

246215

基本館藏

湖南省工业企业 推行“两参一改”的经验



中共湖南省委工业部编
湖南人民出版社

67

4349



编号：(湘)1678

湖南省工业企业推行“两参一改”的经验

编者：中共湖南省委工业部

出版者：湖南人民出版社

(湖南省书刊出版业营业登记证出字第—号)

长沙市新村路

印刷者：湖南省新华印刷厂

长沙市贾四中路

发行者：湖南省新华书店

开本：787×1092 1/32

印张：1 13/16

字数：38,000

1959年4月第一版

1959年5月第一次印刷

印数：2,001—4,000

统一书号：4100·81

定价：(5)一角三分

前 言

自从去年中共中央批发了庆华工具厂推行干部参加生产、工人参加管理和业务改革的經驗后，我省不少工矿企业先后推行了这一經驗，取得了显著的成績，进一步密切了干群关系；大大地改进和加强了企业管理工作；有力地推动了生产的发展。

为了使“两参一改”在工业企业中更全面系統地推行，我們选择了推行得比較早、做得比較好的株洲电厂、建湘烟厂、冷水滩耐火材料厂等八个单位的初步經驗材料，編成了这本书，供各工矿企业参考。

这些单位的經驗，有些不尽完善。由于各企业情况不同，作法上也不完全一致，更不一定完全适合每个单位的具体情况，各企业在参考吸取这些經驗时，应从实际情况出发，創造性地运用，在實踐中不断地充实发展。

中共湖南省委工业部

一九五九年三月

目 录

“两参一改三結合”，推动了生产大跃进……	中共株洲电厂委员会(1)
推行“两参一改”的初步經驗……………	中共建湘烟厂支部委员会(11)
推行“两参一改”的初步經驗	
……………	中共冷水滩耐火材料厂支部委员会(19)
深入推行“两参一改”的經驗……………	中共湖南制药厂总支委员会(27)
大力推行“两参一改”，促进生产、管理齐跃进	
……………	中共湘西鑛矿委员会办公室(33)
我們推行“两参一改”的基本情况……………	中共长沙机床厂委员会(41)
我們是怎样推行“两参一改”的……………	中共郴县三合煤矿支部委员会(48)
长沙营造厂是怎样推行“两参一改”的	
……………	中共长沙营造厂支部委员会(55)

“两参一改三結合”，推动了生产大跃进

中共株洲电厂委员会

(一)

1958年5月，我厂在市委领导下，开始学习和推行了庆华工具厂“两参一改”的经验。由于有整风的思想基础，充分发动了群众，使“两参一改”成为干部与工人的自觉要求。实行“两参一改”以来，收到了较大的效果，改进了企业管理，推动了生产，月月超额完成了国家计划。1958年提前二个半月完成了全年计划，曾创造了安全运行171天的纪录；由于“两参一改”的推行，全厂呈现着“生产面貌新，干群关系亲”的朝气蓬勃的新气象。我们的主要作法是：

一、领导务虚，破除迷信，解放思想

在推行“两参一改”的过程中，干部的主要思想障碍是教条主义和迷信思想，不相信自己也不相信群众。他们认为技术法规不能修改。厂党委在市委的具体领导下，坚决地领导了这场思想斗争，先后召开了四次党委扩大会，以总路线的精神，结合学习庆华工具厂“两参一改”的经验，以虚带实回顾了几年来的工

