

管理鐵路的原則

這份管理鐵路的原則，是×同志在中長局為我全國鐵路領導幹部講習班所作的報告。對管理局長、分局長職責、工作、方法說得很精闢、中肯、明確、特整理印出，望分發各正副局長、分局長閱讀；以期對鐵路管理工作有所改進。

滕 代 遠

一九五二年十一月十三日

談談鐵路領導工作的幾個實際問題。

首先談一下鐵路運輸事業在國家經濟中的作用。

在蘇聯，發展鐵路運輸是和其他經濟部門一樣地服從於社會主義的基本經濟規律，以不斷地改善與生長社會主義的生產，來保證最大限度地滿足整

個社會文化與經濟生活的要求。鐵路運輸是與其他的經濟部門密切相聯系着的，它繼續着全社會的生產過程，並且是社會再生產的必要條件。

列寧、斯大林曾不止一次地強調指出鐵路運輸在國家政治、經濟和鞏固國防上的重大意義。

遠在一九一八年，列寧就指出了：「鐵路是城鄉之間、農工業之間最顯著的聯繫表現之一，社會主義完全建立在這種聯繫上面。」爲了全民的利益而有計劃地進行工作，是需要鐵路運輸的。

一九三五年七月三十日斯大林在克里姆林宮招待鐵路員工時，曾經講過：「……我國的存在和發展……如沒有鐵路運輸把我國的巨大面積聯繫成爲一個國家的整體，則將是不可想像的。……做爲一個國家的蘇聯，如果沒有頭等的鐵路把它爲數衆多的州和區聯結成爲一個統一的整體，那將是不可思議的。蘇聯鐵路運輸的偉大國家意義就在於此。」

從而可以看出，我們的責任是何等重大的，我們的工作是何等光榮的。所以現在我們來談一談黨與政府對鐵路運輸的領導人員要求些什麼，把自己應負的責任搞清楚，對於大家是有很大好處的。

社會主義經濟與資本主義經濟的根本不同的特點，就是社會主義經濟是

在嚴格的計劃下進行的。實行計劃管理就可以避免在資本主義制度下不可避免的浪費與不必要的生產。

在我們的國家裏，有着巨大的潛在力量，要發揮這種潛在力量使之變為可能，主要的就在於企業的領導，正確的領導是發展社會主義的強有力的因素。斯大林同志曾經說過，在我們的條件下，當一個企業領導人，這就是說，他享受着工人階級和全國人民最崇高的信任和榮譽。我們的黨，我們的政府選拔了大批的優秀幹部到企業部門作領導者，這些以布爾什維克精神培養出來的幹部，在企業裏積累了很寶貴的經驗，他們爲了改進技術、改善產品質量，每天在奮鬥着。這樣的幹部是從所未有的。而且他們在衛國戰爭中又經受了嚴重的考驗，當着我們的國家進入共產主義建設的時候，他們又將成爲聰明智慧的組織者。但是，我們不能滿足於現狀，滿足於培養幹部工作已得的成就，我們不能不看到給與我們的新的培養幹部的任務，在前進的途中，每天都會給我們提出新的要求和任務，我們要更進一步地發揮社會主義經濟的優點，並把它用到一切部門中去。

我們的共產主義建設，要求每個領導幹部，時刻都從國家的利益出發，表現出布爾什維克最崇高、最偉大的黨性。要保持我們的工作有高度的水

平，要有創造性，不應採取形式主義。我們的幹部無論作什麼工作，都應當是爲了黨的事業，爲了黨的利益而奮鬥，使自己的工作符合於黨和政府的要求與人民的利益，這就是黨性、原則性的最重要的考驗。因此幹部在工作中能表現出深刻的黨性，這就是說明了你對國家與人民的要求有了深刻的瞭解。

布爾什維克領導作風最主要的優點，就是理論與實踐統一，言行一致。最嚴格的制度和紀律，只有在企業領導人完全掌握全體人員意志後，才能產生，而在那個地方，領導人員應是執行紀律的模範。被領導人執行命令，服從紀律的態度，則決定於領導人員對下級要求的嚴格性。

