

一之料資考參理管業企

# 個一中理管業企 革改的要重其極

行印店書北東

企業管理中的  
一個極其重要的改革

東北書店印行

# 目 錄

東北局批准東北鐵路黨委關於乘務負責制的決定	一
東北鐵路黨委關於乘務負責制的決定	二
企業管理中一個極其重要的改革	四
關於乘務負責制	八
車務工作中的精密計算與學習問題	二六
東北政委會鐵道部關於縮短車輛週轉率與改革行車制度決定	三七

# 東北局批准東北鐵路黨委

## 關於乘務負責制的決定

負責制是消滅工業生產中無人負責現象的有效辦法。負責制就是要做到由一定的工人集團（幾個工人，二班或三班工人）經常使用一定的機器，使每一個人對一定的機器和一定的工作負責。採用負責制，必然提高工人對生產工具的責任感，愛護心和創造性，因而延長機器的壽命，增加生產的效率。負責制的政治基礎在於：我們新民主主義的國家企業是為人民所有，為人民服務，在這些企業裏，沒有人剝削人的關係。正因為如此，工人能以主人翁的態度，負起自己的責任，自覺的擁護和實施負責制。這是資本主義國家裏的企業所夢想不到的。鐵路黨委關於乘務負責制的決定，對我們新民主主義的企業管理提供了一個帶有普遍性的原則問題。除批准這一決議在鐵路上實行外，其他工業部門都應該研究鐵路的經驗，將負責制這一原則加以適當而有效的運用。

東北局——一九四八年十月四日

## 東北鐵路黨委關於乘務負責制的決定

一、東北鐵路黨委批准最近機務會議所通過的關於在全路實行乘務負責制（一般稱為包車制），廢除輪乘制的決議案。我們認為這一決議案解決了鐵路業務上極其重要的一個原則問題。

二、乘務負責制與輪乘制兩種相反的制度的利害，不僅為壯局實際試驗的結果證明，而且在蘇聯對這個問題早已做了明確的結論。蘇聯鐵路採用乘務負責制，這種制度是建築在勞動者的自覺基礎上的負責制，即由一定數量的乘務員（二班或三班）固定地使用一台機車，由他們對機車負責全責。實行這種制度的結果，必然增強乘務員對於機車的責任心，愛護心和創造性，使機車保持良好狀態，因而延長機車壽命，增加機車的牽引力和工作效率。舊資本主義國家的鐵路則採用輪乘制，即將全段的每台機車給全段的乘務組輪流使用，同時增多檢點員來檢查機車的狀態。實行這種制度的結果，必然大大減低乘務員對機車的責任心與愛護心，因而增加機車的破損故障率，減低機車的壽命和使用效率。資本主義國家的鐵路不能採用乘務員負責制，不能不採用輪乘制，因為他不可能信任乘務員對機車負責全責。

三、乘務負責制是負責制在機車乘務工作上的具體表現。應該確定這樣一個方向，負責制的原則

應當逐步地運用到各方面工作上去（例如機器的負責制，調度車輛工作的負責制等）。

四、從一年來研究乘務制度的結果中，應當得出這樣一個結論，我們學習世界各國管理鐵路的經驗。主要地應當學習蘇聯的經驗。把這些經驗根據中國鐵路的具體情況加以運用。因為第一、我們新民主主義國家的鐵路就其為人民所有，為人民服務和鐵路內部沒有剝削關係這一本質來說，是和蘇聯的鐵路一致的。是和資本主義國家的鐵路相反的。第二、蘇聯鐵路在三十年來的建設過程中，對於資本主義國家管理鐵路的經驗，早已批判地加以吸收。我們特別重視蘇聯的經驗，可以使我們少走彎路。當然資本主義國家管理鐵路的經驗，亦可供我們的參考，捨去其有害部份，吸取其可用部份，但是決不應當把資本主義國家鐵路管理的經驗和蘇聯鐵路管理的經驗等量齊觀。應當在思想上和實際措施上堅持主要學習社會主義國家蘇聯的經驗的原則。

五、從乘務制度這一問題上還應當得出另一個結論：我們對於新鮮的事物，先進的科學理論，應當具有虛心鑽研的態度和敏銳的感覺，應該防止和克服拘泥於舊鐵路的經驗中的陳舊和落後的部份，那種經驗主義和保守主義的毛病（當然，舊鐵路經驗中有用的部份可以而且應當採用）。

六、各級黨的組織對這個決定，應當有計劃地組織討論。將負責制的精神貫徹到各項具體工作中去，檢查和消滅任何無人負責現象。應當在乘務員中間進行深刻的教育，使大家了解，國家把最寶貴的財產——機車交給他們負責使用，他們就應當以主人翁的態度，即高度的責任感和積極性，來回答國家對他們的無上信任。

東北鐵路黨委會

一九四八年九月二十八日

# 企業管理中一個極其重要的改革

(一九四八年十一月二日東北日報社論)

負責制不僅是鐵路乘務上的問題，而是工業建設中帶有普遍性的原則問題，是企業管理中一個極其重要的改革。

什麼是負責制呢？就是要求每個職工在一定的 work 崗位上，負一定生產責任，高度發揮其創造性積極性，消滅無人負責的紊亂現象，提高勞動生產率。這種制度可以大大提高勞動群眾的自覺性、組織性與紀律性，防制少數份子的怠工，這是在企業中實現無產階級領導的重要保證之一。

負責制是社會主義國家的產物，一九三一年斯大林同志在經濟工作入員會議的講話（論新的環境和新的經濟建設）中，曾強調指出這個問題的重要性，並規定一切工業部門都要實行這個制度，作為勞動組織的中心環節。斯大林同志說：「什麼是無人負責的現象呢？無人負責現象就是對所擔任的工作，以及對機器、機架、工具不負任何責任，在無人負責現象盛行時，當然是談不到什麼真正提高勞動生產率、改善產品質量、愛惜機器、愛惜機架、愛惜工具的。你們知道無人負責現象在鐵路運輸業方面引起了什麼結果？這種無人負責現象在工業中也引起同樣的結果。我們在鐵路運輸業方面已消滅了無人負責現象，而提高了這方面的工作。我們在工業方面也應當這樣做，以便把這方面的工作，提

到更高的程度。』斯大林同志這個光輝指示，二十年來已在蘇聯工業鐵路建設上獲得了巨大成功，取得了豐富經驗，創造了新型的社會主義的生產管理制度。

這種制度的優越性，在我東北解放區鐵路乘務工作的試驗中，也同樣得到了確切的證明。（請參閱本報十月廿八日頭條新聞專論）林口段在三個月的輪乘制（即每輛機車不固定乘務員，輪班駕駛，也不負任何檢修責任）中，光大軸發熱一項，即損失了十萬萬元國家財產。以後恢復乘務負責制（即每輛機車固定由三班九人或二班六人駕駛，並擔負簡單的檢修責任），機車事故大大減少，發熱事故完全消滅，機車質量大大提高，乘務員說：「這一台機車是我們的好朋友，一定好好愛護它！」而在試行輪乘制的時候，乘務員們則認為：「機車是公用的，只要自己使用的這一次不發生事故就算完成任務，下次不知那年再用它！」因此好壞不分，對機車的保護不關心的傾向大大發展，造成了巨大的損失。

現在鐵路黨委已做出決定，在鐵路乘務實行負責制，並確定負責制這個方向，逐步推行到鐵路的各方面具體工作上去。東北局已經批准了這個決定，並指出要把這個制度有重點的根據具體情況推行到其它工業方面去。我們應該重視這個生產制度上極其重要的改革，首先解除思想上的阻礙，擺脫一切經驗主義的束縛。

在實行鐵路乘務負責制中，曾經有過爭論，不同意負責制的主要的理由是：

一、「多少年來中國及蘇聯以外的其它各國均是採取輪乘制。」這種拘泥於舊的工作方法，並把資本主義國家的管理制度與最先進的社會主義國家的管理制度相提並論的看法，是極其有害的非馬列



主義的思想。

二、「負責制浪費人力，而輪乘制可以節省人力。」從一時表面上看似有理由，但是長遠下去，機車的損耗遠超過人力節省的價值，而且在實行負責制之後，由於機車質量及效率大大提高，段內檢點檢修人員減少，包車制所需人力會少於輪乘制。那種只從眼前和現象去看問題，而不從長遠和本質去看問題的思想方法，也顯然是非科學的。

三、「實行負責制非經過一個摸索階段不可，過去蘇聯也會實行過輪乘制。」殊不知社會主義蘇聯已經有了二十年實行負責制的成功經驗，我們不去接受，一定要自己「摸索」，造成損失，這顯然是不必要的。我們認為在工業建設中應該防止這種杜威式的實驗主義思想。

