

中華民國三十八年四月八日

乘務負責制參考資料

(一)

中國人民革命軍事委員會鐵道部

乘務負責制參考資料目錄

中共中央東北局批准東北鐵路黨委關於乘務負責制的決定	一
關於乘務負責制的決定	二
關於乘務負責制	四
論兩種不同的機車乘務制	一八
兩種機車乘務制的顯明對照	二四
四個機務段運用機車兩種不同的乘務制度的情況	三三
機務會議總結	三五
平津鐵路管理局關於實行機車包乘包修制決定和指示	四七

中共中央東北局批准東北鐵路黨委

關於乘務負責制的決定

負責制是消滅工業生產中無人負責現象的有效辦法，負責制就是要做到由一定的工人集團（幾個工人，二班或三班工人）經常使用一定的機器，使每一個人對一定的機器和一定的工作負責，採用負責制，必然提高工人對生產工具的責任感，帶護心和創造性，因而延長機器的壽命，增加生產的效率。負責制的政治基礎在於，我們新民主主義的國家企業是為人民所有，為人民服務，在這些企業裏，沒有人剝削人的關係。正因爲如此，工人能以主人翁的態度，負起自己的責任，自覺地擁護和實施負責制。這是資本主義國家裏的企業所夢想不到的。鐵路黨委關於乘務負責制的決定，對我們新民主主義的企業管理提供了一個帶有普遍性的原則問題。除批准這一決議在鐵路上實行外，其他工業部門都應該研究鐵路的經驗，將負責制這一原則加以適當而有效的運用。

東北局

十月四日

關於乘務負責制的決定

(一) 東北鐵路黨委批准最近機務會議所通過的關於在全路實行乘務負責制(一般稱為包車制)、廢除輪乘制的決議案。我們認為這一決議案解決了鐵路業務上極其重要的一個原則問題。

(二) 乘務負責制與輪乘制兩種相反的制度的利害，不僅爲壯局實際試驗的結果所證明，而且在蘇聯這個問題早已做了明確的結論。蘇聯鐵路採用乘務負責制，這種制度是建築在勞動者的自覺基礎上的負責制，即由一定集團的乘務員(兩班或三班)固定地使用一台機車，由他們對機車負全責。實行這種制度的結果，必然增強乘務員對於機車的責任心、愛護心和創造性，使機車保持良好狀態，因而延長機車的壽命，增加機車的牽引力和工作效率。資本主義國家的鐵路則採用輪乘制，即將全段的每台機車給全段的乘務組輪流使用，同時增多檢點員來檢查機車的狀態。實行這種制度的結果，必然大大減低乘務員對機車的責任心與愛護心，因而增加機車的破損故障率，減低機車的壽命和使用效率。資本主義國家的鐵路不能採用乘務負責制，不能不採用輪乘制，因爲它不可能信任乘務員對機車負全責。

(三) 乘務負責制是負責制在機車乘務工作上的具體表現。應該確定這樣一個方向，負責制的原則應當逐步地運用到各方面的工作上去(例如機器的負責制、調度車輛工作的負責制等)。

(四) 從一年來研究乘務制度的結果中，應當得出這樣一個結論：我們學習世界各國管理鐵路的經驗，主要地應當學習蘇聯的經驗。把這些經驗根據中國鐵路的具體情況加以運用。因爲第一，我們新民主主義國家的鐵路就其爲人民所有，爲人民服務和鐵路內部沒有剝削關係這一本質來說，是和蘇聯的鐵路一致的，是和資本主義國家的鐵路相反的。第二，蘇聯鐵路在三十年來的建設過程中，對於資本主義國家管理鐵路的經驗，早已批判地加以吸收。我們特別重視蘇聯的經驗，可以使我們少走彎路。當然資本主義國家管理鐵路的經驗，亦可供我們的參考，捨去其有害部份，吸取其可用部份，但是決不應當把資本主義國家

