

工厂企业管理的一面旗帜

——济南成记面粉厂“两参一改”的经验介绍



司兆霖 编写
山东人民出版社

工厂企业管理的一面旗帜
——济南成記面粉厂“两参一改”的经验介绍

司兆霖编写

*

山东人民出版社出版（济南经二路胜利大街）
山东省书刊出版业营业登记证出001号

山东新华印刷厂印刷 山东省新华书店发行

*

书号：2305

开本787×1092公厘 1/32·印张9/16·字数11,000
1958年10月第1版 1958年10月第1次印刷
印数：1—3,100

统一书号：4099·175

定 价：(5) 0.08 元

目 录

领导干部放下架子，以普通劳动者的姿态出现.....	3
工人参加管理不是“乱”了而是好了.....	11
破陈规 立新章.....	16

濟南成記面粉廠在整風運動深入開展的基礎上，通過貫徹執行黨中央發布的關於各級幹部參加勞動的指示、學習推行“三化一跟班”和黑龍江慶華工具廠的經驗，根據小廠的實際情況和特點，發動和依靠職工對企業管理工作進行了大膽的改革。廠的領導幹部和管理人員都固定到班，實行整班勞動，通過參加生產去管理生產；工人們組成了管理小組，分別對本班的生產、技術、財務工作進行全面的管理，通過參加管理加強了對生產的全面觀點。全廠里，沒有一個脫產幹部，人人都是普通的勞動者，人人又都是工廠的管理者，使生產和管理、幹部和工人都緊密地聯結在一起。隨著幹部參加生產和工人參加日常管理，該廠改革了原來的一些陳規舊章和繁瑣的手續，大大地提高了工人的主人翁責任感，進一步激發了他們的生產積極性，使生產出現了空前未有的高漲。

依靠發動工人參加生產管理，是办好企業的基础，是社会主义企业与资本主义企业的根本区别之一。早在党的七届二中全会上，党中央就提出了全心全意依靠工人阶级的問題。不久前，黑龍江慶華工具廠創造了“兩參一改”的經驗，為大型廠礦樹立了榜樣。現在，成記面粉廠又在学习慶華工具廠經驗的基礎上，根据自己的具體情況，進一步發展了這一經驗，實現了無脫產幹部的工廠，這又給小型企業提供了方向。通過這些

經驗的普遍推行，再加上更好地貫徹中央關於企業兩個制度的決定——黨委領導下的廠長負責制和黨委領導下的職工代表大會制度，我們的企业里就會既有堅強的黨的領導和生動活潑的政治思想工作，又有高度民主和高度集中相結合的一套完整的企業管理制度；既有一套系統的羣眾路線的工作方法，又有一批又紅又專的領導幹部。這樣，就給貫徹執行黨中央提出的依靠工人階級办好企業的方針，找到了一條正確、可靠的途徑。

領導幹部放下架子， 以普通勞動者的姿態出現

成記面粉廠是一個一百三十八人的公私合營工廠。解放前該廠有六十多個管理人員，但是其中一半以上不干實際事情，廠的管理全憑幾個主管人的隨便一說，既無計劃也無制度，封建把頭統治壓迫着工人。濟南解放之後，在民主改革運動中，該廠廢除了封建把頭制度，改革了職員、工人的不合理待遇，并隨着與省供銷合作社的聯營和公私合營，精減了冗員，初步建立了一套比較正規的生產管理制度和民主管理制度，因而生產逐年發展。但是，由於在進行這一系列的改革中，還沒有更好地注意從小廠和生產的特點出發，某些方面有生搬硬套的作法，因而，管理機構龐大的現象沒有得到根本解決。到整風運動開展之前，全廠仍設有五課二室，共有管理幹部四十三人，占全廠職工總數的31.15%。

