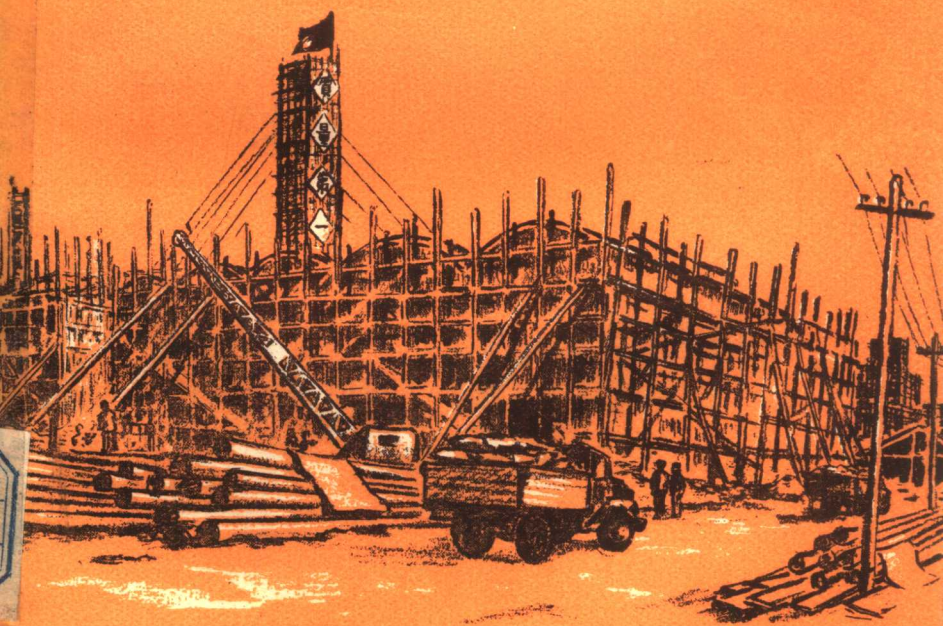


怎样做个 建筑业的好工长

中央人民广播电台工业组 编



怎样做个 建筑业的好工长



工 人 出 版 社

1956年·北京

怎样做个建筑業的好工長

中央人民廣播电台工業組編

◆

工人出版社出版（北京西總布胡同30號）

北京市書刊出版業營業許可証出字第009號

工人日报社印刷厂印刷 新華書店發行

◆

开本：787×1092 1/32

字數：35,000字 印張：1 12/16 印數：1—12,000

1956年5月北京第1版

1956年5月北京第1次印刷

◆

統一書號：4007·9

定價：（7）0.17元

內 容 提 要

这本小册子,用對話的形式,說明了建筑企業中的工長怎样來領導工人進行生產工作,如訂作業計劃、分配施工任务、計劃交底和技術交底;也說明了要怎样來支配自己的工作時間,提高自己的思想水平和業務水平。这几方面都是目前建筑企業中工長所迫切需要解决的主要問題。小册子的最后,还附錄了兩個工長談自己工作体会的文章。

目 錄

前 言	1
第一講 怎样訂好作業計劃	2
第二講 及时合理地分配施工任务	10
第三講 做好計劃交底和技術交底工作	16
第四講 加强对薄弱環節的領導	22
第五講 合理支配工作時間	29
第六講 努力提高業務水平	34
第七講 努力提高思想水平、加强思想領導工作	39

附 錄

談談我当工長的体会	王憲章 46
我是怎样做工長工作的	石成琢 50

前 言

全國建築企業，從1954年開始普遍地推行了工長制。

建築企業的工長是建築企業的基層行政領導幹部，直接領導工人進行生產，擔負了全面完成工程計劃的重大責任。現在，我國正處在社會主義建設與社會主義改造的高潮中，要求基本建設單位更多、更快、更好、更省地完成工業建設任務。在完成這一光榮而又複雜的任務當中，每個工長應該怎樣做好自己的工作是一個很重要的問題。怎樣做好工長的工作呢？工長在組織日常生產工作中要注意些什麼呢？在這本小冊子里，採用對話的形式，我們把建築企業的工長應該注意的幾個重要問題談一談，給建築企業的工長和有關的工作人員參考。一個建築企業的工長，想要把工作做好，要注意的問題很多。這本小冊子里所談的，只是在施工工作中必須抓的幾件主要工作，只是目前一般感到比較突出的問題。