鐵路管理的經驗和蘇聯鐵路管理的經驗等量齊觀。應當在思想上和在實際措施上堅持主要學習社會主義國家蘇聯的經驗的原則。

(五)從乘務制度這一問題上還應當得出另一個結論：我們對於新鮮的事物，先進的科學理論，應當具有虛心鑽研的態度和敏銳的感覺，應該防止和克服拘泥於舊鐵路的經驗中的陳舊和落後的部份那種經驗主義和保守主義的毛病（當然，舊鐵路經驗中有用的部份，可以而且應當採用）。

(六)各級黨的組織對這個決定，應當有計劃地組織討論。將負責制的精神貫徹到各項具體工作中去，檢查和消滅任何無人負責的現象。應當在乘務員中間進行深刻的教育，使大家了解，國家把最寶貴的財產——機車交給他們負責使用，他們就應當以主人翁的態度，即高度的責任感和積極性，來回答國家對他們的無上信任。

東北鐵路黨委會

九月二十八日

關於乘務負責制

一九四八年十月二十七日呂正操同志在鐵道部擴大幹部會議上的講話

同志們！今年八月總局機務會議上所通過的全路實行乘務負責制的決議，鐵路黨委已經批准，並且作出「關於乘務員負責制的決定」。東北局批准了這一決定，還加上了一個按語，要其他工業部門研究鐵路經驗，將負責制的原則，加以適當而有效的運用。所有這些文件不久就要發表。關於乘務負責制，我今天分作以下幾個問題來講：

一、兩種乘務制

東北鐵路曾經採用過兩種乘務制：一種是輪班制；此種制度是將全段的機車由全體司機輪流使用，同時又分成駕駛、檢點、清掃、準備、檢修等五個部份，以檢點為中心分別擔任保管、使用、修理之責。這種制度為世界各資本主義國家鐵路及舊中國鐵路所採用，無任何人對整個機車負全部責任，在這個意義上說，也可以叫作「無人負責制」。另一種是包車制，乘務員負責制——即由一定的工人集團，分成兩班或三班，固定使用一台機車，由他們負責保管、駕駛、清掃及簡單修理等責任，使機車在整個使用過程中有一定的工人集團對機車負全部責任，這是蘇聯特有的乘務制度，這種制度目前據我們所知，只有蘇聯和東北鐵路在實行。

包車制在東北鐵路上曾經走過曲折的路程，老中東路後期中蘇合辦時曾經採用過此種制度，日寇接收中東路後即行廢除，八一五蘇軍解放東北後又實行了包車制，紅軍撤出東北後一部份工人仍保留此種制度，我們同志在五常運糧中曾發現包車制有很大好處，因之把這一制度，推廣起來，並介紹到總局來。大家記得，前年冬季的機車狀態是很壞的，機車滿身毛病，走不動路，這種情況，當時繁重的冬運任務是難以完成的。但是，由於我們接受了蘇聯的經驗，採用了包車制，因此大大的改善了機車的狀態，提高了機車

效率，保證了冬運任務的勝利完成，隨着去年四月冬運任務的結束，關於包車制的結論就開始了。

那末，反對包車制的意見有那些根據呢？首先提出了「理論」的根據，認為包車制分工不明確不科學，所以是落後的；輪班制是科學分工因此是進步的。其次又找到「事實」的根據，認為包車制有兩種浪費：一是浪費人力；輪班制每台機車平均六人左右，包車制需要九人，全路以六百台機車計算，包車制較輪班制要多用一千八百人，每人每年的工資以六百萬元計算，全年要多開支一百零八億元。二是浪費車輛；包車制每台機車要使用一輛宿營車，如以六百台機車使用四百二十輛車箱計算，每輛車每年收入以一億元計，全年要浪費四百二十億元。由於反對包車制的意見找到了「理論」和「事實」的根據，就使爭論形成僵局，分歧的意見，一直在繼續着，去年十月，領導上動搖了一下，把分歧的意見變成了行動，在部份的鐵路綫上——林口、團們——試行了輪班制，林口試驗的結果，證明了輪班制給我們的損失是很大的。所以今年在八月機務會議上最後確定採用包車制，廢除輪班制。黨委作出了「關於乘務負責制的決定」，並經東北局批准。這一決定不僅是機車乘務制的原則，而且將作為東北鐵路業務上管理普遍的原則與方向。

