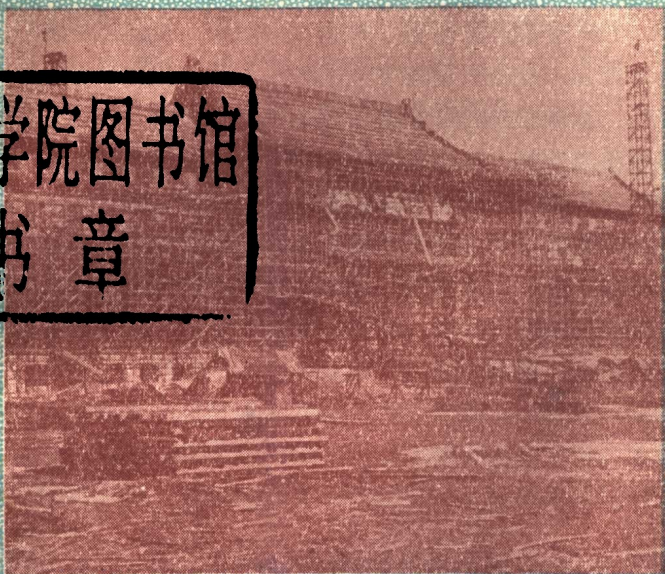


長春市基本建設 先進經驗彙編

(施工管理)

蘇工業學院圖書館
藏書章



長春市基本建設先進經驗推廣委員會

1953年度

0512

說在前面的幾句話

長春市基本建設先進經驗彙編是，在一九五三年施工當中，職工們創造，學習，改進的一些具有決定意義的，和已成熟的先進經驗。爲了更好的在今後得到推廣，我們又重新組織了工人，和技術人員進行了較全面的綜合鑑定，分別將同一工種或工序的先進經驗，又加以選擇，這些先進經驗並按五四年工程任務，結合本單位的工程情況，可大力的在施工中推廣，並可做爲工人在冬訓和日常工作中學習技術的教材。這些經驗其中包括先進工具，先進操作方法，和勞動組織等方面，共分爲施工管理，木工、砌磚、水暖、抹灰、鋼筋、混凝土，綁架子等十七個工種的先進經驗，再加我們收集的一部份施工管理上的經驗計編爲九冊（一套）。由於時間短促，錯誤與遺漏在所難免，爲此懇望全體工人，工程技術人員同志們，在學習參考中多提意見，以便再版時更正。

長春市基本建設先進經驗推廣委員會

1953年12月

施工管理目錄

1. 五〇五工地調度工作總結…………… 1
2. 東電土建隊推廣工程任務單經驗介紹……………14
3. 三〇五工地如何組織分段平行流水作業的……………28
4. 長春建築公司三〇八工地
木工車間生產會議經驗介紹……………37

五〇五工地調度工作總結

一、概 況

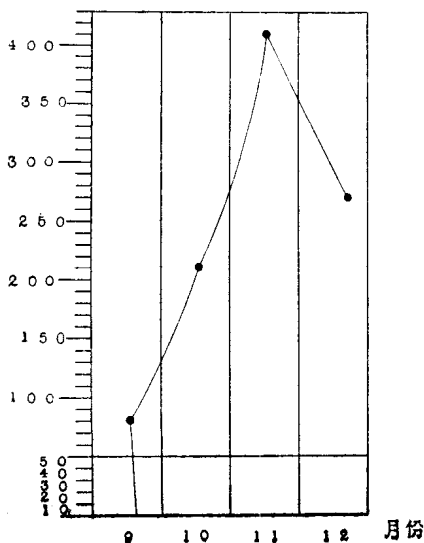
調度室自 9 月 4 日成立以來，在這四個月的過程中由於黨、政、工、青的大力支持，和幫助，及全體調度人員的努力克服許多困難，基本完成上級給的任務。但是土建調度工作，是一個新的而復雜的工作，在我隊調度室既有的人力來講完成這一個工作，是艱巨的，當然今年的調度室工作，還不是全面展開的，而是局部的，着重在任務單簽發及勞動力調配方面，至於工序銜接調度施工還是談不到的，雖然如此，依從事作事務工作的一些同志來作半技術性質的工作，實在感覺生疏而沉重的。但是終於在黨和上級不斷的幫助和培養，使調度人員由於不董變成董，由生疏而走到較熟練，使調度工作逐漸的能順利展開，並在工作獲得初步經驗，這是黨、政、工、青的力量，是我們的收穫，給我們未來的調度工作上開闢一條新的道路，從而培養了幹部，增加了新的力量。當然在實際工作收穫上是完成了現有程度的要求，調度工作。但是和我們要求與希望來對比，還是存在一定距離，爲了吸取經驗教訓縮短或消滅這個不應有現象，把較爲具體的事實寫在後面，作我們未來的工作參考。

