

工業企業組織與計劃講義

〔第九至十四講題〕



中國人民大學出版

一九五四年 北京

2 016 9384 5

工業企業組織與計劃講義

[第九至十四講題]

中國人民大學工業
企業組織與計劃教研室 譯



中國人民大學出版

一九五四年 北京

本校教材，請勿翻印
中國人民大學出版
中國人民大學印刷廠印刷

北京蘇州西人石印局同28號

*

1950年12月第一版

1953年12月第三版

1954年8月第六次印刷

工K2-2·317X431/25·10X4/5·178,000字
17674-34685張(12+17000)

*

本書委託新華書店憑證發行

600
Курс «Организации и планирования
промышленного предприятия»

Тема 9—14

本書據蘇聯專家И. Г. Иоффе教授在中國人民大學
講課所用之講義譯出

目 錄

第九講題 工業企業材料技術供應的組織工作

與倉庫和工具經營的組織工作…………… 1—27

- 一 材料技術供應的組織工作……………2
- 二 倉庫經營的組織工作……………6
- 三 工具經營的組織工作……………21

第十講題 勞動與工資的計劃工作……………29—80

- 一 勞動生產率的計劃工作……………30
- 二 人員編制與人數的計劃工作……………46
- 三 工資……………63
- 四 人員招收、培養和提高技術熟練程度的計劃……………79

第十一講題 產品成本的計劃工作

及其降低的計劃工作…………… 81—106

- 一 生產費計劃表的編製……………83
- 二 各類產品計劃成本的計算……………83
- 三 單位產品直接費的計劃工作……………90
- 四 間接費的計劃工作……………91
- 五 單位產品完全成本（商業成本）的計算……………93
- 六 商品產量的成本核對表……………95

七 降低產品成本的計劃工作·····	99
八 產品成本的降低及工廠工作的贏利·····	103
第十二講題 工業企業的財務計劃·····	107—150
一 流動資金·····	111
二 收支平衡表·····	130
三 結算·····	137
四 經濟核算制·····	141
第十三講題 生產供應組織與技術檢查組織·····	151—198
一 生產供應組織·····	151
二 技術檢查組織·····	187
第十四講題 生產作業計劃工作·····	199—265
一 日曆計劃工作·····	201
二 調度工作·····	239

第九講題

工業企業材料技術供應的組織工作 與倉庫和工具經營的組織工作

我們在上一講題中已經研究過爲了保證完成產品計劃，企業在原料、輔助材料、燃料、動力、工具方面計劃需用量的計算方法。

材料技術供應組織工作的第一階段是編製材料技術供應計劃；第二階段便是根據計劃以一切材料供應給企業。但是以材料不斷地供應生產不僅決定於對企業的供應是否充分和及時，而且也決定於企業、車間和工段中倉庫和工具的經營組織工作是否嚴密。嚴密地組織企業、車間和工段中的倉庫和工具的經營工作，便是材料技術供應組織工作的第三階段。

這一講題旨在研究有關第二階段和第三階段的各項問題，也就是研究企業材料技術供應的組織工作和倉庫工具經營的組織工作。

一 材料技術供應的組織工作

上一講題已經講過，編製材料技術供應計劃的最後一個步驟是編製材料技術供應平衡表（材料平衡表）。在平衡表中規定着應外購的各種材料的需要量，也就是說每種材料應當由供應單位供應給企業多少。

在蘇聯工業中，供應企業所需的材料是以下列方式來組織的：以材料平衡表和應得的外購材料需要量為基礎，由企業填寫訂貨申請單，在訂貨單上註明所需材料的品名、種類、牌號和數量，然後把訂貨單呈交到管轄該企業的管理總局。管理總局則審查呈來的訂貨單的正確性。這種審查主要在於不使企業無根據地過多地申請外購材料。管理總局在審查訂貨單的正確性時，特別應注意該企業計劃中為減少外購材料需要量而預定的辦法。

訂貨單經修正以後（一切修正事項都要經過企業同意），管理總局彙總其所轄企業的訂貨單而呈交到主管的工業部。工業部則把材料技術供應計劃呈交到蘇聯部長會議所屬的物資技術供應委員會。在此計劃中規定着哪些材料由本部所屬企業生產供應，哪些材料由本部所屬各企業現有資源中重新分配，哪些由外方購買。

