

工業叢書之八

基本建設 的 經營管理分析

全蘇建築工程技術科學協會主編
花 芝 盛 譯

東北工業出版社出版

工業叢書之八

基本建設的 經營管理分析

東北工業部 譯
基本建設處技術室

東北工業出版社出版

工業叢書之八

基本建設的經營管理分析

出版者：東北工業出版社

原編者：全蘇建築工程
技術科學協會

譯者：東北工業部
基本建設處技術室

初版：1951年9月（3,000冊）

再版：1951年12月（3,000冊）

總經售：新華書店東北總分店

定價：10,000元

目 次

第一章 經營管理分析的內容與目的·····	(1)
1. 經營管理分析的基本任務·····	(1)
2. 分析時需要什麼報表資料與如何審核·····	(4)
第二章 怎樣分析施工計劃的執行情況·····	(7)
1. 施工計劃及其分析·····	(7)
2. 有關施工計劃執行情況之報表資料·····	(12)
3. 工程總值計劃執行情況之分析·····	(14)
4. 開始利用工程計劃執行情況之分析·····	(18)
5. 決定施工計劃完成優劣的基本因素·····	(19)
第三章 怎樣分析勞動計劃的執行情況·····	(24)
1. 分析時需要那些報表資料·····	(24)
2. 勞動計劃之分析·····	(25)
3. 決定勞動計劃執行情況優劣的基本因素·····	(26)
4. 怎樣分析人員數目計劃·····	(31)
5. 勞動生產率之分析·····	(33)
第四章 怎樣分析建築機械工作與汽車運輸工作·····	(42)
1. 分析時需要那些報表資料·····	(42)
2. 怎樣分析工程機械化的現狀， 和機械利用的情況·····	(43)
3. 怎樣分析運輸工作·····	(49)
第五章 怎樣分析物資供應情況·····	(55)
第六章 怎樣分析建築安裝工程成本計劃之執行·····	(60)
1. 分析的內容與目的·····	(60)
2. 有關建築成本的報表資料·····	(63)

3. 如何監督總預算價值·····	(65)
4. 怎樣分析降低建築成本計劃的執行情況·····	(67)
5. 材料費用之分析·····	(69)
6. 工資費用之分析·····	(72)
7. 機器保養費用之分析·····	(77)
8. 運輸費用與其他服務費用之分析·····	(80)
9. 總管理費用之分析·····	(81)
10. 如何分析非主要生產產品成本·····	(86)
11. 業務檢查·····	(88)
結語·····	(90)
附錄·····	(91)
1. 基建報表第29號：建築工人生產率定額執行情況報表·····	(93)
2. 基建報表第26號：建設機構關於基本工程施工計劃及勞動計劃執行情況的報表·····	(94)
3. 工程驗收單第2號：·····	(98)
4. 基建報表第22號：合同規定工程之執行情況旬報表·····	(99)
5. 基建報表第60號：基本建設投資計劃與其開始利用計劃執行情況年報表·····	(100)
6. 基建報表第25號：建築機械利用情況與建築工程機械化月報表·····	(106)
7. 基建報表第27號：基本建設建築材料實收量與消耗量年報表·····	(108)
8. 基建報表第35、36號之附件·····	(109)
9. 基建報表第28號：建築成本報表·····	(116)
10. 基建報表第15號：損益對照表·····	(119)

第一章 經營管理分析的 內容與目的

1. 經營管理分析的基本任務

在列寧——斯大林黨的領導下，蘇維埃人民順利完成了保證社會主義經濟新生力量強大的斯大林五年計劃，我國勞動人民——共產主義中覺悟的建設者——都積極參加了社會主義競賽，完成與超額完成了生產計劃和基本建設，提高了產品質量，降低了成本，更好地運用了固定資金和流動資金。

我國完成的基本建設，其規模之大是史無前例的，斯大林戰後五年計劃中，四年內造好了五千二百所工業企業，至於小型的國營企業與合作企業，尚不在內；在這些日子裏，七千二百萬平方米以上的居住面積在城市與工人村中也同時修建了起來。

先進經驗，新型的社會主義競賽，在基本建設方面已風起雲湧，與日俱增。在建設中開路的出色革新家，不斷地從建設者的隊伍中出現；他們不但善於運用蘇聯建設中富饒的可能條件，而且擅長採用國家在各工地上健全配備的先進技術。近來，如斯大林獎金榮獲者：壽爾考夫，沙夫留金，馬爾采夫和『扎布羅日建設』中出現的許許多多革新家們，他們的名聲已響遍全國。

