

沈阳铁路局志稿

综合管理

沈阳铁路局志编纂委员会

沈阳铁路局志稿

综合管理篇

沈阳铁路局志编纂委员会

1992.12

(内部发行)

15		管理教育已关系成败 袁子繁
28		普工学文 曹一民
32		普工学理 曹二民
38		普工学理 曹三民
42		普工学理 曹四民
48		普工学理 曹五民

综合管理篇目录

第一章 领导体制	1
第一节 军事代表制.....	2
第二节 一长制.....	6
第三节 党委领导下的厂长负责制.....	15
第四节 “革命委员会”制.....	23
第五节 厂长负责制.....	33
第二章 企管机构	41
第一节 工业学大庆办公室.....	41
第二节 增产节约办公室.....	42
第三节 企业整顿办公室.....	43
第四节 企业管理办公室.....	44
第三章 企业整顿	45
第一节 过程.....	45
第二节 工作.....	49
第三节 成果.....	56
第四章 企业改革	58
第一节 初步改革.....	58
第二节 配套改革.....	60
第五章 大包干	64
第一节 历史背景.....	64
第二节 指导思想和基本原则.....	67
第三节 步骤和模式.....	67
第四节 “微调”.....	69
第五节 成果和问题.....	74
第六章 规章制度	78
第一节 制定与执行.....	78
第二节 各级责任制.....	79

第七章 机关事务与行政管理	81
第一节 文书工作.....	83
第二节 秘书工作.....	136
第三节 档案管理.....	147
第四节 信访工作.....	217
第五节 行政管理.....	237

第一章 领导体制

1948年随着解放战争的胜利，铁路回到人民的手中，尤其是1949年中华人民共和国成立后，铁路成为社会主义国家所有的全民财产，它标志着我国铁路管理的社会属性发生了根本的变化。从1948年到1988年，解放40多年来，沈阳局（含吉林、锦州两局）的领导体制及其管理机构发生了重大变化，由战时分散管理过渡到统一管理，经历了一个创立、发展和逐步完善的过程。大体上经历了六个阶段：

第一阶段，在三年解放战争中，一直到中华人民共和国成立前，在中国人民解放军接管地区，对铁路实行了短期的军事管制，或派出军事代表管理铁路。

第二阶段，中华人民共和国建立初期，铁路的领导体制学习苏联经验，推行“一长制”，到1956年基本形成。建国后，我国很快进入恢复和大规模经济建设时期，为了克服当时企业管理上无人负责的现象，在铁路企业里推行了“一长制”。企业党的组织对单位中的政治思想领导负有完全的责任，对单位中行政生产工作负有保证监督的责任。但是，在实行过程中，照搬苏联的做法，片面突出厂长个人作用，削弱党的领导和职工民主管理，忽视思想政治工作，造成行政工作中的命令主义、官僚主义的倾向。

第三阶段，1956年党的八大批评了“一长制”，决定在国营工业企业实行党委领导下的厂长负责制，这一领导体制一直到“文化大革命”前夕。党委领导下的厂长负责制，即在企业中，建立以党为核心的集体领导和个人负责相结合的领导制度。凡是重大问题都必须经过集体讨论和共同决定，凡是日常的工作都应当由专人分工负责。这个制度是针对“一长制”的弊端，在总结国内外经验教训的基础上提出来的。但是，在1958年“大跃进”中，强调“书记挂帅”，这种集体领导与个人负责相结合的领导制度没有得到很好的贯彻。

第四阶段，1966年到1976年“文革”10年实行的是“革命委员会”的“一元化”领导，军代表说了算。这十年企业的领导体制遭到严重破坏，党的组织瘫痪，厂长行政指挥被取消了，没有章法，无政府主义泛滥。以后在企业里建立了由军代表、领导干部、群众组织代表组成的革命委员会。“文革”后期，企业恢复了党委，强调党的“一元化”领导，实行党政合一，党委书记兼革委会主任，集党政大权于一身，形成了企业中事无巨细都由党委包办的不正常现象。

第五阶段，1976年粉碎“四人帮”以后，中央颁发了《关于加快工业发展若干问题决定（草案）》（即30条），取消了革委会，恢复了党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制。但是，由于指导思想上的“左”的错误没有得到纠正，仍然是以党代政，党政不分，厂长、副厂长按各自分工都直接对党委负责，形不成以厂长为首的生产行政统一指挥。

1978年党的十一届三中全会以来，党中央采取一系列措施，纠正了经济工作指导思想上“左”的错误。在企业领导制度上，经过总结历史经验，明确提出了“党委集体领

导、职工民主管理、厂长行政指挥”的根本原则，并先后颁发了《三个条例》（即，国营工业企业职工代表大会条例、国营工厂厂长暂行条例、中国共产党基层组织工作暂行条例）。随着这《三个条例》的全面贯彻执行，我国工业企业的领导制度走向新的发展阶段。

第六阶段，以1984年起经过试点之后，在企业里全面推行厂长负责制。实行厂长负责制，是对我国企业领导体制发展演变的历史经验进行科学总结的结果。它符合社会化大生产和企业实现现代化管理的客观需要，比较适合我国国情的企业领导体制。

