

中国技术经济研究会中国成本研究会
成本问题研究班学习参考资料之二

论 成 本 管 理

财政部财政研究所 许 毅

中 国 技 术 经 济 研 究 会
中 国 成 本 研 究 会
天 津 市 技 术 经 济 和 管 理 现 代 化 研 究 会
中 国 企 业 管 理 协 会 天 津 市 分 会
天 津 市 干 部 学 校

一 九 八 〇 年 十 二 月

论成本管理

在企业经营管理和国民经济管理中的地位和作用

(一九八〇年十一月五日)

我今天想着重讲讲成本管理在企业经营管理中的地位和作用以及成本管理在国民经济管理中的地位和作用。

成本问题就是产品的耗费和效用的关系。在社会主义商品经济条件下，商品首先要有效用而耗费有所补偿，才能进行再生产。否则就是得不偿失。成本由生产资料耗费部分（C）和相当于工资的那部分活劳动消耗部分（V）组成，这就是我们所说的成本的经济内涵。不断地降低产品成本是增加社会主义积累、扩大社会生产、提高人民物质文化水平的重要源泉。剩余产品是积累的唯一源泉，能不能有剩余产品就看我们在生产组织上能不能以最少的耗费取得最大的经济效果。最近中央强调要研究经济效果，这是很重要的。

在社会主义计划经济条件下，我们对于成本理论和成本管理的研究，在国民经济范围内就是投资和投资效果的问题。我们研究成本不能局限于一个企业的范围，而应该从国民经济这样一个宏观经济的角度和企业微观经济的角度两个方面进行研究。只有从这两个方面进行研究，才能够充分反映我们社会主义经济制度的优越性和特点。我们研究的目的是要充分发挥我们社会主义制度的优越性，以不断提高劳动生产率，降低成本，增加积累，为四化建设作贡献。今天我想讲三个问题：一、国民经济的成本管理；二、国民经济成本管理和企业成本管理的关系；三、企业的成本管理。

一、国民经济的成本管理

国民经济的成本管理就是研究社会生产、分配、交换、消费的计划安排和经济管理体制同社会成本水平的规律性联系。也就是说，从宏观经济的角度，来探索降低成本的途径。这方面的研究，具有整个国民经济的战略决策的性质。这个问题解决有二个方面，一是生产关系必须适应生产力的性质；二是再生产的比例关系。生产合比例、建设合比例，我们投资效果就好，经济效果就高。如果这二个方面解决不好，我们经济效果就低，这是我们三十年来实践经验已经证明了的。我们把这个问题搞好了，就能为企业发展生产降低成本增加积累创造更好的前提。所以研究成本首先要研究它在国民经济中的地位和作用。

从三十年的实践经验来看，国民经济比例的协调或失调，都直接制约着产品的社会成本。从各个部门来说，就是部门的平均成本。以全国重点企业的生铁为例，一九五七年每吨成本一百零二元；一九六一年达到一百六十一元；一九六六年经过调整又下降到一百零五元。目前为一百二十多元。中型钢材，一九五七年每吨成本一百五十七元；大跃进后的一九六二年上升到二百八十六元；后来经过国民经济调整有所下降。在文化大革命十年浩劫期间又不断上升，一九七六年达到三百元以上。为什么这些产品成本一会儿高一会儿低呢？为什么成本水平在各个时期发生这样大的变化呢？这就要研究国民经济的经济结构。凡是比例失调，成本就高，比例合适，成本就低。如在“一五”时期，我们每百元积累创造的国民收入是三十五元；大跃进时期则只有一元；三年调整时期达到五十七元。而搞了战备经济结构，搞了大、小三线以后，比例失调，再加“四人帮”的干扰破坏，每百元积累创造的国民收入只有十六元。这种情况说明，社会经济结构是否合理，社会生产、分配、流通、消费运行是否顺畅，与产品的社会成本水平有内在联系。

我们第一个五年计划时期，工业增长速度每年平均百分之十八，人民生活有较大的改善，每人平均提高一级工资。五年中间，农民生活改善了百分之三十，工人生活改善了百分之四十二。“一五”时期，我们搞了一百五十六项重点工程，建立起了我国配套的、初具规模的工业体系。旧中国留下来的就是轻工业，没有什么重工业。那时，一百四十亿的工业产值，包括交通运输在内，轻纺工业占一百二十亿。所以我们在“一五”时期虽然着重搞了基础工业，但配套建设是合比例的。

