

116824



国营商业流通费用 计划工作经验介绍

商业部经济计划局編

財政經濟出版社

302
4
3

国营商业流通費用計劃工作經驗介紹

商业部經濟計劃局編

*

財政經濟出版社出版

(北京西总布胡同7号)

北京市書刊出版业营业許可証出字第60号

中华書局上海印刷厂印刷 新华書店总經售

*

787×1092 耗 1/32 • 2 5/16 印張 • 1 插頁 • 51,000 字

1957年4月第1版

1957年4月上海第1次印刷

印数：1—5,000 定价：(7) 0.26元

統一書号：4005.291 57.4.京型

国营商業流通費用計劃工作經驗介紹

商業部經濟計劃局編

•

財政經濟出版社

前 言

这本小册子收集了在流通費用計劃工作方面的 12 个經驗，这些經驗是商業部在 1956 年 8 月份召集的流通費用工作經驗交流座談会上的一部分材料。在这个會議上共交流了 17 个單位在流通費用計劃工作方面的經驗，这些經驗大致上分为分工負責(科室負責制或科目負責制)、專題檢查、調查研究和分类管理(或定額管理)等四类，可供商業計劃工作同志，尤其是費用計劃工作同志的参考。

費用科目負責制对費用計劃在編制、执行、檢查方面有了具体的分工負責制度，使費用工作建立在一定的群众基础上。这里介紹的几个材料証明，采用这个办法的單位，在降低費用方面还要作一系列的組織工作，才能达到有效地降低費用的目的。

費用專題檢查的經驗是費用檢查工作中一个很好的領導方法和工作方法。通过这个方法可以有重点地解决一些在費用开支方面的关键性問題。它对于促使在費用开支中較难掌握的直接費用的降低是有一定效果的，同时这个方法沒有局限性，在費用計劃的檢查中可以普遍采用。

关于費用的調查研究工作，在商業部召开的全国費用計劃工作會議上已經加以明确，但一年多以来这个工作开展的人还極不普遍。这里介紹的几个关于費用調查研究的經驗，都說明进行費用調查对于降低費用有一定收获。

費用分类管理的办法是按費用的不同性質加以分类来进行管理的。如有些临时性的开支，按計劃数加以掌握；有一定

开支标准或规律者，按金额进行控制，如办公费等；有些直接费用管理尚有一定困难，则在重要环节上制定一种定额形式的指标加以管理。这些方法对降低费用也都收到一定效果。

上述这些经验都说明费用工作要靠大家想办法才会有好的效果，费用计划部门的工作同志一定要多听取群众意见，取得大家的支持，把降低费用、提高服务质量、改善经营管理变成群众性的工作，以求得更大的效果。这些经验也说明了要很好地完成费用计划，一定要重视降低费用的具体措施的制定与检查，树立降低费用的指标，作为本单位全体职工努力的方向。同时这些经验相互间也有一定的联系，如能同时采用其中的数种，还可以相互取长补短。像费用科目负责制对比重较大的直接费用在控制上感到困难，如能同时采用其他三种办法（当然还要看具体情况，最好先采用其中的一、二种，以免照顾不过来），就会收到较大的效果。

这些经验还不是十分成熟的，但是鉴于目前国营商业的流通费用计划工作质量不高、经营管理上也存在着不同程度的问题，这些经验作为各有关单位研究和参考的资料，还是可以的。对于这些经验，各单位可以结合具体情况就其可行部分加以研究和试办；在采用这些经验时，一定要弄清适于执行的条件，如地区业务以及内部组织分工情况。对于这些经验，可采用的采用，可学习的学，需要补充修改的就要补充修改，不能生搬硬套，以免脱离实际。

这些经验也需要在实际工作中加以丰富和提高，希望从事这一工作的同志共同努力，创造和总结出更多更好的经验，来提高费用计划工作的质量，合理地降低国营商业的流通费用水平，增加国家的资金积累。

商业部经济计划局

目 录

前言.....	2
---------	---

第一类 費用科目負責制(或科室負責制)

1. 南京市紡織品公司建立費用“科室負責制”的經驗.....	5
2. 沈陽市百貨公司第二商店实行費用“科目負責制”的 經驗.....	13
3. 上海市紡織品供应站是怎样貫徹执行費用計劃的.....	19
4. 西安市食品公司推行費用“科目負責制”的經驗.....	26

