

千方百計改進領導方法

中共辽宁大套岫地質隊總支委員會

(一)

領導幹部深入機台、車間、分兵把口，領導生產。今年三、四月間，領導幹部認真地學習和討論了“湖北省紅安縣幹部種試驗田的經驗”及省委有關“阜新革新的三個經驗”的指示後，進一步明確了種試驗田、幹部搬家、參加生產的重大意義，根據隊的具体情况，擬定幹部種試驗田的方案。決定專職以上的幹部，每周以十六小時到“田”里參加生產、領導生產。

其具體任務：做到“四抓”、“三做”、“二推”。“四抓”是：抓思想、抓任務、抓問題、抓運動。“三做”是：做學生，向工人學習；做普通勞動者，和工人一起勞動；做參謀，幫工人出主意想辦法。“二推”是：推廣先進經驗，推動競賽。這一方案經總支委員會討論後，立即行動、三個月來的實踐證明，這樣作既克服了領導上的三風五氣，又推動了生產。其具體作法和收穫如下。

1. 在“四抓”方面，我們強調“抓思想”，貫徹政治掛帥，以虛帶實，推動生產。如506機台的支部書記徐成樹同志，經過一週的深入了解，發現工人思想混亂、互不團結。某技工，一天洗三、四次手，冬天燒爐子，夏天只管上塔和拉鑽頭，影響其他人也不好幹。他主要是怕累、怕髒，不想做鑽探工作，要求退職。根據這些情況，徐成樹同志幾次找他個別談話，開班務會展開互助，領導上也檢查了過去對他幫助、關心不夠等，從而使他認識了自己的錯誤和缺點，向羣眾作了檢討，並提出保證今後好好幹，從此他轉變了，工作很安心，不怕累也不怕髒，又及時進行了表揚，使他的工作更加積極了。工人××，一貫挑皮，光說不幹，羣眾反映“竟干表面活，領導來了干的歡，走了就不幹”，不但看不起同志也看不起班長，班長要他投八斤鑽粒，而他非要投五斤，總想班長服從他的指揮，工人誰也不敢碰他，造成全班思想混亂、積極性不高。根據××是個驕傲自大的人，在羣眾面前不願接受別人的批評，怕承認錯誤小了自己，徐就採用了個別談心、開中心組會議（黨團、工會組長，班長）交換意見等方式提高

了他的認識，使他檢討了“看不起別人”，認識了自己的技術並不比別人高。由於徐成樹同志集中解決了重點人物的思想問題，就加強了全班的團結，生產積極性也高漲了，月月超額完成計劃，扭轉了落后機台的局面。由此可見，抓思想對提高生產有着非常重大的作用，那種以為單純提高技術，就能提高生產的認識是片面的，錯誤的。

2. 在“抓任務”方面，下去的同志，採取經常幫助算細賬，及時總結計劃完成情況、找出完成任務好、壞的原因，提出解決辦法。如到503機台的幹部，在月初及時幫助組織羣眾認真討論月計劃，制定具體措施，每周幫助班長做一次總結檢查，本周任務完成的好壞，並提出下周如何努力，還幫助建立了班前班後會議制度，及時檢查本班生產情況，從而，將工人的思想，緊緊地引到保證完成生產任務方面來。由於這樣，四月份超額完成35公尺，五月份超額21公尺，六月份提前8天完成計劃。

3. 在“抓問題”上，我們強調抓關鍵單位，抓關鍵問題，及時幫助解決，推進生產。如地工組對30號孔、81號孔的確定，編錄、地質工作的安排，以及13號孔的加深等重大問題遲遲不解決，影響工作進展，經在該單位搞試驗田的同志（隊長），深入調查研究，發現問題的產生是因為技術人員之間認識不一致、決定不下來，於是，便進行個別交談，組織了大會辯論，很快統一了認識，推進了工作。

4. 在“做學生”和在“做普通勞動者”方面，就是以當小學生的態度向工人學習，邊學邊領導。如在502機的吳希珠同志，到機台後，主動和班長訂師徒合同，保證一年達到三級工的水平，由於虛心學習，目前，吳基本上掌握了一些技術知識，懂得了生產過程。這樣不但學會知識，領導了生產，也密切了幹部和羣眾的關係，同時鼓勵了工人的幹勁。如工人李玉祥說：“幹部虛心向我們學習，我們可得更努力，不然怎能教好學生呢！”又如工會主席在505機台以身作則帶頭敲打岩心管，取粉管，拉鑽頭，整理管材，清理循環箱水櫃子，不怕累、不怕髒，工人贊揚說：“過去領導不理生產，現在當學生和我們一起幹，真是大

