企业管理必须适应伟大转变的要求

陈元真

把全党工作的着重点转移到社会主义现代化建设上来，是一个伟大的转变。为了适应这个转变，当前摆在工矿企业面前的任务，就是把主要精力集中到生产建设上来，一切工作都必须围绕这个中心来进行。衡量一个企业工作的好坏，主要看它的经济效果如何，也就是八项经济指标完成的好坏。利润是八项经济指标中的综合性指标。利润标志着为社会创造出新的物质财富，决定着扩大再生产的程度。因此，扭亏增盈是实现四个现代化积累更多资金的源泉，是关系到我国无产阶级和广大人民群众最迫切、最根本的利益的重大问题。

最近，我有机会参加福建省化工系统扭亏增盈检查组。在对化工企业检查的过程中，发现由于林彪、“四人帮”长期干扰破坏，造成企业经营管理混乱的状况，在粉碎“四人帮”以后有了根本的改变，但还没有完全改变。以检查省属企业和福州、厦门两市的十六家工厂为例，亏损企业的亏损面和亏损额虽然有所减少，盈利企业的利润虽有较明显增加，但利润的增加是极为有限的，远远跟不上加快实现四个现代化积累资金的需要。一个中型化肥综合厂，年利润六百七十万元，而占用社会资金（固定资金＋流动资金）多达八千万元。一个中型化工厂，年利润九百万元，而占用资金将近五千万元。一个中型橡胶厂，年利润四百五十多万元，而占用资金一千五百万元。也就是说资金利润率是不高的。其原因一方面是动

说明：这是周总理一九六六年七月二十八日在北京第二外国语学院就餐后交的客饭费收据。

的汤钱。每当我们看到这张由两角五分改为叁角的收据时，总是禁不住心潮起伏，无比激动。我们敬爱的周总理掌管着九百六十万平方公里土地上的钱财，却是那样的艰苦朴素，廉洁奉公，公私分明，不肯乱用一分一厘，真正是执行财经纪律的光辉典范，永远是我们学习的好榜样。而“四人帮”这伙寄生虫，他们口头上高喊限制资产阶级法权，暗地里却拚命吸取劳动人民的血汗，肆意挥霍和侵吞国家的财产。他们在周总理面前，不过是一堆粪土，而我们总理却是耸入云霄的巍巍高山！

北京第二外国语学院宣传部　蔡良金

中国财政杂志社

力、原材料、燃料供应不足，另一方面经营管理不完善。正如十一届三中全会公报指出："由于林彪、'四人帮'的长期破坏，国民经济中还存在不少问题。一些重大的比例失调状况没有完全改变过来，生产、建设、流通、分配中的一些混乱现象没有完全消除……。"经过调查，上述一些工厂，普遍存在一些薄弱环节和混乱现象。必须采取有效措施加以解决，以适应"全党工作的着重点转移到社会主义现代化建设上来"的要求。

一、要重视计划管理，抓好供产销的平衡

要把企业管理好，就要了解和掌握企业经济活动的规律。供应、生产、销售是企业经济活动的三个过程，三个过程形成一个生产周期，每个周期接连不断地循环，推动生产不断地发展。而每一个具体环节，要一个紧扣着一个，那怕一个小环节脱节，都会造成企业停产的危险，使工厂受到不应有的损失。要使矛盾予先发现，就要做好供、产、销的平衡。使产品的品种、规格、质量、数量计划，技术组织措施（包括更新改造）计划，设备维修计划，辅助生产计划，劳动工资计划，物资技术供应计划，运输计划，成本计划和财务计划，有的还有新产品试制和基本建设的计划，统一由计划部门考虑，前后左右互相衔接。

计划管理是企业管理的"先行官"。然而当前企业普遍存在着既无独立的计划机构，又缺乏业务熟练的计划统计人员。我们检查的十六个工厂，没有一个工厂有完整的生产技术、财务计划，只有单项的计划，也是各搞各的一套，缺乏综合平衡。如厦门市有一家制药厂，厂里有扑尔敏的原料，而车间却停产。由于计划管理混乱，生产调度无专人负责，又没有经济责任制，既没有人到仓库领料，也没有人送料到工段，致使停工待料，少产药品三吨多。

工厂必须建立、健全强有力的计划统计机构和生产调度部门（或专职人员），刻不容缓地培养经济管理专门人材。业务熟练的计划、统计工作人员要归队。

二、加强物资管理，加速资金周转，生产更多更好的产品。

企业为了持续不断地进行生产，就必须拥有足够的定额流动资金，在产量增加或不变的情况下，流动资金占用越少，为国家贡献就越大。就企业来说，物资是资金的承担者，物资的周转反应资金的周转。为了物尽其用，避免分散积压，上下要采取措施，做到随用随拨。通用物资集中到当地物资公司统一管理，专用器材集中到专业公司（或联合公司）。基层企业储备少量经常消耗的物资，以加速资金周转。同时做好材料的会计核算工作，防止错帐、呆帐。使国家能用最少的资金，办更多的工厂，以创造更多的物质财富。

