

第一机械工业部机械制造与工艺科学研究所

研究成果

大跃进以来重型机器厂 生产组织经验探讨之三 成本管理方面

内部资料 注意保存



1 9 5 9 北 京

NO. 045

1959年12月第一版 1959年12月第一版第一次印刷

787×1092¹/₁₆ 字数84千字 印张3⁸/₁₆ 0.001-- 5,000 册

编辑出版 第一机械工业部机械制造与工艺科学研究所

(北京西直门外后二里沟)

机械工业出版社印刷厂印刷

定价0.60元

这个报告是总结了大跃进以来重型机器厂在成本管理工作方面
驗,提出了一些問題与看法。对各重型机器厂現行成本計算方法进行了
見。可供各地主管机械工业部門、重型机器厂、單件小批厂作为加强成本管理工作的参考,也可
供有关高等院校和研究机构作为教学或研究的参考資料。但必須說明,成本管理工作是有很多內
容的,在較短的时期內,还未能对有关具体問題介紹或提出其詳細作法,今后在这一基础上对其中
較为重要的問題还要作專題研究。希望有关部門和工厂大力协助并提出宝贵意見。

第一机械工业部机械制造与工艺科学研究院技术會議

1959年11月16日

目 录

一、成本管理工作的意义、性质和作用.....	(1)
二、大跃进中成本管理工作的新经验.....	(5)
1. 加强成本管理工作中的政治观点、生产观点和群众观点.....	(5)
2. 贯彻成本管理工作中的群众路线.....	(9)
3. 执行成本的分级管理制度.....	(20)
4. 积极发挥成本管理工作的作用, 提高成本管理工作的质量.....	(26)
三、重型机器厂的成本管理工作.....	(30)
1. 小组一级的成本管理工作.....	(31)
2. 车间一级的成本管理工作.....	(42)
3. 厂部一级的成本管理工作.....	(47)
4. 重型机器厂的成本计算方法.....	(52)

关于重型机器厂成本管理的若干問題

一、成本管理工作的重要意义、性質和作用

在社会主义企业里，产品成本是評定經濟活动成果的重要指标之一；成本水平的高低，反映出企业生产水平、技术水平和管理水平的高低。不断地降低成本是增加社会主义积累和提高人民物質生活水平的主要源泉。

产品成本是产品生产过程中所消耗的活劳动与物化劳动（即劳动力、劳动工具和劳动对象）的貨幣反映（包括原材料、輔助材料，燃料、动力、工資、工資附加費、折旧費以及其他現金支出），可用以綜合表現生产活动的經濟成果。产品成本的降低，意味着劳动生产率的提高，原材料等消耗的节约，設備利用的改进，以及各項費用和非生产性开支的降低，使能用同样的劳动和物資，生产出更多的产品，以滿足社会物質生活的需要，同时也反映出企业生产技术和水平改进和提高。

在社会主义企业里，厉行节约，降低成本是企业重要任务之一；而企业降低成本的 具体措施，主要有下列各項：

1. 提高劳动生产率，减少单位产品上的劳动消耗：

主要在于充分發揮現有人員的积极性，更好地利用現有机械和設備，应用新的更完善的机械和設備，采用先进的生产組織和生产操作方法，实现各項輔助和附屬工作的机械化，消灭工作時間的损失（如停工待料、待工具、待图紙、无任务或任务不足、設備事故、生产不均衡等）。

2. 节约原材料：

主要在于改进設計、改进工艺以节约材料，采用代用材料，利用和回收廢料，提高材料利用率，节约材料的采購費用等等。

3. 提高質量减少廢品：

主要在于采用完善的生产过程，贯彻工艺規程，遵守工艺紀律，对原材料的質量和保管加以注意。

4. 节约費用开支：

主要在于增加产量以减少單位产品負担的固定費用，促进生产管理的合理化，消除机构龐大臃腫的現象，节约行政費的开支，消灭非生产支出，尤其是違反紀律和合同关系的支出，加强資金的調度和管理工作，减少利息支出。

以上具体措施的充份实现，主要应坚决地依靠党的领导，大搞羣众运动，贯彻两参一改三結合，才有可能。

各个企业在厉行节约、降低成本的羣众运动中，必須贯彻与集中领导相結合的原则，要实行

專职管理与羣众管理相结合的方針，这也就要求加强成本管理工作，通过成本的計劃、核算、分析等等来促使企业进一步改善經營管理，厉行增产节约，挖掘内部潜力，充分地合理地使用人力、物力和财力，从而以最小的消耗取得最大的生产成果，全面地貫徹鼓足干劲，力爭上游，多、快、好、省的社会主义建設总路綫。通过成本管理工作及时发现生产、技术和管理工作上的各項关键問題和薄弱环节，以便采取措施，加以解决，从而推动生产进一步的发展。随着生产的不断发展和成本的不断降低，就能为国家积累更多的資金，从而为加速社会主义建設提供了重要条件。

企业日常的成本管理工作，包括定額、指标、計劃、措施、核算、分析檢查、竞赛評比、宣傳鼓动等等；这一系列的工作，互有关联，不可缺少。定額是指标和計劃的依据，也是核算、分析、檢查、評比等的依据，如果没有定額，节约浪费就没有衡量标准，先进落后也无法比較，就不可能激发羣众，学先进，赶先进。定額是生产、技术和管理水平的具体反映，生产技术和管理水平发生变动，定額也要随之而变动。要使定額水平提高，必須促使生产、技术和管理水平不断提高，因此通过定額的制訂、討論和修改，可以发现生产管理上的各項問題和薄弱环节，及时采取措施，以便解决和改进。

