

唐山鋼廠 怎樣整頓原始記錄

華北行政委員會統計局編



華北人民出版社

唐山鋼廠
怎樣整頓原始記錄

華北行政委員會統計局編

華北人民出版社

內容提要

本書簡要地講解了有關原始記錄工作的一些基本知識，並較完整地介紹了唐山鋼廠整頓原始記錄的經驗，可供各廠礦參考，也可以作廠礦幹部業務學習的材料。

書號：2010

唐山鋼廠怎樣整頓原始記錄

編者：華北行政委員會統計局

出版者：華北人民出版社
(北京香廠胡同七十三號)

發行者：新華書店華北總分店

印刷者：北京日報印刷二廠

1—6,000

一九五三年十一月初版

本書21,000字

目 錄

一	原始記錄的範圍和特徵·····	一
二	爲什麼要整頓原始記錄·····	四
三	整頓原始記錄的內容·····	九
四	整頓原始記錄的步驟·····	一三
五	整頓原始記錄的幾個主要環節·····	一六
六	整頓原始記錄工作中的領導問題·····	三
附 錄		

唐山鋼廠原始記錄暫行管理辦法

唐山鋼廠煉鋼部整頓原始記錄後報表供應關係圖

唐山鋼廠軋鋼部生產日報（整理後草稿）

一 原始記錄的範圍和特徵

(一) 什麼是原始記錄

原始記錄，就是企業為經營管理、掌握情況、指導生產所需要的企業內部的各種登記、記錄和報表。它是生產活動的具體記載，反映着一定時期企業的管理水平和生產水平。通過各種生產活動的原始數字記載，企業的領導上可以及時發現羣衆新的創造和生產中的問題，加以推廣和解決，從而能够科學地、有計劃地管理企業。因此，原始記錄是改善和提高企業管理水平的一個重要根據，也是加強企業計劃管理的基礎。企業中一切與原始記錄有關的人員，從廠長、技術人員、業務統計人員到工人，必須正確地對待原始記錄工作，使之準確可靠，發揮它對生產管理的作用。

(二) 原始記錄的範圍

原始記錄的具體內容，基本上可分為兩部分：

I. 生產活動和經濟活動的記錄。這是包括整個生產過程的活動和流通過程的供應銷

售，以及經營管理的一切活動。在工廠中，內容大致有五項：（1）原材料的收撥。包括原材料的收入、撥出、耗用和庫存等記錄。（2）生產數量與質量。包括成品、半製品、廢品等生產、入庫、撥出數量的記錄，並按產品的等級區別記錄。（3）工人生產狀況。包括工人出勤、每種產品（或工序）耗用勞動量及工資支出等的記錄。（4）設備使用情況。包括機械設備的數目、開動時間、經濟技術定額等的記錄。（5）財務收支情況。包括成本、財務收支的記錄。

2. 整理表。從原始單據、憑證、登記表等，到定期報表或提供給廠長的資料，中間要經過一個整理過程，這個過程所用的表，就叫整理表。它也是屬於原始記錄的範圍。

（三）原始記錄的特徵

我們在整頓原始記錄時，對原始記錄具備的幾個特徵，要有明確的認識：

1. 原始記錄是企業內部有組織的一種制度，它是反映企業整個的經營管理制度。整頓原始記錄，不應認為是單純的整理企業內部表格的技術性工作，而是整頓企業內部生產和經濟活動的基層組織，並使這些活動更加制度化。因此，整頓原始記錄，必須和改進企業經營管理制度相結合，這樣才能逐步提高企業的管理水平。又因原始記錄工作的好壞，直接影響着經濟核算和編製計劃工作，所以整頓原始記錄，也必須和這些工作結合起來。

2. 原始記錄是企業內工人階級生產活動的記錄，是工人階級勞動成果的記載，這是一件羣衆性的工作。所以，整頓原始記錄工作時，在工廠必須吸收車間主任、班組長和工人參加。爲此必須加強宣傳教育，打通思想，解除顧慮，把羣衆動員起來，才能做好這一工作。

