

怎樣搞好生產

武漢市總工會生產部江浩然部長出席十大城市工會生產部長會議筆記

武漢工人出版社印

編

者

的

話

這本小冊子除第六、七兩篇是武漢市總工會生產部三月份工作總結外，其餘七篇都是武漢市總工會生產部江浩然部長在今年二月下旬出席十大，城市工會生產部長會議筆記，相繼發表於三月份華中工人報和長江日報，爲了便利同志們閱讀起見，特彙編成冊普遍供應。

目錄

一、公營企業如何搞好管理民主化	一
二、私營工廠中應普遍成立勞資協商委員會	八
三、我們要自覺的遵守勞動紀律	一一
四、完成生產任務爭取勞動模範	一三
五、工會如何領導和組織羣衆搞生產	一五
六、如何訂生產計劃	一九
七、怎樣組織生產競賽	二六
八、如何組織合理化建議	三一
九、如何開展新紀錄運動	三五

(一) 公營企業如何搞好管理民主化

這個問題是這一次會議討論的中心問題，十大城市工會生產部長的彙報，百分之九十的管委會流於形式。因此如何使管委會名符其實，真正用以改造舊企業，使之不流於形式，是大家最感覺需要解決的問題，研究了二七社論「學會管理企業」這個文件的內涵精神，和交換了十大城市的經驗之後，有如下的一些收穫。

必須啓發和依靠工人主人翁的感覺，發揮積極性和創造性。

人民企業的管理，必須啓發和依靠工人主人翁的感覺，發揮工人的生產積極性和創造性，使得工人羣衆能够自覺的進行勞動，把原來被機器支配的奴隸，解放出來，變成管理機器的自覺勞動的主人，使機器和技術被自覺的人所掌握，才能進一步的發揮效能，改進生產，提高生產率，增加社會財富，發展社會生產力。這就是說，實行民主管理，首先就是解放了工人的思想，而工人有豐富的實際經驗，只要思想得到解放，開動了腦筋，就能有合理化建議，能創造新紀錄。這就是生產革命。生產上發生了革命，就會發現舊的制度有很多不合理的東西，並能提出逐步改革舊制度，建立新制度的具體意見和辦法，而且也逼得非改革不可，不改革就不能適應發展生產的要求；同時對於舊職員和工程師們的思想上也要求推動和改造的作用，舊人員多半因為過慣了舊制度的生活，習於成性，保守舊的一套，如「偽滿標準」、「英美標準」之類的思想，而工人在舊制度下，不願意也不容許他開動腦筋，提出合理化建議和創造

新紀錄，因為舊的管理人員也就看不起工人。如經過了民主管理，發生了生產革命，他們就會從實際的事實當中，看見工人的力量和智慧，改變他們輕視工人的錯誤思想，這比你向他們講一百遍工人階級是主人翁還要收效得多，從而也就會打破他的舊思想和保守觀點，與工人結合起來，大家開動腦筋，使生產更向前發展。從這個生產革命上，又能使工人管理生產能力大大提高，從而培養出大批工人幹部，因此實行管理民主化，使工人不單是口頭講、耳朵在聽是主人翁，而且在思想解放上、組織責任上，担負起主人翁的担子來，民主管理改造舊企業的基本道理，就在這裏。很明確的，我們領會到實行管理民主化是制度問題，是生產上的革命問題。

如何才能把管理民主化的工作做得好，十大城市的經驗歸納起來，有下面幾個主要關鍵：

深入學習「學會管理企業」，首先打通思想。

第一、首先是打通思想，尤其是黨、行政、工會和青年團負責同志的思想，辦法是深入的學習二七社論「學會管理企業」這一個指導的方針，和政務院明令公佈的「關於在國營公營企業中建立工廠管理委員會和職工代表會議的實施條例」。在思想上一致明確了管理民主化是黨、政、工、團和職員羣衆的共同任務，組織全體職工羣衆，深入學習討論領會文件精神，明確這是改造舊企業，管好人民企業的基本武器，尤其是目前公營工廠工作的中心任務，如果沒有把這步工作做好，一兩天就把管委會成立起來，就很難貫徹，難免流於形式。