這本小冊子的全部內容，曾在中央人民廣播電台1956年1月到2月的工業節目里連續播講，現在編印成書，只在個別地方略有修改，一併說明。

第一講

怎样訂好作業計劃

李：張工長，我有個問題想跟你討論討論。

張：什麼問題？談談吧。

李：你知道，從1955年10月份起領導上決定叫我當工長，工長要對工程計劃的全面完成負直接責任，這個担子可不輕啊！攤子大，事情多，責任重，要全面完成國家計劃，得使一把勁才行。可是，我常常勁白使了，顧了這裡，那裡又出了問題。既然挑起了這個担子，就得想辦法把工作做好。張工長，你替我出出主意吧！

張：咱們一塊兒研究。你先說說，你是怎麼做工作的？

李：舉個例子來說吧！早上我一到工地，就有一大堆問題提到我跟前來。這個問：“李工長，我們小組今天幹什麼活？”那個問：“李工長，我們小組原材料用完了怎麼辦？”我忙着簽發任務單派活，就顧不上簽發限額領料卡片。接着，這個小組的工人跑來說，他們小組發生了質量事故；那個小組的工人也來找我，說他們小組發生了安全事故。我呢，就跟着這些事兒打轉，越忙越亂，總是完不成任務。

張：李工長，你想沒想過造成忙亂和被動的原因是什麼？

李：怎么沒想过呢，我一得空就想，可就是理不出个头緒來。我也分头征求过一些同志的意見，他們說我工作計劃性不强。張工長，你說对不对？

張：对，这样說不錯，但是不完全、不透徹。根据我的体会，工作忙乱被动的的原因很多，像計劃观念不强，作業計劃訂得不好，施工任务分配得不合理，任务單下得不及时，計劃交底和技術交底不深不透，忽視了对薄弱环节的領導，工作时间支配得不合理：这些都会造成工作的忙乱被动。業務水平和思想水平赶不上工作的要求，当然是根本的原因。

李：張工長，你談的这些問題我覺得都很对。可是我从什么地方下手來改進自己的工作呢？

張：李工長，你先不用着急。一鉄鍬挖不成一口井，咱們还是一个問題一个問題來解决。今天，咱們先來討論怎样訂好作業計劃的問題，計劃問題解决了，再研究分配施工任务、計劃交底、技術交底等等工作；你看怎么样？

李：那太好了。咱們就一个問題一个問題地談吧！

張：咱們就从作業計劃談起吧。同志們說你計劃观念不强，是不是？

李：我說說我的情况，你帮助我对症下藥。我們工段每旬都訂作業計劃，不过我每天派活并不根据作業計劃的進度和要求；因為我覺得从前沒有作業計劃的时候，有許多工長也照样能完成任务。

張：同志，那是从前啦。我們建筑業的管理水平一天比一天提高，我們得赶上去啊！經濟建設必須按照計劃办事，你沒有

看到各个工厂礦山也都在加强計劃管理嗎？今天基本建設的規模大、技術復雜、工种又多，要求我們必須加强計劃觀念，站得高、看得遠、走在前頭，讓各方面的工作都按照一个統一的計劃去進行，互相配合协作，完成总的任务；要是丟了計劃，只顧眼前，就难免会抓了芝麻，丟了西瓜。

李：一开始我也不是根本不想按作業計劃办事，可是我执行作業計劃老是碰釘子，所以我感到有沒有作業計劃都是一样。

張：按作業計劃办事沒錯。你們的作業計劃行不通，那是因为你們的作業計劃訂得不好。

李：对，可能毛病就出在這兒。这一点同志們也說過。張工長，你說說，什么样的作業計劃才算是好的作業計劃。

張：我先不忙回答你這個問題。你能不能先說說你們的作業計劃是怎么訂的？

李：行。拿上一句的砌磚計劃來說吧，上一句砌的牆有角子、擦子，比砌平牆費工，我就根据前十天砌平牆每人每天砌1,400塊磚的情況估計了一下，訂为每人每天砌1,300塊。

