

服务生产，便利群众

——怎样改革不合理的规章制度

中共湖北省委办公厅 編
中共湖北省委国营工业工作部

湖北人民出版社

服务生产，便利群众
——怎样改革不合理的规章制度
中共湖北省委办公厅编
中共湖北省委国营工业工作部

湖北人民出版社出版（武汉解放大道332号）

武汉市书刊出版业营业许可证新出字第1号

新华书店武汉发行所发行

江汉印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ 开·1 $\frac{1}{8}$ 印张·15,000字

1958年8月第1版

1958年8月第1次印刷

印数：1—3,000

统一书号：T8106·137

定 价：(5)0.10元

目 录

打破陈規，送电上門·····	中共武汉供电所总支委员会 1
到現場去設計·····	中共武汉給排水設計院委员会 11
发动群众，修編規程·····	中共黃石火力发电厂委员会 16
“三下”車間，为生产服务·····	武汉国棉一厂供銷科 22
发动群众，解放思想，实现 規章制度的大破大立·····	中共武汉宇宙烟厂委员会 29

打破陈規，送电上門

中共武汉供电所总支委员会

經過整風运动，我們企业出現了许多新的气象。主要表现在：經營思想、經營作风的大转变；組織机构和規章限制的大改革；生产业务的大跃进。

人人为我，我不为人人

我們的任务是既要安全供电，又要售电，而且还要协助用戶做好安全与合理用电工作。應該說，我們与用戶的关系是非常密切的。但是由于我們为用戶服务的思想不够明确，只停留在口头上叫喊，实际上不是真正的为用戶服务；而是手心向內，一切为了便利自己，有“只此一家，別无分店”的思想，由此反映出来下列几个問題：

1. 机构重迭，門戶多，分工細。用戶报装用电，接受报装业务的是營業所。設計又按工程分由两个部門負責，6.6千伏一公里以上的綫路或金額在一万元者，以及35千伏以上綫路工程的設計，由电业局設計組負責；6.6千伏一公里以下綫路的設計，則由綫管所生产技术股負責。施工是承装公司負責。而施工完成后的驗收接电工作，又是綫管所負責。一个用戶要用电，这些部門都得跑到；而且这些部門往往意見不一致，配合脫节，各执一詞，互相扯皮，又不主动联系。營業所名义上統一对外，实际上办不了，而把用戶当作皮球似的踢来踢去，

甚至还要找到局长或省、市委到处告状才能解决问题。市委工业部为解决我们与用户的扯皮问题，费去了很多时间。用户对我們极为不满，报纸上曾为此提出过“团团转”的批评。例如七一〇工厂由沿江大道进线的供电工程，是6.6千伏，由門口进线，应由线管所设计；但线管所认为是电缆进线，金额在一万元以上，应由电业局设计组设计；而电业局设计组则认为电缆是用户自备，不应算在工程金额之内。互相推诿，拖了一个多月后，由营业所向设计组说好话，才接受设计。经线管所生产技术股审查同意，电缆进线头的断路器使用隔离刀，完工后线管所江岸段（验收单位）又提出要改用油开关才能送电，而设计单位不同意，结果由审查设计单位提出折衷办法，改用跌落式保险。三方面都同意后，才算解决。但是，由完工到送电这一阶段就经历了两个多月！

2. 规章制度“克”人，业务手续繁杂。我們的规章制度对用户的要求太多、太高，有的规定还过于保守，而且死扣条文，缺乏灵活性，有时执行又不统一，给用户带来许多困难。中央规定供电线路应由电业部门统一管理。但因为我們的规章制度和业务手续繁杂，武钢在青山的供电线路不愿交给我们接管，认为不如自己管理对临时接电还方便些。在接电检查时对用户也管得过死，要用户报送的图纸也过多，增加用户很多负担。在执行规章制度方面也有些不合理，例如用户罚款，收得快；自己断电罚款，处理程序多，拖拖拉拉。还有用户批评我们是：“资本主义的经营思想。”至于业务手续的繁杂，也是一般企业少有的。一般照明用户，在非常顺利的情况下，至少要跑三次，用电手续及内部运转程序要经过12道才能用上电。需要添放杆线的用电手续及运转程序更多达30道，最快也要两、三个月才能供电。3.5千伏以上的业务扩充工程的送电更要

