

广西陆川滑石矿成本管理面貌一新

广西僮族自治区财政厅 罗庆美

广西陆川滑石矿在贯彻“两参一改三结合”的先进的企业管理方法中，创造性地运用了班组核算、经济活动分析会与社会主义竞赛三者相结合的成本管理方法。实行以来，一改过去单纯依靠几个财务干部管财务的那种冷清清的场面，而与超额完成生产任务相配合，在成本管理中形成了群众运动，使这项工作进行得有声有色，半年来收到了显著的效果。

在这以前，该矿各项计划的编制和执行情况的检查，都由管理干部进行。因此，计划群众基础差，不够切合实际，有时还为计划讨价还价，或为了完成生产任务而忽视了成本的高低。如1957年产量计划虽超额12.53%，但由于浪费了原材料和劳动力，致使成本反比计划提高了3.97%。为了扭转这种现象，这个矿在1958年6月初在贯彻“两参一改三结合”时，通过党委和行政领导，广泛发动工人参加企业管理，财务管理的中心是在企业中实行班组核算，并列为社会主义竞赛的一个主要内容和评比先进的条件。目的是要使每个工人都能从经济效果上来检查自己的劳动，使财务更好为生产服务，从而达到发展生产和不断降低成本。

在贯彻“两参一改三结合”之前，矿的计划财务部门，在领导支持下，依靠工人，拟定了班组核算的

方案，简化了核算手续，编制核算表册及确定核算的项目（材料、燃料、低值易耗品、工资及附加工资、其他费用等），将这些项目逐一订出标准定额，并培养了班组的核算员。

为了便于工人参加管理，必须相应的下放职权。该矿又将计划编制、生产统计、材料保管等下放到班组。并对各种规章制度进行了全面检查，根据有利于发展生产和简化的原则，进行了大破大立，将原来的生产、成本、用料三种计划表格归并为一。把领料单改为领料簿（领料员与矿的保管员各执一本，互换盖章，做为凭据）；并将一天一领改为十天领料一次；允许班里设立小仓库，以适应大跃进中临时的生产急需等等。

在具体做法中，是把班组核算放在社会主义竞赛中去进行。班的核算员每天都把产量、质量、单位成本、材料消耗、出勤率、装架数等列表统计，并向工人报告；班前召集简短的会议，检查上日各项指标完成好坏的原因，提出当班应注意克服的问题。矿里每天也将各班的上述指标公布，以便彼此互相比较，心中有数。在月终后，召开有班长、核算员和积极分子参加的经营活动分析会议，由各班检查本月完成各项指标好坏的原因，总结评比，交流经验，树立旗帜，

握自己的收支，随时可以算帐，随时考虑节约支出，扩大收入，以保证收支计划的实现。为了促使工人节约支出，我们要求月终按支出数额节约5%。收支怎样确定？车间的收支，每月由车间成本员与财务科共同研究确定。各小组的收支，由车间根据各小组的生产任务和各项定额与小组计算确定，小组再根据个人的生产任务，确定每个工人的收支。厂部财务科根据确定的支出，扣除车间不直接掌握的分配项目，确定“定票”发行数额，一次发给车间，再由车间层层发给小组和个人。修造产品完工后，由生产工人按事先估算的成本（或实际成本，因为小型或突击性的修造任务，事前不估工估料）向小组结算，再由小组集中向托修车间结算，同时收回同额定票。

成本交给工人群众管理后，进一步提高了工人群众的社会主义觉悟，普遍加强了为生产服务和勤俭办企业的思想观点，改善了车间内外之间的关系。由于首先包了思想，使工人受到了经常的政治思想教育，阶级觉悟不断提高，从而使车间的政治空气空前高涨。过去车间内部经常由于相互配合不好，造成停工窝工。现在则是相互支持，相互信任，使各组的任务都能顺利完成。车间之间过去的关系十分不协调，现在不同了，工人同志们都实现了他们自己所提出的：“随叫随到，什么时候要，什么时候到”的豪迈口号，大大支持了生产。

