

認真學習中長鐵路 的先進經驗

第 三 輯

工 人 出 版 社

認真學習中長鐵路的先進經驗

〔第三輯〕

工 人 出 版 社

288
5801
5

書號: 1345 開本: 787¹⁰ × 1092¹⁰ 1/32 印張: 5⁵/₁₆
認真學習中長鐵路的先進經驗 (第三輯)

編 者 工 人 出 版 社
出 版 者

(北京市書刊出版業營業
許可證公字第四〇六號)

北京西總布胡同三十號

印 刷 者 工 人 日 報 社 印 刷 廠
北京北新橋路乾胡同四號

發 行 者 新 華 書 店

1—20,086

一九五四年八月北京第一版——第一次印刷

字數: 112,000字 定價: 3,800元

出版者的話

中華全國總工會爲了進一步貫徹「面向生產、面向基層、面向羣衆」的方針，於一九五三年十二月在北京召開了第二次全國工會基層工作會議，決定繼續推廣五三工廠工作經驗，並學習中國長春鐵路的先進經驗。爲便於各地幹部學習，本社將會議主要文件編輯整理後陸續出版。「認真學習中長鐵路的先進經驗」共分三輯，第一輯內容主要是中國鐵路工會哈爾濱區委員會主席馬寅同志關於學習和推廣中長鐵路組織勞動競賽的經驗的報告；第二輯內容包括長春機務段黨、行政、工會、青年團的工作經驗介紹四篇；第三輯內容包括蘇家屯車站黨、行政、工會的工作經驗介紹三篇。

定價 三千八百元

目 錄 (第三輯)

哈爾濱鐵路管理局蘇家屯車站企業管理工作經驗.....	蘇家屯車站站長 馬清波	一
一 蘇家屯車站的基本情况.....		一
二 重要改革和措施.....		六
三 鞏固中長路既有成果的幾點體會.....		三
哈爾濱鐵路管理局蘇家屯車站黨的工作經驗.....	中國共產黨蘇家屯車站總支委員會	四
一 基本情况.....		四
二 在學習蘇聯先進經驗中，加強思想領導，保證社會主義經營管理制度的建立與鞏固.....		五
三 黨怎樣實現對生產財務計劃的保證與監督.....		五
四 黨組織的建設工作.....		六
五 黨對工會與青年團的領導.....		九
六 存在的問題.....		六
哈爾濱鐵路管理局蘇家屯車站工會工作經驗.....	中國鐵路工會蘇家屯車站委員會	八
一 怎樣明確了工會工作的基本任務.....		八

哈爾濱鐵路管理局蘇家屯車站團的工作經驗

青年團蘇家屯車站
總支委員會

- | | | |
|--------------------------|---|-----|
| 二 | 怎樣組織羣衆性的愛國主義勞動競賽..... | 八七 |
| 三 | 怎樣提高職工的政治、技術、文化水平..... | 一三五 |
| 四 | 怎樣在發展生產的基礎上，改善職工的勞動條件和物質生活..... | 一三三 |
| 五 | 怎樣在勞動競賽中建立工會工作秩序..... | 一三三 |
| 六 | 目前存在的問題..... | 一四〇 |
| 哈爾濱鐵路管理局蘇家屯車站團的工作經驗..... | | |
| 一 | 教育和組織青年技術人員、職員認真作好編製日、班計劃的工作..... | 一四〇 |
| 二 | 深入生產過程，及時掌握青年在實現日、班計劃中的情況，發揮團的戰鬥作用..... | 一五五 |
| 三 | 組織青年學習與推廣先進經驗提高技術水平..... | 一五五 |
| 四 | 發揮團在聯合勞動中的作用..... | 一五七 |
| 五 | 協助黨加強夜班作業中的政治工作..... | 一六〇 |
| 六 | 關心青年在作業中的身體安全..... | 一六三 |

哈爾濱鐵路管理局蘇家屯車站企業管理工作經驗

蘇家屯車站站長 馬清波

一 蘇家屯車站的基本情況

一 特點

蘇家屯車站是哈爾濱鐵路管理局長大綫（長春—大連間）上的特等站。它的工作特點，在於辦理中轉貨車作業、編組列車。大連、安東、四平、大官屯，以及錦州各方面相互間到發的貨物列車以及瀋陽附近小運轉列車，全部或一部都要在這個站進行改編或直通作業。一九五三年內每天平均編解列車數是目前東北鐵路各編組站中最大者。因此，擺在蘇家屯車站全體員工和幹部面前的是一個艱巨而又光榮的任務。

目前車站的技術設備，尚未趕上運輸發展的要求。一遇各方面列車密集到達，就接不進車來。各編組場綫路，按照編組計劃規定的車組、方向數，都不够用。站內只有一條機車出入庫綫，機車不能同時出入庫。牽出綫上的實際辦理車數，有時接近，有的已經超過它的舊有作業能力。這些條件對於蘇家屯車站的正常工作，都有某種程度的影響。