一、兩年的時間。用戶對我們的意見，真是“怨聲載道”。

3. 服務態度冷淡，工作不深入。由於我們有獨家經營的思想，處處強調上級規定，認為別人用電找上門來，服從我們的規章制度，是理所當然的事，因此，服務態度很冷淡，工作既不深入，又不負責，常常三言兩語把用戶推出了事，使人第一次接觸，就有“電衙門”的感受。有的用戶不滿地說：“若有第二家，我決不找你們。”用戶送來圖紙不及時審查，過後又有意見。代用戶試驗設備問題不一次提出，叫用戶一跑再跑。用戶私推拉高壓令克，不作說服工作，只是生硬地要用戶寫保證書，或威脅停止供電，工程完工驗收時，強調安全，有細小的毛病也拒

抓住整風的綱，進行大整大改，大破大立

我們根據市委指示，先務虛後務實，從實論虛，以虛帶實，進行了大破大立，大整大改，抓住了“為誰服務及依靠誰”的思想綱，集中地從組織機構上及規章制度上進行大破大立，實行了電話報裝，主動地送電上門，更好地滿足了工農業大躍進及居民照明的需要。

1. 解放思想，提高認識。4月中旬，“雙反”進入圍攻規章、突破二關（售電、安全）時的情況是：“內部售電完不成，外面用戶不滿意。”經黨總支委員會研究，決定採取“內外夾攻”的辦法。所內組織全體職工繼續大鳴大放；對外召集用戶座談會，對營業規章、經營作風、供電不安全等提出三百多條意見，既集中又尖銳，特別是對經營作風、營業規章的批評最多。如武鋼代表批評說：“電業局服務態度不好，不是為用戶服務而是要用戶為電業局服務；手續繁雜，工作拖拉，對用戶要的資料又多又嚴，

聯系單位又是電業局、承裝公司，又是綫管所、營業站，這些

单位又是互相推诿，要用户处处服从电业局。去年我們临时变电所，由五月份申請用电，九月份才送上电，每个单位都要图紙資料，我們一处用电，就交給电业局15分图紙。”大桥工程局批評我們是：“鉄时间，鉄制度。繳电费，限定三天期限，过期就罰款。我局去年有一次下午五点多鐘到汉阳站繳电费，剛好下班就不收，第二天說我們过期要罰款。”一紗厂批評說：“电业局板眼多，經營作风本位主义严重，只算进，不算出，对用户断电賠款一拖再拖，几个月解决不了，这里批那里查。而罰用户是既不能少又不能慢。”我們面对这些意見，加强了整改工作，根据市委“先务虛后务实”的指示；抓住领导敞开思想这一工作，召开全所股以上的干部大会，檢查經營作风存在问题。副主任肖开祥（負責营业）檢查思想根源时說：“我过去訂規章制度，处处都是考虑自己方便，要用户服从我們，以規章制度作为对付用户的武器。如果我們断电賠款，就一拖再拖，罰用户的款既快又严，一点不能松……。”同时在群众中开展怎样才能“方便用户，簡化手續；多售电，突破售电关”的辯論，找出了不能完成任务的原因是手續繁雜，供电拖延。如已經施工完毕的还有24戶未送电。

在此基础上，又进一步展开了“业务扩充的权力，是集中在所里还是放到供电站”的辯論。首先党总支召开扩大會議进行辯論，当时就有几种不同的意見：有一部分同志怕下放到供电站打乱正常維護秩序，管理混乱，力量分散。武昌供电站开始也有些怕下放后增加麻煩，主張权力放在所里；有一部分人認為放在供电站好处多，进度快，不扯皮，又保証質量，挖掘潜力。由于意見不統一，这次辯論未作結論。当时总支提出：集中所里也好，下放到站里也好，总的要求既便利用户，又能完成售电任务。因此要求每个人回去酝酿并发动各站的群众进行辯論；

結果群众及大部分干部也認為放在供电站好。总支委员会坚决支持了放到站的意見。

在整个过程中，党总支提出“敢想、敢说、敢干”的号召并积极支持群众先进的創举。如武昌供电站在商业部門“送貨上門，電話購貨”的影响下，大胆地实行“電話报装，方便用戶”，当时有些人有怕用電話报装，忙不过来，不好收手的保守思想，象汉口供电站开始就不敢推行。但党总支坚决相信群众，不但积极支持了武昌供电站的这一創举，而且积极组织汉口供电站职工进行辯論，肯定先进，从而推行了電話报装。

