

冶金财会实践与探索

67.2-53

冶金工业出版社

《冶金财会实践与探索》编辑委员会

名誉主任委员 翁宇庆 殷瑞钰 赵 岚 单亦和

安 然

主任委员 贾 洪 张来亮

副主任委员 戚向东 刘钟声

主 编 杜 昂

副 主 编 赵祥骥 陈其章 武际同

编 委 (按姓氏笔画排列)

于丕起 王锡昌 毛乾龙 朱德惠

刘钟声 刘振东 齐国栋 杜 昂

李 琦 李华南 李锡和 何次琴

张异君 张来亮 陈其章 武际同

郑壮游 郑海生 单亦和 孟庆治

赵祥骥 钟礼华 贾 洪 郭茂江

唐文俊 戚向东 蒋承书 程 光

谢国安 蔡昌义

特邀审稿人 李锡和 王通之 李 琦 叶铁华

承前启后勇于
攀登百开拓治金
财舍工作新局面
而奋力奋斗

翁宇庆

一九九八年一月十日

冶金财会工作

要在建设有中国特色

社会主义事业的进程中

发挥更大的作用，

殷发瑞记

一九九二年三月十四日

發揚優良傳統

共創光輝未來

趙燕 丁丑
冬月

春
夏
秋

冬
東
西

南
北
金

財
會
千

約
萬
匯

單
亦
和

序

《冶金财会实践与探索》一书的编写目的，在于总结冶金财会工作的经验，继承过去好的传统和做法，展望未来，更好地贯彻“企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心”的企业管理方针，使今后的工作适应社会主义市场经济条件下财会工作的需要。这是广大冶金财会工作者多年来的共同愿望。在冶金财会战线上的老同志积极倡议下，在各级领导和同志们的大力支持下，从1995年5月开始，冶金工业部经济调节司、冶金财会学会、冶金经济发展研究中心组织部分财会战线的同志，着手此书的编写工作。

党中央历来都十分重视总结经验，强调不要把经验当作教条，而是从中汲取营养，对好的经验要继承，而且要发展；对教训，要分析原因，深刻记取。邓小平同志在《改革开放使中国真正活跃起来》一文中指出：“因为我们现在的路线、方针、政策是在总结了成功时期的经验、失败时期的经验和遭受挫折时期的经验后制定的。历史上成功的经验是宝贵财富，错误的经验、失败的经验也是宝贵财富。这样来制定方针、政策，……这样的基础是最可靠的。”可以看出，总结经验，在于给人们指出努力的方向，提供不断前进的动力。总结经验不仅是怀念过去，而且要

展望未来，要坚持继承、发展，更要创新。

从东北工业部到中央重工业部、冶金工业部，都是在党中央的正确方针、政策指引下，坚持财会工作为政治服务、为生产服务、为经济服务、为群众服务，从而促进生产力发展的指导思想。近几年来，冶金工业进一步强调了以提高经济效益为中心，促进生产力发展的指导思想。冶金工业部部长刘淇提出的“企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心”的指导思想，在冶金财会工作的实践中，越来越显示出其明显的成效和重要的作用。

冶金财会工作各个时期的经验是丰富多彩的，早期有“经济活动分析”、鞍钢的“班组经济核算”，成本和资金管理，大冶钢厂的“小指标竞赛”等；继而有首钢的“包、保、核承包经营责任制”，“经济效益剖析”等；近年来有邯钢的“模拟市场核算，实行成本否决”，武钢的“实际成本核算，目标成本控制，责任成本管理”，宝钢的“加强财务预算为主的资金集中管理”等经验。邯钢的经验不仅在冶金系统内得到学习推广，国务院还在全国范围内组织学习推广，成效显著。通过对各个时期经验的内涵进行剖析发现，其脉络是相通的，有继承，有发展，又有创新。如“经济活动分析”一直在冶金系统内积极开展，后来演化为“经济效益剖析”，后者要求剖析要紧紧联系改革开放的实际，剖析的范围涉及宏观经济和社会效益、企业投入产出效益、资本运营状况等。剖析研究有助于企业经济增长方式从粗放型向集约型转变，为企业经营决策提供可靠的依据。从“分析”到“剖析”，由表及里发生了深层次质的变化。又

