

認真學習中長鐵路 的先進經驗

第 二 輯

工 人 出 版 社

認真學習中長鐵路的先進經驗

(第二輯)

工 人 出 版 社

書號: 1344 開本: 787" × 1092" 1/32 印張: 6 $\frac{11}{16}$

認真學習中長鐵路的先進經驗 (第二輯)

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

北京北新橋駱駝胡同四號

發 行 者 新 華 書 店

1—21,086

一九五四年八月北京第一版——第一次印刷

字數: 141,000字

定價: 4,700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、青年團的工作經驗介紹四篇。

定價 四千七百元

目 錄

哈爾濱鐵路管理局長春機務段企業管理經驗	長春機務段段長 王雲峯	一
一 採用新的組織機構和定員表		四
二 生產財務計劃		六
三 擬定和貫徹技術組織措施計劃		九
四 開展愛國主義勞動競賽		一三
五 認真執行集體合同		一九
六 實行財產登記，加速資金周轉		二一
七 實行經濟核算制		二四
八 改善機車使用、保證行車安全		二八
九 徹底改善固定資產的維修和保養		三四
十 技術教育與培養幹部		四〇
十一 工人和職員物質生活條件的改善		四六
十二 企業領導人員的領導方法及工作作風		五〇

哈爾濱鐵路管理局長春機務段黨的政治工作經驗.....中國共產黨長春機務段總支委員會 五

- 一 我們怎樣體會基層黨組織在實行社會主義經營管理制度中的政治、經濟任務..... 六
- 二 怎樣實現黨對企業改革和生產任務的保證監督..... 六
- 三 黨如何領導工會及青年團的工作..... 一〇
- 四 存在的問題和今後努力方向..... 一七

哈爾濱鐵路管理局長春機務段工會工作經驗.....中國鐵路工會長春機務段委員會 九

- 一 我們怎樣逐步明確了工會的基本任務..... 一二
- 二 怎樣組織全體職工進行企業改革..... 一三
- 三 怎樣組織羣衆性的勞動競賽..... 一三
- 四 怎樣簽訂和執行集體合同..... 一五
- 五 提高與改善職工的物質生活和勞動條件..... 一七
- 六 提高職工的政治、技術、文化水平..... 一五
- 七 工會的組織建設工作..... 一六
- 八 目前存在的主要缺點..... 一六

哈爾濱鐵路管理局長春機務段團的工作經驗.....青年團長春機務段總支委員會 九

- 一 明確基層團組織的基本任務..... 一七

二	組織團員、青年積極參加企業的改革工作，建立社會主義經營管理制度·····	一七
三	組織團員、青年積極參加愛國主義勞動競賽，完成和超額完成國家生產財務計劃·····	一七
四	提高青年的政治、技術、文化水平·····	一八
五	關心青年的生活和勞動條件，積極開展文娛體育活動·····	一九
六	加強團的領導，建立正常工作秩序·····	二〇

哈爾濱鐵路管理局長春機務段企業管理經驗

長春機務段段長 王雲峯

長春機務段在國民黨統治時期，全段機車和機械設備都弄得破亂不堪；一九四八年十月長春解放時，工人集合不到原來的四分之一，能動的機車只有四台。

隨着人民解放戰爭的勝利和國民經濟的恢復，長春機務段在東北鐵路幹綫上擔負着長春南北（四平至陶賴昭間）二百三十六公里的重大運輸任務。

一九四九年，全段員工和全路員工一起，在共產黨和人民政府的領導下，發揮了高度的工作熱忱，復活了機車，開動了機器，運行一百八十六萬三千零四十五公里，完成了支援人民解放戰爭和恢復國民經濟的運輸任務。

這一時期，領導幹部沒有管理企業的知識，全段沒有完整的生產財務計劃，機構重疊，職責不清，只知完成運輸任務，不講究經濟效果，一年內發生了一百六十九件事故，不能保證行車安全。

遵照中華人民共和國與蘇維埃社會主義共和國聯盟間一九五〇年二月十四日關於中國長春鐵路、旅順口及大連的協定，中國長春鐵路從一九五〇年五月一日起作為獨立的行政單位

開始工作。中國長春鐵路遵從毛主席學習蘇聯的指示，在中國長春鐵路公司理事會、監事會、管理局直接領導下，在黨組織的監督保證、工會和青年團的大力協助、全體工作人員的努力、特別是蘇聯同志不辭勞苦的幫助和熱情的指導下，根據蘇聯鐵路管理經驗和蘇聯鐵路職工先進工作方法，在民主改革過程中，開始了企業管理、生產技術的全面改革工作。

