

杭州材料厂 班組經濟核算制的經驗

上海鐵路管理局材料供应处編

人民鐵道出版社



杭州材料厂班组经济核算制的经验

上海铁路管理局材料供应处编

人民铁道出版社出版

(北京市霞公府17号)

北京市书刊出版业营业许可证出字第010号

新华书店发行

人民铁道出版社印刷厂印

(北京市建国门外七圣庙)

书号1039 开本787×1092 $\frac{1}{2}$ 印张 $\frac{1}{2}$ 字数15千

1958年8月第1版

1958年8月第1版第1次印刷

印数0,001—2,000册 统一书号: 15043·604 定价(9)0.09元

Y23
5295

这本小冊子是上海鐵路管理局技術館推荐的，我們認為內容很好，在文字上稍加修改后印出，供材料供应部門學習参考用。

目 录

前言

杭州材料厂推行班組經濟核算制总结

推行前后的概况	3
推行以来的收获	5
存在的問題	9
今后改进方向	9

材料厂班組經濟核算制实施办法（修正案）

总則	10
生产任务計劃指标	11
班組实行經濟核算制的方法	14
分析評比与獎勵	15

前 言

材料供应处为了改善经营管理，提高材料供应工作效率，更好地为运输生产服务，从1956年起，杭州材料厂首先打破陈规，从改革内部劳动组织着手，建立新的组织形式，实行了鑑定、采购、管库三员联合班组，按材料大类组别组成班组，在这基础上订出了制度，从而发展到班组经济核算制。在不到二年时间内，经过不断摸索，在党和上级支持下和同志们的努力下，得到充实与改进。我处各厂普遍推行班组经济核算制。在经营管理上亦有提高，其显著效果为：

(1) 保证供应、组织正常流转、加速资金周转并降低了供应成本；

(2) 把有关生产和资金运用的干部组织起来，发扬集体主义精神；

(3) 相互协调配合，从各个岗位上加强分工协作；

(4) 核算指标与社会主义竞赛内容相结合，推动了生产；

(5) 克服内部一些片面、本位观点或单纯经济观点等不健康的现象；

(6) 减少内部层次，手续简化，对提高企业经营管理水平有积极作用；

(7) 明确了各工种间相互帮助和协作与监督的关系；

(8) 指标明确，奋斗目标一致，消灭内部矛盾，使人人关心生产。

为了供兄弟单位在工作中的参考，特将我局本年修改公布班组经济核算制实施办法修正案及杭州材料厂实行班组经济核算制总结附录如后，希大家提出宝贵的意见，以便进一步充实与改进我们的工作。

杭州材料厂推行班組經濟核算制总结

我厂从1956年起开始打破陈規，改革生产組織，建立了新的組織形式，实行鑑定、采购 管庫三員联合班組，在这基础上逐步发展到班組經濟核算。实行以来，由于党和上級的支持、鼓励和同志們的努力，战胜了各种思想障碍，克服了不少困难。在实际工作中不断摸索改进，現在已普遍推行，茲将本厂推行前情况介紹如后：

推行前后的概况

1956年4月以前，杭州厂系按业务股与倉庫的組織，分工負責供应与保管工作，但是存在很多缺点与問題，主要表现为：

1. 材料厂內有业务、倉庫、财务、运务等部門，它們在完成供应任务上来說是一个联动机的主要組成部份，應該說这些单位之間，每个同志之間，工作上、步調上、思想上協調一致，才能把整个联动机发动起来，才能以少量資金完成較多的供应任务。事实上，在党的不断教育下，有了一定不同程度来良好完成材料供应任务。但是，由于担負业务性質不同，互不了解，甚至存在着單純为本单位工作着想，強調本身工作重要的思想，要求別的部門来配合，而自己不尽協調的义务。这样給进一步提高工作效率，达到質量良好地完成材料供应任务造成阻碍。

