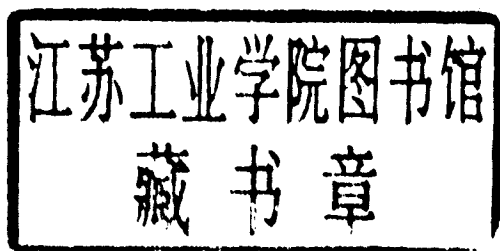


華東建築工地 施工管理的經驗



華東人民出版社

華東建築工地
施工管理的經驗



華東人民出版社

書號：滬1003 (14—96)

華東建築工地施工管理的經驗

編輯者：華東人民出版社
出版者：上海紹興路五四號

發行者：新華書店華東總分店
上海南京西路一號

印刷者：新華印刷廠
上海大連路一三〇號

（總）1—15,000

一九五四年四月第一版

定價3,800元

一九五四年四月第一次印刷

上海市書刊出版業營業許可證出〇〇一號

前言

華東地區的國營建築工業，主要是在一九五三年發展起來的。對於如何在建築工業中實行計劃管理、提高工程效率的工作，大家都還缺乏經驗。因此，在一九五三年春季，華東建築工程局特地派了一批幹部，深入工地幫助工作，以便積累一些施工管理方面的經驗。各地都首先從組織改革入手，有系統地整頓了施工管理機構和勞動組織，實行了生產區域管理制和工地主任負責制，有效地扭轉了過去現場上的嚴重混亂和浪費現象；然後，在這個基礎上，由點到面地逐步推行了作業計劃，實行了計劃管理，使生產開始走上了軌道。佛子嶺水庫工地的組織改革運動，則進一步證明了實行組織改革是提高建築工程效率的首要條件。現特蒐集有關建築工地實行組織改革和計劃管理的一些經驗總結，彙編成冊，以供各地基本建設幹部和其他有關方面的同志參考。

但必須申明的是，建築工程是多種多樣、極為複雜的，其施工組織、施工方法等都必須根據不同工程的情況和特點來決定；同時，這個冊子裏所介紹的一些經驗，也不是

固定不變的。因而各地基本建設幹部在參考這些經驗時，不但不應該離開當地當時的具體情況而機械地搬用，而且應該在實踐中進一步加以改進和充實，使今後建築工地的施工管理工作搞得更加完善，全面地達到好、快、省、安全的要求，以保證我國社會主義建設的順利進行。

編者

一九五四年三月

目 錄

華東建築工程局第一建築工程公司組織改革運動的經驗總結·····	一
佛子嶺水庫工地進行組織改革的初步總結·····	三
華東建築工程局第一建築工程公司直屬第二工地	
建立計劃管理貫徹責任制度的初步總結·····	五
華東師範大學工地編製施工作業計劃的初步總結·····	五
上海郵電宿舍工地推行組長日報工作制度的初步總結·····	六
附 錄	
華東建築工程局第一建築工程公司各級行政機構主要職責範圍·····	八

華東建築工程局第一建築工程公司

組織改革運動的經驗總結

一、改革前的情況及改革後的收穫

華東建築工程局第一建築工程公司自一九五二年八月承建上海市兩萬戶工房以來，職工從二百餘人發展到了二萬多人。公司下設東區、西區、第五基地三個辦事處，分轄十五個流水大隊（其下設中隊）及若干段務指揮所。至一九五三年三月底，生產方面已完成工房部分百分之七十六，佔總任務（包括公共建築及溝渠道路等）的百分之六十三。大部分職工都已經過民主改革。但由於施工隊伍的倉促組成，領導力量的薄弱，以及幹部的缺乏經驗等，組織改革運動前的情況仍十分混亂，主要表現在：

（一）由於採取了複雜的大流水施工方式，在「工作隨隊」的口號下，各流水大隊都設有施工、行政、政治等機構，成爲一個「活動工地」，且經常橫跨幾個基地，首尾不能相顧；而辦事處、段務指揮所則力量薄弱，又採取職能管理制（即條條管理），因