張：這麼說，你們的作業計劃是憑工長這麼一估計，就訂出來了。执行結果怎么样呢？

李：結果工人提前一天完成了句作業計劃，我事前沒有思想准备，又弄得非常被动。工地主任和工人都批評作業計劃訂得保守。

張：你覺得是不是保守了呢？

李：在訂計劃的時候，我是怕計劃訂出來不切合实际。

張：实际是怎么样呢？实际是工人群众当中有很大的潜力，能

够做更多的工作，但是你没有发现。当然，谁都不能没有根据地胡思乱想，不要勉强去做那些实在做不到的事情。但是照刚才所讲的，不切合实际的是你，本来经过工人努力就可以做到的事情，你却认为做不到。也就是说，你落在实际的后头了，落在群众积极性的后头了。你这样订出来的作业计划就是保守的，也就是不切合实际的。

李：你这样一說啓發了我。好的作业计划既要切实可行，更要做到先进，应该是经过工人努力就可以完成的作业计划。这样說对不对？

張：对，正是这样。如果作业计划只是按过去已经做到的來訂，那就不能提高劳动生产率，不能發揮工人的劳动积极性，就不是好的作业计划。相反地，一个作业计划如果能够切合小组的具体情况和工程任务的情况，充分估計到实际工作当中的有利条件和困难，能够推动工人群众挖潜力，找窍门，积极地利用先进經驗，克服困难，达到先进定额，那就算是好的作业计划。

李：这一下，什么样子的作业计划是好的作业计划，算是弄明白了。可是像我这样，文化水平不高，实际工作经验也不足，怎么才能把作业计划訂得既切合实际又先进呢？

張：水平不高，我們要努力提高；經驗不足，我們要边干边学、積累經驗。

李：張工長，那你說怎么才能把作业计划訂好呢？

張：照我的經驗，可以總結成这么兩点，就是：从实际情况出發和依靠工人群众。

李：要掌握哪些实际情况呢？

張：头一步就是要摸清小組情况。就拿你負責領導的几个小組來說吧，哪个小組人手强、技術好，哪个小組人手和技術差一些；这些情况都必須了解清楚。

李：这方面我大体上都知道。再一点呢？

張：再一点就是要摸清工程任务情况。就拿最簡單的挖土方工程來說，土質怎么样，挖到多深的时候会遇到一些什么障碍，都要尽可能地了解清楚。要是砌牆或是干别的，就更更要仔細了解情况，然后根据工区下达的計劃指标，按旬分日地訂出作業計劃。

李：掌握小組情况和工程任务情况，預見到有利条件和困难，就能够訂好作業計劃，这我算弄清楚了。你剛才还說到要依靠群众。檢查一下，我过去依靠工人群众的思想是不明确的。自己忙乱不說，國家計劃也沒有能够又多、又快、又好、又省地完成，的确是个問題。

張：是啊，一个人的力量有限，單人匹馬不能把大楼盖起來。依靠和發动群众訂作業計劃可以集中大家的智慧，有困难問題，大家一起研究，也容易想出解决的办法。再說，这样做可以提高工人群众当家作主的責任感，計劃是大家訂的，大家心里有了底，就会关心自己的計劃，执行起來認真，干起活來帶勁兒。因此說主觀推断訂出來的計劃是架空的，工人群众参加制訂的計劃才能够保證完成。

李：那么該怎么样發动工人参加制訂計劃的工作呢？

張：方法很多，應該是灵活运用。可以由工長根据各組的实际

情况和上級計劃指标訂出初步計劃，然後發動工人討論，叫大家提意見補充修正；也可以在訂計劃之前，先到工人當中去摸摸底，征求工人對訂計劃的意見。我聽說東北第一工程公司有個工長叫王憲章，他在訂計劃之前總是先跟工人商量。瓦工鄭永安小組，上一旬每人每天砌1,600塊磚，下一旬要砌的盡是些角子、窗戶、垛子，究竟應該計劃多少，王憲章心里也沒底。他就去找工人商量。他接受了老技工的意見，改變了勞動組織，訂出了比過去砌平牆還高的計劃。工人都表示保證一定完成。結果，超額完成了計劃135%。王憲章從實際工作中体会到，發動工人并不难，問題是去不去發動，工人的積極性本來都很高，點火就着。