第二类 專題檢查

1. 武汉市第一商業局領導所屬公司开展費用專題檢查 工作.....	31
2. 武汉市医葯公司流通費用專題檢查工作介紹.....	35
3. 武汉市煤建公司是怎样进行費用專題檢查的.....	39

第三类 流通費用的調查研究工作

1. 江苏省百貨公司“开展全省運輸費用調查研究”的經 驗.....	47
2. 徐州市煤建公司关于裝卸搬運費調查研究工作介紹.....	58
3. 河南許昌百貨分公司調查和制定商品運輸路綫規劃 的經驗.....	61

第四类 分类管理(即定額管理)工作

1. 青島市紡織品公司开展費用分类管理(即定額管理) 的經驗.....	65
2. 山东省济南市煤建公司开展費用分类管理(即定額管 理)工作的介紹.....	70

第一类 費用科目負責制 (或科室負責制)

1. 南京市紡織品公司建立費用 “科室負責制”的經驗

按：南京市紡織品公司是个批零兼营單位。該公司自从实行科室負責制以后，由于部門間的明确分工和工作上的密切配合，并通过費用管理小組的不断整頓和提高，对改进工作、降低費用起到一定作用，但这个办法实行后，費用部門的工作量較大。所以各單位在采用时，須考虑具体情况，結合本單位經營特点和工作条件妥慎研究。

一、概況：南京市紡織品公司下設有三个批發門市部、兩個倉庫，主要經營紗布綢呢等批發及加工、調出等業務。該公司在 1955 年 1 月份試行“費用科室負責制”，第二季度全面推广。一年多以来，使費用計劃有了群众基础，提高了計劃的准确性和約束性，密切了費用計劃部門和各有關部門間的關係，改善了經營管理，使費用水平不断下降。如 1955 年的年度、季度和月度各期費用实际水平一般的都較計劃水平有所降低。

二、实行“科室負責制”的具体內容和方法：

1. 中心內容：“科室負責制”是根据“誰化錢，誰負責”的原則，費用發生与那一科室有关，即由那一科室負責。至于某些

費用牽涉几个科室的,从有利于工作出發,确定由一个科室負責,这样虽然作到明确分工負責,但科室之間密切联系是不可缺少的,應該相互提供資料,銜接一致。如調撥運輸,必須加工科及时加工組織貨源;業務科根据貨源情况安排調撥日程,儲运科根据調撥日程,向運輸部門提出運輸五日計劃,組織運輸工具按时运出,这三个部門銜接好,就可由加工厂直撥直运,如其中有一个环节脫节,都会破坏計劃的正确执行。所以組織上述三个部門訂立了工作联系合同,各負其責是很重要的。

2.准备工作:在实行“科室負責制”以前抓紧了以下几項准备工作:

(一)宣傳:“科室負責制”要求有关科室初步提出計劃数字,而有关科室認為“我們編計劃,要你們作什么?”“計劃是計劃部門的事”等抵触思想。因此需要进行广泛宣傳为什么要实行“科室負責制”;实行“科室負責制”对降低費用的重要意义等。通过經理召集的干部大会进行動員,基本上取得一致認識,便利了“科室負責制”的实施。

(二)分工:首先研究各科室分工範圍,由計劃科拟訂“職責分工表”,召集有關部門研究那个部門掌握那几个科目較為适合,确定出費用計劃的“分工表”,然后主动到各科室了解他們对編制、执行和檢查費用計劃有什么困难和存在着那些問題。具体帮助各科室解决編制計劃上存在的一些技術問題。重大問題及时反映到領導上解决,为“科室負責制”的推行打下基础。

(三)制定核算表:核算表要求尽量具体,使每項的主要費用都有具体核算依据,使計劃有丰富的內容,这样有關部門才能正确执行,财会部門才易于監督。

在准备工作中，我公司搜集了較多的資料和情况，基本上統一了各部門对实行“科室負責制”的認識，解决了各部門推行中存在的实际困难，有了这些条件，才在1955年第一季开始試行。

