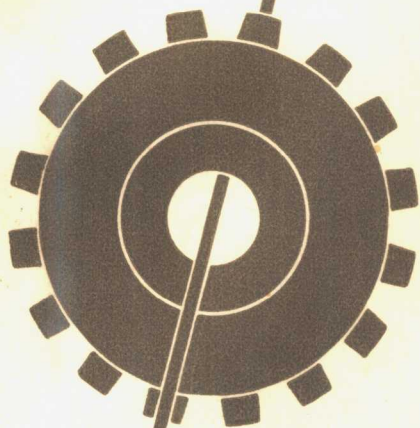


生产新高潮是怎样掀起的？

·上海染料厂的体会·



海人民出版社

生产新高潮是怎样筑起的？

——记烟台钢铁厂新厂投产



烟台钢铁厂供稿

生产新高潮是怎样掀起的？

• 上海染料厂的体会 •

上 海 人 民 出 版 社

1 9 6 5 年

生产新高潮是怎样掀起的？

• 上海染料厂的体会 •

*

上海人民出版社編輯、出版

(上海绍兴路54号)

上海市书刊出版业营业許可証出001号

上海新华印刷厂印刷

新华书店上海发行所发行 各地新华书店經售

*

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 1 字数 18,000

1965年3月第1版 1965年4月第2次印刷 印数 40,001—100,000

統一书号：3074•414 定价：(四)0.07元

統一書號：3074·414

定 价：0.07 元

目 录

生产高潮和领导艺术	《人民日报》社论(1)
潜力在哪里?	《解放日报》社论(10)
——评上海染料厂组织工业生产新高潮的体会	
干部会上的七天和群众中的七天	
.....	上海染料厂厂长 张传文(14)
——组织生产高潮从难到易的一些体会	
吃一堑 长一智	
.....	上海染料厂活性翠蓝工段工段长 汪贯武(24)
尊重工人群众的实践经验	
.....	上海染料厂技术股股长 赵德翔(26)

生产高潮和领导艺术

《人民日报》社論

一个工业生产的新高潮，正在全国范围内酝酿着，形成着，发展着。这是基本完成了調整、巩固、充实、提高的任务以后，国民經济全面好轉的必然趋势；这是深入开展了社会主义教育运动以后，群众的阶级觉悟普遍提高的必然趋势；也是胜利执行了党的社会主义建設总路綫的一系列方針政策的必然趋势。因势利导，繼續貫徹党的方針政策，大力組織今年的工业生产新高潮，促进工业生产新发展，为第三个五年計劃作好准备，这是党給我們所有企业提出来的十分重大的任务。而善于把党的方針、政策变成群众完成党的任务的实际行动，这是一种领导艺术。毛泽东同志說过：“善于把党的政策变为群众的行动，善于使我們的每一个运动，每一个斗争，不但领导干部懂得，而且广大的群众都能懂得，都能掌握，这是一項马克思列宁主义的领导艺术。”^① 所有企业的领导者，应该在組織工业生产新高潮的实践中，学会掌握这种领导艺术，提高自

① 《对晋綏日报編輯人員的談話》。《毛泽东选集》第4卷，人民出版社1960年版，第1318页。

己的领导水平。

怎样掌握领导艺术，包括的问题很多、涉及的方面很广。我們想就今天本报发表的上海染料厂的稿件給我們的一些启示，来談談在掌握领导艺术方面的几个問題。

上海染料厂的领导同志，原来設想了一个关于产量、质量、品种达到一个新水平的指标。拿到干部会上一討論，大家提出很多不同意见，甚至还有一些反对意见。但是领导上都让大家畅所欲言。會議开了七天，意见不能統一。工厂支部委员会就組織部分干部，深入到活性翠蓝工段，进行組織新高潮的試点。这个厂原来就在推行“三定一頂”的干部参加劳动、学习技术的制度，这次又特別“約法三章”：一、好好和工人一起劳动；二、虛心听取工人的意见；三、支持工人的革命倡議。他們这样作的結果，在干部会上解决不了的很多問題，到群众中都順利解决了。原来設想的这个工段的指标，不但能够实现，而且还能够大大超过。在这个工段取得成功經驗之后，支委会又組織了更多的干部，分头深入到几个主要工段，坚持“約法三章”，組織生产高潮，結果証明这几个工段也象活性翠蓝工段一样，能够大大超額完成原来設想的指标。全厂的生产高潮，就在这种比較深入具体的领导下全面組織起来了。

