

第一机械工业部办公厅政策研究室編

机械工业企业  
干部参加生产、  
工人参加管理、  
业务改革的经验汇编

第一輯



机械工业出版社

机械工业企业  
干部参加生产、工人参加管理、  
业务改革的經驗汇编

第一輯

第一机械工业部办公厅政策研究室編



机械工业出版社

1958

## 出版者的話

机械工业企业干部参加生产，工人参加管理以及业务改革的經驗，是完全符合社会主义企业管理原则的。这是我国企业管理經驗的新发展。目前很多厂矿正在试行和推广这些經驗，并且在运用这些經驗过程中不断的充实和創造新的經驗。为了各企业間交流这些經驗和更好的研究这些經驗，現由第一机械工业部政策研究室将有关这方面的經驗編选出来分輯出版，这对我国逐步建立一套比較完整的社会主义企业管理制度是有重大现实意义的。

本輯选择了庆华、建华两厂的經驗十九篇，可供机械工业方面企业领导同志及管理人员参考，对其他企业的从业人员也有参考价值。

NO. 2034

1958年7月第一版 1958年7月第一版第一次印刷

850×1168  $1/32$  字数 129 千字 印張  $5\frac{1}{8}$  0,001— 6,100 册

机械工业出版社(北京东交民巷27号)出版

机械工业出版社印刷厂印刷 新华书店發行

北京市書刊出版业营业許可証出字第 008 号 定价 (10) ~~0.72~~

0.72 元

## 編者的說明

国营庆华工具厂和建华机械厂所創造的，干部参加生产、工人参加管理和业务改革的經驗，是当前改革企业管理工作中的重大創举。自从人民日报对它加以介紹和評論之后，受到了各方面的重視。目前很多厂矿正在試行和推广，有些部門也正在对它作深入的研究。大家都迫切地需要这方面的具体資料。我們編选出来的这本小册子，就是为了对大家提供一些实际資料。

在这一輯里，我們所介紹的庆华、建华两个厂有关这方面的一些經驗，都很生动实际，富有啓發性。其中一些具体作法，虽然不一定都很成熟，而对正在試行这些經驗的厂矿，却有很大参考价值。但是，學習任何一項經驗，在具体作法上是不能生搬硬套的。在这本小册子里，我們就可以看到，两个厂的具体作法也不是完全一个样的。前边我們选載的人民日报和机械工业杂志的社論，都是对这两厂經驗的基本精神加以肯定，至于具体的作法，則需要結合各个企业各自的特点和条件，进行大胆的創造和發展。

庆华、建华两个厂有关这方面的資料，特别是关于工人参加管理和业务改革方面的資料，十分丰富。由于篇幅限制，我們仅仅选用了其中的一小部分：一方面我們尽量地照顧到經驗范围的全面性，另一方面我們把重点放在工人参加管理的經驗上，因为它在“两参一改”中具有更根本的意义。

很多厂矿正在推广和試行这些經驗。实践将使它得到更大的發展。有些工厂并曾經过不同的道路取得了类似的經驗（如沈阳第一机床厂）。由于時間限制，我們来不及全面收集，現在先把庆华、建华两个厂的經驗，編选出版，作为第一輯。此后准备繼續編选各企业的經驗，陸續分輯出版。希望机械工业各企业，及时把这方面的資料供給我們。



## 目 录

### 改革企业管理工作的重大創举

..... 人民日报1958年5月7日社論 ( 7 )

### 学习庆华和建华两厂的經驗

..... 机械工业 1958 年第 10 期社論 ( 12 )

### 关于干部参加生产、工人参加管理和业务改革經驗的

初步总结..... 中共黑龙江省国营庆华工具厂委员会 ( 15 )

### 我們是怎样組織发动工人参加基層生产管理的

..... 中共黑龙江省国营建华机械厂委员会 ( 35 )

### 依靠群众, 进行业务管理大改革

..... 中共黑龙江省国营建华机械厂委员会 ( 45 )