工會會是以廠長或經理爲首的統一領導機關

第二、明確工廠管理委員會是工廠企業中「以廠長或經理爲首的統一領導機關」。因此，必須把廠

內一切重大問題，都提到管委會上去討論，作成決定；他是一個領導機關，不是一個協議機關，工人委員不是來參加協議，而是直接參加管理，同時，輔之以職工代表會議（屬工會領導），通過工代會議，定期向羣衆報告工作，傳達管委會的意圖，廣泛吸收羣衆意見，聽取羣衆批評，羣衆的意見，不管好壞，現在能行不能行，都得虛心傾聽；好的現在能行的，迅速就實行；不合理的，或暫時不能實現的，耐心的向羣衆進行解釋教育；這樣就能使工人親身感覺到自己已是企業的主人。依靠羣衆，逐漸改革不合理的舊制度，實行科學管理生產的新制度，達到經營企業發展生產的目的，如果不掌握這種性質來進行工作，管委會就會實際上成爲裝飾品，流於形式。目前在這個問題上，有一種突出的思想抵觸，就是認爲「蘇聯採用一長負責制，爲什麼我們要用管委會？」其原因在不認識蘇聯的情況與我們的情況不同。蘇聯十月革命是工人拿起武器，從城市中舉行起義，澈底推翻了舊機構和舊制度，工人在革命前就準備了自己管理工廠，從管理中建設起新的一套制度來，學會了管理企業。而我們在關內，爲了保證完整的接收，避免混亂，採取了正確的原封不動的接管政策，但從目前情況說，舊企業尚未得到根本的改造，如果用一長負責制，許多舊廠長和經理是舊人員，習於舊的一套，你叫他怎麼能改造舊企業？新轉入工廠企業的外來同志呢，大多數由於長期處於農村和分散的環境，對於城市的生產知識和新的管理辦法，還需要重新學習，如果用一長負責制，在目前情況下，還有很大的困難。如果說從工人中立刻就提拔幹部，來當廠長，又由於我們的工人長期處在敵人的統治下，而城市的解放，主要靠人民解放軍，工人只是做到保廠配合的作用，舊的管理機構，不是澈底推翻，而是要逐步改造，在目前情況下，要工人來實行一長負責制，亦同樣的有困難。因此，目前最需要實行「以廠長或經理爲首的統一領導機構」的管理委員會制度，來改造舊企業，學會管理新的企業。將來是否實行一長負責制，那是將來的問題。

實行管理民主化的唯一目的是搞好生產

第三、明確實行管理民主化的唯一目的是搞好生產。要搞好生產就得執行「發展生產，公私兼顧」的原則來具體解決問題。因此，管委會掌握中心任務是解決生產管理上重大問題，發展生產的前提下，首先要傾聽工人在生產上的要求和意見。同時要適當照顧工人在生活上的合理要求，使兩者結合起來。從實際問題的解決中體現出「發展生產，公私兼顧」的精神，從而教育了工人，提高羣衆覺悟，同時，又提高了幹部對工人的相信和依靠，才能貫徹民主管理，學會管理企業。而訂立集體合同，更是體現「發展生產，公私兼顧」貫徹民主管理的最好辦法。從這些經驗中告訴我們，不管行政與工會，如果失去了生產中心，就會犯經濟主義和極端民主化的錯誤。如果不依靠工人的自覺來搞生產，不關心工人的生活，就會失去工人的積極性，犯官僚主義的錯誤。因此，官僚主義和極端民主化是不實行民主管理的兩個方面，不應該只批評一面不自我檢討。

黨、政、工、團都應主動的掌握民主精神，搞好關係，團結

生產。

第四、大家在改造舊企業，管好人民企業的共同任務下，主動的掌握民主精神，搞好關係，團結生產。這次會議，使我們深刻的領會到民主的實質，是大家自覺以高度負責的精神，搞好人民的企業，尤其是要主動地去掌握這個精神。

