

# 降低工程成本的捷徑

煤炭工業實行投資包干改進成本管理的經驗

煤炭工業出版社

# 降低工程成本的捷徑

(煤炭工业实行投資包干改进成本管理的經驗)

煤炭工业部經理司編

煤炭工业出版社

1108

## 降低工程成本的捷徑

(煤炭工业实行投資包干改进成本管理的經驗)

煤炭工业部經理司編

\*

煤炭工业出版社出版(社址: 北京和平門外煤炭工業部)

北京市書刊出版業營業許可証出字第 084 号

煤炭工业出版社印刷厂排印 新华書店发行

\*

開本 $350 \times 1168$ 公厘 $\frac{1}{32}$  印張 $8\frac{15}{16}$  字數160,000

1959年3月北京第1版 1959年3月北京第1次印刷

統一書号: 4035.85 印数: 0,001-4,000册 定价: 0.68元

## 編者的話

這本書是1958年12月我部在太原召开的全国煤矿基本建設财务會計經驗交流會議上，各單位經驗介紹的选編。这些經驗都是总结了全民整風以来，煤矿建設大跃进中工程成本管理和推行投資包干制度的經驗。从这些經驗中，不仅反映了一年來煤矿工业基本建設财务管理的进步，更重要的是，从实践中証明了毛主席在1958年9月視察武鋼时指示：“搞基本建設还是采用大包干的办法好，这样可以大大地降低建設成本”这个英明論断的正确性。因此，我們認為有提倡和推广的必要。这就是我們編輯出版本書的目的。

在煤矿基本建設中，长期以来残存着“矿井建設是地下作业”，“条件多变”，“新区多、困难大”等观点。因而認為降低工程成本是困难的。当石景山鋼鐵厂創造了投資包干經驗后，我們也曾提倡推广过，但是由于煤炭工业系统中的一些干部強調“煤矿特殊”，“条件不够”，“怕亏本”等“困难”而未能普遍推行。經過这次會議的經驗交流，从先进单位的事实中說明了上述論点是无根据的。在煤矿建設中推行投資包干制度，不但可以大大地降低工程成本，而且可以同样加快建設速度和扩大建設的規模。

过去我們在煤炭工业系统的财务會計工作中，由于对总结經驗工作注意不够，政治理論水平差；而且把投資包干、成本管理建筑在群众参加企业管理的基础之上，和大搞群众运动还仅仅在开始，所以此处所汇集的經驗还是不完整和不系統的。但是我們相信，如能把各單位的經驗系統地加以研究学习，这

些經驗还是很寶貴的，對我們工作的改進還是會有幫助的。

這本書可供煤礦基層企業，包括建設單位，建築安裝企業，地質勘探單位，以及企業管理機關於部和工業企業幹部研究學習參考。我們對選入本書的經驗，曾在文字上作了一些修改，不妥之處請讀者指正。