作，肯定了成績，檢查批判了教條主義、經驗主義，揭發了不合理的規章制度。如技術法規的條文就有几箱子，廢話很多，內容重複，操作者早已學過的教科書上的一些基本知識，都寫在里面。由於內容多而中心不突出，平時很少學習運用，只是到了考試時才看看。青年工人有文化考得好，老工人因文化低考不及格，因而助長了青年工人的驕傲自滿、個人主義、青老不團結等現象；更嚴重的是工人不能真正掌握法規的精神實質，雖然在法規上明確規定了職責範圍和配合協作關係，但每次出了事故，仍然還是職責範圍、配合協作問題牽扯不清。又如技術規程上規定汽機正常溫度為435度，如果上升到455度，仍可繼續運行30分鐘，但上升到456度，就須立即停機，停止發電，往往因為一度之差，班長與司機鬧意見。司機認為這是法規規定，是法律，必須照辦，班長認為僅僅相差一度，對設備沒有多大影響，而停電對兄弟工廠損失太大，不應停機。在行政管理方面，也存在不少形式主義、見物不見人的制度。如有的單據蓋上8個圖章，結果仍然無人負責。群眾說：“根銷六分錢的汽車票，也要蓋上5道章子，真是太麻煩。”辦事人說：“這是為了防止貪污，”群眾質問：“蓋了章子就沒有貪污了？”這些陳舊的規章制度，在萬馬奔騰的大躍進的新形勢下，成了發展生產的嚴重障礙。通過辯論，解放了思想，大家認為規章制度必須實事求是地加以修改；認識到要搞好生產適應大躍進的形勢，必須面向生產，簡化手續。如總工程師檢查說：“教條主義真害死人，用地下電纜送電浪費很大，本來我想用架空綫代替地下電纜，但由於存在教條主義和不敢負責的思想而不敢改動。”電氣工程師原來思想保守，迷信規章制度，思想解放以後，立即主動地修改簡化了發電機運行規程，由原来的

25,000字117条修改为2,500字17条。

二、加强共产主义教育，提高工人当家作主的责任感

工人通过系统的社会主义教育，思想觉悟有了很大的提高，懂得了“我为人人，人人为我”的道理，对“两参一改”表示积极拥护，但也有些人因主人翁的责任感不强，怕麻烦，对“两参一改”漠不关心，说“八小时生产后，还要搞管理，花不来”；个别落后工人说：“给我加钱我就参加管理。”在技职人员当中则主要是：不相信群众，怕工人管不好；怕麻烦，不愿直接与生产班组发生业务关系；想乘机跳出行政事务工作的圈子。如财务科想把固定资产的管理，也推给工人。据此我们在整个推行过程中，利用各种方法，反复向工人进行了当家作主的教育，号召工人积极参加管理；在干部中进行了群众观点、劳动观点的教育，并指出参加劳动是干部走向“又红又专”的正确道路。通过教育，消除了顾虑，提高了觉悟，工人纷纷写大字报表示：“分配我搞什么工作，决不讲价钱，不懂就虚心学习，一定要把管理搞好。”在选拔兼职管理人员时，大家都认为能够当上一员就是十分光荣的。

三、大搞群众运动，进行业务改革

在解放思想、共产主义风格高涨的有利形势下，党委乘势发动职工群众，围绕革新企业管理制度，开展了大鸣大放大辩论。经过一系列的小组会、座谈会和个别谈心，共贴出2,116张大字报，鲜明地反映了工人对参加管理、改革不合理的机构和制度的迫切要求。按照群众的鸣放意见和可能条件，在有利于安全经济运转和发挥群众积极性的原则下，将全厂许多权力逐渐

下放，吸收工人參加企業管理，依靠群眾办好社会主义企业。在改革后，很多权力分別下放到車間、值长。值长和檢修車間主任在厂长领导下，有权对本值人員进行調配和处理一定数目的财权；审批本值內合理化建議和推广先进經驗；在厂部發給的管理費用、材料費用、獎金定額的範圍內自行調濟使用。管理工作上的一些具体任务，下放給各班組的八大員担任。班长有权調配班內人員，对班內人員提出奖惩意見；根据人人参加劳动，个个参加管理的原則和班內人員的特长，推选兼職的管理員6—8人，分別担任考勤工資員、劳保事务員、材料財務員、計劃統計員（經濟核算）、安全檢查員、治安保卫員、規程培訓員和生活福利員；利用半小时的业余时间，把全班的考勤記工、工資發放、竞赛評比、劳动保护、材料領退、生产統計报表、技術培訓、安全檢查、生活福利、工具保管等工作做好。