行政方面

從行政方面來說，要及時主動地將生產計劃工作方針管理意圖等，告訴各個方面，重視工會的作用，經過工會和工代會，團結羣衆發動工人，提出改進生產的意見，并主動傾聽羣衆要求，關心羣衆生活，認真研究羣衆意見，并充分準備將重大問題提交管委會討論，解決問題。把領導意圖變成羣衆自覺的行動，即使行政上的主張是百分之百的正確，也得通過羣衆，在民主基礎上做到集中，將管委會的決議，以廠長名義公佈執行；由於他是通過了羣衆的自覺，因而就能做到「令出必行」，把命令貫徹到羣衆的實際行動中去。羣衆在執行的時候，真正做到下級服從上級，再有意見，提交下次管委會討論，未有新的決定前，就得堅決執行。至於廠長在管委會上的最後決定權，只能在大家的意見與政府法令和上級企業領導機關的方針有抵觸的時候，以及生產上必須緊急處理的問題，實在不能等待討論，否則就會停止生產的情況下，才能使用。如果一個好的廠長，既有羣衆觀點，在生產上又精明能幹，那是不輕易使用也很難得使用最後決定權的。這就是說，正確的管理方法是依靠羣衆，從羣衆中來到羣衆中去的羣衆路線的管理方法。

工會方面

從工會方面來說，首先要明確生產觀點的前提下，主動配合行政去實現管理民主化。尤其要負責的有兩樁大事：一樁是組織羣衆生產競賽，合理化建議與創造新紀錄，從生產運動中，改革舊制度，改造舊人員，培養工人幹部的生產能力和管理能力，向行政輸送幹部，也只有這樣，才能對管理民主化的工作，表現出工會的力量，盡到工會的責任；第二樁大事是負責對羣衆進行教育，提高工人的政治文化技術水平，教育到使工人負起責任來當家作主，負起參加民主管理的職責。這就是工會主動掌握民主精神的實際內容。因而工會更需要經常傾聽羣衆對生產上的意見和生產上的意見，在管委會開會之前，就把這些意見慎重加以研究，反覆在羣衆中加以討論。準備議案的過程就是教育羣衆的過程。決不要羣衆不安了，有意見不敢提，或者出了亂子，才去被動的處理。對於羣

衆的意見，如果是好的立刻就能行的，因為事先經過研究考慮，可以交到管委會上去，工人委員，有話可講，講出來也容易得到通過，通過後向羣衆進行廣泛深入的傳達。這樣，行政會重視工會和工人委員的意見。又提高了管委會的威信，工人看到自己的意見被通過，執行起來，特別堅決而愉快，擁護管委會的領導。又由於對那些不合理的或現在不能執行的意見事先主動地向羣衆進行了教育，羣衆懂得了道理，不要求再提到管委會討論。這樣，羣衆覺悟也就會逐步提高。免得管委會增加困難，管委會的威信就能更加鞏固。目前，在工會方面，主要的偏向，除了對生產中心不够明確深刻外，就是對民主精神的掌握上，常常表現為與行政爭權，爭不到就單純的埋怨行政不民主，自己不負責、不積極、不主動。工會的這種錯誤思想偏向，也是造成許多管委會流於形式的重要原因。

黨團方面

從黨和團方面來說，在共同任務下，號召黨員團員，從各個崗位上，起核心帶頭作用。團結羣衆，努力完成任務，這是主動掌握民主精神的實際內容，也只有這樣，才能深入了解情況，掌握政策，在各個方面，起監督和領導作用，從實際行動中，把黨和團的威信，在工廠企業中提高鞏固起來。目前主要的偏向是深入的實際工作做得不够，常常單純的責備其他方面對黨的領導尊重不够。

職工方面

從羣衆方面來說，工人既然與行政上同樣是工廠的主人翁，就應當主動地關心大家務，對大家務負責，才能管好大家務，從這個民主精神出發，真正民主選舉忠實、有辦事能力的人當代表，去參加管委會。而自己呢？以主人翁的行動，來擁護自己的代表，愛護自己的工廠。至於代表呢？特別要明確，隨時要考慮和體現個人利益與整體利益的一致，眼前利益與長遠利益的一致，自己是代表羣衆參加管理，執行民主權利和義務。不是無原則的去爭權，或者抱着代表羣衆個人的利益和眼前的利益去向行政爭利益，放棄了集體的根本上大的利益。不知道從發展大的利益中，去

