

一项重大的革新

——国营上海第二棉紡織厂改变組織形式
适应群众和生产的需要

上海人民出版社

一 項 重 大 的 革 新

——国营上海第二棉紡織厂改变組織形式

适应群众和生产的需要

内 容 提 要

本書包括解放日报社論等四篇文章，介紹了上海國棉二廠在整風運動中革新組織形式、領導幹部隨班參加勞動和實行了黨支部書記不脫產的辦法，從而改變了工廠面貌、促進了生產發展的重要經驗。

一 項 重 大 的 革 新

——國營上海第二棉紡廠改變組織形式適應群眾和生產的需要

*

上海人民出版社編輯、出版

（上海福州路54號）

上海市書刊出版業營業許可證出001號

上海新华印刷厂印刷 新华書店上海發行所發行

*

開本 787×1092 公厘 1/32 印張 1 字數 18,000

1958年4月第1版

1958年4月第1次印刷

印數 1—2,000

統一書號：3074·162

定 价：(5) 0.09 元

目 录

一項重大的革新.....	“解放日报”社論(1)
国棉二厂适应群众生产要求，	
大胆革新組織形式.....	(6)
改变組織形式适应群众	
和生产的需要.....	鄔凌秋 張 明(10)
大胆的改革	高 洁(20)

一項重大的革新

“解放日報”社論

國棉二廠在整風運動中根據生產的特點，群眾的要求，改變了生產組織、管理機構和黨的組織形式，廠級領導幹部和車間幹部隨班參加了勞動，實行了支部書記不脫產的辦法。現在歷時已近三月，經過雙反運動的考驗，證明這項改革是大膽的、富有創造精神的大革新。革新的結果，大大有利於克服官僚主義，有利於及時解決問題，有利於密切聯繫群眾。顯然，這項革新是我們幹部思想方法的大躍進，工作方法的大革命，是戰勝右傾保守思想的一個範例。革新的結果，工廠的面貌，無論在生產上、黨群關係上，都起了重大的變化，人們的精神狀況和生產狀況為之一新。

國棉二廠第一項的重大革新是根據生產的特點和需要，改變了生產組織、管理機構和黨的組織形式。

上層建築一定要適合經濟基礎和生產力的發展需要。生產組織、管理機構和規章制度都是上層建築的一部分，在我們的工廠企業里，有許多規章制度、組織機構是適用的，有些則不適用了，已經成為進一步提高群眾積極性和發展生產力的障礙，那麼，就應該迅速加以改變。國棉二廠過去的生產組織，以紡部工場為例，按照清花、梳棉、并條、粗紗、細紗等劃分車間，每個車間都分三班，工藝組織生產，管理層次過多，又不便

統一組織生產活動，工人三班輪流生產，而管理機構只是一班工作，不能及時地解決問題。對於這種情況，廣大群眾迫切要求改變。整風運動開展以來，廠級領導日益覺察到這種情況已經不能適應生產力發展的要求，堅決地採取了按輪班組織生產，減少了管理層次，同時決定管理幹部基本上分三班工作，這就使得上層建築能夠更好地適應當前生產力發展的要求。國棉二廠的革新之所以有意義、有價值，就在於他們在這個重要方面獲得了成功，取得了成績。

人們的思想方法和工作方法，本來應該在生產的實踐中加以考驗，以求不斷適應生產活動的規律的。那麼，為什麼當工廠里機器日夜不停地在運轉，工人隨著機器的運轉在輪班工作，而生產領導者，為生產服務的科室，却不能按照生產運轉的規律來組織生產活動、及時解決問題和進行服務呢？究其原因，除掉缺乏經驗之外，還由於我們習慣於按照老樣子辦事。這種狀況的存在，自然不需要尋找什麼個人的責任，因為這是一條常規，几十年來，或者是自從社會上出現機器生產以來，人們就是這樣辦事的。天長日久，成為老規矩了，似乎誰也不能違反這個老規矩，它是天經地義的，人們習以為常了。國棉二廠的革新就在於他們敢於打破老規矩，敢於違背“天經地義”，改變了自己的思想方法和工作方法。一個革命者應當敢於理想。一定要有大無畏的革新精神，決不可以隨風倒。多少年來，工人三班勞動，日夜不停，生產管理者只作一班工作的狀況是潮流，是習慣勢力，是刮了多少年的風，革命者不能被這種風刮倒。沒有理想的人，一切按部就班，一切照章辦事，就沒有生氣，沒有活力，指望保守主義者推進社會前進是不可

