

工业企业的管理工作

(第二集)

《工业企业的管理工作》編輯委员会編

北京出版社

工业企业的管理工作

(第二集)

《工业企业的管理工作》編輯委员会編

北京出版社

1963年

工业企业的管理工作 (第二集)

《工业企业的管理工作》編輯委员会編

北京出版社出版(北京东单麻线胡同3号)北京市书刊出版业营业许可证出字第095号

北京新华印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本: 850×1168 1/32 · 印张: 5 · 字数: 107,000

1963年9月第1版 1963年9月第1次印刷 印数: 1—22,000册

统一书号: 4071·20

定价: (7) 0.55 元

編 者 的 話

一、为了帮助工业企业的干部提高管理工作水平,把企业管理工作搞得更好,我們整理了一部分工厂管理工作的經驗,汇编成册,定名为《工业企业的管理工作》。希望通过这部书交流經驗,在工业企业的干部中树立一种既关心政治,学习馬克思列宁主义、毛澤东著作,又钻研业务的良好風气,达到提高干部的业务能力、改进工作的目的。

二、本书的稿件都是各厂从事实际工作的同志写的。有的专写一个問題,有的写几个問題,有的着重总结經驗,有的着重介紹一些情况和知識,文章有长有短,所写行业也不相同。各工厂企业的情况很不一样,这里所讲的經驗不一定都适用于每一个工厂,希望同志們根据自己的情况,从自己的实际出发,参照这些經驗,改进企业管理,切不可照抄照搬。

三、《工业企业的管理工作》第一集已經出版,这本是第二集,今后还准备繼續編輯出版。希望同志們把对这本书的意見和要求寄給我們,以便改进編輯工作,更希望北京各工业企业的同志們,把自己的經驗加以总结,寄給我們选用,使汇编的内容不断充实。

《工业企业的管理工作》編輯委员会

1963年3月

目 录

加强企业财务管理,促进生产发展	1
北京第一、二棉紡織厂計劃管理工作的几个問題	14
車間主任如何領導生产	37
車間管理工作中的几个問題	54
北京第一棉紡織厂細紗車間生产管理的經驗	62
机械加工厂的工艺管理工作	70
电子管工厂的工具模具管理工作	93
电子管工厂的动力管理工作	119
电子管工厂的設備管理工作	131
机械加工厂設備預檢預修工作的几个問題	143
把住关口确保成品质量	150

加强企业财务管理, 促进生产发展

北京电子管厂会计科 刘金灯

一、社会主义工业企业中财务管理工作的作用

社会主义工业企业的财务管理, 是运用货币形式来管理企业的一种主要手段。具体地说, 就是通过对日常货币收支的审查和成本、资金、利润等主要指标(财务指标)的管理, 以及对各部门各种经费开支的控制来实现它对供、产、销经济活动过程的反映和监督, 保证把“钱”和“物”管好、用好, 促使生产经营活动遵循着国家计划和财政制度的要求进行。保证完成和超额完成产量、质量和品种等生产计划; 在发展生产的前提下, 降低产品成本、加速资金周转、提高赢利, 使经营活动符合多快好省的要求。

如上所述, 工业企业的财务管理是以统一的货币形式来核算、反映和监督生产经营过程的各种物资消耗、劳动消耗和生产活动成果, 并以资金的增减变动来反映物资在企业内部的运动方向和占用情况。所以财务管理是工业企业经济活动的枢纽, 它所提供的资料可以综观每个工业企业的经济活动概况。也正因为财务管理工作是综合、系统和全面地反映每个工业企业的经济活动, 这就决定了财务工作受着工业企业经营活动过程中各方面工作的影响。如供、产、销任何一个环节发生问题, 就会造成资金积压和周转不灵, 反过来, 又影响生产不能有节奏地进行。又如, 成本指标是受劳动生产率的高低、原材料耗用的多少