考慮個人利益和眼前利益。因此，工人委員應明確懂得，管好企業，就是羣衆的最大利益。凡是對企業有好處的意見和辦法，要積極的提供出來，凡是對企業有壞處的制度和辦法，要負責的大胆批評，對羣衆不合理的要求與現時還不能實行的意見，要耐心的對羣衆進行教育說服。這就告訴我們，管委會是否流於形式，工人羣衆是否主動的掌握民主精神，也是主要條件之一。

如果黨、政、工、團和羣衆幾個方面都主動的掌握了這些民主的實質，自然就在思想上、行動上、組織上都一致起來了。改造舊企業，管好人民的企業，一定會成功，決不會失敗。

如果黨、政、工、團與羣衆幾個方面相安無事，表面上沒有意見，實際上大家不負責，採取敷衍搪塞的自由主義態度，而生產上搞得並不好，甚至很壞，那不是好現象，而是壞現象；如果有意見，大家主動負責的提出來，經過討論，全心全意去執行，生產搞好了，這才算好現象。因此關係的好壞，主要標準，是從生產上來看，行政、支部、工會、青年團與工人羣衆的好壞，也主要從生產上來看。我們不要怕爭論，只要是原則的爭論，是應該而且必須的。

關於實行管理民主化搞好生產的典型材料和具體經驗，請參考瀋陽機械三廠，生產上的革命，（中國工人第一期）和「天津中紡三廠管理民主化的經驗」。（見三月一日北京工人日報及三月十一日華中工人報）

(二) 私營工廠中應普遍成立勞資協商委員會

在私營工廠企業中，工會要不要領導搞生產，曾發生過原則爭論，經過一九四八年新華社「二七」社論「堅持職工運動的正確路線，反對「左」傾冒險主義」和六次勞大決議公佈之後，已經解決了這個問題，明確公營企業中工人階級對生產要負全部責任，私營企業中工人對生產要負大部分責任。因此工會要領導工人搞生產，在私營企業中也是如此。對這個問題，現在的爭論，在口頭上已經不明顯了，但在思想上，實際行動上，却還有爭論，尤其表現在是否要主動的搞勞動紀律，搞生產競賽，反對浪費，搞某些制度的改革，搞生產計劃和企業化等問題上就明顯了，有人認為在私營企業中，工會主動搞生產競賽等工作，是為資方服務，要脫離羣衆，有失立場，如果要搞，也得先講好條件再說。這種思想的實質，基本上來說是不認識私營企業，在新民主主義領導下的發展，也是工人階級的根本利益。資方家拿去的只是一部分，最大的利益還是增加了社會的財富，發展了社會生產力。就眼前利益來說，起碼也只有把生產搞好，生產維持得下去，才不至於失業，或減少失業，發展了生產，才是解決失業的根本辦法。同時，我們要求改善生活狀況，也要從搞好生產中才有可能，才有力量便於提出我們的要求，解決我們的問題。因此，無疑間的，私營企業中，工會也必須搞生產，要搞好生產，就得搞紀律，搞生產計劃，搞生產競賽，反對浪費，搞企業化，做到逐步爭取改革一些舊制度。同時，工會還應主動的從領導工人搞生產中去說服推動資方經營生產的積極性。並從搞生產中，提出我們的要求，在不侵犯其私有權利下，要求資方公開生產計劃，讓工人民主討論管理規則。如果不能做到組織管委會的話，組織勞資協商委員會或勞資協商會議則是可能而且必須的。這些要求，應從搞生產運動中去提出，也只有這

樣，才有力量，才容易得到解決。因此在私營企業中解決「發展生產，勞資兩利」這一問題的基本辦法，是訂立勞資集體合同成立勞資協商委員會。

勞資協商委員會不單是解決勞資糾紛，而且要着重的討論

生產。

訂立集體合同的目的，是使勞資關係正常，發展生產。因而在訂立前後和訂立過程中，工會都應主動的抓住生產，才容易順利的訂立和貫徹合同。而勞資協商委員會，實際上是帶有在私營企業中實行管理民主化的性質的一種組織形式。因此，在勞資協商會議中，不單是討論解決勞資糾紛問題，而且要着重的討論生產問題，圍繞着搞好生產的原則，對於一些不合理的制度要批評，逐步做到改革，這是需要的，而且可能的。各地的經驗證明，這種組織形式是便於勞資雙方隨時進行有關生產和職工生活各項具體問題的協商，和訂立與貫徹集體合同發展生產勞資兩利的最好辦法。

