

苏联建筑施工管理

〔苏〕Л·Г·狄克曼 著

李京贵 译

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国冶金建设管理协会中南分会
冶金工业部预算定额站

一九八七年五月 武汉

苏联建筑施工管理

〔苏〕Л·Г·狄克曼 著

李京贵 译

中国冶金建设管理协会中南分会
冶金工业部预算定额站

一九八七年五月 武汉

Л. Г. ДИКМАН
ОРГАНИЗАЦИЯ,
ПЛАНИРОВАНИЕ
И УПРАВЛЕНИЕ
СТРОИТЕЛЬНЫМ
ПРОИЗВОДСТВОМ
МОСКВА ВЫСШАЯ ШКОЛА 1982
根据苏联莫斯科高等学校出版社1982年第二版译出

苏联建筑施工管理
〔苏〕Л. Г. 狄克曼 著
李京贵 译

中国冶金建设管理协会中南分会
冶金工业部预算定额站
湖南省汨罗市印刷厂印刷

32开: 850×1168毫米 印张: 5 字数100千字
1987年5月第一版 1987年5月第一次印刷
印数 1—6000册

目 录

第一章 总 论

- 第一节 社会主义企业管理的基本原则..... (1)
- 第二节 管理的职能..... (4)
- 第三节 管理的方法体系..... (7)

第二章 生产系统和管理的组织机构

- 第一节 生产系统..... (11)
- 第二节 管理组织机构..... (12)

第三章 信息是管理的基础

- 第一节 信息的概念、性质和分类..... (18)
- 第二节 信息收集、传递、存贮和加工的技术手段..... (23)

第四章 建筑施工管理的机构和组织

- 第一节 基本建设管理的组织基础..... (26)
- 第二节 建筑安装组织的管理方式..... (32)
- 第三节 建筑安装企业管理机关的构成..... (40)
- 第四节 进一步完善建筑施工管理的组织形式..... (47)

第五章 建筑施工的作业管理

- 第一节 概 述..... (51)
- 第二节 施工月计划的制定..... (52)
- 第三节 周一日作业计划的制定..... (59)
- 第四节 作业计划与按网络图进行施工管理..... (60)
- 第五节 建筑施工的调度管理..... (64)
- 第六节 施工作业管理的联络工具..... (69)
- 第七节 作业管理的组织技术手段..... (77)
- 第八节 按组合单元法网络图进行作业管理..... (80)

第九节	施工调度管理的经济效果.....	(92)
第十节	进一步改善建筑施工的作业管理.....	(92)
第六章	建筑工程的质量管理和建筑物构筑物的交工验收	
第一节	概 述.....	(95)
第二节	建筑工程质量管理的科学原则.....	(96)
第三节	施工质量的管理体制.....	(97)
第四节	建筑物和构筑物交付验收的组织工作.....	(106)
第七章	建筑组织的活动必须严格遵守社会主义法制	
第一节	概 述.....	(109)
第二节	对施工单位遵守法纪情况的控制和监督.....	(111)
第三节	国家和主管部门仲裁机构的控制功能.....	(114)
第四节	物资保管.....	(117)
第五节	工资及资金保管的管理机构.....	(118)
第六节	追究违法活动的刑事责任.....	(122)
第八章	建筑技术发明和合理化建议的组织原则	
第一节	概 述.....	(125)
第二节	关于科学发现、技术发明和合理化 建议的基本概念.....	(126)
第三节	建筑工程的合理化建议.....	(128)
第四节	建筑技术发明和合理化建议开发事务 的领导机构.....	(132)

第一章 总 论

第一节 社会主义企业管理的基本原则

社会主义的生产管理是以列宁的管理原则为基础的，它考虑到社会主义经济现阶段发展的具体条件。这个基础就是指政治与经济领导的统一性、民主集中制、计划性、经济性和管理的科学性。

政治与经济领导的统一原则。列宁明确地指出：“对于自己阶级的事业，没有正确的政治观点就不能维持自己的统治。因而，也不可能解决自己的生产任务……”^①

民主集中制，这是社会主义国民经济管理的基本组织原则。民主集中制是双重的统一，即在实现目标的过程中，当民主的管理形式获得全面发展时，自上而下的领导和集中统一的原则相结合。民主集中制将现代生产集成化的客观必要性与最大限度地发挥人民群众的创造性结合起来了。