业务改革和实行工人参加管理，为緊縮机构和减少脫产人員創造了条件。群众对机构問題共提出了三种意見：一种主張原机构不动；一种主張运行与檢修車間合并；第三种主張取消运行車間，由总工程师直接領導四个值。党委把这三种意見交群众进行了討論，經過热烈的爭論，很多人認為第三种意見完全适合电厂任务正常、安全第一、产品單純、燃材料品种不多、管理工作量不大等特点。但也有些人看法不一致，如有的認為电厂很神秘，机构不能輕易变动；有的認為电厂技术复杂，撤銷車間会削弱技术管理工作；有的認為扩建任务太大，沒有車間便負担不了扩建的任务。通过反复討論，最后終於打破了“神秘观点”，說服了这些不正确的看法和思想顧慮，統一了認識，撤銷了运行車間，在总工程师领导下設立四个值，由值长全面領導四个班

的生产工作。其他专責工程师、技术員和管理員等，分別下放担任不脫产的班长或直接参加生产。檢修車間九个干部除留下一个車間主任外，两个主任、一个技师下放担任班长，其他的技术員和管理干部直接参加劳动，通过实际操作来完成技术員的工作任务。原来車間的一般行政和技术管理工作，由工人中八个兼職管理員来担任。

为了适应新的形势，必須大破陈規旧章，大立便于群众和生产的管理制度。革新規章制度是根据“四有利，三取銷”的原則进行的，即是：有利于安全生产，有利于工作，有利于群众，有利于节约；束縛生产力的取銷，条文重复的取銷，可有可无的取銷。采取技职人員动手与发动群众討論相結合的办法，对技术規程进行了全面的修改。运行安全服务規程由300,000字簡化为35,000字，机、爐、电、化、运，原各有八本規程，現各合为一本；29种服务規程，取消25种；63种記賬表格，廢除10种，合并5种，群众十分拥护，老工人說：“規程扼要，一看就懂，不要費那么多脑子死記条文了。”行政管理制度也以面向生产簡化手續的原則进行了修改，如材料科搬到材料庫办公，实行科庫合一。他們用材料員經常下現場了解用料情况，随时采購，保証供应的办法，代替了編制材料計劃要过八关的手續和制度；用“限額領料摺”代替了領料要过六关的制度。过去每天上午領料，現在随要随領，工人沒有空，打个電話就送料上門。财务科也实行了送款上門，會計賬戶簡化了56%，廢除了材料余額簿及稽核制等。由于制度、报表簡化，全年可节约288个工作日。总计全厂146种报表、記錄簿等共取銷110种；下放15种交工人掌握，厂部只保存21种。

四、大胆依靠群众，一切經過試驗

“两参一改”是企业管理制度上的重大改革，在推行过程中，我們运用了毛主席提出的“依靠群众，一切經過試驗”的群众路線方法。对撤销运行車間，由总工程师直接领导四个值的方案，首先是在甲、丙值組織了三結合的試驗田，摸索經驗，結果証明，这样作有很多好处：（1）减少层次，领导一杆子插到底，每值有值长领导，克服了过去夜班领导力量薄弱的現象；（2）技术人员参加实际操作，加强了現場的技术力量；（3）便于开展政治工作，以值为单位，組織党、团支部和工会，值长在党内是支部書記，在支部的集体领导下进行工作，通过政治工作解决生产技术問題，克服了过去車間支部活动上的困难。通过重点試驗后，厂級领导干部便分別在自己的試驗田里推行了这个方案。

（二）

实践証明：“两参一改”的經驗，無論在政治上、經濟上都具有极大的意义，取得了很大的成績。

1. “两参一改”是依靠工人阶级办好社会主义企业的最好的群众路線的工作方法。工人参加管理，直接担負着一部分生产管理工作，这就使他們的精神面貌发生了根本的变化，他們更加具体地体会到自己是企业的主人，当家作主的思想和劳动热情更加提高了，对待国家财产的态度上亦发生了深刻的变化。

