



冶金工业先进经验

中共沈阳冶炼厂委员会编

企业管理三结合 大协作竞赛

冶金工业出版社



冶金工业先进經驗

企业管理三結合大協作竞赛

中共沈阳冶炼厂委员会 編

· 内部發行 ·

冶金工业出版社

企业管理三結合大协作竞赛

中共沈阳冶炼厂委员会 編

1960年4月第一版

1960年4月北京第一次印刷10,825册

开本 787×1092·1/16·字数 140,000·印张 $6\frac{8}{16}$ ·定价 0.53 元

统一书号 15062·先26

冶金工业出版社印刷厂印

内部发行

冶金工业出版社出版(地址:北京市灯市口甲45号)

北京市书刊出版业营业许可证出字第093号

“企业管理三结合大协作竞赛”是企业管理工作大搞群众运动，走群众路线的一个良好形式，是使专业管理工作同群众参加管理相结合的重要途径，也是深入贯彻“两参一改三结合”制度的有效方法。

沈阳冶炼厂“企业管理三结合大协作竞赛”，是在去年深入反右倾、鼓干劲，掀起增产节约新高潮之后，在广泛推行技术表演赛和科室同业务竞赛的基础上开展起来的。由于他们有成效地开展了这一竞赛，使企业管理面貌一新，基本上扭转了企业管理落后于工人群众竞赛运动的局面。

为此我们特请中共沈阳冶炼厂委员会汇编了该厂各项管理工作和工人管理员参加三结合大协作竞赛的经验 and 具体作法。虽然这些做法不一定完全适用于各企业，但无论从其基本方面，或者从其具体作法上，对各企业深入开展企业管理三结合大协作竞赛都具有一定的参考价值。由于编辑出版时间仓促，错漏之处请读者批评指正。

目 录

管理工作要跟上去.....	(5)
我們是怎样开展企业管理竞赛的.....	(9)
依靠党的领导,大搞群众运动.....	(17)
我是怎样参加安全工作“一綫串三环”竞赛的.....	(21)
“三結合大协作”竞赛是提高技术管理工作的重要途径.....	(24)
我是怎样参加技术工作“一綫串三环”竞赛的.....	(28)
技术检查系統参加“九条綫、一根繩”竞赛的做法.....	(31)
我是怎样参加技术检查系統“一綫串三环”竞赛的.....	(34)
設備维护系統参加“九条綫、一根繩”竞赛的做法.....	(36)
我是怎样参加設備工作“一綫串三环”竞赛的.....	(40)
材料供应工作参加“九条綫、一根繩”的做法.....	(43)
我是怎样参加材料工作“一綫串三环”竞赛的.....	(47)
财务成本系統参加“九条綫、一根繩”竞赛的做法.....	(50)
我是怎样参加财务成本系統“一綫串三环”竞赛的.....	(54)
人事工資系統参加“九条綫、一根繩”竞赛的做法.....	(57)
我是怎样参加人事工資工作“一綫串三环”竞赛的.....	(61)
統計业务系統参加“九条綫、一根繩”竞赛的做法.....	(63)
我是怎样参加統計业务系統“一綫串三环”竞赛的.....	(66)
主动取得党的领导和充分依靠群众科学研究工作就能有广闊的发展前途.....	(69)
我們小組是怎样参加化驗系統“一綫串三环”竞赛的.....	(72)
調度工作参加“九条綫、一根繩”竞赛的做法.....	(74)
我們是如何組織車間这一环参加企业管理“九条綫、一根繩”竞赛的.....	(77)
我們小組在管理工作上是怎样参加“九条綫、一根繩”竞赛的.....	(80)
工会組織在“九条綫、一根繩”竞赛中的工作.....	(83)
共青团組織在“九条綫、一根繩”竞赛中的工作.....	(90)
結合生产运动开展教学业务表演赛的几点作法.....	(95)

附 錄

中共沈阳市委关于开展企业管理三結合大协作竞赛的指示.....	(100)
迅速掀起企业管理三結合大协作竞赛高潮..... 1959年12月25日沈阳日报社論	(102)

管理工作要跟上去

中共沈陽冶煉厂委员会

我們在学习推广鞍鋼第三煉鋼厂技术表演賽的經驗之后，工人群众一馬当先，人人表演，班班表演，迅速地形成了一个生产高潮。在这种生产跃进的新形势下，暴露了企业管理工作赶不上生产迅速发展的矛盾。根据这一情况，我們在大抓生产的同时，大抓管理工作。在原来开展的科室同业务竞赛的基础上，按照九个专业系统，把科室、車間职能組、工人管理員这三个环节，分別串成九条綫，广泛开展了“一綫串三环”的同业务竞赛。接着，我們又把九条綫擰成一根繩，发展成“九条綫、一根繩”的联合竞赛，也就是企业管理三結合大协作竞赛。由于在管理工作上采取了大搞群众运动的方法，形成了上下結合、互相协作、不断改进业务、处处面向生产的新局面，大大提高了企业管理水平。

