

105664



学习中长铁路经验心得

铁道部第三期学习团編



人民铁道出版社

目 錄

學習中長先進經營管理經驗的体会·····	楊西林··	1
學習中長經驗的幾點收穫·····	許厚燾··	6
學習中長經驗的心得及今後工作的改進·····	梁 智··	13
對中長經營管理工作經驗的初步領會·····	沈宗範··	24
學習哈局機車乘务組和包修組實行 經濟核算制的經驗·····	董 藩··	31
關於企業中的班組經濟核算制·····	劉鴻生··	40
中長對生產財務計劃執行情況的檢查分析 和決算審查工作·····	姜德慶··	49
運輸計劃的編制、分析與監督執行·····	周松祥··	57
加速流動資金周轉的幾點体会·····	關鳳岐··	64
對鐵路生產財務計劃編制貫徹與流動資金運用 的体会·····	張學正等··	71
學習中長加速流動資金周轉先進經驗的体会··	齊俊周··	84
學習中長勞資、計劃、財務工作經驗的心得··	高 力··	91
學習中長鐵路經驗改進勞動工資業務·····	劉福春··	100
從組織勞動競賽問題上体会經濟工作與群眾 工作的結合·····	呂景陽··	109
學習中長路經驗聯系個人工作的一些体会····	王尚志··	113
學習中長經驗及如何貫徹中長經驗·····	陳廣智··	116
學習中長工作中的計劃性和組織性·····	岳 林··	122
學習中長經營管理經驗的一些体会·····	白樂天··	124
學習中長檢查自己·····	秦 声··	127

學習中長先進經營管理經驗 的 體 會

廣州局計劃處 楊西林

幾 點 體 會

這次我們所學習的中長路先進的經營管理經驗，主要的有如下幾點體會：

一、中長路先進的經營管理經驗是蘇聯經驗與中國具體情況相結合的典範。這次所學習的勞動工資工作、計劃工作、財務會計工作、簽訂集體合同、嚴密的監察工作、依靠群眾組織勞動競賽、布尔什維克領導作風等方面的經驗，是互相密切結合的一個整體，每一個部分都是整個經營管理中不可缺少的。過去我們常常把一個部門的工作或某一項工作孤立起來看待，不從全面着眼，不知道互相配合、互相推動的局部觀點是錯誤的。

經營管理的各个方面的工作都是为了一个共同的目的，这就是完成党和國家給予鐵路的政治、經濟任務。鐵路運輸業的特點和人民民主國家鐵路的社會主義性質決定了鐵路經常的基本的任務是：

1. 經濟、合理地滿足國民經濟發展的需要，既要滿足國民經濟的需要，同時又必須注意運輸的合理化，使國民經濟負擔最少的費用。

2. 從各方面促進勞動生產率的提高，並在勞動生產率提高的基礎上，根據可能適當地改善職工的物質、文化生活。

3. 厲行節約，不斷地降低成本，為國家創造更多的積累。

經營管理各方面的工作如果離開了這些，就不可避免的要產生偏差。中長路在經營管理各方面創造了一整套經驗，使得它成為了成本低、效率高、利潤大的模範鐵路。

二、進一步明確了生產財務計劃在經營管理中的重要性。生產財務計劃真正成了使中長路成為模範鐵路的基礎。國家通過計劃來管理國民經濟，計劃體現着黨和國家的政治、經濟任務，是指導企業的行動綱領，對企業生產經濟活動有着重要的影響。這就要求計劃有良好的質量，是先進的，又是現實的，才能夠真正成為企業全體員工的動員力量。計劃如果保守落後，不僅不能推動企業前進，且會給國家造成損失；計劃如果脫離實際，就會傷害群眾情緒，積壓國家資金，也會造成人力、物資的浪費。因此計劃工作者的責任是重大的。要求計劃人員具有相當的政治思想和生產業務水平，既要有高度的原則性，體會黨和國家的方針、政策和要求，堅決維護國家利益；又要了解生產、經濟活動的實際，實事求是地估計現實情況。必須十分嚴肅、認真地對待生產財務計劃的編製工作。

三、要編製質量良好的生產財務計劃，計劃部門、必須在工作中抓緊以下幾點：

1. 認真學習體會黨和國家的方針、政策和領導的指示，否則就很難使計劃的編製符合國家的要求，而將編製計劃變為純技術的計算工作。我們聽說中長路蘇聯計劃工作專家很注意研究黨和政府的政策指示文件和政府負責同志的號召，當上級未具體布置時，就能主動提出意見，採取響應的行動。

