

按逐周分日計劃 組織均衡施工

——鞍山鋼鐵公司煉鋼建築工程公司
推行逐周分日計劃的經驗

王峻峰 作

東北人民出版社

按逐周分日計劃 組織均衡施工

——鞍山鋼鐵公司煉鋼建築工程公司
推行逐周分日計劃的經驗

王峻峰 作

東北人民出版社

一九五四年·瀋陽

前 言

學習與推廣先進經驗，特別是學習與推廣蘇聯先進的科學管理工作經驗，是保證完成基本建設計劃的重要方法。鞍山鋼鐵公司煉鋼建築工程公司（以下簡稱煉鋼公司），在建立責任制度，加強計劃管理工作中，全面深入地學習與推行了蘇聯先進施工管理經驗——逐周分日計劃。由於這一先進經驗的推行，使現場施工走向均衡化，改善了經營管理，並在「好、快、省、安全」的基礎上，全面地完成了國家計劃。

數月來，煉鋼公司在推行逐周分日計劃組織均衡施工工作中，雖還存在某些缺點，但在蘇聯專家的具體幫助和全體職工的努力下，獲得了很大的成績和一定的經驗。「按逐周分日計劃組織均衡施工」，就是想介紹一下這個初步經驗。

這本小冊子着重說明逐周分日計劃的內容、編制方法和貫徹逐周分日計劃的具體措施辦法。文中引用的表格，有的已在使用，或準備使用，內容可能有不完善處，加之，作者是一九五二年十月才轉到基本建設部門，業務十分生疏，經驗缺乏，對某些問題的提法，亦難免錯誤，誠懇地歡迎同志們的一切指正和批評。

作 者

一九五三年十一月一日

目 錄

一	推行逐周分日計劃組織均衡施工的前後·····	1
二	逐周分日計劃的內容和編制方法·····	11
三	怎樣貫徹逐周分日計劃·····	23
四	結束語·····	40

一 推行逐周分日計劃組織均衡施工的前後

(一) 我們是怎樣推行逐周分日計劃的

煉鋼公司所屬大型工地，從一九五二年八月一日開工到現在，是按國家預定計劃進行施工，並在基本上逐月完成計劃的。但由於缺乏管理經驗，工程結構複雜，現場施工在較長時期未能走上均衡化，具體表現在：每月完成的工程量，和每月計劃的工程量雖相差不大，但完成的實際項目與原計劃的工程項目却相差很多。如一九五三年五月份列入月計劃中的三十八項工程，到月末就有十一項未完成。同時工程進度多是上旬閒、中旬急、下旬突擊。建立責任制運動開始後，從四月份的施工情況看，施工的不均衡現象仍然嚴重。如以四月份全月完成的工程量作為 100，則上旬完成 29.76%，中旬完成 48.05%，下旬完成 22.19%，中旬比下旬完成的數字多一倍以上。施工不均衡的直接結果是突擊的現象經常發生，而突擊施工的後果，又帶來了下述損失：1、月初幾天，工人沒活做，窩工，造成非生產開支，提高了工程成本；2、月末幾天，活多人少，又

不得不加班加點，這樣不僅工資超支，而且影響了工人的身體健康；3、鋼筋木模隊、金屬加工廠、混凝土攪拌廠和機械化供應站等附屬企業，因突擊施工而使正常生產受到破壞；4、月末趕任務，有時影響了工程質量，增加了安全事故。

煉鋼公司很早就發現上述由於施工的不均衡、突擊所造成的惡果，曾多次研究改善計劃管理，從一九五二年十二月便開始試行旬作業計劃，但由於當時缺乏經驗，在編制旬作業計劃時，只是把月計劃按三旬平均分攤，然後印表發下，結果下面執行不了，流於形式。一九五三年第一季度，編制旬作業計劃時，雖然開始注意徵求工段的意見，但內容仍缺乏實際依據，因而在推行當中作用不大。此外又因：1、各級施工負責者，沒有認識到計劃管理的重要意義，因而不能抓住改善計劃管理的基本環節；2、六個公司在一個現場上同時施工，往往由於配合不當，而影響工程進度；3、各單位的職責範圍不够明確，推諉、等待等不負責現象普遍存在；4、段、隊分立，互不配合，勞動組織不能適應施工要求。由於上述這些實際問題的存在，旬作業計劃未能很好地推行。

