

192367

怎樣學習 當工地工長

李傑生著

617
32

遼寧人民出版社

**怎樣學習
當工地工長**

李運生 著

遼寧人民出版社

一九五四年·瀋陽

怎樣學習當工地工長

李運生 著

☆

遼寧人民出版社出版 (瀋陽市馬路灣)

瀋陽市書刊出版業營業許可證文出字第一號

瀋陽新華印刷廠印刷 新華書店瀋陽發行所發行

編號：4132·787×1092 1/32·24印張·41,000字

一九五四年十一月第一版 一九五四年十一月第一次印刷

印數：1—7,051 定價：2,400元

前 言

鞍山鋼鐵公司煉鋼建筑工程公司（簡稱煉鋼公司），一九五三年七月初根據蘇聯專家建議，學習蘇聯的先進經驗，實行了「工長制」。一年來，在學習蘇聯先進經驗方面雖然還存在缺點，但在黨的領導下，由於全體職工的努力和蘇聯專家的親切指導與幫助，在改善企業的施工管理方面，獲得了很大的成績。施工中的混亂現象和無人負責現象大大減少；已逐步走上有計劃、有組織的均衡施工。

工長制，在蘇聯建築安裝企業部門中，已經積累了極其豐富的經驗。這些經驗是我們學習和行動的指南。這本小冊子的內容，主要是我個人一年來，在蘇聯專家幫助下，學習當工長過程中的一點體會。由於我的業務水平低，工作又不够深入、細緻，對如何當工長的體會很膚淺；加之個人的寫作水平有限，內容是不够充實的，可能有不妥當的地方，希望讀者同志們，特別是工地工長同志們隨時提出意見和批評。

著 者

一九五四年七月

目 錄

- 一 工長在區域管理制中的意義與作用(1)
- 二 工長的職責範圍(12)
- 三 工長怎樣領導工人進行施工(14)
- 四 結束語(60)

一 工長在區域管理制中的意義與作用

重工業部「關於在建築安裝企業中建立和鞏固工長制的決定」中指出：在「一九五三年裏，重工業部系統各個建築安裝企業的組織管理工作中一個嚴重的根本性質的缺點，在於未能正確地建立工段的組織。因此普遍而嚴重地存在着工段和工人小隊的分立狀況……。這種組織形式，自然就形成了基層組織的渙散，使工地實際上處於無領導與無人負責狀態。為了保證建築安裝企業能有計劃地進行巨大的基本建設工程，並逐漸過渡到常年的工業化的施工方式，就要求建築安裝企業所領導的施工現場有集中統一領導的施工組織，要求嚴格地建立逐級的個人專責制。因此，正確地建立工段的組織，並在工段中建立和鞏固工長領導的制度，是當前重工業部系統所有建築安裝企業，在組織管理工作上一個極為重要的環節。」

工長制是根據「區域管理制」和「一長制」的原則，採取技術管理與行政管理，經濟要求與政治要求相結合的形式，組織施工和領導施工的重要制度，是社會主義企業管理的原則。

在我們沒有實行工長制以前，施工現場的情況是十分混

亂的。這表現在：工程任務屬於工段，但施工的工人則屬於工程隊領導；技術管理與行政領導步調不一致，工程負責者與工人之間，缺乏經常持久的聯系與共同對工程負責的關係；工人不固定，經常流動，今天在這裏工作，明天又調到別處，規定的八小時工作，實際不足七小時；段、隊之間鬧意見，互相埋怨，關係不正常；施工中發生了問題，則互相推諉，找不到責任者；不重視計劃，盲目施工……等。由於以上原因，結果是：對工程任務的完成既無保證，浪費現象又極為嚴重，大大地影響了勞動效率。經過「反浪費、反無人負責現象，建立責任制」運動後，上述混亂現象雖有些好轉，但卻沒有轉變過來，直到實行工長制以後，才基本上扭轉了過去施工中的混亂現象。

在實行工長制的當時，分配給第二工段〔註〕的工程任務是艱鉅而又複雜的：整個大型軋鋼廠改建工程中的房蓋工程（包括保溫和非保溫房蓋）、圍牆工程和地坪工程，電氣修理廠、成品庫車間的部分溝道基礎，以及軋鋼車間、精整車間的收尾工作等。工程量大，施工面積廣，技術複雜，質量要求很高，特別是房蓋工程中的捲材屋面工程，過去根本就沒做過，缺乏施工經驗，只有在蘇聯專家的指導下，邊施工邊摸索邊學習。

〔註〕一九五三年度，煉鋼公司是一工地型工程公司，公司下分幾個工段，工段在劃定的區域內負全部施工責任，並單獨掌握經濟核算。當時的工段實際上等於現在的工地；工地以下的工區才是工段。