煤炭工業部經理司

一九五九年一月廿六日

## 目 錄

### 編者的話

#### 投資包干制度是多快好省地进行基本建設的管理制度

.....報告人 煤炭工業部經理司司長 趙子尚... 5

#### 基本建設財務工作的任務和方法

.....報告人 煤炭工業部經理司司長 趙子尚... 20

### 關於推行投資包干的經驗

#### 貫徹投資包干的幾點體會

.....報告人 汾西礦務局副局長 王 英... 35

#### 政治挂帥，大搞群眾運動——投資建兩礦

.....報告人 瀋安煤礦籌備處建井二隊 汪居國... 38

#### 高舉基本建設投資包干的紅旗，加速社會主義建設

.....報告人 四川寶輪院煤礦基本建設工程處 夏克振... 52

#### 貫徹投資包干多快好省地进行基本建設

.....報告人 大同礦務局第二工程處 劉 翹... 59

#### 政治挂帥，依靠群眾，貫徹投資包干

.....報告人 銅川工程公司 許新民... 66

#### 千方百計，創造條件，貫徹投資包干

.....報告人 雞西礦務局基建工程公司 呂芳庭... 75

#### 領導親自動手，發動群眾，推行投資包干

.....通化礦務局基本建設公司八道江工區... 81

#### 高舉投資包干紅旗，大搞群眾運動

.....報告人 汾西礦務局第一建井工程處 田誠信... 89

#### 工區黨支部在貫徹投資包干制度中是怎样进行政治思想

##### 工作的

.....報告人 汾西礦務局第一建井工程處土建工區支部書記崔玉嶺... 98

### 關於工程成本管理方面的經驗

#### 我們是如何加強施工管理和財務管理工作的

.....報告人 汾西礦務局第一建井工程處副處長 王世民... 105

#### 我們是怎样組織群眾參加成本分析工作的

.....報告人 京門礦務局王平村工程處土建隊副隊長 張士英... 112

## 我們是怎样发动群众超额完成节约任务的

.....报告人 撫順矿务局土建工程处 赵松龄... 117

历年超额完成成本节约任务情况的总结 .....淮南矿务局... 125

跃进中的工程成本管理工作 .....汾西矿务局第一建井工程处... 130

## 基建工程成本从历年超支转变为降低

.....报告人 平頂山矿务局 蔡 泽... 137

## 依靠群众扭转成本超支局面

.....报告人 大同矿务局第三工程处 王逸远... 142

## 我处是怎样扭转历年矿建工程间接费超支局面的

.....报告人 峰峰基本建设局第一建井工程处 张庆瑜... 148

## 间接费是怎样由超支转为降低的

.....报告人 双鸭山矿务局建设公司 王荣昌... 152

## 工人参加管理后对勘探成本降低的显著效果

.....报告人 山东省煤炭工业局地质勘探局 122 队 高凤海... 156

## 野外测量工作实行分队核算与小组管理的总结

.....报告人 黑龙江省地质局测量大队 张 栋... 161

## 其 他 經 驗

## 千方百计地节约基建流动资金

.....报告人 徐州矿务局土建队 李家瑞... 171

关于设备投资管理的改革 .....报告人 阳泉矿务局 张光生... 175

工地自购材料的新形式 .....河南省新密矿务局... 179

一个无脱产干部的电厂 .....潞安煤矿筹备处... 181

一个满堂红的木工组 .....潞安煤矿筹备处建井二队... 190

一个管理矿建工人胶靴的方法 .....汾西矿务局第一建井工程处... 194

## 附 件

汾西矿务局第一建井工程处基本建设投资包干办法 ..... 195

汾西矿务局第一建井工程处河西沟竖井工段推行投资包干措施办法 ..... 199

陕西省煤炭工业局金华山矿井推行投资包干的试行方案 ..... 204

銅川煤矿工程公司金华山矿井推行投资包干方案 ..... 207

金华山工程处各工区和施工队投资包干试行方案 ..... 211

金华山工程处各科室投资包干试行方案 ..... 214

宝輪院煤矿基建工程处为适应投资包干,改进管理工作的几项办法 ..... 216

宝輪院煤矿基本建设工程处队(组)包干办法 ..... 218

# 投資包干制度是多快好省地进行 基本建設的管理制度

报告人 煤炭工业部經理司司长 趙子尚

## 一、投資包干对改革基本建設財務管理的意义及其作用

从大会（指我們这个經驗交流會議下同）介紹的許多經驗中，更充分的說明：“实行投資包干是革新基本建設管理制度的一項重大革命措施，也是进一步改进基本建設生产关系，促进生产力飞跃发展的一面紅旗”（人民日报社論）。自国务院关于改进基本建設財務管理制度的几項規定頒布后，投資包干这一面鮮艳的紅旗，就举得更高，而且插遍了全国。国务院明确規定在年度国民經济計划和国家預算确定的基本建設投資应保証：1. 不降低生产能力；2. 不推迟交工日期；3. 不突破投資总額；4. 不增加非生产建設比重。在此范围内就由各有关建設部門和单位，統一掌握，自行安排包干使用。这四个要求是国家对基本建設的基本控制。这就是国家为了在各級党委的統一领导下，依靠群众，監督資金的合理使用，促进建設事业的高速度发展。在此精神下国家授予建設部門和建設单位以充分的权利。“在确定的投資总額的范围内，有权因地制宜，因事制宜，修改設計定額，調整建設項目，并且在各个項目之間調剂使用資金。原定的建設工程竣工以后，資金如有結余，可以仍然留給建設部門和建設单位另行使用（主要用在生产建設上），建設部門和建設单位，資金使用得越合理，節約越多，基本建設規模就可以搞得越大”（国务院規定）。国家的这一規定給我們建設部門和建設单位增加了很大責任。我們就应据此精神在各級党的领导下，充分发动群众，运用群众的智慧，合理的使

