

学习南通公司 勤俭办企业的经验



工 人 出 版 社

學習南通公司勤儉辦企業的經驗

工 人 出 版 社

1958年·北京

內 容 提 要

江苏省南通市建筑工程公司的领导干部，把党的艰苦奋斗的光荣传统在企业中保持和发扬起来，貫徹了勤儉办企业的方針，培养了职工群众的国家主人翁思想，做出了出色的成績。本書介紹了南通公司这方面的經驗，并且还介紹了北京市建筑企业學習南通所取得的成績：西南第三工程公司勤儉办企业的經驗；东北第三工程公司勤儉办企业中的工会工作經驗。

學習南通公司勤儉办企业的經驗

*

工人出版社編輯、出版（北京東四條大街）

北京市書刊出版業營業許可證出字第009号

工人出版社印刷厂印刷 新华書店發行

*

开本：787×1092 1/32

字數：55,000字 印張：2 10/16 印數：1—10,000

1958年5月北京第1版

1959年5月北京第1次印刷

*

統一書号：4007·35

定價：(7) 0.24元



目 录

政治挂帅是勤儉办企業的保証····· “人民日报”社論	1
我們怎样貫徹勤儉办企業 的方針 ······	江苏省南通市建筑工程公司 6
北京市建筑企業“学南通” ······	黃天苗 22
建筑工程部西南第三工程公司依靠广大职工群众勤 儉办企業的經驗·····	中国建筑工会全国委员会 中国建筑工会云南省委员会联合工作组 34
勤儉办企業中的工会工作·····	建筑工程部东北第三工程公司 第四工程处工会委员会 60

政治挂帅是勤儉办企業的保証

“人民日报”社論

在建筑企業里，如何貫徹執行勤儉办企業的方針？今天本报發表的南通市建筑工程公司的經驗，提供了一個正確的答案。

这个公司的生产中有什么突出的特点呢？主要是他們在企業管理上解決了三大課題：（一）在計劃管理和劳动組織上基本上消滅了窩工。1956年做到了不窩一個工日，1957年僅窩了四十六個工日。（二）在建筑材料管理上做到了既不积压浪費，又不停工待料，基本上做到了“工完料盡，場地清淨”。1957年这个公司共有一百二十一個工地，其中除去十二個工地有跨年度工程以外，做到“工完料盡”的有一百零二個工地，由于突然削減任务等原因剩下材料的有五個工地；因为計劃不周、控制不严而有剩料的僅有兩個工地。（三）在成本管理上大大地節約了間接費用的支出。这个公司历年的間接費开支都低于国家規定的标准，而且大体上是逐年降低；行政管理費更是年年都有节余。第一个五年計劃期間，这个公司总共为国家節約間接費七十九万六千二百三十五元，其中行政管理費有三十万零二千三百三十四元。

这些方面的成績，說起来也許平凡。但是，目前有一批建筑企業的經營管理，还处在“人工賠本，材料‘賺’錢，管理

費超支”的情況下；某些建築企業的材料管理，仍有寬打窄用、積壓浪費的現象；還有些建築企業在全年均衡施工的間題上，仍然採取消極態度。在這種鮮明的對比之下，南通公司所創造的勤儉辦企業的經驗，就特別值得推薦了。

南通公司做出這樣出色的成績，其原因何在呢？一個重要原因是，他們把勤儉辦企業這件工作放在黨的堅強的政治領導下來進行，使企業中的各項經濟技術工作都置於政治的統帥之下。用他們自己的話來講，就叫作“政治挂帥”。