在蘇聯國民經濟中，各種材料按其分配的性質分為兩類：即調撥材料及計劃材料。調撥材料中包括那些對於國民經濟最需要的材料（金屬、石油產物、棉花及其他材料）。調撥材料的品名每年由政府批示。調撥材料的分配計劃工作由專門的組織機構、

即蘇聯國家供應委員會來執行（蘇聯部長會議所屬物資技術供應委員會）。國家供應委員會根據蘇聯政府批准的計劃，為各個工業部分配調撥材料。所謂調撥數量便是決定分配給各部的每種材料的數量。規定分配給部的調撥材料又由部分配給各管理總局。最後，由管理總局再把調撥材料分配給所屬企業。這樣，調撥材料便一直分配到每個企業。

計劃材料中包括所有那些不在調撥材料品名中的材料。計劃材料是按部的計劃及地方機關的計劃分配的（所謂地方機關係指市、州、共和國）。

蘇聯工業中材料技術供應的組織工作有兩種：集中供應的與非集中供應的。集中供應的分為調撥材料和集中計劃材料兩種。第一種（即集中供應的調撥材料）根據政府所批准的調撥材料分配計劃而分配給企業，第二種（即集中供應的集中計劃材料）直接由部分配給生產單位。

非集中供應的材料，是企業從地方工業和合作社等以非集中的形式獲得的其他各種材料。

企業當制訂材料技術供應計劃時應採取這樣的態度，即盡量使用當地材料（非集中供應的）來供應本身的需要，應當盡量少用集中供應材料，尤其是應當盡量少用調撥材料。

最大限度地利用當地材料有很大的意義，因為這樣可以增加國家的物質資源，並且能使產品的價格降低。

供應企業與需用企業之間經濟上的相互關係，採用訂立供給產品及領收產品的合同的形式。合同的意義，莫洛托夫同志稱之為『爭取完成整個國民經濟的手段……我們越能真正改進合同條

敵，我們便越可保證經濟核算制；沒有經濟核算制便不能發展工業以及一切經濟……』（莫洛托夫：爲社會主義而奮鬥，黨出版局1935年俄文版，第110頁）。

國民經濟所需各種最重要的產品的基本供應條件是由政府規定的。根據此項條件，部屬供銷機關之間訂立總合同。在此項合同中規定供應的數量與品種，規定供應單位與需用單位之間履行其所訂義務及其他條款時所應負的財產責任和期限，然後供應企業及需用企業之間根據總合同訂立合同。

假如需用企業是由幾個供應企業供給材料的，則需用企業應當與其中每一個供應企業分別訂立合同。合同的期限按照一般慣例爲一年。訂立合同時以計劃年度開始前所批准的供應計劃爲根據。

在雙方簽訂的合同中通常具有如下各條款：

（一）供應材料的品名和數量。

（二）供應材料的期限（規定全部材料應當供應的總期限和分批供應材料的間隔期限）。

（三）供應企業倉庫中每單位材料（每個、每噸、每米等）的價格。蘇聯的材料批發價格按照政府或各部批准的定價表來決定。

（四）驗收的條件，也就是規定在何地驗收材料（在供應企業的倉庫，還是在需用企業的倉庫）和由誰來驗收。

（五）結算的條件。蘇聯的慣例，各企業間的結算，是通過銀行進行非現金的清算。但因為非現金的清算具有幾種方法，所以在合同內應當規定用哪種方法，以及在何種條件下來進行這種

清算。

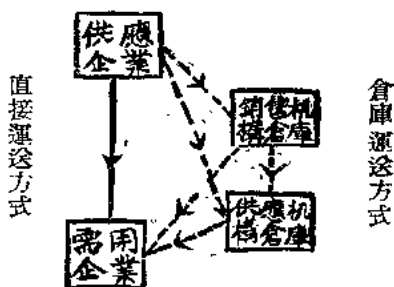
(六) 解決糾紛的方法。在履行合同的過程中，需用企業與供應企業間難免不發生糾紛，因而在合同中應預先規定由誰來解決這些糾紛。這些糾紛通常是由各部所屬專門委員會（部屬調停委員會）或聯合委員會（國家調停委員會）來解決。

