

决心痛改，羣众也很受感动。随后深入現場，深入羣众，具体帮助基层干部，抓住先进，抓住对立面，抓住比较法，启发羣众阶级觉悟，具体帮助落后，并采取一杆子插到底的工作方法，改革了过去机构庞大，生产管理混乱的现象。同时，领导上也改变了工作方法，过去是上面的指示采取层层往下贯，结果是不深不透，没有发生作用；下面生产中的问题采取层层往上传，传到队长那里，大问题变成了小问题，小问题变成了没问题，结果是问题长期得不到解决。现在队长、党委书记都种“试验田”，经常深入现场，改变了过去成天坐在办公室听汇报，下现场走马观花的领导作风，而直接与羣众打交道，对生产中的问题直接与羣众商量共同研究及时解决。同时领导干部作到与工人同住、同劳动、同生活，密切了领导与羣众的关系，鼓舞了工人积极性。我们认为这种羣众路线的工作方法，踏实的工作作风是应该提倡的。各单位应该把转变领导作风，看做是促进生产大跃进，推动生产高潮的关键。

第四、有了跃进计划，还必须要有跃进的措施；没有跃进措施，跃进计划就不能实现。东北地区各个勘探队在这次探矿现场促进会上制订了新的跃进计划，提出了奋斗目标。但是目前有些单位的跃进措施还不够具体，还只是一般化、口号化，没有根据各单位的具体情况，抓住重点，抓住关键，提出有效的措施。我们认为，在制订跃进计划以后，还必须充分发动羣众，动脑筋、找窍门、想办法，提出实现跃进指标的具体措施，单凭热情和加强劳动强度是不能持久的，也不能保证跃进计划的彻底实现。当前领导的重要工作是要将羣众的革命干劲，引向用革新技术的方法去提高劳动生产率；用创造经验、总结推广先进经验的办法去解决关键问题，提高探矿效率，保证质量，降低成本。105队的实际经验证明，要提高效率，实现跃进计划，必须抓住关键问题，推广先进经验，革新技术。因此，要将生产中的难题交给羣众，依靠羣众的智慧去进行技术革新，大胆创造。在鑽探方面，应充分发动羣众，千方百计地去增加純鑽时间，改进或改革鑽进方法，提高鑽进效率。坑探方面，应当依靠羣众去解决加快坑道掘进速度中的难题，改进组织管理，提高純凿岩时间，研究凿岩爆破技术问题，进行技术革新，提高凿岩爆破效率。

最后应当指出，要实现探矿工作大跃进，除探矿方面需有跃进计划与跃进措施外，还必须要有地質勘探工作的全面跃进计划。特别是地質工作，应走在跃进的最前列。安全、材料供应、动力修配、职能科室与辅助部门都必须有相应的跃进措施。只有这样才能实现探矿跃进计划，保证全面大跃进。

我們是怎样促进生产跃进高潮的

中共一〇五勘探队委员会副書記 孙华东

我队几年来在党和上级的领导下，通过广大职工的积极努力，基本上完成了国家交给的生产任务，满足了矿山生产建设的需要。但是，由于领导上存在着严重的右倾保守思想，对几年来完不成生产任务成本超支，没有采取积极而有效的措施，羣众反映领导上习惯于“大会轟，会后松，吹牛皮，一場空”的工作方法。羣众对领导作风的估价是：“布置多，检查少；措施多，实现少；会議多，解决问题少；……”。因此，领导上经常是月初在上边开会，訂计划、写措施，月末发现任务完不成，就組織党、政、工、团、科长和技术员等組成工作组，跑下去“分兵守口”，“全面突击”，扣数字，求效率，到机场跟班“看”着工人生产，结果还是完不成生产任务。这种工作方法，月月如此，年年如是。政治思想工作也非常薄弱，职工思想混乱，劳动纪律松弛，嬌气和暮气十分严重。周围农民反映：“要想享福，到一〇五”。工人普遍的反映是：“蹦蹦跳跳，一元七八，去了吃飯，还有零花”，因此，严重影响生产任务的完成。例如在鑽探效率方面从1954~1957年四年中皆未完成台月效率计划，1957年全队平均台月效率仅为104.7公尺，只比1954年提高了14%。在质量方面，1957年岩心采取率仅为64.5%，矿心采取率仅为67.6%。在成本方面，年年皆未完成成本计划，几年来共超支48万余元。同时，由于不能按时提交储量报告，在经济和政治上也给国家造成了严重的损失。自整风运动开始以来，广大职工羣众通过大鸣大放大字报的形式，对一〇五队过去存在的问题，进行了深刻的揭发和暴露，特别是对领导上的三风五气，进行了彻底的批判。共贴出大字报23,868張，提出意見36,575条。其中领导作风佔26.3%。这些問

