

庆华 建华工厂
企业管理大改革的
工会工作

黑龍江省工会联合会編

黑龙江人民出版社

庆华、建华工厂企业管理大改革的工会工作

黑龙江省工会联合会 編

黑龙江人民出版社出版（哈尔滨道里森林街14号）黑龙江省书刊出版业营业许可证001号

军事工程学院印刷厂印刷 新华书店黑龙江分店发行

开本787×1092公厘 $\frac{1}{32}$ · 印张 2 $\frac{5}{16}$ · 字数54,000 · 印数1—10,000

1958年7月哈尔滨第1版 1958年7月哈尔滨第1次印刷

总印 510

统一书号：3093·44 定价：(5)一角七分

編 者 的 話

庆华工具厂和建华机械厂的全体职工，在整风运动中，以共产主义精神大胆地創造了工业管理大改革的經驗，这是一項具有重大意义的創举。这些經驗是我們企业管理經驗的新发展，是完全符合社会主义企业管理原則的。中共黑龙江省委三月份在北安召开現場會議以后，这三大經驗在我省工业企业中已經普遍推广，并收到了显著的效果。

在推行庆华、建华工厂三大經驗的过程中，工会組織在党的领导下，做了許多工作，从这本小册子蒐集的七个經驗中，就可以看出，他們充分發揮了工会是学习管理的学校，学习主持經濟的学校，共产主义的学校的 作用，成为党在推行三大經驗中的有力助手，同时也使工会各項工作都大大提高了一步，迅速地改变了工会工作面貌。

在这个小册子里，突出的介紹了基层工会、車間工会和工会小組在推行工人参加管理工作中的經驗，希望全省工会干部和工会积极分子，都来很好地学习这些經驗，并結合实际情况加以运用，不断地发展和丰富这些經驗。

目 录

在組織工人参加管理中的工会工作經驗.....	
.....国营庆华工具厂工会委员会(1)	
組織发动工人参加企业日常管理的工会工作經驗.....	
.....国营建华机械厂工会委员会(14)	
推行工人直接参加生产小組日常管理的基层工会工作	
.....哈尔滨機車車輛修理厂工会委员会(29)	
庆华工具厂二車間在工人参加管理中的工会工作.....	
.....国营庆华工具厂二車間工会委员会(42)	
推行工人直接参加生产小組日常管理工作中的車間	
工会工作.....哈尔滨機車車輛修理厂溜砂車間工会委员会(49)	
建华机械厂四車間冲工第二工会小組在整頓与完善工	
人直接参加日常管理工作中的經驗.....	
.....国营建华工具厂工会委员会(57)	
在組織工人参加管理中的工会小組工作介紹.....	
.....哈尔滨機車車輛修理厂貨車車間調整工会小組(64)	

在組織工人參加管理中的工會工作經驗

國營慶華工具廠工會委員會

一、企業大改革后的新氣象

隨着整風運動的深入開展，職工羣眾的社會主義覺悟有了很大的提高，在生產上，突破定額、改進技術的風氣已經全面形成。

通過大鳴大放，全體職工先後貼出了423,408張大字報，其中屬於各級幹部領導作風的問題就占19%。為了很好的改變幹部工作作風，在整改階段，一車間的領導幹部首先直接參加了生產勞動，並取得了初步經驗。黨委抓住了這個經驗，在二月份進行了全面推行，效果很好，引起了廣大幹部的重視，在統一認識的基礎上，全廠幹部認真地執行了參加半天生產、半天工作的制度，這對廣大工人影響極大，改變了他們對於幹部的看法。

幹部參加生產以後，能夠及時發現與解決生產中的問題，因而提高了管理工作水平，但由於缺乏羣眾基礎，企業管理工作中的混亂現象，仍然沒有得到根本改變。為此，在黨委統一領導下，推行了建華機械廠實行工人參加管理的經驗，根據黨委指示，通過試點和大鳴大放辯論在統一認識的基礎上，劃分了小組，明確了職責，經過五、六天的時間，就在全廠普遍推廣了。

管理業務大改革是在幹部參加生產和工人參加管理的基礎上發展起來的。黨委提出全廠幹部要以半天時間參加生產之後，科室幹部雖然認為這是正確的領導方法和工作作風，但又覺得困難很多，怕行不通，特別是在精簡機構，下放幹部以後，科室

