

广泛运用分析对比的方法

发掘企业经济潜力

——赵子尚——

(一)

在1958年的生产大跃进中，煤炭工业的财务成本工作，在党的总路线的光辉照耀下，在整风运动胜利的基础上，深入细致地开展了工人参加日常管理的运动，从而使煤炭工业财务会计工作面貌起了显著变化，超额完成了财务成本的跃进指标，给国家创造了大量的积累。

1958年以前，全国煤矿的独立核算单位有三分之一左右的企业是亏损单位，煤炭工业给国家创造的积累还不到国家投资额的五分之一。1958年，煤炭工业经济面貌有了根本改变，不但消灭了亏损单位，而且原煤成本较1957年降低了15%，煤炭工业的利润已相当于同年国家基本建设拨款的70%。因而煤炭工业不仅保证了工业、运输业和民用煤炭日益增长的需要，而且也为国家提供了积累。

煤炭产量增长了，就把财务成本工作带动了起来，丰硕的经济效果，反过来又促进了生产，这是问题的主要方面。利润分

成制度的建立，刺激了争取实现更多利润的积极性，利润增加了就为扩大生产和改善职工生活福利提供了充分的可能性和便利的条件。使企业可以主动的在大跃进中进行改善和扩大再生产。如阜新矿务局解决了增产需要的井上下机电、运输设备，北票矿务局增加了电机车和煤车以后，基本上解决了产量增加和运输不足的矛盾。

1958年煤炭工业在经济战线上取得了显著的成績。这是由于整风运动胜利所产生的一系列改革的结果，如企业的管理权限下放；改革了财务会计制度，下放了财权；在财务会计工作中大搞群众运动，大闹会计核算技术革命；从而使财务会计工作人员的思想面貌和作风大有改变；这一切都是根本改变煤炭工业经济面貌的重要因素。但是最根本的原因是煤炭工业全体职工，在党的领导下，广泛而深入地开展了生产跃进运动，实现了煤炭生产的空前大跃进。

(二)

1958年我们的财务成本工作取得巨大成绩，积累有了很大的增长，是不是就可以陶醉于已有的成绩呢？不！我们应该冷静的加以思考，不能设想在1958年煤炭工业经济工作上就没有什么问题了。当前摆在我们面前的一个重要而具体的任务，就是如何正确认识我们企业中的经济潜力，因为只有正确认识了才能采取正确的方针和措施。

1958年生产大跃进中呈现出一个特点是先进的经济指标和先进单位的先进性更明显、更突出了。也就是先进与落后之间的差距更大了。一般说来，企业的经济工作还落后于生产的飞跃发展，这是企业中生产技术和经济管理之间的矛盾。为了克服这个矛盾应在1959年努力做好经济管理工作使它赶上去。那么我们如何对待在生产大跃进中已经出现了的许多先进厂矿、车间、工段、生产小组的指标和先进经验呢？先进与落后之间的差距，就是我们寻找和挖掘的潜力。因此我们必须广泛深入地运用分析对比的辩证唯物主义的方法，把企业中所存在的巨大潜力揭露出来，正视它；再通过广泛深入的宣传动员，以全体职工的无穷智慧、共同努力挖掘出企业内部潜力，以实现成本指标大面积丰收。这就是1959年煤炭工业成本管理工作跃进的基本方针和基本任务。

为了上述目的，兹就1958年全年平均的若干经济指标说明潜力的所在：

(1) 从全国煤炭工业的原煤单位成本看：原部属煤矿独立核算单位中，假如8元以下的算作先进单位，则仅占全部企业的22%。8元至11元之间的单位占全部企业的50%。11元以上的占全部企业28%。未完成成本计划者有19个单位，在这些单位中各方面工作也不平衡。当然采矿工业由于地质条件、采掘设备等不同，不可比因素是存在的。但是在同一矿区而地质条件、技术设备更近似的峰峰矿区内，其单位成本先进落后竟差2元以上。又如同矿区各核算单位，其单位成本绝对额均列在先进或较先进的行列，但是本矿区先进落后的差距就有一倍之差。京西局各矿之间也是如此。1958年投入生产的新井成本差距，也有相差三倍之多。我认为这不都是客观原因。我们既不能否定客观因素，又要发挥最大的主观能动性，千方百计克服客观困难。

(2) 从成本的主要项目中看：原材料的管理上1958年同样有所进步，因而坑木消耗额有所降低。但它的节约成绩和其它生产、经济管理成绩比较起来，则颇有逊色。材料费中坑木价值占40%，而坑木消耗上的先进落后的差距也很悬殊。这当然由于客观上的地质条件对坑木消耗起着很大影响，可是从同一矿区、同一个矿的各采区各小组、同一单位的不同时间的差别上来分析，说明了发挥人的主观能动性千方百计地节约使用坑木是可以起作用的。就全国1958年实