2. 做好調查、研究、分析工作。鐵路計劃首先要做好吸引範圍經濟情況的調查、研究工作，了解對鐵路運輸的需要，並分析不合理運輸的情況；要經常、有系統地搜集積累主要指標，定額的完成情況和其他決算資料，並定期有計劃地進行分析；必須重點深入現場，了解生產和經濟活動的實際情況，將現場群眾活生生的實際活動與決算資料結合起來加以研究；為編製基建、大修投資計劃還要研究設備情況。這是編好計劃的基礎工作，不踏踏實實地進行這些工作，就不可能有根有據地編製計劃。

3. 十分注意掌握勞動生產率、運輸成本這兩個結果性的綜

合指标，定期分析完成情况，对影响劳动生产率、运输成本的各項因素应该做到心中有数，知道潜力所在，否則，計劃的編製將可能是盲目的，掌握不住方向。這裏修訂各項主要勞力、材料消耗定額非常重要，先進、現實的定額是計劃的基礎，不斷改進定額是提高勞動生產率、降低成本的重要方向，因此必須做好分析定額完成情況和修訂定額的工作。

4. 依靠黨和企業首長的領導，依靠群眾。經常向黨委和企業首長彙報、請示，取得指示、支持，是使計劃符合黨和國家方針、政策的重要保證。計劃人員必須樹立群眾觀點，編製計劃（包括監督分析工作），光靠少數計劃人員是不可能質量良好地及時完成的，必須吸收工程技術人員、其他經濟工作人員、先進工作者積極參加，為此，計劃人員應該注意作宣傳，組織工作，廣泛吸收他們的意見，特別是先進人物的意見。中長與哈局非常注意這點，中長對積極參加編製計劃的工程技術人員等曾以局長命令進行了物質獎勵。

四、樹立列寧式的領導作風，是管好企業正確實現領導的一個極其重要的問題，這是中長推行蘇聯先進經驗基本方向的第一條。要求領導者和每個企業的工作人員對黨和國家交給自己的工作崗位和任務有深刻的認識和理解，有高度的責任感；深入了解工作情況，實事求是地分析、研究工作情況；很好計劃、安排工作，主動地有計劃地進行工作，避免忙忙碌碌，被動應付；對自己的工作嚴肅認真，對被領導者有嚴格的要求，特別要注意檢查執行情況；對生產財務計劃執行情況經常進行檢查分析，命令、指示、措施必須檢查是否被正確地執行，這樣國家計劃和領導意圖才能認真貫徹；運用批評和自我批評的武器，推動自己和每個工作人員不斷前進。樹立列寧式的工作作風對自己是個党性鍛煉的問題，是推行中長先進經驗的一個重要環節。

对过去工作的主要检查

过去口头上也喊推行中長經驗，但实际上对中長經驗并不了解。通过这次学习，对自己的工作进行了检查、对比，認識到过去工作中是存在很多錯誤、缺點的。主要的是編製的計劃不能符合党和國家的方針、政策，不能合理地確定运输量，特别是对不合理运输未注意消除；支出計劃偏寬，沒有完全体现降低成本，提高勞動生產率的要求；基建、大修投資的使用还存在浪費。这就使得生產財務計劃不能發揮应有作用，影响了計劃的嚴肅性，并給國家帶來了一些損失。

主要原因在于：

1. 对生產財務計劃在經營管理中的地位与作用認識得不明确，对党和國家的方針、政策要求沒有認真的鑽研、体会，对待自己的工作不够嚴肅認真，滿足于按期完成，湊部給控制數字，对問題的決定缺乏慎重考慮，或坚持原則不够，因循遷就。

2. 工作作風上存在着嚴重的毛病，忙忙碌碌的事務主义，工作陷于忙乱、被動，來一件工作应付一件，整天忙于开会，解决各方面提出來的一些經常事務，不务正業，不能也沒有集中主要精力学习、研究党和國家的政策、上級的指示，了解分析經濟活動情况，認真考慮自己工作中存在的問題，研究改進办法。对处內工作的布置，要求不够嚴格，缺乏檢查，批評、自我批評開展得不够。作風不深入，幾年來很少对幹部有計劃有目地下現場檢查，也沒有重視了解情况的工作。

