是工資計算（我厂是計件工資），在燒窯組比較困難的問題是質量檢查，在干燥組碼坯的数字掌握也不容易作到正确。这几項管理工作，既比較具体，而又是最易于闡明工人自己能不能管好的關鍵問題，因此在点中又选了点，經一周多一点的时间，通过重点指导結果，二班的工資不但准时发出，而且沒发生錯誤。

一車間成品燒窯工郑金礼从来只管燒窯，不問其他，选他作質量檢查員后，領導就着重启发他，通过几次个别幫助和羣众性大辯論的教育，他主动地从入窯、碼窯、焙燒、出窯，进行了互相結合的檢查，使紅磚的質量一天比一天有所提高。干燥組的調度記錄員，通过小組會議研究干燥面积的利用，解决了从来工人推近不推远的問題，并达到数字正确，这些事实有力的給不相信羣众的干部和怕管理不好的工人，上了一个写实課，很多人紛紛議論說：“过去我們厂有八、九个專門計算工資的干部，到发工資时就加班加点，不等发完就有找上門的，不是少，就是多，現在只有一个不脫产的計算員，不但工資及时发出，而且沒有錯誤的，誰說工人管不好”。

通过大辯論和實踐，虛实并举，在教育了干部和工人的同

时，领导也取得了如何組織工人参加管理的具体經驗，并在总结这三个試驗田的經驗后，举办了各專業人員学习班，召开了小組長以上的干部會議，在总支提出“立即全面鋪开，三天开花結果”的行動口号的推动下，全厂49个生产小組的工人全部参加了日常生产管理，不到十几天的時間就基本上全面获得巩固。

第三、把干部参加劳动形成一个制度：

关于参加劳动，领导干部因为受到整风教育，迫切要求改变作风，学习了“两参一改”的經驗后，感到启示很大。职能人員經過全面論虛的大辯論，絕大部分积极响应党的号召，自觉地要走又紅又專的道路，少数同志認為人員減少，自己再参加劳动是紧上加紧，工作忙不过来。个别的还殘存着輕視劳动的思想。在政治掛帅、解放思想的基础上，我們通盘安排了干部参加劳动的問題。厂長、总支書記、工会主席主要根据自己的分工，或那里有問題就上那里去跟班劳动。通过参加劳动，进行具体的調查研究掌握情况和解決問題。一般干部参加劳动采取分阶段的固定形式，如开工时在半成品一个机器2—3人，点火以后，一部分固定在成品，一部分固定在半成品。开始时書記和厂長带头，每天坚持半天劳动，这样就把所有干部带动起来，現在除去外出或参加有关單位召集的會議外，凡在厂干部半日劳动都是正常的坚持下来，而形成为一个制度。

对于干部参加生产劳动，經過一个时期的体验，我們共同討論提出了三項原則：一个是要从劳动中鍛煉自己，从劳动中熟悉生产，掌握生产；第二个是要作到三包：包思想、包任务、包运动（如整风运动）；第三个是服从小組领导，不挑肥揀瘦，分配什么就干什么，有事一定向小組長請假。此外，还要关心工人有关生活福利等問題。并強調干部下去要發現問題，解決問題，总结推广先进經驗，以达到推动全面生产大跃进的目的。

干部以普通劳动者面目参加劳动形成制度，并经常坚持以后，对工人的积极性起了一个很大的鼓舞作用，工人反映：“干部每天都参加生产，和工人一样了，工人参加了日常管理，和干部一样了，工人和干部共同生产、共同管理、共同成为工厂的主人，一定能把生产搞好”。工人对干部的体贴关怀也是无微不至的，当看见干部累了，工人就帮助干，到吃饭时间，先让参加劳动的干部去吃，这些行动深深感动了干部，使干部普遍感觉工人无私的关怀和阶级的友爱，因此干部与工人之间呈现了融洽无间空前的大团结。过去一般干部特别是领导干部和工人之间总是平平淡淡，干部有时批评工人，而工人认为是“站着说话不腰痛”。现在离着老远就彼此打招呼，有说有笑，并且有些生产上的问题，工人也能主动找干部去反映，职能人员也都感到“事好办了”。这些事实都说明了干部参加劳动后不仅进一步激发了工人主人翁责任感，同时也消除了干部与工人之间的隔阂，而大大促进了生产。

