

北京天橋百貨商場 革新財會制度的經驗

財政出版社

北京天桥百貨商場 革新財會制度的經驗

洪立中編

財政出版社

1958年·北京

北京天桥百貨商場革新財會制度的經驗

洪立中編

財政出版社出版

(北京鼓樓趙府街40號)

北京市書刊出版業營業許可証出字第097號

財政出版社印刷廠印刷 新華書店總經售

787×1092 $\frac{1}{32}$ •1印張•20千字

1958年8月第1版

1958年8月北京第1次印刷

印數：1——10,100 定價：(5) 0.09元

統一書號：4066·94

出版說明

北京天橋百貨商場改進商業工作的革命倡議，自本年二月由全體職工提出來以後，已成為促進全國商業工作大躍進的一面先進的紅旗，在全國各地已掀起了“學天橋，趕天橋”的商業工作革新運動的高潮。

中共中央批示中說：“北京市天橋百貨商場的主要經驗是：抓緊政治思想工作，認真搞好整改，堅決走群眾路線，在提高職工的社會主義覺悟的基礎上，依靠他們進行比較系統的革新。各地應抓住這個經驗，在商業部門中展開整改工作。”商業部和中國商業工會全國委員會的聯合通知中指出：這個倡議也是向全國商業部系統職工發出的促進商業工作躍進的進軍號角，並號召全國商業系統的職工積極學習他們這種革命幹勁。

關於介紹北京天橋百貨商場一般改革經驗的文章已有不少報刊發表。這本小冊子專為介紹最近他們在採取“五權下放”、“八員負責”的全面躍進的措施中，有關財務會計方面的“以卡代帳”廢除帳簿、“小組核算”和徹底實行並簡化“金額核算制”的改革經過。內容的敘述是根據他們創造經驗的思想發展情況——先虛後實，以虛帶實，虛實結合，大破大立。最後附有他們“以卡代帳”、“小組核算”的具體辦法。這本小冊子可供商業企業職工在學習上、業務上參考之用。

1958年7月

北京天桥百貨商場革新财会制度的經驗

北京天桥百貨商場的职工們在整風运动中政治覺悟提高了，他們为了改变經營管理的落后状态，全体职工于1958年2月5日提出了改进商业工作的革命倡議，其主要內容：①减少人員，提高劳动效率。把原有一百零一人减去四十六人，减下来的人支援农业生产。②調整工时。不机械执行八小时工作制。③加快資金周轉，節約費用开支。④学习业务技术，提高服务質量。这个革命倡議受到了党的重視和支持，并加强了領導，很快的进行了一系列的改革。这次改革的經驗，促进了全国商业工作的大跃进。在全国商业系統內掀起了“学天桥、赶天桥”的群众运动。各地来參觀、訪問，报刊給介紹、宣傳。这些对天桥百貨商場也起到了很大鼓舞和促进作用。天桥百貨商場在工农业全面飞跃发展，一天胜过二十年的形势鼓舞下，正在鼓足干劲，为实现和发展这项革命倡議，进行着忘我的劳动。除了在服务質量、經營管理、劳动組織等方面取得了根本性的改革，同时在財務管理的手續制度和企業核算上也进行了重大的改革。这不仅符合了企业跃进的要求，突破了陈規旧章，簡化了手續制度；并且进一步解放了生产力，促进了企业管理的高度民主化，使領導和群众的关系更加密切，使腦力劳动和体力劳动結合起来。