第一节 军事代表制

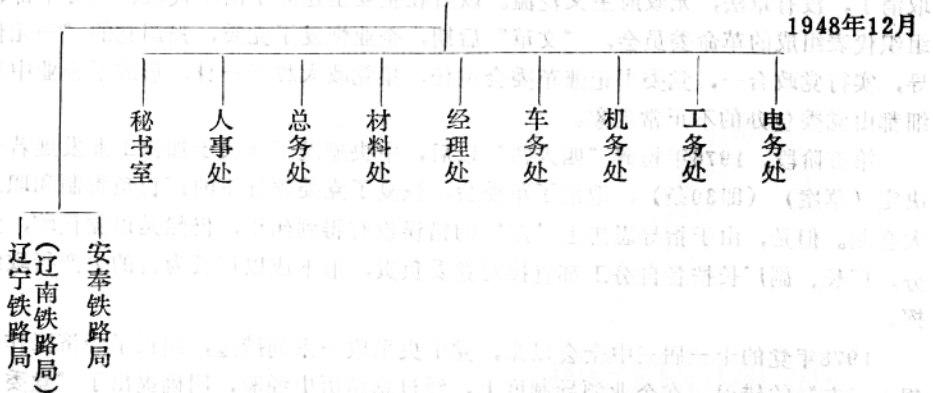
一、沈阳铁路军事管理局

1948年11月2日，沈阳和东北全境解放，铁路归人民接管。在沈阳解放的当天，根据1948年6月4日中共东北中央局关于“在新占领城市实行短期的军事管制制”和1948年11月15日中共中央发布的关于“在新收复的大城市进行军管制”的指示精神，在以陈云同志为首的沈阳特别市军事管制委员会领导下，成立了铁路接收处，任命刘居英为处长。接着1948年11月25日沈阳特别军事委员会发了军字第一号通令，奉东北军区的命令“为适应军事需要将辽宁、安东（今丹东）两铁路局在沈之各铁路组织统一合并成立沈阳铁路军事管理局，由军管会派员管理并直接受军管会领导”。委派铁路处长刘居英担任沈阳铁路军事管理局局长，原铁路处着即撤销。直到1949年3月15日，沈阳军管会又做出决定，将沈铁军管局改称铁路管理局。从成立铁路处到军管局直至撤销，军管体制将近四个月的时间。

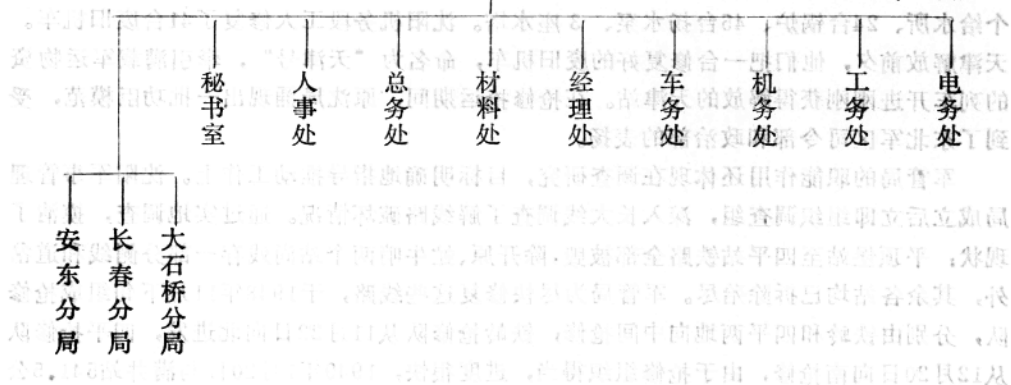
沈阳铁路军事管理局组织机构设置：秘书室、八个处（见附表）。在军管期间，权力集中军管会，1948年11月中共中央关于新解放城市军管制经验的通报明确指出：“在军事管制委员会领导下，凡带有紧急性、临时性、试验性的处置，均可以以军管会的命令行之。”一切行动听从军管会的指挥。军管局是最高行政管理机构，局长以命令形式向全局干部、职工发布命令，全局员工遵照执行。属于各业务处职权范围内的工作，由处长决定，但主要是保证局长的命令、措施、计划的落实。

沈阳铁路军事管理局所属机构设置表

1948年12月



沈阳铁路军事管理局和沈阳铁路管理局组织机构表 1949年3月



在军管期间，根据东北中央局《关于保获新收复城市的指示》“现在的战争，没有城市的支援，没有铁路的运输，是不能取得最后胜利的”的要求，军管体制在当时历史条件下，充分发挥了保获新收复城市“恢复并维持经常的秩序、消灭一切混乱现象，很快为战争、为人民服务”的职能作用，胜利地完成铁路运输负起支援解放战争，取得最后胜利的重任。

在解放的当时，铁路的原有设备像桥梁、水塔、机车、线路等已被国民党和战争破坏得千疮百孔，不能投入使用，铁路运输处于瘫痪状态。管内桥梁被破坏683座，在原有的线路中，能够维持通车的仅占30%。从接管铁路那天开始，军管会铁路处就把抢修线路，整修设备，恢复通车，积极为解放战争的紧急军运任务服务，支援解放大军进关，早日解放全中国做为头等重要任务，发动组织员工以最快的速度抢修遭受战争破坏的铁路设备，为迅速恢复通车做出贡献。沈阳解放的第二天，11月3日夜間，沈阳站集结了千余辆装有军运物资的车辆。为避免国民党飞机轰炸，急需将这些车辆疏散。但是情况极为困难，机车无煤、无水、无气，给水设备不能上水，车站线路也不明瞭，满地炸弹、手榴弹、电气岔子也不能使用。铁路处的16名同志坚决执行上级指示，与沈阳站11名职工共同努力，在条件极端困难的情况下，终于完成了车辆疏散任务。机务处处长宋立刚等16名同志受到沈阳市军管会主任陈云等领导同志的嘉奖。

