

构。仅部分工程上用砖拱代混凝土梁过梁即节约了鋼材43吨，水泥164吨，木材29立方米。其次，以廉价材料代高价材料，如以爐渣代替泡沫混凝土，节约了水泥486吨。再次，以劣材代优材。如用碎材拼凑木砖地面，节约成材760立方米。

4. 积极回收废物，变无用为有用，变废料为好料，变死料为活料，成为全体职工的經常性节约活动。仅1958年9月份，经过一个月的苦战即挖出废鋼材146吨，旧木材743立方米，紅砖11,300块，砂石210立方米，碎砖石463立方米，釘子5吨。这些材料大部分使用到工程上，对缓和材料、运力紧张，降低工程成本均收到良好效果。

5. 积极发动群众提合理化建議，革新技术，降低

成本。围绕生产，除經常組織群众提合理化建議外，还定期地开展群众性自提自办的合理化建議运动。1958年全年涌现出合理化建議278,380件，其中采纳了121,705件。这些建議除有力的推动了生产外，节约价值約达70万元。

一年多来，在降低成本的不斷跃进当中，使我們初步的体会到：只有認真贯彻党的群众路綫，全面提高企业管理，才是巩固降低成本成果的基本保証，而大搞快速施工，大鬧技术革命，不断改进和提高施工技术，又是降低成本的重要途径。两者相互結合，才能达到多快好省的要求，才能实现更大更好更全面的跃进。

搞經濟核算也要用两条腿走路

——撫順矿務局——

1958年我局原煤成本达到每吨6.99元，比国家計划8.38元低16.66%，比1957年的9.45元降低了26%，全年成本降低总額达1,993万元，为第一个五年計划期間总降低額的196%。这是我局历史上为国家积累最多的一年。

过去几年，我局成本工作的进步是不快的，整风运动中才找出了根本原因在于我們政治沒有挂帅，对依靠群众管理成本的重要性認識不足，对多快好省与少慢差费的新旧思想斗争估計不够。如有些人忽視了加强管理的主观能动作用，因而認為降低成本是工人和技术部門的事情，財務部門无能为力，还有些人不相信群众，怕工人参加管理把成本搞乱了。开展了辯論之后，才明确了煤矿企业降低成本的潜力不仅在于增加产量，加强管理对促进节约也有巨大作用，而成本財務部門积极主动地与各部門密切联系，更好地依靠群众，对完成积累任务起着直接推动作用。于是掀起了成本工作跃进高潮。实践証明，不断解放思想，統一認識，就会增强群众信心，不断克服前进中的困难，为实现成本工作跃进和原煤成本突破七元奠定了思想基础。

首先，我們从双反运动中群众揭发出来的大量浪

費事实中看出了降低成本的潜力。在阜新、开灤和我們开展了比先进指标竞赛后，我局主管財經局长亲自挂帅，組織厂矿財經人員赴阜新、开灤学习他們的經驗，当时我們提出：“原煤成本破八元、超过阜新越开灤”的口号，并訂出具体措施。以后随着整风运动的深入开展，各方面工作一跃再跃，我們及时分析了增产节约潜力和正确估計了大搞群众运动产生的无穷力量，在全局召开的財經工作三級（局，行，区、段）干部會議上，提出了原煤成本力爭七元半的新目标，要求抓住材料、工資、管理費三个环节，推行阜新、开灤、龙凤矿的經驗，依靠群众，力爭完成任务。會議过程中，龙凤矿五采区邢区长以保証增产9万吨煤，节约坑木500立方米，做好成本下放为条件，向其他采区提出挑战，各矿领导和区长也及时应战和表示态度，保証財經工作跃进，降低成本。经过这次會議，任务、方法、措施明确了，会后各单位均向党委汇报，分別召开干部會議传达三級干部會議精神，深入发动群众，局矿并及时总结与推广了工作跃进中的各种經驗，使降低成本形成了广泛的群众运动。

煤炭工业部在淮南召开的財務會議上提出的“在产量上升的前提下，月份成本必須直綫下降……”的

要求，對我們有很大促進。這時礦區黨委又提出了原煤成本趕陽泉的號召，我們充分分析了我局大躍進的新情況及降低成本的 가능성이，並及時召開了成本專業會議，經過局礦共同算細帳、挖潛力、訂措施，提出原煤成本破七元的新目標，並立志爭取實現煤炭部的要求。這樣抓時機、爭上游、提要求、交方法、訂措施、趕先進的結果，就促使成本管理工作後浪趕前浪，一個高潮接着一個高潮的不斷前進。

