

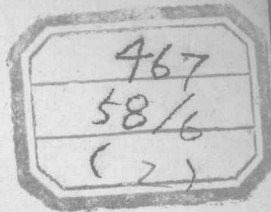
改革企业管理 工作的重大創举

黑龙江省工业企业干部参加生产
工人直接参加小组日常生产管理
和业务改革的經驗选編

中共辽宁省委办公厅編

辽宁人民出版社

F425
3



改革企业管理 工作的重大创举

黑龙江省工业企业干部参加生产
工人直接参加小组日常生产管理
和业务改革的经验选编

中共辽宁省委办公厅编

前 言

目前我省各厂矿企业、基本建设、交通运输部门正在普遍推广黑龙江省国营庆华工具厂和建华机械厂关于干部参加生产、工人直接参加小组生产管理和服务改革的经验。为了帮助各单位更好地学习和推行这一经验，我们特选编了黑龙江省部分厂矿企业的经验及有关文件和资料，希望各厂矿企业单位的同志认真学习。

这里需要说明的是：书中除少数几篇是摘录者外，其余均系原文；删节或个别文字修改处，均作了注明。

本书仓促编成，加之我们水平所限，选删不当之处一定很多，对此，特致歉意。

一九五八年六月十二日

目 录

改革企业管理工作的

重大創举……………1958年5月7日人民日报社論 (1)

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 (7)

哈尔滨机車車輛修理工厂是怎样推广

庆华工具厂三大經驗的…………… (33)

中共国营华安机械厂党委在組織工人直接参加小組

日常生产管理工作中进行的几項主要工作…………… (41)

关于学习和推广庆华工具厂“三項經驗”

的初步总结 ……中共东北三公司一处总支委员会 (48)

关于推行工人直接参加小組日常生产

管理經驗的报告 ……中共哈尔滨市委国营工业部 (81)

关于組織干部参加体力

劳动的总结 ……中共国营建华机械厂委员会 (93)

国营建华机械厂技术科組織工程技术人員

参加劳动的几个具体做法 (摘录)…………… (110)

工人直接参加日常管理的

新发展 ……中共国营建华机械厂委员会 (115)

- 关于工人直接参加日常管理小组活动的
若干问题的规定 中国国营建华机械厂委员会 (130)
- 国营华安机械厂二十三车间的党的工作 (142)
- 建华机械厂第四车间是怎样组织工人直接参加
小组日常生产管理的 (摘录) (146)
- 关于推行工人直接参加小组日常生产
管理工作中的车间工会
工作 (摘录) 哈尔滨机车车辆修理厂翻砂车间工会委员会 (157)
- 建华机械厂第四车间第二工段工人直接
参加小组日常生产管理工作的经验 (摘录) (165)
- 我们小组工人直接参加日常生产
管理的做法 建华机械厂第八车间第二工段钳工小组 (172)
- 我们是怎样直接参加小组日常生产
管理的 庆华工具厂第六车间第一工段第三小组 章士良 (180)
- 建华机械厂六车间装配小组推广小组核算的总结 (186)
- 刘春林小组是怎样加强生产小组日常管理工作的政治
思想工作的 中共哈尔滨机车车辆修理厂机械车间支部委员会 (193)
- 工会小组在工人直接参加小组日常生产管理
中的工作 哈尔滨机车车辆修理厂货车车间调装工会小组 (200)
- 我是怎样当技安员的 建华机械厂工人 王长岭 (213)
- 我是怎样当劳动纪律员的 建华机械厂工人 聶連元 (217)
- 我是怎样当文明生产检查员的 建华机械厂工人 赵德春 (221)
- 国营建华机械厂业务大改革的初步总结 (230)
- 我们是怎样进行业务改革的 庆华工具厂技术科 (247)

改革企业管理工作的重大創举

1958年5月7日人民日报社論

4月25日本报发表的黑龙江省庆华工具厂在整风运动的基础上，由职工群众創造出来的大胆改革企业管理工作的經驗，是一項具有重大意义的創举。这些經驗，包括三方面的內容。一是科室、車間管理干部每天参加半日劳动，厂級主要领导干部每周参加一天劳动；二是工人在車間行政的领导下，直接参加生产小組的一部分日常管理工作；三是坚决改进企业管理业务，即改革不合理的規章制度。这三个方面的工作互相結合，互相推动，就可以从根本上改善领导干部和工人群众的关系，进一步提高广大职工主人翁的責任感和积极性，从而推动了生产的大跃进。