布爾什維克領導作風的最大特點。是支持群眾的正確意見，注意群眾的發明創造。我們對生產競賽中先進生產者的提議是十分關懷與重視的，我們時刻注意並推廣他們的新經驗。我們非常關心地把科學上的新成就運用到工作中去。我們對改進技術、提高質量、提高勞動生產率的每一種潛力，都要最大限度地運用起來。一個企業領導人，在任何時候，任何地方都要依靠羣衆，要教育羣衆，也要向羣衆學習。

蘇聯的企業領導人，是一種統一意志的表現，他既是行政的負責人，也

是政治工作者；既是生產競賽的組織者，又是先進工作者的朋友和助手。

同志們中有人提出了一個問題：企業領導人怎樣密切聯繫黨、工會、青年團、怎樣使黨、政、工、團的工作一致起來？現在我來回答這一問題。

政治部或黨的組織，應當深刻地注意企業工作，要使企業工作在各方面都能得到改善。政治部或黨的組織，通過企業領導人（不是不通過企業領導人），必須使用自己的布爾什維克的領導企業的方法，經常地幫助企業，鞏固企業並領導企業。

政治部或黨的組織，在自己的整個工作中——在培養與準備工程技術、行政人員工作中，要時刻記住斯大林同志的指示：「我們需要的不是一般的領導人員和工程技術人員，我們需要的是能够懂得工人階級的黨和國家的政策，並能掌握政策執行政策的領導人員和工程技術人員。」斯大林同志要求我們培養具有布爾什維克精神的幹部。要培養幹部的黨性，首先要用馬列主義把他們武裝起來，要使每個幹部懂得自己工作的重要性和責任的重大，要培養他們熟悉業務，提高技術，經常尋找潛在力量。在工作中培養黨性，就是要使每個幹部經常對新鮮事物有銳敏的感覺，時刻以國家觀點對待工作，以布爾什維克的精神克服困難。斯大林同志曾經說過：只有不怕困

難，不逃避困難，反而迎接困難，克服困難的，才是好幹部。

我是特意地把蘇聯要求幹部的條件，講給大家聽，我想這對大家是會有幫助的，大家可以有所借鏡。

管理局和分局的領導人，是爲了執行國家任務，完成國家任務而設置的，他享受着廣大工人群眾的信任，依靠和愛戴。在工業部門裏，很少像鐵路這樣擁有如此衆多的工人，一個管理局，小的有四、五萬人，大的有十萬、八萬人，我們要領導這些人，同時要關心這些人。委託給我們管理的企業是一個很龐大的企業。在我們管理支配之下，單位有幾百個，有龐大的機務部門，有龐大數量的車輛，有龐大數量的技術設備，有龐大數量的大型建築物（綫路、橋樑、涵洞等），有龐大數量的房舍（技術房舍、員工住宅），還有很大數量應由其他部門管理的設備（如給水設備，在蘇聯是由公用部管理）還有龐大數量的電力設備，有龐大的醫療組織，有龐大數量的學校、俱樂部、文化館、圖書館……所有這些，都是爲了讓管理局長、分局長能够精確地不間斷地完成運輸任務，所以就要求我們很好地管理這些企業，盡量發揮它的能力。

至於怎樣管理鐵路，應當注意那些問題，以後再講。先談一下每個管理

局領導人爲了保證完成運輸計劃，所負的總的任務，有以下三點：

(一) 鞏固幹部，經常注意幹部工作——我們說的幹部是指全體鐵路員工而言；

(二) 保證完成運輸計劃；

(三) 保持並改善鐵路上的各種設備與業務。

在日常工作中怎樣解決以上三個問題呢？

一、鞏固全路幹部

鐵路各領導人，首先要研究幹部。研究幹部不僅是經過幹部處、人事處去研究，而且應該自己直接去研究，要了解他們的技術水平，生活如何，要求是什麼，如何使他們完成任務，怎樣使他們前進。研究幹部也不僅從履歷表上研究，要經常從實際執行工作中去研究，要研究他們的政治水平，在工作中怎樣克服困難，怎樣執行工作，能否完成任務。只有經過這樣的研究之後，才能正確地了解幹部，使用幹部和提拔幹部。

