

集体建筑企业的先进典型

——漯河市东风建筑公司经验

中国建筑工业出版社

集体建筑企业的先进典型

——漯河市东风建筑公司经验

傅仁章 张法亭 王 弗 选编

中国建筑工业出版社

12321

本书比较系统地介绍全国闻名的集体建筑企业的先进单位——漯河市东风建筑公司(简称“东风”)的经验。

全书根据东风建筑公司立足于改革,勇于创新,敢于破除妨碍企业发展的陈规旧矩的特点,介绍了实行干部能上能下,工人能进能出,工资能升能降的一套做法。内容包括:“东风”经验的产生和意义,基本经验,工资制度,民主管理,领导班子和规章制度等。同时还介绍了河南省推广“东风”经验的主要做法,许昌地区学“东风”的体会,推广“东风”经验应注意的几个问题,以及集体建筑企业的发展历史和经验教训。

城乡建设环境保护部副部长肖桐为本书写了序言。

本书可供全国建筑部门领导干部和建筑企业广大职工阅读、参考。

本书主要由原国家建委、建工总局、劳动总局联合调查组(第二章),劳动人事部调查组(第三章),全国总工会、劳动人事部、河南省总工会、河南省劳动厅、许昌地区工会办事处、许昌地区劳动局联合调查组(第四章),东风建筑公司(第六章),漯河市建委(第七章),河南省建工局(第八章),齐明(第一章),文简(第五章),赵洪亮(第九章),傅仁章(第十、十一章)等撰写。

集体建筑企业的先进典型

——漯河市东风建筑公司经验

傅仁章 张法亭 王弗 选编

*

中国建筑工业出版社出版发行(北京西郊百万庄)
中国建筑工业出版社印刷厂印刷(北京阜外南礼士路)

*

开本: 850×1168毫米 1/32 印张: 2 字数: 53千字

1983年6月第一版 1983年6月第一次印刷

印数: 1—60,100册 定价: 0.37元

统一书号: 15040·4535

序

河南省漯河市东风建筑公司的经验，已经在全国引起广泛重视。中央各有关部门一致认为这是一项成功的改革经验，对全国大中小型企业都有指导意义。为了适应各个地区、各个企业推广“东风”经验的需要，出版这本书是很必要的。

近几年来，在中央领导同志关于发展建筑业、搞活建筑业的指示精神推动下，建筑业有了很大起色，涌现了一大批先进单位，创造了很多好经验。东风建筑公司的经验，是继北京的“创全优”、辽宁的层层经济包干、“邯二”的加强科学管理提高经济效益的经验之后，又一个好经验。这个经验自1981年12月原国家建委、建工总局、劳动总局的联合调查组的报告发表之后，逐渐被越来越多的地区和企业所注意。

东风建筑公司有很多特点，他们办企业的指导思想是立足改革，勇于创新，敢于破除那些陈旧的、妨碍企业发展的各种老框框，敢于创立新章法。他们所采取的“干部能上能下，工人能进能出，工资能升能降”的一套办法，是对现行的劳动制度、工资制度和干部制度的大胆改革，是对现行经营管理体制的重要突破。集体建筑企业应该向他们学习，走这条路子。全民的建筑企业也应该借鉴他们的作法，朝这个方向走。各省、市、自治区的建筑部门，应层层制订学习“东风”的规划，抓好一批试点，培养出本地区的先进典型，加快改革的步伐。

东风的改革经验很好，但不是尽善尽美的。从企业内部来

说，不论在工程质量或基础管理上，都还是有差距的：从全局来看，与胡耀邦同志提出的全面而系统地改革的要求相比，只是刚刚起步。东风建筑公司不能就此止步，要沿着全面改革的大方向继续前进。其他企业也要结合自己的实际，借鉴“东风”，开阔思路，着意改革，开创新局面，总结新经验。