以及設備利用的好壞等情況直接影響的。正因為它具有以上的特點，我們就可以利用財務管理這一杠桿來發現管理上的問題，揭露矛盾，挖掘潛力，以達到為發展生產服務的目的。幾年來，我廠就是本着以上原則，不斷地改進經營管理和發展生產的，從而促進了我廠連續五年全面完成或超額完成國家下達的生產計劃和上繳任務。

二、加強財務管理的幾項主要工作

財務管理是管理工業企業的一種重要手段，但要使它充分發揮作用，根據我們的體會至少需要做好以下幾方面的工作：

1. 實行季度分月的財務收支（即貨幣收支）計劃，召開財務收支平衡會議，積極組織收入和合理地控制支出。

社會主義工業企業的生產活動是在國家統一的計劃指導下進行的。國家要求每個工業企業完成多少合格的产品，供給每個工業企業多少作為生產周轉的流動資金，都是按一定的計劃和定額核定的。每一個工業企業要保證生產計劃的完成，就必須對資金（貨幣）的收支預先有計劃地妥善安排。就企業內部經濟活動主要過程的資金占用情況來說，也存在着一定的比例關係，按計劃收支也是可能的；生產多少產品，必須消耗多少原材料、動力、工具，支付多少工資和管理費，以及為了維持生產必須補充多少儲備，處理多少積壓，生產出來的產品可以收回多少資金，實現多少積累，必須上繳多少，留在企業內部支配多少，是可以根據生產、供應、勞動、銷售情況以及上期的實際儲備和收支情況預先計劃。我廠就是利用季、月財務收支計劃和召開收支平衡會議，把廠內各部門的財務收入和支出，納入全廠的貨幣收支計劃之內；把全廠的供應、生產和銷售等經濟活動，通過財務平

衡計劃統一起來，借助於財務收支的全面平衡，使供應、生產和銷售三個過程的經濟活動保持一定的比例關係。使供應、生產、銷售等物資管理部門、費用管理部門在組織收入和掌握支出方面，心中有數，步調一致，目標明確，減少財務收支的盲目性，避免積壓資金、分散財力和影響生產的不良後果。在進行財務收支平衡工作時，一般的程序是將全廠物資的購銷和費用的支出，按不同職能部門進行歸口。在歸口管理的基礎上，根據財務收支計劃管理的分工和審核程序，由各歸口單位提出收支建議指標，經財會部門審查和初步平衡，提出調整意見後，交經濟計劃部門召開有關部門的會議進行研究。會議由廠長主持，本着收入打足、支出打緊、收支平衡、略有結餘的原則，逐項討論落實，然後交財會部門正式下達並嚴格控制。因特殊原因必須突破支出指標的，可按程序辦理追加手續，經廠長批准後方准開支。對計劃執行情況，可按月檢查、按季總結。這樣做到有預算、有決算，使財務管理處於主動地位。

2. 規定廠內各單位的財務指標（貨幣指標），組織職工挖掘潛在力量，保證擴大生產、降低成本、加速資金周轉和提高贏利。

積極地平衡財務收支，還僅僅是運用貨幣流通手段和支付手段來管理企業的經濟活動，也就是說，它只是從錢的收支來監督經濟活動，從資金供應的角度來保證生產。這無疑是財務管理的重要手段，但不是唯一的手段。要有效地促進生產發展，保證生產順利地進行，還必須利用貨幣的價值尺度這個職能。廠部給各分廠、車間、科室規定適當的成本降低指標、流動資金定額和周轉天數以及各種經費開支限額，可以促進各生產單位精打細算，少花錢多辦事，以最少的消耗創造最大的經濟效果。因此，給財會部門以及通過財會部門給廠內各單位制訂和下达成本、

