

目 录

四車間是怎样組織工人直接参加生产小組

日常管理工作的……………建华机械厂第四車間 (1)

四車間二工段工人直接参加生产小組日常

管理工作的經驗……………建华机械厂第四車間第二工段 (12)

一車間推行工人直接参加生产小組日常

管理工作的經驗……………中共庆华工具厂第一車間支部委员会 (24)

我們是怎样直接参加生产小組日常管理

工作的……………庆华工具厂第六車間第一工段第二小組 章士良 (29)

我們小組工人直接参加日常管理工作的

做法……………建华机械厂第八車間第二工段鉗工小組 (33)

砂芯小組如何組織工人直接参加

生产管理……………建华机械厂第一車間第一工段砂芯小組 (40)

我是怎样当产品质量檢查員的……………建华机械厂工人 孟照瑞 (46)

我是怎样当工具保管員的……………建华机械厂工人 刘振海 (49)

我是怎样当技安員的……………建华机械厂工人 王长岭 (51)

我是怎样当生产調度員的……………建华机械厂工人 李长荣 (54)

我是怎样当設備維護員的……………建华机械厂工人 宋环荣 (58)

我是怎样当工艺紀律員的……………建华机械厂工人 韓秀琴 (60)

我是怎样当劳动紀律員的……………建华机械厂工人 聶連元 (63)

我是怎样当經濟核算員的……………建华机械厂工人 車煥玉 (67)

四車間是怎样組織工人直接参加 生产小組日常管理工作的

建華機械廠第四車間

建華機械廠第四車間的工人們，自从开展羣众性的参加企业管理工作以来，虽然还只有三个多月的時間，但取得了显著的成績。它既促进了生产的发展，又改善了干羣关系；既緊縮了企业机构，又发挥了职工的积极性，使干部坚决了依靠羣众的信心。四車間在沒有合併前，技职人員占职工总数的14%，合併后經過精簡，技职人員只占5.5%，从发动职工参加企业管理以后，技职人員已減为3.4%，車間領導和工段长已开始半脫产。

从生产上来看，四車間1958年產值在原有的人員設備基础上，較1957年增加了194%。从現任的情况来看，不但可以完成生产計劃，而且还可以提前三个月。因此，发动职工参加企业管理这件事，不職至欢迎，干部也很滿意。

存在的問題

1957年6月，四車間出現了一个突出的問題，当时的情况是，工长和工人的关系比較緊張，一方面职工要求过多，对領導作风要求較严；另一方面工长还没有真正依靠羣众，作风轉變較慢。一个要求高，一个轉變慢，这就形成了当时領導与被領導的关系不正常。在一次車間領導干部會議上（工长和职能員），曾經辯論过這個問題，当时領導認為現在的工人不如过去了，不象过去听話了，其原因呢，归納为二条：第一，工人所以落后，是因为受到小資产階級思想的侵蝕。第二，厂規厂

法和制度松弛，是由于对工人处分不严。正因为有这样一个看法，因此工长在领导作风上，便采取了管工人，訂制度等的管理方法，碰到一个问题，便訂一个制度，要求工人执行，领导既然这样管理工人，工人也采取了相应的办法对付领导。比如，車間过去发生过工人不满意定額員，在定額員背后故意往身上甩油的現象，这說明这样的领导方法不受羣众欢迎。

在車間的管理方法上，也着重从加强上层組織机构着手，拼命扩大上层管理机构，四車間原有职工230人，但职能人員就有38人，虽然这样多仍然还嫌人不夠，好象只有健全了上层机构才能搞好生产。沒有考虑到依靠羣众，所以上层既然这样龐大，就表現得所有問題领导动手多。六工段檢驗小組过去每月反檢48~60次，领导不去发动羣众解决，却采取了堵的办法，抓住了誰反檢便狠狠地訓一頓，因此羣众說领导是阴阳臉，質量好一点便高兴，質量不好便怒气冲冲。羣众說领导成天搭拉个臉象誰亏他錢似的，领导不相信羣众，因此羣众也不了解领导，这是一个很大的隔閡与障碍。