2. 各自为政互不協調：业务股与倉庫間互相了解不够，鑑定員未能切实掌握存料、管庫員对計劃和料源情况，采购員对用料緩急情况一般缺乏了解。各工种只从本位角度

出发。鑑定員为了保証供应备料多多益善；管庫員則希望存料越少越好，以求保管方便；采购員只管购置計劃，买到料就是成績。各管各的，不顧整体。因而也就不能避免供应脱节和材料积压的現象。以至无料簽請求書，使生产单位扑空；有料再买料，使資金不断积压。

3. 工作忙乱效率不高：由于各工种間受机构条件限制，未能發揮联劳协作、忙閒不均，得不到調剂。有的同志虽想主动协助，但因情况不了介，无法插手，感到心有余而力不足。当一个工种出差外出，連系工作得不到及时解决。加以发料无固定時間，未能按計劃安排作业，工作忙乱无序，差錯甚多，可以代用的材料因缺乏工种間的商討，未能很好的利用为国家節約資財；

4. 作业重复，人力浪費：仅材料登記工作即有三套。业务一套彙編卡，仓库一套料卡，财务一套料賬。事务工作既多，当然影响鑑定員深入現場，不能及时发现与解决申請与供应中的問題。加以經濟核算思想未树立，仓库材料整理与堆碼等輕便工作亦系依賴运搬同志代做，使运输投入力不敷調配。

5. 經濟效果心中无数：业务股与仓库仅掌握几个間接費科目，管些保养用料「好領不好領」等等。对于資金周轉、进料加工、成本分析、盈亏、財務結果等均不明确，需要統計資料只能事后仰求财务，对貫徹增产節約，发掘潛力，增加积累受到很大限制。

鉴于以上情况，經我厂摸索研究，在1956年4月份大胆作了改革，即实行鑑定、采购、仓库三員同室办公，建立了一般材料、机电配件和木材建筑三个联合班組，因而使材料厂三个主要工种密切結合起来，克服过去相互不協調的缺点。同时由于这一新的机构——班組具有独立完整的性質，即可

以分配任务資金，单独計算盈亏等，为实行經濟核算創造条件。因此即由厂长指定財經人員，拟訂了班組經濟核算办法，經羣众討論后，于1956年12月份，在一般材料和机电配件两个班組开始实行。但由于：

(1) 部份同志思想認識不足，认为是增加麻煩，多此一举，有的反映「我不算賬也能完成任务」，有的提出班組要增設會計員定員等；

(2) 办法要求煩瑣，如規定班組要設立現金賬，上級往来編資產負責表等。

因此，除机电班組由于經办同志認真負責能貫徹外，一般材料班組即逐漸流于形式。經領導发现，及时召开經驗交流會議，加强思想教育，并研究了簡化办法。故自1957年2季度起，逐步走向正常。此后并經不断改进，使这一制度得到巩固。

推行以来的收获

1. 發揮集体力量，提高工作效率

由于鑑定、采购、管庫三員一起通过班組生产财务計劃的討論与执行，奋斗目标一致，这就消除了以往互不協調的現象，进而加强了团結互助。如鑑定員編制計劃忙时，管庫員即协助編制抄写；采购員出差时，鑑定員、管庫員就能代购急用料和另星料；管庫員外出时，預先配好材料，交由鑑定員或采购員代发；在彙編申請書时，管庫員、采购員均能参予查扣予計庫存，共同修訂采购計劃、加工合同儲备定量等。在彼此业务了解的基础上就改变了整个供应工作的面貌，由被动轉为主动。班組成員为了完成共同的竞赛指标，經常召开諸葛亮會議，發揮集体智慧与力量来解决困难問題。因此一年多来，虽然料源分配不足，我們却能基本上滿

足了供应。

由于加强协作，不仅鑑定員能摆脱事务主义，深入現場督促解决申請与供应上的問題，采购員、管庫員也因了解到材料的来龙去脉，熟悉生产用料情况，因而在材料利用、代用方面有了显著的进步。仅1957年一年即利用各种廢旧料达58.4吨，节约原材料价值計39,470元。

