

基本經驗

201373

毛親兩廠  
太原水泥

# 推行兩參一政的經驗

山西人民出版社出版  
中共太原市委地方工業交通工作部編

5512  
4470

126

**太原水泥厂推行两参一改的经验**

中共太原市委地方工业交通工作部 编

山西人民出版社出版 (太原井州西街十三号)  
山西省书刊出版业营业许可登记证出字第2号  
太原印刷厂印刷 山西省新华书店发行

开本:  $787 \times 1092$  毫米  $1/32 = 1 \frac{7}{8}$  印张 = 40,000字

一九五八年八月第一版  
一九五八年九月太原第一次印刷  
印数: 1—8,091册

统一书号: 4088·58

定 价: 一角九分

## 目 录

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 我們是怎样推行“兩參一改”經驗的.....    | ( 1 )  |
| 关于工人参加日常管理的若干規定.....     | ( 11 ) |
| 新的工作,新的收获.....           | ( 21 ) |
| 积极发挥先鋒队的作用.....          | ( 27 ) |
| 我是怎样担任小組竞赛組織員的.....      | ( 31 ) |
| 我是怎样当工人小組勞組員的.....       | ( 34 ) |
| 我們在“兩參一改”中改革业务的几点做法..... | ( 37 ) |
| 我厂推行工人参加日常生产管理的做法.....   | ( 51 ) |

# 我們是怎样推行 “两参一改”經驗的

中共太原水泥厂委员会

我們遵循着今年4月28日中共太原市委关于学习庆华工具厂干部参加劳动、工人直接参加小组日常管理和业务制度大改革經驗的指示。从今年5月9日开始，在全厂范围内全面推行了庆华工具厂工人直接参加小组日常管理，干部参加劳动和业务制度大改革（以下简称两参一改）的經驗。到现在，全厂各生产小组的工人都直接参加了小组内的日常管理，副科长以上的领导干部，每周参加一天体力劳动，全厂有百分之七十四点三的干部参加了半日劳动，业务制度亦开始破格地全面作了改革，因此，在职工思想上、领导方法上和生产工作上都取得了一定的成績。

在推行庆华工具厂“两参一改”的經驗中，我們经历了三个阶段，这三个阶段是：

一、調查研究本厂情况，摸清自己的底子。以便从我厂实际情况出发，更好地推行“两参一改”的經驗。在調查研究中，发现采石車間从1952年起，就陸續地采取了工人直接参加小组管理的办法。他們当时提出这样的口号：“小组工作，人人有責”。如生产行政小组内，由六个工人分管以下六項工作：第一項是成本核算；第二項是統計，負責小组內的产量統計；第三項是安全，負責小组內的安全操作規程的貫徹和工作場所的安全与安全用品的領发；第四項是材

料，負責小組內主要材料的掌握和使用；第五項是質量檢查，負責小組內的产品規格和青紅石的配比；第六項是工具保管，負責小組內的工具保管和修理。工會小組在工會小組長的領導下，設文教、勞動保護、勞動保險等三個幹事。這樣在一個小組內，就有一個行政組長、六個直接擔負一項管理工作的工人，和一個工會組長、三個幹事，參加小組管理。雖然如此，但“人人有責”的口號還沒有實現。為此，他們又讓沒有擔負具體工作的其他工人分管一件工具。

采石車間的這種作法，大大發揮了工人階級當家作主的作用。但當時他們是不明確的。只是為了讓大家都管上一件事，減少意見，好辦事情。

采石車間的調查研究，使我們看到了一個問題，也解決了一個問題。看到的問題是：從我廠的情況來看，有進行“兩參一改”的要求和進行“兩參一改”的條件；幹部參加勞動、工人參加管理、業務制度大改革，確是一項有重大意義的創舉，是完全符合社會主義企業的管理原則的。解決了的問題是：克服了对慶華工具廠“三大經驗”的神秘想法，對“兩參一改”的實質，特別是工人參加管理的巨大作用，有了進一步的了解。