關於勞資協商會議或勞資協商委員會組織條例，應包括如下的一些內容，委員會由勞資雙方代表機關分別選派同等數量之代表共同組織。企業單位中企業主和工會主席應為當然委員，名額按企業大小而定，一般的以四人至十二人為宜，參加協商會議的代表，應比較固定，雙方各自選定代表，雙方在中途有自行更換代表的權利。會期每星期或每半月開會一次，由本次負責主席召集，必要時，由一方提議，對方同意得臨時召開。會議主席由雙方輪流担任。

協商範圍包括：（一）關於訂立集體合同或履行集體合同的各項規定事項。（二）關於制訂與完成生產計劃，提高產量質量節約材料工具。（三）關於生產組織問題（如勞力配備，機器工具調整，原料

供應等)。(四)關於改良技術，改善操作法提高生產效率，制訂技術規程與提高工人技術水平。(五)關於業務改進，行政管理，工廠規則，獎懲制度，人事問題等事項。(六)關於僱用與解僱，職工福利勞動條件(工資、工時、生活待遇)。(七)關於安全衛生疾病傷亡殘廢及女工生育等事項。

協商中雙方均有通過代表提出議案的權利。開會時，如有必要，可由召集人通知原提案人或有關負責人出席報告。協商的程序，先由勞資雙方代表分別將準備協商之提案加以整理，並在開會前兩三天，書面通知雙方，以便事前雙方在自己代表的一方中廣泛徵求意見，然後由雙方將提案在會議中根據平等自願原則，採取民主協商方式，逐一研究討論，以便取得協議。但協議須經雙方代表一致同意之後方得成立。會議中如有臨時動議，須俟各項提案討論完畢後提出，並取得對方同意始得討論，免得事前無準備，意見不成熟，影響協商的順利進行。

協議事項，不能和政府法令及集體合同之規定相抵觸。

取得協議事項，以會議記錄形式書面寫出，由勞資雙方各執一份。然後由勞資雙方分別在現有人員中傳達或共同召集會議傳達，沒有取得協議之事項，由雙方在會後分別再研究磋商，以便在下次會議中取得協議。協議事項，不能和政府法令及集體合同之規定相抵觸，如集體合同內容有修改必要時，必須按照訂立集體合同程序處理。如再三不能取得協議的問題，按勞資爭議處理程序辦法去處理。

以上這些內容，充分說明了協商會議的性質，不單是使得勞資關係正常，而最主要的是改進生產，發展生產，為了發展生產，還得逐步做到對於一些不合理的舊制度即妨礙生產的制度有所改革，並貫徹勞資兩利的精神。這是需要勞資雙方很好掌握的。

(三)我們要自覺的遵守勞動紀律

工人階級要担負起領導階級的職責，需要自覺的勞動紀律，才能發揮組織作用和集體的戰鬥力量，進一步的提高階級覺悟，向一切困難作鬥爭，從學會管理企業中搞好生產，建設和鞏固人民政權，領導其他革命階級前進。全總即將公佈全國一致的勞動公約。根據各大城市的經驗，工會發動羣衆，討論和訂立勞動公約是一個大的不可少的自我教育的自覺運動，其效果很好，大約有如下的一些內容：

擁護政府法令響應工會號召。遵守勞動紀律服從工作領導。

完成生產任務，爭取勞動模範。愛護機器工具，節省器材原料。

提高勞動效率，減低生產成本。防止發生事故，遵守技術規程。

推廣先進經驗，努力創造發明，加強業務學習，提高技術水平。

增加民主管理，發揚負責精神。嚴守國家祕密，保衛工廠安全。

加強職工團結，發揚自我批評，學習蘇聯經驗，建設新的中國。

這些內容中有幾條特別需要我們深深的體會，才能了解其真正意義。

一條是「服從工作領導」，有部份工人同志們，誤認翻身，就不讓別人來管了，覺得服從是不民主不自由，或者說好的領導入我當然服從，但不好的領導人，我也要服從他的工作領導，簡直是恥辱。這些同志們不懂得民主與集中的一致性，民主表現在集中執行上才有力量，才是有組織有紀律的生產軍。集中要建立在依靠羣衆的民主基礎上，才能成爲自覺勞動，自覺遵守紀律的羣衆生產軍。這是一致的，是民主精神的兩個方面。至於說對待不好的領導人，我們的正確態度是對其壞處可以大膽批評，要求

