

0418

學習中長鐵路工作經驗介紹

生產財務計劃的檢查分析

人民鐵道出版社

5
2311
7832;4

72

這本小冊子是哈爾濱鐵路管理局學習中長鐵路工作經驗研究專題之一，由學習班整理，並經郭魯同志審查。

其他專題將陸續出版，以供全國鐵路工作同志學習和推廣中長經驗的參考。

學習中長鐵路工作經驗介紹 生產財務計劃的檢查分析

人民鐵道出版社編

人民鐵道出版社出版

(北京市霞公府十七號)

北京市書刊出版營業許可證出字第零壹零號

新華書店發行

人民鐵道出版社印刷廠印

(北京市建國門外七聖廟)

一九五五年十二月初版第一次印刷

平裝印 1—1,580 冊

書號：407 開本：850×1168 $\frac{1}{32}$ 印張 $\frac{7}{16}$ 10千字 定價(7)0.10元

生產財務計劃的檢查分析

一、檢查分析的意義

經常檢查計劃的執行情況，並採取具體措施，以消除生產經濟活動中的缺點和錯誤，乃是企業管理的重要原則之一。目前黨和國家正在為全面完成第一個五年計劃而鬥爭，因此加強企業計劃執行情況的檢查分析，發現和利用企業內部的潛力，就具有着重大的國家意義。

檢查計劃執行情況，乃是有效地領導企業的主要方法。對於計劃執行情況不進行及時的檢查分析，則很好的計劃文件和技術措施都將變成空文廢紙。

檢查分析不僅是企業管理的手段，而且是改進計劃工作質量的武器。如果不經常檢查分析計劃的執行，就不僅不能保證計劃全面完成，同時也不能不斷地改進計劃的編製工作。

企業計劃所以需要，是因為它給企業生產經濟活動以正確的方向；分析所以需要，是為的檢查企業生產經濟活動進行得怎樣。企業生產經濟活動的分析，正是檢查計劃指標任務的執行情況。

關於計劃的執行過程必須檢查分析，莫洛托夫說：「如果計劃不與檢查執行情形的工作聯繫起來，那它就會變成紙上具文，變成空架子。這是與我們一切經濟機關，與我們整個經濟工作都有關係的。我們既認真進行對於計劃執行情形的檢查，那我們就會改善經濟工作以及計劃本身編製工作。」（莫洛托夫：「蘇聯發展國民經濟的第三個五年計劃」，一九五三年人民出版社版，第24頁）

經常地檢查分析計劃的執行，是企業管理的原則，是保證國家計劃完成的武器，同時，也是改進計劃工作質量的手段。

二、檢查分析的目的

計劃的檢查分析工作本身並不是目的。通過檢查分析，發現缺點，擬定措施，發現和利用企業內部潛力，保證國家計劃的完成，才是檢查分析工作的目的。具體說，計劃的檢查分析是爲了：

第一、檢查分析計劃任務和指標的完成和未完成的因素；

第二、計劃的檢查分析，不僅爲的消除生產經濟活動中現有的缺點，而且可以防止這些缺點的產生；

第三、依據檢查分析，確定消滅缺點、完成計劃任務和指標的有效措施；

第四、通過檢查分析，發現潛力並正確利用這些潛力；可用指示或補充計劃的辦法來修改補充計劃任務，以保持計劃的先進性、現實性；

第五、通過檢查分析，應研究支持推廣先進的班、組、隊和生產革新者的經驗創舉，使先進帶動落後，落後的趕上先進；

第六、通過年、季、月和日常的計劃檢查分析，掌握情況，積累資料，不僅有助於改進未來的計劃文件的質量，同時對於未來計劃文件中應採取那些措施；也能提供一定的資料。

這就是計劃執行過程檢查分析的基本目的。

三、檢查分析的方法和內容

既然生產財務計劃是根據黨和國家的政策編製的，並力求反映經濟規律的要求，所以計劃執行情況的檢查分析，就必須依據黨和國家的政策要求來進行。

國民經濟產供銷的聯系，工業和農業的聯系，主要是由鐵路來實現的。因此，必須着重分析裝車計劃，特別是要分析主要貨物裝車計劃的完成情況。問題極爲清楚：如果鐵路不能及時地把原材