总而言之，工人不清楚工长作什么，而工长呢，認為我的工作是为了党，又不是为了自己，因此認為工人應該諒解，就不注意改变自己的作风与态度，如三工段工长潘永貴因为有一批緊急任务需要馬上作出来，但沒向工人交代清，只向工人說干完再回去，結果超过5分鐘，工人很不滿意，第二天便給車間貼了大字报，要求撤銷該工长职务，理由是严重違犯国家法令，严重侵犯工人身体健康。领导和被领导的关系不好，就妨碍了工人积极性的發揮。这些現象的存在，就迫使我們想法找一条出路，来改善领导与被领导的关系。

二、找到了一点門路

为了解决领导走羣众路綫問題，改变领导的单枪匹馬作风，

改善干羣关系，車間党支部在党委的指示下，研究了改善工段的管理問題，提出了在各工段普遍建立中心小組，参加中心小組的成員是工段党政工团領導。各工段建立这个組織，主要是反映羣众各方面的意見，研究工段的大事，起到工长的參謀作用。这项工作进行以后，工长的作风在某些方面接近了实际，有了好轉。但是，这种形式只限于工段各个領導，有一定界限，缺乏羣众性，因此在以后一些活动中，羣众反映这是“工段干部會議”。为了进一步扩大工段民主，消除干羣緊張关系，进一步發揮职工的积极性，当时車間決定在工段設立管理組。管理組这种形式，就是工段中心組的进一步发展，除了有党政工团参加外，还有一定数量的工人参加，人数是9~11人，其中工人占一半（主要是职工代表，先进生产者，老工人），产生的方法是採取領導提名，羣众选举，这样在工段的管理上有一定羣众基础。管理組主要有三个事：貫徹領導意图；反映羣众意見；研究工段大事。这种形式的建立，在解决工段的問題上發揮了羣策羣力的作用。但是，由于他們毕竟是羣众的少数，而又往往是貫徹工长意图，因而在以后的活动当中不同程度的脱离了羣众，工人認為他們是工长的左膀右臂，是工长的“紅人”“了不得”。不管怎样，这种作法在当时是起到了一定作用的，在一定程度上改善了干羣关系，四工段工友王子荣說：“現在我們的工长比以前大大好轉了，有事和咱們商量”。这样，在工段管理上是初步找到了一点門路。

三、上来下去一場思想斗争

十一月份，全厂进行了精簡机构工作。四車間由三个車間合併，职工总数达到600名，工段也相应地扩大了，最大的工段近100人，而管理机构却大大压縮，管理人員由76名减少为33名。工段取消了記錄員，一个新的情况是組織机构龐大了，人

員增加了，業務量加大了，相對的是技職人員減少了，如何在這樣一個新的形勢下搞好工作，這是一個突出的問題。當時在車間領導思想上，是想要充實上層，健全上層管理機構，並增加管理人員，曾和廠部討價還價計較人數，強調困難；各科室也支持車間意見，技術科長陳旭東曾和車間領導說：“技術人員少了不行，照顧不過來，最少也得6~7個。”會計科長也和車間說“車間會計員最少也得2個”，但是，我們向廠部和黨委提出後，未獲批准。因為當時黨委嚴格控制定額，不能多增加一個人，因此，此路不通。在這同時，我們又發現工段的工長事務過多，幾十本統計表報和工具材料的保管發放，整天埋頭辦公桌上，怎麼辦呢？這樣才迫使我們想到，可不可以將工長的零碎事務交給羣眾去做，以便減輕領導的負擔；再加上這時候黨委也指示我們，發動工人參加企業管理，在這種情況下，車間一級領導堅定了信心，但在車間中層幹部中還存在一些模糊認識，當車間提出發動全體職工參加企業管理，作到人人有事干，事事有人管”，表示懷疑，比如，四工段工長王耀先說：“羣眾參加管理能管甚麼事，事管不好，還很麻煩。”一工段付工長說：“羣眾不管還好點，一管管亂了，更無法辦”。總起來講，車間開始提出的發動職工參加管理，在一部分幹部中，認為這種辦法可以試驗，但他們認為羣眾只能管小事，不能管大事。他們的理由是羣眾文化水平低，接觸面不寬，眼光窄。在另一部分幹部中表現沉默，既不反對，也不贊成，他們只看成羣眾路線是黨的政策，反對沒有理由，而實行又信心不大。在這種情況下，首先要解決中層幹部的思想問題，這是發動職工參加企業管理的先決條件。支部針對這種情況召開了支委會（支委包括五名工長），着重的統一了支委領導核心的認識，在這次支委會上，對於推行車間工人參加管理作了相應規定，隨後着重解決了工段長和部分職能員的思想問