(1) 遇到問題和解決辦法

1. 調度機構成立後首先着重推廣任務單，但是由於調

度人員對技術不懂，對圖紙不董在簽訂任務單時須要計算工程量，而產生了困難，這時調度室內部經過幾次開會研究，確定邊作邊學制度，互相幫助的原則下結果逐步的學會看圖紙計算工程量，解決了這個困難。

2. 第一個簽訂任務單，張寶松小組，在簽訂任務單時，由於對任務還不够充分認識，不樂意簽訂，後經過思想動員說明任務單的好處，才簽了，小組長張寶松把任務單拿回小組，向組員宣佈討論，小組認為很好，工程量規格，技術標準工期料材都很明確，心裡有了數，並通過實際工作，小組一致認為任務單是工作的一個指針，因此就連續的簽訂了任務單，由於張寶松小組簽任務單來作工作好處很大，其他小組也要簽訂任務單，例如、木工、劉延京他自動的要求簽定任務單，由此，各工種小組，要求簽訂任務單日增，其情況見表：



註：任務單是九月八日開始試點進行，故數量較少，十一月份工程近收尾，較他下降，但一般是逐漸上昇的

3. 爲了挖外部下水道派去四個力工小組，挖了四、五天、挖的很少，（作計時，這時未推行任務單）爲了加速工程進度，又派去王海山等四個力工小組，（這時任務單推行開始了。並簽訂了任務單）經過兩天後王海山等小組挖的很多，但先派去那四個小組裡有個別的工人，當王海山小組說你們作計件是拉不出工資來的，我們已經挖四五天，還不知道，王海山等小組聽他這麼一說就鬆了勁了，要求作計時，後經發現各別的進行了批評教育和說服解釋，並給以小組改組。從此以後小組工作效率很高，這說明我們作管理工作同志要注意這些問題，否則將會給工程帶來不利。

4. 由於各別的施工員同志，存在着自高自大，產生了獨斷獨行不接受群眾意見，給調度工作，帶來好多不利，例如木工施工員趙德州同志在工作中表現，很不團結群眾，多次和研究調配勞動力，和簽發任務單時，表現的不耐煩，並態度很強硬。如張寶松小組，在簽發任務單前工程用料都已準備好了，不必在請領 300 根木方。（利廢，調度人員知道）可是他到調度室非要不可並說：如不給材料停工由調度室負責等，後經說服，才算了事，但一般的施工員，對調度工作重視也是不夠的，有關調度工作找他們研究感覺麻煩，認爲不如光照顧力工施工多省心等等錯誤想法。我們認爲這是不對的施工員是施工中的中級領導幹部，對工程的情況掌握最熟，因此實使可能左右工程搞的好壞，故從加強施工員作施工管理教育，把調度工作作好是十分重要的。

5. 在勞動調配上，由於部分幹部對提高勞動效率加強經濟核算降低工程成本認識不夠，因而產生只知完成任務不知經濟核算，只想到本位，不照顧整體；因此在勞動調配上造

成礙碍，如第一工地缺少挑磚及挑炭工 8 名，調度室根據整體情況，由第三工地調出，但是工地主任說我們任務也很忙，不行，結果只由二工地調配四名挑磚工，三工地未去，但經實際調查三工地並不是那樣忙，而有的工友還是很遊閒，而第一工地因無人影響工程進度，類此情況很多，爲了使勞動分配合理消滅窩工全部計件，應施行工地日記及計時工票，並擬定計時工票辦法，其效果初步較好，但由於部分幹部重視不够，破壞了制度，結果流於形式，又兼計時工票本身還存在着一定缺點到 11 月 28 日止停止使用。恢復了組長日報。

二、調度工作開展前後的情況

53 年 9 月 4 日在我工地建立了調度機構，從總的任務來講，它將是一個左右工程好壞的最高機構施工指示部門，但根據調度現有人力，是不能很圓滿的勝任這一個重要任務，僅是從簽訂任務單及勞動力調配方面來展開調度工作，這還不能夠滿足我們的要求和主觀願望，在我們今後調度工作上應該配備較爲有力的技術幹部來搞好調度工作是十分必要的。但是雖然如此 53 年調度工作還是有了一定的收穫，和成績同時也取得了一定的經驗教訓現在我們可以從以下幾個問題看一下。