列宁说过：“按照实际的民主思想所理解的集中制，应当是……利用各种各样达到总目标的途径、方法和手段，不仅使局部的特点，而且使局部的主动性和首创精神得以充分地顺利地发展的机会……”^② 民主的管理原则要求“……广大群众不仅积极参与一般规章、决议和法律的制订工作，不仅参与对其执行情况的监督，而且要直接参与它们的贯彻执行……”^③

党一贯重视民主集中制原则在经济管理中的发展。党在消除

① 《列宁全集》（俄文版）第42卷第779页。

② 《列宁全集》（俄文版）第36卷第152页。

③ 同上 第157页。

管理中权力过分集中的现象、减少行政命令对经济管理的影响，增强集体对于生产管理的作用等方面采取了果断的措施。

在统一的国民经济计划（中央集权制）的范围内，大大地扩大了社会主义企业的经济自主权。民主集中制要求严格遵守国家的纪律和增强执行上级机关决定的责任感。

中央各部（包括建筑工程部）以及所有建筑企业在一长制的基础上发挥自己的作用。一个管理机关的领导人不只是有决定一切主要问题的权力，并且对整个机关的工作负有全部责任。但是，个人作出的决定，并不排除对问题的集体讨论，如各个部的领导人员就形成了一个集体。它作为咨询性的机构，讨论解决管理方面的原则性问题。

在社会主义企业里，要把个人负责同主动地参加所有劳动集体对重大生产问题的讨论结合起来。参加的形式是多种多样的，诸如：参加一般性会议、工会和共青团的会议；并主动地经常地举行生产会议等等。在激发群众的首创精神和领导所有社会组织方面发挥主导作用的是党的基层组织。党组织有权过问行政机关的活动。但是，党组织不应违背一长制的原则，调动广大积极分子去完成它自己的政治经济任务。

社会主义经济管理的最重要原则就是计划性。列宁全面而深刻地论述了社会主义经济有计划发展的必要性及其实质，给计划的实际组织工作以极大关注。他曾经指出，没有长期计划以及具有重大成效的目标计划，就不准进行工作。

列宁还多次指示要厉行节约的原则，并精心地选取了有助于最大限度地降低生产消耗的解决办法。

在现代科学技术革命飞速发展的情况下，科学性原则具有巨大的意义。它构成全部管理活动的基础。列宁经常强调以科学态度对待生产管理的必要性。

控制论作为科学，它研究的是生物界和人类社会控制的一般规律性，并不是管理科学的唯一基础。对于管理过程的研究，不

能脱离具体的社会经济结构，也不能脱离生产关系的具体形式。必须在综合研究社会生产系统的全部科学资料的基础上对管理进行研究。

列宁在自己的著作中，把管理的科学性与不同的科学原理联系起来，要求认真地把哲学、政治经济学、法学和心理学原理运用到实际工作中去。关于管理问题，列宁曾经征求过工程师和作家们对管理这门特殊的学问的意见。因而，形成了全部管理活动基础的科学原则。

列宁在他的论文、书信及演说中多次指出，生产管理必须以理论与实践的统一为基础。为此，列宁制定了以科学态度解决问题的根本原则。在生产管理工作中，必须运用下列这些原则：

第一，在解决任何问题时，首先必须从总的原则性立场出发。管理问题解决方法科学性就在于承认马克思—列宁的学说是研究管理理论的方法论基础。

第二，列宁的原则承认辩证法是认识事物、对象和方法的过程。根据这一原则，经济管理的组织问题，就其相互之间的联系而言，始终被认为是“……全部经济关系的总和，整个经济流通领域的总和……”^①实际上，这种观察问题的方法就是系统的方法。系统的意思是把一切企业或组织看成是一个复杂的体系。这个系统是由一系列相互联系的子系统构成的。现代系统方法是关于因果关系的辩证学说的发展。它适宜于根据现代科学的成就研究管理问题。

第三，科学原理所确定的原则就是在解决基本环节的问题时要加以选择。列宁说：“管理和政策的全部艺术就在于及时进行调查，着重把主要力量和自己的注意力放在哪里。”^②管理的科学性规定，在解决具体生产问题时，要利用现代科学方法和