料、燃料、糧食等運到基建工地，就可能影響工廠、礦山的新建擴建改建，從而可能影響國民經濟各部門有計劃的按比例的發展，甚或將影響社會主義工業化的速度；不能把原材料、半成品和糧食及時地運到工廠礦山，並把工廠礦山的產品及時地運到需要者手裏，不僅將影響工廠礦山的生產，且將對於物資交流，廣大人民物質文化生活的需要，對於工農聯盟發生不良的影響。

這就是說，按主要貨物完成裝車計劃具有着極其重大的意義。

同時運輸業的節約是和整個國民經濟的節約有着密切關係的。消滅鐵路上的不合理運輸是減少運輸費用的決定性的條件；如果我們對於消滅不合理運輸鬥爭不夠，勢將發生不合理的運輸，如過近運輸，過遠運輸，重複運輸，對流運輸等。當然在目前國民經濟計劃性不強情況下，完全消滅不合理運輸是不可能的；不過我們積極地從各方面（如從經濟調查，編製運輸計劃，繪貨流圖，作月間計劃等）減少不合理運輸還是可能的，而且是我們鐵路員工非常重要的任務。

「加速車輛周轉是有巨大的國家意義的。加速第一部分的重車周轉——由裝車起到卸車止的生產過程，在國民經濟上是有極其重要意義的，因為它確定貨物送達速度；而加速第二部分空車由卸車到裝車的周轉，是鐵路運輸業需要用來保證本身工作，來保證及時撥配車輛裝車和進行運輸。」「車輛周轉這不是統計上的數值，而是生產過程首先是技術速度與旅行速度的產物。」（「拉·莫·卡岡諾維奇同志在全蘇鐵路員工活動分子會議上的演說」）這要求我們對於提高列車旅行速度和技術速度必須經常地進行堅決的鬥爭。

加速車輛周轉，除了應克服迂迴過遠等不合理運輸外，必須從提高列車速度和減少車輛停留時間各方面努力。要經常對於貨物作業和中轉作業停留時間進行分析。因為旅行速度、技術站停留時間以及一次貨物作業時間如果不能按計劃完成就必然影響車輛周轉時間延長。

因此計劃工作者必須經常注意分析車輛周轉時間各組成因素完

成與未完成原因，更重要的是如何與主管業務部門一起深入主要站幫助製訂改進車輛周轉時間的具體措施，並監督措施的認真執行。

提高車輛靜載重、重車動載重和貨物列車平均總重，是在一定的運量條件下，不僅節省機車車輛、人員、開支、降低運輸成本，而且減少車次，減少列車的會車並緩和區段行車能力的不足。

提高車輛靜載重和動載重，將可以提高車輛載重的利用率。因此必須經常通過分析建議主管業務部門為更好地利用車輛載重而鬥爭。為了提高列車平均總重，必須穩步發展超軸運動和消滅欠軸欠噸現象。

合理地節省地使用社會勞動力，是社會主義企業經營管理的基本原則之一。這要求我們在編製計劃和計劃的執行過程中加強分析和掌握。必須嚴格地根據業務量查定生產人員定員和管理人員定員，堅持八小時工作制，必要時採用兼職方法，盡量內部調劑，經濟地使用社會勞力。