所有上述這些理由，都是不正確或不完全正確的，在工業建設中，我們的學習方向應該主要是學習社會主義國家的經驗，我們應當很好的吸收蘇聯工業建設的基本精神和方法，根據我們自己的具體情況加以運用。蘇維埃國家經過了卅年艱苦卓絕的建設，批判地揚棄了資本主義生產的經驗，並創造了新型的社會主義的科學技術與管理制度。勇敢地接受與學習他們的寶貴經驗，和我們自己的具體情況結合起來，這是完全必要，是完全有益無害的。

我們有沒有實現負責制的可能與條件呢？

有的。在我們新民主主義國家的國營公營企業中的生產關係，基本上是和蘇聯一致的，是和資本主義國家相反的，就是說，在我們的國營公營企業裏面，也已消滅了剝削關係，這些企業是為人民所有，為人民服務的，我們的職工是社會的主人翁地位和態度來進行生產，這就是職工自覺地擁護實現

負責制的基本條件。實現這種負責制，不僅能要求每個工人完成任務，而且能發揚工人的創造性，使工人勝任愉快地使用機器，懂得機器的效能，使一般的科學知識為廣大工人所共有，因而使工人主動積極的超過任務，大大刺激生產力。而資本主義生產用盡一切方法，使工人成為機器的附屬品，束縛和摧殘工人的創造性，因而最多只能通過嚴密的監督壓制，使工人被迫完成規定任務，這是根本的原則的差別。

鐵路黨委的決定，對我們的企業管理提供了一個帶有普遍性的原則問題。我們在工業中工作的同志們，要注意克服長期農村工作所給予我們的手工業工作風，同時要防止拘泥於資本主義工業管理的經驗中的陳舊和落後部份的傾向。我們對新鮮的事物和先進的科學理論，應該有敏銳的感覺，不斷地總結經驗，提高我們的理論水平、業務和技術水平，來加速我們工業建設前進的速度。

## 關於乘務負責制

——一九四八年十月二十七日呂正操同志

在鐵道部幹部會議上的講話——

同志們！今年八月總局機務會議上所通過的全路實行乘務負責制的決議，鐵路黨委已經批准，並且作出「關於乘務負責制的決定」。東北局批准了這一決定，還加上了一個按語，要其他工業部門都研究鐵路經驗，將負責制的原則，加以適當而有效的運用。所有這些文件不久就要發表。關於乘務負責制，我今天分作以下幾個問題來講：

### 一、兩種乘務制

東北鐵路曾經採用過兩種乘務制：一種是輪班制。此種制度是將全段的機車由全體司機輪流使用，同時又分成駕駛、檢點、清掃、準備、檢修等五個部份，以檢點為中心分別擔任保管、使用、修理之責。這種制度為世界各資本主義國家鐵路及舊中國鐵路所採用，無任何人對整個機車負全部責任，在這個意義上說，也可以叫做「無人負責制」。另一種是包車制——乘務負責制——即由一定的工人集團，分成兩班或三班，固定使用一台機車，由他們負責保管、駕駛、清掃及簡單修理等責任，使

機車在整個使用過程中有一定的工人集團對機車負全部責任，這是蘇聯特有的乘務制度，這種制度目前據我們所知，只有蘇聯和東北鐵路在實行。

包車制在東北鐵路上曾經走過曲折的路程，老中東路後期中蘇合辦時曾經採用過此種制度，日寇接收中東路後即行廢除，「八一五」蘇軍解放東北後又實行了包車制，紅軍撤出東北後一部份工人仍保留此種制度，我們同志在五常運糧中會發現包車制有很大好處，因之把這一制度，推廣起來，並介紹到總局來。大家記得，前年冬季的機車狀態是很壞的，機車滿身毛病，走不動路，這種情況，當時繁重的冬運任務是難以完成的。但是，由於我們接受了蘇聯的經驗，採用了包車制，因此大大的改善了機車的狀態，提高了機車效率，保證了冬運任務的勝利完成。隨着去年四月冬運任務的結束，關於包車制的爭論就開始了。

那末，又對包車制的意見有那些根據呢？首先提出了「理論」的根據，認為包車制分工不明確不科學，所以是落後的；輪班制是科學分工，因此是進步的。其次又找到「事實」的根據，認為包車制有兩種浪費：一是浪費人力；輪班制每台機車平均六人左右，包車制需要九人，全路以六百台機車計算，包車制較輪班制要多用一千八百人，每人每年的工資以六百萬元計算，全年要多開支一百零八億元。二是浪費車輛：包車制每台機車要使用一輛宿營車，如以六百台機車使用四百二十輛車箱計算，每輛車每年收入以一億元計，全年要浪費四百二十億元。由於反對包車制的意見找到了「理論」和「事實」的根據，就使爭論形成僵局，分歧的意見，一直在繼續着。去年十月，領導上動搖了一下，把分歧的意見變成了行動，在部份的鐵路線上——林口、圖們——試行了輪班制，林口試驗的結果，證明

了輪班制給我們的損失是很大的。所以今年八月機務會議上最後確定採用包車制，廢除輪班制。黨委作出了『關於乘務負責制的決定』，並經東北局批准。這一決定不僅是機車乘務制的原則，而且將作為東北鐵路業務管理上普遍的原則與方向。

## 二、事實證明

### 第一、試驗結果：

林口機務段施行輪班制的結果，由模範段變成了破損段。林口機務段去年九月以前是實行包車制的，且在去年七月牡局機車競賽大會上獲得了模範段的稱號。當時領導上根據那幾個理由改變了包車制呢？第一，以為群眾已經覺悟，改為輪班制不會發生問題。第二，為了克服人員不足的困難。第三，實行嚴厲的紀律制裁以為可以防止機車破損事故。林口於去年十月正式實行了輪班制，實行前，關於機車的交接制度，嚴格的獎懲制度，檢查制度等等，均有詳細的規定。由於當時員工處在勞模運動的餘波之下，又加之冬運的緊張動員以及降級、罰苦工（刨冰、通烟筒）等等嚴厲的處罰之下，總算勉強渡過了冬運。但破損事故仍是不斷的增加，僅二月份二十台機車破損即達十件，其中有九件是因為乘務員保護不週發生的。冬運過去，員工的緊張情緒開始弛緩，痛定思痛，員工意見紛紛，要求取消那些束縛人的強制辦法，要求工會檢查幹部作風。召開民主會議以後，幹部受了批評，又片面地強調了自覺，放鬆了檢查督促，於是二十台機車在二、六、七三個月中破損事故六十六次，三月來機車大軸發熱即達三十一次。機車狀態急劇下降，骯髒得不能見人，機車開到外局，乘務員搬到暗處，不敢露面，運輸任務也無法完成。七月末林口機務段的員工們在牡分局長親自檢查與教育之下，又改

爲包車制，其效果可謂立桿見影，實行包車制以後，八月份只有二件輕微的事故，九月份完全消滅破壞事故，林口機務段又重新向模範段方向前進了。

林口機務段自改爲輪班制以來，經濟上受到的損失，極爲驚人，根據劉英才同志檢查結果，僅以三個月中大軸發熱事故三十一件計，損失即達十億零四千七百餘萬元，每月平均損失達三億四千九百萬元；油脂浪費七月與九月比較，以走行十萬公里計，七月份浪費六千八百公斤，每公斤以三萬元計，損失達二億零四百萬元。兩項相加，每月損失五億五千三百萬元（如以每年十二個月計算，則每年損失達六十六億三千六百萬元）。如果全局三十個這樣的中等機務段，一年就要損失一千九百八十七億二千萬元。除上述兩項損失外，關於因破損增多臨時檢修的增加，和定檢量的擴大，運用率的減少，機車質量降低，壽命縮短等等損失都未統計在內。由此可見，實際上的損失，必然大大超過上述兩項的損失，這是對國家財富驚人的浪費。應該引起我們高度的警惕。

這裏，我再舉一個圖們機務段的例子，該段同時施行輪班制和包車制兩種乘務制，有三十台機車，其中跑外路的四台機車是包車制，其餘均改爲輪班制，六月至九月破損事故三十五件，都發生在二十六台輪班制的機車上，跑外路的四台機車沒有發生過一次事故，這是極明顯的對比。

由於部份施行輪班制的結果，以牡局七月的機車使用率與哈齊兩局比較，低於哈局百分之二十，低於齊局百分之十，亦即一百台機車的實際使用率，只等於八十或九十台，而牡局機車臨時檢修，則經常高於哈齊兩局一倍。