① 《列宁全集》（俄文版）第43卷第234页。

② 《列宁全集》（俄文版）第40卷第85页

技术手段的全部成就。列宁指出，必需注意到每个时期任务的特殊性和党所发挥作用的特殊条件。

在现阶段，即社会主义发展阶段，科学技术革命对社会管理，首先是对国民经济管理提出的要求越来越多了。加强管理以及对管理问题的更加重视是合乎客观规律性的过程的，也是生产社会化特性集成化发展的结果。现代化生产规模及其复杂性和动态性、经济联系的深刻性和广泛性、信息情报及信息处理工作量急剧增加以及经济发展中质量指标方面的根本转变等都对管理过程的自身组织提出了不断增长的要求。因此，必须使管理的组织、技术和工艺适合于现代生产发展的水平。

提高管理工作的效率和管理范围内的劳动生产率已成为刻不容缓的问题。而科学技术的进步则是解决这个问题的一个重要条件。

经济数学模型、系统分析及其他理论的处理方法完全以崭新的质量水平解决了计划的编制问题。

只有在施工技术人员具有高度熟练技术的情况下，才能有效地运用新的管理方法。

1970年6月12日苏共中央总书记勃列日涅夫在会见莫斯科巴乌曼斯基区的选民时说：“在建设战线上，科学的共产主义经济必胜！”这就是说，管理科学必胜！因此，要研究管理科学，如果必要的话，要重新训练干部，务使学习管理科学成为我们干部的首要任务。

第二节 管理的职能

按照“管理”的概念，划分为如下的要素：管理系统（即管理对象、管理主体）和影响管理对象的周围环境（图3—1，见第三章）。

就建筑施工而言，管理对象可以是房屋建筑和工厂建筑、公司或专业建设部门的业务活动。管理对象是由相互联系的要素综合组成的。这些要素可以是达到一定目标所要完成的单项任务。在修建住宅时，工程队、机械、材料等均可作为这样的要素。

管理系统即对管理对象起影响作用的要素综合体。管理系统是由管理机构及其提供的技术手段构成的。

“周围的环境”（影响管理系统）的概念中包含施工的自然气候条件以及与被管理系统紧密相连的系统的影响因素，如其他单位的工作、财政拨款等的影响。

管理系统具有这样的职能，即按照所提出的目标方向调整和协调管理系统内的各个要素。

马克思给管理（即产生于劳动的社会分工的特殊功能）下了一个定义：“大规模进行的全部社会直接劳动或共同劳动都需要进行程度不同的控制，也就是规定各项工作之间的配合关系，完成由整个生产机构的活动所产生的总的职能。这一活动不同于它的独立机关的活动。”※

人们的任何活动不能没有组织。组织性能够增强力量去完成一般用分散的人力难以完成的任务，能够通过分工和协调人们的共同活动，保证人力、资金和时间的节约。

管理具有特殊的社会功能，它本身又是由许多功能构成的。必须把生产的管理职能看成是管理劳动的特殊形式。这些特殊形式的管理劳动是从不同的方面作用于管理对象所引起的劳动。

信息的收集、处理、分析和贮存是管理的首要职能。一切管理皆以选择具有管理作用的信息为依据。并且，管理作用的本身是根据存储在管理中心的信息形成的。一切信息皆来源于考察，来源于间接或直接的实践。因此，管理工作总是同进行考察、使

※ 《马克思、恩格斯全集》（俄文版）第23卷（I）第342页。

用信息相联系的，如利用有关管理系统的信息，与外部环境相关的信息以及由管理职能完成的成果方面的信息等。

由此看来，管理就是对对象所起的影响作用。这种作用是根据与该对象有关的信息，从许多可能发生的作用中选择出来的。管理就是稳定情绪，或者是改进对象的功用，也或者是该对象的发展。因此，情报部门的组织及其处理方法是管理的一个关键问题。

预测，可以预知任何过程的客观本质变化，或者根据其发展趋势预见未来的事物。在科学技术革命的时代，预测就更具有重要的意义了。应当把预测作为实施管理的另一个职能——计划管理的科学基础。