一九五三年四月間，煉鋼公司開展了「反浪費、反無人負責現象和建立責任制運動」，經過了學習、揭發和建立責任制度，全體職工受到了一次深刻的教育，政治覺悟大大提高，逐漸地轉變了推諉、搪塞的工作作風；同時，調整了組織機構，明確了職責範圍，把工人劃歸工長領導。這樣，不僅對完成國家計劃有了保證，同時也給推行蘇聯先進施工管理經驗——逐

周分日計劃組織均衡施工創造了有利條件。六月間，煉鋼公司在建立責任制運動的基礎上，逐步地學習與推行了逐周分日計劃；並通過逐周分日計劃的推行，進一步貫徹了技術管理、經濟核算、技術供應等責任制度。由於認真地學習與推行了蘇聯先進施工管理經驗——逐周分日計劃，因而在複雜的大型工地上組織了均衡施工，保證了國家計劃的完成。

在學習與推行蘇聯先進施工管理經驗——逐周分日計劃的過程中，各工段或多或少都碰到一些障礙，因而也都走過一段不同程度的彎路。在開始推行逐周分日計劃時，由於全體職工對蘇聯先進施工管理經驗的優越性認識不足，因而，在部分幹部中產生了三種錯誤思想：第一種是估低了逐周分日計劃的作用，認為「沒有逐周分日計劃也一樣能完成任務」。第二種是強調基本建設的複雜、特殊，認為「在大型工地上，那麼多的單位在一塊同時施工，誰也管不了誰，就是做了計劃也是行不通」。第三種是個別幹部怕推行逐周分日計劃後暴露自己的工作缺點，因而故意強調客觀困難，說「蘇聯先進施工管理經驗——逐周分日計劃不簡單，應該慢慢來」，或「編制計劃好說，工人不執行咋辦」？

煉鋼公司黨、行政、工會、青年團根據上述情況，首先統一了領導思想，統一了認識，並分別召開了黨、團員會議和以段為單位的技術人員的會議，反覆地進行教育、動員，強調指出建立責任制後具備了推行逐周分日計劃組織均衡施工的條件，並指出推行逐周分日計劃，不僅是加強計劃管理的中心環

節，而且是爭取提前完成國家計劃的重要方法。爲了進一步解決在推行逐周分日計劃中的思想障礙，在向職工進行教育、動員的同時，在第二工段進行了逐周分日計劃的試點工作，取得經驗後及時地介紹給其他工段。這樣就給推行蘇聯先進施工管理經驗——逐周分日計劃組織均衡施工清除了思想障礙，絕大多數的職工樹立了推行逐周分日計劃完成國家計劃的觀念。

清除了思想障礙，給推行逐周分日計劃創造了有利條件，但這不等於在推行中沒有問題了。在具體編制逐周分日計劃中，各工段編制的內容都不一致，而最大的缺點是逐周分日計劃編制的內容不切合實際，如第四工段的某工程師不了解現場情況，坐在辦公室編計劃，結果把四十三道工序的工程，編訂爲十四道工序；把支模板的工程量少寫了一千一百三十平方公尺，根本失去了逐周分日計劃的指導作用。