二、進行試點，總結經驗。今年5月10日，我們在采石和制成兩個車間開始了試點，廠工會副主席曹興讓同志帶領廠工會生產委員張宴賓同志到制成車間，組織幹部和工人學習了慶華工具廠的經驗，發動工人討論了小組工人怎樣參加管理的問題，思想認識取得一致後，就選出了小組的各個員，並且研究了各員的職責分工。在6月5日左右，總結了兩個試點車間的經驗。

三、全廠普遍開花。這一段的作法是政治掛帥，先醞後

实，通过推行“两参一改”的经验，在全厂形成一个，在党的统一领导下，人人是政治工作者，人人是管理者，人人是生产者的局面。具体作法大致如下：

第一步是务虚。就是谈有关“两参一改”的思想认识。把思想认识提高一步，使认识统一起来。我们首先向全体干部和工人介绍了庆华工具厂“两参一改”的内容和意义，然后又介绍了采石车间推行庆华工具厂“两参一改”经验的做法和收获，紧接着在全体职工中组织了讨论和辩论。

在干部中讨论的题目是：干部参加劳动的意义和目的，工人能否直接参加管理，业务制度有无改革的必要。讨论中，有的同志认为干部参加劳动是带业务下去，专为了改进业务；有的认为干部参加劳动是专为了进行劳动锻炼。还有的认为参加劳动会影响业务。工人参加管理虽是个好办法，但现在工人的思想条件和文化条件还不具备，怕工人管理不好。如说：“现在干部记产量，有的工人还虚报，如果让他们自己记，就更成问题了。”也有的说：“现在文化低的干部，搞了好多年，都搞不好自己的业务，工人文化水平低，恐怕更不行吧。”这些看法实质上是对“两参一改”的目的和意义还认识的不够全面，而最基本的还是对职工群众不够信任。针对以上问题，我们组织大家展开了大辩论，使全体干部正确认识了三个问题：一、干部参加劳动是为了到生产中去领导生产，到群众中去领导群众，到生产实际中去开展和改进业务工作。因此下去之后，应有重点、有计划、有目的地抓生产和工作中的先进和落后环节，改进领导工作方法，提高生产，锻炼干部。这既是新的领导方法，又是达到红透专深的道路；二、干部参加劳动，必须建立在业务制度大改革和工人参加管理的基础上；三、进一步树立依靠群众

办好企业的思想，使干部自觉的認識到过低估計群众的政治觉悟和办事能力是不切合实际的，是群众观点差的一种表現。由于这三个問題的解决，提高和統一了干部在进行“两参一改”中的思想認識。

在工人中討論的問題有四个：一个是“两参一改”的具体作法是啥？这种作法在咱們車間、咱們小組行不行，好不好？第二是咱們厂子、車間、小組以及自己能不能参加管理？第三是管理什么？第四是怎样管？在討論辯論中，暴露出了各种各样的認識。一种是怕惹人，想当老好人，說現在的事不好管，管誰誰不高兴，鬧不好还給貼大字报；第二种是懶汉思想，怕累、怕麻煩，想清閑一点。觉得不管事一身輕，管了事麻煩不小；第三种是怕負責任自己吃亏。如有的工人說：“要讓我管工具，丢了可不包賠。”第四种是看不起自己，妄自尊大。說：“咱的手是賣力气的手，干不了管理上的那些买卖。”

我們分析了以上四种認識，覺得这些思想看法，實質上是两个問題，一是缺乏工人階級应有的責任感，二是有自卑感。針對以上思想，組織大家展開了辯論，并遵照中央提出的在企业整风中必須解决“工人階級的地位和作用”的指示，启发职工的責任感，鼓舞大家打消顧慮，勇于負責，破除迷信，克服自卑心理，要敢想敢干。