一、改革前的情况

过去天桥百貨商場的财会工作状况，大体上可用“帳簿重

叠，手續繁瑣，脫離業務，機械核算”，這十六個字加以括概。具體的說：他們是採用進價數量核算的辦法，在帳簿的設置上，會計部門有總帳、二級統馭帳、三級商品明細帳，營業小組又各自有一套明細商品數量帳；同時在總帳下設有科目繁多的輔助帳。此外，還有統計登記表、物價登記簿等等。僅這些帳簿就有二百五十多本。所以有人形容說：“商場的帳簿，如果垛在一起比人還高。”帳簿這樣多而且天天要記，手續自然繁雜了。例如：每進一種商品，營業員要記帳，會計員也要記帳；會計員記了總帳、二級統馭帳和三級商品明細帳，還要進行統計登記，終日埋頭於記載各種數量金額的帳簿。特別是在月末或季末要按商品編號與營業員的商品數量帳逐筆核對商品明細帳和結轉成本工作時，手續更加繁雜。其次在銷貨上由於採取月末盤點計銷的辦法，商品帳平日根本不能反映業務經營面貌，經常會發生帳貨不符的情況。不僅會計、營業員之間分不清責任，而且也弄不清財產真實情況。形成會計人員雖終日疲於做傳票、記帳、趕帳、查帳、做報表，但所收到的效果，反而脫離群眾，脫離業務，增加營業員不必要的勞動，不能很好的發揮財會工作為改善經營管理、加速資金周轉、節約費用開支的作用，同時也不符合人少多辦事和管理人員參加營業的要求。

二、改革中所遵循的原則

在整風以前和初期，職工們對財務管理手續制度提出了許多批評和意見，雖然有一些改進，但還不夠徹底。帳簿重疊，記帳工作繁重的問題並沒有得到根本解決。自從商場全體職工提出倡議，掀起了工作大躍進以來，服務質量提高了，人員減少了，進貨權限放下了，而且實行了“勤進快銷”的方法。商場工作各方面都有了很大的躍進。財會制度上手續繁瑣、核算遲緩的落後

状态，突出的显露出来了，这样就不能不引起领导上的注意。商場党支部便找财会人员一起研究了财会工作落后的原因。一致认为过去在财会工作方面过分着重财会手续，想从繁琐的手续上控制资金的合理使用，防止国家财产的損失，缺乏为組織城乡物资交流、为工农业生产服务、为人民生活服务、多快好省为国家积累资金的政治思想；同时也发现了管理工作不是很好的服从业务经营需要，而是处处使业务活动服从财会要求。针对这些问题，领导上便要求财会人员必须从旧圈子里跳出来，打破陈规旧章，树立敢想敢说敢干的共产主义风格，大胆革新，建立新的合于商业工作大跃进的手续制度，并具体的提出了五个原则：（1）加强为人民服务的政治观点，内部管理的必须从便利顧客出发；（2）手续制度要有群众观点，必须体现相信群众，充分发挥群众智慧的精神；（3）要为本商場业务——商品流转服务，一切束缚业务活动的陈规旧章，要坚决改掉；（4）手续要力求简化，浅显简易，大家能懂能做，以利于贯彻民主办企业的精神；（5）保证财产不乱，便利业务的經營。这样就为革新财会工作指出了明确的方向。

三、革新的过程

破除迷信，解放思想——革新财会工作的方向明确了，财会人员首先根据以上的原则精神，对现行的手续制度，结合实际业务活动，进行了分析研究。发现了财会工作中有三多：即账簿重叠，笔数记的多；记账机械，数字搬的多；不问经营，数字摆的多。这不仅使财会人员花费了不少不必要的劳动，同时使财会工作也不能很好的为商品流转服务。对此，他们进一步具体分析了册数最多的三級商品明细账，能不能不记呢？如果仍然采用进行数量核算的办法，不记账是不行的；另外，又研究了三級商品明

細帳，自从1957年初改为月末盘点計銷后，仅在月末盘点时才有全面的購銷存各項数字記載，既不能及时反映商品購銷存情况，又不能檢查出盘存中具体商品的差錯，已大大地消滅了記帳的作用，商品帳完全可以取消，实行金額核算制。但是在剛剛开始，便碰到了种种保守思想的障碍。有人說：“商品帳取消不了，否則就要天下大乱；如果商品乱了誰負責？”有人說：“有的单位实行金額核算制差錯多，查不清責任，背黑鍋我不干。”有的說：“現在方法不好，可是已經干了这么久了，也沒有出大毛病，別改啦！”有的顧慮：“商品帳取消了，会不会心中无数。”商場党支部和行政領導分析了这些思想，認為这是由于过去机械地执行制度，一些陈規旧章把大家思想給束縛住了；必須发动大家展开辯論，批判保守思想，进一步破除迷信，解放思想。