### 国营建华机械厂四車間組織工人参加基層生产管理

初步总结..... ( 58 )

### 国营庆华工具厂一車間干部参加劳动、工人参加基層

生产管理的經驗总结..... ( 70 )

### 国营庆华工具厂經營管理科进行业务改革的一些作法..... ( 79 )

### 国营建华机械厂四車間二工段組織工人参加管理工作

的初步总结..... ( 88 )

### 国营建华机械厂八車間二工段鍛工小組是怎样組織

工人参加管理的..... ( 101 )

### 国营庆华工具厂章士良小組是怎样組織工人参加

管理的..... ( 112 )

### 关于工人直接参加日常管理小組活动若干問題的規定

.....中共黑龍江省國營建華機械廠委員會(122)

## 工人直接參加日常管理的發展——從生產技術管理

引向經濟管理.....中共黑龍江省國營建華機械廠委員會(131)

## 我是怎樣組織領導生產小組的

.....國營慶華工具廠五車間第二小組組長 張明志(142)

周寶明是怎樣當小組記錄員的.....國營慶華工具廠六車間(145)

我是怎樣當小組技術員的.....國營慶華工具廠六車間 王守林(147)

## 我是怎樣當產品質量檢查員的

.....國營建華機械廠四車間 孟照瑞(151)

我是怎樣當工具保管員的.....國營建華機械廠四車間 劉振海(154)

## 我是怎樣當文明生產檢查員的

.....國營建華機械廠四車間 趙德春(158)

## 改革企业管理工作的重大創举

(人民日报1958年5月7日社論)

4月25日本报發表的黑龍江省庆华工具厂在整風运动的基礎上，由职工群众創造出来的大胆改革企业管理工作的經驗，是一項具有重大意义的創举。这些經驗，包括三方面的內容。一是科室、車間管理干部每天参加半日劳动，厂級主要领导干部每周参加一天劳动；二是工人在車間行政的领导下，直接参加生产小組的一部分日常管理工作；三是坚决改进企业管理业务，即改革不合理的規章制度。这三个方面的工作互相結合，互相推动，就可以从根本上改善领导干部和工人群众的关系，进一步提高广大职工主人翁的責任感和積極性，从而推动了生产的大跃进。

干部参加半日劳动和工人直接参加小組日常管理工作以后，首先在管理干部和工人群众的关系上，發生了深刻的变化。大家都知道，在我們社会主义企业中，生产資料归全体人民所有，企业管理人員和工人都是为建設社会主义这样一个偉大的共同目标而奋斗。他們相互之間，在政治上是完全平等的，在工作中是同志式的关系。这与旧社会中企业管理人員对工人的剝削压迫关系根本不同。但是，这并不是說完全沒有問題了，在他們中間还經常存在着某些旧的生产关系的殘余，例如有这样一些管理人員，他們不是以平等姿态对待工人，而自認為是高人一等的、專門指揮和管理別人的人；他們只是高高在上發号施令，既少深入生产現場，又不参加体力劳动；他們認為，只要建立一套龐大的机构，繁瑣的規章制度，采用單純行政命令的办法，就可以把企业管好。因此，他們忽視工人群众在企业中主人翁的地位和作用，不依靠群众的創造性和自覺性来办好企业，忽視了我們党的群众路綫的优良傳統，因而造成了严重的脫离群众、脫离实际的傾向。这就是



我們所說的官氣。工人們對於這種現象是不滿意的，某些工人甚至因此產生一種錯覺，也認為“管理只是幹部的事，工人只管干活”。這就表現了在企业中還存在有一些舊的生產關係的殘余，它在某種程度上妨礙了工人羣眾的政治積極性和生產積極性的發揚，不利於生產力的迅速發展。黨中央指示幹部參加體力勞動和在企业中開展整風運動的主要目的，也就是要徹底改變幹部的思想作風，提高廣大職工羣眾的主人翁覺悟，以便有效地克服這種舊的生產關係的殘余，使領導和被領導之間的關係真正成為社會主義的平等、互助、合作的相互關係，以推動生產力進一步的大發展。