最后还要说一点：学东风要学他们的改革精神，不要搞“现场参观”、“登门求教”的老一套。要学精神，重实效，不搞形式，扎扎实实地学出点门道来。

希望全国建筑行业，通过学“邯二”、学“东风”，在全面改革中涌现更多的先进典型，创造更多的新经验，为振兴建筑业，为四化建设做出更大贡献。

肖 桐

1983年3月

目 录

一、“东风”经验的产生和意义.....	1
二、“东风”的基本经验.....	4
三、“东风”的工资制度.....	9
四、“东风”的民主管理.....	13
五、“东风”的领导班子.....	21
六、“东风”的规章制度.....	27
七、整顿提高,继续前进.....	37
八、河南省推广“东风”经验的主要做法.....	41
九、许昌地区学“东风”的体会.....	47
十、推广“东风”经验应注意的几个问题.....	50
十一、集体建筑企业的发展历史和经验教训.....	55

一、“东风”经验的产生和意义

党的十一届三中全会以来，集体所有制建筑企业有很大发展，一大批先进单位勇于改革、闯出新路。河南省漯河市东风建筑公司就是一个突出的先进典型。

东风建筑公司是1975年5月成立的。它是以20余人组成的街道修建队为基础，吸收待业青年和社会闲散劳力正式组成的集体所有制建筑公司。1980年共有职工340多人，大多数是二十几岁的知识青年。公司经理是一位从事街道工作的妇女，党支部书记是一位退休的老瓦工，另一位副经理是知识青年。1980年他们完成房屋建筑面积15000平方米（不包括水电安装，下同），工作量120万元，人均竣工面积60平方米，产值4800元。竣工项目都按合同要求如期或提前交付使用，质量均达到了国家验收规范标准。从1975年建立到1980年没有向国家要过投资或贷款，累计向国家交税3.76万元，向地方政府交管理费和利润2.93万元，企业积累27万元，支付职工工资和劳保福利费用63万元。1980年公司被评为漯河市“先进红旗单位”，团总支被评为“先进团支部红旗标兵”。这是经过五年多的艰苦创业所取得的成绩。

1981年是“东风”经验受到重视而逐步总结完善的一年。

1981年3月18日，《河南日报》首次报道了“东风”的消息，介绍他们深入开展思想政治工作，使广大青年工人乐于在街道集体企业扎根的情况。文章说：有18名青工可以到大企业接退休父母的班，其中16人不肯离去，2人去了几个月又坚决要求回来。文章题目叫《“待时飞”变成了招不走》，语言生动，情节感人。从此“东风”在省内露了面。

6月初，经河南省建工局推荐，原国家建工总局调查组到“东风”进行调查，发现这个公司不仅思想政治工作好，而且经营管理更具特色。他们冲破“左”的思想束缚，敢于从实际出

发，借鉴农业生产责任制的成功经验，吸收五十年代建筑合作社行之有效的作法，大胆改革那些妨碍生产力发展，阻挡集体经济前进的管理制度和分配制度，取得了出人意料的经济效果。党的十一届三中全会以来，广大建筑企业正在努力探索中的一些问题，他们却通过实践顺利地解决了。调查组以《建筑企业的新秀》为题，对这个经验作了初步总结。许昌地区建委在工作简报上全文转发了这个总结，河南省广播电台、报纸和有关部门也做了相应介绍。从此“东风”在省内受到进一步重视。

9月下旬，全国施工企业政治工作会议在唐山召开。东风建筑公司经理王桂兰同志在大会上介绍了经验，受到与会代表的热烈欢迎，反响强烈。会上会下一致称赞“东风”经验好。各省、市、自治区代表，各新闻单位，接连访问王桂兰同志，探讨“东风”路子。从此，“东风”经验为全国瞩目。

10月下旬，原国家建委领导同志向国务院领导同志汇报搞活建筑业问题时，介绍了“东风”不吃“大锅饭”、不端“铁饭碗”，工人能进能出、干部能上能下、工资能升能降的做法和效果。国务院领导同志听后给予高度评价和充分肯定，对王桂兰同志有胆有识的作为表示赞扬，并指示国家建委要认真总结、推广他们的经验。