3. 業務水平低。計劃工作者沒有一定的生產經濟知識，做好自己工作是有困难的。幾年來鑽研業務很不够，懂得的太少，学了一些，也不够深入，有不少工作如何去做，还摸不到門。明知自己不懂得業務，不能勝任自己的工作，也不積極去学，說明了对党和國家交給自己的任务缺乏高度的責任感，对自己要求不嚴。对自己所領導下的幹部的業務学习也沒有抓紧，幹部業務水

平不高，也是当前阻碍工作前進的一个重要問題。

4. 依靠群众的思想不明確，不善于組織有關人員參加計劃編製工作，不注意吸取正確的意見。計劃基本上仍是管理局機關編製的，基層單位群众甚至基層單位的領導沒有參加，思想上沒有明確認識這是一個必須扭轉的問題。經濟調查工作，沒有明確認識必須組織各方面有關的力量來進行，才有可能逐步提高工作。

嚴重的是过去相当長一段時期，对于上述這些問題，是不够清醒的。安于現狀，盲目自滿。通过这次學習，自己才有了較為明確的認識。

如何將这次學習的精神体現在今後經常的工作中去

如何將这次學習的精神体现到今後經常的工作中去，是推行中長先進經驗一个極關要緊的問題。計劃的編製以及監督分析工作，絕不是臨時突擊所能作好的，根据以上的体会和檢查，今後經常的必須注意以下幾點：

一、必須明確認識今後在經常工作中主要的應該抓緊什麼，計劃部門經常最重要的工作是对生產和經濟活動情況的調查研究分析工作，應該以大部分的工作時間和主要精力來从事這方面的工作，只有这样，才有可能逐步提高工作水平和業務水平，為此，除了日常積累資料外，應有計劃地深入現場，了解實際情況。1956年應該緊緊抓住貫徹執行鐵道部關於經濟調查，製訂修訂定額，技術經濟履歷簿三個命令。

二、在經常工作中注意改善工作作風是推行中長經驗的關鍵，從以下幾點入手：

1. 必須提高自己工作的責任感，注意研究体会黨和國家的方針、政策和上級的指示，樹立嚴肅認真負責的精神。

2. 扭轉整日開會、辦公文及處理瑣碎的具体問題的現象，嚴格要求自己，加強工作的計劃性，處理問題應從全面出發，糾正管得過多過細，妨碍基層幹部發揮主動積極性的做法，對來自下面

的一些不必要由管理局處理的問題，應提出要求，以減少事務主義，克服忙亂、應付現象，主動地進行工作。

3. 對處內工作要求嚴格，並加強檢查。

4. 工作作風的改善，是個自我鬥爭的過程，應經常注意自我批評、檢查自己工作作風上的毛病。

三、加強學習。每天堅持抽出一定的時間進行學習。除學習理論及政策外，必須有步驟地學習計劃工作的業務和具體的生產經濟知識。為提高幹部業務水平趕上工作要求，必須帶動，組織自己領導下的幹部加強業務學習，組織學習決算，統計表報，技術作業過程，必要時聘請財務、統計及業務部門的幹部講課。同時為了依靠組織群眾做好計劃工作應主動、積極向其他部門幹部宣傳計劃工作知識。

四、根據全年工作安排以及每月工作計劃，每天對當日工作情況進行簡要的檢查，並安排次日工作。對一定時期的工作和每一件重要的工作均應認真總結，隨時注意將自己的工作與這次學習的精神進行對照，找出缺點，加以改進。應注意其他兄弟局推行中長經驗的成就，吸取並運用其經驗以提高自己的工作。

學習中長經驗的幾點收穫

吉林局事務處 許厚熹

一、學習前的認識

過去由於對中長經驗有着不正確的看法，尤其沒能很好領會其實質和領導作風，因而在學習中不積極，滿足於現狀，學得不深不透。不正確看法主要表現在首先強調客觀。對於中長路是全國效率高、成本低、利潤大的模範鐵路，當時認為他們條件好，特別是有千餘名蘇聯專家在指導與幫助，是應該先進的；我們不能達到是因為條件不好，放棄了主觀的努力。其次，以片面觀點

