



工业企业改变领导作风、 改革企业管理的经验



工人出版社

工业企业改变领导作风、改革
企业管理的经验

工人出版社編輯、出版（北京東四羅市大街）

北京市書刊出版業營業許可證出字第009号

工人出版社印刷厂印刷 新华書店發行

开本：787×1092 1/32

字数：140,000字 印张：6 10/16 印数：1—10,000

1958年7月北京第1版

1958年7月北京第1次印刷

統一書号：400·77

定价：(6) 0.55元

46711
18223

19947

編 者 的 話

整風运动以来，特别是党中央發出关于在全国各地各方面推行种試驗田的經驗后，各地工业企业的基層党組織和領導干部，在地方党委的直接领导下，坚决轉变領導作风，改进工作方法，摸索办試驗田的方法；同时依靠职工群众，大胆改革企业管理工作，創造了許多新的工作經驗。为了滿足各地企业領導干部系統地研究和學習其他地区企业先进經驗的需要，我們特将这段时间各地創造的經驗中，选择經人民日报在社論或消息中向全国报道过的一些經驗，編成此書。本書材料，一部分选自人民日报和各地党报，一部分是中共中央工业部供給的各地党組織的报告，个别材料是我們直接向有关部门搜集的。

这些經驗已在不同范围内开始推广，推广的情况証明：这些經驗对巩固整風运动的成果，改进領導生产的方法，全面改进企业工作，促进生产大跃进，以及在企业里进一步創造性地發展和运用党的群众路綫、貫徹党的依靠工人阶级办好企业的方針等方面，都起着重要的作用。

关于这些經驗的特点和基本精神，关于學習和运用这些經驗应注意的問題，在我們收入的有关的人民日报或地方党报的社論中，都有詳細的論述，我們这里就不再贅述了。其中关于淮南煤矿整頓劳动組織的經驗，自今年四月九日經人民日报在消息中簡要报道后，已引起各地的注意。

他們这样做，可以节省大量的劳动力，多快好省地实现生产大跃进；他們对精简下来的人，也根据上述精神，按照他們的具体情况，作了認真負責的安排，使各有所归。他們安排多余人員的方法，也是正确的，可貴的。所以我們收入了他們第一阶段工作的总结。

目 录

中共中央关于在全国各地区各方面普遍推行 种試驗田的經驗的通知……………	1
种試驗田——又紅又專的道路…………… “人民日报”社論	2
中国共产党湖北省委员会关于各級干部 种試驗田的报告……………	7
我們是怎样發动干部从根本上 轉变作風的…………… 中共武汉國棉一厂委员会	16
我們是如何开始扭轉落后 局面的…………… 中共武汉麗實紡織厂委员会	27
实行“跟班劳动”…………… “人民日报”社論	45
天津市第二印染厂“跟班劳动”的經驗 和推广的情况…………… 中共天津市委工业工作部	50
我們学习“跟班劳动”的几点体会… 中共天津針織厂委员会	60
工业中建立“試驗田”的新經驗…………… “人民日报”社論	68
中共辽宁省委書記喻屏同志在 阜新現場会議上的总结發言……………	72

