

怎样推行经济活动分析会议

于丕起 著



怎样推行經濟活动分析會議

于 丕 起 著

新 知 識 出 版 社

一 九 五 六 年 • 上 海

怎样推行經濟活动分析會議

于丕起 著

*

新 知 識 出 版 社 出 版

(上海湖南路9号)

上海市書刊出版業營業許可證出015号

中科院藝文联合厂印刷 新華書店上海發行所总經售

*

开本：787×1092 1/32 印張：1 字數：22,000

1956年12月第1版 1956年12月第1次印刷

印數：1—5,000本

統一書号：4070·61

定 价：(7) 0.11 元

统一书号： 4076 · 61

定 价： 0.11 元

目 錄

一	經濟活动分析工作和企業管理·····	1
二	經濟活动分析會議的意義和作用·····	3
三	經濟活动分析會議的基本形式和推行經濟活动分析 會議的基本条件·····	6
四	經濟活动分析會議的准备工作·····	14
五	怎样开好經濟活动分析會議·····	19
六	怎样貫徹經濟活动分析會議的決議·····	26

一 經濟活動分析工作和企業管理

幾年來，在黨和政府的正確領導下，依靠全體職工的創造性勞動，我國工業企業的生產和管理水平，已經有了很大的改進和提高。這表現在工業產品的產量和質量、勞動生產率歷年都有顯著的增長和提高，產品成本逐年降低，資金積累不斷擴大，企業管理的正常秩序已初步建立起來。因而有些企業從過去完不成國家計劃，到能夠較好的完成計劃；有些企業從只能完成部分計劃指標，到能夠比較全面、均衡地完成計劃；“重產量，輕質量，不顧成本”的非經濟核算思想和鋪張浪費的現象，也基本上得到了克服。同時，隨着企業管理工作的加強、各項管理制度的建立，各企業都已逐漸建立起一套比較完整的會計、統計和業務核算制度，具備了一些必要的數據資料，如定期的會計報表、成本分析報告，各種定期的統計報表和各種業務、技術報表等，使企業執行各項國家計劃指標的情況可以比較正確及時的得到反映，為進一步加強管理和改善企業生產技術財務工作，創造了便利的條件。

但是，另一方面，很多企業在執行國家計劃中仍然存在很多缺點。例如從一個企業來看，雖然綜合完成了各項指標，但是企業內部個別車間、個別產品或個別指標項目卻完不成計劃；從報告期間（年度、季度、月份）來看，雖然完成了同期計劃，但是有的計劃指標卻常常不能均衡完成，而是用突擊的辦法趕出來的；如果單從計劃本身來看，一般是完成了計劃，同前期比較，也有了某些增長，但是同先進的企業、先進的車間和先進的指標比較，

則仍然存在相當落后的狀況；企業中不重視節約、不認真貫徹經濟核算制和不遵守財政紀律因而造成的浪費現象也還相當嚴重，個別單位甚至採取不正當的手段（如假報成績）來完成任務……等。而不少企業還不善于利用各種報表資料來分析本單位的經濟活動情況，檢查各種計劃執行情況和問題，從中發現工作上的缺點和挖掘生產中的潛在能力。有的企業雖然在改善核算工作的基礎上，能夠按期作些分析，但是多屬數字堆積和現象羅列，既說明不了問題，也提不出什麼問題，分析的內容不深不透，分析的時間也很不及時，因而起不到改進生產、改進管理的積極作用。

進行經濟活動分析是檢查企業計劃執行情況，發現薄弱環節，挖掘潛在能力，從而不斷改進生產技術財務工作，提高企業管理水平的有效方法。經濟活動分析的內容包括：檢查揭露影響企業計劃執行過程中的正面因素和反面因素，根據這種分析來對企業的經濟活動情況進行評價，並進而研究制訂用以發掘和利用生產中的潛在力量和消除缺點和損失的措施方案。蘇共中央和蘇聯政府在歷次的決議和指示中，都曾強調加強經濟活動分析、開展對執行計劃的檢查的重要性。在聯共（布）第十八次代表大會的決議中指出：“……組織對計劃執行情形的檢查，以便預防經濟中不協調現象的發生；發現完成計劃的新的後備力量……”^①馬林科夫同志在聯共（布）第十九次代表大會的報告中也曾指出：“我們的經濟幹部必須完善地掌握社會主義的經營方法，必須提高自己的技術和經濟知識，有步驟地改進生產方法，尋找、發掘和利用國民經濟中的潛在力量。”^②