除了建設規模與技術進步不斷上昇之外，建設機構更提高了經營領導的水平，改善了建設組織與管理，加強了計劃、和計劃執行情況的監督。

斯大林同志教導道：『爲了正確地計劃和領導，就必須去發現先進者的經驗，就必須在計劃執行過程中去檢查執行情況；就必須經常地發掘，並利用潛在我們制度核心中的可能條件，這些可能條件只有在工作過程中，在計劃執行過程中才會發覺』。

爲了檢查建設機構對國家計劃的執行情況，爲了發掘建設中尚未加以利用的資源，爲了有遠見地工作，那麼，深入地分析計劃的資料與其執行過程的資料，是完全必要的。

馬林可夫同志在1950年3月9日選舉大會上指示道：『正確地估計了成功之後，同時就應該善於看出，善於反省，善於暴露我們工作中的缺點，以便及時地把它糾正過來，如果不經常而有毅力地克服缺點，那麼要保證勝利前進是不可能的』。

爲了發掘與動用建設機構內在資源，爲了保證建設進一步地不斷高漲，爲了給保證更重大的新任務作準備，那麼，就必須具備這樣的分析。發掘並動用內在資源，就是經營管理分析的基本任務。

蘇聯部長會議所屬中央統計局在『關於1949年恢復與發展蘇聯國民經濟國家計劃執行情況的總結』中指出：『由於採用工業化方法進行了建設，由於工地配備了大量的建築機器與機械，由於更好地供應了基本建設所需的材料，這樣，很短期間內就蓋起了工業與公共房屋建築物；同時，要進一步加速建設，要改善機器的運用與節省建築材料，工地上仍還存在着極大可能』（重點係原書著者所加）。

蘇聯最高蘇維埃第一次會議上，『關於1950年蘇聯國家預算和1948與1949年蘇聯國家預算的執行』的報告中指出：『許多建設機構並未完成降低建築成本的任務；建築成本仍舊很高。』（見1950年6月14日真理報第165號所載蘇聯財政部長

阿·格·資萬爾葉夫的報告)。

在斯大林同志提議之下，蘇聯部長會議頒佈了決定，在維持已批准的1950年開始利用生產能力與住宅計劃不變的原則下，自1950年7月1日起，決定將建築預算成本平均降低25%。

因此，各建設機構除了要照常完成規定的計劃之外，檢查政府這一決定的執行情況，就成了經營管理分析工作中的一個重要組成部分。

某一機構完成甚至超額完成計劃，並不等於說那裏的一切資源，一切可能條件都用罄了，有時在全部堂皇的報表之外，會發覺嚴重的缺陷和未予利用的可能條件；這樣，分析一下整個建設機構、各企業、各工地計劃的執行情況，其重要性可知了。

研究計劃執行過程中的有關資料，不但可以發現那些足以助長計劃完成的有利因素，而且可以暴露那些阻碍計劃執行的有害根源。

分析就是發現，為什麼事實竟然如此，而不如彼；就要想出辦法來完成計劃，來運用先進經驗。

列寧指示過：『聰明的經濟學者不是長坐終日來寫枝枝節節的論文，而是研究報表，數字和資料，從而分析我們固有的實際經驗，然後說道：看吧！錯誤就在那裏，要這麼這麼地改正它。』（見列寧全集第26卷原文第173頁）。

列寧要求我們：爲了『更嚴格、更審慎、更細心地把現有統計資料系統化起來，就要經常地搜集可資比較的資料，就要經常找找上年（上月）的資料，就要選擇材料來分析與說明失敗的原因，來分清那些是先進的，或者那些是落後的企業』（見列寧全集第29卷，原文第461頁）。