3. 原始記錄是企業各方面工作的結合點，是工廠內部統計、會計、業務三種核算的基礎。在工廠內統計、會計、業務部門發生矛盾或結合得不好，主要表現在原始記錄不統一上，形成各搞一套。要解決這個問題，首先必須統一原始記錄。其次，原始記錄也是上級要求與下級工作的配合點。企業是根據國家的要求和計劃來進行生產活動的，國家也要根據企業生產計劃進行監督和管理；這就必須使企業的原始記錄能滿足計劃和統計報表中國家的要求。也即是說，使國家能系統地了解企業的整個情況。

4. 原始記錄工作，是隨着企業管理制度的改進、生產技術水平的提高、國家指導的加強而不斷提高和改進的，不能固定不變。因此，原始記錄工作決不是整頓一次，就可以一勞永逸；但也不能認爲是長期工作，而不把原始記錄工作搞好。我們的生產是在迅速的發展着，爲生產服務的原始記錄，也要在生產發展中不斷去提高；原始記錄工作水平的提高，又能推動生產向前發展；兩者應密切結合起來。

二 爲什麼要整頓原始記錄

(一) 整頓原始記錄的重要性

原始記錄是企業管理和實行經濟核算制的重要環節。經濟核算制是有計劃地經營和管理社會主義企業的方法，這種有計劃的經營管理方法，要求企業內部各項生產活動經濟活動和整個工作有一套完善的記錄，才能有核算和計劃管理。一個車間沒有原始記錄，成本就核算不出來。原始記錄的殘缺和混亂，必然使核算和管理制度發生殘缺和混亂現象。因此，企業爲了保證均衡地完成國家所交付的生產計劃和任務，就必須建立和健全原始記錄工作，發揮其監督和指導生產的積極作用。

原始記錄反映着企業整個的經營管理情況，它是衡量企業管理水平的標尺，一個工廠是否稱爲先進單位，一個車間是否稱爲模範車間，就全面模範的觀點來看，原始記錄應是其中的一部分。一個企業要想改變管理落後於生產的狀況，整頓原始記錄，是一件極重要的工作。

原始記錄是統計工作的基礎。要使企業的各项報表能及時和正確地上報，要使企業

的統計工作健全，必須首先搞好原始記錄工作。國家爲了實現計劃管理，領導與監督生產，也要涉及原始記錄，因此必須使各企業建立健全的原始記錄工作。

從唐山鋼廠過去的原始記錄情況中，可以看出建立和健全原始記錄工作的重要性。

(二) 唐山鋼廠原始記錄過去的情況

唐山鋼廠的原始記錄，是在解放以後，隨着生產的發展，適應各個時期技術操作上的要求和生產管理上的需要，逐步建立起來的。目前已有產量、質量、人工、材料消耗、設備運轉和技術操作等比較全面的原始記錄。這些原始記錄，對於提高生產、改進技術、核算成本起了一定的作用。如軋鋼機運轉記錄建立後，經常提供考核運轉情況的資料，使停車時間逐漸減少；轉爐吹煉記錄，對於鹼性轉爐降低吹損，改進鎂砂磚質量，也起了一定的指導作用，它保證了鹼性轉爐鋼試煉成功。特別是一些精確可靠的記錄，對於選擇平均先進定額、編製計劃有着重大的作用。如軋鋼車間各型鋼材的折合率，就是依靠設備運轉原始記錄，經過逐漸修訂，取得正確的折合係數的。所以說原始記錄是加強計劃管理的基礎，是改善企業管理水平的一個重要條件。但由於生產迅速發展，技術操作和生產管理水平日益提高，而廠的領導上在主觀方面對原始記錄工作，沒有隨着生產發展而加以改進和大力貫徹，因此生產管理上存在的問題，不能及時找出原因，先進經驗不能及時推廣，顯然原始記錄還落後於生產的要求。在整頓以前，唐山鋼廠的原

