

工厂成本管理

上海市财政局编著

上海财政经济出版社

工厂成本管理

，上海市財政局編著

上海財政經濟出版社

一九六〇年

工厂成本管理

上海市財政局編著

*

上海財政經濟出版社出版

(上海紹興路54号)

上海市书刊出版业营业許可証出091号

中華書局上海印刷厂印刷

新华书店上海发行所发行 各地新华书店經售

*

开本787×1092公厘1/32 印張2 11/16 字數52,000

1960年3月第1版 1960年3月第1次印刷

印数1—8,000

定价:(八)0.24元

前 言

随着工业生产的高速度发展,企业的成本管理工作,在党的社会主义建设总路线的光辉照耀下,在各级党委的正确领导下,经过广大干部和职工群众的努力,在大搞群众运动、促进生产发展和降低成本方面,创造了不少的经验,取得了不少的成就。

这本小册子,就是把大跃进以来,上海市工业企业成本管理工作中的经验,作比较系统地叙述,并举实例说明,以供企业财务成本工作者研究参考。其中有些经验对企业领导干部如何来领导企业成本管理工作,也有一些参考价值。希望通过这本小册子的介绍,使企业的成本管理工作,更好地为贯彻党的社会主义建设总路线服务,能起到一定的推动作用。由于水平限制,在内容上可能有不完整或不妥当的地方,请读者批评指正。

作 者

1960年1月

目 录

第一章 成本管理的意义和作用	1
一 成本管理的意义	1
二 成本管理的作用	4
第二章 怎样認識降低产品成本的潜力	12
一 降低产品成本的客观必然性	12
二 怎样認識提高劳动生产率方面的潜力	14
三 怎样認識節約原材料方面的潜力	17
四 怎样認識提高設備利用率方面的潜力	22
五 怎样認識節約費用支出方面的潜力	25
六 怎样認識提高产品质量方面的潜力	27
七 降低产品成本的潜力是无穷的	30
第三章 貫徹群众路綫, 提高成本管理水平	33
一 成本管理的原则	33
二 成本计划与定額管理	36
三 車間、班組經濟核算	43
四 成本分析	56
五 成本評比	60
六 建立和健全必要的規章制度	67

第四章 加强党的领导, 树立政治观点、生产观点和群众

观点, 为不断降低成本而斗争 71

一 党的领导是做好成本管理工作的根本保证 71

二 做好成本管理工作, 必须树立政治观点、生产观点和群众
观点 74

第一章 成本管理的意义和作用

一 成本管理的意义

成本管理是工业企业贯彻党的社会主义建设总路线的重要工具之一。

社会主义建设总路线是党中央和毛泽东同志根据马克思、列宁主义普遍真理和我国社会主义革命和社会主义建设实践的經驗所制订的唯一正确的路线。它集中地反映了我国人民要求迅速改变“一穷二白”状况的强烈愿望和社会主义经济发展的客观规律。因而当总路线一经提出，就为广大人民所掌握，并化为无比雄厚的物质力量。

在工业企业中贯彻党的社会主义建设总路线的一个重要标志，就是高速度发展生产，并在此基础上高速度积累国家建设资金。就是要用同样多的资源和资金，进行更多的生产，使生产发展得更快更好；要求各个企业不断地提高劳动生产率，提高产品质量，降低产品成本，最大限度地节约每个单位产品内的劳动消耗和物质消耗，全面地讲究经济效益。

在企业中贯彻党的社会主义建设总路线，必须加强成本管理，而加强成本管理是以经济核算为基础的。什么是经济核算呢？经济核算就是社会主义企业有计划地管理经济的一种方法。它用货币形式来记载和计算企业经济活动的全部消

耗和成果。具体地说，经济核算就是算原料、材料、燃料、工具消耗、机器折旧、设备维修和工资等一切生产开支的帐，算产品销售收入の帐；比较开支和收入，看看到底是赚钱还是赔钱。通过对赚钱或赔钱的分析，就可以发现在生产过程中，什么地方还不够合理？什么地方还有节约潜力？这就给进一步改进生产、改进经营管理指出方向，使大家心里清清楚楚。因此，经济核算可以促使企业合理地、节约地使用人力、物力和财力，多快好省地全面完成和超额完成国家计划。