农、轻、重的比例本身是可变的。合不合比例，适应不适应当时的生产力是主要的。我们当时搞了重点建设是合比例的。农业增长四点七，工业增长更快一些，人民生活改善也很好。投资效果也很好，每百元投资所形成的固定资产是百分之八十三。后来为什么不好了呢？就是由于三年大跃进，搞“以钢为纲”，钢产翻一番。遍地开花，大家炼钢，七千万人上山，两千万人进城。这样一来，忽视农业、忽视了轻工业，忽视了人民生活，失去了比例。大跃进时期我们化的投资比“一五”时期增加了一倍，而效果却很小。从社会范围讲，是个大问题，投资无效果。到调整时期情况好起来了。陈云同志抓了“三平”，薄一波同志提了“二、三、四”，提出了国力论，强调了搞建设一定要符合国力。财政收支平衡，信贷收支平衡，物资平衡，外汇平衡，搞了综合平衡，按照国力，有多大能力办多大事，首先抓了吃、穿、用。那时，形势大好，每百元固定资产积累达到五十七元。工业发展速度又恢复到“一五”时期的水平，人民生活又得到了改善。一九六五、六六两年，我们各项经济指标都达到了历史上最好水平。基建投资中新增固定资产的比重达到百分之九十，超过了“一五”时期。但是从一九六四年开始，搞大小三线，这仍然是以钢为纲的延续。如果沿海的工业往内地搬。十年期间，两千多亿的投资，就有一千六百多亿用于大、小三线。再加上林彪、“四人帮”的干扰破坏，搞“山、散、洞”，进深山老林，车间与车间相距几十公里。如第二汽车厂，设计年产量是十万辆，现在搞了十几年了，产量只有一万辆。经济效果怎么好的了呢？投资比第一汽车厂大的很多。所以投资效果低，成本也就高得多。现在有很多工厂吃不饱，也是由于比例失调造成的。这样两次错误的经济结构，投资的浪费，造成我们社会成本的

提高。现在为什么机械行业的人闲着、设备空着，还积压着那么多的钢材和机电产品呢？其原因就是由于比例失调了。由此可以看出，社会经济结构合理不合理，是社会生产、分配、交换、消费顺畅不顺畅的决定因素，也是产品成本水平高低的决定因素。所以我们要研究社会范围的成本水平，必须要研究经济结构。从我们财政角度来说就要研究分配结构，钱分到哪里去、投资投到哪里去从国家计划来说，就是计划工作的方针问题，经济路线问题。我这里讲的经济结构是指的产业结构。当然，从经济结构来讲，包括两方面的，一是生产关系方面的经济结构；一是生产力再生产的结构，马克思讲的社会经济结构，既是以所有制为中心的生产关系结构又包括了Ⅰ、Ⅱ部类为中心的生产力的结构。我们从经济学角度，这两个方面都是要研究的。因为这两个方面的结构是相互联系，相互制约，不能互相取代的。因为前者是调整所有制结构，在全民所有制内部都是调整人与人之间的关系和分配关系的，这是调动积极性的问题。人是生产力中的决定性因素，是最活跃的因素，人的积极性不能充分发挥，各级的职权不能发挥，就没有办法发展生产力。所以在这一方面就要赋予动力，调整分配关系，就是物质利益原则，按劳分配规律。也就是要通过贯彻物质利益原则，权责利挂钩来解决这一问题，这样就有了动力。活力要靠动力，动力的研究是大有学问的，如工资怎么发，奖金怎么发，企业经营管理的权责怎样规定。但是就是体制解决了，人的积极性发挥了，是不是就能做到社会有计划按比例地发展生产呢？实践证明，仅仅有了这一条是不可能的。所以还必须有计划地进行分配社会劳动，要按照社会化生产的要求，按马克思再生产的原理，有计划、按比例地来建立生产力结构。生产关系，生产力这两方面的经济结构，都对我们社会成本水平起着决定性的影响。但哪个起重要作用呢？从我们直观来说，调动积极性是直接的。但从社会范围来说，有制约力的是经济结构，这是决定性的，是前提条件。没有这个前提条件，单单依靠积极性，必然会造成国民经济发展的盲目性，这在大跃进时已得到充分证明。但是反过来，只抓计划比例关系，不去调动广大群众的积极性，也必然会造成吃大锅饭的毛病，不利于发展生产力的。所以两者都不能忽视，抓一个丢一个是不行的。我们提出这个问题来请大家探讨。因为我们从予算发生赤字以后，伤透脑筋，找不出道路，慢慢认识到这一点。