大抓管理工作，大搞群众运动

“九条綫、一根繩”竞赛，是在“一綫串三环”同业务竞赛的基础上发展起来的。

“一綫串三环”同业务竞赛，是按各个专业系統分別把科室、車間职能組和工人管理員这三个环节串成一条綫，每条綫上下对口，根据各自专业系統改进管理促进生产的要求和任务，三环之間，明确分工，互相保証，开展竞赛。“九条綫”就是指全厂生产技术、技术检查、安全卫生、設備維護、材料供应、会計核算、人事工資、化驗分析、統計記錄等九个业务系統，从科室到工人管理員貫串起来。它体现着科室、車間职能組和工人管理員之間縱的竞赛关系。而“一根繩”則是把“九条綫”組織起来，根据不同时期提高生产和加强管理的要求，提出統一目标，同心合力地实现共同目标，它体现着各个綫之間橫的竞赛关系。因此，“九条綫、一根繩”竞赛的内容，是以全面提高管理水平，促进生产全面跃进为中心的。它最主要的特点是：使专业管理人員的竞赛跳出了科室竞赛的小圈子，和群众管理結合起来，上下之間緊密結合，互相之間通力协作，目标統一，行动一致，使全厂管理工作竞赛縱橫交錯形成一个整体。

我們是怎样把三环串成一条綫，怎样把九条綫擰成一根繩的呢？

一綫串三环的主要方法是，三环之間逐級明确分工，各級之間彼此提要求，互相提保証。以会計核算这一条綫为例，去年11月份主要竞赛目标是：通过广泛开展班組核算，提高金屬回收率、增加产量、处理低价原料等办法，实现降低成本八十万元的指标。为了保証完成这一任务，会計科的条件是向各車間分配降低成本任务时，做到有指标、有分析、有方向，并深入車間帮助研究和制訂降低成本的措施，协助車間小組开展班組核算。車間則保証作到充分发动群众，超额完成产量任务，突破各項技术經濟定額，确保完成11月份的成本指标，开展群众性的班組核算，按旬向职工进行經濟活动分析报告，保証完成車間降低成本指标。小組保証完成产量和經濟定額，开展班組核算，作

到有指标、有核算、有形式、有分析，每个工人核算員作到会管、会算、会分析，保证完成小组节约指标。这一条线的三个环节明确任务后，会计科就召集車間、小组的会计核算員开会，宣布竞赛条件，开展竞赛。这样，会计核算系统的三个环节就串成一条线。通过上下結合开展竞赛，全厂目前已有90%的小组实行了班组核算。一百一十項经济技术定额，在开展竞赛之前，9月份只能完成50%，11月份完成了80.6%，全厂成本比计划降低了一百一十二万元。

九条线拧成一根繩，主要是通过专题性会议，比武叫劲会、組織各线大协作实现的。仍以会计核算为例。会计科为了提前編制成本报表，供领导及时分析经济活动，这除了会计核算这条线要自下而上地提前供給会计科原始資料以外，还必须工资、材料、产品化验、统计等各条线都要提前供給它所需要的统计資料。这时厂行政、工会就召开全厂各科专业管理人員会议，专题研究这一问题；各个线之間也召开比武叫劲会，保证及时滿足会计科要求。经过有关各条线一致努力，創造了许多像“数字先行快速统计法”，“提前清点、貨清賬准材料管理法”，“工资考勤流水审核法”等等先进工作方法，终于使成本报表提前五天报出。在解决重大生产問題上，一般是通过組織大协作把九条线拧成一根繩的。例如銅冶炼車間的工人群众，经过总路线的教育，提出突破日产一百五十吨大关的雄伟计划。我們为使各条线配合这个車間实现这个计划，就召集各线开展了比武叫劲大会，要求立即展开一个为生产服务的各线大协作的联合竞赛。于是各线都紛紛主动深入車間、小组征求意见，了解需要，有关各线并召开了专业会议，进行研究。結果，生产技术科很快帮助車間实现了“挂爐”的技术革新，使爐子可以再延长二十多爐后检修；运输科冲破了冬季运输的困难，保证了焦炭的供应；供应科千方百计保证了原材料的供应；机动科派专人负责协助作好设备的维护检修；安全技术科也派专人加强了各项生产安全的检查。经过各线的有力配合，科室、車間和工人拧成一根繩，终于創造了日产銅一百八十一吨的最高纪录；为12月份增产一千吨电銅打下了有利基础。在解决一些专题性涉及面較广的問題时，我們还运用了“工作队”的形式，以一条线为主，吸收有关几条线的科室、車間或小组的某一环节参加，共同研究解决。

处处面向生产，事事政治挂帅

竞赛开展时间虽然不长，但对提高企业管理水平方面，显示了巨大的作用。主要表现在：

一、管理人員改变了不問政治、不深入实际思想和作风。例如生产調度員，他們埋头于生产数字的調度，只重物質条件的調剂，依靠电话发令进行工作。像这种不搞群众运动、不問中心运动、不深入生产实际的思想作风，在各专业系統都不同程度地存在着。开展竞赛后，他們懂得了政治挂帅的重要意义，经济工作必須与政治工作相結合，明确了在管理工作中大搞群众运动的方向。因此，他們的工作方式改变了。如生产調度員，他們除作好本身业务以外，車間出現了突破关键的好人好事，就及时用賀信、快板詩、大字报等多种形式，进行宣传鼓动，有力地鼓舞了职工的生产热情；发现了生产中的关键和薄弱环节，就及时用大字报向职工提出，便于群众及时采取措施，开展竞赛，攻

