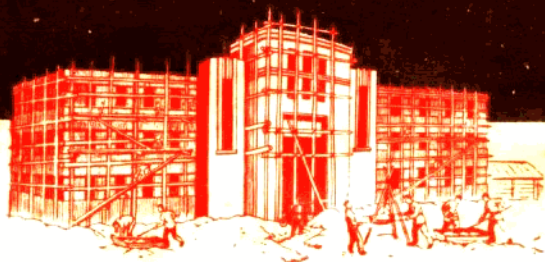


一個建築工地 實行計劃管理的經驗



中南人民出版社



內容提要

本書內容是介紹武漢市修建公司三〇三工地實行計劃管理的經驗。包括：（一）怎樣實行計劃管理。說明實行計劃管理，必須搞好組織制度，推廣帶有關鍵性的先進經驗，逐步實行按指示圖表組織有節奏的生產。（二）如何編製施工作業計劃。指出編製施工作業計劃，首先要正確作好施工組織設計，並介紹了製訂施工作業計劃的一些方法。（三）怎樣貫徹施工作業計劃。指出要使施工作業計劃貫徹好，就要建立各種制度，並要搞好勞動力的供應和調配、材料調度及供應，基層記錄統計等幾個工作。

目 錄

一	認真學習和推廣三〇三工地實行計劃管理的經驗.....	「長江日報」社論	一
二	武漢市修建公司三〇三工地實行計劃管理的經驗.....	萬 林 周 戈 登 端 崇 劉 先 漢	二
	(一) 怎樣實行計劃管理.....		二
	(二) 如何編製施工作業計劃.....		九
	(三) 怎樣貫徹施工作業計劃.....		三
三	我怎樣當工地主任.....	武漢市修建公司 周丕雄	三

認真學習和推廣三〇三工地實行計劃管理的經驗

「長江日報」社論

最近在中南及武漢黨、政領導機關的指示和幫助下，武漢市修建公司總結了該公司三〇三工地實行計劃管理的經驗，中南財政經濟委員會並確定以這一總結文件作為該會舉辦的工地主任學習會的主要教材之一；武漢市黨、政領導機關也已確定在武漢各工程單位有計劃地將這一經驗從現有基礎上逐步加以提高和推廣，這是中南、武漢基本建設工作上的一件大事。當前的任務，就是要有領導、有計劃、有步驟地做好學習與推廣工作，使建築工業工地的生產管理工作在現有水平上提高一步。

武漢市修建公司三〇三工地實行計劃管理的經驗可寶貴的地方，不僅是因為它在實際成就上充分顯示了實行計劃管理的優越性，而且是因為它是根據蘇聯及東北等先進地區的經驗與中南主要是武漢的具體情況相結合的產物，為我們建築部門提供了一個榜樣，對我們特別顯得親切與可行，對當前建築部門中實行計劃管理，有着重大的實踐的意義。

武漢市修建公司三〇三工地工程由於從公司到工地緊緊抓住了計劃管理（特別是施工作業計劃）這一中心環節，施工以前作了充分的準備工作，在施工過程中又緊緊

掌握了施工進度計劃、勞動力調配計劃、材料供應計劃這幾個主要方面，並作好了現場佈置平面圖，因此，保證了工地秩序，基本上克服了混亂、浪費、無人負責以及停工待料、窩工間歇等現象，實現了按照指示圖表組織有節奏的生產，使工地氣象煥然一新，整個工程能够提前完工，基本上保證了工程質量，並大大降低了生產成本。這就告訴我們：要改進基本建設工地的生產及管理，保證全面地完成國家建設任務，做到「好、快、省、安」，就必須抓緊計劃管理這一中心環節；其他一切改進措施，都應該圍繞這一中心環節來進行，為加強這一中心環節而服務。

其次，武漢市修建公司三〇三工地是在「集中使用新工具與先進操作方法、試用生產定額、實行分段平行流水作業」的口號下，實行計劃管理與圖表作業的。由於工地有計劃地使用了一些新的工具，試行了平均先進的生產定額與材料定額，實行了預製鋼筋混凝土樓板，採用了雙柱夾板腳手架等，使計劃建立在平均先進生產水平的基礎上，大大刺激了工人生產的積極性，提高了勞動生產率。因為推廣先進經驗是在計劃管理的指導下進行的，而計劃又是通過羣衆討論與修訂的，因此，消滅了過去在某些工地上所發生過的推廣先進經驗的自流現象，並使先進工具能够得到充分利用，各工序、工種的生產能够有秩序地配合進行，使推廣先進經驗工作得到了鞏固和提高。這就對我們指出：在基本建設部門特別是建築部門中，必須有計劃地推廣帶有關鍵性的先進經驗，採用必要的新的工具與新的操作方法，逐漸改變手工業式的生產為機械

