

成本的潛力挖不完

• 天津市泊頭火柴廠 •

我廠由於生產能力低、消耗指標高等原因，1957年全年平均單位成本居全國第三位。1958年在整風運動取得偉大勝利和深入貫徹總路綫的基礎上，我們貫徹了黨的集體領導和大搞群眾運動相結合的方針，廣泛發動群眾，掀起了一个生產、成本大躍進的高潮。首先，在黨的領導和支持下，向全國火柴業提出了“1958年降低成本10%”的競賽倡議，當營口火柴廠提出“全年降低成本12%”的競賽指標後，我們又響亮的提出了“苦戰奮戰1958年，生產面貌大改觀，成本降低20%，力爭成本全國第一”的口號。經過苦幹、巧幹，各項工作都獲得了顯著成績，從而根本改變了企業的生產面貌。1958年提前20天完成了全年生產計劃，比1957年提高了15.35%，九項主要質量指標有八項都達到或超過了中央規定的標準，全年實際單位成本比1957年降低了22%。

根據我廠當時生產的情況，黨委認為，實現1958年大躍進，必須在提高產品質量的前提下，以降低原材料消耗為重點大力降低成本。也就是說以降低成本為綱，推動全面工作的躍進。但是搞大躍進呢，還是搞小躍進呢？在領導上就有一部分人信心不足，認為“1957年成本降低了11%，已經夠低了”，“潛力挖的差不多了”，“再降低油水不大大了”。因此，經過幾次摸底算帳，只能降低4.5%。當時有些幹部對市委要求降低10%也搞不通，有的說：“降低成本也得有個頭啊，這樣要求有什麼根據呢？”也有的說：“成本要求這樣低，保證不了質量”，等等。因此雖然勉強的接受了黨委的指示，但是並未提出可靠的措施，所以二月份的單位成本只降低了5%。三月份地委召開財貿工業政治會議，在形勢的促使下，領導上又提出了降低成本20%的計劃，這更引起了一部分同志的懷疑和抵觸。黨委針對這些保守思想和畏難情緒，一方面組織學習有關文件，提高思想認識，批判唯條件論和經驗論，另一方面挖潛力，算細帳，大抓降低成本

的措施和實際效果。同時組織了一次規模較大的廢品、浪費展覽會，並把營口火柴廠的各項原材料消耗指標分項列出，與本廠的完成情況作了對比，向工人進行講解。如當時每件火柴用木材營口廠是16立方公寸，而我廠是18.2立方公寸；以全年產量42萬件計算，就比營口廠多用原木92立方公尺，折款61,908元。職工們通過參觀討論，認識到：不是無約可節，而是大有可為。在此基礎上，又發動職工圍繞降低成本算細帳，開展了大鳴、大放、大辯論，因而使職工進一步提高了思想，發揮了積極性，不僅揭發了各方面的浪費現象，提出了很多提高質量和節約方面的建議，“趕徐州，趕營口”的口號響遍了全廠。油葯工序的工人們通過苦幹苦研，在四月份把成本降低到了20%，這個成績不僅充分證明了市委的要求是結合實際情況的，同時也大大鼓舞了職工的情緒。

在整風前，我廠有非生產人員170名，占全廠職工總數的24.7%（其中管理幹部97名）。由於機構龐大，工作不深入，領導工作脫離群眾，妨礙着群眾積極性的發揮，為此，根據中央大力精簡組織機構的精神，對組織機構和非生產人員進行了三次革命性的精簡，結果管理幹部減少到28名，只占全廠職工的3.22%。並且用三種不同的形式定期參加了勞動，即：領導幹部一條龍，抓關鍵，搞試驗田；一般幹部固定崗位結合業務進行勞動鍛煉；車間幹部不固定崗位，那裏有問題就到那裏去，便於日常指揮生產。通過幹部參加勞動，不但有效的克服了官僚主義，密切了領導與群眾的關係，而且發現和解決了許多生產中的重大問題。例如，第二車間用油、用葯量高，過去就是解決不了，領導下車間以後，同工人座談商量，發動工人想辦法，實行低溫化油和降低葯漿比重，從而每件火柴的用油量由280公分降到240公分，用葯量由0.085個，降到0.070個，全年節約75,600元。隨着精簡機構和幹部參加勞動，5月中旬推行了工人參加管理，把小