克关键。这样就使调度工作建立在坚固的群众基础之上，保证了调度任务的完成。

二、由于工人管理员提高参加企业管理的积极性，专业管理人员深入生产实际、主动取得工人的支持和帮助，因此，在竞赛中，专业人员与工人管理员一道，加强了薄弱环节的工作，改进了管理工作方法。在开展竞赛的一个多月中，就出现革新业务、改进规章制度的先进经验三百多件，其中纳入制度的有十三大套，一百三十小套。这就有效地提高了科室人员的工作效率，使全厂四十八种表报按国家规定时间提前两天到四天报出，成本表报创造了下月1日提出的最新纪录，对各級领导指导运动和生产，起到了积极作用。

三、使科室管理人员找到了贯彻执行“两参一改三结合”制度的具体方法。在去年贯彻“两参一改三结合”的制度时，曾规定技职人员每周参加体力劳动半天，但因为业务没有很好改革，只有三分之一的人能够坚持。科室人员脱离生产实际、脱离群众的现象更为普遍。有些统计员，统计了几年的烧结块等成品半成品，但他们却不知道烧结块是什么样子的。有些技术员只知道鼓风爐的氧化、还原作用，却不知道我厂的鼓风爐的氧化、还原能力多大，他们配料就只能是从主观想像出发。类似的事例很多。由于在管理工作中大搞群众运动，充分发挥工人参加管理的作用，革新管理业务，把科室人员从繁杂的业务中解放出来，作到每天深入车间、小组（工段）三小时，处理业务五小时，每周劳动四小时。通过劳动和深入实际，使他们认识到自己知识的不足，从而佩服工人生产知识的丰富，钦佩工人的劳动热情，在思想感情上发生了根本变化。一个材料会计员，过去一直觉得自己是“铁算盘”，但在开展竞赛以后，深入工段核对账目，发现也有十三笔错账。他检查了自己的脱离实际的“账房先生”的作风，认识到只管账面不错而不深入了解实际的作法是作不好工作的。事实表明，开展这一竞赛，也给技职人员作到又红又专创造了有利条件。

四、保证了多快好省地全面完成生产任务。开展竞赛以来，管理工作改进了，反映在生产上的效果也是显著的。工业总产值10月份比9月份提高8.5%，11月份又比计划提高了10.3%，累计完成年计划的104%，提前四十一天跨进1960年；彻底扭转了完不成成本任务的被动局面，10月份比计划降低八十四万多元，11月份又比计划降低一百一十二万元；12月份又降低了六十四万元；劳动生产率10月份比计划提高5.89%，11月份比计划提高11.06%；12月份又提高5%；二十三种产品中二十二种产品的产量、质量全部超过国家计划规定的指标；一百一十项主要技术经济定额，9月份只能完成50%，10月份完成了71.3%，11月份完成了80.6%；10月份资金周转期比计划加速二十天，11月份比计划加速二十五天，全面完成了生产、技术、财务计划。全厂提前七天完成了全年生产、技术、财务计划。1960年实现了开门红，保持了日日红，1月份工业总产值比1959年12月份又提高6.7%；劳动生产率提高6.93%。

加强党的政治和具体领导，发挥行政、工会、团的作用

我们在管理工作上开展“九条线、一根绳”竞赛的主要经验，首先是加强党的领导，坚持贯彻执行政治挂帅、大搞群众运动的方针。我厂过去曾在一个相当长的时间

是，由于一些不合理的管理方法，忽视党的领导，不要群众路线，束缚了群众的生产积极性，使管理工作落后于群众生产运动的矛盾不断扩大。实行党委领导下的厂长负责制和贯彻“两参一改三结合”的制度以后，管理工作有了很大改进与提高，在学习和推广鞍山第三炼钢厂技术表演赛的經驗中，党委加强领导，大搞群众运动，就創造了企业管理三结合大协作竞赛的經驗。事实証明，通过这种大搞群众运动的方法，企业管理工作落后于生产发展的局面就得到了迅速的改变。

其次是，在加强党的具体领导的同时，充分发挥行政、工会、共青团各级組織的作用。在竞赛中，党委經常不断地分析形势，掌握运动的規律，加强对管理人員的政治思想领导，及时地指出生产关键和竞赛方向，使运动健康地发展。行政领导上則充分发挥科室作用，及时布置工作，明确关键，提出改进企业管理的具体方向，經常检查督促，解决竞赛中的具体問題，并同工会加强对竞赛的組織领导。工会主要是做好竞赛的組織工作和評比工作，特別是不断地根据生产和管理中的問題，发动各个专业系統搞好大协作，把各个环节拧成一根繩，并及时开展大評比、大交流、立标兵、插紅旗的群众运动和奖励工作。共青团組織发动广大团员和青年，积极参加竞赛，革新业务，学习先进經驗，并配合工会用各种文艺形式，宣传新人新事，激发职工群众参加竞赛的热情。

再次是，开展这一竞赛，除了紧紧抓住干部参加劳动、深入生产、领导生产外，还必须抓住工人参加管理这一环。因为一切管理工作都必须最后通过工人来贯彻实现，而管理工作中的一切根据又来之于生产实际和工人之手。所以，只有使工人真正作到既是生产者、又是管理者，企业管理才会有坚实可靠的群众基础。我厂管理工作正是在工人群众的直接参加和积极支持下，才得到迅速改进和提高的。加强工人参加管理的关键，一方面在于充分发动和組織专业管理人員深入車間班組，具体帮助和指导工人管理員熟悉业务、开展工作，使专业管理与群众管理紧密結合；另一方面党支部还必须加强具体领导，发挥党小組的核心作用，經常教育工人提高主人翁責任感，不断健全和巩固工人参加管理的組織，及时指导、检查和督促工人管理員的工作。

