

森林工業經營管理 先進經驗

中國林業出版社



前 言

幾年來在我們森工企業系統中，由于党和政府对于先進事物親切的關懷和扶植，廣大職工階級覺悟不斷的提高，創造和推廣了不少可貴的先進經驗；特別是推廣苏联先進經驗，使我們森工企業出現了新的面貌。為進一步發揮同志們的積極性和創造性，我們把1955年國有林區森工局長會議和东北、內蒙地區森林工業先進經驗交流大會所總結的有關計劃管理方面的先進經驗，選擇其中一部分材料，整理出版，供同志們學習和工作中的參考。希望讀者結合業務和本單位具體情況加以推廣，並在實際工作中繼續充實、提高和丰富這些經驗的內容，使它能夠發揮更大的作用。

目 錄

1. 小白森工党委關於党在計劃
管理中的政治工作…………… (1)
2. 鉄力森工党委是怎样發動
職工討論國家計劃的…………… (20)
3. 內蒙圖里河森工局第三車間党支部加強
政治思想領導，監督保證生產
超額完成任務的經驗…………… (33)
4. 青年团內蒙森林工業委员会在机运車間
建立青年突擊隊工作的經驗…………… (40)
5. 鉄力森工局平安伐木場是怎样
推行工組成本核算的…………… (45)
6. 內蒙根河森工局簽訂和貫徹
集体合同的經驗…………… (59)
7. 小白森工局生產平衡會議經驗…………… (73)
8. 大石头森工局是怎样貫徹作業計劃的…………… (86)
9. 南岔森工局第五平車車間怎样提高
生產管理工作的…………… (95)
10. 內蒙西尼气森工局C—80拖拉机
冰道定點运材經驗…………… (101)
11. 鉄力森工局冬季畜力分号运材經驗…………… (118)

12. 鉄力森工局馬永順採伐小組工作經驗…………… (125)
13. 樺南森工局是怎样學習与推廣小白、
大石头局計劃管理經驗的…………… (141)
14. 臨江森工局整頓原始記錄工作經驗…………… (152)
15. 山河屯森工局兴隆伐木場
日班作業計劃經驗…………… (168)
16. 臨江森工局第二伐木場推行工組長
脫產及执行日班計劃的經驗…………… (178)
17. 小白森工局中楞管理經驗…………… (189)
18. 內蒙森工管理局公有牲畜管理办法…………… (194)
19. 綏稜森工局小林班調查經驗…………… (198)
20. 鉄力森工局是怎样召開決算會議的…………… (206)
21. 柴河森工局編製物資消耗定額
和成本控制指标的經驗…………… (211)
22. 帶領實驗学校簡易家屬
住宅的修建經驗…………… (213)

小白森工党委關於党在計劃 管理中的政治工作

1. 党在推行計劃管理中的政治工作

1953年9月，根据省委指示和管理局7月會議精神，開始执行計劃管理。它的大体过程是这样：

党委學習了原东北森工管理局7月會議指示，並作了計劃管理的決議，當時提出的方針是：“边学边作”，“由简到繁，由易到难”，“逐步深入，逐步提高”。在执行計劃管理过程中，做了以下的具体工作：

一、反对分散主义，建立“一長制”，为执行 計劃管理打下基礎

在開始执行計劃管理時，在某些幹部中，特別是在領導幹部中，認識很模糊。分散主义、本位主义相当嚴重，造成执行計劃管理的思想障碍。党委为了監督保證管理局指示的順利实现，首先建立了“一長制”，加强集中統一領導，反对分散主义，为执行計劃管理作好準備。

在開始执行計劃管理時，首先遇見的，是領導幹部中有問題，因而“一長制”未能实行。經改組和东北會議後，局長分工，誰也不願意管生產和保安，認為：“有了計劃工作不好幹；管生產完不成計劃，怕受处分；管保安怕死