1. 在未建立調度機構以前，由於原始紀錄制度貫徹的不徹底，及組長日報填寫的不完善，以及考勤人員和紀錄人員未能認真負責的進行考勤和紀錄，因而加深了在計算工資上的煩鎖手續和錯誤，使得工友同志們不滿，影響工作情緒。但自建立了調度機構推行了任務單，在工資計算上減輕了

煩瑣手續工數與工資顯明，在計算上容易，基本消滅了出錯的毛病，保證了工友們的工作情緒，同時也減少了計時工多，增加了計件工，因而提高了勞動效率使工程進度，推進了一步。見 表 2. 表3.

據表表 2.3 表我們可以很明顯的看出，自從九月份推廣了任務單後，工程進度是逐見上漲的，在日進度上來看，九月份前每日進度最高0.33%最低0.137%，九月份以後每日進度最高 1.5% 2 %最低 0.21%（7—12月 25 日每日平均進度 0.558%）按最高來看 9 月份以後工程進度超過 9 月份以前的工程進度4.5倍強因此擺脫了垮年度的危險，按原計劃主體工程提前 6 天完工，否者將托到54年 1 月15日。

2. 在勞動調配方面：過去是無人作這項工作的，各工地裡缺人，只知向勞動部門要，而勞動部門就向調配處申請，基本不掌握內部勞動力調配工作，工地與工地間不通氣，工地與勞動部門不連系，基本不知道那個工地多餘，或缺少勞動力，對輕重緩急更不知道，但從有了調度機構後基本解決了這個問題，當然由於存在一些客觀方面的問題，使得勞動力調配工作上能很順利的進行，造成一些影響（所提的客觀問題，在後面談）而在主觀努力上是起到了一定的作用的，在使用勞動力上，基本得到了合理，總的情況如表 4.5.

三、調度工作中尚存在的問題及解決辦法

1. 調度工作與工地職責範圍：

土建部門的調度工作是一個新的而且很煩雜的一項工作，應配備一些強而有力的技術幹部，從是調度工作，否則將給工程帶來不利，同時，調度機構與工地職責，必須截然

工 程 進 度

工 程 名 稱	1 月		2 月		3 月		4 月		5 月		6 月	
	進 度	累 計	進 度	累 計	進 度	累 計	進 度	累 計	進 度	累 計	進 度	累 計
總 計					7.39	7.39	5.39	13.34	1.11	14.35	2.17	17.04
校 本 部												
家 族 宿 舍											0.066	0.066
學 生 宿 舍											0.073	0.072
飯 廳 及 廚 房												
鍋 爐 房												
警 衛 室												
外部水暖配管												
鐵 刺 線 圍 牆							90.00	90.09	10.00			
烟 肉												
暖 氣 鍋 爐												
建築職工宿舍							35.40	35.40	40.70	76.30	23.70	100
配 電 線 路							29.74	29.74				
不需安裝設備					26.37	26.37	50.52	76.89	2.11	79.00	0.87	79.89
固定工人培訓費					100	100						
勘 測 設 計 費					100	100						

各 月 工 程

8 月	9 月		10 月	
平均日進度	平均日進度	比8月日進度 完成情況	平均日進度	比9月日進度 完成情況
0.337	0.423	126%	0.708	167%

月 統 計 表

7 月		8 月		9 月		10 月		11 月		12 月		附 記
進 度	累 計	進 度	累 計	進 度	累 計	進 度	累 計	進 度	累 計	進 度	累 計	
5.26	22.20	10.44	32.14	12.68	45.42	21.94	67.36	12.30	77.66	20.34	100	各欄記入 數為百分 比
5.00	32.00	21.45	26.45	16.81	43.26	22.13	65.36	10.42	75.32	24.18	100	
7.70	10.00	20.70	30.70	33.35	64.05	13.65	77.70	7.37	85.01	14.73	100	
12.91	13.00	18.96	31.76	29.72	61.68	24.47	86.15	5.62	71.72	8.23	100	
		2.60	2.60	15.65	18.25	16.22	34.47	39.45	73.92	26.08	100	
		0.77	0.77	15.21	15.98	16.78	32.76	44.77	77.53	12.47	100	
				0.74	0.74	57.29	58.03	14.06	72.09	27.71	100	
				10.60	10.60	14.63	24.63	20.23	44.86	55.14	100	
				41.65	41.65	58.39	100					
						33.72	33.92	47.26	80.98	19.02	100	
										70.26	100	
75.11	75.00			5.00	100							

進 度 比 較

表2.