組勞動力的調配，分配小組作業計劃，不超過一天的病、事假，使用車間經費，核算工資等權下放給小組，並根據各個不同車間和小組確定了兼職的八大員（即生產計劃、統計、工資核算、勞動紀律、安全生產監督、質量檢查、工具材料保管、文教衛生員），分組內各項工作。在推行這項改革的初期，有的幹部說：“幹部管還管不好呢，工人管就更不行了。”在工人中間多數是歡迎的，也有少數人怕麻煩，怕得罪人，怕管不好等等。通過辯論，在幹部中明確了只有權利下放才能充分發動群眾，才能管好企業；在工人中明確了，要作好企業的主人，決不能怕這、怕那，因而進一步提高了職工的思想覺悟，大大的激發了工人的生產積極性和主人翁的責任感。

把原材料、工具保管工作交給小組的同時，也把每旬成本分析中檢查出來的問題交給工人討論。這樣作的結果，工人對有關成本的問題都十分關心，千方百計地力爭每天計劃的實現。排梗機用的螺絲，過去每月從庫里領15斤，現在一切較小的機器零件都是自己用廢鐵作，只螺絲一項每月即可節約50多元。事實證明工人不但能管理，而且管理的很好，特別是表現在請假、換活問題上，過去只二車間就得一個主任整天頂着處理，而且意見紛紛，現在不但請假的很少了，鬧換活的也基本上消滅了。有的主任說：“我這回可有時間參加生產勞動了”。

適應新形勢，破了陳規，立了新章，財務成本管理制度方面較大的“破”、“立”有幾點：

（1）計劃指標落實。我們過去編制成本計劃要經過16道手續，9個科室，6個工段，而和工人見面的時間很短。往往是把指標分下去後，有的工人就說：“分配多少在他們，完成完不在我們。”現在計劃宣布以後，職工根據個人能力編制個人計劃，然後匯集成小組、工段、車間、全廠的計劃，這樣，計劃的均衡完成就得到了可靠的保證。

（2）加強定額管理。過去我們只規定每件產品用木材多少，究竟那個車間完成多少，沒有明確定額，這顯然不符合生產大躍進後的群眾要求。現在則給各工序提出不同指標要求，使工人心中有數，便於掌握。

首先，我們的定額制訂是在成本爭第一的思想指導下，領導與群眾相結合採取群眾路綫方法制訂的。我們制訂定額的根據，一是中央規定的定額，

尚未達到者，按中央規定；二是實際平均已超過中央規定的，就按廠內先進平均水平；三是本廠水平低於先進廠的，按先進廠的先進指標。

其次，為了有可靠的群眾基礎，我們採取按月發動群眾討論定額。為使定額先進可行，先由廠部有關人員在車間支部的支持下，深入車間小組摸清底數，由財計人員匯總情況，提出指標意見，交給廠級領導審核；領導與車間、科室負責同志研究後，下達到車間；車間發動群眾進行討論，提出措施，經車間、廠級領導審查，最後確定定額。

再次，為了實現定額，每天分析研究材料耗用和質量指標（工人互查、車間檢查），發現完不成指標時，當天班後會專題討論解決。對費用消耗指標採取旬檢查、旬分析制度，發現完不成時，由各組小組長召開小組會，發動大家研究解決。

由於採取了以上幾點措施，所以1958年的指標不斷降低，如原木由每件用17立方公尺降到14立方公尺，氯酸鉀由每件用300公分降低到278公分，費用由每月開支1.9萬元降到1.2萬多元。不但消耗費用指標逐漸降低，而且質量指標逐漸上升，如抗潮力由96%提高到96.8%，平均引梗由98%提高到98.55%。這說明，加強定額管理不僅是成本管理的主要內容，而且是降低成本的主要步驟。

（3）建立月計劃、旬分析制度。我們在每月一日或二日召開成本分析會議的基礎上，又增加了旬計劃、旬分析，及時地指導了生產。如五月份降低成本的計劃指標是20%，到中旬只降低了18%，於是立即檢查措施的實現情況，並發動了群眾，到月末不但完成了計劃，而且超過了1.14%。

（4）逐項分析兄弟廠的成本資料，學先進、趕先進。在廣泛交換同行業成本資料的基礎上，我們採取了分項比較的方法，發現先進就進行研究，確定學習目標。如四月份發現濟南火柴廠每米原木產梗400公斤，比我廠多30公斤，立即組織到該廠參觀。學習了該廠“旋的苦”、“旋的狠”的經驗，次月我廠的出梗率，就提高到400公斤以上，全年共增產梗子10.3萬公斤。