指标和計劃是企业羣众共同奋斗的目标和方向，可用以动员和挖掘企业潛在的一切资源和力量，并可用来发动竞赛評比来鼓舞羣众的干劲和斗志。指标的确定和計劃的編制，必須經過反复的試算平衡，通过这一工作就可发现企业生产管理上所存在的先进和落后环节，找出增产节约的門路，提出各項具体的措施，以便从而改进工作，增加生产，降低成本。

有效的生产技术組織措施是完成定額、指标和計劃的主要保証，在制訂和討論各項定額、指标和計劃时，必須发动有关部門和广大职工羣众，提出各項有关的生产技术組織措施，选择归納，編制生产技术組織措施計劃，付諸实施，借以保証定額、指标和計劃的完成。并随时监督其执行的情况。只有通过各項具体的生产技术組織措施，才能确实改进生产管理工作，降低产品成本。

核算是反映定額、指标和計劃执行的情况以及生产經營活动的成果，一方面可使领导和广大羣众心中有数，另一方面也可为开展分析檢查、竞赛評比、宣傳鼓动等提供資料。通过核算可以反映实际脱离定額、指标和計劃的情况，以便据以分析檢查其原因并提出适当措施。同时也可作为以后制訂或修改定額、指标和計劃时的参考。

分析、檢查是了解定額、指标和計劃的执行情况，查明脱离定額和計劃的原因，总结执行过程中的經驗教訓，并分析各項有利和不利的因素，以便提出措施，改进工作。竞赛評比和宣傳鼓动是教导和促使羣众完成定額、指标和計劃，激发羣众的自觉心和积极性，使人人能够鼓干劲，学先进，不断地改进工作，降低成本。这一系列工作，都构成企业成本管理工作的一环，必須全部进行，不能缺少，亦不能割裂。只有做好这一整套的工作，成本管理才能充分发挥其功效。

成本管理工作与經濟核算有密切关联，构成經濟核算的重要一环。經濟核算是社会主义企业有计划地来管理經濟的形式，它是由价值規律的作用决定的，在社会主义社会中，由于生产資料

还不能全部属于全民所有（一部分是属于集体所有），生产力的发展也还没有能够达到实行按需分配的原则，因此在劳动产品的生产和分配方面，都还必须利用商品和货币的关系，利用价值的货币形式来衡量社会主义生产的消耗和成果，利用价值的货币形式来进行产品成本的核算，比较企业的收支，确定企业的盈亏，并且要求企业用其本身的收入来补偿各项开支，获得赢利，这就促使企业必须设法扩大收入，降低成本。企业收入的来源，主要就是出售其生产的商品产品，而此项商品产品的价格，系由国家根据社会平均成本水平而确定，不能任意增减，因此企业如要使其收入能补偿各项开支，并获得赢利，只有加强成本管理，降低成本，成本管理工作便成为经济核算极重要的一环。当然经济核算所涉及的范围，要较成本管理工作为广，除了成本以外，尚涉及产量、质量、劳动、赢利等各方面，包括全部的多、快、好、省，但产量、质量、劳动各方面，对于成本均有巨大的影响；产量的增加，质量的改进，劳动生产率的提高，都能够促使成本降低，因此企业的成本水平，系建筑在产量、质量、劳动等各方面的基础上，同时依据总路线的精神，各个企业的一切生产经营活动，也必须又多、又快、又好、又省，所以企业的成本管理工作，必须要在经济核算的基础上来进行，充分利用价值规律和货币形式的计算来促使企业改进各项生产技术和经营管理工作，增加生产，降低成本。

我国党和政府及其领导人对于企业厉行节约、反对浪费，加强成本管理和经济核算工作，一向就非常重视。早在全国解放以前，毛泽东主席就在“经济问题与财政问题”一文中指出：

“建立经济核算制，克服各企业内部的混乱状态，为此必须：第一、每一工厂单位应有相当独立的资金（流动的和固定的）；使它自己周转，而不致经常因资金困难，妨碍生产。第二、每一工厂单位的收入和支出，应有一定的制度和手续，结束收支不清，手续不备的糊涂现象。第三、依照各厂具体情况，使有些采取成本会计制，有些则暂不采取，但一切工厂必须有成本的计算。第四、每一工厂的生产，应有按年按月生产计划完成程度的检查制度，不得听其自流，很久不去检查。第五、每一工厂应有节省原料与保护工具的制度，养成节省原料与爱护工具的习惯，所有这些就是经济核算制的主要内容，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有利的。”

“……一个工厂内，行政工作，党支部工作与职工会工作必须统一于共同目标之下。这个共同目标就是以尽可能节省的成本（原料、工具及其他开支），制造尽可能多与尽可能好的产品，并在尽可能快与尽可能有利的条件下，推销出去。这个成本少，产品好，推销快的任务，是行政、支部、工会三方面三位一体的共同任务，各顾各地把三方面工作分裂起来的作法是完全错误的。”

全国解放中华人民共和国成立以后，党和政府领导着全国人民不断地对各项浪费现象进行了斗争，其中规模较大的有1952年的三反运动，1955年的节约运动，以及1958年整风运动中的双反运动，都取得了很大的成绩。并且历年还都在企业中开展增产节约运动。