對有的部門超計劃多保留人員的情況，必須及時地給予糾正，以免造成浪費和超支。

因此，計劃部門的任務必須切實地加強日常工作的分析，切實地掌握生產經濟活動。

勞動生產率是企業最重要的結果性指標之一。所以不論季、月或年度的分析，都必須認真檢查這個指標的完成情況。

第一、由於計費噸公里和旅客公里，也即由於換算計費噸公里比計劃增加或減少，影響勞動生產率的提高或降低多少；

第二、由於運營人員，按部門和分局分開，未按計劃配齊或按有權多用了人，影響勞動生產率提高或降低多少；

第三、由於技術指標定額，作業過程，勞動組織，加班加點，停工工時等的改進或變壞比計劃減少人或增加人，使勞動生產率提高或降低多少；

第四、由於推行先進經驗，先進工作方法和小規模機械化等，提高了效率，節省了人員，使勞動生產率提高多少；等等。

產品成本（鐵路上是運輸成本）是企業極為重要的結果性質量指標之一。它是反映企業經營管理的鏡子。因此須從以下幾方面分析：

第一、由於計費噸公里和運營噸公里間差額百分比比較計劃增加或減少，支出即增加或減少，使運輸成本提高或降低多少；

第二、由於機車車輛中修、綫路上部建築材料更換、通信綫路中修等，比計劃多完成或少完成，支出即增加或減少，使運輸成本提高或降低多少；

第三、由於貨運量噸公里增加或減少，機車車輛運用上的數量指標——列車公里、機車公里、車輛公里、總重噸公里等即相應地增加或減少，從而與這些數量指標有關支出即相應地增加或減少；亦即列車、機車乘務組維持費，檢車乘務員維持費，列車信號和列車乘務員手提燈照明費，機車燃料費，機車日常修理、油脂及照明費，車輛日常修理費等等，相應地增加或減少，使運輸成本提高或降低多少；

同樣方法還應該分析旅客公里比計劃增加或減少對運輸成本的影響。

第四、由於機車車輛運用上的質量指標比計劃提高或降低，影響與運量——噸公里有關支出增加或減少多少，使運輸成本降低或提高多少。機車車輛運用上的質量指標，如重車動載重、列車平均總重、每輛車乘客數等，比計劃超額完成，則列車公里、機車公里、車輛公里、總重噸公里等即減少。從而與這些數量指標有關支出即減少，運輸成本即降低；反之，如果這些質量指標沒有完成計劃，則列車公里、機車公里、車輛公里、總重噸公里增加，從而與這些數量指標有關支出即增加，運輸成本即提高。相反的，機車車輛運用上另一些質量指標，如空車率，每輛車自重、各種機車輔助走行百分比等，如比計劃超額完成，則列車公里、機車公里、車輛公里、總重噸公里即增加，從而與這些數量指標有關支出即增加，運輸成本即提高；反之，如這些質量指標完成比計劃低，則列車公

里、機車公里、車輛公里、總重噸公里等即減少，從而與這些數量指標有關支出即減少，運輸成本即降低。

第五、由於經濟定額比計劃改進或沒完成計劃，使支出增加或減少影響運輸成本提高或降低多少，應着重分析：每千機車公里日常修理費，每千車輛公里日常修理費（按客貨分開），每千車輛公里客車維持費，每千車輛公里貨車油脂費，每萬總重噸公里機車燃料消耗定額，平均工資等等。

第六、着重分析行政管理費用，管理費如無道理的超支，原則上應於下月或下季彌補上；

第七、應仔細分析各種非生產開支，如機車臨修費，機車超過檢修範圍費，零擔貨物不合理中轉裝卸費，加班加點停工工時費等，和事故損失費，如行車事故，商務事故，賠償等，非生產開支和事故損失費用是不做計劃的。因此，這些費用大了，當然使運輸成本提高，所以須堅決地和非生產開支以及事故損失鬥爭。

固定資產養護維修是必須經常注意的工作，在鐵路上只有機車車輛、綫路、橋樑隧道、通信信號等各項固定資產養護維修的好，才能保證鐵路正常的安全的完成運輸任務。因此，不僅編製計劃時要注意國家固定資產的良好狀態，而且檢查計劃執行情況，特別在分析費用計劃的節約和結餘時，必須十分注意固定資產的質量狀態。必須堅決反對忽視固定資產質量的現象和忽視職工勞動保護安全技術的現象等等。經濟工作人員的任務應該積極地採取措施推行先進方法，提高效率，精打細算，正確地堅持節約的原則。

利潤率是反映企業經營管理的全部的質量指標，它是利潤和支出的比例。因此在計劃執行過程中不僅應分析與成本有關的一切支出，同時也應詳細分析客、貨、雜各種收入計劃的完成情況。