三、計劃的編制、执行和檢查：

1. 編制計劃：編制計劃經群众討論，核算計劃要詳細具体，節約措施須訂入計劃，并規定任务及执行对象。

編制計劃总的要求是必須正确和先进，根据这一总的要求，編制計劃先由各科室根据已确定的商品流轉計劃發動群众討論，在保證商品流轉計劃完成的基础上，提出初步計劃数。同时为了达到計劃的先进性、正确性，便于以后能按計劃办事，所以計劃一定要編制得細致、具体，而且要將節約措施摻入計劃，規定具体節約指标和执行的对象。这些都是通过計劃核算表体现出来的，現將几項主要費用核算情况，大体介紹如下：

(一) 運費，儲运科根据業務科供給的实际調撥明細計劃数(有詳細的調往地点)以及貨源情况，尽量提高整运和大零(6吨或6吨以上)的比重。通过核算表，按运输部門規定運費率，逐笔核算，求出運費。

(二) 裝卸搬运費，儲运科根据商品流轉計劃中商品調入、撥出、銷售等指标，联系業務(包括門市部)加工科确定在調入中由車站或碼頭直撥門市部若干，撥出中由加工厂直运車站或碼頭若干，在加工收回中又确定若干直撥門市部，在銷售中确定若干是由客戶到倉庫提貨。这样先确定了减少裝卸搬运环节的数字，其余則按固定費率分別計算。

(三) 利息、包裝費、挑选整理費、保險費、檢驗費等在該公司一般变化不大，費率亦較固定，均由各有关科室按商品流轉

計劃庫存、加工等指标按費率計算。

各科室提出的初步計劃數字，由計劃科審核彙總，因此計劃科的費用干部必須參加商品流轉計劃的討論，了解計劃期業務活動情況，根據平時調查研究和所積累的历史統計資料，來審核分析，主要是審核各項費率是否確當？運輸路綫和工具使用是否合理？整運直撥比重是否有保守和盲目？節約措施是否貫徹在計劃內，為了保證季度計劃的完成，必須研究三個月度計劃總的水平與季度計劃水平是否符合或是降低？間接費用的進度是否均衡？有沒有突破季度計劃？如果發現問題，必須深入有關部門進一步了解實際情況，與有關部門進一步磋商。

2. 執行計劃：執行計劃須嚴肅，追加計劃辦手續，監督計劃要認真。

計劃一經上級批准下達後，計劃科即將各有關科室費用，仍用核算表形式分別抄送各有關科室貫徹執行，並將各項核算表抄送財會科作為審核監督的依據，並應該嚴肅執行，但由於業務的變化等客觀原因，必然要影響到費用的支出，因此在掌握上應該着重在節約措施上要實事求是、分別對待，直接費用因商品流轉計劃完成程度的影響不作超計劃論。此外一般要按計劃辦事，如由於某種原因，確需變更措施而影響計劃者，須由經辦科室提出理由填“申請追加計劃表”，經計劃、財會兩科提出意見，最後由經理批准方得動支。

在計劃的執行過程中，費用部門應隨時檢查計劃的執行情況，因此必須做到“三快”，即費用發生了解快，發現問題反映快，存在問題解決快。由於費用部門負責直接費用的記賬工作（會計賬與費用登統合併）同時經常深入業務部門了解費用開支情況，因此對費用的發生可以隨時了解，發現問題，隨時向有關部門或領導上反映，及時地研究解決，促使計劃能認

真地貫徹下去，對追加計劃也必須調查研究。

3. 檢查計劃：通過檢查來揭發問題、改進工作、節約費用。

計劃期終了後，費用部門根據登統賬首先將費用實績資料進行整理，並從數字上統計分析與計劃比較，抄送各有關部門；並將因商品流轉計劃購、銷、存、加工、調撥等指標完成程度而影響費用支出這一部分數字找出，再根據平時所掌握的資料和了解的情況，分析執行計劃增減原因，以及節約措施指標完成情況。提出初步檢查總結，召開費用管理小組會議討論研究，由各有關部門補充，通過會議開展批評與自我批評，檢查計劃期在計劃執行方面獲得那些成就？還存在那些缺點？節約和浪費的原因何在？並着重的對存在問題加以研究解決。

