

几个工厂财务部门的 先进工作经验

新 知 識 出 版 社

2

几个工厂财务部門的先進工作經驗

*

新知識出版社編輯、出版

(上海湖南路9号)

上海市書刊出版業營業許可証出015号

上海國光印刷厂印刷 新華書店上海發行所总經售

*

开本：787×1092 1/32 印張：1 1/2 字數：35,000

1956年9月第1版 1956年9月第1次印刷

印數：1—3,000本

統一書号：4076·43

定 价：(7)0.15元

編 者 的 話

目前，我國正处在社会主义革命的高潮中。全國人民正在以忘我的劳动，为提前和超額完成第一个五年計劃而奋斗。财务工作者在党和政府的領導下，刻苦鑽研業務，發揮了社会主义的劳动積極性，因此，同其他生產战綫上的工作同志一样，創造了許多先進工作經驗。

为了使这些先進工作經驗得到广泛的傳播，我們搜集了六篇被評选为上海市 1955 年度先進單位财务科室的工作經驗介紹，予以匯編出版。

在这六篇材料中，有的介紹了怎样做計劃工作，有的介紹了怎样發揮會計工作的監督作用，有的介紹了怎样做財務工作，有的介紹了怎样开展劳动競賽等等。虽然，这些先進工作經驗的介紹还不够全面、不够具体，但是，从这本书中可以使我們了解这些先進單位是怎样進行工作的，从而大大地提高我們財務工作的水平，使財務工作在祖國社会主义建設中發揮更大的作用。

一九五六年六月

目 錄

我們是怎样做好計劃工作的

- 國營上海油脂一厂計劃科的工作經驗介紹 1

發揮會計工作的監督作用

- 公私合營上海第三鋼厂會計科的工作經驗介紹 8

我們是怎样做財務工作的

- 國營上海卷烟一厂財務科的工作經驗介紹 20

迅速改變財會工作落后于客觀需要的狀態

- 公私合營安樂第一棉紡織厂財務科的工作經驗介紹 28

怎样把資金运用得最合理

- 公私合營大新振染織一厂財務股的工作經驗介紹 35

我們是怎样开展劳动競賽的

- 國營上海水產公司漁務部財務科的工作經驗介紹 40

我們是怎样做好計劃工作的

——國營上海油脂一厂計劃科的工作經驗介紹——

我們的計劃科，总共是四个人。記得在初搞計劃、統計的時候，由于業務生疏，我們對計劃科應掌握哪些工作，大家都心中無數，至于要我們根據統計資料來對生產活動進行分析，那更不知如何下手了。那時我們填表，因為不熟悉報表的格式、方法和規定，所以只能一邊做一邊看編制說明，表中的資料填一次就得從頭算一次，報表編出來後質量很差，報送期限脫期很久。1954年起，由于領導的幫助和教育，我們已基本上消除了這些現象。下面幾點，就是我們的一些經驗：

認真學習業務，不斷提高工作質量

社會在不斷前進，我們的工作也應隨着前進才對，但過去我們計劃科的工作卻遠遠落后於客觀的需要。例如，我們的計劃、統計工作，不能發揮它的指導和監督生產的作用；我們對報表的內容不熟悉；報表質量差，經常要脫期；對計劃、統計工作以外的廠內生產技術常識知道得很少。上列這些情況之所以造成，主要原因還是平時業務學習不夠，針對這一缺點，我們就展開了學習。

一、熟悉編制計劃的表格、格式和有關規定：為了糾正過去邊看邊做的缺點，我們首先批判了草率對待上級頒發的文件，批判了認為和過去頒發的文件差不多的錯誤思想，這樣就使每一位同志都能明確到編制計劃報表的重要性。通過對有關文件的認

真學習，大家都初步掌握了編制計劃报表的基本知識，因此減少了過去在工作中的錯誤現象。

二、學習“連鎖替代法”：我們學習連鎖替代法是根據理論結合實際這一原則出發的。依照連鎖替代法的分析方法，我們在分析產量、產值和勞動生產率時，把影響指標完成的因素，按主要、次要排好，先分析數量因素，後分析質量因素。採用這樣的分析方法，就能正確分析出影響完成計劃的各因素升降差異數的比重，因而提高了分析質量，並提高了工作效率。