（原載1960年2月2日人民日报）

我們是怎样开展企业管理竞赛的

(一)

在总路线光辉照耀下，在党委和上级的正确领导下，几年来，我厂在加强企业管理工作方面，做了一些工作。贯彻了党委领导下的厂长负责制，批判了“一长制”的管理方法，调整了组织机构，实行了“两参一改三结合”的制度，精简了管理人员，破除了旧的规章制度。从而，党的群众路线得到进一步贯彻，管理水平有了很大提高，对1958年我厂的生产工作全面大跃进起到了促进作用。但是，管理工作长期落后于生产发展的局面，仍然没有得到根本的改变。主要表现在：1、管理人员没有完全摆脱“一长制”的管理方法，在科室工作中如何大搞群众运动，思想不够明确；2、科室人员为生产、为群众、为政治服务的观点不强，仍然“坐关把守”，政治挂帅不够；3、虽建立起一支两千多人的工人参加管理的队伍，如何进一步把专业管理与群众参加管理结合起来，也缺乏经验；4、表报不及时，数字不够准确，不能及时地正确地反映生产中的成就和问题，不能充分发挥指导生产的作用；5、管理工作有许多漏洞，不能有效地制止生产中的浪费现象和人身设备事故的发生。10月9日技术表演赛轰轰烈烈地开展起来后，生产效果立竿见影，日产粗铜水平比九月份提高一倍。在这种生产大跃进的新形势下，和历次运动一样，管理工作赶不上生产迅速发展的矛盾就更加突出了。

鉴于工厂管理工作存在的这些实际问题，我们根据党委关于在管理人员中开展竞赛的指示，组织科室人员反复学习了鞍钢第三炼钢厂技术表演赛的先进经验，提高了职工人员思想，统一了认识，立即在科室内部掀起了人与人、事与事的竞赛高潮。为了发挥厂、车间和工人参加管理的积极作用，科室人员在原有同业务竞赛的基础上，由专业科分别组织专业人员，一竿子插到底，从厂、车间、一直到工人管理员，上下三结合以完成本科经济指标为中心，促进生产跃进为目的，开展“一钱串三环”竞赛。这就把科室专业工作通过车间职能人员插到了班组。我厂各科室工作按专业可分为九个系统，即成本会计、统计纪录、人事工资、材料供应、安全卫生、化验分析、生产技术、技术检查、设备维护。“一钱串三环”竞赛逐渐在九个系统中开展起来就由“一钱串三环”逐步发展到“九条线”的竞赛。但不同专业之间还有工作的先后次序，因而存在忙闲不等的现象，于是这九个专业撑成了“一根绳”，他们互相支持、互相创造条件，树立共产主义大协作的风格，职工们把这种三结合大协作竞赛，在我厂习惯称为企业管理“九条线、一根绳”的竞赛。

有人“一钱串三环”和“九条线、一根绳”的竞赛，有效地提高了企业管理水平，革新了业务，使管理人员从繁杂的业务中解放出来，普遍实行了三深（每天有三个小时深入班组），五办（五个小时处理事务工作），四劳动（每周四小时参加体力劳动）。由于三结合大协作竞赛的深入开展，在革新企业管理面貌和管理人员思想作风等方面，都获得了显著效果。

一、进一步肃清了“一长制”的残余思想，管理人员改变了不问政治，不深入实际的思想作风：虽然“一长制”的架子在我厂早被打垮，但“一长制”的残余思想作风和管理方法，在一部份干部中还没有完全根除。例如生产调度员，每天仍然埋头于生产数字的调度，很少深入现场，有些科室干部强调制度的约束，相信群众不够。类似这种政治挂帅不够，参加中心运动不积极和不主动深入生产实际的思想作风，在各系统人员中不同程度的存在着。开展“九条线、一根绳”竞赛后，各科室干部提高了政治思想觉悟，认识到在管理工作上也必须政治挂帅，大搞群众运动。普遍运用了虚实结合，经济工作与政治工作相结合，加强了管理为中心运动服务的工作方法，找到了大搞群众运动的方向与方法。例如管理人员以“通风报信互相促进”的方法，经常深入工人班组解决具体问题，并对新人新事及时用群众喜闻乐见的大字报、顺口溜等多种形式进行表扬，有力地鼓舞了职工的生产热情。发现生产中的关键和薄弱环节，就及时用大字报向职工提出，便于工人群众围绕关键反复表演。现在基本是人人政治挂帅，遇事先谈思想，再找原因，这样就使管理工作有了坚固的群众基础，促进了管理水平的提高。