蘇家屯站有利條件是員工的流動性小，新入路職工比重不大。全站職工有百分之七十以上是從中長路成立就一直工作到現在的，工作不滿二年者只三人。站長、副站長、中級幹部以至黨、工會方面負責幹部，都從接管以來一直未動。但勞動組織的特點是：站上輪流值班保證日夜不間斷工作的佔全體職工百分之九十以上，其中行車輪班人員佔百分之六十二。

二 發展過程

一九四九年我們接管蘇家屯車站時，站內一部分綫路被國民黨拆掉了，車站北部有名的機械制動式的駝峯調車場，也完全被破壞了。當時車站的電氣信號不能使用，照明設備很差，兩台調車機僅能在東運轉場摸着黑幹活。以後，才逐漸恢復了一些設備。

車站成員是由解放前的中長路和國有路兩方面湊起來的，思想情況比較混亂，以後經過教育，覺悟才逐漸提高。

解放後，鐵路雖已變成社會主義性質的人民鐵路，在東北鐵路時期也採用了蘇聯鐵路的某些先進經驗，但經營管理方法，並未得到根本改變。那時，車站還沿用着過去的資本主義經營管理制度和方法；組織機構還不健全，調車作業缺乏統一領導，形成無人負責現象；工作無計劃，事務忙亂，而調車作業却遲緩，經常鬧堵塞，行車事故不斷發生。因此，直到中長路初成立時，蘇家屯站還是瀋陽管理局的事故站。

一九五〇年四月二十五日，中蘇共管的中長鐵路公司正式成立。一千多名蘇聯專家給

我們帶來了先進的社會主義經營管理制度和方法，特別是列寧、斯大林式的工作作風，這是改造我們舊鐵路成爲新型鐵路的決定力量。因此，只經過兩年八個月的時間中長鐵路就已成爲新中國的效率高、成本低、利潤大、先進的模範鐵路。蘇聯專家並把世界上頭等的技術和蘇聯鐵路的許多經驗教給了中國職工，培養了中國幹部，勝利地完成了中蘇兩國政府所給予的光榮任務。

中蘇共管期間，蘇家屯站由於上級黨和行政的正確領導，兄弟站的幫助，特別是由於蘇聯站長札多羅日內、古拉金、畢士宮、主任工程師伊萬諾娃各同志真誠無私的幫助和親切的教導，逐漸解決了車站技術上、組織上、以至人員思想認識上的問題，才逐步由混亂狀態走上正軌，由落後的車站變成先進的車站。全站職工和幹部，尤其是我個人，經過長時期思想鬥爭後，才由不自覺而變爲自覺地接受和貫徹了蘇聯先進方法。

車站工作的發展過程可分爲三個時期：

第一時期是由中長鐵路成立到一九五〇年十二月。這一時期的主要工作，是建立工作秩序，奠定基礎。

爲此，車站進行了財產清查登記，採用了新機構和新定員表，初步建立了責任制。在行車工作方面編製了技術作業過程及其他行車安全規則，對事故進行了堅決鬥爭，做到了一百二十四天無事故，獲得了基幹「鐵牛站」稱號，出現了高信、朱慶麟等積極防止事故的模範人物。在本路第一次生產財務計劃下達時，開展了勞動競賽，組織廣大職工參加了爲完成生

產財務計劃的鬥爭。十月間抗美援朝運動開始，車站負起了極重要、複雜的特運任務，廣大員工受到鍛鍊，提高了階級覺悟。

第二時期是一九五一年。這一時期工作有了新的進展，由於推行了先進方法，貫徹了粉筆調車法、李錫奎調車法，就根本改變了工作面貌，並出現了戴天更、李洪武等先進人物。在全路貨運量不斷增長，要求加速車輛周轉的情況下，蘇家屯站的辦理車數由一月份到十二月份增長了百分之六十二點五。由於改善了調車作業組織，全年平均貨車中轉時間比一九五〇年八個月縮短了一小時。爲了增加通車能力和作業能力，新修了三條站綫，並延長了一部分站綫和牽出綫。開展了職工合理化建議，充分討論並貫徹了一九五一年生產財務計劃、技術組織措施計劃以及全路第一次簽訂的集體合同。爲了提高職工的技術水平，有計劃、有組織地進行了技術學習。響應了中共中央東北局增產節約五百萬噸糧食的號召，全站完成了增產節約保證條件。