七月間，由於各工段接受了編制計劃脫離實際的經驗教訓，強調了切實掌握與研究實際情況進行編制逐周分日計劃，並在各工段推行中取得了一些經驗。雖然這樣，但由於對蘇聯先進施工管理經驗——逐周分日計劃體會的不深，往往在執行計劃中遇到一些問題：1、編入逐周分日計劃中的項目，有的根本無條件施工；2、往往完成了每周的逐周分日計劃，但沒有完成月計劃；3、逐周分日計劃的進度雖然適應了月計劃，但勞動力却大大超過月計劃。

煉鋼公司的領導根據這種情況及時地採取了下列措施：

1、請蘇聯專家報告「逐周分日計劃問題」，組織職工進行學

習；2、組織調查研究人員學習蘇聯的「建築工程實施計劃」一書，並分頭深入各工段具體幫助編制逐周分日計劃；3、深入各工段檢查逐周分日計劃的編制情況，並從列入計劃而不能施工的工程項目中，吸取經驗教訓，以便改進工作；4、組織各工段及時地交流編制逐周分日計劃的經驗。

由於採取了上述具體措施，從八月份起，各工段對逐周分日計劃的編制，逐漸由空洞變為實際；並在實際執行逐周分日計劃中，逐漸地掌握了逐周分日計劃的內容和編制方法，因而全面地推行了逐周分日計劃。

(二) 推行逐周分日計劃

改變了施工面貌

煉鋼公司學習與推行蘇聯先進施工管理經驗——逐周分日計劃的工作，雖然還不够平衡、深入，但在蘇聯專家的具體幫助和全體職工的努力下，獲得了顯著的成績，扭轉了大型工地施工管理上的混亂狀況，具體收穫有如下幾方面：

1、現場施工接近均衡

推行逐周分日計劃施工的結果，避免了施工中的突擊現象，使施工接近了均衡，如以七月份的計劃工作量作為100，則本月份實際完成量達108.97%，其中第一周完成21.27%，第二周完成28.41%，第三周完成31.76%，第四周完成27.53%。

此外，每日的工程進度也較前均勻了，如七月三十日完成全月工作量的2.47%，三十一日完成2.62%，工作量相差僅0.15%。

2、提高了勞動效率

逐周分日計劃推行以後，每周和每天的工作任務明確，使工人心中有底；同時因工人工作固定，工作熟練了，並能為下一工序創造有利條件，因而勞動效率普遍提高。具體表現在如下幾方面：

(1) 每天開始工作時間提前，早退現象逐漸減少。以第三工段為例，上班時間變動情況如下：

第三工段工人上班時間變動統計表 (表1)

工 期	規 定 開 工 時 間	實 際 開 工 時 間
六 月	早 晨 8.00	早 晨 8.45
七 月 中 旬	早 晨 8.00	早 晨 8.20
七 月 下 旬	早 晨 8.00	早 晨 8.05
八 月 上 旬	早 晨 8.00	早 晨 8.00

這樣，每個工人便較以前每天多做了幾近一小時的工作。

(2) 工人的實際勞動效率逐漸上升，以第一工段為例如下：

第一工段工人實際勞動效率比較表

(表2)

項 目 時 間 勞 動 效 率	挖 土	回 填 土	油 漆	備 註
七 月 中 旬	2.08M ³	1.85M ³	33.0M ³	挖土是正式挖土加清底、搬除障礙物、清理場方、打水掏泥所用總的工日，除全旬完成量之平均。
八 月 上 旬	2.13M ³	2.97M ³	48.6M ³	
提 高 百 分 比	4.80%	59.4%	28.0%	

(3) 勞動生產率普遍提高。六、七兩月的十日、二十日及三十日三天的勞動生產率的變化可以說明。

煉鋼公司六、七兩月勞動生產率比較表 (表3)

日 期	六 月 份 勞 動 生 產 率	七 月 份 勞 動 生 產 率
10 日	46,000元	77,000元
20 日	51,000元	102,000元
30 日	80,000元	117,000元

註 每工日勞動生產率 = $\frac{\text{完成工作量}}{\text{耗用工數}}$

勞動效率提高的直接結果，是工程任務的超額完成，七月份各工段完成任務如下：

(表4)

