



工业企业的 成本管理

李 栋 编写
山 东 人 民 出 版 社

工业企业的成本管理

李 栋編写

工业企业的成本管理

李 栋 編 写

*

山东人民出版社出版（济南经9路胜利大街）

· 山东省书刊出版业营业许可証出001号

山东新华印刷厂印刷 新华書店山东分店發行

*

書号: 1744

开本 787×1092 1/32 · 印張 3 3/16 · 字數 62千

1957年2月第1版 1957年2月第1次印刷

印数: 1—3,100

統一書号: T 4099 · 116

定 价: (6) 0.26元

前 言

几年来，工业企业的成本管理工作有了很大的发展，日益显示出它对于促进降低产品成本和扩大企业内部积累的重要作用。

成本管理几乎牵涉到整个企业的每一个环节的工作。任何一个组织环节不能密切地配合协作，都会阻碍成本工作的正常开展。因此，为了做好成本管理工作，首先必须要求全厂职工都能树立起正确的成本观念，并且都至少能够掌握本业务范围以内的成本管理的工作方法。

这本小册子就是试图说明有关成本管理的一般道理和某些工作方法，提供企业的基层干部做为参考。

在内容安排上，除去第一章讲述成本管理的一般概念以外，其余三章是围绕着重于产品成本的计划、控制、计算和分析这四个环节来写的。由于这本小册子的目的，着重在于成本的〔管理〕工作，所以对于成本〔计算〕部分就没有详细讨论，只就几个有关的问题简短地介绍了一些成本计算的初步常识，并把它做为一节，并在成本分析的那一章里。

成本管理工作的内容十分广泛，目前的发展和变化也很快。因为作者的水平不高，所以其中对问题阐述不够系统或者论点上有错误的地方必然难免。希望同志们予以指正。

作 者

一九五六年十一月

目 录

第一章 成本管理的一般概念	1—27
第一节 社会主义工业产品成本的作用	1
第二节 降低产品成本的途径	5
第三节 成本管理——降低产品成本的組織工作	22
第二章 成本计划的編制	28—62
第一节 編制成本计划的基本条件	28
第二节 生产費用要素和成本項目	32
第三节 消耗定額的确定和应用	41
第四节 成本计划的編制程序	47
第五节 成本降低计划的計算方法	51
第三章 成本计划的执行和监督	63—79
第一节 成本计划的执行和监督的目的和要求	63
第二节 关于原材料消耗的控制和监督	68
第三节 关于一般的生产和管理費用的控制和监督	74
第四节 关于輔助生产車間的劳务成本的控制和监督	77
第四章 成本計算和成本分析	80—98
第一节 成本計算的一般常識	80
第二节 成本分析的組織	85
第三节 成本分析中应注意的几个問題	88
第四节 成本分析會議制度	95

第一章 成本管理的一般概念

第一节 社会主义工业产品成本的作用

工业产品的成本是由以下各种支出构成的：在生产过程中消耗的一切原料、材料、燃料、电力的价值；固定资产（机器、车床、房屋、建筑物等）的折旧；工人、工程技术人员、管理人员的工资；整个企业的管理费用；企业销售产品的费用等等。换句话说，产品成本就是工业企业耗用在制造和销售产品上的全部费用的总和。所以，产品成本是工业工作中一个很重要的综合性指标，它能概括地反映工业企业全部工作的质量——企业内部任何一个环节的工作质量都在一定程度上影响着产品成本的水平。而且，社会主义工业的产品成本对决定市场价格以及改善人民的物质生活也有十分密切的关联。具体讲来，产品成本的作用表现在以下几个方面：

一、产品成本是对工业企业进行财政监督的重要手段

经济核算制是社会主义工业企业的管理原则。我国绝大部分的工业企业目前已经先后实行了经济核算制。产品成本是实行经济核算制的企业中一项很重要的指标。因为每一个实行经济核算制的企业都有上级规定的成本降低任务。企业是否能在达到产品质量的要求下，保证完成和超额完成它的

成本降低任务，乃是企业工作好坏的主要标志之一。同时，通过对产品成本的检查和分析，又可以对企业各个环节的工作进行财政监督。督促整个企业实行严格的节约制度，保证在不断提高产品质量的条件下完成成本降低任务。