看中長經驗，只看表面，不看實質；過去往往只因看到哈局在分界站搶十八點、不均衡地向我局排空等情況，就認為他們也是本位主義，從而產生中長經驗沒啥的思想，沒有認識這只是少數個別員工所造成，絕大部分是有高度國家觀念和整體思想的。在學習中，哈局領導報告與交班會上都強調首先檢查分界站均衡交車與排空紀律，並嚴肅處理違反者。再次是自滿情緒。過去思想上認為中長有，我們也有。在電話會議上，鐵道部常批評哈局，我局很少挨批評，感到哈局有的地方還不如我們。從這次學習中，才認識到過去學習中長員取得一點成績，但嚴重問題是形式主義，實質領會得不深不透。

學習後的體會：第一、中長經驗是非常豐富和寶貴的。它是在蘇聯專家熱情幫助下把蘇聯先進管理方法和我國具體情況相結合的經驗，哈局並進一步發展，使之更趨完善。在企業經營管理上，中長路有一套系統全面的經驗，我們親眼看到在今天的哈局，不但行之有效，而且發生極大效果。第二、從領導到員工都具有高度國家責任感與實事求是精神，各部門工作協調一致，密切配合；每個人都以整體思想對待自己的工作，消除了本位主義與分散主義；從任何一次座談會或報告會上都表現了這個特點：

“雖然這項事情不是我們的，但我們都主動配合去做”。充分體現了社會主義企業同志間合作關係。他們對工作是積極鑽研，深入實際，了解情況透徹，對業務非常熟悉，分析問題細緻，而且工作作風踏實，一貫到底。從參加車務部門座談會和觀摩分局、車站、列車段中都看到了這點。第三、對於工作都是有計劃有步驟的全盤安排。領導對年、月、日的工作都是這樣，抓住生產關鍵，真正發揮領導作用，絲毫不被動，也不紊亂。我們學習期間的哈局先進工作者代表大會，第三季度決算審查都是按時進行的。每個幹部對各季度重點工作都有系統安排好，每日要抓的中心也很明確，並且建立了一系列制度和辦法，使工作有秩序地進行。第四、事先充分準備、事後及時檢查是工作中突出的特點。

領導接受新任务前充分了解情况。不論勞資、計劃、財務等都做好一系列準備工作，从積累資料、运用統計、了解情况、反覆研究分析等方面着手，致工作抓住關鍵，切合实际。对于事後檢查尤其重視。他們說：“沒有檢查就沒有切实的批評与自我批評。”所以日常把檢查放在首要地位。他們檢查，事先了解情况；有重點，实事求是；不單听彙報，而要經常深入現場，多傾听群众意見；發現好的及時獎勵，坏的嚴肅批評。这种批評是尖銳而誠懇的，并指出明確方向，使被檢查者口服心服。第五、密切依靠党依靠群众做好运输工作。在实际的經濟工作中，他們隨時向党組織彙報，取得党的支持。依靠群众的思想也十分明確，从積極開展競賽；關心和支持群众先進創舉，大力推行先進工作方法与合理化建議來發揮群众的力量。同時，在檢查生產時也非常關心檢查職工生活福利，加强了領導与群众的關係。

我們的作風和中長路相差很大，主要問題在于各部門工作不協調，互相推諉；本位主义和分散主义嚴重。对于工作不主動，總要劃清界限，扯皮的事也多。而我自己对于業務鑽研很差，不够熟悉；不經常接觸現場，了解情况浮淺，因而分析也一般化，不能一針見血抓住關鍵，發下措施有些也不完全切合实际。主要还是缺乏高度主人翁思想。同時，我們推行中長經驗是一陣風，盲目地搞形式，不是实事求是，一貫到底。特別是事先準備工作草率，事後缺乏經常性檢查，使很多工作流于形式。領導也偏于生產，对員工生活福利關心很不够。从这次學習中，我体会到要做好工作關鍵在于領導作風，所以我們應該認真學習中長路的工作作風。