在慶華工具廠兩參一改經驗啟發下，我們在原有班組核算的基礎上，配備了基層的核算人員，培養了大批不脫產的工人核算員，工人參加了檢收、考勤、核算工資、成本、管理材料等基層管理工作，從而加強了工人的核算思想，發揮了高度的主人翁責任感。龍鳳礦搭連坑推行工人參加管理後，原煤產量下半年比上年增加30%以上，成本也降低了11%，坑木消耗扭轉了四、五兩月的超支局面，由每千噸計劃24.5立方米降低到20至21立方米。實踐證明，認真貫徹“兩參、一改、四大、三結合”的群眾路線企業管理方法，當生產者與管理者相結合時，既改進了領導工作，也提高了群眾認識，在生產上管理上都會出現嶄新的面貌。

我們在車間、班組還堅持着按月進行以產量、效率、成本、安全為主要指標的競賽評比，成本指標完不成，便不能評獎。班與班之間、工人与工人之間互相檢查評比的結果，掀起了各車間、班組比先進、比干劲的高潮，廣大群眾積極參加了節約的戰鬥。

過去成本管理工作過多的強調了集中、統一、控制，管得過嚴、過死、過細，一切支出必須層層審批，影響了群眾管理成本的積極性，束縛了成本管理工作的全面開展。根據形勢發展，舊的管理方法已不能適應生產躍進的要求，因此在1958年我們採取了下列兩條腿走路的方法：

(1) 統放結合。統是統一計劃，統一管理方向，統一主要規章制度。放是下放財權，下放核算人員；就是在既不影響企業的集中領導，又能充分發揮車間的機動性和主動性的原則下，把一部分財權（計劃內的生產費用和部分獎金）和人力（如成本員、工資核算員等）下放給車間管理，改變過去一切支出和核算業務集中在礦的工作方法。下放後，既增強了車間干部的責任心，又減少了礦上的繁雜事務，車間領導都重視了成本，加強了對班組的管理。

(2) 破立結合。在整風運動的整改階段，通過

鳴放辯論，我們破除了不相信群眾、缺乏生產觀點、束縛生產躍進的規章，建立了能發揮群眾積極性、有利於生產的制度。如本票制、裝車獎勵制、机电加工收費制、材料以舊換新制、工具保管責任制、成本月計劃管理、成本分析會議等。所有這些都加強了成本管理，有效地保證了躍進計劃的完成。

(3) 專職核算和群眾核算結合。加強礦級核算，發揮了職能部門加強管理的作用，開展群眾核算，使降低成本成為群眾運動，兩者是不可分割的統一体。用兩條腿走路，便能更大地挖掘出企業潛力。我們在這一年的內，通過會計技術革命，簡化了帳表手續，加強了廠礦核算，使財會人員轉變了作風，從繁瑣事務中解脫出來，深入基層面向生產，解決實際問題，總結了許多經驗教訓，促進了成本更大的降低。另一方面也廣泛地開展了群眾核算，培養了工人核算員，由工人核算工資。班組成本按五日或旬核算一次，按期用板報或在班前會公布，適應了工人參加管理的要求，基層領導和群眾都心中有數，提高了經濟核算思想。

(4) 技術管理與經濟管理結合。1958年的許多事實證明，加強技術管理是降低成本的關鍵，而加強成本管理，經常分析技術改革的效果，就可以促進技術管理的發展。因而我們重視了技術管理與成本管理的密切結合，如露天礦采煤段工程師主持經濟活動分析會議，更大地挖掘了企業潛力。1958年中各礦由於改進采煤方法、巷道布置、提高充填流沙量、加大控頂距離、改變巷道維修方法、改進爆破技術、推行一次多放炮等措施，大大地提高了產量、勞動生產率 and 降低了坑木消耗，這些都是原煤成本降低的主要因素。