第一，首先要把部门比例关系搞好。也就是一、二部类的比例关系要合理，农、轻、重各部门的比例关系要合理，煤、电、油、运、建筑各部门也要都跟上来。还有生活服务、住宅建设、道路、公用事业，这个整体结构要好好研究。现在我们社会主义商店是越开越大，百货大楼越起越高，道路是越来越窄，队是越排越长，生活上很不方便。这些都是人为的，不是社会主义制度造成的。所以我们一定要研究比例关系，究研生产的部门关系，包括加工工业与原料工业的关系、生产与能源的关系，生产与交通运输的关系，生产与服务事业的关系、与商业的关系、与公用事业的关系。还有生产发展了，科学教育文化事业也要相应地发展。我们现在要搞管理，天天讲管理，但科学文化教育上不去，现在我们要搞现代化管理了，却找不到管理人员。所以这一方面是落后了，拖了现代化的后腿了。教育是培养生产力的后备军，是培养生产力的生产力。由于没有按比例办事，即没有按规律办事，所以国民经济比例失调了，结构畸形了，人们对这些失调部分常说是欠了账。欠了账是要还的。但怎么还是个问题，百废俱兴不行，不办不行，

所以中央提出了一个积累率不得超过25%的规定。这个规定是量力而行的基本依据。积累率百分之二十五不是随便决定的。经验数据证明这是条真理。马克思主义认为积累是扩大再生产的源泉，而剩余产品则是积累的唯一源泉。再生产中最重要的一条就是人能不能维持自己的生活，这是最起码的。人的衣食住行主要部分是要依赖于农业。所以农业能提供多少剩余产品，无疑是发展国民经济的基础，所以农业的剩余产品是制约积累率的基本依据。搞工业的人不能不考虑农业。这一方面的结构关系一定要很好研究。离开了农业来搞工业是不可能的，制约我们积累率的第一个因素就是农业，农业的生产力，农业的剩余产品是决定积累率的。我们现在十亿人口，八亿农民，粮食翻一番，人口也翻一番，现在的问题是够吃了，所以我们离开农业来搞工业是不行的，它是测算积累率的主要依据。第二、科学文化教育事业搞不上来也不行。上面说过，搞现代化要有现代先进技术，而先进科学技术是要人来掌握的，没有人材的开发，没有科学事业的发展，现代化也是不可能的。所以这是制约积累率的第二个重要因素。当然还有其他因素。但这两个制约因素是主要的。所以我们说，过去“以钢为纲”和三线战备经济结构是畸形结构，问题就是离开了这两个主要制约关系，孤立地发展钢铁，把比例搞失调了，结果钢铁成本上升，也阻碍了整个国民经济的发展。

第二，技术经济结构与产品成本水平之间也存在着规律性联系。现在都说我们钢多了，实际是粗钢多了，但钢材规格品种不多。大型、中型钢材多了，小型、线材、钢窗料紧张。这是经济结构不合理的一种反映。当然其中因素很多，我这里仅就技术结构和产品成本的关系讲一讲它们之间的联系。一般说来生产技术水平高，劳动生产率高，成本低；技术水平低，劳动生产率低，成本就高。我们中国有一个问题，就是有廉价的劳动力，几十块钱就干一个月。在现有的劳动密集的部门，如何发挥我们的优势，提高我们的效率要很好研究。我们十亿人口在这儿，都要有事做。不要把技术经济结构看得那么容易，凡是外国人先进的我都拿来。外国人看到中国人的做法就很奇怪：你拿来那么多先进东西干吗呀！他们是没有劳动力，劳动力价格高，所以才想尽办法提高有机构成，用新的办法来代替。你们这儿产品也很好，劳动力又便宜，为什么不用呢？结果是拿了设备来了，厂子里人多了，人多了又送不出去，还得养着。所以要从总的生产力水平，人口多、劳动力多这一实际情况出发，来考虑技术结构，来研究技术政策，这个技术结构决定着我们的产品成本水平。

但是，现在又出现一个奇怪的事情：技术水平越高、越先进，反而成本越高，这要请专家们专门研究研究。如武钢一米七是最先进的吧，没有电，技术人员跟不上，停停打打，成本很高。而宝钢最最先进的。但据说将来的生铁成本每吨要二百一十四元，现在国内水平是一百二十多一点。这能不能符合我们的要求？在这里，要结合我们国家的国情考虑技术结构。大、中、小并举，土洋并举，并不是错误的东西。不能要求现代化就一个晚上几十万企业都现代化了，这是不可能的。技术政策要从实际出发，我们是资源条件好，人力资源也多，科技人材跟不上。另一个问题，现在都引进先进设备，可是人家来看我们的工厂，说我们机械行业的设备很好，技术也可以。可是我们的机械行业却吃不饱，任务不足。为什么会出现这种现象？就是有些人迷信外国，什么都想买外国设备，这样买进来以后，自己的设备又闲置起来。机械行业普遍发生吃不饱是同盲目