除了研究總結期間的計劃執行過程之外，研究一下如何準

備迎接新的任務，也是分析中的主要問題。

經營管理分析不但用之於計劃的編製，而且用之於計劃執行情況的檢查；這樣看來，它實在是企業中計劃領導的基本職能之一。

既然經營管理分析是計劃領導的基本職能，那麼，在建設的全部環節中進行系統化的分析，就完全必要了。

在保證降低建築成本，鞏固並進一步發展建築工業的前提下，來完成規定的施工計劃與竣工工程開始利用計劃，這是建設機構的應盡責任。

評判建設機構工作的基本標準，就是要看一看它完成國家計劃任務的情況。

分析建設機構的經營管理狀況時，首先要特別注意一下那些有關於鞏固與發展現有永久性建設機構的因素。例如，熟練建築工人的常備幹部組織得如何，他們的居住福利設施如何，建設機構在機械、運輸以及生產建築配件、材料與機械的自備附屬企業配備得如何，這些生產手段運用得如何。

正確的分析要特別着重於先進斯達哈諾夫工作者的經驗，要仔細研究這些經驗，從而處心積慮地去全面推廣它們。

2. 分析時需要什麼報表資料與如何審核

進行分析經營管理時，凡會計，統計及業務技術計算資料均須利用。

保持計算資料的嚴格客觀性與真實性，是蘇聯國民經濟計算制度中最主要的條件，如果有人以為所有建設機構的報表是一點缺點也沒有的話，那是不正確的；事實證明個別建設機構中，會計與報表根本就不符合絕對真實性與精確性的要求。

因此，就必須永久記住斯大林同志的指示：『歪曲數字的

企圖，乃是刑事性質的犯罪』（見斯大林全集第7卷原文第329頁）。

分析時所需的會計資料要忠實，要有文件依據，要有經濟基礎。因此，作為分析的第一個階段，就必須有所謂『帳務審核』，就是說，審核所用會計資料與報表資料的真實性。

除了算學上的正確性不待說明之外，『帳務審核』中還包括下列幾個問題：

1. 報表資料格式的正确性——報表要完善，全部規定表格及附件要詳細填寫，有關負責人的簽署要齊全。

2. 平衡表中各科目的財產目錄及其編製質量如何，就是說，要從基本上來檢查並利用帳簿記錄來比較現有固定資產，商品材料價值與帳目狀況；要把建設機構的會計資料，與業主及往來銀行的決算進行覆核。

3. 如果有各項虧損，那麼在它們如何歸入成本或如何轉入損失科目方面，要審查歸納方式和結轉方式的依據和規律。

此外，將計劃資料與報表資料，以及上期資料與總結期間資料進行比較時，還須審查一下是否具有可比性質。

多數情況下，在分析過程中選出適當的指標單位之後，就可以看出它們是不是可以比較。例如，分析工程總值執行情況時，計劃資料與報表資料應該按同一機構，用同一預算價格，不算計劃以外之工作而予以比較。

例如，根據基建報表第29號的資料，去決定建築安裝工程中工人平均生產率計劃的執行情況是不可能的：因為29表中只備載了各業計件工人完成生產率定額的資料。因此，必須引用基建報表第26號，將價格單位表示的生產率資料與計劃進行比較。

又如在勞動計劃及建築成本計劃方面，進行比較若干項目

的計劃與報表資料時，那就該把絕對的計劃指標換算至實際完成的工程數量。

因此，分析各工地及建設機構的全部經營管理指標時，應該遵守『量度與估計均應具備可比較性』這一原則。

所謂『帳務審核』，其主要問題就是如此。

企業經營人員，工程師，經濟家，在運用會計資料時，應該理解它的內容，要根據經過審核的數字與事實來進行分析。

前面說過，經營管理分析是概括建設機構業務的全部重要環節的。本書內所述計劃執行情況的分析方法只涉及下列幾部分：施工計劃，勞動計劃，固定資產利用計劃，材料供應計劃，及建築按裝工程成本計劃。

至於有關平衡，流動資金週轉性及利潤的分析問題，詳見本叢書第6卷。

譯註：本書所載『建設機構』這一名稱，係就原文直譯，鑒於目前我國尚無蘇聯那樣的包工組織系統，故甚難求得一適當譯名。在蘇聯，建設機構係指建設托拉斯，建設管理局，建設事務所，建設工區等；它們都是按包工制担任基本建設工作的部門。