学习“試驗田”經驗改进领导作风

的报告…………… 中共阜新中央机修厂委员会 79

关于平安矿等企业领导干部到工人住宅落户与群众

同住同生活的情况报告…………… 中共阜新市委员会 93

平安矿三坑干部参加生产领导生产

的經驗…………… 中共阜新平安矿三坑总支委员会 99

我們种“試驗田”的一些新的做法

和体会…………… 中共阜新中央机修厂委员会 110

改革企业管理工作的重大創举…………… “人民日报”社論 114

中共黑龙江省委書記王鶴峰同志在省工业干部現場

會議上的总结發言…………… 120

关于干部参加生产、工人参加管理和业务改革

經驗的初步总结…………… 中共黑龙江省国营
庆华工具厂委员会 134

我們是怎样組織发动工人参加

企业管理的…………… 中共国营建华机械厂委员会 157

关于推行工人直接参加小組生产

管理的經驗…………… 中共哈尔滨市委国营工业部 172

一項重大的革新…………… “解放日报”社論 183

改变組織形式适应群众和生产

的需要…………… 中共国棉二厂委员会書記 鄺凌秋
国棉二厂厂长 張明 188

关于整頓劳动組織工作的初步总结…………… 淮南矿务局 198

中共中央关于在全国各地区各方面 普遍推行种試驗田的經驗的通知

中共中央决定把湖北省委关于各級干部种試驗田的报告在报纸上公布,并且要求全党各級組織加以討論,根据这个經驗改变自己的领导作风。

这个报告是一九五七年十一月写的,說的也只是同时种試驗田的若干县中的一个县即紅安县的經驗。現在种試驗田的方法在湖北省已經比較盛行,其他省也有一些地方开始推广这个方法,某些工业企业中的干部也开始学习类似的工作方法。但是从整个来看,这个方法还远远沒有在全国普及,全党認真討論一次紅安县的經驗还有重大的迫切的意义。种試驗田是一种徹底克服官僚主义和主观主义的方法。它可以打掉官風,使干部真正到群众中間去领导群众。它可以使干部走上“又紅又專”的道路,实现政治和技术的統一。我們全党的干部必須实现政治和技术的統一,既不要作迷失方向的实际家,又不要作空头政治家。因此,在全国各地区各方面普遍推行种試驗田的經驗,是完成党的整風任务的基本关键之一。除了从事农业工作的干部應該普遍种試驗田以外,从事工业工作、交通运输工作、財政貿易工作、文化教育工作以及其他领导工作的同志,也應該認真研究种試驗田的方法,联系本身工作特点,得出必要結論,以便打掉官風,逐步达到又紅又專的目的。

中共中央

一九五八年二月十四日

种試驗田——又紅又專的道路

“人民日报”社論

湖北省紅安县高橋区的指導組長王樹昌和农場乡支部書記邓开志，有一次穿着鞋袜在田岸上“檢查生产”，一位社員对着他們大罵：“搖搖摆摆，像个相公（意即少爷），不要把我們的田埂子踩坍了！”王樹昌問他：“你罵誰？”那位社員說：“我罵你！”王樹昌把这个情况告訴当时下乡工作的县委副書記張景田同志，張景田同志說，“罵的对！这是因为我們沒有参加生产、領導生产。”

是的，罵的对。“搖搖摆摆，像个相公”，这是农民对那些不能具体領導他們生产、只会站在旁边指手划脚的干部的公正的評語。現在，王樹昌同志已經被农民們亲热地称呼为“技術員”而不是“檢查官”了，因为他和紅安县的其他許多干部一样，亲自动手同技術人員和老农一道，种“試驗田”，具体地領導生产了。但是，在全国各地，在各行各业，从一般干部到高級的領導干部，不是还有許多人在“搖搖摆摆”嗎？

說“搖搖摆摆”，对于我們許多同志來說是不舒服的，难堪的，但却是事实。我們有些干部，只願在机关里办公，不願到下層去，高高在上，脫离群众。有些人即使到了下層，但仍然人到心不到，仍然是摆架子，指手划脚。对于这样的干部，首先必須打掉搖搖摆摆的官風。不把官風打掉，我們就不可能像党中央和毛主席經常教導的那樣，成为人民群

众的亲密朋友，和人民群众打成一片；群众也就不会真正把我们当成自己人，当成他们建设幸福生活的组织者和领导者。

领导干部走出办公室，放下架子，和农民一样自己动手种庄稼，种試驗田或者叫做試驗地，是打掉官風的最有效办法。这是领导作风上的革命，具有极其重大的历史意义。红安县的许多干部，以前曾经是不愿下乡，不愿下田，人在乡下，心在城里，而在一年以来，经过种試驗田和其他一系列的措施，風气却完全改变了，变得人在城里，心在乡下，人在社里，心在田里。这就是說，他们的思想感情，真正成为劳动人民的思想感情了，他们和广大群众的精神隔阂消除了。几千年来，在旧社会中，当官的人都把劳动看成卑下的事情，我们要用自己的行动来告诉人民：劳动是光荣的事业。旧社会当官的都把自己看得比劳动者高一头，我们要用自己的行动告诉人民：我们是和劳动者完全一样、完全平等的人。

走出办公室，种試驗田，不仅是领导作风的转变，而且是领导方法的新创造。毛泽东同志曾经说过，“我们共产党人无论进行何项工作，有两个方法是必须采用的，一是一般和个别相结合，二是领导和群众相结合。”红安县领导干部通过試驗，以自己的直接的实践，创造典型經驗，用这个經驗去领导和推动广泛的群众性的生产运动。这就一举而解决了个别与一般相结合和领导与群众相结合这两大问题。目前还有许多地方对生产的领导一般化，缺少深入的具体的指导，没有创造和利用典型經驗，以推进全盘工作。在这样的地方，提倡领导干部同技术人员、有經驗的农民合作种試驗田，更有特别重大的意义。要知道只有深入下去，突破