如“班组经济核算”是一项企业管理的基础工作，它是建立经济责任制的落脚点，它使广大职工群众真正做到当家理财，成为企业的主人。大冶钢厂创立的“小指标竞赛”、首钢创立的“包、保、核经营承包责任制”等都与班组经济核算是一脉相承的。

从近半个世纪以来冶金财会工作的实践中，既可以看到希望，也可以看到一些规律性的东西。总起来看，有以下几点值得注意的几点：

(1) 财会管理工作要适应信息产业时代的变化，提高自身素质，采用发达工业化国家先进财会管理经验，推广计算机网络管理，使财会管理早日实现现代化、科学化、先进化。

(2) 面对 21 世纪的钢铁工业，我们正处于调整企业结构、工艺结构和产品结构，以提高质量，降低成本，扩大市场占有率的发展新时期，财务工作会遇到许多新课题，我们要敢于创新，在实践中总结新的财务管理经验。

(3) 坚持深入基层，深入实际，搞好调查分析，是做好财务管理最基本的方法。只有情况明，措施才能得力。在我国冶金工业的发展史中，从“经济活动分析”到“经济效益剖析”，这些活动能够经久不衰，就充分说明了这个道理。企业的决策者和管理者，必须深入群众，深入实际，从而采取有力措施，这样才能真正把企业内在的潜力挖掘出来。邯钢等企业的经验都说明了这个道理，因为他们能够不断深入分析企业的实际情况，比先进，找差距，制定切合实际的发展战略，这是企业参与市场竞争，提高

经济效益，走集约化经营的有效途径。

(4)在当前企业面临严峻的资金周转困难的形势下，认真贯彻“企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心”这个企业管理方针尤为重要。加速资金周转是企业求生存、求发展的永恒课题，宝钢、攀钢等企业加强现金流量预算，实行资金集中管理，高度集中企业财权，发挥了企业财务监督集中管理的作用，这是值得提倡的。

(5)要加强对财会工作的领导，搞好财会队伍建设，培育新型人才。要抓财会队伍的培训工作，要培育出既精通专业，能吸纳国内外财会管理知识，又熟悉生产经营的财会队伍，使整个财会工作提高到一个新的水平，这是财务建设的百年大计。实践证明，冶金财会系统的许多好经验都是广大财会人员和专家们辛勤劳动和发挥创造性的才能用心血凝成的。这里还要对财会系统有突出贡献的专家们表示深深的谢意，他们毕生为冶金财会工作奋斗，是值得人们向他们学习的。

(6)坚持实事求是。学习、推广经验要因地制宜，要反对形式主义。冶金系统早期的财会工作经验，基本上出自鞍钢、本钢等老企业；继而又出现了大冶钢厂和首钢的经验，这些都得到了及时推广。在市场经济建立过程中产生了邯钢的经验，通过大力推广，很快出现了一大批学邯钢经验的好典型。许多企业重实际，讲实效，结合本企业的实际，采取多种形式，抓住影响本企业效益的关键环节，有针对性地学邯钢，加强了内部管理和科技进步，转换经营机制，效果十分显著，有的转亏为盈，有的效益提高，他

们学习和推广经验都坚持了学习其精神实质，与建立社会主义市场经济相结合，与深化企业改革相结合，这是为多少年来的成功实践所证明了的。

本书作者坚持实事求是的态度，采用可靠的历史材料，尽可能客观地把过去50年的财会工作经验总结出来，目的在于留下一部冶金财会参考资料，以供财会工作者参考。希望财务工作者们不被过去的经验所束缚，而是要适应新的形势，结合自己的实际，继承、发展和创新，不断探索前进。现在正处在体制改革战略性转移的关键时刻，财务工作也要从战术上转到战略上，当好参与重大决策的参谋助手。这是编写这本书的初衷和愿望。

愿冶金财会工作在邓小平理论指引下，在社会主义市场经济条件下，为冶金工业持续、快速、健康发展发挥更大的作用，取得更大的成绩。

李中和
贺年

前 言

《冶金财会实践与探索》一书，经过作者们两年多时间的共同努力，即将与读者见面了。为什么要编写这本书？是什么动力所驱使的？说来也简单，大家都有这样一个共同心愿，认为半个世纪来的冶金财会工作实践，确有值得从中汲取的经验和进一步探索的东西，可以总结出来为进一步发展冶金工业服务。如果“当事人”不写出来，就难以完成这项任务了。虽然参加这项工作的部分同志年事已高，动手比较困难，但还是积极地参加了编写工作，尽可能写得客观一些，重事实，重经验实质。

