

174626

建築工程師南通現場會議資料之四
全國建築工會

關於改革企业管理工作的經驗

本社送稿



17

207

建築工程出版社

建筑工程部
全國建築工會
南通現場會議資料之四

关于改革企业管理工作的經驗

本社选編

*

編輯: 汪 濤

設計: 赵文林

1958年6月第1版 1958年6月第1次印刷 1—5,045 册
787×1092· $\frac{1}{32}$ · 54千字 · 印張2 $\frac{1}{2}$ · 定价(9) 0.30元
建筑工程出版社印刷一厂印刷 · 新华書店發行 書号 1044

建筑工程出版社出版(北京市阜成門外大街)

(北京市書刊出版業營業許可証出字第052号)

建筑工程部 南通現場會議資料之四
全國建築工會

关于改革企业管理工作的經驗

本社选編

建筑工程出版社出版

• 1958 •

目 录

关于干部参加生产、工人参加管理和业务改革的經驗

中共东北第三工程公司第一工程处总支委员会…………… (3)

关于改革企业管理工作的經驗

中共东北第三工程公司第二工程处总支委员会…………… (33)

关于干部参加生产、工人参加 管理和业务改革的經驗

中共东北第三工程公司第一工程处总支委员会

自从整風双反运动开始以来，羣众在大鳴大放中，先后提出了十三万多条意見，其中直接批評领导干部“三風五气”的佔43.1%。有的职工称领导干部是“官”，对有些领导干部不深入实际，不深入羣众的官僚主义作风不滿，对一些干部对待羣众的不平等态度不滿。领导干部与羣众之間存在着一定隔閡，这不仅影响了领导与羣众的团结，也影响了生产的发展。

党总支根据省、市委和公司党委的指示精神，及时作出了转变领导作风的決議，要求领导干部以身作则，徹底转变领导作风，打掉官气、放下架子；号召领导干部与工人同吃、同住、同劳动，真正与工人同甘共苦。

干部作风的大转变，对全体职工是一个很大的震动，广大职工改变了对领导的看法，再不說干部是“官”了，干部与工人羣众之間的关系空前密切起来，出现了生动活泼的政治局面。职工的政治热情空前高涨，革命干劲越鼓越足，各种指标一躍再躍。这种新形势的出现，促使领导干部对影响生产发展的陈規旧律不得不进行革命性的改革，去适应大躍进的形势，从而很快出现了业务改革的高潮，使企业管理发生了根本变化。工人也表现了参加企业管理的积极性。如瓦工二队自动創造出“队組当日核算卡片”，丰富了工人参加企

業管理的形式。庆华工具厂經驗的推行，使我們明确了思想，坚定了信心，因而迅速地在全处推广了工人参加企業管理的經驗。这个經驗的推广，就是把党的羣众路綫具体运用在企業管理上，結果是企業面貌發生了巨大变化；工人阶级的主人翁責任感大大增强，大大促进了工人羣众社会主义的互相合作的关系；工人羣众技术革新的勁头也越来越大，到目前为止，职工已提出646件技术革新的合理化建議，并实现了289件。这些都是偉大整風运动的結果。

一、干部参加生产领导生产

我处干部作风，在學習了“八大”文件和毛主席“关于正确处理人民内部矛盾的問題”的报告后，有了一般的改进，但思想上、作风上的“三風五气”还没有徹底克服。从去年整風开始以来，职工在大鳴大放中提出的主要意見是：领导干部工作不深入，每天忙于事务，很少到現場和科室及时解決問題。有的职工提出“不調动工作見不着领导，不开大会見不着领导”，有的工人反映“领导干部吃飯有小灶食堂，住的宿舍是楼房，参加劳动不經常”。这說明了领导干部中間存在着脱离羣众、不关心职工工作与生活的官僚主义。羣众的这些意見，引起了党組織的極大重視。为了转变领导作风，密切干部与羣众的关系，总支作出了干部与羣众同吃、同住、同劳动的決議，号召各級领导干部，白天在現場办公，晚間深入宿舍，召开現場會議，定期参加劳动，并首先由工程处的领导干部帶头作起。