能的。我們要大大提倡革命的理想主義，破除迷信，破除保守，破除教條。特別是反浪費、反保守運動開展以來，廣大群眾在生產戰線上，出現了從來沒有見過的創造性和積極性，為了多、快、好、省地發展社會主義事業，我們的幹部更應該敢於理想，敢於打破陳規，敢於大膽創造。

黨委委員、廠長和車間黨政幹部隨班參加勞動是第二項革新。這項革新大大地打掉了“官氣”。工人普遍反映：“手插在褲袋里的人沒有了”，“光會指手劃腳的人沒有了”，“和工人談知心話的人多了”。幹部參加了勞動，能夠及時地了解情況，解決問題，既鼓舞了群眾、又改造了自己。工人群眾對幹部的直接監督也加強了，他們監督幹部非徹底改變工作作風、工作方法不可。

參加勞動生產以後，領導脫離群眾、脫離實際的狀況，立即發生了飛躍的改變。工人們說：“現在的幹部和過去的不同了，有事不必跑辦公室，站在車頭邊，手一招，幹部就跑來給我們解決問題了。”領導與工人統一，政治與經濟統一的目的開始實現了。

參加勞動，還可以達到政治與技術統一的目的。這是我們幹部使自己又紅又專的極為重要的一步。參加勞動，是我們取得生產實際知識的一關。我們管理生產，往往並不懂得生產，並不知道生產者的甜、酸、苦、辣，也不知道生產技術上的各種問題，那麼要變革生產，自然是做不到的。我國有一句老話說，“不入虎穴，焉得虎子”。不親自參加生產實踐，就不能真正懂得生產的規律。不徹底打掉“官氣”，不徹底改變脫離群眾、脫離實際的狀況，不把政治與技術密切結合起來，就只

能当一名束手无策的空头政治家。上海有很多工厂、企业的各级干部，已经参加劳动了，但是在夜班随班劳动的则很少，天津已有一百多个工厂、企业普遍地这样作了，我们应该向他们学习。

在改变生产组织、党的组织形式的同时，支部书记不脱产，是第三项重大的革新。国棉二厂的經驗証明，支部书记不脱产，不仅没有影响支部的日常工作，且更有利于团结群众。概括地说来，其好处有下列几条：一曰全党动手，更有利于大家都作政治思想工作，更有利于发挥支部委员会、共青团、工会的组织作用；二曰改进工作方法，更有利于贯彻群众路线；三曰逼上“梁山”，更有利于促使干部改进作风和工作方法。

支部书记回生产了，亲身去参加现实的变革，和群众朝夕相处，和群众同吃、同住、同劳动，直接地了解群众的思想、生产、生活状况，更加懂得群众的甘苦。终日相处，自然就会相知益深，党和群众的关系就可以心心相连。支部书记回生产以后，和全体党员一同劳动，一同作群众工作，一同学习，全体党员的积极性高涨起来了，许多问题也容易及时解决了，支部书记、党员和群众打成了一片。真正做到和群众打成一片，并不是件容易事，而支部书记不脱产，却是做到与群众进一步打成一片的良好开端。

支部书记回生产并按生产轮班组织支部，大大减少过去支部工作的忙乱现象。支书、支委和党员在同一个时间内劳动、休息，可以及时地沟通情况，商量问题，以支部为核心党政工团在一个班里形成了统一的战斗组织能够独立作战。同时，支部工作就比较有秩序，各项活动的時間容易安排了。在反