第四、在工人参加管理，干部参加劳动的同时大力地改革陈规旧章：

经过了以虚带实的大争大辩，在提高思想认识的基础上，四月下旬全面开展了推广庆华经验的高潮，干部分别到车间参加了生产劳动，各个工组的工人都担负起了日常的生产管理工作。但是有很多干部常常是在劳动生产时间，找去盖章开票，有的车间主任在午间，一手拿饼一手拿笔，边吃边开票盖章。特别有的工人说：“什么叫工人参加管理呀！领东西还得按门拜，这开票那盖章的，比到百货公司买东西还难”。这些情况反映了某些管理上的手续制度，束缚了干部参加劳动和工人参加管理的向前发展，必须大破大立地改革陈规旧章，经研究肯定了业务改革的三大原则：①手续制度必须促进生产的发展和提高；②手续制度要

直接便于工人参加管理；③要符合民主集中制。

改革的方法是大家动手对现行的规章制度来一个大排队、大检查、大讨论，在两周的时间内简化了七十七项办事手续，改革了二十二项制度，并取消了一些重复表报。其中主要的是：领料制度，过去工人使一个钉子也要经车间主任批准开票盖章，再去仓库对照计划，领来东西后，把条子交管理员整理下帐，成本员还要记分类材料帐，现改为领料卡片，拿手戳就可以按计划领材料，月末一次转帐计算成本，既简化五道手续，提高效率，又使工人满意。又如，工资预借制度，以前是上半月预借工资，下半月结算，现改为半月计算，简化了车间与财务之间工资往来帐目，并使得工人感觉到“花钱有底”（因为是实得不是预借）。再如，在编制计划上，过去是由上往下层层下达，改变为由下直接编的方法。过去编计划，从厂部看有国家计划，增产节约计划，还有行动计划。计划编好后，下达到车间，车间在厂部行动计划的基础上再编车间的行动计划，车间再下达到班，班再根据车间行动计划，编制班的行动计划。现在厂部首先把全年跃进计划按季按月的编制好向工人见面，然后工人根据这个跃进计划逐月的编班的跃进计划，报到车间平衡后再报到厂部统计员汇总，就是本月的跃进计划。现在各班到每月25日就能提出下月的跃进计划，这既减少了时间，又便利了工人参加管理。因而就立即获得“这么办才真正是工人管理生产”的工人群众的好评，从而进一步促进了工人管理生产积极性，并将干部从繁琐的事务中解放出来。随着陈规旧章的改革，把应下放的权利（如生产调度，劳动力的分配，工人请假等）都下放到生产小组，并明确了工人参加日常生产管理工作的各项职责范围，进而使工人管理生产达到正常的条理化，建立起群众性的管理网。

第五、加强党的统一领导，保证三大经验巩固与提高：

为了保証每日有半天的時間去参加生产领导生产，以及加强党的統一领导，巩固和提高三大經驗的推广成果，經边摸索边研究，采取了以下的措施：

1. 集体研究 分工負責，一些 大問題，由总支委会 討論決定（如工厂的短期规划和远景规划，以及有关方針政策和上級各項指示……）后，屬於工会的由工会主席負責，屬於車間的由車間主任負責……；这样既加强了党的統一领导，又发挥了各級的职能作用，減少了一些忙于事务的現象，使各級干部能跳出事务圈子。

2. 減少會議時間，用一杆子插到底的三級會議形式代替了过去的逐級召开會議和层层貫徹的老办法。这种作法使得在精簡會議的同时，又能使 领导和基层 直接見面，便利了 工作布署的實現，并沟通了领导和羣众的关系。

3. 党、政、工、团集体办公，每日最多一小时，办公內容：
①討論生产中的重大問題和解决的办法；②有关羣众活动的准备工作，用集体办公時間把当天要作的工作都作了布署和檢查，安排好了工作，领导干部下車間生产，一般問題也就沒人找了。

4. 为了加强党的领导，我們每隔一周开一次总支委员会研究全厂重大問題，对工会、团的工作，除了随时碰头研究以外，必要时进行專門研究，支部大会每月一次，小組会每月两次。

5. 帮助工人学会运用团结——批評——团结的公式，并把它貫徹在日常生产和生活中，及时解决小組管理生产上所出現的一些問題，一方面抓住班組所发生的帶有普遍性和原則性的典型事例，組織局部的或小型的鳴放辯論，另一方面发挥党团工会积极分子的作用，以党小組为核心經常研究职工的思想情况，尽量使問題还未全部出現以前，就及时获得解决。我們一車間二班在这方面做的比較好，党团员积极分子每天上班后开个碰头会，研究