1954年9月23日，周恩来总理在第一届全国人民代表大会第一次会议上所作的政府工作报告中指出：

“按1954年的计划指标计算，……中央和地方的国营工业的生产成本只要降低百分之一就可

以每年为国家节约八千四百亿元；中央和地方的国营工业的劳动生产率只要提高百分之一，就可以每年为国家增产一万六千亿元。因此，为了增加国家资金的积累，为了消灭浪费，一切国营企业和建设单位必须全面地完成和争取超额完成国家的计划，贯彻经济核算制，建立严格的节约制度，力求降低成本。”

1955年7月30日第一届全国人民代表大会第二次会议通过的第一个五年计划第七章内关于降低成本方面有下列指示：

“产品的成本是表现企业工作质量的基本指标。劳动生产率的高低，设备的合理利用的程度，原料、材料、燃料、动力的合理利用和节约的程度，货币资金的合理使用的程度，产品质量的好坏，管理工作和劳动组织的水平——这些都要在产品的成本中表现出来”。

“必须有系统地 and 不断地降低工业产品的成本，……来提高我们经济工作的质量，推动生产技术的革新，增加资金积累，巩固和扩大社会主义的经济力量”。

“为着保证完成降低成本的计划任务，除了依靠劳动生产率的迅速提高以外，任何企业都应该实行定额管理，节约原料、材料、燃料、动力的消耗，正确地使用工资基金，减少非生产性费用的开支”。

1959年4月21日，李先念副总理兼财政部长在第二届全国人民代表大会第一次会议上所作“关于1958年国家决算和1959年国家预算草案的报告”中指出：

“为了圆满地实现1959年国家预算，我们还必须加强经济核算，提高劳动生产率，降低成本。……由于1959年生产和建设事业高速度发展的需要，各种原料、材料的供应整个说来并不宽裕，同时劳动力在工业、农业等各经济部门中也必须保持适当的比例，因此如何挖掘内部潜力，节约原料、材料、提高劳动生产率，就成为实现今年大跃进计划的主要途径。……发动广大群众为加强经济核算、提高劳动生产率和降低成本而进行的斗争，是增加企业收入、增大国家积累的主要源泉。”

自从全国解放以来，我国机械制造企业（包括重型机器厂在内），通过民主改革、整顿生产秩序及技术改造等运动，并学习了苏联先进经验，在成本管理工作上，取得了一系列的成就。依据第一机械工业部1957年11月印发的“1953—1957年第一个五年计划各项经济指标完成情况统计资料”所载，可比产品成本历年的降低率和降低额如下表：（见第5页）

但过去由于缺乏经验和思想方法不对头，过分的相信制度办法，强调监督制约，见钱不见物，见物不见人，不很好地依靠党的领导，不十分相信群众，结果使成本管理工作脱离生产，脱离群众，无法发挥应有的作用。通过整风运动以后，财会人员解放了思想，改变了作风，树立了政治观点、生产观点和群众观点，在“二参一改三结合”的基础上，发动群众改革了业务，改进了工作，进一步加强了企业的成本管理工作。但由于生产发展的迅速，管理工作跟不上形势的要求，特别是有些企业还放而不管，因而在有些地方也出现了管理混乱、制度松弛、大手大脚、损失浪费的现象。有的企业片面强调了群众管理的一面，而忽视了集中领导和专业管理，有的企业将许多旧的规章制度破了后，而新的规章制度却未曾迅速的建立起来，对于生产的发展，都起了

	全 部		其中：三 局	
	降 低 率 (%)	降 低 額 (千元)	降 低 率 (%)	降 低 額 (千元)
1953年	6.23	11,454	2.37	1,343
1954年	13.52	50,220	6.15	4,067
1955年	10.55	48,163	9.2	9,385
1956年	27.29	217,821	23.4	32,695
1957年上半年	9.68	40,404	5.27	3,884
累 計	51.54	368,062	39.63	51,374
平 均	16.49	—	11.94	—

若干不利的影响。因此目前必須要在“两参一改三結合”的基础上，总结大跃进中各企业在成本管理工作上的有效經驗，并結合生产秩序的整頓工作，建立各項必要的規章制度，使各企业的成本管理工作，能够更提高一步。

在机械制造企业的产品成本中，材料成本占全部成本約70%左右，因此节约材料消耗对降低成本有重大意义。此外車間經費及企业管理費等，也較巨大，約占全部成本的20%以上，而这些費用，大部分是固定費用，因此必須提高劳动生产率，提高單位面积产量来降低單位产品成本。关于产品质量問題，在机械制造企业，尤其是重型机器制造企业，非常重要。产品质量的好坏，在成本中用費品損失項目反映，虽然所占比重不大，但是一种損失性費用，并且对于国民經济和生产管理的意义，都非常巨大，所以也必須加以注意。

二、大跃进中成本管理工作的新經驗

大跃进以来，很多机械制造企业在党的领导下，在大搞羣众运动和两参一改三結合的基础上，对成本管理工作进行了改革，取得了不少經驗，而这一些經驗，总结起来，不仅可供一般机械制造企业的参考，也可供重型机器厂的参考。

(一) 加强成本管理工作中的政治观点、生产观点和羣众观点

正确的思想和观点是正确处理一切工作的基本保証。过去在成本管理工作中由于指导思想不够健全，服务观点不够明确，因而长期以来，未能充分发挥成本管理工作应有的作用。1958年經過整风、論虛、解放思想和大破大立后，在财会人員中开始树立政治观点、生产观点和羣众观点，从而财会人員的思想作风为之一变，成本管理工作的面貌也为之一新。去年无数經驗証明，凡是掌握了政治、生产和羣众三大观点的企业，在成本管理工作中都出現了生动、活潑、积极、主动的局面，这样就有力地促进了生产的大跃进。因此，繼續加强成本管理工作中的政治、生产和羣众三大观点，就成为今后进一步改革成本管理工作的关键所在。