计划，就是确定各个过程的发展方向、目标、比例、速度以及具体的质量指标和数量指标，即制订某一组织在一定时期内的计划。

组织，作为管理功能的组织工作，以建立被管理系统和管理系统作为目标。组织性，也就是说，确定系统的总体结构，确定该系统中要素间的相互位置及其相互关系。从这一课题来看，所谓组织，就是创办或改组各个企业（结构、机关和单位），规定它们的职能、内部结构、定员编制、工作程序、确定负责人的权力和义务等。

调度，其目的在于维护和保持每个过程或系统的协调状态，消除对管理对象进行管理的过程中背离计划任务的可能因素。

领导，就是对管理对象的活动所发挥的职能作用。领导者的目标就是要使部属完成他认为必需要做的工作。领导者和领导对象可以是某个人或者是某一个集体。

协调，则是发挥外部同达到总目标所设计的系统之间的配合功能，即调整该企业与其供应机关、分包和决定分包活动的其他机关之间的相互配合。

控制※，就是监督和检查施工活动是否正常，进度是否与所制定的计划一致。

统计，就是以计划执行结果或计划实施各阶段上成果的数量形式来获取信息的。

上述管理职能是管理自身固有的职能，它适于任何管理对象。但是，在各种不同的管理系统中，管理职能的具体内容却取决于管理对象的内涵，把管理职能与其表现形式（如物资材料供应、施工技术准备等）混为一谈是不正确的。根据管理的职能，揭示了管理机关劳动的内容，而不是它的不同适用范围。

必须指出，管理对象就是管理机关本身的活动。某种管理职能，其自身活动的对象又可成为其他的管理职能，如编制控制活动的计划（作为控制功能）、对计划工作进行控制（又作为计划功能了）、组织编制计划和进行预测以及规划组织方式的变动等莫不如此。

第三节 管理的方法体系

施工管理的原则需用一定的方法体系和组织手段才能落实。

施工管理方法指的是对每个工作者起影响作用的方式和整个生产集体组织在实现所提出的目标过程中保证它们的活动协调一致。各种不同方法的经济效果取决于这种方法与社会生产力的发展水平及管理原则相适应的程度。管理的方法是按照不同特征分类的。对于经济活动管理的方法通常是从它的内容出发来进行研究的。据此，可以直接划分为行政管理方法和经济管理方法。

※ КОМПОНА (控制) 一词来源于英文“Control”的音译，该词具有“管理”和“控制”的双重词义。本书译文，对这两种词义经常混合使用。

英文“Control”与“Management”的区别在于，后者指的是经营管理，一译者。

行政管理方法（组织方法和组织调度方法）表现为对管理对象的直接作用，以便促使其做出明确的决定。集中管理的行政意义意味着下达给管理对象的任何命令就是指示和指令，而不是建设性的，而是具有强制性的。

行政管理方法有两种活动形式来完成：标准、条例的管理活动和特殊的管理活动。标准条例的管理活动包括发布与某些问题的范围有关的规程及适用于一定时期（长期或短期）的规划规定。特殊的管理活动指向某个客体（个人或组织）发出指令；特殊的管理活动一般把指令保存在一定限度的时间范围内。

行政管理方法，包括组织的方法和调度的方法（此处组织调度的方法是行政管理方法的同一概念）。组织作用是把组织程序的不同方法统一起来。例如，确定公司的组织机构、规定材料的申请程序。调度的作用乃是在保证发挥企业正常功能方面对日常管理工作所作出的指令、决定和指示。这些指令、决定和指示可以是书面的，也可以是口头的。管理机关之间的关系，当上级对下级时（垂直关系）可以是调度型的；非从属关系的管理机关（水平关系）之间可以是彼此协作型的。

经济管理方法是现阶段发展社会主义经济的主要手段。经济管理方法较之行政管理的方法具有较多的优点，如具有更高地自动调节经济组织活动的水平。

推行经济管理方法并不是要否定行政管理方法的作用；仅仅是缩小了行政管理方法的干预范围。由于国民经济管理工作中的缺陷，长期以来，总以为行政管理方法比经济管理方法优越。党批评了这种缺点，并制定了如下的措施：全面推行经济的领导方法；提高企业的主动性、扩大企业的自主权、推行经济核算；从根本上改善计划管理和经济刺激制度以及为争取经济活动的成果而提高物质利益和提高物质上的责任心。综合这些措施构成了我国所实行的经济改革的内容。