一点，才能創造和總結出具体的生动的經驗，更有成效地指導一般地区的工作。今天，生产的規模日益扩大，生产内容日益复杂，生产技术需要步步革新。空洞的一般化的領導，不仅不能推进生产，有时候甚至会阻碍生产的發展。要改变这种情况，必須積極推广紅安等地的領導方法。

紅安县領導干部自己动手种試驗田，是一个很好的領導方法，但它的意义远不止于一般的領導方法的改进，它还有更重要的更根本的意义。这是关系到在新形势下我們广大干部的努力方向的問題。

我們的干部队伍中，有許多同志曾经历了革命烽火的鍛煉，有比較坚定的无产階級立場，对社会主义事业是忠心耿耿的，也有領導群众进行階級斗争的經驗。他們大都在各个不同崗位上負担領導的責任，繼續領導着階級斗争，同时領導着偉大的社会主义經濟建設事业。目前我国人民在一方面还需要繼續进行反对帝国主义侵略者和反革命分子的斗争，在政治战綫和思想战綫上还需要繼續完成社会主义革命，并且还需要最后完成生产資料所有制方面的社会主义革命，这些都屬於階級斗争的范围；但是在另一方面，社会主义經濟建設却愈来愈成为我国人民的中心任务。我們还需要作艰巨的奋斗，才能把我国建設成为具有現代工业、現代农业和現代科学文化的社会主义强国。随着時間的推移，我們的領導干部熟悉的階級斗争的本領，有些快要閑起来了，而我們不熟悉的向自然界进行斗争的本領，則需要加紧學習。現在我們国家所急需的領導干部，就是完全忠实于社会主义事业而又具有充分的业务知識来組織和指导社会主义建設的人，也就是說，需要“又紅又專”的領導干部。紅就是共产主义的思想和政治，專就是專門的业

务和技术。政治是統帥，是靈魂，是一切業務和技術的保證。不問政治，就會成為迷失方向的“實際家”。反之，如果完全不懂業務，沒有相當的技術知識，也就會成為“空頭政治家”，不能在實際上領導和推進社會主義建設的事業。沒有一個強大的又紅又專的幹部隊伍，就決不可能完成社會主義事業。我們共產黨人曾經用堅忍不拔的努力學會了階級鬥爭的本領，因此把強大的敵人打敗了；現在，我們同樣要用堅忍不拔的努力學會向自然界作鬥爭的本領，學會搞經濟、搞建設，學會各方面工作所需要的技術和知識，由外行學成內行，這是我們中國共產黨人目前所面對着的嚴重的歷史性的任務。

領導幹部種試驗田的重大的原則意義，在於這是我們許多領導幹部走向又紅又專的道路。種試驗田，將使領導農業生產的同志們真正取得農業生產的技術和知識，成為農業生產的內行，使他們能夠成功地領導農業生產的大躍進。這條道路，不僅是領導農業生產的同志的道路，而且也是所有做領導工作的同志達到又紅又專的道路。毛澤東同志在“實踐論”中說：“你要有知識，你就得參加變革現實的實踐。你要知道梨子的滋味，你就得變革梨子，親口吃一吃。”在我們幾十年來的革命鬥爭中，那一件成功的事情不是我們的領導幹部親身參加的呢？領導階級鬥爭需要這樣，領導生產鬥爭同樣需要這樣。領導幹部種試驗田，不僅可以獲得生產知識，使領導工作更加切合實際需要，大大減少主觀主義和官僚主義的毛病，而且可以大大提高增加生產的勇氣和信心。現在有許多地區和許多部門的工作，突飛猛進，一日千里，原因多半是因為領導幹部開始真正鑽業務了，能夠在業務上開始切實地領導工作了。但是也還有

許多同志並沒有真正鑽進去，老是在門外徘徊；或者是稍微學得一點，就自以為已經成了內行，不願再深入學習。這樣，他們的工作就進展很慢，老是停留在原有的水平上。這些同志如果不痛切猛省，奮起直追，時代就會把他們遠遠拋在後面，他們原有的紅色也就會慢慢淡下去。

為了把種試驗田的方法推廣到全國一切農村工作者中去，並且進一步推廣到其他一切部門的領導工作者中去，還需要各地方各方面的同志進行創造性的努力。我們希望所有工礦企業的領導幹部，及交通、財貿、文化、教育、衛生等方面的領導幹部，都能走出辦公室，深入下層，都來仿效種試驗田的辦法，同勞動群眾和技術專家密切結合，認真學習必要的業務知識和技術知識，成為自己行業的無產階級專家，從而為我們黨和國家迅速地建立起一支強大的又紅又專的幹部隊伍。