題对领导思想教育甚大。开始認識到必須抓住整風这个綱，加强职工的思想政治工作，放手发动羣众，認真进行整改，坚决的轉变领导作风，改进领导的方法。因此，领导上把深入羣众，依靠羣众，变成了經常化和制度化；布置工作运用了一杆子插到底方法，認真的批判了右傾保守思想。职工羣众的覺悟大大提高，劳动紀律有了好轉。因而，从根本上扭轉了过去的落后局面，生产上出现了大跃进的形势。如，在鑽探台月效率方面，整風以后逐月上昇，第一季度平均达到159公尺，比去年同期提高72.4%；坑探方面，第一季度台班效率达2.37公尺，比去年同期提高56.8%；在純鑽時間方面，第一季度为44.1%，比去年同期提高27.8%；在成本方面，1958年第一季度單位成本降低为66.39元，比去年同期降低了49.1%。从根本上杜絕了重伤和死亡事故，輕伤事故比去年同期降低了45%。在双反运动开始以后，领导帶头引火燒身，进一步发动羣众，深入批判了领导和羣众的保守思想。經過广大职工的討論，提出了提前五个月全面完成全年鑽探任务，多于13,000公尺，不要国家投资的跃进规划。

我队之所以能够在整風运动中，改变了几年来的落后局面，促进了生产大跃进，主要是解决了以下三个問題：一个是领导羣众观点問題；第二个是领导走羣众路綫問題；第三个是领导的指导思想問題。

一、领导干部引火燒身，放手发动羣众，深入开展整風运动

过去历次运动中，羣众发动的不够充分，政治思想工作很差，零打碎敲，先紧后松。领导缺乏羣众观点，不相信羣众的力量，工作上很少傾听羣众意見。因此，羣众有意見也不提。通过整風大鳴大放大字报，领导初步認識到单独靠领导是解决不了的，必須依靠羣众。同时不能再象过去采用“零傳”办法，而要用“批发”办法发动羣众。因此，我們根据中央对整風的指示，领导引火燒身，放手发动了羣众。开始时，由于羣众不了解领导的誠意和决心，另外由于领导平常不依靠羣众，因而有的羣众認為提意見领导也不考虑，这次运动和过去沒啥兩样，有的則产生了許多模糊思想認識。针对这些思想問題，召开了各种會議进一步向羣众貫徹整風的目的和重大意义，领导反复引火燒身，分別在羣众面前作了檢查，并且作出改进思想和工作作风的规划，交羣众討論帮助修改。双反运动中，又举办一个领导干部作风展覽館，書記当說明員。通过展覽，对领导思想和工作作风，更进一步形象化，使羣众对领导認識更深刻，启发了羣众思想認識，随之，羣众也主动用大字报的形式檢查了自己，帮助了別人。这样双反运动就迅速形成了第一个高潮，仅科室100多人，一夜就貼大大字报1,300多張。

我們在发动羣众的时候，还广泛利用了各种形式，造成声势，推动了整風运动深入开展。

首先由各区（分）队根据具体岩石情况，确定新記錄的标准，生产新記錄出現后，采取記光荣簿，組織“炸炮接送”，“戴光荣花”等形式，进行鼓动。这几种形式都很振奋人心。通过这些形式，进一步启发了广大职工的革命干劲，生产記錄不断出現。

其次随着整風运动深入开展，学习了沈阳几个設計院办展覽館的經驗后，用三天二夜羣众办出64个館，不到四天的時間全队举办了107館。主要内容有：领导館、对比館、报喜館、跃进館、除四害講卫生館、抢救館等。其中一半以上都是連夜完成的，领导干部和造成浪费者自己当說明員，敲鑼打鼓組織參觀，职工和家屬都受到教育很大。