進行經濟活動分析就能夠保證這一任務的完成，經濟活動分析工作同時又是有計劃地領導企業的一項必要的職能工作。

最近兩三年來，某些企業推行的經濟活動分析會議，就是進

行經濟活动分析的一个重要方式，它对于推动經濟活动分析工作的开展，及时檢查計劃的执行情况，以糾正和克服企業工作中的缺点，更好地完成國家計劃和提高企業管理水平，有很大作用。目前这一經驗已經比較普遍地得到推廣，有些企業并把推行經濟活动分析會議，当成企業管理的一項重要制度。本書准备着重介紹和研究的就是怎样建立和推行經濟活动分析會議制度。

二 經濟活动分析會議的意义和作用

經濟活动分析會議又称經濟活动檢查委員會，是苏联社会主义企業管理的先進經驗。它是以領導檢查和群眾監督相結合的會議形式定期地分析企業的經濟活动情况，檢查企業、車間执行國家計劃的情况，找出影响企業、車間計劃完成的各種因素，揭發生產和管理中的損失和浪費現象并進一步研究改進的措施办法，作出相应的決議責成有关車間、部門貫徹执行，以克服企業工作中的缺点和薄弱環節，改善和提高企業管理水平，保證全面、均衡地完成國家計劃。这一制度不僅可以在工業企業，而且可以在建筑企業、交通運輸業、商業及其他部門推行。

原重工業部所屬部分企業和管理局學習了原中長路“決算會議”的經驗，从一九五四年开始推行了經濟活动分析會議，重工業部所屬建筑安裝企業經過苏联專家的介紹，也从一九五四年起推行了經濟活动分析會議。重工業部和所屬各管理局并曾

① 見“联共（布）第十八次代表大会根据莫洛托夫同志報告一致通過的決議”，“联共（布）关于經濟建設問題的決議”第二輯1958年人民出版社版第241頁。

② 見馬林科夫“在第十九次党代表大会上关于联共（布）中央工作的總結報告”，1952年人民出版社版第64頁。

指示各企業推行這一先進經驗，並要求把經濟活動分析會議建立成一項工作制度，堅持定期召開，因而得到普遍的推行。原重工業部所屬工業企業一九五四年有三分之二的單位召開了經濟活動分析會議，一九五五年更有了顯著的增加，計有 90% 的企業召開了經濟活動分析會議。

根據一些單位推行的經驗證明，經濟活動分析會議不僅推動了經濟活動分析工作的開展和深入，而且在提高職工的思想認識，改進企業管理工作方面，都有著很大的作用。

(一)樹立了全面完成國家計劃的觀念，大大提高了職工的經濟核算思想。

很多企業通過經濟活動分析會議，揭發批判了在执行國家計劃當中存在重產量、輕質量、不顧成本的偏向，正由於這種原因，以致常常完不成成本財務計劃，企業中的浪費現象嚴重。通過會議的分析找出了這些缺點所造成的損失和影響以及產生這些缺點的基本原因，這就及時教育了全體職工特別是各級領導幹部，使其認識到缺乏全面完成計劃觀點的危險性，從而比較牢固地樹立起全面均衡完成計劃的觀念。例如某廠制鋼車間的車間主任在經濟活動分析會議上說：“由於廢品損失使節約原材料的十一萬元，全都搭進去了，這就是我們不重視質量的後果。”會後他親自掌握配料，使第三季的廢品損失比第二季度降低 60% 左右。某金屬製品廠的領導同志在一九五五年召開的經濟活動分析會議上，批判了自己忽視成本的片面思想，加強了對經濟核算工作的領導，每天听取各工段核算成果的彙報，致成本情況很快得到改進。某化工廠的一個車間在經濟活動分析會議召開後，掀起了一个節約利廢的運動，職工用從廢鐵堆中拾回的廢料代替新料使用的，就有五萬八千餘元。某水泥廠通過會議的分析，反映出一至三季僅由於混合材摻入量未完成計劃，給國家造成

的損失就達九萬元，廠長說：“過去我們領導工作只重產量、質量，不重視成本和利潤，甚至認為只要產量完成其他任務就會自然完成。從這次檢查中暴露出由於領導工作不全面，計劃指標也就不能全面完成。”