11 月		12 月		記入數字為百 分比
平均日進度	比9月日進度 完成情況	平均日進度	比9月日進度 完成情況	
0.41	72%	0.126	172%	

(9月份以前的情况與9月份以後的情况)

九月八日~十二月二十日任務單簽訂份數 表3.

工 號 別	9 月 份	10 月 份	11 月 份	12 月 份	合 計
第 一 工 地	47	129	291	207	674
第 二 工 地	8	30	46	35	119
第 三 工 地	12	44	50	37	143
第 一 車 間			3		3
第 二 車 間			4		4
行 改			2		2
總 計	67	203	396	279	945

工資完成高底百分數統計表

表3.

工 種	按工資完成最高	按工資最低的	備 註
木 工	233%	65%	
砌 磚 工	255%	66%	
抹 灰 工	340%	87%	
油 工	165%	85%	
鐵 筋 工	210%		
架 子 工	282%	145%	
挑 灰 工	175%	52%	
水 暖 工	247%		
力 工	253%	87%	
運 磚 工	287%	73%	
水 泥 工	470%	210%	

勞動調配統計表

表4.

人 數	人 數			附 記
工 種	新 調	內 調	計	
木 工	276	35	311	
磚 工	14	38	52	
抹 灰 工	81		81	

水 泥 工	10		10
鋼 筋 工	26		26
油 漆 工		19	19
玻 璃 工	42	4	46
挑 磚 工	13		13
挑 架 工		13	13
石 灰 工		2	2
合 灰 工	20		20
挑 灰 工	1	6	7
挖 灰 工	12	3	15
力 工	10		10
施 工 人 員	232	105	337
總 計	743	1	1
		226	969

工具調配情況

表5.

名 稱	規 格	單 位	數 量	備 註
鐵 錘	鐵 錘	把	50	概 數
洋 鎬	洋 鎬	把	45	"
膠 皮 靴	膠 皮 靴	雙	30	"
土 藍 子	土 藍 子	付	20	"
扁 擔	扁 擔	支	20	"

3. 增產節約方面

增 產 節 約 名 稱	單 位	數 量	單 價 萬 元	金 額 萬 元	計 算 方 法
主體工程提前	天	6		83,100	每日加工按 700 名×6日=4200工
內部勞動力調配	天	226	1.5	1,695	400×1.5=63,000
木方節約三萬根 10×10×4×300	把	12	1.400	6.800	20.100=83100每日
洋鎬調配	把	45		1.237	7226工按半期折合
鐵錘調配	"	50			42×48 萬 = 2160 萬
膠皮靴調配及土藍子	付	70			按每把一人計算
馬 車	台	48	6.3	3.024	165 人按半數折合
汽 車	"	18	450	8.100	2×1.5萬元 =1.237

劃清，來不斷的進行貫徹，才能使工程有節奏的進行而我工地今年的調度對此項工作還是淺弱，同時根據實際情況大有不可能之勢，但是這是必需進一步的解決，否則變成調度不靈各搞一套，將會產生工地與調度對立，或者工地獨幹，使調度機構有名無實流於形式不起作用但土建部門調度機構是否有加強的必要性呢？在這裡還不敢肯定，不過僅從四個月的過程中的體驗，加強調度機構還是必要的。

2. 施工員是否由調度機構來領導合適。

施工員是施工當中的直接領導施工的基本幹部，因此他很可能左右工程的好壞，同時對工程所有情況知道的也比較最熟，而在調度機構裡面恰是需要這樣，而最實際的人員來掌握工程中的一切情況，來反映一切情況以適於調度工作，為什麼呢理由有兩個，第一、如果我們不依靠施工員而單純的依靠表報和深入工地了解情況，調度機構很可能會變成一個半瞎子，或瞎子情況不靈活的機構，如果調度機構，對工地的情況不能及時掌握，那就基本不可能指揮施工，而失掉了應起的作用。

第二、施工員，是由工地領導而進行施工的，但正因為是這樣，其在調度機構未完全發揮其機能的情況下，施工員往往是與調度機構對立的，例如、第一工地木工施工員，趙德州同志，每當調度人員與他研究有關調度工作，他總是抱着莫不關心的態度，並且說：我不管那個熊事，當然有的是屬於調度人員團結的一些問題，但大多數施工員對調度工作是有一種對立的看法，比如有的施工員說：（這回有調度室，咱們說了不算了）這種無權利錯誤想法，不如以前說了就算，形成與調度機構產生了一個隔閡，為消滅這種現