干部参加半日劳动和工人直接参加小組日常工作以后，首先在管理干部和工人群众的关系上，发生了深刻的变化。大家都知道，在我們社会主义企业中，生产資料归全体人民所有，企业管理人員和工人都是为建設社会主义这样一个偉大的共同目标而奋斗。他們互相之間，在政治上是完全平等的，在工作中是同志式的关系。这与旧社会中企业管理人員对工人的剝削压迫关系根本不同。但是，这并不是說完全沒有問題

了，在他們中間還經常存在着某些舊的生產關係的殘余，例如有這樣一些管理人員，他們不是以平等姿態對待工人，而自認為是高人一等的、專門指揮和管理別人的人；他們只是高高在上發號施令，既少深入生產現場，又不參加體力勞動；他們認為，只要建立一套龐大的機構，繁瑣的規章制度，採用單純行政命令的辦法，就可以把企業管好。因此，他們忽視工人群眾在企業中主人翁的地位和作用，不依靠群眾的創造性和自覺性來办好企業，忽視了我們黨的群眾路線的優良傳統，因而造成了嚴重的脫離群眾、脫離實際的傾向。這就是我們所說的官氣。工人們對於這種現象是不滿意的，某些工人甚至因此產生一種錯覺，也認為“管理只是幹部的事，工人只管干活”。這就表現了在企業中還存在有一些舊的生產關係的殘余，它在某種程度上妨礙了工人群眾的政治積極性和生產積極性的發揚，不利於生產力的迅速發展。黨中央指示幹部參加體力勞動和在企業中開展整風運動的主要目的，也就是要徹底改變幹部的思想作風，提高廣大職工群眾的主人翁覺悟，以便有效地克服這種舊的生產關係的殘余，使領導和被領導之間的關係真正成為社會主義的平等、互助、合作的相互關係，以推動生產力進一步的大發展。

▲ 慶華工具廠的領導幹部和全體職工同志在這一方面表現了革命的創造精神。這個廠不僅領導幹部每周參加一天至一天半體力勞動，而且實行了科室、車間管理幹部每天參加半日勞動的制度；與此同時，這個廠的工人在車間行政的領導下，分工直

接参加生产小组的一部分日常管理工作。干部参加劳动特别是工人直接参加生产小组日常管理工作的实际行动，有力地证明了，在社会主义企业中，领导和被领导、管理人員和工人，只是工作中应有的分工和职责任务的不同，而没有什么高低、貴賤的差別。因此，管理干部不仅应当从事管理工作，而且应当参加一定的体力劳动；工人不仅从事生产，而且应当参加一定的管理工作。这就使人们在思想上产生了新的变化，大大地提高了工人主人翁的責任感，使爱厂如家、爱护国家财产成为风气，使相互之間批評和自我批評得到了更进一步的发展，使集体主义的思想大大發揮起来。庆华工具厂的工人，对干部参加劳动前后的变化，作了这样对比的描写：“过去本本拿在手，看见困难扭头走，生产任务急如火，他們稳坐办公楼；如今干部向下走，我們一起来动手，理論实际一結合，一切問題不发愁”。現在，在这个厂子里，工人对和他們一起劳动的干部，也象工人之間那样亲切地称呼“張师傅”、“李师傅”了。这就使干部和工人能够互相帮助，互相諒解，分工合作，相处无間。这种新的相互关系，进一步促进了生产的大跃进。在庆华工具厂之前实行工人参加生产小组日常管理工作的黑龙江省建华机械厂，“跃进計劃天天被打破，时时要修改”；工人们普遍更加关怀企业，关怀产品，关心集体，主动协作，对于自己分管的业务，克尽己責，井井有条。他們提出了“事事有人管，人人有事干”；“生产好、管理好、文武双全”的口号。他們的生產、工作和学习的热情都空前高漲起来了。对于管理干部来