一 工 段	二 工 段	三 工 段	四 工 段	五 工 段
123.06	124.13	93.09	97.03	109.43

3、降低了工程成本

逐周分日計劃的實行，不僅保證了工程質量，加快了工程進度，而且比過去降低了工程成本：

(1) 按計劃配備勞動力，按新定額推行計件，減少了用少要多或計時的磨工、停工、怠工現象。

(2) 根據周計劃供應材料，注意了材料的回收，因而加快了材料的周轉，減少了材料的浪費。

(3) 職工開始了算細賬、找竅門。如第一工段工長程明順，把挖出來的土填到附近安好管道的地槽內，免去了再來回填，節省了 150 個工，並提高了勞動效率。以土方為例，六月份，一立方公尺土方（不算排水）實際成本為 11,000 元。八月上旬，一立方公尺土方實際成本為 7,040 元。較六月降低 27%。

4、貫徹各種責任制，改進了工作

(1) 在推行逐周分日計劃的過程中，暴露了過去所訂責任制的缺點（如計劃管理責任制中的作業計劃缺乏實際內容和具體措施），從而使重新修訂已往的責任制成為可能。技術供應、經濟核算等責任制，均在實際工作中有了改進。

(2) 基層記錄準確了。過去施工負責人研究基層記錄，數字準確與否，與己無關。逐周分日計劃的推行，要求切實知道當日完成計劃的情況，這樣便引起了大家的注意。第二工

段曾檢查了七月份第二周的原始記錄的結果，發現很多錯誤，如下表：

(表5)

工 程 名 稱	單 位	計 劃 量	記錄完成量	實測結果
鋪 預 製 板	M ²	4533	2703	4538
鋪 輕 量 玻 璃	M ²	2500	1399.5	2500
抹 灰	M ²	2500	1404.25	3128
鋪 鑄 鐵 板	M ²	350	284.8	358.36

根據這種情況，各工段都重視了記錄工作。從七月二十日後，每天的完成量改由小隊長、記錄員、工長共同計算填報表（工長負主要責任）。基本上糾正了過去不準確的現象。

(3) 推動了計件工資。施工者認識了按逐周分日計劃完成任務的重要意義，和計件工資的重要，因此，七月份的計件合較五月份（37件）增加144件，普遍地突破了新定額。

(4) 加強了勞動紀律。過去經常發現工人遲到早退的現象，個別工人不聽技術人員的指揮。現在，大多數工人都能按逐周分日進度表進行工作，工人與技術人員之間的關係加強了，遲到早退的現象也基本上沒有了。

(5) 密切了與專業公司的關係。各專業建築工程公司在大型工地施工的工程隊，每周也提出逐周分日計劃，由煉鋼公司召開會議進行平衡，並解決有關配合問題。這樣，施工中的矛盾大大減少，互相間的配合也日益加強。

5、工作走上了主動

(1) 做到層層有數，避免了盲目施工。段主任和工長根據逐周分日計劃組織施工，減少了過去的亂抓現象。小隊長根據逐周分日計劃做好準備工作，並具體地分配工人工作。工人知道每天幹什麼，大大加強了主動性。

(2) 供應部門知道了本周需要供應材料和需要量，因此，能事先準備，保證供應。

(3) 領導上切實掌握了工程情況，發現問題能求得及時解決。

從上述的收穫中可以充分說明：作業計劃特別是蘇聯的科學的施工管理經驗——逐周分日計劃，是基本建設計劃管理的基本環節。在大型的複雜的施工現場中，推行了逐周分日計劃，不僅能够使工段與班(組)明確了每周和每天的任務，而且能够避免了施工的突擊現象，保證了施工的均衡；不僅提高了勞動生產率，降低了工程成本，而且加強了施工者的責任心。因此，現場的作業計劃(逐周分日計劃)的主要作用，在於把國家計劃具體地按月、按周、按日傳達給施工現場上的每個執行者，並及時地不斷地監督檢查其執行情況，從而將施工準備、技術供應、勞動力調配等環節用計劃啣接起來，做到有預見地指導施工，防止冒進脫節，保證均衡地有節奏地完成或提前完成國家計劃。