2. 精簡机构，权力下放。今年元月份将原来的营业所与綫管所合并为現在的供电所，从而解决了銷售与供电部門之間的矛盾，初步消除了一些扯皮現象。自四月份起，从承装公司接办了10千伏以下三公里以內的业务扩充杆綫工程，又部分消除了施工部門与驗收部門之間的矛盾。与此同时，内部机构也做了相应的精簡和調整，把原来两所的生产单位及修試单位十七个合并为八个；并逐步实行权力下放。如汉口供电地区的高压装表工作，原来是由修試工場負責的，与供电站的工作有时不能取得协调，就把这一工作划交給供电站直接办理，减少了内部运轉程序。更重要的是将业务扩充工作下放到站；即用电报装、查勘設計、施工、驗收、送电等工作，統統由供电站一管到底，实行“一个窗口”，統一对外。經過两个月来的实践証明，这样作有四大好处：

(1) 发挥了基层的主动性和积极性，完全消除了互相扯皮的現象，报装快、施工快、送电快，能够及时供电，滿足用戶需要。

(2) 簡化手續，便利用戶，消除了互踢皮球、不負責任、

使用戶往返奔跑得不到結果的現象。

(3) 發揮了設備潛力。過去掌握配電變壓器負荷很保守，未達到滿載，就不供電了。現在無論滿載與否，只要有申請用電，都能設法調撥負荷，滿足用戶需要，使變壓器容量得到充分利用。

(4) 節約了人力與汽油。工作增加很多，人一個也沒有增加。出工時可以順道的，就不開專車。

3. 改革制度，簡化手續。中央在1953年頒布的“供用電暫行規則”明確了供用電之間的相互責任，密切了電業與用戶的關係，促進了國家的電力資源的合理與節約使用，是當時我們業務部門所遵循的“法規”。但是，其中有些條文已不能適應目前生產大躍進的形勢。因而我們首先修訂了用戶意見最多的“供用電暫行規則”，簡化手續，把需要添放杆綫的用電報裝手續，由三十道減為七道；不添杆綫的用電的十二道手續減為一道。其次，用窮辦法，新技術，修訂了綫路安裝標準和電氣設備安裝規程，將原有的三百九十五條規定減少至二百二十三條。過去綫路安裝要求美觀，安全係數高，浪費材料，增加用戶負擔，現在掌握既安全又節約的原則。如將銅綫改成鋁綫，木杆減少，檔距加大，使6.6千伏送電綫路每公里造價降低66.4%，大大減輕了用戶負擔。但是，這樣還不能滿足職工群眾大破大立的要求，他們自覺地打破了“鐵時間”，由每天營業七小時改為從上午八時至下午八時的全天營業和星期日照常營業，還大胆地實行了不要用戶跑路的電話報裝辦法。一般照明用戶如果要用電，只要來一個電話，我們就派人上門將報裝、設計、繳費、檢查內綫、裝表接火等一系列手續都到用戶處辦理，當天就可送電。還組織流動服務組登門拜訪，實現送電上門，送電上山下鄉，支援工農業生產大躍進。

送电上山下乡，組織业务和基建人員到郊区和附近专区登門拜訪，了解需要用电情况。我們跑到了阳新赤馬山、山坡、黃陂、孝感、汉川、应城和蔡甸等多处。當我們从新沟冒着大雨步行十八公里到达汉川时，县人委負責同志十分感动，欢迎我們說：“你們太辛苦了，我們許多机器都在安装，由于原来的柴油机容量不够，正不知如何办理用电申請手續，你們这么远跑来，為我們解决了大問題。”現在郊区陶家岭、快活岭等地农业灌溉用电的杆綫都已全部装好；武昌永安乡农业用电头天联系第二天就装好了变压器，只等他們用电。現在我們处处都走在前面了。

