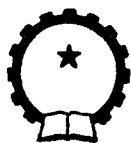


工業管理叢書

建築企業的 機構組織及人員編制

全蘇建築工作者科學工程技術協會編

中央重工業部基本建設司譯



機械工業出版社

382(2)
804-1

工業管理叢書

建築企業的機構組織及人員編制

全蘇建築工作者科學工程技術協會編

中央重工業部基本建設司譯



機械工業出版社

1952

出版者的話

蘇聯‘全蘇建築工作者科學工程技術協會’爲了幫助建築工業工程技術人員提高經濟工作的業務知識，曾經編了十種小冊子，這本書就是其中的第九種。它扼要地敘述了蘇聯基本建設工程的管理組織及建築企業的類型；此外，更進一步闡明了建設承包機構的人員編制及其批准、登記程序等問題。

本書不但可以幫助基本建設管理人員瞭解蘇聯建築企業的先進管理組織方法，從而更進一步向蘇聯學習，以改善我們的建築企業管理工作，而且對各部、各區、各省市設立工程公司中各項具體問題的解決，都將起一定的作用。

凡基本建設管理人員、工程技術人員均宜一讀。

本書根據蘇聯 Всесоюзное Научное Инженерно-Техническое Общество Строителей 編 ‘Структура и Штаты Строительных Организаций’ (Гопланиздат 1950 年第一版) 一書譯出。

編者：全蘇建築工作者科學工程技術協會

譯者：中央重工業部基本建設司 文字編輯：高曉楓 責任校對：婁燕翔

1952 年 11 月發排(科技) 1952 年 12 月付印(科技) 1952 年 12 月初版
書號 0147-6-07 31×43¹/₂ 32 印刷頁 1—8, 200 冊 定價 3,600 元(乙)

機械工業出版社(北京區甲廠 17 號)出版 中國圖書發行公司總經理

校 正 表

書 名：

第幾頁	第幾行	錯 誤 的 字 句	應改成怎樣的字句?
讀 者 意 見			

讀者姓名	服務機關	職 別
詳細住址		

請填詳細住址，以便經常聯系并寄贈本社之圖書目錄。

郵內
資意見
付表

寄 月 日

機械工業出版社
收

北京崇文門內盔甲廠17號

應用技術一般

0147-6-07

3,600元

目 次

第一章	緒論	1
第二章	蘇聯的基本建設工程管理組織	3
第一節	建築安裝工程的兩種施工方式	3
第二節	發包工程的管理組織	5
第三節	自營工程的管理組織	7
第三章	建設承包機構	9
第一節	建設機構的標準化	9
第二節	建築托拉斯的類型	10
第三節	建設機構的主要生產部門	13
第四節	建設機構的非主要生產部門	15
第五節	建築托拉斯和管理局的其他機構	17
第六節	建設承包機構的創設程序及其等級的確定	21
第四章	建設承包機構的人員編制	24
第五章	人員編制的批准及登記	27
第一節	人員編制表的批准程序	27
第二節	建設機構工作人員工資的批准程序	33
第三節	人員編制的登記程序	37
第四節	可不必向財政機關登記的機構、職位及款項	41
第六章	人員編制紀律遵守情況的監督	43
附錄		45
1	具有建設機構標準人員編制的各部機關一覽表	45
2	在其所屬各建設機構中推行重工業企業建設部建設機構標準人員編制的各部各機關一覽表	45
3	在其所屬各建設機構中推行俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國住宅及普通房屋建設部建設機構標準人員編制的各部各機關一覽表	46
4	上級機構在勞動限額內批准的各公用事業及房屋管理處生產人員、勤	

CH 70/11

雜人員職稱表	46
5 重工業企業建設部一級城市型或工地型一般建築托拉斯的標準人員編制表	48
6 煤炭工業部一級礦井建築托拉斯的標準人員編制表	51
7 重工業企業建設部地區型一般建築托拉斯二級建築管理局的標準人員編制表	53
8 電站部一級執行經濟核算的安裝工程處的標準人員編制表	55
9 重工業企業建設部建設機構二級運輸處的標準人員編制表	55
10 重工業企業建設部斯大林格勒冶金建築托拉斯的人員編制表	56