當時（一九五三年七月間），工段裏共有正副工長十四名。其中技術員正工長三名，副工長四名；領工員副工長（老技術工人提升的）七名。爲了全面地完成工程任務，工段根據公司指示、蘇聯專家建議和區域管理制及工長制的基本精神，結合工程情況和施工力量等具體條件，按工藝過程劃分成房蓋、圍牆、地坪和基礎四個工區，每個工區各設正副工長三～四人。

當時工段的組織形式如下表：

工 段 主 任	—行政組（包括人事員，考勤員，福利員，事務員）	（表1）
	—經濟核算組（包括成本員，計劃員，定額員，記錄員，材料員，工薪計算員）	
	—房蓋工區——專業工人小隊——工人小組	
	—圍牆工區——專業工人小隊——工人小組	
	—地坪工區——專業工人小隊——工人小組	
	—基礎工區——專業工人小隊——工人小組	
	—調度員	
	—技術保安員	

表中專業工人小隊長以下是勞動組織。小隊長雖然脫離生產，但在行政上不成爲一級。當時小隊長的成員有兩種：一是過去的領工員，一是過去工人隊的專業小隊長。在施工中，各工段工區之間，根據工作需要可以相互調用工人，如：本工區任務少，工人有剩餘時，可以通過工段內調度員借調到別的工區或工段去工作（必要時小隊長也可跟去）。這時的行政領導仍然歸原工區工長負責；但業務指導則由借用

工區工長負責。任務完了時，仍回本工區工作。這樣，工人相對地固定在工區，直接由工長領導。

工長下面設脫離生產的小隊長，對工長來講是他的有力助手，但對整個企業管理來講則是不合理的。因為：

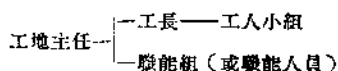
1. 工長下達任務時，必須經過小隊長才能把任務傳達給工人，但小隊長往往不能很完整地吧任務傳達下去，因此有小隊長反而使工長與工人之間多隔了一層。

2. 小隊長的分工，多半是根據過去專業隊調來的小隊長負責行政領導；原工段的領工員小隊長負責技術指導。前者與工人在工作關係上很密切，後者主要偏重於技術指導及工程質量要求等工作。這就使得部分工人產生了只重視行政小隊長，不重視技術小隊長的錯誤思想。這種行政領導與技術領導的分離形式，是不符合基層行政責任制的基本原則的。

3. 小隊長是脫離生產的。這在供給制經營或計時工資制的條件下，尚可維持。但在實行工程任務單以後，如果小隊長一級的工資作為行政開支的一部分，則行政管理費用勢必增大。這是不符合經濟核算的原則的。如將小隊長作為勞動組織中的一員，他的工資必出自直接成本中，這樣一來工人必然減少計件工資收入，也就是許多工人要担负小隊長的工資。這是不合理的。工人也是不能同意的。

根據上述實踐結果證明，這一組織形式是存在缺點的。為了使行政領導與技術領導統一，從而減少層次，使工長與

工人直接見面，有利於推行工程任務單，煉鋼公司在一九五四年遂取消了小隊長，而由工長直接領導工人。工地的組織形式變更如下：



煉鋼公司實行工長制以後，在工段劃分較大、工長的職責較重、業務水平又較低的情況下，爲了提高現有工長的工作能力和培養後備力量，因此，在每個工段一般均配備正副工長若干人。其中正工長多係技術人員，副工長多係領工員。