用資金，想法进行節約，这样，誰的節約办法多，誰的建設規模就可以搞得更大。那么誰就在社会主义建設事业中作出更多更大的貢獻。因此，投資包干的基本精神，也就是把國家的制度和厂矿职工群众建設社会主义的積極性結合起來了。大家都深刻的体会到，所有职工群众均盼望國家拨款把他所在的厂矿建設成近代化規模大的社会主义企业。广大职工群众的这一愿望，國家在很大的程度上給予滿足了，因而就使这一制度的頒布博得了建設单位职工群众的普遍欢迎，这就充分調动了广大职工群众的積極性和創造性。这在国营煤炭工业系統中初步推行的情形，也充分証明了这个事实。

特別是投資包干不仅仅达到了少花錢的目的，它的优越性也是多方面的。石景山鋼鉄厂經過充分发动群众討論的結果，广大职工群众对國務院的四項要求，报之以“投資一項二，产量翻一番，速度快一倍”簡明生动的回答。从會議所介紹的經驗中，大同矿务局和潞安煤矿筹备处經发动群众討論后，就所拟定的规划，也大致相同于石景山的經濟效果，这就正如人民日报社論所指出的：“这就是說，通过投資包干，把鼓足干劲、力爭上游、多快好省地建設社会主义的总路綫，在基本建設管理制度上具体化了。”所以投資包干制度是基本建設单位包干貫徹总路綫的制度。由于投資包干显示如上的优越性，所以毛主席在九月間視察武鋼时指示“搞基本建設还是采用大包干的办法好，这样可以大大地降低建設成本”。毛主席的英明指示，給投資包干这一制度作了肯定的評價。

我們在进行基本建設的工作中，过去大家深感苦惱的是权力集中在上面多了一些，因而就常常不能因地制宜，因事制宜，基本建設战綫这样一个复杂的組織工作，权力和責任本来應該統一，而恰恰相反的是甲、乙、丙、丁关系复杂。所以投資实

行包干，权力下放以后，建设单位的責任加重，积极性也就易于发挥了。

投資包干制度是群众路綫在基本建設管理制度上的具体表現，实行这种制度就便于把一切积极因素調动起来，为社会主义建設提供最多的智慧和最大的力量，使它能更好地为高速发展社会主义建設事业服务，这就是实行投資包干的目的。从大会介紹的經驗中，大同、汾西、潞安、銅川等事实完全說明了：投資包干是基本建設战綫上的一面鮮明紅旗，它插到那里，那里的生产力就会飞跃发展。因而我們通过这次會議全国国营煤炭工业的基本建設单位應該普遍的插上这面紅旗。

从和到会的一些同志談話中知道，一般均認為投資包干是大勢所趨，形势逼人，势在必行，总之認為基本建設必須采用这个先进的管理方法。这种看法是正确的。因为这样一个重大的改革，毛主席已有指示，国务院又有規定，就是既有号召又有法令，还想墨守成規的按老步伐走路，那当然就成了保守主义的代表人物了。有些同志沒有認真的研究这一改革的精神、实質，而臆想了不少不必要的顧慮，就把自己吓住了。这当然是不对的。

推行投資包干制度和貫徹执行“一交、四大、兩參一改、三結合”的“工业宪法”，是个什么关系呢？有无矛盾呢？我認為投資包干制度，是从基本建設财务管理方面提出的。使基本建設财务管理从过去繁瑣的复杂的层层控制的束縛中解放出来。但是从經驗中可以看出，这一改革不仅是基建财务管理的改革，事实上是基本建設体制的重大改革，而基建财务管理仅仅是企业管理中的一种制度。但是就管理企业來說，企业中任何重大措施、計劃、制度的貫徹，都必須以“工业宪法”群众路綫的方法貫徹执行。因而这两大企业管理制度，在建筑安装企