上海染料厂这种作法給我們一什么启示呢？

第一个启示是：要組織生产新高潮，企业领导者就要深入到生产第一綫，参加劳动，学习技术，既要善于做普通劳动者，又要善于做领导者；既要善于做群众的学生，又要善于做群众的先生。

企业领导者应该懂得,企业的管理问题,首先是个政治问题,是干部同工人群众的关系问题。企业领导者要以一个普通劳动者的身份深入群众深入实际,象普通工人那样学习生产技术,象普通工人那样参加劳动,才能在工人群众的心目中逐渐成为他们亲密的阶级兄弟,才能同工人群众在思想感情上打成一片。如果企业领导者不深入到车间和生产小组去,拜工人群众为师,学会一门以至几门手艺,那么,在思想感情上就一辈子同工人群众处于隔阂状态,就一辈子不会懂得什么叫做劳动,什么叫做生产,什么叫做科学实验,也就一辈子不可能从外行变成内行。这怎么可能把企业领导好呢?

一个好的企业领导者,必须是一个普通劳动者,要经常参加生产劳动,努力学习生产技术。但是,一个好的企业领导者又不能仅仅是一个普通劳动者,不能放弃自己的领导职责。企业领导者不是为劳动而参加劳动,不是为技术而学习技术,而是为了做好企业的领导工作;做一个普通劳动者是为了做一个好的领导者。只有通过做普通劳动者,才能了解工人群众的思想感情,了解生产技术问题,了解企业管理问题;了解了这些,就能逐渐掌握企业的各种规律,学会正确地指挥企业的生产。这样,才能成为好的企业领导者。

由于广大群众革命积极性的空前高涨,目前不少企业的生产新高潮,颇有一触即发之势。但是要真正“发”,还得要“触”。企业的领导者所以要作为一个普通劳动者,正是为了深入群众,加强领导,做这种“触”的工作,也就是要做大量的思想政治工作、组织领导工作和生产技术方面的种种工作。上

海染料厂的领导干部，如果不深入活性翠蓝工段坚持“約法三章”，参加生产，领导生产，这个工段哪里会有生产高潮呢？同样，上海染料厂的领导干部如果不是組織更多的干部深入到各个主要工段坚持“約法三章”，参加生产，领导生产，全厂又哪里会有生产高潮呢？一句话，如果领导上不深入到群众中去“触”，上海染料厂的生产高潮是不会迅速“发”的。企业的领导者应当善于把参加劳动、学习技术同組織生产高潮結合起来，善于把当好普通劳动者同当好企业领导者結合起来。

在群众沒有发动起来之前，需要领导；在群众发动起来之后，也需要领导。群众当然有許多比领导高明的地方，比如对很多问题，群众常常了解得比較透彻，認識得比較正确，所以领导者应当向群众学习，做群众的学生。但是，一个好的领导干部，也有比群众高明的地方。当一个领导者的思想正确地反映了客观实际的时候，他就会对問題了解得更全面些，更深远些，所以领导者又应当教育群众，做群众的先生。在新高潮到来的时候，群众的意见和热情是十分宝贵的。但是，对于群众的意见和热情，也要一分为二，具体分析。群众的意见有的正确，有的不一定正确；群众的热情有时表现得适当，有时表现得不一定适当。这就要求领导者在做好群众的学生的同时，还要做好群众的先生，也就是实行正确的领导，不能群众說怎么办就怎么办，变成群众的尾巴。

普通劳动者和领导者，学生和先生，是矛盾統一的。一个好的领导者就要善于处理它們之間的关系，做到互相促进，一身二任，这就是一种领导艺术。

上海染料厂的作法，給我們的第二个启示是：要組織生产新高潮，领导者必須始終保持民主作风，善于启发大家畅所欲言，做到多謀善断、群策群力。

組織工业生产新高潮，是一个十分艰巨复杂的新任务，需要在全面貫徹多快好省的总路綫的原則下，妥善解决各种互相关联、互相矛盾的問題。要解决这些問題，必須坚持民主集中制，充分發揮干部和群众的聪明才智，企业领导者不能一个人說了算，或者少数人說了算。

在有些情况下，领导者認識清楚了的問題，下面的干部和群众并不一定認識清楚了。领导者不應該把自己的意見强加于人，而應該发扬民主，展开討論，以便在討論中統一思想，提高認識。認識一致了，行动才能一致，干部和群众的积极性才能充分發揮。