三、學習其他科室所編制的計劃和报表：我們的學習範圍，除了學習本科的業務之外，還擴大到學習其他科室所編制的計劃、报表的內容和方法。這樣學習的好處，不但能認真檢查各計劃之間的指標是否銜接，同時還克服了过去對其他科室送來的計劃、报表，由於大家都不熟悉而只能光蓋一個圖章的官僚主義作風。

四、學習科內的第二種業務：科內的同志，在分工的基礎上除了必須學好自己的業務之外，還要求進一步學會第二種業務。例如：計劃員也學習統計报表，統計員也學習計劃的編制。這種學習，不僅可使大家互相幫助、互相複核、充分發揮集體的力；而且還可保證任務的提前完成和工作質量的大大提高。

五、學習生產技術方面的常識：從事計劃工作的人員，應該具有生產技術方面的基本常識，只有這樣，才能使得制定出來的經濟指標不僅符合經濟核算的原則，而且也有技術方面的依據。我們對技術方面的問題，如各技術經濟定額的相互關係、指標的作用、質量指標的要求等，在不懂的時候，就隨時向廠內技術人員請教，經過這樣不斷的學習，大家已由過去只知按照公式計算、不知為什麼要這樣做的情況，變成了現在已能初步了解指標的作用和技術上的一些基本知識。

事前尽量做好准备,有系統地積累資料

我們的計劃科一向沒有系統地積累資料,因此在編制計劃時,即象上期預計完成數等也要从头整理。有时領導要一個資料,我們就無法及時提供,往往要算幾個鐘頭後才能提出。如果要我們提供一個歷史資料,則我們更顯得手忙腳亂了。由於這樣的搜集和整理資料,往往還造成外報數字前後口徑不一致的情形。但通過事前盡量做好準備工作和建立資料匯總整理表及資料登記卡片等一系列的措施後,就逐步改變了過去的忙亂現象和外報數字前後口徑不一致的情形。

一、事前盡量做好準備工作:計劃工作的特點是上半月要做的工作比較多,而且臨時插進來的任務也比較多。因此,我們把日常工作盡量爭取在事前做好,使得工作不擠在一起。如在編制計劃前,先搜集好有關的資料;編制各種定期報表時,爭取在上月下旬即把各表可以填寫的數字填好(如計劃數、上期數、單位名稱等);此外,又如預先油印好供日報或月報用的草表,事前填好報送單位的信封和回單,事前將不牽涉數字的說明文字寫好等等。事實證明,準備工作對及時完成任務是有重大作用的。

二、建立資料匯總整理表:科內沒有有系統的積累資料,給我們的工作帶來了忙亂和被動。自1954年第4季度起,我們就從這一薄弱環節着手改進,建立了能匯總生產計劃中幾項主要指標實際完成數的“資料匯總整理表”,這樣,就為編制年度計劃和年報工作預先做好一部分的準備工作。那時,正逢上海市統計局和上級公司要把我廠作為1954年工業年報的試點單位,幫助我們擬訂了工作計劃和具體進度指示圖表。由於我們這次建立了資料匯總整理表,並在事先又已經做了一些準備工作,因此在