此忙於「侍候」流水隊伍，無法對現場實行統一領導。第五基地辦事處雖將大隊固定在工地，但由於區域管理的思想不夠明確，加以制度不全，職責不清，工地上仍然無人負責。在勞動組織上則因分工過細（按大流水施工二十三道工序編組），勞動力與技術極不平衡，勞動調度十分混亂。以上情況，就造成現場上勞動力與材料的浪費，以及工程質量低劣和嚴重無人負責的現象。如東區工地因流水脫節，從一九五三年一月至四月即等工二萬七千四百四十八工；因計劃不週，材料積壓達二百億元。西區工地曾有一百八十戶工房返工拆修，每月工程只能完成計劃數百分之七十左右；現場上到處都是零散材料，因而工人們反映：「遍地都是人民幣」，「這樣下去，天大的老闆也要垮台」。

（二）因去年盲目地大量招收工人和採取一律包下來的辦法固定工人，工人的技術水平很低，老弱殘疾工人佔全體職工數目的百分之五左右。

（三）領導與羣衆之間的隔閡較深，有些幹部怪建築工人「落後」，怕對工人進行正面的教育和管理。在處理工人工資與生活福利方面，又是該辦的不辦，不能辦的亂許願，形成好壞不分，是非不明。工人則對領導上的說了不做和不關心工人生活極為不滿，因而生產情緒低落，勞動紀律鬆懈。

爲了扭轉上述的混亂現象，我們根據華東局「深入下層，整頓工地」的指示，從四月下旬開始，進行了全面的組織改革運動。這次組織改革運動，前後歷時共三個多月，基本上改變了過去的面貌，得到了以下幾項主要收穫：

(一) 比較充分地發動了羣衆，扭轉了幹部和工人的混亂思想。經過這次運動，全體職工對「搞好生產」這一點有了統一的認識。工人們說：「從前大家都向壞的看齊，現在才知道應該向好的學習。」一般工人都能重視質量、愛護材料，如第三直屬工地的工人從現場上拾回來的洋釘即達一千餘斤。同時，因加強了生產領導，主動地解決了羣衆的某些合理要求，就改變了工人對領導的看法。大家反映：「組織改革真能解決問題。」「幹部現在走得勤了，變了樣了。」幹部也改變了對建築工人的看法，認識到必須依靠羣衆才能搞好生產，因而大大改善了領導與羣衆的關係，也加強了職工之間、技術幹部與政工幹部之間的團結。

(二) 開始扭轉了生產上的盲目、混亂局面，出現了新氣象。在管理機構上，按照區域管理制（即工地統一領導制）的原則，建立了工地主任負責制和行政負責制，實行了工地的統一領導，加強了施工管理。勞動組織也按照不同類型的工程需要與可能的專

業分工，作了全面調整，減少了窩工、缺工現象，提高了勞動生產率。如第一工程處六月份完成了生產計劃的百分之一百零九，較四月份提高了百分之三十六。平均每工每天的工作量已從十二萬萬提高到十六萬萬以上。泥工砌牆從平均每人每天六百塊提高到了二千二百塊。新開工程已普遍採用了分段平行流水作業法，重點工地已做到按照日指示圖表進行有節奏的生產。

（三）比較系統地整頓了工人隊伍。將老弱殘疾失去勞動力的工人另行編組，集中處理，對個別一貫不遵守勞動紀律的工人進行了公開的批評或給以必要的處分。同時對生產一貫積極並遵守勞動紀律的小組和個人，進行了公開的表揚和獎勵。整頓後，工人們都反映：「從前領導上是睜眼睛子，現在眼睛擦亮了。」工人中的正氣抬頭。無故請假、曠工、遲到早退、打架吵鬧和不服從調配等現象，比以前顯著地減少了，幹部也開始樹立了工作的信心。

（四）在運動中，建立和健全了工會基層組織，選出了大批積極分子擔任工會領導工作（計新選工地和中隊工會主席四十三人，委員一百四十九人），並改選出工會小組長三百九十八人，吸收了新會員二百人。同時，採取自下而上提名、領導批准的方法，

從優秀的工人與職員中提拔了幹部一百五十八人；培養了黨員發展對象五十九人，發展了青年團員七十八人，培養了團員發展對象二百三十七人，爲今後組織建設打下了良好的基礎。

二、運動的過程及其主要環節

根據華東局的指示和工地調查研究的結果，明確了當前現場上的嚴重混亂現象，主要是由於組織領導不合理、政治思想領導嚴重薄弱和工人隊伍未經整頓所造成的；而從思想上發動羣衆，改善領導與羣衆的關係，又是開展運動的首要關鍵。因此，確定組織改革的方針，必須是首先放手發動羣衆改善領導與羣衆的關係，然後，在此基礎上，有準備、有系統地改革管理機構和勞動組織，建立初步的責任制度；並在運動過程中，結合整頓工人隊伍，以便有效地扭轉當前生產中的混亂現象，保證施工的正常進行，並爲今後逐步實行計劃管理打下一定的基礎。現將運動的主要過程與環節分述如下：