第一章 緒論

蘇聯共產黨和蘇聯政府在社會主義建設各階段中，都充分注意整個國民經濟及其各部門中的管理組織問題，並根據列寧和斯大林關於組織領導作用的指示解決了這些問題。

列寧同志說過“……那些是政治問題那些是組織問題不能截然分開。任何政治問題都可能成為組織問題，反之亦然……不能機械地把組織問題和政治問題分開。”^①

斯大林同志發展了這個原理之後，曾在第十七次黨代表大會上說道：“況且，當正確政治路線已經規定以後，組織工作就能決定一切，就中也決定政治路線本身的命運，即政治路線的實現或失敗”。其後，斯大林同志決定了我們在這方面的任務，更指出了“把組織上的領導提到政治上的領導的水準”的必要性^②。

聯共（布）第十七次黨代表大會上，曾充分注意組織問題，指責蘇維埃各經濟機構以往的行政系統，並提議從最基層的生產環節開始，到各人民委員部（即現在的各部）為止，按照地區生產的特徵來改造它。聯共（布）第十七次黨代表大會上提出：生產的或地區生產的總管理局應該是各人民委員部管理工業的基本機關，藉以實現對其所屬各機構（各托拉斯，各企業等等）的全面領導。因此，所有機構中須有領導人，負本部門工作的全部責任，並在該部門內運用領導的全部權利，且在其業務上不受主管機關各行政單位的限制。

貫徹按地區生產而管理的原則改善了生產的工作，使領導者們接近了羣衆，建立了每一個工作者的明確職責，消滅了無人負責的現象，並藉取消蘇維埃經濟機構中的多餘環節而簡化了管理機構。

管理系統不是固定不變的，而是經常不斷地在愈益改善着的；它的

① ‘列寧全集 第二十七卷’第264頁（俄文版）。

② 斯大林著‘列寧主義問題’原文第1版，第477及483頁（中文版第633及641頁）。

組織形式是隨着經濟任務的不同而改變的，要進一步精簡管理系統，就必須取締那些多餘而腐朽的官僚主義環節，並改善管理技術。

在蘇聯，在完全沒有失業的環境之下，愈來愈多的人投入生產中來而成爲工人和職員。政府除了動員大批人員投入生產之外，並經常注意使工人數目的增加超過職員數目的增加；而特別是使工人數目的增加超過管理機關中職員數目的增加。因此，共產黨和蘇聯政府爲了精簡管理機關、節省行政開支、加強工業（企業）的基本環節，正進行着經常的鬥爭。

要完成戰後斯大林五年計劃中擺在建築者們面前的任務，並更進一步全面發展建築工業，就需要更完善的基本建設管理機構，和自下而上（從工地到部）的爲基本建設管理的合理化而進行經常的鬥爭。

這本小冊子的目的是爲了使建築工業方面的工程技術人員們有可能熟悉建築企業的機構組織及人員編制，並在這個基礎上使他們更積極地參加到爲繼續改善基本建設管理機構（這個蘇聯國民經濟中最龐大的部門）的鬥爭中來。