11月份，原国家建委、国家建工总局、国家劳动总局三个单位组成联合调查组，对“东风”经验进行了深入的调查研究，写出《关于河南省漯河市东风建筑公司经验的总结报告》。12月15日三个单位发出联合通知转发了这个报告。这是近几年来领导机关联合转发的继“邯二”之后的有关建筑业的第二个典型经验。联合通知肯定了“东风”突破现行规定的若干做法，号召全国建筑企业特别是集体建筑企业向“东风”学习。

1982年在全国建工系统提出了学“邯二”、学“东风”。学“东风”的活动由点到面逐步展开。河南省积极部署，先行一步，在全省141个集体建筑企业中，确定43个重点企业为学“东风”试点单位。湖南、浙江、黑龙江、甘肃等地方，在普遍号召

学习的基础上也都指定了若干试点单位，实践一年，效果明显。学习和推广“东风”经验在全国建筑企业形成热潮。

党的十二次代表大会之后，“东风”经验更加引起人们的注意。河南省委主要负责同志在一次讲话中指出：“东风”的经验，就其意义讲可以同农村生产责任制相媲美。劳动人事部负责同志偕同全国总工会的同志，深入“东风”蹲点调查，又从民主管理、效益工资等多方面进一步总结肯定。1982年10月8日，人民日报登出了《有胆有识的女经理》的文章，并发表短评，再次盛赞“东风”勇于改革，善于改革，誉王桂兰同志为精明的社会主义企业家、改革家。随后，“东风”派代表出席了全国先进施工企业、先进集体、先进个人代表大会，经国务院批准授予“先进集体”称号。

“东风”经验是在勇于改革的指导思想之下产生的。实践已经证明，它是开创集体建筑企业新局面的先行者。它有助于我们进一步解放思想，大胆改革，废除“大锅饭”，打破“铁饭碗”，克服平均主义，搞活建筑业。它对于发挥集体经济在发展社会生产、方便人民生活、扩大劳动就业等方面的积极作用，都具有十分重要的意义。

二、“东风”的基本经验

几年以来，特别是党的十一届三中全会以来，东风建筑公司职工在当地党委领导下，坚持自愿结合，自负盈亏，按劳分配，民主管理的原则，按照集体经济特点和规律办事，经营管理搞得很有特色。他们的主要经验有以下六条。

（一）方便用户，信守合同

公司把为用户服务作为经营的宗旨。不同大企业争大工程，注意发挥小企业的特长。在那些国营企业和大集体企业常常不愿干而又为社会生产和人民生活所必需的项目上去施展身手。只要顾客临门，活不论难易、大小，都积极承担。他们还走街串巷，送工上门，主动为群众换门窗，垒锅灶，修补房屋，既可承担零星维修和技术改造项目，也能承揽包工包料的较大工程；既可为用户按钟点包工，也可为用户提供劳务，甘当大企业的助手，为社会服务填补空白，在当地人民群众中享有较好的声誉。他们信守合同，说话算数，并且凭工期短，质量好，收费低取胜，不搞歪门邪道。工期、质量，国家有统一标准的按统一标准执行，无统一标准的与用户商定。工程交工后保修一年。收费标准，漯河市国营企业为工程直接费的28.6%，大集体企业为19.4%，而他们却从实际情况出发，实行浮动收费，一般只收6.8~9%，比国营和大集体企业低45~70%。在同一个城市，干同样的工程，实行相同的质量标准和预算定额，收费如此低廉，使公司具有较强的竞争能力，建设单位都愿意把工程交给他们干。