1. 加强成本管理工作中的政治观点:

成本管理工作中的政治观点,就是一切成本管理工作应以政治为主要指导思想和指导原则的观点。它包括下列三个内容:

(1) 一切成本管理工作应从政治出发来考虑问题;不仅要考虑各项业务的经济效果,还要考虑政治效果;不仅要考虑眼前的经济效果,还要考虑长远的经济效果;不仅要考虑本单位的经济效果,还要考虑其他单位的经济效果;不仅要考虑局部的经济效果,还要考虑整体的经济效果;总之一切要从有利于整个社会主义建设出发,要根据社会主义的原则和精神办事,这样才能体现成本管理工作高度的思想性和政策性。例如吉林省长春市魁利金制泵厂在加强协作件的成本管理工作时,就不是单从本单位的利益出发,简单地通过签订和监督合同的执行来进行,而是通过积极协助对方掌握定额、改进工艺设备、并解决加工中存在的问题等措施来进行的。这样他们一方面既协助对方提高了生产效率,同时也降低了本身所需协作件的成本,从而达到了成本管理的目的。

(2) 一切成本管理工作必须为政治服务,为社会主义服务,为贯彻多、快、好、省和克服少、慢、差、费服务,为鼓励先进和鞭策落后服务,为贯彻整体精神和克服本位主义服务,同时党在各个时期制定的各项方针政策和开展的各项工作运动,实际上就体现着各个时期迫切的政治任务,因此一切成本管理工作为政治服务又必须具体地为贯彻党的方针政策服务,为迅速完成党所规定的各项工作任务服务。一切成本管理工作必须为政治服务,只有贯彻为政治服务的观点,成本管理工作才能有方向有目的地发挥降低成本、促进生产的作用。例如四川省成都量具刀具厂在开展技术革命运动中,财会人员不仅从全厂总的方面提供资料,帮助领导分析问题,并且还深入配合运动的需要,及时加强经济效果的分析,进一步鼓舞了职工的斗志,推动技术革命更加广泛深入和提高。结果不但改进了技术,同时也提高了生产效率,降低了成本,从而达到成本管理的目的。

(3) 一切成本管理工作应以政治工作为基础。要做好成本管理工作,就必须先做好政治思想工作,即所谓“工作未动,思想先行”。因为思想工作是顺利进行各项工作的基础,不先解决思想问题就不可能广泛地发动群众,和很好地调动工作的积极性。因此为了顺利地开展成本管理工作,就必须首先通过论虚、鸣放来不断解放思想,辩明是非,消除顾虑,提高认识。其次还须通过传播先进典型、召开现场会议等方法,以实际的事迹来教育干部和工人。最后还须不断通过宣传鼓动来激发工作热情,鼓足工作干劲。去年很多成本工作就是首先通过这些政治思想工作开展起来和巩固下去的。例如北京电子管厂在开展班组经济核算工作时,首先就是抓思想。他们除了通过反复辩论,扫除成本工作走群众路线的障碍外,还在党委领导下,在推动工作过程中,广泛地组织职工学习讨论来不断地提高大家的认识水平。结果大家思想统一了,认识提高了,班组核算也就顺利地开展起来,从而达到了成本管理的目的。

所有这些都有力地说明要做好成本管理工作,就必须加强政治观点。要贯彻和加强成本管理工作中的政治观点,第一、财会人员必须坚决依靠党的领导,不断加强自己的政治理论学习 and 时

事、政策学习，不断提高自己的政治水平和思想政策水平，这样才能不断提高成本管理工作的思想性和政策性。第二、财会人员必须坚决依靠群众，重视政治思想工作，并学会做好政治思想工作，这样才能保证成本管理工作的顺利进行。第三、成本管理工作必须密切和企业的中心运动结合，并积极为其服务，这样才能更好地发挥成本管理工作的作用。第四财会人员必须主动地经常地向党委汇报工作，提出问题和建议，争取党的领导和支持。因为只有加强了党的领导，才能实行政治挂帅，才能深入发动群众，才能正确地执行党的路线和政策。

加强成本管理工作中的政治观点是改进成本管理工作的第一要素。毛主席说“没有正确的政治观点，就等于没有灵魂。”一切工作如此，成本管理工作也是如此。

2. 加强成本管理工作中的生产观点：

成本管理工作中的生产观点就是一切成本管理工作应以生产为中心和基础的观点。为什么成本管理工作应以生产为中心和基础呢？主要有下列三点理由：

(1) 物质资料的生产是社会生活的基础，而社会主义基本经济规律的特点就是在先进技术基础上使生产不断增长和不断完善，以便最充分地满足全体社会成员经常增长的需要，并使他们得到全面的发展。因此改进技术、发展生产总是企业的基本任务，生产工作总是企业的中心工作。成本管理工作和其他管理工作一样，是为这一基本任务和这一中心工作服务的。因此它也必须和其他管理工作一样，围绕着这一基本任务和这一中心工作进行。

(2) 成本管理工作的对象就是物质生产过程中关于活劳动和物化劳动的消耗，成本管理工作的目的就是要设法降低物质生产过程中关于活劳动和物化劳动的消耗。假使成本管理工作脱离了物质生产过程，那末它将变成没有目的，没有对象，没有内容，没有作用的东西。