（二）及時揭發了問題和缺點，發現了企業工作的潛在力量，促進了企業管理工作的改善。

有些單位通過會議的分析，及時發現了企業工作中的潛在和薄弱環節，也就研究找出了動員企業潛力和克服薄弱環節的具體途徑。例如某軋鋼廠鋼坯工段一九五五年通過會議的分析總結，會後推廣了乙班節約氧氣和電石的經驗，在一個月的時間內就節約氧氣八千多立方米，電石四千多公斤。某電氣安裝工程公司通過第一季度經濟活動分析，發現計劃完不成的主要原因是計劃項目不切實際，計劃未經群眾討論，計劃的貫徹也缺乏健全的制度等。會後公司採取了一些措施，如將計劃員調到工地，制訂了作業計劃的管理程序，並且健全了調度制度，致七、八、九三個月連續完成了工程計劃。某化工廠召開的第三次經濟活動分析會議上着重分析了當前急需解決的資金問題，制訂了處理積壓材料和擴大銷售的具體措施，使資金占用額顯著減少（十一月份比八月份減少 29%），銷售額顯著增大（十一月份比八月份增加約五倍）。

（三）推動了批評和自我批評的開展，揭露並批判了保守思想、本位主義和某些幹部中的驕傲自滿情緒，在企業工作中出現了新氣象。

例如原重工業部化工局一九五五年召開了所屬某廠的經濟活動分析會議，檢查了該廠一九五四年的工作。從表面數字上看，該廠工作是有成績的，已經全面完成國家計劃，而該廠領導也背着先進的包袱，驕傲起來了。但是經過會議的分析、比較，

說明了該廠許多經濟技術指標不是先進的，而是很落后的，和幾個性質相同的企業比較，該廠的消耗定額最高，成本最高，生產中的跑、漏損失最大，勞動生產率最低，資金周轉期最長，特別是還存在不擇手段的資本主義經營方式等。通過會議的分析給該廠敲起了警鐘，會後修改了一九五五年計劃，降低消耗定額四十余萬元，通過對供銷工作的分析，克服了資本主義經營思想，改善了經營工作，清理並處理了大批積壓材料，使十二月份的資金占用額比六月份下降15%，第四季流動資金周轉期比第一季縮短三十天。

此外，經濟活動分析會議的召開，還可以促使各個職能科室進一步面向生產，深入實際，從而改進了工作作風，並密切了科室之間、科室與車間之間的工作關係。

三 經濟活動分析會議的基本形式 和推行經濟活動分析會議的基本 條件

經濟活動分析會議的基本形式有兩種：一種是企業內部的經濟活動分析會議；另一種是上級召開的經濟活動分析會議。按照會議的組織形式、分析的對象和分析的範圍的不同，企業內部的經濟活動分析會議又分為：全廠（礦）性的、車間性的、車間內部的和專業性的四種，上級召開的經濟活動分析會議又分為：上級召開和下廠召開兩種。

（一）企業內部的經濟活動分析會議

這是由基層企業自行召開的經濟活動分析會議。現就企業

内部的四种經濟活动分析會議的形式、內容、程序和特点分述如下：

1. 全厂(礦)性的經濟活动分析會議。

这是經濟活动分析會議的主要形式。它是通过定期的會議形式,对企業的經濟活动情况進行全面的分析,以檢查國家計劃的執行情况。这种會議由于分析的內容是企業的全面經濟活动情况,准备工作比較多,會議的时间比較長,所以各企業一般都是按季召开的,分析檢查季度的工作情况。在年度終了后,也应该召开全年的經濟活动分析會議來檢查總結全年的工作情况。全厂(礦)性的經濟活动分析會議旨在全面檢查季度或年度的經濟活动情况,对企業报告期的工作作全面的分析評價。因此,會議應該由企業的厂礦長親自主持,參加會議的人員大体上为:副厂礦長、总工程师、各职能科室的負責人、各車間的車間主任、副主任、工人代表,以及党、工会、青年团的負責人等。會議的程序大体是首先由厂礦長宣布开会,向到会人員說明會議的目的、分析的基本內容、會議進行的大体形式以及与会人員应注意的問題等。然后,由副厂礦長作全厂的經濟活动的分析报告。分析报告一般包括三部分。第一部分为报告期全厂(礦)各种經濟技術指标如生產总值、主要產品的產量、劳动生產率、產品質量、成本、流动資金、利潤及利潤上繳等完成計劃情况和比前期实际增長情况,企業各項主要工作如合理化建議工作、技術安全工作、推廣先進經驗工作……等進行的狀況与各項指标完成情况的簡要分析。第二部分着重分析企業工作中存在的主要問題及其原因以及工作中的主要經驗,例如有哪个或哪几个指标未完成計劃,未完成計劃的基本原因是什么,其中又以受哪一个車間或部門的影响最大;以車間來看,哪个車間或哪几个車間不能全面完成計劃;生產中的損失和浪費情况以及企業、各車間、各部門在