引进有关系的。为什么不可以引进一些先进技术，买进一些专利自己仿制和研究呢？所以引进技术设备的学问也很大。我们的经济要发展，人民的生活要提高，如果什么都引进，而自己的厂子却停产了，钞票都让外国人赚去了，那还有什么现代化呢？所以从技术经济角度考虑成本，这一方面要研究的问题是很多的。

第三个是地区结构。地区摆布合理与否，与成本有关。上面说的大、小三线就是地区摆布偏了。要不要合理摆布？都搞在沿海行不行？不行。上海每百元固定资产产生的产值是三百多元，税和利是八十二元。北京也是比较高的，山东、江苏、辽宁、天津也是较高的，每百元固定资产产生的产值都在一百多块钱，税利是二、三十元到三、四十元。而三线只有九至十二块钱。说明地区布局直接影响成本的高低。地区布局有个很特殊的情况，为什么北京的厂子迁到延安，上海的厂子迁到西安，成本就高呢？就是因为它那里协作条件差。所以内地摆多少，怎么摆，大有讲究。但都在上海、北京、天津行不行呢？也不行的，要有合理摆布。超越条件地强求发展内地，要求自成体系，这是不对的。

有关国民经济范围的这些结构问题，和社会产品成本的高低都很有关系，所以要研究它。现在讲发挥优势，也要有总的方向指导，否则优势可能变劣势。湖北省省长说，一定要把发挥优势放在会国一盘棋里来考虑。这个道理是很对的。华主席最近在人代会上提出了长期规划问题，没有长期计划作指导是办不好的。有了长期规划，就能更好地为实行计划调节创造条件。如果计划调节都不要了，只要市场调节，是不行的。我们国家计划内的预算投资，过去是百分之九十，现在是百分之四十，百分之六十在计划外。基本建设现在是六个战场，我们二百四十亿只是一个战场。第二个战场挖、革、改，单算折旧基金一百八十亿。现在挖、革、改项目一百万元以上的共有八十四亿，挖、革、改项目前年普查一下是三万九千个。第三个战场是行银贷款，四大银行都贷款。第四个是自筹，企业留成，地方机动财力。第五战场是国外引进。第六个战场是预算内其他项目搞基建的。按“一五”计划时期的可比口径，现在共有六、七百亿个。所以我们一定要加强综合平衡强调计划调节为主，要有长期计划为指导。我们二十多年来就没有长期计划。以计划调节来指导，是我们三十年来化了学费学来的，是化了几千亿的代价的。所以，计划经济制度要坚持。我们三十年来的错误，是工作的失误，是唯意志论造成的，是违反规律、违反客观实际、违反群众路线、没有实行民主制、是一长制造成的。这个“一长制”是首长负责制，是首长“一长制”。现在是大官划大圈，小官划小圈，大家靠划圈圈办事，没有综合平衡，也没有集中领导。一个“圈”就同意了，是高度分散。这是十年文化大革命发明创造的。所以计划经济是不可怀疑的。但有人怀疑社会主义计划经济制度有没有什么优越性，好象资本主义比我们优越。我们的危机出在生产不足战线拉长，这是社会主义制度下发生的特殊性问题。我们社会主义国家的人都是好心好意，但是好心出了坏主意，没有真正地依靠专家。专家路线是群众路线的一个组成部分。掌握客观规律要靠谁？靠专家。要把这些人真正用起来，不要你长官说了算，不是哪个官大、权利大就说了算。资本主义国家的资本家还要依靠咨询公司代他设计，出钱请人。而我们社会主义国家却放着专家不用。搞建设不是靠专家设计，而是首长拍板。这不是制度问题，而是作风问题，工作方法问题。提高起来说，是不走群众路线，

缺乏经济民主。我们建议今后的一切建设都必须经过设计院和经济咨询所来负责技术和经济的设计，并由他们负技术经济的责任。凡是未经过这些机构设计的建设，领导部门不得列入计划，不准施工。只有这样才能发挥社会监督作用、制约作用。才能真正克服官僚主义、主观主义和唯意志论。这些问题看来好似同成本离得太远，其实，这些缺陷正是造成社会成本提高的基本原因。