那末，工人中對包車制有些什麼反映呢？林口工人說：「你們不讓我們包車！要是讓我們包車，

「一定可以趕過別人的機車。」一般老司機認為：偽滿時的輪班制，彼此間都是提心吊膽，檢點、司機、修理，互相糊弄，各不負責。包車制則免除了上述的弊病，使用放心，事故減少，對工作互相負責，林口工匠也認為包出的機車容易修理，機車上的任何一處毛病，用不着工匠費勁去找，司機都指得清清楚楚，司機不僅監督修理，而且親自下手，幫助修理，使修車質量大大提高了一步。工人們這些反映，說明他們是願意包車的。

根據以上事實，負責制證明了什麼呢？

(一) 減少事故，減少修理，檢修率可以減少三分之一到二分之一，將來機車質量提高之後可能減少三分之二。由於減少檢修率就大大的減少了工料油脂等等的消耗，成本也就隨着降低。

(二) 提高效率，杜局九月份機車平均日行公里由二〇六公里提高到二八六公里，哈局個別記錄提到三八九公里，幾乎提高百分之百，如調度配車同樣施行負責制，日行公里普遍提高到三百公里是有把握的，如全局運輸量需要一千台機車，使用效率提高之後，七百台即可足用，節省三百台機車，每台機車每年以八億元消耗計算，一年即可節省二千四百億元，工資尙未統計在內。

(三) 延長機車壽命，每台機車如使用三十年，保管得好，以最少延長一年計，就等於增加新機車二十分之一，全路以六百台機車計算，三十年可節省二十台機車，如能延長十年壽命，三十年中即可節省三百台機車。這不是幻想，就以今日之蘇聯來說，她不僅使用着最新式的內燃機車，同時還使用着帝俄時代的舊式機車，這說明了社會主義國家對每件可資利用的機器和動力的效率，都要發揮到最高限度，我們的鐵路今日雖然還不是社會主義國家的企業，但就其帶有社會主義成份的基本性質則

是一致的。特別是在戰爭中需要增加，破壞很大，工業落後，鐵路稀少，機車缺少等等情況下，每一件動力對我們說，都是極其寶貴的，因此，延長機車壽命不僅具有經濟上的意義，且有極其重要的政治意義。

(四) 乘務員工匠化，司機不僅會開車而且會修理，真正使技術為大眾所了解所運用，使工人的技術水準不斷的向上提高。使工人真正能够掌握技術。

(五) 包車制是工人成為企業主人翁的具體表現，機器由工人負責保管使用，工人事實上成為機器的主人，已不再是部份機器的附屬品。

## 第二、關於宿營車的浪費問題：

宿營車的浪費比起輪班制的損失要少的多，縱然浪費很少，我們也應對人民負責極力克服。但是這裏有一個重要問題必須弄清，宿營車不是與包車制一同降生的，以為包車制必須有宿營車，這是一種片面的觀察，沒有看到事物的全面及其發展。宿營車是產生在戰爭的情況下，當時機車出乘無固定地點，沿路又無寄宿所設備，故在初期是需要的。但在今天東北戰局已定，鐵路逐漸步入正規，各地又開始設立了寄宿所及交接站，除了前線及遠途運輸外，自然可以取消宿營車。設立了寄宿所及交接站，工人有了休息的所在，疲勞問題也就解決了。本來設有機務段的大站，都有寄宿所設備，過去因為限於經費困難沒有及時恢復，雖然過去以宿營車代替了寄宿所，給鐵路省了一筆寄宿所的經費，但從節省車輛提高運輸效率的觀點來看，仍是得不償失的。

## 第三、關於人力的浪費問題



三班包車制，每台車需要三名司機六名司爐，加上百分之五的預備人員，一千台機車需要九千零十人；輪班制每台車一·八個司機（實際上僑滿時爲二·二至二·五），三·六個司爐，一千台機車只需用五千四百人，兩者相較，包車制比輪班制要多用三千六百五十人，每人每年工資以六百萬元計算，全年需多支出二·一九億元。這種看法也是片面的，因爲沒有看到另一個重要的變化：由於施行包車制的結果，機車質量提高，檢修量大爲減少，段內人員即可大大減少，根據哈局宋力剛同志「論兩種不同的機車乘務制」一文中的統計材料，段內準備員可由每台車的○·四五降到○·三九，檢點員由每台車的○·四降到○·一七，機車勤務員由每台車的四·○降到一·六至一·二，工匠由每台車的四·○可減少三分之一到二分之一，總共可以減少三九九○人到五〇九〇人。因此，兩者相較不是增人而是減人。開始實行包車制的初期即或增些人，這也是暫時的現象，經過一個時期，機車質量提高，就會逐漸減少，蘇聯施行包車制的初期，人員也增多至百分之二十五，一個時期以後，人員就大大減少了。

### 三、問題的實質

負責制是企業性質發生根本變化之後產生的，或是說在生產資料爲公共所有的基礎上建立起來的。「二七」社論中曾指出：「工人本身就是企業的主人……工人在公營企業裏對於生產要擔負完完全全的責任。」可見在政治上早已經肯定了負責制這一方向。斯大林同志一九三一年六月在經濟工作人員會議上的演說中曾講到：「無人負責，就是對所擔任的工作以及機器工具不負任何責任，無人負責是危害工業的奇災大禍。」他又說：「我們在鐵路運輸業方面已消滅了無人負責現象，而提高了這

方面的工作。我們在工業方面也應該這樣做，以便把這方面的工作，提到更高的程度。」蘇聯首先在鐵路上實行了負責制，並把經驗推廣到各個工業部門，因此迅速克服了工業中無人負責的混亂現象。如今負責制的精神已經成了蘇聯人民日常生活的習慣，任何一件細小的工作他們都由一定的人去負責，由始到終，負責到底。

「減低成本，提高質量，消滅事故，增加效率。」這是我們管理鐵路的口號，也是一貫奮鬥的目標，要實現這一口號，只有從上到下全路貫徹負責制才有可能。負責制的實質是新民主主義企業勞動組織的基本原則，是無產階級領導並成爲企業主人翁的具體表現，假如工人階級在生產上採取不負責任的態度，那末無產階級的領導地位和企業主人翁的地位，也將成爲空談。

負責制已爲事實證明，實行這一制度，必然會提高職工的政治覺悟程度和技術水平，必然會使生產得到發展，爲國家積累資本創造財富，並迅速推動國家經濟向上發展，而革命的基本目的也是爲了解放生產力和發展生產力。

這裏我舉出幾種對負責制的錯誤觀點：

有一種說法「以爲工人覺悟已經提高，因之輪班制也可以提高生產，愛護機器與工具。」這是片面的說法，不了解兩種不同的生產制度，是代表兩種不同的社會制度，不了解一方面負責制是在新的生產關係即沒有剝削的生產制度下產生的，是建立在工人階級的覺悟基礎之上的。如無工人階級的政治覺悟，負責制則無法建立。但另一方面又必須建立明確的、與此種負責態度相適應的組織與制度（既成制度之後，則又帶有一定的強制性，當然這也是爲了鞏固與提高工人的覺悟）。沒有這種特定的

制度，自覺就會變成自流。因此，負責制乃是由於工人階級的自覺性的系統化與條理化而形成的一種制度，而這種制度又是可以充分發揚與鞏固工人階級對生產高度負責的勞動組織形式，可以充分發揮工人階級的創造性，它是工人階級覺悟之具體化，又是工人階級勞動紀律的標準和尺度。

今天之所以還要有強制的一面，是因為：

第一、由於資本主義的企業，採用無人負責制，工人在機械分工之下，只能成為部份生產工具的附屬品，不可能系統地精通技術，也不可能了解生產過程中各部份工具的互相關係，工人既無負責的經驗，更無負責的習慣，資本主義養成了無人負責的習慣。爲了克服一種壞習慣，樹立一種好習慣，採用一定的制度給予某種強制是完全必要的。

第二、在現實生活中，工人的覺悟雖然普遍提高，但覺悟程度參差不齊，就是到了社會主義也有覺悟高低的差別，也有個人榮譽和生活等顧慮。樹立一種帶有強制性的制度的目的，就是爲了鞏固和提高工人的覺悟。

另一種說法：以爲全世界資本主義企業都採用無人負責的輪班制，我們爲什麼不能用呢？我們同志會爲這種說法動搖過，不了解輪班制是在資本主義生產關係的基礎之上建立起來的。這種制度，一方面，是資本家對工人的奴役和統制的表現；另一方面，又是工人對資本家消極應付的反映。

在資本主義制度下，資本家不會去信任工人，不可能產生負責制，工人同樣亦不會對於當做剝削自己的對象——工具機器採取負責的態度。資本主義制度只能採用無人負責制，只能依靠機器，依靠飢餓和飢餓來威脅工人控制工人。假使我們也一成不變地採用此種制度，將使我們已經解放的生產力受

到束縛，將使發展生產受到阻礙。已經解放了的工人階級，在其自己經營的企業中，原有可能廢除這種無人負責的制度，特別是已經有了自己的經驗，就更沒有理由保持無人負責的制度。