人，受处分”。

4个局长分了两次工未分下去，当时工作很乱，一件工作谁都管，谁都不管，下面干部请示工作，几个局长互相推托，干部跑来跑去，解决不了问题，意见很大。后经党委动员，魏局长同意管生产和保安；第三次，党委参加才初步分了工：一位局长管生产保安，一位局长管森铁貯木，一位局长管财务、材料、计划，一位局长管人事、监察。分工后，几个局长思想还不通，管生产保安的局长背後讲：“别的我不怕，就怕某局长拿计划卡我，那我可不能负责任”，因此，几个局长的工作“不前不後”，谁也不负责任。

在科长中的分散主义也很严重，各科不经局长同意，私自给各车间发指示，佈置工作。财务科控制车间会计，不准主任对其分工。生产科副科长，到车间了解干部不足，随便写个条子，从另一个车间调人，使人事科不能掌握生产数字。

以上问题反映出严重的分散主义，党委分析以上情况后，认为必须在执行计划管理工作的同时，首先解决分散主义，树立“一长制”，为执行计划管理打下基础；否则，是执行不好计划管理工作的。党委通过以下办法来解决这个问题：

（1）开展批评与自我批评，反对分散主义。首先在科长干部中开展思想批判，会上大家交换意见，并有局长作了检查，会议总结时反覆强调“一切工作必须为生产服务”，初步解决了在科长领导干部中的分散主义问题。但当天晚间，个别局长认为“分工后，党委强调一切工作为生产服务，这是偏向于管生产的某局长”。因此，半夜

10點鐘找黨委書記談話，問：“黨委為什麼叫我們為生產服務，某局長沒有計劃咋辦”，後經說服，情緒才安定下來。

為解決幾個局長間的問題，第三天，黨委召開擴大會議，批評了幾位局長之間的分散主義思想，他們也作了檢討；黨委建議由王局長掌握全面工作，加強統一領導，並反覆強調為生產服務的目的，由此幾個局長的思想亦初步解決了。

（2）批判對“一長制”錯誤的認識，正確的建立“一長制”。黨委要求負責全面的局長加強集中統一領導後，由於他對“一長制”錯誤的認識，因而執行了“一長制”就不接受羣眾意見，重大問題也不商議，獨斷獨行。如私自在計劃外批了7000萬元修洋井和商店，財務科無法支錢找黨委，經黨委和他談後才糾正。貯木場工人調皮，他知道後，押起4個工人，別人反對他的錯誤行動，他講：“我已肯定了，不能更改”，黨委找他談後才糾正。

每到車間，他可以任意增加和削減車間任務，如到第1車間增加1,000米，到第6車間，增加2,000米，任務增加後科室也不知道，以致工作很被動。車間有時向他提困難，要求解決，他講：“有困難你們克服，我命令你們一定完成任務”；以後車間也不再提問題了，因他怕車間完不成任務，故給車間下完命令後，就要保證條件。有一次3天走了7個車間，下了“命令”，要了保證就走。回來和黨委書記講：“这回任務沒有問題了，我給車間都下了命令，他們都寫了保證條件”，拿出保證條件給黨委看，發現其中第9車間寫的是：“堅決完不成任務”，並提出一大堆困難，結果那個月任務未完成。開車間主任會議，不和幾個

局長研究，憑主觀決定問題，亂佈置工作，如有一次，在車間幹部會議上講：“幹部不夠你們用，報上來我批准”；又在一次會上講：“你們糧不夠用，叫生計科再給買60噸包米糴子。”但也有的車間主任抓領導的弱點，各車間在1953年9、10兩個月，私自用了42個幹部，給工作造成很多困難。“一長制”不能正確貫徹，在羣眾中影響極壞。

在反對分散主義之後，各科長在局長錯誤的“一長制”影響下，消極情緒很嚴重。有的科長講：“生產第一，咱們都得給生產科服務”，有的科長講：“推行計劃管理好，好的科裏有職無權，因此工作不負責任，大事小事一律找局長給解決，問局長‘咋辦’，要局長給想辦法”。甚至有有的科長“乾脆”不見局長，打發科員請示工作，局長室經常有5、6個人排號請示工作。各科之間，有事也不主動聯繫，認為“都是一樣科長，我為啥找你”，因此，各科有事情，就找局長解決，有人講：“局長是各科的交換手”。如基建科長，因森鐵工人偷了基建一個板方子，夜間10點鐘找局長給想辦法處理；材料和財務兩科有無撥款問題，也找局長解決。