浪費、反保守运动中，不少工厂因为二班甚至三班是一个支部，少数干部工作时间过长，过分疲劳，而国棉二厂的許多支部書記即使在反浪費、反保守运动最緊張的时候，也能够和群众一起坚持文化学习，并不十分劳累，这个問題，看起来好象是个具体的問題，但是，如果没有从組織形式上、思想方法和工作方法上进行大胆地革新，也是不可能办到的。

国棉二厂的一系列革新，是具有普遍意义的。本市条件类似的工厂、企业都可以根据这种革新的精神，从自己厂里的具体情况出发，参照国棉二厂許多革新的具体办法，創造性地运用这些經驗，来改进自己单位的工作。学习別人的經驗，不能千篇一律硬套照搬，例如在改革生产組織、改进管理机构方面，很多工厂存在这个問題，迫切需要解决。各个工厂、企业的生产特点不同，基础不同，就不可能采取一律的办法。但是，无论如何，对于那些劳动組織不合理、管理部門不为生产服务、夜班生产无人負責和干部参加劳动不經常等等現象，都应该迅速消除，因此，就必须充分依靠群众，经过群众大鳴大放、大爭大辯，作为整改重要內容之一，在研究情况、找出改革办法的情况下，有准备地大胆地进行改革，絕不能強調困难，更不应拒絕学习先进和大胆革新的革命精神。

（原載 1958 年 3 月 22 日“解放日報”）

国棉二厂适应群众生产要求， 大胆革新組織形式

随着整风运动的深入开展，生产的不断跃进，本市国营第二棉紡織厂在生产管理組織上进行了革命性的改革，实行厂、工場两級制，党、政、工、团的組織按三个輪班組成，适应棉紡織厂三班輪流生产的特点，干部随班工作，随班参加劳动，打破了几十年来因襲的旧制度，从而促进了生产进一步发展。

长久以来，棉紡織厂里，存在着管理組織与生产需要不完全相适应的情况。从事直接生产的工人分成早、中、夜三班，人停机不停地日夜不息劳动，而工厂党、政、工、团和科室干部却和机关一样，每天上午八点到下午五点工作八小时，在国棉二厂，只有占全厂干部百分之十一的工长一級干部在輪班里工作。每当夜班工人紧张劳动的时候，大多数干部都已睡觉，許多生产上和生活上的問題得不到及时解决；当工人想找干部的时候，办公室的大門还没有打开，当干部想找工人談話开会，工人已經精疲力尽要回家休息了。这种情况形成了领导上长期不能及时了解夜班工人的情况，夜班生产和政治工作落后，全厂在同一个時間内工作发展很不平衡。

在整风运动中，职工群众对厂、工場和車間三級干部的作风，提出了很多尖銳的批評。当然，很多干部的作风是有缺点

以至有錯誤的，但也有很多問題是不应当由干部來負責的。這就促使黨委會進一步從組織形式和管理制度上來找尋官僚主義的原因。他們在中共上海市委的支持下，經過充分醞釀，在生產管理組織上，取消了車間一級，變廠、工場、車間三級為廠、工場兩級，根據產品分類和生產設備分布的區域，分設五個工場，每個工場都改為完整的生產單位，同時也是單位成本的核算單位。如紡紗工場包括了從棉花到棉紗，織布工場包括了從棉紗到坯布的所有工序。這樣，就更便於統一領導，更便於各個工序之間的協作。工場下面分設早、中、夜、常日四個班。工場設四個工場長，除正工場長做常日班負責全面領導外，三個副工場長分別領導早、中、夜三個輪班。黨組織的形式也相應地作了改變，撤銷了工場一級黨總支，工場黨的工作由黨委委員下工場直接領導。支部以每個輪班為單位組成，支部書記不脫產，工會和共青團組織也根據這個原則加以改變。

廠的科室，凡與生產和工人生活有密切關係的，一律改變為三班制、兩班制或專人值班制，按業務性質，面向輪班。廠長和總工程師的工作也面向三個輪班。

領導人員和管理人員除了深入輪班工作外，同時參加勞動。工場長、支部書記都直接參加勞動，廠一級的黨、政、工、團的領導工作人員每周參加勞動的時間不少於八小時。

生產管理組織改變兩個多月以來，特別是經過雙反運動的考驗，證明新的生產管理的組織形式和新的工作制度，是適合生產和群眾要求的。由於領導深入，指揮統一，協作加強，干群關係密切，職工的積極性空前高漲，生產面貌起了很大