（一）從進行正面的政治教育和解決羣衆某些迫切的合理要求入手，放手發動羣衆，澄清羣衆的混亂思想，改善領導與羣衆的關係。

運動開始時，一般幹部和羣衆對組織改革的意義不了解，思想比較混亂。政治幹部主要是缺乏信心，強調困難，認為「不解決工資問題，就說服不了工人」。技術幹部和一般職員怕追究責任，有的還表示懷疑，認為「組織改革是封官」，還是「換湯不換藥」。一般工人對領導上存有對立情緒，認為「過去的浪費都是領導上造成的」，要「先反官僚主義，後搞組織改革」；有的認為「工資福利問題不解決，組織改革搞不通」；有的認為二萬戶工房工程快結束，再搞組織改革是「臨死找醫生」；有的則怕調動，怕退工，要求固定工作崗位。

針對上述情況，首先進行了正面的思想教育。一面從黨內到黨外，從骨幹到羣衆，層層打通思想；一面按照不同對象分別召開了各種座談會，發動老工人出面講話，並運用展覽會、廣播、漫畫、黑板報等工具進行了廣泛的宣傳。教育的內容主要是從發揚愛國主義精神與揭發當前生產中嚴重浪費、質量低劣和無人負責的事實出發，反覆說明進行組織改革的意義、目的和要求，同時通過領導上實事求是的自我檢討，強調了接受過去教訓，把已往的損失和浪費當作「學習費」，只要今後改進，過去的一般都不追究責任，以啓發幹部的自覺性。其次，針對當前羣衆中存在的幾種比較普遍的糊塗思想進行

了正面的批判和解釋；如進行了「生產第一」的教育，批判了「不搞工資改革，組織改革搞不通」的思想。此外，又進行了關於國營企業性質及新舊社會工人地位對比的教育，和建築工人有遠大前途的教育，強調抓緊時間，學好技術，迎接新任務，以消除怕調動、怕退工等思想顧慮。

在進行教育的同時，領導上又將羣衆要求解決的問題進行了排隊，對某些迫切需要解決並又有可能解決的問題，首先主動地加以解決（如洗澡、吃水等）；對某些須有計劃地解決的問題，在職工代表會議上成立了各種專門組織（如工資改革研究委員會、職工教育委員會、合理化建議獎勵委員會等，均吸收工人參加），分別負責研究，並有步驟地加以解決；對某些暫時不能或不應解決的問題，則公開向羣衆說明道理，交代清楚。這樣，就不但因實際解決了某些問題而提高了羣衆的信心，而且對少數認識不清的幹部和羣衆又進行了一次教育。

在幹部中，我們又進一步強調指出將思想教育與解決實際問題緊密地結合進行的重要。這樣，既批判了那種只進行教育、批判而忽視解決可能解決的實際問題的做法，也批判了那種只強調解決實際問題而不敢進行正面教育批判、認為「只有解決問題，滿足

羣衆要求，才能發動羣衆」的單純經濟主義思想傾向。

經過上述的層層深入的教育工作，羣衆初步發動起來了，他們說：「組織改革好比造房子打底腳，底腳打得好，生產福利就有希望。」「肉上生瘡肉上痛，生產上浪費，自己也有責任。」這樣就基本上澄清了混亂思想，爲下一步工作打下了思想基礎。

(二)有領導、有準備地改革管理機構，建立和健全工地組織，加強生產管理。

爲了迅速地克服生產管理上的混亂、脫節和無人負責的現象，並爲開展組織改革運動做好組織上的準備，在運動一開始，即着手改革不合理的管理機構，並按照新的組織方案，配備了幹部，建立和健全了工地組織；然後又貫串在思想動員的過程中，繼續完成了這一改革工作。