題。由于一部分担任支委的工段长有了初步認識，他們起到了积极作用，在車間組織第二次羣众路綫学习后，思想上基本得到了統一。但这种統一只能說是解决了表面問題，还有一部分干部思想深处的問題仍然沒有得到解决，只是由于大多数干部都有这样一种認識，他們也表示要作，所以在涉及得具体行动的时候，又产生了分歧，首先是业务开始下放，他們要求要放的少，不要都放下去。三工段工长于明同志說：“我看这样作不合适，都放下去，职能員作啥。”六工段工長說：“都放下去不行，工人給你搞乱了，工长就更麻煩了。”也有的干部講：“这純粹是办公室图省事，給工段添麻煩。”虽然有这些思想反映，車間仍然是坚定不移地推行，并作了决定，定期檢查，定期汇报。在以后开展的过程中，也暴露了部分干部的信心不足和怀疑，他們把下放的职能員迟迟不放，怕工人管不好。因此，我們在一般布置的同时，集中精力培养五工段作典型，因而效果比較显著，在不到半月的時間內，就取得了良好的成績。就这样，用事实教育了干部，端正了干部的錯誤認識。到这时为止，才算初步解决了上来下去這場思想上的斗争。

在解决干部思想的过程中，又遇到了工人羣众的思想障碍，它包括了这么几个方面：

1、先进的工人愿意作，但怕作不好，还存在自卑思想。他們一想到管理工作就是写字台、計算器、玻璃磚等，因而感覺神秘，如五工段开始分工时，党员韓秀琴会上接受了分工，会后却找党的領導說：“我不行啦，我作不好。”

2、中間的工人怕受打击。这些人也愿意作，但展不开批評，怕受人家打击，有顧慮，如六工段張凤兰分工时很担心，她說：“我自己作好就行啦，管別人，人家不听，怎么办？”

3、一少部分較差的羣众，怕受羣众的監督，因而表現不积极，甚至反对。

因此，在这个时候，如何解决工人羣众的思想，是很重要的一环，否則就无法开展；即使开展，也收不到预期效果。支部集中研究了当时的羣众思想情况，分析了羣众的思想主流，認為羣众是热情肯干的，是敢于負責的，这一点應該有正确的估价，問題是旧社会遺留給工人的自卑感还没有消除。这时我們採取了这样几个作法：第一，进行工人当家作主的思想教育，造成以参加工厂管理为荣的空气，在車間大会上，在党团员会上，都进行了这样的教育，党团组织并作出了决定，每个党团员除了作好本身的工作外，还要作好一项管理工作。通过这样一系列的教育，再加上工段各級組織的活动，这种空气就大大濃厚起来，参加工厂管理为荣，已經成为羣众輿論的中心，五工段工友方英因为生病，上班后沒有得到分工，自己便偷偷的哭了一場，別人問他为什么哭？她說：“你們多好，都有分工，可我呢？羣众不相信我。”有了这样一个羣众基础，工作就好作了。第二，抓住党团员积极分子，在羣众还没有完全解决思想的时候，首先是要发动党团员积极份子，通过他們的模范行为，反过来又带动了羣众；对部分思想不通的职工，暂时不分工，等待他們一个时期再說。另外，我們在发动职工参加管理当中，又按不同的情况採取抓两头的办法，如六工段刘連吉劳动紀律較差，劳动态度不好，羣众选他作劳动紀律檢查員。开始他不作，但是羣众一致公認，一定能夠作好。由于羣众公認，无法推辞，他才担負这个职务。开始領導帮助他总结工段劳动紀律情况，帮助他总结檢查材料，在第一次小組会上，他檢查別人的劳动紀律情况，別人都虛心地进行了檢查，并表示改正，从此他就大大地轉變了。通过这一系列的思想工作，羣众觉悟程度大大提高了，职工参加生产管理的欲望和要求也越来越迫切了。二工段工友李文說：“过去光說是当家作主。就是不管事，这一回才是名符其实。”一工段工友周丽明在車間貼出大