的变化，产品质量迅速提高，如織布工場，以前每周夜班平均要出次布三十多匹，現在最多出次布十七匹。紡紗工場过去夜班不作試檢工作，現在作了，对成批出优級紗有很大作用。許多过去認為半年才能达到的指标，現在只要几天就做到了。

由于干部深入輪班，一面工作，一面劳动，党和群众、干部和工人的关系大大改善了。工人說：“現在手插在褲袋里晃的人沒有了，指手划脚的人沒有了。干部講話我們听得进，我們講話干部听得进，大家講知心話了，大家共甘苦了。”工人生产虽然辛苦，但看到干部在自己的身边，心里也就高兴。干部改变了过去浮在上面的現象，深入車間，在劳动中找到了又紅又专的道路。

改革之后，由于党支部的組織是按照一个輪班为单位組成的，支書、支委和党员都在同一時間里一起劳动，他們都可以在工作前后的休息時間交換情况、商量問題，不象过去那样一个星期也見不到面。支部的組織作用，支委的集体領導作用都充分發揮出来了。并且以支部为核心，党、政、工、团在一个班里形成了統一的战斗組織，能够独立作战，过去夜班的生产和政治工作落后的現象也改变了。支部工作的忙乱現象大大减少，比較有了秩序，容易安排時間。該厂許多支部書記即使在最緊張的双反运动中，也能够和群众一起坚持学习文化，每天也有了較多的時間学习政策和理論，对于干部实现紅与专的规划有了更好的保証。

为了推广国棉二厂改变組織領導的先进經驗，本月十七日，市委工业部在該厂召开了現場會議，国棉二厂党委書記鄔

凌秋和厂长張明介紹了經驗。會議結束前，上海市委書記處書記馬天水并講了話。

（原載 1988 年 8 月 22 日“解放日報”）

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 鄭凌秋

国棉二
厂厂长 張明

在这次整风运动中，为了使厂里的組織机构更好地为生产服务，为群众服务，更有利于彻底地改进工作作风和领导方法，我們將厂里的党、政、工、团的組織机构，进行了必要的改革。

我們厂的生产，是日夜不停連續进行的。工人分成早、中、夜三个班次輪番工作。每天的生产任务，是由三班工人来共同完成的；虽然工作時間有早、中、夜之分，对完成生产任务却起着同样的作用。可是工人是三班制工作，生产管理組織却是一班制。

日班办公室人头拥挤 夜班車間里无人过問

在組織机构改革以前，我們厂里的生产管理組織共分为厂、工場、車間、輪班工长四級。車間主任以上的干部和职能科室的干部，全部做常日班，办公時間是上午八点到下午五点。在精簡机构以前，全厂共有干部六百七十二人，跟班工作的只有八十一人，只占干部总人数的百分之十一。全厂二百六十一个工程技术人員，六十一个党、工会和青年团的脫产干部，没有一个随班工作。因此，絕大部分的干部力量浮在上面。車間以上的管理机构是人浮于事，办公室里人头拥挤，而

在直接生产的輪班里,除了工长之外,就沒有其它干部。生产是三班制連續进行的,每天二十四小时的生产活动,管理机构只为生产服务八小时。这样的組織机构和工作制度,和生产情况不能适应,因此,在生产上,在干群关系上,就产生許多矛盾。

我們的生产是流水作业。生产过程中各个工序之間的协作,对于組織均衡生产,完成生产计划,是起决定性作用的。这种协作是靠工場长和車間主任在白天来进行調度的。当常日班下班之后,各个工段的工段长,只能根据作业计划来組織本工段的生产,万一生产过程中发生什么变化,他不可能根据全面情况来組織本工段的生产。例如,清花工长他就不可能去領導梳棉、并条、粗紗、細紗、并綫等工段的工作。常日班下班之后,生产过程中缺少統一的領導和管理,发生了問題不能及时得到解决,因此,夜班的生产效率比日班低。以織部工場为例,过去夜班的产量往往比日班低百分之零点四左右,次布要比日班高百分之二十八左右。