创造性的学习——破除迷信，解放思想后，行动就更加积极，财会人員除自己拟定办法并学习了北京市百貨公司第二門市部的經驗，开扩了眼界，对于制度改革提高了信心。于四月份开始实行了金額核算制，解决了帳簿重叠繁重的問題。接着他們便研究了帳簿記載方法的問題。从目前每日以表代替总帳、二級統馭帳，定期汇总轉記的办法，进一步設想取消总帳和二級統馭帳簿，就在进行設計的时候，发现新乡市零售公司和北京市五金公司部分帳簿实行了以单代帳的办法。于是便結合本商場的情况，创造性的运用了他們的經驗，进行了彻底的改革，全部实行了以卡代帳，并取消了所有一、二級傳票，建立了无傳票科目对照卡，大大的簡化了記帳工作，彻底的消灭了数字搬家現象。

参加售貨，小組核算——他們从繁瑣的手續制度中解放出来以后，并未滿足，在党的领导下，抓住了财会人員不問經營的單純核算的錯誤思想，管理人員与营业員未能密切結合的脱离实际的作风問題，以及进一步如何改革由少数人核算变为大家核算，

如何貫徹民主管理等問題，組織群眾進行了辯論。大家根據年初權限下放和商場主任參加售貨所取得的經驗，認為這些作法是使一切管理工作最能了解實際，最能動員群眾積極性的有效措施，因而決定了財會人員參加售貨，進一步下放權限，實行小組核算。這不僅使財會工作與業務經營密切結合，人人樹立社會主義核算思想，同時也擴大了民主管理、加強了“愛店如家”的風氣。

四、革新的主要內容

(1) 廢除了不必要的手續制度，減少了核算環節，使業務活動從進銷到盤存四十個環節，減為十五個；財會手續由四十道減為七道。

(2) 取消了商品明細帳，實行金額核算制，建立“商品目錄帳卡”（登記商品編號、品名、購銷單價）代替物價簿，同時作為商品必備目錄和盤點表。

(3) 取消總帳，二級統馭帳，各種輔助帳和所有一、二級傳票。建立“無傳票科目對照卡”代替總帳和一級傳票；分設明細帳卡代替輔助帳和二級傳票。

(4) 建立“進銷存日報”，由會計員分組記載，代替物資負責人的分戶帳、零售庫存帳、零售銷售帳。

(5) 建立小組經營損益核算表，由會計員按月填制，提供領導和小組掌握檢查經營情況。

註：詳見後面所附天橋百貨商場以卡代帳核算的具體辦法。

五、初步收穫

財會制度進行了如上的改革以後，雖然為時不長，已出現了許多優點和新氣象：

(1) 及时掌握了商店每日进销存的真实情况。过去会计对整个商店的每个小组的进销存情况，平日只能估算，只有在月末通过盘点，才能掌握商店财产的真实情况。革新以后，通过“进销存日报”和“无传票科目对照卡”，可以每天掌握各个小组进销存和全场的经济活动情况，便于商店领导和小组及时研究改善经营管理。

(2) 全部取消了账册，简化了手续，减轻了会计员的计算和记账工作。全部取消了营业员的记账工作。如果把新的手续和旧的手续用账册来比较，过去有二百五十多本，而现在只有一个无传票对照卡、四个明细卡、一个进销存日报就完了。如果从处理账务时间比较，过去营业小组每天要用二至三小时来处理账务，现在只要花费几分钟填一张不到二十个字的销货收款单就可以了。会计人员的工作量减少的更大，过去要工作三十小时，现在五小时就够了，减少了五倍。原来五个人的工作，现在半个人就可以完成。

