



一面勤俭办企业的旗帜

——介绍南通市建筑工程公司勤俭办企业的经验

江苏人民出版社

75074

一面勤俭办企业的旗帜

——介绍南通市建筑工程公司

勤俭办企业的经验

本社编

*

江苏省书刊出版业营业登记证出字第0101号

江苏人民出版社出版

南京湖南路十一号

新华书店江苏分店发行 江苏新华印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 14/16 字数 20,000

一九五八年四月第一版

一九五八年四月南京第二次印刷

印数 10,001—30,000

统一书号： 3100·141

定 价：(5) 八 分

目 录

政治掛帥是對儉辦企業的保證.....	1
一面對儉辦企業的旗幟.....	6
——介紹南通市建築工程公司對儉辦企業的經驗	

政治掛帥是勤儉辦企業的保證

(1958年3月27日人民日報社論)

在建築企業里，如何貫徹執行勤儉辦企業的方針？今天本報發表的南通市建築工程公司的經驗，提供了一個正確的答案。

這個公司的生產中有什麼突出的特點呢？主要是他們在企業管理上解決了三大課題：（一）在計劃管理和勞動組織上基本上消滅了窩工。1956年做到了不窩一個工日，1957年僅窩了四十六個工日。（二）在建築材料管理上做到了既不積壓浪費，又不停工待料，基本上做到了“工完料盡，場地清淨”。1957年這個公司共有一百二十一個工地，其中除去十二個工地有跨年工程以外，做到“工完料盡”的有一百另二個工地，由於突然削減任務等原因剩下材料的有五個工地；因為計劃不周、控制不嚴而有剩料的僅有兩個工地。（三）在成本管理上大大地節約了間接費用的支出。這個公司歷年的間接費開支都低於國家規定的標準，而且大體上是逐年降低；行政管理費更是年年都有節余。第一個五年計劃期間，這個公司總共為國家節約間接費七十九萬六千二百三十五元，其中行政管理費有三十萬另二千三百三十四元。

這些方面的成績，說起來也許平凡。但是，目前有一批建築企業的經營管理，還處在“人工賠本，材料‘賺’錢，管理費超支”的情況下；某些建築企業的材料管理，仍有寬打窄用、積壓浪費的現象；還有些建築企業在全年均衡施工的問題上，仍然採取消極態度。在這種鮮明的對比之下，南通公司所創造的勤儉辦企

业的經驗，就特別值得推荐了。

南通公司做出这样出色的成績，其原因何在呢？一个重要原因是，他們把勤儉办企业这件工作放在党的坚强的政治领导下进行，使企业中的各項经济技术工作都置於政治的統帥之下。用他們自己的話來講，就叫作“政治掛帥”。

他們是怎样在貫徹勤儉办企业方針的过程中实行“政治掛帥”的呢？他們的主要經驗是什么呢？

首先，南通公司的领导干部把党的艰苦奋斗的光荣传统在企业中保持和发扬了起来。他們在参加生产、领导生产的活动过程中，成为精打細算、克勤克儉的榜样；他們在日常的生活作风中，成为吃苦在前、享受在后，艰苦朴素、刻苦耐劳的榜样；他們在克服勤儉办企业的各种困难中，都以身作則，用自己密切关怀企业的实际行动来影响职工群众。这样，他們就真正放下了“老爷”架子，打掉了官气，用自己的实际行动来表明自己只不过是一个普通的劳动者，真正以平等的态度对待群众，使群众亲切地体会到自己确实是企业的主人，确实和企业领导者之間的关系是一种平等的关系。这个公司的副經理陆修根同志到了工地，不仅在那里领导生产，还做一个出色的勤勤懇懇的普通工人。他經常和大家一塊做壯工活，他随时随地收拾工地的另料、剩料和殘料，以实际行动影响基层干部和工人群众都珍惜一砖一木、一瓦一石。他在工地不仅和群众一塊住宿，还做許多杂务工作，甚至給大家挑尿桶倒尿，帶动大家都亲自动手打扫卫生，减少了工地的勤杂用工。他在出差的旅途中，为了节省国家开支，常常拿車站和机关的传达室当旅館；上下車站或輪船碼頭，經常肩挑行李，兩脚步行，不肯雇車。这个公司为了解决办公用房不足的困难，曾經在公司經理和党委書記帶頭下，党政干部做壯工活，技术干部做技工活，只用九百多元就翻修了一座六百平方公尺的