四、應注意的幾個問題：

1. 費用計劃部門要積極主動：科室負責制實行的好壞，費用部門擔負着很大的責任，也要作許多具體工作。如開始實行時，有關部門思想不太通，加之對費用計劃工作不夠熟悉，各部門在配合上不夠積極負責，他們錯誤的認為提計劃數字只是增加他們的工作負擔等，因此，不能僅僅認為只是經理的一個動員報告便可解決一切問題。實行初期，費用幹部必須深入到各部門去，以實際事例耐心地解釋動員，並具體地幫助他們學習和熟悉費用方面的業務。編制一個正確的計劃是必須依靠大家的力量，並介紹核算表的內容和核算方法，資料來源，怎樣填制等，由淺入深的逐步提高，不要怕碰釘子，並隨時聽取群眾的反映，來改進自己的工作；同時要注意抓住重點，防止一把抓的現象，以免形成事務主義。

2. 制定必要的制度：根據實際情況和業務發展不斷修改並要靈活掌握由寬到嚴，制定必要的制度，能對有關部門起到一定的督促作用，如我公司首先草擬了“費用管理小組通則”

和“超計劃申請制度”促使各部門重視“科室負責制”的貫徹，但开始时由于經驗不足，計劃考慮得还不够全面和准确，不按計劃开支費用，計劃編制時存在“寬打窄用”等現象。在試行期間，还是实事求是地處理，但必須指出這些問題，今后加以克服，尤其对計劃數字發現有不負責任的現象時，更要及時提出；試行过一个阶段以后，也很自然地暴露了制度中存在的缺點，应进一步研究修正，等到各科室及群众对科室負責制已經有了一個較深刻的印象，認識到科室負責制的优越性和对自己本職業的好處，并習慣按計劃辦事時，在客觀上条件便已經成熟，就有可能全面地正式地貫徹下去。

3. 結合劳动競賽能使費用“科室負責制”不斷鞏固：費用科室負責制能不斷鞏固和提高，除了做好推行前的准备工作、領導重視和費用部門的積極主動以外，劳动競賽和科室負責制的緊密結合起了重大的作用。“管理小組工作通則”第五條規定“費用計劃經上級批准下達后，每一組員負責將有关費用指标提請該部門行政負責同志發動小組討論，并訂入競賽指标內貫徹執行”；又在第五條規定“工会、監察室，派人參加本小組工作，以便發動全体职工來討論計劃，使降低費用与劳动競賽結合起來，以保證計劃底貫徹執行”將費用“科室負責制”与劳动競賽結合在一起，不仅是与群众的日常工作結合在一起了，而且与群众的切身物質福利結合起來了。

4. 开展表揚批評与注意組織的整頓和鞏固：表揚執行好的部門，繼續鼓勵其積極性；批評執行得不够的部門，要求他們克服和糾正。以前开展表揚和批評大部分是通过黑板报或在費用管理小組會議上进行，仍感不够。所以就由費用計劃部門編印“費用簡報”（小型的内部刊物，一張臘紙大小，每月出兩期），主要报导計劃的執行情况，節約浪費的事例；表揚好人

好事，批評缺點錯誤；介紹其他單位的節約經驗，這些短小的文章有很大的作用，很受群眾歡迎。

由於客觀情況發生變化，費用管理小組也要在一個時期內整頓一次，如棉布業公私合營以後，公司里調出了大批幹部到合營企業里去，由於人員的變動，費用管理小組的成員也有變動，因此就必須整頓組織，重新確定成員，不使費用管理工作中的斷。