遵守党的政策，执行國家制度和貫徹上級指示中存在的問題和缺点；報告期中有哪些重大的先進經驗，有哪些顯著的效果……等。第二部分是分析報告的主要內容。通过企業工作中主要問題的分析，才能找出工作中的薄弱環節和先進經驗，才能進一步研究確定克服薄弱環節和推廣先進經驗的具體措施。分析報告的第三部分為今后改進工作的主要方向和應該解決的主要問題等。分析報告作完之后，繼由工作中存在問題較多較大的車間或部門的負責人作補充發言，比較具體地分析說明存在的問題和原因以及今后改進的方向和保證措施，並進行自我批評。接着由到會人員針對分析報告和補充發言提出分析意見並展開批評，同時深入細致地研究討論具體的改進措施和辦法。黨組織的負責同志和工會主席則分別就黨組織的監督工作和工會工作發表意見。最后，由廠（礦）長作會議總結，並且宣布下一時期各車間的計劃指標。會后並作出經濟活動分析會議的決議書，發給各車間、部門貫徹執行，同時並報送上級主管機關。

也有個別企業不是由副廠長一個人作全廠的經濟活動分析報告，而是由計劃、生產、會計財務、勞動工資、技術監督……各科科長分別就各項計劃指標完成情況作分析報告。從實際效果來看，還是前一種方式比較好，因為集中由一個人作報告，不僅便於進行綜合全面的分析，而且可以避免抓不住重點和相互提法不一致的缺點。

全廠（礦）性的季度經濟活動分析會議一般應該在季度終了后二十天內召開，這種會議進行的時間應該不超過一天或一天半；全廠（礦）性的年度經濟活動分析會議一般應該在年度終了后一個月或是四十天內召開，會議占用的時間最長一般不應該超過兩天。

此外還有專門分析研究某一項工作的全廠（礦）性的經濟活

动分析會議。这种會議的形式和参加會議的人員与上述的會議形式相同，但是这种會議不是对企業整个經濟活动情况作全面的分析，而只是着重分析某一项工作或某一个問題。例如有的單位鑒于成本計劃完成情况不好，就在财务決算編完以后召开經濟活动分析會議，專門檢查分析成本工作，解决在完成成本計劃中存在的問題；有的單位鑒于劳动計劃执行得不好，劳动組織中存在問題較大，工資基金超支，就專門开会分析全企業的劳动工資工作。这种會議一般是不定期的，而是在某一項工作比較落后，問題較大，需要及时加以解决时才召开，或是在某季不能召开全面分析會議时才召开。

2. 車間性的經濟活动分析會議。

这种會議是由厂(礦)部召开，審查某一个車間计划执行情况的分析會議。这种會議也是由厂(礦)長主持，副厂(礦)長、总工程师、厂級各职能科室的負責人、党、工会、青年团的代表及其他各車間的車間主任等参加，被分析車間的工段長、小組長、先進工人，車間各职能部门及車間党、工会、青年团的負責同志等都参加。會議進行的程序大体是由被分析車間的車間主任作經濟活动分析报告，車間副主任和主要工段的工段長作补充說明，然后由到会人員提出分析意見，被審查車間的車間主任作說明和答复后，由厂(礦)長作會議總結并宣布會議的決議。这种會議大都是为了着重解決問題比較多，或者是对全企業完不成計劃影响很大的車間而專門召开的。为了把群众全面發動起來，較快地扭轉其落后的狀況，还可以吸收被審查車間較多的人員，例如車間职能人員、工人代表，車間党、工会、青年团的小組長等参加。

在这种會議上，被審查車間的車間主任在分析报告中除了报告計劃执行情况，分析檢查車間各項工作并進行自我批評和提出保証措施之外，还可以对厂(礦)各职能科室及有关車間提

出意見和要求，以督促它們改進工作。

建築企業的工程公司經濟活動分析會議，大體上與車間性的分析會議相同，即由工程公司經理主持，定期分析檢查所屬一個工地的經濟活動情況。

3. 車間內部的經濟活動分析會議。

這是由各車間自行召開的內部經濟活動分析會議。這種會議由車間主任主持，各工段長、小組長、技職人員及車間黨、工會、青年團的負責同志參加，同時還應邀請廠（礦）部有關科室的負責同志或派代表參加。會議應由車間副主任作車間經濟活動情況的分析報告，各工段長作關於各該工段工作的補充發言，然後由與會人員提出分析意見，並研究討論改進工作的具體措施，最後由車間主任作會議總結。