二、产品成本可以促进企业充分发挥现有生产潜力

产品的生产量以及在制造这种产品的过程中所消耗的各种物质财富和劳动力的数量，对于产品成本的水平都有直接的关联。在一定的时期内（譬如说一个月内），如果企业的其他条件不变，则产品的生产量越高，它的成本就越低。同时，用于制造相同数量的同种产品所消耗的原料、材料、燃料、电力和劳动力越少，产生的废品越少，则它的成本也越低。所以，通过对产品成本的分析比较，不但可以了解企业对各种物资和劳动力的使用是否合理，而且还可以检查企业设备的利用程度。因此，完善的成本管理制度可以指导并促进企业经常挖掘和充分利用现有的生产潜力——发挥企业设备的效率，降低物资消耗，提高劳动生产率，增加生产，减少废品。

三、产品成本可以促使企业生产的组织更加合理

企业劳动组织和生产组织的合理程度，也是决定成本水平的重要因素之一。如果劳动组织不合理，经常发生窝工、抢工、加班加点、劳动力调配不及时等现象，产品成本必然随之上升。如果生产组织混乱，机械运行和检修相互脱节，前后供应失调，或者企业管理部门与生产车间不能密切协作，职责不清和无人负责现象不能消除，则反映在产品成本

上也不可能令人滿意。因此，通过成本管理，可以了解整个企业的劳动和生产組織的情况，发现其中存在的問題。从而促使企业的領導水平和生产管理水平不断提高，生产和劳动組織日益健全、合理，克服和消灭一切混乱現象。

四、产品成本是决定利潤率水平的最主要的因素

在社会主义制度下，市場竞争已不存在。所以絕大部分的工业产品都由国家或主管部門制訂統一的价格。因此，每个企业所获得的利潤大小都决定于它的成本水平。企业为了保证完成和超額完成它的利潤上繳任务，就必须首先設法保持一定的成本水平。除此以外，是沒有其他办法可想的，而且国家也不允許企业采取其他不正当的办法（例如：偷工减料、降低产品质量、弄虚作假等等）。这也就是说，工业内部的資金积累主要是在厉行节约制度和降低产品成本的基础上增加起来的。而工业内部的积累就是我国进行社会主义建設最重要的資金来源。所以，产品成本决定着企业利潤率的水平，同时也在很大程度上决定着工业内部积累的速度和国家社会主义工业化的速度。

五、产品成本是确定工业产品批发价格的重要依据

上面說过，在社会主义制度下，絕大部分的工业产品都由国家或主管部門制訂統一的价格。这統一的价格是根据什么制訂出来的呢？我們知道，社会主义經濟是在国家領導之下，有計劃地、按比例地向前发展的。因此，商品价格不可能象资本主义国家那样由市場的供求比例而盲目地形成，而是以产品成本为主要依据被制訂出来的。就是因为这个原

故，社会主义国家永远不会发生物价波动；而且在大多数制造同种产品的企业降低了产品成本的条件下，这种产品的批发价格也就可以逐步地减低——它的市場销售价格当然也就有可能随之下降。苏联在战后已經減低了六次消費品的价格，我国和各人民民主国家也都不断地减低消費品的价格，从而在不同程度上不断地改善了劳动人民的物質生活。这是社会主义国家优越性的具体表现之一。

通过以上的簡單說明，我們可以看得出来，社会主义工业成本的作用是多方面的，并不是仅仅限于使我們了解制造一件成品花了多少錢就算完了。然而必須指出，这一些作用不是光靠产品成本这一个指标就可以完全体现出来的。除去产品成本指标以外，企业内部其他方面的許多工作以及国家和社会的监督也都同时發揮着巨大的作用。上面只是說明产品成本在这些方面可以起到的一部分作用。这也就是说：产品成本是工业企业的重要指标之一，成本管理是整个企业工作的重要环节之一；它在体现上述那些作用上具有重大的影响，但不能理解为它是唯一的因素。

还必须強調指出，并不是随便一种成本管理方法，或者随便一种水平的产品成本，都可以完善地發揮上述那些作用。如果一个企业把成本管理孤立起来，只是交給企业的財務（會計）部門去單獨进行，而不能发动全体职工来共同做好这个工作；那么，企业的節約制度就必然不能巩固，節約潛力就无从發揮，同时也就削弱了通过产品成本进行財政監