字报，問工段領導为什么我們工段不实行工人参加管理？可見羣众的思想覺悟大大提高了。

四、几点作法

思想解决了，給发动职工参加企业管理鋪平了道路。各工段普遍开展了这一工作，根据工段特点，車間决定採取了以下几个步驟和作法：

1、根据条件走三步。吸收工人参加管理，开始不一定一闕而起，可以根据工段特点和工人思想覺悟分成几步来走，在四車間一般是走了三步：第一，工序簡單，工人思想覺悟較高，可以进行一次分工；第二，工序比較分散，管理比較混乱，可以走二步；第三，工人思想覺悟較低，需要等待他們逐步提高，可以分成三步走。这种作法的好处，就是巩固一个，坚持一个，再来一个，做到了穩扎穩打，既便于羣众管理，又便于領導照顧。

2、吸收工人参加管理，从三方面分工。第一，穩定生产秩序；第二，生产管理；第三，工人生活福利。从我們目前分工来看，大体上不外这三个方面。穩定生产秩序，一般是指劳动紀律、文明生产、保密保卫；生产管理一般指質量分析、考勤核算，技术安全、工具保管；职工生活福利包括互助基金的保管，生活困难的訪問等。如果没有条件进行一次分工，我們認為，先将穩定生产秩序部分交給羣众管理比較合适，因为这一部分工作搞好，其他工作才有条件进行。

3、分工方法，大体上應該是这样作：第一，一般採取民主集中制的方法比較合适，領導提出，羣众通过和修改，最后达到完善。这样做的好处，就在于他是由領導提出，看到了每个人的长处，再进行民主选举，不会造成个人和所担任职务不相称的情况。在五工段进行試点时，就曾发生过給一个文化較低的人作核算，給一个胆小的女同志管关电門，結果不能尽职尽责

責，流于形式。第二，按羣眾特點分工，分工時要照顧和考慮羣眾特點，這是能不能作好工作的前提，什麼是羣眾特點呢？我們考慮有三個方面：（1）個人適合作什麼；（2）客觀允許作什麼；（3）個人志願作什麼。個人適合作什麼，主要指本人特點，如文化程度較高，就可以擔任考勤核算，技術較高，就可以分管質量分析。客觀允許作什麼，主要指本人工作的條件和環境，如流動工序就可以掌握生產調度，二工段是由一個運搬工擔任生產調度，這樣他就可以照顧上下工序生產的銜接。個人志願作什麼，主要是考慮他的個人興趣是什麼，開始分工時，有條件的可以重點推行八大員，即勞動紀律、文明生產、質量分析、考勤核算、技術安全、工具保管、機器設備、保密保衛等。第三，不成熟時，不勉強分工。