但是，当前工厂物资管理相当混乱，有的总厂设库、分厂设库、车间也设仓库，物资分散和积压严重，管理混乱。每百元产值占用流动资金相当高，从检查的十六个工厂看，化工占十五——二十五元，制药占二十三——二十四元，化肥占二十五——三十五元，农药占三十一元左右，橡胶占十五元左右。有的工厂仓库经过整顿，虽然实行了五五化，四定位，四对口，也实行了送货上门。但是，仓库资金定额没有与采购计划挂上钩。送货上门没有与费用核销工作挂上钩。表面上看起来仓库管理还不错，实质上仍然存在着盲目采购的现象。如有一个厂，仅仪表电子元件一九七八年十月末帐面库存二万四千多元，而平均年耗用量才二千一百元，库存量可用十一年。钻头帐面库存一万一千多元，年平均耗用量才一千六百元，库存量可用七年。在途材料也特别多，福州有一家工厂帐面实际在途材料多达一百七十万元。厦门也有一家工厂在途材料最高的月份多达一百七十八万元，一般平均达七十万元。

有的工厂采购人员随身带着签发的空白支票满天飞，任意采购，使物资管理混乱。如厦门有一家小型电化厂，到目前为止，仅采购人员动用的所谓空白支票就有四十八笔，金额多达七十二万元，无法清理入库，长期悬帐。可

是，当地银行、财政、主管局熟视无睹。建议银行实行同城结算，以制止空白支票满天飞。

此外，对仓库材料明细帐审查也很重要。如厦门有一家工厂仓库材料明细帐上，有的用铅笔写，有的用原珠笔写。甚至对限额领料卡上领用数乱涂改，仅一九七八年十月一个月就涂改了五十三笔，而且没有采用双轨结算法，只凭仓库涂改的限额卡结算成本，容易出漏洞。

三、要建立健全固定资产管理，充分发挥固定资产的作用。

企业占用固定资产越少，成本负担越轻，利润可能就越多。所以要爱护固定资产，充分发挥它的作用，不要随意增添，要建立健全固定资产管理责任制。我们检查的工厂较普遍存在固定资产无专人负责管理，增减、调拨、清理、报废缺乏严格的手续，基本上都没有固定资产明细分类，个别工厂虽有，但总分类核算与明细分类核算也对不起来。有一个中型化工厂，固定资产长期缺乏清理，该报废的没有报废，以及去向不明的多达四百万元，占固定资产原值的百分之五点七。因此，固定资产除提取折旧外，实行有偿占用的制度，是非常必要的，可以加强固定资产管理，提高固定资产利用率。

四、要严格定员定额管理，不断提高劳动生产率。

社会主义工业企业的中心任务，是要全面完成和超额完成国家生产计划，增加社会产品，扩大社会主义积累。工厂要完成这个任务，不能依靠增加职工，而要做好劳力的组织，实行定员定额，开展技术革新和技术革命，掀起社会主义劳动竞赛，不断提高劳动生产率。但是，当前有相当一部分工厂，生产的增长，不是依靠提高劳动生产率，而是依赖增加职工和增加固定资产。以一个中型化工厂为例，该厂年产值仅六千万元，一九七七年比一九六六年（历史先进水平）生产只增长百分之十三点三，而职工却增长一点二倍。一九七八年有在册职工四千七百七十四人，还动用临时工一千六百二十六人，占在册职工人数的百分之三十四，等于两个半的固定职工雇用一个临时工，一年支付临时工工资一百三十多万元，占在册职工工资总额的一半。

再以维修人员为例，该厂有维修人员将近一千三百人，车间有机修人员，分厂有机修队伍，总厂还有机修分厂，叫做养兵千日，用于一时。而且每个车间基本上都备有专用的车床和电气焊，利用率很低，造成不应有的浪费。同时凭“长官意志”办事，节外生枝，增添中间环节，多增加人员。此外，机构重叠，职责不清，非生产人员占用一千多人。厂内公文旅行，会议之多，时间之长，难以理解，办事手续繁多，拖拖拉拉，效率很低。不改变这种状况，怎能提高劳动生产率，为实现四个现代化多作贡献？

五、要做好企业经济核算的基础工作，及时反映生产动态

计量、定额管理和各种原始记录是科学管理企业的基本工作，也是企业经济核算的基础工作。三者是相互密切联系的，如仅有定额管理，没有落实的计量工作和完整的原始记录，这样的定额管理是纸上谈兵。如有计量工具，没有专人管理和维修，或有了专人管理，没有经济责任制，都会流于形式。