在通常的情况下，领导者对很多問題常常不是一下就能認識清楚的，对客观规律的認識过程总是經過实践、总结經驗、再实践、再总结經驗的不断反复的过程。因此，永远不能自以为是。不能以为自己認識不清楚的問題，下面的干部和群众也一定認識不清楚。领导落后于群众的情形是常有的。毛泽东同志說过：“我們的同志不要以为自己还不了解的东西，群众也一概不了解。許多时候，广大群众跑到我們的前头去了”^①。上海染料厂的情况正是这样，干部不了解的生产潜

① 《論联合政府》。《毛泽东选集》第3卷，人民出版社1953年第2版，第1096页。

力，群众却很了解，所以在干部会上解决不了的问题，到群众中就解决了。为什么许多时候广大群众的認識跑到干部前头了呢？因为認識来自实践，广大群众是社会主义革命和社会主义建設的实践者，他們在斗争实践中常常会产生很多真知灼见。我們的干部如果脱离实际，脱离群众，就会缺乏这种真知灼见，当然在很多問題的認識上，就落在群众的后面了。

一个好的领导者應該正确貫徹民主集中制，做到多謀善斷。多謀就是充分的民主，善斷就是正确的集中。企业的领导者要經常把企业的重大問題交給干部，发扬民主，充分討論。更重要的是，要突破干部的圈子，把這些問題交給群众，发扬民主，充分討論。在討論中，要引导大家圍繞討論的主题，各抒己见，让各种不同的意见展开爭論；对于反对的意见，也应该十分耐心地让人家把話說完。在討論中，领导者要从善如流，及时糾正自己認識錯誤的地方，补充自己認識不足的地方。不仅要善于吸取各种意见中的正确因素，也要善于从各种不正确的意见中得到启示。企业领导者要实现正确的領導，就要把各种意见加以分析、比較，取舍、归納，才能把群众的智慧集中起来、到群众中坚持下去。

企业的领导者不要因为形势很好了，高潮要来了，就只愿听一面的話，不愿听另一面的話。要引导干部和群众既讲有利因素，也讲不利因素。只有把大好形势讲透，把有利因素讲够，才能克服保守思想，鼓足革命干劲。只有把各方面的問題和困难都摆出来，事先在思想上和物质上做好解決問題和克服困难的准备，才能使組織生产高潮的工作立于不敗之地。上

海染料厂在討論生产高潮的干部会上,允許干部讲各种困难,甚至允許讲各种反对的意见;当大家的意见不能統一的时候,領導上既沒有把自己的意見强加于人,勉强統一,也沒有放弃領導,以致众說紛紛,莫衷一是,而是把干部会上解决不了的問題拿到群众中去解决。他們这样做就表現了一种可貴的民主作风。

社会主义的企业需要形成既有集中,又有民主,既有紀律,又有自由,既有統一意志,又有个人心情舒畅、生动活泼的政治局面。企业領導者,只有善于处理民主和集中的关系,才能造成这种政治局面,这也是一种領導艺术。

上海染料厂的作法,給我們的第三个启示是:要組織生产新高潮,領導者必須坚持点面結合,善于以点带面,不要以偏概全。

深入重点,取得經驗,逐步推广,指导全面工作,这是我們一向提倡的工作方法。但是,如何运用点上的經驗指导面上的工作,如何使点和面正确的結合,却是大有讲究的。

一个企业生产高潮的形成,常常是逐渐发展起来的;各个車間、各个工段、各个小組的情况是并不相同的,生产的发展也常常是不平衡的。既不能因为一个点上沒有出现高潮,就推断整个面上也不可能出现高潮。同样,也不能因为一个点上出现了高潮,就肯定整个面上也立即能够出现高潮。点上的經驗只能参考借鉴,适当推广,而不能机械地搬到面上去。应当从实际出发,运用別人的經驗,創造自己的經驗。如果机械照搬,盲目推广,就会以点代面,以偏概全。結果,不但不会

带动面的工作,反而会影响面的工作。

领导者不能满足于一个点的經驗,不能仅仅依靠一个点的經驗来指导整个面的工作。而应该組織力量,深入更多的具有各种代表性的点,創造各种不同的經驗,使各个点的經驗互相启发、互相补充。这样,我們的經驗才能不断丰富,不断发展;对整个面的工作的领导,才能更具体,更切实。领导者不但不能满足于一个点的經驗,也不能把自己的工作仅仅局限在一个点上。既要深入一个点,取得比較系統的經驗,也要对其他点的工作和整个面的工作,进行調查研究和全面指导。这才是我們应当提倡的点面結合。上海染料厂在活性翠蓝工段取得經驗之后,并没有把工作局限在一个点上,而是开始了更多的点的工作,这样做就是比較好的。