4、分工以後，還要作好這麼幾件事：

（一）分工以後要有職有權，要馬上制訂職責範圍。我們分工以後，開始沒有制訂職責範圍，結果羣眾作起來無方向，流于形式，有的工人找工長要工作，工長便制訂了幾條，但由於缺乏羣眾基礎，執行不通，有的人在執行時講，這是工長告訴我的，結果羣眾不滿意。職責範圍究竟應該怎樣制訂呢？我們採取了羣眾授權的辦法，由羣眾集體創造職責範圍，再由羣眾通過，這樣就便於羣眾執行，領導絕對不能包辦代替，檢查員的職責範圍，不宜過多過寬，應該是簡單易行，比如質量檢查員的職責範圍是：（1）每天負責小組各個零件質量指標完成情況；（2）及時召開技術研究會；（3）通過研究總結經驗教訓；（4）定期向小組匯報，提出質量情況，展開批評與表揚。這樣的職責範圍就比較明確易行，作起來也有方向。

（二）活動的時間和方法是鞏固工人參加管理的重要條件。開始時，我們由於缺少這方面的經驗，因此羣眾對活動方法和時間都顯得很少，起不到應有的作用，只是每個禮拜進行

一次檢查，但由於平時活動少，這一次檢查也是形式主義。比如二工段在分工後，第一次檢查時，質量檢查員孟兆瑞進行匯報時，只是講：“咱們小組質量不好，違犯工藝的較多，希望今後大家注意。”這個匯報既沒有內容，又沒有提出問題；既沒有表揚，也沒有批評。因此，羣眾很不滿意，當時就對孟兆瑞同志進行了批評。這說明了什麼問題呢？主要是說明活動方法與活動時間有問題。以後我們逐步創造了工前工後和工作間隙的活動，創造了平時活動和固定匯報相結合的辦法，這樣就比較完整了。現在來看，每個員每天最高的活動量，大概只有10~20分鐘就可以了。

（三）羣眾分工後，要訓練組織工人提高業務水平，不斷地幫助他們掌握業務知識。開始時，有個別領導認為工人參加管理甚么都能管好，就甚么也不加更改的推下去了，一套複雜的表報，使工人無法過問。他們還看不到交給羣眾管理不等於放棄領導的責任，領導在這時的責任，就是要不斷幫助工人提高管理水平。

（四）羣眾參加管理後，必須大力改革業務。業務不經過改革原封不動地推下去，是不切合基層生產實際的，一些在辦公室搞出的表報，必須大力精簡和改革，四車間在發動羣眾參加管理的同時，進行了業務改革，車間的表報精簡了65%，統計工序由600道減少到190道，並且創造出一些適合於工人管理的表格和方法，由於簡化了這些業務，工人管理就比較容易了。

（五）要不斷地總結各個員活動的經驗，組織交流提高，這是提高工人的好辦法。事實證明，各個員在進行活動中，都創造了一些生動活潑的方法，如五工段技術安全員王長嶺創造了“四勤、三抓”的方法。四勤是腿勤、眼勤、咀勤、手勤。工作一有空隙，他就到小組各個地方檢查一下，看有沒有違犯安全的地方；工作時他經常照顧各個生產工序，看有沒有發生問

題，如有的女工不戴工帽，機器不戴罩子，他就經常督促，工段有些地方不符合安全生產條件，他就組織工人親自動手解決，這樣就作到了四勤。三抓是抓住機器特點、抓住工人思想、抓住重點工序。他首先抓住機器特點，看那台機器容易發生問題，就報告車間領導，及時解決。他經常了解工人的思想情況，春節後他發現工人工作精神不集中，便及時提出扭轉了這個空氣，因而沒有發生問題。技安員的工作應該是有重點，一般工序的問題較少，發生問題最多的是主要工序，因此他就抓住重點工序，發生問題，及時解決。由於他運用了“四勤三抓”的工作方法，所以工作做的很好。