工作过程中,不僅克服了忙乱現象,并且还大大提高了工作的質量。

三、建立資料登記卡片:原來建立的資料匯总整理表,只有生產計劃中几項主要指标的实际完成数,虽然該表的建立解决了計劃报表編制时的一部分忙乱現象,但对計劃科必須掌握的資料范围來說,畢竟还不全面。再說該表又沒有計劃数,因此也就无从把实际数与計劃数進行对比。为了弥补这一缺点,我們就把國家計劃主要指标用登記卡片的形式來归納各項数字。登記的內容,包括生產計劃中的產量、总產值及技術經濟定額等項目;成本計劃中的总成本、單位成本、企業管理費及各車間的車間經費(按子目登記)等項目;劳动工資計劃中的劳动生產率、職工人數、工資总额及平均工資等項目;財務計劃中的上繳利潤、上繳折旧基金数及利潤完成数等項目。由于做了这一工作,使計劃科的工作有了很大的改進:(1)因为归納了國家計劃的主要指标数,所以当領導需要資料时,馬上就能提出,这样就克服了過去臨時搜集資料容易遺漏和發生錯誤的現象,同時還可以避免为了要向兄弟科室索取資料而需久等的現象;(2)現在有了实际数与計劃数,就能觀察計劃執行的進度,并能做到数字的“三比”,即比計劃、比上期、比去年同期,通过数字的比較,就可發現問題,再予分析,就能找出彼此之間的关系,这样便可加强对計劃執行情況的檢查;(3)这一方法的建立,可以及时提供編制計劃时所需的上期預計完成数,又因各种資料都是随时登記并随时和有关資料核对过,因此就大大減少了年报編制时的核对工作量;(4)由于平常的工作已經分散進行,因此便減少了月初、月終的工作量,这样就有可能把騰出的時間用來深入車間,了解情况,以便進一步加强分析工作和充实报表的內容;(5)保證了数字的正确性,使外报資料口径一致。

經常下車間，有目的地了解生產情況

過去的計劃科從來就沒有同志經常下過車間，即使下車間，也不是有目的地了解生產情況，而往往是為了要數字才到車間去的。當計劃科要編寫文字分析時，就從車間報告中摘錄一些資料，其他部分，則憑主觀想象坐在辦公室內閉門造車。在這種情況下所編制出來的報表，不言而喻，當然是不切實際的。生產旬報的報送日期，上級規定報出日期由旬後五天提早為旬後三天報出後，我們總強調生產車間一般均要在旬後五天才能結出，所以無法如期報送。但當這次上級號召我們應該及時掌握企業生產情況，並規定需要提前報送各種報表的日期後，我們即仔細研究了這一問題。最後，檢查出我們過去沒有能夠及時完成報表報送的任务，主要是各人的工作作風有問題，這完全是由於各人長期存在著一種依賴思想，滿足於現狀，不肯積極改進工作方法所造成的。通過檢查，我們即改進了過去的工作，因此，終於達到了按期報送報表的要求。我們是怎樣改進工作的呢？

一、主動下車間了解生產情況：我們根據數字比較中所發現的問題，有目的去了解生產情況。過去了解情況的面只限於車間主任，現在則擴大到車間主任以外的人員，如車間職能人員、工人同志等等。在了解過程中，我們還把所獲得的情況經常與生產技術科交換意見。這樣不但豐富了各人的生產常識，使對生產活動都能心中有數，並且還克服了过去在報告中寫不出具體內容和有時反映情況不全面的缺點。

二、協助車間統計員結算：我們發現車間統計員計算指標多，而且大多數要計算加權平均數，這樣對及時配合我們的資料搜集工作就有很大的影響。因此，我們就主動與車間研究，答應今後車間統計員在搜集好基礎資料後，如結算工作來不及做時，

則我們可以協助來做。此外，我們又在科內將部分指标的結算工作作了适当的分工，減少了一部分的重复工作，由于这样，报表的資料就能及时得到，报表就能及时报出，而車間統計員也有了分析的时间。

三、以生动的事例充实报告的内容：我們除了有目的到車間去了解情况以外，还經常注意車間黑板报上的一些生动事例，以便用来随时充实报告的内容，这样，也就糾正了过去下車間只是无目的去跑新聞的做法。