办公楼和二百平方公尺的食堂。南通公司的这些领导者的形象，难道不正是体现了我国淳朴的劳动人民的本色吗？难道不正是把我们党在革命战争年代的优良传统和“老八路”作风带到企业里来了吗？南通公司的领导者以自己的模范行动取得了群众的信赖，贯彻了勤俭办企业的方针，培养了职工群众的国家主人翁思想，树立了领导和群众之间的一种真正的社会主义关系，并在这种关系的基础上发挥了职工群众的积极性和创造性。

其次，南通公司的党组织和行政领导者，坚持不懈地对全体职工进行政治思想工作，把党的勤俭办企业的方针真正变为群众的自觉行动。他们的有效方法之一，是抓住日常的浪费事例进行教育。另一个办法，是反复地坚持反浪费。哪里有浪费就在哪里反；什么时候有浪费就在什么时候反；估计到将要发生浪费现象，就及时进行防止浪费的教育。例如，当他们的一个工区将要转移到上海的时候，他们就适时地提出：“进入大城市以后，要始终如一地保持艰苦奋斗、精打细算的作风”。以后，上海工区还是发生了一些浪费现象，公司领导方面又及时组织了反浪费运动，使这个工区始终保持了勤俭作风。他们还结合年终总结，开展一年一度的反浪费运动，并且在这个基础上修改不合理的规章制度。通过这些措施，勤俭办企业和精打细算的思想确已深入人心，成为风气，象水银泻地一般，无孔不入地深入到办公室去，深入到施工现场去，深入到出差的旅途中去，最后凝结到多快好省的指标上去。

勤俭办企业的思想一经扎根在国家主人翁思想的基础上，它就会发挥出不可限量的威力。南通公司很大一部分职工，就是完全以国家主人翁的态度来对待国家的建设任务，爱护国家的财产。为了节省临时设施费用的开支，许多工地不搭工棚；庙宇和寺院、房屋的走廊、水利工程的閘洞等地都成了他们的住

处。他們当中，有这样的工段长：經年累月，巡迴工地，近則数十里，远則二百多里，他們經常是騎上一輛自行車，帶上一包冷飯，白天不進飯館，晚間不住客棧。他們当中，有这样的工人：为了爱惜材料，用料时总是“先另后整”。因为經常拚碎料，拿不到超額工資。別人問他为什么这样干，他回答說：“工資是自己的，材料是国家的。社会主义建設不好，工資也不能提高！”他們当中的絕大多數技工掌握了多种技术，在分配任务时，什么都干，很少发生挑肥拣瘦、討价还价的现象。

南通公司所以出色地貫徹执行了勤俭办企业的方針，还因为这里的领导干部真正树立了全心全意为社会主义建設服务的思想。他們認識到他們所站的崗位，就是通过为建設单位服务来具体地为社会主义建設服务。因此，他們能夠千方百計滿足国家建設的要求，能夠主动地創造条件，为建設单位解决困难。为了滿足建設单位的需要，也为了尽可能多地完成施工任务，他們在服务范围上，不仅是盖房子，盖工厂，还修建工程和桥樑、涵洞，甚至魚池、廁所、篱笆，並且做种种修另补旧的杂活。只要能夠为社会主义建設多干活，只要能夠做到不窝工，沒有利潤也干。他們对国家建設事业采取了主人翁的态度，他們的服务观点、服务态度和經營作风，充滿了主人翁的責任感，他們和建設单位的关系是一种正常的社会主义的协作关系。

全心全意为社会主义建設服务，这是建設单位和建筑企業双方进行协作的最高原則。几年来我們遵循了这个原則，建設单位和建筑企业的关系基本上是正常的。但是，也有某些建設单位和建筑企业並不是完全按照这一原則办事。这种情况使得几年来的基本建設工作多多少少地受到了一些不应有的損失。如果所有的建筑企业单位都能夠像南通公司那样积极主动地为建設单位服务，如果建設单位也都本着全心全意为社会主义建