二、贯彻了总路线，多、快、好、省地全面完成了生产任务：由去年十月初开展竞赛以来，不仅在政治上取得了胜利，有力地回击了右倾机会主义分子对大搞群众运动的污蔑，在经济上的效果也是显著的。工业总产值十月份比九月份提高了百分之八点五，十一月份又比计划提高了百分之十点三，累计完成年计划的百分之一百零四，提前四十一天跨进1960年；由一至九月份成本超支二百一十万元，十月份比计划降低八十四万元；十一月份比计划降低一百一十二万元；十二月份又降低六十四万元。全厂产品品种中有95%从产量、质量上全面超过国家计划规定的指标；劳动生产率十月份比计划提高百分之五点八九，十一月份提高十一点零六；全厂一百一十项主要技术经济指标，九月份只完成百分之五十强，十月份完成百分之七十一一点三，十一月份完成百分之八十点六；十月份一般人身事故比九月份减少百分之七十二点四，十一月份一至十五号消灭了事故，出现了九个无事故车间；一般设备事故十月份比九月份减少百分之六十一一点一，十一月份又比十月份减少百分之五十，计划预修率已提高到百分之九十八以上；十月份资金周转期比计划加速二十天，十一月份比计划加速二十五天。提前七天，多、快、好、省地全面完成了我厂1959年生产、技术、财务计划。

三、改革了管理工作方法，全面提高了企业管理水平：专业人员实行三深五办、四劳动的制度后，经常深入生产实际，主动取得工人的支持与帮助。特别在“一机串三环”和三结合大协作竞赛中，专业人员与工人管理人员密切结合，互相学习，主动创造工作中的有利条件。根据生产实际需要，加强了薄弱环节，在生产小组内做到了人人有事干，事事有人管，健全原始记录，革新了业务，简化了手续，堵塞了漏洞，严密了管理。在三个月的竞赛中，仅一个多月就革新业务一百三十多项，有效地提高了工作效率。全厂每月上报的四十八种表报，按国家规定的报出时间，平均提前四天，成本表报取得了一号报出的新成绩。1959年68种年报，按上级规定1月15日报出的时间，提前了十四天，1月2日早六时全部报出，创造了历年我厂上报年报时间的最新纪录。这些事实表明，通过企业管理三结合大协作竞赛的广泛开展，为技术人员作到又红又专开辟了一条康庄大道。

(二)

鞍鋼第三煉鋼廠的技術表演賽經驗，如何在我廠管理工作中開花結果，究竟在管理人員中怎樣推廣，我們起初是不夠明確的。在黨委的領導下，經過組織科室幹部反復學習，提高了科室幹部思想，逐漸認識到技術表演賽具有無限生命力，它是大躍進的產物。我們根據技術表演賽的經驗，豐富了原有科室人員內部競賽條件，增加了五賽。這樣人與人、事與事、對手、對口賽的熱潮在科室內部迅速形成。在塊塊競賽的基礎上，為發揮科室的助手作用，由專業科負責組織車間、班組專業人員開展了一綫串三環的競賽，由一綫串三環發展為九條綫。後來我們有意識的把九條綫擰成一根繩，以提高企業管理水平為中心，促進生產為目的，廣泛開展了企業管理三結合大協作競賽。三結合大協作競賽，是我廠管理工作競賽的基本形式，它是我廠總競賽的一部份。這個競賽是在黨委統一領導下，由行政與工會組織進行。行政上是，廠長抓綫頭，科長抓環節，三環搓綫，廠部擰繩。我廠競賽就是用以上方法，由個人到環節，一綫串三環，九條綫擰成一根繩，由淺入深，隨着運動不斷深入與發展，逐步認識、明確開展起來的。我們的具体做法有以下几点：

一、依靠黨的領導、堅持政治掛帥，統一思想、統一行動

根據黨委對管理工作中推廣表演賽的指示。我們立即組織科室人員學習了遼寧日報發表的技術表演賽的文章和省委楊書記的指示，領會表演賽經驗的精神實質，結合我廠管理跟不上生產發展的具体情况，進行反復學習討論。許多同志贊揚表演賽的特點，但也有一些同志認為：技術表演賽在科室當中沒法推廣。例如有的科長在群眾面前講：表演賽經驗真好，在咱們工人中可以推廣，職員沒法學習；有些職員反映：第三煉鋼廠也沒提出在科室表演的方法，讓我們學啥！技術人員說：沒有必要，我們的工作不像工人那樣具体；還有的說：我搞的這攤工作沒有可比性，大家都表演我也能表演不了；等等。為了提高技職人員思想，克服右傾畏難情緒，掃除運動中的思想障礙，通過現場會議，介紹了生產科組織全科同志開展人與人、對口、對手賽的作法，並請黨委書記就推廣技術表演賽的目地、意義做了報告。會後又組織技職人員結合學習八屆八中全會決議精神，開展了群眾性的自我教育，以大鳴大放、大辯論、座談討論等多種方法，進一步提高了管理人員思想覺悟，統一了思想認識。因此，管理人員的競賽，隨着全廠技術表演賽的深入開展，在科室內部組織的“完成任務”賽的基礎上，由對手、對口、人與人、事與事，迅速形成了一綫串三環和全廠性的三結合大協作的競賽高潮。競賽所以能迅速開展，主要是在黨的領導下，堅持政治掛帥，虛實結合的結果。

二、大搞群眾運動，廣泛深入開展“九條綫、一根繩”的競賽

“九條綫、一根繩”的競賽，是革新我廠管理工作面貌的主要方法。這個競賽是由躍進科室內部競賽內容、一綫串三環和將九條綫擰成一根繩三個階段逐步發展形成。在技術表演賽的启发下，首先解決了科室賽不起勁來的問題，在原有“完成任務”賽的基礎上，增加了賽工作方法、轉變作风、互相協作、革新業務、獻絕招妙計（提高管理水平、促進生產為目的）的內容。從而科室內部競賽出現了新局面，員與員互學多面