李：我也要學習這種從群眾中來到群眾中去的工作方法。

張：聯繫群眾、發動群眾，還有一個很重要的問題，就是要很好地依靠工會組織。像發動群眾討論計劃，就應該和工會小組長商量，請工會小組長來組織。由工會組織大家討論，能夠更好地發揚民主精神，討論得更好。工長在日常工作中一定要和工會小組長密切聯繫，彼此配合。同樣地，也要和青年團小組長密切聯繫配合。聯繫配合得好，團小組長就能夠更好地發動青年工人，讓青年工人在工作中起帶頭作用。這點我不多談，你在實際工作中就會体会到有什麼好處。

李：張工長，經過今天的討論，我明白了過去我們的作業計劃行不通，是因為計劃訂得不對頭。好的作業計劃必須要切合實際而又先進，而要想使作業計劃訂得既切合實際而又先

進，那就不能憑工長的主觀推斷，一定要從實際情況出發和依靠工人群眾。今後我一定要努力這樣去做，按作業計劃辦事。張工長，你看，還有什麼問題應該注意？

張：我從工作當中体会到工長訂作業計劃有個缺點，就是常常只在自己的工作範圍內來考慮問題，很少想到跟其他工長工作的銜接問題。所以各工長之間的工作容易發生不銜接的現象。現在建築工程部直屬工程公司實行的“工長作業計劃”就解決了這個問題。他們的經驗很好，值得我們學習。

李：他們是怎麼做的？你給我介紹介紹。

張：他們的“工長作業計劃”是由工段或者是工區來訂。工長作業計劃按月按旬簽發，包括工長工作範圍的分段工程量、工作量、人工需要量、材料需要量、分日進度、降低成本計劃和技術要求這些內容。工長在接受作業計劃以後，就根據這個“工長作業計劃”分配任務，簽發任務單。

李：工長參加不參加訂作業計劃的工作呢？

張：參加。在工段或者是工區編制“工長作業計劃”的時候，為了避免上下脫節，要吸收工長和勞動工資、材料部門的代表參加。這樣就做到了上下結合，勞動工資部門和材料部門就可以根據下達給工長的作業計劃平衡勞動力和材料、半成品等。

李：這樣做可給工長減輕了許多事務性工作，工長就可以專心組織施工了。

張：是啊，這樣做還可以調節各工長之間的關係，避免脫節現象，也給做好計劃交底、技術交底、限額領料、核算成本和調

配劳动力这些工作提供了有利条件。

李：这个經驗很好。我回去以后，第一步就是要訂好按旬分日的作業計劃，改变目前工作中的混乱現象。將來我們也要求工段每月每旬編制工長作業計劃，交給我們來切实执行。

張：对。

李：張工長，明天我想跟你討論討論怎样及时合理地分配施工任务的問題。

張：咱們倆都准备准备，明天再談。

李：好，明天見！

第 二 講

及时合理地分配施工任务

李：張工長，昨天你跟我講了訂作業計劃的問題，對我有很大的幫助。如果有一個好的作業計劃，就會做到心中有數。但是，也還有些問題不光是訂好作業計劃能夠解決的。

張：那一定會有。訂了作業計劃還必須貫徹執行，在執行計劃當中，往往會產生一些問題。你先把情況說說，咱們再一塊研究。

李：首先遇到的困難就是分配施工任務的問題。常常有這樣的情況，就是按照計劃給小組分配任務，到後來還是不能按照計劃辦事。有的小組到時候完不成任務，我就得忙着調配勞動力去支援；有的小組一下子提前完成了任務，我又得臨時給他們分配新的任務。

張：這種情況是會有的。工人們發揮了勞動積極性，找到了竅門，學習了先進經驗，或是由於別的什麼原因，提高了生產效率，提前完成了任務，這是好事；個別小組落後了，也不能不管，應該想辦法幫助他們趕上進度，或者派人去支援。