資金周轉及利潤等主要財務指標，也是企業財務管理的重要一環。成本降低和資金周轉速度加快，意味着消耗同樣多的物資和勞動，利用同樣多的資金，創造出更多的產品，為國家提供更多的物質積累，支援社會主義建設；這是工業企業財務管理的主要目的，也是貫徹經濟核算的重要途徑。幾年來，我們工廠始終堅持把這種方法作為財務管理的手段。按年編制降低成本、資金定額及實現利潤等計劃，並從提高經濟效果出發，按季給各分廠、車間、科室規定了上述財務指標，提出了增產節約的要求，按季檢查、考核。從而促使了各單位領導和職工群眾積極採取各種有效措施，不斷提高勞動生產率、產品合格率、資金周轉率、原材料和設備利用率，使可比產品成本逐年降低。流動資金周轉速度也比國家規定的指標加快了。如我廠的流動資金周轉一次所需時間與國家計劃指標相比較，一九五七年加快三十二天，一九五八年加快五十四天，一九五九年加快十九天，一九六〇年加快三十天，一九六一年加快四天，五年為國家相對節約了大量的流動資金。

3. 組織嚴格的會計核算，認真記帳、算帳、報帳，及時、準確、完整地記載、反映經濟活動情況。

為了檢查各項財務指標的執行情況，及時發現財務管理上的問題，必須及時掌握貨幣的收入和支出、資金占用和周轉、成本費用開支以及利潤形成和分配等實際情況，以便做到情況明。要獲得這些完整、可靠的資料，必須組織科學的會計核算。因為會計核算是運用統一的貨幣計量和一套完整的憑證、帳簿、報表，系統地綜合經濟活動情況的資料。它規定了一切財務活動都必須具備合法的原始記錄、會計憑證，也就是必須有帳可查，並且按統一的規程登記帳簿和編制報表。對每一筆經濟業務收付、

每一种物资增减和转移、每一项成本开支都必须履行严格的原始凭证和会计凭证的手续,按照不同的科目进行归纳整理,按一定的程序记入有关账簿,并根据各种账簿的分类记录,定期编制报表和提供分析资料。因此组织严格的会计核算和定期编制会计报表,可以全面、系统地反映财务收支情况、工资基金支付情况以及资金使用情况,检查各种财务指标的执行情况,并通过实际的生产收入和生产成本的比较,确定经营成果。同时,会计核算透过“钱”的核算来控制“物”的变动,做到有物又有账,严格遵守会计制度,一切物资的领发、转移、调拨和盘盈盘亏,都得办理会计手续。这样,就可以有效地监督物资的妥善保管和合理使用,保证国家财产不受损失。要做到会计核算能像一面镜子一样,如实反映经济活动过程的情况,必须科学地组织凭证传递,认真地记账,使会计数字正确可靠,严格划分各种专项账目,弄清“钱”和“物”的来龙去脉,做到日清月结,并按规定期限盘点财产物资,查对现金;在账账、账款、账物、账证等核对相符的基础上,编制会计报表。

通过几年来的实践,特别是由于过分地简化会计核算,引起家底不清,盈亏不实,我们深刻体会到核算是进行财务监督和反映经济活动成果不可缺少的手段。因此,我厂始终是单独设置会计机构,负责全厂的综合核算,基本的会计核算制度也一直是健全的。随着生产的发展,逐步形成了厂部、分厂(或车间)、班组的三级核算制度。