還有一種說法：以為輪班制是科學分工，是進步的；負責制分工不明是落後的。這種把資本主義的產物看成進步的，把社會主義的產物看成落後的本末倒置的論點是根本錯誤的。即以科學分工來說，也應該弄清什麼是科學分工？有了分工又對其具體工作和工具機器負責，使個體與整體連結起來，這種分工是合乎科學的，是進步的。由於分工的結果產生無人負責的現象，從而使生產低落，使勞動者生產的積極性受到束縛，這種分工只能說是機械分工，這種分工是違反科學阻礙進步的，因而它是落後的。

馬克思對於分工問題曾經作過系統的考察，他說，最初的手工業的分工是在一個限定的期間要求供給大量製成品的情況下偶然產生的，以後由手工業生成製造業，他說製造業的分工是「以生產手段累積在一個資本家手裏這一件事為前提」；「以資本家對於工人（他們祇是資本家所有的總機構的部門）的無條件的權力為前提。」因而他又說：「製造業的分工是資本主義生產方法的特有的創造物。」資本主義生產在製造業中的分工，由於初期製造業的基礎還是手工業，生產的發展還依存於勞動者個人處理工具的能力的熟練，迅速與準確，因而分工之後，各種專門化的部分勞動者，與獨立的手工業比較，可以用較少的時間，生產更多的生產物，而且由於世代的勞動者在同一製造業中擔任共同的工作，他們在技術上的訣竅又得以固定，蓄積和遺傳下去，這都是好的一面。但是馬克思認為：第一、由於當時還是處在手工業的狹隘的技術基礎之上，生產物所須通過的每一部分過程，都是手工

業的部分勞動，因此使生產過程不可能有現實的科學的分析。第二，每個勞動者終生從事一種簡單的、單調的、不斷反覆的機械勞動，其勞動力也轉化為這種部分機能的終生的器官，「終未免妨害生活精神的緊張力和活動力，生活精神是以活動本身的變化為休養和刺激的。」（馬克思）

當機器生產代替了手工製造業生產以後，「機械雖在技術方面掃除了舊的分工制度，但這個制度，當初仍當作製造業的傳統，在工廠內殘存了一個時期；此後，才在資本手裏以更可厭的形態，系統地再生產出來，確立起來，成為勞動力榨取的手段。」（馬克思）為什麼在使用機器生產後，原本可以在技術方面掃除舊的分工制度，而資本家不繼續保持舊有的分工制度，而且反以更可厭的形態把它系統地建立起來呢？這種細瑣的機械分工的建立，其目的就是為了減輕工人在生產中的作用，以便資本家易於控制工人取得廉價的勞動力，資本家是有意識地把機器變成對付工人的武器。在這種資本主義細瑣的機械分工下的輪班制的本意，就是由於資本家與工人的對立地位，資本家有意識地只讓每一部分生產的工人只掌握一部分簡易的機械勞動，使工人不能對資本家有所要求，使工人必須向資本家及其機器屈服，此種資本主義有系統建立起來的制度是反動的，不合於科學的。

我們的國家企業，為人民所有並為人民服務，生產過程中沒有資本家與工人的對立，幹部與工人，智力勞動與體力勞動之間是一致的，共同的目的都是為了發展生產，為自己國家創造財富，因此我們沒有壟斷科學與知識的必要，相反的，要使科學與知識為大眾所熟悉，為大眾所運用，從而提高職工的積極性和工人的作用，正如在社會主義的蘇聯一樣，工人與農民有着一切條件來提高自己勞動的熟練程度，提高自己的文化技術水平。逐漸使先進的高度熟練的工人，益加接近於工程師技術人員

的技術水平，變為智力勞動的工人，以便迅速的發展生產。

什麼叫做生產上的科學分工呢？我們對於生產上的分工的態度究竟如何呢？生產上的分工無疑的是需要的，但我們所需要的分工是在新的社會條件下，即勞動者已成為國家的主人翁的條件下，在新的技術條件下，有計劃地更合理地使分工更加適合於發展生產，更加適合於提高勞動者的技術文化水平，更加縮短智力勞動與體力勞動的距離，更加提高勞動者在生產中的作用，使勞動者在生產中具有獨立的人格，使勞動者以主人的資格控制機器、機構，並對機器與機構負責，從而發揮勞動者的積極性與創造性。堅決廢棄那種使勞動者被機器控制、成為機器的附屬品，以及建立在榨取勞動者基礎上的資本主義社會所特有的為新社會所不必要的過分的瑣細的機械分工。負責制的採用就是為了發揮勞動者的積極性，提高勞動者的技術知識和能力，使勞動者系統地掌握技術，達到發展生產的目的。

因此，我們應當在思想上樹立一個清楚的概念：凡是有利於發展生產力的東西都是進步的，凡是阻礙生產力發展的東西都是落後的。

那麼問題的實質是什麼呢？

第一，負責制是人民鐵路管理的方向，這個制度關聯到企業管理的各方面。目前鐵路上還存在着許多無人負責的現象，今後必須將負責制貫徹到全路上下各個部門。黨務、行政、工運各部門都應當建立起負責制度。乘務、工廠、運轉、配車、工程、電務、財政、材料、預決算等等，一直到一個轉轍員都要貫徹負責制。使每一件具體工作和機器工具都有人負責。鐵路上車、機、工、電、材料、財政、人事等部門，雖按職能分工，但它是一個在統一領導下的有機的不可分割的整體，因此，對於那

種按職能分工，採取分頭垂直系統，因而過度分散領導權，產生無人負責現象的制度，應該廢除；要建立集中領導的自下而上的按級負責制。

各生產單位的行政會議和工廠管理委員會是在行政首長和廠長領導之下的會議制，是領導機關吸收職工代表來參加討論，如何減低成本，提高效率，如何解決生產過程中的複雜問題，是爲了使領導機關集思廣議、分工負責、加強負責制，而不是削弱負責制，一切削弱負責制的會議制度，必須加以糾正。

第二、負責制是人民企業中的管理思想問題，而負責制與無人負責制又是我們企業中一個尖銳的思想鬥爭。資產階級的思想經常地，大量地影響着和包圍着我們，在生產中無人負責現象業已成爲群眾的長期習慣，特別適合於小資產階級的散漫性與懶惰性，那種「但求無過不求有功」的怕負責的惡習，在資產階級所培養的知識界中奉爲金科玉律，因此，必須在舊知識分子中作充分思想鬥爭的準備，必須教育群眾不斷掃除資產階級的思想影響脫出資產階級思想的包圍，同時要指出：只要舊的知識分子改變了他們的立場和思想，那末，他們的前途是極有希望的。

當然，我們絕不是拒絕接受資產階級有用的科學遺產，但絕不能把資產階級的經驗不加選擇地盲目地搬來使用。必須拋棄其消極的方面，發揮其積極的方面。

這裏，我來談一下關於學習鐵路管理經驗問題。鐵路是大規模複雜的現代企業，在軍事上說，是軍事機構之一部份，在經濟上是經濟的命脈，應該肯定地說辦好鐵路，不是一件容易事。

東北鐵路上有兩個優越的條件：一、是現成機構，二、是蘇聯經驗。這兩個條件爲其他企業所沒

有或者不完備的。現成的機構進行一定的改造之後就可以按部就班迅速恢復生產和工作秩序，蘇聯經驗則足以清除現成機構中那些資本主義消極有害的事物，應該承認：蘇聯的經驗對於東北人民鐵路建設是曾經起了重大作用的。但也正因為存在着這個特點，因而也就產生了新舊思想的嚴重鬥爭，乘務負責制的鬥爭就是新舊思想鬥爭的具體表現。也是對蘇聯經驗如何看法的問題，在這個根本原則的問題上，我們曾經有過——可能現在還沒有肅清的——各種錯誤的論點：

第一、管理經驗誰主誰從的問題。蘇聯已有三十年管理鐵路的經驗，而且是被考驗過的成功的管理經驗，我們只有二年經驗，而且其中不少是資本主義遺留下來的殖民地化的經驗，事實已經證明蘇聯在管理鐵路的效率上，比資本主義大得多，應該把蘇聯經驗看成普遍真理，我們學習鐵路經驗，應該以蘇聯經驗為主。這個問題在領導上已經大體解決，但下級領導機關及群眾思想尚未解決問題，林口的經驗教訓足以引起我們注意，我們經驗太少，應該肯定的要虛心學習蘇聯經驗，把這些經驗根據中國鐵路具體情況加以運用。

第二、把蘇聯經驗與資本主義國家的經驗同等看待，一樣的批判接受，這也是一個原則上的錯誤，這種錯誤在於不了解我們鐵路的本質是與蘇聯的鐵路一致的，是與資本主義國家的鐵路相反的。因此，學習蘇聯經驗雖然不是唯一的但應當是我們主要的學習方向。