幹部多，手續繁瑣，勢必造成互相扯皮；領導幹部整天忙于解決糾紛、處理瑣碎事務，很難集中精力領導生產。工人對

这种情况十分不滿，因此，在整風运动中，提出了三百多条意見，集中地批評了領導干部的官僚主义作风和企业机构臃腫庞大、人浮于事的現象。

整改开始以后，厂的領導干部全面分析研究了工人的意見。工人揭发的許多事实，使領導上認識到如果不很快解决这些問題，不仅浪費了国家的人力物力，而且会直接影响到干部作风的轉变，影响干部和羣众的联系。于是他們就决定在整改当中，首先解决这个帶有关键性的重大問題。这个决定立即得到了广大工人的热烈欢迎，并积极提出取消中层領導的建議。但是，管理干部中的大多数人却表现了另一种情緒。一般管理干部怕失业、怕下农村、怕外調，女干部还怕当家屬；中层領導干部中，有的則認為离开了原来的一套机构，管理不好企业；也有很多人怕丢了“烏紗帽”。他們說：麻雀虽小，五脏俱全，工厂虽小，缺了那一个部門也不行。他們还說：中层領導干部是領導和工人中間的桥梁，离了这架桥就办不好事情。工人羣众和管理干部这两种不同的思想，尖銳地反映出在企业管理上的社会主义思想和資本主义思想的斗争，反映出：是又好又省地管理社会主义企业，还是又差又費地管理社会主义企业的两条路綫的斗争。該厂党組織为了提高干部、职工的思想覺悟，树立社会主义的企业管理思想，就組織全厂职工展开了大辯論。在辯論中，工人本着摆事实、講道理、以理服人的原則，集中批駁了管理干部中的資本主义企业管理思想，批駁了离开管理干部就办不好工厂的錯誤論点。工人們說：大河得有桥梁，小河沟子一步就跨过去了，还用桥干什么？这种羣众教育羣众的方法，有力地提高了干部、职工的社会主义覺悟，使

一些持有錯誤論點的人也都端正了認識，主動作了檢討，使整編工作順利進行，取消了科室，成立了一個十八個人的聯合辦公室，直屬廠長領導。

整編了機構以後，雖然使領導幹部進一步接觸了實際，減少了某些扯皮現象，但是領導幹部的官僚主義作風還沒有得到徹底克服，領導生產的方法問題也沒有完全得到解決。因此，在“雙反”當中，工人提的許多意見中仍有70%的意見是屬於批評領導作風和生產管理方面的。這一來，在領導幹部思想上，又引起了新的鬥爭。他們覺得自己從內心裡是真心實意進行檢查，想徹底克服官僚主義，但是究竟怎樣改法才能徹底呢？一時又摸不着門路。正在這個時候，黨中央提出了又紅又專的號召，報紙上介紹了“三化一跟班”的經驗。該廠的領導幹部認真學習了黨的指示和外地經驗後，認識到這正是打開本廠當前局面的鑰匙，於是下定決心到車間去實行半天跟班勞動，到生產中去指揮生產，到羣眾中去領導羣眾。

該廠的領導幹部，雖然在初次整編機構之後，就開始經常參加勞動，但是只是每周一次、兩次，每天用半天時間和工人一樣干活，這還是第一次。因此，開頭大家的認識也不夠一致。有人認為必須先改進管理，幹部才能下去參加勞動，否則就會搞亂了套。有的則認為只有參加勞動，從實際工作中發現問題來改進管理，才能改的恰當、徹底。該廠的黨支部委員會，慎重地研究了上述兩種意見，認為：下放權力、改革管理和幹部參加生產是相互滲透、相互作用的，不能絕對分開，因此決定根據本廠的情況，權力馬上能下放的就先下放，企業管理能改革多少就先改革多少，其餘的幹部一律都先下車間參加生

产。从4月份起，就按照支部的规定，全厂主要领导干部都实行了“三化一跟班”，管理人员也都每天参加了半天的劳动；并且把当时认为一些可以合并的业务也进行了合并，使得有些管理人员能够下放到生产岗位。如班组核算经济活动分析工作下放车间后，生产计划员的工作就不多了，于是就把剩下的工作分别合并到管财务、成本、工资的三个人身上，生产计划员就抽出来参加了生产。又如，他们考虑到专职技术员主要是负责制粉技术，如果让他到制粉车间参加实际操作，既可以及早地发现问题，又便于解决问题，于是也把这个技术员下放到制粉车间直接参加生产。