說，他們的工作更加主动，有可能从事务堆中解放出来，集中力量解决企业中的重大問題，更好地深入实际，深入群众，为又紅又专創造了有利的条件。

庆华工具厂和建华机械厂工人在車間行政的领导下，直接参加小組一部分日常管理工作的措施，进一步丰富了我們管理企业工作的經驗，使我們社会主义企业管理制度可以更加完备起来。民主集中制是我們社会主义企业管理的根本原則。企业领导者在国家工业管理机关的领导下对企业进行統一集中的管理，是社会主义的計划經濟和現代化生产特点所决定的。但是，正如党中央所一再指示的，高度的集中必須建立在高度民主的基础上。在企业管理工作中，在加强集中领导的同时，必須不断扩大企业的民主生活，坚决貫徹执行党的群众路綫。为了实现党中央所指示的全心全意依靠工人阶级办好企业的方針，几年来我們曾經采取了許多有效的措施，特别是实行了党委领导下的厂长負責制和党委领导下的职工代表大会这两个基本制度，企业内部的关系和各方面的工作有了很大的改变，管理工作显著提高。但是，怎样使广大工人群众都有可能直接参加工段和小組的日常管理工作，以便使民主集中制这个根本制度在企业管理上有更加广泛的群众基础，却仍然是一个沒有得到妥善解决的問題。庆华、建华两个厂的創造，使我們在这方面找到了新的途徑。把工人直接参加小組日常管理的办法，同党委集体领导下的厂长負責制和企业职工代表大会制度結合起来加以运用，并且在运用中不断充实和創造新的經驗，就可以

逐漸形成一套比較完整的能夠貫徹執行群眾路線的社會主義的企業管理制度。

慶華和建華兩個廠，在實行幹部參加勞動、工人參加管理的同時，還進行了以改革不合理的規章制度為主要內容的業務改革，收到了良好的效果。在這兩個廠子裡，也和其他的單位一樣，存在着一些束縛群眾積極性的陳規陋章和繁瑣的制度手續，嚴重地影響了生產的發展和管理工作的提高。在幹部參加勞動和工人參加管理以後，這些陳規舊章對生產的障礙作用就暴露得更加明顯和突出。有些不合理的規章制度如果不馬上加以改變，就無法推行上述這兩項措施。這兩個廠的同志們採取了正確的依靠群眾、領導和群眾相結合的辦法，大膽地突破了許多陳規陋章，建立了一些新的合理的制度，既有利於生產，又便於群眾參加管理。慶華工具廠依靠群眾的智慧和創造性，幾天之內就廢除和簡化了二百六十三種表報，修改了一百五十八種制度，並且建立了由有關職能科室把材料、醫藥和錢款送到生產現場的所謂“三送上門”等制度，服務生產，便利群眾，受到了廣大工人的歡迎。事實證明，要管理好現代化的企業，沒有一套科學的規章制度是不行的，幾年來有關管理機關和企業所制訂的各種規章制度，許多還是適用的，但是，的確有相當一部分已經成為進一步提高群眾積極性和發展生產力的障礙，必須加以修改或廢除。社會主義企業的規章制度，必須符合社會主義企業的管理原則，必須要能促進生產力的發展，便利工人進行生產活動和參加生產管理。因此，在多快好省地建

設社会主义事業的路綫下，在經過整風運動群眾覺悟提高的基礎上，採取群眾路綫的辦法，改革規章制度，不僅是十分必要的，而且是完全可能的。

慶華工具廠和建華機械廠改革企業管理工作的創舉，是在黨的領導下，在整風運動中，在幹部和工人群眾共產主義精神大大高漲的基礎上所取得的成果。這就再一次表明了，黨的領導，思想工作和政治工作是完成經濟工作的保證。思想和政治是統帥，是靈魂。事實很明顯，沒有整風運動這一場偉大的政治上思想上的社會主義革命，沒有廣大幹部和職工群眾思想上大解放，就不可能出現這種在高度主人翁思想覺悟基礎上所產生的創造性的行動。加強黨的領導，加強政治思想工作，是改革企業管理的重要保證，不僅在進行改革的時候如此，在改革之後進一步貫徹各項新的措施和新的制度的時候更是如此。

慶華、建華兩個廠改革企業管理工作的經驗，是我們企業管理經驗的新的發展，是完全符合社會主義企業管理原則的。這些經驗已經在黑龍江省各工業企業中普遍推廣，並且收到了顯著的效果。各地都應當研究這種經驗，並且選擇一批條件較好的企業加以試驗，取得成熟的經驗後逐步加以推廣。在試驗和推廣過程中，要加強領導，及時發現和解決問題，注意總結新的經驗，以便使之更加充實和完備起來。