在每一個經濟合同內，除了必須規定以上六項外，還有某些其他條款，用以規定供應和購買材料的條件以及需用企業與供應企業間的相互關係。例如規定材料的質量，材料的包裝、箱皮是否退還以及其他等。

在蘇聯工業中，商品由供應企業運送到需用企業採用兩種方式：一種是直接運送，一種是倉庫運送。在直接運送方式下，商品是直接由供應企業裝運給需用企業。因此，商品的運送在此方式下是直接的。在倉庫運送方式下，商品是由供應企業裝運到本部所轄銷售機構的倉庫中，或是裝運到屬於需用企業主管部供應機構的倉庫中。然後由銷售機構或供應機構的倉庫運送給需用企業。因此，商品的運送在此方式下不是直接的，而是經過許多中間倉庫。商品的直接運送方式與倉庫運送方式，可以用右圖來表示。

直接運送是蘇聯工業中商品運送的主要方式，此種方式較倉庫運送方式具有根本的優

商品直接運送與倉庫運送系統圖



虛線表示商品在倉庫運送方式下的運送路線

點。直接運送可以加速產品的運轉並減少供應費用，因為它可以減免重複裝卸及貨物在中間倉庫所消耗的費用。直接運送的供應可以充分利用鐵路運輸。商品供應的倉庫運送方式，只有在收貨地點貨運不多且不可能有效的裝運的情況下才採用。

向需用企業所在地運送貨物，通常是用火車、輪船或汽車將商品送至需用企業所在地的車站或碼頭。由車站或碼頭運往需用企業的倉庫，則由需用企業的運輸科辦理，或用自備運輸工具，或是按合同由營業的運輸機構辦理。在大型企業中則有鐵道直接通到倉庫。

現在我們來講倉庫經營的組織工作問題。

二 倉庫經營的組織工作

倉庫經營是企業的重要部分。正確地組織倉庫經營，對於企業產品計劃的完成具有很大的影響。

在現代化大型工業企業中的許多倉庫，可以按其用途、職能、規模及保管方法加以區分。

按用途區分：（一）存放主要材料及輔助材料的倉庫（材料庫）；（二）燃料及易燃物倉庫；（三）半成品倉庫；（四）機器及零件倉庫；（五）工具倉庫；（六）成品倉庫；（七）廢料及廢品倉庫。

按職能區分：（一）供應倉庫，執行以外購的原料、輔助材料、燃料等供應生產過程的職能，由企業供應科管理；（二）生產倉庫（半成品倉庫），或由企業生產技術科管理，或由車間管

理；（三）銷售倉庫（成品倉庫、應出售的廢料倉庫等），由企業銷售科管理。

按倉庫工作範圍區分：（一）全廠總倉庫，供全廠或廠中重要車間使用，亦稱堆棧或中央倉庫；（二）車間倉庫，供一個車間使用；（三）車間內部倉庫，供應車間、工段、工作組及工作地使用，亦稱車間倉庫。

按保管方法區分：（一）露天倉庫；（二）室內倉庫。

倉庫的職能如下：驗收材料；保管材料；發放材料前進行準備工作及材料發放工作。茲將上列各職能簡述如下：

驗收 驗收就是對於運達倉庫的材料進行品質及數量的檢驗。數量的檢驗在於計量運到的材料（或度量或計數），根據供應企業方面所附來的單據檢查確數；並按供應企業單據中所記載的數字與實際數量相比較，如有差額則作成憑單，以便向供應企業提出補償要求。品質檢查，其目的是爲了按照規格（如果該材料係受國家規格所規定者）或技術條件（此項條件由供應企業及需用企業間所締結的合同規定）而確定所得材料的規定品質。材料的品質檢驗是由技術檢查科或工廠試驗室的代表人進行，他們負責將運到的材料進行試驗及分析；檢驗的結果，如果發現有與規定的規格或技術條件不合時，亦同樣要作成憑證，向供應企業提出要求。