二、事實證明

第一試驗結果：

林口機務段施行輪班制的結果，由模範段變成了破損段。林口機務段去年九月以前是實行包車制的，且在去年七月牡丹局機車競賽大會上獲得了模範段的稱號。當時領導上根據那幾個理由改變了包車制呢？第一，以為群眾已經覺悟，改為輪班制不會發生問題。第二，為了克服人員不足的困難。第三，實行嚴厲的紀律制裁以為可以防止機車破損事故。林口於去年十月正式實行了輪班制，實行前，關於機車的交接制度，嚴格的獎懲制度，檢查制度等等，均有詳細的規定。由於當時員工處在勞模運動的餘波之下，又加之冬運緊張動員以及降級，罰苦工（刨水、通煙筒）等等嚴厲的處罰之下，總算勉強渡過了冬運，但破損事故仍是不斷的增加，僅二月份二十台機車破損即達十件，其中九件是因為乘務員保護不週發生的。冬運過去

，員工的緊張情緒開始弛緩，痛定思痛，員工意見紛紛，要求取消那些束縛人的強制辦法。要求工會檢查幹部作風。召開民主會議以後，幹部受了批評，又片面地強調了自覺，放鬆了檢查督促，於是二十台機車在五、六、七、三箇月中破損事故六十六次，三月來機車大軸發熱即達三十一次。機車狀態愈劇下降，孰謂不能見人，機車開到外局，乘務員藏到暗處，不敢露面，運輸任務也無法完成。七月末林口機務段的員工們在壯分局長親自檢查與教育之下，又改爲包車制，其效果可謂立桿見影，實行包車制以後，八月份只有二件輕微的事故，九月份完全消滅破損事故，林口機務段又重新向模範段方面前進了。

林口機務段自改爲輪班制以來，經濟上受到的損失，極爲驚人，根據劉英才同志檢查結果，僅以三個月中大軸發熱事故三十一件，計損失即達十億零四千七百餘萬元，每月平均損失達三億四千九百萬元，油脂浪費七月與九月比較，以走行十萬公里計，七月份浪費六千八百公斤，每公斤以三萬元計，損失達二億零四百萬元，兩項相加，每月損失五億五千三百萬元。（如以每年十二個月計算，則每年損失達六十六億三千六百萬元），如果全局三十個這樣的中等機務段，一年就要損失一千九百八十七億二千萬元。除上述兩項損失外，關於因破損增多臨時檢修的增加，和定檢量的擴大，運用率的減少，機車質量降低，壽命縮短等等損失都未統計在內，由此可見，實際上的損失，必然大大超過上述兩項的損失，這是對國家財富驚人的浪費。應該引起我們高度的警惕。

這裡，我再舉一個圖們機務段的例子，該段同時施行輪班制和包車制兩種乘務制，有三十台機車，其中跑外路的四台機車是包車制，其餘均改爲輪班制，六月至九月破損事故三十五件，都發生在二十六台輪班制的機車上，跑外路的四台機車沒有發生過一次事故，這是極明顯的對比。

由於部份施行輪班制的結果，以壯局七月的機車使用率與哈齊兩局比較，低於哈局百分之二十，低於齊局百分之十，亦即一百台機車的實際使用率，只等於八十或九十台，而壯局機車臨時檢修，則經常高於哈齊兩局一倍。

那末，工人中對包車制有些什麼反映呢？林口工人說：「你們不讓我們包車！要是讓我們包車，一定可以趕過別人的機車」。一般老司機認為：偽滿時的輪班制，彼此間都是提心吊膽，檢點、司機、修理、互相糊弄，各不負責，包車制則免除了上述的弊病，使用放心，事故減少，對工作互相負責，林口工匠也認為包出的機車容易修理，機車上的任何一處毛病，用不着工匠費勁去找，司機都指得清清楚楚。司機不僅監督修理，而且親自下手，幫助修理，使修車質量大大提高了一步。工人們這些反映，說明他們是願意包車的。

