

# 浅谈PDCA循环管理法在会计工作达标升级活动中的应用

岳铜铃

PDCA是Plan (计划)、Do (实施)、Check (检查)、Action (处理) 四个英语单词的缩写。所谓PDCA循环管理法,就是把各目标工作,都按计划、实施、检查、处理四个阶段进行循环管理的方法(图1)。其显著特点是:大环套小环,小环保大环,推动大循环(图2);不断循环,螺旋上升。每完成一次循环,就登上一个新的台阶,反复循环,不断上升,从而使目标工作达到一个新水平(图3见右栏)。

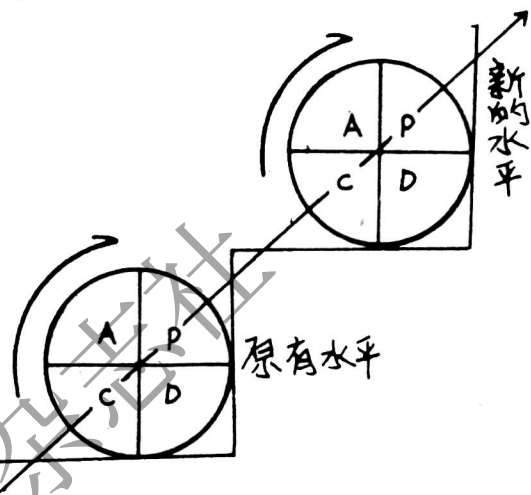


图3 逐级上升图

现结合实际工作中的问题,举例说明如下:  
PDCA循环管理法共分四个阶段、八个步骤(图4)。

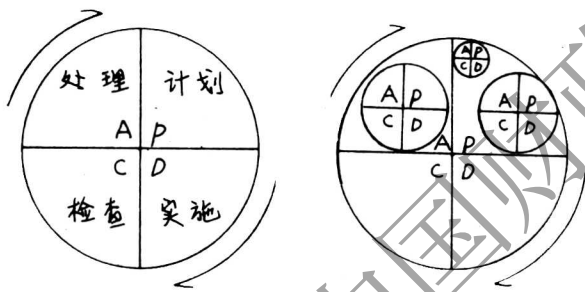


图1 四阶段循环示意图

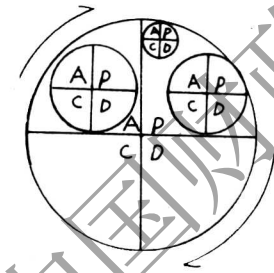


图2 大环套小环图

会计工作“达标升级”是通过制定和实行一套科学先进、切实可行的会计工作等级标准和考核实施办法,推动各单位(包括会计人员)的会计工作逐步提高。首先从基础抓起,使之达到规范化标准,然后经过深化会计改革和有效地运用现代会计的理论、方法,逐步提高,逐步升级,实现会计工作规范化、科学化、现代化的目标。会计工作“达标升级”活动的这种单位和个人相互联系,相互促进,循序渐进,逐步升级,推动整个会计工作水平全面提高的特点,与PDCA循环管理法的特点是相似的。因此,在会计工作“达标升级”活动中完全可以运用PDCA循环管理法,它对保证这项活动的质量和进度,将会取得事半功倍的效果。



图4 四个阶段、八个步骤示意图

图4 四个阶段八个步骤示意图  
第一阶段——P——计划阶段

### 第一步：分析现状，找出问题

由于会计工作“达标升级”是一项系统工作，有一套严密细致、科学全面的考核标准体系，因此，在“达标升级”工作开始时，要根据各单位确定的具体“达标”或“升级”目标（为叙述方便，这里以会计工作“达标”为目标作例），组织有关部门、有关人员，认真学习《会计法》、《会计人员工作规则》和财政部制定的《会计工作达标考核标准》及各地财政部门制定的具体《实施细则》等财经法规和制度。在学习的基础上，以《考核标准》为标准，以财会部门为核心，以财会人员为骨干，针对本部门、本岗位所涉及分管的财会工作，逐项逐条对照标准，分析现状，找出存在的问题。