党中央和毛泽东同志历来就十分重视企业的经济核算工作的。早在抗日战争时期，毛泽东同志就曾经指出：必须“建立经济核算制，克服各企业内部的混乱状态。……有了严格的核算制度之后，才能彻底考查一个企业的经营是否是有利的。”①党的八届六中全会“关于人民公社若干问题的决议”中也曾经指出：“无论在那一方面的生产中和基本建设中，都必须厉行节约，精打细算，尽可能合理地利用人力、物力和财力，降低成本，节减开支，增加收入，……。”②并向我们提出了“经济工作必须愈作愈细致”的要求。这里虽然有些是对人民公社讲的，但对于工业企业来说，也是完全适用的。所有这些，都是要我们加强经济核算，精打细算地节省每一个钱的资金来加速社会主义经济建设。

经济核算工作关联到企业的生产管理、技术管理、财务管理和成本管理等各个方面。而它的中心环节在于加强成本管

① “经济问题与财政问题” 1944 年解放社版第 114—115 页。

② “中国共产党第八届中央委员会第六次全体会议文件” 1958 年人民出版社版第 16—17 页。

理，促使产品成本的不断降低。我們知道，在社会主义制度下，制造某种产品的社会劳动的全部消耗（从整个社会来说，物质消耗也是劳动消耗），即社会生产費用，它构成产品的价值。社会生产費用是由下列三部分組成的：第一、已消耗的生产資料的价值，即：原料、材料、燃料、工具的消耗以及机器设备折旧和維修費用等；第二、为自己的劳动所創造的价值，即：工資；第三、为社会的劳动所創造的价值，即：税金、利潤。其中第一、第二两部分就是构成产品的成本。成本支出的范围广及企业中生产、供应和銷售各个部門，这些部門工作的好坏，也能在成本上反映出来，因此，产品成本也可說是这些部門工作质量的綜合性指标。所有劳动生产率的高低、产品质量的优劣、物資的是否节约、資金运用的是否合理，以及經營管理水平的高低和机器设备的利用程度等，都要在产品成本中反映出来。在完成产品产量計劃和质量計劃的情况下，产品成本愈低，意味着企业的經營管理水平就愈高、节约程度就愈大。

成本管理就是动員广大职工群众，挖掘企业内部潜力，降低产品成本的組織工作；也就是在成本工作方面正确处理人与人的关系，从而調动降低成本方面的一切积极因素。它包括制定合理的成本定額和正确編制成本計劃，实行全厂和車間、班組的成本核算，及时地进行成本分析，开展企业与企业之間的成本評比，以及相应地建立和健全必要的成本管理制度等五个方面。这五个方面是相互联系的。成本定額和成本計劃是企业全体职工降低成本的奋斗目标和考核成績的依据；成本核算是反映成本定額、成本計劃完成情况和計算增产节约的經濟效果的工具，同时又为成本分析和成本評比提供資

料;成本分析是檢查成本定額和成本計劃完成情況的手段,并為總結經驗教訓提供資料,為不斷地降低成本指引門徑;而成本評比則是企業的生產經營管理工作進行廠際共產主義競賽的一種良好形式,通過比先進、學先進、趕先進、幫後進,達到共同提高、促進生產、改進經營管理、不斷地降低產品成本的目的;建立和健全必要的成本管理制度,是加強成本管理所不可缺少的條件。

企業的成本管理工作十分重要,只有加強成本管理,在高產、優質、安全生產的同時不斷地降低產品成本,才能加速資金積累,促進社會主義建設高速度發展。

二 成本管理的作用

加強成本管理,對於推動增產節約運動廣泛深入地開展,促進企業提高生產水平和經營管理水平,不斷地降低成本,增加積累,都有著極其重要的作用。

現在分以下三方面來加以敘述:

一、加強成本管理,可以正確而及時地反映企業在貫徹多快好省方針方面所獲得的經濟效果和存在問題,從而促使企業積極採取措施,深入地開展增產節約運動,全面實現躍進指標。為了全面貫徹多快好省的方針,企業的生產必須要求產量多、質量高、成本低、全面講究經濟效果。高產、優質和低成本之間既互相制約又互相推動,是矛盾的統一體。每一個企業都必須在高產的前提下優質;在優質的基礎上高產;在講究高產、優質的同時,要講究生產產品成本的降低。企業只有做到

了高产、优质、低成本，才符合全面讲究经济效益的要求。要达到这样的要求，关键在于加强党的领导，明确多快好省的全面观点，正确認識并掌握经济发展的客观规律，充分发动群众，坚决贯彻社会主义建設总路綫，并作出具体而周密的措施，才能做到增产与节约的統一、产量与质量的統一、多快与好省的統一。如果我們的認識不全面，措施不具体不周到，就可能出現产量增加了而质量下降了，或者质量提高了而产量下降了；也有可能为了高产优质，而不注意劳动力、原材料及資金上的节约，因而成本增加了。这些都是由于缺乏多快好省的全面观点而产生的問題。我們在企业經營中要防止工作中的片面性，正确贯彻社会主义建設总路綫，其有效的措施之一，就是加强成本管理。因为产品成本是工业企业生产活动成果的一个綜合性指标，所以加强了成本管理，就可以及时地透视出企业經濟工作的质量，究竟是多快好省，还是少慢差費？

通过对产品成本的分析，就可以发现什么地方节约？什么地方浪費？那一方面工作质量好？那一方面工作质量差？問題在那里，看得清清楚楚。这样就可以及时采取措施，对症下药，使生产不断完善，成本不断降低。比如有一个汽車材料厂，生产的某种产品，从单位成本来看，比过去降低了10%。但是經過进一步对各个成本项目的分析比較，发现成本降低的主要原因是由于劳动生产率的提高，产量增加，因而在成本构成中工資和固定費用相对下降，而原材料消耗方面沒有注意节约，原材料成本非但没有降低，反而上升了2%。这就說明了这个厂只注意了多快，而忽視了节约，因而造成了原材料使用上的浪費；同时，也說明了大力节约原材料消耗，是

該厂进一步降低成本的一个关键。又如有一个翻砂厂由于劳动生产率的提高和原材料及費用的节约，使产品成本下降了27.9%。但是进一步分析后，发现这个厂产品质量差，廢品率高达9.4%，因此，成本降低还受到一定限制。說明了这个厂虽然注意了多快，也注意了节约，但对于产品质量重視不够。因此，提高产品质量，是这个厂进一步降低成本的主要关键。

由此可見，如果我們不重視成本管理，不作深入的分析比較，就往往会滿足于工作中的某一方面的成就，而忽視了另一方面的缺点。只有加强了成本管理，才能够帮助我們全面地認識并掌握客观規律，防止工作中的片面性。即使由于認識不全面而产生的某些缺点，也能够及早发现，加以克服。象前面所举两个厂的例子那样，在发现问题以后，就可以立即采取措施。如原材料有浪费的，应在保证质量的前提下，千方百计地节约原材料消耗；如产品质量較差的，应在不减少产量的前提下提高产品质量。这样，就能够达到全面貫徹多快好省的方針，推动以高产、优质、低成本为中心的增产节约运动的深入开展。

二、加强成本管理，也可以反映企业与企业，車間与車間，班組与班組，以及个人与个人的生产水平先进与落后的情况，从而促使不断地掀起比先进、学先进、赶先进、帮后进的高潮，推动紅旗竞赛运动的深入开展。社会主义企业的生产总是不断改进和不断提高的，而在不断改进和提高中，发展又总是不平衡的，因此，总有比較先进的和比較落后的情况存在。先进的企业和先进的个人創造了先进的生产水平，而当落后的赶上了先进的生产水平，則原来先进的生产水平和劳动生产率