二、幾點具体收穫

1. 學習計劃工作的体会

中長路对計劃的編製下達、監督分析是有計劃有步驟地建立了全面系統的制度和办法，緊緊掌握了五个原則，体现了党的政

策，監督分析是深入、透徹、及時。在編製下達方面，他們体会到計劃質量的高低，很大程度決定于準備工作的好壞，因此特別注意準備工作。首先認真整理分析上半年各項指標決算資料，預計下半年和全年完成，并考慮國家要求和具體情況，對每項指標反覆平衡計算，分析扣除非法的影响因素，提出多方案研究，最後才確定，有着足夠根據。其次是定期進行客流、貨流綜合性的經濟調查，經常進行重點調查與覆查核對。第三是重點調查基建工程件名，準備和研究有關技術設備狀態與能力資料，吸取分局參加。此外就是制定技術經濟定額、核對設備數量等。在編製過程中特別注意均衡運輸，使運輸力均衡發揮，并根本不容許不合理運輸存在。在制定指標定額時就考慮技術組織措施。尤其是審核計劃時，計劃與主管部門思想一致，從國家整體利益出發，該多就多，該少一定要少，他們都本着“當認為對方冒進時，首先提防自己保守；認為對方保守時，首先提防自己冒進”的精神來做的。下達計劃過程中廣泛宣傳動員，發揮組織力量，與當前生產密切結合，發動群眾檢查工作，并與推行先進工作方法和開展合理化建議運動相結合，使計劃深入人心，成為千萬人的行動。在監督檢查方面，蘇聯專家說過：“工作的好壞，十分之一在編製，而十分之九在監督檢查。”因此，他們對監督分析要求很嚴格，通過分析要正確弄清情況，發現工作中本質與發展趨向，對占有資料進行必要的研究，不能滿足于一般平均數字，不能採取形式主義，應貫徹批評與自我批評。實際上，他們都做到了這些，分析資料是簡單扼要，明確具體，能抓住本質問題，提出切實可行的措施，起着指導生產的作用。

我們計劃的編製下達的準備工作做得不好，未能很好掌握五個原則，致每年技術指標保守，消耗指標鬆，監督檢查不經常，分析質量不高。在編製方面，由於我們計劃人員對於計劃必須體現黨的方針政策和五個原則性認識不足，也沒有充分認識到準備工作的重要性，因而對準備工作很草率，拿起就做。對指標的確

定，只是簡單分析上半年完成，考慮計劃年度具體情況和國家要求就確定，不是像中長那樣反覆平衡計算，也不是很詳細地分析內在影響因素，對於計劃年度客觀發展情況，先進方法的推行缺乏足夠的預見性，根據不足，所以歷年計劃指標如車輛周轉時間、旅速、總重等都是保守。我過去也曾担当過基建投資工作，當時體會國家精簡節約精神很差，仍有樣、大規模思想，對每件工程缺乏細緻研究分析和實際認真調查，造成有的工程投資過早。如1954年計劃梅河口站綫路增設工程就是這樣，經過蘇聯專家檢查才糾正。不是像中長路確定件名那樣細緻正確，主要是國家觀念還不夠強。尤其使我體會深刻的是中長路計劃部門與主管部門審查計劃時都從整體利益出發，思想一致，而我們由於本位主義，認為反正計劃部門要壓，做大點留一手。計劃部門則是指標必須緊，強調壓低。根本不是從互相信任、整體觀點實事求是來確定，可以審核中爭吵不休。今後我們應該很好學習中長路審核計劃的態度。在監督檢查方面，听了哈局車務處分析主任工程師的報告，給我幾點新的認識：（1）他從親身工作中体会到分析工作儘量不給現場添麻煩，多利用統計處現有表報，向分局了解情況要有重點，發現工作缺點不要扣分局分析人員。說明對現場十分照顧，而且解決問題。我過去對此認識很差，沒有下苦工夫多用統計表報，一有什麼問題或統計指標數字就打電話向分局要。了解情況缺乏重點，要情況多，具體幫助少，致形成現場忙亂，問題弄不清楚，分局還有意見。我那時還認為這樣做是應該的，現在感到是錯誤的，只會把工作做壞，不會做好。（2）他說分析內容一定要實事求是，既不擴大，也不縮小，過去我往往缺乏詳細分析是否全面問題，而以個別例子來說明，即抓住小樹當森林。如用一個突出例子就批評調度計劃不當或勞動紀律鬆弛，常使現場不服氣。實際是不對的。只有實事求是才能使別人听了接受，擴大事實反而不能解決問題。（3）他說要善于依靠領導，主動及時地提出專題分析。我們實際觀摩也看到他們提出不

少專題分析，當作日常中心工作，作用很大。我在这方面缺乏認識，做得很差，今後一定要進行這個工作。（4）他又說對於領導布置的命令措施必須隨時檢查，以鞏固領導威信。我以往認為布置下去定期檢查一下就行了，日常缺乏檢查，尤其是領導在電話會議上個別指示根本沒負起檢查之責。因而使命令措施下去後常常無影無踪，流于形式。這次听哈局領導報告都把檢查當作主要工作，只有這樣，才能使領導的命令措施收到效果，否則是一張白紙，這點給自己印象最深。