根據以上問題，黨委在黨內開展了民主檢查，檢查領導幹部的工作和思想，幾個領導幹部均帶頭作了檢討，會後黨委幫助局長研究了領導方法，並規定科長彙報，請示工作制度等。如建立局長每天晚間碰頭會議，解決幾個局長互不聯繫、各搞一套的偏向；對科長的領導，要求“具體佈置工作，按時檢查工作”，以解決科長工作不負責任的偏向。

（3）樹立“一長制”在羣眾中的威信。由於局長間的分散主義、本位主義和“一長制”的錯誤執行，因而，在羣

众中影响很不好，威信不高，甚至有的幹部可以不执行局長指示。監察室科員郭彥坤，有時找局長到監察室“談一談”，“扯一扯”；監察室主任公開講：“某局長扎扎轟轟的，不解決問題。”車間主任曲顯江，給局長打電話請示工作，一听是某局長接電話，把電話一扔講：“真倒霉，咋遇見他了”。黨委發現這些問題後，在幹部中進行了思想批判，反对無組織無紀律；行政上抓住典型，嚴重的予以處分。其次黨委經常幫助局長制定工作計劃，具體幫助解決工作中的困難，支持局長的正確意見，使局長威信逐漸樹立起來。

二、加強思想領導，清除執行計劃管理的思想障礙

（1）樹立計劃觀念。局向幹部傳達原東北森工管理局指示，並具體確定了执行的步驟，開始執行計劃管理。開始時，某些幹部對計劃管理認識很模糊，首先是表現信心不足。因我局當時任務很緊急，到9月份只完成全年任務的60%，因此有人講：“任務正吃緊，再搞計劃管理，可把握不大”。

其次是怕編計劃麻煩。車間在編計劃時，不編冬衣計劃，到時向生計科要，不給則講：“完不成任務，你們可得負責任”，問他“為什麼不編計劃”，則講：“現在任務都顧不過來，那還有閒工夫搞那玩藝”。有的車間主任講：“沒有計劃任務完成的更好，天天搞這個，可真夠嗆”。因此，當時执行的很不好，編計劃也很簡單，只是數字進度指標，發到車間後，有的車間看也不看，有的車間隨便修改。

根據以上問題，黨進行了分析研究，通過以下幾個辦

法解决的。

首先，組織幹部學習。通過總路綫學習，重點學習社會主義管理企業的5項原則，樹立了幹部的計劃觀念，國家計劃就是法律的思想。其次是，幫助行政訓練100多名會計、檢尺員、計劃員等；訓練內容主要是編制計劃的方法、目的、內容、要求。最後，又召開了幾次科長會議，研究“倒底怎樣搞計劃管理”。當時大家提了很多意見，有人講：“要想搞好計劃管理，非開好平衡會議不可”。有人反對：“平衡會是工會的，咱行政不能搞”。意見很多，爭論不休。最後學習了東北管理局印發的“編製作業計劃規則”，才明確平衡會議是行政上管理生產很重要的方法和應該怎樣召開等。因此在10月份召開了第一次平衡會議，會上首先佈置任務，然後開展討論，大家提了很多意見，批評局裏“不了解下面情況，亂佈置任務”，各車間提出好多問題：“缺人”，“缺材料”，“山場不好”等，結果平衡不下去了，開了7天才結束。雖然這樣，這次會議仍有收效的，在完成任务上是順利的，11月份都超過了。但個別單位，仍有任意修改計劃，如程美香，局給佈置1,000米薪炭材任務，他只要完成500米；其他車間也有“兩本賬”，自己有個小計劃。因此，在11月份，領導上又研究如何克服幹部任意變更計劃的錯誤，當時決定除反覆的加強計劃觀念教育外，建議行政採用以下兩個辦法解決：