徹底转变领导作风，实行与工人同吃、同住、同劳动并不是一开始就明确的。“三同”的意义首先在领导思想上認

識就很不足，並有許多顧慮，有的怕不能長期堅持，有的怕對全面工作的領導受到損失，有的怕“下去容易回來難”，甚至有的懷疑這是否是平均主義等。但根本的問題還是架子放不下，官氣未打掉。在雙反運動中領導幹部曾幾次引火燒身，向羣眾作檢討，但職工不滿意。職工要求領導的不只是檢討，而是迅速地行動起來，放下架子，深入下去。我們開始還是抱著試試看的思想，但當一名書記、一名主任和一名主席搬下去住之後，不僅馬上得到了廣大職工的歡迎，而且落後的工人看見領導幹部轉變了作風，也自動地檢查自己。如電焊工白福過去一貫落後，僱傭觀點很濃厚，一天不賺三元錢就不上班，當他看到領導幹部和工人一起住、一塊吃、參加體力勞動很受感動，他寫了書面感想檢討自己說：“我過去認為領導就是‘嘴頭會氣’（只說不作之意），‘官’就是‘官’，工人啥時也是工人，現在真看到共產黨說到哪裏就作到哪裏，和我們工人是實實在在的一家人。”因而工作也積極起來了，積極參加運動，轉變成為先進的工人。實踐證明，領導幹部與工人同吃、同住、同勞動不僅改變了工人對幹部的看法，而且也是從根本上轉變領導作風的有效措施，這個就使領導幹部思想上的懷疑和顧慮一掃而光。工程處一級的領導幹部都主動搬下去了，隨之就有11名科長，21名工段黨政工團的領導幹部也主動搬到工人宿舍去住。工程技術人員在各級領導幹部的影響下，也紛紛扛行李往工人宿舍搬，在兩三天之內就有23名工程技術人員從樓房搬進工棚子裏去了，他們並表示，知識分子一定要做到技術和勞動結合，科學技術為生產服務，向工人老老實實的學習，下決心改造成為工人階級的知識分子。第三工段助理工程師陳承壽同志下去以後說：“這是我又紅又專的道路。”他除了虛心

向工人學習之外，並主動了解工人的生活、工作、思想情況，幫助工人解決困難。

幹部與工人同吃、同住、同勞動之後，“官氣”被打掉，領導作風有了顯著的轉變，而且對落後工人也是一個生動教育，使落後工人自我否定了過去對領導的錯誤看法。對工程技術幹部來說，又樹立了進行自我思想改造的榜樣。

領導幹部下去之後作什麼？如何達到參加生產和領導生產的目的，我們在起初認識是不明確的。機車車輛廠“兩條龍”的經驗給我們的啟發很大，我們開始也運用了“兩條龍”的工作方法。選擇一個工作有基礎、領導力量和技术力量較強的第一工段，又選擇了政治與生產管理工作薄弱、勞動紀律鬆懈、又是我處關鍵單位的鐵工廠。組織工程處領導幹部分別深入到兩個單位參加勞動，搞試驗田，實現參加生產、領導生產的目的。但由於基本建設施工現場分散、工作面大、戰線長、任務變化多端，往往一道工序影響全局，顯然只抓先進的第一工段和落後的鐵工廠還是不能照顧工程處的整個工作。因此在学习“兩條龍”經驗的基礎上進而發展到“滿天星”，就是組織科段長以上幹部深入到各隊組，使每個隊組都有幹部參加勞動幫助工作。這就比較適應了現場分散、工作面大、任務變化多端的特点。每個隊組存在的問題，幹部參加勞動後就可以就地得到解決，或者由下去的幹部把問題帶回來及時解決。這就改變了過去現場發生問題向上跑，工段、科室幹部把問題帶回來解決的現象。