貫徹計劃執行情况的宣傳報道

組織羣众討論計劃是一項重要的工作，因为討論工作的做得好与不好，都足以影响計劃任务的能否完成。过去，我們的計劃科就沒有把組織羣众討論計劃的工作做好。例如我們在制訂計劃后，不把計劃的重要性向羣众交代清楚，而只是每到計劃期前照例把計劃向下布置一下，然后即由羣众自行討論。在這中間，也从不仔細分析工人同志們所提的意見，只要工人同志們最后同意了計劃中的各項指标，那末，計劃就算討論好了。这种形式主义地把計劃宣布一下和通过一下，其所帶來的后果，必然使計劃的执行形成極大的盲目性，所以难怪工人同志要說：“計劃科一天忙到晚，有时到車間來溜一趟便跑了，不知他們在忙些什么？”此后，我們檢查了工作中的缺点，認識到这些缺点主要是由于赶任务，因此沒有把工作与生產結合起來而產生的。为了糾正这一缺点，我們开始注意經常向工人同志解說計劃的内容和要求；配合劳动競賽，在黑板报上报道各个班、各个車間以及全厂的計劃完成情况，并且，还結合工作中所存在的問題，將超額完成或沒有完成的指标，計算出增產或浪費的价值，用算細帳与折合实物來对比的办法，向大家說明，以引起大家的注意。我們一

般是按旬、按月進行报道，如遇突出的事例，也隨時报道。除此以外，我們有時還主動參加工人討論有關生產計劃的小組會，使我們的計劃工作與羣眾密切聯繫起來。通過以上這些辦法，推動了職工之間的勞動競賽，密切了職工之間的關係。至此，我們深深体会到：只有做好組織羣眾討論計劃的工作，只有做好計劃執行情況的报道工作，才能使羣眾明確計劃的重要意義，從而提高他們的責任感，為爭取完成和超額完成國家任務而發揮出更大的力量。

發揮會計工作的監督作用

——公私合營上海第三鋼廠會計科的工作經驗介紹——

公私合營上海第三鋼廠會計科的工作，過去一向顯得紊亂，但經過黨及行政的領導、科內全體同志一年半來對業務的努力學習，不僅消除了過去的紊亂現象，而且还掌握了先進的核算方法，發揮了會計工作的監督作用。

那時，會計科的缺點是：（一）財會人員的基本職責不明確。科內同志不懂怎樣發揮會計工作對監督和管理企業生產的作用，因而只滿足於寫寫算算，認為會計工作就是趕帳趕報表。（二）財會部門組織分工不健全。科內分工不適當，例如只管財務報表不問成本報表的綜合組，倒配備了四人，而負責成本核算的成本組，只配備了二人。這樣，當然要形成工作的忙閑不均，為了趕帳趕報表，就得加班加點。（三）財務人員的業務水平落後於客觀的要求。人家都已推行了蘇聯先進的憑單日記帳制，而我們還是停留在過去老一套的工作方法上；人家的會計人員都已面向生產、深入車間，而我們還不願下車間，同時也不敢下車間。由於這些缺點，再加會計科平常又同其他職能部門的工作關係，特別是同供銷部門的工作關係，搞得不正常，因此工作就越來越被動。我們怎樣會在短短的不到二年的時間內就能把這些現象糾正過來的呢？

建立學習制度，制訂工作計劃

1954年重工業部鋼鐵局明確指出了“財會人員工作方向應

該从寫寫算算走向管理”之后，我們即在上級主管部門的組織和領導之下，前往太原鋼鐵廠參觀了先進的“定料煉鋼”^①。通過這次參觀和回廠听了黨及行政的思想動員啓發報告后，大家一致認為再也不可滿足過去老一套的工作方法。過去的一套已遠遠落后于生產發展的需要。為了能掌握新的工作方法，我們就展開了以下一些工作：

一、堅持業務學習：從1954年下半年起，我們建立了業務學習制度。學習次數，規定每周2-3次，學習時間，每次為一個半小時。學習剛開始，我們就遇到了一些思想障礙。例如有的同志提出：在每次學習回家時，已無交通車了；其他像個別女同志提出：學習會影響她們給嬰兒哺乳。至于把學習看作一種負擔的思想，則普遍存在。這些實際困難和思想顧慮，在黨支部和行政的及時幫助和耐心解釋下，很快就解決了。這些問題的及時解決，就為會計科今后有系統的、長期的業務學習打下了良好的基礎。業務學習的資料，我們是根據會計科目前的需要來決定的。學習的方法，我們採取“學以致用”、“邊學邊做”、“理論結合實際”的原則。我們曾系統地學習了“憑單日記帳制”、“材料余額核算法”、“經濟活動分析”、“定料煉鋼”、“班組核算”。同時，我們也將學習中得來的立刻貫徹到工作中去。事實證明，用學習到的理論來指導實際工作，再將實踐的具體經驗來豐富學習理論的內容，既可以改進工作，又可以提高學習的情緒和要求。