干部的这种感觉就更加突出了。为此党委要求全体干部寻找新的办法,解决这一矛盾,結果,矛盾最尖銳的經營管理科,一馬当先的改革了旧規章制度。党委决定順势利导,支持經營管理科改革业务的創举,在全厂掀起了管理工作大改革的高潮。

干部参加生产、工人参加管理和业务改革这三个方面的問題,是企业里带有根本性的問題。而三者又是相輔相成,有机的联系在一起,缺一不可。这三个問題的解决,使全厂出現了嶄新的局面,具体地說来:

第一,干部参加生产、工人参加管理以后,密切了干羣关系,增強了团結。

过去工人說干部是“官”,干部竟“蹦蹦哒哒”、“走馬觀花”,“解決問題光用咀巴”、“挾本本(指干部)的太多了”。干部一参加生产,工人的看法就大大地改变了,他們有什么話都愿意和干部說了,也愿意听干部的話了,有的工人热情地称呼干部为張师傅、李师傅,特別突出的是职工的团結互助和集体观念更为加強了,如工具車間磨工小組过去半数达不到定額,經過上下道工序互相帮助,在一週的时间內提高生产效率80%;二車間生产小組檢驗小組由于互相协作,取消了三道工序,不仅节省了劳动力,而且使退修品由过去80%降低到20%。

第二,提高了羣众的思想觉悟,增強了主人翁責任感。在工人参加生产管理后,全厂出現了人人关心管理、关心生产、爱厂如家的新风气,推动了思想上生产上的双跃进。現在全厂管理工作有了广泛地羣众基础,在羣众中形成了互相关怀、互相批評的风气,表現了高度的主人翁責任感。例如一車間刘福小組,过去每天生产計劃是525个活,实际每天只干330个活,工段記錄員記完就走,工人也沒当回事。实行工人参加管理的第二天,小組記錄員发现只完成330个活,当即要求組長召开了小組会,进行研究,提出了措施,結果由330个达到568个。在生产中有的工人

为多得計件工資，弄虛作假，劳动紀律松弛等現象，很快就受到羣众的教育与批評。工人們彼此之間比任何时候都更加團結，生产上出現了史无前例的跃进，一車間、工具車間提出要用二年的时间完成五年計劃的工作量。

第三，民主生活十分活跃，职工干劲十足，羣众智慧得到了充分發揮，掀起了羣众性的技术革新热潮。工人参加管理后，在改进管理和技术革新上，运用了一人提出，集体研究的方法，使建議由不成熟达到成熟和完整。仅在三个主要車間里就創造出41个新的管理方法，改革了9项管理制度。在一个月的時間內，全厂共出現技术革新建議11,118件，現在已實現的884件，其中提高生产效率一倍以上就有三、四百种。工具車間54个生产小組，其中50个小組要跃进一倍至八倍，如赵貴生小組通过改进技术13項，提出用6个月的时间完成五年工作計劃。在工人中流傳着“东风起、西风退，工人的干劲賽李逵，不怕艰苦与困难，五年計劃三年完”的歌謠。工人自己还編唱了工人参加小組生产管理歌，全厂职工的热情极为高漲。

二、在推行工人参加生产小組管理中的工会工作

我們工厂干部参加生产、工人参加管理和业务改革这三个問題，是先后交差进行的，工会組織在党委統一领导下，除相应地作好这三个工作外，着重担負了組織工人参加管理的工作，在进行这项工作中，主要运用了如下方法：

（一）培养典型，找出方向

双反运动深入后，全厂职工由“献宝”到查找浪費原因，想办法杜絕浪費，改进管理，但工人对参加管理的具体做法是不明确的。这时，六車間章士良小組自己动手解决了許多問題，原始記錄作的也比較准确。于是我們便組織力量协助有关方面，在这

个小组进行了试点,在提高認識,端正思想的基础上,划分了小组,选择了生产小组长(当时叫区域小组长),经过小组充分酝酿,确定了生产小组工人参加管理的个人分工责任制和具体内容(生产进度、考勤、工具付料、记录、技术质量、设备维护、文明生产),以及小组长的职责范围与小组活动方法。經一周时间的培养,实际效果很好,工人干劲十足,中断工时的现象大大减少了,从而大大提高了产品质量,基本上消灭了超差品和退修品。如一道工序改进了操作,平均提高效率37.6%,从单位工时上来看,比2月份降低了18.2%,从而基本上摸出了工人参加管理的初步作法,这给领导上一个很大的启示,明确了改善与提高企业管理工作必须依靠群众的重大意义。