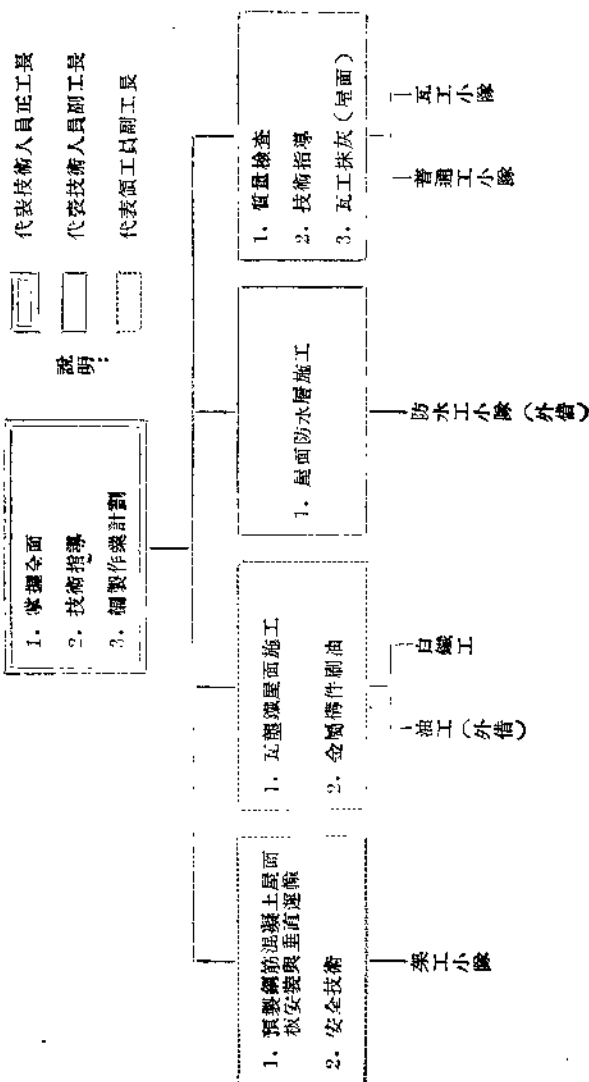
一個工段裏，有幾個工長共同負責本工區的工程任務，正副工長的工作就必須具體分工，以便領導工人施工。我們幾經摸索總結，認爲在一般情況下，正副工長的分工這樣做比較好：

1. 正工長（技術人員擔任的）掌握全面，負責技術指導和編製作業計劃，及對外辦理各種業務手續。

2. 副工長具體負責一項工作或一項工程對象，或一個小區域的施工。但他也要了解並掌握全面情況。

以一九五三年度，第二工段房蓋工區爲例：該工區的任務爲整個大型廠的房蓋工程，和金屬構件刷油。這一工區共有五個工長，具體分工如下表：

(表 2)



這樣明確分工後，各負專責，由正工長掌握總的情況。實踐證明：不僅避免了包辦代替或無人負責等現象的發生，重要的是符合一長制的原則，並保證了房蓋工程的質量，完成了任務。

在我們實行工長制的過程中，雖然還存在一些缺點，如：各工段的生產區域劃分不明確；工地主任或工地職能人員輕視工長的領導職權，時常越過工長向工人「發號施令」；以及工長担负許多非本身的業務工作，以致精力分散沒有充分的時間來領導和檢查施工操作等。但收穫還是主要的：從根本上改善了施工現場的組織管理工作，保證了有領導地正常地進行施工，加強了工人對工程和企業的關心。主要表現有如下幾方面：

1. 在施工管理方面

(1) 工長制是把行政管理與技術管理結合起來的一種組織形式。工長在自己負責的工段內，不僅對施工中的技術指導負責，在行政上也同樣負完全責任。所以還是符合統一管理，統一領導的「一長制」原則的。

(2) 由於勞動力固定，工人長期在本工段工作，不僅對本工段的工程情況熟悉，技術也能很快的熟練，而且在進行技術交底時也很方便。它的結果便是提高勞動生產率。比如：鋼筋木模隊的工人，在地坪工段鋪木塊和煉磚地坪時，開始鋪得很生疏，每工每天只鋪一平方公尺，後來逐漸提高到

四平方公尺。

(3) 由於工長直接領導工人進行施工，工長與工人間經常接觸，了解並掌握了工人的思想情況和技術水平。這對工長在編製周——日作業計劃時，有了可靠的依據，從而提高了周——日作業計劃的正確性和指導作用。

此外，由於工長和工人工作在一起，互相幫助，互相學習，大大有助於勞動與技術的結合，互相埋怨的情況基本上消滅了。

(4) 爲了按期和先期全面完成任務，工長就必須依靠工會來組織與發動工人開展勞動競賽，節省原材料，加強質量檢查工作，避免返工浪費，從而提高勞動效率，貫徹經濟核算制。比如：實行工長制以後，工長在施工中申請工料時，就不像過去那樣，「寧肯多要、早要，不願少要」，而是精打細算，按計劃使用。工人也加強了計劃觀念，工段完不成任務自己同樣也不光彩，因之，也積極想辦法全面完成任務。

(5) 有利於工程質量的檢查工作。工長要經常檢查工程質量，發現質量有了問題，馬上讓工人進行修理。避免了過去領工員或專責領工員發現質量不好，或者工人不按操作規程施工時，不能向工人直接提出，必須找有關隊長解決的雙層手續。同時，也加強了工人對工程質量負責的觀念，認識到工程質量不好，不但給國家造成損失，而且對自己的工作考績也不利。因此工人自己也經常檢查，從而提高了工程