2. 學習推行先進工作方法的体会

中長路十分重視培養與支持全路職工的主動性創造性。中長路的蘇聯專家既是生產競賽的組織者，又是先進工作者的朋友和助手。他們充分認識到推行先進經驗，支持職工革新創舉是推動競賽完成生產的巨大力量。在他們培養與支持下，王吉奎五百公里運動、鄭錫坤操縱法、李錫奎調車法、楊茂林裝車法都產生了，在全國鐵路起了旗幟作用。他們強調經常發現和培養，不是硬培養。並和先進工作者保持密切聯繫。格魯尼切夫局長到瀋陽時必然看看李錫奎同志，中長理事會請楊茂林同志做過多次報告。而對先進工作者保持高度原則性，要求嚴格，把先進工作者放到困難環境下去鍛煉，帶動全面；不是處處表現特殊的關懷，放在溫室內培養，對先進工作者的缺點絲毫不容忍和姑息，以國家觀點進行教育。中長路工程技術人員經常運用郭瓦了夫方法，給先進工作者以技術上的幫助。特別是他們推行先進工作方法和開展合理化建議運動都是有系統、有領導、有目的進行的。通過技術組織措施來推行先進工作方法，通過領導出課題的方式來開展合理化建議運動，這樣使群眾的積極性創造性和領導的意圖結合起來，促成一股推動生產改進工作的動力。

我們對於先進工作者的培養與支持是很差的。即以自己本身担当的工作，每次分析完成任務，只看見指標的百分比，而沒有去找完成指標的典型人物，到月末總結才問分局或車站報典

型。主要是对充分依靠先進工作者的帶头和全体職工的積極性創造性來完成任务的認識是不明確的。同時，我們在培养先進工作者上有着嚴重的形式主義，为了開先進工作者代表大會而硬找硬培养。1953年我和站務工程師就是抱着完成任务觀點到圖們站總結馬金貴調車組經驗，偏重于該組優點，对缺點則采取姑息態度，虽在車站幹部會上勉强通過，結果因群众關係不大好，有本位主義，事故也較嚴重等缺點，分局審核時加以取消。說明平常缺乏全面了解，不依靠群众來培养和支持先進工作者是不行的。還有，我們工程技術人員也沒有經常运用郭瓦丁夫方法从技術上幫助現場員工總結經驗，往往要看到他們有突出的新方法時才注意和總結，而不是把他們點滴經驗彙積研究和提高。實際上還是有要求現場“不鳴則已，一鳴驚人”的思想。这次學習中長後，給了我很多新的教育。

三、今後努力方向

1. 將这次學習到的中長路先進的經營管理企業的經驗，結合我們具體情況，貫徹到實際工作中去。并將學到的經驗向車務部門員工廣泛介紹。

2. 學習中長路優良的工作作風，樹立起高度國家責任感，从國家的整體利益出發。以實事求是精神對待每一件事情，認真負責，貫徹到底。对每樣工作，事先要作好準備，事後要及時監督檢查。

3. 認真鑽研技術業務，制定系統的學習計劃，提高本身的業務水平。

4. 學習哈局分析主任工程師的幾點經驗，運用到分析工作上，以提高分析質量。

5. 在工作中隨時了解与發現先進工作者，反映領導，進行培养。

學習中長經驗的心得及今後

工作的改進

昆明局基建工程隊 梁 智

一、社会主义企業管理的特徵

在社会主义國家裏，工人階級掌握國家政權，生產資料公有制，實行計劃經濟。

組織社会主义企業管理，必須“保證生產過程的不間斷，生產速度不斷增長，勞動生產率和生產收益的提高，並保證最嚴格地完成國家計劃。”這就要發揮全體人民的積極性與創造性，吸收勞動群眾參加生產管理，推行經濟核算，加強安全生產，廣泛開展社会主义競賽，迅速推廣生產革新者的先進經驗。只有這樣才能為國家積累巨大資金，才能繼續擴大再生產，也才能保證人民物質文化生活的不斷提高。

作為一個社会主义企業的领导， “應該有計劃地領導經濟”和具有預見性；同時，還必須認識“政治領導和經濟領導的一致性”，和從政治着眼去解決經濟問題。只有這樣，才永遠不會脫離黨的路線，與違反黨的政策。