二、国民经济成本管理和企业成本管理的关系

上面是从国民经济宏观角度，探索降低成本的途径，具有战略安排的性质。国民经济的计划工作和组织管理工作水平愈高，社会的综合经济效果也愈好，我们常说，计划的节约是最大的节约，就是这个道理。这是周总理说的。但是，计划安排所能予期取得的经济效果，最终要落实到各个企业来实现。企业的成本管理，是国民经济成本管理的基础。如果企业的管理不好，即使有合理的计划安排，所予期的最大经济效果也是无法实现的。因此，我们既要从小经济的宏观角度来研究降低产品成本的战略措施，也要努力提高企业的成本管理。我们既要承认社会生产、分配、交换、消费的计划安排和经营管理水平对企业成本水平的制约，承认国民经济范围的经济结构合理是降低社会成本和企业成本的前提条件，也要看到企业在加强成本管理、挖掘降低成本潜力方面的能动作用。我们强调企业成本管理的重要性，不仅在于社会计划安排所能予期的经济效果要由企业来组织实现；还在于即使在社会计划安排有某些失误的情况下，企业努力改善经营管理，做好转化工作，同样可以取得较好的经济效果。这两者是互为因果的，发挥内因作用是很有必要的，可以缓和比例失调的失误。

从三十年的经验来看，摆好国民经济成本管理和企业成本管理的相互关系十分重要，片面地强调一个方面和忽略另一个方面，都不利于取得更好的经济效果。在这里，有两种思想倾向必须反对，一种倾向是只讲企业微观成本管理，埋头苦干、不看市场情况。这方面，我们吃的苦头很多。这种思想在实际工作中的表现是，只向企业压降低成本的任务，而不考虑从计划安排、综合平衡、技术政策各方面来为企业开辟降低产品成本的广阔途径。另一种倾向是片面强调外部条件，所谓企业的外部条件不好，无法进行经济核算、降低产品成本，则同样是不正确的。这种观点片面强调国民经济计划安排对企业成本的制约作用，而忽视了企业经营管理的能动作用。许多企业消耗无定额，成本无核算，物资积压，损失浪费严重，不能都算在计划安排的帐上。外部条件和内部条件是可以转化的。一个企业生产经营得好，物资储备合理，产供销衔接得好，发挥了能动作用，就可以变被动为主动。也同时为有关企业创造了较好的外部条件。反之，企业管理不善，产、供、销衔接不好，物资积压过多，就妨碍其他企业的生产发展。

三、关于企业成本管理的问题

下面我着重讲一点企业的成本管理，这是国民经济成本管理的基础，是企业经营管理的重要内容和手段。企业成本管理的好坏，核算的正确与否，对企业的经营决策有着

重要的影响。我国三十年来，企业成本管理积累了丰富的经验，有正面的，有反面的，我们要善于总结。现在我结合当前经济改革这一新的形势谈几点意见。

1. 成本管理在企业经营管理中的地位和作用问题。在经济改革的新形势下，对成本管理有一个重新认识的问题。过去在高度集中的计划管理体制下，企业的产、供、销，人、财、物，都由国家计划来安排，企业的主动性很小，权、责、利不挂钩，一切等国家计划安排，产品由国家来调拨，无须关心市场情况，因此企业的成本管理和核算缺乏动力，作用发挥得不够。现在体制改革了，权、责、利结合了，动力也有了。因此如何正确认识企业成本管理的地位和作用，就成了一个很重要的中心问题。

过去，由于没有同企业权、责、利结合，所以完成国家下达的降低成本指标，只起考核评比的作用，与市场和价值规律作用实际上是脱节的。一般地说，企业成本降低指标完成的好坏，不影响它的产品销售。过去，企业是产值第一，八大经济指标产值不在内，实际上是老九领导八大指标，产值是统帅。由于权责益不结合，产品成本这就没有充分体现企业的个别价格和社会价格的较量作用，有无竞争能力对企业没有关系。成本管理和核算变成财务部门的事。另外，在国家对企业成本核算的规定上，从企业的成本核算满足国家计划管理的需要考虑多，没有同企业和职工的切身利益挂钩，因而削弱了成本核算作为组织企业经营管理的有力工具的作用。所以企业在过去把成本管理往往只看成是上级要求，看成只是算算帐的一项技术性工作，贬低了它的地位和作用。企业的生产部门、技术部门、物资部门、科研部门很少关心成本的管理和计算，直接影响着企业成本降低潜力的充分挖掘。现在体制改革了，特别是今后把多种交纳形式改为一种交纳形式，即用税的形式来调节，使企业成为相对独立的自负盈亏的经济单位。这个自负盈亏，是在计划领导下自负盈亏，而相对独立则是在集中领导下的经营管理方面的独立。这样，一个企业产品成本的高低，就同企业自身利益息息相关。所以成本管理就成为企业改善经营管理的带有决策性意义的因素。