(3) 盘点时间灵活。由于每个物资负责人的库存数字，每天可以从进销存日报上看出，不必机械的在月末盘点，可以提前或者各组轮流进行盘点。这不仅便于组织人力，使盘点正确，同时也能缩短盘点时间。

(4) 统计、会计、物价和业务核算手续密切结合。由于新方法实行后，在每个营业小组建立了商品目录卡，登记商品品名、编号、单位、进价和销价，它的作用：一是代替了物价登记簿，二是代替了必备商品目录、销售统计凭证、商品盘点表，因而使业务核算和统计、会计、物价手续结合起来，一举四得。

(5) 有利于提高服务质量。改革后由于营业员的账务手续简化了，思想负担消除了，可以集中精力接待顾客，研究顾客心理和掌握销售规律，为进一步提高服务质量，创造了良好的条

件。

(6) 加强了营业员的责任心，进一步树立了爱店如家的思想。革新后由于实行了小组核算，一切直接费用都由小组支付，商品残损也由小组处理，因而无论在包装物料的使用、办公用品的购买、设备的爱护等方面，都出现了新的气象。不仅每个营业员对每项开支，都是精打细算，发挥群众智慧想尽办法来节约，同时对培养主人翁的思想和树立爱店如家的风气，也起了积极的促进作用。

(7) 会计员和业务员结合起来，互相学习、取长补短、密切配合、提高了工作水平。改革后，由于会计员参加售货，实际接触业务活动，了解情况，充实了业务知识，也帮助营业员熟悉了财会制度和核算方法。这不仅提高了业务水平，同时更主要的使脑力劳动和体力劳动结合起来，密切了管理人员和营业员的关系，广泛的发挥了职工的积极性。

六、几点体会

(1) 革新财会制度，必须政治挂帅，依靠党的领导。这次改革中，天桥百货商场的财会人员就深深体会到一切离不开政治，必须加强政治思想工作，对一些不良思想倾向及时进行批判和教育，必须依靠党的领导，不依靠党的领导，方向就不明确。可是他们过去就不然，有人曾认为搞财会工作就是搞数字、照章办事；也有人认为党支部書記未必懂得会计科目，未必看懂会计报表，因而有忽视党的领导的倾向。现在他们从实践中，体会到党支部書記虽然对财会工作不够了解，但经常和他们谈“数字里也有政治，手续制度要有群众观点，要为业务服务……”对他们启示是很大的。同时在每个阶段所提出的方向，也是完全正确的。使他们都感到若不是在党支部的领导与支持下，不仅思想解

放不了，即或有一些革新的想法，也要受到各种保守思想的阻撓。

(2) 财会工作的革新，要有群众观点走群众路线。这一点很重要，由于过去财会人员往往机械的执行上级的规章制度，强调监督和物资责任，因而在改革或制定手续制度时，往往是见物不见人，所以制度不胜其繁。例如：过去记商品帐的一些结帐手续，就是在这种指导思想下产生的。会计人员高高在上，对实际效果如何，营业员要花多大的工作量，一概不考虑。而天桥百货商场在这次革新财会工作中，党支部坚持了要有群众观点走群众路线这一原则，有力的批判了只相信制度，不相信群众的错误思想。这样才使财会人员，跳出了迷信制度的圈子，深入实际通过群众辩论，集中群众的智慧，才能较彻底的革新了财会制度，解放了生产力，改善了经营管理。

(3) 要善于学习别人的先进经验，丰富自己的革新内容。例如：实行金额核算制，在方法上，应该根据商店不同条件，采用不同形式，不能生搬硬套。天桥百货商场在学习北京百货第二门市部的经验时，分析了他们所以只实行柜台金额核算（仓库有商品帐）是因为他们还有很多库存商品；同时经过研究，还发现他们的月结表仍然较为麻烦。这样天桥百货商场在实行金额核算制时，只吸取了第二门市部的基本精神，许多地方都根据本单位的具体情况作了改进。由于天桥百货商场既虚心而又创造性的学习别人的经验，大大地丰富了革新的内容。