随着干部参加劳动和接触实际，他们又进一步发现了许多问题，并精减合并了许多机构和下放了一些业务。譬如，工会主席和工人同住在工人宿舍里，有一次，他看到生产组长在工余时间忙着打缝面袋口的线，他一面打一面埋怨说：不懂得那种线好用，也不问问工人，买的线不是粗就是细，真不如我们自己下了班顺便买点，还少费一遍事。后来经过调查，发觉不单买线是这样，购买其他的一些辅助材料，也有类似现象。厂的领导上研究了这个问题，认为把这项工作交给工人自己管理好处更多，于是就把材料采购工作交由工人自己管理，把原来的材料管理员下放到修理部当了工人。再譬如，厂里电气部有六个工人，每班两人，一个管着开关马达，一个做辅助工作，管着抄电表；化验室三个人，每班一人，每隔四十五分钟才化验一个样子，工作很松懈。领导上发现了这个问题，就将电气部与化验室合并起来，把电气部三个辅助工人调到生产岗位，三个化验员在化验工作空隙负责抄电表。这样整个厂的管理干部

由第一次整編后的十八人減到六個人，並且都是半天參加生產。

幹部參加生產，目的不單是為了勞動鍛煉，更重要的還在於密切聯繫羣眾和更好地領導生產。如何把這兩者更好地結合在一起，是幹部參加勞動後必須首先注意解決的問題。成記面粉廠的幹部，開始到車間參加勞動時，工人對他們是客客氣氣，又讓坐，又倒水，但是對教給他們怎樣干活和熟悉技術，卻並不十分熱心。支部書記費玉琦和廠長李仲升碰到的這種情況就更多了。他們到電氣部值班時，到了清掃衛生時，他們要掃，工人說還不到時間，他們剛放下掃帚，工人立刻拿起來就掃。他們到工人宿舍住宿時，大家都趕快站起來讓坐；原來熱熱鬧鬧的宿舍，立刻寂靜下來。面對着這種情況，有些幹部對參加生產是否能領導好生產有了懷疑。廠的領導幹部分析研究了這些現象，認為：通過參加生產領導好生產的關鍵，在於打掉官氣，放下架子，密切聯繫羣眾，和工人打成一片；當前所以產生這些現象，主要是工人還懷疑幹部是否能夠經常地參加勞動，加上幹部不懂技術，工人怕把工作交給幹部，發生事故。因此，解決這個問題的辦法，就是只有幹部堅持按時參加生產，真正以一個普通勞動者的姿態出現，虛心當小學生，主動學技術。支部還制訂了跟班勞動方案，規定了紀律。紀律規定：幹部下放到車間以後，不但要跟班勞動，而且要轉變作風，發現問題，解決問題，體現領導作用；要遵守勞動紀律，遵守車間的一切制度，虛心向工人學習，先當學生，再當先生；要服從工長和組長的領導與分配，參加小組生產會議，有事一定要向車間領導上請假。參加生產的幹部都認真執行了支部的決定，主

動地向工人學習技術，按時不誤地參加生產，不怕脏、不怕累。特別是支部書記和廠長，更是每天按時到班，處處拿出一個學徒的樣子，主動把零雜活擔當起來；每逢外出開會，都向工長請假。經過幹部們的堅持努力，慢慢地工人們就和他們相處的自然起來了，上班時認真教給他們技術；到了宿舍更是毫無拘束地盡情說笑，敬而遠之的情形再也看不到了。幹部和工人的關係密切了，在生產上的很多問題也就能及時發現，對於生產的指導自然比以前更有力了。老工人紀金榮，在幹部開始參加勞動時，他不相信他們能經常下去，有些問題不願意向幹部反映，和幹部混熟了以後，他就主動找廠長說：開始怕你們下來呆不長，有話也不願意講，現在得把一些事說一說了。他反映了他們班幹部不負責任、工人不團結，以致完不成生產計劃等情況。廠的領導上及時根據紀金榮反映的意見，對這個班進行了幫助，扭轉了這個班的生產落後局面。