慶華工具廠的領導幹部和全體職工同志在這一方面表現了革命的創造精神。這個廠不僅領導幹部每周參加一天至一天半體力勞動，而且實行了科室、車間管理幹部每天參加半日勞動的制度；與此同時，這個廠的工人在車間行政的領導下，分工直接參加生產小組的一部分日常管理工作。幹部參加勞動特別是工人直接參加生產小組日常管理工作的實際行動，有力地証明了，在社會主義企业中，領導和被領導、管理人員和工人，只是工作中應有的分工和職責任務的不同，而沒有什麼高低、貴賤的差別。因此，管理幹部不僅應當從事管理工作，而且應當參加一定的體力勞動；工人不僅從事生產，而且應當參加一定的管理工作。這就使人們在思想上產生了新的變化，大大地提高了工人主人翁的責任感，使愛廠如家、愛護國家財產成為風氣，使相互之間批評和自我批評得到了更進一步的發展，使集體主義的思想大大發揮起來。慶華工具廠的工人，對幹部參加勞動前后的變化，作了這樣對比的描寫：“過去本本拿在手，看見困難扭頭走，生產任務急如火，他們穩坐辦公樓；如今幹部向下走，我們一起來動手，理論實際一結合，一切問題不發愁”。現在，在這個廠子里，工人對和他們一起勞動的幹部，也像工人之間那樣親切地稱呼“張師傅”、“李師傅”了。這就使幹部和工人能夠互相幫助，互相諒解，分工合作，

相处无間。这种新的相互关系，进一步促进了生产的大跃进。在庆华工具厂之前实行工人参加生产小組日常管理工作的黑龙江省建华机械厂，“跃进计划天天被打破，时时要修改”；工人们普遍更加关怀企业，关怀产品，关心集体，主动协作，对于自己分管的业务，克己尽责，井井有条。他们提出了“事事有人管，人人有事干”；“生产好、管理好、文武双全”的口号。他们的生产、工作和学习的热情都空前高涨起来了。对于管理干部来说，他们的工作更加主动，有可能从事务堆中解放出来，集中力量解决企业中的重大问题，更好地深入实际，深入群众，为又红又专创造了有利的条件。

庆华工具厂和建华机械厂工人在车间行政的领导下，直接参加小組一部分日常管理工作的措施，进一步丰富了我们管理企业工作的经验，使我们社会主义企业管理制度可以更加完备起来。民主集中制是我们社会主义企业管理的根本原则。企业领导者在国家工业管理机关的领导下对企业进行统一集中的管理，是社会主义的计划经济和现代化生产特点所决定的。但是，正如党中央所一再指示的，高度的集中必须建立在高度民主的基础上。在企业管理中，在加强集中领导的同时，必须不断扩大企业的民主生活，坚决贯彻执行党的群众路线。为了实现党中央所指示的全心全意依靠工人阶级办好企业的方针，几年来我们曾经采取了許多有效的措施，特别是实行了党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会这两个基本制度，企业内部的关系和各方面的工作有了很大的改变，管理工作显著提高。但是，怎样使广大工人群众都有可能直接参加工段和小組的日常管理工作，以便使民主集中制这个根本制度在企业管理上有更加广泛的群众基础，却仍然是一个没有得到妥善解决的问题。庆华、建华两个厂的创造，使我们在这方面找到了新的途径。把工人直接参加小組日常管理的办法，同党委集体领导下的厂长负责制和企业职工代表大会制度结合起来加以运用，并且在运用中不断充实和创造新