二、制訂工作計劃和匯報制度：

1. 月度作業計劃。為了使科內工作有節奏地進行，克服工作忙亂和閑逸不均的現象，我們每月訂出了月度作業計劃。計劃經科內全體同志討論，並加補充和修改。這樣，本月份的整個工作任務和進度日程，科內每一同志就都心中有数了。

① 定料煉鋼：用一定數量的金屬原料，要求煉出一定數量的鋼。

2. 个人寫实匯報制度。根据月度作業計劃的進度，每一同志应再寫实匯報。这一制度的作用，主要使科內工作同志能經常对自己的工作進行自我檢查；另一方面，也可使領導同志通过寫实匯報來了解每一工作同志的工作進度。采取了这一个办法，月度作業計劃的完成也就更加有了保證。

3. 工作的總結和分析。科內總結工作每月進行一次，而对重点工作，例如“定料煉鋼”和“班組核算”，則另作專題總結。通过每次的總結和分析，就能暴露缺点，就能采取措施來糾正缺点，而我們的工作也就能够在發現缺点和糾正缺点的过程中，不斷得到改進和提高。

學習苏联的先進經驗，改革落后的核算方法

我們系統地學習了一些理論以后，就推行了憑單日記帳制，并在推行憑單日記帳制的基礎上，改進了一系列陈旧落后的核算方法。因此，使會計結算的時間，从原來需要的 20 天提前到只需 5 天。我們改進的核算方法，主要有下列兩個方面：

一、推行材料余額核算法：

上鋼三厂在沒有推行材料余額核算法以前，倉庫、供銷科、會計科共有材料帳卡三套，如要收發一筆材料，就要登帳三次。到年終對帳時，實存的材料和三套材料帳卡中的記載，往往还是四不相符。这样，不但造成了人力的浪費，而且还使帳務容易積壓。推行了材料余額核算法后，情况就完全改变了，現在收發一筆材料，只需登帳一次，而且帳物的正確性要比過去提高 90% 以上，材料結算的期限也比過去提前了 1-2 天。由于这一方法的推行，就為我們會計核算工作的提前完成創造了有利的条件。

在推行过程中，首先由我們會計科組織供銷科、倉庫材料管理人員共同學習文件。通过學習，使大家統一了認識，肯定了材

料余額核算法這一先進方法的優越性。然後，由會計科協助供銷科共同制訂了近萬種材料的統一材料目錄，修訂了庫卡、料單、限額卡及材料余額明細表等材料憑証，把廠內八個倉庫所存材料的種類予以明確劃分，硬性規定了哪一個倉庫應堆放哪一類材料。此外，我們還實行了整存另放的做法。由於推行材料余額核算法之前已經做了上列一些准备工作，因此保證了這一先進工作方法的正常開展。

推行這一先進工作法時，在同志們之間曾經產生過一些思想顧慮。如供銷科就有個別同志認為簡化核算手續只對會計科的工作有關，而對供銷科的关系不大，因此不感興趣；在我們會計科內也有個別同志信心不高，他們耽心這樣做會憑空增加材料核算的工作量，以後萬一弄錯，那末查對就更困難了，因此消極等待，猶豫不前。但這些顧慮，在經會計科主動協助供銷科擬訂表格，並選定先以耐火材料作為試點工作而取得一定的成績後，就被完全糾正過來。供銷科原來認為與他們工作关系不大的同志，現在已感到這一工作非但與供銷科有關，而且還是供銷科和會計科共同的事情。隨着這一先進的材料余額核算法的推行，過去重複核算的手續，現在簡化了；會計科和供銷科之間過去曾經長期存在着的異常的关系，現在變得正常了，而且能夠相互配合協作了。

