



企业的内部报表

编者按：本文摘译自美国一九六六年《现代成本会计问题文选》刊载的麦克思·布洛克写的《实用成本控制法——怎样用它帮助企业增加利润》一文。标题是译者加的。内部报表根据企业管理需要和职工水平具体规定，方法灵活，切合实用，对企业控制成本，消灭浪费，提高盈利，有重要作用。

最近，一批英国工业专家对美国工业突飞猛进发展的原因作了深入的研究，在发表的报告中，对成本降低问题，作了如下论述：

“美国企业的管理人员深信单位成本必须每日、每周、每年降低并以此作为一切工作的动力。这种思想对美国管理人员和会计人员已经成为习惯。他们认为，如果单位成本不是真实地、继续不断地降低，则生活水平就不能提高。”

这里必须指出，没有一套正规的成本会计制度，也可以实行成本控制。每个企业即使没有一套完整的成本会计制度，必然有一些成本资料。这是搞好企业经营管理所必需的最起码的要求。如每一台机器每天生产数量的简单记录，就是一种成本控制的形式。记录机器的停工时间、加班时数、原材料消耗数量以及其他许多简单的内部管理资料，也是成本控制方法的组成部分。这些内部报表是表示企业工作效率的寒暑表，也是本文研究的主题。

企业的每一个部门和每一种职能都要实行成本控制。虽然制造过程是主要的对象，但是收料部门、仓库、发货部门、销货部门、总务部门以及其他部门和职能都应讲究成本和效率。

一个明智的企业领导应当有这样的观点，即每一个部门，不论它的职能是什么，都应对企业的每年收益有所贡献。这个观点，初看似难理解。例如，收料员或发货员及其有关部门的费用不作成本或损失处理，又将如何看待。回答是简单的，如果一个部门的工作讲究效率，如果它耗费的成本占总成本的比例是合理的，如果它不断采用先进的成本降低措施，这个部门就会对企业

的每年收益有所贡献。否则，一个部门就会侵蚀其他部门贡献的收益。

今天我们处在一个竞争异常剧烈的社会，在一般情况下，企业的产品售价在某一地区内基本上是相同的。成本高的生产者和成本低的生产者都受同一价格的支配。同样，购买原料成本和支付的工资也基本上相同。在这种情况下，要降低成本，唯一的办法就是最有效地使用原材料、人工和设备，对非生产性费用实行最严格的控制。这一切说明，在一个正常的自由竞争的时期，只有管理完善的企业才能生存和发展。

为了控制成本，企业不仅要了解各种作业的实际成本，还必须将实际成本与标准成本比较，以确定实际成本是高还是低。所谓标准成本是一种精心预计的理想成本。标准不是一成不变的。企业必须经常不断地提高标准。简言之，一个管理良好的企业必须经常不断地提高产品和服务的质量，改进生产程序，降低成本。否则，终久会被淘汰。企业对设备花费了大量的投资，因此必须保证投入的资本获得应有的报酬，赚取合理的利润。

企业的内部报表是一种控制成本的主要工具。企业为了掌握每日的生产数量和劳动效率，必须依靠按时提供的真实可靠的情报资料。个人的观察，不论是业主、监工或工头在一个业务繁多的企业中是显然不够的。只有对每一种主要业务提供书面报告才能使管理人员掌握必要而有用的情况。这些内部报表，辅之以个人的监督，构成企业管理的主要工具。

内部报表应由企业自己的人员填制。例如，每一台机器的操作工人应编制一份生产日报。材料保管员要每周或每月编制材料耗用和结存报表。工资计算员应按期（美国企业的工资结算期，一般为一周或半月。——译者注）编制报表反映每一部门的职工人数，周转次数，加班时数和其他资料。

内部报表必须按规定格式印制。每一种报表应精心设计，用最经济而有效的方式提供必要的资料。在可能情况下，报表的尺寸要统一，以便装订保管，供日后参考（例如，为修订标准，实行职工奖惩办法，提供依