會計科亦依據供應企業所附單據上記載的材料價格，和定價表上所規定的價格以及合同中約定的價格加以對照審核。

實行檢驗材料、向供應企業提出控訴以及審理雙方糾紛的這些期限與辦法，在蘇聯由部長會議所屬國家調停委員會之特別指示來決定。

材料經驗收以後便保存於倉庫中。

保管 材料的保管應當作到：不使材料的數量短少和不使材料損毀；對於不同的材料，根據物理的和化學的性質及其大小、重量與包裝的不同而利用不同的保管方法及不同的在倉庫中放置的方法。應當適應材料的性質採取各種庫存方法，以預防材料的損毀（不許金屬受侵蝕、防止自然燃燒、腐敗、受蟲嚙等等）。關於每種材料都制定有保管條例，在本課程中不來詳述這些條例，而只簡述兩三個實例加以說明。比如，機器的部件、零件應當塗油並纏裹石蠟紙存放於木架上；木製品、紙製品以及其他各種化學製品應當保存於溫度適宜而且乾燥的房舍中；油脂類材料應當保存於隔離的、具有水管式或蒸汽式暖氣裝置的房舍中，其他則可根據不同情況來決定。

關於保管問題還應當特別注意的，就是要防止任何可能發生的盜竊物資事件，同時還須嚴格遵守消防規則。

保管材料使免於損毀、盜竊及火災，是經營倉庫的工作人員最重要的任務。存放在倉庫中的物資，是社會公有的財產，它是國家委託企業領導者及倉庫經營人員管理的財產；慎重地保管這些財產，具有極巨大的意義，而且也是極高貴的國家性的事業。企業的領導者應當仔細選擇並考核那些被委託保管國家財產的人員，獎勵並提拔那些工作積極和工作優良的工作者。另一方面，國家政權機關對於那些由於不忠於自己職務或因失職而使國家物資蒙受損失的工作者，則提出刑事訴訟。

但是在倉庫中組織物資保管的目的，不僅限於保管物資，而且要為生產服務；必須保證對一切材料申請單所需材料正確和迅

運的供應。爲此，一切材料應放在嚴格規定並易於取用的地點，不允許在發放材料上發生任何困難及障礙。

發放材料的準備工作 倉庫經營的職能還包括向生產中發放材料前的準備工作。準備工作的目的，就在於使材料易於向生產車間發送和投入生產。對於各種材料的準備與發放，倉庫方面具有各種手續。倉庫中的材料準備工作有如：碾碎礦石材料、顆粒物資裝包及液體材料裝筒等。

爲發放至生產車間的材料作好準備工作，倉庫特設有準備部。準備部的工作不僅具有技術意義，而且具有很重大的經濟意義。爭取材料節約必須從倉庫準備材料開始。倉庫中所準備的材料必須保證在生產中能充分有效地利用。

發放材料 自倉庫發放材料可能有兩種方法，即：按計劃日程發放法和按申請發放法。自倉庫向車間發放材料的第一種方法（按計劃日程發放法）是根據批准的材料需用量，按計劃日期發放材料。這種材料的發放，不需要車間臨時請求，而是由倉庫按持有的計劃卡片發送。很顯然，這種發放法只有對那些消耗量固定性很大的材料，也就是說，這種材料的需用量不大變動，不是忽而需要多忽而需要少的材料。按計劃日程表發放的制度，需要有完善的材料需用量計劃工作及倉庫供應機構的正確工作。

第二種方法是依據車間填寫的申請單而發放材料。如果車間能在領取材料前的一——三日內預先向倉庫提出申請是最恰當的。此時倉庫即可周密的準備材料並可及時送交車間。向倉庫緊急提出領取材料的請求單對於倉庫及車間的工作是有害的。車間領導者應當注意在生產中和在車間倉庫內的材料，並且應及時注

意材料的補充，俾使生產過程不致中斷。因此，緊急的請求只可以在特殊的和偶然的情況下才能提出。

如上所述，國家供應機關向企業撥付材料，是根據企業的產品計劃嚴格執行的。同樣，車間亦只有權在計劃規定的限額內領取材料。而車間材料需要量計劃，是由車間的產品計劃及先進的材料消耗定額來決定的。所以經過批准的車間材料需要量計劃是一種限額，在這個限額內車間可以自倉庫領取材料。

爲了監督每種材料的使用限額，制定有限額控制卡片，一份存於車間，一份存於倉庫。當發放材料時，倉庫記賬員於兩份控制卡片上記明車間於月初曾領取多少材料，註明餘額還有多少，該項餘額，車間可於月終以前領取。