“解放军打到哪里，铁路就修到哪里”，这是当时军管局组织动员广大干部、职工极为生动有力地政治口号，它极大地调动了翻身得解放的广大工人群众抢修线路，恢复通车的积极性。在铁路遭到严重破坏、物资条件极端困难和铁路器材奇缺的情况下，发动广大工人群众掀起了献纳器材、刻苦兴家、义务劳动、抢修抢运的高潮，取得了巨大成绩。广大铁路职工和家属纷纷到铁路沿线搜集散失的钢轨、枕木、零件等器材。沈阳电务工程段的职工在沿线的电柱上把敌人打断的电线一条一条地剪下来，搜集铁线达百吨。几个月的时间，原沈局管内搜集和献纳的各种铁路器材约100多万吨，为迅速恢复铁路通车做出了贡献。在抢修中，广大职工不计较微薄报酬（只发给几十斤高粮米或小米），冒着零下20度的严寒顶着敌机地狂轰乱炸，他们不顾个人安危，日夜奋战在线路上，以极快的速度抢修了遭受战争破坏的线路。到1949年2月20日，经过抢修由沈阳通

在山海关、大连、吉林、长春、安东（现丹东）的5条大干线先后恢复通车，保证了紧急军运任务和其他运输任务的顺利完成。在修复线路的同时，广大工人利用搜集和献纳的器材，从1948年10月到1949年3月，在5个月的时间里，修复了陶赖昭至四平间的19个给水所、24台锅炉、45台扬水泵、3座水塔。沈阳机务段工人修复了41台废旧机车。天津解放前夕，他们把一台修复好的废旧机车，命名为“天津号”，牵引满载军运物资的列车开进刚刚获得解放的天津站。在抢修抢运期间，原沈局涌现出一批功臣模范，受到了东北军区司令部和政治部的表扬。

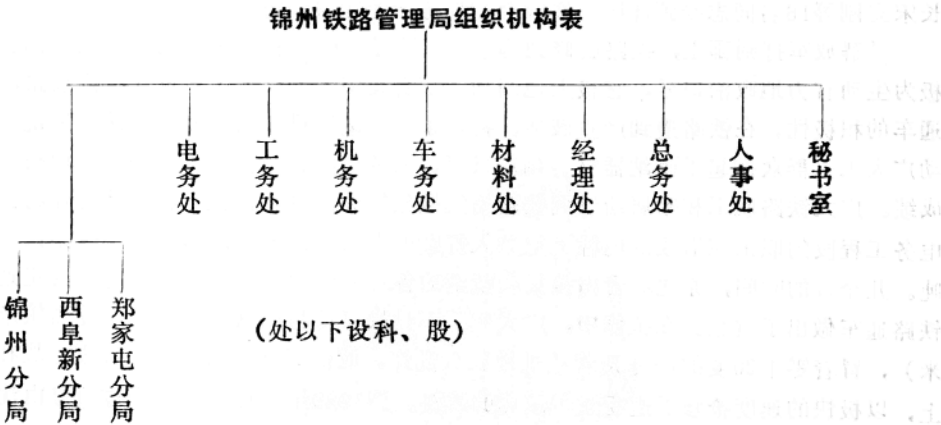
军管局的职能作用还体现在调查研究，目标明确地指导推动工作上。沈阳军事管理局成立后立即组织调查组，深入长大线调查了解线路破坏情况。通过实地调查，摸清了现状：平顶堡站至四平站铁路全部被毁，除开原、虹牛哨两个站尚残存一部分侧线和道岔外，其余各站均已拆除殆尽。军管局为尽快修复这些线路，于1948年11月下旬组成抢修队，分别由铁岭和四平两地向中间抢修；铁岭抢修队从11月22日向北进发，四平抢修队从12月20日向南抢修，由于抢修组织得当，进度很快，1949年1月20日与满井站541.5公里处胜利接轨，1月29日竣工，2月1日正式运营。

在抢修和抢运期间，管内党组织发动广大职工先后开展了“生产立功”运动、“铁牛”运动和模范机车队运动等。广大职工的劳动热情异常高涨，受到了第四野战军司令部和政治部的表扬，涌现出荫士林、李德显、王建业、单元奎、杜珍等功臣模范2172名。

二、锦州铁路管理局

1948年10月15日，锦州解放，东北行政委员会铁道部决定成立驻锦州办事处。时隔一个月，于1948年11月19日，奉东北行政委员会铁道部命令，“为加强支援革命战争之铁路运输及修路任务与积极发展国民经济，应即成立锦州铁路管理局。”管辖：锦州、西阜新、郑家屯三个铁路分局。

此间，锦州铁路管理局的中心工作是发动员工恢复线路，完成运输任务。首先，实行民主管理，配合工会发动进步运动，行政接受广大员工的意见，把过去压迫员工的坏分子撤换，提拔工人干部实行民主管理，开始改进和健全行政机构。当时锦州铁路管理局的行政组织机构设置是：一室八处（见下表）。



为了支援解放大军进关，早日解放全中国，在东北行政委员会的领导下，广大铁路员工积极投入了全面抢修线路、恢复通车的战斗。当时锦州铁路管理局的行政工作方针是：“动员与组织全路一切人力，物力、财力，增加设备恢复正常状态，赶上老路工作，完成运输任务”。在物资条件极端困难的情况下，夜以继日的奋战在铁路线上，创造了许许多多可歌可泣的英雄事迹，做到了“解放军打到那里，铁路就修到那里”。为了解决铁路线材奇缺的困难，发动职工开展了献纳器材运动，取得了巨大成绩。广大职工及家属纷纷到铁路沿线搜集散失的钢轨、枕木、零件等器材，体现了解放翻身铁路员工的主人翁精神。在1948年管理局成立当时，管内线路除平齐、大郑、新义三线尚能勉强通车外，沈山、高新只有一部分能够通车，叶赤、锦承、北票各线均不能通车。全局勉强维持通车里程只有742公里，还不到全部线路的40%。最困难的是通信设备与总局不通，管内也很难联络，西边只通到锦西，调度靠小电话指挥，锦州地区电话只修复二十几台。因锦地处关内外的咽喉，线路不通对沟通关内外交通及支援大军解放全国影响很大，因而迅速修复线路有着极其重要的政治、军事和经济意义。就此，管理局倾注全力与铁道兵团向山海关抢修，以保大军进关的紧急任务。经过一年零两个月（其间在49年8月遭受水害，许多新修复的线路、桥梁又被冲毁），共修复线路430公里，修复和新建桥梁113座，水塔12座，各种建筑物达96581平方米。主要急需的行车设备基本上恢复了起来。