選拔、任命、提拔幹部的最重要的原則，首先就是他在工作上能否勝任，再就是他在政治上如何；只有根據這個原則，才不會發生錯誤。如果模

據其他原則，如個人愛好，同鄉、同學、日常接近等等，必然會犯錯誤。國家對提拔的幹部的要求是他們在工作上能勝任，在政治上也能勝任。

其次是如何培養幹部（配備幹部的問題，我不講了），提高幹部的技術、業務、政治水平。這裏，提高幹部的業務熟練程度是很重要的問題。

爲了解決這一問題，在年度到來之前，應作出一個培養幹部計劃。具體了解現在有多少人員，那些人員不夠，需要培養那種人員等等，分別列入計劃中。幹部培養計劃一般分兩部分：一方面要使幹部能勝任工作；一方面要提高他們，使他們能勝任比現在更高更多的工作。編製幹部培養計劃時，首先要注意培養有決定意義的職名，即直接參加運輸工作的人員，如司機、列車乘務員、調車員、值班站長、各種調度員、檢車員、分局的值班員……。

再給大家提一個具體的建議，在計劃編成後，要每天地監督檢查計劃實現的情況，教學的進程，教學的質量是否符合於計劃的要求，不要形式主義，爲培養而培養。去年我們爲學習技術管理規程，曾經展開了很廣泛的運動，看起來應該學的不差了，但經過考試與檢查之後，發現得二分不及格的人佔了很大的百分比，還有很多人剛剛及格得三分。當然我這不是說，不懂得技術管理規程就不能參加運輸工作，但是我們絕不能安於這個現狀，與行

車安全直接有關的人，技術管理規程剛剛考試及格，得三分。假如讓這樣一個司機去駕駛列車，在乘務中突然發生了馬上必須解決的問題，怎麼辦呢？恐怕就會發生事故甚至會死人。所以我建議，培養幹部要進行不調合的鬥爭。

鞏固幹部，也就是要給員工同志們建立必要的工作條件，這就是員工的住房情況，工作場所情況，技術保安設備，及時供應作業服，及時的生計供應，醫療條件，文化服務，學校，子弟教育……。對這些員工生活需要的問題，管理局長任何時候也不能稍予忽視。鐵路領導人要時刻注意鐵路的特點是分散的，這使我們在照顧員工生活上發生了很多困難，必須特別注意。這問題，對於一個工廠的廠長是比較簡單的，他可以時常到宿舍去看，或者每到星期日到各處走一走。但是對我們就不這樣簡單了，人是這樣多，天空就是我們廠房的屋頂，一天是走不完的，正因為如此，所以就更要要求鐵路領導人每天關心員工的生活問題。怎樣解決呢？

首先應當要直接負責員工生活問題的人，經常報告工作。生計部門每月至少要報告兩次，醫療衛生部門也應經常向管理局長報告工作。每次找各段長談工作時，也要問問他段上員工的生活情況，一方面為的是了解情況，另

一方面也可以引起他們的注意。自己出差時，應該到工人住的地方看看，問一問他們有什麼困難，徵求一下他們的意見。爲了使關心員工生活這一問題不成爲偶然的，必須建立制度，指定專人，經常進行檢查。

講一下我自己的一段經驗。在蘇聯的一條新建綫路上，員工生活曾經有一個時期沒有得到解決，我就作了一個詳細的計劃，把一些小事情也都規定進去，每件事情都指定了專人負責，並具體規定了時間，譬如生計供應車每月要去三次，每次去的日子也規定了，指示生計科長每次至少要裝什麼東西，同時告訴車上，如果裝的東西不夠，可以不出去，打電話告訴我。沒有醫院的地方，規定醫生負責前去治病。爲了保證文化娛樂活動，指定了文化列車，電影隊前去上演，舉辦了流動圖書館。指定了日期燒浴池。如果那個地方違反了這一制度，那個單位的首長就要受到處分。這樣經過了一個月以後，員工對領導上都很感謝，沒有意見了。

有兩個問題，在員工生活上是有重大意義的，就是住宅問題和供應問題。領導上必須經常注意，並應制定計劃，經常檢查。

這些問題，企業領導人都要與黨、工會、青年團密切聯系來加以解決。各企業的領導人員應和政治工作人員在一起來培養教育工作人員，提高他們

的政治覺悟，培養他們的自我犧牲精神，努力勞動，要根據全路情況，制定適當的計劃，有步驟的推行。

領導人員應當多向全路員工作各種報告和講演。要擬定一個計劃，領導人員出差一定要向員工有組織地有準備地作報告。當然，領導人員每次都親自準備報告是很困難的事，可以作一個季度的計劃，要作些什麼報告，指定一些人來按題目準備。這些報告應集中到政治部，領導人員出差時，即到政治部去拿，看看如果有不明白的地方，還可以讓政治部研究研究，然後即帶着去作報告。要注意的是領導人員常出差的地方多是大的站，很多中間站沒有人去，所以在季度計劃中，對於沒有人去出差的中間站，就要指定專人去作報告。在比較小的站上，領導人員去作一次報告，那對員工將是一個很大的鼓舞，在這些地方，如果能有系統地去作報告，一定會很快地提高員工的覺悟的。