我們經過一個階段的摸索，對各級幹部參加生產、領導生產，採取了因人因事制宜的各種不同方法和形式：

1. 工程處和工段的黨政工團的領導幹部參加生產的主要目的：一方面是通过勞動鍛煉，達到又紅又專；另一方面是

通过劳动深入生产实际，学会领导生产。根据这样的目的和要求，参加劳动的形式，我們采取了固定队組，拜师学艺，定期参加劳动（每个星期2~3个半天）。

2. 由于工長、施工員絕大多數都是工人出身，也有較高的技术水平，对他們参加劳动的主要要求是：密切与工人羣众的联系，具体及时地帮助工人解决生产技术問題。劳动形式，根据他們的职务（指导全面施工），絕对固定在一个队組和指定時間参加劳动是不合适的，因为整个現場施工都不能長時間的离开他們的指揮。根据这种情况，他們的劳动形式采取了以不固定队組，不指定時間，随时工作，随时参加劳动的方法，使劳动与指揮生产結合起来。我們采取的这种方法比較适应基本建設工地分散的特点。

3. 技术員与工長、施工員不同，他們絕大多數沒有經過劳动鍛煉，但其工作性質又与工長、施工員相同，因此技术員参加劳动的主要目的是鍛煉，使理論与实际結合，技术与劳动結合。根据这一要求，他們参加劳动的形式，一是輪流劳动（根据工作安排）；二是不定期的随时劳动（与工長相同，但每个星期不少于2~3个半天）。

4. 科級以下的行政管理干部参加劳动，主要不是直接体现出参加生产领导生产的問題（尽管他們可以發現問題向领导彙报），而是鍛煉自己，熟悉生产过程，提高業務水平，更好地为生产服务。他們劳动的時間是每星期2~3个半天，形式是集体参加生产，并以生产性的劳动和輔助性的劳动相結合。材料工作干部参加劳动就以送料为主。

实行了同吃、同住、同劳动以后，对职工是一个很大的鼓舞，广大职工的政治积极性和革命干劲空前高涨，生动活跃的政治局面出現了，生产躍进了。我們处有以下显著效果：

1. 領導作風大改變，克服了“三風五氣”。過去領導作風不深入，解決生產問題不及時，解決職工生活問題也不具體，但領導幹部與工人“三同”之後，這種官僚主義就得到了克服，在3月16日一次勞動中就地發現和解決了25個問題，受到職工的歡迎。工程處付主任胡春城同志在現場勞動中發現工人喝水碗不夠用，有的工人用洋灰袋子或用破鐵皮卷成筒喝水，就立即找福利科研究解決，當天下午每個隊都發了三個碗。又在勞動中聽到工人反映：甲車間北門土堆過高，向上推土費勁，領導及時責成材料科派大車向外運土，減輕工人的勞動強度，提高了生產效率。這些問題解決之後工人很滿意。如水泥工李啓久說：“領導幹部這樣下來解決問題，這是我們的大喜事。”企業領導幹部，由於深入生產實際，就很快地學會了領導生產。

2. 消除了隔閡，幹部與羣眾的關係親如一家，過去的“官”現在變為工人的朋友。互助合作的關係大大發展。工人反映：大整大改使幹部與工人之間的隔閡消除了。如總支付書記叢樹模同志搬到工人宿舍去以後，和工人一起說笑談心，共同打水掃地。工人了解到領導幹部每天工作很忙，晚間有時忙到半夜，老工人韓有田說：“領導每天都忙到半夜，吃不好，睡不好，為了啥？還不是为了國家，為了咱們，我們背後管他們叫“官”可太不對勁了”。工程處付主任胡春城同志被子單薄，工人就把自己的被子給他蓋上，早晨領導幹部與工人爭着打洗臉水，領導幹部掃地，工人覺得不過意，早早就把地掃了。“三同”的結果，使幹部與工人之間彼此更加熟悉了解，所有隔閡一掃而光，成為真正平等的同志和朋友了。

3. 領導幹部以身作則，啓發教育了落後職工，領導作風

的轉變對職工是一個很大的震動，較普遍的制定了躍進規劃，特別是一些工程技術幹部看見領導作風大轉變，對自己的鍛煉改造更堅定了信心，主動要求下去，紛紛表示決心，正在隊里勞動的大專學校的學生，也要求延長勞動時間。一些過去思想較落後的職工也轉變了，第一工段技術員于建華在過去認為整風是“一本豆付帳沒有真玩藝”，素常他在工作上馬馬虎虎，工人形容他是三不見幹部（刮風下雨不見，天冷天熱不見，早晨晚上不見），領導作風轉變以後，他感動說：“這可真看到黨整風的政治思想威力了。”因此，在運動中積極寫了380張大字報，除揭發領導幹部的缺點外，也檢查了自己的錯誤思想，並主動把行李搬到工人宿舍去，表示向工人學習，改造自己，成為又紅又專的工程技術人員。