此外，在生产大跃进中，为了造成声势，于3月30日召开了全队600多名职工“向社会主义大跃进誓师”大会。职工抬着本單位生产跃进指标和行动口号，鑼鼓喧天，炸炮齐鳴，在街上遊行，鼓舞了职工的劳动热情。

二、到生产中去领导生产，到羣众中去领导羣众

整風运动以后，通过大鳴大放大字报的形式，领导上感到工作作风和工作方法方面問題十分严重，因而决心認真进行整改，彻底轉变领导作风，改进领导方法。

首先使领导深入現場經常化、制度化。队领导干部每星期坚持三分之二的時間深入現場，深入工人，摸索問題，发动羣众，并帮助分队领导干部安排工作。而区队干部，每天也能坚持半天深入現場，发现問題，解決問題。对羣众思想和生产上問題掌握的确切，一般會議減少，問題及时得到解决。科室工作也初步建立起正常秩序。领导干部也不象过去那样一天忙忙碌碌事务主义了，工作开始感到輕松，精神也开始愉快了，工作比过去

好干了。双反运动以来,因领导经常住在下边,掌握情况较多,每周在基层召开一次现场会议,抓住一句的好坏典型,经常进行平衡,推动了整风运动的深入开展。

其次抓对立面,抓先进,抓比较法。整风运动前,由于群众思想混乱,劳动纪律松弛曾进行了群众性社会主义教育,启发群众阶级觉悟,整顿了劳动纪律。整顿的方法是形成群众性自我对比教育运动,按工人阶级应具备的品德,自我检查互相帮助。各单位对违反劳动纪律的典型人物,组织群众讨论,找出错误产生根源,交群众提出处理意见,群众感到领导发扬了民主。这样不但教育犯错误人,也教育了广大群众。形成了群众性自我教育运动以后,过去三紧的单位:卫生所紧,病号多;行政科紧,要房子多;工资科紧,要长工资人多,变成了三松。党团员和广大群众,主动找组织和领导检查思想和工作上的错误,正气上升,邪气低头。落后群众纷纷转变,先进分子队伍迅速扩大,原来的先进人物更加先进了,大部分中间的和落后的都向前跃进了一步。例如一贯违反劳动纪律的马德全,经群众帮助后,工作积极肯干,几次创造坑探新记录。到目前为止,月月超额完成任务,得了两面超额完成任务大红旗。

为了使反浪费、反保守运动深入的发展,在广大职工干劲鼓起以后,又培养了典型树立旗帜,给群众指出了奋斗方向。如松北队在讨论计划时领导干部主动深入503机帮助工人算细账挖潜力,使鑽探台月效率由135公尺,一跃而为183公尺。通过这个典型,向全体职工发出倡议,各机场纷纷响应号召,有的还超过了503机的指标,结果1月份鑽探生产指标,比原计划提高27%以上。队领导干部二月份在大北区队培养了523机訂出台月效率400公尺跃进计划,当时召开了机长以上干部会议,组织各机学习523机先进计划。结果全队二月份台月效率从一月份137·65公尺到二月份达到167·3公尺。503机虽然台月效率未实现400公尺计划,但实际达到390公尺也是一〇五队历来未有过的新纪录。

第三、采用了一杆子插到底的工作方法。过去由于机构庞大,上边一套科,分队一套组,生产管理混乱,经常造成停工待料影响生产。在整风运动中,根据群众鸣放意见,经领导研究,撤消了分队职能组,区队长和党支干部直接抓机场和小组的管理和思想工作,一切管理供应工作,直接由队各科负责。结果一个队过去40多人工作干不好,现在6~7个人干的很漂亮,工人对这种管理方法也比较满意。如大北队514机工人说:“现在管理工作真好,说到那,办到那”。材料员经常去机场检查材料使用情况,根据需要马上供应,发现材料积压就及时平衡到需要的单位去。这样大大的减少了停工待料和物资积压的现象。领导干部改变了“过去层层贯,大会轰”的工作方法,深入现场,采取了一杆子插到底的工作方法。每星期二下去,星期六回来处理日常业务。在区队干四天工作,不象过去走马观花,坐办公室光听汇报,而是直接去和群众打交道。各种会议大大减少,过去贯彻一项重要指示,和群众见面需4~6天的时间,老在会上“打圈子”,迟迟贯不下去。整风当中,根据分散的特点,我们采取两种办法:一种是对上级布置重要工作或队党委决定的问题,经队党委决定后,党委负责同志分头深入下层向支部委员会传达,或者向群众亲自作报告,这样一天多时间,一切工作就能和群众见面;另一种是对须传达至支部書記或机长以上干部的问题,我们就召开党委扩大会议,一起传达,一起讨论,因而下面干部体会党委意图更深,容易贯彻执行,二天多就能到群众中去。随之,领导干部深入下去帮助具体贯彻,研究解决问题,这样分队干部也踏踏实实的进行工作。队领导干部每星期召开一次碰头会,全面汇报下边情况,使领导干部做到心中有数。这种一杆子插到底的工作方法好处是:贯彻的透且迅速,时间短,收效大。