送电上門，是由流动服务組到劳动人民集中地区去登門拜訪，与当地居民委员会联系，掌握需要用电情况以后，即約定日期，送电上門，現場进行边报装、边收費、边施工、边送电、边宣傳（把我們简化手續情况及安全用电注意事項，編成快板和湖北大鼓演唱等），效果很好。正如汉口供电站提出的口号：“我們一出动，电杆竖上空，人身无事故，材料地下空，用戶用上电，提前就完工，大家赶回来，参加大运动”。例如在5月25日一天，就装放了104档杆綫，装了88个电表，使长期点油灯的武昌白沙洲、汉口营房村、万松园街及三眼桥等地区都用上了电灯。在三眼桥对少数无錢繳电费保証金的居民，还进行了装集体表、不收保証金的試点办法。这种送电上門的方式，深受居民的热烈欢迎，有的敲鑼打鼓，有的燃放鞭炮，有的張貼标語，他們都認為：“整改整的好，方便群众不要两头跑”。此外，为了减少用戶跑路，工程結算也送上門去办理。过去工程結算多退少补，都是要用戶来，現在不管多少，都上門去。例如，最近把积压半年的一角五分錢退还給徐家棚一糕面合作社，用戶很感动地說：“这远的路，角把錢我們早已忘記了。”事情虽小，但

是意义却很大，我們要改善与用戶的关系，使用戶相信我們，应当从每一件小事做起。

由于明确了为谁服务的思想，工人的干劲很大，互相协作，只要是与大跃进有利的，他们就什么也不考虑。今年雷雨比较多，工人们提出了与自然作斗争的英雄口号：“大雨小干、小雨大干，晴天一天当两天半。”华中农学院的变压器被雷击坏了，武昌供电站的青工突击队就在雷雨交加的情况下，及时换好了，避免了全场牛奶的损坏。高压工段冒着大风大雨从武昌赶到鄂城去支援肥料厂的用电工程。黄石分所在大雨中干了两天，及时支援了大冶县港湖乡的抽水用电工程。修试工场在业余时间赶修了十台变压器支援通山农村电气化。通用机器厂迁厂，在新址安装四百千伏安变压器，在杆线设计完工后，汉口供电站在五天就供了电，这在过去需要几个月的时间。用电监察股也下厂实地协助，在边施工、边检查中，提出改进意见使用户节约设备投资一千元以上。基建股主动地审查裕华及蔡店变电所设计，节约用户投资达五万多元。为了支援武钢高炉“十一”出铁，修试工场突破陈规，在天雨情况下，派人去武钢乌龙泉矿等着在停雨间隙时，进行设备试验。

这些生动的事实，受到各方面多种方式的表扬，如贺信、锦旗，有的还送来电影票，送请帖请吃饭。通用机器厂送的锦旗题词为：“鼓足干劲，转变经营作风，简化手续，实现跃进，大力支援工业用电。”第八砖瓦厂送给汉口供电站突击班的锦旗是：“五天任务三天完，名符其实突击班。”大冶县送给猪二头，鸡子七十只，鸡蛋二担，中共大冶县委书记看到工人在倾盆大雨之下，在杆上不停地工作，表扬说：“你们的干劲比农民还大！”由于在为用户服务方面进行重大的改革，不仅支援了工农业大跃进及居民照明用电的需要，并突破了售电任务完不成的

难关。第一季售电任务有两个月完不成，四五两月超额约290万度，除补足了第一季的差额135万8千度外，还有超额，为完成全年跃进规划打下了有利基础。

我們的認識

1. 依靠群众，相信群众是搞好企业的根本办法。要做到这一点必须实行权力下放，进一步解放生产力。讨论业务扩充下放时，领导思想上并不一致，有的主张一竿子插到底全部下放，有的主张集中在所里不放，有的主张放一部分，留一部分。主张不放或少放的人怕下放后搞乱，打乱正常秩序。经过发动群众辩论，取得了一致的认识，认为下放好处多，将业务扩充全部下放到供电所，这样发挥了群众的积极性，进一步解放了生产力，改变了手心向内，只顾自己方便的经营作风，推翻了原有的阻碍生产力发展的规章制度，初步创造了许多便利群众，便利生产的办法：用送电上门代替了过去用户登门求电，用电话报装代替了用户团团转多次往返，用登门拜访代替了互相推诿互相扯皮。事实证明只要放手发动群众，依靠群众，相信群众，一切工作都能搞好。