為了學人之長，補己之短，追趕先進，我們從分析成本資料找出學習對象和課題，派出去虛心學習，請進來作現場指導。不斷總結，在實踐中取得的經驗，大力推廣。一年來，我們以廠長、書記為主，共派出去八次，到18個省市共學到了370條先

進經驗。僅就其中20條較大者計算，結合我廠具體情況加以運用，全年即可節約25萬元左右。如學習了開封火柴廠封包紙縮小不打折，由10盒改為20盒封包，全年可節約2.4萬多元。徐州火柴廠每件用氯酸鉀比我們低14.5公分，我們積極地進行學習和改進的結果，比徐州火柴廠還降低了13.2公分，據7個月統計，就節約了6.6噸氯酸鉀，折款15,580元。

工人對交換資料也非常重視，如每月各廠資料到廠後，工人都到辦公室去問，後來我們隨時將各廠的資料換算為我廠工人經常掌握的生產品標，向工人公布，這樣工人不但掌握了自己負責的指標是否完成了計劃，而且可以知道個人完成的指標是否先進。如油葯工段看到營口火柴廠使用的石蠟價格便宜，就去到供銷科找原因，結果發現營口廠使用的是玉門蠟，於是當即組織採購，使石蠟一項由每公斤1.1元，降到了0.75元。

為了發動群眾大搞技術革命，黨委提出了“革新建議上千條，發明創造上百項”的口號，得到了廣

大職工的積極響應。雖然部分職工存有迷信思想和畏難情緒，但經過黨委及時組織了辯論，得到了克服。於是三個一羣，兩個一伙得空就研究，在去年一年共提出了各種建議1,032條，創造改進了機器工具等100餘項，改進了操作技術30多項，試制成功了新產品20多種。如第一車間創造了齊頭機、旋盒機，改進了套卡子，單軸改雙軸等八項，比上年可節約木材1,050立方公尺左右，價值6.3萬多元；在第一車間革新積極分子蘇樹同創造和改進成功的30多項機器工具當中，只是改進連續切梗機一項，就代替了50名工人的體力勞動，全年可節約工資2萬多元。

一年來，我們的工作雖然取得了很大成績，但是也還存在一些問題。為了保證實現1959年的更大躍進，我廠全體職工一致表示要以苦幹、實幹加巧幹的勁頭，用75%的時間完成90%的任務，保證全年生產80萬件，產量翻一番，成本較1958年實際降低10%，爭取降到5%，利潤翻一番，力爭在全國火柴業競賽中領先。

汕頭市增產節約運動全面開花 初步清倉成績顯著

為了全面開展增產節約運動，進一步挖掘地方潛力，解決當前部分原材料供應不足，保證第二季度生產計劃的實現，廣東省汕頭市工業系統和公社系統企業的清倉工作，已取得了初步成績。

從5月中旬以來，各系統、工廠分別成立了清倉領導小組和清倉小組，由書記、廠長、經理掛帥，制訂了清倉方案，層層貫徹，並採用大字報、座談會、黑板報、喇叭廣播等形式進行宣傳。通過這些宣傳形式，抓住典型進行事實教育，使廣大職工澄清了思想，正確認識了清倉工作的重要意義。因此，使清倉工作得到順利的進展。

從初步清理情況來看，說明當前有些廠礦企業的倉庫潛力還很大，所謂“無油水”消極論是不堪一駁的。根據輕工業系統魚露廠等9個廠的不完全統計，共清出生鐵2,970斤，土鋼和雜鐵各12,000斤，還有木材、棉紗、紗料以及去年煉鋼時存下來

的鼓風機等等。

從清倉中發現的積壓物資和工作上的漏洞來看，有多種原因。有的因生產改組（并廠、轉行），使原有的原材料和零件不適用了；有的是由於制度混亂，缺乏必要管理制度；也有的是由於某些基層廠礦企業領導缺乏整體觀念，在不同程度上存在“有備無患，寧多勿少”的思想。據此情況，汕頭市財政局已採取了相應的措施，根據各系統不同情況，把紅旗競賽運動和檢查工作同清倉工作結合起來。現在各系統部門正在進一步發動群眾，使清倉工作形成群眾運動，並決定將清倉中發現的問題，編製成圖表，以公社為單位，舉辦一次增產節約展覽會。通過現實啟示，一方面對職工群眾進行一次生動的共產主義教育，為今後增產節約的進一步開展打開門路；另一方面發揮協作精神，根據需要與可能，有計劃調撥積存物資，達到互通有無，從而加速企業流動資金周轉，以及建立和健全必要財務管理制度。（汕頭市財政局 陳敦國）