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

人民日报編者按：中共黑龙江省国营庆华工具厂委员会关于干部参加生产、工人参加管理和业务改革的經驗，是一项具有重大意义的創举，是在整风运动中干部和工人羣众的共产主义精神大为高漲之后，对于企业管理的一项重大改革和提高，是完全符合社会主义企业的管理原則的。这项經驗在全国一切具有条件的工业企业中都应当推行。

自从党中央发布了关于各級领导干部参加体力劳动的指示以后，特别是随着整风运动的深入开展，和中央轉发了湖北省紅安县干部种試驗田的經驗，对干部的教育极大，在干部思想作风上、工作方法上，发生了一系列的根本性变化。这些变化就是車間和厂級职能干部，每天参加半日劳动，半日工作，建立了干部跟班劳动和工作的制度，厂級主要领导干部（包括科长、主要技术人員和党委部长以上干部），每周参加一天劳

动，其中以半天集中起来参加組織的“三条龙”的劳动（选择两个先进一个薄弱車間，組成了“三条龙”），另以半天分散参加其他車間的劳动。这样使点与面、抓先进与落后結合起来了。干部参加了劳动，不仅鼓起了生产干劲，而且激发了工人参加生产管理的空前未有的积极性。工人按生产的联系和需要，組成了生产管理小組（十人左右），在上級领导下，实行工人对小組生产、技术、經濟全面的直接管理。由于干部参加了劳动，工人参加了管理，就促使职能管理干部，对原来管理上一套繁琐的业务規章制度，不得不进行“革命”性的改革。在广大技职人員的努力下，几天內共砍掉和簡化了表报263种，占原有数50%以上，仅就經營和材料两科，减少表格所少盖的印章，全年有195万2千8百个次，如以两秒鐘盖一个章計算，一个人在每天八小时內連續不停的盖章，也得盖130多天。修改了不合理的工作制度158种。如过去車間安装一盞电灯，从申請到安装經過往返十五道手續，現改为由車間保养員直接安装即可。通过这次改革，重要的是开始解决了职能管理部門脱离实际脱离群众的思想作风，克服了互相扯皮、踢皮球，所謂互相制約、以及不深入生产面向生产等长期存在的严重缺点。关于干部参加生产，工人参加管理和业务改革三个方面的問題，是企业里带有根本性的問題。而三者又是相輔相成、互相有机联系着的。这次所以能够順利解决，是整风运动深入开展的結果。在整风运动中，广大干部和工人群众的政治思想觉悟普遍的显著的提高了，革命干劲空前高漲。实际証明，政治是

統帥，是獲得上述根本轉變的基礎。幹部參加勞動，不僅克服了官僚主義與主觀主義，密切聯繫了群眾，及時發現與解決了問題，有力的推動了生產，而且鍛煉了幹部，使幹部學習與掌握了生產技術知識，把紅與專、政治與技術統一起來了。依靠發動工人參加生產管理，是办好企業的基本。我們廠過去也老是喊要依靠工人階級，但是長期碰來碰去，沒有摸到一個門路，通過整風運動，現在我們初步摸到了門路，解決了過去在生產中從未解決的重大問題。工人參加管理，大大提高了思想覺悟，加強了工人主人翁思想，具體體現了工人階級當家作主；增強了工人階級團結和互助，發揮了集體主義思想；給國家培養了大量的後備幹部。在幹部參加生產和工人參加管理以後，已經形成了人人既是管理者，又是生產者，使人們在思想領域里發生了根本變化。使生產與管理、領導與群眾緊密結合起來了。上述三個方面，使我們找到了依靠工人階級办好企業，貫徹執行黨的群眾路線，找到了一個具體的正確的途徑；調整了領導與被領導的矛盾，正確的解決了民主與集中的關係；調整了企業的生產關係，使企業上層建築適應了生產力的發展。因此，這些工作的推行，給企業生產力的飛躍發展，开辟了廣闊的前景。今年第一季度計劃已提前超額完成，現在初步制訂的全廠躍進計劃，總產值已比去年實際完成躍進了一翻以上，主要產品的可比成本比去年降低50%，全廠技職管理幹部由占23%降為7.5%，而且還每天參加半日勞動。由於實行了工人參加管理，工段長和記錄員普遍取消，減少了一級層次。