幹部半天參加生產以後，通過實踐的教育，更明確地認識到依靠羣眾和貫徹羣眾路線工作方法的重大意義，進一步打破了那種認為只有靠幹部、靠龐大的組織機構才能管好企業的迷信思想和舊的觀念，進一步堅定了改革企業管理的決心和信心。五月底，該廠又根據廠小、管理簡單、產品單一等有利條件，把原來留下的三個半脫產幹部也下放到三班當工人；支部書記和廠長也固定到班，整班參加生產。至此，全廠已沒有一個脫產的幹部了。

實現了全廠沒有脫產幹部以後，廠的主要幹部——支部書記、廠長、工會主席分別在早、中、夜三班參加勞動，任何時候都有一個主要幹部應付廠內外必要的管理事務；不在十分必

要的情況下，決不妨礙跟班勞動。他們對貫徹黨的政策、做好羣眾思想和執行生產財務計劃等工作，主要是依靠發揮黨支部的核心作用和發揮各種組織的作用。該廠每周開一次支委會，研究如何貫徹黨的方針政策的問題，並進行討論，作出決定；然後，支委分頭貫徹執行。這樣，不僅方針政策貫徹執行的快，而且解決思想問題深透，比單靠會議好的多。黨的思想工作除了每個支部委員都作以外，工會委員、小組長也都作。生產、財務計劃由廠長統一控制和掌握，由三個下放生產管理幹部作廠長的不脫產助手。他們每周抽出四小時的生產時間，每月月終有二天不下車間生產，作全廠的綜合統計工作。

這個工廠幹部參加生產以後，收到了十分顯著的效果。

第一，幹部參加生產後，提高了領導水平，因而解決問題快，有力地推動了生產的發展。如廠工会主席在跟甲班生產時，發現甲班的出粉率、產量、電耗和安全都比其他兩個班好，超過了躍進指標，于是就親自幫助甲班總結出“三勤”、“三好”的經驗，組織乙、丙兩班現場觀摩，加以推廣，使得乙班的產量和丙班的出粉率，很快地趕上了甲班。

第二，參加勞動，還使領導幹部找到了官僚主義的根子，有力地幫助領導幹部克服了官僚主義。廠長李仲升在這方面有着一很深刻的體會。他說：“過去羣眾一再批評領導上有官僚主義，我們也改了不少，但工人們仍有很多意見，這次我深刻地体会到：老根就在於我們沒有真正和羣眾打成一片。”他舉出了一個例子作為證明。過去，領導上經常發現麥倉降倉的現象，每次發覺了以後，雖然都開會找原因，訂改進措施，但降倉現象一直沒有杜絕。通過參加勞動，和工人打成了一片，一

一个叫魏如柞的工人才告訴他說：有些降倉問題不是靠技術、措施能够解决的，因为有个別車間的干部为了本班的方便，偷偷采取了少付倉、多出粉的办法，可是這個問題一追查起来，就成了操作問題了。这个工人并且批評領導上說：象這些問題，我們看的很清楚，可是你們就是不來找我們，光知道找干部开会，如果还是那样，什麼問題也解决不好。

經過一个多月的与羣众同吃、同住、同劳动，干部們現在对生产上的关键和工人的思想都非常熟悉；开会来，坐下来就研究問題，不再象过去那样光听工长的汇报了。由于問題抓的准，并且事事都和羣众商量，所以問題解决的又快又好。五月份大检修时，为了解决动力不足的問題，有些中层干部主张再添一部四十四馬力的馬达，但是五樓操作工人却向領導上提出了去掉五根絞絲的建議。經過研究后，領導上採納了工人的意見。結果，虽然又增加了一部盤絲，但不仅沒有增加四十四馬力的馬达，反倒比以前更節約了用电量。

第三，干部参加劳动以后，更大的效果是密切了干羣关系。过去，工人都認為干部是“官”，到了車間是来“管”他們的，因此，看到干部都不大愿意接近。經過长期在一起劳动，这种現象改变了。有的工人說：“过去干部下車間是走馬看图表，现在是亲自下手搞”、“来了師傅，又来了学生。”很多工人看到干部都主动找着談問題，把心里話也告訴了干部。工人于修理在厂长和他同住了半月之后，就自动告訴厂长說：“过去下了班就回家看着孩子，讓老婆縫手套賺錢，工厂里有天大的事也不放在心上，不愿参加會議；也有几次想下决心改正，可是再一想，反正大家都看不起我，改也不行了，于