五、收效與體會

事實證明，發動工人參加企業管理，確是一個最好的羣眾路線方法。從二工段的工長來看，過去主要負責管理工作，每天要5~6個小時才能作完，產品質量分析要二個小時，產品統計要二個小時，其他工作加在一起也要二小時，由於羣眾沒有參加動手，作出的羣眾不看，看的時候也表示懷疑；現在由於把這些工作都交給了羣眾，原來需要二小時的質量分析，現在只要5分鐘就可以了，原來需要二小時的產品統計，現在只要15分鐘，工長每天最多用上一個到一個半小時就解決了全部管理工作，而且效率高質量好，羣眾關心，所以工長說：“現在工作可好作了，過去工友督促領導，現在領導工友了。”這個方法的實行，是幹部滿意，工人歡迎。有的工段工友編了快板：“管理工作開了花，工人自己當了家，自己的事情自己干，工廠成了咱們的家。”具體來說，我們認為取得了以下效果：

1、改善了干羣關係。由於發動羣眾參加企業管理，領導的權力下放，企業管理的責任相應地加到了工人身上，工人自己當家作主，反映給領導解決的問題不多，因此，干羣關係改

善了。目前四車間所有的工長都深深有这样一个体会，五工段工友赵德春說：“咱們这个地方文明生产搞不好，別找领导找我。”所以当車間领导檢查該地的文明生产时，发现某些地方不好，他自己臉就紅了。目前許多工作搞不好，很少听到埋怨领导的話，工友都进行了自我檢查。这样做，干羣关系大大改善了，职工积极性也大大提高了，目前很大一部分职工，都做到了早来晚走，兢兢业业，忠于自己的职责。六工段工友任爱娟在工作中，发现了一个工友将返修品放錯了位置，也沒有及时处理，她就及时地告訴了这个工友。正由于这个工段的工友关心产品质量，結果他們的产品反檢率降低了八倍。

2、促进了生产的发展。业务管理的改善，相应地促进了生产的发展，五工段切管組刘振海，过去是达到了定額就不干，他的口号是早8000晚8000，早晚干8000。实行工人参加管理以后，他一再的突破定額，由8000提高13000，最近又达到了27000。又如，五工段切管組，过去是一个較差的小組，全組有60%的工友鬧工資、鬧待遇、鬧工作，工作時間不遵守劳动紀律，質量指标完不成，从实行工人参加管理以后，几个月来这个小組工人觉悟程度大大提高，生产效率提高了35%，产品质量由97%提高到99%，工具节约了480元。这样，就大大促进了生产的发展。

3、加强了工人的责任感。工人参加企业管理以后，都兢兢业业地搞好自己的工作，过去四車間在产品統計上比較混乱，一錯是几十万，迫使厂部和車間派专人蹲点建立制度。工人反映：讓他們搞嗎，我要填个8000，他就不能夠写出10000来，但經過发动工人参加企业管理以后，情况却大大好轉了，工友之間互相負責，互相監督，他們說：“这回讓咱們負責，咱們得好好管理，別出差錯。”五工段宁丽娟工友，有一次在填写数字时差了1000，当时即被发现，工友們对她提出了批評，直到現

在，她沒有发生过一次差錯。象这样的事是很多的。

4、发动工人参加企业管理，就发挥了羣众的智慧，在管理过程中，羣众創造出了許多很好的管理方法。比如二工段过去酸洗零件經常返修，每月要有5~7次混批。但从工人参加管理以后，他們主动把口傳制度改成了傳票制度，就彻底消灭了混批。因此，那种低估羣众的力量，恐怕羣众把事办糟了的思想，實質上都是缺乏依靠工人阶级办好企业的具体表现，应该赶快糾正。

此外，我們还体会到，首先，改革业务不单纯是減掉几个报表，更重要的是結合工人参加管理的特点，按照新的管理方法，創造出一套新的管理形式，这是当前一項很重要的工作。其次，工人参加管理后，需要不断地培养与提高，我們准备采取分錢找点的办法，举办工人参加管理业务訓練班，培养工人的管理才能。再次，要进一步扩大工人的管理范围，从现象开始，逐步深入到本質，准备将核算工作分成单一的交給工人掌握，以便从中发现問題，及时总结提高。还有，要进一步使工段的基层管理和車間职能員掛鉤，研究掛鉤的方法和形式，以便使工人参加管理的工作提高一步。