第二章 怎樣分析施工計劃的執行情況

1. 施工計劃及其分析

建設機構在施工計劃方面的任務如下：

(一) 建築安裝工程總值，其中按工程性質（新建恢復或改建——譯註）、業主及工程項目及執行者分別列出（工程項目中並將住宅建設分列）。

爲了配合這一任務起見，建設機構應以實用單位編製有關工程總值的圖表。

(二) 開始利用工程（即竣工工程向業主交工的工程），應按工程性質，工程項目及交用日期編製。

(三) 建築工業投資，其中載明工程總值，及建設機構在創立本身生產基礎，建設工作人員住宅及文教設施所投資金之開始利用情況。

施工計劃中首要的環節就是國家關於下列開始利用工程的規定任務：工廠，鐵道，公路，住宅，福利機關等等。

爲了維護國家利益，必須首先集中資金，人力及物資來保證完成開始利用工程方面的任務。

爲了保證承包工程施工計劃及生產能力之開始利用起見，必須全面發展建築工業與鞏固建設機構，建立固定的『工作前綫』，以保證建設工作者工作效率的不斷提高。

施工計劃執行情況的特色，不但見之於完成了計劃上規定總值若干的建築安裝工程數量，而且表現於下列任務的負責完

成：在規定日期內完成了開始利用工程；爲下一期建立了『工作前綫』；增強了建設機構的實力。

分析建設過程應該以分析施工計劃爲起點，下面我們舉個假定的例題來說明（註：以後各例中數字均係假定的）。

一九四九年某工廠發包合同附件內備載的主要工程一覽表中，規定興建下列各種建築工程：

	單位	各項開始利用之 建築安裝工程數 量與預算價值	開始利用 日期
第一號車間·····	M ² /千盧布	12500/11000	第3季
住宅·····	M ² /千盧布	5000/6500	第4季
工人學校·····	千盧布	800	第3季
醫院·····	千盧布	1200	第3季
有關全廠經營 之工程	網按公里計，站按 站數計/千盧布	5公里+2站	
電能網及發電支站	公里	2000	第2—4季
道路·····	公里/千盧布	5/3000	第2—4季
給水網·····	公里/千盧布	5/1000	第2—4季
排水網·····	公里/千盧布	8/1500	第2—4季
建設工作人員住宅	M ² /千盧布	2000/2000	第1—2季

先進建設機構的經驗指示我們：爲了分析起見，應該把全部行將開始利用工程，歸納成開始利用工程組，以便把主要工程與附屬工程聯而爲一，其例如下：

	開始利用日期
第一號車間·····	第3季
附屬工程：第一號發電支站·····	第2—4季
電能網·····	第2—4季
給水網，並造好主要建築物·····	第2—4季
排水網，並造好抽水站及清洗設施·····	第2—4季
工場道路·····	第2—4季

住宅區：.....	第 III 季
附屬工程：第 2 號發電支站.....	第 2—4 季
電力網.....	第 2—4 季
給水網.....	第 2—4 季
排水網.....	第 2—4 季
住宅區內之道路.....	第 2—4 季
工人學校校舍及醫院（水電由住宅區供給）.....	第 3 季

從上述資料看來，顯而易見地必須把水電網及道路工程的開始利用日期，具體地規定出來；因為，要詳細審查計劃的執行情況，單從主要工程一覽表規定的總限期（即第 2 至 4 季）來分析是不夠的。因此，我們再看一下批准的主要工程一覽表，其中指出：水電網與道路的總限期是第 2—4 季，但在第 1 號車間方面，應在第 2 季內完成；在住宅區方面，應在第 3 季完成。

如此審查計劃之後，就可得出總論：開始利用工程與有關全廠經營工程，在開始利用方面是相互符合的；從表中又看出住宅區的開始利用日期，和第一號車間及工人學校比較起來，竟落後一個季度，這個嚴重問題需要進一步說明；而且，如果沒有空餘的居住面積的話，就要在計劃中予以適當修正。

找出了計劃規定的主要開始利用工程之後，就必須進行審查：在數量方面，計劃能保證這些工程到什麼程度呢？因此，我們就要根據主要工程一覽表來把開始利用所必需的建築安裝工程數量和計劃進行比較。