的經驗，就可以逐漸形成一套比較完整的能够貫徹執行群眾路綫的社会主义的企业管理制度。

庆华和建华两个厂，在实行干部参加劳动、工人参加管理的同时，还进行了以改革不合理的規章制度为主要內容的业务改革，收到了良好的效果。在这两个厂子里，也和其他的單位一样，存在着一些束縛群众積極性的陈規陋章和繁瑣的制度手續，严重地影响了生产的發展和管理工作的提高。在干部参加劳动和工人参加管理以后，这些陈規陋章对生产的障碍作用就暴露得更加明显和突出。有些不合理的規章制度如果不馬上加以改变，就无法推行上述这两項措施。这两个厂的同志們采取了正确的依靠群众，领导和群众相結合的办法，大胆地突破了許多陈規陋章，建立了一些新的合理的制度，既有利于生产，又便于群众参加管理。庆华工具厂依靠群众的智慧和創造性，几天之内就廢除和簡化了二百六十三种表报，修改了一百五十八种制度，并且建立了由有关职能科室把材料、医藥和錢款送到生产現場的所謂“三送上門”等制度，服务生产，便利群众，受到了广大工人的欢迎。事实証明，要管理好現代化的企业，沒有一套科学的規章制度是不行的，几年来有关管理机关和企业所制訂的各种規章制度，許多还是适用的，但是，的确有相当一部分已經成为进一步提高群众積極性和發展生产力的障碍，必須加以修改或廢除。社会主义企业的規章制度，必須符合社会主义企业的管理原則，必須要能促进生产力的發展，便利工人进行生产活动和参加生产管理。因此，在多快好省地建設社会主义事业的路綫下，在經過整風运动群众覺悟提高的基础上，采取群众路綫的办法，改革規章制度，不仅是十分必要的，而且是完全可能的。

庆华工具厂和建华机械厂改革企业管理工作的創举，是在党的领导下，在整風运动中，在干部和工人群众共产主义精神大大高漲的基础上所取得的成果。这就再一次表明了，党的領導，思想工作和政治工作是完成經濟工作的保証。思想和政治是統帥，是

灵魂。事实很明显，沒有整風运动这一場偉大的政治上思想上的社会主义革命，沒有广大干部和职工群众思想上的大解放，就不可能出現这种在高度主人翁思想觉悟基础上所产生的創造性的行动。加强党的領導，加强政治思想工作改革企业管理的重要保証，不仅在進行改革的时候如此，在改革之后进一步貫徹各項新的措施和新的制度的时候更是如此。

庆华、建华两个厂改革企业管理工作的經驗，是我們企业管理經驗的新的發展，是完全符合社会主义企业管理原則的。这些經驗已經在黑龙江省各工业企业中普遍推广，并且收到了显著的效果。各地都应当研究这种經驗，并且选择一批条件較好的企业加以試驗，取得成熟的經驗后逐步加以推广。在試驗和推广过程中，要加强領導，及时發現和解決問題，注意总结新的經驗，以便使之更加充实和完备起来。

## 學習庆华和建华两厂的經驗

(机械工业 1958 年第 10 期社論)

庆华工具厂和建华机械厂改革企业管理工作的經驗，是我們企业管理經驗的新發展。這項經驗有極大的創造性。它是工人和企业干部在整風运动中，思想得到解放，共产主义精神大为高漲之后所取得的一个寶貴成果。

企业里經過了几年的民主改革和生产管理改革，积累了一定經驗，取得了一定成績，但是，还不能說我們在實踐中已經掌握了社会主义企业管理的根本途徑，还不能說我們在企业管理中执行党的群众路綫已經找到了最好的形式，还不能說企业管理中执行民主集中制已經具有了完备的經驗。实行党委領導下的厂長負責制和党委領導下的职工代表大会制，是我們企业內民主管理和群众路綫的重大發展，但是，这两个制度还并未解决广大职工参加生产活动的日常管理的問題，并未很好地克服管理干部和工人群众在生产活动中的某些不協調的現象；生产关系內部矛盾还未得到适当处理，管理干部和生产工人在劳动过程中还未能真正建立起同志式的关系。因而上述兩項重要制度的实行还缺乏一个巩固的基础。庆华厂和建华厂的創举，使管理干部参加生产，使工人参加管理工作，就恰好充实和巩固了这个基础，使人們在劳动过程中的关系發生了深刻的变化，群众的主人翁感大大加强起来，集体主义的思想、共产主义的精神大大發揚起来，愛厂如家，愛护国家財產成为風尚，显示出在企业管理工作中执行群众路綫的生动活潑的面貌。