4. 作好财务成本分析报告,揭露矛盾,采取措施,挖掘潜力。

通过会计核算和报表的概括,只能反映一定时期的财务状况,了解财务活动的结果“怎么样”,但不能回答“为什么”和“怎

么办”的問題。为了对全厂經濟活动进行正确的評價，肯定成績，指出問題和明确努力的方向，进一步發揮企业内部的潜力，就必须把会计核算和财务分析密切結合起来，根据会计核算的結果，进行财务成本分析，使死数活用。通过实际和計劃、本期和上期的分析比較，才能知道資金使用得是否合理，原材料、劳动力消耗是否节约，收支相抵是盈是亏。我厂在成本财务分析方面，一般是采取厂部、分厂（或車間）和班組三級进行的。由于各級对财务管理范围的不同，分析內容也是有差别的。一般来讲，班組分析材料、零件、工时消耗定額及成品率計劃执行情况；分厂（或車間）分析成本升降和在制品、材料儲备定額执行情况；厂部全面分析成本财务指标完成好坏的原因。車間是按月分析，厂部按季分析。财务分析的过程也就是揭露矛盾的过程。通过财务分析把矛盾揭露出来，然后针对揭露出来的矛盾，制訂改进措施，就比較明确、具体。当然这项工作在我厂說来，还是一项新的工作，尚缺乏一套完整的办法。如厂部、車間、班組的分析如何銜接沒有解决；同时由于全厂的全面的經濟活动分析會議还没有形成制度，又由于其他計劃和定額尚未进行定期分析，尽管成本财务的分析比較正常，但是还不可能很細。有待今后改进。

三、管好财务工作的几个关键問題

搞好财务工作，还必须解决好以下几个关键問題，

1. 要有正确的财务管理指导思想，弄清生产和财务之間的辩证关系。

为生产服务，促进生产发展是财务管理工作的根本任务。财务收入是依靠生产出合格的产品，财务支出的絕大部分也是用于生产。生产是全部經濟活动的基础，也是财务管理工作的基

础，生产决定财务，财务促进生产。财务如果离开生产，即将成为无源之水、无本之木。如果财务管理不好，引起资金积压、周转失灵、经营亏本，也会影响生产停滞或中断。因此，财务对生产除了有保证的一面以外，还必须要有监督的一面，那就是要求生产必须按计划、按制度办事。我们要求财务管理面向生产、为生产服务，绝不是无限制无条件地满足各方面的资金和费用开支的要求，而是有一定限制的。只讲监督不顾生产是不对的，但是只讲保证不讲限制、只讲服务不讲监督也是不对的。正确的为生产服务的观点应该是从关心生产出发，采取措施，千方百计地支持国家计划内和制度允许范围内的生产开支，坚决堵住计划外和不合乎制度规定的开支。只有限制了计划外的开支，才能保证计划内的生产开支。当然，在坚持按计划和制度规定开支的同时，也应该允许有一定的灵活性。如在不超过核定指标的范围内，允许在项目之间相互调剂，有些没有计划或不完全符合制度，但的确是生产上急需的合理的开支，仍然给以必要的支持。大跃进以来，我厂财会人员进一步树立了政治挂帅、为生产服务、走群众路线的正确观点，并且相应地改革了规章制度，克服了监督至上及死扣硬卡的做法，同时坚持了按计划、按制度办事的原则，因而在促进生产发展的同时，保证了成本不断降低。

2. 正确执行集中领导和分级管理的原則，改进财务管理体制，以适应生产需要。

所谓财务体制问题，就是如何处理厂内各级各部门之间的财务关系问题，也是如何正确处理集中领导和分级管理的问题。由于财务管理牵扯的面很广，要使财务管理做到活而不乱、紧而不死，在很大程度上取决于财务管理体制是否得当。统得过死，不能调动各方面的积极性；放得过多，会造成积压和浪费。所以

对待财务体制問題，應該謹慎、严肃。我厂在财务体制的改革方面，基本上经历过三个阶段。

第一个阶段是一九五六年至一九五八年上半年。这个阶段的主要特点是：一切收入、分配、支出等批准权限集中在厂部，会计核算也因财权集中而相应地集中在厂部一级进行，成本管理采取两级（厂部、車間）核算，厂部一级计算盈亏。根据当时的情况，实行这种办法是必須的，而且收到了很大效果；但也有缺点，主要缺点是相信群众和依靠群众不够，过于集中了。