二 逐周分日計劃的內容 和編制方法

(一) 編制逐周分日計劃 的根據

在建立責任制運動中，制定了「計劃管理責任制」，其中規定作業計劃的編制應根據：1、企業計劃；2、施工預算；3、施工組織設計；4、國家定額與單位造價；5、各種物資的準備情況，估計供應的可能性；6、實際施工情況，特別是內部各單位間與分包公司的配合條件。這些雖然都是不可缺少的根據，但因在實際施工中還很少進行施工組織設計，因此在實際編制逐周分日計劃時，主要是根據下列三點：

1、月施工計劃

逐周分日計劃的主要任務，就是保證完成月計劃。因此，逐周分日計劃的編制，首先應滿足月計劃所規定的任務和要求。所謂滿足月計劃的要求，絕不是把月計劃按周、日平均，而是：

（1）根據工程竣工需要和月計劃的要求，按輕重緩急安排逐周分日的工程進度；

（2）根據月計劃中的定額和單價，編制逐周分日勞動力

和技術供應計劃；

(3) 根據月的施工預算，確定逐周分日計劃的價值。

只有根據上面具體要求編制逐周分日計劃，才能保證月計劃的完成。

2、物資供應與勞動力供應情況

物資供應和勞動力的供應，是實現逐周分日計劃的重要條件之一。在編制逐周分日計劃時，應充分考慮物資供應的可能性和勞動力的準備情況，並作好平衡。否則，逐周分日計劃在執行當中就會受到影響。例如第二工段在七月份第二周計劃中，混凝土工共需 458 工日，但段內只有混凝土工 68 名，該周保證都出勤才 441 工日；同時，計劃中有的一天就需要 104 名工人，顯然不足應用。這種情況，段內事先並不知底，到時調動不及而影響了工程計劃進度。

3、現場施工條件

逐周分日計劃，應百分之百的完成。在編制計劃時，考慮現場實際情況與可能是非常重要的一條。但我們在實際編制計劃時，這一條往往被段主任、工長所忽略，以致每周都有若干單位因缺乏施工條件不能完成計劃。

怎樣使逐周分日計劃的編制適合現場的實際情況，第二工段的經驗是：

(1) 根據檢查過的現場情況，決定有無條件施工，用什

變方法施工，和應否編入逐周分日計劃內；

（2）根據前一工序完成情況，和所確定的施工方法，排列下周的工序和進度；

（3）根據現場條件、施工方法和進度，確定材料設備和勞動力的供應計劃；

（4）根據計劃，清理現場，作好準備工作，為具體施工創造良好條件。

總之，編制逐周分日計劃應以月施工計劃、物資供應與勞動力供應情況和現場實際施工條件為主要根據。但要切實掌握這些根據，工長、工段主任及每個編制或審核逐周分日計劃的人，還應作到：（1）領會上級意圖，並了解整個施工重點和方向；（2）熟悉施工圖紙，明瞭月計劃指標；（3）經常深入現場，了解並掌握施工情況；（4）及時地分析報表，研究特殊變化。

編制逐周分日計劃是一件非常細緻的工作，在編制時除應很好了解月施工計劃和要求外，還需考慮各方面的具體情況，這就是要求編制計劃的同志具備「好、快、省、安全」的全面觀點，這樣才能保證逐周分日計劃的實現，才能全面完成國家計劃。

（二）逐周分日計劃的內容

逐周分日計劃的主要任務是保證月施工計劃的完成，它是將月施工計劃按周分日通過具體的表格表現出來。因此，逐周