轉變了”！因而大大地鼓舞了工人的生產積極性。

在“做參謀”方面，我們主要是幫助出主意想辦法，發揮基層干部的領導作用。502 機台，六月上旬生產任務完成的不好，每天只鑽進四公尺左右，於是機長就召開全體人員會議，工人們提出：發生事故，就不敢干了；鑽桿不檢查，常折斷；壓力量找不准等。當時，機長認為不好解決，搞試驗田的吳希珠同志便給機長研究了一個辦法：要他按大家提的意見，先抽幾個人試驗一下，機長很同意，就從各班抽出幾人進行試驗，結果，由 4 公尺提高到 7 公尺以上，這樣既當了參謀，解決了效率低的問題，也不影響基層干部的積極性，還能提高領導水平。

在“二推”方面，首先是幫助機台推廣先進經驗和總結先進典型事蹟。到 502 和 506 機台的干部，幫助推廣了快速升降法和快速加壓的先進經驗，結果都提高了生產效率。又如 502 機台工人汪尙復開動腦筋，研究了自動擰管器，種試驗田的同志不斷找他談話，給以精神上物質上的支持與鼓勵，並經隊領導同意，抽出他脫產試制模型，現已初步成功。其次是推動競賽，搞試驗田的同志，月初都及時幫助發動羣眾開展競賽，以保證計劃的超額完成。506 機台組織了三個班的競賽，在月初討論計劃時，將任務按三個班分開，看誰能完成本班任務，如孫兆貴班四月份競賽時，提出提前十天完成任務，搞試驗田的徐成樹同志，就幫助他們研究措施，並鼓勵其餘兩個班趕上，這樣就把班與班之間競賽的勁頭發動起來了。當孫兆貴班被別的班追上時，徐又不分晝夜的到機台幫助找壓力和水量及防止事故的辦法，在他的帶動下，推動了全班工作，也推動了全機台的工作。五月份，提前十天完成任務。並達到年進 4000 公尺的指標。

(二)

放下干部架子，做到三同，和羣眾打成一片，消除了干部與羣眾之間的隔閡，密切了領導與被領導的關係。

(三)

改進領導方法，抓兩頭代中間，促進思想、生產全面大躍進。

1. “抓兩頭”，主要是抓先進與落后機台和抓一個機台的先進與落后班。在方法上，以種試驗田的同志為主，配備一名技術干部，從組織上、管理上和技術上給機台以幫助。如 9 月份 504 機台是先進單

位，506 是落后機台，領導就集中幫助 504 機台鞏固現場管理，重點推廣鑽挺加壓、鋼絲粒鑽進和快速升降等先進經驗。從而，使生產效率在原有的基礎上又提高了很多。對 506 機台效率低的問題，除看重解決人員思想不團結外，還重點幫助解決了壓力、水量、投砂量等技術問題。並組織他們去 504 機台參觀及開展小班競賽，掀起趕先進的熱潮，提高了生產效率，扭轉了落后面貌。

三個多月的實踐證明，做好抓兩頭是推動躍進的有效方法，三月份，504 機首創年進 4000 公尺；通過抓兩頭，四月份，504 機保持了 4000 公尺，506 機則迎頭趕上，505 機在 504、506 機的影響下，也達到了 4000 公尺；5 月份，全隊 5 台鑽機，都達到了年進 4000 公尺指標，來了個滿堂紅。

2. “互派留學生”。機台之間，互相交換工人，在短期之內，達到交流經驗，取長補短，共同提高的目的。

這個方法是我們在種試驗田過程中，發現機台之間、小班之間，生產不平衡後，摸索出來的。如 506 機劉世君班 5 天進尺 6.8 公尺，而孫兆貴班卻進尺 12.2 公尺，就組織兩個班長互相學習，互找原因。經過兩天的時間，劉世君找到了問題的關鍵在於投砂量太大，同樣岩石，孫班投 5 公斤，而自己却投 8~10 公斤。孫兆貴同志到劉班發現這個問題後，就投了 5~6 公斤，結果效率有顯著提高。

四月份，組織 504、506 機互派班長、鑽機工去留學。通過互派留學生，506 機學到了 504 機的現場管理經驗，504 機則學了 506 機軟岩鑽進效率高的經驗和升降快的操作方法，結果，506 機在 4 月份完成了計劃，並達到年進 4000 公尺指標，五月份成為全隊效率最高的機台。

由於採取互派留學生的方法，增加了工人的榮譽感，工作表現積極主動。506 機長說“互派留學生，工人學到了技術，又提高了覺悟，過去有的工作，機長下命令都不干，留學生來後，比機長下命令還好使”。工人們也一致稱贊“互派留學生”，方法好，作用大，有的說“過去班前班後會是訓話會，檢討會，三言兩語會，現在真正成了研究會”。

我們在互派留學生之前，還進行些簡單的動員教育以打通思想，說明互相學習、互相幫助的重要性，有保守思想，就是落后和不虛心的表現，這樣，使留學者感到光榮，造成團結友愛互相學習的空氣。