2. 通过核算推动任务的完成

由于我們核算的特点在于全部資料由班組产生，統計数字出得快，就能及时起刺激生产的作用。各班組負責人在彙报时，只要携带核算卡（合訂本）对供应、动員資金、財務結果等情况全能掌握。再通过定期檢查、摆資料、集体分析等办法，如檢查发现供应任务有問題时，即及时采取各项措施，全力爭取，甚至鑑定員、管庫員亦出动协助购料。所以我厂1957年全年完成供应任务128.31%。在1958年1季度，各单位在节约用料的困难条件下，部份班組也能达到超額。如机电班組，三月份在机具設備全部未分配的情况下，通过以上方法，及时爭取，也使供应任务完成101.06%。这充分體現出了核算工作的优点。

3. 簡化工作，节约劳动力，将三套帳化为一套帳，簡化很多登記工作。

鑑定員掌握存量可随时調看料卡，比彙編卡全面而且可靠。通过核算班組建立了采购加工的登記制度。采购員积极主动設法降低采购加工成本，随时关心合同的执行与結束，現在已能跑在前面，主动催促財務，这就使會計室在审核采购計劃时減省了很多工作。

在使用运输股劳动力方面，通过內部清算（由运务填开帳单）。班組为了实现財務計劃、节约支出，一般倉庫作业均尽量由組內人力解决。运输股在未实行核算前，人力不敷分配，实行后即能騰出多余力量，爭取对外作业的超額完

成。

4. 通过核算，降低供应成本，增加积累

在这方面，由于我們厂建立了班組财务计划和执行中的每日登記、結算、挂牌公布等制度，全組同志对本組經營結果經常心中有数，因而能随时关心与想办法来降低采购加工成本与节约費用，使全厂的增产节约计划和利潤上繳计划有了可靠的保证。具体表现为：

(1) 班組鑑定員在組織料源时就处处关心本組的财务计划。由于材料运输費也列为班組计划組成之一，这就促使想尽一切办法来爭取就近撥料，以节约运杂費。如料源部門做不到，即設法与其他单位交換。如浙江森工局分配元木 600M³，原指定衢州提料，經過木杂班組一再向該局洽商，爭取到在杭州就地交貨，即节省衢州至杭州运杂費2267元。又如供应紹兴地区青砧42万块，料源部門分配在肖山，亦經一再爭取在当地撥料，节约运杂費787.5元。至于料源单位不肯更动的，就設法和其他单位交換。如分配我厂嘉善85万砧，实际在杭州需用，即設法与上建公司分配在曹娥的95万砧互相交換，使双方縮短距离，节约了運費814元。

(2) 通过实行核算后，因訂有具体指标，采购員对采购加工的成本核算分析更加認真仔細，首先是加强比价工作单，利用廢銅綫加工銅綫一項，就經過七家加工单位的比价，因数量較大，全年即降低成本12695元。其次为尽量設法以廉价材料代替高价材料，如以二級松节油代用松香水一項，全年即降低成本3444元。采购員登記資料，不仅为了增产节约，而且在編制材料目录时起了很大的节约作用。不仅采购員如此，鑑定員、管庫員亦能随时开动腦筋共同商討，亦能协助赴現場监督、精打細算。如鉄綫釘一項，过去系以廢鉄綫与制釘合作社交換。經過核算后，改用加工办法，一