質量。

由於實行了工長制，施工組織管理上得到進一步的改善，工人的勞動效率和勞動生產率都大大提高了。可參看表3及表4。

實行工長制前後工人上班時間比較表 (表3)

日 期	規定開工時間	實際開工時間
實行工長制以前	早晨 8.00	早晨 8.45
實行工長制以後(七月中旬)	" 8.00	" 8.20
實行工長制以後(七月中旬)	" 7.00	" 7.05

一九五三年度六、七月份勞動生產率比較表〔註〕 (表4)

日 期	勞 動 生 產 率 %	提 高 百 分 比 %
六 月 份	10日	100
	20日	111
	30日	174
七 月 份	10日	171.70
	20日	243.50
	30日	254.30

〔註〕煉鋼公司從一九五三年六月下旬開始推行周——日作業計劃，七月初旬實行工長制。

2. 在施工措施方面

(1) 工長完全有權調配本工段的工人。可以根據工作中輕重緩急的實際需要，直接對工人進行必要的調配。

(2) 培養典型小組，大力推行估工計件制，以提高勞動效率。工長除了要經常向工人進行說服教育，宣傳估工計件制的好處和它的重大意義外，還要培養典型小組推行估工計件制，取得經驗後，全面推廣。這樣反覆教育、動員和用事實證明，估工計件制就可以順利的推行了。由於估工計件制的推行也給實行工程任務單打下有利的基礎。

(3) 實行了工長制後，進一步提高了工人的工作主動性和積極性。一九五三年未實行工長制以前，混凝土澆灌用的運輸路綫（木板鋪的）一定要木工來釘，而混凝土工人寧肯閒着，也不動手；實行工長制以後，工長看到混凝土工人在混凝土未到前沒工作做，就建議自己動手鋪、自己釘運輸道。結果在完成澆灌近千立方公尺的混凝土的地坪工程中，沒有要過一個木工，完全由混凝土工人在工作室隙中，進行鋪釘完成的。

(4) 值得特別提出的：工長制是貫徹周——日作業計劃的有力保證。沒有工長制，勞動力便不能固定，向工人進行技術交底困難，因而也就不可能按周——日作業計劃進行有節奏的施工。

3. 在培養幹部方面

工長制的實行，對工長本身來講是在工作中鍛鍊自己，提高自己業務水平的最好方法；對工人來講，工長必須經常地教育工人，幫助和組織工人進行政治和技術學習，提高工

人的政治水平和技術水平。例如組織工人學習和討論操作規程，共同研究施工方法。通過一些具體業務進行研究討論，不斷地提高工人的業務水平。必要時還可以教工人學習第二種技術。

4. 在責任制的建立與貫徹方面

工長制本身就是施工部門的基層責任制度。工長是行政管理責任制和技術管理責任制的貫徹者與統一者，是「好、省、快、安全」施工責任制的檢查者和督促者。工長制實行的好壞，就說明各種責任制特別是行政責任制和技術管理責任制貫徹的好壞。實行工長制後，領導上可以通過周——日作業計劃、工程任務單和材料限額卡檢查每一工段的工作情況，從檢查中發現並及時糾正有關各種責任制中存在的問題。

總之，實行工長制以後，由於突破了過去段隊分立的薄弱環節，把行政管理與技術管理密切結合起來；工人相對地固定在工長的領導下，使得工程負責者與工人之間建立了經常持久的聯系，和對工程共同負責的關係。這樣，工人的勞動紀律加強了，生產效率提高了，工程質量有了進一步的保證；施工現場的組織管理工作得到了基本的改善。

二 工長的職責範圍

社會主義企業中的一長制，是把一定的生產單位委之於一定的經濟領導者，同時授與他獨自管理這個單位的權力，並要求領導者對企業的工作負完全責任。工長是基層生產單位的領導者和指揮者，他要對一定的工程任務負完全責任。因此，工長不僅應有其一定的職務，而且應有一定的權力。重工業部〔關於在建築安裝企業中建立和鞏固工長制的決定〕中的工長職責範圍已有規定。根據我們實際工作的體驗，在不同情況下，工長的職責範圍，我們是這樣做的：

1. 工長的職務

（1）在工地主任（或總工長）的領導下，參加編製工地的周——日作業計劃，並保證其實現。

（2）領導並組織工人學習圖紙，研究本工段的施工詳圖、大樣和施工說明書；研究施工組織設計；檢查操作規程、質量標準和安全技術操作規程的執行情況。

（3）工作當日，編製第二天的日作業計劃，並按此計劃檢查各小組完成的工程數量和工程質量。填寫日作業計劃完成通知單。

（4）領導並組織各小組討論周——日作業計劃；向工人小組進行圖紙、操作規程、質量標準等的交底。