除此以外，領導以身作則，推動了思想、生產雙躍進，工人積極要求參加企業管理，各科室幹部也主動提出業務改革的要求，從而為組織工人參加管理和業務制度改革創造了必要的條件。

二、工人直接參加生產隊組 日常管理工作

領導作風的大轉變，幹部參加勞動，與工人羣眾親如一家，使廣大職工發揮了積極性和創造性，大大加強了主人翁責任感。由於工人關心企業、愛廠如家的主人翁思想的加強，他們積極要求直接參加生產隊組的日常管理活動。如瓦工白寶秀說：“幹部是真改變了，我們得向幹部學習管理工作，大家動手管好自己的企業。”有的工人不僅有參加管理的願望，而且有了自覺的行動。第二工段瓦工一隊自動創造了“隊組當日核算卡片”，工人自己把每天隊的生產、技術

和經濟活動組織得很好。三天之內在全處大整大改的基礎上就普遍推廣了慶華工具廠的經驗。

廣大職工熱烈歡迎推廣慶華工具廠的經驗，但也有一部分工人思想搞不通，認為工人勞動强度高，施工分散，基本建設和國營工廠不同，怕管不好，怕負責任等等。如第二工段鋼筋隊姜成玉說：“管理工作沒干部，我們工人怎麼能管好，社會還有個分工吧！我們是管幹活的。”表示自己不干。也有的工人強調自己沒有文化，管不好。針對這些思想，各工段普遍進行了工人階級地位和責任的教育，組織工人辯論，提高思想統一認識。如第二工段老木工董魁章在會上表示：“舊社會工人連牛馬都不如，現在共產黨把我們工人舉到天上，叫我們來管理企業，別看我五十多歲了，我還不服老，一定好好幹一幹。”第一工段抹灰工田桂柱在辯論後表示說：“自己的國家才叫我們工人管理，我一定當好主人翁”。辯論以後，絕大多數工人都認識到作主人翁要負起主人翁的責任來，把管好企業看作是工人自己的事情。第一工段水泥四隊的工人利用星期天反復學習慶華工具廠的經驗，水泥工郭興學在學習以後說：“慶華工具廠把企業管得那樣好，只要我們都負起責任來一定會趕上他們。”各工段工人在提高認識之後，干劲十足，普遍舉行了工人參加管理誓師大會。工人高興地在會上鳴鞭放炮來慶祝，紛紛表示決心。誓師大會變成了比武大會，比誰管的好，比誰行動的快。工人情緒高昂對干部也是一個很大的推動，干部在會上紛紛表示，把自己的管理知識教給工人。第一工段成本員劉洪儒表示：每天兩次深入工人隊組和宿舍幫助核算員開展工作。這更加堅定了工人把企業管好的信心。

推行慶華工具廠的經驗，特別是工人參加管理，如何適應

基本建設的情況和特點，這是我們在推廣過程中首先碰到的
一個具體問題。基本建設工人流動大，戰綫長，協作多，工
人操作也受着自然氣候的影響。根據這些特點，經我們摸索
採取了以下辦法：

1. 相對地固定工人。以工號為單位實行區域混合工長
制，通過高級形式的施工預算，把工人相對地固定在一個工
程上，在區域混合工長領導下，對一個分項工程負責。這種
形式的優點在於：工人相對的固定，工作心中有數，便於參
加管理；對工程包干負責，從而就大大加強了工人羣眾對工
作的責任心。工人一方面能認真討論和貫徹高級施工預算所
規定的工程量、進度、質量、節約、勞動力等指標和要求，另
一方面也能督促並協助工長為實現上述指標積極創造條件。
如第一工段隊長夏占清，為了實現包干到底的施工任務，發
現勞動力不足時，主動幫助工長向本工號調進一些正在窩工
的女徒工，結果按計劃完成了任務。第二瓦工青年突擊隊，
為對工程質量負責，每天征求甲方檢查員的意見，及時糾正
操作中的缺點。這樣作的結果大大加強了工人的責任心，都
主動地把自己操作的現場清理好，多年來工完場不清的問題，
這回得到了解決。