(5) 圍繞中心工作，實現成本降低。我們認識到部門工作與中心工作的正確關係，是在積極參與中心工作運動的過程中，搞好部門工作。重點和一般的關係是保證重點，照顧一般。因而在開展成本管理工作時，都緊緊地圍繞黨在各個時期的中心任務去進行，借助中心工作的政治動力和群眾干劲，保證成本工作任務完成，並更好實現黨的中心任務。如在整風運動雙反階段，財務部門即時組織進行了全局性的浪費情況大檢查，向領導上提出報告，引起了領導重視，責成各部門制訂改進措施，大大地挖掘了降低成本潛力。在黨貫徹“兩參、一改、四大、三結合”的群眾路線企業管理方法時，進一步組織工人參加核算工資、成本、領用與管理材料等工作，受到各級領導和

群众的欢迎与支持，并摸索到一些初步經驗。实践証明：圍繞中心工作加强成本管理，既能够取得领导的重視和支持，便于成本工作有效地开展，同时也有助于中心工作任务更加全面、出色的完成。

总之，1958年成本管理工作方法上的主要經驗可归納为：統、抓、交、比、結五个字，“統”是统一思想、統一計劃、統一管理方向和主要的規章制度；

“抓”是抓思想、抓指标、抓总结、抓現場會議、抓評比竞赛、抓宣传鼓勁；“交”是交財权、交形勢、交任务、交方法、交人員；“比”是比干劲、比先进、比效果；“結”是統放結合、破立結合、技术管理与成本管理結合，部門工作与中心运动相結合，职能管理与群众管理相結合。这都是党的建設社会主义总路綫和两条腿走路的方針的体现，这样就更加强了上下級間、领导与群众間、干部与工人間的关系，初步創造和积累了一些經驗，給1959年工作更大跃进打下了思想基础和工作基础。

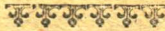
1959年我局成本管理工作的中心任务是：認真貫徹党的建設社会主义总路綫和全国一盘棋的方針，深入貫徹“两參，一改，四大，三結合”的群众路綫企业管理方法；在进一步加强政治观点、生产观点、群众观点的同时，还必须加强經濟核算观点，圍繞着党在各个时期的中心工作，大搞群众运动，广泛深入地開展經濟核算，大幅度的降低产品成本，确保全年原煤单位成本突破六元，降低成本总额4,000万元（比1958年）。

1959年的成本工作任务是艰巨的、光荣的，我們有信心在大跃进的巨浪中，加强成本管理工作，更好的配合高产优質大面积丰收紅旗竞赛运动，深入貫徹勤俭办企业的方針，千方百计地采取措施挖掘企业潜力，节约一切可能节约的人力、物力、財力，在1958年胜利的基础上，取得更大的成就；勇往向前，繼續跃进。



用經濟活动分析推动企业生产和管理

天津第四棉紡織厂



日检查、周分析、半月分析、专题分析、現場分析等方法进行日常資料的积累，在平日做到心中有数。會議前，厂长及总工程师根据日常所掌握的情况召集有关人員討論确定在分析會議上介紹的内容和检查的重点，經驗介紹要事先进行总结，重点问题的分析要求依靠群众討論研究，作到有情况、有原因、有責任者、有改进措施，因此說會議的准备过程也就是改进工作过程。分析會議由厂长主持，参加會議的有各級党政工团的代表、各部門有关人員及工人代表，首先由有关科室汇报計劃完成情况，接着由各部門介紹經驗或重点检查，然后宣布決議草案，經過分組討論，

我厂的經濟活动分析制度是从1953年推行決算會議制度开始的，几年来，通过这一制度的建立和推行，对于推动生产、改进企业管理和加强职工經濟核算思想，保証各項計劃的完成起了积极的作用。但由于我們工作上存在着缺点，仅仅停留在厂級和車間一級，与群众活动結合不够，會議召开得不够及时，这样就难以充分起到及时指导生产的作用。

通过伟大的整风运动，貫徹了党委集体领导下的厂长負責制，扩大了民主管理，实行了两參一改三結合的管理制度，改善了人与人之間的关系，在經濟活动分析工作上起了根本的变化。自1958年7月起，每月1日上午編出报表，为及时召开分析會議創造了有利条件，并逐漸发展成为厂級、分場、小組三級結合的分析制度。

厂級分析會議每月1日召开，主要是全面检查計劃完成情况，澄清思想，找出生产关键，結合下期任务提出要求，不断的发展生产，改进管理，以保証各項計劃的完成。

分析資料的准备，一方面由生产、會計、人事工資等科，在月末时充分利用报表資料分別对所經管的指标进行全面分析；另一方面利用