（二）实行经济责任制，讲究经济效益

公司的各种活动，都十分重视经济责任、经济利益和经济效益。从公司、施工队到生产班组，实行严格的经济责任制，层层核算，层层包干。各级收益多少，完全取决于产量多少、质量好坏和贡献大小，不搞平均主义，多劳多得，少劳少得。公司以队为单位建立内部存折帐，统一管理，施工队不掌握现金，随用随取。职工个人收入，不仅取决于直接的劳动的数量和质量，也取决于企业经营效果的好坏，把职工的经济利益同企业的经济利益紧紧拧在一起。在生产管理的各个环节上，实行严格的经济核算，力求用最少的消耗取得最佳的经济效果。采购材料，做到随进随用，不积压资金；生产设备和工具，除搅拌机、电焊机等一些主要机械外，常用的瓦刀、刨、锯等都由工人自备，公司付给补贴费；锨、绳、锁等用品，一律以旧换新。在市蛋品厂样品楼工地，可以看到工完场清，无落地灰，无半头砖，无损坏架木工具。所到之处，都能看到职工因陋就简，艰苦奋斗，注意点滴节约，努力为四化建设多作贡献的高尚精神面貌。

（三）工人能进能出，干部能上能下， 工资能升能降

这是带活队伍的有力保证。主要办法有以下四点：一是以固定工为基本力量，以临时工为辅助力量，固定工和临时工相结合，使队伍精干、机动，不背包袱。企业有择优用人的权力，职工有选择职业的自由。二是严格控制非生产人员，组成精干的业务技术管理班子，不设虚职，不养闲人。所有这些人员，都要经过业务技术考核，根据才能任用，能上能下。每人兼数职，分工明确，互不牵制，在职权范围内的事，都可以作主。三是按照国家规定的工人技术等级标准，结合平时表现，定期对职工进行

技术考评、升级。四是升到几级工就按几级工派活。不能按质按量完成任务的再降下来。在生产过程中，高级工负责指导低级工，实行高级工负责制。

由于实行这套办法，许多青年工人经常象升学考试一样，努力学习文化技术，从而大大地推动了工人技术水平的提高。现在全公司的技术工人，已占职工总数的三分之二。

(四) 奖优惩劣，赏罚分明

公司的人员情况较为复杂。如何把这些入组织好、教育好，使其成为听指挥、守纪律、有觉悟的工人阶级队伍，是一项首要任务。为此，公司把党的思想政治工作同严格的管理制度紧密地结合起来。他们制定了许多管理办法，并以奖惩促其实施，使队伍保持着良好的组织纪律性，使企业保持着正常的生产秩序。他们在这方面作了大量扎实有效的工作，收到显著成效。例如，在劳动管理上，思想好、纪律好、保质保量提前完成任务的给予“生产能手”的荣誉称号，旷工多和破坏劳动纪律的公司有权除名，送回街道办事处。在质量管理上，工程质量评为优良的队组，按该项工程人工费的5%发给奖金；质量不好而需返工的不记工，并酌情赔偿材料损失，造成5元以上损失的，取消评比资格；违反操作规程罚款1~5元，发生重大质量事故，由公司呈报主管部门审查处理。在现场管理上，不允许现场会客，违犯者承担此间发生的各种事故后果；偷盗国家物资的，加倍罚款。总的看，目前东风建筑公司的职工队伍初步形成了一支心齐风正、组织纪律性好、战斗力强的队伍。

(五) 实行民主管理，坚持群众路线

公司的职工群众，表现出高度的主人翁精神。工人感到干部不是站在他们头上的老爷，而是肩挑重担、事事干在前面的带头

人，深感自己有本事能用上，有好建议能被采纳，有充分的民主权利，是真正的主人。公司的生产、分配、干部任免、规章制度等大事，或由领导干部提出意见，群众审定，或由群众拿出方案，领导干部组织大家深思广议，审查批准。生产班组长，要经过业务技术考核，由群众推选，公司择优任命。施工队（厂）长，由公司提名，群众审议通过。工作搞得不好，不能为公司和群众带来利益的队（厂）长和班组长，则随时调换。各项规章制度由群众共同制定。其特点是，从实际出发，不搞官样文章。在生产管理、经营管理、队伍建设等方面，遇到什么问题，就发动群众制定解决办法。每订一项制度，都要讨论两、三次，一经通过，就成为必须共同遵守的公约。有些制度虽不甚完善，文字也还粗糙，但有群众基础，能够贯彻执行。如1981年9月份，公司加工厂有个班组，因保管不当浪费水泥三袋，厂里扣罚工资20元，班长一听哭了，同厂长**辩理**。厂长拿出规章制度问：“你们同意过没有？”这位班长擦干眼泪，表示服了。