在抢修线路中，广大铁路员工使用的主要工具是镐、耙、撬棍、板手，被人们称之为“四大件”。主要运输工具是土篮、手推车、手压车、平板车，吃的是粗粮、住的是帐篷，而所得的报酬是几十斤高粮米或小米。但员工们不计个人得失，不怕艰苦，充分表现了我精神和钢铁般的意志。在广大员工的奋力拼搏下，到1949年2月，使沈山干线恢复了通车。

在抢修和抢运期间，各级党的组织，发动广大员工开展了“生产立功”运动，“铁牛”运动，广大员工的劳动热情日益高涨，受到了上级的表扬。在运动中曾涌现出劳模、特功、大功人员135名，王学增、史云普被评为劳模，单立奎、刘俊林、董玉兰，王冠一、才致中，宋焕章被记特功。

1950年起，铁路的中心任务已由支援战争转为服务于国民经济，恢复与建设的需要。并保证抗美援朝的支前任务，锦局基本上完成了这一任务。而当时锦局的重点是加强运输设备。推广为客商服务，使运输秩序走向正轨。五月因中长路成立，国有铁路组织机构随之变动，锦局接管沈阳附近及白城子分局所辖线路，辖区扩大。开始学习苏联先进经验，注意到经济核算问题，力求开源节流，为国家积累资金，由于上级正确领导和全体员工努力，提前29天完成了全年装车任务。

1950年5月12日，白城子分局由齐局划属锦局，同时撤销郑家屯分局。

为了适应国民经济全面恢复和抗美援朝战争物资的需要，铁路部门执行了“依靠工人阶级，学习苏联先进经验，办好人民铁路”的方针，继续进行大规模的恢复工程。原锦局除完成单线修复外，对沈山复线也进行了修复。1950—1952年，修复锦承线金岭寺—承德间341公里；叶赤线叶柏寿—赤峰间147公里。1949年修复沈山线沈阳—高台山间59公里复线；1950年修复沈山线高台山—新民间、锦州—山海关间复线189公里；1952年修复沈山线新民—百股复线140公里。到1952年末，共修复线路876公

里，其中复线388公里。与此同时，新建山海关编组站，逐步更换了新老杂型钢轨，改造了混砂道床，小半径曲线和落后的闭塞方式，使铁路运输生产设备无论在技术状态上还是使用效率上，都超过了日伪时期的水平。1952年末，沈山线通过能力，由1951年末的38.9对，提高到49.6对，提高27.5%。

在此期间，为了提高运输效能，组织广大职工广泛开展了爱国主义劳动竞赛新纪录运动，和五百公里（指一台机车每日运行500公里）竞赛运动，取得显著效果。原锦局管内1949年每日平均装车337辆，1952年提高到756辆，接运重车1949年为490辆，1952年提高到1297辆；列车平均牵引总重由1949年的1199吨提高到1459.5吨，货车静载重由28.6吨提高到28.9吨。

解放以后到1950年底，这一段时间，原锦局的领导体制基本上执行的是党委集体领导分工负责制。其根据是：赵文普同志在1950年2月15日党委会上发言说：“党委过去有集体领导，但是没有领导好，要党委集体领导好，各单位每月要向党委汇报。关于建立集体领导制度问题，要以党为核心，加强党政联系。”还说：“党委是委员制，各委员到一起研究。党委主要研究生产计划，掌握大政方针，各行政部门去执行，党委对行政也不能下命令，就是要号召党委沟通各部门关系。”另外，赵文普同志于1950年8月21日，在传达余光生在东铁委会议上讲话时也指出：“由明年开始学中长，统一步调抓中心工作。铁路党委制，在上级没有指示前不能变，党委一定要讨论财务生产计划，严格组织生活，由党委做起。政治部是党委的行政机关，加强日常工作。政治部要领导工会、青年团，青年团是党的助手，公安处党支部要归当地党委。党委会不是行政联合会。最后我们怎么样去执行，大家要团结一致，党政工团关系，要克服相互争权各搞一套，上边要有统一计划，步调一致的下边执行，搞好管委会，党给党员下命令，工会归工会、行政归行政，职员是工人一部分，工会法大家要执行。”

三、吉林铁路管理局

1948年9月1日，吉林铁路管理局成立。在此之前，1946年至1948年三年解放战争中，曾先后成立过东满、通化、临江等铁路管理局，其管理都属于战时军事管理制度，以完成军事运输任务为主。吉林铁路管理局成立后，东北全境陆续解放，虽未实行军事管制，但亦把支援大军南下做为头等重要任务，保证“解放军打到那里，铁路就修到那里”。这一时期的管理体制，是实行党委集体领导和首长分工负责制相结合的制度。

第二节 一长制

中华人民共和国成立后，由于缺乏社会主义建设的管理经验，我国的经济体制是以第一个社会主义国家苏联的高度集中统一的经济体制为模式建立的，到1956年已基本完成。作为我国经济体制一个重要组成部分的铁路经济体制，也是通过学习苏联中长路一长制下的高度集中统一的经济体制的经验，在这一时期基本形成的。