通过解决以上問題，提高了职工的認識，奠定了进行“两参一改”的思想基础。

第二步是务实，就是解决“两参一改”中的具体組織、办法和一些业务制度性的問題。我們进行了以下七个方面的工作：

(一) 改选行政組長，确定組內設員原則，选举各員，

討論各員的業務範圍，明確組長的職責，規定組長的權力。根據我們的體會，行政組長和組內各員都必須由群眾選舉，但行政組長還必須在選出後，由車間主任批准任命。為保證這一工作很好的完成，我們規定了五條原則：第一條是從本廠生產实际出发，確定設員數目。各車間設員的數目不可強求一致，最好能作到全員分工，人人都有一項具體職務；第二條是根據小組人員多少進行分工，一般以一人一職為好，必要時一人可兼二職；第三條是各員的產生，應做到三結合，即：群眾選舉、個人自願和車間主任同意相結合；第四條是選舉各員時要考慮每個人的工作條件和特長；第五條是各員的業務範圍，要經小組討論，最後經車間主任授權執行。按照以上原則，我廠各小組設員的情況各不一樣，最多的十一個，最少的六個。

組長的權力經過群眾討論和領導上研究，規定了五條：

- （1）根據車間下達的任務給每個工人分配工作，或根據需要隨時調整每個人擔負的任務；
- （2）在小組範圍內，有權調配勞力；
- （3）工人請假在兩天以內，並在不增加工人的情況下有權批准，然後上報車間；
- （4）本組工人提出的合理化建議，在實現中需要化錢一元以下者，有權批准實現；
- （5）對有成績或有過失的工人，小組有權提出建議予以獎勵或處分。

組長的職責規定了六條：（1）根據上級指示和要求，布置小組的生產任務和中心工作，並且領導全組完成任務。如小組生產任務和中心工作作的不符合上級的要求時，組長應對車間主任負責；（2）領導組內各員進行業務工作；（3）幫助組內同志解決生產和工作中的問題；（4）注意改善勞動條件，從政治上和生活上關心每個工人，及時解決

工人在思想上和生活上的一切問題；（5）协同工会小組長搞好組內劳动競賽；（6）組織职工群众参加扫盲和文化技术学习。

（二）改选工会組長，确定工会組長的职责，选出工会小組各个干事。工会小組長主要是負責組織教育群众参加管理，参加竞赛，作好人的思想工作。具体任务有：（1）主持召开小組生产會議和生活會議，解决組內工人思想、生产和生活上的問題，并貫徹上级工会的指示；（2）检查和帮助小組干事进行工作，組織交流工会工作經驗，領導小組竞赛工作。各車間一般設生产福利、劳动保护、宣传、文体、組織和生产工資等六个干事。

（三）調整党的小組。加强党的小組活动。（1）党小組的建立应适应工人参加管理的要求，在一个行政小組內凡足三个党员者，一般以行政小組或科、室部門为單位建立党小組，不滿三人或沒有党员者，可在不影响生产和技术工种、业务专长等情况下，适当調整。经过調整仍不能单独建立小組时，則与工作相近或有經常联系的小組联合建立；

（2）每个小組設組長一人，五人以上較大的小組一般增設副組長一至二人，分工領導小組党员的活动，加强政治思想工作；（3）加强党小組長的責任，領導全組党员人人进行政治思想工作，实现党委提出的人人都是政治工作者，人人都是管理者，人人都是生产者的行动口号，定期召集工会和团的小組長，研究本小組內的政治思想情况和存在問題，統一思想和工作步調；（4）小組長或副組長認為有必要时，可将党小組的工作讓所属任何一个或几个党员分工担任。总之，每个党员除了一般活动外，均应担任党小組內的一件具体工作。

(四) 加强团的小組活动。为了适应工人直接参加小組日常管理的新情况，团的組織工作也作了以下規定：(1) 团小組按生产小組建立，在生产小組中团员够三人以上者，即建立团的小組，如不够三人者可作調整；(2) 小組內除組长外，設二至四个干事，协助小組长进行工作。一般設有文体干事，組織干事，宣传干事，文教干事；(3) 規定了团小組长和各干事的具体工作任务。