第三時期是一九五二年。這一時期的特點是車站工作普遍地有了進一步的發展。從四月一日起，本站改成了獨立會計單位，財務工作走上了正軌。由於施行了班計劃和三—四小時計劃，站調度工作也加強了。滿載、超軸、五百公里運動開展後，站調度員趙永富同志組織了大量的超重、超長列車，縮短了車輛停留時間；主任司磅員張雪玲同志貫徹了楊茂林裝車法，提高了技術裝載量。

在中長鐵路的兩年八個月期間，車站工作獲得了很大成就。如以一九五〇年初四個月平

均每日完成數字與一九五二年平均每日完成數字相比較，一九五二年裝車增加了百分之五十三點六，辦理車數增加了百分之七十五，而以中長鐵路初成立時定員與一九五二年末的定員相比較，車站人員却減少了百分之七，這說明勞動生產率提高了。在工作質量方面，也有顯著改善。車輛中轉時間縮短了百分之四十三點四，一次作業時間縮短了百分之四十四點一，列車出發正點百分比提高百分之三點一。

一九五三年哈爾濱鐵路管理局成立，蘇家屯站在工作中貫徹着鞏固中長路既有成果並穩步前進的方針。但在第一季度時，領導方面產生了驕傲自滿和鬆勁情緒，阻礙了工作的前進，因而當大批特殊任務到來時，車站發生了堵塞，在爲解除堵塞而展開鬥爭時，領導也表現得不够主動。經過上級的幫助，車站黨、行政、工會領導幹部進行了對中長路時期工作的回憶，重新檢查並認真執行了原有的先進方法和制度，第二季度工作才又好轉，出現了綫路值班員安慶喜、調車員任福光等先進人物，李錫奎調車法和趙永富的站調度員工作方法也有了新的發展。

一九五三年十個月的運輸工作，和一九五二年同期比較，在數量上提高了，而質量上却下降了。數量提高的情況是：一九五三年比一九五二年平均每日裝車多百分之二十，辦理車數增加百分之二十九點二，技術裝載量也提高了一點八噸。但人員却減少了百分之八，以職工平均每人辦理車數相比較，一九五三年十個月比一九五二年同期增加了百分之二十三點六。質量指標完成得不好的情況是：車輛中轉時間高出零點二小時，特別是車輛一次作業時

間高出一點五小時。這說明我們在工作組織上、特別是在貨物中轉作業上，還存在着許多缺點，急需努力克服。

一九五三年是我國進行有計劃的經濟建設的頭一年。爲了響應政府「增加生產、增加收入、厲行節約、緊縮開支、超額完成國家計劃」的號召，蘇家屯車站全體職工已開展了愛國主義勞動競賽，爲進一步貫徹先進制度和方法、提高工作質量、實現本站一九五三年的生產財務計劃而鬥爭。

二 重要改革和措施

一 管理機構和勞動組織的改革

中長路成立後，車站建立了新機構，實行了新定員表，同時也規定了職務細則，這是創設新型車站的基本條件。新機構和新定員表的特點是：

第一、和社會主義性質企業的計劃管理相適應，能够保證提高勞動生產率。

在機構方面，車站上增設了會計室、技術室。在人員方面，新設了人事科長、技標員和站調度員，而且配備了從來未有的主任工程師，工程師和技術員。這些機構和人員的變動，所起的作用是過去想像不到的，它能保證車站工作逐步地建立起正常秩序，便於推行先進方法，學習新的技術並充分發揮職工的積極性、改善車站技術作業過程、提高工作質量。

第二、保證專職專責，分工明確，這可以避免多頭領導，消滅無人負責現象。

新定員表和職務細則明確規定：站長對車站的一切工作和車站所有工作人員的正確執行職務負全部責任；站長直接領導會計和人事部門，廢止了過去總務主任領導的制度。

新定員表把職名定得很具體，對担任不同性質工作的人定有單獨職名，不像過去那樣籠統。比如把過去統稱為連結員的人分別稱為制動員和連結員。把負主要責任的人和一般職工區別開來，比如從過去統稱為貨運員的人中分出主任司磅員。技術熟練和技術不熟練的工人，在職名上也有區別。

新定員表還區分了管理人員和生產人員。規定在運輸量增加的條件下，可以增加生產人員，但管理人員則不一定增加；還嚴禁生產人員作管理人員的工作。

新定員表與職務細則的實行，加強了各種職務工作人員對國家的責任感。

第三、施行了新定員表後，廢止了一職多級的交叉累進工資制，改行了一職一薪制，這樣就改變了過去同一職名的工資相差很遠的不合理現象，保證實現了按勞付酬的社會主義工資制度。

一九五〇年十月，調車組首先正式實行了計件工資制。一九五一年六月，我們更擴大了範圍，對參加車站聯合勞動組的人員：綫路值班員、技術辦事員、車號員、扳道員、機車司機、副司機、主任檢車員、檢車員，都實行了計件累進工資制。這對進一步發揮聯合勞動組織的作用和提高勞動生產率，有重大的意義。現在大家在工作上的聯系更緊密了。扳道員加