工人直接参加管理，使生产上、管理上都有了切实的依靠，迅速地提高了企业的管理水平。如电气检修班，过去材料管理十分混乱，要用的材料找不着。工人担任材料員以后，花了三天

時間分門別類進行了清理，攢得整整齐齐，用什么材料馬上就可以拿到。過去統計報表很不及時，當天煤耗要第二天下午才能報出，工人擔任經濟核算員後，第二天上午就可報出前一天的煤耗。過去培訓工作由車間主任和班長負責，實際作的很少。現在培訓員對這一工作很積極，把理論課、事故演習、現場考試等，都作了具體安排，逐步形成了一套群眾路綫的培訓工作經驗。教育工程師陳志廣說：“我的培訓工作，以前只有6、7個人可派，推也推不動，現在我有20多個人可以依靠，工作好辦了。”

由於工人當家作主責任感的提高，生產積極性更加高漲，正如工人所歌頌的：“權力下放後，決心來做好；工人當家，干勁似火燒；決心比山高，生產管理都搞好，人人動腦筋，放出衛星滿天跑。”半年來群眾提出合理化建議一萬多條，接連兩次創造了安全運轉100多天的新紀錄。月月全面超額完成了國家計劃，全年增產節約100萬元。7天大修任務5天完成，一次成功。為了迎接擴建，工人自覺地提出減掉副手，原來一人看一台設備，現在要求一人看兩台。領導上根據群眾操作技術水平和設備情況，對工人的這些要求進行了反覆研究，將運行人員181人減少65人，占35%，這樣就解決了一部機組的技術力量。

工人參加管理後，對待國家財產更加愛惜了。過去材料由干部管理，工人不了解材料的價格，經常造出過高過大的用料計劃，造成材料積壓浪費、大材小用、優材劣用等現象；勞動保護用品發放很多，有些人還埋怨發得太少了。材料下放給工人管理後，群眾處處從節約著手，汽機檢修班工人領了三公斤黑板紙，聽說每斤要六元多，就改用馬糞紙，結果只用一元多。現在工人一到材料庫，就問有沒有短管、廢料，一會兒就花得多，就說“買不

領了，找廢料去”，因而材料計劃月月降低，五——十月共節約材料費4,000多元，勞保用品與行政費節約3,700多元。

2.“兩參一改”是改善干群關係，逐步消滅體力勞動與腦力勞動差別，向共產主義過渡的一種良好形式。

幹部參加勞動以後，思想作風有了很大的轉變。領導幹部發現由於過去不懂生產，不能抵制教條主義，在雙反中發現生產和基建中浪費30多萬元，設備材料積壓70多萬元，深深体会到“空頭政治家”的危險性。推行“試驗田”“跟班勞動”方法以後，實行了三同（同吃、同住、同勞動）、三化（幹部工人化，生活群眾化，勞動經常化）、三結合（幹部、技術人員、工人三結合）。黨政工團領導幹部搬到了工人宿舍居住，每星期跟班勞動兩天，工人說“我們的書記什麼事情都帶頭”，“工會主席與我們同勞動，打成一片，工人和干部分不清了。”在跟班勞動中，領導幹部、技術人員和工人群眾共同研究解決生產中的關鍵問題，5個月內有計劃地進行了40多項技術試驗，據其中34項統計，每年創造價值23萬多元和提高設備利用率25%。

技職人員參加體力勞動，找到了又紅又專的正確途徑。過去車間技術員是坐辦公室，現在每天有半天以上的時間勞動。這樣既加強了現場的技術力量，技術人員和工人、理論與實際也更好地結合起來了。現在生產上有了問題，技術人員就和工人在同勞動中共同研究解決，如值班工程師曹正德，很久以前就想進行少開一部水泵和少開一部磨煤機的試驗，但自己把握不大，找工人大家一起研究，結果經過試驗成功了。