根據以上事實，負責制證明了什麼呢？

(一) 減少事故，減少修理，檢修率可以減少三分之一到二分之一，將來機車質量提高之後可能減少三分之二，由於減少檢修率就大大的減少了工料油脂等等的消耗，成本也就隨着降低。

(二) 提高效率，杜局九月份機車平均日行公里由二〇六公里提高到二八六公里，哈局個別記錄提高到三八九公里，幾乎提高百分之百，如調度配車同樣施行負責制，日行公里普遍提高到三百公里是有把握的，如全局運輸量需要一千台機車，使用效率提高之後，七百台則可足用，節省三百台機車，每台機車每年以八億元消耗計算，一年可節省二千四百億元，工資尚未統計在內。

(三) 延長機車壽命，每台機車如使用三十年，保管得好以最少延長一年計就等於增加新機車三十分之一，全路以六百台機車計算，三十年可節省二十台機車，如能延長十年壽命，三十年中即可節省二百台機車。這不是幻想，就以今日之蘇聯來說，連不僅使用着最新式的內燃機車同時還使用着帝俄時代的舊式機車，這說明了社會主義國家對每件可資利用的機器和動力的效率，都要發揮到最高限度，我們的鐵路今日雖然還不是社會主義國家的企業，但就其帶有社會主義成份的基本性質則是一致的，特別是在戰爭中需要增加，破壞很大，工業落後，鐵路稀少，機車缺少等等情況下，每一件動力對我們說，都是極其寶貴的，因此，延長機車壽命不僅具有經濟上的意義，且有極其重要的政治意義。

(四) 乘務員工匠化，司機不僅會開車而且會修理，真正使技術為大眾所了解所運用，使工人的技術水準不斷的向上提高。使工人真正能够掌握技術。

(五) 包車制是工人成為企業主人翁的具體表現，機器由工人負責保管使用，工人事實上成為機器的主人，已不再是部份機器的附屬品。

第二關於宿營車的浪費問題：

宿營車的浪費比起輪班制的損失要少的多，雖然浪費很少，我們也應對人民負責極力克服。但是這裡有一個重要問題必須弄清，宿營車不是與包車制一同發生的，以為包車制必須有宿營車，這是種片面的觀察，沒有看到事物的全面及其發展。宿營車是產生在戰爭的情況下，當時機車出乘無固定地點，沿路又無寄宿所設備，故在初期是需要的。但在今天東北戰局已定，鐵路逐漸步入正規，各地又開始設立了寄宿所及交接站，除了前線及遠途運輸外，自然可以取消宿營車。設立了寄宿所及交接站，工人有了休息的所在，疲勞問題也就解決了，本來設有機務段的大站，都有寄宿所設備。過去因為限於經費困難沒有及時恢復，雖然過去以宿營車代替了寄宿所，給鐵路省了一筆寄宿所的經費，但從節省車輛提高運輸效率的觀點來看，仍是得不償失的。

第三關於人力的浪費問題

三班包車制每台車需要三名司機六名司爐，加上百分之五的預備人員，一千台機車需要九千零五十人輪班制每台車一·八個司機，（實際上為滿時為二·二至二·五）三·六個司爐，一千台機車只需五千四百人，兩者相較，包車制比輪班制要多用三千六百五十人，每人每年工資以六百萬元計算，全年需多支出二一九億元。這種看法也是片面的，因為沒有看到另一個重要的變化，由於施行包車制的結果，機車質量提高，檢修量大為減少，段內人員即可大大減少，根據哈局宋力剛同志：「論兩種不同的機車乘務制」一文中的統計材料，段內準備員可由每台車的○·四五降到○·二九，檢點員由每台車的○·四降到○·一七，