业和建設单位中推行是一致的，是相輔而行的。投資包干制度給建筑安装企业和建設单位貫徹“工业宪法”創造了条件，同时也只有以“工业宪法”中的彻底群众路綫，大搞特搞群众运动，象毛主席在今年十月二日对新华社記者談話中，所强調的在工业管理中必須搞群众运动的指示，对我们煤炭工业的基本建設财务會計干部講，更有极为深刻的教育意义。他說：“在鋼鐵战綫上，广大群众已經发动起来了。但是就全国來說，有一些地方，有一些企业，对于发动群众的工作还没有作好，沒有开群众大会，沒有将任务、理由和方法，向群众講得清清楚楚了，并在群众中展开討論”。推行投資包干也与其他工作一样，有两种方法，一种是少数人坐在办公室里扣指标、算帳、写制度、拟办法、冷冷清清的工作方法，显然这是不行的；我們主张的是依靠党，依靠群众，用大搞群众运动的方法去进行。汾西、潞安等单位就是采取了这个正确的方法。因此，搞出了显著的成績，但是正如毛主席所指示的“到现在，我們还有一些同志，不愿意在工业方面搞大规模的群众运动，他們把工业战綫上大搞群众运动，說成是“不正规”貶之謂“农村作风”，“游击习气”这是显然不对的。”

有些省的工业管理机构和人員，至今未研究执行投資包干或研究結果決定不敢包，显然和毛主席的指示是违背的。

投資包干制度是否定了一切有关教条主义的生搬硬套的陈規旧律的产物。它沒有絲毫的陈規旧律痕跡。它把党的领导和群众运动，作为自己的灵魂，它本身就是基层党組織，领导群众运动的产物，它是把党的领导和群众的积极性密切地結合起来了。所以在貫徹投資包干中一定要加强党的领导，彻底的走群众路綫。石景山的成果就是在一周之內貼出了 120 万张大字报，彻底的冲击了保守和浪費，从酝酿到提出措施定了方案

只化两个多月時間，这是苦战的結果。武汉鋼鐵公司，同样在党的领导下，发动了群众，进行了两个月的投資包干的大爭大辯，群众提出了二千多个節約項目，才使每吨鋼的投資降低了60%多，許多工业管理的先进經驗，已經証明工人参加管理，不能只停留在参加小組日常管理上，还必须发展到参加行政管理、技术管理、經濟管理等領域中去。

从大会所介紹的經驗中，凡是成功的就都是作了群众工作的，但我觉得其群众运动深广的程度和石景山、武汉鋼鐵公司、长春第一汽車厂是差得太远了。我們在群众运动的深广程度上应向該三个先进单位看齐。相信如果我們的工作做到象他們三个工厂的深透程度，其經濟效果爭取做到投資一頂二（按1958年7月以前的設計預算或第二个五年計劃中的吨煤投資指标算）、生产能力加番、速度加倍，这在多数单位并非不可能的。但是从大会介紹的經驗中，講群众运动是籠統的抽象的，講具体核算活动則是具体的。很少象毛主席指示的“开群众大会，将任务理由和方法向群众講得清清楚楚，并在群众中展开辯論，所有总结中都沒有能說明群众运动的規模、時間、开会次数（大、小）大字报张数。而我們仍是在具体的方案、办法等新的規章制度中打圈子，象大会印发的鶴壁矿务局基本建設投資包干实施办法一类文件。似嫌过細过死过繁，而重点又不明确。这种仍在事务和規章制度圈子中耗去宝貴時間的作风，还須用大力扭轉。因为投資包干制度推行的成功与否，在于大搞特搞群众运动，建議大家还是多騰点時間多作点宣传动员和組織工作好，当然象潞安、汾西是在这方面作了工作了。

## 二、訂规划，提措施，是推行投資包干关键性的一步

从大会介紹的經驗中，在煤炭工业系統中，推行投資包干

虽有成績，但是还很不普遍、不平衡，这就是两种态度产生两种結果。对待推行投資包干采取什么态度呢？等待、观望、强調条件，还是穷干、苦干、創造性的干，克服困难，积极的去推行呢？銅川金華山工程处做得好，他們充分領会了投資包干的精神，依靠党，相信群众，从实际出发，使不利因素变为有利因素，克服困难去推行的。又如鷄西基建工程公司，在投資包干中，是在无条件的情況下去創造条件的，以运动形式領導业务。这些都是正确的态度，我們應該發揮主觀能动性，用积极的态度去推行投資包干，投資包干就会做好。