就成为普遍的生产水平和劳动生产率，社会的生产就前进一大步。然后又在这个基础上出现新的先进企业和个人，就这样不断地向前发展。在社会主义企业中开展红旗竞赛运动是不断地解决先进与落后的矛盾，提高整个社会生产水平的一个重要方法，它可以广泛地动员和组织群众挖掘生产潜力，使生产从一个高潮推向另一个新的高潮，使产品成本不断地降低。

开展红旗竞赛运动，通过抓两头带中间的方法，抓住先进与落后的对立面，这样，才能促使落后赶先进，先进更先进，并带动中间，不断向前发展。产品成本能够反映企业生产水平、管理水平和劳动生产率的先进与落后的差距，是一个最鲜明最有说服力的标志。通过成本的分析比较，可以明确地了解那一方面先进，那一方面落后，以及为什么先进，为什么落后。因此，加强成本管理，就可以为红旗竞赛运动的深入开展，提供科学的分析资料，从而使竞赛评比有具体的内容和可靠的依据，也使得学习先进经验有明确的方向。例如：和丰涌印刷材料制造厂和万年印刷铸字机器厂在1958年10月份组织对口竞赛，以万年牌铸字机的成本资料作为评比依据。通过分析比较，发现和丰涌厂的产品成本中，除个别项目外，几乎都比万年厂高，和丰涌厂每台铸字机的原料、材料消耗为481元，万年厂只要397元；每台机器的生产工时和丰涌厂为65.6工，万年厂只要56.49工；单位产品成本和丰涌厂为1,154元，而万年厂只要993.12元。于是，和丰涌厂就组织了技术人员和生产工人代表到万年厂去参观学习，分析落后的原因，积极采取措施，努力赶上万年厂的生产水平。同时，万年厂并没有满

足于已有的成就,当他们听到对方已经赶上他们时,也组织了参观学习,进一步提高生产水平和管理水平,降低成本。就这样,两家厂展开了相互学习,相互帮助,你追我赶的红旗竞赛热潮,使生产管理水平不断提高。到了1959年5月份,和丰涌厂的单位产品成本比1958年10月份评比以前下降了16%,万年厂的单位产品成本也下降了11.5%。

加强成本管理,不仅可以推动企业与企业之间的红旗竞赛运动,而且对于推动企业内部的红旗竞赛运动的深入开展,也起了很大的作用。例如:有一个带钢厂共有四个车间,这四个车间不仅生产水平不一致,而且成本也高低不同。1958年10月份各车间开展了红旗竞赛。当时各车间的平均每班产量最高是37.5吨,最低是25.6吨;每吨加工成本最高是26.54元,最低是21.67元。当时该厂将生产成绩向工人群众公布以后,各车间就掀起了比先进、学先进、赶先进、帮后进的竞赛热潮,产量节节上升,成本不断下降。到了12月份各车间的平均每班产量最高达到45吨,最低亦有27吨;每吨加工成本比10月份也有了显著降低。最多降低了21.06%,最少也降低了14.95%。

由此可见,加强成本管理,对于鼓舞工人群众生产积极性,推动红旗竞赛运动的深入开展,不断提高生产管理水平,发挥了一定的积极作用。

三、加强成本管理可以反映企业经营管理工作上存在的问题,从而促使企业不断改进经营管理工作。

企业的管理工作是多方面的,成本管理是整个企业管理工作的一部分,它与企业的其他管理工作,有着密切的联系。

其他各方面管理工作做好了，也是为成本管理創造了有利条件。如果其他任何一方面管理工作做得不好，或者管理制度不适应客观情况，那末，也会影响成本管理和产品成本。例如：有一个翻砂厂由于对原材料缺乏驗收制度，因而发生短缺和品种规格不符合生产要求的情况；再加上保管方面也存在問題，低級的原材料和高級的混在一起，領用时分不清楚，投入生产后影响产品质量。这种情况，反映在产品成本上就是逐步上升。每吨生铁加工成本，1959年4月份比3月份上升了31%，5月份又比4月份上升了11.5%。后来，经过建立和健全了原材料的驗收和保管制度，加强对原材料的檢驗，并且将不同规格的原材料分类堆放，不但保证了质量，而且使6月份加工成本比5月份下降29.3%。又如：有一个无线电厂由于沒有严格执行限額領料制度，因而在零件的使用方面，有很大的浪費，自健全了限額領料制度后，零件損耗总金额占原材料成本的比例，由2.63%，降为0.58%。其中綫圈損耗率由41.03%降为9.13%，电位器損耗率由19.66%降为1.11%。