四車間二工段工人直接参加生 产小組日常管理工作的經驗

建華機械厂第四車間第二工段

新形勢需要新方法

我厂自从推行了职工代表大会制度以后，职工羣众受到了一次当家作主的教育，提高了主人翁責任感。但是，当时在工段如何組織工人参加管理的问题沒有解决。工人们要求参加管

理，但工长仍以过去“一长制”的方法处理問題。很显然，旧的领导方法满足不了新形势的要求，工人对工长意見紛紛，工长則感到没办法实行领导。

当时为了加强工段的领导力量，統一思想，发挥各个組織的作用，就在工长的领导下吸收党、工、团小組长組成了工段“中心組”，研究与解决一些工段里比較重大的問題。这个“中心組”在貫徹工段领导意图方面，起到了一定的作用。但由于这个“中心組”的成員都是领导干部，再加上工段的生产行政工作存在“一长制”的殘余，所以工人反映：“你們是领导，我們是工人，你們說了算，我們听喝。”在工段內除了党团組长，工会組长作一部分政治思想工作以外，生产行政工作和一些具体事务仍都集中到工长身上，工人有什么事都找工长，使工长每天忙的不可开交，如有一点地方照顧不到，工人就指責“你官僚”“不解決問題”。在推行职工代表大会以后，部分工人曾一度产生极端民主的傾向，什么事都要講講民主，弄的工长縮手縮脚，甚至什么事也不敢处理了。比如，女工朱玉兰因要去僱傭姆，工长沒給假，就当面指責工长“不关心工人疾苦，太官僚！”厂部决定在夏季每天給高温作业退火工两瓶汽水，宋怀荣以質問的口气說：“这是誰决定的，沒經大伙討論，这叫什么民主，我們的意見都得給。”当工长布置生产任务时，总有一部分人不同意。工长虽然一天忙的不得了，但生产中还总出問題，上边有意見，下边也有意見，工长真的形成了上挤下压的“豆餅干部”，因此，有的工长要求辞职，愿意上去当一名工人。

在整风运动中，我厂在1957年11月份精簡了机构，将原来“酸洗”和“檢驗”两个工段合并成为一个工段（即本工段），共有75人，脫产干部由原来6个半人（两名工长、两名調正工、一名配工員、一个半技术員），减少到2人（一名工

长、一名付工长)。工长負責全面領導，付工长負責領導生产和兼作基層記錄工作。由于人員多干部少，新的業務制度都沒建立起來，工长仍以老一套的方法管理工段，这就使工段的管理工作形成了更大的混亂。比如，有一次把五種量具都給發錯了，干了五天沒人發覺，直到轉下道才發現錯了；造成了大批的反檢；統計表報經常出錯，數字經常不正確。有的工人一個月不填一次工時卡片，也無人過問，甚至在工段里一天少幾個人，工长都不知道，等等。由于工段管理混亂，工人的意見就愈多，生產效率不高，質量下降。用這種管理方法，顯然不能適應精簡機構后新情況的要求，束縛了生產力的發展，而且工人和工长之間的矛盾表現的也較突出。

貫徹黨的羣眾路綫，擴大企業管理工作中的民主，這是黨的既定方針，究竟在工段和小組里怎樣組織工人參加管理呢？廠黨委在推行了職工代表大會制度以后，就一直在摸索這方面的經驗。11月份我們車間在五工段進行了試點，并布置我們要全面推行。我們根據黨委和支部的要求，吸取了各兄弟工段的經驗，經過工段中心組的研究，我們認為：在我們工段推行工人參加管理完全必要，這是改善工段管理的主要方法，因此，決定在我們工段立即推行。

從政治思想工作入手

組織工人參加管理，對我們來說是一項新的工作，缺乏系統的完整的經驗。在推行當中，我們採取了逐步推行的方針，第一步在工段里建立領導小組，第二步在小組里普遍吸收職工羣眾參加各項管理工作。為了順利地推行這項工作，我們首先進行了思想摸底。經過我們摸底分析，當時職工羣眾的主要思想表現大致有兩種情況：第一，通過整風運動，大部分職工提高了思想覺悟，都願意把工作搞好，迅速地扭轉工段的混亂局

