

# 群众参加管成本 亏损变盈余

四川省乐山县清华瓷厂

我厂历年来的陶瓷都是亏本的。1958年5月份，我厂实行群众管理成本后，才扭转了陶瓷生产的赔本现象。陶瓷生产亏本的主要原因是产品质量低、成本高。经过整风和社会主义教育后，我们认识到必须提高产品质量，不断降低生产成本，才能为国家积累更多的建设资金。要降低产品成本，就必须进一步加强成本管理工作。

但是如何管好成本呢？当时有两种意见：一种是主张把成本交给工人群众管，采取群众路线的办法来管理成本；另一种是财务人员管，怕成本交给工人“搞乱了”不好收拾。领导上支持前一种意见，坚决把成本交给了工人自己管理。

在统一思想，提高认识的基础上，我们把成本管理工作下放到小组，实行小组核算，并要求各小组在全厂的“生产翻一番，流动资金减一半，突破质量关，成本群众算。”和在产品质量上“赶江西、比湖南”的行动口号下，进一步管好小组的成本工作。经过工人群众的充分讨论，大家都很喜欢这种群众性的成本管理方法，他们说：“成本管理下放组，我们工人来作主，又管家来又管帐，成本定能往下降。”

我们推行群众管理成本工作，是在去年推行“四放四送”（财务、计划、技术、人事权下放和工资、材料、医药、劳动保护用品送上门）、“五员负责”（核算员、计划员、工艺员、人事员、材料员）的基础上，从生产入手，发动群众，大闹技术革命，抓住降低成本的主要关键，并与改进核算制度相结合进行的。具体作法是：

抓住降低成本的主要关键

推广先进经验 进行技术革命

我厂过去产品质量不高，每次出窑的一级产品平均只有13%左右，所以降低成本的主要途径是发动群众突破质量关。我们采取了以下几点措施：

1.首先由支部书记亲自挂帅，深入陶瓷车间种试验田，干部实行跟班劳动，组织现场评比竞赛，即时总结和推广先进经验。

2.采取：“派出去、学回来”的办法，组织工人到外厂学习先进经验，向外地取经。为了迅速提高厂里的技术水平，我们去年曾先后派出九个技术工人到唐山、湖南和北京等地进行学习和参观，为厂里提高技术水平起了很大的作用。

3.统一技术操作、严格操作规程：烧窑、装坯都要做到三准、三装（时间准、加煤准、火焰准，装正、装平、装稳），这样便能使火度均匀，升温正常，避免了有“烧老起泡”的废品出现。

4.实行工序检查，严格产品验收制度：厂里实行窑窑检查，小组实行序序检查，坚决不让废品出厂门和出窑门。结果使废品大为减少，由平均每窑废品两千个降低到四百个左右。

5.大力推广外地先进经验，进行技术革新，提高工效。主要是在注浆、制坯、印花等三个较复杂的生产工序上，把过去凭手操作的办法改为用外地的模型操作，使工效提高两倍以上，并且也保证了产品规格的统一。

## 改进核算制度 便利群众管理

采取小组、车间、全厂三步来核算，主要采用“节约手册”和“金额小票”两种形式，简单易行，便于工人掌握，又能鼓励节约，很受工人群众欢迎。他们反映说：“手册小票真正好，节约浪费都知道，一切开支有目标，工人也能管帐了。”

小组成本核算：以节约手册作为“小组成本计算表”之用，也同时计算节约与浪费，作为评比竞赛的资料，这是“四合一”（核算材料、工资、费用和评比）的帐表。

1.材料的核算：大宗的材料在收进的时候，即交给一个总数与材料员，小组根据本月生产任务，

照消耗定額計算所需的材料領用后，填寫在手冊內，可求得實用數量和金額。這是多料多次一單，既減少了大量的領料單，又代替小組報送車間的材料汇总表。

2. 工資的核算：小組人專員用“職工出勤率統計表”來記載出勤人數和天數，憑此表核算工資。工資突發后，填入節約手冊內。

3. 費用的核算：根據歷史資料制定每組每人每月所需費用（能由工人直接控制的零星消耗材料，低值易耗品，工具、用具及勞動保護用品）以金額控制，組內可以調劑使用，并用金額券向供銷部門“購買”工人清點金額券就可知節約或浪費。

經常召開小組經濟活動分析會議，採用大字報，順口溜的方法，分析節約或超支的原因，總結和改進工作。

車間成本核算：節約手冊報給車間后，車間將各小組的費用加總，與共同費用一併列入“車間經費登記表”，即為本車間的車間經費，用以計算車間成本。

全廠成本核算：財務部門根據節約手冊的材料、工資，車間經費登記表的車間經費，按產品及車間別填入“生產匯總核算表”並將企業管理費分攤到各產品，填入該表，就可得出全廠成本。

生產匯總核算表是“三合一”的帳表（計算車間、工廠、全部成本）。如系等級品，須利用系數求換算。

實行上述成本計算方法，體現了民主與集中管

理，又要放得好，又要管得好，使人人算費用、個個搞成本、當家理財，同時也樹立了節約光榮、浪費可恥的風氣。推行僅十個月取得了如下的成績：

1. 降低了成本。對原材料消耗定額想出了很多辦法，以前認為要塊煤才燒得好瓷，現在工人破除迷信，大膽革新，煤窯組大部分用統煤，在升溫時才用塊煤，大幅度地降低了成本。

2. 促進了生產。工人干劲更大，積極投入技術革新運動，推廣以陶瓷代鋼的經驗，現已制成的產品有打水機、球磨機等，為國家節約更多的鋼材。

3. 提高了質量。陶瓷一級品由13%提高55%，也大大降低了成本。

4. 管好了低值易耗品。由於推行了“金額小票”工人很愛護工具，下班后，工人就自動清點，細心保管，增添和報廢均由材料員登記，對成本的降低起了很大的作用。

總的說來，我廠1958年在成本管理上大躍進的經驗，第一是政治掛帥，第二是群眾路線，第三是兩參一改三結合，我們認為這是管好企業成本的三大法寶。由於事事面向生產，處處為生產服務，從而使成本大幅度的降低，扭轉了歷年陶瓷虧本情況。

1959年是苦戰三年的關鍵年，需要作更艱苦的奮鬥；全廠職工在1958年勝利完成各項指標的基礎上，正以無比信心，沖天干劲，為超額完成1959年的光榮任務而奮鬥！

干部下車間