他們是怎樣在貫徹勤儉辦企業方針的過程中實行“政治挂帥”的呢？他們的主要經驗是什麼呢？

首先，南通公司的領導幹部把黨的艱苦奮鬥的光榮傳統在企業中保持和發揚了起來。他們在參加生產、領導生產的活動中，成為精打細算、克勤克儉的榜樣；他們在日常的生活作風中，成為吃苦在前、享受在後，艱苦樸素、刻苦耐勞的榜樣；他們在克服勤儉辦企業的各种困難中，都以身作則，用自己密切關懷企業的实际行動來影響職工群眾。這樣，他們就真正放下了“老爺”架子，打掉了官氣，用自己的实际行動來表明自己只不過是一個普通的勞動者，真正以平等的態度對待群眾，使群眾親切地体会到自己确实是企業的主人，确实和企業領導者之間的關係是一種平等的關係。這個公司的副經理陸修根同志到了工地，不僅在那裡領導生產，還做一個出色的勤勤懇懇的普通工人。他經常和大家一塊做壯工活，他隨時隨地收拾工地的零料、剩料和殘料，以实际行動影響基層幹部和工人群眾都珍惜一磚一木、一瓦一石。他在工地不僅和群眾一塊住宿，還做許多雜務工作，甚至給大家挑屎桶倒尿，帶動大家都親自動手打掃

衛生，減少了工地的勤雜用工。他在出差的旅途中，為了節省國家開支，常常拿車站和機關的傳達室當旅館；上下車站或輪船碼頭，經常肩挑行李，兩腳步行，不肯雇車。這個公司為了解決辦公用房不足的困難，曾經在公司經理和黨委書記帶頭下，黨政幹部做壯工活，技術幹部做技工活，只用九百多元就翻修了一座六百平方公尺的辦公樓和二百平方公尺的食堂。南通公司的這些領導者的形象，難道不正是體現了我國樸實的勞動人民的本色嗎？難道不正是把我們黨在革命戰爭年代的優良傳統和“老八路”作風帶到企業里來了嗎？南通公司的領導者以自己的模範行動取得了群眾的信賴，貫徹了勤儉辦企業的方針，培養了職工群眾的國家主人翁思想，樹立了領導和群眾之間的一種真正的社會主義關係，並在這種關係的基礎上發揮了職工群眾的積極性和創造性。

其次，南通公司的黨組織和行政領導者，堅持不懈地對全體職工進行政治思想工作，把黨的勤儉辦企業的方針真正變為群眾的自覺行動。他們的有效方法之一，是抓住日常的浪費事例進行教育。另一個辦法，是反復地堅持反浪費。哪里有浪費就在哪里反；什麼時候有浪費就在什麼時候反；估計到將要發生浪費現象，就及時進行防止浪費的教育。例如，當他們的一個工區將要轉移到上海的時候，他們就適時地提出“進入大城市以後，要始終如一地保持艱苦奮鬥、精打細算的作風”。以後，上海工區還是發生了一些浪費現象，公司領導方面又及時組織了反浪費運動，使這個工區始終保持了勤儉作風。他們還結合年終總結，開展一年一度的反浪費運動，並且在這個基礎上修改不合理的規章制度。通過這些措施，勤儉辦企業和精打細算的思想確已

深入人心，成为風气，像水銀瀉地一般，無孔不入地深入到辦公室去，深入到施工現場去，深入到出差的旅途中去，最后凝結到多快好省的指标上去。

勤儉办企業的思想一經扎根在国家主人翁思想的基础上，它就会發揮出不可限量的威力。南通公司很大一部分职工，就是完全以国家主人翁的态度来对待国家的建設任务，爱护国家的財產。为了节省临时設施費用的开支，許多工地不搭工棚；庙宇和寺院、房屋的走廊、水利工程的閘洞等地都成了他們的住处。他們当中，有这样的工段長：經年累月，巡迴工地，近則数十里，远則二百多里，他們經常是騎上一輛自行車，帶上一包冷飯，白天不进飯館，晚間不住客棧。他們当中，有这样的工人：为了爱惜材料，用料时总是“先零后整”。因为經常拼碎料，拿不到超額工資。別人問他为什么这样干，他回答說：“工資是自己的，材料是国家的。社会主义建設不好，工資也不能提高！”他們当中的絕大多數技工掌握了多种技术，在分配任务时，什么都干，很少發生挑肥揀瘦、討价还价的現象。