附件1 編制商品流通費用月度執行計劃與檢查計劃
各部門的職責分工表

單位	有關項目	提供資料具體內容
費用計劃組	1. 彙總審核各項費用計劃並上報。 2. 資料登統工作。	1. 參加編制商品流轉計劃的討論，了解商品流轉計劃各項指標並與業務部門核對計算純流轉額。 2. 根據下達流轉計劃，布置各部門進行初步計劃數字的核算。 3. 根據各部門提出的資料進行詳細的審核，與業務部門取得相同的意見後，編制月度費用計劃並上報。 4. 計劃批准下達後，召集費用管理小組討論研究下達計劃數、有關部門如何貫徹執行並隨時深入現場了解各項費用開支的情況，月終作出檢查總結提交管理小組討論研究後上報。 5. 登記與統計各項費用的實績數，並作出分析表分送有關部門作為下期計劃的參考。
業務科	1. 有關運費分運地點。 2. 裝卸搬運費直撥計劃。 3. 棉布包裝數量。	1. 根據每月調出商品計劃提出具體分運地點，凡增調、停調或提前調等數字，應及時通知儲運科與計劃科，以便計算運費。 2. 提出調入棉布直撥門市部、調出棉布由南京紗廠直送碼頭打包廠直撥碼頭等計劃數字。 3. 提出每月棉布成件數量及包裝規格計劃數字，以便核算包裝費。 4. 凡銷售的商品有機會在車站碼頭交貨時，應及時聯系儲運科及門市部執行直撥。 5. 提出棉布收購費用計劃數。 6. 提出商品調入調出完成計劃與未完成計劃的客觀因素。 7. 提出棉布調出日程表。

(續上表)

單位	有 关 項 目	提 供 資 料 具 体 內 容
儲 運 科	1. 運費。 2. 調出調入裝卸搬運費。 3. 運輸保險費。 4. 綜合提出倉庫費用。	1. 根据銷售科供給調出商品計劃詳細分類起運地點中轉地點，核算運費及保險費。 2. 根据調入調出計劃數分別裝卸搬運環節核算裝卸搬運費。 3. 提出南京紗廠等存棉花平均庫存數，以便核算儲存保險費。 4. 執行裝卸搬運費直撥計劃，并統計實績數字。 5. 凡運輸路綫、運價、交通工具等等的變動，應及時與計劃部門聯系。 6. 對倉庫費用彙總提出具體意見。
秘 書 科	1. 郵電匯費。 2. 修繕費。 3. 租賃費。 4. 辦公費、其他。	1. 郵電費分別市內電話、長途電話、電報郵費等項提出控制數。 2. 修繕費在十元以上的，提出具體項目；十元以下的，列入控制數內。 3. 凡增減租賃費以及租賃房屋的修繕費，要提出計劃數。 4. 彙總各單位提出的辦公費、其他費用，分別子細目，提出預算數。
財 會 科	1. 利息。 2. 固定資產折舊。 3. 低值易耗品購置。 4. 儲存保險費。	1. 根据本月份計劃提出資金運用情況及信貸數，計算利息收入與支出數。 2. 根据本月份計劃庫存數提出儲存保險費計劃。 3. 提供固定資產折舊數字。 4. 彙總各單位提出的低值易耗品購置計劃，以便與計劃、秘書部門會同審核取得一致意見後上報。 5. 與市局聯系，提出幹部培養費數字。
加 工 科	1. 挑選整理費。 2. 檢驗手續費。 3. 樣品費。	1. 棉布軋光數量、品種計劃數。 2. 棉紗、棉花檢驗數量。 3. 根据業務實際需要提出廣告樣品費計劃數字。 4. 加工棉布直撥門市部的直撥計劃數。 5. 提供業務科加工商品交貨日程表。
倉 庫	1. 保管費。 2. 棉花儲存損耗。	1. 根据實際需要提出翻倉費雜支計劃數。五元以上的購置列出具體項目。 2. 根据倉庫情況提出棉花儲存損耗計劃數。

(續上表)

單位	有 关 項 目	提 供 資 料 具 体 內 容
人事科	1. 工資、附加工資。	提供計劃期职工人数以及职工學習变动等情况，以便核算工資及附加工資。
注意事項		1. 各業務部門提出各項資料或計劃数(按照核算表內容要求填列)，供行政負責同志發動小組討論之用；計劃經批准下达后，严格掌握貫徹执行。 2. 凡業務急需或計劃时未考慮到的費用应申述理由，按規定手續进行追加計劃数。 3. 各部門提出的購置項目不得流用，若因業務的变更因而超过計劃数，亦应按制度进行追加。 4. 各業務部門随时監督本單位的費用开支并搜集節約与浪費事例，以便提供檢查資料。