手，老同志帮新同志互相协作的气氛有了很大增长，但科室人员还没有离开办公桌，深入車間班組。安全科首先与車間职能組織工人管理員結合在一起，組織了本系統的一條綫競賽。我們組織各科學習安全一條綫競賽后，管理人員紛紛深入到班組，加強了与車間職員和工人管理員的联系。体会到加强管理从班組着手的重要性，看到了一切核算資料都来自工人手中的事实。各專業科通过車間一环插到了班組，分級明确任务，按專業上下对口，互相帮助，各級明确竞赛条件，就这样一條紅綫串上三环。

一綫串三环的竞赛开展，激发了工人参加管理的积极性，提高了工作效率和质量。例如工人考勤員江月川同志，他利用每天班前会考勤，又及时又准确，誰公休誰請假他問的清清楚楚，到月底提前做好統計交到車間，工資員核一下，即可提出报表。運輸科工人安全員在交通复杂的要路指揮車輛通行，仅在一周内即避免了六十多次人身事故的发生。工人材料員何丑年同志，創造了使用材料計量法，将从材料庫随便拿用材料，改为誰拿多少使用多少“計量”的方法，經常組織大家評比看誰使用得少，節約得多。結果該小組的主要材料石腊，由三十公斤降到十公斤。鋅冶炼車間工人核算員張宝云同志，做出的小組經濟分析，車間會計員看后很佩服地說：“叫咱們怎么分析也分析不到这样細致具体”。由于管理人員經常深入車間班組，帮助工人解決問題，也改变了工人对技職人員的看法，积极协助專業人員工作，使專業管理与群众参加管理，經常保持一个有机整体。

按同业务系統形成的一綫串三环竞赛，还不能最大限度地發揮管理工作潛力，因为專業之間还有工作上的先后次序，忙閑不等，先进与薄弱环节等差別。如統計部門認為金屬平衡表所以不能再提前，是成品入庫、化驗分析不及时影响的；成本表报的編制，又必須等待工資材料、統計資料、各种費用摊配数字提出后，才能編制成本表报，最后完成會計报表。为此各專業之間必須緊密配合，互相支持，工作效率才能进一步提高。根据这些錯綜复杂的特点，在一綫串三环竞赛的基础上，我們通过專業会、現場会、服务队和全厂管理人員参加綫与綫之間叫劲比武大会等四种方法，将九条綫擰成了一根繩，以提高企业管理水平为中心，促进生产跃进为目地，組織开展了全厂管理人員大协作竞赛。“九条綫一根繩”竞赛深入开展后，管理人員面向車間解決問題，革新业务，破旧規程，立新制度，先进人物与跃进事蹟等屢見不鮮。如試驗室根据电鉛完不成任务的關鍵，組織技術人員与車間工人用三結合的方法，一边劳动、一边研究，經過七天的奋战，终于扭轉了鉛电解車間連續四个月完不成任务的局面。由于粗銅物理規格不好，長期影响銅电解車間完不成电流效率，检查科組織产品质量服务队深入到生产現場后，一边劳动一边观察，組織工人座談，提出了十七条改进質量建議，用技术表演的方法推广传播先进經驗，結果消灭了粗銅不合格現象。（电流效率由百分之八十七，提高到九十二以上，保證了銅的生产大跃进。）青年技術員聶君儒同志，积极响应党的号召，深入車間参加工人技术表演赛，并在党总支和老工人的支持下，（頂住了車間生产主任的右傾思想，）用三結合的方法进行了“挂爐”技术表演，結果使爐子在不修爐的情況下，再連續生产二十多爐銅，为十二月份超計劃增产电銅創造了有利条件；再如鉛熔炼車間經濟核算組職員，打破了專業界限，互相大协作，會計、統計、工資、材料員联合作战，克服了專業員单干忙閑不均和大家忙會計員坐等的現象。專業人員与工人管理員在大协

作竞赛中，創造了三百多种先进工作方法。如数字先行快速統計法，固定单价合理計算法，工資考勤流水审核法，三环小組会等等，經過反复試驗納入制度的有十三大套，一百三十小套。召开十四次現場會議推广了这些先进經驗。許多事实証明，三結合大协作竞赛，使管理工作有了朝气，大搞群众运动給予了科室工作新的生命力。