2. 根據基本建設的特點，工人的生產、技術和經濟活
動，是以一個隊為單位的，一個隊由25~35人組成，隊內設
有3~4個生產互助小組，接受隊長的領導，全隊在同一個
工作面集體勞動、集體計件，工資分配是根據全隊集體計件
所得的工資，再按每人等級分配。因此，生產、技術、經濟
指標執行的結果只能反映在隊，不能反映在生產互助小組。
根據這一個特點，工人必須直接參加生產隊日常管理，因為
一個隊的人數多，僅設十名左右的員，就不能體現人人參加管

理，事事有人負責。为了人人参加管理，事事有人負責，我們采取了一取多員（1～3人）的办法，这样作的好处是：第一，全队工人和各兼職管理員都关心队的整体活动，同时又把各生产小組的每一个活动联系起来成为一个整体，从而适应了生产队集体劳动、集体計件的劳动組織形式；第二，任务有变化或生产队分散操作时（有时分散操作会把生产小組打乱），一取多員也能把全队的活动扭在一起。

3. 根据基本建設任务变化多，施工受自然条件影响的特点，各个队的管理小組的活动也采取了灵活的形式和方法。这些形式和方法大体有：第一，根据自然气候临时确定每天的活动中心。如第四工段焊接队在一次大風天气接受了一项高空作業的任务，一个安全員管理不过来，在班前小組会上，便决定各个成員除完成自己所分工的管理工作以外，都要作安全工作，全队的工作中心是在大風天气保証安全生产。这样大家都注意作安全工作，保証了安全生产。各个員也就不只限于所分工的一个方面的工作，就适应了基本建設任务多变的特点；第二，根据任务分散和集中的具体情况来确定每天的班前和班后會議，这由各队自己确定，作法不一，有的任务分散（人也分散），就采取每天一次班后會議，总结当天工作，研究布署明天工作，任务集中就采取每天班前班后兩次會議。总之，基本建設与国营工厂不同，应适应基本建設的特点，采取比較灵活的形式。

4. 因事制宜的参加生产管理活动。因各个員的業務繁簡不同，性質不同，其活动的時間、地点也不同。因此，也不宜作硬性規定。从目前各成員活动的情况来看，大体是这样的：生产計劃員，在当日晚將次日的生产計劃向工人布置，也有的因晚間开会就在中午向工人布置，作法不一，但必賽

是提前和在業余時間進行以方便給工人考慮的時間；質量檢查員，在生產時間內可抽出少許時間進行質量檢查（不隨時檢查就有造成大返工的危險），但絕大部分時間是用在班后总的檢查，研究改進措施；安全檢查員，必須在班前對周圍環境、操作地點進行一次檢查，在工作中還要抽出少許時間進行安全檢查和喊話。除此之外，又根據各不相同的工種及分散與集中的變化採取因地制宜。其他各個員都在業余時間活動，生產隊作臨時安排。

我們推行了工人參加管理經驗之後，黨的羣眾路線在企業管理上得到了發展，具體體現在工人直接參加隊組日常管理工作上。因此，不僅使管理工作具有了廣泛的羣眾基礎，更主要的是通過千千萬萬件管理活動，工人羣眾用自我教育、互相教育的方法，在日常工作中培養了工人階級主人翁的責任感。實踐證明，這是完全符合社會主義企業的管理原則。我們推行的時間不長，但收效是很大的。這就是：