南通公司所以出色地貫徹执行了勤儉办企業的方針，还因为这里的領導干部真正树立了全心全意为社会主义建設服务的思想。他們認識到他們所站的崗位，就是通过为建設單位服务来具体地为社会主义建設服务。因此，他們能够千方百計滿足国家建設的要求，能够主动地創造条件，为建設單位解决困难。为了滿足建設單位的需要，也为了尽可能多地完成施工任务，他們在服务范围上，不仅是盖房子，盖工厂，还修建水利工程和桥梁、涵洞，甚至魚池、廁所、籬笆，并且做种种修零补旧的杂活。只要能够为社会主义建設多干活，只要能够做到不窩工，沒有利潤也干。他們对国

家建設事業採取了主人翁的態度，他們的服务觀點、服务態度和經營作風，充滿了主人翁的責任感，他們和建設單位的关系是一種正常的社会主义的协作关系。

全心全意为社会主义建設服务，这是建設單位和建筑企業双方进行协作的最高原則。几年来我們遵循了这个原則，建設單位和建筑企業的关系基本上是正常的。但是，也有某些建設單位和建筑企業并不是完全按照这一原則办事。这种情况使得几年来的基本建設工作多多少少地受到了一些不应有的損失。如果所有的建筑企業單位都能够像南通公司那样積極主动地为建設單位服务，如果建設單位也都本着全心全意为社会主义建設服务的精神，体貼对方的困难，同心协力地克服困难，很多問題不就可以迎刃而解了嗎？

南通公司的經驗是一个很好的經驗。它因为實現了“政治挂帥”，就抓起了勤儉办企業之綱。它的“政治挂帥”，不是空洞的叫喊，不是学究式的說教，而是領導干部以身作則，通过实际行动来教育职工群众，把政治工作和經濟工作攪成一根繩。誰要是学会了这一套，誰就可以逐步地掌握領導和管理社会主义企業的艺术。

（1958年3月27日）

我們怎样貫徹勤儉办企業的方針

江苏省南通市建筑工程公司

南通市建筑工程公司是在1952年由一个临时修建文化宫的施工处拼凑成的，基础非常薄弱。

公司承担的任务主要是民用建筑，承包地区从南通市、南通专区發展到松江、鹽城两个专区，1957年支援了上海市。经过几年鍛煉，技术水平有某些提高，由原来只能承建低級民用建筑，逐步能承建电厂、中型水閘等結構比較复杂的工業、水利工程，承担任务能力也有增長，1953年为四百四十二万元，1956年为八百四十二万元，1958年計劃为一千万元。此外，公司在貫徹勤儉办企業的方針、積極巩固提高管理水平上，基本上已做到質量良好，事故减少；冬閑不窩工，施工期間不脫节停工，工完料尽，場地清淨；費用少，开支小。

五个困难与三个課題

公司的施工地区辽阔，工程分散零星，有大有小，大的五十至一百万元，小的只有五百元，一般在三至五万元左右。工程單位多，分布在一个市两个专区的城乡各鎮，每一單位工程之間一般相隔几十里，多至百里以上，交通运输極為不便，地区縱橫約一万二千五百平方公里，加上任务下达迟，变化多等特点，就帶來了五个困难：（一）任务上半年閑，

下半年忙，冬閑時窩工、窩干部、窩設備，三、四季度搶、趕突击任務。(二)備料困難，心中無數，備料非多即少，材料類別、尺寸往往不對口徑，造成積壓浪費。想不備料工程又銜接不上，因此經常造成前後工程脫節停工。(三)上級下達任務遲，建設單位要求急；另一種是由于工程任務小，建設單位抓得不緊，使公司安排困難。(四)每個工段每年一般要搬十來個或十多個工地，並且工程單位前後大小不等，使工人流動多，調度困難，設備也周轉困難，因而費用大、開支多。(五)工地遠，公司領導掌握不易，聯系不靈，漏洞多，浪費大。