三、圍繞生产，确定关键，縱橫竞赛，抓点带面

企业管理三結合大协作竞赛，是工厂整个竞赛的一部份。根据历年来科室竞赛持續不够的經驗教訓，如何使科室管理人員的竞赛，随着生产运动的不断发展，讓科室竞赛一浪高一浪的前进，我們是缺乏經驗的。遵照党委指示，加强企业管理必須与生产密切結合，我們在管理人員竞赛一开始就提出竞赛既不能脱离本部門业务，也不能为了竞赛而竞赛，必須針对促进生产突破关键开展竞赛。各科以完成經濟指标，促进生产为目的，組織同业务人員开展了竞赛。如會計科在班組核算的基础上，以三級核算（厂、車間、班組）三級分析的方法开展了“一錢串三环”的竞赛，安全科为了消灭事故，以挖（各类人員麻痹思想）、查（本单位安全規律）、找（安全上的漏洞、隐患）、补（加强安全教育，补挖、查、找出来的問題）、学（学习先进經驗）、帮（先进帮后进）、配（經驗配套）、創（創造各种安全工作方法）八字安全工作方法，开展竞赛，就在11月份中防止了很多人身事故。机动科以分片包干、勤問勤檢、見苗就抓、抓住不放和设备升級插旗方法，圍繞消灭设备事故开展竞赛。生产科以通风报信、組織促进方法的竞赛，不仅正确地調整生产不平衡情况；而且对出現的新人好事进行表揚，有利地保证了按日、按班完成生产任务。为使竞赛步步深入，根据每个时期中心运动、生产关键，突出竞赛重点，广泛开展大协作竞赛。如：基建、運輸、供銷科、修制車間等四个单位，在分別組織一錢串三环竞赛的基础上，发展为联合作战，以“314”工程为目标，大破三关、巧夺四紅的口号，动员四个单位职工开展了多兵种联合竞赛，消灭了过去的扯皮和工作效率不高的被动局面。十月份我們針对工作效率不高，作风不深入，提出了以革新业务、提高效率、堵塞漏洞、加强管理为重点，动员管理人員开展了全厂性联合竞赛。仅在十月下旬10天的高潮中，群众就創造了提高工作效率方面的革新业务120項。由于技职人員工作作风轉变，深入生产班組，进一步發揮了二千多名工人管理人員参加企业管理的积极性，使当月上报的四十八种国家規定的定期表报，平均提前了3~4天，大大的提高工作效率。在十一月份，几乎每种产品都有难唱曲，我們抓住了提高日产粗銅水平的全厂性关键，做为竞赛主要内容。在提前58天完成全年电銅任务后，又提出了日产粗銅128吨的口号。經過計算，要保证日产粗銅128吨，必須有150吨的記錄。完成这样艰巨任务，单靠少数人的热情这肯定是不成的，只有依靠党的坚强領導，充分发动群众。为此我們发动了全体职工向128宣战，要求所有管理人員为突破128做出貢獻。职能科室分別組織专业人員开展了以突破128为重点的一錢串三环竞赛，科室人員与車間管理人員紛紛深入車間解决具体問題。如机动科发动了全厂設備員工，检查維護銅系統大小設備，保证水、电、风、气足够供应和安全運轉；供銷科保证原料用多少供多少，材料送上门；福利部門职工为工人送飯、送湯；厂领导干部分三班，敲鑼打鼓欢送职工下班，迎接职工上班；車間各级干部与工人一道参加生产，领导生产。这样从四面八方支援了，一二八大战，經過十几天的准备和奋战，终于攻破了“128”，超过了

“150”，創造了日產粗鋼的最高紀錄，為12月份增產一千噸電鋼任務打下了基礎。12月份我們用同樣方法，以保證59年紅到底60年開門紅做重點，開展了企業管理三結合大協作競賽。不僅實現了60年開門紅，保持了日日紅，而且管理業務又有進一步提高和改進，如會計報表在10月份二號報出的基礎上，11月份提前到一號報出。1959年68種年報，60年1月2日全部報出，比國家規定1月15號報出平均提前14天。在60年1月份，我們又組織管理人員圍攻機械化，僅八天時間職工們就提出有關技術改造實行機械化方面的合理化建議四千六百零七件。在此同時廠還組織了百人綜合服務隊對九條綫一根繩競賽進行普遍檢查，促進了競賽廣泛持久開展。由於全廠性管理人員聯合競賽的深入開展，大大激發了管理人員參加競賽的積極性，增強了信心和力量。同時也使我們進一步找到了如何使管理人員競賽一浪高一浪向深入、持久發展的門路。那就是根據每個時期生產中的主要關鍵，確定科室競賽的重點，隨著生產不斷躍進促進管理工作飛速前進。

四、大評比，大宣傳，立標兵插紅旗

我們在開展企業管理三結合大協作競賽中，大造聲勢，大宣傳，大鼓干劲。充分利用了廠報、黑板報、廣播站、大字報、快板、詩歌多種形式，還採用了敲鑼打鼓和給在競賽中湧現出來的新人好事送表揚狀、賀信大力宣傳了標兵的革新事蹟，同時將被命名的能手、先鋒、紅旗的光榮稱號，送到車間、班組，通過該同志的直接領導轉給本人，鼓舞了職工群眾的沖天干劲，使競賽運動始終保持一種喜氣洋洋蒸蒸日上的局面，有力地推動了競賽深入發展。職工群眾十分滿意這樣的工作方法，有的科長反映：“這次的競賽聲勢是空前的，形式很靈活，是過去管理工作上沒有過的”，不少職員說：“這回的宣传形式可太好啦，都把工作做到人心眼裏去嘍”。通過工作隊和各綫組織的競賽服務隊，督促檢查工作。為及時解決競賽中的矛盾，曾召開10余次現場會議，總結推廣了一百三十多項管理競賽方面的先進經驗。根據各綫開展競賽的條件，上下結合大評大比，樹立了管理上的競賽標兵164名，宣傳了他們的先進事蹟和先進思想。通過全廠管理人員叫勁比武大會，命名和獎勵了六個競賽集體“紅旗綫”和許多競賽優勝的個人。由於技職人員緊緊圍繞突破生產關鍵開展競賽，主動協助車間解決生產中的問題，受到了車間的贊揚。僅在十月份二十天中就收到車間給科室送來的表揚信達33件之多，有些主任也滿意的說：“這次嗎，科室還象個職能部門的樣子，真幫助車間解決問題。”