第四、充分依靠群众,坚决树立群众路线的工作作风,因而使过去许多不能发现的问题,现在发现了;过去解决不了的问题,现在解决了;过去认为无法克服的困难,现在也克服了。其主要表现:

1. 相信群众,依靠群众,以群众路线的思想和工作方法,代替了主观主义和官僚主义。例如整风前,每月下达任务,从队到分队都采取一种主观或命令的办法,经过好几个会议,才能结束下达任务工作。领导在整风中,根据群众的揭露,检查了这种脱离实际的官僚主义和互相埋怨情绪,采取了把过去领导在上边讨论计划的时间,放到机场去,发动群众算细账,挖潜力,这不仅解除了工人各种思想顾虑,同时也反掉了保守。如

1958年任务下达后,分队自己组织工人讨论,队核定下达。结果20个机场其中提出提前半年完成任务的有14个,提出提前4个月完成全年任务的有6个。每月贯彻计划不象过去那样费劲了,也用不着再召开那么多的会了。

2. 依靠羣眾提出問題, 解決問題。如大北隊 12 月份, 眼看完不成計劃, 於是發動羣眾用大鳴大放的形式和邊整邊改方法“提出問題、解決問題”, 僅三天時間, 提出了 121 條生產上的問題, 經歸納整理為 6 大類 53 項。這些問題, 一小部分由領導直接解決了, 絕大部分經領導研究整理後, 提出處理方法, 交到羣眾中去解決, 經廣大羣眾動手, 這些問題三天內全部得到解決。接着生產效率迅速上升, 保證了 12 月份任務超額完成。

3. 當眾擺困難, 大家想辦法, 一齊動手解決。由於成本嚴重超支, 資金不足, 去年下半年各種材料特別是管材供應非常緊張, 工人意見紛紛, 領導束手無策, 甚至領導下達任務後, 工人叫領導“打保條”按時供應材料。銅砂鑽進經驗推廣起來後, 效率提高了, 材料供應更顯得不足。在這種情況下, 領導幹部經研究決定讓困難直接和羣眾見面, 並號召全體職工想盡一切辦法克服困難, 完成生產任務。廣大職工了解了實際情況以後, 紛紛行動起來, 由 13 個單位 800 多名職工組成的回收大隊, 回收了幾年來遺棄在滿山遍野的材料, 有許多是急需的管材、工具。經回收、加工改制、廢品復活、清理倉庫等, 工人提出半年不領工具或少領工具、材料等口號, 戰勝了材料嚴重不足的困難, 僅 9~12 月份加工改制的材料就有 88 種, 節約價值達 137,000 元。由於廣大職工行動起來, 突破了困難, 9~12 月份不但生產效率提高了, 而且材料供應量也大大減少了, 基本上保證了生產的需要。停工待時間由 1~8 月份每月平均 248 小時, 到 12 月份降低為 30 小時。