這一時期，作為整個中長鐵路一個環節的長春機務段，根據管理局、分局從上至下的統一佈署，首先開始的是組織機構的改革和新定員表的採用。適當的分配了幹部，大量減少了行政管理人員，明確了各種職名的職責。

同時，緊接着年度季度生產財務計劃的下達，財產清理，流動資金的核定和報告統計、人事任免、機車檢修、財務會計、技術安全等各種先進規章制度的採用，使機務段有計劃地進行生產，並有秩序地工作起來；消除了大量積壓資金的現象，改善了對資產的使用與保管情況。

一九五〇年十月一日全段改為獨立會計單位，一九五一年七月一日起實行了經濟核算制。為了使中長鐵路成為我國「模範的、先進的、具有高度利潤的鐵路」，成為「培養中國鐵路工作幹部的學校」，廣泛深入地展開了愛國主義勞動競賽，組織了領導幹部和全體職工向蘇聯學習，實行了集體合同制度，採取了一系列的技術組織措施，推行了多種先進經驗。這樣，改變了機務段的全部面貌。

一九五二年和一九四九年相比，機車總走行公里增加百分之八十五點八，總重噸公里增

加百分之一百零二點九；屬於現在機務段工作範圍的全體人員，一九五二年全年平均人數比一九五〇年五月減少了百分之五十六，每個工作人員生產的客貨運總重噸公里，一九五〇年五月爲十四萬四千五百噸公里，一九五二年平均爲四十九萬九千七百噸公里；勞動生產率提高百分之二百四十五點八，各種技術指標顯著上升，主要產品成本降低四分之一至二分之一，行車安全從根本上得到進一步的保證；給國家積累了大量資金，職工生活也得到逐步的改善。

在兩年零八個月的全部過程中，蘇維埃社會主義國家所培養出來的蘇聯專家，在工作中樹立了光輝的榜樣，給中國鐵路職工以極其深刻的教育。

一九五二年十二月三十一日，蘇聯政府將中國長春鐵路無償的移交給中華人民共和國政府。自一九五三年一月一日起，長春機務段的中國同志自己單獨工作起來。

這時候，職工中一度產生鬆勁思想，部分領導幹部看到許多單位來段參觀，增長了自滿情緒，加上原任段長調離，部分領導幹部的調動，第一季度事故增多，甲檢機車停留時間延長。

由於上級及時檢查，深入貫徹鐵道部和鐵道部政治部對哈爾濱鐵路管理局一九五三年的「以最大努力鞏固原中長路已有成果，繼續總結經驗，培養幹部，並在已有的基礎上穩步前進，繼續提高」的總方針，我們結合反官僚主義運動，開展了羣衆性的批評，實行魯寧式機車保養鑑定法，總結推廣了李紹強省煤先進經驗，嚴格執行制度，第二、三季度工作有了好轉。一九五三年九個月平均噸公里的勞動生產率比一九五二年平均提高百分之十一點九，貨運機車每千個機車公里成本降低百分之二。萬噸公里用煤量減少百分之二點一。每台機車每

日走行公里由四百七十三點七，提高爲五百一十九點一，連續九十五天無事故。鞏固了中長鐵路的成果，並穩步地前進了一步。

現在僅將三年來，長春機務段學習和貫徹蘇聯經驗的幾個基本方面的情况，概略介紹如下：

一 採用新的組織機構和定員表

中國長春鐵路公司成立以前，機務段尚未建立明確的組織機構，各職務的職責範圍和勞動力的消耗標準也無明確的規定。中長鐵路成立後，領導機關根據蘇聯經驗編製了新的合理的組織機構和定員表。按照這一機構和定員表，所有鐵路沿綫煤、水、電力的供給和管理，於一九五〇年、一九五一年先後劃歸分局機務科領導。同時在機務段機構內建立了會計室、化驗室、統計股，增添了總機械師、經濟計劃工程師、技標監察員、計工員、技術安全勞動保護工程師、合理化建議工程師等專職人員。段內的組織領導也有了重大的改變。