(五) 組織全体干部参加劳动：科級以上的干部，每周参加一天劳动，科級以下的干部每天参加半日劳动。办法由各科根据参加劳动的目的，結合本身业务自行确定。

(六) 組織进行业务制度大改革。改革的原則有三：一是便利生产与工作，手續簡單；二是适应工人直接参加小組日常管理；三是适应干部参加半日劳动。

(七) 建立和健全班前班后會議，在小組会上，以检查研究完成当日小組生产任务为中心，各員进行各員的业务活动，实际上是大家检查研究本組的当日生产、工作中和每人活动中存在的問題，及时表揚好的，向先进者学习，并及时发现缺点和問題，随时克服和解决。这样来保証工人每天都能有一个時間参加小組管理工作。

第三步是在全厂普遍开花，深入貫徹巩固。在取得成效后，我們便集中力量把建立起来的新制度加以巩固，并且再进一步改进。各車間对小組长以及各員都进行了簡短的訓練，使其迅速了解和掌握自己的业务，更快的进行工作，这样就很快的收到了实效。

经过推行“两参一改”的經驗，已初步取得如下成果：

(1) 調节了企业内部领导与群众之間的矛盾，使企业内部的生产关系得到調整，增强了干部和工人之間的团結。

“两参一改”的经验推广以来，由于工人直接参加了管理，干部和工人因所在岗位的不同而产生矛盾的可能就比较小了。干部能自觉地进一步去依靠工人，工人亦能自觉地支持领导和服从领导。例如碎石丙组，调走行政组长后，组内工人思想一度混乱，有的干部就认为这种情况一时难以转变，但小组工会组长和竞赛员进行了安定情绪的工作，并且在完不成计划的时候，多方面采取措施，结果组内工人的情绪很快正常起来，完成了任务。因此干部们反映，工人管理比干部管理还有效。同时，在工人参加管理之后，出现了工人爱护干部、体贴干部的新气象。有的干部和工人一起劳动，离下班还有二十分钟，工人们就催他下班。当他下班后，工人们还议论着说：“别看下了班，回去也休息不成，还得办公。”接着工人们就这个问题进行了自我检查。有的检查了过去看干部不顺眼的错误思想，有的批评了别的工人不服从领导的工作作风。还有的工人说：“现在的干部就象家里给咱们做饭的老母亲，总是想法子让大家吃好。饭作的多了他自个就多吃，少了自个少吃也没意见。”并提议订立工人干部团结、服从干部领导的公约。

(2) 大大地提高了工人阶级的主人翁责任感和群众的自治能力。使过去自上而下所不能解决的质量检查和一些制度的遵守问题得到了解决。例如采石车间，由上而下开采矿山的办法历年来贯彻不下去，但工人参加管理后，权力下放到小组里，工人直接管理了这件事情，四个生产小组都按国家的要求进行了自上而下的开采。烧成车间煤磨乙组在推行工人参加管理前，工房里破衣烂鞋乱堆乱抛，材料工具没人管理，月月完不成全面质量指标。工人参加管理后，立即召开了质量座谈会，分析了完不成任务的原因，将党小组提

出的“赶甲組、追丙組、爭取达到先进組”的口号变为实际行动，第二季度各項經濟指标就都完成的很好。在材料管理方面，克服了过去伸手要料，甩手回家；只管要料，不管成本；只管使用，不管保修等不負責任的現象。做到了头头有緒，件件有帳，要啥有啥，样样俱全。煤粉工段的卫生有了根本性的改变，工人们提出了“变煤磨，穿白衣，赛医疗”的战斗口号，制定了定期大清洁的计划，不到两个月就清扫了十次厂房，每天都要擦机器，屋里屋外焕然一新。以往上至小組长，下至每个工人，开会不积极，国家大事不过問。現在全組十个同志不仅都参加了文化学习和非常重視會議，并訂了报纸，經常閱讀，还参加了西銘村的总路綫宣传。