4. 依靠羣眾動腦筋、想辦法, 克服了勞動競賽的形式主義。整風運動前, 對勞動競賽領導上存在“兩頭緊, 中間松”的偏向, 使勞動競賽常常流於形式。在整風運動中, 隨着生產高潮的發展, 也對競賽工作提出了更高的要求。領導在這種情況下, 對過去工作進行了幾次檢查、研究, 決定根據生產特點, 制定靈活具體的競賽條件; 用更多的時間, 更大的力量去檢查幫助實現競賽條件; 並改變過去“下邊評、上邊批”的辦法, 充分發揮民主, 認真掌握條件, 由羣眾直接評比, 審批時邀請工人代表(一般是機長、工會組長)共同討論研究。這樣, 一方面避免了某些偏差, 另一方面增強了羣眾對評比工作責任心和積極性, 去年 12 月份以來, 工人對評比工作非常滿意, 起到了羣眾性的自我教育作用。

第五、領導幹部攜試驗田, 基層幹部跟班生產。這一作法不僅是幹部又紅又專的途徑, 也解決了一些生產重大關鍵, 很受工人歡迎。最初由於領導對試驗田目的性認識不足, 研究不夠, 領導幹部採取輪換的辦法, 一人在一個機場攜二天生產, 這樣固然也發現和解決一些問題。但隊領導不能全面“攜試驗田”, 僅限於幾個人一個隊一個機場攜試驗田, 只了解一個隊的情況, 對指導整個工作有困難; 對中心運動結合的不夠, 單純去參加體力勞動。因此, 改變為“全面領導, 全面鍛鍊”。每星期二至星期五領導分頭深入各隊攜二天“試驗田”, 幫助基層二天工作, 星期六回來開碰頭會, 研究下周工作。

領導幹部攜試驗田, 基層幹部跟班生產並以普通工人出現, 听班長指揮干活, 這不但使領導克服了三風五氣, 而且對工人啟發教育也很大。如 502 機工人姜希恒說: “黨委書記白天干一天活, 晚上還上夜班, 我們不好好干活, 真太也不象話了”, 大北區隊長季殿臣, 到 502 機跟班生產和工人一起解決井內漏水事故, 工人主動舉行了領導幫助處理事故展覽館, 表揚了隊長跟班生產的好處多。放下官架子, 改進工風, 去和羣眾住在一起, 又在一起勞動, 這樣同勞動、共甘苦, 領導和羣眾密切了關係, 各方面都能互相關心體貼。另外, 隊領導幹部了家搬到工人住宅區落戶, 分隊單身幹部搬入工人宿舍。做到了和工人同住、同勞動、同生活, 不分彼此, 也密切了領導和羣眾的關係, 鼓舞了工人積極性, 推動了生產新高潮。

三、抓雙反之綱, 促進生產大躍進

幾年來從領導到羣眾, 保守思想是嚴重的。強調客觀困難, 岩石硬, 條件不好, “鑽不進去, 拿不上來”, 攤子大, 不好管理等……。因此, 嚴重的影響生產效率的迅速增長。分局給的指標本來已低於其他各隊, 但是, 由於隊領導保守思想嚴重, 不能認真發動羣眾, 還說分局照顧不夠, 怨氣十足, 驕氣也很嚴重, 以大隊自居。對兄弟隊有效的先進經驗, 不虛心學習, 公司組織介紹 106 隊經驗後, 認為人家岩石軟, “鑽到豆腐上了”, “不信咱們換一換”。經過大鳴大放大字報以後, 羣眾覺悟提高了, 領導思想認識也有所提高, 生產情況逐漸好轉, 完全扭轉了 1~8 月份落後局面。但領導對形勢還是認識不足。

在去年 11 月份, 在討論 1958 年的生產任務時, 提出全年平均台月效率 130 公尺, 第一季度達到 120 公尺, 這一方案經原東北分局同意。但 12 月份生產效率直線上升, 鑽探台月效率實際達到 139 公尺, 顯然原計劃

已經不适应客观要求。一月上旬队党委根据新的情况,决定重新制定跃进计划,但指标跃进多少?各种各样的保守思想出现了。如有的认为12月份冒高了,不是正常现象。却没有看到,第一个五年计划中技术水平的提高,试图后退一步;有的认为过去完不成任务总批评,去公司开会总“坐在后边”,这回刚刚回头,不能提高的太多,高了群众不好发动。经深入现场进行调查研究,仅从534机就找出六项潜力,更主要的是加大皮带轮,转数由120提高到190转,小时效率平均提高0.15公尺,生产效率提高40%左右,这说明生产上的潜力很大。党委又继续召开党委扩大会议,针对保守思想,经过批判、算细帐、挖潜力、摆根据,各种保守思想才开始败退。在此基础上,重新修订了1958年生产规划,全年平均台月效率由130公尺,提高到155公尺,比原定指标提高了19.23%,比去年实际提高48%以上。随着双反运动的深入开展,台月效率又向前跃进了一步,由155公尺,争取达到210公尺,又提高了35.5%,比去年实际提高了102%;全年降低成本指标由30万元跃进为100万元。