督的作用。其結果，不但不能促使产品成本不断的降低，而且，还有可能产生很大的損失、浪費和增高成本的現象。所以，有計劃地加强和改善成本管理制度，不断地降低成本，是社会主义工业的重要任务之一。

第二节 降低产品成本的途徑

既然不断地降低产品成本具有十分重要的意义，那么，是不是可以不擇手段地来达到这个目的呢？

不是的。社会主义工业产品成本的不断降低，只能依靠着不断地改进生产技术、提高劳动生产率和厉行节约制度等方法来实现。而不能采取任何资本主义的经营方式去追求不正当的「节约」。两者有原则的区别。

资本主义生产的目的，是为了榨取最大限度的利润，而不是为了满足社会的需要。资本家在组织生产的时候，为了满足个人的欲望，当然极力想从各方面节省开支，企图尽可能地降低成本，以增加自己的利润。但是，资本主义企业的「节约」方法必然是首先克扣工人的工资，加剧对工人的剥削，并加强工人的劳动强度。资本家为了获得最大限度的利润，从来不顾工人的死活。而工人群众在资产阶级的压榨下，不仅是为了不致饿死而廉价出卖自己的劳动力，而且还时时刻刻受着失业和贫困的威胁。因此，资本主义企业降低产品成本而增加的利润，完全建立在资本家剥削工人群众的基础上；并且完全被资本家私人占有，广大的劳动群众得不到一点好处。在这种情况下，工人群众不可能关心资本主义

企业的經營成果，資本家也絕對不允許工人参与企业的財政，以便長期維持他們对工人的欺騙和統治。另一方面，資本主义生产又是在盲目的、无政府的、劇烈竞争的状态下进行的。各个資本主义企业为了私人利益而实行的「節約」，必然会产生偷工减料、以假代真和虛伪宣傳等等不道德的行为，必然会破坏市場上正常的供求关系，必然会造成更多的工人失业和減低工人的实际工資，以致引起产品「过剩」^①和工人罢工的危机。所以，資本主义制度下的「節約」一定会招致更大的社会性浪費。

社会主义生产的目的恰恰与資本主义相反，它不是为了滿足任何个人的欲望，而是为了最大限度地滿足整个社会不断增長的物質和文化的需要。在这个前提下，人們都是为了自己和自己后代的幸福而工作的。社会主义工业厉行節約所积累的資金（当然还有其他各經濟部門的积累），被用来迅速地扩大社会主义再生产，发展工业、农业、交通運輸业和社会文化、福利事业，从而提高全国人民的物質和文化生活水平。这就大大鼓舞了工人羣众的生产积极性和創造性。每个人都密切关心企业的生产和財政狀況，每个人都竭力精打

① 資本主义国家經常由于产品「过剩」而引起經濟危机，迫使許多企业倒閉，大量产品被銷毀。但是，这种「过剩」事实上并不是产品真正的过剩。而是因为失业的工人越来越多，有工作的工人的实际工資又不断下降，致使社会購買力大大降低，許多产品销售不出去，形成了相对的产品「过剩」。結果，一方面資本家銷毀大量的产品；而另一方面，劳动人民却吃不饱、穿不暖，受着冻死、餓死的威胁。

細算地使用社会財富——他們自己就是生产資料和企业产品的主人。因此，社会主义企业完全具有实行严格的節約制度的可能性，全体职工都尽力設法增加生产和减低产品成本，并且圍繞着这个要求广泛开展社会主义劳动竞赛。同时，社会主义生产是在共产党和国家的领导与組織下有計劃地进行的。这就可以消灭盲目和混乱現象，使整个国民經济能够按照預定的計劃有比例地向前发展，从而可以消除在資本主义制度下必然产生的那些社会性浪費。这也是迅速提高社会生产力和節約社会財富的基本条件。

由于社会主义企业具有以上的优越性，企业的領導者完全有可能更合理地組織生产和厉行節約制度，以达到不断地降低成本的目的。任何社会主义企业都絕對不应当，也不允許采取資本主义的經營方法。