針對過去管理機構不合理的情況而實行的改革，包括以下三個方面：

1. 撤銷三個辦事處及其下轄的段務指揮所等機構，明確採取公司、工程處、工地三級的組織形式，並將東區辦事處改爲三個獨立工地，直屬公司領導。工地下再根據工程的分佈情況劃分若干工段，配備一定的施工幹部，統一管理施工。

2. 將職能科與流水大隊多頭領導的職能管理制度改爲以工地爲統一指揮施工機構的區

域管理制。首先明確規定公司經理、工程處主任、工地主任對公司、工程處與現場的技術和行政工作應負全部領導責任，公司各職能科與工程處、工地各職能股（組），則應在經理和主任的統一領導下發揮其助手作用，主要是配合做好生產準備工作；同時規定公司或工程處職能組織不得直接向工地佈置工作，以保證工地主任負責制的切實貫徹，但上下職能組織又應保持其技術和業務上的指導關係。其次，將各職能組織根據工作需要、明確分工和減少層次的原則，加以重新調整，並規定了公司正副經理、工程處（工地）正副主任的分工領導。

3. 撤銷與管理機構並列的流水大隊機構。各中隊根據當前生產需要情況，分別劃歸各工地（或工程處）統一指揮；中隊組織則暫時不動，等待改革勞動組織時一併調整。

爲使改革工作不致影響生產和引起幹部思想混亂，首先召開了技術人員、基層幹部和老工人座談會，共同研究和製訂出一個調整組織的方案，事先做好一切調整的準備工作。然後召開黨團員會議和幹部會議進行動員，說明改革的原則、方針和要求，並着重劃清新舊組織的界線，強調服從組織分配和樹立全局觀點；同時領導上即根據不同工地的生產需要與幹部條件確定編制和配備幹部。在調整中，又強調做好交接工作，責成

公司職能機構具體協助工地職能機構建立與健全業務工作，並按照新的管理機構相應地調整黨、團和工會的組織。經過上述工作，就大大減少了在新舊組織交替中的混亂現象。

（三）開展羣衆性的查浪費、查質量、查無人負責運動，有重點地建立責任制度。

1. 開展查浪費、查質量、查無人負責運動：

查浪費、查質量、查無人負責運動是從自上而下總結生產入手，採取先公司後工地、先職員後工人的方法來逐步地展開的。對不同的對象，提出了不同的檢查重點，在技術人員和職員中着重查工作效率和工作上的無人負責現象，在一般工人中着重查現場上的浪費、工程質量和生產管理上的無人負責現象。這樣做，一方面可以肯定成績，提高幹部和羣衆的信心，易於發動羣衆進行檢查；另一方面，又可使檢查不致漫無邊際，影響運動的進行。但要使檢查廣泛、深入，必須掌握以下幾個環節：

①經常掌握羣衆的思想情況，不斷地消除羣衆中存在的思想障礙，引導檢查由淺入深，由遠到近，防止流於形式。在檢查開始時，一般羣衆中較普遍地存在着「浪費不多」「有啥可查」的自滿情緒；在進行檢查時，則存在着「怕批評」「推責任」等思

想，在檢查後期，又產生了一「要立即解決所有問題」的急躁情緒。因此在檢查中，採取了個別醞釀、召開各種座談會、實行小組檢查和大會典型示範、組織實地檢查以及進行廣泛的宣傳鼓動工作等方法，一面檢查，一面進行思想教育。凡是這樣做的工地，羣衆發動就較深，問題揭發也較多。

②自始至終貫徹「邊查、邊改、邊建」的方針，使揭發與改進相結合。這不但可以隨時解決問題，順利地推動運動不斷前進，而且更重要的是可以使運動與當前生產任務緊密結合，更好地保證施工的正常進行。如第三直屬工地在檢查的同時，進行了場地材料清理，建立了工地生產會議制度，動員工段幹部下現場辦公，這些都有效地改進了當前的生產管理，並提高了職工對組織改革的信心。

③在廣泛揭發問題的基礎上，應及時轉入「查原因、找關鍵、想辦法」，使運動提高一步。針對揭發的問題「查原因，找關鍵」，使羣衆對造成工地混亂的根本原因及組織改革的重要意義有了更深刻的認識，然後引導羣衆展開批評與自我批評，批判了少數職工對生產不負責任、不遵守操作規程、不遵守勞動紀律等行爲，爲下一步建立責任制度和整頓工人隊伍作了充分的思想準備。最後，通過「想辦法」，羣衆一共提出了主要