(3) 由于工人参加管理和业务制度的改革，給进一步精简机构，减少人員提供了条件。从現在看，业务制度再进行一段改革之后，我厂干部可由現在占职工总数的百分之十二点九九减至百分之七左右。

(4) 由于生产行政小組权力的适当放大，厂与車間的权力下放，絕大部分干部摆脱了事务，开始深入了实际。制成車間干部也有時間深入下去，和工人一块研究生产了。实践证明，过去领导上过多的集中，是使领导干部难于摆脱事务的一个原因。

几个問題：

(1) “两参一改”的經驗，从我厂实际情况来看，完全可以在几天之內全面推广，形成一个大浪，无須再进行什么試点或逐步推行。

(2) 在推行“两参一改”的經驗中，虽然是三大改革齐头并进，但我們首先采取了放手发动工人直接参加小組日常管理的方法，給干部参加劳动創造条件，带动业务制度的

改革。这样做的快，亦能做的好。

(3) 在放手发动工人直接参加小组管理的作法上，开始，我们是有过争论的，一种意见是领导上规定出几个员，让工人去讨论。另一种意见是领导先不提出什么意见，还是让工人考虑组内有些什么工作，根据工作设什么员。在进行中，各組多半采用了第二种办法。事实证明，第二种办法要比第一种办法好，既不会生搬外厂的經驗，能启发大家从小組具体情况出发，又可以促使工人根据本組具体情况充分讨论，这样大家提出来的工作，大家就能完成得好。

(4) 組織工人直接参加管理，实际上是适当的扩大了工人的民主权利，表现了社会主义企业的高度民主。但在这种情况下，应当十分注意不要伤害高度集中的原则。因为在实际工作中有的工人和干部有极端的情绪，如有的工人过大的要权，有的干部就过分的放权。因此，我们除了进行民主集中制的教育外，并在实际工作中紧紧掌握了这个原则。例如組长的产生，经过群众选举，还必须經車間主任批准任命，小组的权力經群众讨论，但还必须經車間主任授权。现在看，这样做是必要的。

(5) 工人直接参加小组日常管理之后，就显得小组的工作更加重要了。为了解决这个问题，以生产行政小组为单位建立党、团小组非常必要。这样能发挥党小组的核心作用，通过党员的活动经常地直接地加强对生产行政小组的领导。

以上成果和經驗，仅是初步的，不成熟的，存在的缺点和问题还不算少，需要繼續努力摸索与改进。

# 关于工人参加日常管理的若干规定

太原水泥厂

小组是进行生产活动的基础组织，工人群众是在每个小组里直接参加各项日常管理工作的，小组工作是整个生产肌体的一个细胞，所以，加强小组工作的领导有着非常重要的意义。工人直接参加日常管理后，党委针对发现的问题，将小组各个员进行了全面调查，对行政小组和工会小组的关系进行了探讨，根据各车间已经摸索出的实际经验，总结归纳起来，作了如下规定：