然而必須指出，还不是所有的企业領導者都正确地理解了这个道理，有許多企业还没有严格实行節約制度，没有充分利用社会主义企业的这个重要的管理方法。这就有可能有意或无意地陷入了資本主义管理方法的泥坑，因而往往給国家造成重大的損失和浪費。应当認識，社会主义制度給厉行严格的節約制度鋪下了广闊的道路，所有的經济工作者都应当本着節約的原則管理社会主义企业，坚决反对任何鋪張浪費和資本主义經營思想。

那么，我們的企业应当通过哪些措施来达到不断地降低成本的目的呢？

由于各种工业生产的性質和其特点互不相同，各个企业

所应采取的步骤和方法也就不能拘泥在某一种固定的形式上。而是必須針對着各个企业的生产特点和經營特点去寻找足以充分发挥企业节约潜力的源泉，并且采取多种多样的方法达到降低成本。譬如說，在多数的重工业生产中，提高劳动生产率是具有决定意义的；而在輕工业里，大力节约原材料的消耗又是头等重要的措施。生产性質不同，产品成本構成的比重不同，降低成本的主要方面和采取的主要方法也就不同。又如，在大型企业里，对于不同工种之間的合理調配以及妥善地組織劳动是十分重要的工作，也是企业領導者一項极为艰巨的任务；但在小工业生产中，对于不同工种的劳动力的調配就不必、也不需要付出很大的精力，而它們在組織劳动方面的首要任务，应当是切实保証和提高工人出勤率。企业的不同規模决定着企业的不同的經營措施。各个企业必須在厉行节约这一总的原則之下，根据企业本身的特点，确定自己应当采取的途徑和实现的方法。

而在另一方面，不管每个企业降低成本的措施和方法具有多大的不同，它們的基本要求仍然是一致的。因此，我們也可以找到它們的共同点。一般說来，社会主义工业降低产品成本的主要措施和方法大体上有以下几个方面：

一、提高生产設備的利用程度

每个企业都有許多不同类型的生产工具和机器設備。这些設備是进行工业生产的物質基础。按照一般道理來說，每种設備都应当、也必須充分地加以利用。因为提高生产設備的利用程度，不仅可以增長工业品的产量，而且可以直接促

使产品成本降低，这对发展社会主义經濟有着十分重要的现实意义。这不仅在我国当前工业設備尚感不足的条件下是如此，而在社会主义工业高度发展的苏联也仍然很強調这方面的工作。然而在实际工作中，我們还有不少企业积压着許多重要設備未被充分利用，或者有許多設備使用不合理，在不同程度上阻碍了社会主义工业发展的速度。这也就是說，許多企业在提高生产設備的利用程度上还有着巨大的潜力，有待于进一步地挖掘。

第一，有些企业存有許多擱置不用的重要設備，既不設法利用，也不积极外調，听任这些有用的生产設備長期擱置，有的甚至逐漸銹爛。这种狀況，大企业里比小企业多，旧的工业基地比新建工业多。因为企业的規模越大，它拥有的生产設備就越多，往往会忽略了一部分設備潜力的發揮，甚至对于这些擱置的設備心中无数，根本不了解到底有多大的产业。小型工业因为生产規模所限，一般不会擱置着很多的設備不予利用，但也有些企业領導者对于多余的設備存有「好感」，常常抱有「惜調」的思想，宁肯存在庫里（甚至露天存放），也不愿意外調。于是有一大批有用的生产設備迟迟不能物尽其用。这是一个很大的浪費。因为我国在手工业生产还大量存在和机器不充足的情况下，任何一种生产工具和机器設備都有十分重要的作用。現代化大工业不需用的东西，調到小工业里去就可能成为难得的「宝贝」；小工业用不着的設備，到了手工业合作社里，还可能作为它逐步实现机械化的基础。况且許多擱置不用的設備，在本企业里还

能够加以利用呢。因此，在这一方面是有很大的潜力可挖的。重要的問題是要克服主观主义和本位主义的思想。

第二，在企业已經安裝使用的生产設備方面，也往往由于檢修計劃与生产安排不相銜接、前后工程供应脫节、机械保养質量不高、动力供应不足的影响，因而发生无計劃停車或生产效率不高的現象，使設備作业率（或称运轉率）不能迅速提高。其結果必然是产量下降，成本上升，浪費了国家的資財。因此，必須妥善地制訂机械檢修和保养計劃，改进生产組織，尽可能地减少无計劃停車，提高使用效率，充分发挥生产設備的潛力。