汾西工程处是怎样的条件呢？他們的工程，設計方案未定，甚至连年度指标也在不断变动，施工任务完成90%，接近尾声；可是工程处的党和組織，坚决貫徹投資包干，經過七天轟轟烈烈的宣传辯論，和紧张准备，終于推行开了。群众經過学习，一致对投資包干热烈拥护，提出保証口号：“苦战三昼夜，学习深又透，投資大包干，坚决全面貫，执行党決議，决心保实现”。汾西的例子說明，能否推行投資包干，关键在于领导的决心，在于是否大搞群众运动，直到現在还有不少单位犹豫不前，甚至打算今年也不准备推行，原因是条件論在作怪。因为只有石鋼的經驗，他們还在强調矿建与石鋼的地面建筑不同，地質多变，情况难料。这种保守思想加条件論者，应向汾西的敢想敢干，雷厉风行的做法学习了。

我們要进行有計劃的領導与发动群众搞投資包干，那么就需要訂规划、提措施，上下左右一齐行动。从大会介紹的經驗中，有些单位这样作了，而且作的好，作的具体，如大同和潞安。但多数单位这一步作得不突出，因而效果也就不显著（也可能未着重总结这方面）。从国务院頒布推行基本建設投資包干以来，部及各管理局做了一些工作，但动的很不够，而有些

基层单位却劲头很大，走到前面去了。有的总结中说“投资包干制是工人接受的快，干部接受的慢”。这是对的。我看从干部中讲，下级干部接受的快，上级就更慢。

从全国范围来看，发展不平衡：有的已经推行，取得成绩与经验；有的正在酝酿准备；有的还迟迟未动。因此目前，结合年度计划的安排，进一步发动群众鸣放辩论，订规划，提措施，由点到面，向纵深发展，把投资包干引向新阶段，这是我们当前的任务。

订规划，提措施，是实现投资包干很重要的第一步。我们要发动群众，就需要拿出明确的目标，响亮的口号，具体的规划。这在各个建设单位开始筹备工作，就有这个目标了（初步设计或轮廓规划）。问题在于象毛主席所指示的“将任务、理由和方法向群众讲得清清楚楚”。就应把设计规划提交群众讨论，以便充分动员一切积极因素，达到多、快、好、省的目的。

我们订规划、提措施，必须是在党的领导下，把干部、技术人员与工人三方面结合起来，设计、施工均应参加，尤其把技术人员动员起来。扩建、续建、改建的工程，就特别应把原有职工动员起来。石景山、武汉、包头钢铁公司在这一阶段的经验值得我们特别重视。在这段特别强调充分的动员群众，石景山等取得第一步胜利的关键即在于此，也就是一交、四大、两参一改、三结合工业“宪法”中那一点也不能省略。

把群众动员起来后，本着国务院所指示的，不降低生产能力、不推迟交工日期、不突破投资总额、不增加非生产建设比重的四项基本要求，放手发动群众，根据又多、又快、又好、又省的进行建设事业精神，修改设计计划或规划。事实上，各管理局、各矿务局已都有生产、建设发展的规划。由于生产、建设的大跃进，及投资包干后出现的新情况，对于生产与非生

产性投資的比例关系，以及投資及企业各种資金如何統一规划及合理使用等方面的問題，統应在动員起来的群众中去討論、去规划、去修改。这样办，是大有好处的。

投資包干的规划及措施，除上級机关应作些原則的要求指标外，重点放在施工单位或建設单位。施工单位和建設单位，是具体执行投資包干的；包得好，包得不好，决定于他們的行动，这是第一綫，是包干的中心环节。因此，各施工单位在推行投資包干时，一定要制定行动方案，从如何发动群众，以及施工技术与經營管理各个主要方面的改革，都要进行规划、提出措施，有計劃、有步驟的开展工作。在这次會議上，潞安矿建井二队及大同矿务局第二工程处介紹投資包干的规划及措施，是比較好的。大同的行动口号是：“投資省一半，設計能力增五成，建設速度快一倍。”他們动員全体职工，开动脑筋，討論投資和工程规划的結果是：晋华宮矿井按技术設計文件投資額为 5261 万元，实行包干后可省投資 1578 万元，占原投資的 30%；施工期由原計劃四年提前为二年，生产能力原設計年产量 240 万吨，包干后提高到 350 万吨，提高 45%。又如潞安矿建井二队投資包干的行动口号是：政治挂帅打先鋒，敢想敢說又敢干；投資包干紅旗插，包干多快又好省；一矿投資建二矿，節約投資五百万；工期提前一年完，产量增加 15 万。