年来即降低成本 19321 元。

由于各班組均能在不同程度上为实现財務計劃作出相应的措施，因此使我厂1957年增产节约任务得到超额完成（計劃123540元，实际完成183256元）。

5. 改善資金运用，加速資金周轉

由于核定了班組及个人資金定額，并将資金周轉指标列为班組竞赛主要指标之一，这就引起班組所有成員的重視。通过核算登記办法，利用万能表，每天結出各个庫与整个班組的庫存料、金額，与定額对照，結合儲备定量的分析檢查制，及时揭发，促使采购員了解用料情况，掌握輕重緩急，糾正以往单纯一次提前进料的情况。鑑定員在組織申請与正常执行工作上，也因兄弟工种的大力配合，已能做到防止申請錯誤，及时訂正料源，防止积压。管庫員由于了解申請情况，也能發揮催領、代用等主动作用。在三个工种密切配合下，对处理呆滯料，經常能想出办法来压缩庫存。此外并大力組織直发材料（不进庫运往用料地点），一方面节约大量运杂費（1957年1月至1958年3月共节约6767元），一方面加速資金周轉。除机电配件班組因配件超儲，处理上有客观困难外，五金、油料及木材杂品班組一般均能較計劃周轉天数縮短五至十天。

6. 改进工作方法

班組核算后通过集体商討，即有利于改进工作方法，特别是改进发料制度上收获較大。1957年內，各班組实行了定期发料制（厂內星期一、四发料，油庫二、五发料）。在此基础上，就有利于内部的計劃作业，同时也加强了各单位領料的計劃性。1958年內，我們更进一步实行一次发料、两次清算的方法，初步与開机段金工段两个单位試行，效果良好。一方面使材料及时运到工地，滿足生产需要，另一方面

大大的減少了人力與手續，因而得到生產單位金工段來電讚揚。

存在的問題

1. 部份班組成員對整個核算意義認識不足，片面追求本班組利潤，如以低級品代替良級品，有時忽視質量，如金油班組螺絲等材料，以二級代一級，影響要求較高的地方的生產。

2. 部份班組，為了降低成本，造成資金積壓。如1957年第4季度，金油班組因加工鉄綫釘與鈎頭螺栓，降低成本金額大，完成小組財務結果好，1958年一季度供應料提先加好，當時未能發出，即積壓資金14000元。

3. 統計登記工作比較繁瑣，表格較多，班組財務結果與增產節約計劃不相一致，增加了計算上的困難。

4. 個別班組如木料雜品班組，在原始資料登記方面不夠準確和及時，影響資金及任務的統計。

今後改進方向

1. 加強對班組成員的教育，經常灌輸為運輸服務和在保證供應質量前提下爭取降低成本的思想和。

2. 簡化核算登記統計表格與手續，研究班組統計資料與財務資料相結合的辦法，以利于會計結算工作。

3. 每季總結與分析推行情況，展開廠內班組經驗交流，並吸取各兄弟廠班組推行經驗，借以改進和提高。

4. 財經人員加強對推行較差的班組進行督導，協助解決登記結算工作上的具體困難。

5. 建議材料處領導，研究開展各兄弟廠之間同業務性質的班組競賽。

材料厂班組經濟核算制 实施办法（修正案）

总 則

一、班組經濟核算制的目的：进一步巩固提高材料厂的經濟核算制和發揮材料厂內部工作人員的主动性，使能面向生产，保證質量良好地完成供应任务，并在此基础上合理运用資金，降低材料供应成本，全面完成与超額完成生产财务計劃。

二、班組的組織形式及成員：

材料厂班組成为厂內一級行政組織，每个班組配置班組业务主任，領導班組业务，担任一部分具体工作，并直接接受厂长領導。班組以材料大类按倉庫进行分組，其組內成員为鑑定員、采购員、管庫員等，在班組业务主任领导下进行工作，财务會計室則应指定會計員負責配合财务监督指导事宜。

三、实施班組經濟核算制，必須根据材料厂的生产财务計劃，将供应任务及質量要求（班組任务可結合用料申請書分劈）、动員任务、節約任务、費用支出及其他任务，按班組予以分劈，并根据各班組查定的儲备定量及資金定額，核給一定周轉天数的資金。