## 一、生产小组的划分应本什么原则？

小组的划分，总的原则应有利于发展生产，适应工人直接参加日常管理，具体说来应本以下四条原则：

(1) 小组人数不宜过多或过少，一般以十五人到二十人为宜。

(2) 按产品对象划分，尽量使产品单一、完整，或者按工艺划分，使工艺尽量一致。

(3) 工作地点要集中，同时要考虑生产的连续性。

(4) 要考虑生产中特殊情况的需要。

## 二、生产小组各員应本什么原則进行分工？

組內分工，总的原則应因地制宜，因人制宜。具体說来应本以下六条原則：

(1) 从生产实际需要出发，确定分工內容，确定設“員”的数量，根据我們車間和其他車間的經驗，一般設八至十二个員便可以了。

(2) 根据小組生产的繁簡和人員的多少具体进行分工，一般一人一职为宜，但也可以采用一事多人或者一人多事的办法。

(3) 必須根据工人的工作条件和个人特长进行分工，不应随便安插。

(4) 各个“員”的产生与分工，必須是个人自愿，經过群众选举。

(5) 各个“員”的业务范围，由领导提出，經群众討論，通过授权执行。

(6) 基本上要做到全員分工，但不一定每人都担任一項管理工作或者是社会工作。

現在我們車間設的員有：

統計員：負責产品工时記錄的检查，汇总統計，并进行核算公布，掌管小組的工作工时定额。

考勤員：負責考勤和工資計算与发放工作，检查小組工人遵守劳动紀律的情况。

質量員：負責检查工艺規程的貫徹及产品質量的检查，召开質量分析會議，确保产品质量。

工具員：負責小組的量具卡具的預算、保管与收发，定

期进行检查校对，监督检查量具卡具的使用，研究提高量具卡具的使用寿命，并进行工具核算工作（車間采取送具制度）。

**材料員：**負責小組材料及消耗材料的預算、保管与收发，检查材料使用及原料的回收情况，并进行材料的核算工作（車間采取送料制度）。

**核算員：**負責小組的全面經濟核算工作，进行經濟活动分析，定期公布核算結果。

**調度員：**負責掌握小組生产进度，組織均衡生产，及时检查重点任务的完成情况，发现問題及时解决，克服薄弱环节，尽量避免停工現象。

**机械員：**負責检查各种机械設備是否按要求进行維護检查，机器传动部分和滑动部分是否合乎要求，发现問題督促及时检修，并研究提高机械設備的利用率。

**新技术推广員：**負責合理化建議的登記、組織和审查鉴定，帮助每个工人尽快实现，总结推广各种先进經驗，并經常向工人传播新技术。

**技安員：**負責检查工房內外的整洁与秩序，检查安全規程的貫徹及各种机器的安全裝置，負責解决或建議上級解决必須的安全設備和防护机具。

**保密員：**負責保管保密資料，組織保卫保密教育，及对外来人員的过問事項，下班后检查工房內部及門窗的关闭情况，发现問題及时制止或及时上报。

以上是十一个員及其負責范围的划分，在人数較少的小組，不一定全設。可以根据业务的繁簡适当合并或兼作，如材料員即可和工具員合并为料具員；技安員和机械員合并为技安机械員；統計員和考動員合并为統計考動員；調度員可

由小組長兼任等。

### 三、工会小組各員的分工：

隨着工人直接參加小組日常管理的新情況，必須相應地加強工会小組的工作，工会小組的各項活動也必須通過工会積極分子自己開展。在一個工会小組里一般需要設如下七名幹事：

**競賽幹事：**負責小組內部競賽的具體組織工作，幫助工人制定競賽保證條件，及時進行檢查評比，積累每個人的競賽成績，組織學習與推廣先進經驗，支持與幫助解決實現合理化建議，檢查競賽成績的公布等。

**組織幹事：**負責組織全組人員按時參加各項社會活動，負責小組會員的管理教育和會費的收繳工作。

**宣傳幹事：**負責宣傳國內外大事和本廠每一時期的中心工作，及時進行宣傳鼓動，組織通訊報導及組織工人參加政治、文化、技術業務的學習。

**文体幹事：**負責組織小組人員的文化藝術體育活動，和負責文体用具的保管。

**生活幹事：**負責小組互助儲金的保管和借用，組織家庭生活訪問，幫助工人安排生活，解決群眾的具體困難，組織副業生產，增加工人的收入，並在小組內為群眾辦一些具體福利事項，同時負責審核申請享受保險待遇的事項。

**勞動保護幹事：**負責組織與教育工人認真執行安全規程，監督和幫助行政解決安全設備，不斷改善勞動條件，監督護具的供給與使用，保證安全生產。

**女工幹事：**負責組織與教育女職工參加競賽，作好女工