正當本書付印時，政府作出了關於從1950年7月1日起改變設計及預算批准程序、設計機構供養辦法及設計人員工資標準的決議案。上述各點在本書中均未提到。

本書第27頁引用了各部批准的人員編制表表式。

第二章 蘇聯的基本建設工程管理組織

第一節 建築安裝工程的兩種施工方式

蘇聯所有的建築安裝工程都是以包工方式或自營方式來實現的。

採用自營施工方式時，建築安裝工程歸工程所有人（即興建該工程的機構或企業）自行施工。

採用包工施工方式時，建築安裝工程則歸專門設立的建設機構（又稱承包人）按照與興建該工程的機構（發包人）所簽訂的包工合同進行施工。

發包人（也就是工程所有人）的責任包括：工程撥款，供給工程有關的全部技術文件，供給生產設備，以及在合同中規定了的建築材料、運輸力量及其他服務。

承包人的責任是實現合同中規定的建築工程，並在個別情況下，負責完成生產設備的安裝。

與發包人簽定包工合同的承包機構就是總承包人。

1936年2月11日蘇聯人民委員會及聯共（布）中央委員會的決議（法令彙編，1936年，第9卷，第70頁）曾規定：“凡以包工方式進行建築工程時，每一個工地上應設有一個總承包人，負責一般工程的施工；並通過各專業建築安裝機構（如衛生工程安裝機構，電氣安裝機構等）來實現特種工程”。

在大多數情況下，常招請本部的或他部的專業承包機構來完成特種工程及設備安裝工程，這些機構就是二包。在個別情況下，發包人自己的安裝工程組或安裝工程隊也以二包的身份在承包機構中工作。

通常，只是在工程數量龐大，或在該工程附近就有一個現成的這樣的承包機構時才招請專業承包機構來完成特種工程。當特種工程的數量不大，且在工程附近設有適當的可以擔當此項工程的事業承包機構

時，此項特種工程則由一般建築工程機構來進行施工。有時，工程所有人將一部分建築安裝工程實行自營，而另一部分則進行發包。這種施工方式通常稱為混合方式。

在各建設部的個別建設承包機構中，有時對於其本身投資的一些企業及住宅的新建、改建和擴充工程則多採取自營方式。上述情況在重工業企業建設部的鋼鐵結構建築總托拉斯中就是如此。作為這個建築托拉斯成員之一的若干個鋼鐵結構製造工廠的建築工程，就不是招請本托拉斯或其他建築托拉斯的建築管理局來做的，而是自行施工，也就是採取自營方式。

在各建築承包托拉斯的木材採伐機構中，對於運輸道路的鋪設及其沿綫各零星建築物等，多因各採伐機構遠離這些托拉斯的建設機構，且以工程數量不大而不宜建立專門的管理局或工程處的緣故，而採用自營方式進行施工。

每年批准基本建設投資計劃時，施工方式即被決定。為此，國家在國民經濟計劃中就規定了各部總的施工方式，也就是說只有各承包建設部替該部完成的工程數量屬於包工部分。而國民經濟計劃中所列的該部的其餘工程，則列入該部自營部分。

同時，此項工程的一部分可由各部內特設的建設機構按照它與間部所屬各工廠簽訂的合同來完成，也就是說，以包工方式來完成。這種施工方式常稱為內包，以區別於由其他各部的建設機構所完成的發包工程。

譬如，重工業企業建設部為冶金工業部進行了很大一部分建築安裝工程，這些工程對冶金工業部系統說來則為外包。

在國民經濟計劃中列為冶金工業部以自營方式完成的工程，常局部地由本部各建築承包托拉斯或建築管理局根據其與各個工廠所訂的合同來完成。這些工程對冶金工業部系統說來則是內包；這是因為各承包人是同屬一部的建設機構之故。

建築安裝工程施工的包工方式較之自營方式具有很多的優點。專門為建築安裝工程施工而創立的且能存在多年的各建設承包機構，一

般說來，都擁有高度熟練的、經驗豐富的工人幹部，都擁有製造建築材料、半成品及建築零件的生產基地，這就給了他們以工業方法進行施工的可能性。它們更擁有較好的機械裝備，這就保證了更高程度的施工機械化。所有這些因素對施工期限、建築安裝工程的工程質量及其成本都有極大的影響。除此之外，建築工程施工的包工方式更依靠先進的技術和固定的建設幹部，而促進建築工業的創立及其更進一步的發展。