機車勤務員由每台車的四・〇降到一・六至一・二，工匠由每台車的四・〇可減少三分之一到二分之一，總共可以減少三九〇〇人到五〇九〇人，因此，兩者相較不是增人而是減人。開始實行包車制的初期即或增些人，這也是暫時的現象，經過一個時期，機車質量提高，就會逐漸減少，蘇聯施行包車制的初期，人員也增多至百分之二十五，一個時期以後，人員就大大減少了。

三、問題的實質：

負責制是企業性質發生根本變化之後發生的，就是說在生產資料為公共所有的基礎上建立起來的，「二七」社論中曾指出：「工人本身就是企業的主人……工人在公營企業裡對於生產要担負完全全的責任。」可見在政治上早已肯定了負責制這一方向，斯大林同志一九三一年六月在經濟工作人員會議上的演說中曾講到：「無人負責，或是对所擔任的工作以及機器工具不負任何責任，無人負責是危害工業的奇災大禍。」他又說：「我們在鐵路運輸方面已消滅了無人負責現象，而提高了這方面的工作，我們在工業方面也應該這樣做，以便把這方面的工作，提到更高的程度。蘇聯首先在鐵路上實行了負責制，並把經驗推廣到各個工業部門」，因此迅速克服了工業中無人負責的混亂現象。如今負責制的精神已經成了蘇聯人民日常生活的習慣，任何一件細小的工作他們都由一定的人去負責，由始到終，負責到底。

「減低成本，提高質量，消滅事故，增加效率。」這是我們管理鐵路的口號，也是一貫奮鬥的目標，要實現這一口號，只有從上到下全路貫徹負責制才有可能。負責制的實質是新民主主義企業勞動組織的基本原則。是無產階級領導並成為企業主人翁的具體表現，假如工人階級在生產上採取不負責任的態度，那末無產階級的領導地位和企業主人翁的地位也將成為空談。

負責制已為事實證明，實行這一制度，必然會提高職工的政治覺悟程度和技術水平，必然會使生產得到發展為國家積累資本創造財富，並迅速推動國家經濟向上發展，而革命的志願也是為了解放生產力和發展力。

這裡我舉出幾種對負責制的錯誤觀點

有一種說法「以爲工人覺悟已經提高，因之輪班制也可以提高生產，愛護機器與工具。」這是片面的說法，不了解兩種不同的生產制度，是代表兩種不同的社會制度，不了解一方面負責制是在新的生產關係即沒有剝削的生產制度下產生的，是建立在工人階級的覺悟基礎之上的。如無工人階級的政治覺悟，負責制無法建立。但另一方面又須建立明確的，與此種負責態度相適應的組織與制度（既成制度之後，則又帶有一定的強制性，當然這也是爲了鞏固與提高工人的覺悟）。沒有這種特定的制度，自覺就會變成自流。因此，負責制乃是由於工人階級的自覺悟性的系統化與條理化而形成的一種制度，而這種制度又是可以充分發揚與鞏固工人階級對生產制度負責的勞動組織形式，可以充分發揮工人階級的創造性它是工人階級覺悟之具體化，又是工人階級勞動紀律的標準和尺度。

今天之所以還要有強制的一方面，是因爲：

第一，由於資本主義的企業，採用無人負責制，工人在機械分工之下，只能成爲部份生產工具的附屬品，不可能系統地精通技術，也不可能了解生產過程中各部份工具的互相關係，工人既無負責的經驗，更無負責的習慣。資本主義養成了無人負責的習慣。爲了克服一種壞習慣，樹立一種好習慣，採用一定的制度給予某種強制是完全必要的。

第二，在現實生活中，工人的發覺悟雖然普遍提高，但覺悟程度參差不齊，就是到了社會主義也有覺悟高低的差別，也有個人榮譽和生活顧慮。樹立一種帶有強制性的制度目的，就是爲了鞏固和提高工人的覺悟。