四、班組的权限：班組在保證完成各項任务的基础上，可根据分劈批准的供应任务，結合了解用料单位的生产情况及时料源变化，制定合理儲备，提出需要資金額，經由财务會計室審核，厂长批准后核給資金，由班組負責运用。若生产情况和料源发生特殊变化与原制定儲备有较大出入时，班組負責人得将情况报經厂长批准，在其資金限額範圍內，有权灵活运用其資金調整儲备。

五、班組的職責：

1. 正確組織材料申請，編制供應計劃，進料計劃（經常了解生產單位需要，按時結合具體情況進行修正），並保證完成之。同時按季及時制定或修正本班組合理儲備定量，保證不斷供應生產所需材料。而且保證材料質量符合生產需要。

2. 掌握用料單位材料消耗情況和儲備情況，有效地靈活運用資金，避免材料造成積壓，並隨時將庫存已積壓和呆滯材料分別制訂處理和利用計劃，並負責完成之。保證達到資金定額和盡最大可能地壓縮到低於定額。

3. 對本班組保管中的物資保持質量上和數量上完整無損，按照鐵道部頒布「鐵路材料技術保管規則」辦理。

4. 為加速資金周轉，節約費用，降低材料供應成本，完成增產節約計劃，班組應正確組織材料採購、保管、動員等工作，並努力清理本班組的債權債務。

5. 班組應登記編制業務統計，並按日公布，月度終了編造總結。日常或定期召開班組工作人員碰頭會議，互相商討解決本班組任務完成情況（格式4），訂出必要措施。

生產任務計劃指標

一、班組的生產任務計劃指標內容：班組生產任務指標包括：1. 供應任務指標；2. 庫存材料定額及資金周轉指標；3. 增產節約指標（增產節約指標均按班組制訂的增產節約計劃內容，如加工盈虧，業務費盈虧及其他等組成）；4. 其他指標（除處規定外，由廠根據業務需要自行決定）。

二、班組應按時根據計劃指標及有關規定編制生產任務計劃及完成情況報告表（格式1）編制班組生產任務計劃指標說明：

1. 供应任务指标:

(1) 班組供应任务原則上应根据生产财务計劃任务进行分劈确定。如果用料申請書反映的任务(由班組按实际申請書分单位对象分大类提出)与生产财务計劃任务相差悬殊时,班組的任务指标可按申請書的数字。但在酌量考虑各班組追加任务因素后进行分劈确定,作为班組努力爭取完成的奋斗目标。材料厂总的任务指标則仍按生产财务計劃数为准。如发生完成任务較計劃有高低时,材料厂可以加以說明;

(2) 追加与追減任务按基建件名变更金額填列;

(3) 未供应及延期供应材料造成生产上的影响(以供应期开始前,用供双方協議的申請書为基础);

(4) 解决困难料源,保証对主要工程的材料供应情况;

(5) 組織申請、掌握消費定額,监督用料情况;

(6) 购料質量良好。

以上3、4、5、6四点以文字說明事迹考核之。

2. 庫存材料定額及資金周轉天数指标:

(1) 班組計劃定額(按实际任务由厂核定分劈的資金定額)与庫存材料余額比較,再根据供应收入計算出周轉天数。剔除批准待处理的积压料是指庫存中有因管理局基建計劃变更,季度平衡和第1、2季度各单位申請材料与生产财务計劃脫节,要求調整所造成的积压材料(这些材料应由班組制定压缩計劃后提請上級考虑)。所以进行比較时,应将該項积压材料剔除后再計算周轉,以符实际(各班組应組織均衡进料,不应人为的造成不均衡而使本指标处于不真实情况,考核时应全面考虑)。