車間內部的經濟活動分析會議，一般可以按月召開，至少應該在季度全廠（礦）性的分析會議以後召開。根據全廠（礦）經濟活動分析會議的分析意見和決議，對本車間的經濟活動情況作更深入細致的分析，並研究更具體的措施辦法，對於及時解決車間工作中存在的問題，會有較大的幫助。

建築企業的工地經濟活動分析會議，一般採取座談會的方式，由工地主任主持，工長、工程師和工地職能人員參加。

4. 專業性的經濟活動分析會議。

這是为了要改進企業的某一項專業工作（例如成本、財務、供應、銷售……等），而由各職能部門主持召開的經濟活動分析會議。這種會議與全廠（礦）性的專門分析會議不同，以成本的專業會議來說，不是由廠（礦）長主持而是由會計科長主持，參加會議的為會計科的人員、各車間的成本核算人員、各部門的會計人員以及計劃、生產技術、勞務工資……等部門的代表等。這種會議的進行方式也和上述各種會議不同，基本上是採取研究工作

的方式，由各車間及部門的會計人員分別彙報成本指標執行情況和成本工作情況與存在的問題，然後展開分析討論。會議除了分析情況，研究問題和確定措施之外，還可以相互交流工作經驗和工作方法，以使薄弱環節及時得到克服。

專業性的經濟活動分析會議一般不是定期召開的，而是在全廠（礦）性或是車間性的經濟活動分析會議以後召開的，這就便於根據全廠（礦）性會議的分析和決議，對某一項專業工作作更具体、更实际的分析，以保證全廠（礦）性經濟活動分析會議關於該項專業工作決議事項的貫徹。

（二）上級召開的經濟活動分析會議

這種會議是企業的上級領導機關（管理局和主管部）為了及時全面地分析檢查所屬企業的經濟活動情況和國家計劃的執行情況，督促和幫助企業改進工作中的缺點，而召開的經濟活動分析會議。現分別就上級召開和下廠召開的兩種形式加以介紹。

1. 上級召開的經濟活動分析會議。

這是召集所屬企業到上級領導機關開會審查的一種方式。每次以審查一個企業為原則，但是為了對其他企業也有所幫助，應召集幾個所屬相同類型的企業列席參加。這種會議應由領導機關的首長親自主持，被審查單位的廠（礦）長、副廠（礦）長、工程師、各職能科長等參加（還應邀請廠礦的黨委、工會和青年團的負責同志參加）；領導機關參加會議的人員為財務、計劃、生產技術、安全、勞動工資……等部門的負責同志和監察室的負責同志等。如果會議是由管理局召開，則應邀請主管部的有關職能部門派代表參加。

會議的程序是由被審查單位的廠（礦）長作執行國家計劃和經濟活動情況的分析報告，並由該企業參加會議的有關人員作

补充报告。領導机关到会人員即根据日常掌握的情况、定期的报告資料和該單位的分析报告及补充报告，进行分析、討論和批評，繼由被審查單位的負責同志根据会上的分析作說明或提具体的保証措施，最后由主持會議的同志作總結并在会后寫出正式決議發交該企業執行。

这种會議一般应在主管机关收到企業定期报告(會計报告、統計报告等)后一个月內召开，过迟則將减低會議的作用。上級召开的經濟活动分析會議，最好是每季召开一个單位。

2. 下厂召开的經濟活动分析會議。

这种會議大都是为了帮助問題較多、缺点比較嚴重、管理水平比較落后的企業，迅速糾正缺点、改進工作而由上級机关到該企業去主持召开的。这种會議的形式和上級召开的大体相同，但是为了能够起到廣泛的批評和教育的作用，應該吸收被審查單位更多的人員(各車間、部門的負責人和先進生產者)参加。

下厂召开的經濟活动分析會議目前尚未見推廣，一般都是采取上級召开的形式，來給企業以直接的幫助。

此外，有的主管机关曾召开过一种受理的經濟活动分析會議，即在企業決算报告(年度或季度的)編出后，由會計科長向管理局的財務处長彙報成本財務工作情况和拟采取的改進工作的措施，然后由与会的有关人員提出分析意見進行分析和批評，并責成其限期改進。这种會議因为只限于分析研究一个部門(例如會計部門)的工作，而不是全面檢查企業的領導，所以收效不如上述的上級審查會議，事实上这种會議基本上屬於彙報工作和研究工作的性質，与經濟活动分析會議的性質不尽相同，同时也不能代替上級召开的經濟活动分析會議。

經濟活动分析會議的基本形式大致就是如此。它和決算會議是有所不同的，后者主要是分析財務決算，所以大体上与全厂