党的决议中指出了两种管理方法合理结合的必要性，也即中

央机构下达指令性计划任务与运用各种经济杠杆，如经济核算、利润、定额、物质鼓励等相结合的必要性。经济杠杆能够造成这样的条件，即在这样的条件下，每个工作者就会关心个人的劳动成果，在集体工作中，他作为集体的一员就会关心整个集体生产的总成果。计划编制工作通过指标体系保证把个人、集体和全民三者的利益适当地结合起来。集体的利益无条件地优先于个人的利益，全民的利益无条件地优先于各个集体的利益。

按其性质来说，运用经济刺激可能是有益的，可以带来物质上的利益（工资、奖金）；也可能适得其反——加大了物质上的责任（奖金减少、罚款等）。在上述无条件优先的情况下，采用各种不同的经济刺激手段的效果依赖于这些手段的合理结合。

管理的社会心理学方法建立在社会心理学的规律基础上，是研究人们在生产过程中相互配合而对生产参加者心理上所产生的影响。可以把各种各样的社会心理学方法划分为两种基本形式：通过集体对工作者产生影响和对于具有从属关系的每个人的工作产生影响。社会心理学方法的科学知识有助于形成坚实的劳动集体，有助于劳动者保持健康的“心理气氛”。

根据心理学方法确定基层集体的最优编制，控制管理结构之部门划分的最大范围。

苏联人所固有的思想统一性，为形成良好的个人关系打下了唯一的基础。但是，这种关系不是自发出现的，而是通过人们的特殊素质实现的。这样的关系还与许许多多附带的因素有关。

这样的态度可以是好感或反感，尊敬或不尊敬、善意或恶意的流露。如果在生产活动中利害休戚相关时，首长和部属之间、或者两个领导人之间良好的关系就能够形成。但是，与此相反，如果产生对这些人或对某一集体不利的争执时，就会损害企业的利益。

所有这些问题均系研究关于人际关系问题的社会心理学的分野。

目前，对工作者心理的共通性尚未有精确的定量评价。但是，已掌握和介绍的一般情况，有助于集体工作能力的提高。譬如说，领导者直接从部属中挑选推荐干部，在许多情况下是允许的。但最好是通过在一起工作的班组或同领导者自己在其它工作中共过事的班组推荐。

正式和非正式的领导问题、非正式关系的分析利用问题以及领导作风问题、在集体中的适应性问题等均属于管理工作运用社会心理学方法的范畴。

第二章 生产系统和管理组织机构

第一节 生产系统

系统是控制论的一个基本概念。系统就是指许多元素相互联结而成的可调整组合，具有非常重要的性质，即组合本身不存在独立的元素。

在物质生产领域里，为实现一定的目的，组成各种不同的人员、工具和劳动资料的结合，形成物质生产系统。每个建筑企业都是一个复杂的非确定性动态系统。它是由大量相互联系的元素（子系统）组成的。这些元素处在不断的运动和变化之中。在建筑施工过程中，这一系统总是和其它系统相互作用，相互影响的。基层的每个建筑施工单位也都是一个独立的系统。同时，它又是上级系统中的一个子系统。如施工管理处的建制就处在建筑公司系统之内，而建筑公司则属于康拜因（联合）系统的一个子系统。

一般系统和复杂系统的区分 前者指含元素数量不多，元素之间的联系不太复杂的系统。这样的系统具有技术特性——这就是指各种不同的机械装置。管理系统则是一个复杂的系统，经常处在千变万化的状态之中。系统的自身功能在于使系统实现从某一状态到另一状态的动态转变。系统的动态变化不仅是在调整系统状态方面的管理功能影响下产生的。而且，也是在各种外部作用影响下产生的。

任何一级的建筑组织都处在不断发展变化的动态系统之中。这种动态性是受建筑施工过程的连续性制约的。因为建筑对象的状况，施工区域、施工对象、施工资料和施工方法、干部的构成