(3) 活劳动和物化劳动的节约，主要必须依靠技术的改进和生产的發展。只有改进了设计，改进了工艺，改进了生产组织，扩大了产量，产品成本才能大幅度地降低。假如成本管理工作不深入到物质生产过程中的各方面去挖掘潜力，那末它就不可能很好地发挥它应有的作用。

为了贯彻和加强成本管理工作中的生产观点，一般应该做到下列各点：

(1) 一切成本管理工作必须适合生产的实际情况，既不生搬硬套，也不闭门造车。例如成本核算的方法，必须根据企业生产组织和技术操作过程的特点来加以规定；下达车间、小组的指标应依生产情况的不同而有所不同；班组经济核算的组织也应根据班组的特点而分别加以决定。其他如定指标、定计划、做分析、做检查，没有一样不要考虑生产的特点和结合生产的实际情况。这就要求财会人员学习生产知识，熟悉生产情况，处处从实际生产情况出发，针对生产上存在的问题，组织各项成本管理工作。例如辽宁省大连起重机械厂在抓设计、抓工艺、节约原材料时，首先就由党委组织设计人员和财会人员相互学习。设计人员给财会人员讲解产品结构、性能，财会人员给设计人员讲解成本核算方法和降低成本的途径。这样就分别丰富了双方必须的经济知识和生产知识。在实际组织原材料的节约工作时，又采取了三结合，到现场看实物，在现场与工人讨论研究修改产品结构和材料代用利废等一套结合生产的办法，这样纳入成本计划中的节约数额就具有无比的现实性和正确性。

(2) 一切成本管理工作必須便于生产的进行。首先一切有关成本管理的規章制度必須尽量簡化, 并切合于生产的需要; 一切束縛生产的規章制度則必須廢除或进行必要的修改。去年很多企业結合权力下放, 簡化了制度, 便利了生产。但也有一些企业由于制度过于簡化甚至取消了制度, 在生产上同样也遭到了不利。因为規章制度原为指导生产进行和保証生产秩序所必須, 过和不及都将影响生产的正常进行。其次, 一切有利于生产的支出必須加以支持, 一切不利于生产的非生产支出必須加以控制。例如改进技术的支出, 就不能專从紧縮开支上着眼, 但对停工、廢品、盘亏和罰金等損失, 則应設法加以杜絕。最后, 财会人員應該积极协助有关部門解决生产上的經濟性問題, 从而便于生产的进行。例如辽宁省大連起重機厂在考虑十六米五跨度以下行車移动机构单独驅动是否比集中驅动經濟合理时, 設計人員爭論多次不能决定。后来财会部門把各种減速机、掣动器、軸接手、馬达、傳动軸等成本价格送給設計人員进行两种設計的分析比較, 結果明确了单独驅动在小跨度上也是經濟的。因此1959年标准設計中全部采用了单独驅动, 从而协助解决了一个重大的設計問題。

(3) 一切成本管理工作必須促进生产技术的发展。成本管理工作就不能仅限于單純利用定額指标来管理生产中的一切消耗, 而首先應該通过算大賬、算細賬、抓分析、找对比等来揭示生产中的問題, 发掘生产中的潜力, 来为技术革命提課題, 为提高生产找关键, 这样来促进技术的改进, 推动生产的发展, 从而达到降低成本的目的。去年很多企业由于貫徹了这一观点因而在成本管理工作上取得了很大的成績。例如辽宁省沈阳矿山机器厂通过找先进对象, 找先进指标发现張家口矿山机械厂同样的刮板运输机每台成本較本厂低达24.15%。于是經过訪問、学习分析、比較、終于揭发了很多生产技术上的問題。最后經过修改設計工艺, 結果降低了成本, 赶上了張家口矿山机械厂的水平。

总之, 企业的根本是生产, 一切成本管理工作必須适合生产、便利生产、并促进生产的发展。去年各企业在这方面已經創造了很多經驗, 例如召开現場會議、配合大鬧技术革命、在現場进行分析核算、結合生产关键进行分析核算以及跟班核算等, 都是行之有效的办法。干部参加劳动在很大程度上也是結合生产的一种办法, 这些办法的繼續貫徹和提高, 无疑地将对成本管理工作起着积极的作用。

3. 加强成本管理工作中的群众观点:

一切成本管理工作必須貫徹坚决依靠羣众的观点。为什么成本管理工作必須依靠羣众? 这首先是因为在社会主义国家內, 工人羣众是国家和企业的主人, 广大羣众蘊藏着一种极大的社会主义积极性, 充分发动起来, 就可以成为成本管理和節約开支的一种巨大力量。第二是因为广大羣众是生产劳动的直接参加者。他們直接掌握生产中的各項消耗。他們最熟悉生产消耗中的实际情况和問題。因此只有依靠他們才能全面地反映生产中的問題, 并提出解决問題的办法。第三是因为一切生产消耗的節約, 一切降低成本的措施, 最后都必須通过广大羣众的生产活动, 才能实现。因此, 只有广大羣众貫徹了節約的精神, 掌握了節約的措施, 把節約变成了自覺的行动, 才能真正的达到節約的目的。所有这些事实都是为去年工人参加管理的无数經驗証明了的。