从企业降低成本的主要途径来说，大体可以分为两个方面，一是在技术经济方面，开辟降低成本的途径要从产品设计、工艺流程安排、新工艺、新技术采用、改变产品结构等各个方面来研究以最少的消耗取得最大的经济效果，这一方面大有可为。一是要从经营环节挖掘降低成本的潜力。企业的供销工作是企业生产联结社会再生产的环节。因此，一个企业，不仅要管好生产中的人力、物力、财力的消耗，而且要从供销的经营中，摸清市场的供需状况，预测市场需要，根据消费者的要求改变产品结构，改革工艺，从而降低成本，对生产起指导作用。这也就是说，在扩大企业自主权、实行计划调节与市场调节相结合条件下，供销经营工作不仅可以在材料价格、原材料的采购批量，加速资金周转等方面作文章挖掘降低成本潜力，而且要在企业生产经营决策上起作用。总之，一个企业产品成本的高低，现在需要在市场上进行较量，判断其有无竞争能力。因此，成本的管理和核算在企业经营管理中的地位和作用，必须有一个新的认识。财务部门固然要管理成本、核算成本，为企业领导决策提供信息，更应成为企业领导的参谋。财务部门不是一个孤立的部门，而是一个综合部门，为企业领导提供决策数据的。如果不能在这一方面提供数据、论据，你就不起作用，就没有你的地位。所以我们工作做得好与不好，决定了我们财务部门地位的高和低。但要使企业的产品成本不断降低，真正具有竞

争能力，又必须要由生产部门、技术部门、供销部门共同努力。因为产品的质量，经营管理费用的高低，产品的是否适销对路，原材料的耗费，都直接决定了成本的高低，从而也决定了企业自身利益的大小。所以不能把成本管理只落到财务科长的头上，而应该成为职工代表大会这个权力机关的重要议程。在职工代表大会闭幕期间，就应该落到厂长、总工程师、总会计师的头上。只有把成本管理提到经营管理起决策作用的地位上来，这样才能发挥财务科这个总帐房的作用。因而组织企业内部的成本核算，必须同岗位责任制结合起来，搞好定员定额，和计量、核算工作，同奖惩制度紧密结合，只有这样，才能动员各部门和广大职工关心成本、开辟降低成本的新途径，进一步挖掘降低成本的潜力。同时也才能通过成本管理，通过人、财、物消耗指标的分解，有效地发挥其控制生产、推动各项管理工作的积极作用。也就是说要把成本管理落实到技术经济角度上来。提到组织经营管理的基础上来，提到指导生产经营方针上来，成为企业生产经营决策的重要手段。

2. 为了提高成本管理和核算的水平，为此就需要开展生产经营活动全过程的核算，为企业经营决策提供正确的灵敏的信息。长期以来，由于“四人帮”的干扰破坏，和企业缺乏内在的经济动力，成本的管理和核算工作水平还比较低，成本不真实、不全面、不完整是一个突出的问题。这种情况如不改变，不仅不利于企业挖掘降低成本的潜力，而且还会造成企业经营决策上的错误。近一年来经济改革的实践，使不少企业愈益感到开展生产经营全过程核算的重要性。

根据一些企业的经验，生产经营全过程的核算主要包括以下几方面的内容：

①产、供、销、运的全过程核算。这个全过程核算的实质是企业内部的综合平衡问题。有两种平衡，一种是假平衡，不惜用高额储备，不惜浪费人力、物力、财力来维持表面的平衡。这种平衡不顾产品质量的好坏，不顾产品是否适销对路，不顾原材料、燃料的合理库存。结果使成品和各种生产物资堆满了仓库。这种形式上的平衡实质上是破坏了企业内部产、供、销、运的内在联系。造成了大量财务开支和浪费，虽然完成了生产任务，但提高了产品成本，减少了国家和企业的收入，也损害了职工的利益。另一种是经济上合理的平衡，也就是企业产、供、销、运各个环节严格实行岗位责任制搞好人、财、物消耗的核算、努力保持原材料合理储备和产品适销对路，也就是按照高产、优质、低消耗的要求组织起来的产、供、销平衡。我们需要的是这样一种平衡，以充分体现用最少的耗费取得最大的经济效果的要求。