當然，任何時候我們都不會拒絕接受資產階級的有用經驗，但絕不是與蘇聯經驗等量齊觀，相提並論。

第三、原則上承認學習蘇聯經驗，但在具體工作上又片面地強調中國情況不同，接受蘇聯經驗要



經過摸索過程，因為過去蘇聯也經過摸索過程。不了解蘇聯實行負責制，已經積累了二十餘年的經驗，我們不必要一定再去摸索，再走一段冤枉路。

以上是對於學習蘇聯經驗的幾種不正確的看法。所有這些看法，實質上常會引向拒絕接受蘇聯的經驗。但是爲了使我們鐵路工作得到迅速進展，應該積極地有計劃地系統地學習蘇聯鐵路各方面的經驗。毛主席曾經告訴我們，中國共產黨就是依照聯共黨的榜樣建立起來和發展起來的一個黨，中國共產黨所領導的中國人民解放軍也是依照蘇聯紅軍的經驗建立起來和發展起來的。我們有一切條件可以說，中國人民的鐵路也應該依照蘇聯鐵路的榜樣建立一個新型的人民鐵路，而絕對不是任何資本主義國家類型的鐵路，這難道還有什麼疑問嗎？

那末，問題的分歧點及爭論的根源在那裏呢？

第一，是對於企業性質的變化，只是抽象的了解，不了解企業性質的變化是統治一切的變化，會影響企業內部的一切根本制度都要隨着發生變化。

第二，是經驗主義與保守主義的思想作怪。在鐵路上有兩種表現：

一種是長期農村小生產經濟的反映，表現爲手工業方式，分散獨立，固執老一套等等作風，在老幹部中比較或多或少普遍地存在着。但對鐵路工作表現某種程度上的無知或無能，沒有群眾，沒有地盤，同時也曾經受到了批評。

另一種是在過去帝國主義統治下殖民地化管理鐵路的影響，表現爲墨守成規，抱殘守缺，敷衍了事，總是日本如何，英美如何，奉爲金科玉律，只會抄襲，不會批判，長期生活在帝國主義統治與壓

迫之下，失掉了自信力，不相信自己的創造能力，同時又對於社會主義國家蘇聯鐵路的經驗和群眾的創造，則抱有成見，採取抗拒的態度。這種思想，曾在鐵路上長期存在和比較普遍流行着。

兩種思想之共同點都是片面的保守的，都是對於新鮮事物缺乏敏感，熟視無睹，不相信別人已經證明了考驗過了的成功經驗，寧願多走灣路，把資本主義帝國主義對待殖民地企業的經驗與社會主義的經驗等量齊觀，這兩種思想都是不能使工作提高一步。兩種思想的不同點，前者是小農生產經濟的產物，在鐵路上是少數的，沒有群眾，唬不住人。後者是資本主義或殖民地式經濟的產物，是比較大量的，比較容易嚇唬「土包子」，前者容易被後者所俘虜。拒絕接受蘇聯經驗，主要的基礎還是後者，因此，鐵路上反對經驗主義主要是反對資本主義的帝國主義殖民地式的思想影響，但亦不放鬆克服前者的錯誤思想。

必須着重指出這種資本主義殖民地式思想的危害性，它會使我們的事業萎靡不振，毫無生氣，生產下降，落後於形勢的需要，致使革命事業遭受損害。因此，必須提醒同志們突出資本主義殖民地式思想的包圍，掃除資本主義殖民地式思想的影響，反對思想中工作中的經驗主義與保守主義。必須提倡向群眾學習，向先進的理論和經驗學習，必須提倡工人群眾的創造性、積極性，敏銳的發現新事物，培植新人物新事物的生長。總結、組織和提高群眾的創造，是共產黨員與一切領導者的高貴品質與應有的職責。

#### 四、科學管理

企業中的科學管理，我以為主要有三個方面，就是計劃性、負責制和民主化。

**第一、計劃性。**企業領導機關的基本任務是了解情況、確定計劃、分配任務、督促檢查，就是作到各個生產部門在統一計劃下進行生產，克服生產中的盲目性，使之適合國家的需要。人民鐵路計劃的特點，也就是它與一般資本主義國家所不同的，首先是這個計劃的製定是根據國家所提出的一定的任務，這個任務是整個國家企業總任務的一部份，又是配合整個國家經濟發展的。它是整個國家經濟建設計劃的有機的組成部份。這一點與資本主義國家社會生產的無政府狀態是迥乎不同的。其次，鐵路工作計劃是鐵路全體工作人員奮鬥的綱領，是具有活力的前進的指標，因此這個計劃的製定，不僅是少數專家的事情，必須吸收群眾中已有的關於提高效率、降低成本的经验，由領導機關縝密製定之後，又在職工群眾中普遍展開討論，使之成爲全路廣大職工自己的奮鬥綱領。第三，正因爲計劃是從群眾中來的，所以當執行計劃時，廣大職工群眾又以他們自己所定的具體計劃作爲奮鬥的目標，在完成計劃的過程中，能够緊張動員起來，組織勞動，組織競賽，愛惜機器工具，發揮職工的積極性和創造性，發揮機器的最高能力，減少磨耗，節約材料，縮短工時，因而在提高效率，減低成本兩方面往往就會突破原定的生產標準與技術標準，不斷地創造新的生產標準與技術標準，超過計劃完成任務與成爲下一次計劃的基礎。

**第二、負責制。**把負責制貫徹到每個部門每個生產成員中去，合理地組織勞動力，建立新的勞動態度和新的勞動紀律。

**第三、民主化。**發動群眾，改變群眾的勞動態度，組織群眾參加生產競賽與生產管理和監督生產。只有充分發揚民主，才能高度的集中，才有可能發揮群眾的創造性積極性，實現人民鐵路的計劃性與群眾自覺的紀律，才有可能把事業辦得更好。

我以為我們的科學管理，就是上述三個方面的結合，徹底實現，就有可能達到降低成本，提高質量、消滅事故，增加效率，保護機器，發展生產之目的。

最後附帶談關於培養幹部的問題。根據目前形勢發展的需要，我們必需培養大批具有精於計劃，勇於負責，聯繫群眾的產業指揮員。目前幹部狀況是數量既少質量又低，形勢發展，這種狀況也隨之發展，主要原因，是我們對先進工人進步職員的重視不夠，培養不夠，在培養和提拔幹部中必須打破論資格、怕賠本、過度小心不肯放手等保守主義的思想。老幹部是有限的，而我們的需要是無限的，老幹部可貴之處，正如古人稱杜詩爲：「靈丹一粒，點鐵成金。」我們老幹部應該起「靈丹一粒」的作用，把培養大批新型產業指揮員，當做自己的光輝任務，諸如帶徒弟，設副職，辦訓練班與辦學校等，都須有計劃地進行，這是對黨對人民最寶貴的供獻。

## 車務工作中的精密計算與學習問題

呂正操同志一九四八年十一月廿三日在鐵道部車務會議上的講話

這次車務會議是鐵路工作上有歷史意義的會議，是改革舊的車務制度建立車務工作負責制的會議，也是鐵路上提高效率降低成本之會議，也是個學習與教育的會議，在某種意義上說，是鐵路運輸工作的一個革命。這種制度上的改革，再加上各部門工作的保證，是完全可以可能把營業速度提高百分之四十，車輛週轉率也可能提高百分之二十。我們的營業速度從十八·一公里提到二十五·七公里，就是提高了百分之四十，車輛週轉率由五·七達到四·五，那末明年就可節省二千——三千億，即相當於十萬到二十萬噸的糧食，足夠全路員工一年的消費，而這個數字應該說是輕而易舉可以做到的。這樣做，就是給鐵路上積累了資本與發展了國家財富，也是鐵路發展的出路。

這次會議是機務會議的繼續與發展，是鐵路黨委對於負責制的決議並經過東北局批准與中央同意的直接領導與支持的結果。是蘇聯社會主義管理鐵路的寶貴經驗所創造的科學理論，再一次應用到東北鐵路的具體實踐並與之相結合的結果，也是一部份同志們對新鮮事物的敏銳感覺，重視了這個理論並把它體現到實際工作中的結果。