二、改進成本結算方法：

成本結算工作牽涉的面極廣，我們主要是從下列幾方面來着手的：

1. 結算能提早的就提早。我們規定月末一天車間不傾料（主要原材料除外），這樣，料單的結算工作，快則一天、慢則二天就能完成。材料的差異率，我們改按上月的差異率來結算（主要材料的差異率如出入較大者，則按當月的實際數來計算），這樣，

材料的分析三天就可完成。机修車間的勞務分配，我們按定價來計算(工時照實際數)，在事前并先做好工時統計，這樣，勞務的分配也只需三天就可完成。為了做好成本計算的准备工作，象平爐車間冶煉時間、軋鋼車間的機時產量、鑄造車間的工時定額和每種產品鋼水澆注量等資料，我們在二天內就爭取把它們找齊。產品和在產品的資料，我們不等月報出來就主動去聯系核對，并爭取在二天內找齊。其他如工資、費用，則按當月的實際數來分配(計算工資時，先算出輔助車間的工資，使輔助車間的勞務分配能夠提早)；電費則以電話先與電力公司聯系，爭取在二天內做好電費分配。這樣，所有材料、工資、費用成本的核算，大約在三天之內就可以完成了。

2. 工作能簡化的就簡化。材料實際成本，我們根據差異率一次算成，以減少過去大量的加減工作。以前計算成本時需同時計算材料的實際價格成本和計劃價格成本，現在我們改為只計算實際價格成本一種。消耗材料分配表我們不再按照材料科目逐筆過帳，而改為以總數一次過入基本生產車間生產費用登記表、輔助生產車間生產費用登記表、企業管理費登記分配表等，以避免過帳時的重複現象。此外，我們還把待攤費用和低值及易耗品改為只核對余額。由於簡化了以上一系列的工作，編制生產費用表的工作時間，就從過去一天的時間減少到現在一小時的時間。

3. 資料能事先準備的就事先準備。會計報表中的上期數、計劃數和產品名稱等欄的數字，我們在事先就填好，以後實際成本結出後，只需填寫實際成本一欄的數字。這樣，就可避免將工作集中在月終做。此外，我們還把料單改為分批整理，以減輕月終的工作量，採取交叉流水作業法，以加強相互間的配合和聯系。

4. 改進帳務核算。在這一方面，我們盡量用表格來代替明

細分類帳。如把技術措施工程用明細分類帳改为一覽表以后,平时要查閱工作量时就很方便,而且可以一目了然。这种改進不僅使記帳工作可以大大簡化,而且更加强了对工程費用的控制作用。此外,我們还進行了其他一系列的改進工作。

5. 調整組織分工和資料供应关系。科內撤銷綜合組,加强成本組,將过去結算成本的工作改由會計科來做,而車間成本員騰出的時間,則把它移轉到加强班組核算的工作上去。另外,我們又規定車間成本員应向會計科提供核算資料,會計科也应向車間供給实际成本資料,这样相互配合、相互协作,完全改变了过去互相牽制、互相等待、互相埋怨的不合作态度。

深入車間,加强管理

在改進會計核算工作以后,上鋼三厂的會計科才真正从忙乱的事务工作中解放出來。會計月報編報日期,过去在月度終了后 20 日报出,目前在月度終了后 5 日就能报出;季报在月度終了后 7 日也就可以报出,業務情况說明書在月度終了后 9 日也可报出。會計科的工作同志,从原來的 21 人減为 17 人。但是,僅僅对于會計核算工作的改進还是不够的,更重要的是會計人員怎样面向生產,怎样使會計核算工作在企業的經營管理过程中發揮它的監督作用。我們对于这一点最初是認識不足的。通过一系列的學習,科內的同志初步認識到保証財務成本計劃的完成,是會計人員的直接責任,但要担負起这一責任,必須深入車間。刚开始下車間时,同志們的顧慮还是很多的,如有的同志怕下車間搞不出成績來,会被工人們說閑話;在搞定料煉鋼时,則有的同志認為初下車間如果第一炮打不响,那以后就难做了;有的同志在下車間搞管理工作碰到困难后,就信心动摇。但由于我們堅持了工作,尤其是当定料煉鋼取得成效后,这些顧慮就逐漸消除