这个經驗在庆华厂、建华厂和其他兄弟企业实行后，立即体现了下述六个好处：

一、生产好。群众在生产活动中互相支援互相帮助，哪个地

方出了問題，大家都奮勇爭先的去解決，而且生產秩序井井有條，生產任務能夠保證均衡地、超額地完成。

二、管理好。過去很多難管的事情，現在工人管理得很有條理，過去不能解決的問題現在解決了。下班兩、三分鐘，機床就清理干淨了，工作地就打扫干淨了。開會也有效率，十幾分鐘，一個生產小組的事情都處理了。工件和工具再沒有遺失缺少的現象。

三、精簡機構好。過去工廠管理人員很多，工作還干不好。現在哪里精簡了，哪里規章制度也改進了，問題也解決了，管理干部也感到工作好做，精神愉快。

四、團結好。在慶華廠，一位年老的廠長下車間干活，工人要幫着他干。同組的工人病了，大家關懷，熱情看望，而且还頂替了他的工作，病人缺勤，活并不少干。

五、互助好。一人有困難，大家來幫助，互助互學，共同搞好工作。

六、學習好。互相學技術，學管理，工人口袋里帶着算盤，學習會計統計，管理人材可以大量生長。

慶華廠和建華廠取得這個經驗，不是偶然的，是有歷史根源的，這是幾年來的企業民主改革和生產管理改革的必然結果，是五三工廠經驗的繼續發展。更直接的原因，就是工廠在管理工作中發生了很多問題，不能很好解決，客觀形勢逼人，要求找出一條徹底解決問題的途徑。在黨中央和毛主席的號召下，人們在整風運動中思想上解除了教條主義的束縛，破除了迷信，得到了解放，同時又有黑龍江省委的積極組織和領導，這些是促成這項改革的具有決定意義的因素。

這項經驗是新事物的代表，我們應該有足夠的重視。這是個新事物的萌芽，這個萌芽可能是星星之火，它結合着已經實行的黨委領導下的廠長負責制和黨委領導下的職工代表大會制，很有可能發展成為一套社會主義企業管理的完備的經驗。進一步的發

展，可能在庆华厂和建华厂完成，也可能在紧跟着推广这项經驗的其他兄弟企业来完成。我們的責任就是来促进这个幼芽的生長和壮大。党中央号召推广这项經驗，我們大家都要作促进派，拿出共产主义精神，学习推广，并且进一步的發揚創造。

有人耽心工人参加管理，干部参加生产，会削弱领导，会造成无政府状态。这种顾虑是不必要的。根据这两个厂的经验：工人参加管理之后，领导在生产上整个意图更顺利更完满地得到实现，当然领导不是削弱了，而是加强了。不是发生了无政府状态，而是表现了良好的组织性纪律性。在生产小组里，事事有人管，办得很有效率，大家表现了工人阶级应有的组织性和纪律性，基层小组是生产的现场，在那里过去是管理干部来管理生产，领导生产，现在是群众组织起来参加管理生产和领导生产，有力地帮助了车间的领导，因而领导和群众密切地结合起来了，这有什么不好呢？

从厂級的組織領導說，也不是削弱了而是加強了。工人組織起來，管理好日常生產工作，廠部就可以擺脫繁瑣的事務，能夠主動的集中力量去考慮和解決生產發展中的全廠性的重大問題，這充分體現了廣泛的民主和高度的集中。

新經驗出現后，对部局領導机关說，提出了一个如何領導企业的新問題。看来，过去的某些老办法，和一套繁雜的規章制度，有很多不适合新情况了。这些規章制度，有若干限制了群众的積極性。現在厂里变了，部局制定的有关章則和办法，就應該相应的作必要的修改。我們要好好研究一下，找出适应新形势的領導方式来。同时部屬若干事业單位如設計机构、研究机构、学校也要好好研究這項經驗，使自己的工作适应新形势的要求。