化、工廠化的生產，才能使計劃管理工作有其堅實可靠的基礎；另一方面，推廣先進經驗，也必須在計劃管理的指導下，才能充分發揮對生產的積極推動作用，保證有節奏的生產，防止由於某一環節被突破後可能發生的新的嚴重的混亂、浪費與脫節現象。

復次，武漢市修建公司三〇三工地實行計劃管理又一收穫，是通過計劃管理與組織有節奏的生產，樹立了職工羣衆的計劃思想，從而加強了他們的組織性與紀律性，提高了他們的責任感。我們知道，基本建設工程是非常複雜、細緻而艱巨的工作。過去許多工地之所以存在着嚴重混亂、浪費與無人負責現象，主要原因是從領導到羣衆，從整個工地到各個部門，都缺乏計劃，大家心中無數；而建築工人由於長期從事手工業式的單獨操作，有着自由散漫的習慣，不習慣於集體生活與紀律約束，因此在工人中，勞動紀律鬆弛情況一般都嚴重地存在着。三〇三工地在實行計劃管理以後，職工羣衆對生產心裏有底：職員可以根據指示圖表安排自己的工作；工人則可掌握生產效率和定額進行生產，並可根據計劃執行的程度，通過會議進行批評與表揚，發揮羣衆性的鼓勵和監督的作用。這樣，在工人相互間及各工種相互間，爲了能配合得好，實際上等於開展着經常的勞動競賽。所以，即使在酷熱天氣中工地出勤率也達百分之九十以上，鞏固了職工自覺的勞動紀律，對完成計劃任務提供了有力的保證。由此，可以得到一個啓示：只有實行計劃管理及通過計劃管理，才能夠不僅從政治上而且從生產上把職工羣衆發動起來，並使職工的政治熱情直接集中到生產上去，集中

表現在完成國家建設任務上去。

再次，武漢市修建公司在三〇三工地實行計劃管理最可寶貴的收穫，是通過計劃管理，改善了領導方法，改進了生產管理，建立了責任制度，提高了領導幹部的水平。該公司在一九五二年推廣先進經驗中，就深深感到工地管理上職責不明，有職無權，聯系不好，形成互相推諉、無人負責的現象，嚴重的妨礙了生產效率的提高。因此，三〇三工地在討論計劃中，職工就提出了一項合理的要求：要完成計劃，首先要劃清職責，保證生產指揮上的統一。公司及工地即根據此建立了專業分工統一責任制度、工地會議制度及安全檢查員值日制等，明確了按級層層負責的精神，規定了工地主任、政治工作人員處理經費與人事等問題的權限；各級隊長也明確了思想指導責任制；工人羣衆則掌握自己的生產效率和定額進行生產。這樣，職權分明，簡化了不必要的手續，工地主任就有可能從事務堆中擺脫出來，抓緊計劃進度及業務配合等總的管理工作，實行對工地的統一領導；同時，通過工地會議等形式，加強生產指揮監督和聯系，使大家在統一的生產計劃之下，分工合作，協同生產，並起着相互督促的作用。由於這些管理制度及責任制度是在職工羣衆制訂作業計劃過程中建立及明確起來的，所以大家在貫徹中都認認真真，在檢查中也很深入。而通過具體實踐，也加強了幹部的計劃觀念和責任感；並使他們知道如何來管理生產，鑽到生產中去。由此可見，實行計劃管理，不僅可以改善領導方法，而且也爲幹部鑽研生產、學習管理生產，指