分析當日的思想動態和生產情況，及時地解決了各種思想問題和工作問題，因而該班在推廣慶華三大經驗中作了先行，並成為了全廠標兵。

三、推廣后的新氣象

我們推廣三大經驗時間雖然還很短，但不論在政治思想上，企業管理上和生產上，都發生了巨大變化，獲得了良好效果。主要表現是：

1. 由於職工主人翁責任感的提高，出現了愛廠如家互相幫助的新氣象。過去一般生產工具使壞了扔在一邊去領新的，現在有的在業餘時間自己修理，不能自己修理的，也主動地送去修理，工人自己組織了挖寶隊，光收回來的鋼鐵銅就有十餘噸，苦幹架工人利用舊席箔將八千令新的交回倉庫。當有的班組生產有問題，影響着任務完成時，其他工組都主動的去支援，如一車間原土供應不足，二車間第四班抽出第二青年突擊組支援第三班實現了隔班土。二車間干燥組為促進制坯干燥燒窯的生產銜接，他們把要推的坯架預先撤掉席箔，還給墊好推坯道路，給下一工序作好一切準備工作，這些都是在推廣三大經驗和整風以前從未有過的新氣象。

2. 幹部作風大轉變，改進了領導與被領導之間的關係。不少幹部參加幾十天生產之后思想水平、工作方法有了很大的提高，確實相信幹部參加勞動，工人參加管理，不但是依靠工人管理企業最好的方法，也是幹部又紅又專的道路，有些幹部親眼看到工人節約原材料、節省開支，深深地感覺到自己過去不相信羣眾的思想是錯誤的。幹部參加生產不僅了解了生產中所發生的問

題，而且也了解了工人的思想、生活等情況，因此解決問題快了。如三號機二齒子的齒短，放不下土來，領導幹部參加生產發現了二齒子不好使用時，第二天就解決了。工人對幹部下車間幫助解決問題滿意地說：“有事不用找領導，領導親自找來了”。領導幹部除參加生產勞動外，還深入宿舍和工人們談心，到食堂去賣飯，這樣一來工人有話都和領導講，領導有事也和工人商量，領導和被領導之間的關係融洽了，而真正體現出社會主義的平等互助關係，因此工人歌頌說：“三大經驗真正好，幹部作風轉變了，書記、廠長帶頭干，完成任務不費難”。

3. 增加了生產，降低了成本：58年第二季度，各項主要經濟指標，都比去年同期獲得了顯著地提高，下面是一些數字的比較：

項 目	57年二季度	58年二季度	58年為57年同期的%
產量，平均每班坯子產量：	55,166塊	84,258塊	152.72%
產量，平均每部火燒磚量：	52,130塊	59,808塊	114.72%
質量，成 品 率：	99.87%	99.80%	0.13%
質量，一 級 品：	94.50%	94%	-0.5%
煤 耗：	0.98噸	0.7噸	-0.28%
成 本：	16.52元	13.55元	-21.90%
新 產 品：	0	6種	—

注：從這些數字來看，一級品較去年同期有了降低，這是因今年對一級品的要求，比去年嚴格了一些。

4. 破除了迷信，解放了思想，樹立了敢想、敢說、敢干、敢于創造的共產主義風格：經過整風和推廣慶華工廠三大經驗，提高了職工們的思想覺悟，在光芒萬丈的社會主義建設總路線照耀下，絕大多數職工都打破了迷信，解放了思想，樹立了敢想、敢說、敢干、敢于創造的共產主義風格，革掉笨重體力勞動，實現生產半機械化和機械化，徹底改變磚廠面貌，成為全體職工的宏