(二) 广泛宣传,全面开展倡议活动

总结六車間章士良小组工人参加生产管理的經驗后,首先加强了宣傳教育工作,通过照片宣傳了該小组工人参加管理中的实际活动情况,用快板說唱了該小组的事蹟,并組織部分职工进行交談,以及运用大字报、标語和大小會議等有效形式,进行了連續鼓动,着重宣傳了工人参加管理在政治上經濟上的重大意义,从而端正了思想認識,鼓舞了工人参加生产管理的积极性。如工人馬春山說:“过去管理是由上往下管,这回大家管,訂计划能符合实际情况。实现计划就更沒有問題啦”。其次厂工会組織了全厂小组长(原区域组长)以上的干部听取了章士良小组的經驗介紹,从而在全厂掀起了以章士良小组为首的工人参加管理的倡议活动,各車間結合学习章士良小组經驗,在本单位选择一两个小组进行培养,然后通过車間职工大会介紹本单位典型小组学习章士良小组的經驗。这样,工人参加管理的工作很快地在全厂推广了。

(三) 摸清思想，組織辯論

学习与傳播典型經驗，这是組織工人参加管理的开始，但这件工作并不是一帆風順的，特別是开始时，新旧思想的斗争表現很突出。在工人思想上主要有：怕管不好、怕麻煩、怕得罪人、怕影响生产和收入。在一部分干部中主要是存在着不相信羣众力量和智慧保守思想，怕把管理工作搞乱了。也有些干部認為管理工作都叫工人管，将来精簡机构就得下放，因此工作表現消极。

为了解决这些認識問題，我們便採取了放手发动羣众，在全厂範圍內，圍繞着“工人应不應該管？”“管什么？”“怎么管？”等主题，以工会小組为单位，边鳴、边放，边辯，边試行，逐步加以解决。如一車間开始有的工人認為：“这些賬还是叫干部管吧！省得干部还都下来干活，咱們还得記賬。”車間抓住这个有代表性的意見組織了辯論，許多人批判了这种观点，絕大多數人認為：“旧社会我們工人是受人家管，这次叫我們管，我們不但應該管，还得好好的管。”有的工人說：“我們自己管能夠实事求是，过去干部給我們估工，26小时的活我們用24小时就干完了，但干部还写26小时，工人当时虽然占了便宜，可是国家却吃了大亏，这能算当家作主嗎？”通过反复辯論，原来持有反面意見的人，也主动表示了态度，不但不嫌麻煩，而且还得要作好自己分担的記錄工作，并糾正了头一天把两个人中斷工时三小时，写为一个半小时的差錯。

工具科工人开始学习章士良小組經驗时，一部分人表示不虛心，強調工具部門和基本生产車間不同，認為工具部門工种复杂，工序多，生产不是大流水，干的活一个人一样，（不象基本車間上道干多少下道还是多少，）甚至一天干几样活，認為工人自己管不好。老工人杜华令在会上就以旧社会工人作小包工的事

來說服大家，他說：“那時工人文化程度低，還沒叫干部來管賬，可是到月一点也不差，主要是大家思想上不願意管”。當時有的青年工人提出：“不能拿那個來比，那時都給自己干活當然能管好。”會上立刻引起了熱烈的辯論，把問題集中到“我們現在到底是給誰干活？”，經過辯論，大家一致認為現在才是真正給自己干活，而且現在工人文化程度和思想覺悟都提高了，一定能管好，當時在會上有人就自動報名管理記錄。工人情緒非常飽滿。在討論時一車間工人編出順口溜說：“鉄匪爐响叮當，參加管理喜洋洋，你考勤，我記錄，料具管理帶維護，實現社會主義牢記住”。

在干部當中主要以辯論權力下放，合併業務，取消表報，改進管理等題為中心，解決不相信羣眾、不依靠羣眾的保守思想。在解決思想問題的基礎上，又通過試驗，學會了具體工作方法。如工具科行政干部和職能人員認為記錄工作交給工人管不好。車間工會就組織了行政干部到生產小組里去進行現場觀察記錄情況，實際工人記得很好，管的也不錯，這对于干部教育很大。