總之，“兩參一改”導致了干群關係的變化。過去有些人看到幹部來了，就說“坐辦公室的來了”。有的幹部也有情緒：認為“還

是当工人痛快”工人参加管理、干部参加劳动以后，这种状态变化了，技术干部克服了輕視劳动的驕傲自滿情緒，工人也提高了业务知識，打破了自卑思想，轉變了对干部的看法。干部与工人穿上同样的衣服，同吃、同住、同劳动，互相了解，互相学习，取长补短。工人請科室人員下車間講課，“敬請作业务指导”，干部向工人表示：“你們有实际經驗，要向你們学习。”領導与群众、干部与工人之間，已經是水乳交融的关系。这就是在社会主义企业中人与人之間的关系。

3. 破除陈旧的規章制度，使企业的上层建筑更好地适应了生产力的发展，适应了工农业生产大跃进的形势。

陈旧的規章制度和繁瑣手續取消以后，工作效率大大提高了。如汽机溫度上升到456度立即停机的規定廢除之后，根据实际經驗，做出了适合实际情况的規定，这样既保證了安全发电，又有利于經濟运行。又如材料工作簡化手續以后，凭摺領料，電話送料，大大便利了群众。电气檢修班长說：“过去每天光搞材料計劃，搞了計劃又領不到材料，現在手續簡化了，材料也有了，科室工作真正做到了为生产服务。”又如技术法規修改以后，給了操作者很大的便利。

(三)

推行“两參一改”以来，虽然取得了一定的成績，但还存在不少問題，需要不断改进提高。

1. 共产主义教育运动还要大搞。要結合共产主义教育，发动群众，总结檢查过去实行“两參一改”的成績和問題，进一步树立共产主义风格，克服目前部分人不够团结协作，鬧本位主义及

少数兼職管理員前緊后松、責任感不強的現象。

2. 不斷挖潛力，不斷革命。通過總結檢查，一方面要進一步修改、補充、完善規章制度，緊縮機構人員，另一方面要幫助八大員提高業務水平，通過交流經驗，組織八大員開展競賽。

3. 加強技術管理，確保安全經濟發電。“兩參一改”後，技術管理尚未及時跟上，如現場技術操作記錄，設備缺陷消除，擴建與生產、運行與檢修聯繫等制度不夠健全，對安全經濟運行帶來一定危害，必須相適應地採取一些措施，妥善解決。

4. 幹部必須學習生產知識。目前幹部多是參加一般的體力勞動（如煉鋼、挑煤等），這是必須的鍛煉，但這不能真正解決幹部參加生產的問題，我們準備從1959年起，組織幹部定期下車間參加檢修和運行生產，學習一般操作技術。

5. 上下要一致，條條要相通。“兩參一改”後，電業局業務部門已與基層單位相適應簡化了手續、制度，但有的還做的不夠。如局工資科仍按過去一樣要求填報表。如規定幹部為月工資，工人為日工資，工資、獎金、加班費各有一種算法，增加不少麻煩，工人對此也有意見。因此，上下行政機構在業務方面要條條之間相通，才能更好地推動業務改進。

推行“两参一改”的初步經驗

中共建湘烟厂支部委员会

我厂是1958年7月下旬开始全面推行庆华工具厂“两参一改”經驗的，自推行以来，已取得了显著的效果，同时也摸索了一些推行“两参一改”的經驗，其大体做法如下：

一、統一思想，明确認識

开始，在支委扩大会上学习庆华工具厂“两参一改”經驗的时候，大家都認为这一經驗很新，很好，可以使领导更好地改进工作作风，进一步密切干部与工人的关系，克服股室和車間之間的矛盾，能够及时地解决日常生产中的問題，因此一致表示應該推广。但是，当接触到我厂具体情况、研究我厂是否可能进行时，就出現了一些錯誤的看法。如有的認为庆华工具厂解放的比較早，职工思想基础比我們好，怀疑“我們現在推行是不是早了一点”；有的提出我厂职工文化程度太低（当时文盲、半文盲占职工总数的32%），不相信群众，怕群众管不起来；有的認为我厂女工多（近70%），下了班后，要料理家务，沒有時間参加管理工作。当时，支部提出来要撤銷車間，干部还要在8%的基础上再减少一些，并参加半天劳动，有的人怕这样会給股室干部带来麻煩，增加管理上的混乱。結果在第一次会上，作不了結論，沒能形成決議。会后支部决定繼續进行酝酿，并要求支部委員进行深入調