強了與信號員的聯系，使機車等信號的時間比以前縮短了二十一分鐘。檢車員的紅旗也不到處亂插了。綫路值班員提出先要哪些車，檢車員們就集中力量先檢查哪些車，好叫調車員拉走。司機過去交班要一小時，現在只用二十五分鐘了。

自一九五〇年到現在，技術定額共修改過五次，每次都有提高，生產效率也隨着提高了。比如：一九五三年三月的業務量比一九五〇年三月增加了一倍多，但調車機還是原來那幾台。

我們實行新管理制度時，曾經遇到種種思想抵抗。開始試行計件工資制時，領導上雖會對調車組的人講過這一制度的好處，但有人在背地裏還是咕嚕：「反正是叫我們多幹活」。因此查標時故意慢幹，怕幹快了，標準定高了，完不成。有的人對技標員有意見，個別人甚至要用棒子打技標員，也有人找技標員講人情，說：「車上車下不容易，你高高手我們就過去啦」。但後來，事實證明：先進的計件工資制實行後，不僅提高了勞動生產率、降低了成本，而且貫徹了按勞取酬的原則，調車組的全體人員一九五二年平均計件工資超過了基本工資的百分之二十五點七，就是一例。

初實行新定員表時，管理局規定行車人員由三班輪換制改為三班半制，這樣可以保證職工身體健康和提高政治、文化、技術水平。但當時大家都不願改，行政領導上怕「搗亂了班」，職工怕「丟一袋麵」（實行三班半制不發加班費）。經過古拉金站長和分局再三督促，黨的領導上的動員，行政上學習了他站的經驗，並採取了適當的措施，才克服了大家的思想障礙，改行了三班半制。

二 實行計劃管理

社會主義企業的經營管理是有計劃的管理。車站的工作是根據年度、季度生產財務計劃和月間生產指標以及日常作業計劃進行的。

蘇家屯站的生產財務計劃是由分局計劃中分劈出來的。站長在分局領取控制數字計劃後，結合上年度計劃的完成情況綜合分析，經幹部會議研究，再作出本站生產財務計劃和貫徹的措施，向全體職工公佈。

車站的生產計劃，包括裝車、卸車、乘車人員、淨載重等數量指標和車輛中轉時間、一次作業時間等質量指標，由主任工程師負責分劈到車間。財務計劃包括定員表、營業支出計劃及收支對照表等幾項內容，由總會計負責分劈到車間。

爲了使計劃變成職工的實際行動，站長在職工大會上宣佈全站的生產財務計劃的同時，也宣佈車間的生產財務計劃，交小組討論。小組詳細討論後，就修訂小組的增產節約計劃和個人保證條件，開展競賽，來保證車間計劃的完成。

爲了防止各會計科目超支，我們按照費用性質，指定各部門負責人分工掌握：第一助理站長負責掌握直接費，客運主任負責掌握車務客運費，總會計負責掌握車務間接費和行政管理費，商務副站長負責掌握商務費。整個財務計劃則由總會計和站長監督執行。

在節省燃料、材料和電力等費用上，厲行嚴格節約制度，由車站幹部及先進工作者共同

研究出合理的消耗標準，建立各種卡片，規定合理的領料制度。過去每日發一次燈油，又費事、又費人；現在每月發一次，由個人保管，比以前節約很多。

蘇家屯站改爲獨立會計單位後，職工和幹部的管家思想加強了。過去車站是報銷單位，經常隨便向分局請領物品材料，不給還抱怨，領多了也不管，如一九五〇年一次請領竹掃帚二百把，用到一九五三年還有五十把。改爲獨立會計單位後，有了收支對照表，有了工資、材料、燃料、電力和其他五種營業支出額限制，情況就變了，誰都在想法節省，怕超支，這就鞏固了財務紀律，實現了以財務監督生產的目的，並爲進一步實行經濟核算制準備了條件。

在改獨立會計單位以前，根據管理局長的命令，我和總會計劉雅良同志，曾先後到哈爾濱技術學校學習財務會計有關知識。以後按照分局的指示建立了賬簿卡片，在國家銀行開了戶頭，清查了流動資金與固定資產，並建立了健全的材料收發制度。一九五三年初，又查定了庫存定額。

在改獨立會計單位初期，蘇家屯工務段總會計蘇聯專家斯石金同志，給了車站很大的幫助。他親自到車站，從頭到尾地把手教劉雅良同志，每到月終還和劉雅良同志一道到分局提決算表。由於蘇聯專家的誠懇教導和幫助，劉雅良同志終於學會了掌握先進的財務、會計工作。

車站日常作業計劃的形式是日班工作計劃。由助理站長編製，經站長批准的十二小時班