這幾個困難在1955年以前，造成了很大損失：每年積壓材料一二十萬元左右；工程脫節停工，每年總有幾起到幾十起；冬閑期間至少窩工三至五個月。在這種情況下，擺在我們面前的三個主要課題，就是在堅決保證工程質量優良的前提下做到“冬閑不窩工，施工期間不停工”“工完料盡，工場清淨”“費用小，開支少”。這是貫徹好、省、多、快的關鍵性問題，也是貫徹勤儉辦企業的根本性問題。

依靠群眾，從思想發動入手，讓“勤儉”

思想掛帥，樹立“核算”思想

如何解決這三個課題呢？根據三年的摸索，按照公司的情況，要解決這些根本問題，必須從思想發動入手，全面貫徹“好、省、多、快”方針，樹立人人節約、處處節約、事事節約的勤儉節約、艱苦奮鬥的觀點，使勤儉思想掛帥，牢固地樹立“精打細算”的核算思想，依靠和發動群眾來管理企業。

首先圍繞“勤儉”“艱苦奮鬥”的中心，抓住各個時期的主要思想，開展運動，反復堅持教育。我們在1955年到1957

年間，根据情况發展，組織过七次反浪費运动，从正面講清道理，从反面用浪費事实进行教育。这种运动共分三种，一种是貫徹全国性的增产節約运动，从思想發動入手，大会動員，小会漫談，組織工人相互自我教育；同时采用“算細賬”“回忆对比”等办法，啓發群众的階級覺悟。在提高認識的基础上，制訂增产節約措施計劃，并且反复貫徹，反复檢查經濟效果。第二种是結合年度總結和一年一度的業務制度改革，开展反浪費以堵塞制度漏洞，摸規律特点修訂全年的規章制度。第三种是随着工地的轉移和工程的逐步增多，針對具体情况进行反浪費。如1956年夏天因工程任务突然加大，1957年五月發現由南通移至上海施工的工段滋長浪費，就組織职工全面揭發，迅速扭轉了浪費現象。这样反复不断进行教育，使“勤儉”“核算”思想逐漸树立。

此外，我們还在持久的劳动競賽中，以好、省为重点，全面开展工作。我們始終貫徹一个精神，不論在什么时候，都是以“好”“省”和“精打細算”的精神为主，三个課題的解决，也是以解决这种思想为前提的。

在运动和經常工作中，我們通过每月党委会的思想分析制度，分析各个时期的主要思想，通过解决主要思想来解决全面工作。如1957年初，我們以“千方百計，爭取任务，鑽山打洞，做到一点不窩工”“工完料尽就是最大節約”“料賬做到三对(賬貨相符、賬賬相符、賬卡相符)是起碼的核算观点”为三个具体内容，进行思想教育。当南通三个工段南迁上海时，我們在去前、去后都指出上海是“花花世界”，要防止大派头影响和其他各种思想侵蝕，必須保持我們原有的艰苦生活，勤儉管理工地的特色。除召开了几次大会，在出發前我們还專門召开骨干會議进行教育。

在思想發動过程中，着重解决上三長（經理、工区主任、科長）的作風和下三長（段長、工長、隊長）的思想。使上三長面向生产，从实际出發，分工包干一个至兩個工段，各抓一个点，指导全面；使下三長树立依靠群众、精打細算、勤儉節約等主要思想。下三長是生产中的基本骨干，他們的思想解决了，才有可能全面發動群众。如近二、三年来，在我們各个工段之中，以三〇一、一〇二、一〇六三个工段的三長思想解决得較好，因此不管在什么时候，他們的生产都好，成本也比其他工段降低得多。