另一種說法：以爲全世界資本主義企業都採用無人負責的輪班制，我們爲什麼不能用呢？我們同志會爲這種說法動搖過，不了解輪班是在資本主義生產關係的基礎之上建立起來的這種制度，一方面，是資本家對工人奴役和統制的表現；另一方面，又是工人對資本家消極應付的反映。

在資本主義制度下，資本家不會去信任工人，不可能產生負責制，工人同樣亦不會對於當做剝削自己的對象，工具機器採取負責的態度。資本主義制度只能採取無人負責制，只能依靠機器，依靠懲罰及飢餓來威脅工人控制工人。假使我們也一成不變地採用此種制度，將使我們已經解放的生產力受到束縛，將使發展生產受到阻礙。已經解放了的工人階級，在其自己經營的企業中，原有可能廢除這種無人負責的制度，特別是已經有了自己的經驗，就更沒有理由保持無人負責的制度。

還有一種說法：以爲輪班制是科學分工，是進步的；負責制分工不明是落後的。這種把資本主義的產物看成進步的，把社會主義的產物看成落後的，本末倒置的論點是根本錯誤的。即以科學分工來說，也應該弄清什麼是科學分工？有了分工又對其具體工作和工具機器負責，使個體與整體連結起來，這種分工是合乎科學的，是進步的。由於分工的結果產生無人負責的現象，從而使生產低落，使勞動者生產的積極性受到束縛，這種分工只能說是機械分工，這種分工是違反科學阻礙進步的，因而他是落後的。

馬克斯對於分工問題曾經作過系統的考察，他說，最初的手工業的分工是在一個限定的期間要求供給大量製成品的情况下偶然產生的，以後由手工業生成製造業，他說製造業的分工是「以生產手段累積在一個資本家手裡這一件事爲前提」：「以資本家對於工人（他們祇是資本家所有的總機器的部份）的無條件的權力爲前提」。因而他又說：「製造業的分工是資本主義生產方法的特有的創造物。」資本主義生產在製造業中的分工，由於初期製造業的基礎還是手工業，生產的發展還依存於勞動者個人處理工具的能力的熟練，迅速與準確，因而分工之後，各種專門化的部分勞動者，與獨立的手工業比較，可以用較少的時間，生產更多的生產物，而且由於世代的勞動者在同一製造業中擔任共同的工作，他們在技術上的訣竅又得以固定，蓄積和遺傳下去，這都是好的一面。但是馬克斯認爲：第一，由於當時還是處在手工業的狹隘的技術基礎之上，生產物所須通過的每一部分過程，都是手工業的部分勞動，因此使生產過程不可能有現實的科學的分析。第二，每個勞動者終生從事一種簡單的，單調的，不斷反覆的機械勞動，其勞動力也轉化

爲這種部分機能的終生的器官，「終未免妨害生活精神的緊張力和活動力，生活精神是以活動本身的變化爲休養和刺激的」。（馬克斯）

當機器生產代替了手工製造業生產以後，「機械雖在技術方面掃除了舊的分工制度，但這個制度，當初仍當作製造業的傳統，在工廠內殘存了一個時期；此後，才在資本手裡以更可厭的形態，系統地再生產出來，確立起來，成爲勞動力榨取的手段」（馬克斯）。爲什麼在使用機器生產後，原本可以在技術方面掃除舊的分工制度，而資本家不懂繼續保持舊有的分工制度，而且反以更可厭的形態把它系統地建立起來呢？這種細鎖的機械分工的建立，其目的就是爲了減輕工人在生產中的作用，以便資本家易於控制工人取得廉價的勞動力，資本家是有意識地把機器變成對付工人的武器。在這種資本主義細鎖的機械分工的輪環制的本意，就是由於資本家與工人的對立地位，資本家有意識地只讓每一部份生產的工人只掌握一部分簡易的機械勞動，使工人不能對資本家有所要求，使工人必須向資本家及其機器屈服，此種資本主義有系統地建立起來的制度是反動的，不合於科學的。