随着整风运动的深入开展,职工思想觉悟发生了新的变化,生产出现了新的局面,新纪录不断出现。如何组织职工巩固新局面,就成为我们亟待解决的一个主要问题。因此,领导下决心组织力量,认真推行各项行之有效的先进经验。如推广钢砂鑽进先进经验问题,在我队喊了一年多,没有推广好,整风以来很快顺利地推广了。首先进行了思想教育,搞通思想,算了技术经济帐,澄清了工人中的模糊思想。同时,领导和技术人员同工人一起试验标定。经二个月的实际标定研究,各区队根据不同的岩石情况,总结出最高效率的投砂量、压力、水量等依据,最后由参与工作的技术员,制定全队的钢砂鑽进技术操作规范,再贯彻下去全面执行。这样就形成群众性技术标定,作到劳技结合。好处是:推广彻底,工人很快接受,并提高了技术水平。从整风以来,我们仅在鑽、坑探工种中就推行了20余种先进经验,其中有决定性的先进经验有五种。当前群众正比干劲、比措施、比实干。队领导干部每周召开一次现场会议,交流各种工作方法和经验,组织现场参观。目前,职工为实现跃进规划,劲头已指向技术革新方面去了,各个工种都出现了技术革新新气象。

四、我们的体会

作为一个企业领导,必须明确“政治为统帅”,才能作到政治与技术的统一。政治是一切工作的灵魂,忽视政治就会迷失方向。在整风前我们是“见物不见人,重数字不重思想”,结果效率一直不能提高,职工思想混乱,歪风邪气站在上风,不能及时得到批判和教育。抓住政治思想工作以后,澄清了混乱思想,一切问题都得到解决,群众自觉遵守劳动纪律,生产效率也就逐渐提高。

作好政治思想工作,关键在于了解群众的心理,唯一办法是领导干部必须以一个普通劳动者的姿态出现,放下架子,在群众中领导群众,在生产中领导生产。解决这个问题的前提,首先是要解决领导干部又红又专的问题。如果我们不从思想意识上进行彻底的改造,就不能彻底转变思想和工作作风,集体领导也就不能加强,也不能实现又红又专,同时也做不到政治和技术的统一。

在这次运动中,我们深深体会到正确的抓住整风这条纲,就能推动一切工作,领导也不象过去那样忙乱了,能抽出更多的时间去解决生产上的一些重大问题。特别通过双反这个纲,不仅暴露出企业所有问题,发掘出巨大潜力,而且通过具体分析,挖掘根源,就联系到领导和职工群众思想作风问题。正象省委指示的:“整风运动既抓住了经验,又抓住了政治思想;既收到经济效果,又收政治思想效果”。我们抓住整风这个纲以后,把领导未想到的问题,都带动起来。

当前在整风运动中,还存在一定问题。领导思想仍落后于实际,落后于群众,整风这个纲抓的不太紧,思想问题解决不透,领导力量不够集中;管理工作还有些混乱,满足不了生产发展的要求。针对上述问题,我们准备由领导干部再进一步引火烧身,放手发动群众,造成声势;摆思想,使思想彻底解放,组织群众辩论,领导干部彻底解决三风五气,管理干部和技术干部解决工作扯皮和红与专的问题,工人解决为谁劳动问题。通过大整、大改、大辩,修订束缚生产发展的不合理规章制度。总结领导干部搞试验田的经验教训,使试验田在一〇五队彻底执行,并进一步调整科级以上干部的住宅区,到工人中去落户。此外,还要抓措施,抓比较,抓实干;坚持一句召开一次区队以上干部现场会议,推动全面工作。

本文系根据著者在冶金部东北地区探矿现场促进会上所作“改进领导作风,促进生产大跃进”的报告,经本刊删节后发表,题目为编者所加——编者。