中長鐵路開始工作以後，雖然任務年年增加，但隨着生產效率的提高，管理制度的改進和定員的壓縮，一九五三年的人數比一九五〇年五月改革時減少了將近百分之六十（此數不包括以後劃分出去的煤、水、電單位的人員），一九五三年的行政管理人員比一九五〇年五月一日減少了百分之四十三。一九五二年行政管理人員佔總人數的百分之九點三，一九五三年

佔百分之九點一。全部間接費的支出，由一九五〇年佔總支出的百分之二十四點八，降到一九五三年的百分之十七點四。

爲了提高工作人員的責任感，充分發揮每個工作人員的力量，保證在新定員表的情況下順利工作，一九五一年上半年，請蘇聯專家巴拉尼克同志專門講了各種職名的職責，並在學習後進行了全面的工作檢查，使每個人明確了自己的職責。如洗檢工長劉文秀同志說：「過去我認爲提高工人技術問題沒有我一點事，原來我有責任在工作中不斷幫助工人提高技術。」乘務主任賈文華同志說：「關於乘務員的獎勵與處分過去認爲都是段長的事，現在知道自己也有責任了。」等等。機務段根據這些情況，制定了三十八種職名的職務卡片，卡片內記載了每個人的隸屬關係、職務範圍、職責權限。

新的定員表，不僅規定了工作人員的數量，而且規定了各種職名的單一工資定額。（鐵道部註：各種職名的單一工資制是一個很進步很合理的工資制度，但各機務段具體實行單一工資制的時間方法和步驟，應由鐵道部勞動工資局統一規定，有計劃、有步驟地推行，以免發生混亂現象。）堅決執行新的組織機構和定員表，促進了幹部的適當配備，大批工程技術人員更加接近生產實際，加強了生產技術的領導，減少了非生產人員。

但是，這一改革不是沒有障礙的。起初減少定員時，許多人認爲會影響工作的進展，或完不成任務，他們說：「這麼多人還幹不好呢！減去那麼多還能幹？」甚至極不滿意地大叫「不能幹了！」可是真正堅決地實現新的定員表和勞力消耗標準以後怎樣呢？不是「不能幹

了，而是工作走上正常軌道，領導機關減少了文牘事務，生產單位採用了新的作業方法，幹得有進步了。材料工作人員由十六人逐步減到五人，反而改善了材料的供給、保管工作。會計室人員經過教育培養，提高了工作能力，改變會計制度，分工明確後，一九五三年比一九四九年減少了三分之一以上，而做的工作比過去增加很多。

四年來，中長鐵路領導機關根據工作發展情況，參照蘇聯鐵路經驗，正確編製了組織機構及定員表，促進了全部企業管理的改善。伴隨着並保證着這一改革的是生產管理、財務會計、人事任免、報告統計等先進制度的實現。由於這一改革所產生的浮多人員，在上級的支持及工會的協助下，進行了有計劃的妥善安排，使他們能够更多地為國家生產。經驗證明，隨着整個國民經濟的恢復與發展，把本單位浮餘的人員有計劃地給予教育培養，以便充實後備力量，或輸送到國家需要的崗位上去，不僅是應該的，而且是可以實現的。

二 生產財務計劃

中長鐵路自一九五〇年初就制訂了綜合的生產財務計劃。從這時起，長春機務段開始按生產財務計劃工作。生產財務計劃是社會主義企業的管理基礎。計劃內根據運輸的需要、機務段設備的條件、業務範圍和生產能力，確定了工作量、各種技術經濟指標、各項開支和人員需要數等。同時，由於機務段工作量的升降，就規定了與工作量直接有關費用之支出應按照

單位生產支出標準進行計算的辦法。

由管理局和分局批給的，歷年來的生產財務計劃引導了生產的前進。一九五三年計劃與一九五〇年計劃比較，每台機車的每日運行里程提高了百分之三十三點八；機車甲檢間的走行公里標準，提高一倍；機車用煤標準一九五三年比一九五一年減少了百分之二十六點一。