出了一個方向。這是值得我們特別珍視的。

武漢市修建公司三〇三工地實行計劃管理能够獲得這樣的成就，其中有些什麼主要的經驗值得我們建築部門的學習和倣效呢？

第一、是領導的高度重視與積極的支持。計劃管理是蘇聯的先進經驗，是最有效地管理現代化的社會主義性質的工業的一種科學。對我們說來，這完全是一件新的工作，缺乏必要的經驗，而在實行中又必然會遇到新舊思想的尖銳鬥爭，必然會碰到一系列的困難和問題，這就需要每一個職工特別是主要負責幹部以高度自覺的主人翁的態度，克服困難，引導職工努力完成任務。武漢市房地產管理局及武漢市修建公司領導上在鼓勵與支持職工推廣先進經驗及實行計劃管理上，表現了堅定的信心與決心，並深入到工地，及時幫助職工解決一些帶有關鍵性的問題，給予職工以很大的鼓舞，這不能不是該工地實行計劃管理獲得成功的重要因素之一。其次，武漢市房地產管理局及武漢市修建公司領導上的重視和支持，還表現在改善領導方法、克服分散主義、明確工地主任職權這一方面。武漢市修建公司在工地準備實行計劃管理以前，曾經召開會議，確定各職能課不直接對工地發出指示，必須經過經理室或秘書室統一掌握，向下佈置工作，這就為實行工地主任統一領導創造了條件；同時明確了工地主任在經費上的權限，使工地主任能獨立負責，按工程及業務需要，主動安排自己的工作。第三、武漢市房地產管理局及修建公司領導上的重視與支持還在於加強了對工地的思想

領導，積極支持其正確的方面，同時批判其不合理的方面。如工地在確定實行計劃管理以後，有些人強調要求儘量選派最强的幹部和技術工人到工地去，領導上即及時批判這種錦標主義的思想，指出推廣先進經驗，必須貫徹以先進帶動後進、大家提高一步、從現有水平提高一步的精神。這樣就不僅端正了大家的思想認識，樹立了積極發揮創造性及主動克服困難的思想，做好了計劃管理工作，並且這樣創造出來的經驗，也就更確切地具有普遍推廣的實踐意義。

第二、是深入發動了羣衆。明確依靠工人發展生產，必須加強工人中的思想政治工作，發動他們參加生產及管理工作。而其方法，則是通過計劃，把職工的積極性集中到生產上及管理上去，把他們從計劃生產的基礎上組織起來。另一方面，在發動工人中，特別注意了發動職員、技術人員、先進生產者和積極分子——這些是生產上及管理上的骨幹力量。通過他們，聯系廣大職工羣衆，這對於保證完成生產任務及提高職工的技術水平與管理水平，有着很大的作用。同時，工地領導上還注意及解決了職工生產上、生活上的安全與福利問題，如工具、防護用具的配備以及職工的衛生、醫藥、伙食等問題，均及時負責地作了妥善的改進與解決，使職工的生產熱情，更能得到鞏固與發揮。

第三、抓緊了貫徹計劃管理的各個環節。首先是明確工地主任的責任。使工地領導由被動變爲主動，將其主要精力用在掌握計劃上。其次是注意了勞動力的組織調

配及先進工具的應用，以提高勞動生產率，並在先進的生產水平上，保證有節奏的生產。同時，工地領導上還注意了建立基層紀錄，及時研究紀錄，發現問題；並通過會議，解決工程進度中的問題及各部門的聯系問題。斯大林說：計劃工作並不以計劃的編製而告終。計劃本身還包括着計劃執行情況的檢查。由於明確了工地主任的責任，使工地主任能把主要精力放在掌握計劃及計劃執行情況的檢查上，這是改善工地領導與加強計劃管理的最大保證。

第四、是虛心學習，邊做邊改。必須說明：武漢市修建公司本來是武漢市人民政府房地產管理局附設的一個小的修理房屋的單位，是隨着國家經濟的恢復和發展，從無到有，從小到大地建立、擴大和發展起來的。直到今天，該公司的幹部條件及技術條件，並不比其他建築單位優越多少，在某些條件方面，甚至還不及其他單位。但是因為他們能虛心學習，所以能夠不斷改善生產和管理，不斷獲得新的成就。比如，爲了要改進管理，實行圖表作業，他們就從報紙上介紹東北經驗的文章上去學；爲了編製圖表，他們就到武漢某公司工地上去學（雖然這個工地的圖表流於形式，未起到應有作用）。但在學習中，他們反覆研究及領會這些先進經驗的精神和實質，更注意結合武漢具體環境及主觀條件，加以靈活運用，重點創造出切實可行的經驗，然後有計劃地加以推廣；同時並通過檢查及總結自己的經驗，及時改正缺點以教育幹部及工人，鼓舞他們的情緒，不斷豐富與提高大家的經驗。他們這種虛心學習的精神，更是特別

值得學習的。

由此可見，武漢市修建公司三〇三工地實行計劃管理的過程，正是該公司改進生產與改善工地管理的過程，也是該公司職工羣衆鍛鍊自己鑽研生產的過程，也是基本建設建築部門實行計劃管理工作由粗到細、由低到高的過程。因此，這一經驗是比較完整的，也是基本切合中南、武漢建築業的實際情況的。