要依靠羣众，要貫徹成本管理工作中的羣众观点，首先就要坚定不移的相信羣众，也就是要坚定不移的相信羣众的社会主义积极性，要相信羣众具有管好成本的智慧和能力。因为不如此，就不可能很好地发动羣众和組織羣众，不可能充分地給予羣众以必要的管理权力和条件，不可能虛心地向羣众学习，和总结羣众的經驗，这样也就不可能很好的依靠羣众来搞好成本管理工作，当然也就談不上什么成本管理工作中的羣众观点了。第二就是要大胆放手发动羣众和組織羣众来参加成本管理工作。因为广大羣众虽然蘊藏着极大的社会主义积极性，但是还必须把他們充分发动起来，組織起来，才能更好地發揮他們的积极性。这里就須要經常掌握羣众的思想情况，了解羣众的具体困难，不断进行思想教育和宣傳鼓动工作，来坚定羣众的信心，鼓舞羣众的热情。同时还要具备一定的組織形式，下放足够的权力，进行必要的业务指导和提供必要的工作条件来便于羣众参加成本管理工作。去年很多企业如庆华工具厂和建华机械厂等由于充分发动了羣众并进行了細致的組織工作，不仅順利地开展了羣众性的成本管理工作，而且还不断获得了巩固和提高。但是也有很多企业由于未能充分发动羣众和組織羣众，因而在形式上虽然也进行了一些羣众性的成本管理工作，但在实質上并没有起到羣众参加成本管理的作用。一好一坏，关键就在于羣众发动的深透和彻底。第三就是要虛心向羣众学习并总结和推广羣众的經驗。羣众发动和組織起来了，那末他們对于各項工作就一定有很多意見，对成本节约也一定有很多窍门。这时就須要虛心傾听羣众的意見，广泛吸收羣众的意見，用来改进企业的工作。同时还要随时总结羣众的經驗，及时組織交流推广并加以整理提高，又回来指导羣众，从而将羣众性的成本管理工作更向前推进一步。貫徹成本管理工作中的羣众观点是改革成本管理工作的一個重大思想基础。周总理說“只要我們坚决实行政治掛帅，提高干部和羣众的思想觉悟，使大家認識1959年計劃的偉大政治意义和当前問題所在，放手发动羣众，那末我們就一定可以找到增产节约的千方百計。”这正明显地給我們指出了这一点。

(二) 貫徹成本管理工作中的羣众路綫

成本管理工作中的羣众观点是搞好成本管理工作的思想基础，成本管理工作中的羣众路綫是进行成本管理工作的基本方法。在去年大跃进中，各企业在党的领导下大力开展了各項羣众性的成本管理工作，因而在促进生产和降低成本上取得了很大的成績。但是这一工作在各企业以及企业的各部門間，发展还不很平衡，同时这一工作本身还存在一些問題有待于进一步解决。因此企业中繼續貫徹成本管理工作中的羣众路綫，并在去年已經取得的經驗基础上繼續加以发展和提高，就成为今后成本管理工作普遍提高和繼續跃进的必要措施。

1. 定額工作：

劳动和物資的消耗定額是进行一切成本管理工作的基础。沒有比較先进而可靠的定額，則一切指标、計劃、核算、分析、評比、竞赛等工作都将失去依据。但是先进而可靠的定額必須在工人生产的实践中产生，必須切合生产的实际情况，同时又必須由工人在实际生产中予以貫徹和执

行，因此定額工作就其性質說，原来就是一件具有广泛羣众性的工作。但在另一方面，消耗定額又必須体现社会技术发展的先进水平，必須体现設計、工艺和生产組織一定的要求，因此它又是具有一定集中性和专业性的工作。从这两方面看，要做好定額工作就必须采取集中领导和羣众路綫相結合的方法来进行。

在这方面去年很多企业創造了很好的經驗。例如国营庆华工具厂在1958年修改工时定額时，部分干部主張用簡單行政命令的方法，层层下达指标，要求定額比前期降低15%到20%，但車間干部和工人拒不接受。后經党委指出，采用了领导、专业人員和工人三結合的方法，即先把定額交給羣众，經過鳴放辯論，然后由领导組織专业人員和工人共同进行审查平衡，結果使定額降低了50%，而且措施具体，切实可行，干部滿意，工人欢迎。运用三結合的方法可使定額制定、修訂工作与生产操作者紧密的結合起来，克服过去定額工作中見物不見人，脱离实际脱离生产的現象，并充分地挖掘了企业一切生产潛力，使定額建立在先进切实地基础上。因而定額一經制定，就成为广大工人自觉努力实现的目标。

但是現在还有一些企业沒有采取这种集中领导和羣众路綫相結合的方法来进行定額工作，因而不是领导和专业部門对定額工作放任不管，就是他們規定的定額不切实际而流于形式，否則就是厂部車間各搞一套，各行其是。这样不但对定額工作不利，同时也易于造成领导和羣众以及厂部和車間的矛盾。而且不論企业定額工作如何，在实际生产中，还必须以定額作为管理的依据。假使沒有定額或定額流于形式，則如材料往往由供应科于实际发料或由老工人于实际用料的临时核定用料定額，这样是不妥当的。这些企业就应该迅速采取领导和羣众相結合的方法，通过鳴放、辯論、审查、平衡来确定一套既先进又落实，同时又为上下一致同意的定額。

2. 計劃和指标工作：

计划和指标是企业行动的綱領，是全体职工奋斗的目标。它一方面具有高度的严肃性，另一方面又必須具有一定的灵活性；一方面必須具有高度的先进性，另一方面又必須具有可靠的现实性；一方面必須經過科学的分析和核算，另一方面又必須充分估計到羣众的积极性和創造性；一方面必須考虑到各方面相互間的平衡，另一方面又必須考虑各方面发展的不平衡。所有这些都說明计划和指标工作一方面具有高度的集中性，另一方面又具有广泛的羣众性。因此要做好这一工作也就必須采取集中领导与羣众运动相結合的方法。