在現有各生產企業中採用包工方式進行建築工程施工的另一個重大優點，就是發包人不必再直接去從事工程施工，從而可能集中全部精力去完成企業的基本任務——生產產品。

如建築安裝工程的數量不大，且不適於為其施工創立專門的建設承包機構，或當這些工程的施工地點離開現有的建設承包機構很遠時，則不適於將建築工程進行發包。同時，也不應將有關現有車間的改建工程、個別結構的更換工程以及關於大修、小修的工程交給從事新建工程施工的建設承包機構來做。但有時則請建設修理機構（例如冶金工業部的高爐修理托拉斯，公用事業部的建築修繕處等）以包工方式來完成這些工程。

蘇聯人民委員會及聯共（布）中央委員會在 1936 年 2 月 11 日的決議案中指出，“把手工業方式的及游擊方式的建築事業轉向大規模的建築工業，乃是整頓建築事業及降低建築成本的基礎。為此必須把建築工程轉向發包方式；也就是說，工程施工應由常設的建設承包機構來進行；因為他們既具備自有的物質技術基礎（機械設備、運輸工具、流動資金、宿舍等等）和固定的建設幹部，而又有大規模工業生產的建築零件、半成品及結構部件作為自己的工作基礎”。

第二節 發包工程的管理組織

為了用包工方式進行工程施工起見，蘇聯現在設有兩個具有建築承包網的全蘇專業建設部：即重工業企業建設部和機器製造業企業建設部。前者主要負責冶金工業及化學工業的企業建設；後者則主要負責造船工業部、電氣工業部、交部工具工業部、重型機器製造工業部、機器

及儀器製造工業部、汽車及拖拉機工業部的企業建設。

在上述的兩個建設部內更組織了建築總管理局，以直接領導各托拉斯。這些管理局是按地區或生產類別的原則而設立的。一般說來，執行一般建築工程的總管理局，是按地區原則組成；特種工程總管理局則按生產類別原則組成。

譬如，在機器製造業企業建設部內就有以下這些建築總管理局：中央建築總管理局，南部建築總管理局，烏拉爾及普瑞窩爾建築總管理局，及東部建築總管理局；而在重工業企業建設部內則有南方、遠東及中亞細亞各建築總管理局等。除此之外，在重工業企業建設部內更有按地區生產特徵而創設的一般建築工程管理局，如頓巴斯、普瑞德聶泊爾夫及東方等管理黑色冶金企業建設工程施工的總管理局。

在以上兩建設部內更按生產類別而設立了電氣安裝工程建築總管理局，衛生安裝工程建築總管理局，鋼鐵結構的製造及安裝總管理局等。

各總管理局直轄各建築托拉斯及建築安裝托拉斯。各托拉斯組織部分中包括：建築管理局及工程處，建築安裝管理局及工程處，非主要生產部門，工業企業，木材採伐機構以及下文即將詳述的其他機構。

在蘇聯各工業部（煤炭工業部、石油工業部、電站工業部、食品工業部、輕工業部、肉乳工業部等）之內，進行着極大規模的建築安裝工程，因之也創設了與各建設部內一樣的承包機構（托拉斯及建築管理局）。

各工業部爲了領導這些機構，便按工程數量及性質設立一個或幾個建築總管理局。除了總管理局之外，更設有基本建設管理局或基本建設處；在這種情況之下，它們就是整個部的基本建設計劃機關及部內各單位自營工程的領導機關。

在某些工程量較小且建設承包機構不多的部內，則不設建築總管理局，而將有關建設承包機構隸屬於該部的基本建設處、管理局或總管理局；且在某些情況下則隸屬於該部門的工業總管理局。

蘇聯各加盟共和國內則設有建設部（立陶宛蘇維埃社會主義共和國），住宅及普通房屋建設部（俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國，烏克

蘭蘇維埃社會主義共和國、白俄羅斯蘇維埃社會主義共和國、愛沙尼亞蘇維埃社會主義共和國、拉脫維亞蘇維埃社會主義共和國、摩爾達維亞蘇維埃社會主義共和國)，直屬共和國部長會議的建築管理局（俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國、白俄羅斯蘇維埃社會主義共和國、土庫曼蘇維埃社會主義共和國、卡累利阿芬蘭蘇維埃社會主義共和國），村鎮及集體農莊建設管理局（所有各共和國內均有）；並都擁有自己的建築托拉斯、建築處及建設局。各共和國的某些工業部也擁有其本身管轄的建設機構（這些工業部有肉乳工業部、輕工業部等等）。