(2) 庫存材料定額实績,根据班組任务进度統計表材

料結存欄30天金額，減期末計劃批准待處理的料，其加期在途加工的材料為期末定額實績。

3. 增產節約指標（按增產節約計劃項目）其中如：

（1）加工材料盈虧①採取原材料進行加工製造成品，以降低成本；

②利用廢料加工製造成品，以節約原材料；

③採取零購配件進行配裝，以降低成本；

④用提高出材率和原料核算、工費核算，以降低成本；

⑤其他。

（2）節約費用支出

①組織進料直發用料單位（原屬進廠料改為廠直發料）節約進廠費用和提料費；

②加強科目負責制，節約支出費用（各廠按具體情況自行決定班組掌握支出科目）；

③加速處理積壓材料、節約利息支出等等。

（3）其他：

4. 其他指標

（1）安全生產～業務事故，工傷事故；

（2）材料保管符合規定，質量良好；

（3）材料處廠依照具體情況或臨時重大任務，自行增列納入本指標，以配合業務需要（如統計報表、普查、財產清查登記、臨時突擊任務等）。

三、生產任務計劃指標的下達：班組的生產任務計劃是根據由上而下的全廠生產財務計劃的分劈控制數字（供應任務亦可按用料申請書分劈）及由下而上的班組所提供的供應

任务及指标資料，經會計室审核平衡确定，并經厂长审核批准按季分月定期向全厂及各班組下达。

班組实行經濟核算制的方法

一、班組日常統計資料：班組为了經常控制增产節約完成情况，应建立增产節約进度登記簿（格式由厂自行拟定），加工材料成本計算表（格式5）；除加工材料成本計算表原則上由采购人員掌握外，增产節約登記簿經常由班組成員記錄事迹及金額，并由班組主任負責掌握，月終应彙总記錄班組增产節約完成情况表（格式3），以掌握增产節約计划完成进度情况。

二、班組为掌握日常供应任务及資金定額动态情况，应建立班組任务进度完成情况表（格式4），及由管庫員或主任管庫員負責登記掌握。各管庫員将任务彙总，則由班組負責人登記掌握，以便及时掌握任务完成进度情况，提供全組參閱（班組掌握統計部門供应金額用格式4甲。班組不掌握統計部門供应金額用格式4乙）。

三、班組日常支出：直接費支出由财务會計室根据对外运杂費支出分組分析登記，不作班組考核指标。間接費則根据分劈的支出限額卡片（格式2）記錄，班組支出限額卡片原則上由科目負責人掌握。

四、班組月終增产節約完成情况及完成任务，财务會計室按日或定期将收入与发出材料金額与班組登記資料进行核对。班組每月月終后两日內，由班組主任将加工成本計算表，費用卡片及增产節約登記簿进行結算，根据完成任务，每項資料填写主要計劃指标完成情况表（格式1）及班組增产節約完成情况表（格式3）。

1. 主要計劃指标完成情况表应附分析說明，說明每項

指标完成情况，或超额及不能完成的原因，以及未完成的项数及金额等。

2. 增产节约完成情况表对于加工、节约费用及其他增产节约等项目，应由班组根据日常登记增产节约登记簿的统计资料自行分析填列总的金额，并应叙明主要事例和原因。

五、各厂在不影响核算总的要求和目的，班组规定表格可以根据本厂具体情况酌量增加其内容，以适合需要。

分析评比与奖励

一、班组增产节约结果及生产计划指标的分析：班组生产计划指标完成情况及增产节约完成情况的资料，由班组送交会计室，经指定负责的会计人员根据原始凭证以及增产节约登记资料分别核实，证明完成任务的质量，并将各班组的债权债务超过一个月以上的悬案分别列入各该班组分析资料内，以资考核。

二、指定负责参加班组经济活动的财务人员，亦应根据其成绩作为个人参加社会主义竞赛的评比内容。对于怎样监督和协助班组经济活动，加速资金周转，帮助教好班组搞好核算等经验应及时总结。

三、班组成績应与厂内的股室同样参加社会主义劳动竞赛评比。其有关评比奖励事项应遵照部颁社会主义竞赛暂行办法的规定办理。