但是，许多基层企业没有真正重视此项工作，对原材料、燃料、动力，都没有很好计量，以煤为例，进厂不过磅，入炉不计量。有的进出库均不计量，月末到煤场看一看，估算计量。计量工作是企业经济核算的眼睛，不彻底解决，企业的经济核算就不能很好地进行。

六、社会主义劳动竞赛要与经济责任制、奖励制度密切结合

奖金是对超额完成计划的奖励，是体现按劳分配的一种形式。而现在试行按工资总额百分之十——十二的月综合奖，不能促进职工的积极性，只能对出工不出力的人有利。工厂主要根据企业的生产和经营管理的薄弱环节，制

中国财政杂志社

定关键性的超产、质量、节约、安全等单项奖。开展有经济内容的，分得清经济责任的社会主义劳动竞赛。竞赛、经济效果、奖金三者要密切结合，把奖金与超额完成计划直接联系起来，做到多超多奖，少超少奖，不超不奖。福州有一家制药厂的职工反映："我们这样的一个厂，一年利润超过一千六百万元，如奖励办法落实，超额奖那怕提百分之零点五——百分之一，一年还可以多增加一千多万元的利润，国家拿百分之九十九，职工只要百分之一，两全其美。按劳分配，体现个人与集体、国家利益的一致性。但现在按工资总额提取奖金，体现不了多劳多得"。

实行奖金制度，一定要具备：一有定额，而且是平均先进定额，二有落实的计量，三要有经济效果。否则不能发奖。在检查中我们发现个别单位，既没有落实的计量，而且还亏吨。厂里还准备发节约奖。这样做效果适得其反，既不能体现定额劳动的补偿，反而浪费了社会财富。

对企业的领导和工作人员，宜实行职务补贴制度。把经济责任制与按劳分配紧密结合起来。不同类别的职务，发不同的职务补贴。失职的要负法律和经济赔偿的责任。不称职的调离，取消职务补贴。打破"铁饭碗"，做到你追我赶，兢兢业业，为加速实现四个现代化而奋斗。

七、从根本上制止违反财经纪律。

经检查十多个工厂，发现均有不同程度的违反财经纪律的现象。首先是上级行政领导机关带头违反。据福州四家工厂统计，仅一九七七年和一九七八年两年，人防、民兵、知青、学校任意向制药厂、化工厂、磷肥厂摊派资金，挤入产品成本，多达八万六千多元。甚至公安派出所也直接向工厂摊派费用。而基层企业乱挤成本、乱搞计划外工程、以物易物、任意提高开支标准等等，均有不同程度的存在。

过去实行企业间互检互查，多半是"官官相护"、"走马看花"、"多栽花，少种刺"，存在走过场现象。

要从根本上解决，就要做到民主理财，财务部门每月将收支帐目张榜公布，不受企业领导人"行政命令"的干扰。职工代表可以随时检查企业财务。国家要制定经济法律，经济监察机关，在基层企业派驻厂监察人员，进行经济纪律检查活动。违法者，按国家法律制裁。否则财经纪律和民主理财都成了空话。

八、财会人员后继乏人的问题，必须引起重视。

当前，各基层企业的财会人员年令普遍过大，年青人非常少。如福州一家制药厂财务科四人，最大五十七岁，最小四十七岁，平均五十一岁。厦门一家化肥厂财务科三人，最大六十一岁，最小二十五岁，平均四十三岁。会计业务技术水平一般比较低。以一家中型化工厂财会人员三十九人中，只有十四人进过财会专业学校，一人参加过财会训练班，其余二十四人未经专业训练。所以，后继乏人的问题极为严重。财会人员不安心于财会工作，加上各级领导对财会工作不够重视，老会计大部分不想钻研，一般会计又不想学习。少数有经验的会计人员，由于政策还没有完全落实，没有安排在适当的岗位。老的有丰富经验的财会人员，得不到尊重。所以，有的工厂会计核算混乱，管理工作远远跟不上新的形势，不能适应加速四个现代化的需要，必须引起各级领导重视。财政机关要督促主管部门积极审查和任命一批经过考核符合条件的总会计师、会计师，把做会计工作的荣誉感树立起来。要采取多种形式培养财会人员。

总之，我们要响应党的十一届三中全会的号召，把工作着重点转移到社会主义现代化建设上来。必须以雷厉风行的作风，采取有效措施，改善企业经营管理，克服混乱现象，建立正常的生产秩序，以加快社会主义现代化步伐，为完成新时期总任务而奋斗。

更正：本刊1979年第1期第24页第37行"民办教师补助"字样应予删去

中国财政杂志社