（四）划分小組，加強訓練

首先工會協助行政，在11個生產單位55個工段里（開始工段還沒有取消），按照檢查工序、工作性質以及政治技術力量，划分了生產小組，以十個人左右為一組，通過羣眾推薦，行政任命的方法，配備了正付生產小組長，經小組討論，根據每個工人的特長與日常工作設：生產調度、料具、核算、考勤、設備維護、技術、合理化建議、技術安全、文明生產29個工人管理員，其中生產調度員由生產小組長兼任，根據小組人數多少，有一人管兩件事的，有兩人共管一件事的，總之要使每人在小組內都負責一件以上的工作。

為充分發揮生產小組的作用，協助行政建立了車間生產小

組各工人职能員的職責範圍、工作方法和各項制度，比如：小組長在生產小組內有權領導生產調配工人；在不增替人員的條件下，有權批准工人的一天的事假；有權考核本組工人的工作成績，以及提出處分的建議；在年、季計劃和定額的限度內，有權直接領用和調配使用生產所需要的物質。

小組工作主要是在班前班後進行，活動時間一般是十分鐘左右，最多不超過15分鐘，並規定每周業餘時間一小時，進行經濟活動分析和總結。在正常活動中對一般問題由小組有關員解決，對較重大的問題，由小組共同討論解決。解決不了的，請求車間領導解決。

其次，根據工人职能員的業務範圍，協助行政進行組織訓練，在方法上：第一，組織技職人員深入小組，指導和幫助工人管理員掌握業務；第二，按業務性質組織專業訓練，通過推廣經驗的方法來幫助工人儘快地掌握分管的業務。第三，分別總結生產小組長和工人管理員的具体工作方法，召開現場會議進行推廣。這樣做對提高小組管理工作，起了很大作用。如四車間工會，為了解決生產小組長缺少工作方法，包攬各個員的職責，影響小組管理工作開展的問題，總結了梁耀林小組的經驗，通過座談交流，普遍提高了各生產小組的管理水平。

三、加強工會組織建設適應新形勢的要求

管理工作大改革以後，給工會工作提出了一些新的課題：比如隨着生產小組的建立；工會小組干事如何配備，如何發揮工會小組的作用，工會專職幹部少，任務重，又要參加生產勞動，又要使工會工作在原有基礎上加強等等。這些問題都急需解決。根據這些新的課題，我們做了如下幾點工作：

（一）整頓工會小組，適應發展要求。為了明確工會小組的整頓方向，廠工會選擇了二、六車間進行摸點；根據二車間的情

况将原生产小组人数由7—10人增加到10—15人，一个生产小组划为一个工会小组，但六车间行政领导坚持生产小组不能动，对工会小组如何建立莫不关心。厂工会及时把工会小组存在的问题和扩大生产小组的意见向党委作了汇报，当天党委组织了车间（科室）党政工团领导干部，辩论了怎样整顿生产小组和工会小组，以及工段长能不能撤销等问题。辩论结果，基本上取得了一致的意见：

1. 工会小组原则上要求和生产小组统一，即一个生产小组就成立一个工会小组；

2. 工会小组长和生产小组长互不兼职。

3. 原来做工会组长的尽可能还作工会组长，如因生产特殊需要，工会组长可改做生产组长。

4. 为了具体协助生产小组搞好工人参加管理，在每个工会小组里除组长外，由群众推选出生产、宣传、保险生活干事和劳动保护检查员各一名（或一名以上）在女工较多的小组可增设女工干事。

按照上述要求，到4月1日全厂工会小组基本上整顿健全起来。

（二）加强工会建设，建立正常工作秩序为适应企业管理大改革的要求，我们从工会的制度上，业务上，进行了改进：

1. 减少会议，提高会议质量，改变了会议过多、过长和干部经常陷于会议圈子里的现象。我们除规定了一些必要的会议制度，强调提高会议质量，缩短会议时间，减少一些不必要的会议外，对工会各部门的各种会议实行了会议串连、上下挂钩、提倡简便、灵活的小型会议。如厂工会各工作委员会会议与车间业务指导会议结合进行；车间工会各工作委员会会议与工会小组干事的业务指导会议结合进行；这样做既能减少会议，又能做到统一思想、统一步调。并规定了每天上午无会议制度，以保证干

部参加生产劳动。如遇有紧急工作,就召开床头会、现场会、调度电话会等进行布署。

2.建立层层分工负责的制度,为了及时掌握情况,保证各级工会组织上下左右间的密切联系,充分发挥各级工会组织的集体领导作用,逐级建立了以委员会为核心,层层分工负责的制度,厂工会主席和专职委员,按车间分块包干,通过深入基层的办法,把工会指示领导意图带下去,并随时将车间工会工作和群众活动情况带上来。