第一，給車間正式下“任務指標”命令。

第二，各科室建立“事故簿子”，對不正確執行計劃的當作事故記錄，在平衡會議上清算。

11月就開始實行，在11月的平衡會上，發佈任務指標命令，當時在幹部中思想鬥爭是很尖銳的，有的講：

“局要完不成任务，就拿命令卡咱們”，有的講：“还是最後一招”，有的講：“局急眼了这回完不成，非受处分不可”；虽然勉强將任务命令接受了，但是有點不滿。各車間为了完成任务，回去後都發動工人討論計劃，訂出保證条件，他們講：“局給我下命令，我也得有个抓手”。

（2）批判保守思想。不久，車間幹部的保守思想抬頭了，他們怕不执行計劃会記“事故”，挨“批評”，產生了“少要任务”，“多要东西”，“寬打窄用”的消極情緒。如森鉄段長周兴义，月月多領材料“以备万一”，用不完自己搞个小倉庫，局發現後对其批評，周兴义不滿意，往報社寫信問：“我这个錯誤產生由誰負責任”，意思是領導上卡的太嚴。車間主任陈德义，編計劃“打三道”防線，以抵抗任务。党委分析了这些問題後，和行政研究，撤消陈德义職務，並通報各車間討論批判，同時表揚了2車間克服困難完成任务的先進思想。

（3）提高平衡會議質量，通过解决实际问题教育幹部。平衡会開了兩次以後，虽然解决一些問題，但兩次均開了6、7天，影响車間科室的工作。因此，有的人有意見，認為：“这是生產科的事，生產科編完就算了，何必叫我們参加開会”，因此有時不出席，打發科員來，即或参加也是旁听不發言，有時發言就是“頂嘴”；車間主任，也不願意來参加，还講：“局裏想个道是个道，任务这样忙，竟開大尾巴会，一開六七天，真够噲”。因此，有時不來参加，指使計劃員或調度員來；局領導怕車間“死人”，“着火”，“完不成任务”，也同意他們不來参加。党委对这种情况進行了研究，在1月15日，協助行政召開車間主任科長會議，檢查前一段計劃管理情况，會議決定：①減少

會議時間，在開會前先把任務發下去徵求意見，防止會議拖拉；②充分作好會前準備工作；③規定會議的內容、程序、時間等。以後平衡會議時間就逐漸縮短。

2月份又召開了黨代會議，進行研究，作了決議。黨委選定24車間培養典型，加強科室工作。從此以後，平衡會議就開始發生作用，而能真正解決問題了，幹部也重視平衡會議而樂意參加了。

(4) 反對驕傲自滿情緒。計劃管理執行後，領導上和各單位有了一些經驗，於是某些幹部產生驕傲自滿情緒，影響計劃管理的開展，因而黨委又要進一步解決幹部自滿情緒。如10車間主任李忠民，自執行計劃管理後，有了一定成績，就驕傲起來，他講：“咱這車間，成立一個生產科比局的生產科都強”；又講：“局生產科的經驗是從我們這裏學習去的”。因此，不服從領導，不服從局調度命令，向局長作假彙報。黨委和行政研究後，給李忠民撤職，並通報各車間展開思想批判。此外，在每次會議上，也時時注意批評驕傲自滿情緒。由於進行以上工作，使計劃管理特別是作業計劃逐漸走向正常。因此，明確了以下幾個問題：

①執行計劃管理，必須解決幹部首先是領導幹部的分散主義，樹立“一長制”，加強集中統一領導；同時，要隨時解決幹部在執行計劃管理過程中出現的保守思想、自滿情緒等問題。

②執行計劃管理，必須發揮科室的主動性，積極性。

③執行計劃管理，必須組織幹部認真學習。

在開展思想批判中，有如下幾點體會：

1. 執行計劃管理的过程是新舊思想鬥爭过程，隨着計

劃管理工作的深入，思想工作也得深入，必須抓住每個不同時期、不同思想問題，分析主導思想，每次有重點的解決一兩個問題。首先解決分散主義，執行後又批判保守思想，以後又反對驕傲自滿情緒。目前正在對“違法亂紀”的思想批判。當時思想問題的解決是交叉的，但解決時必須有重點。