2. 沈陽市百貨公司第二商店实行費用 “科目負責制”的經驗

按：沈陽市百貨公司第二商店是个零售單位，其大部分商品都是由市內購进的，間接費用开支占全部費用的70%以上。所以該商店在貫徹这个办法时，側重于間接費用的管理，而对直接費用想的办法較少。目前有些單位虽然直接費用占的比重大，但实际也多偏重于間接費用的管理，而且有管的过細、过严的偏向。應該肯定間接費用要管，同时更主要的是應該根据每个單位的經營特点，把重点和潜力大的項目加强管理，以便更多地節約費用。因此，希望有关單位研究采用这一办法时，要注意这一情况。

沈陽市百貨公司第二商店，几年来在当地党政和上級公司的领导下，推广了一些先进經驗，經營管理有了改进。但是在实行費用“科目負責制”之前，費用开支比較混乱；費用計劃

起不到应有的作用，存在着若干浪費現象；編制費用計劃缺乏群眾基礎，僅由計劃部門估算，以致計劃脫離實際，因而造成各部門不按計劃辦事，使計劃在頗大程度上流于形式。

該商店在 1954 年學習秋林公司和哈爾濱鐵路管理局職工生活供應處經驗的同時，着重研究了費用“科目負責制”的經驗。並自 1954 年第三季度開始，實行按照費用項目進行了各部門的分工，即：

1. 財會部門負責利息、商品保險費、旅差費（即市外公出部分）；

2. 業務部門負責運費、裝卸搬運費、保管費、挑選整理費、廣告樣品費、商品超額損耗、檢驗及手續費；

3. 秘書部門負責包裝費、郵電及匯費、租賃費、修繕費、低值及易耗品攤銷、固定資產折舊、辦公費（不包括資料書報費及市內公出費）及其他等各項費用；

4. 人事部門負責基本工資及輔助工資、資料書報費及幹部培養費。

費用“科目負責制”實行以來，有以下几点收穫：

1. 降低了費用水平。如 1955 年第一季度比上年同期下降 0.35%，第二季度又比上年同期下降 0.92%，從絕對數來看，以同期水平計算，兩個季度節省開支達 33,933 元。1956 年第一季度實績又較計劃降低 0.1%。

2. 提高了費用計劃的準確性。實行費用“科目負責制”以後，改變了費用計劃由計劃部門孤立編制的做法，而改由各有關部門按本身所掌握的科目分別編制。在各部門着手編制費用計劃以前，先由費用計劃部門提出歷史資料（上年同期實績和前期預計），連同核算明細表交各有關部門。各有關部門再參考歷史資料和本期業務發展情況進行研究，經過細致認

真地核算后，提出初步計劃數。如業務部門編制運費計劃時，吸收進貨員、保管員、廣告員參加，讓他們提出費用開支中存在的問題和如何節約的意見；其他部門編制購買用品計劃時，均清點現存實物，並考慮在計劃之內，由於實際掌握開支的部門和經辦人員了解的情況多，提出的初步計劃數就比較切合實際。

計統股根據各有關部門提出的初步計劃數，結合本單位掌握的資料和本期業務情況與有關部門共同研究，經共同嚴格審核彙總后，交行政會議討論。

經過分別編制、詳細核算和統一審查的方法，使費用計劃的準確性大為提高。如1955年第一季度費用計劃（已除去客觀因素）完成了93.3%，第二季度完成了93.4%，全年完成91.16%；1956年第一季度完成了98.3%，其中除個別項目稍有超過外，一般是比较平衡的。

3. 重視了費用計劃的執行，加強了費用計劃的約束作用。實行費用“科目負責制”以後，扭轉了忽視費用計劃執行的現象，因而加強了對費用計劃的掌握與檢查總結。在費用計劃的執行與掌握上是按照分別管理、集中掌握、財會部門監督的原則進行的。因而各執行部門能夠在費用開支以前加強審查、防止浪費。財會部門通過“掛支制度”嚴格控制預借款，對不合理的開支不予支付，發揮了財會部門的監督作用。由於計劃批准後一般不作修改，項目之間不經准許不得挪用，計劃外的開支主管部門應提出理由追加計劃，這樣不僅促使了各有關部門認真地編制計劃，而且開支時也能認真審查，做到了在不影響業務活動的情況下，盡量減少開支；並通過“辦公用品一次發放制”、“包裝用品發放登記制度”等辦法進行控制。

此外，還實行了定期檢查與臨時檢查來掌握費用計劃。