他們的规划和措施是这样作的：

1. 審查和修改了設計，过去施工单位只是按設計按图施工，現在对原設計进行審查，发现問題，修改設計，既不影响效率，又可節約 52 万元。

2. 降低不必要的机械化設施和削減非生产建筑。对非生产性的建設，坚持勤儉办企业的原則，在基本滿足需要的情況下，减少或推迟住宅建設和福利設施，并因陋就簡以大型临时

工程代替永久工程，可节约30万元。

3. 过去每个矿井都有一套独立系统的附属工程；现在充分利用了附近厂矿的附属设施，建立了协作关系，就可减少投资。

4. 大力挖掘潜力，降低工程成本。在工料成本上，采取措施可节约10%，把辅助车间服务费及间接费降低一半，这样工程成本可降低121万元。

5. 以工程产煤变价和大型临时工程回收，抵顶投资147万元。

通过以上办法，可节约447万元，但以一矿投资建两矿，还不足76万元，如何解决呢？经过多方挖掘潜力，他们决定不做“伸手派”要自力更生，提出了大搞小土群，以大矿代小井，小井援大矿的办法，开辟财源组织收入抵补投资不足。

这两个单位的规划及措施，可供各单位参考。在这一步骤上还须加上：（1）动员原有职工和单位尽一切可能支援新单位。石景山钢铁厂就是这样解决了很多困难问题。我们也有这方面经验，这个依托是十分重要的；（2）是积极的从组织生产组织收入中，解决规模扩大后的资金不足问题，弥安不足的76万元就是从生产煤解决的。其次在推行投资包干时，适当的调整机构，权力下放。几年来的实践证明，甲乙方的内包形式，一事多主，制造人为的纠纷，阻碍了建设速度的发展。从经验中说明把甲乙方并在一起，统一领导，更有利于生产管理，干部也可大大的减少，以加强基层工作。随着投资包干的推行，继续把一部分权力下放到基层，仍是必要的，四川宝轮院煤矿基建工程处在推行投资包干下放任务同时，下放干部，下放管理权，使工区做到尽职、尽责、有錢、有权，真正体现了全面包干的精神。

基本建设的进度是愈来愈快，地质、设计与施工在一定时

期內在某些地區還會出現不平衡，因此，某些工程還要邊勘探、邊設計、邊施工，針對這種情況，採取必要的措施，爭取主動。所以在某些情況下機械地去理解“按步就班，正規作業，按程序辦事”是不切合實際的，如果認識不轉變，就會影響建設進度，工作就要被動。

我們訂規劃，搞措施，既要敢想敢干，又要實事求是，說得出，做得到。要注意批判右傾保守思想，也要避免違反客觀規律，避免光憑主觀願望與熱情的虛誇作風。

當規劃、措施搞好以後，抓緊時機，組織貫徹。在執行過程中，經常的加以檢查與補充。事物是發展的，規劃與措施不可能一成不變，新的問題，新的矛盾將會不斷出現；我們要在發展中，組織新的平衡，不斷統一矛盾。為此，在基本建設各個階段，圍繞着總的目的，需要向群眾提出新課題，組織群眾研究新的措施，這樣才能經常的保持旺盛的戰鬥力，一個又一個的克服困難，把工作推向新的勝利。

### 三、推行投資包干已取得的成績

從山西、吉林、遼寧、四川、黑龍江、陝西等省的部分單位初步推行投資包干的情況看，已取得了一定的成就，這就說明投資包干制度在煤炭工業系統中是完全適用的。它的作用就是能加快建設速度，能擴大生產能力及最小限度的節約國家資金。根據經驗，在我們煤炭工業系統中推行這一制度，所必須遵循的原則，從經驗中所反映的情況看，已經得到了貫徹，這就是非生產性的建設或臨時工程尽可能的減少，生產能力能搞多大，就搞多大，主體工程和輔助工程的关系上，是前者樣樣具全，后者則因陋就簡，更大的發揮投資效果，投資爭取做到一頂二或更多（以1958年7月以前設計講）。並且做到全國包干——即