(4) 革新财会制度必须力争上游、多快好省，为生产服务。天桥百货商场的财会工作，由不能适应企业跃进的需要到取消了帐簿，实行了金额核算制和以卡代帐，大大地减少了工作量，提高效率五倍，减少人员45%支援工农业生产；又进一步下放了权限，实行了小组核算，加速资金周转，节约开支。这主要

由于他們在革新财会工作中，認識到多快好省，力爭上游为生产服务的原則，因而不仅使财会工作适应跃进的要求，而且促进业务的发展。

目前天桥百貨商場在财会工作大跃进以后，又进一步促成了“人人参加管理、人人革新技术、服务质量再提高”的嶄新局面。实行了“五权下放”，“八員負責制”。将資金使用、殘品处理、财产損失、費用开支、劳动力調配等五項权力下放到小組；同时在小組按人事管理、財務計劃、推銷、进貨、服务态度檢查、物价和差錯、总务、卫生和商品陈列等八項工作按人分工。在小組里做到了事事有专責，人人有事做，使整个商場的經營管理工作水平有了进一步的提高。

附：天橋百貨商場以卡代帳及小組核算的 具体办法（草稿）

（一）總 則

一、本辦法是根據既不使財產混亂，又要簡化手續便於經營的原則，結合本商場實際情況擬定的。

二、本辦法實行後，原設的總帳、輔助帳、二級統收帳、⁽¹⁾級商品明細帳、物價登記簿、小組的明細商品數量帳等均取^{提出}採取以卡代帳，另設無傳票科目對照卡、商品流通費用卡片、⁽²⁾年損益卡片、往來卡片、福利基金卡片、商品目錄帳卡、分^{送交}貨統計表、進銷存日報。

三、制票、制表、復核記帳等計算工作，均由會計人員^支理，並按時將進銷存日報送交主任和小組，以便隨時掌握經營^友情況。

四、營業員每天除將原始進貨發票送交會計清理欠款或支^友及繳一次銷貨款外一般無其他手續。

五、各小組在交易中需要“找零”用的備用金，由每日銷^支款中，將五角以下的全部的輔幣留存備用。每晚由小組封好送^指計入庫，次晨取回。

六、商品發生殘損情況，小組應隨時填制報告表，說明原^友因，送會計進行帳務處理。

七、漏變牌價、遺失現金、遺失票據、少收多付等情況，使國家財產遭受不應有的損失者，均需查清責任，根據不同情況，由小組或主任酌情處理。

为了贯彻民主办企业的精神，发挥群众智慧，树立人人是，实行小组核算，分别计算损益。

的 在小组核算的基础上，逐步对商品周转、费用开支、劳、长短款差错等实行定额管理。

、会计人员应根据透支指标掌握向银行借款，并按月做出经营损益核算表，送交主任和小组，以协助经营管理的改善。

(二) 业务处理程序

續便系

一、进货

數帳 (1) 各小组根据商品储存及销售情况，于每晚碰头会前，提出次日进货的分编号的具体数量，经小组研究确定。

均取 (2) 属于批发单位或生产部门送货的，将具体分编号的要卡片送交各供货单位的外勤，通知送货。

分 (3) 直接到生产单位或批发部采购时，由营业员向会计开支取现金或空白转账支票。

電建 (4) 商品到达后由小组验收，并在进货票上加盖私章送会支款或清理欠款。

支 二、调拨

(1) 为了互相支持、交换背滞、调剂花色，各小组与兄弟門市部之間相互调拨，一般由小组自行掌握，必要时须经得主任同意。

(2) 商品调入时，小组收到商品后进行验收，并在对方出門市部之間商品调拨单一式二联上，加盖私章后送会计付支。

(3) 商品调出时，由小组开門市部之間商品调拨单一式二联，随同商品送要货单位，俟对方验收付款后，将款项及一联带回，交会计办理转账手续。