(一) 关于干部参加生产领导生产

从1957年5月，为贯彻中央关于干部参加体力劳动的指示，我厂各级干部开始每周参加了半天劳动，由打扫环境卫生、修路等简易劳动，逐步参加到生产中的运料、推铁屑等辅助劳动。这样虽然起到了一定作用，但是由于对干部参加生产是为了领导好生产的目的认识不明确，加之方法不对头，地点没有固定，结果解决不了生产中的根本问题，因此多数干部泄了劲。以后当工作一忙时，在绝大多数单位中就逐渐把已经建立起来的这一制度取消了，又回老路上去了。

但是，一车间（锻工）领导干部却没有这样，不但没有“回老路”，而且还逐步发展了。他们早就体会到干部参加劳动好处很多。在1957年春节前后，车间领导干部，曾两次利用假日帮助工人把两台锤修理好了。上班后，有些工人告诉坏了锤的工人说：“你们的锤由干部们给修理好了”，而他们还不相信。后来一试验果然修好了，工人们对于干部的看法开始转变了。

中央发出关于干部参加体力劳动的指示后，一车间干部感到中央指示太正确了，便正式规定由车间主要干部到所有干部，由参加辅助零星劳动，转到直接参加主要生产劳动，由每周半天到一天，最后发展每个干部每日半天参加生产、半天工作，实现了边生产、边领导。在任务紧急时，甚至曾经连续整天参加生产。

一車間在实行干部半日生产劳动的过程中，許多干部对車間支部規定了每个干部每天参加半日生产、半天工作的制度后，思想顧虑就发生了。

当时的思想顧虑主要是三怕：一怕把管理、业务搞乱了。有的說：“干部成天管还管不好呢，参加半天劳动，管理工作不就更乱套了嗎？”二怕干不好丢人。有的講：“要在生产中出了廢品，出了事故，达不到定額，工人还不把咱們大牙笑話掉！那今后还怎么教育工人？”特别是老工人出身的干部，認为自己过去技术等級高，現在参加生产还得向青年工人学习，这多丢人。三怕干活不頂用。一些小知識分子出身的技职干部，想参加生产鍛炼，学点生产技术，但怕参加劳动不頂用，又怕把自己的业务耽誤了。还有极个别的干部怕累、怕脏，根本不願意参加劳动。

事实証明，只要主要領導干部有坚强的决心和信心，用模范的实际行动来带动全体干部，这些思想都是可以解决的。如一車間支書、主任等領導干部，始終带头参加生产，并且注意領導生产、发现問題、解决問題，并以如何密切联系工人、教育工人的經驗来教育干部。通过实践証明，干部参加半日劳动不但工作沒有“乱”，反而更加好了，不但工人沒有“笑話”干部，反而和干部亲热起来了。这样把一些干部的思想顧虑逐漸消除了，許多干部認識到只有参加了生产，才能領導好生产。

一車間的經驗，我們开始是認識不足的，但由于以后省委

一再督促，特別是学习了中央关于“試驗田”的指示，使我們逐漸的重視了。于是党委在今年3月2日組織了全厂干部，学习了一車間的經驗。在沒有介紹一車間經驗以前，曾有一部分干部說：“一車間小，又是鍛工，比較簡單，在大車間，机械加工車間，未必行得通。”但介紹以后，广大干部被一車間許多生动事例教育了，都一致口服心服，再沒有人說：“干部参加生产不行”，“机械加工車間行不通”。因此，不仅車間都普遍行动起来，而且还推动了一部分科室干部也每天参加了半日生产，和厂級主要領導干部每周参加了一天生产。現在干部参加生产，領導生产，在全厂已經形成了自覺的行动。

干部参加生产的形式：

由于干部的具体条件不同，因而参加生产的形式也应该有所区别。1、我厂車間干部参加生产的形式有四种：一是老工人出身的干部，一般是針對生产需要和部門工作需要，可以固定生产崗位，掌握一道生产工序，也可以“堵缺”（如工人缺勤，生产出了問題）。但固定崗位時間不宜过长，一般以一个月左右为宜，再长了不便于了解車間全面情况，短了不易达到定額。二是知識分子出身不懂操作技术的干部，主要是固定崗位，拜师学艺，帮助老师傅作輔助工作，边学边作，逐步鑽研一門技术。三是技术干部，主要是針對生产技术关键，参加生产，一般不宜固定崗位，便于解决技术关键問題。四是特殊工艺（如淬火、鑄、鍛等）单位，因多是爐組作业，可以組織干部爐組进行单独作业，也可以分散和工人参加一起劳动。但証