始記錄工作存在的缺點主要有下列幾方面：

1. 廠的領導方面對於原始記錄工作的重要意義和作用認識不足。車間領導幹部、技術人員和一般幹部不重視原始記錄和統計工作，不善於利用統計資料分析研究生產問題。如煉鋼車間轉爐吹煉記錄每天有五、六十份，但看的人很少；有臨時需要時，往往是現立格式現統計。平時也很少向工人和統計員講解原始記錄工作的重要意義和作用。因此，工人羣衆對原始記錄缺乏正確的認識，有些工人認為「不記錄也能煉出鋼來」；有些統計員認為統計工作沒前途，不安心工作。以上情況是阻礙原始記錄工作改進和提高的基本原因。

2. 有些記錄不夠正確不夠及時。原始記錄資料，都是來自各個生產車間和現場，但經過整理與計算之後，各部門所提出的數字不一致，往往一個廠同樣的資料，幾個課股都不相同。這主要是由於各業務部門之間沒有密切聯系，缺乏統一的制度和認識。如軋鋼車間加熱爐出爐鋼錠與軋製鋼材數不符，往往出爐鋼錠根數多於軋製鋼材的條數，有時鋼材條數反而多於鋼錠根數。這顯然是記錄數字不準確造成的。像這樣的數字，既不能反映真實情況，就不能根據它發現缺點，改進技術。

一九五三年三月份，煉鋼車間實際領用石灰的數字和生產日報統計的數字相差一百六十八噸；生鐵實際領用數字也和記錄數字相差十二噸；這裏面只有極少量的搬運耗損，絕大部分是記錄上的錯誤。鑄造車間翻砂組有一次到工十一人，報了八十八個工時，

而工作分析欄內只填了八小時，八十小時就不知做了什麼。耐火材料車間裝窯磚坯記錄不準，有一次記錄表上明明記載裝入L型澆鋼磚一百八十塊，到出窯時一塊L型澆鋼磚也沒有，也找不到該型磚的廢品。這就使調度工作發生困難，破壞了有節奏的生產。

材料消耗的原始記錄與實際情況不符，記錄的不及時，是唐山鋼廠各車間普遍存在的問題。因此統計原材料消耗，不得不依據成本上的資料。車間原材料消耗月報規定在次月八日左右送出，但往往遲遲不能報出。如一九五三年二月份的報表，直至三月十六日以後才陸續送出，有的還拖到月底。鋼材檢驗日報也不及時，有時拖延四、五個小時，大大地降低了它們的效果。

3. 有些記錄不統一，報表重複和不够完善。例如：軋鋼車間技術監督站和切斷組各有一份質量記錄，分別記錄每天的質量情況，而切斷組的數字是從監督站抄來的，如果監督站用複寫的辦法，記成一式兩份，就可節省切斷組的抄錄，還可避免抄錄時可能發生的錯誤。軋鋼加熱爐有兩份記錄，分別記載裝鋼和出鋼量，實際上可合併為一份，這樣不僅省却一種記錄，還可以從一個記錄上隨時看出爐內鋼存量。據不完全的統計，煉鋼車間在報表記錄中發現重複的項目二十三個，不必要的項目十一個。生產日報與產品質量、設備運轉月報也有重複，若在生产日報上加進幾個指標，就可以去掉七個月報。有些報表的記錄不够完善。如軋鋼車間的生產日報，僅有產量、質量、材料消耗等情况的數字記載，缺乏百分比和單位產品消耗等對比情况，因此領導上常說：『看不出情况的

好壞，也看不出問題來。」軋鋼加熱爐的記錄不記鋼錠溫度，而鋼錠溫度的高低，與鋼材質量的好壞，以及軋鋼機的安全運轉有重大關係。在檢修設備時，常因缺乏記錄，致備件供應不及時，造成天車停車和修爐中斷等事故。有的先進經驗也不能及時總結。例如煉鋼車間轉爐組有一次在一班時間內煉了十三爐鋼，創造了平均每爐冶煉時間三十七分（定額是四十六分）的新紀錄。但由於操作記錄不完全，就無法總結和推廣這些經驗。