第二个阶段是一九五八年下半年至一九六〇年。这个阶段的主要特点是：在全面改革业务的基础上，下放财权，在资金管理上，实行統一领导、分口管理；在成本管理上，实行集中领导，厂部、分厂、車間、班組四级核算，因而逐步形成了四级核算、厂部和分厂两级计算盈亏的管理体制。这种管理形式，对調动分厂、車間的积极性，对保证生产均起到了一定的积极作用，但也有缺点，主要缺点是财务管理过于分散。

第三个阶段是一九六一年上半年至現在。这个阶段的主要特点是：全面总结經驗，吸取前两个阶段的管理优点，正确运用集中领导和分級管理的原則。具体做法是：在成本管理上，仍采取集中领导，厂部、分厂、車間、班組分級核算；在资金管理上，对外現金往来和财务結算，統一集中在厂部。实行在統一计划、統一制度和統一調度的前提下的分級归口管理办法。根据这种办法，厂部集中的权限主要包括以下五方面：

(1) 对外現金往来及财务結算；

(2) 統一制訂和修改全厂性的财务收支、流动資金、成本計算、費用开支的范围和标准，以及現金和财产等方面的财务管理制度；

(3) 下达和考核分厂、車間及物資主管部門的財務收支、資金定額、成本降低、費用限額等財務指标；

(4) 統一分配和使用各項專項基金（包括企業獎勵基金、工資基金、福利基金、大修理基金、四項費用撥款基金等）；

(5) 審批規定限額以上的報損。

各級各部門分管的內容，包括以下三個方面：

(1) 在保證完成廠部下達指标的的前提下，逐級下達和考核有關財務指标；

(2) 在不違反廠部統一制度的原則下，因地因時制宜地制訂內部的管理細則；

(3) 批准限額以下的因質量事故造成的損失和物資盤亏、毀損的處理。

3. 編制完整的生產技術財務計劃，加強技術經濟定額的管理，健全責任制度和管理制度。

生產技術財務計劃是全廠職工的行動綱領，也是財務管理的基础和監督的主要依据。沒有各種計劃，財務上支持什麼，不支持什麼，就會失去准繩；要使計劃編制得落實可靠，有動員和指導的作用，就必須以可靠的技術經濟定額为基础，特別是成本計劃及資金計劃失去技術經濟定額更是寸步難行。所以技術經濟定額就成為財務管理基础的基础。最近我們整頓和修訂了原材料、工時、設備利用、成品率指标四大定額。我們通過實踐体会到，為了搞好財務管理，最少得編制以下計劃：生產計劃；供應計劃；勞動工資計劃；銷售計劃；財務收支計劃；成本費用計劃；流動資金使用計劃；四項費用投資及大修理計劃。

為了編好以上計劃，必須制定以下定額：原材料、燃料、動力消耗定額；勞動工時定額；管理費用開支定額；成品率及設備利

用率定額，原材料、半成品、产成品儲备定額等。

工业企业的生产組織和分工是复杂和細致的，沒有一套健全的責任制度和管理制度，就不会有正常的生产和管理秩序。制定合理的規章制度是企业管理的客观要求，它是正确处理企业内部各級、各方面之間的关系和調动各方面积极性的重要方法。特别是财务工作涉及企业内部各个方面和各个环节，如果单独依靠财会部門是不能做好的，必須建立和健全各級領導、各职能机构和专职人員的工作責任制以及工人崗位責任制，并健全各方面的管理制度，使每一項設備、每一种材料、工具、零件和产品均有人負責。我厂的各种責任制度是在組織設計中以职责条例的形式明确規定下来的。几年来，虽然伴随生产的发展有不少修改，但基本沒有打乱。从管好财务的角度来看，我們体会，除了建立和健全各級、各方面的責任制度以外，还必须相应地健全以下几个方面管理制度：