2. 每次批判，必須有典型，這個典型又必須是符合領導所要解決的主要問題。如批判保守思想時，是以陳德義為典型；批判驕傲自滿，是以李忠民為典型；目前批判違法亂紀，是以周元發為典型。不但如此，每個時期結合批判進行了表揚，曾先後以口頭物質表揚了5個單位，22個幹部。

3. 必須教育幹部，特別是行政幹部，要重視思想工作。過去思想批判時，科長不重視，黨委直接領導，收效不大；以後由單位的領導幹部掌握，收效就大了。

三、組織科室為作業計劃服務，全面開展計劃管理

組織科室為作業計劃服務，是推行計劃管理的重要關鍵。在作業計劃推行有了初步定型以後，財務、材料、勞力、原始記錄、工資定額等各方面工作跟不上去，各方面缺點和存在問題暴露的更為明顯，更為突出了。領導上必須抓緊領導，推動科室工作，迎頭趕上，開展全面的計劃管理。否則，不但限止計劃管理的推行，作業計劃也不會提高的。開好平衡會議是很重要的工作，搞好科室工作可推進計劃管理，計劃管理也可推動科室工作，因此不能只從平衡會議本身來看，而應當認為它是計劃管理中很重要的關鍵問題，領導上必須抓住這一環。

黨委在作業計劃初步定型以後，為了把全面的計劃管

理工作開展起來，跟上去，不斷的把計劃管理引向全面、深入。主要加強科室領導，以作業計劃為核心，推動計劃管理工作的深入開展。為此，黨委在作業計劃有了定型後進行了以下工作：

（1）徵求車間意見，改進科室工作。經常徵求車間意見，是改進與提高科室工作的重要方法，車間是科室工作的匯集點，車間可以鑑定科室工作的好壞，也可以反映科室為作業計劃服務情況。為全面開展計劃管理，提高科室工作，必須徵求車間意見。我們是通過以下幾種形式徵求車間意見的：

1. 通過平衡會議，听取車間對科室意見。平衡會議，是每月的例會，會上要以批評與自我批評方法來檢查工作。同時，會上也反映了科室工作上的一些問題，如在一次平衡會議上，車間反映工人領薪後，下山匯錢的很多，影響出勤率；於是領導責成財務科研究解決。會後財務科召開了科務會，研究給工人代匯款的辦法，規定每月發薪後派一專人到郵局去代匯，解決了工人因匯款影響出勤率的問題。

2. 通過調度，听取車間意見。車間調度每天要向局調度彙報工作，對反映科室的問題，交給有關科研究解決。如有次14車間反映，材料科亂批材料，300人給批250個飯碗；經領導發現責成材料科研究後，材料科才召開科務會研究，追查責任，提出材料審批辦法。

3. 通過民主會議，開展批評，交換意見，改進工作。局有時召開車間主任和科長會議，發揚民主，檢查工作。如在一次會議上，車間反映工資科幹部下車間工作簡單化，對工人不教育，工人怕工資科幹部下車間，則講：“他們牽沒有好幹，不是改定額，就是改距離”；因此工人不但

不積極幹活，反而“磨洋工”。會後，工資科召開科務會，檢查了幹部工作作風，研究今後下車間的工作方法，要加強工人教育，幫助解決勞動組織，消滅窩工浪費現象。各科室接到車間意見，對比較重要的，均召開科務會研究，訂定今後對策，因此，逐漸的提高了科室工作。

（2）領導上定期檢查科室工作。通過檢查科室工作，發現影響作業計劃的問題可及時糾正。我們檢查科室工作，是通過以下幾個辦法：

1. 定期召開局務會議，檢查科室工作（黨委參加），發現問題，及時糾正，以提高科室工作水平。如在1954年4月份會議，檢查人事工作很混亂，工人調配不及時，影響了生產。會後，人事科提出解決辦法：①普遍清理登記；②建立嚴格調動手續，並召開車間勞動組織員進行貫徹，以及逐漸解決工人調配問題。