一、中长铁路的经济体制及其特点

中长铁路（即中国长春铁路的简称）的经济体制是结合中苏共管的特点而形成的模

式。其经济体制是“生产行政工作的厂长负责制”，也就是企业行政首长对企业财产和生产行政管理工作负完全责任。这种一长制下的高度集中统一的经济体制，带有较强的军事化管理的色彩。其组织机构是按照社会主义企业的管理原则建立，机构按性质和作用分为五类：一类是直接管理铁路运输和工程业务部门；一类是管理经济的部门；一类是总工程师系统；一类是管理职工物质文化生活的系统；最后一类是监督监察系统。在机构体制上有三层：

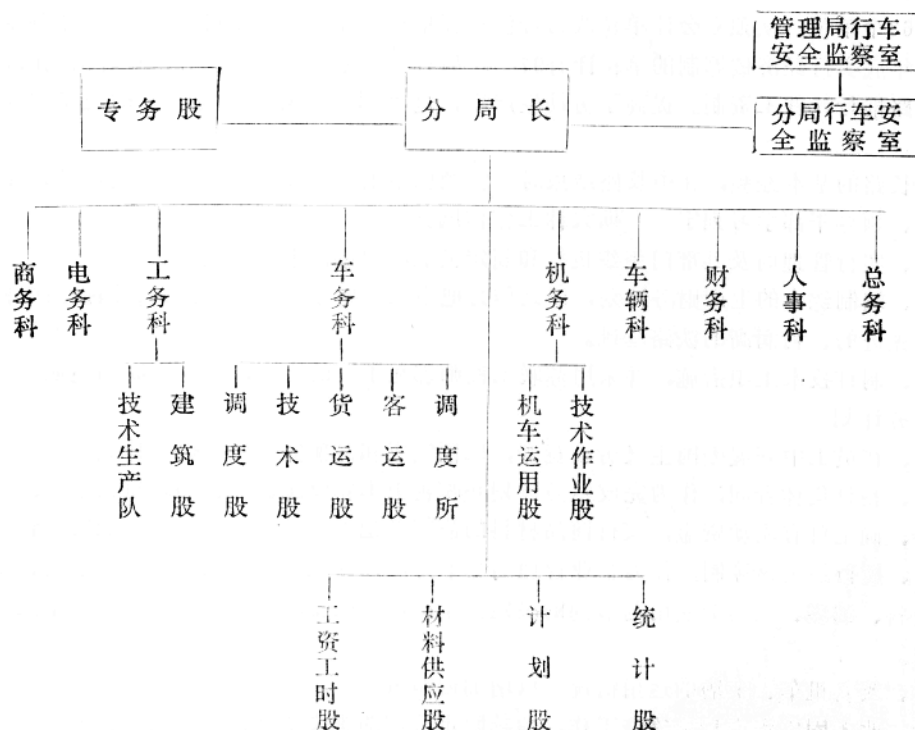
第一层，即最高层，包括最高权力机构和最高行政管理机构。最高权力机构是中苏合办中国长春铁路公司理事会。最高的行政管理机构是中长铁路管理局，设有车务、机务、车辆、工务、电务、商务、人事、工资工时等22处和专务、秘书、行车安全监察3个室，定员三年变化为：1950年1,324人，1951年1,349人，1952年1,462人。

第二层，是中长铁路局下设五个分局，即海拉尔分局、哈尔滨分局、牡丹江分局、沈阳分局、大连分局。各分局设有与铁路局有关业务处、室对口的十几个业务科或股（见附表）

第三层，是基层站段。包括车站、各种专业段等。

与理事会平行，中长路还设有向中苏两国政府负责的监事会，对铁路局实行监督检查及稽核，在管理局和分局分别设稽核局和稽核股。此外，中长路还有工业、煤矿、林业、商业等系统，由铁路局设的厂务、煤业、林业、商务等处负责管理。

中长路各分局组织机构表



中长路的各级机构都实行行政首长负责制，铁路管理局下设5个分局及基层单位实行三级首长负责制。在三级管理中，集权于管理局，具体说是管理局长。管理局长负有单一管理铁路及其一切、组织和机关之任务。管理局长以命令形式向全局员工发布命令，全局职工遵照执行。管理局所属各业务处室都属职权处，各业务处长也都掌握本系统的人、财、物大权，属于职权范围内的事情，由处长决定，凡横向联系或具有全局性业务工作，都通过局长命令下达。分局和行政站、段的行政首长，也有权决定职权范围内的工作，但主要是保证、监督行政首长完成中长路的各项任务。

总之，理事会、监事会、管理局、分局各司其责，其主要领导职务每隔一年由中苏双方轮流担任。这种体制既符合两国共管的特点，又适应当时一个独立企业自主经营的要求，也体现当时苏联管理企业的模式。

二、中长路管理的基本方法及其经验

中长铁路是一个经济核算企业，没有独立核算、法定基金和银行内部结算户头。因此，从一开始它就推行经济核算制度作为加强经营管理、提高经济效益的基本方法，把实行计件工资做为改善按劳取酬调动职工积极性的重要手段。

中长铁路从1950年5月开始就在下列部分单位实行经济核算制：哈尔滨、大连两个铁路工厂，煤业处、林业处、生活处，哈尔滨房产段、材料处及其各材料厂，电气修繕厂和印刷厂。分局及其他单位只做准备工作：培训和配备财会人员，物资清查登记，制订物资、人力消耗定额，编制财务科目计划和支出科目分类等，把各单位逐渐改为独立会计单位。1951年进入广泛推行阶段，把5个分局、15个机务段、13个车辆段和12个电务段等63个单位，从独立会计单位改为经济核算单位。1952年则是巩固经济核算制阶段。到年底实行经济核算制的单位计有97个，另有66个单位。在实施经济核算的同时，中长铁路推行计件工资制。提高了劳动生产率，也增加了职工工资，有的达50%以上，