第三，有些基本建設工程，由于生产設備採購或运输不及及时、質量不高、主要机件不全或安裝工人不足等等原因，以致不能如期完工，推迟了設備利用的时间，減低了使用效率。在目前这种現象仍然是比較普遍而严重的。要解决这个問題，必須加强各有关方面的密切协作——机械制造部門、交通运输部門、建筑安裝部門和使用部門都应当克服彼此推拖「扯皮」的不負責任的作风。特別是工业部門更要加强主动性，积极爭取各有关部門的支持和协助，反对那种「要不在我，来不来在你」的消极情緒。

总之，一切工业企业都应当力求从各方面提高設備利用程度，大力增加生产。这是促使成本降低的基本条件之一。

二、采用先进的技术和工艺过程

我們知道，机械化和自动化是提高劳动生产率最重要的方法之一。几年来，在党的組織领导下，在苏联的无私援助

下，我国的許多工业技术都出现了新的面貌。全国各地的各个工矿企业都不断出现新的创造发明和提出合理化建议，并且在改进技术和工艺过程中涌现了无数的劳动模范和先进生产者，他们已经成为广大职工群众努力改进技术的旗帜。在重工业中，如張明山創造的反圈盤，王崇倫創造的許多新型工具，以及在所有机器制造工业中普遍推行的快速切削法等等，在技术革新或改进工艺过程上都是十分重要的贡献。这对迅速扩大重工业生产和节约社会财富等方面，都有极其重要的作用。在其他工业中，如建筑工业的流水作业法，棉紡織工业的超大牽伸、全金屬針布和郝建秀工作法，以及其他各种工业生产中涌现的各种各样的技术革新和先进工作法，对于迅速改变我国工业生产的面貌都同样起着巨大的作用。特别是从1956年广泛的开展了先进生产者运动以后，学习先进經驗，推广先进經驗，采用先进的技术 and 工艺过程，已经成为一种风气。这是推动我国社会主义工业化的基本动力之一，随着先进技术和工艺过程的不断发展和完善，产品成本就会越来越降低。

我国的工业技术比世界上的先进国家是落后的，因而在采用先进技术和工艺过程方面就有十分重要的意义，而且也有广阔的发展前途。但是，我們还有不少的企业领导者存有不同程度的保守思想。他们喜欢「安于现状」、「墨守成規」，对先进技术抱着怀疑态度，对工人群众的创造发明与合理化建议不肯积极支持，甚至訂出无数的「清規戒律」限制他们发挥創造性和积极性。这些不良的傾向不消除，就会

阻碍发展和推广先进技术和工艺过程。我们必须坚决反对这种现象，调动一切力量来改进生产技术和工艺过程。

三、合理调配劳动力，不断改进劳动组织

劳动生产率的增長是一切工业生产中降低成本的最重要的因素之一。然而，依靠提高劳动生产率来降低成本，只有在劳动生产率增長速度超过工资增長速度的条件下才能实现。这就是說，工人羣众的工资水平虽然必須随着生产的发展而不断提高，但是消耗在每件产品上的工资成本必須相对的降低。因此，劳动生产率的迅速增長，不但关联着降低成本的問題，而且还是促进工资增長的决定性的因素。

提高劳动生产率的因素是很多的。如上面談过的提高生产设备利用程度和采用先进技术和工艺过程，对于劳动生产率的增長都有十分重要的和直接的关系。而合理调配劳动力和改进劳动组织，則是更为重要的条件。

我們知道，一切生产设备都必須要有人去操縱；如果沒有人操縱，不管是什么样的设备也只是一堆死东西，不可能生产出任何产品。人力不足，生产就不能正常进行；人力过多，又必然造成浪費。

有些企业对于解决劳动力的問題，常常不从加强合理调配和改善劳动组织方面着手，而是采取盲目地东挖西补的办法。因而往往形成这一部分人手太多，工时浪費；而那一部分又人手太少，工作緊張。对于这种现象，有些企业领导者強調「工种不同，不好调配」，或者借口「工人不愿意调动」，来推卸自己的責任。其实，只要不断地改善劳动组织