查分析,多从积极方面找可能,从工作缺点方面找办法。在第二次会议上,经过摆事实、讲道理、反复讨论后,才统一了思想认识,一致认为:(1)经过历次政治运动,特别是整风运动,群众的思想觉悟有很大提高,有了一定的思想基础。(2)工人文化程度低,业务不熟,可以学习,可以逐步提高,这不应是主要问题,主要问题应是思想问题。我们必须相信群众,只要充分相信职工群众,是可以充分发挥主人翁责任感来搞好管理工作的。(3)根据股室工作情况来分析,干部可以减少,并可参加半天生产,而且也很有必要,因为只有这样才能促进股室工作更具体、更实际。(4)赞成撤销车间,认为小厂层次多,没有好处,多一层就多一层手续,不能及时指挥生产,且影响生产班长很好地发挥作用;撤销车间一级可以加强领导,提高生产管理水平。通过学习讨论,大家一致认为学习推广庆华经验,能从根本上解决企业管理制度上的群众路线问题,是全厂职工从上至下的一次广泛的思想解放运动;是在工厂企业内部正确处理人民内部矛盾的最好运用;能促使企业生产力的发展,应立即推广,马上实行。同时经过讨论,认为这一经验内容丰富,牵涉面广,应先重点推广,较为稳妥。

二、具体组织,逐步推广

1、重点班组试点。以政治思想基础好作为基本条件,同时照顾文化程度和工序的重要,确定了以一车间张明初班为试点。该班具体情况是:①大部分是壮工,对新旧社会体会深;②班上两个党员,政治基础较好;③文化程度参差不齐,在全厂具有代表性;④这个班是半成品进入成品的一個关键工序,对下一车间(卷烟)质量好坏关系最为密切。

領導親自掌握，發動重點班組反復學習、討論，指出這一任務的重要性、艱巨性，明確了“兩參一改”的好處，獲得重點班全體工人的熱烈響應。在組織上經過研究討論，根據生產實際需要，確定生產班長一人，下分設八大員，選舉產生。把班組的行政、生產、管理工作全面管理起來。

通過重點試行，經驗證明：①工人能夠很快熟悉業務，他們不僅就問，不會就學，很多“員”在三兩天之內就基本上熟悉了業務，能夠獨立工作；②在短短兩周內，工人群眾發現和解決了生產上六個重要問題，其中有幾年來一直執行不好的管理制度問題和較長時期沒有發覺的數字差錯問題，証實了工人是具有直接管理生產的起碼知識，具備了參加管理的條件，是能夠管得很好的；③這一經驗的推行，可以進一步提高群眾覺悟，班內批評風氣、團結氣氛顯著加強，當家作主思想更濃厚了。

2、試點獲得了一定的經驗和成效之後，即着手全面推廣。首先，向工人廣泛深入地進行“兩參一改”的宣傳教育。反復宣傳了推行“兩參一改”的意義，並提出慶華經驗好不好？好在那裡？我們廠里、我們車間有沒有條件推廣？困難在那裡？如何克服？等問題，組織全廠職工開展熱烈的鳴放辯論。繼之，又根據我廠女工多、文化低，絕大部分計件的特點，提出了“女工有小孩、家務多，能不能推廣慶華經驗？”“文化低，能不能推廣？”等辯論題。工人們用生動的事實進行自我教育，認為文化低也能推廣，文化可以提高，同時這也正是提高我們文化的好機會。經過辯論，思想初步統一後，工人迫切要求推廣。

我們的體會：一般性的辯論不要拉得過長，使工人大體了解慶華經驗好處所在，態度上有了基本端正，困難能大胆提出就可