在未推行“五包”以前，修理质量低劣，又不及时，并因此而经常受到基本生产车间的批评。实行

提出今后的措施。

只有直接参与物质生产的工人的努力，才是发展生产和不断降低成本的最可靠保证，社会主义竞赛又为此提供了动力。该矿在实行班组核算、经济活动分析会与社会主义竞赛相结合以后，就显示出了这种方法的巨大生命力。工人双手拥护，更加发挥了当家作主的责任感，如老工人姚进明说：“解放前，我们在滑石矿做工，受资本家压迫，根本无权过问企业成本；现在党的领导下，能参加企业的管理，我们应更好的工作，才对得起党。”在全体职工中，立即掀起了生产大跃进的高潮，成本管理的落后面貌迅速地改变。在编制计划时，各班都运用了大鸣大放大辩论打擂台的形式，开展比产量、比措施、比降低成本、比节约原材料、比办法的“五比”运动，开始扭转只顧完成生产任务不顧成本的偏向，树立全面完成计划观点，使计划更先进而又实际，更能激发群众的干劲。

由于群众积极性被充分调动了起来，各班都想在竞赛中获取胜利，因而形成了你追我赶的热潮，都寻找窍门，力争提高产量和降低成本。许多班因此都对原材料消耗实行了严格的控制，工人在生产中处处节约用料，甚至连报废的雷管也设法用上了。坑道照明用的电石，过去每班每盏要用12两，现降至六两。对低值易耗品的控制，过去曾经是财金干部大伤脑筋的事，但工人却管得井井有条，并建立了登记和交接制度，第一班还规定领工具时要经过检查，确实无法使用才能换发，大大延长了工具的寿命。材料下放保

管后，积压浪费现象也正逐步消灭。第二班在生产中还创造了慎重选择炮位拉连珠炮的先进方法，不仅提高了爆炸力，还节约了炸药、雷管等材料。由于领导与工人结合，鼓舞工人的创造性，他们大胆的改电雷管为火雷管，以炮引代替导火綫，光这两项，半年就为国家节约了二万二千多元的生产费用。

在一月一次的經濟活动分析会议上，对一个月来的生产和财务成果进行全面的检查，交流經驗，并找出薄弱环节，对存在问题提出改进措施。这实质上也是评比先进，树立旗帜，带动后进的会议，它对竞赛起着推动的作用。由于先进是无止境的，因此，学先进，赶先进，超先进，就能以经常坚持下去，这样的情景是紧扣每个人心弦：第一次分析总结时，三班成本比二班高，名列第二。会后班长即动员全班工人一齐奋战，实行了许多改进的措施，终于在第二次总结分析评比时，夺得了红旗。而这样的例子是很多的。

事实证明，把班组核算、经济活动分析会结合到社会主义竞赛中去进行的成本管理方法是成功的。它在滑石矿已取得极其显著的成效。1958年，平均职工人数由1957年的170人减少到100人，且为了支援大搞钢铁曾停止过一个半月生产的情况下，生产计划仍完成了114.82%，比1957年增长27.58%；劳动生产率因此比1957年提高了两倍多；单位成本比1957年降低达51%，比年度计划也降低了19.97%，而下半年又比上半年降低了31.85%；积累大大增加，年度利润计划完成了283.33%，比1957年实绩增加2.65倍，全面超额完成了国家计划，生产和财务都展翅高飞。

“五包”后，对工人同志的鼓励作用很大，质量低劣的历史现象就很快被扭转了。过去是时而窝工，时而停工，小活做不了，大活做不到，有些任务还交给手工业社搞。通过“五包”，工人积极性得到进一步发挥，工期缩短，产量迅速增长。由于产量增加，工时利用也大大提高，由原来的60%提高到90%。

管理工作过去是很混乱的，如材料随意拿用，也没有什么手续，一面采購，一面积压。通过“五包”，工人把材料分门别类地清理得一清二楚，实行专人保管和一条龙的管理方法后，材料的收支結存随时心中有数，扭转了以前的混乱局面。工具过去遗失现象经常发生，“五包”后，建立了誰使用誰負責，誰拿誰挂牌子的一貫到底的責任制。生产上过去是經

常打被动仗，通过“层层包，层层抓”的办法后，生产管理很快走向了计划化。财务成本管理自从采取了群众管财务，工人算成本以后，扭转了車間成本員自己坐在办公室里写写算算的局面，这样不但资料正确，而且計算時間大为縮短。

在推行“五包”及采用定额核算方法后，工人对生产成本表现了极大的注意。找废料，不领新料，利用旧材料，节省新材料，以低价材料代替高价材料，已成为工人群众的普遍行动。工人在表达参加成本管理后的心情时说：财务工作不神秘，工人同样能管理，财权下放到車間，节约費用胜往年。

（这是湖北省企业财务管理工作会議上的材料，編輯部略作刪节）