1. 提高了工人羣眾的主人翁責任感和生產積極性，使工人真正作到了以主人翁的姿態出現，來對待個人和國家的關係。如各工人隊組為了充分利用勞動時間，實現生產躍進，自覺地在每天晚間把第二天生產准备工作做好，這樣不僅避免了上工後臨時搞准备工作浪費工時的缺點，同時對生產計劃管理也有利。工長劉加伏說：“現在只要把任務交給工人，交待進度要求，就不用操心了，有時你想不到的問題，工人都做到了。”工人愛廠如家的思想得到了進一步樹立。工人參加隊組日常管理以後，通過處理成千上萬的具體問題，時刻都以國家利益衡量和檢查自己的工作 and 思想。生產工具丟失的現象沒有了。多年來工完場不清的現象克服了，出現了空前的文明生產的局面。

2. 增強了工人的整體觀念，促進了生產中同志式的互助合作。過去是上擋不管下擋，只顧自己完成任務，不給別人創造條件，現在則扭轉了這一情況，上擋和下擋加強了合作，互相主動創造條件。如第二瓦工青年突擊隊發生了挑磚供應不上的情況時，上擋看到下擋工作吃緊，就主動幫助下擋挑磚，而不是像過去那樣互相埋怨，從而加強了工人階級內部的團結和協作。

3. 從工人隊組中清除了一長制作風的殘余。在實行了黨委集體領導下的廠長負責制以後，工程處和工段重大問題，都經黨組織集體討論後，由行政領導負責貫徹執行。但在隊組的計劃安排和勞動力配備上却是隊長說了算，工人往往反映隊長不民主。實行了工人參加日常隊組管理以後，隊長和隊員，就形成了民主和集中的關係，隊內重大問題都是經過大家討論，統一認識之後，隊長找各個隊員按分工去執行，工人滿意，隊員也高興，隊長都說“再听不見工人埋怨了。”木工三隊隊長李忠武說：“大家都來作隊里的工作，我這個隊長就更好当了。”

4. 為貫徹黨中央的幹部路綫、大量培養工人幹部，創造了條件。工人參加隊組日常管理後，積極學習管理知識，同時對文化和技術的學習也更迫切了。領導上採取了工人和幹部簽訂學習合同以及交流經驗的辦法，使工人的管理知識提高得更快，為培養大量工人幹部創造了有利條件。

5. 在幹部中進一步樹立了依靠工人階級辦企業的思想，並為生產和管理的統一、為在管理工作中貫徹羣眾路綫，找到了途徑。由於工人參加隊組日常管理工作，促進了企業管理工作的改革，減少了脫產幹部。工程處在第一次緊縮編制之後，幹部仍佔工人的13%，由於工人參加管理和業務改革，

降为9%，在干部中更进一步树立起依靠工人、面向基层、为生产服务的思想，大大密切了上下左右的关系。

三、改革业务制度

由于领导作风的大转变，干部和工人群众亲如一家，广大职工的思想、生产双跃进，更加暴露出原有的不合理的业务制度必须改革。领导干部参加劳动和深入群众以后深切体会到，制度过细过死、手续繁杂对生产的影响，感到不彻底改革就不能适应干部参加劳动、工人参加管理后出现的新形势。因此，以革命精神进行业务大改革是非常必要的。

对业务制度的改革，大家的认识是不一致的。在一部分干部思想上虽然感觉到了业务制度必须进行一些改革，但在旧习惯的束缚下，还对一些旧的规章制度藕断丝连。特别是在我们工程处有些干部认为：“过去我们的管理工作并不落后，有着一套较完整的企业管理制度”，不愿承认自己还有着落后的一面。在另一部分干部中，对业务制度改革的方向和改革的内容也不够明确，偏重于从压缩编制精简定员着手，认为人少了就先进，不能从生产需要建立一套科学的管理制度和工作方法出发。根据上述的情况，总支认为：业务制度的彻底改革，必须在干部思想上树立勇于破旧立新的精神，正视自己的缺点，明确业务改革的方向和内容。为此，总支号召干部大胆地否定过去一切不合理的业务制度，总结群众的经验和创造，从生产出发，为生产服务。在具体内容上提出：（1）解决过去专业化带来的分工过细过死的问题；（2）减去重复劳动和繁琐的业务手续；（3）提倡一人多职，合并相同的业务；（4）职能科室革掉限制工段活