再談談領導人員如何與先進工作者一同工作的問題。局長、分局長一定要培養先進工作者的創造精神，用一切力量支持他們，推廣他們的先進方法。每個重要部門都應當有競賽的帶頭者，所以先進工作者已達到的成績必須很好地研究、推廣。每個企業領導人應當在工作中保證完成生產任務，不

斷提高產品數量與質量，發展競賽。而在先進工作者中，一定有這樣的人物，他們在增產節約各方面達到了顯著的成績，因此黨、行政、工會應當與技術人員一起積極研究已經達到的這些先進經驗，並且應當組織、研究、推廣其他地方的先進經驗。這不是簡單的工作，而是很繁重的工作，必須反對官僚主義和形式主義作風。

有些同志說，這是大家共同的任務。但作爲一個局長，應該怎樣作呢？可以拿中長路的具體事情來說明一下。

五百公里運動，是蘇聯的先進經驗，我們在中長路曾經幫助昂昂溪機務段的司機王吉奎同志掌握了它。我們首先講給他聽，用實際例子給他看，使他學會了這個先進方法，而後在段上組織研究王吉奎的辦法，再由管理局機務處作出文字總結，由王吉奎同志到各處示範，而後在全路上推行。這樣，由一個人開始，把全路都帶動起來了，今年「五一」，鐵道部、政治部、鐵路工會、鐵道團工委聯合發佈決定，全國推行五百公里運動，王吉奎的方法已在全國各地推廣，成了全國的運動了。

超軸運動也是如此，從蘇家屯機務段的鄭錫坤開始，由一個人而一個機務段，而全路，而全國。

現在運動已經發展到新的階段，上邊兩個運動已經結合起來而成為超軸快速運動。這一運動發揮了很大的潛在力量，節省了很多機車，使競賽不斷地向前發展。五百公里運動是各部門競賽很重要的成果，不論車、機、工、電都參加了，爲了快跑進行了一系列的鬥爭。

同樣，李錫奎調車法、楊茂林裝車法，都是用這個方法推行的。

從這就可以看出，培養先進工作者是工作中的核心，能够起巨大的作用，我們應該如何注意這一工作！不要以爲如果王吉奎沒有幫助也可以達到這樣的結果，如果王吉奎一個人去作，沒有任何人加以支持和推廣，那就很容易打掉他的信心。所以我說在這一工作上決不允許有任何官僚主義和形式主義。

再談一談勞動競賽。行政、黨和工會工作者組織勞動競賽的中心問題，是它的行動性。要使競賽有具體的任務，明確的奮鬥方向，以引向完成任務，解決當前的問題。例如第四季快到了，在第四季度中，我們要保證如何完成全年任務，怎樣作呢？爲了完成裝車任務，中長路的勞動競賽，第一條就要訂上每天要保證完成裝二八〇〇車，有了這就可以保證完成全年裝車任務。當然還有一些其他的指標。在這中間絕不能有一點落後的保守的思想，

不能拉着群衆向後跑。要鼓勵他們向前進。應該把競賽的奮鬥目標發到各單位，各單位和各單位的員工再提出他們的保證條件，假如全路機務競賽的條件是五百公里，蘇家屯機務段爲了保證完成這個條件，可以提出五百二十公里，而有的司機就可以提出五百三十、五百四十等等，這樣就可以保證了全路的五百公里。競賽的行動性就在於此。

光提出條件還不算完，企業領導人員還要不斷地進行檢查，帮助下級解決具體問題，提高勞動情緒，增加完成任務的信心。此外，領導人員還要及時的總結評判結果，給以正確的估價。這種評定，越到下層，期間應該越短，範圍應該越小，譬如每次出乘都應該評定，每個班次都應該評定，使大都能了解自己的勞動成果。