第三節 自營工程的管理組織

以包工方式進行施工的新建工程應設立代表發包人的機關——擬建企業管理處（但一定要具備批准的技術設計之後方可設立）。在個別情況下，如經蘇聯部長會議許可，則擬建企業管理處可在技術設計批准之前成立。

新建工程的建築工程以自營方式進行時，則應按照工程數量而設立必要的施工機關；同時即將擬建企業管理處的職權交給它執行。

以自營方式或混合方式進行工程施工的各現有企業，則按照工程數量的不同，於工廠管理處下設基本建設處或基本建設科。

建築安裝工程數量不大且無須設立專門的基本建設處或基本建設科時，則可根據工程數量的大小在工廠管理處人員編制中指定自營工程的專責人員（現場主任、工長、倉庫管理員等）及對包工機構承建工程的技術監督人員；或者把此項監督職責分配到工廠管理處的現有各科中去。

某些情況下，常在工廠管理處中分設專業的技術監督科或技術監督小組，以從事對發包工程的監督，並驗收承包人所承建的工程。

各基本建設處（科）或各工廠管理處中與其相當室科的職責如下：準備工程施工文件，與設計機構簽訂合同並驗收其工作（但限於設計工作及預算工作均由專業機構去做，而不是由該基本建設處或基本建設科所進行的）；簽定合同，對發包工程進行技術監督及工程驗收，直接進

行自營建築安裝工程的施工,設備的訂購、驗收及保管等。

對自營工程(各建設部門以及各企業的基本建設處或基本建設科以自營方式進行的工程)的領導,由各部有關的基本建設總管理局或各部的**基本建設處(科)**負責。

各托拉斯(聯合工廠等)也設有**基本建設科**或指定的專責工程人員。各托拉斯,聯合工廠(按托拉斯法組織者)及總管理局的基本建設科則與各企業的基本建設科不同,它們不直接進行工程施工,而只負責計劃工作、一般領導及技術領導。

各企業的基本建設處及巨大工程,也和各建築承包托拉斯一樣,可設非主要生產機構,工業企業及木材採伐機構。

第三章 建設承包機構

第一節 建設機構的標準化

蘇聯部長會議所屬的國家人員編制委員會成立之前，托拉斯的人員編制表，通常都由各部批准；而其餘各機構則由托拉斯經理根據實際情況和工程數量並參照其他類似機構的人員編制自行處理。由於這種做法的結果，到1941年初，各建設機構在組織形式上和人員編制上就形成了各色各樣，因而造成機構龐大，供養了多餘的環節和人員，並使工程管理繁複起來，給人員編制的確定和對人員編制紀律遵守情況的監督增加了困難。這些情況就引起了建設機構標準化的必要性。

建設人民委員部最初的標準機構組織、標準人員編制及工作人員職位工資，在主要生產（施工）方面是在1943年3月經政府規定；在非主要生產方面是在1944年10月規定。其後數年間，這些標準機構組織及人員編制曾在許多部和機關的建築企業中通行過。

建設機構標準人員編制的推行，統一了建設機構的機構組織和人員編制，並建立了更完善的發包工程管理形式。

上述標準人員編制一直使用到1946年底，從這時起，重工業企業建設部在各建設機構的標準機構組織和人員編制中曾作了若干變更。

1947年和1948年內其他幾個部和機關（石油及煤氣工程建築總局、電站部等）的建設承包機構也推行了標準機構組織和人員編制。^①

重工業企業建設部及俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國住宅及普通房屋建設部的建設機構標準機構組織和人員編制，根據政府的有關決定，也在許多部和機關的建設機構中推廣了。但必須注意到：某些部的建設機構完全推行了重工業企業建設部的建設機構標準人員編制，

① 具有建設機構標準人員編制的各部，各機關詳表見附錄1。