②生产全过程的核算。企业内部生产全过程的核算，从投料到产品产出的各个环节，都要严格实行人、财、物的核算。这里，生产过程的科学管理，实现有节奏的均衡生产，是不断降低产品成本的一个重要的前提条件。企业生产的内部各个环节，不合比例，无节奏，不均衡，就会造成生产过程的阻塞和半成品的大量堆积、损失，成本就高。只有生产过程的科学管理和成本管理结合起来，使之互相推动，才能发挥成本管理的控制作用，这是十分重要的。五十年代后期，在一些企业推行的定额发料，按生产的批量发料以及本票制度等管理形式，都曾起到了很好的作用。这些管理形式不仅管住了各项物资的消耗水平，而且有助于促进企业生产有节奏均衡地进行。这些形式现在还在许多企业中实行，应当很好地进行总结和推广，应当珍视我们自己的经验。大家都知道的日本丰田汽车生

产方式，它们实行一种传票卡的制度，他们是以销定产。这种传票卡随着零部件一起流动来控制生产过程中半成品和零部件的过量制造。他们把零部件和半成品的过量制造看成是生产过程的最大浪费。如发现中间产品过多或供应不上，就要追查原因，找出漏洞找出问题，予以技术处理。这是很有道理的。其实这个传票卡的制度，同我们以上讲的我国五十年代后期创造的那些管理形式，其性质和作用是一样的。所以我们还应该重视自己的经验，不应该妄自菲薄。当然也应学习外国好的经验，重要的是要结合自己的实际学洋而不崇洋。我们一定要努力创造新的形式，把生产过程的科学管理和成本管理很好地结合起来，从实际出发，逐步提高而不要好高骛远。

③生产开发全过程的核算。这里讲的生产开发，包括新工艺，新材料的应用，包括科研、新产品试制和挖、革、改，这方面的核算是我们的薄弱环节。生产开发，科研和新产品试制，关系到企业长远的生产发展。通过科研工作，改进产品设计，改进生产工艺，试制新产品，采用新材料、新技术，是开辟降低成本的重要途径。加强这方面的核算，不仅仅是为了合理地使用科研经费和新产品试制费，更重要的是核算科研项目、新产品试制项目的经济效益，为科研人员提供技术经济数据，从而推动改进设计、改进技术。所以对技术经济的分析是个新课题。要克服过去那种只管技术不管经济，只管质量不管成本，技术与经济效益脱节所造成的浪费现象。要使广大的科技人员关心市场，关心成本，使他们的成果真正具有使用价值，应为国家提供更多的剩余产品。

要加强挖革改项目的核算。挖、革、改对企业来说也具有长期发挥作用的性质。这是发展老企业生产力的重要途径。所以我们要放权给企业。（要防止无限扩权的倾向）这个问题的研究必须通盘考虑，要研究市场情况，国民经济总的建设方针和技术政策，确定企业挖革改的总体规划和改革步骤，才能确定具体措施项目。一个挖革改项目的确定，先要有经济效益的测算，也要有可行性的研究，也就是说要看看是否值得办，能否办得成。要改人治为法治。即制订规划和项目，都必须依靠工程技术人员、财务经济管理人员共同核算，充分发挥总工程师和总会计师的作用。没有他们的签字，项目计划不能提交职工代表大会，也不能付诸实施。那种凭头脑发热拍板，一个人说了算干起来再说的作法必须改变。上海冶金、纺织两个行业的改造效果都很好，这样的情况我们要很好地研究。我们都说要挖革改，每个企业都要挖、革、改，但是要做到象上海冶金、纺织两个行业那样的挖、革、改效果。就有一个个别企业挖、革、改同整个行业的技术改造结合好的问题。没有组成专业公司的，就要从组织联合上找途径，所以我们要研究如何搞专业协作，搞好联合，我们觉得这个问题很大。如果就一个企业本身孤立地搞挖、革、改，往往难以搞好。所以要进行技术经济的分析，要从一个地区、一个整体、一个国家的整体都配起套来研究，这个核算工作要求就高了。因此在这一方面的管理不能放松，放了权还要管，限额以上的措施项目要按基本建设程序管。不能允许什么人随便决定项目。放和管是辩证的统一，有放无管，放而必乱，有放有管，则放而不乱。还要充分发挥内部的制约作用、外部的制约作用（今后还要考虑较大的项目要咨询机构审议签证的制约制度）。以防止和克服设计不周。所以，挖、革、改核算不仅是个技术性问题，而是决定方针政策的大问题。我们说挖、革、改项目全过程的核算包括：为确定挖、革、改项目提供信息，挖、革、改项目的经济效益预测，可行性的研究，项目完成后的