各车间工会以正副主席、部分工会委员为主,分块、分段、分片的上下传递情况,原则上正副主席包工房,工会委员包一片或一段,(几个工会小组划一片或一段)。这样做的结果掌握的情况比过去更多、更准确了。如工具科采取了分头掌握,分片管理,在分工负责的委员中,实行了业务纵横串连,条条块块相结合的办法,效果很好。不仅掌握了车间的全面情况,而且发现问题也及时具体了。宣传委员赵庆海,在分片掌握中,发现了量具小组的宣传形式很好,就地召开了小组宣传干事的经验交流会,从而推动了整个车间的宣传工作。

3.权力下放。从年初到目前为止,我们已将工会宣传费、办公费、会员困难救济费、互助金、生育补助费、丧葬补助费、疾病救济费,以及小组、个人竞赛评比、奖励、发展会员、办理入会手续、批准入会权限、档案管理等权力,均分别下放给车间工会和工会小组了。这样做的结果,已见成效。如互助金过去车间工会掌握时,经常发生借款多还款少,库存月月空,月月向厂工会贷款的现象。互助金下放小组以后,基本上扭转了过去不及时还款、不交入会基金等现象。现在不仅不向厂工会贷款,而且还存款200多元。

4.发挥工会积极分子的作用,健全大家办工会的制度。从厂到车间工会每星期一、二、四、五晚上两小时为工会积极分子业

余办工会的时间，在内容上有：小组活动；处理部门业务，收集群众意见和要求，深入家属调查访问，召开业余会议等，使积极分子明确方向，主动做好自己分担的任务。这样做的结果，很受群众欢迎，他们说：“有事找带红胳膊箍”的（值班员带红袖标）。解决了主席和专职干部的忙乱现象。

（三）组织竞赛，全面提高。在原来工段里划分小组的基础上，撤销了工段，车间直接领导生产小组，这样生产小组就成了最基层的生产单位，所以发挥工会小组的作用是十分必要的。我们除协助行政不断总结与交流小组的工作方法与经验外，以工人参加管理为主要内容，开展了四比六好竞赛，为了适应三个工作要求，推动三个工作的发展，工会又通过培养典型，展开了工会工作大跃进，经过工会工作誓师跃进大会。在全厂掀起了工会工作三级六好竞赛。我们的主要做法是：

1. 培养典型，指导全面。随着工会小组的整顿，在工会小组与生产小组统一之后，我们深入二车间培养了薛义工会小组，帮助选择了小组长，配备了三名小组干事、一个员，进行了明确分工，确定了职责范围，健全了工会小组的制度，并围绕生产和中心工作，开展了四比六好竞赛，使该小组普遍突破了新定额，平均提高效率20%，退修品由过去5%降低到3%，不仅提前5天完成4月份生产任务，并做好了5月份的生产准备工作。我们抓住了这个典型小组，在全厂工会积极分子大会上做了介绍，从而在小组中掀起了比工会工作的竞赛，使工会小组工作大大地活跃起来。

2. 组织倡议活动，全面开展工会工作三级六好竞赛。为发挥全体积极分子的作用，不断促进工会工作大跃进。在分别树立工会工作标兵的基础上，以工会工作大跃进誓师大会的形式，掀起挑应战的活动，效果很好。如工具车间宣传工作委员会除在誓师大会上提出了倡议外，并组织了130多名的宣传大军，高举

着丰富多采的宣傳鼓动字画，在全厂遊行挑战，厂工会及时的組織了全厂宣傳工作者进行現場观摩，促进了各个車間的宣傳鼓动工作向前大大的跃进一步。五車間响应挑战后，創造了17种灵活多样的鼓动形式。

(四)进一步發揮干部参加生产领导生产的作用。我厂工会干部是由脫产走向半脫产；由劳动時間不固定走向固定；由参加零星劳动走向正常劳动的。根据党委統一安排的原則，提出了工会干部参加劳动的規定：①参加劳动的时间，較小的車間工会主席整天参加劳动，厂工会全体干部和較大的車間工会主席，实行半日劳动的半脫产制度；②工人出身的干部，参加劳动应以直接参加生产领导生产为主，或作些必要的輔助工作；③知識分子出身的干部参加劳动，要本着自愿和需要相結合的原則，固定工序、确定崗位、拜师学艺，半年內掌握操作，三年达到技术工人水平；④工会事业单位的干部(文化宮)除正副主任按上述規定参加劳动外，其他干部就地劳动，直接在内部进行鍛鍊；⑤定期交换生产崗位，为使每个干部全面熟悉生产和工会工作情况，厂工会干部按季(必要时按月)，車間工会主席按月(必要时按周)定期輪換車間、小組，以利工作的开展。