社會主義企業內部積累，對於保證國家工業化資金有重大意義。因此，必須切實貫徹黨和國家「增加生產，厲行節約，反對浪費」的政策，以增加收入，減少支出，提高利潤率。

生產指標和財務指標，數量指標和質量指標，都不是孤立的，

而是有機聯系的整體；因此，必須聯系起來深入分析才能心中有數得出正確結論。例如：枕木抽換費結餘了，但計劃任務沒有完成，枕木腐朽沒消滅，這種現象是不能容許的。還有：裝車數計劃完成了，但靜載重這個質量指標沒完成計劃，從而計費噸公里指標沒完成，這樣的完成數量指標，也是不能容許的；又如機車燃料費有節約，但總重噸公里却沒有完成，這樣也是不合理的等等。總之，必須把生產指標和財務指標、數量指標和質量指標聯系起來分析，才能發現工作中的問題和缺點。

企業生產財務活動的分析，應包括工作的各個方面；任何時候任何時間都不應用一般的方法來分析。分析工作要善於從許多材料中抓住最主要的有決定意義的材料，而在這些材料上集中注意，力求深刻地有結果地分析。必須善於利用全面分析和重點分析，用季、月度的業務分析和日常機動的特題分析結合的方法進行。

季度的和年度的分析，應當是全面的，因為只有全面的分析，才能概括出決算期間企業生產經濟活動的全貌。必須對裝車、主要貨物、機車車輛運用、人員勞動生產率、固定資產養護維修，運輸成本利潤率，事故以及基建大修工程進度和質量等進行重點分析。

鐵路的生產經濟活動是晝夜不斷地每時每刻地在進行着。這就決定了年季月定期分析而外，必須經常地作日常的專題分析，才有助於及時掌握情況，改進工作，完成計劃。

計劃文件是企業全體職工生產經濟活動的指針，在生產革新者的帶動下，技術經濟定額和指標等不斷地超額完成。因此，不能滿足於平均數字。事實上，在較好的平均數字中往往隱藏着嚴重的缺點和潛力。只有尋覓發現平均數字中隱藏着的技術經濟指標、勞動組織、設備利用各方面的缺點和潛力，才有助於採取措施，改進工作。

生產革新者與合理化建議者對於不斷地改進技術經濟定額，提高勞動生產率，超額完成國家計劃有着極重要的推動作用。計劃工作者應支持任何先進的東西，只有認真推廣先進經驗，擴大生產先

進工作者隊伍，先進帶動落後，競賽運動廣泛深入開展起來，超額完成國家計劃才真正有保證。中長鐵路期間計劃分析報告中對這方面一向是很重視的。例如：中長鐵路一九五一年和一九五二年生產財務報告說明書中，第二節運輸計劃、第三節技術指標、第五節營業支出、第六節勞動生產率、運輸成本、第七節工業附屬企業各節中都着重指出：應注意生產革新者的創舉和推行先進工作方法對生產財務活動的影響，如第二節中說：超額完成裝車計劃，要說明由於什麼措施並指出先進人物和單位的名字；第三節中說：在這一節裏指出了先進工作方法及其在各業務單位推行的情況，如何使得質量數量指標超額完成，並指出成績好的人物和單位的名字；第六節中：按照工作組別分析勞動生產率，具體地指出生產中推行的新的勞動方法，並指出創造者和單位的名字及其效果；於分析成本時，並舉出降低成本的具體措施和先進人物的名字等等。

重視推行先進經驗和生產革新者的創舉，這是社會主義企業經營管理的思想和原則。中長鐵路生產先進工作者代表大會的召開和技術館的成立，都說明了當時是如何重視推行先進經驗和生產革新者創舉的。

既然生產財務計劃的編製和貫徹執行是全體員工的活動，那麼生產財務活動的分析就不僅是計劃部門的事。必須經常依靠黨的領導，依靠羣衆，並經常保持和社會團體、稽核機關的聯系，和財務、勞動工資、統計、人事、教育、材料等部門也要取得緊密聯系。