是心又涼下來。”他坦率地把思想情況向廠長反映，要求廠長幫助他進步。

第四，幹部參加勞動以後，在生產實踐中和羣眾的教育下，提高了思想覺悟。原來很多幹部在參加勞動以前，認為自己是黨員，具備了紅的條件，剩下的只是“專”了。可是下去以後，發現自己的階級覺悟還差的很遠；不僅要在“專”上下功夫，在“紅”的方面也要大大努力。很多管理人員，認識到勞動並不比動筆杆子容易，更得要智勇雙全。

工人參加管理不是“亂”了而是好了

從1957年貫徹職工代表大會制度以後，職工們就有了直接參加企業管理的要求。隨着整風運動的深入開展和對工人進行的以廠為家的教育，特別是幹部參加勞動和精簡機構以後，就更加激發了職工參加管理的積極性。在幹部參加勞動以後，雖然也隨着下放了一些權力，改革了一些不合理的規章制度，但是，由於這些工作還缺乏更廣泛的羣眾基礎，所以幹部的忙亂現象仍然存在。因此，該廠對發動職工參加管理和組織幹部參加勞動同樣重視。在沒有取得經驗以前，他們是採取了摸透一樣，就下放一樣的办法；學習了黑龍江省慶華工具廠的經驗以後，該廠領導幹部的思想才更加明確，經過具體深入的研究，決定廠級領導除了掌握整個國家計劃和控制財政開支外，把各種具體管理業務都交給工人自己管理，並且把這個問題交給職工進行討論。在討論中，也展開了一場尖銳的思想鬥爭。一些原來的管理人員，主要是不相信工人能把企業管理好，他們說：

“有专职管理干部时，月終退料还搞不起来，車間成了小倉庫；要是工人自己管，車間非成了大倉庫不行。”也有些人說：“別的事情还可以，財務、計劃可不是鬧着玩的。”总之，他們不相信羣众的力量。事实証明：工人有胆量、有魄力，他們当中大部分人都拥护这种作法，只有少数人存有怕文化低、怕兼職多、怕麻煩、怕影响学习和休息等顧慮。針對着以上的思想和認識，該厂又发动羣众圍繞着工人参加管理开展了大鳴大放和大辯論。通过六次小会座談和一次大会辯論，提高了职工的思想。很多人主动作了檢討，一些工人表示：有信心把管理工作作好。管理干部也表示要虛心向工人学习，改造思想，并积极帮助工人学会管理业务。

經過鳴放辯論統一了思想，提高了覺悟以后，該厂就确定在甲、乙、丙三班和修理部，分別成立四个管理小組，直接由厂长领导。三个班的管理小組，每組八个人：三个組长（一正两副）、五个职能人員。修理部管理組六个人，除了三个組长以外，只有三个职能人員。这些管理組的組长和职能人員都是采用民主选举和行政任命相結合的办法而产生的。要求他們具备的条件是：①能够密切联系羣众，在羣众中有威信；②工作积极，敢大胆負責；③有一定的文化程度和技术水平。

为了使工人参加管理不流于形式，真正發揮工人参加管理的积极性，該厂对管理小組和小組內职能人員的職責和权力范围，也作了具体規定。

管理小組工长的职权主要有以下六条：

（一）根据国家計劃，提出每个时期的各項定額及實現定額的具体措施。

(二) 負責本組的核算和幫助本組职能人員進行工作；發現問題，及時幫助解決。

(三) 有權批准本班工人一天以內的假期。

(四) 負責組織本班人員檢查和分析本班的生產進度及各項指標完成的情況。

(五) 與工會組長共同組織本班的社會主義競賽和勞動紀律、安全生產的宣傳教育工作。

(六) 根據生產需要，有權調動本班人員的工作。

在管理組長的領導下，生產車間的甲、乙、丙三個班的五大职能人員的職稱和責任是：

(一) 工時核算員：根據生產計劃的有關指標，組織討論人工定額，填報有關勞動統計報表，進行考勤、核算工資，負責組織生產的正常進行和保證勞動工資計劃的實現。

(二) 生產核算員：根據工廠布置的生產任務，提出本組的生產指標，會同工會組織職工討論本組的生產計劃，按時填報有關的統計報表；領導經濟活動分析及班組核算工作，以提供各項指標的有關資料；並且還要負責檢查作業計劃進度情況，協助技朮員解決生產中的關鍵問題，組織計劃的實現。