际消耗情况看,每千吨坑木消耗比1957年降低了2.4立方米,除小土窑外就等于节约木材50万立方米以上。这有何等巨大的经济意义!各矿区之间,坑木消耗是不平衡的。当然,因为地质煤层有很大不同,不可比因素较多,但在一个矿区内也有很大差距。以坑木管理的先进矿区京西矿务局为例,先进与落后之间的差距也在10立方米/千吨左右,再深入到坑口、采区、小组更会发现同样的差距。以全国每千吨消耗坑木最多的本溪矿区为例,坑木消耗最低的矿和最多的矿的差距也在60%左右。这种同条件而坑木消耗相差近倍,就充分说明了管理上的先进落后的显明对比。

(3) 大力节约管理费,不但有经济意义,更有其政治意义。管理费在成本中所占比重虽小,但从其性质上讲,它是一种非生产性开支,纯消费性开支。管理费的庞大,不仅影响成本降低,而且也会影响工人精打细算、节约生产性开支的积极性。

我们应该遵循毛主席的教导办事:“减少了消费性的支出,增加了生产的收入,不但直接给予财政以好影响,而且可以减少人民的负担,影响人民的经济。”节约管理费是彻底贯彻精打细算,反对浪费,勤俭办企业的一个重要标志。

我们的企业管理费经过了伟大的整风运动在贯彻了精简机构下放干部和简化管理事务后已有很大进步。但是仍存在着可能节约的潜力。如1958年全国煤炭工业系统平均每吨煤负担管理费0.53元,而每吨煤负担在0.50元以下的先进单位仅占全部企业的28%,单位间最低的差距是0.17元,最高的达2.41元。同样,在一个矿区内各矿的管理费水平和各年的对比中也还存在很大差距和潜力。

(4) 从合理使用劳动资源上看:生产人员和非生产人员的比重同样有很大差距,有的单位非生产人员比重为10%左右,有的单位就占25%左右。这都有潜力可挖。

(5) 先进单位中有落后指标,落后单位中有先进指标。如本城濠矿是京西局所属各矿中成本最低的矿,1958年每吨煤成本为7.01元但坑木消耗19.21立方米/千吨,比该局的城子矿10立方米/千吨高92%。在成本较高的单位中也有先进的指标。如本溪局1958年每吨煤成本为11.12元,为部直属单位中成本最高的矿务局,但大型材料费用支出少,每吨煤大型材料费为0.18元。火药消耗也较少,每千吨煤消耗火药120公斤。

(6) 矿以下各采区、掌子面(坑口)的先进和落后经济指标和同一单位时间上的波浪型发展形势,也可以充分说明经济指标间先进落后的差距和潜力。

以上从多方面列举了先进和落后之间的差距,尽管在客观条件上各单位之间存在着差别,但都是煤矿生产,有较大的可比性;这也就说明潜力是广泛存在

着的。在先进与落后的差距里,蕴藏着无穷的潜力、巨大的财富。如果我们善于揭露这些事实,寻找这些先进和落后环节的原因,进行广泛的宣传动员,提出改进的措施,使落后的迅速赶上先进的单位,形成一个群众性的比先进赶先进的竞赛运动,就能够广泛发掘这些内在潜力为社会主义建设事业做出更大的贡献。

(三)

除了运用如上边列举的分析对比的方法广泛深入地揭露潜力外,1959年我们成本管理工作的方针应该是:“广泛开展成本三大指标(材料、工资、管理费)全面丰收红旗竞赛运动。”力争做到矿矿降低,队队降低,月月降低,项项降低。凡达到所规定标准的省(区)局(矿区)矿(厂)分别由部和省管理局(厅)奖给红旗。

这里还应该讲一下搞“试验田”,培植“高额丰产田”和全面丰收的辩证关系。开展全面丰收运动并不是否认“试验田”和培植“高额丰产田”的典型试验的辩证唯物主义的工作方法。“试验田”“高额丰产田”还要种,还要培植。种试验田的目的,是深入地典型地摸可能性,摸潜力所在,从而吸取经验为大面积丰产创造条件,并不能只种“试验田”不推广“试验田”的经验,推广开来就能取得大面积丰收的经济成果。

为了实现大面积丰收这一方针,必须从以下几个方面进行工作:

(1) 开展红旗竞赛大搞群众运动。成本工作是一项群众性很强的工作,没有广泛深入的群众运动是不可能做好的。以前我们是孤立的由“专家”作的。所以把本来是轰轰烈烈生动活泼的工作做得死气沉沉的。我们不能设想,没有深入广泛的群众运动能做好成本管理。把我们的成本管理工作建立在轰轰烈烈的群众基础上,开展红旗竞赛,把所有的群众都卷入竞赛热潮,这样就能把我们的工作做得生动活泼,就能够克服过去死气沉沉的作风。

(2) 继续深入地运用分析对比的方法,表扬先进,发掘潜力所在。特别是深入到工人群众中去,深入到车间、坑口、采区、班组、队中去,深入地了解情况,总结他们的经验教训。一般地说,有群众的地方都有比较先进和落后的方面,重要的是我们要富有敏感和热情,多作调查研究,多作分析对比。

(3) 生动活泼地开展宣传鼓动工作。把我们的调查研究分析对比的结果利用各种形式宣传鼓动,利用图表展览、公布评比、组织参观、总结报道、表扬新人新事,从而广泛地掀起学先进赶先进的热潮。

(这是全国煤矿成本管理工作经验交流会议上的发言)