他改造，但不能因不服從而使生產秩序混亂，放棄了我們的最大任務和最高利益，這就是經常的生產工作。因此，服從並不是不民主也不是恥辱，而是我們高度覺悟的紀律性的表現。

一條是「遵守技術規程」，我們爲人民服務，要服務得好，譬如說：出產的布要人人說好，就要紗紡得好，布織得好，這就要求我們嚴格遵守操作法。鐵路運輸要迅速安全，最低限度要車子不越軌，避免傷害人民的生命財產，這就要求我們嚴格做到養路和行車合乎標準。要知道不遵守技術規程，小則爲人民服務得壞，就是丟自己的臉，讓別人咒罵，大則危害人民的生命和國家的財產，那就是不能推脫責任的罪惡了。

一條是「發揚負責精神」，在舊社會裏很容易造成我們不負責，但今天我們是新社會的主人，是領導階級，對人民負責就是對自己負責。譬如說在紗廠裏，假如我們不負責，一個香烟屁股就能使全廠化爲灰燼。電力廠一不小心就能使電廠毀壞。這樣不但危害人民利益，危害祖國的財富，而且就我們自己來說，起碼造成我們失業餓飯，因此我們必須深深警惕，我們是主人，我們要高度的發揚負責精神。

一條是「保衛工廠安全」，尤其在目前敵人垂死掙扎採取殘忍無恥破壞政策的情況下，防奸、防特、防火、反轟炸，保衛我們祖國人民的工廠企業，更成了嚴重的任務。敵人最要破壞的就是我們的工廠，他的對手首先就是我們工人。因此，我們有力量也必須高度發揮我們工人階級的鬥爭精神，澈底戰勝垂死掙扎的敵人。

(四)完成生產任務爭取勞動模範

爲了交流各地經驗，推動全國工業生產，迅速恢復和發展並準備明年的進一步展開工業大生產運動。全國總工會決定在現有各地工業生產勞動模範運動基礎上，準備年底在北京召開全國工業生產勞動模範先進工作者大會，包括工人、技術人員、職員、工會工作人員、工廠管理人員及直接爲工業生產服務的工廠醫務工作者，並包括個人模範及集體模範。

評定的標準，個人模範方面，直接作業工人，看他在生產技術上及工作方法上的改進和創造發明，並根據用這些改進和創造發明，對生產節約的經常成績和推動生產上所起的作用；技術人員，看他在技術指導改進上及在生產節約上有直接貢獻，在推動生產上所起的作用；職員，看他在對保證生產改進管理制度工作方法上的貢獻和在推動生產節約上所起作用；工廠管理人員，看他在正確實行管理民主化有顯著工作成績及科學的企業化管理有顯著成績；醫務工作者，看他對工廠衛生工作及減少病號的成績，對生產上所起作用有顯著貢獻；工會工作者以其在團結職工搞好生產的成績及發動工人參加工廠管理教育職工，提高職工覺悟與技術文化水平等方面，和掌握工運方針，並在工作方法上有所創造，使生產上取得顯著成績來做評判標準。集體模範以集體的成績和改造舊企業搞好新企業有顯著經驗做評判標準。由集體模範中的組織者、領導者和先進工作者中選出代表出席大會。集體功以工廠爲最高單位。此外護廠搶修有特殊功績的個人或單位也可以評選模範，私營工廠的資方及其代理人不在勞模之列。

爲此，各地各級工會，對過去生產運動中湧現的模範功臣先進工作者，必須從現在起立即繼續進行培養，並培養新的模範和先進工作者，有系統的搜集資料和模範事蹟，爲模範評判選舉做準備。勞模評

還要發揮民主，逐級負責，必須真正爲羣衆公認的模範。出席勞模要經各地總工會負責審查，把審查結果和經驗與事蹟在會前半月報告全總。

《和勞模大會同時，並將舉辦工業生產圖表照片展覽會。各地區的工業生產統計圖表和發明改進典型事蹟，應及時注意收集統計，會前送交全總。》