4. 原始記錄缺乏批准程序和填報的責任制度。過去一些記錄多是根據各車間的需要隨時增添，因此形成各職能課和車間內部亂發表格，填報人員工作被動，忙亂的現象。這說明對原始記錄工作缺乏統一領導和層層負責的制度。如煉鋼車間，有報表記錄七十六種，其中報出表三十種，整理表十三種，基層記錄三十三種，大部分報表一式數份，最多的如生產日報達到一式九份。會計課向該車間索取的報表達二十一種，其中有七種是僅供參考用的。這種亂發亂要的現象，既增加記錄工作的麻煩和困難，又容易造成記錄的錯誤和報送不及時的情況。各小組的原始記錄都是工人填寫的，統計人員平時缺乏督促檢查，只是收集和登記；有些工人在填寫時不夠認真負責。如煉鋼車間的轉爐吹煉記錄是一張很重要的技術操作記錄，只記三、五筆，所以被稱為「三筆表」。填在這張表上的原材料消耗量僅憑估計，這樣就失掉了原始記錄應有的作用。

唐山鋼廠爲了克服原始記錄工作上的缺陷，便在修訂一九五三年計劃的基礎上，結合健全作業計劃工作，着手整頓原始記錄。

三 整頓原始記錄的內容

整頓原始記錄就是要整頓原始記錄報表和制度。根據原始記錄的範圍，包括企業中一切生產活動、經濟活動和整理表。其來源不僅包括車間的記錄，還包括廠部人事、工薪、會計、材料等各部門直接掌握的、與統籌的及業務有關的一些登記表、單據、憑證等。但整頓的重點，應該是車間記錄，因為它是最主要的一環，而且牽連到各部門的要求。至於廠部各部門掌握的一些原始記錄，在車間記錄得到統一的整理後，在各部門之間的資料供應制度確立後，就可以得到調整。

現把唐山鋼廠整頓原始報表和原始記錄制度的情形分述如下。

(一) 整頓原始報表

對現有原始報表，根據目前需要與工人填報的能力，加以研究，該刪的刪掉，該增加的增加，過去沒有而現在需要的建立起來。這是一件非常細緻的工作，必須充分了解生產情況與現有原始記錄報表，從生產出發，結合各部門的要求與國家對報表的要求，把現有報表作充分研究，使每一個報表和表內每一項指標，都切合實際需要。

唐山銅廠的原始記錄報表經過初步整頓後，從報表的種類來看，原有的四百五十七種被刪掉重複或不解決問題的五十八種；增加生產上迫切需要的四十八種，實減少十種。從報表的份數來看，由於供應關係的改善，從原有七百二十一份報表中，減掉一百六十一份。從原始記錄的指標來看，整理前計有指標一千八百零四個，整理後為一千八百六十四個，增加了百分之三點三二。指標數量的增加，說明經過這次整理，提高了原始記錄的質量；記錄報表份數和種類的減少，達到了取消不必要的和重複的記錄報表的要求。

(二) 整頓原始記錄制度

要把原始記錄制度化，並建立一套分工合作、統一集中的完整原始記錄制度。這就是說，要從整頓舊的原始資料供應關係中，建立科學的資料供應關係。只有確定一套完善的資料供應關係，才能把數百種原始記錄報表有機地聯系起來，像把很多零件裝配成一台良好的機器一樣，才能達到原始記錄為生產服務的要求。

什麼是分工合作、統一集中的原始記錄制度呢？就是屬於各業務部門的記錄資料，由車間直接送給各職能課，由各職能課分別整理、統計，計劃部門的綜合統計，只整理其需要部分。各職能課之間，建立資料供應制度，訂立聯系合同，互相保證及時、正確地供應所需各項資料。中央、部、局所規定的報表，以及廠部臨時所需要的統計資料，