認真學習及推廣三〇三工地的經驗，首先應端正學習態度，充分認識這一經驗在當前建築工作中的重要意義，虛心地學習並領會其精神和實質，批判某些盲目苛求與不服氣的情緒。有些人說：武漢市修建公司搞的是十億、二三十億的工程，沒有什麼值得學習的。有的人看了工地情況及工程實績以後，找不出什麼理由反對，但心裏仍然很不服氣，就藉口質量不算很好，企圖通盤加以否定。應該指出：這些思想，基本上是對於實行計劃管理的意義及其優越性認識不足，對於實行計劃管理不能急躁冒進而必須經過由粗到細、由低到高的過程認識不足；對於這些同志，有必要要求他們首先學習武漢市修建公司職工的虛心學習的態度，把頭腦冷靜下來，以對黨和對人民負責的精神，認真學習他們實行計劃管理的經驗和方法，克服各種形式的保守思想，然後下定決心在實踐中逐步明確與提高。必須認識：任何盲目自大、故步自封的思想與作法，都將給國家建設事業帶來損害。

其次，雖然武漢市修建公司三〇三工地實行計劃管理的經驗是切實可行的，但是

也應注意，各建築單位的情況和條件，究竟有所不同。因此絕不能生硬搬用這一經驗。要反對急躁冒進及風頭主義，同時也要防止把計劃管理神秘化因而採取消極觀望的態度。

最後，學習武漢市修建公司三〇三工地實行計劃管理的經驗，應特別注意學習其如何編製切實可行的施工作業計劃，如何通過計劃發動羣衆及如何通過計劃改善管理工作等方面的經驗，不要僅從技術上及枝節問題上去學習。必須明確：決定計劃及其收穫，則國家計劃的完成就很難有所保障。同時也必須注意，當前建築業職工中的生產潛力仍然很大，在確定各種指標時，首先就應注意把職工發揮潛力的可能性估計在內，初步制訂出平均先進的指標，努力使之平衡，而不應無準備無把握地去推廣許多先進經驗，以免引起生產上及管理上的新的混亂。至於各方面條件較好的單位，則應注意選擇重點，適當運用已有的先進生產工具及推廣帶有關鍵性的先進經驗，把生產提高一步，以樹立旗幟和方向。

武漢市修建公司三〇三工地實行計劃管理獲得成就，是與黨的領導、各方面的支持與鼓勵及該公司職工的積極努力分不開的。該公司已決定發動職工認真學習這一經驗，並在所屬工地逐步全面推廣。希望該公司職工堅持過去的精神，積極、虛心、認真地作好推廣工作，繼續創造出新的更豐富的經驗。該公司在實行計劃管理上也還存

在一些缺點，如圖表不夠具體簡明，基層統計有些反映不及時不準確，建築技術上還存在一些問題等，這些都是前進中不可避免的缺點，必須注意逐步予以解決。至於工程質量問題，也應積極努力從現在水平上逐步提高，以滿足今後新的更大的國家建設任務的要求。

（一九五三年九月九日）

武漢市修建公司三〇三工地實行計劃管理的經驗

萬林 周戈
金端奉 劉先漢

(一) 怎樣實行計劃管理

建立基礎

武漢市修建公司是從小到大一步一步發展起來最後走上計劃管理和圖表作業的。公司初成立時，首先分析了舊社會出身的建築工人的特點：（一）木匠敬魯班，泥瓦匠敬土皇，一貫墨守成規，保守思想嚴重；（二）工作的季節性、流動性大，工人不得不單獨操作，因此自由散漫，不習慣集體生活和組織紀律的約束，但他們都渴望生活能够安定；（三）因露天作業，工人性格堅強，能吃苦耐勞，但僱傭觀點濃厚；（四）一向受營造廠商和包頭的剝削、壓迫和歧視，要求受到平等的待遇；（五）爲了找職業便利，常結拜兄弟，有幫派、地域觀念，在幫派、地域之間互相競爭，帶有封建習氣。此外，解放後混入了一部分地主、流氓和僞軍官（尤其是在輔工中間），有些包頭繼續壓在工人頭上，工人隊伍因此良莠不齊。

因此，公司在採用工人時，就採取個別吸收的辦法：事前技工一律繳驗工會會員證，非技工繳驗戶口證。經審查合格後，始予吸收。並規定試工期，以便進一步了解，因而防止了地域幫派的影響，工人成份比較純潔。工人進公司後，又混合編隊，有意識地在各工地之間互相調動，培養其組織性和紀律性，以便利以後工作的開展。