2. 通過平衡會議檢查科室工作。在平衡會議上，科室要彙報全面工作，檢查工作。如在執行計劃管理以後每月的平衡會議上，材料科彙報存在問題很多，不是供應不及時，就是材料積壓，工作總是跟不上去，影響生產。以後黨委和局長幫助材料科具體研究，總結經驗，提出：“統一採購，異地撥款，分類包乾，調度保送”的新的工作方法，提高了材料工作的管理水平。

3. 個別抽查科室工作。黨經常深入車間檢查工作，發現車間在某項工作有了問題之後，即抽查有關科的工作。除此，科室也經常向黨委彙報工作情況，請示工作。如在1954年9月份，黨委檢查計劃科工作，發現原始記錄工作跟不上去，於是協助行政整理原始記錄。

（3）幫助行政組織科室人員，深入車間，幫助車間

解决業務的具体問題。党委經常协助局長，組織科室人員下車間，具体帮助車間解决計劃管理問題，以提高計劃管理水平。如在冬运準備作業中，組織了工資科室幹部下車間測量运材距离，並具体帮助車間學習冬运工資計算方法，从而提高冬运的工資工作，少化了20,000元。又如在执行新會計制時，車間會計員不懂業務，賬目常出差，則組織財務科幹部下車間，具体帮助，解决困难，使新會計制順利执行。

(4) 組織科室業務學習，提高業務水平。党委在1954年7月份發出指示，建議行政組織車間与科室幹部業務學習，規定每个星期五下午为業務學習時間，學習方針为：“學以致用”；學習內容是業務理論，把具体業務工作提高到理論水平上來；學習的文件是上級指示、有關書籍等。學習方式有兩種：一种是財務科組織山上山下所有幹部學習，採取“定期傳授，集中討論”的方法，每星期講一次課，山上派代表來參加，回去傳授討論，每月出兩次學習通報。一种是以單位進行學習，科裏有兼職教員，科長为組長，先讀文件，後講課、討論結合檢查工作。自1954年開始學習後，財務科已將“會計程序”學了大部份，工資科學完了“新民主主義工資制度”，森調隊學完了“苏联森調方法”。學習由党委宣傳部領導，人事科作具体工作（最近準備將具体工作交政治學校負責）。

(5) 搞好科室競賽。执行計劃管理開始以後，我們就組織了科室競賽，當時競賽內容很簡單，局限於完成任务。完成任务以分數計算，如在1953年11月份，佈置競賽的內容是，对生產科有三件：①运谷草20万斤，②冬运粮秣在20号前运到山上，③準備好冬运菜蔬。对財務科也

同样：①在15号前將賬擡上，②下月10号前開支，③收回職工欠款40%。完成这三条，就是100分。有的科室完成任务就不再努力，因此推動工作效果不大。自1954年5月份接全總指示後，而以創造發明和改進工作、推廣先進經驗為內容，这样就發揮了科室主動性、積極性。5月以後，各科室曾先後提出先進經驗21条，合理化建議80多条，有力地推動了科室工作。如財務科，在推廣新會計制前，按定員多28人，賬还積压，拖一个多季度，因差5元，兩個人查了兩個月沒查清，科裏經常加班加點；在推行新會計制後，開展勞動競賽，不但減少了28人，而且工作也及時了。

目前競賽的方法，是每月平衡會議後，各科開科務會議，根据平衡會議精神，提出下月工作計劃；每个小組也訂出具体計劃，每10天一檢查，每月一評比，每季一次獎懲。獎懲不只是促使任务完成，还可改進工作。推行作業計劃後，由於科室工作加强，均能以作業計劃為中心，開展業務，从而提高全面的計劃管理水平。如材料科，推行計劃管理後，工作跟不上去，每个会上都要被批評，經過學習，把各方面的經驗積累起來，提出新的作法，適應了作業計劃的需要。人事工作也有很大提高；过去只管幹部，不管工人，計劃管理推行後，人事工作跟不上去，車間意見很多，为此黨委曾檢查了三項人事工作，並幫助建立工作制度等。人事科对工人管理，主要是“統一管理，統一調配，固定工种”。自加强工人管理後，勞動調配及時了，計劃也週密了，1954年第4季人事科執行計劃準確達94%，有力地保證了生產任务的完成。