

加强成本管理促进生产繼續跃进

使成本管理羣众化制度化經常化

庆华工具厂

一年来，我厂在上級党政机关的正确领导下和整风全胜的基础上，积极認真地执行了“两参一改三結合”的企业管理制度。特别是經過党的八届六中全会和省一届三次党代表大会文件的学习，大大地提高了我們的認識，使“两参一改”的經驗又有了一些新的发展，这就为进一步开展群众性的成本管理工作奠定了良好的基础。在不断巩固和发展工人参加管理的同时，我厂在重点試行的基础上，于去年六月間全面开展了以生产小組为基础的厂、車間、小組三級成本管理工作，从而給企业經濟核算、成本管理奠定了广泛的群众基础。于是进一步丰富和充实了“两参一改”的内容，由过去工人参加日常生产管理，发展到参加生产、技术和經濟核算等的全面管理，基本作到了那里有生产活动那里就有核算，生产小組天天有核算，

周周有分析，月月有总结。成本管理工作已經群众化、制度化和經常化了。这就有效地挖掘出了企业的潜在力量，推动了我厂提前11天全面超額地完成了1958年的生产跃进計

划，全年总产值完成計划157.31%，可比产品成本比1957年降低了36.48%，在去年全面超額完成任务的基础上，今年一季度又提前6天全面完成了生产跃进計划，成本降低了6.77%，实现了首季滿堂紅。我厂在实现成本管理三化工作中有以下几点体会。

一、依靠党的领导，加强思想教育。在职工中树立正确經濟核算思想，是开展群众性的成本管理的前提；而經濟核算工作的过程，也是不断地提高群众思想認識的过程。我厂党委针对群众在各个时期的思想情况，除經常地通过生产小組班后会、每周成本分析会、每月評比会进行群众自我教育，通过传播先进典型，召开現場会交流經驗，以实际的事迹教育干部和工人外，还在去年三月、五月和年末思想总结时較系統地进行了树立經濟核算思想的教育。这就增强了每个职工群众搞好核算工作的信心，使核算工作逐步地在职工中扎了根。如工人核算員王永智說：“吃飯用筷子，干活用工具，生产不能离核算。”在干部中也普遍感到自工人参加核算工作后，彻底改变了过去核算工作的被动局面，正如有的干部反映說：过去核算干部搞，效果工人不知道；如今核算群众化，生产潜力大家找。

二、加强培训，提高工人管理水平。要广泛地吸引群众参加經濟核算、成本管理工作，就要使工人学会管理，因此我們进行了一系列的培訓工作。我們組織业务輔導团、不脫产的短期业务訓練班，采用集中訓練、个别輔導、一事一訓、边学边做、經驗交

流、現場觀摩等方法，不斷提高了工人的業務水平。全廠現有90%以上的工人已經基本掌握了自己所分管的業務，這對鞏固和提高工人參加經濟管理起到了很大推動作用。由於工人參加了成本管理，注意了經濟效果，工人就迫切要求迅速提高自己的技術水平，減少浪費，提高效率。於是，我們本着“精一通多”的精神，在全廠廣泛的開展了“多面手”活動。目前已有75%左右的生產工人掌握了多工種的生產技術，有95%左右的生產工人掌握了多工序的生產操作。這樣就大大減少了中斷工時，適應了生產發展的需要。據統計，中斷工時1958年比1957年降低了40%以上。

在堅持經常性的業務技術培訓工作的同時，我們還注意了及時發現與培植先進典型，總結與交流經驗，促進成本管理工作全面深入開展。我們運用了幹部參加勞動、種試驗田、培養典型，召開三級幹部會議（廠、車間、小組）、現場會議、條條塊塊會議和互相訪問等簡易靈活的方法，總結和推廣了百余項成本管理工作的先進經驗，這就有效地啟發了廣大職工群眾參加經濟核算的積極性，大大的提高了成本管理工作水平。有的工人說：先進經驗是法寶，現場會議真正好，明確方向有指導，推動管理向前跑。

三、專業管理與群眾管理相結合。我廠的經濟管理工作在充分發動群眾的基礎上，進一步加強了專業性的管理。在成本管理工作中，我們堅持了專業性管理與群眾性管理相結合的原則，抓住了以下幾個重要環節：

1. 我們採取了領導、專業人員和工人三結合的方法制定與修改定額。就是把定額交給群眾，經過鳴放辯論，由領導組織專業人員和工人共同審查平衡。在1958年修訂工時定額時，部分幹部主張用行政方式層層下達降低15—20%的指標，車間幹部和部分工人不願接受。後黨委採用了發動群眾鳴放辯

論三結合的方法，使定額降低了50%；而且措施具體，切實可行，幹部滿意，工人歡迎。三結合的方法使定額制定工作和生產操作緊密地結合起來，克服了過去定額工作脫離實際生產的現象，充分挖掘了企業的生產潛力，使定額建立在先進切實的基礎上。因而，現在定額一經制定，就成為廣大工人自覺努力實現的目標。