### 第二步：分析原因

在第一步基础上，对存在的问题逐个透析，找出导致问题出现的原因。只有吃透病情，诊准病因，才能对症下药。分析原因常用因果图（图5见右栏）。

### 第三步：找主要原因

在事物的发展过程中，主要矛盾是决定全局的关键所在。如果排除枝节问题，抓住主要矛盾，就会抓一发而动全身，使问题迎刃而解。如从因果分析图可以看出：某出纳“填审的会计凭证不符合规则”，原因有三个方面：业务素质低、不熟悉《会计人员工作规则》、审核不严格和不认真等。而个人业务素质低则是问题的主要原因。因为如果素质高，对《会计人

员工作规则》自然是熟悉的，该问题在审核中是一定会发现并纠正的。可见，提高自身业务素质，就成为解决“填审的会计凭证不符合规则”问题的抓一发而动全身的工作。

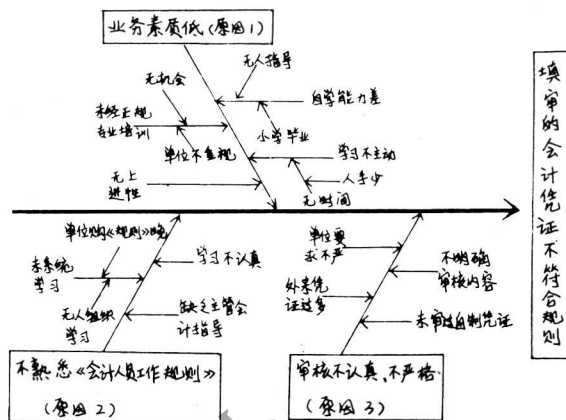


图5 填审的会计凭证不符合规则因果示意图

### 第四步：制定整改措施和目标

进行PDCA循环之目的，在于有的放矢采取措施，有条不紊解决问题，进而逐步提高。因此，经过以上三步工作之后，就要针对因果分析结果，制定可行的整改措施和切实的整改目标。需要注意的是：切忌目标模糊笼统，措施夸夸其谈；更反对只提目标没有措施。单位的措施和目标要落实到人，以下保上，并要有实现目标的时间要求。该步工作要用文字或表格列示，常用的是编制对策表。如根据因果图绘制的对策表（图6）。

图6 整改会计凭证对策表

| 问题           | 原因            | 对策（措施）                                                       | 目标                   | 完成时间 | 检查人           |
|--------------|---------------|--------------------------------------------------------------|----------------------|------|---------------|
| 填审的会计凭证不符合规则 | 业务素质低         | 1. 提高工作上进性<br>2. 建议参加业务培训<br>3. 培养、提高自学能力<br>4. 主动向同行请教      | 专业水平达相当中专水平          | 9月底  | 叶武高<br>(会计师)  |
|              | 不熟悉《会计人员工作规则》 | 1. 系统、认真学习《规划》<br>2. 不懂的地方主动找主管会计请教<br>3. 学以致用               | 熟练掌握运用并严格执行《规则》中各项规定 | 4月底  | 岳帮仁<br>(主管会计) |
|              | 审核工作不严格、不认真   | 1. 明确审核内容、要求<br>2. 严审外来、自制凭证<br>3. 按规则填写自制凭证<br>4. 认真执行岗位责任制 | 审核后的凭证保证符合规则和达标标准    | 4月底  | 阎革<br>(稽核员)   |

### 第二阶段——D——实施阶段

#### 第五步：落实措施

PDCA循环管理法的第五步，是事关循环成败的关键一步。因为如果只有文字的目标和措施，而不实实在在落实，那么，其目标和措施，都只是一纸空文。

该步骤需要的是脚踏实地地把措施付诸实际工作，变纸上谈兵为疆场作战，化口号为行动。在达标工作中，单位要在财会部门的统一组织下，各方通力合作。为完成归口分解的目标，必须层层建立目标承包责任制，并辅之以必要的奖惩手段，使每个执行者既

有压力，又有动力，形成纵向承包，横向互保，条块结合，纵横连锁，互相协调的目标责任制体系，把各项具体措施真正落实到整改工作过程之中。对个人来说，要树立起高度责任心和自觉性，尽力尽责，根据对策表中措施，将措施化为行动，全面整改，确保既定目标如期实现。