有時車間超額消耗了材料，則車間應陳述超額消耗的原因；只有當此項原因爲上級批准時，車間才可以領取補充材料。

如果由於某種原因，車間需要更換一種材料，則此種更換需經總工程師許可。在此情況下被更換的材料的限額應當縮減，而用來更換的材料却應增加。利用補發的材料補製作廢的零件需有特殊申請，而申請單需附帶作廢零件的證明文件。

車間收發材料的辦法，決定於生產的類型及材料的種類。在大量生產及大批生產中，車間領收和發放主要材料是直接送達工作地而很少經過車間倉庫的。在小批生產及單件生產中，主要材料的發送及領取通常都經過車間倉庫。各種生產類型車間對於輔助材料的發放，一般都是經過車間倉庫再由倉庫直接交付工作地。

將材料運交工作地，應由專派的運輸工人担任。使工人停止工作或離開自己的工作地到車間倉庫領取其所需要的原料及其他

材料的現象是不許可的。

在工人不親自由車間倉庫領取材料，而是由倉庫把材料送交工作地的情況下，也並不是不進行詳細計算材料消耗量這項工作。這種計算可以按組來進行，亦可以按每個人來進行，即：如果工作班中的工人是同時在一個勞動對象上工作（例如傳送帶上的加工工作，或傳送帶上的裝配工作），則材料消耗量可按組（或班）來計算；而個人工作的材料消耗量則按個人來計算。計算工作係按送交到工作地的每個工人或工作班的材料數量，以及工人（或工作班）退還的材料及廢料數量進行的。

車間具有良好的材料消耗量計算，對於充分有效地利用材料 and 減低廢料及損失方面，具有特殊重大的意義。有了這種計算，可以使車間領導者明瞭每個工人（或工作班）是如何運用其材料消耗的計劃定額。這就使得有可能發現先進工人，即那些與計劃定額相比，能合理使用材料並節約材料的工人，然後進而研究這些先進工人的經驗。另外一方面，這種計算又可以發現落後工人，即那些在工作中不能完成計劃定額的工人。此時車間領導者（或工段、工作組領導者）應當了解其原因，而以組織技術措施來幫助這些工人，並把那些先進工人在材料使用方面獲得優良指標的經驗介紹給他們。

節約制度是社會主義特有的經營方法，它已成為蘇聯千百萬人們的工作方法。在節約社會主義資財方面，表現出蘇聯人民特有的共產主義品質。先進的工人羣衆、車間、企業的工作人員、以及企業的各單位，都訂立了具體的公約，要達到優良的物資利用指標。良好地利用物資，乃是每個工人和每個團體在社會主義

競賽中的重要內容之一。那些在節省物資方面達到最優良指標的先進工人即爭取節約新方法的創始者的姓名，已為全國所周知。

在爭取有效利用材料的鬥爭中，總的方面必須將廢料減少到最低限度，使散失廢料（不能收回的廢料）減少到最低量，並且不許浪費那些回用廢料及非回用廢料。為此，除了注意技術及工藝措施外，尚需要採用組織措施，以便減少廢料和更好地利用廢料；在這方面，建立個人的（工作組的）經濟核算制、送交材料到工作地、以及監督廢料的再用等制度，乃是最重要的組織措施之一。

倉庫的組織與設備

倉庫的面積通常分為下列五部分：

（一）驗收及分類場。此場址是為驗收運到倉庫的一切材料，並把這些材料進行分類之用。根據此項職能，所以在這裏設有：

一、起重設備（起重機、吊車等）、小車、汽車、機械化卸貨設備和其他等；

二、檢查及度量器具（用以度量長度和體積的秤和器具）；

三、運輸設備（運輸機、有軌及無軌手車和其他等），用以把所有材料直接送達倉庫。

（二）材料存放場。材料的存放應當這樣來組織，就是必須使材料便於置放和拿取，便於檢查材料的數量和品質。材料安置在倉庫內必須使能充分利用倉庫面積和容積。每一組材料和每一類材料，在倉庫內都應劃分一定的存放地點（貨垛位置、貨架、箱櫃、貯藏器等），並使各項材料都按嚴格規定的順序放置。存