	建築按裝工程全部預算值	開始利用以前應行完成數量(開始利用工程最低數量)	計劃年度開始以前完成數量	建築按裝工程全部計劃
第一號車間, 千盧布...	15500	14000	4000	11000
第二號車間, 千盧布...	20000	暫不利用	—	4500
住宅區:				
第1號住宅 M ² /千盧布	1000/1300	1235	235	1000
第2號住宅 M ² /千盧布	1000/1300	1235	1200	35
第3號住宅 M ² /千盧布	1000/1300	1235	1150	85
第4號住宅 M ² /千盧布	1000/1300	1235	1035	200
第5號住宅 M ² /千盧布	1000/1300	1235	235	1000
第6號住宅 M ² /千盧布	1000/1300	1235	635	600
第7—10號住宅 M ² /千盧布	4000/5200	暫不利用	—	2080
工人學校校舍, 千盧布	800	暫不利用 800	—	800
醫院, 千盧布	1200	1200	600	600
有關全廠經營之工程:				
第1號車間需: 千盧布	4500	4500	3000	1500
第2號車間需: 千盧布	4500	暫不利用	—	
住宅區需: 千盧布...	5000	3000	2500	500
建設工作人員住宅 M ² /千盧布	2000/2300	2600	600	2000
等等				

從上述資料中可得出下列結論:

1、就全部開始利用工程來看: 1949年計劃連同年初以前完成的工程在內, 足夠開始利用工程之需。

2、計劃內並包括了過渡到1950的工程, 這足以保證來年

『工作前綫』的需要。

假使計劃規定的工程數量，不符合開始利用工程的最低數量，或者在主要工程一覽表內並未規定必需的『工作前綫』時，建設機構的負責人就要及時地把這些問題提交給業主和上級機構。

可是僅僅從總值來比較工程數量與開始利用工程是不够的，還必需從日期上來進一步分析工程計劃。

我們來看看整個建設機構全年計劃的劃分情況和合同附載圖表中分別按住宅表明的全年計劃劃分情況，這些資料可以用來和上年度進行比較（單位：千盧布）：

	第1季	第2季	第3季	第4季	全 年
1948年實際數目.....	1000	2000	3000	6000	12000
1949年計劃規定.....	4800	7200	9000	9000	30000
佔年度計劃之百分比	16	24	30	30	
其中住宅方面包括：					
第1號（第4季開始利用）...	150	300	300	250	1000
第2號（第4季開始利用）...	35	—	—	—	35
第3號（第4季開始利用）...	85	—	—	—	85
第4號（第4季開始利用）...	100	100	—	—	200
第5號（第4季開始利用）...	150	300	300	250	1000
第6—10號.....	—	600	600	1480	2680
住宅建設總計.....	520	1300	1200	1980	5000

從上述按季度劃分的情況中，可以看出計劃中存在着極大的富餘量，首先可以看出：計劃中規定的第一季度工程數量竟較上年度第四季實際到達的水平為低，這是毫無根據的；而尤其，第一季度只計劃完成全年的16%，更是不對頭。

在開始利用的住宅方面，按計劃規定：第4季開始利用

的2, 3兩號住宅, 其面積為 $2000M^2$ (見前表), 在第1季已經竣工; 而面積為 $1000M^2$ 的4號住宅, 却在第2季竣工。其他兩號住宅, 每幢面積均為 $1000M^2$, 却拖延到全年; 這樣一來, 在住宅方面的工程總值, 第3季竟降至1200(千盧布), 而第2季早已是1300了。

經過分析之後, 可以看出: 在規定第4季開始利用的住宅時, 就不能按統一的日期交工, 就可能而且也應該把2, 3, 4號住宅開始利用日期予以差別和提早; 這樣, 就可避免生產能力與住宅在開始利用上的不符現象。

上述數字, 反映了工程總值的總增長。這就告訴我們; 務必特別注意建設機構本身的發展與鞏固。分析計劃之後, 就可以看出: 建設機構本身怎樣從生產基礎和居住基礎上想出適當辦法來保證完成關於建築安裝工程數量, 和開始利用方面的任務。

建設財務計劃中, 在住宅以及製造成品, 配件, 半成品與結構的生產能力方面, 其需要量都有計算, 這些計算應該和其年初現有量及有關計劃(建設工作人員住宅, 採掘場, 混凝土及灰漿工廠)加以比較。同時, 必須根據工程進度, 來分析一下合同中載明的設計與預算的編訂計劃, 看看它們是否保證及時。

2. 有關施工計劃執行情況之報表資料

分析施工計劃執行情況時, 必須具備主要計劃指標的執行情況資料: 工程總值, 開始利用情況, 工程性質, 主要建設工程及執行者。

這些資料的來源如下: 工程驗收單第2號表格, 基建報表第1號(即包工機構關於建築安裝工程及竣工工程交工報