而，关心工段的各项工作，給工长提出了很多要求改进管理工作的意見，并有的主动代工长管一些事情，如詹国才同志主动代替领导給工人分配工作；洪連珠主动檢查工时記錄；乐祥花主动檢查出廢品小票填写的不正确，并积极提出改进意見，等等。第二，少部分人在思想上有顧慮，怕負責任，怕得罪人，存在着一定程度的抵触情緒，如馬显形說：“我是事越少越好，管劳动紀律还得罪人。”孟昭瑞說：“你們精簡机构，把事都压在我們头上来了，我就是不愿作。”

分析上述思想情况，我們認為，在我們工段組織工人参加管理不仅是必要的，而且是可能的，因为在大部分职工中間有較好的思想基础；但也必須进一步作好思想工作，消除各种思想障碍。我們的作法是：先党内后党外。首先召开了党小組扩大會議（吸收团员和老工人参加），会上报告了工人阶级参加管理的重大意义，以及在我們工段工人参加管理的必要性，分析了当时的思想动态，批判了各种不正确的認識，并号召全体党团员和老工人，要以身作則的积极参加管理，作好自己分工的职务，并且提出的口号：“分配給啥作啥，以身作則带动羣众”。会上大家一致表示决心，如詹国才、聶連元說：“选上我作啥我就作啥，一定尽力担負起交給自己的任务”。其次，召开工段大会，进行全面动员。通过这两次會議，全段职工都提高了認識，一致感到这才是真正的当家作主，能够給国家多作点工作，才是最大的光荣。但是也还有个别人怕被选上，作不好工作。工长就找他个别談話，进一步启发提高認識，消除自卑感和不必要的顧慮，在提高思想的基础上，召开工段大会，选出了工段的领导小組。

集体领导与群众相結合

工段的领导小組由 12 个人組成，其中包括工长、党团员

长、工会组长、职工代表、先进生产者和老工人，小组的组长由工长担任。这个领导小组比过去工段中心组的力量扩大了，并且有了较充分的群众基础。这个领导小组的性质是：以党为核心的实现工段集体领导与群众监督相结合的管理组织。经过几个月来的摸索，它的基本任务，我们认为有以下几点：（1）讨论研究每月的生产计划（作业计划和经济指标），保证车间下达任务和各项措施的实现，确定工段自己的技术组织措施；（2）保证党与上级各项指示的实现，研究确定工段的具体作法；（3）研究确定工段的竞赛方向，检查竞赛条件的执行情况，审查工段的竞赛优胜者和先进生产者；（4）讨论研究工段职工的思想情况和生活情况，发现问题，及时解决。

为了充分发挥工段领导小组的集体领导作用，我们贯彻了民主集中制的原则，凡是工段内部的重大问题，均必须提交领导小组讨论，集体决定分工执行。工长也必须执行领导小组的决定，任何人都不能例外。我们工段在召开领导小组会议时，一般是属于生产行政工作方面的问题，由工长提出；属于政治思想工作方面的问题，由党组长提出；属于工会、共青团方面的问题，由工会和团小组长提出，这些主要是指由上面布置下来的问题。工段内部的问题，谁发现谁就提出。每个人在提出问题的同时，还要提出解决问题的意见，经过集体讨论决定后，再按各组织系统分头去执行。领导小组每个成员，不进行另外的分工，都在小组里和大家一样参加一项管理工作。

在工段里怎样体现党对领导小组的领导呢？我们是这样作的：首先，领导小组必须百分之百地贯彻党的方针政策和支部的决议。我们工段的工长是党员，同时也是支部委员，这本身就很容易体现出党的领导。但我们认为，更重要的是必须取得工段党组织的领导与监督。因此，我们凡是要提交领导小组讨论的问题，事先都要经过党组长和工长或者吸收有关人员进行