二、對中長鐵路經驗的認識和我們工作中存在的問題

中長鐵路自1950年5月1日成立，至1952年末無償交還中國的二年零八個月中，在千餘蘇聯專家的直接領導下，採用了最先進的蘇聯社会主义鐵路運輸經驗，和蘇聯職工的先進工作方法，結合我國的具體情況，進行了全面的改革與建設：“改革了組織機構，實行了定員表，貫徹了負責制；編製了綜合性的生產財務計

制，并为实现生产财务计划制订了技术组织措施计划；推行经济核算制”；“同时有计划地，有组织地推行了130多种苏联铁路的主要的先进工作方法，签订了集体合同，组织全体职工开展爱国主义劳动竞赛。”在二年零八个月中，为中长铁路创造和积累了无限丰富与宝贵的经验。不但把中长建设成为当时中国的“效率高、成本低、利润大、有文化”的先进模范铁路，而且在移交后的一个相当长的时期内还成为培养中国铁路干部的学校。

（一）关于组织机构与定员表

中长铁路成立，即建立新的组织机构。其组织原则为：①服从不同时期的政治经济任务要求。②贯彻生产区域管理制的原则——专业分工，缩减中间层次，使领导最大限度接近生产。③适合铁路及其内部各单位的生产特点，主要是使庞大而分散的铁路企业，紧密联系成一个联动机。④贯彻了经济核算思想，实行了最大限度的精简与节约。⑤对职工的生产安全与物质文化生活给予极大关怀。

中长在正确地建立新机构的同时，并制订了合理的定员表，这是保证企业不断提高劳动生产率，降低产品成本，完成与超额完成生产财务计划的重要条件，另一方面更能为国家节约大批人材，以加强社会主义的建设力量。定员表一经公布就必须切实遵守执行，如多员、职名不符以及实际工资超过生产基金，都是违反定员纪律的。

职责范围是表明一个机构或一个工作人员的基本任务，工作责任和职务权限，领导与被领导关系等。规定了职权范围，才有可能明确分工，和有条不紊地组织工作，也才能建立责任制。中长铁路由于规定了职权范围，因而各部门之间和本单位的内部都能够协调地进行工作。

昆局工程队的组织机构自1953年成立后，虽然经过多次调整，但仍未能适应生产。如调度室未能起到指挥生产的作用，技标员未设。这是由于对组织机构的原则不够明确。职责范围，虽草拟

了一部分，因未貫徹，仍存在着嚴重的職責不清，無人負責現象。定員表是1955年公布的，隊部內的管理人員雖未超過定員，但若連未列入定員表的施工工區管理人員合計，則遠超過哈局工程部門 8.3% 之比數（與生產工人比），殊未符合國家精簡節約的原則。再就執行定員表來說，定員表公布後五個月，我們還有幹部二人職名不符，這也是違反定員紀律的

（二）關於勞動工資、技術定額與勞動保護

（1）在所有的工資制度中以計件工資制為最優越。計件工資制之所以優越，其主要原因為符合於按勞付酬原則，和最能刺激工人提高勞動生產率。

中長鐵路成立之初，即正確地利用工資制度來推動生產：除積極推行計件工資制，利用計件工資制來解決當前運輸上的關鍵問題外，並根據生產的實際需要與可能，實行獎勵工資制。在管理人員方面，則採用“職務工資制”，也克服了過去的平均主義現象。貫徹了按勞付酬的原則。

（2）技術定額的作用，主要為：促進勞動生產率的提高，保證按計劃完成生產計劃，和為實行計件工資制創造條件。

中長及哈局在制定和貫徹定額工作中，第一，以為生產服務出發點，從無到有，逐步提高。第二，及時修改，保持定額的先進性。第三，廣泛吸收工程技術人員及先進工作者參加制訂和修改定額。第四，採取措施，發動群眾，保證定額的貫徹。

（3）中長及哈局的勞動保護工作有：第一，是建立安全責任制。對各級領導幹部、工程技術人員，以及職員都作了具體規定，使每一個與生產有關係的工作人員，都要對安全負其應負的責任。第二，編製和貫徹安全技術、勞動保護措施計劃。第三，編製改善勞動保護條件資金計劃，簽訂協定書。第四，進行安全技術考試——哈局不但對生產技術工人進行考試，且對各級領導幹部也進行不定期的安全測驗。第五，對職工實行“三級教育”。