对干部下去参加生产劳动的要求，也提出几个具体内容：①发现問題，指导工作；②培植和总结典型經驗，向各級领导学习办法；③参加劳动学一門技术；④熟悉职工工作、学习、生活和思想情况，提倡与羣众交朋友(政治上的朋友)；⑤和职工羣众共同解决生产中的关键問題；⑥組織教育职工积极参加生产管理，当好兼职工能員；⑦向职工不断宣傳党的方針政策和国家大事，当好宣傳員；⑧結合中心工作，开展部門工作。实践証明，只有熟悉生产，才能更好地领导生产。我們从推行干部参加生产劳动后，工会工作出現了一些新的面貌。

1.克服了工会干部的官僚主义和主观主义，彻底地改变了

工会干部习惯坐在办公室开会、听汇报、不深入实际、脱离群众的現象。很多工会干部反映：“过去有些問題不敢叫真，現在亲眼看見了，作工作也有把握了”。厂工会干部通过参加劳动，帮助工具科工人把皮帶車床改为半自动化車床，提高效率3—4倍，并发现老工人杜华令学习苏联庫佐夫金切断刀的經驗提高效率3.12倍。厂工会就及时召开了有車間技术主任、工会生产委員、老工人等参加的現場會議，組織实际表演，就地座談，不仅对与会同志启发很大，而且对工具科的职工也是一次有力的鼓舞，当天晚上就提出11件技术革新建議，以此为起点，經過具体組織发动，在一周的时间里，全科54个生产小組就提出了215件合理化建議。

2. 进一步密切了工会同群众的联系，調节了干羣之間的矛盾。过去工人常常瞞怨工会不起作用，說工会“干事不多，管事不少”，因此部分职工对响应工会号召表現不积极，不愿意对工会干部說心里話。从干部参加劳动之后羣众对工会干部的看法从根本上改变了，他們說：“两个社会真不一样，旧社会进‘官’的办公室都害怕，現在工人和干部一起干活了，只有共产党和毛主席領導下的干部，才能作得到”。因此，工人現在有話敢說，有事敢講，愿意把心里話告訴工会組織，如工具科赵貴生小組在技术革新运动中，学习火鍛冲模紅印法的先进經驗請求材料試驗时，行政干部不支持，他們就主动找工会帮助解决。

3. 加强了积极分子作好工会工作的責任心，扩大了积极分子队伍。干部参加劳动后，积极分子的工作主动了，他們的普遍反映是“光靠主席不行，这回要大家办工会”、“生产咱都自己管理了，工会工作是咱家的事，更好办”，目前大家主动制訂工会跃进规划，五車間保护委員孙儉傳主动利用两天早晨的技安碰头会时间，发动职工提出67項保护工作方面的問題，并及时建議行政解决。

由于工会干部走向了半脱产，随着企业各项工作的大跃进，过去存在的计较工作时间，不热心工会工作等许多问题，现在是迎刃而解了。主动要工作、抢工作，感到做工会工作光荣，已成为了广大积极分子的普遍风气。愿意做工会工作的人，也越来越多了。

4. 为工会干部实现又红又专找到了方向，参加生产劳动对干部熟悉技术，掌握技术，提高思想，改造思想，有很大好处，一事双工的工会主席张洪国，虽是具有多年锻工技术的老工人，但由于脱产时间较长，无论从体力上和熟悉操作上都远不及工人，这次重返生产战线后，经过艰苦锻炼，很快地掌握了操作，并吸取了工人中很多新的生产经验，提高了技术水平，因此他深感参加劳动锻炼，能够达到又红又专，所以又由半脱产走向了不脱产，由专职工会主席变为兼职工会主席，工作并没有削弱。

在企业管理改革工作推行的两个多月来看，虽然成绩很多，效果很大，但由于推行较快，进行的时间较短，有些规章制度的改革组织成员的设置等一些具体问题，还缺乏长期实践和深入探讨。