由此可見，企业管理制度不健全，它的最終結果，必然会在产品成本中得到反映，也正因为这样，加强成本管理就可以及时地发现企业管理方面所存在的問題，便于积极采取措施，不断地提高企业經营管理水平。

总的說来，加强成本管理对貫徹党的鼓足干劲、力爭上游、多快好省地建設社会主义的总路綫和勤儉建国、勤儉办企业、勤儉办一切事业的方針，提高企业的生产管理水平，保证实现企业的各項跃进指标等方面，意义是十分重大的，作用也是极为明显的。不少企业由于重視了这方面的工作，在抓生

产的同时,也抓成本管理,特别是在发动广大职工群众参与成本管理方面取得了不少成绩,也积累了不少经验。所有这些,都为进一步做好成本工作提供了极为有利的条件。但是,也有些人,对成本管理的作用,缺乏正确的认识,没有给予应有的重视。有的只看到去年生产大跃进以来,产值、产量成倍地增长,成本也降低很多,因此,认为只要抓好生产,成本就会下降,不必花费许多精力去研究成本管理。这种看法,显然是片面的。我们认为从生产和成本管理两者之间关系来说,生产当然是主要的,成本管理是为生产服务的,没有生产也就没有成本管理。因此,首先要抓生产,这是完全必要的,因为只有高速度地发展生产,才能不断地满足人民日益增长的需要。但是在生产过程中如果不加强成本管理,那末就会造成浪费、减少积累;如果产品的成本等于价值,那末就一个企业范围来说,只能实现简单再生产的价值补偿,没有提供积累,没有提供剩余产品。这样,就不能扩大再生产,无法提高人民的消费水平,也就根本谈不到社会生产的发展。由此可见,只抓生产不抓成本的结果,也必然搞不好生产。当然,在一定条件下,随着生产增长,成本会有所降低的。比如:在不增加劳动力和机器设备的前提下,由于提高了劳动生产率和设备利用率,产品的数量增加,单位产品内的工资和某些固定费用支出,会相对地减少。但是往往由于不讲究成本,不注意节约,就会造成物质资料消耗的大量浪费;劳动力的组织和机器设备的使用方面如果不作合理安排,那末,成本不但不会降低,而且会不断地上升。所以,认为只要抓好生产,成本就会下降的看法是片面的。只有在抓生产的同时,把成本管理工作抓起来,做到

人人关心生产,个个注意节约,才能不断降低成本,增加积累,为扩大再生产提供物质保证。

还有的人认为成本管理是一个事务性的计算工作,只能在事后消极的反映经济效果,是馬后炮,作用不大。由此而得出成本管理是可有可无的錯誤結論。这是沒有看到成本管理的积极作用,因而产生了怀疑。从上面所讲的三方面的作用来看,充分說明了我們可以运用成本这个工具来找出挖掘节约潜力、降低成本的途徑。特别是在增产节约运动中,成本工作所起的积极作用是很大的。正如财政部金明副部长在全国工业、交通企业成本工作经验交流会议上的总结发言中所指出的:“成本工作在增产节约运动中不是无能为力的,不是增产节约成果的消极反映,成本工作是增产节约运动中的一项重要的工作,它能够為增产节约找門路、提措施、算效果、比成績、鼓干劲,推动增产节约运动广泛深入的开展。”^①由此可見,任何忽視或者低估成本工作的作用,都是对生产不利的,因而也是錯誤的。只有正确地認識成本工作的作用,才能为加强成本管理打下坚实的思想基础。

① “一定要努力降低成本”財政出版社 1959 年版第 21 頁。