中長鐵路期間一直是很強調大家編製計劃，大家監督和分析計劃的原則的。中長鐵路一九五〇年八個月綜合生產財務計劃不僅於八月十五日編好立即召集哈地區廣大職工幹部下達，而且於八月十一日就發佈了為保證完成和超額完成這個計劃的第一七八號命令。命令中着重指示各分局長、業務處長和各業務單位首長應主動取得黨的領導和社會團體的幫助，依靠羣衆發動競賽；推廣先進方法；製訂技術組織措施計劃；實行管理人員及間接人員定員表制度；推行

計件工資制；整理統計及決算報告；嚴肅材料採購制度；組織業務技術學習，培養幹部；積極準備實行經濟核算制；製定各種主要工作的勞力、材料消耗定額；以及製定提高勞動生產率降低產品成本的措施等等。

關於計劃的執行，這個命令不僅指示「各單位首長應逐日予以機動的領導監督」，而且還強調計劃的檢查和分析，如說：「各分局、廠務處、煤業處及鐵路管理局其他各處長，對於生產財務計劃之實施情況，應經常切實監督，對於計劃完成情況應作有系統的分析，各分局完成計劃的綜合分析，各分局長於每月十日前送交管理局計劃經濟處，管理局各處長應於此期限內將各該處工作分析送交計劃經濟處，計劃經濟處應根據此項資料編造全路完成計劃的綜合分析，於每月十五日前送管理局長。」

一九五一年六月八日中長鐵路又公佈了為加強決算及決算說明書質量和提出日期的指令。

「着各處長各分局長除對完成生產財務計劃作業統計及監督外，並應遵照附表第一號規定期限將月度的季度的和年度的決算和詳細說明書按附表第一號範圍，由財務及計劃處送管理局長。」

「着各分局長及實行經濟核算的各處長對所屬各業務單位製定同樣的決算及說明書的提出辦法」，等等。

為了加強決算報告，中長鐵路公司理事會一九五一年八月十三日指示管理局並抄分局須嚴格組織監督管理局長一九五一年六月八日第十九號指令之認真執行，等等。

計劃分析的時間性是很重要的，分析如失去時間性就作用不大，或根本不能起什麼作用。中長鐵路期間為保證按時提出生產財務活動說明書曾採取下列辦法：

第一、應根據初步業務統計資料和日常掌握的資料（如對基層單位各種報告，前一期計劃分析，以及社會團體方面取得的資料等）與業務主管部門同時進行分析，待最後的統計、會計數字和主管業務部門的分析出來後再作最後修正補充。

第二、當作年度生產財務活動說明書在全年最後決算數字未出來前，可先根據已有的十一個月的完成資料寫分析說明書；待全年最後的統計、會計數字出來，立即修正補充。

第三、作好一切技術事務準備工作。如：先填好計劃數和前期（如上月、上季、上年完成數等）完成數；建立分析進度表，按日檢查督促業務主管部門及時有質量提出部門計劃分析說明書；表格紙張打字（或複寫）裝訂的準備；與有關部門（如和財務部門等）訂立按時相互提供資料的聯系合作，等等。

四、怎樣改進分析工作

第一、計劃工作者必須明確認識：計劃工作，並不是把計劃編完了就結束了，還必須把計劃及時下達；計劃下達到車間、小組和每個執行者之後，也並沒結束，還必須經常地檢查分析，分析出缺點，還必須立即擬定措施並監督措施保證計劃貫徹執行等。

所以計劃工作者的任務是不僅編製計劃，而且必須切實地加強計劃執行過程的檢查分析工作，注意質量和時間，以便及時防止影響計劃完成的各項不利的因素。

第二、國家計劃體現着當前國家政策是對企業經濟活動的指導綱領。每一企業必須全面地均衡地完成國家計劃：不僅應完成數量指標，而且必須完成質量指標，特別應完成提高勞動生產率、降低產品成本和上繳利潤的計劃。因此，不僅要分析數量指標，而且必須分析質量指標（包括固定資產維護維修、基建大修工程質量等），特別應深入分析反映企業全部工作質量的勞動生產率、運輸成本、財務結果和利潤率等結果性綜合質量指標。所以，我們應當注意全面分析，以瞭解生產經濟活動的全貌，但同時必須經常地分析主要質量指標，以便抓住生產經濟活動的關鍵。