也應按性質分別由各職能課負責報送。其中統計資料應經過統計部門審核後發出。

在建立了供應制度後，還必須健全原始記錄的組織機構，確定統計人員和記錄人員的責任。在主要生產車間要設專職的記錄人員。次要的生產車間或輔助車間，可指定能勝任的人員兼做記錄工作（車間規模較大的亦應設專人）。必須扭轉認為『增加記錄人員增加成本』或『不如兼職更適合核算』等錯誤認識。配備記錄人員並不是什麼『不核算』，相反的正是改進企業管理，提高生產，降低成本的一個重要條件，是以科學的經濟核算制經營企業的重要方法。

此外，要建立嚴格的原始記錄責任制，以保證及時、正確地將車間全部記錄資料提供有關部門。唐山鋼廠在各車間建立的原始記錄各種責任制如下：

1. 填報責任制：原始記錄在小組內由小組指定專人填寫，小組長審查後送出。規定要填全，數字要正確，報送要及時。

2. 記錄檢查責任制：規定記錄員要經常深入小組，檢查記錄是否全面、及時、正確，並幫助工友解決記錄工作中的困難。保證按時收集、整理記錄表格，分送有關職能組。

3. 職能組研究分析責任制：各種原始記錄交到職能組後，要有專人負責分析研究，以使用它來改進生產、提高技術。

4. 供應保管負責制：確定各種記錄表格的供應關係，明確那些記錄表格應由誰交到

誰，最後又應由那一部分、那一個人負責保管及交代，以防止記錄的遺失。

有了以上的制度，在小組和車間辦公室，就能保證做到每一個表格的『填報』、『檢查』、『分析』、『保管』等有專人負責，克服了以往原始記錄無人負責與記錄人員職責不明的現象。

原始記錄在一個廠礦裏必須是統一的、一套的；絕不應是多種的、幾套的。原始記錄是實行車間管理的主要工作，因此原始記錄必須集中於車間主任的統一領導之下，這樣才能實現車間主任負責制的管理制度，使原始記錄能及時、正確地反映車間生產情況。在業務上，原始記錄工作又必須與統計工作構成一個必要的指導關係（在蘇聯是會計部門領導）。統計部門有責任幫助與指導原始記錄工作。一切記錄制度和記錄表格應統一由統計部門制定。同時，統計部門還必須經常傾聽各業務部門的意見，改進原始記錄工作；使原始記錄內容簡化、明確統一而切合實際需要。因此，唐山鋼鐵廠還規定，在全廠範圍內，根據原始記錄管理辦法（管理辦法附後），由統計部門負責，每周召開一次會議，檢查原始記錄執行情況；並規定廠長在季度工作總結報告中，要把原始記錄工作及有關此項工作的問題與意見包括進去。

四 整頓原始記錄的步驟

整頓原始記錄是個繁雜而細緻的工作，必須有步驟地來進行，才能收到應有的效果。唐山鋼鐵廠是按下列四個步驟來進行的：

第一步：了解生產情況，了解原始記錄報表制度和職工對原始記錄的認識情況。原始記錄是為生產服務的，因此要整頓原始記錄，搞好原始記錄工作，首先就必須深入了解廠礦全部生產情況。不了解全面的生產情況，就不可能判斷那些原始記錄表格是需要的，那些該刪掉，那些該增添。這是動手整頓原始記錄時一個很重要的步驟，沒有這一步，就不能進行整頓工作。了解生產情況以後，就要進一步了解舊有原始記錄表格和制度。研究這些表格的作用和存在的問題，以及它們之間的聯系和供應關係，據此進行整頓。此外，還必須了解職工對原始記錄的認識，針對他們的思想情況，進行宣傳教育，使他們懂得原始記錄工作，在國家生產建設中的重要意義，才能動員全體職工，積極參加這項工作。

第二步：把現有原始記錄報表和制度，進行審查、整理；根據需要與可能，採用取捨增刪的方法，經過領導研究，提出初步方案。整頓原始記錄不是推翻舊有記錄基礎另