爲了使這一先進的生產財務計劃能够變成現實，蘇聯專家巴列諾夫同志告訴我們：「計劃是國家的法令，但要依靠大家來掌握，成爲全體職工的行動綱領。」一九五一年下半年開始將計劃分配到各車間，並且細緻的把生產財務計劃中所規定的一切生產指標、技術標準、消耗定額、產品成本以及年度、季度、月度的任務和各種費用交代清楚，使幹部和職工明確任務量及經費的定額，心中有數。

爲使計劃貫徹下去和順利實現，我們曾首先召開幹部會議，由黨、行政、工會、青年團的領導同志參加，熟悉計劃，確定貫徹計劃的步驟和方法。接着組織工長級以上幹部學習和討論，並與上年度完成各項指標對比提出計劃的根據，指出完成生產財務計劃的有利條件和主要方法，以便使這些幹部在車間發揮領導作用。隨後是組織工程技術人員和職員，深入車間幫助小組討論研究計劃的執行，幫助工人算細賬，解決技術上財務上的許多具體問題，同時把職工的意見反映給領導，求得及時解決和答覆。這樣，增加了工人對完成生產財務計劃的信心。如一九五三年工廠車間洗檢包車組在討論計劃時，認爲材料費較前一年標準減少了百分之二十八，一台機車洗檢費是二百七十九萬元，而換一塊大方瓦就得花二百五十萬元

（今年價格較去年還長了七十萬元），因而對節省材料費信心不足。經技術人員幫助分析研究，根據年度機車檢修台數，全年入廠和本段甲檢、洗檢機車情況，過去材料消耗的分析，只要能延長大方瓦的使用期限，實行于喜洲的洗檢作業法和魯寧式機車保養法是可以完成的。結果一九五三年洗檢材料費不僅够用，而且在一、二、三季度內共節省了六億九千八百八十四萬六千元。

蘇聯專家別洛烏索娃同志說：「計劃的編製和下達，只是計劃的開始，而實現計劃更重要的是掌握督促和檢查。」計劃的掌握要抓住重點，同時亦應注意全盤，如過去三年中燃料佔運營支出的百分之五十至六十，材料費佔運營開支的百分之十七至百分之二十。因此在掌握上對這兩項就要特別嚴格。

爲了監督每台機車的支出費用，該機車更換零件時，要經司機長簽字承認，沒有司機長的簽字，從材料倉庫領不出材料來。同時材料人員對每台機車消耗材料負責填寫卡片，及時累計費用數量，通知司機長並在全段公佈，以便司機長和他的全組乘務員們掌握費用使用的進度。這樣作的結果，提高了廣大羣衆完成國家計劃的責任感和積極性。

在運轉車間建立了省煤「速算表」（即每列車煤量消耗速算表），使乘務員出乘以前，就知道這次的標準用煤量。此外還建立了揭示板和節煤成績簿，由統計股及時統計公佈，使乘務員在每次列車歸段後的第二日，都能了解他們自己省煤費煤的情況。

在辦公用的紙、筆、墨等方面，也按照工作的不同需要，查定消耗標準，分給各部門自

已掌握使用，自己用什麼，自己提出訂購單。通過這一辦法也消滅了辦公等雜費的超支和浪費現象。

機務段的財務計劃除日常檢查和由總會計進行監督外，每月召開一次生產財務結果（決算）審查會議，邀請黨、工會、青年團基層組織領導人員參加，審查車間執行生產財務計劃的情況。審查會議以前，段長委託決算審查委員會一定人員，對上月生產財務結果資料進行研究，並準備好會議的決議草案。開會時，先由車間的生產財務計劃負責人彙報生產財務計劃完成情況，檢查分析生產財務活動中的優缺點，接着由到會同志進行討論，指出工作中的主要問題，批判不正當的思想與作法，提出改進意見。實際證明，每一次生產財務決算的審查，都使得工作有所改善，使生產技術和財務經濟更加密切結合。這一審查制度是保證執行和完成生產財務計劃的重要手段。

先進完整的生產財務計劃，引導着企業不斷向前發展。熟悉計劃和傳達計劃，明確全段工作人員的行動目標，並指定一定的監督負責人，加以日常的掌握和定期的檢查，就給正確的根據生產財務計劃進行工作，提供了保證。

三 擬定和貫徹技術組織措施計劃

爲了保證完成和超額完成生產財務計劃，採用蘇聯社會主義鐵路管理的先進經驗，擬訂