干部浮在車間以上,沒有把根扎在輪班,夜班里沒有干部进行工作,因此工作不容易貫徹,群众也不容易充分发动;不管貫徹什么工作,夜班的成績总比日班差一些,三班之間的发展不平衡。

天天在說为工人服务 科室制度却背向車間

科室不能更好地为生产为工人的生活服务。我們年年都喊面向車間,为生产服务。可是,科室不是在工人工作的時間內,找上門去为工人服务,而是要工人在科室的辦公時間內,

找上門來求科室解決問題。譬如：廠里隨時隨地都可能有人生病，但衛生科的醫生只在八點到五點這段時間內看病，過了這段時間，就要等到第二天才能看。夜班工人有些生活上的問題要找公共事業科，或者有些其它的事情要找領導幹部，上班前來找，科室已經下班了，下了班來找，科室還沒有上班。因此，每天早上，在衛生科、公共事業科和廠長室門口，常常有許多夜班放工的工人排隊等在門口，等科室幹部上班後為他們解決問題。過去，我們看到這些現象，也習以為常，現在回頭看看，這是多么缺乏群眾觀點。

黨的組織形式同樣也存在著一些問題。過去，在廠黨委下面，工場設總支，車間設支部，支部書記和總支書記全部是脫離生產的；但是車間里的黨員和支委分布在常日班、早班、中班和夜班四個班次，工作時間不一樣，相互之間很難對口碰頭，要開支委會或是支部大會，只有等到星期天才能召集起來。而工作愈到車間愈具體，有了工作不能拖，開會又沒有時間，結果，脫產的支部書記只好個人決定，支部的組織作用，集體領導作用很難發揮。黨的組織如此，工會和青年團的組織也是如此。

矛盾長期得不到解決 群眾對領導很有意見

工作中存在這些矛盾，而這些矛盾又長期沒有得到徹底的解決，就引起群眾對領導有意見。在整風以前，群眾批評我們是“黃牛”（意思是負責任，不解決問題）。支部書記召集夜班工人在放工以後開會，工人說：“你們是十個鐘頭睡起來，我們是八個鐘頭做出來。你有精神講，我們可沒有精神聽。”整

風運動中，成千上萬張大字報批評我們官僚。群眾為什麼批評我們官僚？怎样才能不做官僚呢？整改究竟從哪裡改起？我們認為整改應該首先改作風，改思想。於是黨委會決定加強對幹部的思想領導，邊整邊改，要求幹部克服特殊化，向群眾作檢討，規定幹部必須參加生產勞動，發動全黨和群眾交知心朋友。這些工作對改善黨群關係和干群關係，起了很好的作用，但是，大家感到這樣還不能完全解決問題。整風中，我們雖然又做了一次檢討，表示了堅決改正的決心，可是思想上雖然重視了要打掉“官氣”，但究竟應該怎樣去改呢，心中並不明確，覺得光是多跑幾次車間並不能完全解決問題。車間脫產支部書記們，檢討了自己個人包辦、個人代替組織的缺點之後，又提出了一個問題，開一個支委會要等一個星期，不包不辦又怎麼辦呢？這時黨委會正在考慮車間支部書記不脫產，和群眾同勞動同生活，可是黨員分散在三個班次，支部書記脫產時尚且照顧不過來，不脫產以後不就根本不能照顧全面了嗎？象這樣一系列的問題，擺在我們黨委會面前，使黨委會深深感覺到：要徹底改進我們的領導作風，改善黨群關係，要使組織機構更好地為生產為群眾服務，還要从生產管理組織上、制度上改變我們廠里那種脫離群眾脫離實際的組織機構和工作制度。

改變組織 輪班工作 全廠上下 一致支持

由於我們習慣於按照老樣子辦事，大膽革新的精神不夠，雖然感覺到組織機構上存在着一些問題，但是這種組織機構是到處一樣的，多年來就是這個樣子，而且，改變機構又是一