还有就是树立勤儉節約、艰苦奋斗的榜样。如通过对段長張乔記、陈煥連以及其他一些先进人物的表揚，进行宣傳教育。

其次是領導上以身作則，来影响、推动广大职工群众树立“勤儉”和“核算”的思想。公司的办公室分散，一个在馬路東，另外兩個在馬路西和馬路北，又沒有食堂，許多干部有意見，要求國家投資蓋办公室，領導上一算，要花三萬元，不肯蓋。后来在公司旁边找到了兩個小旅館，就通过街道办事处租了下来，一算，修理費要四千八百多元，油漆照明還沒有計算在內，領導上又沒有點頭。打开倉庫，發動大家去弄廢木料、旧磚头，黨委書記、副局長、科長和所有的干部，都毫無例外地义务劳动，苦干了六、七天，新屋盖起了。但由于工程較大，修理費还得兩千三百元。这笔錢本来是够省的了，可是領導上還認為不該花國家这么多錢，就把旅館老板找来，郑重地告訴他，这房子是你的，局長、科長都白給你盖房子，这都不必說了，現在这笔修理費，你看由你出，还是由我們出。老板一划算，覺得全讓公家出，道理上講不过去，就承当了一千三百元，下余的由公司拿出来。公司总共花

了九百四十元，一座堅固美觀的六百平方公尺辦公大樓和二百平方公尺的食堂就落成了。

陸副局長（黨委委員）有一回到上海華東公安司令部出差，船靠攏碼頭，已經半夜，按照規定可以住旅館，他舍不得花公家的錢，背起行李走了十幾里路，在司令部傳達室的沙發上，一覺躺到天亮。他出差不住旅館，也從來不進飯館，總是在馬路小飯攤上吃麵條或喝豆腐湯。他從來都是按實報銷。有一次三十七個工人和他同行，帶了很多建築工具和行李，大家想坐車子，陸副局長把工人的箱子、被子挑起就走，大伙一看，局長能挑，別人还有什么可說。誰也沒有坐車子，一大堆東西迅速地從碼頭挑到了公司。我們提倡幹部參加勞動，少用雜工，陸副局長等領導幹部一到工地，就挑尿桶，拾零料，挖陰溝，修道路，幫助職工打掃衛生。去年一年，陸副局長一個人就勞動了五十多個工日。在黨委會的成員和別的黨員幹部中，以身作則，拿出勤儉榜樣的人，還有很多。

在日常生活上，公司領導也很勤儉朴素，一發現浪費，能挽回的都立即挽回。比如，很多炊事員到現場拾廢木花、廢木皮時，往往只圖方便，不擇對象，有些還能用的木头、竹梢，也被抬到廚房當燃料燒了。因此，領導上每到一個工地檢查工作，總喜歡先到廚房鍋門前檢查一下，把還能利用的木根、竹梢一一揀出來，以此教育和影響群眾。

各個領導幹部在每個經濟問題上，算大賬、算細賬，處處拿出精打細算的精神，影響和教育大家精打細算。宿舍本來有睡的鋪板，可是有少數職工為了使用方便，喜歡把工地上用的腳手架拿回宿舍一塊兩塊，領導發現以後，就讓大家算細賬。去年，上海工區通過這種算細賬的辦法，一天內

就清理出一万多元的材料和设备，不仅使原来要买的材料可以不买，而且还多余出来。此外，我们又把一个工地应该从哪方面进行节约，从哪几方面挖掘潜力，通过会议布置下去，貫徹执行。现在机关内外已普遍有勤算賬、算細賬的風气。

第三是通过单据、计划、指标，进行财务监督。如财务部門在1956年發現机关、工地开支超过指标，我們就責令进行检查，結果發現不少浪費。1956年發現一〇四工段多买了五十个飯碗，就出通报批評。在領導之間凡有不合勤儉精神的，也坚决进行批評。有一个經理因公外出，住了一个好旅館，就提出批評，他不服气。群众又批評他說：“上海浦东有公司的工地，多跑几里路就可以到工地住。工会主席也去开会，他能住工地，你为什么就不能，是不是思想問題。”可是他依然鬧不通。領導上並沒有照顧他的情緒，坚持原則繼續教育他，一直搞了两个月，終於解决了他的思想問題。有一次为招待客人用了二十四元，財務科提出意見，結果由領導同志自己支付了，并用这事实向群众进行教育。監察干部經常到各工地、科室檢查浪費和漏洞，發現問題立即向党委彙報，如1957年發現上海有的工地浪費，党委就立即向职工进行了教育。

