

发动群众参加成本管理

哈尔滨电气器材厂

几年来由于生产的逐步提高，企业管理工作的改进，因而生产成本历年均有所下降。但是过去对成本工作重视不够，没有依靠群众，因而产品成本大大高于先进地区（上海）的水平，1957年的成本即比上海高9.67%。主要原因是：第一、企业领导有忽视成本管理的片面观点，强调困难多，鼓足干劲、力争上游的劲头不足，如错误地认为设备陈旧，技术落后，不如上海条件好，因此就没有信心向先进地区看齐；第二、财会人员缺乏生产观点，很少注意分析研究工作，特别是迷信规章制度，但制度制定后又缺乏经常有效的督促检查，使制度也流于形式；第三、没有发动群众管理成本；第四、劳动生产率低，单位产品耗用工时比上海高出一倍以上。

通过伟大的整风运动，不仅在生产上出现了空前未有的新高潮，并且也使每个职工树立了多、快、好、省的全面观点，从而形成了一个产量直线上升、成本直线下降的新局面。根据1958年全年统计，我厂可比产品成本比上年降低29.9%，全部产品成本比跃进计划降低15.6%，比上海新苏工厂低3.15%。由此扭转了几年来成本一直落后于上海的局面。这对我厂来说是一件大事，但这个成绩不是凭空而来的，是由于党与上级主管部门的正确领导以及全体职工的积极努力的结果。

我厂在开展成本管理工作的整个过程中，始终贯彻政治挂帅，积极主动地依靠党，依靠领导，并放手发动群众，依靠群众，紧紧抓住宣传鼓动这个基本方法，在工作中不断运用与外厂对比分析、评比、竞赛等方式，把党的鼓足干劲，力争上游的红旗插在成本管理中。

作好成本管理工作必须是以虚带实，虚实并进。

几年来我厂产品成本所以下降迟缓，成本管理所以落后于生产发展，其主要原因是对职工思想教育较差。通过整风和双反运动，批判了只看到设备陈旧、技术落后，认为不能跃进的条件论，有力地揭发了几年来我厂长期存在的浪费现象。如废品多，原材料的下料错误，乱扔材料及某些职工浪费有效工时等等。为了全面贯彻多、快、好、省的方针，厂领导针对这些问题，在全厂展开了各种宣传，利用废品展览会、材料诉苦会、大字报和黑板报等形式，把浪费的价值核算成实物，用图表的形式向职工说明。通过这些形式的宣传后，有很多工人说：“真没想到平时不注意，会给国家造成这么大的损失”。为了在全厂职工中树立起爱厂如家，当家作主的思想，又组织了工人对为谁劳动展开辩论，使群众普遍地认识到节约光荣，浪费可耻。于是全厂范围内形成了一个学先进、赶先进的高潮，使出勤率提高到98%，劳动纪律普遍加强，劳动效率有了惊人的提高，而节约观念也成了工人的自觉行动，从而使政治之花，结成了经济之果。

材料是成本中的主要部分，也是我厂降低成本的主要方向，我们除进行了各种思想和宣传外，财务人员还每月主动给小组算帐，及时计算各小组使用材料的节约和浪费情况，每月向工人公布一次，每月作为竞赛的评比资料。这种方法大大推动了职工注意节约，有的组就主动找财务人员算帐，从而使产品的材料消耗不断下降，损失浪费逐渐减少。我们还大量用边角料代替好料，改进操作方法，提炼副产品等措施来大力节约原材料。由于我们在节约原材料工作中重视了思想教育，和采取了具体措施，因而全年材料成本比年初计划节约160,110元。由于节约风气已经形成，因此小组与小组，人与人之间都能互相监督。