李：可是這麼一來常常會產生一些工作上的脫節現象。

張：脫節現象是可以想辦法避免或是減少它的影響的。這就牽

涉到分配施工任务是不是及时合理的问题了。你是怎样来考虑小组任务的？

李：我刚当工长的时候，别人就告诉我，要合理地分配任务必须从工程的要求和小组的技术水平出发。

張：这话说得对呀！不管是订作业计划或是分配施工任务都要注意这个问题。

李：我也是按照这个去分配任务的，但是不行。

張：怎么不行。

李：我就是掌握不准，同样的任务分配给技术等级差不多的小组，结果呀，有的组总是提前完成任务，有的组可老是落在人家后头。

張：我插一句话，每个组工人的情况你都了解吗？

李：别的情况我不敢说，技术等级的情况是了解的。你看，我这个小本上还记着呢。小组长和每个组员的等级我这上面都有。

張：分配任务的时候，你就完全根据这个，是吗？

李：就是啊！

張：那就难怪要出问题了。技术等级大致上能够表明某人、某个小组的技术水平；可是同样的等级，技术水平也不完全一样。就说四级工吧！有的是刚够上四级的技术水平，有的是比一般四级工的技术水平高，但是还够不上五级工，也就评成了四级工。

李：这点我倒没注意。

張：再说，评级也不是月月评的。有些工人技术进步快，有些工人技术进步慢，这当中又有一个距离。还有就是专长的问题。

有些小組做慣了這種活，一時接受了別的任务，工作效率就會低些。這些條件，工長在分配任务的時候，都要考慮。

李：張工長，說起專長的問題，我在分配任务的時候也考慮過，可是實際情況常常跟我想的不一樣。

張：你舉個例子談談吧！

李：有一回，工地的灰漿供應不上，臨時我就抽調了兩個壯工去干這門活，干得挺不錯，攪拌得均勻，能夠保證及時供應。過了沒幾天，灰漿的供應又出了問題，要不解決就得技術工人自己下手干了。正巧，有一個壯工組挖土方的任务完成了，我就按前回的經驗辦事，抽調了兩個壯工去支援，心里想，壯工能攪拌灰漿，可以保證供應。可是，結果怎麼着，這兩個壯工從來沒有和過灰，忙得滿頭大汗還是供應不上，臨了還是耽誤了砌磚工的工作。

張：你這還是不了解情況啊！剛才講到同樣技術等級的工人實際技術水平可能不一樣，專長的問題也是這樣。同樣是壯工，有人能干攪拌灰漿的活兒，有人就是不行。工長要合理的分配任务一定要了解實際情況，各方面都考慮到。另外，工長還要經常深入現場和依靠小組長，去發現哪個組有了什麼先進經驗，找到了什麼竅門，能夠提高勞動效率多少。根據這些情形，就可以算一下，這個組這個任务能提前幾天完成，下回任务應該怎麼來分配。同時還要考慮推廣這個小組的先進經驗，使別的組也能提高勞動生產率。這樣分配施工任务就可以合理了。

李：我這算是弄清楚了。工長分配施工任务不光要知道工人的

技術等級，還應該知道工人實際的技術水平、專長和完成任務的具體情況。張工長，我覺得工人的思想覺悟對完成任務的好壞也有關係，這也應該估計到。

張：對了，這點必須考慮到。剛才說的是分配任務必須從小組的實際水平出發，還有就是从工程的要求出發。這一點在講作業計劃的時候提到過一些，以後講到計劃交底、技術交底的時候還要講，是不是今天暫時不談了？

李：好吧。以後還有很多問題要找你解決呢。不過，在分配施工任務上還有些困難問題，你能不能今天幫我解決一下？

張：可以。什麼問題？

李：就是時間哪！簽發一次任務單總要十來分鐘到幾十分鐘，工人們總覺得我耽誤了他們的時間。可是，不簽發任務單怎麼能分配任務呢？

張：當然啦，任務單是一定要的。依我看，工人也不可能是反對你簽發任務單。

李：那麼，張工長，你倒說說，我的錯兒出在哪兒？

張：工人們不是說你耽誤了他們的時間嗎？咱們就得從時間上核算一下，每次分配施工任務是不是及時？李工長，你每次都等前一項工程任務完了再簽發後一項工程的任務單，是不是？

李：嗯，大半都是這樣。

張：恐怕毛病就出在這兒。我剛當工長的時候也犯過這個毛病。那時候，還沒有作業計劃，對整個工程心裡沒有譜。我總是等前一項工程完了，再簽發下一項工程的任務單。工人