再談鞏固勞動紀律的問題，鐵路領導人應每天注意使各部門的工作遵守嚴格的制度。鐵路運輸是一個精確的鐘表，需要每一個員工自覺的工作，無條件地執行任務，遵守勞動紀律，特別要遵守技術管理規程，斯大林在一九三五年招待鐵路員工時曾經說過：「在鐵路員工中，有的人負的責任大，有的人負的責任小，但是沒有一個不重要的崗位，沒有一個沒有用的人，從最高領導人到扳道員、擦車人員等等，都是非常重要的，非常偉大的。因爲鐵

路就是一個輪帶，每一個螺絲都是很重要的。當你們大家瞭解了這一點，工作協調得像機器一樣，這就是布爾什維克的紀律。」

怎樣鞏固勞動紀律呢？

領導人自己應成為執行政府與鐵道部命令的模範。領導人不要聽憑自己的部下告訴你上級有什麼命令，政府與鐵道部的命令領導人應自己親自去看，去問，並應在筆記本上記下來，什麼時候執行，什麼時候檢查，什麼時候報告；這樣不僅對你自己好，對下邊也是好的，可以使他們也會很好地很準確地執行命令。

發佈命令指示應當非常明確、具體，有執行的期限，有執行的人，語言應該明確。

爲了消除不負責任的現象，要進行檢查。重要的命令，要領導人自己親自檢查，根據命令的不同，可以進行每天的或不定期的檢查，緊急的工作必須每天檢查進程。一定的問題，可以專門組織一些人來進行檢查。局長還可以用召開總結會議的方法來進行檢查。此外，還應到工作地點去實地檢查。

爲了鞏固制度，領導同志應精確分工，明確職責範圍，應有專門的命令具體規定誰負責那些事，這樣能提高責任心，鞏固勞動紀律。

我們還應作出一個職務細則，規定每個職名應負責什麼工作，以避免彼此重複或顧此失彼，這個細則是適合於辦公室內的工作人員的。

還要有工作計劃，要使各處都作出按月度分的季度計劃，具體規定要解決什麼問題，由誰負責。

揭發工作中的缺點是很重要的事，沒有批評和自我批評就很難前進，我們是給國家負責的人，要使全體向前進，必須懂得批評與自我批評的意義（關於這一點，我不想多講了）。這樣，就需要造成一定的條件使別人能够批評你。領導同志應該多組織報告，叫同志們發表意見，進行批評。

二、保證完成運輸計劃

昨天講的幹部問題，也是爲了保證完成運輸計劃的。

首先講一下生產財務計劃。這種計劃在全路有，在各單位也有，以便使各級領導人和全體員工知道要完成什麼任務。在計劃中具體規定了要完成的數量指標、質量指標、勞動生產率和成本，領導人要定期地研究檢查計劃的完成情况，每天、每周、每月、每季、每年地進行分析研究，監督計劃中一切指標的完成。

有兩個文件，管理局要編製和研究：（一）年度計劃發到現場後應編製一個技術組織措施，這是保證完成計劃的具體措施，是完成數量、保證質量、提高勞動生產率、降低成本的具體辦法。關於這個措施，辛果夫同志已經給大家談過了，我就不再談了。（二）集體合同，這是行政與員工間爲了保證完成計劃經協商而作出的規定，一方面要保證完成計劃，一方面要保證提高員工的物質文化生活，這個合同，同樣地要很具體，使全路員工一致的爲完成計劃而奮鬥。

在編製計劃時，局長一定要注意使計劃一個時期比一個時期進步，要給國家作更多的事，以使國家向前發展。完成計劃時，一定要數量超額，質量更好。我建議，有幾件事情局長要親自檢查，對完成計劃是有好處的。

車輛週轉時間，是鐵路運輸最重要的綜合指標，從它可以看出列車運行速度，列車的編組作業，工作的平衡性，車輛的裝卸作業，技術站的停留時間……加速車輛週轉時間，就能發揮潛在力量，提高勞動生產率，降低成本。由於這是最重要的指標，鐵路領導人必須每天注意研究。指標完不成要進行分析，就是完成了，也要分析完成指標的因素，以找出更大的內部潛在力量。當然局長要同樣地注意其他質量指標。