在发动全厂职工大力节约生产费用方面，我們也作了不少工作，首先是在领导干部和财务人员中统一了思想認識，然后大胆的相信群众，使成本观念深入人心，从而改变了过去机械控制费用支出办法。我們把車間費用中車間能控制的全部交給小組和車間职工管理，每月由财务部門算一次帳，把节约成果作为竞赛的評比資料。首先將車間、小組消耗材料、工具、零星物品的使用量交小組討論，車間批准，作为小組每月的耗用定額，然后按计划价計算出小組的費用指标下达到各車間小組；其次印出票面金額不同的“本票”，按照各小組的費用指标，將本票發給各小組，各小組可以拿着本票以“現金”的形式到倉庫或工具庫，“購買”本組所需用的物品。这样作不但手續便利，而且工人心中有了数，促使他們能够精打細算，也知道了物资的价格，从而树立了爱惜物资的思想。过去認為不能使用的东西，現在也能使用了，压力組的工人为了厉行节约，不但使用的工具都分班自己保管，連灯泡也都分班保管使用，过去工具庫来了新工具各組都爭着要，現在誰也不爭，有的工人为了节约本票下班后到市場寻找物美廉价的東西。我們从实行这种办法以后，車間費用由每月超支变为有結余。

在年初討論国家計劃的时候，改变了过去籍統計算成品数量多少的方法，采取了計算每人每一机台日生产多少部件的細致方法。这样使每一个职工在討論時心中有数，并以辯論的形式制定出先进的产量定額，把这种定額作为竞赛的一个評比标准，这样就大大鼓舞了职工的劳动热情，使产量有很大的提高。劳动生产率1958年比1957年提高18.22%。全厂劳动生产率的提高是很普遍的，每个組每个人都發揮了革命的干劲，千方百計的改进操作，改进劳动組織和作业方法。如安装組工人1957年是个人单干，生产一套喇叭需8.6小时，1958年改为流水作业法，只用了3.9小时；車工組工人1957年車中心罗絲最高日产量150个，1958年改为多刀多刃的操作方法后，日产量达到260个；压力組的冲华在1957年自己作不过来，有28种在外边加工，1958年任务增加一倍以上，还从外边抽回18件自己制作。象以上这些先进事迹，在其他各生产組均存在，同时由于职工的冲天干劲和领导的有意識的引导职工提高認識，他們一致認識到提高劳动生产率对降低成本所起的重大作用，因此积极的改进操作，改进劳动組織，充分的利用一分一秒時間。1958年由于

劳动生产率提高68.82%，因而使成本降低42.26%。

财务人员的主要任务是在企业中贯彻经济核算制，从而大力降低产品成本，增加資金积累，因此它的工作重点应放在全部經濟活动的管理中，而不应放在煩瑣的計算工作上。我厂财会人員通过整风运动，解放了思想，大胆簡化了核算手續，抽出一定的時間深入車間，每月給小組算帳，并及时向工人公布，把这项工作定为制度化，并及时了解生产情况，使自己的工作面向生产。另一方面，我厂还注意了工厂部門間的互相协作，在贯彻一些有关成本管理制度时也遇到一些思想障碍，有的人恐怕会給生产带来麻煩，影响生产，有的認為不遵守制度沒啥，反正沒往家拿等等。同时部門間亦有矛盾，認為成本管理就是财务部門的事，因此在工作中互相协作支持作的不够。厂的领导针对这些思想亲自召集有关人員研究，強調各部門必須加强协作，并几次向职工強調推行核算制度对降低成本的重大作用，这才使必要的管理制度得到順利的贯彻。在我厂基本上作到了成本管理群众化。

1958年我厂管理成本取得了一些成績，但全厂潜力还很大，尚須进一步挖掘，技术革命运动搞的还不够深透，产品设计还未能大胆全面的改革，因此还不能作到产品多样化。还有部分材料定額沒有正确地制訂出来，就不能及时地反映出材料浪费和节约情况。为了尽快克服上述存在的問題，我厂今后将采取的主要措施是：

①进一步加强政治思想工作，向广大职工群众經常进行思想教育，使每个职工在思想上对节约光荣、浪费可耻以及降低成本对促进生产的重大作用时时刻刻都能保持鮮明正确認識。

②进一步发动广大职工繼續大鬧技术革命，大搞群众运动，改进产品设计，簡化和縮短产品工艺过程，从而使材料成本更进一步降低。

③充分挖掘生产潜力，尽量利用原有生产设备，进行必要改装和采用土洋結合的办法，大力提高設備能力。

④彻底转变财务人员工作作风，要經常深入車間，面向生产，爭取抽出更多時間从事分析研究工作。

（这是黑龙江省成本管理經驗交流哈尔滨現場會議上的发言）