偉意願。自中共八屆二中全會发出了振奋人心的偉大号召之后，由車間到食堂，从小組到股室，在全厂职工中掀起了向技术革命和文化革命大进军的高潮。由六月一日到七月廿五日，共提出了1,605件合理化建議，試制成功的新产品有六种，修配車間田建鈞同志在运动中表示坚决把一切力量献給党、献給社会主义事业，为早日超过英国赶上美国，达到世界最先进水平，給祖国爭光，在工业大学和科普协会、科学院土木研究所的帮助下，先后創造和改进生产工具以及小型設備十余件，創造成功了ZH-59型的絞刀和万能机头，已超过美国57年7月新品60F斯地尔制磚机产量59.9%（60F斯地尔台时产量117块/小时馬力）；王志君与李凤祿共研究創造了交叉道口自动响鈴裝置，防止了撞車事故的发生。另外，我厂还試制了不同規格的多孔、二孔、六孔、七孔磚四种，經過刻苦鑽研，千方百計試成了国内稀見的各种顏色的掛面磚，并将大批投入生产，跳出旧圈子，打破了常規，試制成鎂石板、盐酸，今后將試制輕体泡沫磚、管、不飲水燒青磚，以及試制硫酸、冰醋酸等化学原料。规划將現在的修配車間改为1,700名的机械制造厂，到62年将現有的两个制磚車間分別变为化学工厂和机械制造厂，預計在今年十月一日制造出第一台車床为国庆节献礼。

四、几点体会

經過三个月推广庆华的三大經驗，我們受到了一次深刻的实际教育，使我們体会到管理企业貫徹党的羣众路綫的偉大意义。

1. 作好思想工作是推广“两参一改”的保証。“两参一改”是企业上的大改革，但首先必須从人們思想上的革命作起，因

为它是企业中人和人的关系——即生产关系的根本問題，所以不拔掉职工思想上的白旗，插上紅旗，这些經驗就肯定地不能推广。

2.坚定不移的相信羣众是推广三大經驗的主体指导思想，在干部中不解决相信羣众，依靠羣众的問題，在工人中不解决树立主人翁的管家思想問題，“两参一改”就不免流于形式，推行了也不能巩固。推广“两参一改”就是多快好省和少慢差費两条道路的斗争，也是资产階級思想和无产階級思想的斗争，是关系到建設社会主义总路綫的根本問題，领导干部必須有坚定信心，及时有力地批判不正确的認識，消除各項思想障碍是极为重要的一环。

3.干部参加劳动，是从思想上逐步縮小，以致消灭脑力劳动和体力劳动差别的一个有效方法，唯有这样，才能推动生产力的发展，干部光坐在办公室里說了算时，不但工作效率提不高，而且生产上的干劲和鑽勁也沒有这么大。工人参加生产管理是在高度集中领导下，又有了高度的民主，把高度的集中建立在高度的民主基础上才能出現心情舒暢、生动活潑的政治局面，从而能主动地自觉地推动生产向前跃进。人和規章制度的关系，人是决定性的因素，制度應該是促进生产而不是約束生产的，可是制度是人制定的，我們只有充分認識到人在生产中的作用，才会打破制度上的迷信，才会敢想、敢说、敢作，通过大破大立，改革陈規陋习，建立起新的适应发展生产的合理的管理制度。

4.政治是一切工作的統帥，那里政治工作薄弱，那里問題就多，那里政治工作緊張，那里的工作就能出現奇迹。加强党的領導，通过党的核心領導，統一发动各級組織成員，使政治思想工作具有广闊的羣众基础，以带动全面工作，而收到預期的效果。我們一車間二班在这 方面做的比較好，因而三大經驗推广的較

深較透，但實現以政治為統帥，就要經常不斷的學習和研究黨的方針政策，把黨的決議和指示，作為帥掛的綱和進行思想工作的依據。

應該說明：雖然我們在推廣三大經驗上取得了一些成績，這主要是黨中央和毛主席提出的整風和雙反運動，以及市黨委、區黨委的指導和具體的幫助，武裝了我們的思想明確了方向，特別是全體職工隨著整風運動的深入，政治覺悟不斷地提高，積極性和創造性大為高漲，使我們深深感到羣眾智慧和力量的偉大。

最後需要指出的是在推廣“兩參一改”中還存在着不少問題，如：①領導幹部集體辦公未能堅持，致使一些急於解決的問題不得不有所拖延；②總結與推廣先進經驗用以帶動全面還不夠及時；③思想工作還不夠細致等都有待進一步改進和提高，在推廣三大經驗中的一些具體規定和作法，有些還沒有經過時間的考驗和實踐的鑑定，還需要進一步探討，但我們相信，在上級正確領導下，只要我們繼續堅定不移地相信羣眾，依靠羣眾，認真貫徹黨的羣眾路線的工作方法，加強方針政策的鑽研，以及廣泛向各省市的兄弟廠虛心學習，我們的工作將會日益有所提高，有些問題，也將會迅速的獲得正確解決，而達到完滿的目的。