(三) 材料核算員：根據生產計劃、檢修計劃，組織職工討論材料耗用定額；在生產進行中，控制材料耗用定額，整編成本包干中的有關指標，負責車間材料和倉庫內物資的保管、盤點及辦理領退料手續等方面的工作。

(四) 資產保管員：負責本車間固定資產的保管、保養，以及低值易耗品、無價財產的採購、保管、領用、損壞報銷等工作，代管原料、成品、麻袋、面袋等物資的收發工作。

(五) 技术員：負責組織本班人員研究技术、改革技术，制訂与改进技术措施，并負責本班的安全生产和解决生产中出現的問題。

輔助車間修理部，除了管理組長与生产車間相同外，下面只設有生产核算員、技术員和材料核算員等三个职能人員。

为了保證工人很好地参加管理，充分發揮管理小組的效能，該厂还十分重視解决工人在参加管理工作中的具体問題。在管理組長和职能人員人選的安排上，注意了尽量使工人少兼職，以發揮每一个职工的作用。每一个生产班，一般平均只有二十多人，除去管理組長和职能人員外，下剩的十几个人，都根据自己的爱好，自愿帮助五大員进行工作，真正做到了人人都是管理者的要求。其次，厂里对管理小組的工作和活動時間，也根据有利于生产、有利于管理和有利于工人的原則作了安排，除了規定各小組每月召开一次小組會議以外，还把每天下班后的二十分鐘，划为各管理組的活動時間，其余工作可在生产空隙进行，一般不得占用生产時間和过多占用业余时间，避免影响正常的生产和影响工人的休息和学习。另外，該厂为了解决工人不熟悉管理业务的困难，还組織下放的职能人員，定期召开专业會議，对工人进行业务指导，帮助工人提高管理能力。

成記面粉厂发动工人参加企业管理的時間虽然还很短，經驗也不多，但是效果十分明显。1956年时，該厂有四十多个管理人員，但在生产上却是济南市最差的厂，从未完成过国家計劃，当时每百斤小麦只出标准粉八十五点一三九斤，每吨面粉的加工成本高达十元九角多，而一九五八年管理人員減到六个

半脫產干部，最近又變成了全部不脫產，該廠反而成了全省的先進工廠，每百斤小麥的出粉率高达九十二斤多，每噸面粉的加工成本降低到六元九角。這些事實充分地證明了一條真理：工廠生產管理的好壞，關鍵不在於管理幹部多少，而在於是否加強了黨的領導和是否相信、依靠羣眾。

由於管理工作有了羣眾基礎，在企業管理上出現了一片新氣象。班組經濟核算原來由專設的管理人員管理時，需要兩三天時間才能計算好，公布出來；而現在交給工人自己管理，下班後十分鐘就算好了。

工人參加日常管理以後，還進一步加強了他們愛廠如家的思想，和對生產的責任心。工人未直接參加管理以前，有一種錯覺，認為管理是領導上的事，是管理人員的事，工人只管好好生產就行了。參加管理以後，看法大大不同了。有的工人說：過去知道收入不知道支出，現在是又管收入又管支出，我們真正是名副其實的主人翁了。”因此，大家對生產比以前更加關心。譬如，樓下接麸皮的工人，過去只管把麸皮接好，對一小時出幾包麸皮，從來不大關心。現在就不同了。通常每小時出十包麸皮，如果突然出的多了或少了，工人就馬上問工長是什麼原因，怕影響了面粉的出粉率。以前，工人對於那個人請病假、事假這些事，也都不大關心，總覺得領導上批准就行，現在大家也都把這些看成了自己的事情。制粉車間工人何東升有一次在工作時不小心被機器打了手，但是很輕。可是他為了貪玩，就找大夫寫請假條，報的傷勢很重；醫生也缺乏調查研究工作就批准了。工人知道這件事後，除了對何東升提出批評外，並且一致提出意見，不能按工傷處理。