### 第三阶段——C——检查阶段

#### 第六步：对照检查

该步骤是把落实措施、全面整改后的实际结果与预期目标对比，看是否达到目标，还存在什么问题，成功的经验是什么，教训有哪些。在达标工作中，要对照标准和目标，检查漏项是否补全？不规范不符合制度的作法是否纠正？等等。总之，通过检查，应搞清哪些工作已经达标，哪些工作尚需完善。需注意的是，此时的检查是单位自查，个人自验。检查形式，既可以单位会审，也可以个人互查，还可以指定专人考核。该步骤实质上是对落实整改措施后的自我模拟验收。

### 第四阶段——A——处理阶段

#### 第七步：总结经验教训，纳入标准

经过自我检验以后，要把达标工作中成功的经验肯定下来，并合并到有关岗位守则中，以便在今后工作中贯彻执行。对存在的问题，要记录在案，防止重蹈覆辙。同时，要分清责任，奖惩兑现，维护管理工作的严肃性。

#### 第八步：处理遗留问题

对在本次循环中没能解决的问题或遇到的新问题，要找出原因，作为下一循环的目标，转入下一循环处理。这样，本次循环的第八步和下次循环的第一步相连接，从而形成一个封闭的PDCA循环管理体系。

经过以上四个阶段八个步骤，就完成了一次PDCA循环。会计达标工作经过该循环之后，纠正整改了一系列问题，在C阶段（即检查阶段）自检基础之上，如果认为会计工作已“达标”，就可以申请主管部门或财政部门验收。若验收尚未“达标”，要继续循环，直到达标。若验收“达标”，以后的任务是在巩固“达标”成果基础上，把“升三级”作为目标计划，进行下一个循环。如此循环，每经过一次循环，就解决一批问题，工作水平就提高一步，上一个台阶。我认为：只要会计“达标升级”工作按此法坚持不懈循环，就一定能既保证质量，防止“滑坡”，又保证进度，从而真正实现会计工作的规范化、科学化、现代化。

## 也谈记帐 凭证的“附件”

张光后

读了《财务与会计》1989年第11期邓南湘同志的《对记帐凭证中附件的浅见》，深受启发。的确，在当前对记帐凭证附件张数的确定，争论较多，除该文涉及到的“部分”与“全部”之争外，还有“有”“无”附件之争。

所谓“有”“无”附件，是指部分转帐凭证所附原始凭证的张数可有可无。例如：待摊或预提某项费用，更正或补充原有记帐凭证，调整一级科目所属明细科目（串户情况下）等。部分人认为上述情况下可以采用无原始凭证的记帐凭证。其理由：一是在摘要栏中已有简要说明无需重复；二是在无原始凭证的情况下也能反映该项经济业务的全貌！

笔者认为，所有的记帐凭证都应附原始依据，并计列附件张数，其理由如下：

第一，能真实反映经济业务的内容。对于象预提与待摊、材料成本差异之类的经济事项，必须完整、清晰地反映。即使是在有些人认为很明白的情况下，也要有自制的非常详细的原始凭证为依据，以防随意预提、摊销和分配，确保核算真实。

第二，能明确反映经济业务的内容。对于象更正、补充、调整之类的记帐凭证，可以从原有记帐凭证的数量、金额、时间、凭证号码、更正补充或调整的原因几个方面自己设计一张原始依据。这样就会使人一看就明白，不会产生模糊观念。

第三，有利于查帐对帐的顺利进行。在没有原始依据的情况下，仅仅从摘要的说明中往往很难搞清该笔经济业务的来龙去脉，特别是象更正跨月、跨年的记帐凭证。如果不说明更正的原因，原有记录的情况，就会给查帐对帐工作带来较大的麻烦。

第四，有利于加强会计监督。有些企业和财会人员，为了小集体或个人的利益，往往利用无附件的记帐凭证作假帐，干违反财经纪律的事，给国家造成很大的经济损失。如果采取健全原始凭证的办法，就会及时预防和堵塞漏洞。