（1958年2月16日）

中国共产党湖北省委员会关于各级 干部种試驗田的报告

中央并各地、县委：

从党的八届二中全会以后，我省农村干部的思想作风有了显著的转变。这个转变，和干部下放、干部参加生产领导生产，特别是各级领导干部亲自动手种試驗田有密切的关系。干部种試驗田，这是一个很有意义的创造，这对于贯彻执行党的群众路线的工作方法，实现党对农业生产的具体领导，起着决定的作用。最近我省各县已经普遍地推行了这个办法，许多县在这方面有了显著的成效，开始从根本上改变着农村工作的面貌。以红安县为例：该县共有县、区、乡、社四级干部一千四百七十名，亲自动手搞試驗田的有一千一百五十一名。其中有县委委员十四名，区委书记（指导组长）十七名，乡支部书记四十五名，社主任六百三十二名，共种了水稻試驗田六百四十六亩，花生試驗地四百七十六亩，还有棉花、红苕等作物的試驗地。这些試驗田的产量，都高于合作社一般田地的产量。县委委员、副县长萧林山培育的两亩水稻試驗田，获得了亩产水稻千斤的丰收纪录。七里区区委书记王作中的一亩花生試驗地获得亩产一千一百九十斤的纪录。此外，还有皮棉亩产一百斤，红苕亩产一万斤的丰产纪录。在試驗田的推动和影响之下，实现了大面积丰产。全县有三百一十三个粮食亩产一千斤的社，一百二十八个花生亩产八百斤的社，二十一个皮棉亩产

一百斤的社。全县十五种农作物样样丰收，全县七百三十二个合作社，社社增产。全县粮食平均亩产八百零八斤，提前十年达到了全国农业发展纲要（修正草案）所规定的指标。据红安县委报告，红安县各级领导干部亲自动手搞试验田的经过情形是这样：

“四多”和“三愿三不愿”

1956年冬季以前，在县級机关里，流传着“四多”、“三愿三不愿”的说法。所谓“四多”，就是“骑自行车的多，打篮球的多，穿大衣的多，吃食堂的多”。所谓“三愿三不愿”就是“愿坐在屋里开会办公，不愿下乡领导生产；愿到先进社，不愿到落后社；愿和乡、社干部打交道，不愿做深入的群众工作”。县委委员十八人，经常下乡的只有三人，至多不过七人。有些县級机关的领导干部，缺乏面向农村为农民服务的观点，按时上班，照例休假，给农民增加了很多麻烦和不便，农民群众很不满意。例如两道乡乡长为了到县邮电局交涉架设电话线的问题，在外边等了个把钟头，无人理会，说是“没有时间”，等到“有时间”，又说，“下班了”，乡长很是恼火。所以，在以后，邮局干部到两道乡去找他了解有关业务情况的时候，他也说，“没有时间”。邮局干部等了一会又找他，他也说，“我下班了！”两道乡乡长的这种戏剧性的报复行为，反映了农民对于县級机关的官僚主义作风的不满情绪。有些县級机关的领导干部不愿下乡，有的甚至即使“被迫”下乡，也是“人在乡下，心在城里”。例如税务局局长張福下乡才三天，就向乡干部说，“我要回到城里去剃头。”乡干部说，“我们给你找个好剃头师傅。”他说，“我要回到城里去洗澡。”乡干部说，“我们给你找个好洗澡盆。”他说，“我

要回到城里去換衣服。”……就這樣，騎着自行車溜回去了。由於上面領導的不深入，不具體，下面幹部也照樣學。從上到下，都習慣於用“開會”的辦法解決問題。“會議多”的現象又出現了。永何鄉支部書記陳開和一個月開了二十八天的會，影響得那個鄉的勞動出勤率只達到60%。許多幹部不安心農村工作，認為在農村工作“沒有前途”，因而在工作中深入不下去。金牛區的工作員張漢興，工作消極，好吃、好穿、好玩、好睡，在南台鄉工作九個月，住了十四個社，社社都不歡迎他。前程社社員給他編了一首順口溜：“張漢興，不成人，白天光睡覺，夜晚熬死人。”許多合作社無人過問。桐柏鄉聯盟二社連年減產，該社駐社幹部副區長韓維，就是一個所謂“掛名辦社”的人，1956年這一年，是合作化的第一年，大家都缺乏辦社經驗，這是事實。但是，領導的不深入，不具體，一部分幹部不安心農村工作，不熱心辦社，也是事實。因此，這一年，全縣的合作社當中，減產社占10.7%，增產很少（5%—10%）的社占30%。