(三)

我們在開展企業管理三結合大協作競賽中，有如下體會：

一、必須依靠黨的領導，堅持政治掛帥。在我廠開展群眾運動比較差的管理人员中，推廣第三煉鋼廠技術表演賽的經驗，當時有些同志信心是不足的，反映出形形色色的右傾畏難思想，阻礙着管理人員競賽的迅速發展。面對這種情況，我們在黨委的具體領導下，在管理工作上堅持了政治掛帥，大搞群眾運動的方針。組織技職人員反復學習了八屆八中全會精神和黨委指示，並請黨委書記做了動員報告，以大會講意義，小會座談，虛實結合等多種教育方法，加強了政治思想領導，進一步提高了技職人員思想覺悟，統一了在科室可以推廣表演賽的認識，因而管理員對口、對手賽由個人迅速發展到全

科室人員競賽以及全廠性企業管理三結合大協作競賽。在管理工作上大搞群眾運動，進一步肅清了“一長制”殘余思想作風的影響，破除了迷信，改變了管理人員過去那種“單純把關”的思想作風，樹立了面向生產、為政治、為群眾服務的观点；明確了加強管理工作的目的是為了多、快、好、省地全面完成生產任務；調動了一切積極因素，迅速地改變了企業管理面貌，促進了生產全面大躍進。這些事實證明，依靠黨的領導，堅決貫徹黨委指示，堅持大搞群眾運動的方針，是搞好科室競賽的根本保證。

二、只有大搞群眾運動，專業管理與群眾管理才能緊密結合，要全面提高管理水平，必須抓住工人參加管理和科室之間大協作這兩環。

開展三結合大協作競賽，一方面抓管理幹部面向車間，深入實際，參加生產，領導生產；另一方面充分發揮二千一百零六名工人管理員參加管理的作用，幫助他們明確工作方向，組織他們听業務課，幫助熟習業務，教給進行工作的方法，從而工人管理員做到了既是生產者，又是管理者，為加強企業管理奠定了堅固的群眾基礎。通過一線串三環競賽，又把專業人員與工人管理員的經常聯系加以制度化，具體地貫徹了“兩參一改三結合”的工業制度，大大激發了工人群眾的主人翁責任感。一線串三環和九條綫的競賽，還不能最大限度地發揮威力，只有綫與綫之間緊密結合，通過叫勁比武組織全廠管理人員開展聯合競賽，統一競賽目的，上下結合，縱橫大協作，一環套一環，才能形成一個企業管理“九條綫一根繩”的競賽。這種競賽的深入開展，迅速的改變了我廠企業管理落后於生產飛躍發展的局勢，全面革新了企業管理面貌。

三、加強競賽的組織領導，充分發揮各級組織作用。

黨委對管理工作競賽是非常重視的，書記挂帥，多次給職工做報告，並指定一位部長具體加強科室職工政治思想領導。共青團組織號召青年和團員在競賽中起積極帶頭作用，廣泛組織青年服務隊和突擊隊，加強青年專、兼職管理員的思想教育，在“九條綫一根繩”競賽中發揮突擊作用和帶頭作用。廠部會同工會具體組織開展“九條綫一根繩”競賽，在競賽中緊緊抓住了職工思想和競賽運動發展規律，不斷布置工作，明確生產關鍵與競賽方向。充分發揮競賽工作隊作用，經常檢查督促工作，組織技職人員叫勁比武，大評大比，總結推廣經驗。發揮科室與車間組織作用，組織科與科大協作，按專業成立服務隊，組織本專業開展一線串三環同業務競賽。宣傳工作是各項工作不可缺少的重要武器，我們在競賽過程中，抓住先進人物的生動事蹟，進行了大張旗鼓的宣傳，廠工會並對評選命名的競賽標兵及時為他們和其家屬一起合影，登入光榮榜，花錢不多效果很好，職工反映：這是“一人先進全家光榮”。宣傳競賽的意義，提出切實可行的競賽條件，做好實現條件和突破關鍵的準備工作，可以促進工作不斷躍進，激發職工干劲。如我們將每月的競賽重點都向管理人員交底，車間、科室及時解決競賽中的業務問題，通過叫勁比武，動員職工千方百計突破關鍵。這樣不論十月份革新業務提高工作效率；十一月份全廠“128”大戰和十二月份的奪紅大戰，年報等重點工作，都取得了顯著效果，也為管理人員的競賽，向一浪高一浪縱橫深入持久的发展，找到了門路。

綜上所述，我們雖然做了一些工作，取得很大成績，但有許多工作做得是不深不透

的，特别是根据每个时期的中心运动，开展突破生产关键的竞赛，有些管理人员尚不习惯，工人参加管理的作用发挥不够等等。我们将进一步学习兄弟单位先进经验，克服工作中的缺点，高举企业管理三结合大协作竞赛的红旗，乘胜前进，再前进！

沈阳冶炼厂

1960年1月20日