深入一个点,又不陷于一个点;指导面的工作,又不浮在面上;善于把点的經驗和面的經驗結合起来,这又是一种领导艺术。

马克思列宁主义的领导艺术,从思想方法上来说,就是反对形而上学、运用唯物辯証法的艺术。我們不能把什么事情都看成絕对的,靜止的,孤立的,不变的。如果重視一面,就完全忽視另一面;強調一点,就不适当地夸大这一点;其結果就会事与愿违,适得其反。正如列宁所說的:“只要再多走一小步,仿佛是向同一方向迈的一小步,真理便会变成錯誤。”^①我

① 《共产主义运动中的“左派”幼稚病》。《列宁全集》第31卷,人民出版社1958年版,第85页。

們在处理领导和群众、民主和集中、点和面的关系等等方面，都应该力求避免这种片面性的毛病，要善于全面分析和具体对待，善于掌握时机和分寸，善于把原则性和灵活性结合起来。这都是值得我们努力学习的领导艺术。象毛泽东同志指出的那样，只有掌握了这种领导艺术，才能使党的方针政策变为群众的行动，才能使我们的每一个运动，每一个斗争，不但领导干部懂得，而且广大群众也能懂得；不但领导干部能够掌握，广大群众也能够掌握。

一切企业的领导者，都应该讲究领导艺术，提高领导水平，使自己的领导工作既站得高、看得远，又做得深、做得细，善于从群众中集中起来，又善于到群众中坚持下去。这样，企业的领导者就能成为新高潮的积极的促进者，生产高潮就能顺利地组织起来，健康地发展下去。

（一九六五年二月二十三日）

潜力在哪里？

——評上海染料厂組織工业生产新高潮的体会

《解放日报》社論

怎样进一步挖掘企业的生产潜力，組織新的生产高潮？这是现在摆在所有企业领导面前的一大课题。有些企业的同志，就象上海染料厂前七天的作法那样，在算帐的时候，在估计企业生产能力的时候，眼睛里所看到的，只是一些可以计算的死的东西：材料、设备等等，而对于从事生产活动的活的人，对于广大职工群众的力量和智慧，却没有看到或很少看到。这样算的结果，算出来的必然是一些“死帐”，挖出来的最多是一些浮在表面的极其有限的潜力。

但是，也有另外一种做法，就象上海染料厂后七天那样，这就是：在算帐的时候，在估计生产能力的时候，见物又见人，既不忽视材料、设备这些物的条件，更重视人的因素，既算物的帐，更算人的帐；浮在表面的有形的潜力固然要挖，蕴藏在群众身上的看不见、摸不着，然而却是实实在在存在着的无形的潜力更不放过。这样算的结果，算出来的就不是“死帐”，而是“活帐”；挖出来的也决不仅仅是一点点表面的潜力，而是比这要大得多的真正的潜力。

人和物，都是生产中不可或缺的元素。生产潜力的“力”在哪里？在人的身上，也在物的上面。但是物是死的，人是活的。人是生产的能动因素，是生产力中最活跃、最革命的因素。设备是要人去改善的，原料材料是要靠人去利用的，物的潜力也是要靠人去挖的。因此，归根结底，生产潜力的“力”是蕴藏在人的身上，蕴藏在群众之中。挖掘生产潜力，组织生产新高潮，首先就应该把着眼点放在群众身上，正确处理人和物的关系，坚持人的因素第一，放手发动和依靠群众，把群众的力量和智慧充分发挥出来。重视了人的作用，也就是抓住了生产力中具有决定性的因素，从企业内部找到了生产潜力的无穷无尽的源泉。

群众的力量和智慧，来自群众的革命积极性。要充分发挥人的作用，就要充分调动群众的积极性。怎样来调动呢？重要的一点，就是领导必须深入下去，深入到生产斗争中去，深入到群众中去，充分发扬民主，和群众同商量。

上海染料厂的事例告诉我们：当前职工群众经过社会主义教育，思想觉悟不断提高，革命积极性空前高涨，这种积极性早已成为一种物质力量，开始从生产上表现出来。只是由于领导高高在上，不调查，不研究，习惯于和少数干部关起门来讨论、算帐，因此，对于群众这种高涨的积极性就不了解，或者了解得不具体，主观和客观对不起头来，结果就越谈越困难，越算越没有信心。但是，当他们改进了作风，深入到群众中去搞试点，情况立即大变：原来觉得难以挖掘的潜力，和群众一商量，大量挖掘出来了，正象这个厂厂长的文章中所说：