我們的國家企業，爲人民所有並爲人民服務，生產過程中沒有資本家與工人的對立，幹部與工人、智力勞動與體力勞動之間是一致的，共同的目的都是爲了發展生產，爲自己國家創造財富，因此我們沒有壟斷科學與知識的必要，相反的，要使科學與知識爲大眾所熟悉，爲大眾所運用，從而提高職工的積極性和工人的作用，正如在社會主義的蘇聯一樣，工人與農民有着一切條件來提高自己勞動的熟練程度，提高自己的文化技術水平。逐漸使先進的高度熟練的工人，益加接近於工程師技術人員的技術水平，變爲智力勞動的工人，以便迅速的發展生產。

什麼叫做生產上的科學分工呢？我們對於生產上的分工的態度究竟如何呢？生產上的分工無疑的是需要的，但是我們所需要的分工是在新的社會條件下，即勞動者已成爲國家的主人翁的條件下，在新的技術條件下，有計劃地更合理地使分工更加適合於發展生產，更加適合於提高勞動者的技術文化水平，更加縮

短智力勞動與體力勞動的距離，更加提高勞動者在生產中的作用，使勞動者在生產中具有獨立的人格，使勞動者以主人的資格控制機器、機構，並對機器與機構負責，從而發揮勞動者的積極性與創造性。堅決廢棄那種使勞動者被機器控制，成為機器的附屬品，以及建立在榨取勞動者基礎上的資本主義社會所特有的爲新社會所不必要的過分的瑣細的機械分工。負責制的採用就是爲了發揮勞動者的積極性，提高勞動者的技術知識和能力，使勞動者系統地掌握技術，到達發展生產的目的。

因此，我們應當在思想上樹立一個清楚的概念：凡是有利於發展生產力的東西都是進步的，凡是阻礙生產力發展的東西都是落後。

那麼問題的實質是什麼呢？

第一，負責制是人民鐵路管理的方向，這個制度關係到企業管理的各方面。目前鐵路上還存在着許多無人負責的現象，今後必須將負責制貫徹到全路上下各個部門。黨務、行政、工運各部門都應當建立起負責制度。乘務、工廠、運轉、配車、工程、電務、財政、材料、預決算等等，一直到一個轉轍員都要貫徹負責制。使每一件具體工作和機器工具都有人負責。鐵路上車、機、工、電、材料、財政、人事等部門，雖按職能分工，但它是一個在統一領導下的有機的不可分割的整體，因此，對於那種按職能分工，採取分頭垂直系統，因而過度分散領導權，產生無人負責現象的制度，應該廢除；要建立集中領導的自下而上的按級負責制。

各生產單位的行政會議和工廠管理委員會是在行政首長和廠長領導之下的會議制是領導機關吸收職工代表來參加討論如何減低成本，提高效率，如何解決生產過程中的複雜問題，是爲了使領導機關集思廣議、分工負責，加強負責制，而不是削弱負責制，一切削弱負責制的會議制度，必須加以糾正。

第二，負責制是人民企業中的管理思想問題，而負責制與無人負責制又是我們企業中一個尖銳的思想鬭爭。資產階級的思想經常地，大量地影響着和包圍着我們，在生產中無人負責現象業已成爲羣衆的長

期習慣，特別適合於小資產階級的散漫性與懶惰性，那種「但求無過不求有功」的怕負責任的惡習，在資產階級所培養的知識界中奉爲金科玉律，因此，必須在舊知識分子中作充分思想鬥爭的準備，必須教育群眾不斷掃除資產階級的思想影響，脫出資產階級思想的包圍，同時要指出：只要舊的知識分子改變了他們的立場和思想，那末，他們的前途是極有希望的。

當然，我們絕不是拒絕接受資產階級有用的科學遺產，但絕不能把資產階級的經驗不加選擇地盲目地搬來使用，必須拋棄其消極的方面，發揮其積極的方面。

這裡，我來談一下關於學習鐵路管理經驗問題。鐵路是大規模複雜的現代企業，在軍事上說，是軍事機構之一部份，在經濟上，是經濟的命脈，應該肯定地說辦好鐵路，不是一件容易事。