設服務的精神，體貼對方的困難，同心協力地克服困難，很多問題不就可以迎刃而解了嗎？

南通公司的經驗是一個很好的經驗。它因為實現了“政治掛帥”，就抓起了勤儉辦企業之綱。它的“政治掛帥”，不是空洞的叫喊，不是學究式的說教，而是領導幹部以身作則，通過實際行動來教育職工群眾，把政治工作和經濟工作攥成一根繩。誰要是學會了這一套，誰就可以逐步地掌握領導和管理社會主義企業的艺术。

一面勤俭办企业的旗帜

——介绍南通市建筑工程公司

勤俭办企业的经验

江苏省南通市建筑工程公司,是在1952年由一个临时修建文化宫的施工处拼凑组成的。1953年3月市局成立不久,就与公司合署办公,两块牌子,一个机构。当时基础非常薄弱,技术人员和职工绝大部分过去都是店员、失业工人和某些流散在社会上的私营营造厂的人员。开始时,只有一个党员,政治思想情况相当复杂,技术力量既少又弱。一直到1956年的时候,称职的技术人员,也只占工人全年平均数的2.19%(现在已有技术人员三十八人,其中设计工程师一人,土木工程师二人)。在1956年三季度以前工人全是合同工,1956年第三季度以后,才固定了八百六十名工人。

这个公司是一个区域型的公司,它承担的任务主要是民用建筑,承包地区从1953年南通市、南通专区开始,先后发展到松江、盐城两个专区;1957年还调了一个工区去支援上海市的建设。经过第一个五年计划期间的锻炼、苦干和摸索,这个公司的技术水平有了很大提高,由原来只能盖小房小屋,提高到可以承建较复杂的工业厂房和较高级的民用建筑。劳动生产率年年提高,1957年的每工日产值比1953年提高了42.7%,工程质量的一级品率,1957年达到了91.5%,消灭了三级品,五年来没有发生过一次死亡事故,1956年以后连重伤事故也消灭了。最近两年,这个公司基本上做到了一年到头均衡施工,冬、春不窝工,开

工以后不停工,同时做到了建筑材料不积压,工完料尽,场地清淨。1957年共有一百二十一个工地,其中除去十二个工地有跨年度工程以外,做到“工完料尽”的有一百另二个工地;由于突然削減任务等原因剩下材料的有五个工地,因为計劃不周,控制不严而有剩料的仅有两个工地。管理费不但不超支,而且有盈余。第一个五年計劃期間,这个公司总共为国家节约間接費七十九万六千二百三十五元,其中行政管理費有三十万另二千三百三十四元。

南通市建筑公司,所以能获得这样出色的成績,有一个最重要的原因,这就是,他們出色地、坚决地贯彻执行了勤俭办企业的方針,并且把企业的全部活动,放在党的坚强的政治领导下来进行,实现了“政治掛帅”。由于政治工作和經濟工作好象攥成了一股繩子一样,企业中的各种經濟、技术工作都服从於党的政治领导。因此一切困难都能迎刃而解,使整个公司的生产大踏步地前进。

五个困难与三个課題

在1955年以前,这个公司由于所承担的建筑任务扩大,工程分散另星,有大有小,有五十万到一百六十万元的大工程,也有五百元上下的小工程,工程单位多,間距远,工期短,每一单位工程之間往往距离几十里路,甚至一百里以上,交通運輸非常不方便,加以任务下达迟,变化多,这便給公司的工作带来了五个困难:(一)上半年閒、下半年忙,冬閒窩工的时候,人員沒事干,設備閒置不能利用,到了三、四季度一忙起来,就不得不搶工、突击赶任务。(二)工程单位多而小,工期短,設計、預算远远赶不上施工,以致設計心中无数,备料非多即少,材料的类别、尺寸往往

不对口径，造成积压浪费。甚至因此经常造成前后工程脱节停工。（三）因为有的任务下达很迟，而建设单位要求急，有的又因为任务小，建设单位作风拖延，使公司施工安排困难。（四）每个工段每年往往要搬八个到十二个以上的工地，而且工程单位前后大小不等，致使工人流动性大，调度困难，设备周转困难，不能及时使工程互相衔接，因而费用大，开支多。（五）工地远离公司，领导不易掌握，联系不密切，漏洞多，浪费大。