這次對於舊制度的改革，我以爲是恰合時宜的。本來早一點改革可以更早地提高效率，但是在保

守與守舊思想籠罩之下特別是還沒有確定乘務負責制以前是不可能的。甚至在不久之前我們施行開快車，還受到毫無根據的反對，足見在沒有突破乘務負責制這一關之前，是很難做到的，因此，我們說今天改革，時間還不晚；但是如果再晚，則將要落在形勢發展的後面。形勢給我們的任務是軍隊打到那裏，鐵路就修到那裏，物資就運到那裏。而我們的現實情況是力量有限，效率不高，機車車輛是有限，任務是日益增加的，我們的車輛週轉率是五·七，因此很難完成任務。必須要有一個新的改革。我們所有的鐵路工作者都應該了解自己肩負着決定戰爭勝利進程與經濟發展進程的任務（例如錦州鐵路修不成，像這次的錦州戰役這樣迅速勝利就很難想像），也擔負着決定新民主主義國家建設速度的任務。鐵路工作的效率可以決定鐵路本身是帶頭的抑是拖尾巴的，是阻礙生產，消耗財富抑是促進生產、積累財富。因此我們不能滿足於過去的運輸量的增加，因為那是戰爭勝利，地區擴大，線路延長，機車、車輛增加的必然結果。同時，我們還必須鄭重地考慮開支的增大。忽視成本的增加，只注意成績，鐵路可能成爲國家的負擔。

目前，我們在企業管理上存在一種單純從營業開支計算成本的傾向，即是有多大業務量就要多少錢，這是一種財政觀點的傾向，發展的結果是相當忽略生產的計劃性，會忽視計算與核算生產費用，對於究竟一個旅行公里或一噸公里需要多少消耗以及它們產生了多少經濟價值，可以產生不負責任的態度。我們的科學管理的工作做得很少，一個車小時的節省與一個車公里的減少會有多大意義，這種精密核算的重要性還沒有引起所有領導同志的注意，特別是它還沒有成爲多數員工的思想。相反的，倒是有這樣思想的人還是不少的，即反正賠本就可以漲價；橫直有國家津貼；這樣自然就可以忽略效

率高低。殊不知漲價的結果，必然增加其他企業的成本，例如我們煤的運價漲一倍，煤價也可能漲一倍，煤是動力之源，必然增加了其他企業的成本，首先是增加了國營企業的成本，影響整個生產的發展，從鐵路財政上看是增加了收入，實質上是國家企業內部的財富對消（就是私營企業，也是國民經濟的一部份，那些有利於國計民生的私營企業，也應該幫助它發展）。這種單純漲價的觀點是資本主義生產無政府的思想影響，資本主義辦鐵路即單純計算盈虧，賠了本是可以把鐵路拆掉的。因此，單純漲價不是鐵路發展的出路。自然，當着運價遠遠落於其他物價之後，使鐵路開支成爲國家的繁重負擔時，是可以漲價而且應該漲價的，正如我們過去的幾次漲價都是正確的；但是如果把鐵路財政建築在漲價上，使人們在鐵路上運貨成爲一種奢侈行爲時，那就必然對生產力的發展起着阻礙作用，那是錯誤的。我們現在的運價高於蘇聯二至八倍，而蘇聯的電力比美國低八倍，這對於發展生產起了多大作用，是完全可以想像的。一個國家的生產力決定這個國家的強弱，生產力長期落後的國家是避免不了挨揍的。因此，鐵路工作者的重要任務之一應該隨時隨地注意提高效率，降低成本，要號召全路員工愛惜工具，節省材料，原料，提高生產率，不管是體力勞動者，智力勞動者，現場工作者，或辦公室內工作者，都要把自己的每一件工作從經濟效果上來考慮，精密計算生產費用，週密計劃材料標準和工時標準。例如把車輛週轉率縮短到此次會議所要求的標準，消滅運輸力的浪費之後，每天即可增加七億多元的收入。又如以東北最少二百個給水站計算，每站每天上水十次，每次節省一分鐘，全年就節省五百多天，以每天運行三百公里，就可增加十五萬運行公里。哈爾濱機務段在六月份進行的拔油搶運動，一個月即節省燈油二〇六四公斤，以目前三萬元一斤來計算即節省六千多萬元，我們應該

了解一公里、一斤煤、一滴油的增減，積累起來就可以有很大的變化，應該在所有員工中建立這樣的成本觀念，不讓一斤煤、一個釘子、一塊鐵、一滴油、一片木頭用在無用之處。這是成本核算的基礎。

生產合理化就是要讓人力、物力發揮到最高限度。工時、材料都要建立一定的標準，有了標準之後，即可以發動革命競賽，繼續不斷突破舊標準創造新標準，這樣就可以把減低成本與提高效率變成群眾運動。而沒有標準、沒有計劃，許多工作都是盲目性的，過去也正因为沒有一定的標準，因而影響了立功運動的開展。我們一定要認識到今天的員工，不管他們自己是否意識到或沒有意識到，他們已經是人民鐵路的主人翁。過去他們曾經作了很多轟轟烈烈的運動，例如勞模運動、獻納材料、刻苦與家等等，都收到很多成績，我們相信今後還會在這個新的運動中獲得新的成績。在實行新行車方法的運動中，可以肯定在我們的司機中也會有像蘇聯斯大林鐵路司機阿歷舍耶夫及南方鐵路司機達尼連瀾那樣的英雄人物，在我們的調度員中也一定有像蘇聯南方鐵路分局的女調度員尼娜·白衣拉赤那牙那樣的傑出的人物，問題在於我們各地領導同志是否能夠深入群眾、善於發現與及時傳播，而這樣的領導幹部至今還是不多的；相反，拒絕新事物或看不見新鮮事物的領導幹部則還不少。我們還應該深刻了解勞動生產率的提高是新社會制度勝利的主要保證，今天員工中勞動生產率還不太高，有的甚至還太低，並不是他們願意低，主要的還是他們對於提高效率、減低成本對發展生產力意義的重大還沒有深刻了解，領導幹部的責任，一方面要發現與培養對新鮮事物有敏銳感覺的、肯於聯繫群眾的、大膽創造新的生產標準的先進分子，這種人物對於人民鐵路是真正寶貴的財富。同時還應把提高效率減低成本對整個國家的利益、對員工本身的切身利益聯繫起來進行動員，以便在廣大群眾中掀起自覺的創



造熱潮，這是永遠取之不盡的創造的源泉。

我們也還應該注意適當改造組織的工作，如採用固定交班制以及固定的工人集團，或那一線的列車也採取固定的乘務小組，從車長到清掃員都固定編組，這種組織便於負責與互相競賽，便於把有關的工作聯繫起來。過去牡局試驗過一個模範列車乘務組，未引起全路的注意，有些人認為技術上有困難，因而沒有施行。我們的包車制與公里定檢制都會經過到過技術上的困難，如果認為這種技術上的困難是不可克服的，那是不對的。同時也不能因為技術上的困難把原則放棄。

目前我們的鐵路，從蘇聯經驗、從廣大員工群眾方面都來了不少新的東西，有的還未實行，有的在實行中曾經遇到抵抗，最大的抵抗是我們固執着資本主義的衰老的經驗。這種保守思想是長期養成並有着廣大陣地。我們經常遇到「日本標準是不可打破的」說法，機車日行公里，行車制度、統計表格、甚至考慮運費也要趕上偽滿，不了解偽滿時日本殖民地的運價政策與我們的運價政策不同，這是向後看而不是向前看的。當然有一種人是單從技術上看的，認為我們的技術裝備趕不上日本就不可能突破偽滿的標準，他們看不見人的勞動態度的變化乃是決定一切的，這種片面的看法還可以原諒。另外一種看法則是盲目地認為日本的一切都是好的，甚至說日本軍隊投降時那樣有規矩都是值得羨慕的。這是一種反動的觀點，因而他們對於新社會新事物新人物都是漠視的，他們看不到這些新的東西可以超過日本，他們不了解趕上並超過日本乃是應當的，而落後於日本則是不允許的，假如我們可以允許永遠落在日本標準之後，那末我們歷盡艱辛與流血犧牲建立一個新民主主義社會幹什麼呢？應該認為圍繞着日本標準轉來轉去乃是一件最可恥的事，應該十倍百倍地超過日本。還有一種人說：這

樣做就會「亂套」，說這些話的人是習慣於墨守成規和逍遙自在。牡局一個調度員誠懇坦白地說：「新的行車制度是好，但就是費腦筋」。確實在執行新辦法就是要用腦筋的。今天我們不能過於責備他們，因為這是資本主義管理鐵路遺留下來的制度，不准員工自由活動，像一個蜘蛛網一樣只讓你在網上轉，不准向外發展，除了自己崗位上的事以外不要多想。今天我們有責任批評它，反對它，取消它。我們要告訴他們說：舊「套」是一定要亂的，舊「套」亂了才能建立起來新套，過去叫你拉幫套，現在叫你駕駛。這樣做不僅對人民有利，而且也會讓你具備獨立人格去進行工作，把你也提高了。