## 关于干部参加生产、工人参加管理 和业务改革經驗的初步总结

中共黑龙江省国营庆华工具厂委员会

人民日报編者按：中共黑龙江省国营庆华工具厂委员会关于干部参加生产、工人参加管理和业务改革的經驗，是一項具有重大意义的創举，是在整風运动中干部和工人群众的共产主义精神大为高漲之后，对于企业管理的一項重大改革和提高，是完全符合社会主义企业的管理原則的。这项經驗在全国一切具有条件的工业企业中都应当推行。

自从党中央發布了关于各級领导干部参加体力劳动的指示以后，特别是随着整風运动的深入开展，和中央轉發了湖北省紅安县干部种試驗田的經驗，对干部的教育極大，在干部思想作風上，工作方法上，發生了一系列的根本性变化。这些变化就是車間和厂級职能干部，每天参加半日劳动，半日工作，建立了干部跟班劳动和工作的制度，厂級主要领导干部，（包括科長、主要技术人員和党委部長以上干部），每周参加一天劳动，其中以半天集中起来参加組織的“三条龙”的劳动（选择两个先进一个薄弱車間，組成了“三条龙”）另以半天分散参加其他車間的劳动。这样使点与面、抓先进与落后結合起来了。干部参加了劳动，不仅鼓起了生产干劲，而且激發了工人参加生产管理的空前未有的積極性。工人按生产的联系和需要，組成了生产管理小組（十人左右），在上級领导下，实行工人对小組生产、技术、經濟全面的直接管理。由于干部参加了劳动，工人参加了管理，就促使职能管理干部，对原来管理上一套繁瑣的业务規章制度，不得不进行“革命”性的改革。在广大技职人員的努力下，几天內共砍掉和簡化了表报二百六十三种，占原有数50%以上，仅就經營和材料



两科，减少表格所少盖的印章，全年有一百九十五万二千八百个次，如以两秒钟盖一个章计算，一个人在每天八小时内連續不停的盖章，也得盖一百三十多天。修改了不合理的工作制度一百五十八种。如过去車間安装一盞电灯，从申請到安装經過往返十五道手續，現改为由車間保养員直接安装即可。通过这次改革，重要的是开始解决了职能管理部門脱离实际脱离群众的思想作风，克服了互相扯皮、踢皮球，所謂互相制約，以及不深入生产面向生产等長期存在的严重缺点。关于干部参加生产，工人参加管理和业务改革三个方面的問題，是企业里带有根本性的問題。而三者又是相輔相成、互相有机联系着的。这次所以能够順利解决，是整風运动深入开展的結果。在整風运动中，广大干部和工人群众的政治思想觉悟普遍的显著的提高了，革命干劲空前高漲。实际証明，政治是統帥，是获得上述根本轉变的基础。干部参加劳动，不仅克服了官僚主义与主观主义，密切联系了群众，及时发现与解决了問題，有力的推动了生产，而且鍛煉了干部，使干部学习与掌握了生产技术知識，把紅与專、政治与技术統一起来了。依靠發動工人参加生产管理，是办好企业的基础。我們厂过去也老是喊要依靠工人阶级，但是長期碰来碰去，沒有摸到一个門路，通过整風运动，現在我們初步摸到了門路，解决了过去在生产中从未解决的重大問題。工人参加管理，大大提高了思想觉悟，加强了工人主人翁思想，具体体现了工人阶级当家作主；增强了工人阶级团结和互助，發揮了集体主义思想；給国家培养了大量的后备干部。在干部参加生产和工人参加管理以后，已經形成了人人既是管理者，又是生产者，使人們在思想領域里發生了根本变化。使生产与管理、領導与群众紧密結合起来了。上述三个方面，使我們找到了依靠工人阶级办好企业，貫徹执行党的群众路綫，找到了一个具体的正确的途徑；調整了領導与被領導的矛盾，正确地解决了民主与集中的关系；調整了企业的生产关系，使企业上層建筑适应了生产力的發展。因此，这些工作的推行，