象，及能便於調度工作，施工員由調度機構來領導，感是需要的，但是、這裡面有個矛盾產生了，工地必需由施工員領導施工，而施工員由工地領導是合適的，而調度機構也需要，究竟由誰來來領導合適呢？想不出適當的辦法來解決，不過初步意見在技術方面的一些問題由工地機構來領導，在施工工序及有關調配方面一些問題由調度機構領導這個問題是可以解決的，但是否合適？還須要進一步來研究。

3. 施工指示圖表及施工措施計劃的改善意見

施工指示圖表及施工措施計劃是調度機構不可少的重要東西，當然我們今年的調度機構是未利用施工指示圖表來搞調度工作，但是爲了未來調度工作，根據四個月的體驗提出對我們現行的指示圖表及施工措施計劃的初步改善意見如下：

第一、我們現在的施工指示圖表列的分部分項工程名稱是根據我們的習慣來命名的，寫在圖表上了，不是根據工程預算的分部分項工程名稱來寫的，而管理部門在管理上呢，是根據預算來掌握，因此很容易使工程名稱混濁不清，在掌握技術經濟指標上也很容易造成困難，而不準確。

第二、我們現行的施工指示圖表還不够詳盡和深透的，例如、我們施工指示圖表上所列，門窗扇製作，11月1日—11月10日（這個日期是假定的）但是門窗用的荒料什麼時候加工出來呢？沒有加工指示圖表，（其他購買材料亦同）而加工廠，對這一類工作也就無有正式加工，工作進度只憑隨時通知隨時來加工，影響正式工作進行，又如指示圖表只把抹灰工作總的工作量列上了，而未能將一遍灰、二遍灰、三遍灰都什麼時候作完列出，因此就很難把抹灰工程進度掌握的

很準確，甚致有的工序基本就未列入，如電氣水暖、衛生等工序就是這樣子。

第三、在我們現在的施工指示圖表裡面，對補助工序，考慮的還不够，例如、予製樑按裝問題，由於事先未予製好，影響下一工序及工程質量（主樓三段）

第四、施工指示圖表是指示施工當中的所要達成的工程進度，及工序以及數量，負責小組和個人等的一些具體規定，但要想把這樣的一個指示圖表能實現，是需要一套辦法的，這就須用施工措施計劃來保證它，但我們今年的施工指示圖表和施工措施計劃，大部分是脫節了，各不相關，不會起到應有的作用，因此初步意見就是把施工措施計劃要具體的貫徹到施工指示圖表裡面去。

4. 對現在的施工各個工種的小組應加改革意見

我們現在的施工各個工種小組，在施工中很嚴重的表現了各幹各的風氣互不相關，互不連系，也影響了團結互助關係，直接阻礙了工程的進展，例如、合灰的，不管挑灰，挑灰的不管砌磚的（具體例子想不起來了）合不出來灰，他就不挑，他不挑灰，他就不砌磚，在那等着，（抹灰工序亦同）這種現象不應該有的，當然有其他方面的一些原因，但主要的是在勞動組織上有些問題，我們應該從這方面研究一下，那麼我們是否可以把這一類的工序小組加以適當的合併，變成一個大組，在這一類的工序銜接問題，由這個大組內部就可解決了，不是屬於這類工序的在工序驗收必要時，應由下一工序工種小組參加，驗收提出意見，給下一工序選條件。

四、體會及今後奮鬥方向

1. 土建部門的勞動力調配實在是較為煩雜的一項工作，同時也是值得進一步來研究的一件事情，一個工地如果在勞動力方面不進行很好的掌握，那將產生窩工，勞動效率不高，給國家造成嚴重損失和浪費，根據我們現在執行的各種制度，還不能完全消滅這個現象，這需我們進一步來改善，究竟怎樣來改善？因它牽扯面較廣，現在還未得出一個較為合理辦法，現正在研究中。

2. 土建部門的調度機構，是一個較為新的機構，因此無什麼經驗，但對這項工作，深深體會到要想搞好，必須有上級的大力支持和主觀努力，才能完成這一個艱巨而復雜的工作，在我工地的調度工作雖然未全部展開，但深感到，能够作到這樣一個程度這是和上級的大力支持和幫助，是分不開，但是同時也感到，既有的收穫，還不能滿足我們的要求和主觀願望，它必須求得進一步的研究和努力，要從加強調度機構來搞好施工管理是十分必要的。