中长路的基本经验，在中长路结束时，曾经总结出它的经营管理基本经验有12条：

- 1、领导干部学习列宁——斯大林工作作风。
- 2、实行管理局及其部门组织机构和新定员表，以缩减非生产支出。
- 3、编制综合的生产财务计划，以之作为把中长铁路办成中华人民共和国铁路中模范的、先进的、利润高的铁路基础。
- 4、制订技术组织措施，并采用苏联工程师郭瓦了夫的方法，以期完成和超额完成生产财务计划。
- 5、在员工中开展爱国主义劳动竞赛，以便完成和超额完成生产财务计划。
- 6、签订集体合同，作为完成财务计划并改善员工物质生活条件的最重要手段。
- 7、确定自有流动资金，实行商品材料的清查登记，并争取加速流动资金的周转。
- 8、推行经济核算制，作为企业管理的基本方法，和提高铁路利润以及材料、零件、燃料、油脂、电力的使用与节约的决定性手段，这些都是降低运输和产品成本重要的手段。
- 9、改善机车、车辆的运用情况，以增加运输量。
- 10、改善固定资产日常维修工作，缩减固定资产的维修费，保证其状态良好。

11、组织技术学习，培养干部，更好地利用劳动力并提高劳动生产率。

12、改善员工的物质生活是系统地提高铁路工作的基本条件。

三、推广中长路经验，建立高度集中的铁路企业领导体制

1949年5月，铁道部党委作出了《关于在建设人民铁道中学习苏联的先进经验的决定》，尤其是中国长春铁路公司成立后，铁道部进一步提出：要把中国长春铁路建成一个先进的模范铁路，作为全国铁路的榜样。中长铁路移交我国后，铁道部部长滕代远同志在中长铁路移交庆祝大会上的讲话中，强调指出：“把中长铁路的一套经验向全国铁路有效地全面推行，求得在今后几年内，把全国所有铁路提高到中长铁路现有水平，这对全国铁路是一件具有决定意义的工作”。到了1953年4月，铁道部确定了以“学习苏联，推广中长铁路经验为全国铁路今后一个时期的工作方针”。1954年铁道部又作出了“关于进一步学习和推广中长铁路经验的决定”，明确指出：“中长铁路经验是苏联政府派了一千多名专家和技术人员工作了两年零八个月所创造的一整套经营管理的经验，是苏联铁路先进经验和中国铁路具体情况相结合的完整经验，全国铁路必须学中长，全国铁路都要学习苏联，在铁道部领导下，齐头并进。”之后，在全国铁路大规模地开展了系统学习推广中长路的活动。在此期间，还把中长铁路时期的工作总结、计划、管理以及文件等汇编成册，作为学习基础材料。通过铁道部统一组织和各铁路分局自行组织等方式，先后有近万名干部和职工来哈局学习中长铁路经验。业务部门还按系统举办各种专业培训班对口学习有关经验。到1956年，中长铁路经验便在全国铁路普遍推行，并且结合铁路的实际，逐步形成统一的管理制度和办法。

依据中长路的体制和经验，在“一长制”的基础上，形成了高度集中统一领导体制。

（一）沈阳铁路管理局

中长路未成立前，中国东北在哈尔滨市设有东北铁路总局，下设有哈尔滨、齐齐哈尔、吉林、沈阳、锦州五个管理局。中长铁路根据1950年2月14日中华人民共和国政府与苏联政府间的协定，中苏两国共同组成中国长春铁路公司，行政单位为中国长春铁路管理局。并于1950年4月28日共同开始了自己的业务。同时，中长铁路公司理事会决议规定了铁路行政区域的划分，即将中长铁路分为五个分局，其中沈阳四分局的组成就是以沈阳铁路管理局为基础的（因中苏共管长春铁路局成立，沈阳铁路管理局随之撤销，原沈局管辖的长春铁路分局撤销，成立中长沈阳四分局，大连铁路局改为中长大连五分局）。到1952年末，苏联根据协定将中长路无偿移交我国政府，结束了两年零八个月中苏共管中长路的历史。为了适应中长路正式成立以后的新情况，铁道部决定在东北设置特派员，以指挥中长路以外的东北其他铁路，解决中长路和东北其他铁路间的统一调度，并调整相互之间的关系。中长铁路局撤销后，铁道部对运输管理机构进行了一次全面的调整，先后撤销了衡阳、天津铁路局，成立了哈尔滨、北京、广州、柳州、重庆（后改为成都）、昆明、兰州、沈阳等铁路局，使铁路局由9个增加到15个。为了加强铁路管理局的集中统一领导，减少中间办事环节，除哈尔滨局所属的管理分局外，其余的管理分局均改为运输分局，只领导管内各车站和列车段，负责日常的运输指挥管理，机务、车辆、工务、电务等段都改由铁路局直接领导。为巩固中长路成果，在长大铁路干线区

内，设立哈局长春分局、沈阳分局、大连分局。到1956年1月1日，哈尔滨铁路局划分为哈尔滨、沈阳两个铁路管理局，原长大支线区段内的三个分局未做变动。尽管在这期间，沈阳铁路的机构几经变革，但其经济体制都是全面借鉴于中长路的管理经验。依据中长路领导体制的经验，铁道部于1951年对党在企业中的地位和职能作用，做出了决定，将铁路企业党委对生产行政工作的职责规定“保证监督”。同年2月间，又向中央提出建议撤销管理局、分局党委，成立党组，先在东北各管理局实行，进而在体制上形成了“一长制”的领导体系。

中国长春铁路管理局（含处、室干部）及各分局对中苏领导干部实行职务轮换制。在中长局管理期间，中长沈阳四分局分局长1950年中方为黄铎，副局长为苏方波、克、杜拉索夫，1951年分局长为波、克、杜拉索夫，副局长为黄铎，1952年分局长中方为王树恩，副局长苏方为奥列尼勤阔。上述职务轮换的任命均由中国长春铁路管理局局长以命令公布之。