2. 我們在計劃編制上改變了過去指標層層下達，命令生產單位照辦的方法，採用了“由上而下、由下而上，上下結合，層層平衡”的計劃編制方法。這就使計劃的編制過程和群眾性的挖掘生產潛力、制定具體技術組織措施的過程結合起來了。如在編制1959年計劃時，把計劃先進、措施具體的單位和計劃保守、措施籠統的單位在廠報上刊出。各車間均不甘落後，連夜召開幹部會議進一步深入挖掘潛力，使第二次平衡計劃勞動生產率較第一次提高12.4%，成本降低10%。

3. 為便於工人參加成本管理，我們適當簡化了成本計算方法，運用了小組成本動態圖表，改變了專用名辭（如“原材料及主要材料”並為“材料”等），公布了簡易分組單價，這就為工人掌握管理和核算，創造了條件。

工人參加成本管理的主要形式是小組核算。生產小組的成本管理和核算範圍，主要是小組能直接掌握的基本生產費用，如材料、工具、工資、廢品等。工人參加成本管理採取“歸口管理雙重核算”方法，按成本項目分工協作進行（如工人材料員，具體就管理小組成本中的材料項目）。由工人經濟核算員綜合。工人核算每天約小組成本，一般只用四五分鐘就夠了。

由於核算和生產緊密結合起來，生產活動一開始，即有了核算和管理的內容。工人普遍反映說：“現在生產有奔頭了，心里有數了。”

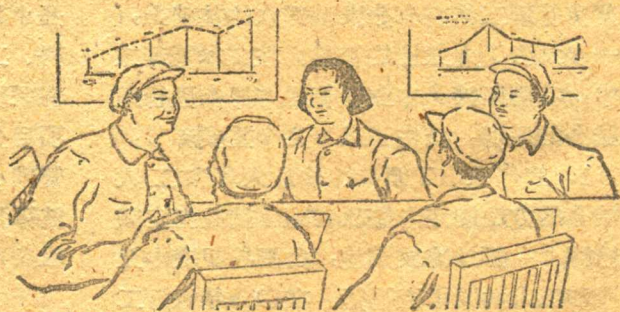
4. 在經濟活动分析工作上，我們采取了綜合分析和分級分析相結合，日常分析和定期分析相結合的方法。全廠的綜合分析部門是經營管理科，車間的綜合分析部門是經營管理組。這兩級的分析都是定期的，每月一次。生產小組每天通過班後會議檢查當天的生產經濟效果，每周進行一次全面的分析，每月進行一次總評。這種分析是既見物又見人的分析，是當時當地當人的分析，便於解決分析中的問題，比如，工具車間磨工小組通過分析發現勞動效率不高，大家就改進了磨角度板的夾具，提高了生產效率9倍。工人用順口溜贊揚這種經濟核算方法：大家分析智慧高，浪費根源人人找；發現問題解決快，生產提高效果好。這種分析的過程實質上是發揮職工積極性的過程，也是提高生產降低成本的過程。如以1958年工人未參加經濟核算的第一季度主要產品單位成本為100，第二季度為74，第三季度為72，第四季度降到66。

四、成本管理和群眾生產運動相結合。企業中的一切活動都是以生產為中心的，而經濟核算是為生產服務的，經濟核算又會促進群眾生產運動的深入發展。在技術革命運動中，經濟核算就以反映技術革新和技術革命的經濟效果為突出的內容，通過核算分析提出技術革新和技術革命的課題。譬如，我們通過分析發現了生產工藝過程劃分過細，工序過長，影響生產潛力的發揮，於是我們發動群眾進行改革。僅兩個月的時間，兩種主要產品的生產能力在三不增（人員、設備、作業面積）的條件下，提高5倍的措施基本落實。

五、成本管理與勞動競賽相結合。群眾性的經濟核算工作為勞動競賽豐富了內容，提供了具體目標；勞動競賽的開展，也促進了經濟核算工作的鞏固和發展。一年來，我廠

先後開展了集體“雙躍”（指思想、生產雙躍進）、“三高”（高產、高質、高率）、“一低”（成本低）的紅旗競賽。這種競賽的特點是把經濟核算指標和競賽條件相結合，經濟活動分析和競賽檢查相結合，經濟核算成果和競賽評比相結合，並將日插產量紅旗和周插成本紅旗通過每周車間滿堂紅的形式和月經濟活動分析的方法，與季“狀元紅”評比緊密結合起來。通過競賽，有效地推動了群眾性成本管理工作的深入發展，使每個職工愈加關心自己生產的經濟成果，完不成指標的單位便積極採取改進措施。如四車間第五小組未完成周成本計劃，他們立即召開了全組人員緊急會議，擬訂了措施，使第二周的成本降低了12%。

我廠所以能夠取得上述成績，主要是由於省、地委和上級行政機關的正確領導的結果，也是全體職工發揮了高度積極性和創造性的結果。但是由於我們水平低經驗不足，在工作中尚存在著一定的缺點，成本管理工作發展還不夠平衡。因此我們要認真學習各兄弟企業的先進經驗，進一步全面深入開展群眾性的經濟核算和成本管理工作，使成本管理工作向深、細的方向發展，並堅決保證1959年可比產品成本要在1958年實際降低36.47%的基礎上，再降低13.5%。



經濟活動分析會議