2. 树立为用户服务的观点是电业职工搞好一切工作的指导思想。电业生产与工、农业生产和劳动人民的生活均有密切的关系，通过整风，政治挂帅，进行辩论，提高了干部和群众的政治觉悟，使他们认识清楚了为谁服务的问题，扭转了落后状态，从而明确了今后应该始终不移地以政治挂帅，不断地从思想上教育群众，更好地为用户服务。

3. 协作配合，相互取“经”。业务扩充工作能迅速的转变被动局面，除由于各供电所的各工种，从业务、设计、施工、检查以及装表接电人员的主动配合外，并取得了所内修试、监察、

材料等有关部门的相互支援与协作。同时由于单位间的相互取“經”，共同提高，使新的工作方法得以傳播与推广。如武昌站打破了“鉄时间”，創造了全日营业和电话报装，推动了汉口站，汉口站創造了送电上門，又反过来推动了武昌站。

在整风过程中我們虽然改进了一些工作，但只是为用户服务转变工作作风的开端。我們改革規章制度，还不够彻底，尚待今后进一步解决。

到現場去設計

中共武漢給排水設計院委員會

湘潭市河東工業區外部給水工程的初步設計是在雙反運動高潮中由我院黃德榮、劉一德、宋勤春三同志到現場去進行設計的。從四月二十三日開始至五月二日止，十晝夜就全部完成。提供了機電設備、土建材料的訂貨數量及概算控制數字等資料，為施工圖設計階段打下了基礎。每人的日產值達到了150元，比較過去增加了十五倍。原來設計同類型的工程如株洲的工程要半年的时间，這次湘潭的工程只十天就全部完成。單位水量工程造价比原規劃方案中估算的數字減少了一倍，作到了一頂兩；圖紙節省了二十張。這是我院經過整風運動，在思想大躍進的基礎上出現的生產大躍進的奇蹟。這個工程的設計速度使甲方感到滿意而又驚奇，湘潭市城市建設委員會的同志說：“我把完成的情況向羅市長匯報時，他感到很驚訝，不僅時間快，而且質量也很好，設計中一點也不馬虎，對各種可能的方案都作了認真細緻的比較。”目前我們正在加緊設計施工圖，保證按時供給圖紙，以滿足工業建設的需要。

我們是採取怎樣的設計方法呢？

1. 到現場去設計。過去設計項目確定之後，設計人員坐在辦公室里等資料，甲方的資料不提供齊全，決不動手。而且要求的資料很苛刻，甲方往往無法供應，常因公文往返，需用資料內容說得不清楚，供非所求，一拖延就是幾個月。這次，設

計人員到現場后，首先就抓住实地查勘，了解情况的主要环节；主动协助甲方收集必須資料，并結合实际和可能的条件提出方案；不能解决或有疑問的問題，即深入調查研究，經過辯論，統一思想后，立即决定。例如机电厂的生产用水，原来主觀認為如由发电厂接管，将原有水泵更換一台大的則可供应，管綫最短，投資最省；但經過实地了解，研究施工圖紙后，发现原有水泵太小，根本无法更換，从而放弃了这个方案。又如生活用水原計劃用地下水，經過現場实地查勘和研究計算后，由于深井水源距离市区太远，水量不可靠，水质含鉄量有的超过标准，管綫长，仅管材一項的投資就比其他方案都貴，我們就立即放弃了这个方案，决定不再进行勘探工作，大大地节省了水文地質勘探工作費用，省去了不必要的水文地質資料。

2. 加强协作配合。在給水工程設計中相互关联的工种有专业、結構、机电、估算等。过去往往因配合不好，工作不仅不能齐头并进，有时各搞一套，意見难趋一致，因而造成返工。設計人員这次抓住了这一关键，在未去現場以前，主动与有关工种联系，一面吸取經驗教訓，避免設計中走弯路，一面征詢結構、机电各工种的意見，在設計过程中渗透进去；同时也交談了方案的內容，讓大家一起动手同时进行准备工作。例如，他們相互取得联系后，結構組即主动地派人到現場与施工单位进行联系，了解施工条件，决定施工方法；机电組也派人到現場了解电源情况，提供机电設備訂貨清單，滿足甲方訂貨的要求；估算科立即准备扩大技术經濟指标，为估算工作創造了有利条件。在初步設計中，城市規劃圖紙和人口数字是不可缺少的資料，設計人員到現場后，即催促甲方立即組織人力进行工作，按时提供，由于他們大力支援和彼此协作配合，这样就消除了彼此观望等待，相互埋怨的現象，因而設計時間就大大地