过去很多企业对于计划和指标工作往往由于只注意了它集中和专业的一面，而相应地忽視了它羣众的一面，因此这一工作就往往形成少数专业部門和少数專职人員單純根据上級任务层层下达，命令照办的局面，它既缺乏各部門和广大羣众的积极参加，也得不到各部門和广大羣众的积极支持。这样它就变成冷冷清清缺乏生命力量的东西，当然也起不到深入发掘潛力和广泛动员羣众的作用。

去年經過整风运动，很多企业总结了计划和指标工作的这一缺点，开始采取了集中领导与羣众运动相結合的方法，因而取得了很大的成績。根据很多企业的經驗，要做好这一工作，首先必須向职工羣众交任务，然后发动职工羣众鳴放討論，通过挖潛力、提措施、提指标、訂計劃，

最后經各級审查、平衡、研究、补充后确定。为了計劃和指标的先进落实，这一工作又可能需要經過几次反复的过程。

所謂向职工羣众交任务，第一就是要向职工羣众提出計劃或指标的初步意見，第二就是要向职工羣众說明完成計劃或指标的政治經濟意义，可能完成的客观根据，完成必须具备的条件以及目前存在的困难等等。向职工羣众提出初步意見的目的就是要在发动羣众討論計劃或指标之前，先向羣众提出一个作为討論基础的先进目标。它可以是比較全面的方案，也可以是比較局部的指标。如長春第一汽車厂向职工提出的工厂跃进规划初步意見，即屬前者之例。如很多企业提出的成本降低百分之几、節約鋼材若干吨之类的跃进指标，則屬后者之例。但是不論全面方案或是局部指标，事先都必须經過切实的研究和核算，它必須根据历史資料的分析，内外先进指标的对比，本身具体情况和問題的研究，并結合国家或上級的計劃任务来加以确定，其中特別重要的是必須考虑一切先进因素，从而使其体現在初步意見之中。这些初步意見的决定，在厂部一般可以經濟管理部門为主，組織其他职能部门进行，在車間一般可以由車間主任組織技职人員或同时吸收老工人和工人管理員参加进行。至于向羣众說明初步計劃或指标的意义，根据条件和困难等，則对发动羣众和幫助羣众更好地进行討論，也具有重大的意义。例如四川重型机床厂在向羣众提出完成20台軋鋼設備的跃进計劃时，由于向羣众公布了完成跃进計劃的一些有利因素，因而大大地坚定了羣众对跃进計劃的信心。

不論全面的规划还是局部的指标，都必须发动羣众鳴放討論，同时还必須发动羣众算細帳，挖潛力，提建議，提措施。发动羣众要深透，要在羣众自觉的基础上来进行討論。在发动羣众討論时，除了各个車間外，还必须包括各个职能部门，而各个車間又必須包括各个职能部份和各个工段小組。討論时可以逐級进行，也可以各級結合进行，但各級都要有指标有目的。为了討論的深入和細致，凡和小組有关的指标，都必须深入到小組进行討論。討論的方法則应采取領導、技职人員和工人三結合的办法。这样，計劃和指标的討論过程就形成了各級領導、技职人員和工人羣众分析具体情况、发现薄弱环节、挖掘生产潛力和制訂技措計劃的过程，因而最后确定的計劃和指标不但易为羣众所了介和掌握，同时也必然会比原来所定的計劃和指标更加先进和落实。由于最后确定的計劃和指标已經突破了原来規定的水平，因此各級还必须自下而上的进行审查和平衡。在审查平衡中可能还会发现一些薄弱环节和关键問題，从而需要进一步修訂和补充，这样就将各級的計劃和指标更向先进落实方面推进一步。

計劃和指标工作的羣众路綫还不仅表現在計劃和指标的制訂上，而且还表現在計劃和指标依靠誰来管理上。过去一些經濟指标虽然也下达小組，但是一般仍系由专业人員管理。現在則不但指标依靠工人制定而且还由工人直接参加管理。这就是去年很多企业在工人参加生产、技术管理基础上发展起来的小組經濟核算的實質。由于工人参加經濟管理主要是通过經濟指标的管理来实现的，因此除了經濟指标必須先进落实外，如何确当地建立羣众管理的指标体系特别是成本指标体系，也是順利推行小組經濟核算的一个先决問題。这里主要又包括下列各項問題：