另外有一種片面安全的觀點，例如線路修的一小時本可走四十五公里，修路人說：別在我修的路上出問題，定它個四十公里吧。送到工電部之後，工電部說別在我這裏出了問題，改定個三十五公里吧，到了車務部之後，車務部說保險一點改成三十公里吧，而且今年三十公里，明年還是三十公里。又如有的徐行牌子像烏龜一樣到處建立，終年不變也不以為恥。吉林有三處五公里徐行，我們來往五次都是用二十公里的速度安全通過，這些徐行都保持了一年了，一年間在效率上對於成本的損失，只要拿出很少一部份就可以解決打樁的工程費，但是有了片面安全思想，總是不去管它，我敢肯定說十年之後，那個地方仍然不安全，還是會出事的。爲什麼這種看法到現在還沒有肅清呢？我想是有兩種病：

一種是懶病：不僅身子懶，而且思想上也懶，有句俗話說「好吃不如餃子，舒服不如倒着」。這些人喜歡自由自在盲目地幹事，喜歡在半睡半醒中幹事，我們火車停點那末久喘着氣，他一點也看不

兒。就像哈爾濱綏芬河間定點在二十四小時以上，最近我去了一次，來回走了十四個鐘頭，速度是五十公里，但經常保持四十公里，當然機車的條件好，上煤上水佔的時間少，可是用的還不是最大速度。定點這樣長，浪費是很大的。

還有一種病是衰弱病，就是不相信自己的力量，只相信日本的力量，沒看到今天群眾的積極性和創造性，沒有看到這在生產中是天翻地覆的變化。這是把自己從群眾中孤立起來的看法，他們看不見勝利，看不見前途，經常害怕敵人，這種思想上的病相當普遍，但這是剛剛翻身以後的病，可以治，而且好治，治病的藥方，毛主席早就給開出來了，就是「重要的問題在善於學習」，從頭學起，從小學起，加緊學習，努力學習，做到老學到老。從關裏來的幹部，沒有鐵路經驗，一定要學習，不然就是把火車當毛驢子看，因為毫無鐵路知識，有鐵路經驗的也要好好學習，現在天下大變了，自己也變了，由奴隸變成主人了，過去被人支使，今天要當家主事，這個變化很大，今後仍然有變化，根據辯證法的看法是萬物皆流轉，要是不學習，那就等於宣告自己甘心落後。專家和科學家也要學習，學習理論與實際結合，過去工程師在屋裏設計畫圖，今天要到現場去指揮工作。過去的制度是把智力與體力分離，今天提倡理論與實際結合。

那末具體地要學些什麼呢？

第一，要學理論，特別是生產關係發生變化以後，我們員工究竟處在什麼地位，應當如何工作，有許多道理應當弄清楚。在技術上比如究竟是機車跑快了損壞機器還是跑慢了損壞機器；上坡時機車是上滿水好還是上到百分之五十走的好；修橋用的三和土的比例怎樣配合才更結實；打洋灰時用稜

形石頭好還是圓形石頭好；打洋灰橋樑是分段作業好還是整體作業好等等。每件事物都有它自己的規律，這就是說解決每件事都要先摸清它的脾氣，才能很好地使用它和控制它。

其次，還要學辦法。例如包車制的辦法，按公里檢車的辦法，調度負責制等，我們都學習了一些，但只是開始，還有很多如工電、材料、財政、人事以及組織機構、運價政策與各種規程等還沒有學到，應當學的還有很多。老老實實的學，幾年之內都學不完。

第三，要學作風。管理現代企業應當有現代的作風，分散、獨立、守舊、那種慢騰騰瑣山溝裏小生產者的作風應該去掉。現代的新的作風就我所了解的首先是紀律性。這在鐵路上非常重要，不執行命令是不允許的。鐵路應和軍隊一樣，要有高度的集中性，其差別只是沒有軍法從事這一條，但是在戰時也可以建立軍事法庭。鐵路上作一件工作都是下命令，這在一般工廠是沒有的。還要有報告，不僅是書面報告，上級到了現場還要作口頭報告。目前只有命令制度還保留着，報告制度則破壞得相當徹底，既不報告，也不請示，有事是問一句答一句，甚至他可以根本不見你，這是很不對的。每個上級要了解情況是他的責任，每個下級向上級作報告也是責任。再有就是散漫，禮節也大體廢除了，當然這不是很重要的事，但是在外形紀律上也還是必要的。還有些人習慣於在工作中開玩笑，工作與開玩笑不分，這對紀律上是有影響的。紀律不是靠強迫執行所能行得通的，主要靠自覺。我們員工執行紀律應該看成是自己的義務。紀律鬆懈，工作效率是不會提高的。第二種作風是頑強性。應該學習那種以接受繁重任務為光榮的布爾塞維克的作風。我們有許多人往往在並不困難的情況下經常叫苦。就像王佐斷臂中的那個「苦人兒」是不少的。第三是現實性。首先是時間要抓緊，蘇聯人說：『時間的

浪費是世界上最大的浪費」。我們則是時間上的敗家子，這是長期農村生活帶來的習慣。我們應該深刻了解在作戰的時候，能早一天把物資送到前線，就可以決定戰爭的變化。人家一分一秒地計算時間，我們只要一點鐘半點鐘的計算並把它抓緊，就是不小的進步。人家檢查工作，首先要問完成百分之幾，什麼時候完成，對於效率是很重視的。而我們的文件則常常丟，常常幾個月找不到，說不定在那個角落裏找出來時，早已事過境遷了。一件公事歷十天八天是常事，工作效率是很低的。還應該學習一種切實的作風，即發現一個問題，要親自檢查，親自試驗，親自去看。去年十月還有人以我們公務車坐的少為榮耀，這一點恰恰證明我們工作不切實，不到下面去看。假如切切實實地工作早一點下去，毛病就會早被發現，若能及早發現毛病，多坐幾回公務車是值得的。牡丹江第二分局長親自到現場去，親自到機車鍋爐裏邊去，是值得學習的。我們的口號是要切實不要冒失，現在到處反對保守主義，不要拿冒失來表現自己沒有保守主義，原來的速度是三十公里，一下子改成九十公里，但是條件沒有具備，必然會翻了車。只有切切實實地做事，才能有根據地克服保守主義。對於獎勵也應現事現報。過去往往發現很好的人，因為整個工作沒總結，就經年累月地把一件很新鮮的事放成陳舊的東西而不去理它，這都是不對的。現在應提倡現事現報，今天好了今天就獎，明天不好明天就罰，現錢交易，概不賒欠，掛賬不論對好對壞都會背上包袱。

那末我們向誰學習呢？

資本主義的東西學不學呢？我以為資本主義的好的東西也應當接受，例如南滿線站點抓的很緊，應當學。不對的東西也應當研究，比如輪班制，調度制有那些不對也要研究，要善於區別好壞，不能

## 圖吞棗。

其次，我們要向舊專家學習，因為他們繼承了資產階級科學的遺產，也應加以批判的接受，吸收他們的有用部分，但是他們那種墨守成規與自高自大的作風則不應當學習。

最主要的是學習蘇聯的經驗，因為它不僅總結了資本主義的經驗，而且創造出人民自己的經驗，這個學習可以使我們不要再走彎路，使我們鐵路工作可以很快的躍進。

最後還要向廣大的直接進行生產的群眾學習，大群勞動群眾的天才，是我們永遠學不完的，必須肯定他們中間有無數天才，今天對這些人物發現的太少了。

學習的方法就是和他們一起工作，一起勞動，親自試驗，當徒弟，開小組會，座談會，開業務會，辦訓練班，辦學校等。

現在，什麼人不願意學習呢？

第一種是某些自以為有資格的人，包括老革命、老鐵路、老文憑等。這些人有經驗，有知識，沒有看到那些經驗與知識有許多是老的，過了時的，已趕不上新時代的需要。

第二種是某些自以為有成績、有功勞的人。他們做了一點事，就以爲了不起了。我特別提議這次車務會議上實驗新行車方法有成績的同志們不要驕傲，這在整個革命面前是微小像灰塵一樣，如果高傲自居起來，就是宣告不要前進。

第三種人是空談家。表面學習，實際不學習，其特點是好說廢話，道聽途說，人云亦云，看到幾句標語口號就大發議論，在鐵路上是沒有用的。

我們應該提醒他們，我們還差得很遠，不學就是不懂。現在是天下大變、人心大變的時候，一切都變的很快，不學就是掉隊，就會被現實清洗出去。應該瞭然於學習不提高，工作是不能提高的。我們大家要提倡一種學習的風氣，開展學習運動，提拔肯學習、有朝氣，正視新事物、聯繫群眾、敢於創造的幹部。造成風氣，就可以發現鐵路上有大批新人物，就有可能推陳出新、不斷進步，創造新型的鐵路。這種鐵路是中國人民十分需要的，我們完全有責任、有能力建設這樣新型的鐵路。