通过以上三个方面，尤其是第一个方面的工作，就使勤儉風想得以挂帅，核算里想得以树立。

千方百計爭取任务，全面安排确定战局， 做到不窩工不停工

1953年到1955年，上半年閑，下半年忙，第一季度沒有任务，第二季度任务少，因而造成窩工。窩工是建筑單位的

一个大問題。一窩工，干部、設備也要跟着窩，資金也不能及時周轉。职工、干部閑着無事，也容易产生思想問題。做到不窩工，不僅能改变建築業施工的落后面貌，也是建築成本中最大的節約。兩年來，我們都做到了“冬春不窩，施工不停”，均衡施工。

我們的主要做法：首先是“上摸、下摸，左右了解”，反復摸底，不斷調查。一般在年度開始的一個季度前，就集中力量派人到省城各主管厅局和地方主管部門联系了解，邊摸邊注意全年任務的趋向，一旦發現任務情况不利，就人人動手，處處联系。1956年初，我們發現民用建築任務不斷变化，和有關單位联系結果，預計在短时期內任務難以下達，施工不能提前。為了解決窩工，我們採取多種經營方法，与水利部門联系承包水利工程，与公路局联系承包桥梁、涵洞。1956年爭取到水閘三座、桥梁三座，工作量共一百零八萬元，均衡了施工。1957年我們發現全省任務不足，施工力量大于任務，因此在1956年底就接受了上海市海運局系統的工程三百餘萬元，平衡了力量。1958年初接受了鹽城專區的三處水閘涵洞和南通專區的兩座桥梁，保證了第一季度的施工。

我們對爭取任務提出了“開山打洞，突破冬閑，克服一切困難，變冬閑為冬忙”的要求。我們特別注意便利甲方、支持甲方，并且主動幫助甲方，務必使甲方樂意把工程交給我們承包。在這方面，我們的做法主要是：

一是登門拜訪，方便甲方。在南通縣教育局里，了解有個學校要蓋房子，就主動找學校联系。可是學校九月份才使用房子，這時正是三月，學校不干。公司干部分析了學校的基礎工程，認為早完工有好处，就把這種道理幾次講給有

关的负责同志，终于说服了他，使学校工程在五月份提前开工。陈彬副经理为了争取海安县人民医院工程，把自营与发包的成本质量作了一个比较，动员甲方，利用旧图就地征求甲方意见，帮助修改，采取措施，降低造价，也终于达成了承包的协议。采用以上方法争取到的工程，1957年将近十个，工作量十五万元。

二是降低造价，包干承包。1957年任务突然减少，我们在部分工段实行了生产自救的办法，把公司所有工段临时分成两种性质，一是正式承包工段，一是生产自救工段，到处争取任务，能包就包，不能包的至少也要做到生产自救。如大生三厂的住宅、礼堂等工程，甲方原是自营的，并且在年前已完成一部，但是经过工区一再协商，并且稍微降低了收费标准，就把工程承包过来了。

三是主动帮助甲方解决困难，使工程提前在淡季开工。1957年文教系统工程虽然肯定较早，但由于调拨材料不能及时运到，甲方要往后拖，并想自营。我们就想办法帮他们调拨材料；甲方没有铁件、水泥，我们采取公司与公司之间互借的办法，给予调剂。

四是承包任务不怕零星细小，甜的苦的都干。1957年春天，各工段本来要窝工，可是有些零星基建单位因为任务细小，有的四千元，有的才一千多元，怕公司麻烦不肯包。公司告诉他们，任务不管大小、苦甜，只要是国家的基建任务，一律接受。结果，积少成多，解决了窝工问题。各零星基建单位还交口称赞这种做法真正是国营企业的经营态度。

由于千方百计的争取任务，虽然1956年任务下达迟，但是一月份就开工了，三月份全面施工，这就扭转了过去“一