这本书主要是把 50 年来各个时期比较突出的财会工作经验总结出来，当然也有教训，写的方法大多是总结式的，而不是历史叙述式的，各个时期的东西，有其独立性，也有其连贯性。看起来，似乎是一个个单独的经验总结，其实它们并不是孤立存在的，是被当时冶金系统的指导思想贯穿起来的，可以概括为：一条是财会工作深入基层，依靠群众的群众路线；另一条是财会工作为生产服务，促进生产力的发展，从而形成了贯彻始终的两条红线。这两条红线确实是多年来为冶金战线各级领导和财会工作者用心血凝成的。近年来，冶金部部长刘淇提出的“企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心”的管理方

针，更加明确了财会工作的地位和作用，指明了努力的方向，增强了财会工作者搞好工作的信心和决心。

下面从四个不同时期来分述这个问题。

一是财会工作打基础的阶段，即1948~1952年东北工业部时期。这一期间开始破除“供给制”财务，探索推行经济核算制，学习苏联财会工作经验，从无到有初步建立了各项财会制度，如会计核算规程、成本核算办法等。这些是一种财会管理工作萌芽状态的尝试。以王鹤寿、吕东同志为首的部领导十分重视建立经济核算制，抓建立经济责任制，抓建立管理工作的规章制度。多方聘请财会专家和吸收财会专业人员，办成本、财务培训班，培养专业人员。许多干部经过业务培训和工作实践，后来已成为财会战线的业务骨干，为以后打开财会工作局面，积极开展业务打下坚实的基础。部领导要求财会工作要树立三大观点，即政治观点、生产观点、群众观点；要求财会人员做好领导经济决策的参谋助手，指明了财会人员的努力方向。这一时期可称为探索前进打基础阶段。

二是财会管理工作发展较快的阶段，即1953~1956年中央重工业部时期。建国后几年来，财会工作经过实践与探索，财会干部得到了锻炼，初步摸索出了发展财会工作的路子。深入基层，到群众中去，为生产服务，与广大职工群众打成一片，通过调查研究，分析解决生产中的难题，使广大职工群众蕴藏已久的积极性迸发出来了，从而促进了生产力的发展。与此同时，开始建立了班组经济核算、经济活动分析，编制和执行财务计划，开展成本管理、资金

管理、会计核算、价格管理、事业费管理等工作。要求财会干部跳出单纯写写算算的圈子，坚持到基层生产实际中去，为生产服务，为群众服务。此时，这两条红线开始贯穿于财会工作的实践中。

“班组经济核算”是企业的最基层——班组对其生产活动进行记录、计算、控制、分析与考核的一种核算形式，是企业推行经济责任制最扎实的基础，目的是通过核算，用最少的劳动消耗取得最大的经济效果。1953年初，鞍钢开始试点，后来该经验在全系统推广。财会人员通过到基层蹲点劳动，与技术人员和生产操作工人一起核算，分析研究解决生产中影响经济效益的关键问题，挖掘内部潜力。以鞍钢为典型，推出定料炼钢、按炉核算、消灭无头损失、负公差轧制、定尺切钢等核算工作与生产技术相结合的方法，在全行业推广，取得好的效果。它扎根于群众之中，有扎实的基础，至今这项核算工作仍活跃于基层，并有发展，有创新，被人称为冶金财会战线贯穿群众路线的“传家宝”。

“经济活动分析”是冶金系统的一项重要工作方法和领导方法。大家认为，如果只抓核算而无分析，就只能看到问题的现象，抓不住问题的本质。从1953年开始，在重工业系统内组织推广“经济活动分析”活动，得到国务院领导同志的赞许，要求各工业部门也组织学习、推广。当时的分析方法有综合分析、专题分析、对比分析等，有会议形式的，也有不是会议形式的。通过经济活动分析，发扬积极因素，克服薄弱环节，开展批评与自我批评。这一方法一直沿用至今。

改革开放后，这一活动又演化为“经济效益剖析”，它以经济效益为中心，不仅剖析企业本身的问题，而且面向市场，分析范围既广又深。近年来，这项活动往往是冶金工业部的经济研究部门和财会部门联合起来开展的。它的作用在市场经济条件下更好地显示出来了，达到了促进经济效益提高的目的。