这些困难给工作造成了很大损失，每年积压的材料总有十万以至二十万元左右，工程脱节停工，每年总有数起或数十起，每年窝工有三至五个月之多。面临这种情况，职工群众的思想很混乱。有的说，建筑业生来就是这样，浪费积压，没办法解决；有的人认为，我们是区域型公司，工地远离公司几百里，工程脱节窝工是无法避免的，积压材料不必大惊小怪，甚至认为：农民是一年辛苦半年闲，我们下半年辛苦，上半年闲，是合乎规律的；在干部中，也存在着畏难情绪，如有的同志听到建设单位的批评，就认为干这行工作就是吃力不讨好，打算改行。在这种情况下，在公司党政领导和全体职工面前有三个严重的课题亟待解决，这就是在坚决保证工程质量优良的前提下，“如何做到冬闲不窝工，施工期间不停工”；“如何做到工完料尽，工场干净”；“如何做到费用小开支少”。这三个课题，实际上就成为贯彻执行多、快、好、省的关键性问题，和贯彻执行勤俭办企业的根本性问题。

南通市建筑工程公司是怎样解决这三个课题，贯彻执行勤俭办企业的方针的呢？

政治挂帅，保证贯彻勤俭办企业的方针

在1955年以前，这个公司领导上为了解决以上三个课题，曾

經采取过許多措施,但是,常常发生偏差。1953年抓了任务一环,放松了管理,結果浪费、积压现象很严重;1954年抓了节约和劳动生产率,但是又出现了质量差的問題,窝工、积压却仍然不能解决,材料设备积压总数竟达到二十万元之多。他們經過三年的摸索,特别是1955年下半年“厉行节约反对浪费”和1956年四季度“增产节约”运动給公司的领导以很大的啓示。認識到:按照公司的具体情况,要解决建筑业的根本問題,必須抓企业的政治工作,从充分发动思想入手,加强对职工的政治思想教育,使勤俭办企业的思想深入人心,树立人人勤俭,事事节约,艰苦奋斗的观点,只有抓住了政治思想工作,使“政治掛帅”,才能保証全面地貫徹执行多、快、好、省的方針。因此,他們根据这一精神,采取了以下几个主要措施和做法,解决了这三个課題。

政治和經濟攥成一根繩

他們圍繞“勤俭”、“艰苦奋斗”思想,抓住各个时期暴露出来的主要思想問題,对全体职工进行了政治思想教育,把整个企业的政治思想工作和生产管理工作攥成一根繩。他們的方法是:

第一、反复地坚持开展反浪费斗争。哪里有浪费就去哪里反;什么时候有浪费,就什么时候反。在1955年到1957年底,先后組織与开展了大小七次反浪费运动。一方面是貫徹执行全国性的增产节约运动,从思想发动入手,大会動員、小会漫談,組織工人进行自我教育,同时采用算細帳、回忆对比的方法,来启发工人的階級覺悟。在提高認識的基础上,制訂增产节约措施計劃,并帮助工人、干部都訂立个人行动計劃,然后着重抓住措施,反复貫徹,反复检查經济效果。另一方面,是把反浪费运动与年度总结結合起来,与每年一度的业务制度改革結合起来,以吸取

教訓、堵塞制度上的漏洞，摸規律特點，修訂全年的規章制度。這樣做的效果很好。此外，還隨着工地的轉移和工程項目的逐步增多，不斷地組織反浪費鬥爭。例如1956年夏天和1957年5月間發現由南通移至上海施工的工段有浪費現象，就組織了一次全面揭發，迅速地扭轉了浪費現象。通過上述作法，反復發動、揭發，找出漏洞所在，用正面的道理進行啟發，以反面的浪費事實進行教育，在職工中開始樹立了必須勤儉辦企業的思想。

第二、針對着質量問題與勞動生產率問題之間的矛盾，公司黨政領導以好、省為重點，組織開展了持久的勞動競賽。經驗證明，由於緊緊抓住了這一環，許多具體問題都能及時得到了解決。