東北鐵路上有兩個優越的條件：一、是現成機構，二、是蘇聯經驗。這兩個條件爲其他企業所沒有或者不完備。現成的機構進行一定的改造之後就可以按部就班迅速恢復生產和工作秩序，蘇聯經驗則足以清除現成機構中那些資本主義消極有害的事物，應該承認：蘇聯的經驗對於東北人民鐵路建設是曾經起了重大作用的。但也正因爲存在着這個特點因而也就產生了新舊思想的嚴重鬥爭，乘務負責制的鬥爭就是新舊思想鬥爭的具體表現。也是對蘇聯經驗如何看法的問題，在這個根本原則的問題上，我們曾經有過——可能現在還沒有肅清的——各種錯誤的論點：

第一、管理經驗誰主誰從的問題。蘇聯已有卅年管理鐵路的經驗，而且是被考驗過的成功經驗，我們只有二年經驗，而且其中不少是資本主義遺留下來的殖民地化的經驗，事實已經證明蘇聯在管理鐵路的效率上，比資本主義大得多，應該把蘇聯經驗看成普遍真理，我們學習鐵路經驗，應該以蘇聯經驗爲主。這個問題在領導上已經大體解決，但下級領導機關及群眾思想尚未解決問題，林口的經驗教訓足以引起我們注意，我們經驗太少，應該肯定的要虛心學習蘇聯經驗，把這些經驗根據中國鐵路具體情況加以運用。

第二、把蘇聯經驗與資本主義國家的經驗同等看待，一樣的批判接受，這也是一個原則上的錯誤，這

種錯誤在於不了解我們鐵路的本質是與蘇聯的鐵路一致的，是與資本主義國家的鐵路相反的。因此，學習蘇聯經驗雖然不是唯一的，但應當是我們主要的學習方向。

當然，任何時候我們都不會拒絕接受資產階級的有用經驗，但絕不是與蘇聯經驗等量齊觀，相提並論。

第三，原則上承認學習蘇聯經驗，但在具體工作上又片面地強調中國情況不同，接受蘇聯經驗要經過摸索過程，因為過去蘇聯也經過摸索過程。不了解蘇聯實行負責制，已經積累了二十餘年的經驗，我們不必要一定再去摸索，再走一段冤枉路。

以上是對於學習蘇聯經驗的幾種不正確的看法。所有這些看法，實質上常會引向拒絕接受蘇聯的經驗。但是爲了使我們鐵路工作得到迅速進展，應該積極地有計劃地系統地學習蘇聯鐵路各方面的經驗。毛主席曾經告訴我們，中國共產黨就是依照蘇聯共黨的榜樣建立起來和發展起來的一個黨，中國共產黨所領導的中國人民解放軍也是依照蘇聯紅軍的經驗建立起來和發展起來的，我們有一切條件可以說，中國人民的鐵路也應該依照蘇聯鐵路的榜樣建立一個新型的人民的鐵路，而絕對不是任何資本主義國家類型的鐵路，這難道說還有什麼疑問嗎？

那末，問題的分歧點及爭論的根源在那裡呢？

第一，是對於企業性質的變化，只是抽象地了解，不了解企業性質的變化是統治一切的變化，會影響企業內部的一切根本制度都要隨着發生變化。

第二，是經驗主義與保守主義的思想作怪。在鐵路上有兩種表現：

一種是長期農村小生產經濟的反映，表現爲手工業方式，分散獨立，固執老一套等等作風，在老幹部中比較或多或少普遍地存在着，但對鐵路工作表現某種程度上的無知或無能，沒有群眾，沒有地盤，同時也曾經受到了批評。

另一種是在過去帝國主義統治下殖民地化管理鐵路的影響，表現爲墨守成規，抱殘守缺，敷衍了事，