## 東北行政委員會鐵道部

### 關於縮短車輛週轉率與改革行車制度決定

車輛週轉率，是鐵路工作效率的集中表現。一年來，鐵路的車輛週轉率，曾逐步的減縮（去年十二月爲六·三天，今年七月爲五·四天），這是全體員工英勇奮鬥的結果。但是這種進步還遠落後於飛躍發展的客觀形勢的要求。特別是從今年九月中旬以來，隨着我軍閃電般的勝利，鐵路運輸任務的急劇增加和運輸距離的迅速延長，與車輛的有限數量中間，發生空前尖銳的矛盾。由於我們對這種矛盾未能更及時地採取足夠有效的辦法，由於我們的行車制度會存在着嚴重的保守主義的缺點，致使近兩月來車輛週轉率有上漲的趨勢（九月份五·九天，十月份六·四天）。今天的新形勢和新任務，要求我們扭轉這種趨勢，停止車輛週轉率的上漲，並使其迅速下降。爲要達到這一目的，必須在行車制度上實行根本的改革。根據蘇聯鐵路管理的經驗和理論，根據牡丹江分局哈爾濱管理局關於改革行車制度的試驗結果和車機兩部負責同志實地考察的結果，行車制度上的根本改革不但是必要的，而且是一定能夠實現和會大大提高鐵路工作的效率。



爲了貫徹這個方針，特作出如下決定：

(一) 目前全路奮鬥的總目標是：在冬運中很快地將全路的車輛週轉率減縮至五天，並力求在明年再進一步縮減至四半天。同時應根據具體條件（貨物運輸量，運輸方向及輸送距離）規定各管理局和分局的車輛週轉率的標準，以爲評判各局運輸成績的根據。

(二) 改革舊的保守的行車制度，建立新的進步的行車制度。舊的行車制度，只要求調度員死板地按照運行表辦事，以保持定時運轉爲滿足，對於運轉遲緩的現象可以置之度外，實際上調度員只起了記錄員的作用。新的行車制度則要求調度員主動地負責地掌握運行表，爭取貨物列車按定點提前，採取各種辦法（如變更停車站爲通過站，減少給水停車次數，變更會車站，減少途中甩掛等），來縮短旅行速度，減少浪費，使調度員成爲真正的行車指揮員。前一種行車制度是偽滿鐵路所遺留下來的，與工人階級和人民爲敵的統治者不得不採取這種束縛和斲喪員工創造性的制度。只有在工人階級和人民自己的鐵路上，才能建立後一種新的充分發揚員工的積極性創造性的行車制度。

(三) 根據新的行車制度的原則，製訂新的冬季運行表，自十二月十五日起實行。這個新運行表應具備下列特點：第一、按照線路最大容量製定列車次數，使調度員有最大可能的機動機會；當貨物列車在運行中提點很大時，可將車次提前（如將一〇〇二次提到一〇〇〇次時刻運行）；第二、這個運行表突破了已往的行車標準：貨物列車速度一般由過去卅五公里提高到四十五公里，上水時間由過去十——十五分鐘減低到六——十分鐘，上煤時間由過去十五——卅分鐘減低到十——二十分鐘，換牌時間由五分鐘縮短到三分鐘，接運時間由六十分鐘縮短到二十分鐘，入庫時間自卅——卅五分鐘縮

短到二十五分鐘，全路平均旅行速度自過去每小時十八·一公里提高至二五·四公里。這些新的標準僅僅是我們進行改革的開始，必須保證在冬運實現這新標準，並為進一步突破新標準而努力。

(四) 為貫徹新的行車制度，還必須實行下列各項的改革措施：

(1) 建立調度員與司機聯繫制度。在舊的行車制度下，調度員是不出調度室，和司機是互不往來，甚至是對立的。在新的行車制度下，調度員必須經常和司機們見面，傾聽司機們的意見，商討如何互相協作加速運轉，並親自添乘，與司機建立密切的關係。在這種新制度下，調度員與司機是一家人，是親密的戰友。

(2) 統一行車調度與配車調度。把行車調度和配車調度分隔開來，這也是敵偽統治時代所遺留下來機械的過度的分工的不合理制度，這種制度既妨礙統一指揮，又浪費時間，必須予以澈底的改革。各管理局各分局應當根據具體情況，在最短時期內採取有效步驟，以達到統一行車調度和配車調度的目的。

(3) 逐步建立固定的值班制。應當使一定的調度員和一定的站長、搬道員、調車員、搗站（調車）司機等，固定地編在同一班次內，以便於互相熟悉，親密合作，並便於在各班間進行競賽。

(4) 建立負責檢查道叉信號的制度。這是保證安全的一個重要關鍵。站長不僅要每天親自檢查道叉子，而且要按期（每週）協同養路工長信號工長檢查道叉信號，並作檢查記錄。必須重視搬道員的責任，分配每一搬道員以一定的整理道叉的工具及保安備品，由其負責保管使用。

(5) 規定司機和調度員的獎勵標準。在輪乘制和舊的行車制度下，司機和調度員工作好壞不

分，無從獎勵」。只有在乘務負責制和新的行車制度下，每一個組和每一個人都有充分發揮自己能力，表現自己工作成績的機會，這種新的制度使規定具體獎勵標準成爲可能，並爲群眾性的立功運動和競賽運動造成有利的條件，這種經驗應該逐步地推廣到各方面的工作中去。

(6) 加緊裝車卸車，改進裝卸規定。裝卸遲緩，將使乘務員和調度員等廣大員工的努力化爲烏有，這是對鐵路運輸效率的致命傷，也是對國家的莫大損失。因此，必須：(A) 按照貨物種類重訂裝卸的具體標準時間，並確立裝卸延期費累進的原則；(B) 鐵道部各部門應有計劃地運輸局用品和工程材料，並嚴格遵守裝卸規定；(C) 實行夜間裝卸；(D) 管理局及站段應協同各級職工會加強對「供應社」裝卸工人的教育和領導，並用一切辦法督促與幫助裝卸。

(7) 頒佈技術規程。技術規程爲鐵路管理最基本的規程，鐵道部應從速頒佈，俾實際工作有所遵循，並以此作爲幹部學習的基本教材。

(8) 改進各種統計表格。現行統計表格，繁瑣不合理的地方不少，應從車機等兩部做起，參考蘇聯鐵路經驗與東北鐵路情況，進行有系統的研究和改革。

(五) 行車制度的改革，是貫徹負責制的又一具體措施，這是鐵路工作中的一個根本改革，對鐵路上各方面工作將發生極其深刻的影響，在某種意義上說，即在打破舊制度舊作風，創造新制度新作風上來說，是鐵路工作的一個革命。爲了貫徹這個改革，必須把一切部門一切力量動員起來。

車務機務工作人員在這一改革工作上，必須起帶頭的作用，不僅調度員應該認識自己工作的重要，而且站長和其他站務人員也應當認識自己是「編車工廠」（車站）的組織者和工作者。機務工作

人員亦必須更加提高司機的積極性和技術水平，努力提高日車走行公里，提高機車質量，減少機車破損事故，增加風管配備，不僅給長途列車以好司機好機車，而且要給調車作業以有經驗的司機和狀態良好的機車。其他一切部門人員亦必須爭先恐後一致的緊張工作。工務和電務工作人員們，應當加強巡迴，改善線路，改進徐行，消滅徐行，克服過分保險的傾向，修補保安設備——道叉子信號等；材料工作人員們應當及時保證必要的材料，如油脂（燈油、道叉油），信號等。各級領導機關要抓緊冬季，改善臨時橋樑，預防明春化凍時妨礙行車，爭取明年全路恢復正常行車。

尤其重要的，政治工作人員必須有效地宣傳縮短車輛週轉率和改革行車制度的重大政治意義，動員鐵路上整個黨的組織，領導所有共產黨員、青年團員、勞模和積極份子，經過職工會組織，發動全體員工的積極性和創造性，形成真正廣大的群眾運動。

（六）領導幹部應該從這次改革中貫徹反對經驗主義和保守主義的思想鬥爭，反對自由自在，自滿自足和固步自封的作風，發揚英勇頑強，虛心學習和進取創造的精神。我們應當努力吸收社會主義國家蘇聯的鐵路管理的經驗，以先進的科學理論來武裝我們自己和推進我們的工作。我們應當深入工作，深入下層，實地檢查，苦心鑽研，隨時發現問題，解決問題，並及時地有系統地總結經驗。這樣來提高我們的思想水平和業務水平，並保證提高效率，降低成本，支援戰爭，發展生產的戰鬥任務的勝利完成。

一九四八年十一月

（編者按：車輛週轉率是在正常的線路、速度、時間及正常裝卸時間內，車輛往返一次所需的平均時間。）



企業管理中一個  
極其重要的改革

---

1949.1.初版 哈•5000

基本定價 1.10 元