“班组经济核算”和“经济活动分析”当时被称为重工业系统财会工作的两大法宝，目前有发展、有创新，数十年经久不衰。

这一时期，财会工作繁花似锦。成本管理与资金管理等工作蓬蓬勃勃地开展着，成本降低指标和资金周转指标是各项财务指标中的重点。成本管理通过控制、监督、分析和考核等手段，抓定额管理，抓节能降耗，抓节约费用。财会干部经常深入基层，蹲点调查，挖掘企业潜力，提高盈利水平。资金管理抓供、产、销的有机结合，建立资金管理责任制，改善经营状况，加速资金周转；还实行月度财务收支计划的现金预算管理制度，使企业内部资金使用井然有序，在保证生产的前提下，节约资金使用。编制和执行生产财务计划，在各项计划中起到核心作用。其他如价格管理、事业费管理等工作也都积极地开展着，会计核算制度日益完善。这一时期可谓财会工作的全盛时期。

三是“大跃进”后，冶金财会工作恢复与整顿时期。1957年以后，在“大跃进”、“大办钢铁”的群众运动影响下，许多行之有效的制度都废止了，财会工作受到重大损失。但是财会工作贯穿着的群众路线和为生产服务的路线是剪不

断的。在1961年党中央提出的“调整、巩固、充实、提高”的八字方针指引下，大冶钢厂的“五好小指标竞赛”应运而生了。这是为贯彻八字方针的需要，通过小指标竞赛，充分调动广大职工群众的积极性和创造性，提高企业管理水平，确保各项计划的完成，促进企业的发展。他们将创建“五好”企业的标准，层层分解为计量的小指标，以劳动竞赛的形式来保证各项指标全面完成，从而有助于深入持久地开展增产节约运动，扭转了大冶钢厂在1962年前连续三年亏损的状况，完善了企业内部经济责任制和各项基础管理工作。冶金工业部和湖北省都及时组织推广这项经验。在全国范围内引起了强烈的反响。这一经验至今在建立现代企业制度进程中，仍发展运用这项好经验。

与此同时，首钢（当时为石钢）在贯彻党中央的“调整、巩固、充实、提高”的八字方针和“工业七十条”进程中，加强了包括财务管理在内的各项专业管理工作，用规章制度把各项业务全面统一地组织起来，规范和协调各项业务活动，形成管理网络。这一时期订出严格的规章制度和责任制，为后来推行经营承包责任制打下了有力的基础。

这一时期，是贯彻党中央“八字方针”时期，群众的积极性普遍提高，管理制度恢复很快且不断完善，但不久又遭到“文化大革命”的破坏，好的经验毁于一旦。

四是改革开放后全行业财会工作迅速发展和创新时期。经过“左”的路线冲击后，广大职工群众迫切希望整顿秩序，恢复各项管理制度，过去的许多好经验和管理方

法得到迅速恢复和发展。初期出现了首钢的经营承包责任制，首钢内部通过“包、保、核”的形式，把国家、企业、职工三者利益紧密结合起来，使企业有了动力和活力，加强内部管理，强化经济责任制，通过有效的技术改造和技术革新活动，开发新技术，使产品产量空前提高，实现利润每年以20%的速度递增。冶金工业部肯定了首钢的经验，并在全国范围推广。首钢的经验突出了经济责任制在企业中的作用，它贯穿着一条管理工作的群众路线，围绕发展生产，提高经济效益，体现了群众当家理财的作用。这一经验被国务院的领导同志誉为“人人都是财政部长”的好经验。首钢的承包制，是国家给予企业的一项特殊政策，在一定的历史条件下，效果是显著的。

在邓小平同志关于建设有中国特色的社会主义理论指引下，在改革开放、发展市场经济的大潮中，面向国内外两个市场，企业只有转变观念，增强市场竞争意识，才有出路。在此期间，邯钢的经验脱颖而出，以厂长为首的领导班子，决心从深化改革找出路。自1991年起在全厂推行“模拟市场核算，实行成本否决”，以市场为导向，挖掘内部效益，核算出各道工序半成品和成品的目标成本，层层分解落实，并实行成本否决，以降低成本、增加效益为核心，全面强化内部管理，加强财务、成本的监督检查，以重奖、重罚的利益机制为动力，从而充分调动了广大职工当家理财的积极性。

邯钢的经验有力地体现出“企业管理以财务管理为中心”的重要意义。这一经验的出现，使邯钢的整体管理水