实际效果的核算，以及尽量减少挖、革、改项目人力、物力、财力的消耗。

④行政费用和事业费全过程的核算。包括管理部门的行政费、教育经费、福利费等支出的全部过程的核算，这方面的潜力也是很大的。这个挖潜的问题，不仅是为了减少开支，而重要的是调动管好行政事业的积极性，把事业办得更有成效的问题。因为当前来说我们的企业是个小社会，有医务室、托儿所、学校，都得管，管就得核算。加强教育经费和福利费的核算，对提高劳动者的文化科学技术水平，搞好集体福利、调动职工增产节约的积极性都有重要意义。

这四个全过程的核算，就把所有企业经济核算活动、成本都掌握起来了，面对各个方面的经营管理，都能提出决策性意见。管理就是生产力。管与不管不一样，管好管坏不一样，管理的好效果好，成本降低，就是生产力的提高。这个问题要作新的认识。要搞好这个工作，单是我们会计部门，总会计师行不行？我看还不行。所以要实行经济改革，要给企业放权，要讲物质利益，使权、责、利相结合。企业内部同样有一个人人与人的相互关系。厂部和各车间、各科室也是个分工负责制吧，岗位责任制就是各有职责，各有权利。“权责结合，事权统一，钱物结合，物质利益挂钩”，这四句话不能少，少一句也不行。这是处理国家同企业，企业同职工的关系的原则，企业内部关系也要按照这一原则处理。这一整套的具体办法，是很具体，很细致的，不是一个模式可以解决，也不是一种方式可以包括一切的。我们这里要解决的问题是同社会主义经济的各种经济规律都联系在一起。你说你先富起来，你可以先富，可以比人家高一点。但是如果有的人得好几倍的工资，挣钱很多，而有的人失业，没饭吃，那就不好了。社会主义不能这样搞法。必须在全国一盘棋、大家有饭吃的基础上有先有后，随着工作的好坏有苦有乐。有人说苦乐不均要不得。我认为反对苦乐不均是平均主义思想的反映，要绝对拉平是做不到的。但是过分的悬殊也是要防止。我们要在价格上加以调节，价格做不到的用税收来调节，力求促其相对可比，但要绝对拉平是不可能的。因为生产条件不一样，所以允许有差别，但又不要人为地扩大差别，这是辩证关系。社会主义大家有饭吃，但又有所区别，总是有的，但一定要做得合理。企业内部的体制关系要解决的是动力问题，有了动力才有活力。但有了活力，同时必须符合有计划按比例，必须符合价值规律。最终要回到基本经济规律上来，即生产的目的性上来。生产为了什么？为了人民生活不断改善，不断完善我们的生产手段，不断提高人民物质文化水平。我们为什么发生三个大的比例失调，就是由于不明确生产的目的。所以必须以基本经济规律为纲，物质利益为动力，价值规律为手段，有计划地组织生产。这关系到怎样调动各部门、车间、工段、小组各级积极性的问题。过去，企业内部的管理体制从加强计划控制的角度着眼多，缺乏内部的动力，这是需要很好解决的一个问题。一定要正确处理内部关系以及人与人的权、责、利关系，这有利于使降低产品成本成为全厂各个单位和广大职工共同关心的问题。这里，企业内部成本管理体制改革不仅要解决企业和车间的利益挂钩，而且还要进一步解决好车间利益和职工利益的挂钩。车间降低成本得到的利益如何同职工个人挂钩，这是个重要问题。解决得不好，企业内部的管理体制也不能发挥应有的作用。奖金的发放要适当，要反对滥发，要克服平均主义。在奖励的形式上，要同班组核算相结合，同经济效果相结合，同岗位责任制相结合。有奖有罚，奖罚合理，无功不能受奖，发生责任事故和造成重

大损失的要罚款。

社会主义成本理论和成本管理问题，是一个很宽阔的研究领域，特别是随着经济改革的进程，有一系列的新的理论问题和实际问题需要研究。要想物价稳定，不断提高人民生活，就得努力降低产品成本。我们搞经济核算，搞成本管理，就要提到这样的高度来认识问题。让我们共同努力，把成本管理提到一个新的水平。