下放幹部，表揚模範

在黨的八屆二中全會提倡艱苦奮鬥的精神的教育和鼓舞之下，縣委採取了一系列的有力的措施，改善領導，改進工作。主要的措施是精簡上層，下放幹部。派了十五個較強的區委幹部，擔任了十五個落後鄉的總支書記，派了一百九十五個較強的區鄉幹部，擔任了一百七十六個落後社的領導幹部，並且採取了層層下放，長期固定在一個社里包工包產的辦法。抽調了一百七十六名優秀的機關幹部和八十七名鄉幹部，加強社的領導，又抽調了一千二百四十名社幹部加強生產隊的領導。對於所有下放到鄉、社、隊的幹部，

提出了長期負責到底的要求。鑒于有些干部是“人下放了，思想還沒有下放”的情況，在全体干部中發動了一次對於先進人物模範事迹的討論。這些先進人物如要求下放，回鄉積極辦社的鄉總支書記黎海清；大公無私，舍己為社的社主任江藤榮；大膽革新，不怕困難的社主任辛時龍；艱苦辦社，變落后社為先進社的鄉長汪遵湯；艱苦深入，團結幫助鄉干部的機關下放干部叶敦文；模範烈士家屬徐大媽等同志的模範事迹，對於廣大干部，起了深刻的教育作用。例如原來對於“下放”頗有抵觸的下放干部陳洪國在參加了這次討論之後，檢討了自己的錯誤思想，決心在十里鄉中心社干一輩子。經過干部下放和開展了這次討論之後，不僅社社有人負責，而且大大地激發了干部辦合作社的積極性和責任感。占店鄉支部副書記黃成中過去東跑西走，早出晚歸。自從固定駐社以後，三個月沒有回家一次。社員說他“去年當老婆的衛士，今年做了人民的勤務員”。

參加生產，領導生產

在干部下放的同時，縣委強調了干部參加生產，領導生產，縣委十八個委員中，經常下鄉的十四人，縣級機關干部，輪流下鄉，短期下放，縣委辦公室也搬到重點鄉去了。但是，有些同志雖然下了鄉，工作還是深入不下去。曾經三次申請調離農村的高橋區指導組長王樹昌和農場鄉支部書記鄧開志，穿著鞋襪，在田岸上“檢查生產”，一個社員對他倆大聲叫罵：“娘賣瘟的，搖搖擺擺，像個相公（少爺），莫把我們的田埂子踩塌了！”王樹昌問：“你罵誰？”那個社員說，“我罵你！”王樹昌把這個情況向當時在鄉下工作的縣委副書記張景田同志反映。張景田同志說，“罵的對！這是因為我們沒

有参加生产领导生产！”張景田同志向这个区的干部講了这件事，号召这个区的干部参加生产，领导生产，他本人带头花了一塊多錢买了一把鋤头。在他的影响下，全县干部每人都买了一把鋤头。不久，全县农村干部一万零九百二十五人中，有97%的人自备了鋤头、鑿刀和劳动手册，参加了生产。县委組織部長潘知在八里乡万兴社白天帮助社里犁田、送粪，夜里帮助社里搞包工包产。社員夸奖他是“文武双全”。广大干部参加生产之后，和农民群众的关系更加密切了，对于当时生产起了推动作用。但是，也带来了新的問題：干部在参加社的生产的时候，往往被分派到和妇女、小孩在一塊干些輕活，不容易了解情况，發現問題。有的干部虽然担任了主要劳动，也是由于成天参加生产，忽視了领导生产，不了解全面情况，就很难系統地总结經驗，指导全面。例如張店乡副乡長熊傳統在星光社干了三天农活，开会时，一点情况也談不出来。他很苦恼地說：“这是搞的么名堂，累的腰酸背脹，工作还没有做好！”差不多有半个月的时间，許多干部都有着熊傳統的那种苦恼。看来光是一个人一把鋤头，参加生产，还很难达到领导生产的目的。怎么办呢？

种了試驗田，实现了具体领导

县委第一書記程鵬和农村工作部長庫崇德在县委重点乡杏花乡建苏社摸索到了一条經驗，这就是用领导干部亲自动手种試驗田的办法，可以更好地做到参加生产、领导生产。

1957年三月間，正是花生播种的时候，程鵬和区技术站長祝翼宏一塊在建苏社五峰崗生产队选择了一亩地作为花