（六）领导带头实干，当好领路人

这个公司能办得这样好，关键是有一个心齐，实干的领导班子。这个班子作风正派，身先士卒，敢管敢说，办事民主，关心群众，有很高的威信。经理王桂兰，工作有魄力，能团结人，富于创业精神，敢于同不良倾向作斗争。年长的喊他“大妹子”，小青年叫她阿姨。党支部书记、副经理，是从全民企业退休的老瓦工，技术高，勤勤恳恳，愿把余年献给集体建筑事业。还有一位副经理兼团总支书记，原是知识青年，勤学好问，初通业务技术，被赞为青年人的“老师”。这三个人互相取长补短，形成了坚强的领导核心。

这个班子特别重视思想政治工作。他们把稳定队伍，提高职工的政治、技术素质，当作搞好经营管理的手段。不论什么人，进到这个公司，不用多久时间，就会爱上它。初到公司的青年

人，普遍认为集体所有制企业建筑工人的待遇低，工作苦，找对象难，因而很不安心，只打算混几天待时飞走了事。公司领导用疏导的办法，满腔热情地进行思想工作。他们积极开展学雷锋活动，树好样子，造成你追我赶的局面。他们还用很大的精力教育后进青年，通过谈心、家访等，把一些“酒迷搭”、“打人精”等有劣迹的青年，从劳教的边缘拉了回来，变成生产骨干。有个青工经常酗酒闹事，打架斗殴。公司领导多次家访，与其父母配合，耐心说服教育，终于使他回了头，去掉了恶习，光荣地加入了共青团，并被推选为工地负责人。深入的思想工作，温暖着青年们的心，大多数青年职工对这个集体企业产生了深厚的感情。下雨了，他们主动往现场跑，搬水泥、盖机器。晚上义务值班看现场，夏夜一身露，冬夜一身霜。有18名青年可以到大企业接班，顶替退休的父母，其中16名不肯离去，有两名去了几个月又坚决要求调了回来。有位老妈妈找到公司经理说：“收下俺的儿子吧，俺不要工资，只叫他跟你们学个好。”现在，职工中的“待时飞”变成了“招不走”，不少待业青年希望到这个公司当名建筑工人。

三、“东风”的工资制度

东风建筑公司是一个小集体企业，只有艰苦创业、热心为用户服务，才能生存下去，并不断发展。与自力更生、艰苦奋斗精神相适应的，也必须有一套科学的劳动工资制度。他们现行的这套制度的特点是：工人能进能出，干部能上能下，工资能升能降。由于这一套劳动工资制度具有很大的灵活性，对提高企业的经济效益起着很大的作用。它比国营企业的一套劳动工资制度更能适应生产发展的需要，促进生产的发展。

（一）没有“铁饭碗”的活工资

为了尽可能多地提高经济效益，东风建筑公司把和全民企业一样的七级工资制改为随着经济效益的增减而增减的浮动工资，改为讲求经济效益的效益工资。这种工资制度的特点是工人的收入随劳动贡献的大小而上下浮动。具体办法是：公司对各施工队，施工队对各班组，层层包干，两级核算，职工工资收入的多少，完全取决于产量多少、质量好坏和贡献大小。公司对施工队按预算定额人工费的95%，材料费的90%，包给施工队；施工队再按劳动定额包给各班组。两个包干定额的差额，留下作为施工队积累和支付雨雪天停工工资。生产班组内部实行多劳多得；如果超额完成生产任务，首先发给本人基本工资，超过基本工资的部分，按一、二、三等发奖；如果发生亏损，则实行死级活值，按完成任务的比例，减发班组每个成员的基本工资。这就使工人的工资随着完成任务的好坏，上下浮动，班组收入的多少完全取决于劳动效率的高低和质量的好坏。由于把职工收入的多少与企业经营的好差直接联系起来，把个人利益与企业利益结合起来，奖