(1) 小組应当建立那些成本指标？

根据去年各厂推行小组经济核算的经验，要适当地选择小组经济核算的成本指标，一般必须遵循下列几个原则：第一、小组经济核算的成本指标，必须是特定小组或个人能够直接管理和控制的指标；第二、小组经济核算的成本指标必须是能够正确反映特定小组或个人成本节约或超支的指标；第三、小组经济核算的成本指标必须是特定小组或个人在生产经济活动中属于主要方面的指标。第一个原则应该从两方面来理解：一方面凡属与小组或个人无关或无法控制的费用，即不应通过指标下达小组或个人；例如一些属于全车间的费用，小组或个人既无权管理也无法控制，因此即不应作为小组或个人的指标。但在另一方面，为了加强小组或个人的经济管理，则又应适当地扩大小组或个人的权利，使它能够更好地管理和控制对它下达的指标。例如为了更好地完成材料的节约指标，小组在一定限度内就应该有权组织原材料的合理使用，以便集中下料，组织套裁等等。第二个原则也应该从两方面来理解：一方面凡属不能正确反映小组或个人的节约超支者，即不应通过指标下达小组或个人。例如在材料、工具、动力的消耗方面，假使不能正确测定小组或个人应耗和实耗数量者，即不应当将材料、工具、动力的消耗指标下达小组或个人；在废品损失方面，假使不能正确判明小组或个人的废品责任者，即不应将废品指标下达小组或个人。但在另一方面，为了加强小组或个人的经济核算，则又应积极创造条件，如加强定额工作，增加必要的仪表和量器，加强材料的领发制度，合理地调整生产组织，适当地加强产品质量的检查等，使指标能正确反映节约浪费的情况，从而使其能更加深入基层和群众。同时实施了小组经济核算，在小组内建立了成本指标，又能反过来促进这些条件的实现。第三个原则应理解为凡属小组或个人主要的生产费用，都应尽量通过指标下达小组或个人。凡属次要者，则可不一下达。由于各车间所属各小组工艺和生产特点不同，因此下达小组或个人的成本指标也不能强求一律。例如对铸造车间的熔炼小组则应着重下达原材料和燃料消耗的指标；在造型小组则应着重下达辅助材料消耗、废品损失的指标；在金工车间则应着重下达工具消耗、辅助材料消耗的指标。此外结合中心工作和重点问题也可对小组或个人下达有关指标。因此在选择指标之时，必须细致研究各车间各小组的生产特点和费用结构以及成本关键等问题，然后针对各小组的特点，分析决定下达小组或个人的指标。一般地说，可以根据各小组的特点，分别建立下列各项成本指标：

①原材料、辅助材料、工具、燃料、动力等消耗。

②废品损失。

③设备利用（改进设备利用的节约指标）或每小时其他费用（即在主要指标以外以每小时衡量的其他费用）。

此外，还有合理化建议的节约指标，也很重要。有些企业已经建立了，如上海锅炉厂以先进生产者对象，建立系统的技术革新经济效果的核算台帐，即其一例。但是很多企业还没有将此项目指标下达小组或个人。

（2）小组成本指标应该以什么单位来衡量？也就是下达小组或个人的指标应该以数量表示还是以金额表示等等？

在这里也应该遵循几个原则。第一、计量单位必须为群众所理解和掌握；第二、计量单位必

須具有動員羣眾逐日進行降低成本鬥爭的力量；第三、計量單位必須便於計算而有利於迅速反映指標完成的成績。從這些原則出發，則一般地說，數量指標要比金額指標易於理解和掌握；絕對數（如使用限額和節約額等）要比百分數（如節約百分率等）易於理解和掌握；同時數量和絕對數指標也比金額和百分數指標易於計算。但是在另一方面，金額指標、絕對數指標和節約額指標又要分別比數量指標、百分數指標和限額指標具有更大的動員力量。此外金額指標還具有可以匯總的優點。百分數指標則具有可以適用於任何生產水平的優點，但也具有不和當期生產任務結合的缺點。在具體確定指標的計量單位時即可根據這些原則並根據指標本身的性質和下达的對象作出適當的決定。一般地說，原材料、輔助材料、工具、燃料、動力等節約指標應該同時以數量和金額表示，廢品損失則應同時以百分數和金額表示，設備利用則應同時以數量（台時）和金額（台時費用）表示。但是不論採取什麼計量單位，都必須使工人了解它的意義和它計算的方法，這樣才能便於工人掌握指標，並為完成和超額完成指標而鬥爭。

（3）小組應否建立綜合性的成本指標？

由於小組以下一般不是一個封閉式的生產組織，它只掌握產品的局部生產費用，它不是一個綜合核算的單位，同時它又迫切要求核算的簡化和及時，因此它一般不可能下达單位產品的綜合成本指標。但是假如條件許可，則也無妨下达特定的綜合性或比較綜合性的成本指標。例如在產品單純的企業，即可對小組下达產品單位成本的綜合指標（小組單獨產品的材料和加工費用），在各企業的鑄造車間，即可對熔煉小組下达每噸鐵水成本的綜合指標（材料、工資、燃料和動力），同時還可對企業的一般小組下达小時加工費用的綜合指標（工資、動力、消耗材料等）。此外關於一些次要的生產費用而項目比較另星者，也可以通過費用限額或費用降低額等綜合指標的形式下达小組，使其在指標範圍內自行調節，達到降低費用的目的。這樣對小組下达綜合性的或比較綜合的成本指標，就可以有下列各項好處：

- ①可以更好地發揮小組的主動性和積極性；
- ②可以避免指標的片面性；
- ③可以概括較多的費用，同時還可避免指標的另星分散；
- ④可以更綜合地反映小組生產經濟活動成果；
- ⑤可以更好地和產品的成本核算相結合。

但是由於小組的生產組織特點，一般只能下达分項的成本指標，而難于下达單位產品的綜合成本指標。不過假使能在主要的分項指標外，再下达一些比較綜合性的指標，例如在原材料和廢品指標外，下达每小時加工費用或輔助材料限額等綜合性的指標，則除能部份實現上述綜合指標的好處外，還能在保證降低重點生產費用的要求下，同時照顧到一般生產費用的節約。

（4）小組成本指標是否可以拿定額來代替？

定額雖系制訂指標的基礎，同時在任何情況下，也必須將有關定額下达小組或個人，但是由於定額不和當期的生產任務相結合，因此它就不能反映當期生產費用節約的任務，從而一般也不能起到指標的作用。但是只下定額不下指標，也可以節省期初計算指標的手續，從而起到簡化核