第三、平時通過每月黨委會的思想分析會議和制度分析會議，及時研究各個時期職工群眾的思想動向，例如估計到在某一種情況下，某工區將要發生浪費現象，就及時進行防止浪費的教育，這樣便能夠使政治思想工作緊密結合當前實際情況，如1957年初，有一個工區將要南遷到上海去支援上海的建設，他們估計去大城市工作，可能會發生浪費現象，就適時地抓住預見到的跡象，教育職工，進入大城市以後，要始終如一地保持艱苦奮鬥、精打細算的作風。除了召開數次大會進行教育外，在臨出發之前，還專門召開了骨干會議，進行教育。以後，這一工區雖然發生了一些浪費現象，但由於公司領導方面又及時地組織了反浪費運動，防止了浪費傾向的發展，使這個工區始終保持了勤儉作風。

第四、公司正、付經理、黨委委員實行了分綫包干，坐鎮工地，各抓一點，指導全面的領導方法，上至公司經理，下到生產隊長，都實行“頭頭政治掛帥，人人做政治工作，事事做政治工作，談生產必談政治”。發揚同群眾同勞動、共甘苦的革命作風。

第五、經常通过表扬先进人物，在全体职工中树立了勤儉節約、艰苦奋斗的榜样。

此外，还通过加强财务监督工作，严格财务制度来堵塞浪费漏洞。如财务部門在1956年发现机关、工地开支超过指标，就立即进行了检查，結果发现不少浪费现象。如：在1956年发现104工段购买食堂飯碗不精打細算，就出了通报批評。监察干部經常深入各工地、科室检查浪费漏洞，发现问题立即向党委汇报。如1957年发现在上海的工区，有的工地有浪费现象，党委了解以后，立即采取措施，加强教育，糾正了这一现象。

领导以身作则，做出榜样

公司的领导干部，在厉行节约、反对浪费方面，以身作则，对于贯彻执行勤儉办企业的方針，起了重大作用。

1955年有許多同志提出要公司多添置一些椅子，买几张沙发，领导上坚持不买，1956年实在不够用了，才到旧貨店买了一些旧椅子。公司办公室不够，沒有飯，1956年許多同志嚷着要国家投資新建，领导上經過慎重研究以后，認為可以节省，便坚持不建，后来，又有人出主意，把附近几間民房租下来加以修繕使用，但一計算修繕費要四千八百多元，油漆照明还不在于內。最后經過精打細算，采用旧料旧磚，在公司經理、党委書記带头下，由所在干部全体参加劳动，自己动手来造房子，結果就这样用克勤克儉的办法修成了一幢六百平方公尺的办公大楼，只用去九百四十元。又如工地間接用工大，公司里就提倡干部参加劳动，少用杂工。领导人員不仅在公司重大规划和生产业务中坚持勤儉原則，在日常工作中，也带头发扬坚苦作风，例如陆修根等领导同志一到工地就参加工地的劳动，亲自动手收拾另料、挖陰沟，

修工地的道路，帮助工人干部打扫卫生、挑尿桶。1957年一年内，陆修根付局长一人，就做了五十多个工日的劳动；凡是能节约的地方他总是尽量节约，那怕是一点一滴也不放过，有一次他出差到上海华东公安司令部接洽任务，轮船抵达码头已是深夜十二点，住旅馆要化八角钱，他盘算了好一会儿，还是背起行李走了十几里路，半夜走到公安司令部的传达室睡了一宿。除此以外，他还常常把候车室当做他的临时旅馆，住勤在外一天三餐，全在马路边饭摊子上吃，从不到馆子里去，他节省了开支，报销时都是按实报支。又如1956年工程竣工，上海工区302工段夏国铭混合工作队瓦工三十七人自上海撤返南通，船到码头以后，工人行李及工具很多，根据公司规定，可以乘三轮车，但在同行的陆修根付局长带头下，三十七个工人全部自己担挑行李工具，步行回到公司。其他领导同志大都在日常生活上也很勤俭朴素，如公司经理张许庭“一碗挂面辞旧岁，两个包子过大年”的故事，已经在工人中广泛流传。在日常生活中，他们从不忽略细小的浪费现象，发现那里有浪费立即检查，抓住事例向大家进行教育，过去炊事员同志到现场拣拾废弃木花、木皮时往往只图方便，不择对象，有些把还能利用的木头、竹梢也抬到厨房里当燃料烧掉，因此，领导干部到一个工地检查工作时，总要到厨房里锅门前检查一下，发现有可利用的木根、竹梢都一一检点出来，进行算细账和批评教育，以引起大家重视。1957年上海工区有一次通过把工地木板擎回宿舍使用这一件事，向工人算了一次细账，一天就从各个工棚宿舍中清出一万多元的设备，不但使原来要买的可以不买，而且还多了一些。除此以外，党政领导人员还经常把一个工地应该从哪些方面进行节约，从哪几方面挖掘潜力等问题，结合工地情况通过会议组织大家进行讨论，用种种方法促使大家算细账，算大账，进行了最生动的勤俭教育。