勤罚懒，职工出勤率高，工效高，听指挥，好调度，避免了怠工现象。

东风建筑公司的经济效益之所以高，就在于一个“包”字。把任务同工资联在一起，都包给了职工，这个“包”字在农村经济责任制中起了决定性的作用，在东风建筑公司也起了决定性的作用。

（二）实行考核升级的工资制度

工人升级考核按国家规定的工人技术标准，结合平时表现进行。对三级以下工人，每年考核一次；四级工人，每三年考核一次；五级以上工人不再升级，但实际得到的工资可以随生产的增加而有所增加，不受等级的限制。考核时，不论年龄大小、工龄长短，报考几级都行，考上几级算几级。考核标准是“应知”部分占30%，实际操作占40%，平时劳动态度及表现占30%。平时表现不好，即使“应知”“应会”合格，也不能升级。工人升到几级就按几级派活，不能按质按量完成任务的，就再降下来。这样办，升了级的固然高兴，没升级的也无从埋怨。有的工人参加工作六年升到四级工，也有的参加工作五年一级未升。这种考工升级的办法，能促使工人努力学习技术，热爱本职工作。

他们的实践表明：职工升级工作也是生产发展的一个有力杠杆。这个杠杆如果由国家统一掌握，很难做到适应每个企业的特点，对生产就起不到推动作用。从他们的升级条件来看，按技术按生产中的表现调资，对生产作用大，按工龄或参加工作年限调资，对生产作用小。这种办法，对改革职工升级工作值得研究，值得借鉴。

（三）职工的工资水平随着企业 生产的增长而提高

东风建筑公司从1975年到1978年四年间，上交税利18000元，

1979年到1981年三年间，上交税利99000元，相当于过去四年的5.5倍。全公司年竣工面积，1979年为12000多平方米，人均40.4平方米；1980年为15000平方米，人均60平方米；1981年为16450平方米，人均51平方米。随着经济效益的提高，职工的工资水平也逐年增加。全公司的月平均工资：1979年为38.5元，1980年为48.32元，1981年为52.8元，1982年1~9月份平均为58元。这种随生产逐步增加的效益工资，体现了在发展生产、提高劳动生产率的基础上使职工的工资逐步增加的方针，使职工正确理解增加生产与改善生活的关系，把职工的积极性引导到增加生产、提高经济效益上去。

（四）按生产任务和劳动定额确定工资总额

东风建筑公司的工资总额，根据生产任务和劳动定额确定，随着完成生产任务的多少而浮动，从个人到全体职工的工资都同生产紧密联系。生产任务急，完成得好，工资总额就增多；生产任务少，遇上施工淡季，工资总额就下降。工资总额按任务包干以后，增人不增工资，减人也不减工资，这就促使施工队尽量少用人，节约劳动力，提高劳动生产率。

（五）能进能出的用工制度

工资制度与用工制度是密切相关的，工资制度不能不受劳动制度的制约。东风建筑公司根据建筑业季节性强的特点，实行固定工和临时工相结合的劳动制度。全公司320人中，固定工仅136人，占42.5%，各种临时工占57.5%（包括建筑占地后由农转工的“占地工”）。因此，施工队伍精干，企业不背包袱。不仅临时工有进有出，固定工也可留可走。这样做会不会影响队伍的稳定呢？东风建筑公司的干部们认为，关键要看企业办得好不好，按劳分配实不实。他们同时严格控制非生产人员，全公司非生产