公司對工資制度也作了周密的考慮：計件工資本是最先進的工資制度，但必須有了生產定額和材料定額以後才可以實行；當時建築業中還沒有定額，實行計件工資必發生以下的流弊：（一）計件標準難以確定，容易偏高偏低；（二）工人用材料時只顧順手，容易大材小用，造成浪費；（三）沒有質量標準，工人只求快，難以保證質量；（四）技工只顧趕工，不注意改進提高，不願意教徒弟；（五）不能及時驗收結賬，造成工人大量借支；（六）混合工程不容易計算，同時在修理工程方面更難實行。

針對上述情況，公司實行了「計日月薪制」，把工人固定下來；除事假外，病、傷、雨、雪一律照發工資（現已改按武漢市工資調整方案發放），使工人沒有歇工和失業的顧慮。起初，因私營營造廠商高工資的引誘，有些工人還想往外跳。「五反」運動期中，私營營造廠商的「五毒」行為普遍被揭發出來，工人暫時無工可做，多數失業，生活沒有辦法，而公司的工人則生活安定如常，這對工人教育很大。工人從思想上靠攏了公司，產生了當家作主的感覺。同時公司建立了「生產記錄簿」，翔實記

載工人逐日生產情況，據以發放工資，研究生產定額和計算成本，運用批評與表揚，提高工人生產情緒，克服「磨洋工」現象。公司又解決了借支和醫療問題，因而提高了工人生產熱情。

隨着社會改革運動的進行，公司及時地進行了階級教育、時事教育及愛國主義教育，啓發工人的階級覺悟；組織工人業餘學習，進行啓蒙教育，扭轉工人把幹部當工頭，視公司爲營造廠商的看法，樹立主人翁的思想。「三反」「五反」期間，工人批判了「磨洋工」和「佔小便宜」思想，又參加了打「虎」，檢查偷工減料情形，認識了不法資產階級分子的面貌，劃清了思想界限，階級覺悟空前提高。在此期間，幹部也受到了嚴重的教育，並從檢查工作中初步熟悉了業務。

此外，公司在接受第一批新建工程施工時，領導上就發現了施工現場的混亂現象，同時在操作上完全是個體勞動的手工作業，生產效率極低，木工作坊和木料的堆放位置佔地很大，不僅招致人工材料的浪費，而且直接造成現場的混亂。爲了解決這一異常嚴重的問題，於一九五二年九月成立了製材廠，把工地木作集中起來，用機器生產代替了落後的木工手工操作。

推廣先進經驗逐步走向計劃管理

在上述基礎上，公司職工響應了毛主席的號召，開展了增產節約運動。運動開始

時，公司分析了承建工程的特點是：所做工程多是混合結構或磚木結構的房屋，在施工上砌磚比重、工時長，這樣就決定從推廣蘇長有先進砌磚法入手，以剛從北京學習先進經驗回來的工人王明德同志為主，選拔了九名思想不保守（和個別保守的）、羣衆關係好、技術水平比較高的泥工，組織了「先進技術研究組」，運用蘇長有先進砌磚法的原理，結合南方牆薄的特點，做了具體的研究和改進。試驗結果，砌混水磚由過去每工砌八〇〇塊提高到一八〇〇塊，清水磚由七二〇塊提高到一二〇〇塊，勞動生產率有了顯著的提高。這時公司爲了推廣先進操作方法，擴大先進陣地，向保守思想作鬥爭，隨即開辦了先進經驗訓練班，抽調了思想先進的和一些思想比較保守的工人參加學習。訓練班採用了思想教育與技術教育相結合的教學原則，和講解、操作與討論並重的教學方法。學員結業時即予編組，並發給每組一個鋪灰器，作爲畢業證書。於是通過這些學員，就把先進操作方法帶到了各個工地，學員都變成了推廣先進經驗的積極分子了。

由於實行了固定工人的制度，把受營造廠商和包頭剝削、壓迫和歧視下的建築工人變爲國營公司的主人，工人社會地位有了很大的改變，加上工人組織性和紀律性的增強，這樣就爲進行生產改革創造了條件。公司在生產方法的改革上，特別注意把個人操作變爲集體勞動，這實際上就是把建築工人由獨立勞動者逐步變爲近代產業工人的一個過渡階段。所有這些，在本質上可以說就是建築業的一個歷史的變革。這個變