第三、既然技術經濟定額是確定指標的依據和編製計劃的基礎，那麼就必須注意對定額完成的分析。因此，對勞力、材料、燃

料、電力以及其他消耗定額必須經常掌握分析。

第四、計劃執行過程的檢查分析，主要是爲了發現缺點和企業內部潛力，以便及時採取措施，保證國家計劃的完成，因而必須注意克服形式主義的分析；分析工作絕不是數字羅列，也不應既不分析各項主要指標定額沒完成的原因，又不提出消除缺點，改進工作的措施，而是應該分析出計劃執行過程的缺點並採取措施，同時必須經常檢查貫徹。

第五、在計劃執行過程的檢查分析中，如發現新的有利因素和新的潛力，必要時須發補充計劃任務（如像中長鐵路一九五二年採取季度修正計劃和指示信的辦法等）以保持計劃任務的緊張動員作用；如發現計劃編製本身有缺點，如計劃要求過高雖經羣衆積極努力也完不成時，則應適當修正，以保持計劃的綱領作用。

同時還必須注意克服兩種傾向：一種是因循保守，對企業的潛力不積極設法利用，以致影響國家計劃的完成；另一種是急躁冒進，面對現實不夠，致計劃不能成爲現實的先進的計劃，影響計劃的法律作用。

第六、切實改進年、季度分析工作，掌握生產經濟活動關鍵，一方面須認真給決算審查委員會提供資料，正確地評定被審查單位工作中的優缺點，不僅揭發潛力，尤其應指出如何挖掘和充分利用潛力的方向。必須更好地重視決算審查工作，克服臨時現抓，材料準備不足，致對被審查單位工作不能達到積極幫助和指導的作用等缺點。

第七、對於月間分析的作用應予以特別注意。這不僅應提高分析的質量，更重要的是必須很好地通過它來改進業務工作。並有效地推動各業務單位克服工作中的缺點爲完成國家計劃而鬥爭。

第八、年、季、月度的定期分析，是十分重要的，也是基本的；但必須配合以日常的分析，才能發現並及時糾正生產經濟活動中的缺點，同時搞好了日常專題分析，掌握了材料，熟習了情況，對月、季、年度分析的質量和時間，才有所保證。

所謂計劃執行情況的專題分析，並不只限於計劃部門，實際上，各業務主管部門針對生產中存在的問題，經過研究分析，採取有關改進工作的措施等均屬於計劃專題分析的範圍。例如中長鐵路期間一九五一年十二月商務處關於減少計費噸公里和運營噸公里差額，一九五一年六月車務處為加速車輛周轉，一九五二年一月車務、機務為改善機車利用的專題分析和措施等等。

第九、計劃工作者，有計劃地經常地到現場檢查計劃執行情況，不僅有助於計劃分析質量的提高，有助於幫助現場解決困難，而且對下一期計劃的編製也有好處。一九五四年哈局計劃處曾會同勞動工資處和有關業務主管部門，對列檢工作、工務綫路和機務檢修工作進行了實地檢查，掌握了些情況，給編製一九五五年計劃提供了資料，而且也豐富了季、月度分析工作的質量。

第十、統計資料對於生產財務活動分析起着重大作用。因此必須加強統計工作。隨着業務的發展和工作的深入，對統計資料的要求也高了。例如：車輛周轉時間的計劃和分析，依據目前的統計資料，我們只能按照運行、技術站編組作業和裝卸作業三項時間因素來進行；這當然不如按純運行、中間站、技術站、直通技術改編和裝卸作業五項時間因素進行較好；其中大修工程的統計也有進一步改進的必要，以適應對基建大修工程勞動生產率和工程成本檢查分析的需要等。



定價(7)0.10元