根据中长局的规定，沈阳四分局还合理地制定了分局的机构定员和工资制度，编制各科的工作规划，确定每个职工的职责及职务卡片，一人一职，巩固了负责制，建立了固定班次和联合劳动制，並推行了计件工资。每年都严格地编制行政管理人员定员表，充分地利用了工作人员的工作时间，贯彻了8小时工作制，克服了过去机构庞大，职责不清、无人负责的现象。

中长路的各级机构中设有党群组织。中长沈阳四分局建立了党、工会、共青团组织，企业的党政是分开的。分局长在生产行政工作中处于决定地位，党委只起保证监督作用。党组织对政治运动和工会、共青团实行领导，不干预行政首长的领导工作。它通过对工会、共青团的领导及党员的模范作用，来保证监督行政首长完成中长路的各项任务。苏联专家经常引用斯大林的名言：“生产计划是千百万人活的实际行动，我们生产计划的实在性，就是创造新生活的千百万劳动者。”计划的实现，只有依靠千百万群众的爱国主义的劳动竞赛。而把劳动竞赛不断地引向新的高潮，又必须推广“创造新生活的千百万劳动者”的先进经验。从这个基点出发，党、行政、工会、共青团的作用，又强调在共同目标之下，用不同工作方式，协调地进行工作。苏联专家曾用鸟、鱼、蟹拉车的比喻来批判不协调工作现象：“鸟往天上飞，鱼往水里游，蟹则横行倒退，这样如何把车拉向前进呢？”显然，在这里强调分局长处于行政工作中心地位的同时，也注意各部门之间密切合作，相互配合，发挥整体功能。如：在党、政、工、团的密切配合下，分局领导机关，都组织了领导干部对生产财务计划进行讨论，然后传达到铁路全体职工及工程技术人员，使它成为铁路全体职工的行动纲领。

分局领导机关不仅号召职工参加生产，而且制订了保证完成生产财务计划的技术组织措施计划，提出了竞赛的具体目标，分析任务的完成情况，经常向竞赛者作报告，支持开展爱国主义劳动竞赛的带头人，中长路卓越的优秀工作者苏家屯机务段机车司机郑锡坤同志、沈阳站调车员李锡奎等同志的工作经验。领导机关认真地总结他们的经验，不仅在主管机关和地方的刊物上发表，并且在《人民日报》上也详细的刊载。后来，由李永、郑锡坤、王吉奎、李锡奎、杨茂林等优秀的劳动模范人物发起了满载，超轴、五百公里运动，得到了全路的响应，形成了全路模范的运动。在超轴方面，从郑锡坤青年包车组于1950年12月份首创超轴牵引4,174吨之后，就不断出现7,000吨、8,000吨，以至

10,000吨更高纪录。在竞赛高潮中，不仅是开始快速牵引超轴列车，而且着手解决改进机车运用经验指标的新的和重大的任务。在1952年8、9两月份内，苏家屯机务段的优秀司机侯景明、耿本善等同志已经接近完成百万总重吨公里的日车工作量。这些先进工作者的伟大创造及所倡导的运动，推动与影响了铁路的全盘工作，当时成为组织联合劳动、发掘潜在力、形成企业改革的动力。

中长铁路，虽然只有两年零八个月的短暂历程，但中长铁路的经验对建国初期人民铁道的建设提供了全面有力的借鉴，对当时我国铁路事业的发展起了重要的作用。然而，我国在学习中长路的经验时，也存在一些问题，其主要表现是教条主义的照抄，把中长铁路模式绝对化了。在企业里，用行政手段进行经营管理，强调行政首长个人“权威”，忽视了党的领导作用，削弱了我党思想政治工作的优良传统和解放以来形成的职工民主管理。

（二）锦州和吉林铁路管理局

做为中长路的邻局——锦州和吉林铁路管理局，从1951年起，首先学习和吸取了中长的经验，在领导体制上，虽未宣布正式实行“一长制”，但两局机关都发过材料和文件给基层学习，政治部还专门印发了企业执行“一长制”的经验资料，做了执行计划。因此说，锦州和吉林两铁路管理局在学习中长管理经验的同时，基本上执行了“一长制”的领导制度。

至于党政工团的基本任务与工作分工，则是按照中央批准的1951年5月东北城工会会议决议精神执行。具体分工是：

党在政治思想上，必须负完全责任，对行政生产工作负有保证和监督的责任，保证党政工团思想步调的一致。党委先后撤销，成立了党组。

行政主要对生产行政工作的专责管理，首长必须通过管委会讨论，有关经济计划及其实现步骤、管理制度、生产组织、职工福利等具体措施并须定期召开职代会报告自己的工作。

工会主要是领导与组织生产竞赛，解决其中发生的问题，保证计划完成，同时要积极注意改善职工劳动与生活条件，保护工作日常利益。

青年团要积极领导团员与青年职工响应工会号召，积极带头参加生产竞赛，并要带动全体职工认真地学习苏联先进经验。

总之，党政工团必须在日常工作上细致分工，密切配合，彻底做到思想步调一致。

在推行“一长制”过程中，先后建立健全了许多负责制，保证了行政首长的单一指挥，适应了铁路高度集中统一的要求。

附表:

各铁路局、分局成立党组时间及领导成员

局、分局别	成立党组时间	党组书记	党组副书记
沈阳铁路管理局	1956.1.1—1957.5.25	苏杰	马培德、王光文
锦州铁路管理局	1951.12.14—1958.3.3	赵文普	廖诗权、苏 华 (陈敬谦接)
吉林铁路管理局	1951.12.14—1957.6.24	严子涛	
沈阳铁路分局	1950.5.1—1957.7.1	苏 华、智泽亭 王树恩、张榆忱	黄 锋、王树恩 智泽亭、张 明
长春铁路分局	1953.1.1—1957.7.1	洛 刚、仇心从	薛 端、马荣斋
大连铁路分局	1951.6.1—1957.8.25	胡逸平、安致远	陈 岳、郝克非 马 沂
安东铁路分局	1950.11.14—1957.8.30	仇心从、黎波涛 张榆忱、李弗畏 洪 苛	周 克、廖诗权 仇心从、沈正光
吉林铁路分局	1953.1.23—1957.6.28	陈 东	张成富
梅河口铁路分局	1953.1.1—1957.6.25	余伟东	张世新、陈 博
图们铁路分局	1953.1.20—1957.6.22	张 斌、朴奉录	
锦州铁路分局	1951.12.14—1956.12.15	刘世民、管景民	刘振东、胡 起
西阜新铁路分局	1952.7.1—1958.3.31	马荣斋、王新培	胡庆民、董庭恒 程 诚
郑家屯铁路分局	1951—1957	受白城子分局领导,无分局建制	
白城子铁路分局	1953.1.1—1957.12.31	王维周、黄启生	黄启生、王荣超

1951年12月14日,中共中央东北局决定,撤销铁路分局以上党委,成立党组。锦州和吉林两铁路管理局党委即宣布撤销,成立党组。各分局也相继撤销了党委,组建党组(见附表)。

在学习中长经验方面,1951年5月19日,铁道部部长滕代远同志在锦州视察工作时曾指出:“中长有1300多位专家,铁道部成立时才聘专家37人,已有20位回国了,现只剩17位,东北有1000多专家在一起工作,条件比关内好,我们应抓紧学习。学中长:①要虚心老实的态度去学,因为中长铁路是苏联经验和中国情况结合的,我们应当整个学习,不能怀疑,不要讽刺;②保证学会,贯彻不要有头无尾。必须一面倒,学习苏联是国家的方针;③要彻底,一点一点学习,先由干部学习再推广到职工;④要反复学习,不要学习一次就满足;⑤要从多方面学习,技术、方法、作风、制度,老老实实做学生,机会难得。”

为了学习苏联的运输管理,原锦局于1951年3季度开办了两期运输训练班,大站站长、

运输科长、分局长、管理局长普遍进行了一次系统的学习，到1951年底，全路运输训练班共培养了3500人。此外，组织学习团分期分批到中长路学习，一年来共组织了1000多名干部和劳模到中长路去学习，4000多名职工到中长路参观学习，不仅提高了业务水平，而且也是实际的政治教育。此间还组织机务、工务、电务、车辆四个组，去中长路专门学习清理资产、核定资金、编制财务收支计划等具体工作。1951年，首先将管理局改为核算单位，并为各基层单位全面实行做好准备，组织了全局财产清查。除抽掉干部到中长路学习实施方法外，还训练了财务、会计、统计人员，建立起基层单位的会计制度与成本核算，清理了单位的流动资金，基本上改变了过去完成任务不算帐的态度。到1952年，全面开展经济核算单位增加到30个，重要部门已全部实行。

1952年7月31日，党组书记赵文善同志在干部大会上报告时指出：“自中长路成立以后，我们虽先后学习和推行了一些中长先进工作方法，进行了部分的生产改革，但由于缺乏有系统有步骤的学习，在贯彻上仍然很差。因此，要坚决执行滕部长关于生产改革的指示，明确学习苏联，学习中长一边倒的思想。争取在53年上半年内完成生产改革任务。

下半年中心任务是：认真学习中长铁路经验，总经与推行经济核算制。大力开展满载超轴五百公里运动的群众性劳动生产竞赛，保证完成全年生产财务计划和增产节约计划，以支援抗美援朝的正义斗争。

为了更进一步推动巩固学习中长，于1953年11月中旬召开了全局首届先进工作者代表大会，参加大会的个人先进工作者235人，先进小组代表132人，总结交流了各种先进经验，并着重总结学习与推广中长经验的模范单位与个人，如锦州分局调度王俊清学习与推广扎果尔克调度法，山海关站孙福佑调车组推广李锡奎调车法，口亏1 946号机车组学习推广鲁宁机车保养法，财务处清算出纳科推广中长先进清算经验等。树立了榜样，进一步推动了全体员工向中长学习的热情。同时要求继续有计划的组织去哈局实地学习提高工作水平。

为了贯彻学与致用的原则，在学习中长先进经验上做到了一般学习与专业学习相结合。一般学习是吸收各处长、政治部、工会干部及各处有关的一部分干部参加，以十二条基本方向为教材，采取集体上课分组讨论办法进行学习，专业学习是由各业务处长负责，组织本处干部学习十二条中与本部门有关部分，并负责掌握本部门基层单位的学习。还请哈局派有关人员和先进工作者来作典型介绍，提高大家的认识，达到改进工作的目的。

为了检阅首届先进工作者代表大会后一年来学习中长先进经验的情况和总结在劳动竞赛中涌现出来的先进人物的先进经验，锦州局在1954年10月份召开了全路先进工作者及合理化建议者代表大会，参加大会代表共392名，代表全路1631名先进工作者和合理化建议者，交流了学习中长经验，树立榜样，明确了方向，同时也批判了某些干部本身即不认真学习先进经验又不认真组织合理化建议的现象。

1954年11月份锦州局还做出了“关于进一步学习和推广中长铁路经验的决定”决定中说：遵循铁道部规定，局组织领导干部82人参加部办的学习团，脱产学习五个月。

自1951年锦州局改行经济核算制以来，截止到1953年为止，全局已有44个单位实行了经济核算，占88%。