全年均衡生产,消灭窝工现象

“一季窝,二季閑,三季忙,四季赶”,曾經被人称为建筑企业的规律。在1953年至1955年期間,这个公司上閑下忙,第一季度沒有任务,第二季度任务少,因而发生窝工損失,給企业造成的浪费很大。窝工,不仅是大量非生产工資的損失,而且是人員閑着沒事干,設備擱置着不能发挥作用,如1955年南通工区在五月份才开始施工,盐城工区在六月份才开始施工,公司的技职人員和設備,无形中只有半个年度进行工作或周轉。通过这些教訓,公司領導上意識到均衡施工,不窝工,不停工,不仅能改变建筑业施工的落后面貌,而且能大大降低建筑成本。为了解决这一問題,經過算大賬,算損失賬,党內外一致动手,想办法,通过1956年实践証明,虽然区域型公司有种种不利条件,但要做到不窝工是完全可能的。因此,在他們的努力下,这两年基本上做到了均衡生产、不窝工、不停工。

他們解决窝工問題的主要办法是:

一、及早摸清任务情况,千方百计爭取任务

他們采取“上摸、下找、左右联系”的方法,反复摸底,不断調查,每到第三季度,就派人到省里各主管厅局,及地方主管部門联系了解来年工程任务的大小和下达情况,而且一面爭取任务,一面摸任务变化的趋势,采取对策,一旦发现情况不利,就人人动手,个个想办法,找門路,如1956年他們发现民用建筑任务不断变化,与有关单位联系結果,預計在短时期内难以肯定下达,施工不能提前,为了解决窝工,他們采取多种經營方法,一是与

水利部門联系承包水利工程；一是与公路局联系承包桥梁、涵洞，結果在1956年被爭取到的工作量达一百另八万元，解决了窝工問題，做到了均衡施工；又如1957年发现全省任务不足，全省趋势是施工力量大于任务，因此在1956年底就接受了上海市海运局系統的工程三百余万元，平衡了力量；1958年初同样采用这一办法，保证了第一季度的施工。

他們对爭取任务提出了“开山打洞，突破冬閒，克服一切困难，变冬閒为冬忙”的要求，特別注意便利甲方，支持甲方，主动帮助甲方，使甲方乐意把工程交給他們承包，具体办法是：

(一)登門拜訪，方便甲方。如东县有一批工程任务，由于投資限額問題准备自营，南通工区主任就亲自登門，攜帶了几种类型的圖紙，帮助甲方在投資限額內計算选择，并帮助甲方解决了基地設計、調拨材料等有关問題，終於使甲方签订了協議。公司付經理陈彬同志为了爭取海安县人民医院工程，曾把自营与发包的成本質量作了一个比較，动员甲方，并利用旧图就地征求甲方意見，帮助修改，采取措施，降低造价，也終於达成了承包的協議。按以上方法爭取到的工程，在1957年就近十个，工作量达十五万元。

(二)取費从廉，一切从国家利益出发。

1957年由于任务陡然减少，为了减少窝工損失，他們在部分工段，实行了生产自救的办法，把公司所有工段，临时分成两种性質，一是正式承包工段；一是生产自救工段，到处爭取任务，能包就包，不能包的至少也要做到生产自救。如南通大生三厂住宅、礼堂等工程，甲方原是自营的，并且在年前已完成一部，但是經過工区一再协商，并略为降低了取費标准，这样就把工程承包了过来。又如103工段在1957年初为了解决窝工，曾經由工段长王宝仁帶領了二十多个人到县里修修补补，終於解决了二十多