据。——译者注)。每一份报表应由填表人签名并按不同情况规定由车间监工、工头或其他人员审核,以便明确责任。

内部报表应当视为一种非常重要的文件。各级管理人员决不能轻率对待,否则会产生报表不正确,报送不及时等问题。因此,必须要求及时编报,对迟报原因,应加追究。

最后,内部报表应定期由各部门主管人员和职工共同讨论。通过讨论可以加强领导和职工之间的合作关系,听取群众的建议,不断提高工作效率。许多企业的经验证明,采用这种方法,辅之以物质奖励,对改善经营管理,降低成本,增加利润,是十分有效的。

此外,采用内部报表后,还可使企业领导人摆脱许多具体事务的干扰,集中精力考虑制订计划,推广销售,增加新产品等经营管理方面的重大问题。同时,也有利于培训新手。

内部报表要根据企业需要具体规定。现以压制铁盒工厂为例,说明其内容和作用。

(一) 压印机生产日报。本表由操作工人填制,内容至少应包括下列各项:(1)定单号数;(2)铁皮张数;(3)尺寸与规格;(4)准备工作时间;(5)运转时间;(6)每小时(运转时数)平均生产张数;(7)报废铁皮。

除以上各项外,报表中还应列明停工的时间和原因,以便统计机器的总时数。

车间主管人员收到本表后,应进行审核和分析。

(1) 下列各项的实际数应与标准数比较,如发现较大差异时,应查明原因。

甲、准备工作时间

乙、每一运转小时生产的张数

丙、耗用材料数量

(2) 停工时间,除准备工作时间外,应逐项分析原因(约有三十多种)。由于机器故障停工时间超过四分之一小时的,应另填机器故障报告。

(3) 报废的原材料可以列入本表,也可以另制废料报告,由负责人填制,送工头或监工审核。

(4) 每日耗用的电力应加以记录。耗用的电力与产量有直接关系。因此,对每台主要设备或一组设备要装置电表,以便计算和考核。

锅炉用煤也要每日计算和记录。每小时用煤量应与标准比较。用量过多可能是由于燃烧不透,热力损失等原因造成。

(二) 材料耗用报告。本表反映每批定单耗用的胶料、涂料和油墨等。这些资料也可反映在生产日报上

面。每日耗用量必须与标准比较,以便确定工作效率。报废的材料也可在本表上反映。

一种有效的材料管理方法是按每日标准耗用量领料。在实际工作中,发料可略高于标准,留有保险系数,以免影响生产。每日完工后,对超定额用料必须查究原因,并由主管人员与工人一起研究改进措施。

设备的零配件也应控制其储存量和耗用量。一方面要保证合理的储备,满足生产需要,另一方面要防止过多的储存,占用流动资金,并可能引起变质、损坏或其他不良情况。

(三) 工资汇总表和加班记录

在每一工资结算期终了后,应编工资汇总表反映下列各项:(1)各部门的职工人数;(2)各部门的人时总数(即工人数乘工作时数之积);(3)各部门的工资金额;(4)按(3)项计算的每小时平均工资成本;(5)各部门的加班时数;(6)各部门的加班津贴;(7)新增职工——姓名、工种、工资及增加原因;(8)解雇职工——姓名、工种、工资及解雇原因。

以上各项,都有分析价值。如职工人数、人时数与生产有直接关系。工资数应与上期比较或与产量比较,以确定比例是否合理。

加班资料应仔细审核。有时可能由于工作压力造成,有时可能由于生产安排不当,生产效率降低或故意延长时间以赚取加班费等原因。

(四) 盘存报告。企业应按期(每周或每月)编制盘存报告。内容反映帐面余额、实物余额和两者的差异。对不合理的差异,应查明原因和责任。

除上述各项资料外,还可增列以下项目,例如:(1)最后领用日期——可发现积压材料;(2)平均每日需用量——可发现库存过多或不足;(3)上期库存数量——可计算库存变化幅度;(4)订购材料(即已订购但尚未收到的材料)——本项目与库存数量和平均耗用量有关系;(5)不合格材料——根据这个项目,可采取加工改制或作其他处理。

(五) 其他内部报表。按照企业管理的要求和职工水平可设计、利用各种内部报表。如产品质量检验日报、进料质量检验报告和各种设备使用效率报告等。

(胡宝昌摘译)

更正: 本刊第六期《关于记帐方法的一次学术讨论简介》一文的作者应为钱培钧、龚以奎两同志,特此更正。