(1)健全财务收支的預算、決算制度和合同管理制度。其目的在于保证财务收支按照計劃进行，把好财务关，維護經濟合同，做好事前监督收入和支出。

(2)健全流动資金分口分級的管理制度。目的在于督促各部門、各单位不断地挖掘資金潜力，合理使用資金，加速資金周轉，貫徹专款专用，防止挪用資金等違反財經紀律的現象。

(3)健全成本分級管理、分級核算制度以及費用划分和开支标准的規定。其作用在于促进各单位、各部門精打細算，節約原材料和劳动力消耗，提高劳动生产率、产品合格率及設備利用率，压縮非生产性开支，明确成本开支范围和費用开支审批手續，防止乱挤成本等現象的发生。

(4)健全财产管理制度。目的在于明确财产的收发、領用、調

撥、轉移、報廢、出廠、盤點等必須辦理的審批手續，以便加強對國家財產的保養和維護，保證國家財產不受損壞，延長國家財產的使用壽命，按期上繳折舊。

(5)要有完整的計劃和定額管理制度以及原始記錄和各類物資的質量檢驗制度。這方面的制度是財務管理的基础，是保證經濟核算的起碼條件。

(6)健全經濟活動分析制度。這是進行事後財務監督的主要手段，也是挖掘企業潛力的重要方法。它不僅要分析成本財務等主要財務指標的完成情況，而且也要分析影響財務成果的其他計劃（如供應、勞動、生產、銷售計劃）以及各種消耗定額和儲備定額的執行情況。這樣才能達到不斷改進經營管理、促進生產發展和提高經濟效果的目的。

(7)健全物資保管責任制度和必要的獎懲制度。這些制度是鞏固和執行其他制度的一個重要環節，有了這方面的制度，才能做到賞罰分明，提高全體幹部和職工的責任感。

4. 健全財會機構，充實財會幹部，實行專業管理和群眾核算相結合、以專業管理為主的做法。

財務管理既有政策制度的統一性，又有科學技術的專業性，要完成財務管理的工作任務，必須設置獨立的專職機構，配備一支有一定的政策思想、業務水平和足夠數量的財會隊伍。由於財務管理工作具有較高的技術性和政策、法令性的特點，所以對財會幹部的要求是全面的。每個財會幹部不僅要精通本行業務，熟悉一般生產知識，能夠勝任記帳、算帳、對帳、報帳等工作，又要有一定的政策思想水平，有忠於職責、敢於監督、敢於鬥爭的負責精神。因此，財會幹部必須是又紅又專，不斷地提高自己的思想水平和業務水平，以適應不同時期的需要。同時，由於財

会工作还具有綜合性和群众性的特点，决定了財務工作不能只依靠财会部門拟訂一套規章制度和专业干部单枪匹馬地来管理。財務工作是对厂內人的活动、物的活动和錢的活动进行核算和监督，这些活动是在全厂的各个方面和各个环节进行的。为了把錢和物管好、用好，必須在綜合核算的严密监督下，充分發揮各部門和全厂职工群众的自觉性，发动他們从各个方面参加核算和管理。但是发动群众参加核算和管理絕不是意味着可以代替专业核算和管理，放棄专业核算和管理就不能綜合全厂經濟活动的概况和經營活动的成果。专业核算和管理与群众核算和管理两者是相輔相成的。专业核算和管理是主导，群众核算和管理是基础，两者必須密切結合。在专业管理方面，我厂的主要做法是：

- (1)一切現金收付由财会部門审查和监督；
- (2)一切非現金的内部領料和劳务加工，由各級财会部門审核盖章；
- (3)在庫和在用的物資受各級财会部門控制；
- (4)厂部、分厂、車間三級的成本由专业人員負責核算和管理；
- (5)各級的資金、成本管理受财会人員指导，各級成本資金指标由财会部門平衡下达和考核；
- (6)全厂會計核算工作分別由厂部及独立核算分厂的财会部門办理。

在群众管理形式方面，流动資金实行分口、分級管理。分口就是原材料、配套件、工具和模具等儲备資金分別由供应、配套、工具等部門管理；在制品、半成品等生产資金归生产調度部門分管；产成品資金由銷售部門分管。分級就是以上三种流动資金