縮短了。

3. 大破陳規舊制。以往設計，照例要設計總負責人編寫設計大綱，交給設計室組討論，經過技術會議研究，总工程师批准後，再由設計室編寫專業大綱，然後由具體設計人進行設計。這一套程序最快也需要一個星期，設計人員這次到現場後，首先即抓緊時間查勘，提出方案，進行討論，統一思想後，立即開始設計，打破了以往的一套陳規。過去設計圖紙完畢後，要進行二校、三審，還要通過會審會議後再進行修改，這次設計則在現場進行校審，發現錯誤後立即修改，廢除了以往的一套繁瑣手續。過去編寫設計說明和出圖數量，是死啃一套設計組成規定，從城市規劃、自然條件說起，直到安全措施和概算為止，動輒洋洋數萬言，裝訂兩厚冊，編寫時間二、三十天；這次設計突破了這一規定，刪減了不必要的章節，簡化了篇幅，短短十幾面的說明書，即表達了設計意圖，同時不必要的圖紙也都省掉了，大大地縮短了設計工期。以往設計是先進行計算，然後制圖，經過校審修改後再進行描繪，平均一張圖需要六、七個工日，通過雙反運動，設計人員的思想躍進了一步，在這次設計過程中找到了竅門，創造了設計、制圖、描繪“三合一”一次出圖的工作方法，平均一張圖兩個工日即可完成，反掉了過去的積習。

為什麼會取得這樣的成績呢？經過整風運動，領導作風轉變了，群眾的思想覺悟大大提高了，在社會主義建設總路綫的鼓舞下，干劲十足，信心百倍，不但虛心向武漢地區先進的兄弟設計院學習，而且決心趕過他們。經過這次設計，大家有如下幾點體會：

1. 依靠黨依靠群眾。這次設計任務，甲方提出要求在三月底或五月初完成初步設計，六月底出施工圖。最初，設計人員

思想上認為有困難，信心不大，經過院黨委的號召和鼓舞，同時，黨委決定到湘潭現場設計，加強了設計室各組之間的聯繫，工作都很順利，他們的信心也就增加了。到現場後，他們首先爭取了當地市委的領導，因此得到了有關方面的支援，及時取得了必須的資料，工作順利，更增加了他們的信心，鼓舞了他們的干劲。他們住在湘潭市招待所，剛到時，所里的同志馬上燒水給他們洗澡，並說：“你們支援工業，我們支援你們。”使用會議室，照制度要按鐘點收費，但由於他們趕設計的原故，招待所也不收費了。這使他們很受感動，劉一德同志說：“真正為人民服務，到處受到歡迎。”他們又是怎樣依靠群眾的呢？有問題大家商量，大家出主意，強調辯論，然後取得一致的意見，這樣把幾個人扭成了一股勁，既發揮了每個人的智慧和積極性，又使大家真正作到了心情舒暢，集中精力，完成任務。

2. 領導作風大轉變是取得成績的重要因素。過去行政領導和技術領導都不深入下層，行政領導忙於開會，技術領導集中在總工程師室裡辦公文，等資料，等圖紙送審，不下室組進行指導，不與設計室組通聲氣，彼此矛盾重重，互相埋怨，工作遲緩。經過整風，領導作風轉變了，領導開始實行了“三同”“三化”搞“試驗田”；院長下室兼了主任，總工程師下室兼了主任工程師，設計總負責人下組擔任組長；這樣一來，領導深入了實際，許多問題就容易發現而且能夠及時解決，領導與群眾的關係也親密了，生活上工作上都打成了一片，有事情大家商量，工作融洽。黃德榮工程師原來是設計總負責人，整風後下組擔任組長，這次設計就是他領導的，湘潭設計取得的成績，正說明了轉變領導作風對於生產大躍進的重要意義。

3. 有了思想上的大躍進，才能出現生產上的大躍進。設計時間緊迫，開始大家都擔心不能按期完成，經過討論，明确了